

Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě

Filip Šmídá



Česká společnost
pro systémovou
integraci

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoli konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasílání do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Edice Management v informační společnosti

Ediční rada:

prof. Ing. Josef Basl, CSc. – Vysoká škola ekonomická v Praze – předseda
Ing. Kateřina Drongová – Grada Publishing, a.s. – místopředseda

prof. Ing. Jan Ehleman, CSc. – Technická univerzita Liberec
doc. RNDr. Josef Hynek, MBA, Ph.D. – Univerzita Hradec Králové
doc. Ing. Karol Matiaško, CSc. – Žilinská univerzita v Žilině
prof. RNDr. Jaroslav Pokorný, CSc. – MFF UK v Praze
doc. Ing. Jan Pour, CSc. – VŠE v Praze
doc. Ing. Karel Richta, CSc. – FEL ČVUT v Praze
Ing. Petr Sodomka, Ph.D. – UTB ve Zlíně
doc. Ing. Milena Tvardíková, CSc. – VŠB-TU Ostrava
prof. Ing. Ivan Vrana, Dr.Sc. – Česká zemědělská univerzita v Praze

Ing. Filip Šmíd, Ph.D.

Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě

© Grada Publishing, a.s., 2007

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2007

Vydala Grada Publishing, a.s., U Průhonu 22, Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400, www.grada.cz
jako svou 2842. publikaci

Recenzenti publikace:

Prof. Ing. Ivo Vondrák, CSc.

Doc. Ing. Vojtěch Merunka, Ph.D.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba Milan Vokál

Počet stran 300

První vydání, Praha 2007

Výtiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

ISBN 978-80-247-1679-4 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6380-4 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Poděkování	11
Jak číst tuto knihu	12
O autorovi	15
Úvod	17
1. Proč procesní řízení?	29
1.1 Definice pojmu proces a procesní řízení	29
1.2 Procesní řízení, výkonnost firmy a ekonomiky	30
1.3 Vlastnosti (atributy) procesu	31
1.4 Negativa spojená s implementací procesního řízení	35
1.4.1 Podnikem ovlivnitelné negativum	36
1.4.2 Podnikem neovlivnitelné negativum	37
1.4.3 Zhodnocení procesního řízení z hlediska přínosů	38
2. Tvorba a realizace strategie	41
2.1 Teorie a praxe strategického řízení v Česku	41
2.2 Příčiny náročnosti tvorby a realizace strategie	43
2.3 Principy a obecné zásady tvorby strategie	44
2.3.1 Principy strategického myšlení	44
2.3.2 Obecné zásady tvorby strategie	49
2.4 Proces tvorby a realizace strategie	50
2.4.1 Průzkum a zhodnocení prostředí a trendů	51
2.4.2 Identifikace základních kompetencí podniku	55
2.4.3 Tvorba vize, poslání a strategie	58
2.4.4 Tvorba strategie změny	65
2.4.5 Ověření realizovatelnosti strategie změny	66
2.4.6 Realizace strategie a návrat na začátek	68
2.5 Propojení strategického a operativního řízení	69
2.5.1 Vlastnosti a účel moderních systémů měření výkonnosti	70
3. Kritické faktory úspěchu tvorby a realizace strategie	75
3.1 Kritické faktory úspěchu tvorby strategie	75
3.1.1 Rozhodnutí top managementu zpracovat strategii	75
3.1.2 Strategické řízení je nejdůležitějším úkolem nejvyššího vedení	75
3.1.3 Strategie je sdílena všemi členy top managementu	76
3.1.4 Znalost principů strategického myšlení a schopnost je aplikovat v praxi	76
3.1.5 Týmová práce vrcholového vedení a jmenování správce strategie	76
3.1.6 Specifické způsobilosti členů top managementu	76

3.1.7	Schopnost vytvořit realizovatelnou strategii	77
3.1.8	Zapojení pracovníků, kteří svými znalostmi mohou strategii zpřesnit	77
3.2	Kritické faktory úspěchu realizace strategie	78
3.2.1	Kritické faktory úspěchu realizace strategie formou projektů	78
3.2.2	Kritické faktory úspěchu realizace strategie formou procesů	81
4.	Reengineering podnikových procesů – zavádění procesního řízení	85
4.1	Vývoj směrem k potřebě aplikovat reengineering	85
4.2	Filozofie reengineeringu	88
4.2.1	Zásadní teze a definice reengineeringu, co reengineering není	88
4.2.2	Změny podoby procesů, stylu práce a důsledky pro firmu	90
4.2.3	Úloha informační technologie	92
4.2.4	Lidská stránka reengineeringu	92
4.2.5	Předmět reengineeringu	94
4.2.6	Výběr procesů pro reengineering a postup jeho realizace	96
4.2.7	Nároky na vůdčí schopnosti top managementu firmy	97
4.3	Mýty o reengineeringu, chyby a jejich náprava	98
4.3.1	Nejčastější mýty o reengineeringu	98
4.3.2	Nejčastější chyby při reengineeringu	101
4.3.3	Pět zásadních charakteristik úspěšných projektů reengineeringu	107
5.	Technická stránka zavádění a rozvoje procesního řízení	109
5.1	Fáze implementace procesního řízení	109
5.2	Vize procesně řízené firmy a stanovení cílů	110
5.2.1	Vytvoření vize změny a stanovení cílů	111
5.2.2	Identifikace příležitostí	112
5.2.3	Vytvoření a vzdělávání procesních týmů	117
5.2.4	Komunikace transformační vize a získání lidí pro spolupráci	119
5.2.5	Vybudování infrastruktury	119
5.3	Provedení benchmarkingu a definování úspěchu	120
5.3.1	Provedení benchmarkingu podnikatelských praktik	121
5.3.2	Identifikace a využití nejlepších praktik pro zlepšení	122
5.3.3	Určení požadavků na informační technologie	122
5.3.4	Stanovení cílů výkonnosti	123
5.4	Inovace podnikových procesů	123
5.4.1	Vytvoření konceptu (nového) procesu	125
5.4.2	Mapování procesů	127
5.4.3	Testování prototypu nového procesu	129
5.4.4	Vyplování prototypu procesu	130
5.4.5	Zásadní změna informační technologie	131
5.4.6	Náhrada starého procesu novým	134
5.5	Transformování organizace	134
5.5.1	Transformování operací	135
5.5.2	Transformace organizačních struktur	135
5.5.3	Implementace procesů, které prošly reengineeringem	136

5.6	Monitoring reengineeringovaných procesů	137
5.6.1	Vybroušení implementovaných procesů	138
5.6.2	Monitorování procesů pro účely neustálého zlepšování	138
5.6.3	Přenos získaných znalostí a zkušeností	138
5.7	Časování reengineeringu	139
5.8	Kolik procesů obvykle firmy mají?	140
5.9	Jaké typy procesů existují a čím se vyznačují?	142
5.10	Které procesy musí firma zavést, aby byla dlouhodobě úspěšná?	143
5.10.1	Proces tvorby strategie	143
5.10.2	Proces řízení změn	144
5.10.3	Proces strategického managementu lidských zdrojů	145
5.11	Best practices v reengineeringu aneb co se v praxi osvědčilo	145
6.	Využití IS&IT a komunikační technologie pro podporu procesního řízení	149
6.1	Obecné zásady používání informační a komunikační technologie	149
6.2	Co říkají výzkumy (nejen) IS&IT v amerických a evropských firmách?	151
6.2.1	Výzkum CSC Index	152
6.2.2	Výzkum Coopers&Lybrand	152
6.2.3	Výzkum Vitria Technology	153
6.2.4	Výzkum CIO Insight	154
6.3	Rozhodovací kritéria pro tvorbu IS&IT	162
6.4	Kde a jak použijete IS&IT	163
6.5	Nejnovejší trend využití IS&IT v procesně řízených organizacích: aplikace BPM	165
6.5.1	Slovo úvodem	165
6.5.2	Od reengineeringu ke třetí vlně BPM	165
6.5.3	Procesní orientace versus existence účinné metodologie	167
6.5.4	Propast mezi potřebami manažerů a schopnostmi IT	167
6.5.5	Třetí vlna BPM	168
6.5.6	Trocha historie	168
6.5.7	Architektura BPM	170
6.5.8	Nutnost směřování k BPM	171
6.5.9	Co chtějí procesně orientované firmy, jak toho mohou dosáhnout?	171
6.5.10	Od reengineeringu ke skutečnému managementu procesů	172
6.5.11	Implementace BPM	174
6.5.12	Systémové myšlení – „klíčová“ základní kompetence	174
6.5.13	Otevřený standard Process-Modeling Language jako „umožňovatel“	175
6.5.14	Původ a účel BPML	177
6.5.15	Business Process Management Systems	177
6.5.16	Přínosy BPMS	179
6.5.17	Jaké schopnosti bude muset každý BPMS mít?	179
6.5.18	Výhody Business Process Managementu	180
6.5.19	Závěrem k BPM	181
6.6	Příklady: jak pomohla IT při reengineeringu	182

