

TECHNICKÁ UNIVERZITA LIBEREC

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2001

Filip Šmída

TECHNICKÁ UNIVERZITA LIBEREC

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Formulace všeobecných zásad pro restrukturalizaci upadajícího podniku
s cílem jeho návratu k prosperitě**

**Formulation of general principles for restructuring of declining company
with a goal of its return to prosperity**

DP – PE – KPE – 200188

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias – KPE HF TUL
Konzultant: doc. Ing. Václav Urbánek – KPE HF TUL

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2000/01

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Filipa Š m í d u**

obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Formulace všeobecných zásad pro restrukturalizaci upadajícího podniku s cílem jeho návratu k prosperitě.**

Pokyny pro vypracování:

Na základě světových zkušeností a teoretických podkladů zformulujte všeobecné zásady restrukturalizace podniku nacházejícího se v krizi. Cílem je podnik navrátit k efektivní činnosti. Při práci se zaměřte na činnost vrcholového managementu

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Dolanský + kolektiv, Projektový management, Grada, Praha, 1996

Košuriak + kolektiv, Podnik v roce 2001, Praha, 1993

Vodáčkovi, Management - teorie a praxe pro 90. léta, Management Press, Praha 1996

Hammer, M., Champy, J., Reengineering the Corporation, Harper Collins Publishers, Inc. New York 1993

Kotter, J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996

Informační zdroje na Internetu.

Odborné časopisy posledních pěti ročníků, české i zahraniční.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Sáva Kubias - KPE HF TUL

Konzultant:

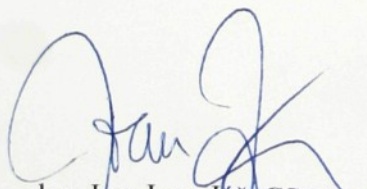
doc. Ing. Václav Urbánek - KPE HF TUL

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2000

Termín odevzdání diplomové práce: 25.5.2001

L.S.



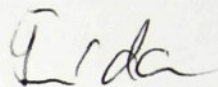

doc. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Rád bych na tomto místě poděkoval všem, kteří mi pomohli s vypracováním diplomové práce.

Jmenovitě děkuji Ing. Sávovi Kubiasovi za poskytnuté informace a cenné rady pro zpracování této diplomové práce.

V Liberci dne 25.5. 2001

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Filip Šmída', with a stylized, cursive script.

Filip Šmída

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne7.5.2001.....

Filip Šmída

Anotace

Diplomová práce identifikuje změny podnikatelského prostředí, k nimž došlo v České republice na přelomu let 1989 a 1990, po přechodu z centrálně plánovacího mechanismu na tržní ekonomiku. Věnuje se popisu všeobecných zásad transformace podniku a dvěma teoretickým konceptům jejího provedení. Tyto metodologie se nazývají dílčí zlepšování (orientující se operačně a reengineering (orientující se procesně). Na základě porovnání obou metod je doporučena restrukturalizace podniku formou reengineeringu podnikových procesů a dále je popsán proces implementace reengineeringu do podniku. Na závěr jsou uvedeny přínosy a navržen postup do budoucna.

Annotation

The diploma work identifies the changes of entrepreneurial environment which were caused by the transition from a central planned economy to a market economy in the Czech Republic between the years 1989 and 1990. Next part of the work describes the general principles of restructuring the company and two theoretical concepts of restructuring. These methodologies are called "partial improvement" (aimed at operations) and "reengineering" (aimed at processes). On the basis of a comparison, a restructuring in the form of reengineering of business processes is recommended. Then, the work describes the implementation of reengineering in a company. At the end of the work there is a list of advantages and recommendations for the future.

Seznam zkratk	10
1. ZTRÁTA KONKURENCESCHOPNOSTI TUZEMSKÝCH PODNIKŮ VYPLÝVAJÍCÍ ZE ZMĚN PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE PO PŘECHODU NA TRŽNÍ MECHANIZMUS	11
1.1. Úvod	11
1.2. VÝVOJ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	13
1.3. PROBLÉMY, JIMŽ MUSÍ ČELIT ČESKÉ FIRMY V DŮSLEDKU ZMĚN PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	16
1.3.1. Zajištění odbytu	17
1.3.2. Výroba na sklad versus zákaznická orientace	20
1.3.3. Dovoz zahraničního zboží	20
1.3.4. Zavádění nových produktů a technologií	21
1.3.5. Problémy s kvalitou	22
1.3.6. Výzkum, vývoj a inovace	23
1.3.7. Investice	25
1.3.8. Problém starých technologií	26
1.3.9. Obchodní jednání	27
1.3.10. Nedostatečné zkušenosti s novým prostředím	28
1.3.11. Vzdělávání	29
1.3.12. Náklady	30
<i>Chybné metody kalkulací</i>	30
<i>Přezaměstnanost</i>	31
<i>Staré technologie</i>	32
<i>Nekvalitní produkce</i>	32
<i>Nadměrné množství zásob materiálu, polotovarů a hotových výrobků</i>	32
1.3.13. Konkurence	34
1.3.14. Potřeba vyhledávání nových trhů	35
1.3.15. Podpora exportu	37
1.3.16. Ochrana domácího trhu	40
1.3.17. Růst cen výrobních inputů	43
1.3.18. Důraz na ekologickou výrobu	44
1.3.19. Přezaměstnanost managementu	45
1.3.20. Prudké změny prostředí	45
1.3.21. Zhodnocení současného stavu	46
2. VŠEOBECNÉ ZÁSADY TRANSFORMACE, POSTUPNÉ ZLEPŠOVÁNÍ A REENGINEERING	47
2.1. VŠEOBECNÉ ZÁSADY TRANSFORMACE	47
2.1.1. Výměna a stmelení vrcholového vedení	47
2.1.2. Snížení nákladů	48
<i>Nadvýroba</i>	49
<i>Zásoby</i>	50
<i>Přeprava, která nepřidává hodnotu</i>	51
<i>Vadná výroba</i>	52
<i>Ztráty spojené s procesem</i>	52
<i>Ztráty spojené s operacemi, které nepřidávají hodnotu</i>	52

<i>Ztráty spojené s mrtvým časem (čekání)</i>	53
<i>Přezaměstnanost</i>	53
<i>Transakční náklady</i>	54
<i>Současný pohled na problematiku nákladů</i>	54
2.1.3. Nadbytečný majetek	56
2.1.4. Racionalizace zaměstnanosti s cílem zvýšit produktivitu	56
2.1.5. Přejít na pružnější organizační struktury	57
2.1.6. Zatraktivnění produktu pro zákazníky	59
2.1.7. Vylepšení image podniku	63
2.1.8. Oddlužení podniku	64
2.1.9. Zhodnocení všeobecných zásad transformace	65
2.2. TRANSFORMACE PODNIKU NA ZÁKLADĚ DÍLČÍHO (POSTUPNÉHO) ZLEPŠOVÁNÍ	65
2.2.1. Plánování	66
2.2.2. Organizování	66
2.2.3. Řízení	66
2.2.4. Kontrola a hodnocení	67
2.2.5. Realizace změn	67
2.3. TRANSFORMACE PODNIKU NA ZÁKLADĚ REENGINEERINGU PODNIKOVÝCH PROCESŮ	68
2.3.1. Definice reengineeringu, klíčová slova	69
<i>Definice reengineeringu</i>	69
<i>Zásadní</i>	69
<i>Radikální</i>	70
<i>Dramatické</i>	70
<i>Procesy</i>	70
2.3.2. Nová paradigmatata	71
2.3.3. Charakteristiky procesů po jejich reengineeringu	76
2.3.4. Změny pracovních funkcí	78
2.3.5. Úloha informačních technologií	82
2.3.6. Personální aspekty reengineeringu	83
<i>Vůdčí osobnost (leader)</i>	83
<i>Vlastník procesu</i>	84
<i>Reengineeringový tým</i>	84
<i>Řídící výbor</i>	85
<i>Reengineeringový car</i>	85
2.3.7. Identifikace podnikových procesů	86
2.3.8. Výběr procesů pro reengineering	86
2.3.9. Porozumění procesům	87
2.3.10. Projektování nového procesu	87
2.3.11. Chyby, kterých se při reengineeringu podniky často dopouštějí	89
2.4. SHRUTÍ	90

3. ZHODNOCENÍ DÍLČÍHO ZLEPŠOVÁNÍ A REENGINEERINGU, IMPLEMENTACE EKONOMICKY EFEKTIVNĚJŠÍ METODY DO PODNIKU 91

3.1. POROVNÁNÍ ZÁKLADNÍCH CHARAKTERISTIK DÍLČÍHO ZLEPŠOVÁNÍ A REENGINEERINGU ...	91
3.2. VÝHODY A NEVÝHODY POSTUPNÉHO ZLEPŠOVÁNÍ A REENGINEERINGU	92
3.2.1. Výhody a nevýhody postupného zlepšování	92
3.2.2. Výhody a nevýhody reengineeringu	93

3.3. ZHODNOCENÍ REENGINEERINGU A DÍLČÍHO ZLEPŠOVÁNÍ Z POHLEDU EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI	95
3.4. IMPLEMENTACE REENGINEERINGU DO PODNIKU	96
3.4.1. Vyvolání vědomí naléhavosti	98
3.4.2. Sestavení koalice prosazující změny	101
<i>Budování týmů založených na důvěře a společných cílech</i>	104
3.4.3. Vytvoření vize a strategie	105
<i>Vytvoření vize</i>	105
<i>Vytvoření strategie</i>	108
3.4.4. Komunikace transformační vize	113
3.4.5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku	114
<i>Změna organizační struktury</i>	115
<i>Poskytnutí potřebného výcviku</i>	115
<i>Změna podnikových systémů</i>	116
<i>Otázka problematických nadřízených</i>	116
3.4.6. Vytváření krátkodobých vítězství	117
3.4.7. Využití výsledků a podpora dalších změn	119
<i>Problém vzájemné závislosti organizačních částí</i>	119
3.4.8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury	121
3.4.9. Zhodnocení procesu implementace reengineeringu do podniku	123
3.5. ZÁVĚR.....	123
3.5.1. Přínosy reengineeringu při restrukturalizaci podniku.....	123
3.5.2. Přínosy reengineeringu pro budoucnost podniku	125

Seznam zkratek

atd.:	a tak dále
č.:	číslo
ČR:	Česká republika
ESVO:	Evropské sdružení volného obchodu
EU:	Evropská unie
HDP:	hrubý domácí produkt
JIT:	just-in-time (právě včas)
např.	například
obr.:	obrázek
pol.:	polovina
RVHP:	Rada vzájemné hospodářské pomoci
SNS:	Společenství nezávislých států
SMED:	Single minute exchange of day (výměna do jedné cifry)
tab.:	tabulka
top.:	vrcholový
TPM:	total productive maintenance (totálně produktivní údržba)
tzn.:	to znamená

1. ZTRÁTA KONKURENCESCHOPNOSTI TUZEMSKÝCH PODNIKŮ VYPLÝVAJÍCÍ ZE ZMĚN PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE PO PŘECHODU NA TRŽNÍ MECHANIZMUS

1.1. Úvod

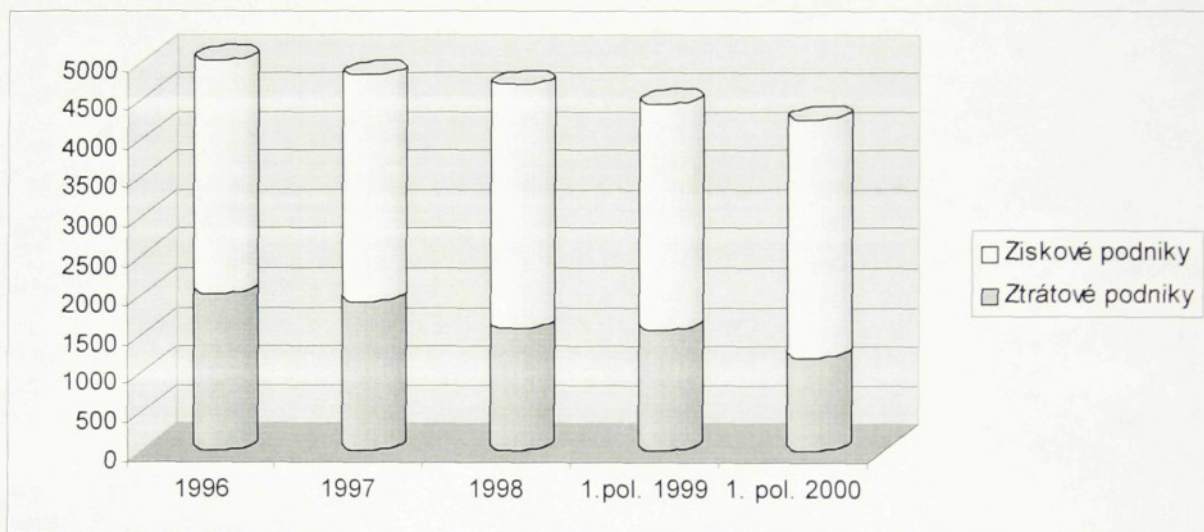
Cílem této práce je předložit světové zkušenosti s transformačním procesem, popsat všeobecné zásady a dva teoretické modely restrukturalizace podniku. Dále předložím předpoklady, výhody a nevýhody těchto metod a zhodnotím jejich ekonomickou efektivnost. Na základě vyhodnocení přínosů obou směrů restrukturalizace podniku vyberu ten, který lépe vyhovuje náročné adaptaci na vývoj světového podnikatelského prostředí a obecně popíši způsob jeho implementace do podniku. Přitom položím důraz na využití praktických světových (zejména amerických) zkušeností s danou problematikou, a na aplikaci teoretických východisek publikovaných světově uznávanými odborníky. Práce je záměrně vypracována na teoretické rovině. To umožní aplikovat její závěry a doporučení v kterémkoli podniku.

Pro zpracování tématu hovoří dva důvody. Za prvé je zřejmé, že *velká většina našich podniků potřebuje transformovat*. Některé firmy dosud restrukturalizovány nebyly, jiné se o to pokusily, ale neuspěly. Neexistují přesné údaje, udávající procentuální úspěšnost restrukturalizací. Přesto můžeme z následujících informací vyvodit, že ne všechny podniky se transformovaly úspěšně. Analýza se týká firem se sto a více zaměstnanci. Jak ukazuje tabulka, počet těchto společností se rok od roku snižoval.

V první polovině roku 2000 bylo 28.2 % firem s více než sto zaměstnanci ztrátových. Jejich souhrnný hospodářský výsledek činil v daném období minus 27 miliard Kč. Závazky po lhůtě splatnosti představovaly ve stejném období 123 miliard korun. Prvotní platební neschopností (tedy situací, kdy jsou závazky po lhůtě splatnosti vyšší než pohledávky) bylo zasaženo 1125 firem. Objem prvotní platební neschopnosti činil 46 miliard Kč. [9]

Rok	1996	1997	1998	1. pol. 1999	1. pol. 2000
Počet podniků	4996	4808	4679	4435	4227
Z toho ztrátových	2006	1905	1567	1561	1192
Procentuální podíl	40	39,6	33,5	35,2	28,2

Tab. č. 1.1. Vývoj podílu ztrátových podniků na celkovém počtu firem se 100 a více zaměstnanci [9]



Graf. č. 1.1. Vývoj podílu ztrátových podniků na celkovém počtu firem se 100 a více zaměstnanci [9]

Podnikatelské subjekty, kterým se podařilo nalézt strategického partnera nebo měly kvalitní vrcholové vedení, se však úspěšně restrukturalizovaly. Jejich hospodářské výsledky jasně ukazují, že adaptace na náročné konkurenční prostředí je možná. Kvalitní čeští manažeři jsou si velmi dobře vědomi faktu, že bez úspěšné transformace nemají naše podniky šanci přežít či dokonce prosperovat.

Druhým důvodem pro zpracování problematiky je skutečnost, že se jedná o náročné a podnětné téma, jež je úkolem vrcholového vedení organizace. Proto je naše *pozornost zaměřena na úlohu TOP managementu a problém je pojat z hlediska podnikové strategie*. Vrcholové vedení má za úkol vést transformační úsilí. Musí vytvořit vědomí naléhavosti transformovat podnik, získat pracovníky pro transformaci, vytvořit vizi a strategii, komunikovat a vysvětlovat vizi a strategii, v širokém měřítku delegovat pravomoci, plánovat a

vytvářet krátkodobá vítězství, využít úspěchy k podpoře dalších změn a zakotvit nové přístupy do organizační kultury.

Výsledkem transformace musí být světově konkurenceschopný podnik. Na jejím počátku vždy dochází k výměně vrcholového vedení. Nové vedení má za úkol snížit náklady, zbavit se nadbytečného majetku, racionalizovat zaměstnanost a zvýšit produktivitu, vytvořit pružnější organizační struktury, zatraktivnit produkt pro zákazníka, vylepšit image podniku a oddlužit jej.

Význam práce tkví v tom, že předloží dva možné způsoby transformace firmy. Upozorní na jejich výhody, nevýhody a výchozí předpoklady. Na základě vyhodnocení jejich přínosu popíše proces implementace lepší metody do podnikového prostředí a pojedná o řešení manažerských problémů, které se mohou během transformace vyskytnout. Výhoda procesu zavádění dané metody spočívá v tom, že je realizován v krocích, které na sebe logicky navazují a celou transformaci výrazně zjednoduší. Nakonec zhodnotím přínos transformace a stručně nastíním další možný rozvoj firmy. Při vypracování tématu využiji odborné publikace, seminární práce, přednášky, další tištěné zdroje a Internet.

1.2 Vývoj podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí prochází od prvopočátku podnikání stále se stupňujícím tempem změn. První velké změny v moderní době nastartovala Průmyslová revoluce. Mezi první a druhou světovou válkou se tempo a velikost změn opět podstatně zvýšilo. Začaly vznikat první velké podniky využívající výnosů z hromadné výroby. Konec druhé světové války představoval další zlomový bod. Od té doby začínáme hovořit o počátcích globalizace. Přesto téměř po celou dobu od druhé světové války do 80. let 20. století převažovala poptávka po zboží a službách nad nabídkou. Postupem času však podniky vyráběly s nižšími náklady a za pomoci modernějších technologií. Nabídka začala vyvažovat poptávku a ve vyspělých

tržních ekonomikách došlo na přelomu 80. a 90. let k nasycení trhů. Protože si vyspělé země zároveň uvědomovaly výhody plynoucí z mezinárodního obchodu, otevíraly své hranice.

Jako příklad uvedu vývoj v poválečné Evropě. Již v roce 1951 (rok podpisu smlouvy), respektive 1952 (rok ratifikace) vzniklo Evropské sdružení uhlí a oceli. V roce 1957 pak podpisem Římských smluv vznikl Euroatom. V roce 1962 bylo vytvořeno pásmo volného obchodu, umožňující volný pohyb veškerého zboží a služeb v rámci bývalého Evropského hospodářského společenství. V roce 1992 došlo na základě Maastrichtských smluv i k volnému pohybu osob a kapitálu.

Od přelomu 80. a 90. let došlo k dalšímu růstu intenzity a velikosti změn. Přicházejí tempem, jenž nemá v dosavadní historii obdoby. V důsledku převisu nabídky vyvolaného tržními ekonomikami se konkurence zostřila z lokální na globální. Ke stále větší rychlosti a hloubce změn přispěly tyto faktory:

- *stále se zvyšující motivace podnikat*
- *neustálý růst životní úrovně*
- *přesun pracovních sil ze zemědělství do průmyslu a služeb*
- *snižování pracovní doby*
- *rostoucí ekonomická nerovnost a rozdíl v příjmech obyvatel*

Je třeba zdůraznit, že prudký vývoj podnikatelského prostředí se týká pouze moderních demokracií. Pro státy vedené diktátory výše uvedené podmínky neplatí, proto v nich změny postupují i nadále pomalým tempem.

Během posledních dvaceti let se ve vyspělých zemích neuvěřitelně zvýšil objem a dostupnost informací, což vyústilo v nadvládu spotřebitelů. Některé marketingové studie odhalily zajímavý poznatek, že se reklama stává nefunkční v důsledku přesycení zákazníků informacemi. Odborníci se shodují v názoru, že vliv globalizace, převisu nabídky nad poptávkou, individualizace spotřebitelů, prudkých změn podnikatelského prostředí a nárůstu konkurence bude nadále sílit, a že již nyní zásadně ovlivňuje chování podniků operujících v tržním prostředí. S tímto názorem plně souhlasím.

Když se tržní prostředí výrazně změní, přestanou mu vyhovovat stará organizační uspořádání. Aby mohly podniky trvale prosperovat, jsou nuceny se na nové podmínky adaptovat. Špičkové podnikatelské subjekty rozpoznaly potřebu transformace včas.

Ve dvacátém století byly v praxi aplikovány dva koncepty procesu změny. Starší z nich vznikl od 50. let 20. století a soustředí se na *postupné zlepšování*. Preferuje *operační přístup*. Novější metoda se formovala zhruba od počátku 80. let 20. století v USA a zaujímá *procesní přístup*. Nazývá se *reengineering*. V Japonsku ale podniky uplatňovaly procesní přístup již na konci 2. světové války, proto s ním mají daleko více praktických zkušeností než zbytek světa. Transformace cestou reengineeringu umožňuje dosáhnout lepších výsledků, zároveň však nese vyšší riziko neúspěchu. Nejedná se totiž o ověřený způsob, ale o přeměnu firmy zcela novou cestou.

Po "Sametové" revoluci v roce 1989 přestala Česká republika aplikovat hospodářský systém centrálního plánování a přijala principy tržního hospodářství. Po čtyřiceti letech vlády socialismu však managementy podniků neměly o podnikání v novém prostředí žádné znalosti ani zkušenosti a nebyly schopny nově myslet. Proto se české firmy s nastupující globální konkurencí nedokázaly vyrovnat. Důkazem byly krachy stovek malých a středních podniků i mnoha velkých firem, nevylímaje ani nově vzniklé bankovní domy. V miliardových ztrátách se ocitly i takové podniky, jako Vítkovické železárny, Zetor Brno, Chemapol group, České dráhy, Škoda Plzeň, Tatra Kopřivnice či Nová Huť.

Mnohé většinou státní až polostátní podniky se staly zcela odkázanými na pomoc vlády. Kromě Vítkovických železáren, Zetoru a Tatry se to týkalo například ČKD dopravní systémy. Těmto firmám vláda pomohla garancí za úvěry, převodem dluhů do Konsolidační banky, jejich kapitalizací ve prospěch státních institucí, komerčních bank apod. V důsledku kolapsu prakticky všech hutních společností vyjma Třineckých železáren byla vláda v minulém roce nucena přijmout program restrukturalizace hutnictví. Jednotlivým bankám, které je úvěrovaly (KB, IPB), vznikly nedobytné pohledávky v řádech desítek miliard Kč. Důkazem krize celého bankovního sektoru byla skutečnost, že stát převedl do

Konsolidační banky nedobytné pohledávky za více než 300 miliard korun. To vše mělo na naše hospodářství těžký dopad. [9]

Aby byly domácí firmy schopny obstát v tržním prostředí, musí se transformovat. Zvolená metoda restrukturalizace musí přihlížet ke specifikům české ekonomiky a být ekonomicky efektivní.

