

AGILNÍ KONKURENCE

Dr. Ing. Ivana Tichá
katedra řízení, PEF ČZU v Praze
e-mail: ticha@pef.czu.cz
tel: 02/24382260

SOUHRN

Příspěvek shrnuje základní charakteristiky agilní konkurence tj. umocnění role zákazníka, spolupráce k posílení konkurenceschopnosti, organizace projektovaná ke zvládnutí změny a nejistoty, vliv znalostí a informací; dále uvádí přehledy jejich praktické aplikace a požadavky na manažery související s vytvářením agilního podniku.

SUMMARY

The paper provides an overview the major characteristics of agile competition including empowering the customer, co-operation for enhancing competitiveness, organisation designed to cope with change and uncertainty and the impact of knowledge and information. This overview is followed by guidelines for practical application of the characteristics and by requirements on managers creating an agile company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Agilní konkurence, klíčové kompetence, konkurenceschopnost.

KEY WORDS

Agile competition, key competences, competitiveness.

1. PRACOVNÍ DEFINICE AGILITY

Nejdůležitějšími přívlastky, které postihují agilitu jsou: dynamičnost, specifčnost pro daný kontext, agresivní využití změny, orientace na růst. V souvislosti s agilitou nejde o zvyšování efektivity, snižování nákladů nebo boj proti konkurentům. Jde o úspěch a vítězství: úspěch v nově vznikajících konkurenčních arénách, dosahování zisku, získávání tržního podílu a zákazníků v konkurenčních bitvách, které se řada podniků obává.

Agilita je agresivní vytváření příležitostí pro růst a dosahování zisku. Agilní podniky urychlují změny vytvářením nových trhů a nových zákazníků ve směru, v němž odhadují trendy vývoje potřeb zákazníků. Agilita umožňuje rychlejší reakci podniku - síla agilního podniku spočívá v jeho schopnosti předvídat požadavky zákazníků a cestou neustálých inovací urychlují vznik nových trhů.

2. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY AGILNÍ KONKURENCE

Trvale se měnící příležitosti neumožňují zpracování jednotného receptu pro zvládnutí agilní konkurence, neexistuje žádný obecný algoritmus, který by garantoval úspěch. Každý podnik si musí formulovat svůj vlastní dynamický, pro daný trh specifický program, který by mu umožnil stát se agilním konkurentem. Přestože takový algoritmus neexistuje, existují obecné principy, které umožňují podniku zhodnotit vlastní potenciál pro agilní způsob konkurence. Tento potenciál lze měřit pomocí 4 základních níže uvedených charakteristik agilní konkurence - co je však pro stanovení potenciálu velmi důležité, je hodnocení agility v přímém vztahu ke konkrétním cílům podniku a strategickým tahům, které mají k dosažení těchto cílů vést. Podcenění této souvislosti téměř jistě vede jen k taktickým výhodám a pouze drobnému zlepšení dosavadních procesů a výkonů.

1. Umocnění vlivu zákazníka. Agilní podnik je zákazníkem vnímán jako ten, který mu nenabízí produkt, ale řešení jeho individuálního problému. Řešení je to, za co zákazník platí, a od této skutečnosti se odvíjejí změny v cenové politice podniku, marketingové strategii a koncepci produkce. Agilní podnik je charakterizován:

- Schopností individualizovat hromadnou výrobu, zaměřit se na řadu tržních nik.
- Nabídkou produktů s hodnotou, kterou zákazník vnímá a vyžaduje.
- Aplikací cenových a marketingových strategií založených na hodnotě vnímané zákazníkem.
- Iniciací interaktivních vztahů se zákazníky, které dokáže využít k přizpůsobení produktu potřebám zákazníka (reaktivně - ke stávajícím potřebám, proaktivně - k odhadovaným budoucím potřebám).
- Vytvořením produktu s vyváženým zastoupením hardware, informace a služeb.
- Vytvořením produktu, který může být zákazníkem dále konfigurován a aktualizován.
- Implementací filosofie celkového životního cyklu výrobku, tj. od inovace až pro případnou likvidaci použitého produktu.
- Přidává hodnotu nabízenému produktu zpřístupněním relevantních podnikových informací zákazníkovi.
- Prodává klíčové kompetence podniku, ne jen hotový produkt.
- Dosahuje úspor z rozsahu v širším měřítku návrhem základního produktu, který se pak prodává v mnoha modelech a verzích na různých trzích.