7. Lidská stránka zavedení a rozvoje procesního řízení	189
7.1 Úvod k lidské stránce zavádění procesního řízení	189
7.2 Změna systémů hodnocení a odměňování	190
7.3 Delegování pravomocí, odstraňování překážek	191
7.4 Vzdělávání pracovníků v oblasti procesního řízení	192
7.5 Úloha a požadavky na vrcholové vedení	194
7.5.1 Jaká má být úloha vrcholového vedení?	194
7.5.2 Jak si stojí český management?	195
7.6 Úloha řídícího výboru a požadavky na jeho členy	198
7.7 Úloha a požadavky na leadera reengineeringu	199
7.8 Úloha a požadavky na reengineeringové cara	200
7.9 Úloha a požadavky na vlastníky procesů	201
7.9.1 Odpovědnost vlastníka procesu	202
7.9.2 Kompetence vlastníka procesu	202
7.9.3 Požadavky na vlastníka procesu	202
7.10 Sestavování a úloha procesního týmu	203
7.10.1 Definice pojmu „tým“ a „procesní tým“	203
7.10.2 Obecná pravidla týmové práce	204
7.10.3 Přínosy týmové práce	204
7.10.4 Zásady (výjimečně) týmové výkonnosti	204
7.10.5 Formy vedení týmu	205
7.10.6 Typické role v procesním týmu	206
7.10.7 Profil vedoucího týmu	208
7.10.8 Sestavování týmu, důležitost znalosti psychologie	209
7.10.9 Životní cyklus týmu	210
7.10.10 Moderní trend zajíšťování pracovníků – vnitřní trh práce	211
7.10.11 Současný světový trend – outsourcing lidských zdrojů	211
7.11 Úloha speciálního oddělení procesního řízení	212
7.11.1 Podpora při analýze procesu	212
7.11.2 Podpora při návrhu cílového stavu procesu	213
7.11.3 Implementační podpora	213
7.12 Obsazování rolí pracovníky	213
7.12.1 Jak vybírat vhodné kandidáty?	213
7.12.2 Cíl, forma a výstupy personálního auditu	214
7.13 Změna podnikové kultury	215
7.14 Role externího konzultanta	217
7.14.1 Oslovení srdcí	217
7.14.2 Oslovení hlavy	218
7.14.3 Dohlížení na správnost implementace	218
7.14.4 Konzultant vykonává nebo pomáhá?	219
7.15 Reakce zaměstnanců na reengineering	219
7.16 Jak vypadá procesní organizační struktura?	222
7.17 To nejdůležitější: jak úspěšně vést program změn?	223
7.17.1 Náročnost a důležitost umění řídit změny, struktura procesu řízení změn	223
7.17.2 Vyvolání vědomí naléhavosti realizovat změny	224

7.17.3	Sestavení koalice, schopné prosadit a realizovat změny	224
7.17.4	Vytvoření vize a strategie programu změn	224
7.17.5	Komunikace vize programu změn	225
7.17.6	Delegování pravomocí a poskytnutí podpory v širokém měřítku	226
7.17.7	Plánování, realizace a ocenění krátkodobých výsledků	226
7.17.8	Využití výsledků pro motivaci, argumentaci a podporu dalších změn	227
7.17.9	Zakotvení nových přístupů a postupů do firemní kultury	227
8.	Využít či nevyužít konzultanty?	229
8.1	Kritické faktory úspěchu transformačních projektů	229
8.2	Odpovědi na nejdůležitější otázky	233
8.2.1	Náročnost (komplexita) transformace na procesně řízenou firmu	233
8.2.2	Nutnost řídit a pracovat multiprojektově	233
8.3	Výhody projektového přístupu	234
8.4	Jak vybrat tu pravou poradenskou organizaci?	235
9.	Co bude následovat?	237
9.1	Cesta za dokonalostí nikdy nekončí	237
9.2	Jaké procesy musí v každé organizaci dosahovat špičkové světové výkonnosti?	238
9.3	Další nutné kroky k výkonnosti světové třídy	239
9.3.1	Budování organizační kultury, podporující žádoucí jednání	239
9.3.2	Neustálé zlepšování všech procesů za podpory systému měření výkonnosti	240
9.4	Cesta k prosperitě v 1. dekádě 21. století	241
9.4.1	Přizpůsobte firmu svým zákazníkům	241
9.4.2	Poskytněte svým zákazníkům vyšší přidanou hodnotu	244
9.4.3	Postavte procesy na první místo	245
9.4.4	Vytvořte rád tam, kde dosud vládne chaos	248
9.4.5	Vytvořte funkční systém měření výkonnosti, používající klíčová měřítka	249
9.4.6	Zbavte svůj podnik pevné struktury	251
9.4.7	Zaměřte se na konečného zákazníka	253
9.4.8	Zbořte zdi, které dosud obkloupují vaši organizaci	255
9.4.9	Namísto vertikální integrace integrujte virtuálně	258
9.4.10	Proměňte nejlepší teorii v maximálně účinné praktické postupy	260
9.4.11	Institucionalizujte vaši přizpůsobivost změnám	264
Slovo závěrem	267	
Přílohy	269	
A.	Co řekly známé osobnosti a organizace o procesním řízení	269
B.	Slovník pojmu a definic	271
C.	Nejčastěji používané zkratky a jejich význam	277
D.	Enterprise Processes podle Smitha a Fingara	279
E.	Seznam obrázků a tabulek	281

Doporučená literatura	283
Použitá literatura	286
Rejstřík věcný	293

Poděkování

Chtěl bych poděkovat všem lidem, bez jejichž laskavé pomoci a velmi obětavé podpory by tato kniha nemohla vzniknout. Největší dík patří mé manželce Andrejce za její lásku, pochopení, podporu, obětavost a nekonečnou trpělivost. Umožnila mi, abych při zaměstnání věnoval několik tisíc hodin intenzivnímu studiu, shromažďování podkladů a psaní textu. Děkuji svým rodičům, Anně a Josefově, babičce Marii, bratru Tomášovi, sestrám Martině a Zuzaně za jejich vzácné přátelství a lásku. Děkuji Ladislavu Hájkovi (Láđo, nikdy na tebe nezapomeneme!), Richardovi Svobodovi, Ingrid Hájkové a Martinu Hájkovi za jejich vzácné přátelství, lásku, obětavost a vstřícnost. Jste mi druhou rodinou, díky!

Na prvním místě druhé části poděkování, věnované různým profesionálům, bych chtěl z hloubi srdce poděkovat nejen obrovskému odborníkovi, jehož kvality sahají daleko za hranice naší republiky, ale také vynikajícímu, velmi laskavému, ochotnému a trpělivému člověku, který pro mne a pro úspěch nejen této knihy udělal nesmírně mnoho – panu prof. Ing. Jaroslavu A. Jiráskovi, DrSc. Pane professore, vaši laskavé a obětavé pomoci si nesmírně vážím. Děkuji Ing. Milantu Brejchovi za čas, který mi věnoval při konzultaci poznatků, za vyžádaná vystoupení na konferencích, členství v přípravném výboru konferencí o projektovém managementu a zprostředkování publikace článků v odborných periodických. Děkuji Ing. Jiřímu Lubinovi, Ph.D., za rozhovory, ochotné a trpělivé zodpovězení četných dotazů, za odbornou korekturu některých textů pro Moderní řízení a Business World. Děkuji svým bývalým spolupracovníkům za velmi zajímavé rozhovory, které mi pomohly lépe a komplexněji pochopit problematiku procesního řízení. Děkuji všem účastníkům konferencí, na nichž jsem měl tu čest vystupovat, za podnětné rozhovory a cennou zpětnou vazbu. Děkuji všem ostatním, kteří jakýmkoli způsobem přispěli k tomu, že má druhá kniha mohla spatřit světlo světa.

Děkuji prof. Ing. Jiřímu Kraftovi, CSc., děkanovi Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci, který mi laskavě vycházel vstříc a vytvořil mi pro napsání této knihy skvělé podmínky. Děkuji svému školiteli, doc. Ing. Josefу Sixtovi, CSc., za inspirující vedení mého doktorského studia, díky němuž jsem dostal možnost si nevidaným způsobem rozšířit své odborné obzory.

Zvláštní dík pak patří mému vydavateli, nakladatelství Grada – a zejména šéfredaktorce ekonomické redakce, paní Ing. Katerině Drongové, za její trpělivost, pomoc a za skvělou spolupráci. Obrovskou měrou se zasloužila o to, aby kniha spatřila světlo světa.

Knihu věnuji své manželce Andrejce, nejvzácnější a nejdražší ženě, kterou jsem kdy potkal. Svou láskou, vzácným charakterem a obětavostí mi dala více, než jsem si kdy dokázal vysnít.

Filip Šmídá

Jak číst tuto knihu

Kniha, kterou držíte v rukou, byla napsána na základě osobních zkušeností se zaváděním procesního řízení a rozsáhlého studia nejkvalitnější zahraniční i tuzemské literatury, zaměřené na strategické a procesní řízení, během tříletého doktorského studia na Katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci. Mou snahou bylo předložit ty nejcennější zkušenosti ze spolupráce se špičkovými odborníky a nejkvalitnější poznatky, které se mi během uplynulých tří let velmi intenzivního studia podařilo shromáždit. Kniha, kterou jsem napsal, je proto dosti rozsáhlá.