1.3. Problémy, jimž musí čelit české firmy v důsledku změn podnikatelského prostředí

Globalizace, individualizace spotřebitelů, převis nabídky nad poptávkou, silná konkurence, velmi vysoké požadavky na kvalitu a mnohé jiné změny zapříčinily, že se naše podniky musí vyrovnat s následujícími problémy:

- *zajištění odbytu*
- *výroba na sklad versus zákaznická orientace*
- *dovoz zahraničního zboží*
- *zavádění nových produktů a technologií na trh*
- *problémy s kvalitou*
- *výzkum, vývoj a inovace*
- *investice*
- *problém starých technologií*
- *obchodní jednání, služby, reklamace a servis u monopolních firem*
- *nedostatečné zkušenosti s novým prostředím*
- *vzdělávání*
- *náklady*
- *konkurence*
- *potřeba vyhledávání nových trhů*
- *podpora exportu*
- *ochrana domácího trhu*

- *růst cen výrobních inputů*
- *důraz na ekologickou výrobu*
- *přezaměstnanost managementu*
- *prudké změny prostředí*

1.3.1. Zajištění odbytu

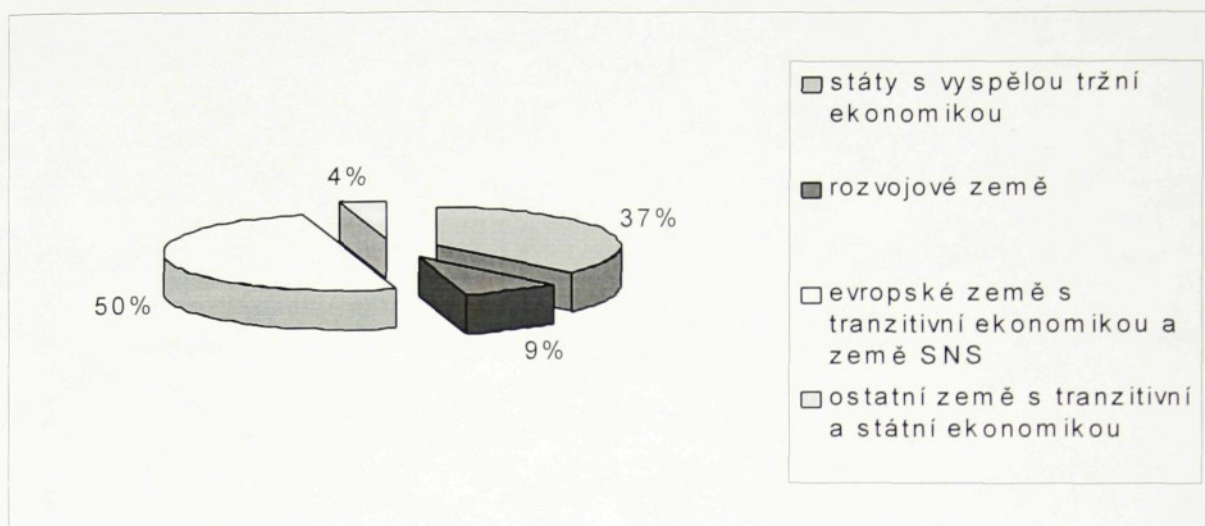
V dobách před rokem 1989 zajišťoval systém centrálního plánování firmám poptávku po produkci. Podnik dostal přesné informace, kolik jakého produktu má vyrobit a za jakou cenu. Před rokem 1989 produkovala drtivá většina podnikatelských subjektů hmotné výrobky. Byly dodávány na tuzemský či zahraniční trh.

V zahraničí bylo zboží uplatnitelné na základě smluv s našimi obchodními partnery. Největším a nejvlivnějším se stalo Rusko s velkým počtem obyvatel a tedy velkým potenciálem trhu, pak většinou následovaly ostatní členské země RVHP. Proto mohl kterýkoliv podnik, jenž měl povolení vyvážet, na zahraničním trhu snadno realizovat veškerou produkci. Žádané bylo hlavně sklo a bižuterie. Přehled vývozu komodit podle skupin států v letech 1989 a 1999 udává tabulka č. 1.2. a grafy č. 1.2. a 1.3.

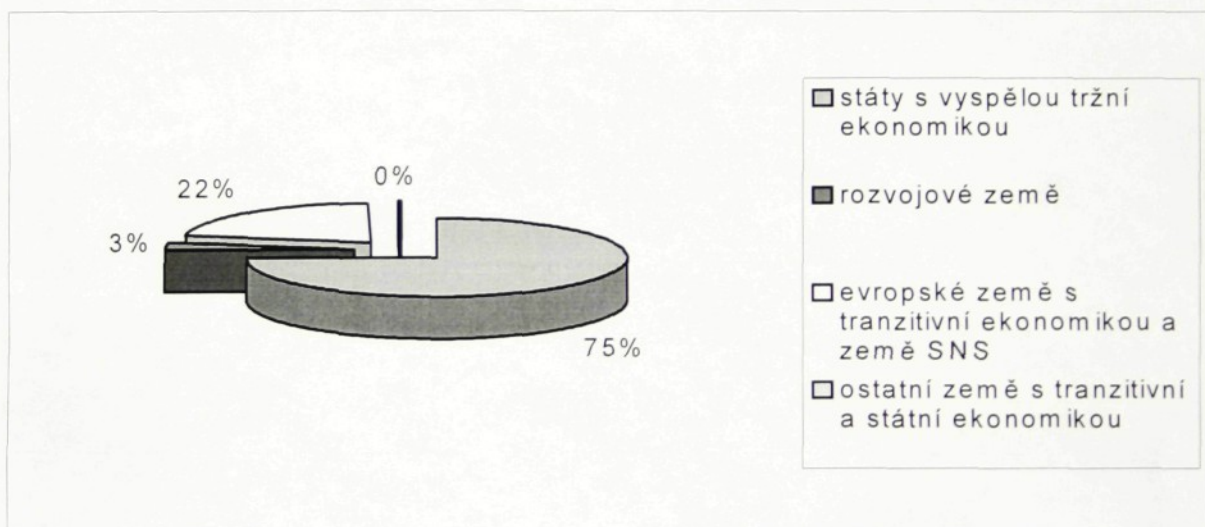
Po roce 1989 se firmy o odbyt své produkce musely starat samy. Podniky, které si zajistily odbyt na trzích vyspělých tržních ekonomik, prosperují. Výrobci, kteří to nedokázali, se dostali do existenčních potíží. Trend hovoří jasně: vývoz našich úspěšných podniků do SNS v porovnání k vývozu do vyspělých tržních ekonomik se neustále snižuje.

	1989	1999
Vývoz celkem	162 085	929 538
z toho: země OECD	80 315	761 594
<i>v tom:</i>		
státy s vyspělou tržní ekonomikou	60 037	694 304
z toho: EU	51 686	643 166
ESVO	4 737	17 451
Rozvojové země	14 413	30 865
Evropské země s tranzitivní ekonomikou a země SNS	80 787	201 181
z toho: země SEDVO	Neuvedeno	162 970
z toho: Slovenská republika	Neuvedeno	76 476
Ostatní země s tranzitivní a státní ekonomikou	6 848	3 188
Nespecifikováno	-	-

Tab. č. 1.2. Vývoz zboží dle skupin zemí v letech 1989 a 1999 [15]



Graf č. 1.2. Vývoz zboží dle skupin států v roce 1989 [15]

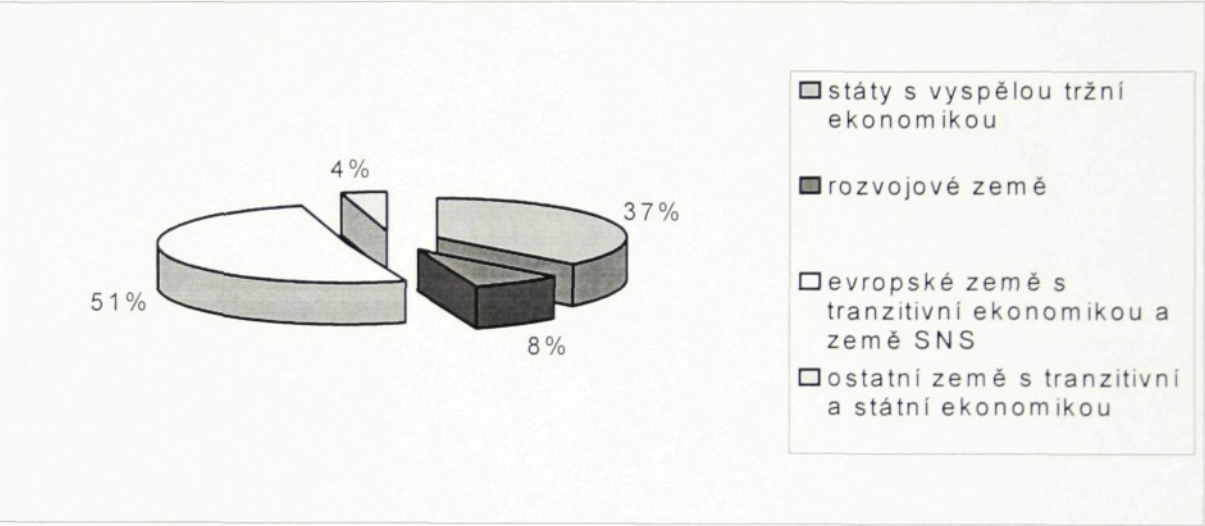


Graf č. 1.3. Vývoz zboží dle skupin států v roce 1999 [15]

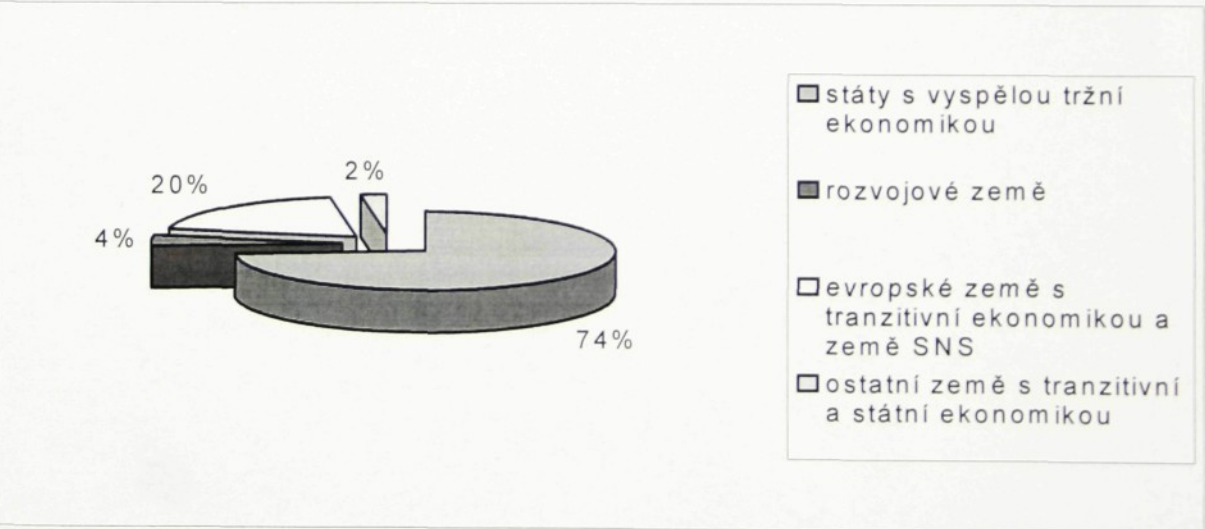
Ani na domácím trhu nebyl prakticky žádný problém s nedostatkem poptávky. Často se stávalo, že poptávka odhadnutá centrálním plánem byla náhodně či dokonce záměrně podhodnocena. Tak bylo zboží nezřídka nedostatkové a mnoha zákazníkům činilo potíže je získat, přestože mohli či byli ochotni za ně zaplatit výrazně vyšší cenu. Tento problém nevyřešil ani import. Byl nedostatek například jízdních kol, elektroniky, bílého zboží, vybraných druhů ovoce a zeleniny, masa a dalších položek. Celkovou výši importu v letech 1989 a 1999 udává tabulka 1.3., grafy 1.4. a 1.5.

	1989	1999
Dovoz celkem	162 169	995 451
z toho: země OECD	79 160	801 235
v tom:		
Státy s vyspělou tržní ekonomikou	60 543	732 280
z toho: EU	51 519	636 639
ESVO	4 212	23 996
Rozvojové země	12 310	43 930
Evropské země s tranzitivní ekonomikou a země SNS	83 226	196 691
z toho: země SEDVO	Neuvedeno	134 767
z toho: Slovenská republika	Neuvedeno	60 983
Ostatní země s tranzitivní a státní ekonomikou	6 090	21 071
Nespecifikováno	Neuvedeno	1 479

Tab. č. 1.3. Dovoz zboží dle skupin zemí v letech 1989 a 1999 [15]



Graf č. 1.4. Dovoz zboží dle skupin států v roce 1989 [15]



Graf č. 1.5. Dovoz zboží dle skupin států v roce 1999 [15]

Po transformaci naší ekonomiky se před českými podniky otevřel velmi těžký a kriticky důležitý úkol nalézt koupěschopnou poptávku. Vyplynulo to ze vstupu mnoha zahraničních výrobců na náš trh. Velmi silně konkurují našim firmám například výrobci elektroniky, bílého zboží, automobilů, maloobchodní řetězce atd. Obtížnost nalezení koupěschopné poptávky je ještě umocněna globalizací světové ekonomiky a poklesem reálných příjmů některých skupin obyvatel.

1.3.2. Výroba na sklad versus zákaznická orientace

V době fungování systému centrálního plánování, ale i několik let poté vyráběly některé firmy "na sklad" (jako příklad mohu uvést výrobce textilního zboží). Na zákazníka se neorientovaly. Předně proto, že často existoval převis poptávky nad nabídkou a spotřebitelé kupovali i výrobky, se kterými nebyli zcela spokojeni. Čeští manažeři navíc neznali marketing a jeho nesporné přednosti. Existoval též názor, že vyrábět na sklad je dobré, neboť to umožní okamžitě reagovat na zvýšenou poptávku.

Dnešní podmínky jsou naprosto odlišné. Spotřebitelé mají takové množství informací, že jsou schopni se aktivně rozhodovat. Stále se rozšiřující a modernizující distribuční cesty posouvají výrobky blíž k zákazníkovi. Sortiment zboží je neuvěřitelně pestrý a neustále se rozšiřuje. Neznalost marketingu a neschopnost jeho aplikace do praxe se v dnešní době stává osudnou. Nabídka zboží a služeb již dlouho převažuje nad poptávkou. Spotřebitelé mají tu výsadu, že si mohou vybírat výrobky "šité na míru" jejich potřebám a požadavkům. Udržovat zásoby hotových výrobků na skladě je nákladově neúnosné. Investice se musí zhodnocovat, a zhodnocují se prodejem výrobků, nikoli jejich skladováním. Jak se ukazuje, i výroba na sklad se v moderním světě stala přežitkem, který musí být odstraněn.

1.3.3. Dovoz zahraničního zboží

Před rokem 1989 bylo do České republiky importováno jen velmi málo konkurenceschopného zboží. Dovážely se ve velkém technologické suroviny a výrobní zařízení, malý podíl na importech mělo spotřební zboží.

Velmi nízká či dokonce nulová konkurence byla z hlediska podniků považována za velkou výhodu, neboť nijak neohrožovala jejich postavení na trhu. Monopoly tvořily samozřejmou součást hospodářství, firmy byly zvyklé na stabilní tržní prostředí.

Doba monopolů a nízké konkurence však pominula. Hranice naší republiky se otevřely světu a na trh přišlo obrovské množství nových výrobků, které konkurovaly našim výrobcům ve všech oblastech. Pro tuzemské firmy, hlavně malé a střední, nastaly těžké časy. Musely se postavit hned několika konkurentům najednou. O síle konkurence vypovídá tabulka číslo 1.4. a 1.5. (dovoz chladniček, praček a televizorů v roce 1989 není znám, dle sdělení informačního oddělení Českého statistického úřadu však byl naprosto zanedbatelný). Někteří výrobci dokonce vybudovali v tuzemsku své továrny. Příkladem může být investice společnosti Panasonic do továrny na výrobu televizí v Plzni.

<i>Země vývozu</i>	<i>kusy v roce 1988</i>	<i>kusy v roce 1998</i>
Německo (NDR, NSR)	216	49424
Bývalý SSSR	10733	neuvedeno
Velká Británie	1	neuvedeno
Rumunsko	15220	0
Itálie	405	8034
Francie	704	22702
Japonsko	0	12107
Rakousko	0	975
Ostatní	4278	43653
<i>Celkem</i>	<i>31557</i>	<i>136895</i>

Tab. č. 1.4. Dovoz automobilů do České republiky dle států v letech 1988 a 1998 [6], [7]

<i>POLOŽKA</i>	<i>dovoz v kusech v roce 1998</i>
DOMÁCÍ CHLADNIČKY A MRAZNIČKY	364949
DOMÁCÍ PRAČKY	285470
TELEVIZORY	436657

Tab. č. 1.5. Dovoz chladniček, mrazniček, televizorů a praček do České republiky v roce 1998 [8]

1.3.4. Zavádění nových produktů a technologií

Neschopnost zavádět nové produkty a technologie na trh má opět kořeny z dob před rokem 1989. Jako příklad nevyužité příležitosti uvedu tryskový stav. Byl vynalezen zaměstnancem Výzkumného ústavu textilního strojírenství v Liberci a jednalo se o revoluční

objev. Tradiční tkalcovský stav fungoval tak, že osnovou probíhal člunek a příčně ji provazoval nití. Jakmile proběhl na jednu stranu, podélná soustava nití se překřížila a člunek se vrátil zpět. Přitom muselo být vynaloženo velké množství energie, aby byla překonána setrvačnost a aby člunek získal dostatečnou rychlost.

Tryskový stav využíval toho, že nitě provazující osnovu byly provlékány vystřelenou kapkou vody. Tento revoluční objev okamžitě vyvolal po nové technologii obrovskou poptávku výrobců z celého světa. U nás se však nenašel podnik, který by dokázal této nové příležitosti využít a poptávku nasytit. Neschopnosti vyrábět tryskový stav sériově využili Japonci. Jakmile skončil ochranný patent, bleskově se chopili příležitosti, která jim přinesla obrovské zisky.

1.3.5. Problémy s kvalitou

Před koncem 80. let 20. století vyráběly naše podniky nekvalitně ze tří důvodů. Zaprvé proto, že k *tomu nebyly vytvořeny podmínky*, a ve firmách, které velmi naléhavě potřebují restrukturalizovat, nejsou vytvořeny dodnes. Ostatní výrobci tento problém již překonali, často jim v tom pomohli jejich zahraniční vlastníci.

V naší zemi se na rozdíl od Japonska nevěnovala pozornost myšlenkám Edwardse Deminga a Josepha Jurana. Je to škoda, neboť Japonsko známé nejvyšší kvalitou výrobků dokáže pomocí totálního řízení jakosti vyrábět nesrovnatelně levněji.

Druhý důvod, proč tuzemské *firmy* neuměly vyrábět kvalitně, byl fakt, že *nebyly trhem nuceny se to naučit*. Při neexistenci konkurence bylo monopolním producentům lhostejné, zda se výrobek porouchal - pokud se tak stalo po záruční době, která byla krátká. Zákazníci, ač nespokojeni, museli i nadále kupovat produkty od stejného výrobce, protože neměli na výběr. Vstup zahraničních výrobků na český trh pak ukázal, že naši spotřebitelé o nekvalitní tuzemskou produkci nestojí.

Třetí důvod, proč některé naše podniky nevyráběly kvalitně, spočíval v *umělé přezaměstnanosti*. Lidé se neobávali ztráty pracovního místa, a tak nebyli motivováni pracovat bez chyb. Neměli ve zvyku ani vyřazovat vadné díly či polotovary z výrobního procesu. Kvůli těmto spolupůsobícím faktorům se kvalita produkce nemohla v praxi projevit.

V nynějším prostředí se i jakost výrobků stává pro české výrobce otázkou přežití. Již nelze vézt diskuse o tom, zda naše podniky potřebují vyrábět kvalitně. Otázka zní, za jak dlouho jsou schopni se Demingovy a Juranovy myšlenky naučit aplikovat, a zda vůbec tato doba vystačí k jejich přežití.

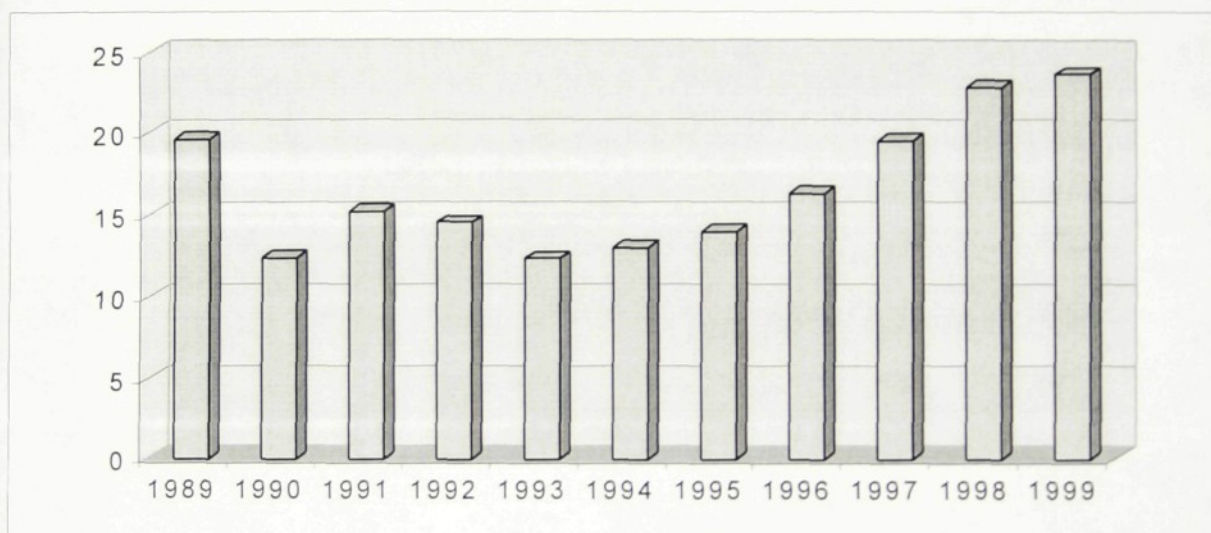
1.3.6. Výzkum, vývoj a inovace

Šestý problém je stejně jako všechny předchozí způsoben centrálním plánováním hospodářství. Týká se investic do výzkumu, vývoje a inovací. Je smutným faktem, že prostředky na výzkum a vývoj nebyly v dobách komunizmu v naší zemi nikdy rozdělovány efektivně. Proto výzkum a vývoj zcela jednoznačně zaostával za poznatky západních zemí. Nezpůsoboval to nedostatek odborníků. Těch měla máše země vždy dost a mnohdy se prosadili i ve světě. Navíc jsme měli velké množství výzkumných ústavů. Některé z nich byly ale vytvářeny uměle za účelem předejití nezaměstnanosti, která byla v té době trestná. A tak prostředky mnohdy končily i tam, kde to evidentně nemělo význam.

