

# MYSLEME GLOBÁLNĚ, JEDNEJME LOKÁLNĚ

Prof. Milan Zelený, zpracoval prof. Ján Košťuriak

## Nadace ZET & MM Průmyslové spektrum

Profesor systémů řízení a jeden z nejrespektovanějších českých ekonomů Milan Zelený se svými spolupracovníky zřídil Nadaci ZET s programem rozvoje podnikatelství národního, regionálního i místního vlastnictví, rozhodování, autonomie a soběstačnosti za účelem zvýšení konkurenceschopnosti jak českých podniků, tak podniků v USA, Číně a v dalších transformujících se ekonomikách.

Management a řízení | [www.mmspektrum.com/160927](http://www.mmspektrum.com/160927)

Pod hlavičkou Nadace ZET je po celý rok 2016 realizovaná série článků, ve kterých se snažíme:

- 1) Pochopit, co se děje a proč.
- 2) Ukázat, jak se přizpůsobit této rychlé změně odpovídající akcí.
- 3) Hledat, jak využít rozpoznávaných příležitostí k novému podnikání, produktům, službám a podnikatelským modelům.

Témata článků podle vydání:

- MM 1, 2: Transformační trendy**
- MM 3: Odstraňování mezičlánků**
- MM 4: Průlomové technologie, automatizace a digitalizace**
- MM 5: Lokální výroba, decentralizace, autonomie**
- MM 6: Masová customizace**
- MM 7, 8: Samoobsluha a síť sdílení**
- MM 9: Fungování v kruhu, ekologie a recyklace**
- MM 10: Hledání vlastní cesty**
- MM 11: Podniková kultura a prostředí, generace Y**
- MM 12: Strategie prvního kroku**

Vydavatelství MM publishing je hrdým partnerem Nadace ZET.

Na základě společného memoranda o spolupráci budeme mj. realizovat regionální setkání po celé ČR s místními podnikateli a společně diskutovat nejen na téma nového světa inovací, autonomie a podnikatelství v současné éře akcelerace změn.

### Téma na září:

#### Podnikání v kruhu a ekologie

Dobrý podnik se nejen adaptuje, ale i evolučně rozvíjí a mění, aby dlouhodobě zůstal úspěšnou součástí svého podnikatelského prostředí – ekosystému. Dobré podniky postupně nastavují své podnikatelské modely tak, aby redukovaly tři klíčová ekologická ohrožení – vyčerpání přírodních zdrojů, znečištění životního prostředí a ohrožení zdraví a života lidí. Příroda funguje v uzavřeném cyklu – nezná suroviny a odpad.

Dlouhodobá sebeudržitelnost se stává další z metrik podnikové výkonnosti. Udržitelnost vnějšími intervencemi a injekcemi není dlouhodobá; pouze vnitřní sebeudržitelnost může mít trvalé dopady. Míra ohrožování prostředí je postupně integrována do hodnocení podni-

kové výkonnosti investory, politiky, veřejnosti i finančními trhy.

V osmdesátých letech, když ve Fraunhoferových institutech v Německu naši kolegové vyvíjeli formát MP3 a koncepty CIM (Computer Integrated Manufacturing), vedl oddělení výrobních systémů Fraunhofer IPA Rolf Steinhilper, který se později stal světově proslulým profesorem v oblastech remanufacturingu a recylingu. Měl jsem pracoviště přímo v jeho kanceláři (pozn. J. Košťuriak) a jako mladý inženýr jsem přišel do Stuttgartu studovat roboty a automatizované výrobní a montážní systémy. Rolf již tehdy vyvíjel automatizované systémy demontáže, repasace a recyklace opotřebených produktů a přednášel o tom, že recyklace a renovace starých produktů a jejich součás-

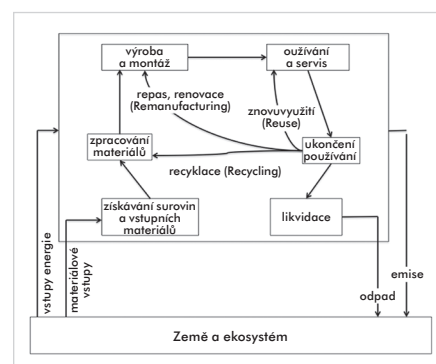
tek rychle přeroste ocelářský byznys a jiná průmyslové odvětví.