Zcela záměrně jsem se snažil procesní řízení do kontextu fungování podniku tak, aby jej pochopil co nejširší okruh čtenářů – studenti a pedagogové managementu, manažeři, podnikatelé. Systémový pohled na problematiku zavádění a rozvoje procesního řízení je užitečný zvláště pro ten okruh čtenářů, kteří management teprve začali studovat. Těm jednoznačně doporučuji přečíst knihu celou. Jednotlivé kapitoly na sebe navazují a přečtením knihy získá student o problematice ucelený obraz.

Zařazení nejnovějších teoretických poznatků by měli ocenit zejména pedagogové managementu. Hlavním teoretickým přínosem knihy je předložení ucelené metodologie implementace procesního řízení s důrazem na reálnou realizaci (pátá kapitola). Dalším přínosem v oblasti teorie je předložení argumentů, které dokazují, že procesní řízení je skutečně nejmodernější filozofií řízení organizací (první kapitola). Přitom se opírám jednak o poznatky renomovaných odborníků a jednak o výzkumy, prováděné v desítkách světových firem. V neposlední řadě je teoretickým přínosem této práce identifikace a popis hlavních myšlění o reengineeringu a nejčastěji opakováných chyb, kterých se manažeři při transformaci organizace z funkčné na procesně řízenou dopouštějí – spolu s návrhem řešení, která pomohou těmto chybám předejít. Předložené teoretické poznatky jsou zároveň ověřeny v praxi. Pedagogové proto mohou knihu využít jako učební pomůcku pro výuku těch, kteří se chtějí managementu věnovat z praktické stránky.

Provázání nejnovější teorie s praxí jistě potěší manažery a podnikatele, jejichž denním chlebem je překonávání nástrah podnikatelského prostředí a ono velmi obtížné neustálé zlepšování chodu jejich organizací. Přestože je zavádění a rozvoj procesního řízení velmi náročná činnost a potýká se s mnoha problémy, nebuduje tato kniha žádné nesmírně složité teoretické konstrukce natolik vzdálené realitě podnikatelského života, že by jejich implementace nebyla možná.

Protože jsem si vědom, že čas manažerů je vzácný, doporučuji jim číst knihu následovně: vrcholové vedení, jež úkolem je koncepční vedení reengineeringu, může vynechat pátou kapitolu, která je určena středním manažeřům a těm, kteří budou reengineering provádět. Rozhodne-li se však top management procesní řízení zavést, pak by si měl přečíst z páté kapitoly alespoň obsah, raději celou.

Manažeři, jež pracují v progresivních firmách, si mohou přečíst devátou kapitolu, která je věnována otázce, co musejí firmy udělat, aby byly v dnešním dravém podnikatelském prostředí po několik následujících strategických obdobích úspěšné.

Těm, kteří se zajímají o úlohu informační technologie v procesně řízených firmách, doporučuji přečíst kapitoly 4, 5 a 6. Tyto kapitoly se na informační technologii dívají očima manažerů a z hlediska jejich potřeb. V knize se nezaměřuji na informační technologie z hlediska IS/IT expertů, protože mé odborné zaměření tomu neodpovídá. Přesto se domnívám, že přečtení doporučených tří kapitol pomůže IS/IT expertům lépe pochopit požadavky manažerů na

informační technologie. Zájemcům o vynikající literaturu, věnovanou techničtějšímu pohledu na úlohu IS/IT v procesně řízených firmách, doporučuji studovat práce Smitha a Fingara nebo Burltona (viz doporučenou nebo použitou literaturu).

Zájemci o hlubší studium si mohou vybrat z řady doporučené literatury, uvedené na konci publikace. Mou snahou nebylo zahrnout čtenáře obrovským množstvím titulů. Hodnota seznamu by v takovém případě byla přinejmenším diskutabilní. Ke každému tématu proto nabízím několik knih, které představují v poznatcích pro příslušnou problematiku naprostou špičku – z nich si můžete vybrat. Odkazy na tyto zdroje naleznete i v jednotlivých kapitolách.

Na následující straně najdete strukturu knihy v grafické podobě. Věřím, že v ní každý čtenář najde to, co ho na procesním řízení zajímá.

V knize se můžete setkat s dvěma grafickými prvky, jejichž význam je následující.



Vymezení nebo definice pojmu.



Příklady nebo dílčí kroky při realizaci jednotlivých funkcí.

Struktura knihy



O autorovi

Ing. Filip Šmíd, Ph.D.

Vystudoval Hospodářskou fakultu se specializací na management na Technické univerzitě v Liberci (2001). V rámci doktorského studia na téže fakultě nejdříve absolvoval půlroční stáž ve firmě Benteler, s cílem optimalizovat procesní model řízení podniku, následně působil čtrnáct měsíců ve firmě Preciosa, kde se jako projektový inženýr odboru strategického rozvoje, člen řídicího týmu procesního centra, člen dvou procesních týmů, člen Rady katedry řízení změn a člen neforamální skupiny, zabývající se aplikací teorie omezení, intenzivně podílel na rozsáhlém projektu reengineeringu této velké české firmy.

Úspěšně obhájil disertační práci na téma Zavádění a rozvoj procesního řízení (2005). Od března 2005 pracuje jako Area Sales Manager – Central and Eastern Europe ve firmě Rotec, světové jedničce na trhu sleeves pro flexotiskové stroje.

Je autorem knihy Strategie v podnikové praxi (Professional Publishing, 2003), několika článků pro Business World a Moderní řízení a více než čtyřiceti článků v konferenčních sbornících, převážně z mezinárodních konferencí.



Úvod

Snahou autora a cílem této knihy je předložit současným i budoucím manažerům kvalitní teoretické základy i praktické zkušenosti s nejmodernějším manažerským přístupem – řízením podnikatelských procesů (ve světě známé pod americkým označením Business Process Management, BPM). A to takovou formou, která by byla dobrě srozumitelná. Autor se snažil knihu psát tak, aby byla dobrým praktickým pomocníkem při implementaci procesního řízení a neustálém zlepšování podnikových procesů.

V dnešní době již mnoho manažerů ví, že mimořádně turbulentní prostředí, globalizace, čtvrtá informační revoluce, nadvláda zákazníka, orientace na zákazníka, převis nabídky, nadbytek výrobních kapacit, znalostní management, měření výkonnosti, podnikové procesy, zkracování time-to-market atd. nejsou jen prázdné fráze, ale skutečnost – realita. Někteří manažeři již vědí i to, že je výše uvedené „pojmy“ velmi silně ovlivňují. Cítí, že je nutné si osvojit nové znalosti a kvalitní teoretické základy, pokud je nemá světová konkurence zničit. Někteří manažeři (a podle zkušeností autora jich není málo) se často změn bojí, bojí se vykročit do neznáma a „na stará kolena“ se učit něco nového. Takovým vedoucím pracovníkům můžeme pro povzbuzení říci, že kvalitní moderní metody managementu často nepředstavují něco zásadně nového a není nemožné si potřebné znalosti osvojit, protože vždy stojí na logickém základě.

Jako nezměrně obtížná se ovšem ukazuje implementace a praktická aplikace opravdu užitečných a konkurenčeschopnost zajišťujících manažerských konceptů. Autor sám se měl možnost setkat s tím, jak nesmírně náročné je přesvědčit vrcholové vedení podniku, aby se odhodlalo vykročit vpřed. Neméně obtížné je pak i následné přesvědčování, aby implementace probíhala podle metodiky, kterou vytvořili zkušení konzultanti či manažeři. Kniha proto klade velký důraz právě na implementaci a realizaci změn.

Často se nabízí i otázka, jak poznáme, že právě tato či ona manažerská filozofie je kvalitní a její zavedení nevyvolá více chaosu než užitku. Během posledních dvaceti či třiceti let dnes již minulého dvacátého století krachovalo více firem než během předchozích sedmdesáti let. Přitom se objevily stovky nových manažerských metod a autoři velké většiny z nich slibovali trvalé odstranění všech zásadních problémů. Problém spočívá v tom, že posledních třicet let minulého století představovalo pro podnikatelský svět zcela zásadní převrat v konkurenci a trendech, kterými se management ubíral. Prakticky nikdo se již velmi dlouhou dobu nezamyslel nad platností paradigmát, jež tvoří základní zdivo managementu. Ti, kteří tak učinili, poskytli manažerům velmi cennou inspiraci pro radikální zvyšování výkonnosti organizací. O dvacátém století se přitom hovoří nejen jako o období velmi dramatických změn podnikatelského prostředí, ale i mnoha „převratů“ na politické a společenské scéně, které mají na podnikání rovněž velký dopad.

Zamysleme se nyní nad tím, jakými premisami se mnoho manažerů doposud řídí. Přestože to mnoha lidem tak nepřipadá, ono zamýšlení a kritické zhodnocení je velmi důležité. Podívejme se, proč. Základní paradigmata jsou zakotvena v myslích všech odborníků na určitou vědu a rozhodují o tom, co vědci, učitelé, autoři a praktičtí pracovníci daného oboru považují za realitu. Determinují, na co se soustředí pozornost a co je naopak opomíjeno.