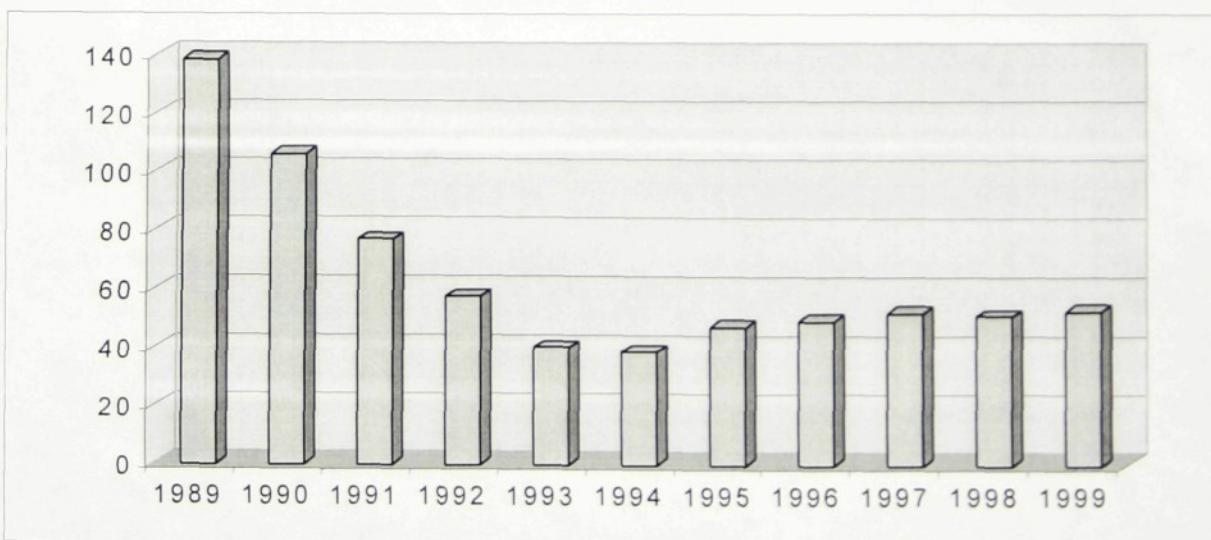
V roce 2000 pracovalo ve vědecko-technickém vývoji a výzkumu 53.5 tisíce osob, což je o 800 víc než v roce předchozím. Vzhledem k potřebám růstu konkurenceschopnosti české ekonomiky a zabezpečení jejího dynamického vývoje je to velmi málo a například oproti stavu v roce 1990 je jejich počet pouze poloviční. Výdaje na výzkum a vědecko-technický vývoj jako procentuální podíl HDP jsou v porovnání se zeměmi EU méně než poloviční. Podle přepočtu na plné úvazky je to 24 100 pracovníků, z toho 20% osob ve výzkumu a vývoji na vysokých školách, 51% v podnikovém sektoru a 29% ve vládním sektoru. Toto množství si mezi sebe dělí 1 156 větších organizací. Vysokoškolské vzdělání má 38% pracovníků ve výzkumu, 21% má vědeckou kvalifikaci. [9]

Rok	pracovníci (k 31. 12. v tis.)	neinvestiční výdaje (v mld. Kč)	investiční výdaje (v mld. Kč)	celkové výdaje
1989	137.9	19,6	-	19,6
1990	105.9	10,8	1,6	12,4
1991	76.5	13,5	1,7	15,2
1992	57.2	12,2	2,3	14,5
1993	40.2	11,1	1,2	12,3
1994	38.7	11,2	1,8	13
1995	47.5	12,4	1,6	14
1996	49.6	14	2,3	16,3
1997	52.1	16,9	2,6	19,5
1998	51.2	20,1	2,7	22,8
1999	52.7	20,8	2,8	23,6

Tab. č. 1.6. Vývoj počtu pracovníků a celkových výdajů na výzkum v letech 1989 – 1999 v ČR [9]



Graf č. 1.6. Celkové výdaje na výzkum v miliardách korun v letech 1989 – 1999 v ČR [9]



Graf č. 1.7. Vývoj počtu pracovníků ve výzkumu v letech 1989 – 1999 v tisících [9]

Tento trend se přirozeně odrazil i v podnikové sféře. V důsledku zanedbání výzkumu a vývoje došlo k tomu, že naše firmy nenašly cestu, jak šetřit zdroji, nedokázaly vyvinout a aplikovat modernější technologie, a nedokázaly ani inovovat výrobky. Například firma TATRA Kopřivnice prováděla inovaci designu nákladních vozů jen jednou za dva či tři roky, zatímco její západní konkurenti tak činili každoročně. Ale nedostatek pozornosti věnované inovacím se zdaleka netýkal jen automobilového průmyslu. Potíže s nimi měla a má velká většina českých podniků nacházejících se v krizi.

Ve světě se všeobecně na vědu a výzkum vydává stále větší objem finančních prostředků. Rovněž tempo inovací se neustále zrychluje. Moderní flexibilní výroby (například z oblasti počítačového průmyslu) jsou toho důkazem. Chtějí-li obstát, musejí se české podniky tomuto trendu přizpůsobit.

1.3.7. Investice

System centrálního plánování se vyznačoval nízkými investicemi. Investiční prostředky rozděloval podnikům stát. Při dané technologii, naplánovaných finančních a produkčních ukazatelích a odbytu nebyly vysoké investice nutné. Investovat bylo třeba pouze tehdy, když se měly rozšiřovat výrobní kapacity, což se stávalo pouze zřídka.

Situace v tržních ekonomikách je zcela opačná. Společnosti se o výši investic musí rozhodovat samy. Již se nejedná pouze o investice do rozšíření kapacit, ale i do zmiňovaného výzkumu, vývoje, inovací, marketingových aktivit strategického charakteru atd. Na všechny tyto činnosti potřebují výrobci vydělat. Bývá pravidlem, že proinvestují téměř celý disponibilní zisk. Není to okázalost ani bezhlavé mrhání finančními prostředky. Takové kroky si žádá současné turbulentní prostředí a síla konkurence. Každá koruna investic může znamenat zisk pro investujícího a ztrátu pro jeho konkurenta.

To potvrzují i následující údaje, charakterizující stav hospodářství. Tabulka č. 1.7. ukazuje pokles hrubé tvorby kapitálu vyjádřený v procentech HDP. Hrubý domácí produkt

přitom v daném období nerostl. I objem hrubých hmotných investic po slibném růstu v letech 1995 - 1997 znatelně poklesl (viz tab. č. 1.8.) .

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Hrubá tvorba kapitálu (% z HDP)	34	34,9	32,8	29,7	28,5	28,6

Tab. č. 1.7. Hrubá tvorba kapitálu jako procenta z HDP v letech 1995 – 2000 [8]

Rok 1990	Rok 1991	Rok 1992	Rok 1993	Rok 1994	Rok 1995	Rok 1996	Rok 1997	Rok 1998
100%	67,9%	78,4%	84%	97,7%	127,3%	150,4%	153,1%	137,1%

Tab. č. 1.8. Hrubé hmotné investice v letech 1990 – 1998 jako procenta roku 1990 [8]

Rok	1995	1996	1997	1998
Nefinanční podniky	262 997	315 018	360 302	333 471
Finanční instituce	49 534	52 741	14 507	11 554
Vládní a neziskové instituce	88 862	109 028	105 127	86 203
Domácnosti	28 787	31 458	37 427	31 826
Celkem	430 180	508 245	517 363	463 054

Tab. č. 1.9. Hrubé hmotné investice dle sektorů v letech 1995 – 1998 ve stálých cenách roku 1990 [8]

1.3.8. Problém starých technologií

Zastaralé technologie ústí hned v několik problémů. Jsou to vysoké náklady na jejich údržbu, vysoká zmetkovitost, plýtvání materiálem a nízká konkurenceschopnost. V 80. letech 20. století byla odpisová sazba výrobních zařízení 8 let. Automobiloví výrobci některou moderní technologií disponovali, ale zaměstnanci na ní neuměli kvalitně vyrábět, neboť k tomu nebyly vytvořeny vhodné podmínky. Zahraniční automobilky, jako například Renault, přitom používaly výrobní zařízení o mnoho let starší, a uměly na něm vyrábět daleko kvalitněji a efektivněji.

Potíž byla v tom, že jsme neměli přístup k technologiím světové úrovně. Na výpočetní techniku bylo vyhlášeno embargo, protože stát neměl dostatek devizových prostředků na jejich nákup. Navíc k nám nechtěly zahraniční společnosti počítače vyvážet, protože to bylo velmi komplikované. Když si provoz LIAZ Mnichovo Hradiště objednal počítač na ovládání vysekávacího stroje, musel zahraniční výrobce na jeho vývoz dostat povolení rady NATO, protože se NATO obávalo, že bude zneužit k vojenským účelům.

1.3.9. Obchodní jednání

Mnozí čeští manažeři byli na přelomu 80. a 90. Let 20. století nuceni změnit svůj přístup k obchodním partnerům. To se týkalo a týká všech monopolních producentů. Manažeři tuzemských podniků, zvyklých vyvážet na zahraniční trhy museli obchodní jednání velmi dobře ovládat i v době komunizmu. Naše politické špičky sjednávaly s jinými zeměmi pouze rámcové dohody, týkající se finančního objemu exportu a importu. Proto byli vedoucí představitelé exportujících podniků motivováni jednat profesionálně.

Top management monopolů k tomu však motivován nebyl a dodnes není, protože nemůže přijít o poptávku. Deregulace (ať již uskutečněná nebo chystaná) však situaci zásadně mění. Pro naše monopoly představuje vysokou motivaci arogantní a přehlíživé jednání jejich zaměstnanců změnit. Situaci jim neulehčuje ani to, že se protizákaznické chování týká i monopolů zahraničních. Chtějí-li udržet své zákazníky a řídit prosperující firmy, musejí být nejen manažeři, ale i všichni zaměstnanci motivováni chovat se vůči klientům vstřícně. Jinak je konkurence zničí.

Dnes bývá daleko častější, že se zákazníky komunikují zaměstnanci na nižších úrovních - spojovatelky, pracovníci odbytu atd. Proto stojí před manažery monopolů výzva motivovat své podřízené na všech úrovních k dobrému obchodnímu jednání.

České monopoly často poskytují nevyhovující *služby, servis a reklamace*, protože se nemusely a nemusí obávat ztráty zákazníků. Obecně se soudilo, že podnik je živ z produktu a uvedené činnosti jej pouze zatěžují.

Dnes je ve světě na problematiku služeb, reklamací a servisu zcela jiný pohled. Řada špičkových zahraničních manažerů se nechala slyšet, že služby a servis jsou tím, co firmě skutečně přináší zisk. Dobré služby a servis také umožní získat věrnost zákazníků. Světově proslulé společnosti poskytují velmi vysoké záruční lhůty (například automobilka AUDI již dlouho poskytuje desetiletou záruku na prorezavění karoserie). Přesto ani tak dlouhá záruka nepřináší těmto firmám problémy. Vyhnou se jim díky vysoké kvalitě svých výrobků. V péči o

zákazníky má naprostá většina věhlasných světových firem nad českými monopolními výrobci zřetelnou převahu.

1.3.10. Nedostatečné zkušenosti s novým prostředím

Velmi vážným problémem plynoucím z dřívějšíka je naprostý nedostatek zkušeností s novým prostředím. Po přechodu na tržní ekonomiku se před vrcholnými představiteli tuzemských firem v celé šíři otevřelo prostředí diametrálně odlišné od toho, v němž se pohybovali dříve. Zkušenosti jsou pro manažery velmi důležitým zdrojem pro správné rozhodování. Někteří teoretici i samotní vrcholoví manažeři tvrdí, že minimální doba potřebná pro získání určitého množství zkušeností je 10 let, ale i daleko více.

Můžeme to vidět například na špičkových manažerech v USA. Většina z nich obsadí post ředitele společnosti mezi čtyřiceti a padesáti lety věku. Naši manažeři velmi dobře znali prostředí domácí ekonomiky a obecně "podnikatelské" prostředí komunistických zemí, kde existovalo státní vlastnictví podniků a podmínky podnikání byly po desítky let neměnné a dobře predikovatelné.

Současné podnikatelské prostředí se zcela změnilo. Globalizace vymýtila tržní omezení, prostředí se jeví se jako velmi nestabilní. K přežití je nezbytné rychlé tempo inovací a vysoké investice. Standardním požadavkem na výrobek se stává vysoká kvalita a spolehlivost. Množství vyrobené produkce závisí na tom, jak velkou poptávku si je podnik schopen vytvořit. Náklady musí být neustále minimalizovány. Ceny je třeba přizpůsobit trhu a očekávání zákazníků.

Na rozdíl od starého prostředí hraje velmi důležitou roli marketing, který se pro naše podniky rovněž stal něčím zcela novým. Konkurence se neustále zostřuje, vzdálenosti nehrají roli, chce-li někdo být nejlepší na trhu, musí být nejlepší na světě. Převís poptávky nad nabídkou se stal dávnou minulostí, síly se otočily. Trhy se neustále rozdrobují, dochází k individualizaci zákazníků a přesunu disponibilních příjmů. Nastávají problémy s odbytem. Při převisu nabídky nad poptávkou velmi záleží na kvalitní péči o zákazníky.

Zkušenosti lze získat pouze praxí. To je velká nevýhoda, protože získání praxe vyžaduje čas. Avšak díky tomu, že se naše republika otevřela světu, mohli mnozí čeští manažeři získávat zkušenosti v rozvinutých tržních ekonomikách, hlavně v USA, Velké Británii, Francii a Německu. To se ukázalo jako velmi efektivní a cenné. Proto ti, kteří se následně vrátili zpět do Čech, dosáhli významných postavení a dokázali své firmy vést správně. Ostatní manažeři museli získávat zkušenosti tak, že se učili bránit útoku konkurenčních firem. Pro ty, kteří nezaujali aktivní přístup, představovala obrana jedinou možnou cestu. Na druhou stranu v pochopení dnešního prostředí může manažerům velmi výrazně pomoci vzdělávání, jež představuje další výzvu. O něm se zmíníme v následujícím textu.

1.3.11. Vzdělávání

Vzdělávání manažerů bylo v České republice před koncem 80. let 20. století zcela podceňováno. Ze všech předchozích změn, o kterých jsme se zmínili, jasně vyplývá, že stabilní prostředí našeho trhu i trhů ostatních komunistických zemí nevyžadovalo po vystudování vysoké školy žádné další vzdělávání. Smutnou skutečností bylo, že u mnohých ředitelů nerozhodovalo jejich vzdělání a schopnosti, ale příslušnost ve vládnoucí straně. Proto si většina manažerů zvykla vzdělávání ignorovat. Důležitá byla praxe, na teoretických východiscích nezáleželo. V důsledku orientace na Sovětský Svaz u nás neexistovala naprosto žádná literatura psaná významnými osobnostmi z oblasti managementu.

Avšak dnes se čeští manažeři v čele podniků střetávají se zcela odlišnými charakteristikami prostředí. K jeho pochopení a adaptaci na něj potřebují čerpat ze znalostí a zkušeností úspěšných. Proto se zahraniční literatura stala nesmírně cenným zdrojem informací. Ve vyspělých zemích již mnoho let propagujících tržní mechanismus existují též odborníci, kteří dokáží odhadnout směr, jímž se prostředí a tedy i management bude ubírat. Tyto informace jsou kriticky důležité pro vrcholné představitele podniků všude na světě, tím spíše pak pro naše manažery.

Prudký vývoj podnikatelského prostředí si stále naléhavěji žádá celoživotní vzdělávání. Odborníci na problematiku vedení lidí a vývojových trendů managementu stále více zdůrazňují, že nelze "usnout na vavřínech". Celoživotní vzdělávání se stává důležitou součástí kariéry jednotlivce. Pomáhá podniku získávat strategické výhody a proměňovat hrozby v příležitosti. Chce-li podnik přežít, musí zaměstnávat pracovníky, kteří se celoživotně vzdělávají. To platí dvojnásob pro manažery. Vzdělávání je tedy hozenou rukavicí českým firmám a jejich vedoucím představitelům.

1.3.12. Náklady

Jeden z nejpalčivějších problémů pro mnoho našich podniků představují vysoké náklady. Jsou způsobeny mnoha příčinami a spolu s nízkou jakostí a nedostatečnou inovační schopností mají lví podíl na nízké konkurenceschopnosti některé tuzemské produkce. Vysoké náklady jsou důsledkem

- *chybných kalkulací a jejich metod*
- *přezaměstnanosti*
- *starých technologií*
- *nekvalitní produkce*
- *plýtvání materiálem, energií a lidskou prací*
- *nadměrným množstvím zásob*
- *neplynulou výrobou.*

Chybné metody kalkulací

První problém kalkulací spočívá v tom, že byly stanovovány centrálním plánem. Centrální plánovači nemohli mít dostatek kvalitních informací potřebných k určení adekvátní velikosti nákladových položek. Tržní mechanismus navíc funguje na zcela jiných principech než monopoly protkané centrálně plánované hospodářství. A tak většinou neexistovala konkurence, která by nutila naše výrobce snižovat náklady.

Druhý problém kalkulací nákladů spočíval v tom, že postupem času stále více odporovaly realitě. Ve vyspělých tržních ekonomikách zprvu probíhalo *kalkulování nákladů podle přímých mezd*, neboť ty tvořily na celkových nákladech největší podíl. V letech 1973 a 1978 došlo k prudkému vzestupu cen ropy na světových trzích. Události známé jako takzvané nabídkové šoky sedmdesátých let značně zvýšily ceny vstupů. Proto od té doby podniky ve vyspělých zemích kalkulovaly náklady *podle přímého materiálu*, jenž převážil doposud dominantní podíl přímých mezd na celkových nákladech.

Poté, co se těmto firmám díky moderním technologiím podařilo ušetřit vstupy a tím srazit náklady na přímý materiál, přesunuly ohnisko zájmu na *režii*. Ta byla jen těžko podrobně definovatelná a navíc se správní aparát podniku neustále rozrůstal. V nedávné době začaly moderní společnosti používat *aktivní provozní účetnictví*, které staví do středu zájmu náklady na zákazníka a snaží se vylučovat všechny činnosti, jež se na něj neorientují (o problematice kalkulací nákladů a moderním pohledu na ně se podrobně zmíníme v teoretické části).

Žádný ze zmíněných trendů nebyl v mnoha našich podnicích zachycen. Například v těžkém průmyslu se náklady kalkulovaly stále podle přímých mezd, jakkoli to odporovalo logice. V dnešní době musí manažeři v zájmu záchrany podniku zaujmout moderní stanoviska a opustit staré přístupy.

Přezaměstnanost

Další příčinou vysokých nákladů je *přezaměstnanost*. Přestože se o ní zmíníme samostatně, je třeba upozornit na jeden její kontrast. Zcela paradoxně se netýkala manuálních pracovníků, ale managementu. Centrálně plánovaná ekonomika nepřipouštěla nezaměstnanost. Ta byla podle platných zákonů trestně postižitelná, pracovat musel každý. Přesto se podniky, zejména v hornictví, hutnictví, ve stavebnictví, ale i v dalších odvětvích potýkaly s trvalým nedostatkem manuálních pracovníků. Dokonce existovali náboráři, jejichž úkolem bylo pravidelně pořádat náborové akce, které by zajistily trvalý příliv nových zaměstnanců. Podniky těžkého průmyslu nabízely potenciálním zaměstnancům vysoké mzdy, náborové příspěvky a

dokonce podnikové byty. Organizacím tak narůstaly mzdové náklady, které se pak odrazily ve vysokých cenách výrobků.

Staré technologie

I *staré technologie* jsou příčinou enormně vysokých nákladů. Jednak spotřebovávají více energie a materiálu než moderní, a pak vyžadují častou údržbu a opravy. Navíc nejsou schopny jednoduché a rychlé přestavby v případě potřeby vyrábět širší sortiment. Častá údržba a opravy znamená prostoje ve výrobě, zaměstnávání mnoha údržbářů a opravářů a nákup velkého množství náhradních dílů.

Nekvalitní produkce

Nekvalitní produkce rovněž zvyšuje náklady. Může být výsledkem výroby na sterých technologiích, které nemohou na kraji své životnosti vyrábět spolehlivě. Častým problémem v našich podnicích je také to, že pracovníci byli zvyklí zpracovávat polotovary, u kterých zjistili vadu. V Japonsku například dělník nikdy nezpracovává výrobek, dokud není zjištěná vada odstraněna. Je-li polotovar nenávratně poškozen, jde do šrotu. To nebylo v českých firmách nikdy zvykem.

Problémem se stává i velká zmetkovitost, neboť dochází k plýtvání materiálem a zbytečnému opakování prací. Nekvalitní výrobky rovněž působí časté reklamace a tedy záruční opravy. Vyrůstá i počet pozáručních oprav. Ze staré technologie a nekvalitní produkce zároveň vyplývá i avizované plýtvání zdroji - nejen materiálem a energií, ale i lidskou prací.

Nadměrné množství zásob materiálu, polotovarů a hotových výrobků

I *nadměrné množství zásob materiálu, polotovarů a hotových výrobků* zvyšuje náklady. V České republice nebyla zásobám dlouho věnována prakticky žádná pozornost. Naopak se považovaly za klad, jehož prostřednictvím je možno uspokojit náhle zvýšenou poptávku.

Ve světě byla a je problematice zásob věnována značná pozornost. Svědčí o tom vznik velkého množství různých technik a metod řízení zásob. Extrémním případem je filozofie výroby bez zásob, kterou nejdetailněji rozpracovalo Japonsko. Široce se například uplatňuje v automobilovém průmyslu aplikací metody JIT (právě včas). Cílem všech těchto snah je zajistit pružnou a plynulou výrobu s minimálními (v nejlepším případě nulovými) náklady na skladování, při které nejsou zásoby potřeba.

Celkovou nedobrou finanční situaci ukazuje následující tabulka. Podniky se sto a více zaměstnanci investovaly 109 miliard korun, přírůstek zásob činil 14 miliard Kč. Jak je vidět, počet podniků se rok od roku neustále snižoval. Ze 4227 firem bylo 1192 ztrátových, to je 28.2%. Jejich souhrnný hospodářský výsledek za první pololetí činil minus 27 miliard Kč. Závazky po lhůtě splatnosti představovaly v polovině roku 1999 137 miliard korun a k 30. 6. 2000 to bylo 123 miliard korun. Prvotní platební neschopnost (tedy vyšší závazky po lhůtě splatnosti než pohledávky) se vyskytovala v 1125 jednotkách a její objem představoval 46 miliard Kč. To bylo více než v roce 1999. Další tabulka uvádí vybrané nejrentabilnější a nejméně rentabilní odvětví v 1. polovině roku 2000 (pro zajímavost je uvedena i rentabilita vlastního jmění). [9]

Rok	1996	1997	1998	1. pol. 1999	1. pol. 2000
Počet jednotek	4996	4808	4679	4435	4227
Z toho ziskových	2990	2930	3112	2884	3035
Z toho ztrátových	2006	1905	1567	1561	1192
Výnosy (mld. Kč)	2526	2737	2989	1458	1660
Náklady (mld. Kč)	2472	2680	2915	1399	1582
Rentabilita nákladů v %	2,17	2,12	2,52	4,19	4,94
Rentabilita vlastního jmění v %	3,69	3,9	4,99	3,97	5,12

Tab. č. 1.10. Vývoj rentability a ziskovosti podniků v letech 1996 – 2000 [9]

Odvětví	Rentabilita vlastního jmění	<i>Rentabilita nákladů</i>
<i>Pohostinství, ubytování</i>	15,45	11,21
<i>Kamenivo, stavební hmoty</i>	7,28	10,83
<i>Výroba pryže, plastů</i>	14,34	10,79
<i>Nemovitosti apod</i>	13,81	10,46
<i>Doprava</i>	-0,56	-1,15
<i>Výroba strojů</i>	0,54	0,26
<i>Lesnictví</i>	0,15	0,89
<i>Obchod, opravy</i>	4,65	1,21

Tab. č. 1.11. Vybraná odvětví s nejlepší a nejhorší rentabilitou nákladů a vlastního jmění v 1. polovině roku 2000 [9]

Z uvedeného výčtu můžeme vidět, že vysoké náklady mají mnoho příčin. K dosažení úspěchu je nutné odstranit všechny. Ale ani nákladová problematika není poslední výzvou v měnícím se prostředí.

1.3.13. Konkurence

Konkurence představuje další skutečnou výzvu a dnešní situace nám jasně ukazuje, jak obtížné je pro mnoho českých firem se s ní vyrovnat. Jak jsme již několikrát podotkli, konkurence byla pro naše podniky před rokem 1989 něčím zcela neznámým. Proto po otevření hranic zasadila mnoha tuzemským společnostem tvrdou ránu. Náš trh zaplavilo obrovské množství značek a výrobků z celého světa. Čeští spotřebitelé byli hladoví po novém a mnozí zahraniční exportéři dobře věděli, jak této situace využít.

Tuzemské podniky najednou musely čelit světovým gigantům. Na naše poměry byla považována za obrovskou společnost, v níž pracovalo deset nebo dvacet tisíc lidí. Někteří globální aktéři však zaměstnávají i několik set tisíc pracovníků. Kapitálovou vybavenost, nízké náklady, dokonalou znalost poměrů v tržním prostředí, orientaci na zákazníka na základě vysoce sofistikovaného marketingu, výborné služby a servis, moderní design a parametry výrobků, nízké ceny, dlouhé záruční lhůty - to všechno s sebou přinesla konkurence.