Existující technologická podpůrná síť (TSN) je běžná pro zastaralé spalování fosilních paliv a používání neobnovitelných zdrojů. Nedostatek nových TSN brzdí inovaci a zabraňuje zavádění ekologicky čistějších produktů, procesů a podnikatelských modelů. Pouze čistá ekonomická a obchodní výhoda může zavést alternativní technologie jako špičkové technologie. Zrychlující se konkurence v oblasti ropy a zvýšené ekologické zdanění zvyšuje konkurenceschopnost alternativních zdrojů energie. Hledání odpovídající technologie a obchodních inovací nastalo.

Ekologie je dobrý byznys! Jakmile se toto stane akceptovanou skutečností, síly kapitalismu a lidské ziskuchtivosti vyčistí životní prostředí mnohem účinněji než jakékoli politické „zelené“ hnutí, snížení spotřeby a přeměrování nebo kulturní převýchova. Kapitalismus přivodil energetickou krizi a degradaci životního prostředí, ale jen kapitalismus dokáže nahradit starou TSN novou, a tak vyčistit životní prostředí se stejně energickým, rychlým a neomezeným postojem. Jakmile bude nová odpovídající TSN založená a akceptovaná, potom ani prudký pokles cen ropy nepřivede neobnovitelné zdroje energie zpátky do obchodního dění.

Procesy recyklace, obnovy zdrojů, redukce materiálu, opětovného použití produktu, opakované výroby a opětovného rozmístění systémů vedou k inovaci a opakované udržitelnosti životního cyklu podniku.

Remanufacturing (repasace, renovace) je, když s pomocí několika zásahů do produktu s tzv. ukončenou životností dosáhneme jeho opětovné plné funkčnosti s možností poskytnutí záruky jako u výrobku nového. Recycling (recyklace) vede k dalšímu zpracování a využití odpadu a emisí ve výrobě, je to tedy opakované uvedení materiálu a energie do výrobního cyklu. Podle studie Remanufacturing Market Study For Horizon 2020, No 645984, 2015, je



Podnikání v kruhu (uzavřeného cyklu)

Evoluce podnikatelských modelů

Fáze	Metriky výkonnosti a protiřečení	Podnikatelský model
1	Nízké náklady, Vysoká produktivita  Vysoká kvalita NEBO nízké náklady	

**Charakteristika**  
 Důraz na **konečný produkt**. Co podnik produkuje, je hlavním předmětem soustředění a zájmu. Po 2. světové válce dominovaly výroba a montáž, statistická kontrola kvality, zásoby a skladování, distribuce, marketing, účetnictví atp. Všechny základní, separátní funkce spojené s konečným výrobkem a jeho uplatněním na trhu, podobně i specializace funkcí a příkazové řízení, dodnes převládají v některých subdodavatelských firmách a vzdělávacích programech. Výrobní proces byl pouze druhotný, v podstatě fixovaný a technologicky daný.

2	Vysoká kvalita  Vysoká kvalita A nízké náklady NEBO flexibilita	
---	---	--

**Charakteristika**  
**Přesun na proces**. Kvalitu produktu lze zaručit pouze zvýšenou kvalitou procesu, ne opačně. Proces je primární: jak podnik produkuje, je dominantní a konečný produkt je nutnou výslednicí nového důrazu. Tato fáze (1970–1990) je spojena s tzv. japonským zázrakem, TQM a učněním prof. Deminga. Zde se objevují různé just-in-time systémy, kaizen, kontrola kvality procesu, nepřetržitě zlepšování procesu atp. Zlepšování procesu je chápáno jako zlepšování operací, tedy komponentů jinak i nadále fixovaného procesu produkce.