V případě společenských věd (mezi něž patří i management) jsou základní premisy o mnoho důležitější než v případě přírodní vědy. Všeobecně převažující teorie fungování přírody totiž nemá žádný vliv na to, zda se Slunce otáčí kolem Země nebo naopak. Společenská věda se nezabývá chováním předmětů, ale chováním lidí. Proto paradigmata, z nichž odborná veřejnost vychází, zásadně ovlivňují pohled na management. V sociálních

vědách navíc neexistují žádné přírodní zákony, proto jsou tyto obory vystaveny neustálým změnám. Premisy, které ještě včera platily, proto dnes mohou být zcela zavádějící.

Mnoho manažerů se (a zdaleka nejen v České republice) řídí starými premisami, které pozbyly platnosti a musí být nahrazeny [21]:

- **Management rovná se podnikový management.** Tato premisa přetrvává od třicátých let 20. století, kdy se v USA přejmenoval management jiných než podnikových institucí ve snaze vynhnout se negativnímu vnímání managementu způsobenému krizí v podnikovém sektoru. Protože později nedošlo k opětovnému sjednocení terminologie, je management podnikového a nepodnikového sektoru dosud vnímán odděleně. Kromě toho, že podniky a ostatní organizace byly založeny za rozdílným účelem a že podle Petera F. Druckerova existuje asi deset procent terminologie a problémů specifických pro určitou instituci, se firmy a veřejný sektor nicméně zásadně neliší. Management tak lze úspěšně aplikovat s cílem zefektivňovat práci v jakékoli organizaci.
- **Existuje jediná správná organizační struktura.** Organizace úspěšného podniku slouží ke zprodiktivnění společné práce lidí. Každá organizační struktura má evidentní přednosti, evidentní omezení a konkrétní možnosti použití. Je potřeba vždy zkoumat, jakým způsobem je žádoucí zorganizovat lidi, aby došlo k vyřešení určitého problému. Zatímco například řízení devizových rizik vyžaduje centralizaci, služby zákazníkům, zejména v odvětvích s progresivní technologií, vyžadují lokální autonomii. Na některých výzkumných projektech musí pracovat samostatní jednotlivci, jiné od samého začátku vyžadují týmovou práci. V posledních letech můžeme často slýchат o pádu hierarchie. Pamatujme na to, že bez hierarchie by nebylo možné realizovat strategická rozhodnutí nebo navrátit upadající podnik k prosperitě. Jak je vidět, existují situace, v nichž princip hierarchie hraje zcela zásadní roli. Jakákoli instituce (chce-li být úspěšná) musí být při organizování práce velmi flexibilní.
- **Existuje jediná správná metoda řízení lidí.** Lidé jsou různí, a proto je není možné řídit stejně. V každé firmě mohou být zaměstnáni lidé s odporem k riziku, kteří mají rádi jasné instrukce, stejně jako samostatní pracovníci, kteří budou vyžadovat téměř absolutní volnost. Můžeme se setkat s lidmi, jež jsou na určité firmě naprostě závislí, i s pracovníky, jejichž znalosti jsou uplatnitelné stejně dobře i kdekoli jinde. Stále častěji navíc existují i lidé, kteří sice pracují pro nějakou firmu, ale nejsou jejími zaměstnanci. Ke každému jednotlivci je tedy potřeba přistupovat jako k partnerovi, motivovat jej a vybudovat jeho lojalitu k firmě. To je úkolem vůdcovství. Řízení lidí představuje klíčovou oblast, neboť, jak říká Jaroslav Jirásek, schopní a angažovaní lidé představují největší všeobecnou naději na vytvoření trvale udržitelné konkurenční výhody [41]. A vytvořit skutečně kvalitní lidské zázemí je nesmírně obtížné.
- **Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou daní.** Tato premisa platila po celé 19. a první polovinu 20. století. Od té doby jsme však stále častěji svědky situace, kdy obory mění technologie zvenčí. Mnoho vynálezů v určitém odvětví bývá použito v odvětví zcela jiném. Platí tedy, že mnoho novinek, které vylíčí technickou revoluci v nějakém oboru, je vynalezeno v oboru jiném. Příkladů existuje celá řada – spojení farmaceutického průmyslu s genetikou, mikrobiologií, molekulární biologií, lékařskou elektronikou a jinými obory; spojení výroby automobilů s elektronikou a počítači atd. Ani konečná užití již zdaleka nejsou dána. Neustále jsou vynáležány a používány nové a nové materiály – viz například výroba papíru bez použití dřeva a bez příměsi chloru; plnění piva do plastových a skleněných lahví nebo plechovek; plastické hmoty se dnes používají pro desítky a stovky různých účelů... Nezaostává ani odvětví služeb – namátkou jmennujme explozi možností uspokojit úvěrové potřeby firmy nebo rozmach ve zpravodajské branži.

- **Působnost managementu je právně a politicky vymezena.** V globalizujícím se světě je jasné viditelné, že tato premisa je zcela mimo realitu. V bezpočtu odvětví se organizace v rámci svého hodnotového řetězce kapitálově propojují za účelem zvýšení efektivnosti nebo vytvoření znalostních aliancí. Tyto organizace se mohou navzájem ovlivňovat, přičemž současným trendem je spíše dosažení partnerství než jednostranná výhoda určitého ekonomického subjektu (třeba výrobce automobilů). V důsledku toho padá právní omezení. Mnoho podniků dnes obhospodařuje pobočky po celém světě. Ty se však neomezují pouze na lokální trhy. Místo toho produkují hodnoty pro všechny ostatní pobočky, obchodují na principu vnitropodnikatelství a stávají se jen jakýmiž nákladovými středisky (samozřejmě i dnes platí, že některé činnosti jsou ze strategických důvodů centralizovány – například devizová politika firmy). Proto dnes již neplatí ani premisa, která říká, že působnost organizací je politicky vymezena.
- **Management je interně orientován.** V době nadvlády zákazníka je taková premisa a z ní vyplývající situace zcela nereálná. Pokud by k takové situaci došlo, podnik okamžitě zkrachuje. Každá organizace totiž produkuje výsledky (ať už dobré nebo špatné) na trzích – ve vnějším prostředí. Proto musí být podnikové procesy jako nástroje tvorby hodnoty orientovány na vnější okolí podniku, přesněji řečeno na firemní trhy. Před organizacemi pravděpodobně nestojí těžší úkol, než je definování výkonnosti a výsledků – a jejich dosažení (realizace). Zároveň platí, že ovlivnit vnější prostředí (hodnoty, postoje, preference spotřebitelů...) je mnohdy zcela nemožné. Je však možné ovlivnit procesy, které ve vnějším prostředí produkují výsledky – a s touto výzvou si musí poradit všechny organizace, které chtějí v dnešním dravém podnikatelském prostředí prosperovat.

Pro volbu strategického směru, kterým se ubírá řízení organizace, je také velice užitečné identifikovat směry vývoje, jež v okolí organizací probíhají a jejichž existenci si někdy jen obtížně uvědomujeme. Podíváme-li se důkladně na vnější prostředí podniků, můžeme definovat důležité trendy, které tak či onak podniky ovlivňují, přesněji řečeno ovlivňují jejich procesy – ať už se jedná o procesy řídící, hlavní, podpůrné nebo, chcete-li, jakékoli jiné. Těmito trendy jsou:

1. **Rostoucí porodnost v zaostalých a klesající porodnost ve vyspělých státech světa.** Tento trend vyvolává v zaostalých zemích problémy, týkající se rostoucí chudoby, hladu, nemocí, nedostatku pitné vody apod. V Číně navíc docházelo ke snahám omezovat porodnost tak, že byly zabíjeny narozené holčičky, což má vliv na deformaci přirozeného podílu mužů a žen (Čína je dnes kromě velmi chudých venkovských oblastí prudce se rozvíjející ekonomikou). V důsledku omezování porodnosti vystala klíčová otázka, jak vyřešit situaci, kdy na obrovské množství důchodců bude vydělávat nepoměrně menší množství lidí v produktivním věku. Ve vyspělých zemích naopak díky nízké porodnosti populace stárne. To znamená nutnost posunout věkovou hranici pro odchod do důchodu směrem nahoru (mimořádem, je pozoruhodné, že na to vlády nebyly připraveny; navíc posunutí věku odchodu do důchodu přesahuje politickou orientaci – není v programovém prohlášení ani pravicově, ani levicově orientovaných politických stran). Pro pobočky firem, umístěné ve vyspělých zemích, to bude znamenat přehodnocení personální politiky a nutnost zaměstnávat starší lidi a jejich větší podíl, protože mladých bude nedostatek. Nízká porodnost také povede ke zvyšování výdajů na předměty určené pro děti, protože je rodiče budou hýčkat.
2. **Rozdělování disponibilních příjmů.** Každý podnik si musí uvědomit, že existuje obrovský rozdíl mezi tím, zda svými produkty uspokojuje materiální nebo nemateriální potřeby, protože produkty, uspokojující materiální potřeby, si zákazníci musí koupit, zatímco produkty, které uspokojují nemateriální potřeby, představují zbytnou produkci. Podle toho se pak firma rozhoduje, jaké výhody svým zákazníkům nabídne, zda bude konkurovat cenou nebo nadstandardní kvalitou (tedy takovou, která firmu sice něco stojí, ale za kterou je

zákazník ochoten si připlatit z titulu luxusu a jedinečnosti) a službami. Velký podíl národního důchodu přerozděluje stát, pro mnohé organizace tudíž bude důležité vědět, jakou hospodářskou politiku vláda uplatňuje. V neposlední řadě je důležité, zda organizace operuje v růstovém, zralém či upadajícím oboru. V růstovém oboru, kde poptávka po produktech roste rychleji než výše národního důchodu a (nebo) počet obyvatel, musí podnik vytvářet budoucnost. V upadajícím oboru, kde je situace opačná, je třeba neustále snižovat náklady, zvyšovat jakost a úroveň služeb. Ve zralém oboru, kde se jmenované veličiny mění stejným tempem, je nutné vybudovat si vedoucí postavení v několika klíčových oblastech. V současné době jsou růstovými obory zdravotnictví, vzdělávání, finanční služby pro fyzické osoby, tištěné knihy a elektronické informace [21].