Je pochopitelné, že mnoho českých výrobců drtivému náporu konkurentů nedokázala dlouho vzdorovat. Spousta podniků zkrachovala, ty šťastnější "pouze" přišly o naprostou většinu zákazníků a jejich tržní podíl se drasticky snížil. Většinu oborů spotřebního zboží ovládli Japonci, Američané a Němci. Prudce vzrostla konkurence například i na trhu automobilů či motocyklů.

I *exportní schopnost* tuzemských výrobců se snížila. Nebylo možné se dále spoléhat na nestabilní východní trh. Ten se navíc ve stále větší míře otevíral exportérům z vyspělých tržních ekonomik. Počet našich podniků, které i nadále úspěšně vyvážely své zboží do zahraničí, se na počátku 90. let snížil na minimum. Tvořily jej pouze firmy s dobrou tradicí a mezinárodním věhlasem.

Tabulka 1.12. uvádí export vybraných komodit v roce 1998 a pro zajímavost nárůst ve srovnání s rokem 1997. U některých položek se očekával, jako například u exportu pneumatik (firma Barum-Continental) nebo osobních automobilů (Škoda Mladá Boleslav). Velmi dobře si též vedly některé mladé firmy, jako například výrobce jízdních kol Author. Zajímavé údaje poskytuje i vývoz obilí či medu, i když nemají přílišnou vypovídací schopnost o skutečném stavu českého zemědělství.

<i>Položka</i>	Export 1997	Export 1998	Procentní nárůst (1997=100%)
<i>Osobní automobily</i>	198 855 ks	271 491 ks	36,50%
<i>Pístové motory</i>	49 372 ks	72 883 ks	47,60%
<i>Jízdní kola</i>	473 028 ks	479 148 ks	1,30%
<i>Bižuterie</i>	3 544 mil. CZK	3 837 mil. CZK	8,30%
<i>Přezobivé pneumatiky pro osobní automobily</i>	4 035 000 ks	5 921 000 ks	46,70%
<i>Pšenice</i>	3 532 tun	155 120 tun	4 391,80%
<i>Med</i>	277 tun	989 tun	357%

Tab. č. 1.12. Meziroční vývoj exportu úspěšných firem z vybraných odvětví v roce 1998 [8]

Ostatní podniky neměly šanci se prosadit na nasycených trzích vyspělých zemí. O jejich výrobky nebyl zájem, trh si už dávno předtím rozdělily společnosti nabízející konkurenceschopnou produkci. Mezi exportní položky, které neobstály v konkurenci, patří například motocykly, nákladní automobily a traktory. Pro tuzemské firmy bude velmi těžké ztracenou pozici vydobýt zpět. Ti, kterým se to podaří, pak mohou začít bojovat i o zákazníky na světových trzích. Ale boj to nebude snadný a vyžádá si hodně sil.

1.3.14. Potřeba vyhledávání nových trhů

Výše jsem se zmínil o tom, že poptávka bývalých komunistických partnerských zemí po zahraničním zboží začala na počátku 90. let stoupat. Přesto si někteří naši exportéři museli začít hledat nová odbytiště nebo bojovat s konkurencí.

Po vybraných českých výrobcích existovala poptávka i nadále, ale objevil se jiný problém. Ukázalo se, že bývalí obchodní partneři neměli dostatečné množství peněz a přestali za dodávky platit. To se týkalo hlavně zákazníků pocházejících z bývalého SSSR. Mnohé naše firmy tím utrpěly velké ztráty. Tudíž se staré trhy pro české podniky staly zcela neperspektivní.

A právě v důsledku toho byli tuzemští exportéři nuceni vyhledávat nové trhy a přizpůsobovat jim svou produkci. To často představovalo komplikaci, ať se jednalo o přizpůsobení kulturním či (v případě strojů, automobilů a autobusů dovážených na Sibiř) dokonce klimatickým odlišnostem.

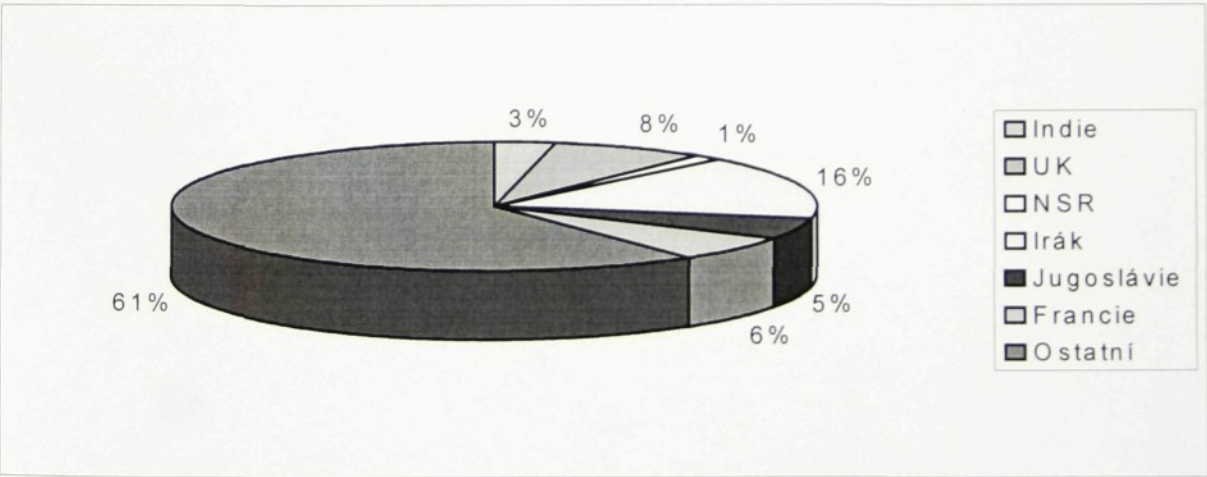
Obtížnost pronikání na nové trhy navíc ještě umocňovala zavedená konkurence. Avšak v posledních několika letech začínají být zákazníci na trzích bývalého Sovětského Svazu opět solventní. Dokazuje to rozhodnutí některých amerických firem dovážet do Ruska svou produkci a dokonce i investovat. To by mohlo být pro vybrané tuzemské exportéry dobrým signálem k opětovnému vstupu na ruský trh, kde si v minulosti vybudovali dobrou pověst. Změnu struktury trhů ukazují následující tabulky a grafy.

<i>Země dovozu</i>	vývoz v kusech	procenta
<i>Indie</i>	750	29,83%
<i>UK</i>	1 844	7,34%
<i>NSR</i>	349	1,40%
<i>Irák</i>	3 810	15,16%
<i>Jugoslávie</i>	1 296	5,16%
<i>Francie</i>	1 507	6,00%
<i>Ostatní</i>	14 580	58,00%
<i>Celkem</i>	25 136	100%

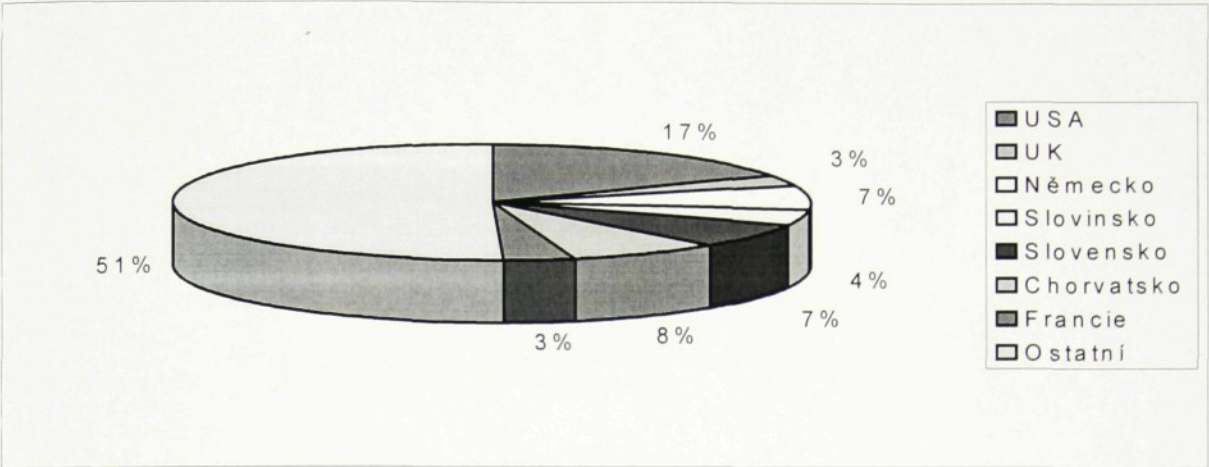
Tab. č. 1.13. Vývoz kolových traktorů dle zemí v kusech v roce 1988 [6]

<i>Země dovozu</i>	Vývoz v kusech	procenta
<i>USA</i>	1 911	16,88%
<i>UK</i>	349	3,08%
<i>Německo</i>	764	6,75%
<i>Slovinsko</i>	486	4,29%
<i>Slovensko</i>	802	7,08%
<i>Chorvatsko</i>	891	7,87%
<i>Francie</i>	394	3,48%
<i>Ostatní</i>	5 727	50,57%
<i>Celkem</i>	11 324	100%

Tab. č. 1.14. Vývoz kolových traktorů dle zemí v kusech v roce 1998 [7]



Graf č. 1.8. Vývoz kolových traktorů v kusech dle zemí v roce 1988 [6]



Graf č. 1.9. Vývoz kolových traktorů v kusech dle zemí v roce 1998 [7]

Země dovozu	vývoz v roce 1988 (ks)	procenta
Polsko	23 000	15%
SSSR	95 000	62%
Egypt	9 000	6%
USA	2 000	1%
Maďarsko	5 000	3%
Ostatní	20 000	13%
Celkem	154 000	100%

Tab. č. 1.15. Vývoz motocyklů v kusech dle zemí v roce 1988 [6]

Země dovozu	vývoz v roce 1998 (ks)	procenta
Itálie	26	0.3%
Německo	846	9%
UK	632	7%
Slovensko	136	1.5%
Francie	487	5%
Kuba	820	9%
Ostatní	6 172	68.2%
Celkem	9 119	100%

Tab. č. 1.16. Vývoz motocyklů v kusech dle zemí v roce 1988 [7]

Země dovozu	Vývoz v roce 1988 (ks)	procenta
NDR	1 218	2%
Jugoslávie	2 004	4%
Maďarsko	11 419	20%
NSR	6 799	12%
UK	13 160	23%
Polsko	7 413	13%
Belgie	760	1%
Ostatní	13 659	24%
Celkem	56 432	100%

Tab. č. 1.17. Vývoz automobilů v kusech dle zemí v roce 1988 [6]

Země dovozu	vývoz v roce 1998 (ks)	Procenta
Německo	65 890	24%
UK	26 607	10%
Slovensko	32 192	12%
Francie	10 672	4%
Dánsko	7 670	3%
Itálie	28 846	11%
Rakousko	16 092	6%
Turecko	2 495	1%
Ostatní	81 009	30%
Celkem	271 473	100%

Tab. č. 1.18. Vývoz automobilů v kusech dle zemí v roce 1998 [7]

1.3.15. Podpora exportu

Ekonomové, kteří vedli proces transformace českého hospodářství z centrálního plánování na tržní ekonomiku, si špatné pozice našich podniků na zahraničních trzích byli

dobře vědomi. Proto jejich snahou bylo alespoň na čas zajistit tuzemským exportérům lepší výchozí podmínky.

Prostředkem, který to umožňoval, se stala *devalvace koruny*. Znehodnocení měny znamenalo, že se zlevnily výrobky vyvážené do zahraničí. Naše firmy tak měly možnost získat cenovou výhodu, neboť jejich produkce byla levnější než srovnatelné zboží jiných výrobců. Devalvace koruny má však pouze krátkodobý účinek. Prostřednictvím světových finančních trhů je měna zhodnocována a trh se tedy vrací zpět do původní makroekonomické rovnováhy. Rozdíl v cenách tak v delším časovém horizontu zmizí. Proto naše podniky nemohly a nemohou na devalvací spoléhat. Ti, kteří této dočasné výhody nedokázali využít ke zvýšení na devalvací octlí ve velkých potížích a nakonec o své zahraniční zákazníky přišli.

Kromě devalvace, která má jen dočasný účinek, podporuje Česká republika exportující firmy *systémovými opatřeními na podporu vývozu*. Vzhledem k tomu, že cílem celní politiky státu je vytvoření vysoce konkurenčního prostředí, hraje podpora exportu důležitou roli. Jak ukazuje následující tabulka, některé firmy si na zahraničních trzích vedou úspěšně, zatímco jiné mají stále větší problémy.

Komodita	vývoz v roce 1988	vývoz v roce 1998
Osobní automobily	56 432 ks	271 473 ks
Pneumatiky pro osobní automobily	1 346 000 ks	5 921 000 ks
Jízdní kola	214 000 ks	479 148 ks
Bižuterie	736 mil. Kč	1 060 mil. Kč
Kolové traktory	25 136 ks	11 324 ks
Motocykly	154 000 ks	9 119 ks
Válcovaný materiál	2 848 000 tun	813 000 tun

Tab. č. 1.19. Porovnání vývozu vybraných komodit v letech 1988 a 1998 [6], [7]

Podpora exportu hraje velmi důležitou roli. Snahou je, aby tuzemští producenti vyváželi výrobky s co největším podílem přidané hodnoty. Přestože objem prostředků vynaložených ze státního rozpočtu na podporu exportu stále neodpovídá výši obvyklé v západních zemích, proexportní opatření jsou v podstatě srovnatelná s těmi, která využívá celý svět. Takové aktivity vlády shrnuje dokument s názvem Proexportní politika. *Podpora exportu se skládá z proexportní politiky státu a z proexportních aktivit nestátního sektoru.*

Nestátní sektor reprezentují dva hlavní představitelé: Svaz průmyslu a dopravy ČR a Hospodářská komora ČR. Základní principy obchodní politiky jsou:

- *zvyšovat bezpečnost a předvídatelnost v oblasti přístupu na trh, posilování volné soutěže, realizovat závazné mezinárodní obchodní dohody a dokončit práce na legislativním rámci pro domácí nástroje obchodní politiky*
- *aktivně se účastnit v mnohostranném obchodním systému založeném na dohodnutých pravidlech a zásadách a na provádění všech dohod sjednaných s WTO*
- *vzájemně posilovat mnohostranné regionální a dvoustranné mezinárodní vztahy*
- *zabezpečit bezproblémový vstup do EU*

Stávající systém pojišťování a financování vývozu je srovnatelný s režimy platnými v zemích OECD i s pravidly platnými v EU. Tento typ podpory je zajišťován **Exportní a garanční společností (EGAP) a Českou exportní bankou (ČEB)**. EGAP chrání vývozce a banky financující vývoz před rizikem nezaplacení ze strany zahraničních kupců v důsledku komerčních a politických příčin. V prvním pololetí roku 2000 byly u EGAP pojištěny vývozy v hodnotě 35 miliard korun. Do konce roku 2000 EGAP vyplatil zhruba 700 milionů korun za škody, na které se pojištění vztahuje.

Česká exportní banka se od komerčních bank liší provozováním zvýhodněného vývozu formou přímých a refinančních úvěrů a finančních služeb s vývozem souvisejících. K 30. červnu 2000 činil objem nově uzavřených úvěrových a záručních smluv 15.9 miliardy korun.

Agentura Czech Trade je příspěvková organizace ministerstva průmyslu a obchodu. V rámci státní správy se zabývá podporou v oblasti komplexních informačních služeb, poradenství, systematického vzdělávání, propagačních služeb, přímé asistence na zahraničních trzích a dalšími aktivitami. Řídí se těmito principy:

- *spolupráce s podniky, které chtějí vyvážet, mají dostatečné vývozní schopnosti a zázemí*

- *jsou preferovány podniky, které vstupují na nový trh nebo podniky, které při své zahraničněobchodní činnosti narazily na nové překážky*
- *jsou upřednostňovány podniky a odvětví vykazující vysokou míru růstu*
- *agentura Czech Trade poskytuje příspěvek pouze v případě, že neexistují jiné zdroje financování takové služby nebo jsou nedostatečné*

V rámci podpory exportu vyčlenila vláda v roce 2000 na pomoc firmám do 250 zaměstnanců (zaregistrovalo se jich 365) celkem 80 milionů korun. Největší zájem byl o příspěvky na propagaci v zahraničí a o podporu účasti na výstavách a veletrzích.

Další pomoc představuje *propagace a prezentace českých produktů a subjektů v zahraničí*. V roce 1999 bylo pod záštitou ministerstva průmyslu a obchodu organizováno 65 oficiálních účastí a 4 samostatné výstavy v zahraničí. Na nich se prezentovalo 1 020 tuzemských vystavovatelů. . Navíc jsou společností poskytovány příspěvky na zaplacení vystavovacích ploch.

Poslední typ pomoci představuje *variabilní soubor doplňkových, časově omezených a ad hoc proexportních opatření*. [9]

Na podporu exportu nesmí naše podniky samoúčelně spoléhat. Systém navíc vyžaduje, aby firmy využívající jeho výhod prosperovaly.

1.3.16. Ochrana domácího trhu

Devalvace koruny nemá vliv pouze na export, ale i na import. Znamená jeho zdražení, neboť za produkci oceňovanou v cizí měně musí její kupec zaplatit víc korun. To sice představuje nevýhodu pro dovozce výrobních vstupů, ale zároveň vytváří výhodu pro domácí výrobce. Zahraniční zboží se stává dražším a tuzemští producenti opět mohou těžit z cenové výhody.

Stejný dopad jako devalvace měla na import i poměrně vysoká *cla na dovážené zboží*. Základ celní politiky tvoří celní sazby a celní kvóty, zcela výjimečně jsou použity i netarifní překážky. Clo je uvaleno pouze na dovoz. Kromě toho se u dováženého zboží vybírá daň z přidané hodnoty a u vybraných komodit spotřební daň. Dovážené i tuzemské zboží je však v souladu s mezinárodními závazky ČR zdaněno ve stejné výši.

Import zboží ze zemí, jimž ČR poskytuje doložku nejvyšších výhod, je proclíván dle sazeb smluvně vázaných v GATT (WTO). U dovozu komodit z ostatních států se uplatňují všeobecné sazby cla. Clo se vypočte podle procentuální sazby z celní hodnoty zboží franco hranice. Většina celních sazeb je velmi nízká v souvislosti se snahou liberalizovat trh. Průměrná celní sazba cla činila v roce 2000 4.5%, z toho 10% u zemědělských a potravinářských produktů a 3.6% u průmyslových výrobků. Výše cla u jednotlivých komodit je pro rok 2000 uvedena v celním sazebníku vydaném na základě nařízení vlády č. 318/1999 Sb. Metodika a klasifikace zboží je shodná se systémem Evropské Unie.

Řada zemí včetně ČR chrání velmi vysokými celními sazbami zemědělské produkty. Jejich výše někdy přesahuje 100%. V zájmu zachování konkurence je však u těchto komodit umožněn dovoz omezeného množství za nižší celní sazby v rámci dovozních kvót. Výše celních kvót je stanovována vždy na kalendářní rok. Někdy mohou být podle potřeb otevírány další, jako tomu bylo v roce 2000 například pro dovoz vína. Výše dovozních kvót je uvedena v příloze celního sazebníku. V roce 2000 byly uvaleny celní kvóty například na dovoz skotu, hořvzího, vepřového, skopového a drůbežího masa, mléčných výrobků, slunečnicového oleje, margarínů, těstovin, zmrzliny, vína, lihu a lihovin a škrobů. Nižší celní sazby platí do vyčerpání kvót automaticky, není třeba o ně žádat.

Výše cel a jejich množství se však stále snižuje, což podporuje konkurenci. *Nejchudším zemím poskytuje Česká republika jednostranné (autonomní) celní preference.* To znamená, že jsou všechny komodity z těchto zemí vyváženy bez cel. Na dovozy z rozvojových zemí se navíc vztahují preferenčně snížená cla. Jejich rozsah je stanoven v celním sazebníku. Z něj obsahuje i seznam zemí majících nárok na snížení sazby.

Česká republika je členem mnoha smluvních zón volného obchodu. Na členské země se vztahují preferenční cla, která jsou každý rok snižována až do úplné bezcelnosti. Všechny sazby je možno vyhledat v Českém integrovaném tarifu. Oboustranné preference byly na základě smluv v minulém roce poskytovány s Evropskou unií, zeměmi ESVO, zeměmi CEFTA (Maďarsko, Polsko, Slovinsko, Bulharsko), Litvou, Lotyšskem, Estonskem, Izraelem a Tureckem. Navíc má naše republika celní unii se Slovenskem.

Na ochranu tuzemských výrobců mohou být přijata mimořádná obchodně-politická opatření. V této oblasti byly v minulém roce schváleny dva významné zákony – zákon č. 63/2000 Sb. o některých opatřeních při vývozu nebo dovozu výrobků a o licenčním řízení a zákon č. 63/2000 Sb. o ochraně před dovozem subvencovaných výrobků (týká se subvencí, které jsou v rozporu s pravidly WTO). Oba zákony nabyly účinnosti k 1. 6. 2000. V roce 1997 byl též přijat zákon 152/1997 Sb. o ochraně před dovozem dumpingových výrobků.

Některá omezení ze strany Českého státu, jako například omezení dovozu jablek z EU, byla v rozporu s mezinárodními závazky. Proto musela být odvolána ještě dřív, než přinesla efekt. Na druhou stranu bylo v říjnu 2000 úspěšně zavedeno antidumpingové clo na dovoz soli. To je první opatření svého druhu v novodobé historii naší celní politiky. [9]

Jak je vidět, ani cla nemohou domácí firmy chránit neomezeně dlouho. Země exportérů mohou zavést odvetná opatření, což by znevýhodnilo český export. Z etického hlediska je také přihlíženo ke špatné hospodářské situaci v nejhudších zemích. Naše republika navíc usiluje o vstup do Evropské unie. Členství v unii by znamenalo bezcelní obchodování se všemi jejími členy a tím by se opět výrazně zvýšila síla konkurence domácím firmám. Trend hovoří jasně: *vliv cel na ochranu domácího trhu se neustále snižuje.* Proto ani cla nemohou ochránit výrobce před konkurencí trvale.

Snad jedinou možností ochrany dlouhodobějšího charakteru jsou tedy dovozní kvóty a různá veterinární osvědčení či atesty a homologace výrobků ve státních zkušebnách. Ty jsou zahraničními zeměmi prakticky nenapadnutelné. Za schválené komodity se platí a tyto platby pak opět zvyšují cenu importní položky. Navíc standardy bývají často záměrně velmi vysoké a tedy obtížně dosažitelné. Přes to všechno je zahraniční konkurence na našem trhu

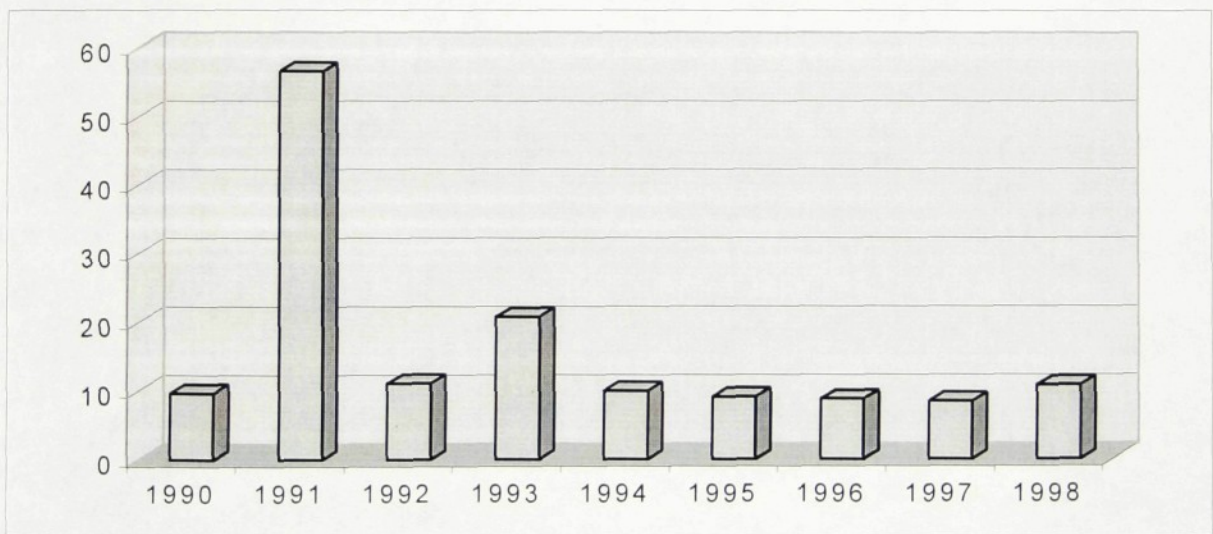
velmi silná. Navíc platí pravidlo, že by každá česká firma měla být konkurenceschopná i bez těchto protekcionistických opatření, jinak nemá šanci dlouhodobě prosperovat a prosadit se na náročných zahraničních trzích.