3	Vysoká flexibilita  Vysoká kvalita a nízké náklady a flexibilita nebo krátké dodací termíny	
---	--	--

**Charakteristika**  
**Integrace procesů**. Změna architektury procesu. Fáze reengineeringu procesu (90. léta), přináší nejen změny kvantitativní, ale hlavně kvalitativní. Americký BPR (*business process reengineering*), který vrátil USA na výsluní konkurenceschopnosti, vedl zároveň k útlumu japonského operačního zázraku. Strategie se stala důležitější než operativní výkonnost: pouze 10 % zlepšení spočívá v operacích, ale celých 90 % ve struktuře či architektuře procesu. Skokové a radikální zlepšování, ne jen částečné či „nepřetržitě“, vede ke globálnímu úspěchu. Proces přestává být fixovaný a daný. Vzniká procesní podnik, hroustí se příkazové hierarchie, objevuje se masová customizace a vše propojuje internet.

4	Krátký dodací termín  Vysoká kvalita A nízké náklady A flexibilita A krátký dodací čas	
---	---	--

**Charakteristika**  
**Rozšířený proces**. Po úspěšném reengineeringu vnitřních procesů se důraz přesouvá na vnější komponenty hodnotového procesu. Po roce 2000 vznikají koordinované sítě dodavatelů i zákazníků, které jsou řízeny internetem. Podnik může být pouze tak dobrý, jak dobrá je síť, již je součástí. Vnější zdroje dodavatelů a zákazníků jsou kritické, vnitřní zdroje firmy se stávají sekundární, vyčerpané z hlediska hledání nové konkurenceschopnosti. Objevují se komplexní dodavatelské a poptávkové řetězce určující úspěšnost firmy. Firma přestává být izolovaným ostrůvkem a do svých procesů integruje jak dodavatele, tak zákazníky. Kvalita se stala podmínkou nutnou, ale již ne postačující; je integrována do celkového balíčku spolu s náklady, rychlostí a spolehlivostí. Strategie a koordinace jsou hlavním zdrojem konkurenceschopnosti.

v Evropě (Německo, VB a Irsko, Francie a Itálie) v této oblasti byznys v objemu 39 mld. eur, který zaměstnává 190 tis. lidí a do roku 2030 bude tento sektor růst na 90–100 mld. eur a zaměstnanost 450–600 tis. pracovníků.

Staré zásobovací řetězce se staly řetězci odbytu a nyní se mění na hodnotové řetězce ukazující, že hodnota se může přidávat v obou směrech: dopředu přes výrobu, stejně jako dozadu přes obnovu a opětovnou výrobu. Oba dva směry jsou procesy přidávající hodnotu, tak jako i všechno v přírodě.

Automobilový průmysl, který je pravděpodobně největším znečišťovatelem a pracuje pod nejsilnější lobby globálních společností zpracovávajících ropu, poskytuje také nejlepší příklady vynořujícího se ekobyznysu. Politici a někteří ekonomové hovoří o konfliktu mezi ekonomickým růstem a ekologií. Ale není to tak. Do ekonomického vývoje se snaží zasahovat globální olejáři, plynaři, uhlíři a bankéři, kteří se státní pomocí a intervencí brzdí inovace a udržují ekonomiku a technologii v 19. století. Mají příliš mnoho zainvestováno ve špinavé a bojí se čistého vzduchu jako čert kříže. Nutí nás konzumovat stále dražší a špinavější výrobky, brzdí pokrok. Ekologie a ekonomický růst nemusejí a nemohou být v konfliktu: např. elektromobily přinesou růst a vyčistí prostředí a je stupidním „zákonem“ tradiční ekonomie, že je třeba obětovat jednu dobrou věc pro získání jiné dobré věci. Proč ne obě současně? Je třeba zbavit se těchto „tradeoffs“ a naučit se řešit konflikty novými technologiemi, inovacemi a kvalitou. Znečišťování životního prostředí do ekonomiky nepatří, protože jde právě o prostředí životní, o podstatu zdravého života samého – a tudíž i o základ budoucího hospodářského růstu. Globální oteplování s tím má pramálo společného, čistě prostředí bychom měli vítat ještě více při globálním ochlazení. Pro mnohé politiky je sice stále lákavé mít se „jako prase v žitě“, ale žít jako prase a chápat své životní prostředí jako chlívěk – to by asi nebyl vrchol ekonomického snažení lidstva.