3. **Zesilování konkurence.** Být globálně konkurenceschopný dnes již nepředstavuje konkurenční výhodu. Globální konkurence se stala nutným standardem, protože se tak musí chovat všechny podniky, které chtějí přežít [87], [90]. Organizace musí vytvářet kulturu a systémy podporující neustálé změny. Jak řekl bývalý šéf General Electric, Jack Welch, pokud tempo změn vně podniku předstihne tempo změn uvnitř podniku, blíží se jeho konec.
4. **Prohlubující se nesoulad mezi politickou a ekonomickou realitou.** Firmy se musí naučit žít v podmínkách, kde se ekonomická globalizace tříší s politickým štěpením světa. Podle renomovaných odborníků se bude svět politicky dělit na 8–9 civilizací, mezi nimiž budou probíhat větší či menší konflikty [36]. Podnikatelský svět je naproti tomu „stále menší“. I když mnoho států nabízí různé investiční pobídky, firmy se o budování poboček musí rozhodovat výhradně podle strategie. Každý stát navíc má odlišnou právní soustavu a její neznalost může mít pro každou firmu velmi závažné důsledky.
5. **Prohlubování rozdílu mezi bohatými a chudými státy.** Tyto problémy dalece přesahují hranice managementu. Vyspělé a bohaté státy vynakládají vysoké částky na obranu proti terorismu nebo se snaží investicemi stimulovat hospodářský růst. Finanční pomoc z jejich strany nemohou nejchudší státy světa očekávat [42], což může vyvolávat epidemie, hladomor, sociální nepokoje a terorismus. Většina firem proto musí hledat solventní zákazníky ve vyspělých státech. Firmy, které vyrábějí potraviny, léky a zdravotnický materiál, však mohou nalézt uplatnění i v těchto chudých zemích a zároveň si mohou vysloužit renomé sociálně zodpovědné organizace. Nejčastěji dochází k tomu, že tyto předměty nakupují humanitární organizace a do těchto zemí je dovezou, čímž korporacím vyřeší problémy s distribucí.
6. **Prohlubující se převís nabídky nad poptávkou.** Řada firem v mnoha odvětvích buduje nadbytečné kapacity, protože věří, že získají výhodu na úkor svých konkurentů a prodají více produktů. Analytici například tvrdili, že v druhé polovině 90. let byly výrobní kapacity automobilek asi 70–75 milionů automobilů, zatímco světová poptávka činila cca 55 milionů automobilů. To jen posiluje nadvládu zákazníka, který si může vybírat ze široké škály produktů a doprovodných služeb. Podniky tak musí pečlivě zvažovat, jakou strategii hodnotových výhod, které zajímají zákazníka, zvolí.
7. **Pokračující individualizace lidí.** Lidé jsou reklamou, touhou po výjimečnosti, svou mentalitou a mnoha jinými faktory tlačeni k tomu, aby se odlišovali od ostatních, aby byli něčím originální. Mimo to se prakticky ve všech státech světa míří lidé různých národů, ras a etnik. Přes rostoucí snahu mnoha států bránit se přílivu imigrantů je tento světový trend prakticky nezastavitelný. Tato situace staví před podniky dvě výzvy. Zaprvé, roste význam schopnosti podniku nabízet mnoho různých variant produkce, šitých na míru jednotlivcům. Ideálním stavem uspokojování zákazníků je zakázková výroba. Tu lze v různých podnicích v závislosti na různém charakteru výroby aplikovat s různými úspěchy. Za druhé, podniky budou muset umět řídit mnohonárodnostní pracovní sílu. To znamená umět budovat vysoko výkonné mnohonárodnostní týmy, kde nedo-

chází ke střetům národnostních kultur, kde je naopak velmi tvůrčí prostředí a tým vytváří synergický efekt. Je zřejmé, že budování takových týmů je velmi obtížné.

8. **Růst podílu obyvatel žijících ve městech.** Zatím nadále platí, že venkov je těžištěm zemědělské výroby. Stejně tak platí pokračující tendenze migrace lidí z venkova do měst. Na periferiích větších měst se do průmyslových zón bude koncentrovat sofistikovaná výroba a služby. Rostoucí počet obyvatel ve městech vyvolává růst kriminality, problémy v dopravní obslužnosti a zásobování vodou a energií [87].
9. **Důraz na ekologii a ekologickou produkci.** Koncem dvacátého století začalo mnoho států světa ukazovat na rapidně se zhoršující ekologickou situaci na Zemi. Na mnoha konferencích je podávána celá řada návrhů na omezování emisí škodlivých látek do životního prostředí. Na jednu stranu existuje silná americká lob-bystická skupina, která se snaží vznik závazných dokumentů oddálit (USA znečišťují svět nejvíce – jejich podíl je asi 23 % – a investice do ekologie jsou nesmírně nákladné), na druhou stranu existují různé skupiny ekologických aktivistů, které si berou na mušku největší znečištovatele. Ty pak medializují nebo se je dokonce snaží pohnat před soud (vzpomeňme medializaci Spolany Neratovice v zahraničních médiích, když při ničivé povodni unikly z továrny škodlivé látky). V mnoha zemích se ekologická produkce a ochrana životního prostředí považuje za sociální odpovědnost každé organizace. Byla vytvořena norma ISO 14 001 pro systém environmentálního řízení. Pro progresivní organizace se dosahování lepsích parametrů, než přikazují ekologické a hygienické normy, stává nikoli konkurenční výhodou, ale nutnou podmínkou úspěchu. Zatímco kladné věci jsou občany rychle zapomenuty, prohřešky se neodpouští.
10. **Prolínání oborů, interdisciplinarita.** Technologie použitelná v jednom oboru stále častěji nachází uplatnění i v oboru zcela odlišném. Můžeme se tudíž setkat s využitím počítačů ve výrobě, architektuře, lékařství, vojenství atd. Podobných příkladů existuje celá řada. Pro podniky to znamená, že budou muset sledovat vývoj v odvětvích, které s jejich činností nijak nesouvisí. Jako vůbec nejefektivnější způsob podnikání se jeví vytváření různých aliancí – například farmaceutických firem s lékařskými fakultami, výzkumnými podniky z oblasti molekulární biologie, genetiky, mikrobiologie, vývoje a výroby lékařské elektroniky. Vytvářet takové aliance, propojuvat podnikové procesy partnerů a sdílet znalosti je velmi náročné na realizaci, organizaci a koordinaci [21].
11. **Komoditizace produkce.** Stále více produktů, které byly ještě před nedávnem vnímány jako zcela specifické a jasně odlišitelné od produktů konkurence, dnes nabývá podoby komodit. Jedná se například o automobily, počítače, informační systémy atd. To firmy staví do zcela nové situace – výrobky, které pro ně byly tolik charakteristické a které byly zdrojem jejich konkurenční výhody, samy o sobě zákazníka prakticky nezajímají. Firmy jsou nuceny hledat nové způsoby, jak klienta zaujmout, jak mu poskytnout větší hodnotu a zvítězit tak mezi množstvím jiných, velmi podobných nabídek [82].
12. **Zrychlování vědeckotechnického rozvoje, zkvalitňování vědy a výzkumu.** Cyklus obnovy poznatků se pohybuje někde mezi pěti a šesti lety. Vyspělé státy investují do výzkumu a vývoje obrovské částky (viz tabulku dále). Chce-li podnik fungovat efektivně (přežít na trhu) a nabízet zákazníkům špičkové produkty s vysokou užitnou hodnotou, musí sledovat či dokonce spoluvtvářet vývoj daného oboru a co možná nejrychleji uplatňovat inovace a nejnovější vědecké poznatky do konkrétních výstupů. Toho může dosáhnout pouze prostřednictvím velmi pružných procesů.
13. **Zvyšující se automatizace a rostoucí podíl duševní práce.** S rozvojem počítačů stále více firem automatizuje a robotizuje svou výrobní činnost. Nejvíce se to týká práce, která je rutinní nebo fyzicky náročná. Peter Drucker tvrdí, že v roce 2020 bude podíl manuálních dělníků na celku 10–12,5 % [19]. Výroba, kterou není možné výhodně automatizovat a která tedy je náročná na lidskou práci, se přesouvá na východ – do

zemí s nepoměrně levnější pracovní silou. Firmy stále naléhavěji potřebují kvalitní znalostní pracovníky s tvůrčím potenciálem. Ti budou mít vysoké požadavky na odměňování, pracovní prostředí a kvalitu (šíří a zajímavost) práce, protože jich je nedostatek a mohou si diktovat podmínky.