1.3.17. Růst cen výrobních inputů

Neméně výrazným faktorem zvyšování nákladů, o kterém jsme se díky jeho specifičnosti dosud nezmiňovali, byl i růst cen výrobních vstupů. Po roce 1989 začaly výrazně růst ceny všech výrobních vstupů - materiálu, surovin, energií, výrobních celků a technologií, nástrojů a náradí, půdy, a v neposlední řadě práce. Růst mezd byl vyvolán vysokou inflací. Odbory požadovaly navýšení platů minimálně o výši inflace, aby se nesnižovala životní úroveň zaměstnanců. Inflaci v jednotlivých letech znázorňuje následující tabulka. Předcházející rok vždy představuje 100% oproti následujícímu.

Rok	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Míra inflace v %	9,7	56,6	11,1	20,8	10	9,1	8,8	8,5	10,8

Tab. č. 1.20. Míra inflace v České republice v letech 1990 – 1998 [8]



Graf č. 1.10. Míra inflace v procentech v letech 1990 – 1998 [8]

Příčina zdražování spočívala v tom, že v době centrálního plánování nebyly ceny určovány trhem, čímž vznikly velké disproporce. Na počátku devadesátých let se ekonomika začala přizpůsobovat realitě a ceny proto rostly. Ve zmíněné době se opět zvedly i ceny ropy v důsledku nižší těžby. Úkolem podniku bylo a je se s růstem cen vstupů vyrovnat. Výrobci,

kteří se snažili přenést tyto náklady na zákazníka prostým zvýšením cen hotových výrobků, záhy narazili na nízkou poptávku. Menší část firem se s rozdílnými úspěchy snažila ušetřit materiál, energii, optimálně vytížit výrobní kapacity a zaměstnávat odpovídající množství pracovních sil. Snižování nákladů je nikdy nekončící proces. Inflation se žel stala neoddelitelnou součástí makroekonomických charakteristik hospodářství vyspělých zemí. Proto je obtížným úkolem společností pomocí výzkumu, inovací a moderních technologií růstu cen vzdorovat. Naši výrobci se to mohou učit opět od Japonců, kteří v této oblasti trvale dosahují nejlepších výsledků.

1.3.18. Důraz na ekologickou výrobu

Osmnáctou výzvou je všeobecně velký důraz kladený na ekologičnost výrobního procesu. Ekologie se minimálně v posledních deseti letech stává skutečně žhavým tématem každoročních globálních konferencí. Téma životního prostředí se objevuje v souvislosti s právem mladé generace žít v prostředí nezatíženém devastací. Apeluje se na všechny světové výrobce. Situace došla tak daleko, že pro ekologickou produkci byla mezinárodní organizací pro standardy (International standards organization) sestavena norma ISO 14 000. Jedná se o dobrovolný závazek firem činit pro životní prostředí více, než ukládá zákon.

Široká veřejnost považuje ekologickou výrobu za sociální zodpovědnost každé organizace. I Česká republika dle platných zákonů vyžaduje, aby tuzemské firmy vyráběly ekologicky. *V našem právním řádu jsou stanoveny sankce v podobě pokut či dokonce zákazu činnosti, poškozuje-li firma životní prostředí více, než povoluje zákon.* Z tohoto hlediska neexistuje nic, co by naše producenty zvýhodňovalo. Pokud podnik získá certifikát ISO 14 000 (tedy pokud prokazatelně vyrábí ekologicky), může naopak od státu získat úlevy na daních, dotace či subvence.

Jako ekologická je chápána ta výroba, při níž nedochází k nadměrnému znečišťování ovzduší, vod nebo jiných složek životního prostředí. Je též nutné, aby každá firma, používající při výrobě jedovaté či jinak nebezpečné chemické látky s nimi nakládala dle platných bezpečnostních předpisů. Zvláštní pozornost je věnována skladování a likvidaci nebezpečných odpadů.

Mezi atributy ekologické výroby však patří například i úspora materiálu a energie, protože se tím šetří přírodní zdroje. Ekologický aspekt se týká většiny tuzemských podniků. Společnosti se musí naučit vyrábět ekologicky, jinak si mohou poškodit pověst a nést náklady svého znečišťování v podobě pokut.

1.3.19. Přezaměstnanost managementu

Posledním problémem našich podniků je velká přezaměstnanost managementu. Vyplývá opět z filozofie centrálně plánované ekonomiky. Maximální specializace práce ústila ve složitá uspořádání, která pak musela být řízena mnoha manažery. Dokonce se stávalo, že některá pracovní místa byla uměle vytvořena, ačkoli neměla žádné racionální opodstatnění. Velké množství manažerů pracovalo na postech střední úrovně. Měli předávat informace od vyšších úrovní nižším, respektive nejnižším.

Naše podniky šly vlastní cestou a vytvářely mohutný správní aparát (hlavně na střední řídicí úrovni) i přesto, že ve vyspělých zemích docházelo k jeho silné redukci. Řízení bylo pomalé a zbytečně složitě. Díky velkému množství dobře placených manažerů přicházely firmy o mnoho peněz na výplatách. Dnes potřebuje moderní podnik s tisícem pracovníků na nejnižší úrovni asi 40 až 50 zaměstnanců v administrativní oblasti. České podniky dosud uplatňující operační přístup jich dosud mají několikrát více. Chtějí-li být konkurenceschopné, musí se vyrovnat i s touto poslední výzvou. Jinak si cestu na výsluní nikdy nenajdou.

1.3.20. Prudké změny prostředí

Všechny výše uvedené změny představují pro naše podniky hrozby i příležitosti zároveň. Vypovídají o tom, jak prudce se mění současné podnikatelské prostředí. Nynější stav charakterizuje šest hlavních trendů:

- *globalizace světové ekonomiky* a v jejím důsledku globální konkurence
- *čtvrtá informační revoluce*, která znamená nevídané zvýšení dostupnosti informací pro všechny, a na jejichž základě se pak jednotlivci mohou aktivně rozhodovat s využitím

moderních informačních zdrojů jako například internetu (pro úplnost: první informační revoluci vyvolal vynález písma, druhou vynález psané knihy a třetí vynález knihtisku)

- *převís nabídky nad poptávkou*, jenž znamená tvrdý boj o každého zákazníka
- *individualizace spotřebitelů*
- *přesuny disponibilních příjmů*
- *stárnutí populace* [3]

Nové podmínky tak jednoduše staví zákazníka do středu dění. Pro podniky nastávají těžké doby, neboť období jejich nadvlády nad spotřebiteli, charakteristické stabilitou, skončilo. Firmy, které se svými zákazníky nezacházely dobře, je rychle ztratily.

1.3.21. Zhodnocení současného stavu

Na základě analýzy podnikatelského prostředí před a po roce 1989 jsem identifikoval výše popsané změny. Dokládají je i tabulky a grafy. Domnívám se, že množství a závažnost těchto změn má zásadní dopad na činnost všech podniků v ČR. Firmy, které prošly zásadními změnami (jako např. Škoda Mladá Boleslav), v dnešním rychle se měnícím prostředí prosperují. Mnoho českých podniků však na proměnu podnikatelského prostředí nereagovalo a zákonitě se dostaly do potíží. Dokládá to tabulka č. 1.1. Jsem přesvědčen, že jedinou možností, jak dosáhnout opětovné prosperity, je pro české podniky nacházející se v krizi restrukturalizace.

Restrukturalizace umožňuje podnikatelskému subjektu systémově čelit všem problémům a hrozbám. To po zaměstnancích vyžaduje několik let tvrdé práce. Někteří manažeři tvrdí, že oběti spojené s transformací podniku jsou příliš vysoké a že se firmy mohou adaptovat na změny i pomocí méně radikálních metod. S tímto názorem nesouhlasím, neboť přínosy úspěšně provedené restrukturalizace jsou pro všechny zainteresované strany prokazatelně vyšší než oběti, které musí podstoupit. Proto restrukturalizaci doporučuji všem tuzemským firmám, které se po přechodu České republiky na tržní mechanismus dostaly do potíží.

2. VŠEOBECNÉ ZÁSADY TRANSFORMACE, POSTUPNÉ ZLEPŠOVÁNÍ A REENGINEERING

2.1. Všeobecné zásady transformace

Úvodem k této části je třeba podotknout, že se nebudu zabývat žádnou formou slučování podniku s jiným ekonomickým subjektem, ale transformací, kterou provede vrcholové vedení podniku s případnou pomocí poradenských firem. Jedná se tedy o situaci, ve které si podnik dokáže s nesnadným úkolem restrukturalizace poradit bez příchodu strategického investora.

2.1.1. Výměna a stmelení vrcholového vedení

První zásadou transformace podniku je výměna vrcholového vedení. Dostane-li se firma do tíživé ekonomické situace, v drtivé většině případů je to způsobeno jejím špatným vedením. Může tomu tak být ze dvou důvodů. Úkolem vrcholového managementu je orientovat podnik strategicky, přičemž rozhodující roli hrají znalosti, zkušenosti a ochota či schopnost adaptovat se na změny. Tudíž platí, že top management buď nemá dostatek znalostí a zkušeností nebo se bojí změn.

V České republice můžeme nalézt obě tyto příčiny úpadků firem. Po čtyřiceti letech centrálně plánovacího systému podcenila drtivá většina českých manažerů úlohu vzdělávání. O jeho důležitosti svědčí i stanovisko Americké manažerské asociace a Americké manažerské akademie, které říká: "*Rozsáhlé vědomosti plus teorie byznysu, to je to, co si potřebuje osvojit člověk, který je na vrcholu podniku*".¹⁾

Vzdělání manažerů a jejich zkušenosti s tržním prostředím hrají klíčovou roli při rozhodování a mají zásadní vliv na úspěšnost firmy. Když vedení něco podniká, potřebuje

¹⁾ Jirásek, J.: Návrat k prosperitě – turnaround. 1. vyd. Grada, Praha 1995, str. 22

vědět, co se změní, a předvídat důsledky svých rozhodnutí. Pokud staré vedení nedisponuje dostatečnými znalostmi ani zkušenostmi, nevyhnutelně to povede k úpadku firmy. Proto je nutné nekompetentní vrcholový management nahradit. Nové vedení musí mít následující charakteristiky:

- **svornost** (Vedení sdílí společnou vizi, jeho členové si navzájem rozumějí a spolupracují, pomáhají si. V čele obvykle stojí silná vůdčí osobnost, která upoutá a strhne, okolo ní se semknou ostatní). Svornost je často výrazem touhy pomoci podniku či smyslu pro povinnost a zodpovědnost.
- *vize, jak vyjít z tísně, kterou vedení dokáže rozvíjet v měnícím se prostředí*
- *schopnost být nejen dobrými manažery, ale především kvalitními vůdci*
- *schopnost přesvědčit ostatní o realizovatelnosti vize a aktivně je zapojit*
- *schopnost překonat jakékoli potíže a brát je jako příležitosti*
- *schopnost kreativity a tvůrčího myšlení i jednání*
- *důvěryhodnost, etické jednání, morální kvality a schopnost jít příkladem*
- *nadřazenost zájmů organizace nad vlastními zájmy.* [5]

2.1.2. Snížení nákladů

Druhou všeobecnou zásadou restrukturalizace je snížení nákladů. Dle mého názoru tvoří nejdůležitější část transformace podniku, alespoň v počáteční fázi. Proto je nutné věnovat mu mimořádnou pozornost. Snížení nákladů musí vždy být velice radikální. V případě, že se podnik nachází ve svízelné finanční situaci, je pro něj otázkou přežití obnovit likviditu a ušetřit na výdajích.

Veškeré činnosti a z nich vyplývající náklady musí být, je-li to možné, podrobeny pečlivé analýze. Po jejím provedení musíme zrušit činnosti, které čerpají náklady, ale nepřidávají hodnotu. Dále je nutné přezkoumat, zda nelze zbývající činnosti dělat lépe. Pokud ano (a v naprosté většině případů tomu tak bývá), přinese jejich racionalizace výrazné úspory. Každý podnik, i ten nejlepší, se obvykle potýká s jedním či více druhy následujících ztrát:

- *nadvýroba, respektive ztráty z nadvýroby*

- *zásoby, respektive ztráty z držení zásob*
- *přeprava, která nepřidává hodnotu*
- *vadná výroba*
- *ztráty spojené s procesem*
- *ztráty spojené s operacemi, které nepřidávají hodnotu*
- *ztráty spojené s mrtvým časem (čekání)*
- *přezaměstnanost*
- *transakční náklady [17]*

Tyto ztráty se často prolínají a úzce spolu souvisí. Ve firmě bojující o přežití se můžeme setkat se všemi jejich druhy. V řízení nákladů se postupné zlepšování a reengineering rozcházejí. Je tomu tak proto, že postupné zlepšování je orientováno útvarově a reengineering procesně, takže se jedná o různé úhly pohledu. O rozdílech, výhodách, nevýhodách a východiscích obou metod se budeme zabývat v praktické části.

Nadvýroba

Nadvýroba obvykle vzniká ze dvou důvodů. Buď podnik chybně odhadne poptávku po výrobcích, zboží či službách, které poskytuje, nebo se jejím odhadováním vůbec nezabývá. Každopádně je zřejmé, že neprodejné výrobky představují pro podnik ztrátu v podobě vynaloženého úsilí a zdrojů na jejich výrobu, skladování a likvidaci.

Nabízí se několik řešení:

- *Firma musí shromažďovat údaje o poptávce* v odvětví a po jejím produktu (ať už se jedná o výrobek, zboží, či službu. V následujícím textu bude používáno slovo produkt ve všech těchto významech).
- *Úkolem marketingových pracovníků je provádět průzkumy hodnot, postojů a spokojenosti spotřebitelů* a výsledky výzkumů zapracovávat do výrobního procesu podniku. Cílem je nabízet produkt přitažlivý pro zákazníky i nezákazníky (potenciální

zákazníky). Ti druzí, kterých je podstatně více, představují pro moderní podnik strategickou příležitost.

- je třeba *přehodnotit kvalitu, módnost a cenovou dostupnost produktu.*

Zásoby

Zásoby pro podnik obvykle představují vedle režijních nákladů a nákladů na materiál jednu z největších nákladových položek. Musí být řízeny s ohledem na požadavky specifické pro daný podnik. Zakrývají nedostatky ve výrobě, jako jsou:

- *vadné předměty*
- *absence pracovníků*
- *poruchy strojů*
- *chybějící předměty*
- *nevybilancované procesy (tvořící se fronty procesu)*
- *nekvalitní plánování (skluzy plánů)*
- *pozdní dodávky materiálu* [17]

V některých případech může dodavatel odběrateli oznámit, že jím objednané množství je nižší než minimální objem dodávky určené rentabilitou výroby. Pak má odběratel tři možnosti:

- koupit dodavatelem diktované množství s tím, že bude mít vysoké zásoby
- koupit menší množství za cenu minimálního objemu dodávky
- odmítnout dodávku, pokusit se najít jiného dodavatele nebo objednat alternativní materiál, který může zastoupit původní materiál

Podnik musí zvážit, která alternativa je pro něj ekonomicky nejvhodnější.

Postupné zlepšování s určitou úrovní zásob počítá, útvárová organizace jejich pomocí eliminuje zmíněné nedostatky narušující plynulost výroby. To ale neznamená, že tento typ

organizace vyrábí bez prostožů, neboť zde působí ještě celá řada dalších faktorů, které plynulost znemožňují. Nevýhodou tradiční útvarové organizace je, že dodavatele považuje za svého "nepřítele".

Reengineering, který zaujímá procesní přístup, se snaží aplikovat moderní filozofie počítající s nulovými zásobami. Ve všech podnicích není možné tohoto ideálu dosáhnout (to se týká například výrobců velkých a složitých technologických celků na míru). Tam, kde to nelze, je snaha zásoby minimalizovat. Moderní přístupy považují dodavatele za partnera. Mezi techniky řízení zásob, které mohou být do reengineeringovaného procesu implementovány, patří například filozofie JIT (just-in-time), vynalezená Toyotou, nebo kanban.

JIT počítá s dodávkou přesného množství zcela konkrétních zásob právě včas, tedy v době, kdy jsou bezprostředně potřeba, na místo určení. Logistická definice JIT zní: "Proces musí být zásobován v požadovaném množství v požadovaném čase požadovanými položkami". Naproti tomu výrobní definice JIT zní "výroba bez zásob". Z toho plyne, že JIT vytváří systém zaměřený na absolutní eliminaci ztrát.

Kanban (rovněž metoda vynalezená Japonci) počítá s eliminací front. Na pracovišti je umístěn kontejner. Ideálem uplatnění této filozofie je jedna konkrétní zásoba čekající "ve frontě" na spotřebu, umístěná v kontejneru. Objednávky jsou prováděny telefonicky. Jak JIT tak kanban považuje (v souladu s moderním managementem) dodavatele za partnera.

Přeprava, která nepřidává hodnotu

V jednotlivých stádiích výroby může být produkt transportován z jednoho pracoviště do místa dalšího zpracování, popřípadě hotový produkt do skladu. Umožňují-li to podmínky, je třeba pracoviště koncipovat tak, aby byla co nejméně vzdálena. Místo posledního zpracování produktu by rovněž mělo sloužit jako počáteční bod distribučního systému. Při opomenutí těchto skutečností se může stát, že díky obrovským nákladům na transport mezi pracovišti považuje podnik jinak vynikající výrobek za neperspektivní.

Vadná výroba

Nekvalitní produkci nelze uplatnit na trhu, zákazník za ni není ochoten zaplatit dokonce ani zlomek ceny produktu standardní kvality. Je zřejmé, že zmetky vyvolávají náklady, neboť spotřebované vstupy neprodukují přidanou hodnotu. Proto je nutné do výrobního procesu implementovat řízení jakosti. Vizí totálního řízení jakosti jsou nulové vady a tudíž nulové ztráty z vadné výroby. To předpokládá zachycení vady a eliminaci její příčiny na místě vzniku.

Ztráty spojené s procesem

Tento druh ztrát souvisí s prováděním operací, činností, či procesů, které jsou chápány jako nezbytné, ale ve skutečnosti nepřidávají žádnou hodnotu. Je úzce spjat se ztrátami způsobenými "mrtvým časem". V tradičním podniku jich najdeme až překvapivé množství. Jedná se například o

- přepočítávání
- přepisování dokumentů
- vizuální kontrolu
- rozmontovávání smontovaných součástí převzatých od dodavatele atd.

Problémy lze často snadno definovat a odstranit. Ve svém souhrnu mohou výrazně přispět k celkovému snížení nákladů.

Ztráty spojené s operacemi, které nepřidávají hodnotu

Jde o *zbytečné pohyby a příliš rychlé nebo naopak pomalé operace na činnostech, které jinak přidávají hodnotu*. V důsledku špatné rytmičnosti operací buď vznikají prostoje nebo se tvoří fronty. I tyto problémy lze poměrně jednoduše identifikovat a odstranit.

Ztráty spojené s mrtvým časem (čekání)

Výrobní prostředky (ať už se jedná o stroje, nástroje, zařízení, budovy či zaměstnance) stojí podnik peníze. Pokud nevyrábí, jejich nečinností narůstají náklady. Ty mohou být sice skryté, přesto se odrazí na výkonnosti firmy. Do sféry eliminace prostojů patří i výše zmíněná optimalizace zásob. Aby nedocházelo ke ztrátám, musí být výrobní proces plynulý.

Přezaměstnanost

Další oblastí vzniku ztrát je přezaměstnanost. Problematika lidských zdrojů je tradičně velmi citlivým tématem. Podniky často hlásají, že zaměstnanci jsou jejich nejcenějším aktivem, jen zřídka však podle toho jednají. Při identifikaci přezaměstnanosti je třeba maximálně racionalizovat využití všech lidských zdrojů organizace.

Je-li podnik nucen propouštět, měl by na prvním místě rozvázat pracovní poměr se zaměstnanci, kteří již mají nárok na odchod do důchodu. Pokud je i po jejich penzionování nutné stavy dále snižovat, je správné o této skutečnosti zaměstnance ve velkém předstihu informovat. To se ve vyspělých zemích stalo běžnou praxí. O propouštění bývají uvědomeny i příslušné státní orgány, s jejichž pomocí podnik pomůže najít nadbytečným pracovníkům nové uplatnění nebo jim zajistí rekvalifikaci. Vrcholové vedení podniku musí mít na paměti, že propouštění samo o sobě není klíčem ke zvýšení produktivity práce. Úkolem podniku v tomto smyslu není snižovat stavy, ale zvyšovat produktivitu práce (což nevylučuje, že bude podnik propouštět).

Méně bolestivé je převedení na jinou práci či dočasná dovolená. Kdysi se dostalo značné publicity akci, během které zaměstnanci jedné americké firmy natírali její továrny, aby nemuseli přijít o práci. Úkolem vrcholového vedení je zajistit, aby pracovníkům převedeným na jinou práci byla poskytnuta náležitá péče a pomoc.

Racionalizace práce se musí týkat všech lidí, tedy i managementu. Při restrukturalizaci často dochází k rušení jedné či několika úrovní řízení, což může narazit na odpor nadbytečných manažerů. Odpor je tím silnější, čím větší vliv daní jedinci mají. Tuto

skutečnost je třeba brát na vědomí. Vrcholový management nesmí brát na argumenty nadbytečných manažerů ohled a musí je propustit.

Výsledkem snižování zaměstnanosti by měl být svorný pracovní kolektiv, složený z nejvýkonnějších a nejspolehlivějších pracovníků, kteří si budou důvěřovat. Cílem transformace je změnit způsob práce ve firmě. Musí být schopna vyrábět efektivněji, kvalitněji, účinněji a s nižšími náklady. Poté, co je firma transformována, musí se novému způsobu práce přizpůsobit personální strategie. Potřeba počtu zaměstnanců, jejich kvalifikace, znalostí a dovedností vyplyne z požadavků nového způsobu práce.

Transakční náklady

Transakční náklady vyplývají z nutnosti interakcí podniku s jeho okolním prostředím v nejširším slova smyslu. Ve skutečnosti jsou to náklady na provozování systému, podle definice "*náklady na provedení transakce nebo alternativní náklady způsobené neuskutečněním účinnost zlepšující transakce*". Do transakčních nákladů patří například uzavírání smluv. Je důležité na základě analýzy rozhodnout, zda je při uskutečňování transakcí výhodná centralizace, decentralizace či jejich kombinace, a následně minimalizovat náklady nejlepší varianty řešení. Ve velkých podnicích se uzavíráním smluv často zabývají samostatná právní oddělení, na něž se mohou obracet jednotlivé části podniku. [13]

Současný pohled na problematiku nákladů

V průběhu tohoto století byl kladen důraz na systematické snižování těch druhů nákladů, které tvořily největší podíl celku. Do šedesátých let se top management soustředil především na snižování *nákladů mzdových*. Navzdory nelogičnosti byl v České republice v drtivé většině případů tento přístup používán ještě dlouho poté, co ztratil své opodstatnění. Kalkulace nákladů v těžkém průmyslu vycházely z mezd ještě mnoho let potom, co vyspělé státy tento přístup definitivně zavrhly. V sedmdesátých letech měly na hospodářství všech zemí světa obrovský vliv ropné krize a z toho vyplývající rapidní růst *materiálových nákladů*. Po jejich dramatickém snížení se ve vyspělých státech těžiště zájmu přesunulo k analýze a racionalizaci *nákladů režijních*.