Nulový odpad reprezentuje nový obchodní model, který podstatně mění přístupy podniků ke zdrojům a výrobě. Není to pouze o recyklaci a odklonu od skládek, ale také o restrukturalizaci výrobních a distribučních systémů tak, aby se odpad v první řadě nevyráběl. Všechny materiály v těchto na zdroje efektivních systémech jsou opět recyklovány ve výrobě. Modely nulových odpadů jsou založeny na několika základních principech:

- zabraňovat tvorbě odpadu spíše než ho zvládat (řídit);
- odpad raději přeměnit na práci než na smět;
- udržitelné hospodářství se stará o pohodlí společnosti bez toho, aby trestalo budoucí generace;
- jsou napodobovány přírodní systémy (kde všechno, co se opotřebuje nebo zemře, se stane potravou či úkrytem pro něco jiného) – jde o formování biocyklu podnikání.

Fáze	Metriky výkonnosti a profíření	Podnikatelský model
5	<p>Vysoká hodnota pro zákazníka v krátkém termínu</p> <p>Vysoká hodnota v krátkém termínu při nízkých nákladech</p>	
<b>Charakteristika</b>		
<p><b>Dekonstrukce procesů.</b> Nejradikálnější posun nastává nástupem globálního užití zdrojů a outsourcingu. Jednotlivé komponenty rozšířeného procesu jsou identifikovány, separovány a předány k realizaci vnějším držitelům zdrojů. Firmní proces distribuuje a redistribuuje své komponenty globálně. Hlavní kompetencí firmy je koordinace modulárního, rozptýleného procesu. Vznikají dlouhodobé aliance, spolupráce uvnitř sítě doplňuje konkurenci mezi sítěmi. Přichází éra sítí a přidané hodnoty. Vznikají nové formy spolupráce, nové výrobky a služby, znalosti a inovace dominují konkurenceschopnosti podniku. Svět se změnil.</p>		

6	<p>Recyklovaný produkt, procesy a znalosti</p> <p>Vysoká hodnota pro zákazníka nízké náklady A redukce škodlivých funkcí A ekologických dopadů</p>	
<b>Charakteristika</b>		
<p><b>Podnikání v kruhu.</b> Silně distribuované globální produkční sítě se dostávají stále více pod tlak životního prostředí. Média informují o ekologických problémech, lidé si více uvědomují potřebu ochrany přírody, přicházejí nové technologie pro recyklaci a znovuvyužívání odpadů, nastupuje nová generace zákazníků s pozitivním vztahem k ochraně životního prostředí, mění se legislativa s ohledem na redukování emisí výrobních procesů, produktů a recyklaci. Tradiční zvyšování přidané hodnoty zvyšováním účinnosti využívání globálních zdrojů se mění na technologie znovuvyužití, recyklace, obnovy a znovuvýroby (reuse, recycling, recovery and remanufacturing) které se stávají novými zdroji maximalizace přidané hodnoty. Mění se design produktů s ohledem na ekologii, prodlužují se životní cykly produktů a sleduje se celý životní cyklus produktu s ohledem na životní prostředí. Podnikové procesy a jeho organizace fungují jako živé organismy.</p>		

7	<p>Kontinuální inovace podnikatelských modelů</p>	
<b>Charakteristika</b>		
<p>Sumarizace evoluční spirály podnikatelských modelů – rychlé a kontinuální inovace</p>		

Podniky a podnikatelské systémy procházejí evolucí a vývojem, který je zobrazen v následujících fázích v tabulce.

### Průmyslový remanufacturing

Remanufacturing jako takový má svůj význam především v průmyslu, kde dokáže snižovat náklady a zároveň i množství potenciálních odpadů. To první je samozřejmě důležitější. Prodloužení životního cyklu různých zařízení, popřípadě jejich repasování skutečně náklady snižuje. A množství odpadů taktéž. Na rozdíl od produktů pro běžné spotřebitele jsou těžká strojní zařízení vyráběna tak, aby je bylo možné opravovat, měnit jejich komponenty – tedy využívat možnosti, které remanufacturing nabízí. Na druhou stranu však postupy remanufacturingu omezují výrobu

a prodej nových zařízení. Každopádně remanufacturing je dnes již běžně využíván v oblastech, jako jsou strojní technika, stavební technika, počítače, letectví a automobilový průmysl. Remanufacturing se využívá i při tzv. repasích náplní do tiskáren a opravách elektroniky.