14. **Nelineární vývoj budoucnosti.** Rostoucí složitost podnikatelského prostředí se projevuje ve čtvrté informační revoluci, převisu nabídky, zkracování time-to-market, růstu kvality a snižování cen, prudkém rozvoji a rychlejší aplikaci nejnovějších vědeckých poznatků a inovací a v mnoha dalších věcech. Na řadu problémů není možné nalézt uspokojivou odpověď (ekonomie má dosud problém a vysvětlením vlivu informačních technologií na hospodářství, nyní se potýká i s objasněním vlivu znalostního kapitálu, nehledě na to, že znalosti za kapitál nepovažuje). Jak již před lety předpověděl Peter Drucker, jedinou konstantou dnešní a nadcházející doby je změna [20]. Je to však změna diskontinuální, chaotická, vyvíjející se mimo zákoniště, nepostrádající extrapolací dosavadního vývoje časových řad [43]. Mnoho podniků si to musí uvědomit a začít se podle toho chovat, jinak se jim to stane osudným; složité problémy není možné jednoduše řešit a na složitý vývoj nelze jednoduše reagovat. Protože změny nelze řídit, měly by se podniky naučit je vytvářet, aby minimalizovaly riziko. Jediná změna, kterou můžeme ovlivnit, je ta, kterou vytváříme. Všechny ostatní změny, které vytvoří někdo jiný, ovlivnit nemůžeme, protože existují nezávisle na nás.
15. **Nové definování zodpovědnosti a vykazatelnosti.** Ve všech vyspělých státech vznikla poměrně zámožná střední třída nemanuálně pracujících lidí. Ti prostřednictvím penzijních fondů investovali své volné finanční prostředky do držby akcií velkých korporací s cílem zajistit si vysokou životní úroveň i v době, kdy budou v důchodu. Korporace jsou vůči nim zodpovědné a to znamená, že jim budou muset garantovat výplatu dividend za třicet nebo čtyřicet let. Tento úkol je nebývale náročný, protože v dnešním turbulentním prostředí většina organizací není schopna tak dlouho přežít. Na významu nabývá zmíněný trend i v České republice, zvláště po vstupu do Evropské unie – na trh, čítající půl miliardy spotřebitelů (z nichž mnoho je velmi náročných), kteří si mohou kupovat akcie tuzemských firem.
16. **Orientace zákonodárství na ochranu spotřebitele.** Další oblast, která v poslední době nabývá na důležitosti, je měnící se trend v systému zákonodárství mnoha států. Ten se v posledních letech výrazně překládá na stranu spotřebitele. Pravděpodobně se jedná o pokus vynutit si sociální zodpovědnost a snížit obrovskou moc mamutích korporací (viz exemplární pokuty tabákovým společenstvem, automobilovým výrobcům kvůli dopravním nehodám, způsobeným různými vadnými díly atd.). Skutečnost je taková, že majoritní balík akcií mamutích firem vlastní několik málo subjektů. Charles Handy přitom uvádí, že například firma General Motors měla v roce 1997 příjmy přibližně stejně velké, jako součet hrubých národních produktů Tanzanie, Etiopie, Nepálu, Bangladéše, Zairu, Ugandy, Nigérie, Keni a Pákistánu. Dále poznamenává, že zatímco jedna třetina světových pracovních sil je nezaměstnaná, 70 % světového obchodu zabezpečuje pouze 500 korporací, které jsou zodpovědné pouze svým investorům [33]. Podniky tedy musí nejen respektovat zákony příslušné země, ale dbát i na to, aby žádným způsobem nepoškozovaly spotřebitele a nedostávaly se do konfliktu se zákony na ochranu volné soutěže. Kromě finančních pokut může být organizace poškozena i hrozou zastavení činnosti a ztrátou dobrého image díky medializaci chyb či neetického jednání.
17. **Obavy z terorismu a politická opatření na jeho zmírnění či eliminaci.** Světová politika dále ztrácí svou stabilitu. Po teroristických útocích na Světové obchodní centrum v New Yorku 11. září 2001 USA nejen zpřísnily bezpečnostní opatření, ale stále intenzivněji se snaží zasahovat do světového dění, což vyvolává nevoli v arabském světě (snahy USA ovládat světové dění velmi vadí i Číně a Severní Koreji). K USA se přidávají i další státy. Terorismus je (stejně jako zhoršující se životní prostředí a prohlubování sociální nerovnosti) zjevně negativním trendem, se kterým však dnes musí doslova všichni reálně počítat [108]. Vojenské intervence a hrozba terorizmu mají vliv na rozhodování, do kterých zemí investovat a kde je únosně rizikové

budovat nové továrny. Z nynější situace nejvíce profitují zbrojařské firmy, výrobci potravin, léků a zdravotnického materiálu.

18. **Vzrůstající nestabilita počasí.** I když se to mnohým bude zdát komické, na rozhodování firem má vliv i stále agresivnější počasí. Na světě stále častěji dochází k různým přírodním pohromám – v Japonsku a Turecku jsou to zemětřesení, Jižní Asii a Evropu sužují povodně, Austrálii a Ameriku požáry. I v naší republice utrpělo díky ničivé povodni v roce 2002 mnoho firem velké škody na majetku a některé i na dobrém jménu – viz výše vzpomínánou Spolanu Neratovice, kde museli řešit ekologickou havárii a již se dostalo značné medializace v zahraničí. Tento trend může zásadně ovlivňovat rozhodnutí, kde vybudovat nový výrobní závod.

V důsledku takto zásadních převratů, k nimž v posledních letech došlo, nebylo mnoho podniků schopno nadále efektivně plnit svou funkci a účel, kvůli nimž byly založeny. Jaroslav Jirásek říká, že quick fix – neboli jednoduchá náplast na těžké poranění – již dlouho k úspěšné léčbě nepostačuje [44]. Úspěšné moderní manažerské techniky tedy poznáme podle toho, že respektují dnešní složité podmínky podnikatelského prostředí, jsou systémové (respektují všechny – ne vždy na první pohled zjevné – souvislosti), umožňují podniku chovat se flexibilně a stejně dobře se rychle adaptovat na zásadní i drobnou změnu okolí.

Stejně jako přílišná jednoduchost je na škodu i přílišná složitost. Manažeři nesmějí být rozptylováni ničím, co by je odvádělo od výsledků, za něž jsou hodnoceni. V poslední době se mnoho hovoří a píše o měření podnikové výkonnosti a jsou až příliš nekriticky vyzdvihovány různé vyvážené systémy měření výkonnosti, kterým vévodí Balanced Scorecard [63], jehož autory jsou Robert Kaplan a David Norton. Autor této knihy nechce odsoudit strategický systém měření výkonnosti – Balanced Scorecard, ale rád by upozornil na jednu zásadní skutečnost: je třeba zásadně odlišovat mezi informacemi a měřítka, které pro svou práci potřebuje vrcholové vedení firmy a mezi informacemi a ukazateli, které potřebují vlastníci podniku.

Manažeři potřebují především proaktivní měřítka výkonnosti, která jim budou signalizovat problémy nebo příležitosti a umožní jim řídit budoucnost. Bude-li vše nasvědčovat tomu, že podnik dosáhne dobrých výsledků za týden, měsíc, pololetí, rok či tři roky, pak děláme správné věci správně. Pokud ne, musíme najít symptom potíží dříve, než dojde k chybě. Nemá však smysl, aby management používal při rozhodování finanční ukazatele, které jsou pouhým odrazem minulých opatření a zobrazují jen minulý stav. Proč? Protože složitost dnešní doby svažuje ruce extrapolaci časových řad. Budoucnost již nelze plánovat na základě lineární extrapolace minulých dat [45]. Jak říká okřídlená věta, budoucnost již nebude taková, jaká bývala [44]. Finanční a ostatní zpozděně ukazatele by naopak měly sloužit vlastníkům podniku, kteří chtějí vědět, jak se zhodnocují prostředky, jež vložili do podnikání a jak si v různých oblastech stojí podnik, který často vybudovali svou pílí. I otázce strategie, jejího měření a realizaci bude v knize věnována dostatečná pozornost.

Protřelý český strateg a poradce managementu, profesor Zdeněk Souček, přednesl 6. února 2003 na konferenci MOMAN 03 příspěvek o zkušenostech ze zavádění strategického řízení. Kromě toho, že popsal negativní zkušenosti se „strategickou“ vzdělaností top managementu většiny českých podniků, hovořil o prognózách vývoje světa. Mnozí účastníci byli překvapeni, jak velký rozdíl mezi výkonností Spojených států a Evropy existuje v současné době a jaký vývoj se očekává. Výňatek nejdůležitějších ukazatelů obsahuje tabulka A, uvedená dále.