V dnešní době je však ve vyspělých tržních ekonomikách na danou problematiku pohlíženo úplně jinak. Panuje ***snaha řídit náklady celého ekonomického řetězce***, tedy všech jeho článků. Podnik musí se všemi členy řetězce spolupracovat na řízení nákladů a maximalizaci výnosů.

To souvisí s "bouráním hranic" jednotlivých firem. Význam hranic podniku jako instituce již dnes tkví pouze v potřebě jeho právního vymezení ve smyslu hospodářsko politického systému dané země. Při tvorbě přidané hodnoty však jakékoliv striktní vymezení hranic ztrácí smysl. Jednak je na překážku plynulému výrobnímu procesu a jednak se výrobní proces často prolíná a splývá (na určité konkrétní části ekonomického řetězce pracuje současně více firem), takže není možné jednoznačně říci, zda danou část procesu pokrývá svou činností ten který podnik.

Sledování nákladů celého ekonomického řetězce není snadným úkolem. Vyžaduje jednotné či alespoň kompatibilní účetní systémy a spoustu práce. Na druhou stranu umožňuje dosažení globální konkurenceschopnosti.

Další zajímavou skutečností je fakt, že špičkové světové firmy vycházejí z ceny, kterou je zákazník ochoten zaplatit. To je pak určujícím faktorem únosných nákladů kumulovaných počínaje fází koncepce produktu.

A konečně třetí důležitý fakt spočívá v tom, že moderní podniky přecházejí z tradičního účetního systému na ***aktivní provozní účetnictví***. Aktivní provozní účetnictví sleduje a řídí náklady na celý výrobní proces. Ten začíná okamžikem příjmu surovin, materiálu a dílů a zahrnuje i instalaci a servis, i když za ně zákazník platí. Oproti tradičnímu účetnímu systému registruje aktivní provozní účetnictví i náklady na nečinnost, na nevyexpedované zásoby a na přepracování či sešrotování vadných dílů. Zkoumá skutečnou potřebu a správnost provádění jednotlivých činností a integruje je v jeden celek.

Největší dopad na řízení nákladů bude mít aktivní provozní účetnictví ve službách. Podniky poskytující služby nemohou sledovat náklady na jednotlivé operace. Musí řídit náklady na celý systém. V sektoru služeb navíc platí, že pracovní síly nelze nahradit kapitálem.

Kapitálové investice vedou spíše k nárůstu pracovních sil (nakoupí-li nemocnice nový diagnostický přístroj, musí zajistit jeho obsluhu).

V bankách jsou z hlediska nákladů a výsledků stěžejní služby zákazníkům, neboť mají fixní charakter. Maloobchodní prodejci, zejména v západní Evropě, jsou si vědomi toho, že instalace prodejních ploch má v určitém časovém horizontu v podstatě charakter fixních nákladů. Díky řízení výsledků mohou tyto firmy zvyšovat celkové zisky navzdory nízkým cenám a nízkým maržím. [3]

2.1.3. Nadbytečný majetek

V České republice některé podniky dosud vlastní nadbytečný majetek. Může se například jednat o *podnikové byty, rekreační střediska, sportovní kluby, hřiště a společenské kluby*. Dále jde o *poskytování různých sociálních a kulturních služeb* (přestože se nejedná o majetek, i tyto činnosti podnik nadměrně zatěžují). Firma z nich sice má prospěch v podobě

- psychického odpočinku zaměstnanců a
- prezentace podniku na veřejnosti,

avšak u podnikatelského subjektu nacházejícího se v krizi mohou tyto přínosy být nižší než náklady na jejich provozování. Držení tohoto majetku odčerpává zdroje, které pak není možné investovat do výzkumu, vývoje a inovací. Nejlepším řešením pro firmu v krizi tedy je se jich zbavit. To lze provést buď jejich prodejem či pronájmem u hmotného majetku a zrušením u nehmotného majetku.

2.1.4. Racionalizace zaměstnanosti s cílem zvýšit produktivitu

O problematice přezaměstnanosti jsme se zmiňovali již v kapitole o snižování nákladů, ale existuje ještě několik důležitých skutečností, o kterých je třeba se zmínit. Na pracovníky není možné hledět jako na věci, a proto s nimi nelze ani podobně zacházet. Z hlediska etiky je to zcela nepřípustné a lidská společnost považuje dobré zacházení se zaměstnanci za

samozřejmou součástí sociální zodpovědnosti organizace. Tudiž je zcela nepřipustné, aby podnik se zaměstnanci, které již nadále nepotřebuje, zacházel nešetrně.

Ve špičkových organizacích jsou dnes ***pracovníci považováni za nejcennější aktivum***. To se projevuje tak, že pokud firma propustí pracovníka, způsobí si tím velké náklady. Neztratí pouze přidanou hodnotu, kterou zaměstnanec vyprodukoval (i u přebytečných pracovníků předpokládáme, že vytvářeli alespoň minimální přidanou hodnotu), ale ponesou i ***náklady na přijetí žadatelů o práci, jejich zaškolení, další vzdělávání a výcvik, jednorázové odstupné (to může podnik na okraji zhroutení finančně velmi vyčerpat) a pomoc při hledání nového zaměstnání***. Veškeré investice do lidských zdrojů tak při jejich propouštění přijdou vniveč.

Vrcholové vedení organizace musí zajistit, aby pracovníkům převedeným na jinou práci byla poskytnuta náležitá péče a pomoc. Další důležitá věc, kterou je třeba si uvědomit, spočívá v tom, že

Poslední skutečností, o které se zmíníme, je, že sebelepší podnik, který snižuje stav zaměstnanců musí nutně čelit ztrátě prestiže v očích vnějšího okolí (propouštěných a jejich rodin, veřejnosti, investorů, dodavatelů, odběratelů, distributorů, politiků, lobbyistických a zájmových skupin atd.). To všechno si musí vrcholový management uvědomit. [1]

2.1.5. Přejít na pružnější organizační struktury

Každý podnik, který projde restrukturalizací, nějak změní svou organizační strukturu. Může se jednat pouze o její zehusnění (které velmi často nevede k žádnému výsledku) nebo ze staré organizační struktury nezůstane kámen na kameni. Ale ať se změní jakkoliv, platí zde jedno zásadní pravidlo. ***Organizační struktura se vytvoří až na konci transformace jako přizpůsobení se novému stylu práce***. Je tudíž výsledkem nového způsobu práce v organizaci.

Pokud nevíme, jak se restrukturalizace dotkne nového způsobu práce, není možné vytvářet nové struktury a vazby. Ty naopak z restrukturalizace samy vyplynou. Úkolem vedení tedy není na počátku transformace vytvořit zcela novou organizační strukturu, ale citlivě

rozpoznat, jak by měl být restrukturalizovaný podnik nově efektivně organizován. Tento důležitý fakt je často opomíjen. Proto se může stát, že transformační proces trvá zbytečně dlouho nebo vůbec není dokončen.

Je třeba říci, že oba způsoby restrukturalizace podniku (dílčí zlepšování i reengineering) vedou v praxi stále častěji k jiným organizačním strukturám, a to i přesto, že aplikace ať už reengineeringu nebo dílčího zlepšování může vést v různých případech k různým strukturám. Tento rozdíl je způsoben odlišným pohledem na řízení podniku a na cestu jeho vyvedení z krize. *Zásadně se reengineering a dílčí zlepšování liší v tom, že aplikací dílčího zlepšování vzniknou organizační struktury orientované dovnitř podniku, kdežto aplikací reengineeringu se ustaví organizace orientované na zákazníka.*

V některých případech se může stát, že reengineering i postupné zlepšování zdánlivě vedou k identické organizační struktuře. To je však jen optický klam. Zásadní rozdíl spočívá ve filozofii aplikovaných metod. Zatímco reengineering se od počátku soustředí na zákazníka a staví jej do centra všeho dění, dílčí zlepšování se orientuje dovnitř organizace a soustředí síly na úřzení mnoha složitých vazeb. Organizační kultura, filozofie práce i způsob práce se tak zcela zásadně liší. Přesto se může stát, že například geografická organizační struktura vznikne aplikací obou metod.

Rozdílný pohled na organizování bude ilustrován na příkladu velkého výrobce automobilů:

- *Aplikací dílčího zlepšování* vznikne v důsledku velkého geografického rozptýlení nesmírně složitá organizační struktura, která vyplývá ze specializace práce. V globálním měřítku vzhledem ke vzdálenostem, kulturním odlišnostem a jiným faktorům vede maximální specializace práce k obrovskému množství různých činností. Ty pak musí být složitě organizovány v jednotlivých oblastech, které jsou dále integrovány v jeden celek. V takové centralizované globální společnosti je v konečném důsledku třeba zaměstnávat i tisíce manažerů, aby byli schopni organizaci uřídit.

- Naproti tomu **aplikace reengineeringu** vede ke zjištění různých požadavků různých zákazníků a organizace je pak logicky uspořádána podle filozofie "být nejbližší zákazníkovi". Proto staví výrobce automobilů provozy na několika místech ve světě tak, aby jejich poloha s ohledem na zákazníka co nejefektivnější. [10], [14]

2.1.6. Zatraktivnění produktu pro zákazníky

Hlavním úkolem firmy je uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Nesmí být přerušen ani v průběhu restrukturalizace, jinak by podnik neplnil svou funkci. Nemohl by tak získávat finanční prostředky na podporu transformačního procesu. Hrozí-li společnosti krach, bývá to často tím, že její zákazníci nejsou s produktem spokojeni. Proto se podnik musí zaměřit na snahu učinit jej pro zákazníky přitažlivým. Mnohdy toho lze dosáhnout bez velké námahy, vysokého vynakládání zdrojů a za poměrně krátkou dobu. Po společnosti to vyžaduje jediné - **potřebu zaměřit se na zákazníka a aplikovat moderní marketingové přístupy**. Marketingoví experti zdůrazňují, že podniky mohou své zákazníky uspokojovat poskytováním vysoké jakosti, služby a hodnoty. Typický produkt je tvořen pěti úrovněmi:

- **obecná prospěšnost nebo užitečnost** (kvůli ní si zákazník produkt kupuje)
- **základní produkt** (konkrétní produkt, jenž je schopen uspokojit základní potřebu)
- **idealizovaný očekávaný produkt** (skládá se ze souboru vlastností a předností, které bude od produktu zákazník očekávat, a které považuje při koupi za samozřejmé)
- **rozšířený produkt** (přídavek k produktu, který by zákazníci neočekávali a jenž je nadchne)
- **potenciální produkt** (obsahuje veškerá zlepšení a zdokonalení stávajícího výrobku, ke kterým dojde v budoucnosti)

Úspěch výrobku také velmi závisí na jeho jakosti. **Jakost je souhrn vlastností a charakteristických rysů produktu, které vytvářejí schopnost uspokojovat dané nebo vyvolané potřeby**. Přitom musíme mít na paměti následující skutečnosti:

- **jakost musí být vnímána zákazníkem, musí vycházet z jeho potřeb a požadavků**
- **snaha o dosažení jakosti se musí promítat do všech podnikových aktivit**
- **pro jakost se musí angažovat všichni zaměstnanci**

- *jakost se prolíná celým hodnotovým řetězcem, začíná u dodavatelů a končí u distributorů*
- *jakost lze trvale zvyšovat*
- *zdokonalování jakosti vyžaduje kvalitativní skoky doplňované neustálým zlepšováním*
- *jakost neznamená vyšší náklady*
- *jakost je nutná, avšak někdy sama o sobě neznamená konkurenční výhodu*
- *jakost je dosažitelná pouze s jakostními díly*

Nejvyšší tíhu zodpovědnosti za správné definování a dodání jakosti nesou **prodejci** firmy, kteří mají za úkol spolu se specialisty na vývoj zabudovat potřeby a přání zákazníků do vlastností výrobků. Dále musí řádně a včas plnit objednávky, poskytovat zákazníkům veškeré poradenství a technickou podporu a být s nimi v těsném kontaktu. Posledním a neméně důležitým úkolem prodejců je podávání námětů na zdokonalování produktů a služeb.

Nákupní chování každého spotřebitele je charakteristické tím, že porovnává cenu produktu s hodnotou, kterou mu přisuzuje.

Cena produktu se z pohledu zákazníka skládá z:

- *ceny peněžní* (tj. ceny, za kterou výrobek koupí od prodejce)
- *ceny času* (tj. čas vynaložený za účelem získání produktu)
- *ceny energie* (tj. energie vynaložená za účelem získání produktu)
- *ceny psychiky* (tj. emocionální či psychická energie vynaložená za účelem získání produktu)

Celková hodnota produktu se podle vnímání zákazníka skládá z:

- *hodnoty produktu samého*
- *hodnoty služeb spojených s produktem*
- *hodnoty personálu*
- *hodnoty image*

*Pokud hodnota vnímaná zákazníkem převyšuje náklady na získání produktu, je vysoce pravděpodobné, že o něj bude mít zákazník zájem. Čím vyšší hodnotu je pro něj podnik schopen vytvořit, tím pravděpodobněji se mu podaří zákazníka udržet. To je nesmírně důležité, zvláště pro podnik nacházející se v krizi. Výzkumy totiž ukazují, že náklady na získání nového zákazníka představují pětinasobek částky, kterou podnik musí vynaložit, aby udržel zákazníka stávajícího. Ztratí-li navíc firma klienta, přijde o současnou hodnotu očekávaných příjmů z jeho celoživotních nákupů. Proto je kladen tak velký důraz na jejich maximální spokojenost. Té může podnik dosáhnout **budováním vztahů se zákazníkem, tedy vřelostí, zájmem a pochopením personálu, poskytováním rad a řešením problémů za klienta. Klient zároveň musí mít možnost se k produktu a službám vyjádřit.** [11]*

Z uvedeného je zřejmé, že na **produkt** jsou kladeny následující požadavky:

- ***pokročilost*** - špičkové technické parametry, moderní design, vysoká konkurenceschopnost
- ***vysoká jakost***
- ***nízká cena***
- ***vysoce kvalitní služby a poradenství spojené s produktem***
- ***včasný vstup na trh***

Je zřejmé, že některé požadavky na výrobek budou vyžadovat intenzivní výzkum, vývoj a vysoké investice. Ale existují i způsoby, jak podnik může zvýšit užitnou hodnotu výrobku prakticky okamžitě a s nízkými nebo dokonce nulovými náklady. Mezi ně patří:

- ***vylepšení či zdokonalení***
- ***zvýšení jakosti v důsledku vyřazení vadných součástí***
- ***zdvořilý personál***
- ***kvalitnější služby***
- ***esteticky i funkčně inovovaný obal***
- ***zvláště důležitou roli hraje dosažení vysoké jakosti a nadstandardní úrovně poskytovaných služeb. Ty představuje rychlý servis, okamžité dodání náhradních dílů, kvalitní údržba, opravy, poradenství, zaváděcí či modernizační služby a pomoc při***

ekologické likvidaci dosloužilého výrobku. Uvedené aktivity podnik nic nestojí, vysokou kvalitou může dokonce ušetřit.

V delším časovém horizontu je možné přizvat partnery tvořící součást hodnotového řetězce podniku, a firemní experty, aby provedli analýzu hlavních výrobků společnosti. To nejen umožní zkvalitnit produkci, ale dosáhnout i lepších vztahů s partnery prostřednictvím participace. Rozbor může být proveden buď analytickou nebo syntetickou metodou.

Analytická metoda spočívá v tom, že za účasti dodavatelů, distributorů, konstruktérů, technologů, vedoucích výroby a účetních kalkulantů je výrobek rozebrán na součástky. Každá z nich je poté analyzována a navrhně se její zlepšení. To se týká jak užitné hodnoty tak nákladů. Následně dojde k opětovnému smontování inovovaných částí. Analytická metoda má jednu nevýhodu - může se týkat vylepšování produktu, který by měl být koncipován a vyráběn zcela jinak.

Syntetická metoda spočívá nejprve v celkovém hodnocení výrobku - jeho určení a funkčnosti. Po návrzích na zlepšení se zkoumají jednotlivé detaily. Zároveň je kladen zřetel na základní kompetence podniku. To znamená, že se zkoumá, neexistuje-li stejný díl použitelný u více výrobků. Pokud se takový najde, je možno jej vyrábět hromadně, čímž se ušetří náklady (například firma Volkswagen vyrábí jeden typ podvozku pro více automobilů). Firma může získat obzvlášť vysokou dovednost výroby takového dílu.

Analýzy výrobků za účasti dodavatelů má ještě jednu výhodu. Umožní zvýšit jejich angažovanost a využít jejich nápady na zlepšení. Participace pak vede k úspoře nákladů obou stran a zároveň ke zvýšení jakosti.

Při zjišťování potenciálních zlepšení má důležitou úlohu *srovnání s konkurencí*. Užitečným nástrojem takového srovnání je *benchmarking*. Tato metoda spočívá v analýze výhod a nevýhod našich a konkurenčních výrobků. Existují tři typy benchmarkingu: *vnitřní, vnější a funkční*. Vnitřní benchmarking probíhá pouze v rámci podniku a porovnává například vlastnosti výrobků jednotlivých divizí. Vnější benchmarking provádí srovnání našich výrobků s produkty nejlepšího konkurenta v oboru. Funkční benchmarking porovnává jednotlivé

aktivity podniku se společností, která je v dané oblasti nejlepší na světě. Přitom nezáleží na tom, je-li ze stejného či jiného odvětví.

Časově asi nejnáročnější způsob srovnávání s konkurenční produkcí je *zpětné inženýrství*. Při něm dochází k detailnímu porovnávání výrobku s několika konkurenčními produkty. Z nich je možné vypozerovat know - how, jež pak společnost použije pro tvorbu výrazných zlepšení. [5]

V počátcích transformace musí podnik jít nejrychlejší a nejsnadnější cestou zatraktivnění produktů. Proto zvýšení jakosti produktu a služeb představuje nejlepší způsob dosažení vyšší konkurenceschopnosti. Významně může pomoci i syntetický a analytický rozbor a benchmarking. Často není nutné jít do detailu, cílem je zvýšení prestiže výrobků do té doby, než se dostaví první výsledky výzkumu a vývoje. Protože však v počátcích transformace nemá podnik času ani finančních prostředků nazbyt, mohou i tyto jednoduché metody výrazně pomoci při snaze navrátit podnik k prosperitě.

2.1.7. Vylepšení image podniku

Nesnadným úkolem pro firmu, která nastoupila cestu restrukturalizace, je přesvědčit své okolí o odhodlání opětovně prosperovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o banky, zákazníky, dodavatele či distributory (ale třeba i o kvalitní potenciální zaměstnance), musí této problematice podnik věnovat zvýšenou pozornost. Dobrý dojem může firma velmi snadno získat třeba tím, že kontaktní osoby přicházející do styku s kýmkoli z vnějšího prostředí se budou chovat mile, ochotně a profesionálně. **Dobré obchodní jednání** je jedním z podstatných předpokladů úspěchu.

Další důležitou věcí je, že se podnik musí *otevřeně přiznat k chybám*, kterých se dopustil, a prokázat, že je odhodlán udělat vše pro to, aby se neopakovaly. To se může týkat špatného zacházení se zaměstnanci, s dodavateli, s distributory a (což je nejhorší) se zákazníky. Výrobky a služby musí být kvalitní, reklamační řízení rychlá a bezproblémová. Na dobrou pověst podniku mohou mít negativní vliv i **soudní spory**. Často je lepší utrpět menší ztrátu než vést několik let soudní spory, u nichž beztak není jisté, zda je firma vyhraje. [5]

2.1.8. Oddlužení podniku

Restrukturalizace probíhá za situace, kdy podnik není schopen plnit své závazky. Kritickým faktorem úspěchu je tedy vytvoření dostatečné likvidity. Oddlužení odráží úspěšný návrat firmy k prosperitě. O několika možnostech jeho dosažení jsme se již zmiňovali.

- První a relativně nejsnadnější způsob, jak snížit dluhy, představuje **odprodej nepotřebného majetku**.
- Další cestou může být **odprodej ztrátových výrob**.
- Manažeři též často **odepisují dluh na účet kmenového jmění**. To může podniku sice krátkodobě zhoršit image, ale zároveň i zbavit se všech dluhů.
- Jinou alternativou je **emise dluhopisů**, avšak podnik se špatnou finanční situací nemá přílišnou naději takto získat větší sumu peněz.
- Velmi nepravděpodobnou možností je pokus získat **úvěr u banky nebo obchodní úvěr**. Tato situace je zvláště patrná v České republice.
- Jako předposlední možnost se nabízí **vytvoření strategického spojení se zahraničním partnerem** (v úvodu k práci jsem však uvedl, že vzhledem k rozsahu tohoto tématu se restrukturalizací za účasti strategického partnera nebudu zabývat).
- Poslední alternativou, jak hospodárně nakládat s disponibilními penězi, je **radikální snížení nákladů**. To může velmi výrazně přispět ke zlepšení finanční situace ve střednědobém horizontu. [5]

2.1.9. Zhodnocení všeobecných zásad transformace

Nepochybuji o tom, že výměna a stmelení vrcholového vedení, snížení nákladů, prodej nadbytečného majetku, propuštění nezbytného množství zaměstnanců, změna organizační struktury, zatraktivnění produktu, vylepšení image a oddlužení pomohou podniku dosáhnout opětovné prosperity. Musí však být provedeny co nejrychleji a vrcholové vedení musí těmto krokům věnovat mimořádnou pozornost. Rovněž předpokládám, že firma nezaznamenala tak vysokou ztrátu, že by musela ukončit činnost.

Právě skutečnost, že musí být všechny všeobecné zásady prováděny najednou, vysvětluje náročnost transformace. Proto doporučuji, aby vrcholové vedení rozčlenilo proces transformace do několika kroků a aby do něj zapojilo co největší počet pracovníků na všech úrovních.

Jak jsem v úvodu naznačil, existují dva možné způsoby restrukturalizace podniku – dílčí zlepšování a reengineering. Proto se nyní budu věnovat popisu těchto metod.

2.2. Transformace podniku na základě dílčího (postupného) zlepšování

Tato cesta restrukturalizace podniku se zásadně opírá o *operační přístup a manažerský styl řízení*. Podpůrným prvkem řízení je *hierarchické organizování a centralizace pravomocí*, tedy moc soustředěná do rukou vrcholového managementu. Vrcholový management sám shromažďuje informace, vyhodnocuje je, na jejich základě rozhodne a vydá příkazy, které jsou komunikovány shora dolů a vykonávány pracovníky nejnižší úrovně. Řízení jako manažerský styl znamená, že top management má za úkol dělat tyto hlavní činnosti: plánování, organizování, řízení, kontrolu a hodnocení a realizaci změn.

2.2.1. Plánování

Vrcholový management plánuje ve strategickém horizontu, střední úroveň managementu v taktickém horizontu a své plánování přizpůsobuje strategii. Management první linie plánuje v operativním horizontu a bezprostředně realizuje konkrétní kroky k naplnění strategie - plánuje tedy výrobu. K plánování dostávají všechny úrovně pokyny od top managementu. Komunikace probíhá pouze shora dolů, neboť se předpokládá, že vrcholové vedení má nejdůležitější informace a znalosti a dokáže podnik správně nasměrovat. Hlavním úkolem nižších úrovní managementu je kontrolovat, zda pracovníci důsledně plní rozkazy. Vedení podniku plánuje obvykle v horizontu jednoho roku cíle v řádu procent (zpravidla 5 až 10), které jsou dosažitelné.

2.2.2. Organizování

Úrovně nižšího managementu nemusí plánování obvykle věnovat přílišnou pozornost. Organizační struktura je pevně zakotvena, podnik bývá zřetelně rozdělen do útvarů nebo jiných celků, které spolu navzájem komunikují. Jejich koordinaci zajišťují členové vrcholového vedení. Často existují četné příručky pro zaměstnance, popisující organizační strukturu společnosti, jakož i různé standardizované postupy (řešení stížností, organizace pracovních porad a jiných pravidelných setkání, atd.). Organizování je vedle koordinace důležité zejména při distribuci informací jednotlivým organizačním částem.