Zjednodušeně dělíme remanufacturing na čtyři procesy:

#### 1. Remanufacturing bez ztráty shodnosti.

Jedná se o remanufacturing starého zařízení a jeho uvedení do plně funkčního provozu v takové formě a kvalitě, že je pro takové zařízení možné vydat záruku jako u zcela nového zařízení. Logicky tedy jde o ideální remanufacturing, kdy jsou vyměněny všechny vadné a staré

součásti, zařízení má bezvadnou povrchovou úpravu a obsahuje všechny nezbytnosti jako u zařízení svého druhu zcela nového. Tento druh remanufacturingu je využíván především v letectví, IT nebo zdravotnických zařízeních.

#### 2. Remanufacturing opotřebených součástí.

Česky mu říkáme repase. Jedná se o remanufacturing dílčích součástí zařízení, která jako celek nevykazují žádné závady, avšak některé jejich komponenty již dosahují maxima své životnosti. Tento druh remanufacturingu je často využíván při údržbě velkých stavebních strojů nebo v leteckém a automobilovém průmyslu.

#### 3. Repetitivní (opakovaný) remanufacturing.

Tento postup je využíván, aby u zařízení nedocházelo ke ztrátě tzv. shodnosti. Ve své podstatě je to opakovaný proces výše zmíněného remanufacturingu bez ztráty shodnosti. Ovšem s tím rozdílem, že se jedná o plánovaný proces, kterému jsou zařízení podrobována pravidelně. Česky bychom ho pravděpodobně nazvali pravidelnou renovací. Výsledný produkt je vybaven standardní zárukou, která je srovnatelná se zárukou, jaká může být poskytnuta na nový produkt.

#### 4. Remanufacturing bez udržení shodnosti.

Česky bychom tento postup nazvali nejspíše „rozebráním na náhradní díly“. Použitelné součásti se ze zařízení demontují a jsou použity k opravám nebo repasím dalších zařízení. To samozřejmě za předpokladu, že demontované díly splňují technické a bezpečnostní požadavky.

### Dobry podnik funguje v kruhu

Podnik je živý organismus, ne stroj či pouhá „mašina“ na vydělávání peněz. V podniku není pouze kapitál, ale hlavně lidský kapitál. Hodnotu přidávají pouze lidé. Zhodnocování a „výtěžnost“ lidského kapitálu je rozhodující v úsilí o konkurenceschopnost. Podniky i ekonomiku lze ovšem vnímat jako mechanické konstrukce, jako stroje. Pak lze použít nástrojů matematiky, fyziky a inženýrství, jako tomu bylo doposud. Anebo lze podniky i ekonomiku vnímat jako živé organismy, které nejsou konstruovány, ale „rostou“ s notnou dávkou samovolnosti, spontánnosti a sebeorganizace. Pak jsou ovšem vhodnější nástroje biologie, evoluce a ekologie. V globální společnosti jsme dosáhli určitých limitů, které zvýhodňují a vyžadují regeneraci, recyklaci a renovaci. Namísto lineárních inženýrských schémat vstup-proces-výstup nám tak vznikají sebeopakující a sebeřídící cykly – tak jako v živých organismech. Podnikové systémy již neprodukují něco jiného než sebe, ale stále významněji produkují samy sebe, své vlastní schopnosti produkovat cokoliv. Tahle „druhá“ produkce se stává podstatou moderní konkurenceschopnosti podniku v globální společnosti.