- Vytvoří produkty, které fragmentují stávající trhy, vytvářejí nové tržní niky a konvertují komodity na individualizované speciální produkty.
- Předvídá krátkodobou fázi tvorby zisku, zvláště u velmi úspěšných produktů s tím, jak imitátoři mezi konkurenty převedou specializovaný produkt na komoditu.

2. Spolupráce k posílení konkurenceschopnosti. Spolupráce - interní i externí - je prvořadou strategickou volbou agilního podniku. Spolupráce je motivována snahou přinést produkt na trh co nejrychleji a nejefektivněji. Jedním z účelných způsobů je využívání existujících zdrojů bez ohledu na to, kde se nacházejí a kdo je vlastní. Prostředkem k takovému postupu jsou: týmy vytvářené napříč podnikovými funkcemi, re-engineering podnikových procesů, virtuální organizace a strategické aliance, včetně těch, vytvářených s přímými konkurenty. Agilní podnik je charakterizován:

- Odmítnutím názoru o vzájemné exkluzivitě spolupráce a konkurence.
- Vytvářením podnikové kultury podporující spolupráci.
- Zdůrazňuje vztahy vítěz-vítěz jako důvod pro mezipodnikovou spolupráci.
- Sdílí ve společném zájmu informace s dodavateli, partnerskými podniky a zákazníky.
- Vytváří jasná pravidla vnitropodnikové a mezipodnikové spolupráce včetně etických norem a ctí je.
- Kdykoli je to výhodné propojuje komplementární klíčové kompetence, podnikové procesy a zdroje napříč různými podniky s cílem využít ziskový potenciál tržní příležitosti.
- Zřetelným zdůrazňováním přínosů ze spolupráce, zejména: snížení nákladů na vývoj a výrobu, snížení rizik, zrychlení transferu technologií, snížení vlivu obvykle krátkého ziskového období produktu.

3. Organizace projektovaná ke zvládnutí změny a nejistoty. Agilní podnik přímo vzkvétá v prostředí neustálých změn a nejistých podmínek. Struktura takového podniku je dostatečně pružná pro rychlou rekonfiguraci lidských a fyzických zdrojů; je schopna podporovat paralelní uspořádání činností uspokojující různé požadavky zákazníků. Neexistuje nic jako optimální struktura nebo velikost agilního podniku. Organizace musí umožňovat pracovníkům využít všechny potřebné zdroje k zužitkování měnících se tržních příležitostí, tzn. že se zde uplatní pružné organizační struktury podporující rychlé rozhodování účelnou distribucí pravomocí. Motivovaní a kvalifikovaní pracovníci jsou pak

schopni přeměňovat změnu a nejistotu v nové příležitosti. Agilní podnik je charakterizován:

- Vytvářením organizačních struktur, které nejlépe vyhovují potřebě vyhovět požadavkům zákazníků, využít tržní příležitosti, zajistit vývoj alternativních produktů apod.
- Využíváním několika příležitostí současně a pokud je to nutné, vytvářením paralelních organizačních struktur.
- Udržováním pružných a dynamických struktur jako hlavního nástroje využití změny a nejistoty.
- Urychlováním vývoje trhu a jeho manipulací ve prospěch podnikové konkurenční výhody.
- Podporováním názoru, že změna vytváří nové příležitosti, protože destabilizuje pohodlný status quo.
- Je založen na důvěře, motivaci, vedení nikoliv na příkazech a kontrole.
- Vnímá pracovníky jako nejcennější zdroj podniku.
- Vytváří otevřené informační prostředí a investuje do trvalého učení.
- Aplikuje principy učící se organizace.
- Rozptýlením pravomocí: koordinace nevyžaduje centralizaci pravomocí.
- Investuje do interní komunikace a vysvětluje pracovníkům cíle, principy a priority podniku.