2.2.3. Řízení

Řízení představuje dominantní fázi. zajišťuje tok informací k nižším úrovním a předává pokyny, nařizující, co má jejich adresát dělat. Informace jsou poskytovány odděleně. To znamená, že každý útvar či jiný organizační celek dostává pokyny samostatně. Týkají se pouze jeho úseku. Řízení se uplatňuje pomocí tlaku, je tedy vynutitelné pravomocemi nadřízených

2.2.4. Kontrola a hodnocení

Hodnotí se pouze míra přesného splnění rozkazů. Kontrola je velmi důkladná a úzkostlivá, je přezkoumáván každý detail práce. Vyplývá to z neinformovanosti pracovníků nejnižší úrovně a z informovanosti top managementu. Úzkostlivá kontrola má za cíl zabezpečit přesné splnění naplánovaných cílů a korigovat negativní odchylky od plánu.

2.2.5. Realizace změn

Změny se uskutečňují pouze tehdy, když se negativně odchýlí skutečný stav od plánovaného. Pokud jsou plány překročeny, cíle se zvýší. Nejsou-li splněny, jsou zaměstnanci přinuceni pracovat usilovněji. V nejhorším případě dojde k jejich výměně. Od nových se očekává, že cíle splní. Pokud výsledky odpovídají plánům, nedochází v podniku k žádným změnám.

Díličí zlepšování považuje *byrokratickou organizaci, její způsob práce a dosavadní paradigmat manažerského stylu řízení jako základ*, na kterém je třeba rozvíjet myšlenky a principy řízení organizace. Důsledkem paradigmat je důraz kladený na *specializaci práce*, která je tím pádem jednoduchá, jednotvárná a opakovatelná. Z ní vyplývá přísná kontrola a realizace změn pouze v případě negativních odchylek. Díky specializaci je třeba zaměstnávat velké množství středního managementu a štábních pracovníků, aby bylo možné organizaci uřídit. Štábní pracovníci musejí být odborníky na určitou oblast a poskytují pomoc při řízení. Manažeři se v důsledku velkého množství rozdrobených specializovaných pracovišť orientují dovnitř organizace. Koordinují všechny činnosti tak, aby organizace byla schopná dodávat produkt zákazníkům.

Potřeby a požadavky klientů zkoumá marketingové oddělení. Na základě jeho doporučení je vytvářen produkt, který firma nabízí zákazníkům. Ostatní pracovníci se průzkumem trhu nezabývají. Na zákazníka se tedy orientuje jen marketingové oddělení. V důsledku mnoha tržních segmentů a jejich rozdílných požadavků nemůže být uspokojen každý. Firma vyrábí velké série díky specializaci s poměrně nízkými náklady. Produkty odpovídají

průměrným požadavkům všech zákazníků. Podnik spoléhá na to, že nízké ceny přilákají ku
i v případě, že mu produkt stoprocentně nevyhovuje.

Noví zaměstnanci absolvují *zaškolení* odpovídající jejich pracovnímu zařazení. Díky tomu, že vykonávají jednoduchou práci, v budoucnosti zpravidla již nemusí rozšiřovat své znalosti. Pracovní postup se řídí délkou odpracovaných let a kvalitou odváděné práce. Organizační kultura je orientována dovnitř podniku a na plnění příkazů. Restrukturalizace podniku metodou dílčího zlepšování tedy znamená, že vrcholový management postupuje dle bodů popsaných v části Obecné kroky transformace. Součástí restrukturalizace je stanovení kvantifikovatelných finančních cílů. Jejich trvalé dosahování vnímá vrcholové vedení jako prostředek k vyvedení organizace z krize a položení základů pro její další rozvoj.

2.3. Transformace podniku na základě reengineeringu podnikových procesů

Druhý způsob restrukturalizace firmy představuje reengineering. Jedná se o mladou techniku zvyšování podnikové konkurenceschopnosti. Vznikla v Americe zhruba na počátku 80. let. Některé podniky se její pomocí vyšvihly na špici, jiným se při pokusu o reengineering nepodařilo krizi překonat. Stalo se tak proto, že s jeho realizací neměly dostatek zkušeností a dopustily se mnoha chyb. Přesto je dnes již díky zkušenostem úspěšných firem možné dosáhnout pomocí reengineeringu výrazných výsledků poměrně snadno. Nyní popíšeme tuto techniku podrobněji

2.3.1. Definice reengineeringu, klíčová slova

Definice reengineeringu

Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.²⁾

Definice reengineeringu obsahuje čtyři **klíčová slova: zásadní, radikální, dramatické a procesy.**

Zásadní

Při reengineeringu si musí odpovědní pracovníci klást otázky: "Proč děláme to, co děláme? Proč to děláme právě tímto způsobem? Co má podnik dělat? A jak to má dělat?" To jsou nejzákladnější otázky o činnosti firmy. Ukazují na nevhodnost, zastaralost či chybnost dosavadních pravidel. Úkolem reengineeringu pak je zkracovat procesy, rušit (eliminovat) činnosti, které nepřidávají hodnotu a sloučit či zkombinovat několik činností do jedné za jejich současného maximálního zjednodušení.

Jak se zmíním dále, procesy je možno dělit na informační a technologické. Provést reengineering technologických procesů je o mnoho náročnější než u informačních. Technologický proces je totiž tvořen sledem technologických operací a ty jsou jen těžko reengineeringovatelné. Informační procesy však lze neuvěřitelně zkracovat. Cesty informací od zdroje k příjemci jsou často velmi složité, dochází k přepisování dokumentů, přenášení z několika databází do jiné. Mnohdy existuje několik předávacích míst a informace se tak dostávají k příjemcům s obrovskou prodlevou. Reengineering umožňuje eliminovat všechny komplikace a přetvořit proces tak, že kontaktní osoba dostane všechny potřebné informace přímo od zákazníka, jehož přání a požadavky má za úkol naplnit. V podnicích, které prošly reengineeringem, může dojít až k desetinásobnému zkrácení takového procesu.

²⁾ Hammer, M. – Champy, J.: Reengineering – radikální proměna firmy, manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Management press, Praha 2000

Radikální

Radikální přístup znamená jít ke kořenům věci, vše staré rázně odmítnout a totálně přetvořit podnikové činnosti. Přitom vycházejí realizátoři reengineeringu z nových premis. Soustředí se na co nejjednodušší provedení samotné podstaty procesu.

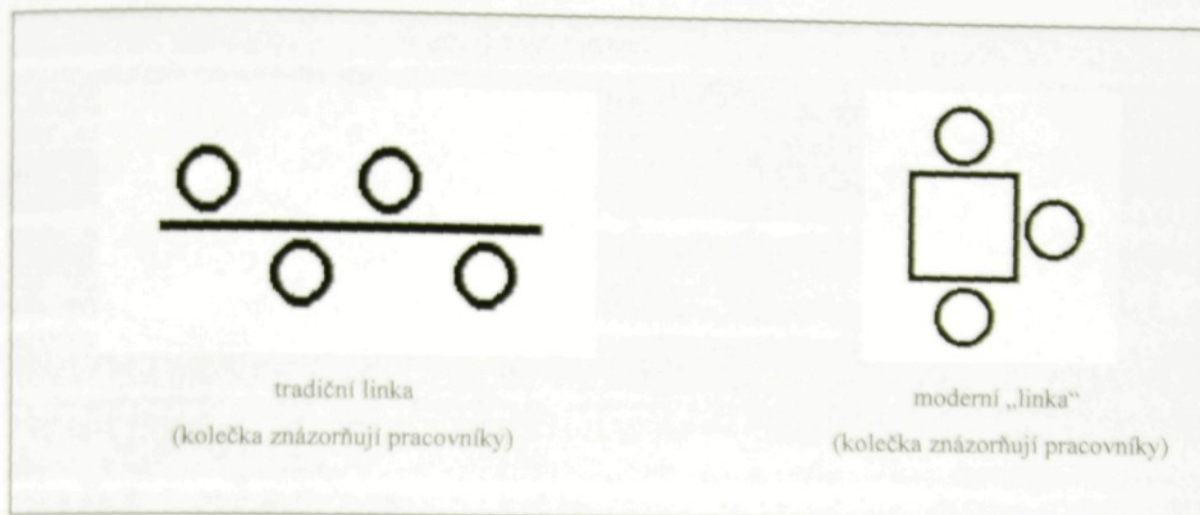
Dramatické

Potřeba reengineeringu vyplývá z potřeby výrazných změn a dramatických zlepšení v řádu stovek procent. Nemusí jej provádět firmy mající za cíl dosáhnout zlepšení o 10%. Zlepšovat podnikovou výkonnost v řádu procent lze i mnoha jinými způsoby.

Procesy

Nejdůležitější slovo v definici je "procesy". Většina manažerů není orientována na procesy, ale na dílčí úkoly, jednotlivé profese, na lidi či na struktury. Podnikový proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a vytváří výstup, jenž má pro zákazníka hodnotu. Manažeři se však doposud zaměřují příliš úzkostlivě na individuální úkoly procesu. Mají tendenci ztrácet ze zřetele skutečnost, že individuální úkoly nejsou pro zákazníka důležité, není-li v pořádku celý proces. [4]

V definici se mluví i o kritických měřítcích výkonnosti: ***nákladech, kvalitě, službách a rychlosti***. Z těchto faktorů jasně vyplývá, že při reengineeringu je **středem všeho interní či externí zákazník**. Interní zákazník je součástí organizace, zatímco externího zákazníka představuje konečný spotřebitel. Reengineering se orientuje přímo na zvýšení konkurenceschopnosti. Té lze dosáhnout současně minimálními náklady, totální jakostí, totálně jakostními službami a okamžitým uspokojením zákazníka. Rychlost lze zvýšit zkrácením prostojů, zjednodušením procesů, poskytováním potřebných informací nebo reorganizací pracoviště. Tak například někteří výrobci již nevyrábí pomocí klasické montážní linky. U ní jsou pracovníci rozmístěni tak, že si nemohou vzájemně pomáhat. Místo toho pracují u stolu, kde je vzájemná pomoc možná. Tento způsob výroby praktikují například výrobci počítačových komponent (viz obrázek). [18]



Obr. č. 2.1. Stará a nová metoda prostorového uspořádání výrobního procesu v některých moderních výrobach [17]

2.3.2. Nová paradigmata

Reengineering tedy *vyžaduje opuštění všeho starého*, nový pohled na podnik a nový začátek. Zavrhuje myšlenku dělby práce Adama Smitha a všechny premisy, jež z ní od té doby až do počátku osmdesátých let vycházely. Odmítá i úspory z rozsahu výroby. Nezabývá se žádným vylepšováním. Klade si otázku: *"Jak bychom naši firmu budovali dnes se současnými znalostmi a moderními technologiemi?"*

Na ni pomohou odpovědět *nová paradigmata* managementu formulovaná Peterem Druckerem a *moderní názory na ekonomiku výroby*. Premisy managementu jsou velmi důležité, neboť jsou zakotveny v povědomí vědců, učitelů managementu i praktických manažerů. Určují, na co se management soustředí a bývají obecně považovány za realitu. Zásadně ovlivňují směr myšlení a pohled na danou problematiku. Nová paradigmata zní:

- *Management je charakteristickým a specifickým nástrojem každé organizace.*
- *Neexistuje jediná správná organizace. Existuje pouze organizace odpovídající svému úkolu, kterou je třeba hledat, vyvíjet a testovat.* Organizace je nástroj sloužící ke zproduktivnění společné práce lidí. Přesto to neznamena pád hierarchie. Byl by to nesmysl, neboť hierarchie je v krizi jedinou nadějí. Vždy musí existovat někdo, kdo určí

směr, jímž se podnik vydá. K jeho prosazení musí mít i dostatek pravomocí, jinak by vznikl chaos a organizace by nefungovala.

- ***Pracovníky není možné řídit. Musí být vedeni.*** Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.³⁾ A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.
- ***Technologie ani konečné užití nejsou základem pro formulaci řídicí strategie. Představují omezení.*** Základem strategie musí být zákaznické hodnoty a rozhodnutí zákazníků o rozdělování jejich disponibilních příjmů.
- ***Působnost managementu není právně vymezena.*** Management musí být funkční, musí zahrnovat celý proces a soustředit se na výsledky a výkonnost v každém článku ekonomického řetězce.
- ***Hranice států je třeba chápat především jako omezující faktor.*** Manažerskou praxi v organizacích je nutné vymezovat spíše z provozního než z politického hlediska.
- ***Management představuje prostředek k dosažení výsledků dané instituce.*** Management musí vycházet ze zamýšlených výsledků a musí zdroje organizovat tak, aby bylo těchto výsledků dosaženo. Management je orgánem, který musí instituci umožnit produkování výsledků ve svém vnějším prostředí.
- ***Do oblasti působnosti a odpovědnosti managementu spadá vše, co má vliv na výkonnost a výsledky instituce. Nezáleží na tom, nachází-li se to v jejím interním nebo externím prostředí, je-li to pod kontrolou instituce či mimo ni.*** [3]

Z uvedených premis plyne nové pojetí řízení výroby. Turbulence, chaos, velké změny, globalizace a převis nabídky nad poptávkou vedly k situaci, kdy nebyla adaptace na nové podmínky nadále dostačující. Operační přístup viděl výrobu jako množství operací v rámci

Donnelly, J. H. jr. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management. 1. vyd. Grada, Praha 1999 str. 459

jednotlivých funkčních útvarů. Dřívější snahy o zvýšení konkurenceschopnosti vedly ke vzniku celé řady manažerských technik zaměřených na využití změn či příležitostí trhu.

Dnes je kladen důraz na to, aby podniky nově zkoumaly zákonitosti výroby. Přichází nová vlna průmyslového inženýrství. Nový procesní přístup nahlíží na rozdíl od operačního na výrobu jako na síť procesů a operací. Proces je definován jako sled opakovaných činností, tudíž jde zlepšovat. Efektivní výrobní systém podniku zajišťuje jeho **konkurenceschopnost**. Tu definoval Michael Porter jako **vůdcovství v nákladech, schopnost diferenciacce produkce a specializaci** (ve smyslu základní kompetence podniku, tedy mimořádné schopnosti a dovednosti vyrábět konkrétní produkt. Aby mohl podnik uvedené vlastnosti splňovat, jsou na jeho výrobní konkurenceschopnost kladeny tři požadavky:

- *vyrábět s nízkými náklady znamená vyrábět kvalitně*
- *diferenciacce vyžaduje vysokou pružnost*
- *specializace může být dosažena jen pomocí maximální produktivity*

Jedině vysoce konkurenceschopná firma si dokáže udržet trhy a zákazníky. Tento moderní pohled na výrobu vychází z *koncepce, filozofií a technik*. *Koncepci představuje procesní přístup. Podporují ji tři filozofie:*

- *plynulost* (plynulý proces bez ztrát)
- *rytmičnost* (výroba v rytmu poptávky)
- *proporcionálnost zdrojů*: pracovníků, materiálu, strojů, produktů

Abychom mohli do výrobního systému zabudovat kvalitu, musíme měřit jeho **výkonnost**. Operační přístup se zabývá měřením výkonnosti stoprocentně vytíženého pracoviště, zatímco procesní přístup se zabývá měřením výkonnosti ekonomického řetězce daného podniku. Pracovník musí být vysoce produktivní, musí produkovat maximální přidanou hodnotu (to však nepředpokládá, že bude pracoviště stoprocentně vytíženo). Zároveň je jediným pružným prvkem systému. Musí tudíž zajistit proporcionálnost ostatních nepružných zdrojů.

Na *kvalitu celého výrobního procesu* je pak nutné nahlížet ze dvou úhlů:

- *je nutné splnit požadavky zákazníků na produkt poskytováním maximální užité hodnoty*
- *je nutné eliminovat náklady na nejakost ve výrobním procesu*

Existuje mnoho technik zvyšování výrobní konkurenceschopnosti (např. vizualizace, TPM, KANBAN, JIDOKA, POKA-YOKE, SMED, řízení procesů ve smyslu eliminace ztrát, a mnohé další). Úspěchu lze dosáhnout pouze implementací a vhodným skloubením několika z nich. Je možné je zavést pouze do procesně orientovaného podniku. A transformovat tradiční firmu na procesně orientovanou umožňuje právě reengineering.

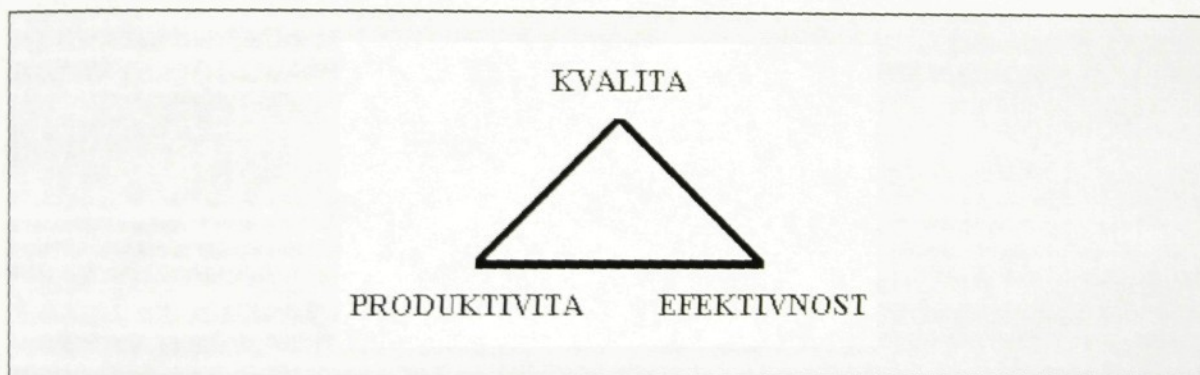
Z moderního pohledu na konkurenceschopnost vyplývají i *nové názory na ekonomiku výroby*:

- *malé výrobní dávky zajišťují nižší náklady* (mnoha podnikům se nevyplácí vyrábět malé dávky, protože to neumí s nízkými náklady)
- *metody a postupy (řízení tahem, týmové řízení) se tvoří ve spolupráci s pracovníky na místě potřeby*
- *redukce nákladů lze dosáhnout zvýšením produktivity práce* (tedy zvýšením přidané hodnoty) a to může podnik dokázat jen eliminací ztrát
- *vadné materiály a díly není možné akceptovat a poslat na další operaci*
- *průběh výroby se plánuje na místě, tedy ve výrobním procesu, důraz je kladen na samořízení, zlepšování*
- *chyby musí být analyzovány a odstraněny na místě vzniku, ztráty vlivem špatné organizace práce je nutné analyzovat a odstranit*

➤ *podnik je jeden celek*

➤ *únosné náklady určuje cena, od které odečteme zisk*

Jak ukazuje trojúhelník, podnik musí umět vyrábět kvalitně, produktivně a efektivně. Aby to dokázal, je třeba, aby do výrobního systému zabudoval pružnost. *Kvalita je definována jako nulové náklady na nekvalitu. Produktivitu chápeme tak, že úspěšný podnik dělá úspěšné věci správně. Je definována jako přidaná hodnota na jednoho pracovníka.* Vypočte se jako rozdíl výnosů a nákladů na mezispotřebu dělený počtem pracovníků. Nejedná se tedy o produktivitu práce v tradičním slova smyslu. *Efektivností neboli účinností se rozumí schopnost maximálně zhodnocovat vložený kapitál.* [18]



Obr. č. 2.2. Trojúhelník vlastností správně fungujícího výrobního systému [17]

Aby podnik splnil kritéria konkurenceschopnosti, musí začít opuštěním všeho starého. Týká se to jak myšlenek, tak aktivit. Nalezne-li firma neproduktivní proces, službu, trh či výrobek, musí uvolnit zdroje na ně vynakládané. *Neproduktivnost* lze objevit tak, že se podnik sám sebe ptá: "Kdybychom měli informace, kterými disponujeme dnes, pustili bychom se do toho?" Její eliminací je možno ušetřit cenné zdroje. Navíc podnik nemůže podporovat minulost a zároveň se orientovat na budoucnost. *Opuštění neproduktivní činnosti* je vždy správným krokem ve třech případech:

➤ *Nějaký produkt, služba, trh či proces "mají před sebou ještě pár dobrých let".* Právě ty vždy vyžadují největší péči, úsilí, nejvíce zdrojů, neproduktivnější a nejschopnější lidi. Nemají žádnou perspektivu a prakticky již dosloužily.

- *Nákladová aktiva jsou plně odepsaná a firmu proto zdánlivě nic nestojí.* Tento předpoklad je mylný. Otázkou je, zda jsou schopny něco vyprodukovat. Vzhledem k tomu, že nejsou, představují pro firmu pouze zátěž v podobě utopených nákladů.
- *Staré a upadající výrobky, služby, trhy či procesy jsou podporovány na úkor nových nebo rozvíjejících se výrobků, služeb, trhů či procesů.*

Z uvedeného plyne, že podnik se musí intenzivně soustředit na příležitosti a zároveň minimalizovat problémy. Zdrojem příležitostí mohou být minulé úspěchy, které může podnik rozvíjet a na něž může navazovat. Jakmile se však základna úspěchu stane neproduktivní, je třeba ji opustit. [3]

2.3.3. Charakteristiky procesů po jejich reengineeringu

Paradigmata vycházející z poznatků Adama Smitha říkají, že dělníci mají nízké dovednosti, a málo času a nedostatek schopností, aby je mohli výcvikem získat. Z těchto premis lze vyvodit, že činnosti vykonávané dělníky budou jednoduché. Mnozí navíc namítají, že výkon pracovníka je přímo úměrný jednoduchosti a opakovatelnosti jím plněného úkolu. Jednoduché úkoly však souhrnně tvoří složité procesy. Jejich složitost vyplývá z nutnosti integrovat velké množství právě těchto jednoduchých úkolů. Díky výhodám plynoucím ze specializace práce tak podniky od dob Adama Smitha musely snášet obtíže, ne hospodárnost a náklady vyplývající ze složitých procesů.

Aby firmy splnily současné požadavky na nízké náklady, kvalitní služby, totální jakost a maximální pružnost, musí být jednoduché. Tento předpoklad má zásadní dopad na jejich projektování a podobu. *Procesy, které prošly reengineeringem, se vyznačují určitými společnými vlastnostmi.* Tyto typické charakteristiky překračují hranice jednotlivých odvětví:

- *Několik prací je spojeno do jedné.* Mnohé dříve samostatné a odlišné práce či úkoly jsou integrovány do jednoho celku. Je-li to možné, má za celý proces zodpovědnost referent případu. Pokud to díky dlouhému procesu či potřebě pracovat na několika místech najednou možné není, bývá vytvořen případový tým. Tím je jasně stanovena odpovědnost

za proces, dojde i k výrazné úspoře času a eliminaci chyb, jakož i nákladů na jejich vyhledávání a odstraňování. Pracovníci se řídí a kontrolují sami.