Základní principy oživování podniku jsou:

1. Navrhuj a organizuj málo, ale implementuj hodně. Až ve svém fungování věci „dorostou“

Rozdíl mezi strojem a organismem	
Mechanický stroj	Živý organismus
Vždy někým vlastněný jako celek, ale i po částech, vnějšími (nepřítomnými) vlastníky.	Vlastnictví vyšších organismů, obzvláště živých tvorů, plné nebo částečné, je (ve většině kultur) považováno za výrazně nemorální.
Vymyšlen a zkonstruován svými tvůrci k účelům vlastníky předem určeným. Zvnějšku definované cíle jsou „vložené“ dovnitř.	Samovyvořené, řízený sám sebou, s vnitřními účely, cíli a zadáními. Vnější cíle mohou být uplatněny (nebo nuceny), ale nejsou „vložené“, a tudíž nejsou vnitřně uplatnitelné.
Jeho operace jsou kontrolované operátory, kontrolory a „kontrolujícími“ zástupci.	Živí tvorové a životní procesy nejsou mechanicky (přímo) kontrolovatelné, ale mohou být pouze ovlivňovány. Živé organismy jsou autonomní.
Vytvořený heteropoieticky (vyroben někým jiným, produkováno zvnějšku) jako hierarchie fixovaných vztahů moci a příkazů.	Vytvořen autopoieticky (vytvořen sám sebou, produkováno vnitřně) jako provázaná síť vnitřně vznikajících vztahů a vlivů.
Pevný, statický, s předem určenými vztahy a závislostmi. Nemůže se sám měnit, růst, množit, přizpůsobovat – bez toho, aby to někdo neudělal.	Rozvíjející se, vyvíjející se, dynamický a v chování a reakcích méně předvídatelný. Může se měnit, růst, množit, přizpůsobovat – svými vlastními interakcemi a vlivy, tedy sám o sobě.
Identita, pokud vůbec, je vložena zvnějšku jeho designéry, tvůrci a inženýry.	Identita, osobnost a charakter jsou rozvíjeny a projevovány navenek, z vnitřní organizace procesů a funkcí.
Žádná nezávislost. Všechny činnosti jsou reakcí na vnější příkazy a programová (zkonstruovaná) pravidla.	Nezávislý nebo polozávislý. Sám o sobě stanovuje cíle vedoucí k samostatným činnostem a chování.
Udržovaný, opravovaný, obnovovaný a přestavitelný jen zvnějšku, se stejnými či s novými součástmi.	Schopný regenerace, samoobnovitelný a reprodukovatelný, udržující svou identitu mezi ostatními členy a účastníky prostředí.
Součástmi jsou (lidské) zdroje, faktor nebo rezervy užití k zvnějšku kontrolovaným operacím.	Součástmi jsou lidé pracující v lidských společnostech a týmech.
Neexistuje žádné učení: struktura strojů je pevná a nemůže se učit jako celek, pouze naprogramovat dopředu.	Všechny živé organismy se mohou učit jako celek i prostřednictvím všech svých částí.

a samy se „dotáhnou“. Neimplementují věci hotové či na klíč.

- Dej věcem čas, nech je najít si svoji správnou úroveň fungování, neuspěchej je. Živé organismy musejí růst, vyvíjet se a dospívat.

Přechod k podniku jako k živému organismu není snadný již proto, že „mrtvý“ podnik-stroj nemůže prostě „oživnout“. Transformace fixované strojové hierarchie na organismus spolupracujících týmů není možno docílit soustředěním se na vybrané techniky, metody, systémy a technologie. Takový přístup nevede ke změně, ale spíše konzervuje a fixuje stávající strukturu. Je třeba se zaměřit přímo na tvorbu organizace podnikových pravidel a procesů, které živou organizaci přivádějí do existence, pohanějí ji a zajišťují její přetrvávání.

Navíc se řízení procesu změny v podniku nemůže soustřeďovat na věci, které je třeba změnit. To vede jen k chaosu a k naivním doporučením typu, že změnit je třeba všechno. Chceme-li změnit všechno, nezměníme nakonec nic, anebo jen hodně málo. Řízení procesu změny vyžaduje, abychom identifikovali to, co by mělo anebo musí být zachováno. Víme-li, co nezměnit, co zachovat a upevnit, pak to, co je třeba změnit, vyplývá. Takový proces pak má naději na úspěch a vede ke změnám, které jsou efektivnější a trvalejší.