Jedním z faktorů, způsobující tento zásadní rozdíl ve výkonnosti, je podle studie Mc Kinsey Global Institute úroveň managementu. Je nepochybně, že ačkoli má americký management své nedostatky, úspěšně aplikuje nejmodernější manažerské filozofie řízení [88]. To samé se dá říci i o Japonsku. Pro mnoho českých manažerů je proto sebevzdělávání nadále největší výzva, bez jejíhož úspěšného zvládnutí nemohou úspěšně vést své

podniky. Problematika manažerského vzdělávání přesahuje rámec této knihy a zájemce je možno odkázat například na knihu Milana Kubra a Josepha Prokopenka [57]. To, na co však chceme upozornit, je implementace nejmodernějších manažerských přístupů. Vzdělaný management bude využívat nejlepší známé nástroje a bude se je snažit neustále zdokonalovat. A takový postup mu umožní získávat konkurenční výhodu – převahu na světových trzích.

Tab. A Vybrané ukazatele výkonnosti USA a zemí EU.

Zdroj: Upraveno podle SOUČEK, Z.: Božská pohoda nebo systematický, vlídný, avšak neúprosný nátlak? Přednáška pro MOMAN 03, Praha, Novotného lávka, 6. 2. 2003

Ukazatel	Hodnota v USA	Hodnota v Německu
Průměrné odpracované hodiny za rok	1821 hodin	1446 hodin
Ukazatel	Hodnota v USA	Hodnota v EU
Výdaje na vědu v roce 2001	288 mld. EUR	164 mld. EUR
Ukazatel	Hodnota v USA	Hodnota v EU
Průměrný růst HDP do roku 2050	2,50 %	1,30 %
Ukazatel	Hodnota v USA	Hodnota v EU
Podíl na výkonech světového hospodářství 2002	23 %	18 %
Podíl na výkonech světového hospodářství 2020	26 %	10 %

Nelze si nepovšimnout, že americká a japonské podniky jsou organizovány procesně. Procesní myšlení je v těchto zemích již dlouho vnímáno jako jednoznačně nejfektivnější způsob organizace tvorby hodnoty a výsledky se prakticky projevují na konkurenceschopnosti produkce obou ekonomických velmcí. **Zatímco podle výsledků studie americké poradenské firmy Better Management je 93 % z 500 největších amerických korporací podle časopisu Fortune organizováno procesně, v České republice je to podle Jiřího Hejduka pouze 30 % největších podniků ze žebříčku Czech Top 100 [34].** Optimističtější výsledky nepřinesl ani dvouletý výzkum kolektivu řešitelů VŠE pod vedením profesora Trunečka, který skončil v roce 2003. Ačkoli relativně mnoho velkých firem procesní orientaci sice deklaruje, hlubší analýza jejich stylu řízení je s tímto tvrzením v zásadním rozporu [105].

Není překvapením, že u nás jsou procesně řízené podniky z progresivních odvětví, jako telekomunikace nebo automobilový průmysl, v drtivé většině vlastněny nebo spoluúčastněny zahraničním subjektem. Překvapením není ani to, že firmy, podnikající v tradičních odvětvích, velmi často vykazují špatné hospodářské výsledky. Jak ukazuje následující tabulka, ještě v první polovině roku 2001 byla téměř čtvrtina firem s více než 100 zaměstnanci ztrátových. Jejich souhrnný hospodářský výsledek přitom činil míinus 27 miliard korun. Uvědomíme-li si, že sedm let po přechodu ze systému centrálního plánování na tržní mechanizmus činil podíl stejné skupiny firem ve ztrátě čtyřicet procent z celku, je zřejmé, že situace českého hospodářství není nijak oslnivá [51].

Tab. B Vývoj podílu ztrátových podniků na celkovém počtu firem se 100 a více zaměstnanci.

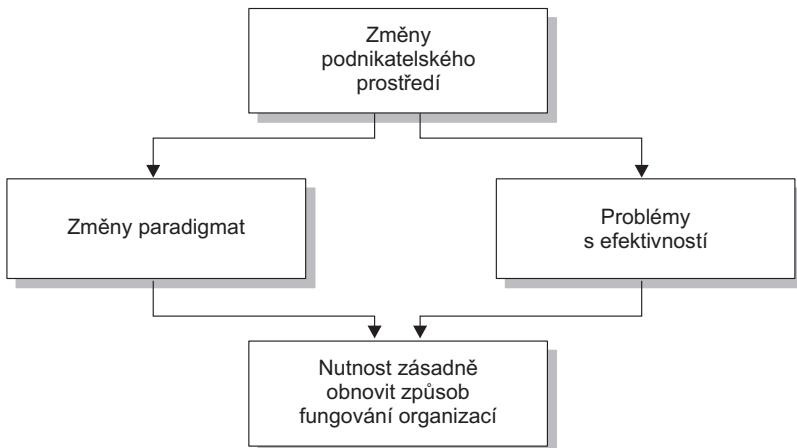
Zdroj: Upraveno podle KOLEKTIV REDAKTORŮ HN. Ročenka Hospodářských novin 2001. 1. vyd. Praha, Economia 2001.

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	1. pol. 2001
Počet podniků	4996	4808	4679	4460	4272	4205
Z toho ztrátových	2006	1905	1567	1517	1121	1005
Podíl v procentech	40	39,6	33,5	34	26,2	23,9

Přestože máme naprosto jasné důkazy o tom, že procesně řízené podniky dosahují řádově větší efektivnosti než podniky funkčně řízené, proti procesnímu řízení a jeho zavádění se jak ve světě, tak u nás od samých začátků zvedala vlna odporu. Ve světě proto, že se mnozí manažeři obávali, zda se nejedná o další z mnoha všeléku, navíc implementace procesního řízení byla ve svých počátcích velmi riziková (Hammer a Champy hovoří asi o 30% úspěšnosti [32]) a setkávala se s některými závažnými problémy. V našich podmínkách je příčina odporu odlišná – tradiční český manažer si příliš neláme hlavu nad tím, zda se jedná či nejedná o dobrou filozofii či techniku řízení, zato klade velmi tuhý odpor, má-li se naučit či dokonce zavádět něco nového, protože by mohla vyjít neajevo jeho nekompetentnost a často se bojí, že by pak přišel o práci.

Podívejme se nyní (prozatím jen velmi stručně) na to, jak zavádění procesního řízení začalo, s jakými zásadními problémy se potýkalo a proč proti němu vystalo tolik kritiků. V Japonsku je procesní myšlení a řízení zakořeněné daleko více než v jiných zemích. Má to své důvody v působení W. Edwardse Deminga a Josepha Jurana, kteří do země zdevastované druhou světovou válkou v šedesátých letech jeli „kázat“ jakost (v té době v USA Deminga ani Jurana nepřijali, a když pak zpětně zjistili, jaké výhody procesní orientace a orientace na jakost skýtá, trvalo několik desetiletí, než se USA vrátily na úroveň japonské efektivnosti). Japonci oba Američané nadšeně přijali a ve velmi krátké době se jim podařilo opětovně dobýt pozici světové ekonomické velmoci.

USA znovuobjevily výhody procesního řízení zhruba v osmdesátých letech. V té době se mnoho amerických korporací potýkalo s problémy. Mnoho společností se horečnatě snažilo o fúzování nebo akvizice. Souběžně s těmito aktivitami se objevil i reengineering. Mnoho firem se pustilo do rozsáhlých transformací s cílem zvýšit efektivitu svého fungování, protože si byly vědomy, že stávající způsob práce je z hlediska efektivnosti neudržitelný a že sloučení s jinou organizací (ať již z hlediska dominantního nebo submisivního partnera) neřeší nízkou produktivitu, malou flexibilitu a dobrou prodejnost produkce. Vývoj, který vedl k potřebě zásadně obnovit způsob, jakým fungují organizace, je schematicky uveden na obrázku A.



Obr. A Vývoj směřující k potřebě zásadní obnovy fungování organizací

Největší korporace ze seznamu Fortune 500, které se pustily do transformací, bedlivě sledovali **Michael Hammer** a **James Champy**, kteří jsou považováni za první osobnosti podnikatelského světa, jež znovuobjevili, popsali, na praktických příkladech doložili přínos opětovného přechodu na procesní řízení a reengineering nebývale zpopularizovali. Se svou troškou do mlýna přišel i harvardský profesor John Kotter (profesura mu byla udělena ve 33 letech), který zdůraznil úlohu vůdcovství a vypracoval metodiku vedení procesu změny, která má osm kroků [54], [55]. K témtu lidem se přidávalo stále více expertů a o procesní řízení se začínala vážně zajímat celá řada organizací.

Euforii, která obklopovala výsledky úspěšných realizátorů reengineeringu, posléze vyštřídala ostrá kritika a vlna odporu. Až 70 % podniků totiž v začátcích bylo při transformaci neúspěšných. Se vzrůstajícími zkušenostmi s problematikou reengineeringu vznikla metodika a neustále se zdokonalovala. Hammer, Champy i ostatní poradci postupně přicházeli s varováním před jejím nerespektováním a s postupy, které zaručeně nevedou k úspěchu. Zároveň však přibývalo i firem, které zkušenosti profesionálů nedbaly a pokoušely se jít cestou „výjimek a nestandardních řešení“. Ukázalo se, že varování byla oprávněná a že mnoho korporací se dopustilo stále opakovanej chyby.