4. Vliv znalostí a informací. V agilním podniku je pěstována kultura rozvíjející podnikatelský duch prostřednictvím delegování pravomocí, poskytováním potřebných zdrojů, posilováním vědomí spoluzodpovědnosti za společný úspěch, odměňování inovací. Lidé - jejich znalosti, schopnosti a dovednosti - informace: to jsou dva základní faktory, kterými se odlišují podniku v prostředí agilní konkurence. Produkty založené na specifických znalostech mají největší potenciál pro individualizaci - proto je trvalé vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců nejdůležitější investicí ve vztahu k budoucímu úspěchu podniku. Agilní podnik chápe:

- Odlišnosti mezi podniky založené na jejich pracovnících a informacích.
- Lidé jsou úspěšní pokud jsou vybaveni znalostmi, dovednostmi, jsou informovaní o podniku, pružně se přizpůsobují organizačním změnám a novým požadavkům zákazníků; pokud jsou inovativní, iniciativní, mají potřebné pravomoci a podporu.

- Potřebu získávat nové znalosti a kompetence s tím, jak se mění požadavky zákazníků.
- Důležitost dobré spolupráce v rámci vnitropodnikových nebo mezipodnikových týmů, které jsou vytvořeny napříč funkcionálními oblastmi a vyžadují vysoce kvalifikované lidi.
- Význam vlastnického chování, sdílení odpovědnosti za uspokojení zákazníka.

3. ZÁVĚR: VÝZVA PRO MANAŽERY

Hlavním úkolem manažerů v agilním podniku je vytvářet a udržovat kulturu s podnikatelským nadšením, umocňující pocit reciproční odpovědnosti za úspěch. K tomu přistupuje zodpovědnost manažerů za plynulé přizpůsobování dostupnosti zdrojů: monitorování vývoje ve vztahu ke stanoveným cílům a přizpůsobování úrovně podpory. Vyžadají-li si to podmínky v podobě výkonu pracovníků, nových příležitostí nebo změněných parametrů trhu - pak musejí být schopni přizpůsobit i cíle.

Pracovníci v agilním podniku samostatně přemýšlejí o své práci a přijímají rozhodnutí, která podporují efektivní realizaci jejich cílů. Obvykle pracují v týmech a jsou hodnoceni a odměňováni podle svých dovedností, ale také v závislosti na výkonu celého týmu. V ideálním stavu se každý pracovník chová jako vlastník, problém jednoho je i problémem druhého, uspokojení zákazníka je zodpovědností každého a všichni sdílejí odpovědnost za úspěch celého podniku.

Takový podnik je třeba vytvořit - a k tomu se manažeři musejí odnaučit některé zlovyky, které si nesou z éry hromadné výroby, zejména:

- Závislost je znakem slabosti.
- Informace jsou zdrojem moci a jejich sdílení oslabuje mocenskou pozici.
- Uspěť sám je lepší než uspět ve spolupráci s někým.
- Razantní úspěch je lepší než postupné zlepšování.
- Když podnik zlepší své produkty, trh je přijme.
- Role manažera je zejména v nařizování a kontrole.
- Manažer se musí starat o výrobu, infrastruktura už se přizpůsobí.
- Manažer ví lépe, než podřízený, co a jak má dělat.

LITERATURA:

1. Czerniawska, F., Potter, G.: *Business in a Virtual World*, MacMillan Press Ltd., 1998
2. Hale, R., Whitlam, P.: *Towards the Virtual Organization*, McGraw-Hill, 1997

3. Band A.W.: *Touchstones (Ten New Ideas Revolutionizing Business)*, John Wiley and Sons, New York, USA, 1994
4. Thomas, H., O'Neal, D., Kelly, J.: *Strategic Renaissance and Business Transformation*, John Wiley & Sons, 1995