Základem konkurenceschopnosti není kopírování nejlepších praktik, technik a postupů. Kuchařských knih vždy bylo a bude dostatek. Základem je vzbuzení touhy po vyniknutí, vytvoření respektu ke spolupráci, lásky k lidem a k týmu, přijetí hodnot spolehlivosti a důvěryhodnosti.

Stejně jako zákazník, tak ani podnik nemůže vycházet pouze z dat a informací o trhu, konku-

renci a vnitřních i vnějších schopnostech: moderní podnik potřebuje znalosti. Celé ekonomiky, podnikové sítě, systémy vzdělávání a kultury se jakoby přes noc transformovaly ze společností informačních do společností znalostních.

Znalost podniku není informace o podniku. Poznání není pouhé shromáždění informací. Sebepoznání představuje uvědomění si vlastních schopností (či neschopností) k akci. Znalost je akce.

*Každý (lepší) podnik účelově koordinuje dva druhy své produkce:*

- 1) produkci věcí, produktů a služeb; tedy tvorbu něčeho odlišného od sebe sama;
- 2) produkci sebe sama, tedy reprodukci vlastních (podnikových) schopností produkovat.

Podnik musí nepřetržitě produkovat svoji schopnost produkovat, tedy „vytvářet“ sebe sama, aby mohl úspěšně vyrobit i to jiné: produkty a služby. Tvorba sebe sama, tj. „druhá produkce“, je samozřejmě mnohem důležitější než ta první, ale je také mnohem častěji zanedbávána, ne-li ignorována. Některé podniky jsou v druhé produkci lepší, jiné horší. Pouze podniky světové třídy jsou ve tvorbě sebe sama vynikající. Druhá produkce, tvorba sebe sama, představuje produkci znalostí podniku.

Znalost podniku je tedy klíčová schopnost (kompetence) vyrábět (a hlavně na trhu uplatnit) výrobky, produkty a služby. Tuto znalost je třeba nejen vytvořit, ale neustále ji obnovovat, zlepšovat a řídit. Podnik, který zanedbává svoji „druhou produkci“, je podnikem před úpadkem, před svou organizační „smrtí“.

Nejdůležitější je vědět proč, potom jak, a teprve nakonec co. Proč tento účel, a ne jiný? Jak

to udělat, jak cíle dosáhnout? Co zvolit k jeho dosažení? Tradiční podnik postupuje často opačně: nakoupí řadu technologií, zavede četné funkce a shromáždí množství dat a informací. Pak nakoupí informační systémy a získané informace a informační toky si v podniku zafixuje. Když již není návratu, tak se teprve začne zabývat účelem a ptát se: Proč? Nakonec zjistí, že chybí znalosti i moudrost k nalezení a dosažení správných cílů. Znalosti podniku nelze přizpůsobovat informacím: informace jsou pouhé vstupy do znalostních procesů.

### Příklady

Ekopodnikání má budoucnost. I mnohé naše firmy přicházejí s vlastními řešeními, přičemž mnohé z nich musejí překonávat paradigmatu a technologické bariéry, někdy i překážky ze strany výrobců tradičních výrobků. Firma Fosfa Břeclav například prosazuje ekovýrobky v oblasti čistících prostředků ([www.feeleco.cz](http://www.feeleco.cz)). Ve své vizi hovoří, že chce být firmou ekologicky zodpovědnou s hlubokým respektem k přírodě a definuje tyto cíle – 0 % nakupované energie, 0 % odpadů, 0 % vody z vnějších zdrojů, 0 % úrazů, 0 % havárií, 100 % ekologických produktů a podpora sociálních projektů.

Automobilky a počítačové firmy navrhují své produkty tak, aby redukovaly odpad, zbytečnou manipulaci a skladování a využívají stále více recyklované materiály. Zpracované odpady nachází své uplatnění také ve stavebnictví – např. technologie Flexibuild, která umožňuje stavět domy z odpadových materiálů Tetrapack. Firmy Siemens, Atrea nebo GreMi Klima se zabývají úspornými budovami, OMS lighting vyvíjí nízkoeenergetické osvětlovací systémy apod. V Česku vznikají sítě na opravování starých výrobků. Ekopodnikání je dobrý byznys. ■