Volání, které kritizovalo reengineering, však bylo v některých případech silnější než volání po respektování metodiky, a tak mnoho manažerů reengineering odsoudilo. Vždy to byli ti neúspěšní nebo ti, kteří se báli změn a snažili se zakrýt svou nekompetentnost a prakticky nikdo z nich nenavrhl lepší řešení. Reengineering jako systémový přístup k transformaci organizace z funkčně na procesně řízenou může být jen stěží zpochybňen. Můžeme zpochybnit způsob, jakým jej zavádějí některé poradenské organizace, výsledky jeho zavedení podle metodiky jeho původců nebo úspěšných konzultačních společností však mluví jasně. Problémy, které s sebou reengineering přináší, mohou být uspokojivě vyřešeny.

Druhý nejčastější důvod kritiky reengineeringu, který se po nerespektování metodiky objevuje, je problém pochopení reengineeringu. Mnoho manažerů si často stěžovalo, že reengineering nepřinesl očekávané efekty. Problém by se dal charakterizovat následovně: „Procesní řízení začíná tam, kde si mnoho lidí myslí, že končí.“ Jinými slovy, dovršený reengineering neznamená definitivní vítězství a konec všech snah, ale pouze navrácení

stylu řízení podniku do takového stavu, který má z hlediska efektivnosti smysl. Je to tedy začátek, výchozí bod pro práci na řízení a neustálém zlepšování podnikových procesů.

Mimochodem, jednou za několik let (obvykle se uvádějí tři roky, ale se zvyšující se turbulencí podnikatelského prostředí se tento čas nevyhnutelně zkracuje) by mělo dojít k přezkoumání, zda je vůbec ještě žadoucí a smysluplné, aby určitý proces „běžel“, zda by neměl vzniknout nějaký zcela nový proces či zda by nemohly být dva, tři procesy sloučeny do jednoho a celá práce zjednodušena. Neboli to znamená, že jednou za čas by měl být spuštěn nový projekt reengineeringu (či – chcete-li – zásadní přehodnocení procesního modelu firmy).

Poslední, třetí nejčastější důvod kritiky reengineeringu je ten, že iniciativa (projekt) reengineeringu zapadla dříve, než přinesla nějaké pozitivní výsledky. To souvisí s kritickou schopností a prubírkým kamenem kompetentnosti manažerů – se schopností dosahovat prokazatelné výsledky. Autor má zkušenosti, že jedna tuzemská firma do projektu reengineeringu investovala několik milionů korun – a za tři čtvrtě roku práce nebylo možné najít nezpochybnitelné výsledky, které by bylo možno s tímto projektem jednoznačně svázat. Jakmile není dosaženo rychlých úspor a jiných hodnot u vytvářejících efektů, začne vedení firmy ztrácat trpělivost a dříve či později projekt reengineeringu ukončí s odkazem na to, že je přece běžnou záležitostí, že se ve firmě všechny projekty nedokončí, protože se změnily strategické priority.

Není bez zajímavosti, že transformovat na procesně řízenou se může organizace z jakéhokoli odvětví bez toho, že by to ohrozilo její konkurenční schopnost nebo vedlo k unifikaci charakteristik odvětví. Před touto unifikací, neboli konkurencí na základě stejněho souboru proměnných veličin, varuje Michael Porter [24]. Jde o to, že pokud se všichni konkurenti v určitém odvětví například budou certifikovat podle ISO 9000, pak se z certifikace stává nutná podmínka přežití, nikoli konkurenční výhoda. A to často i v případech, kdy vůbec není jisté, zda je certifikace v daném odvětví skutečně nutná.

O procesním řízení naopak platí, že vede ke kreativnímu podnikání, které je založeno na těžko napodobitelných inovacích a tvoří základ pro konkurenční výhodu založenou na základních kompetencích. Základní kompetence tvoří soubor několika výjimečných vlastností, které jsou výstupem neustále zlepšovaných procesů. Například konkurenční výhoda firmy Federal Express odráží dokonalé zvládnutí technologie čárového kódu, bezdrátové komunikace, řízení sítě a lineárního programování. Této konkurenční výhody firma mohla dosáhnout pouze prostřednictvím efektivního řízení procesů.

Kniha, kterou čtenář drží v rukou, obsahuje celkem 10 kapitol. První kapitola je věnována velmi důležitým argumentům, proč je procesní řízení skutečně nejmodernější manažerskou filozofií řízení moderních organizací. Jsou zde uvedeny výhody procesů a procesně řízených firem, které, pokud jsou využity, vedou ke vzniku konkurenční výhody. Druhá kapitola popisuje proces tvorby a realizace strategie, jehož výstupem jsou strategické cíle, které (pokud je strategie zpracována kvalitně) tvoří základ pro dlouhodobou prosperitu firmy. Dále se autor věnuje návaznosti strategie a prostředků její realizace. Jsou zdůrazněny specifické rysy strategických procesů. Náplní třetí kapitoly je popis kritických faktorů realizace strategie – těch, které ovlivňují realizaci projektů a procesů.

Ve čtvrté kapitole se čtenář dočte o reengineeringu – transformaci firmy z funkčně na procesně řízenou. Jsou zde zopakovány původní principy metodologie reengineeringu, popsány nejčastěji se objevující myty o reengineeringu. Tyto jsou uvedeny na pravou míru. Dále se čtenář dozvídá o nejčastějších chybách, kterých se manažeři při reengineeringu dopouštějí – i o jejich řešení. Pátá kapitola se věnuje všem aspektům implementace (technické stránky) procesního řízení, šestá kapitola využití moderní informační technologie jako podstatnému předpokladu úspěšného reengineeringu. Všechny problémy, spojené s lidskou stránkou procesního řízení, jsou obsahem sedmé kapitoly. V osmé kapitole se krátce zamýšlíme nad tím, zda při zavádění procesního řízení využít služeb konzultačních firem. Čtenář zde najde výhody a nevýhody takového kroku a autorovy osobní zkušenosti s prací

konzultantů. Devátá kapitola vám napoví, jakou cestou se musíte po úspěšném reengineeringu vydat. Kapitola poslední – slovo závěrem – obsahuje krátké ohlédnutí a přání, aby vám, čtenářům, byl následující text přínosem.

Knihu se na první pohled může čtenářům zdát dosti rozsáhlá. Není tomu tak náhodou. Domnívám se, že v Česku je až příliš často opomíjen systémový přístup a čtenářům odborných publikací je poskytován bezpočet různých trendů a novinek, které však v praxi často nepřinесou to, co se od nich očekává. Proto bylo mou snahou popsat procesní řízení v celé jeho komplexitě a zpřístupnit tak moderní poznatky co nejširšímu publiku. Pevně věřím, že publikace má natolik přehlednou strukturu, že v ní každý nalezne to, co potřebuje.

V knize také záměrně není uvedena žádná komplexní případová studie transformace firmy na procesně řízenou. Případové studie komplexní implementace procesního řízení nikdo nezveřejňuje – jednak proto, že se jedná o velmi citlivé know-how – a jednak proto, že reengineering každé firmy je zcela specifický (proto jej nelze chápout jako univerzální a kopírovatelný návod). V knize jsou místo toho záměrně identifikovány určité, velmi často se opakující společné znaky, jež mají ve skutečnosti větší hodnotu než podrobná případová studie.

1. Proč procesní řízení?

1.1 Definice pojmu proces a procesní řízení

Existuje mnoho různých definic pojmu proces a procesní řízení. Některé jsou více přesné, jiné méně, některé nejsou úplné. Poznání se samozřejmě významně rozšiřuje i v oblasti procesního řízení, proto je nutné definice aktualizovat. Zde předkládáme definice dvou pojmu – proces a procesní řízení. Definice reengineeringu naleznete ve čtvrté kapitole.



Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka [31].

Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu [32].

Proces je soubor provázaných činností, které vezmou vstup, transformují jej a vytvoří výstup [9].

Proces je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy (prostřednictvím změny stavu příslušných podnikatelských entit) [62].

Proces je jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro konkrétního zákazníka nebo trhu [15].

Proces je úplně a dynamicky koordinovaný soubor spolupracujících a transakčních činností, které poskytují zákazníkům hodnotu [82].

Proces je souborem logicky souvisejících činností, vykonávaných za účelem dosažení definovaného podnikatelského výsledku [16].

Procesem je jakákoli sekvence předem definovaných činností, vykonávaných za účelem dosažení předem specifikovaného typu nebo rozsahu výsledků [103].

Přestože mají uvedené definice mnoho společného, domníváme se, že jsou neúplné. Neuvádějí, že proces se může mimo činností skládat ze subprocesů. Neuvádějí, co konkrétnější může do procesu vstupovat. Neuvádějí, že existuje interní a externí zákazník. Neuvádějí ani to, že procesy jdou obvykle napříč několika odděleními nebo dokonce i několika podniky. Nabízíme zde proto vlastní definici, jejímž cílem je pojem proces co nejpřesněji vymezit.



Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.