- **Pracovníci rozhodují.** Rozhodování není odděleno od reálné práce, stává se její součástí. Aby mohli zaměstnanci aktivně rozhodovat, potřebují být vedeni a mít dostatek informací. Z poskytnuté pravomoci rozhodovat plynou přínosy v podobě snížení prodlev, nižších režijních nákladů, rychlejší reakce na požadavky zákazníků a větší pravomoci pracovníků.
- **Kroky procesu jsou prováděny v přirozeném sledu.** V nových procesech je práce vykonávána v posloupnosti, která odpovídá skutečné potřebě. Úkoly mohou být prováděny souběžně, ihned po získání dostatečného množství potřebných informací. Tím dojde mnohdy k několikanásobnému zkrácení doby trvání celého procesu. Díky tomu se snižuje riziko vzniku výrazných změn, jenž mohou způsobit zastarání úvodních prací či celkovou nekonzistenci. Sníží se i počet oprav a předělávek.
- **Procesy mají variantní provedení.** Stejně procesy musí být variantně pojaty, aby byly schopny pružně reagovat na odlišné požadavky různých zákazníků. Navíc musí dosáhnout výše úspor identických s úsporami z rozsahu hromadné výroby. Na začátku takových procesů dojde k rozřazení požadavků zákazníků. Z něj pak vyplýne použití nejvhodnějšího procesu. Obvykle se jedná o rozčlenění na jednoduché, středně náročné a náročné případy. Tak je možné se vyhnout speciálním případům a výjimkám, protože každý proces řeší pouze ty případy, na které se hodí.
- **Práce se provádějí tam, kde je to nejrozumnější.** To se týká jak interních, tak externích zákazníků. Interní zákazníci oddělení nákupu si například mohou levné položky do určité předem stanovené výše kupovat sami, bez toho, že by obtěžovaly oddělení nákupu. Tím se ušetří pozoruhodně velké množství nákladů na interní operace. Například jedna americká firma zjistila, že na to, aby byly koupeny baterie za 3 dolary, vynaloží 100 dolarů interních nákladů. I ve vztahu s externími zákazníky může firma ušetřit náklady. Například tak, že porouchaný stroj je opraven servisním technikem na místě u zákazníka, aniž by musel být demontován, přivezen k výrobcí, opraven, dopraven zpět k zákazníkovi a namontován.

- ***Jsou redukovány kontrolní opatření a nástroje.*** Kontrola nevytváří hodnotu a je tudíž žádoucí ji minimalizovat pouze na ekonomicky zdůvodněnou míru. Úzkostlivá kontrola totiž mnohdy může čerpat větší náklady než představují výnosy vygenerované procesem v podobě přidané hodnoty.
- ***Minimalizují se smírčí jednání.*** Smírčí jednání patří mezi činnosti, které nepřidávají hodnotu. Snížením počtu kontaktních míst klesá pravděpodobnost výskytu nekonzistentních údajů při komunikaci mezi dodavatelem a odběratelem. Proto klesá i počet smírčích jednání. Tím je možné zvýšit kvalitu vzájemné interakce a získat důvěru.
- ***Manažer případu je jediným kontaktním místem.*** To je velmi užitečné v případě, když jsou kroky procesu příliš složité nebo rozptýlené a není v silách malého týmu je integrovat. Manažer případu se k zákazníkovi chová, jako by byl zodpovědný za celý proces. Aby mohl řešit problémy a odpovídat na dotazy zákazníka, potřebuje mít přístup ke všem informacím, jimiž případový tým disponuje.
- ***Převažují hybridní centralizované /decentralizované operace.*** Tuto výhodu umožňuje využití sdílených databází, shromažďujících veškeré informace o klientovi. Informace pak mohou být použity na různých místech tak, aby společnost co nejlépe splnila přání zákazníka.
- ***Každý proces se orientuje na zákazníka a je koncipován z hlediska jeho potřeb.***

Procesy nemohou splňovat všechny charakteristiky najednou, neboť každý proces je originální. Navíc si některé z uvedených bodů odporují. Jisté je, že jedna vlastnost je společná všem procesům. Je jí orientace na zákazníka. [4]

2.3.4. Změny pracovních funkcí

Zcela zásadní přehodnocení a radikální redesign podnikových procesů ovlivní všechny ostatní aspekty organizace. Vzhledem k charakteru reengineeringu se zcela změní pracovní

funkce od úzkého a úkolově orientovaného pojetí k pojetí mnohostrannému. Tyto změny vypadají následovně:

- ***Mění se pracovní jednotky od funkčních útvarů k procesním týmům.*** V klasické útvarové organizaci proces realizovalo mnoho lidí, kteří byli roztroušeni po různých útvarech po celé firmě a tudíž nedocházelo k integrovanému úsilí. Navíc často existoval střet zájmů (například mezi osobou mající na starost termín dodávky a osobou sledující obrát skladových zásob). V moderní organizaci je reengineeringovaný proces zajišťován jednotlivcem či týmem, který pracuje pohromadě a sleduje společný zájem - splnění požadavků zákazníka. Přesto se nemusí změnit charakter práce členů týmu. Proces může mít na starosti referent případu (neboli případový pracovník), virtuální tým (po dokončení projektu je rozpuštěn) nebo případový tým (obsluhuje opakující se proces).
- ***Mění se charakter jednotlivých činností od jednoduchých úkolů k mnohostranné práci.*** Pracovníci musejí znát a rozumět celému procesu, myslet v širších souvislostech, dělat mnohem více činností. Stávají se z nich univerzalisté mající spoluzodpovědnost za celý proces. Členové týmu pak cítí větší uspokojení z práce, neboť vidí celkové výsledky. Důležitý je i osobní rozvoj, který dává zaměstnancům možnost rozšířit jejich znalosti a dovednosti a zvládnout větší část procesu. Navíc dochází k eliminaci ztrát a veškerých činností, které nepřidávají hodnotu. Pracovníci jsou proto pro firmu cennější.
- ***Mění se role lidí od lidí podléhajících kontrole k lidem s větší pravomocí.*** Důležitou úlohu hraje samořízení. S odpovědností vzrůstají i pravomoci. Díky tomu pak mohou být odstraněni kontrolóři. Pracovníci s vysokými pravomocemi však již nemohou být při přijímacím pohovoru hodnoceni pouze z hlediska vzdělání, výcviku, znalostí a dovedností. Musí být brán zřetel i na samostatnost, sebekázeň, schopnost pracovat v týmu a motivaci k uspokojení zákazníka.
- ***Mění se příprava k výkonu práce od výcviku ke vzdělání.*** Z požadavků na zaměstnance (jako je univerzálnost, znalost a porozumění celému procesu, zvýšené pravomoci a odpovědnost, schopnost pracovat v týmu) vyplývá, že výcvik musí být nahrazen

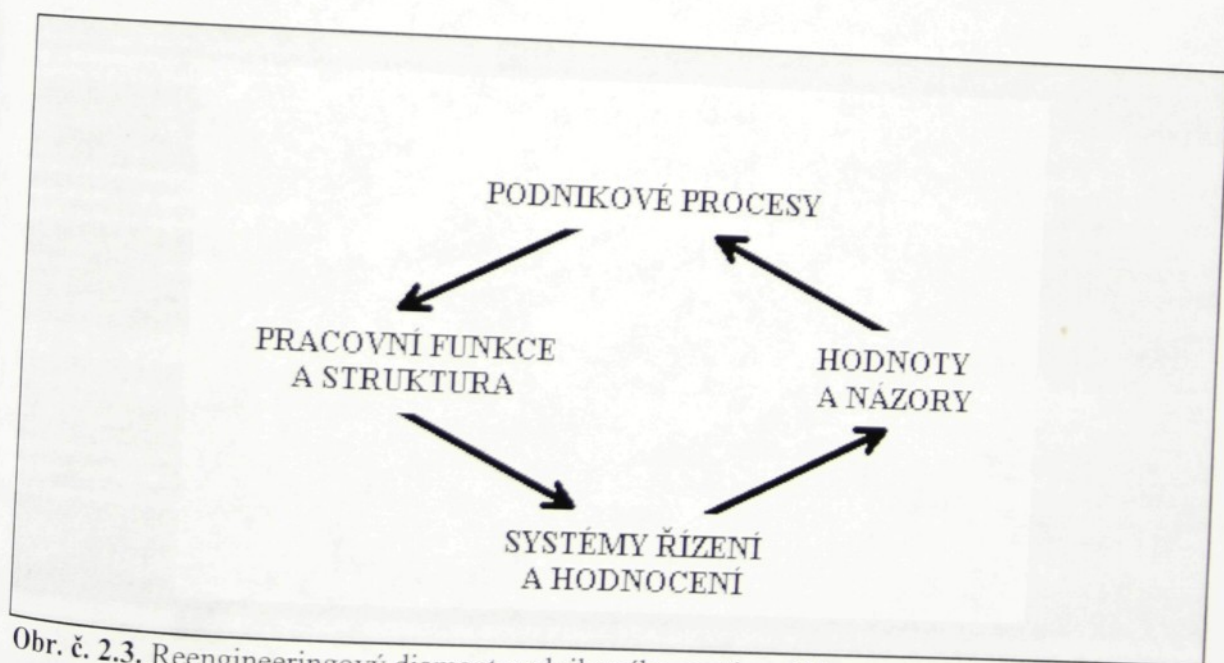
vzděláváním. To jim na rozdíl od výcviku pomůže pochopit, proč věci dělají tak, jak je dělají. V měnícím se prostředí je navíc celoživotní vzdělávání nutností.

- *Mění se výkonová kritéria a odměňování od činnosti k výsledkům.* V tradičních organizacích nemá smysl zaměstnance odměňovat za vykonávání specializované činnosti, neboť ta sama o sobě nemá pro podnik hodnotu. Hodnotu má pouze výsledek celého procesu. Proto je zaměstnancům vyplácena hodinová mzda. Podniky, které prošly reengineeringem, však odměňují pracovníky na základě kvality a hodnoty jejich výsledků, a na základě spokojenosti zákazníků. Proto jsou základní platy obvykle nízké a firmy často vyplácí vysoké prémie za dobré výsledky. Dnešní dobrá výkonnost totiž nezaručuje dobrou výkonnost zítra. V reengineeringovaných podnicích nejsou lidé odměňováni ani na základě svého postavení či funkčního zařazení. Nic z toho, co podporuje specializaci práce, nemá v nově vytvořené organizaci místo. To platí i pro hodnotící systémy.
- *Mění se kritéria postupu od výkonnosti ke schopnostem.* Reengineering zavádí mimo jiné jedno zcela nové pravidlo: pracovníci jsou odměňováni na základě výkonu a povyšováni na základě prokázaných schopností, dovedností a dosaženého rozvoje. Jejich kariéra je plánována současně s požadovaným růstem kvalit.
- *Mění se hodnoty od protektivních k produktivním.* Podnikové systémy odměňování se řídí spokojeností zákazníka. Management musí motivovat zaměstnance svým příkladným jednáním. Cílem je, aby všichni pracovníci chápali, že jejich mzdy a platy nehradí spokojený šéf, ale spokojený zákazník.
- *Manažeři se mění z dohlížitelů v kouče.* Při reengineeringu dochází ke zjednodušení složitých procesů a ke změně jednoduchých prací v komplexní. Díky samorizení mohou manažeři upustit od kontroly a více pomáhat zaměstnancům - poskytovat rady, pomoci řešit problémy a vytvářet vhodné podmínky.
- *Mění se organizační struktura od hierarchické k ploché.* Výsledkem reengineeringu bývá vytvoření interpersonálních týmů, které zastanou většinu práce manažerů. Proto jich firma tolik nepotřebuje. Tím dojde i ke zrušení několika stupňů řízení a ke zploštění

organizační struktury. Lidé komunikují, s kým potřebují, práce je organizována podle procesů a týmů. Proto nelze jednoznačně vyhranit organizační strukturu ve smyslu komunikačních vazeb, ta se přizpůsobuje a jak je řečeno výše, slouží pouze ke zproduktivnění společné práce lidí. A zatímco manažer může řídit maximálně 7 lidí, kouč je k dispozici až třiceti.

- *Vedoucí se mění ze zapisovatelů výsledků ve vůdčí osobnosti.* V ploché organizaci jsou vůdci blíže zákazníkům. Důležitá změna v postojích a úsilí pracovníků musí být tažena vůdčími osobnostmi, které jdou příkladem. Navíc je nezbytné, aby měl vůdce pro podnik vizi a motivoval ostatní k jejímu dosažení.

Reengineering tedy mění prakticky všechny aspekty organizace. To můžeme vidět na diamantu podnikového systému. Podnikové procesy určují, jak budou lidé pracovat a jak budou sdružováni. Pracovníci musí být řízeni a hodnoceni systémem, který podporuje procesní přístup a orientaci na zákazníka. Takové systémy řízení a hodnocení pak nutně předurčují hodnoty a postoje zaměstnanců. Hodnoty a postoje zaměstnanců pak zpětně ovlivňují výkonnost procesů. [4]



Obr. č. 2.3. Reengineeringový diamant podnikového systému [4]

2.3.5. Úloha informačních technologií

Informační technologie působí při reengineeringu jako podstatný předpoklad, jsou jeho významným spolutvůrcem. Reengineering však v žádném případě neznamena automatizaci, ta podporuje staré způsoby myšlení, práce, a stará schémata chování. Při reengineeringu je nutné používat induktivní myšlení. Informační technologie nejdříve vytváří problém, a pak jej řeší. Výsledkem reengineeringu je vždy zásadní inovace. Proto si firma musí položit otázku: "Jak můžeme využít informačních technologií, abychom dělali věci, jež dosud neděláme?" Nejedná se o nasazení informačních technologií na starý problém, ale o zcela nové pojetí problému a pomoc informačních technologií při jeho řešení. Proto je zprvu nutné rozpoznat, jaké nové výrazné možnosti informační technologie poskytuje. Nyní se podívám na některé zlomové technologie a jejich význam:

- *Telekonference.* Umožňuje pravidelný kontakt mezi vzdálenými pracovišti.
- *Sdílené databáze.* Umožňují přítomnost informací všude, kde jsou potřeba.
- *Expertní systémy.* Umožňují univerzalistům vykonávat práci expertů.
- *Telekomunikační sítě.* Umožňují souběžně sklízet výhody centralizace a decentralizace.
- *Nástroje na podporu rozhodování (databázový přístup, software pro modelování).* Umožňují učinit rozhodování součástí každé pracovní funkce.
- *Bezdrátový přenos dat a přenosné počítače.* Provozní personál může předávat a přijímat informace, ať je kdekoli.
- *Interaktivní videodisk.* Umožňuje navázat efektivní kontakt s potenciálním zákazníkem.
- *Technologie automatické identifikace a automatického vyhledávání.* Umožňuje okamžité zjištění, kde se nacházejí důležité osoby (servisní technici) či věci (nákladní automobily).
- *Vysoce výkonná výpočetní technika.* Umožňuje průběžné revidování plánů.

Aby podnik mohl získat konkurenční výhodu, musí pocítovat potřebu informační technologie ještě dříve, než se objeví na trhu. Její zavedení a zprovoznění vyžaduje čas. Dokáže-li firma provést přípravné kroky (její prostudování, porozumění jejímu významu, koncepční zpracování jejích aplikací), může získat až tříletý náskok před konkurencí. Podnik

procházející restrukturalizací nemůže mít ihned dostatek finančních prostředků na zakoupení moderních informačních technologií. Měl by však tušit, jakou technologii bude potřebovat. [4]

Ve využití moderních technologií se objevuje jedna zvláštnost. *Nejširší použití* nebude v budoucnu mít ve vrcholovém managementu, ale *na provozní úrovni*. To dlouho nikdo nepředpokládal. Internet a sdílené databáze stále častěji představují nepostradatelnou pomůcku servisních techniků, distributorů a jiných pracovníků operujících v terénu. Výkonný software dokáže velmi zjednodušit práci architektů či pomoci firmě plánovat své výrobní a jiné aktivity na základě předpokládaných potřeb servisu a náhradních dílů pro její zákazníky. Řediteli podniku naopak žádný počítač neumí poradit, má-li postavit novou výrobní halu, či na jaké trhy s jakými produkty by měl vstoupit. [3]

2.3.6. Personální aspekty reengineeringu

Lidé, kteří se účastní reengineeringu podnikových procesů, obvykle patří do jedné z následujících kategorií. Jejich účast může celý proces výrazně urychlit. Jedná se o vůdčí osobnost, vlastníka procesu, reengineeringový tým, řídicí výbor a reengineeringového cara. Ideálně určuje vůdčí osobnost vlastníka procesu. Ten vytváří reengineeringový tým, jenž s pomocí cara a pod záštitou řídicího výboru provádí reengineering procesu.

Vůdčí osobnost (leader)

Leaderem obvykle bývá vyšší vedoucí s dostatečně vysokými pravomocemi prosadit reengineeringové úsilí. Osoba zastávající tuto roli ji obvykle zaujme spontánně, nebývá volena. Leader zahajuje reengineering a stará se o jeho průběh až do konce. Poskytuje podporu vlastníkovému procesu a reengineeringovému týmu. Musí být skutečným vedoucím, který dokáže strhnout ostatní, má autoritu a důvěru. Dalšími charakteristikami leadera jsou ctížádost, intelektuální zvědavost, touha po novém, po obrození firmy a vytváření budoucnosti. Úkolem leadera je předkládat vize a motivovat. Principy reengineeringu musí zásadním způsobem ovlivňovat jeho myšlení a jednání.

Vlastník procesu

Vlastník procesu je zodpovědný za realizaci reengineeringu konkrétního procesu. Jedná se o vyššího manažera majícího vysokou prestiž, důvěru a dostatečný vliv. Obvykle řídí jednu z funkčních oblastí starého procesu rozděleného mezi více útvarů. Jeho úkolem je dohlížet na průběh reengineeringu, proto vytváří reengineeringový tým, získává pro něj zdroje, motivuje jej a inspiruje, poskytuje poradenství, kritizuje, chrání před útoky ostatních a objasňuje komunikační nesrovnalosti mezi týmem a vrcholovým vedením. Vlastníci procesu jsou rovněž mluvčími týmu a kontaktním místem. Charakter práce na ně klade požadavky, aby dobře snášeli práci s rizikem v prostředí charakterizovaném velkými změnami.

Reengineeringový tým

Reengineeringový tým provádí reengineering procesu, vytváří a realizuje ideje a plány. Jeden tým může provádět reengineering pouze jednoho procesu. Měl by mít 5 až 10 členů. Tým je tvořen dvěma druhy lidí : internisty a externisty.

Internisté dobře znají proces, neboť jeho část dosud vykonávali. To jim umožňuje identifikovat nedostatky a vystopovat zdroje problémů výkonnosti. Nevýhoda spočívá v tom, že dobrá znalost procesu jim brání nově myslet a mít dobré nápady. Někdy zaměňují stávající stav s tím, co by mělo být. Patří mezi absolutně nejlepší pracovníky v podniku, jsou na vzestupu. Jejich nezbytnou předností je vysoká důvěryhodnost. Sami však reengineering provést nemohou. Může se stát, že na proces hledí prismatem svého úzkého funkčního zaměření či hledají osobní zájmy.

Externisté jsou lidé vně procesu (například z útvaru marketingu či informačních systémů) nebo dokonce přicházejí z vnějšího prostředí, často z poradenských firem. Do týmu přinesou objektivní a tvůrčí pohledy. Nenesou riziko, proto se mohou ptát : "Proč? A proč právě tak?", a klást naivní otázky, které vyprovokují nové způsoby myšlení. Jejich úkolem je rozrušovat zaběhlé způsoby. Protože se jich změny nijak nedotknou, jsou ochotni přebírat riziko. Musejí umět komunikovat, naslouchat, myslet v širokých souvislostech a rychle studovat.

V týmu by měli být dva až tři internisté na jednoho externistu. Při diskusi na poradách vzniknou konflikty plynoucí ze střetu externistů s internisty. Musí však být konstruktivní a sledovat konečný výsledek. Pokud k nim nedochází, znamená to, že práce týmu nikam nevede. Týmy mají autonomii, vlastníci procesu jsou jejich klienty, nikoli šéfy. Tým funguje pouze tehdy, pracují-li všichni jeho členové pohromadě. Reengineering procesů s sebou přináší invence, hledání, tvořivost a schopnost syntézy. Členové týmu musí umět pracovat s rizikem a mít schopnost učit se z omylů. Procházejí iterativním procesem učení. Mnohé týmy si volí svého **kapitána**, který řeší různé administrativní detaily.

Při práci vypomáhá základnímu týmu i **přidružená skupina**. Patří do ní zákazníci a dodavatelé procesu pomáhající při správném nasměrování úsilí, dále experti v oblasti informačních technologií, lidských zdrojů a vztahů s veřejností. Provádí speciální a přidružené práce.

Rídící výbor

Rídící výbor tvoří vyšší vedoucí pracovníci, obvykle vlastníci procesu. Plánují celkovou reengineeringovou strategii. V čele výboru by měla stát vůdčí osobnost reengineeringu. Výbor rozhoduje o pořadí projektů, plánování a alokaci zdrojů, pomáhá vlastníkům procesu a reengineeringovým týmům, řeší konflikty.

Reengineeringový car

Car zná různé techniky reengineeringu aplikované ve firmě, je vždy o krok napřed. Představuje štábního pracovníka, jenž podporuje leadera. Poskytuje podporu a poradenství vlastníkům procesu i reengineeringovým týmům, pomáhá při výběru internistů a hledání či výběru externistů. Reengineering prakticky vždy vyžaduje využití informační technologie. Úkolem cara je "připravit půdu" reengineeringu. Musí tedy předpovědět požadavky na budoucí potřebu informační technologie a dohlédnout na včasnou instalaci hardware i software. Tyto předem učiněné kroky pomohou urychlit reengineering podnikových procesů a získat konkurenční výhodu. [4]

2.3.7. Identifikace podnikových procesů

Předmětem reengineeringu nejsou divize, útvary ani oddělení, ale procesy. To si mnozí lidé pletou, neboť s organizací a jejími částmi jsou dobře seznámeni, zatímco identifikace procesů jim činí značné potíže. V tradiční organizaci je stanovena odpovědnost v rámci funkčních útvarů, ale nikdo nemá odpovědnost za celý proces.

Procesy odpovídají přirozeným aktivitám firmy. Při jejich identifikaci pomůže, nazvou-li je členové týmu jmény vyjadřujícími počáteční a konečný stav. Hlavní procesy je též možné zakreslit do velmi jednoduché procesní mapy. Ta obsahuje i skryté subprocesy a podpůrné procesy a vazby představující návaznosti. V procesní mapě můžeme také najít zákazníky a nezákazníky. V zájmu minimalizace nákladů ekonomického řetězce usiluje firma o spojení svých procesů s procesy zákazníka tak, že si klade otázku: "Co od nás zákazník žádá?" Podle jeho přání pak podnik upravuje své procesy tak, aby bylo dosaženo oboustranné spokojenosti.

Jak jsme již naznačili, procesy lze dělit, a to z hlediska důležitosti a z hlediska charakteru. Z hlediska důležitosti je dělíme na hlavní a podpůrné. Podpůrné se dále dělí na pomocné a obslužné. Dle charakteru dělíme procesy na informační a technologické. [4]

2.3.8. Výběr procesů pro reengineering

Žádný podnik nemůže reengineeringovat všechny své hlavní procesy najednou. Proto po jejich identifikaci lze vybírat ty nejvhodnější **podle tří kritérií**:

- **nefunkčnost** (jedná se o procesy, které dlouhodobě nepřinášejí žádné nebo jen minimální výsledky)
- **význam** (rozumí se význam pro zákazníky, jejich prioritní požadavky mohou být cenným zdrojem informací o důležitosti procesů)

- *zvládnutelnost* (zpočátku je vyšší pravděpodobnost úspěchu při reengineeringu méně rozsáhlého procesu, dále hraje důležitou roli velikost potřebných zdrojů, silné stránky reengineeringového týmu a angažovanost vlastníka procesu). [4]

2.3.9. Porozumění procesům

Poté, co byl proces pro reengineering vybrán, je nutné mu porozumět. Tým musí zjistit, co proces dělá, jak dobře, co určuje jeho výkonnost. Vzhledem k tomu, že úkolem týmu není proces zdokonalit, neanalyzuje jej do detailů. Naopak je třeba mít určitý nadhled, aby dobré vnitřní pochopení umožnilo vytvořit výrazně lepší projekt. Podrobná analýza jen odvádí pozornost.

Chce-li reengineeringový tým pochopit proces, musí poznat, co zákazník procesu s jeho výstupem dělá. Proto je nejlepší začít na místě zákazníka. Důležité je zjistit, jaké jsou skutečné požadavky zákazníka, co říká, že chce, co skutečně potřebuje, jaké jsou jeho problémy, v jakých procesech využívá výstupu našeho procesu. Cílem reengineeringu je vytvořit proces, jenž lépe uspokojí požadavky zákazníka. Tým se proto nemůže zákazníka ptát, co potřebuje, neboť zákazník řekne jen to, co si myslí, že chce. Otázka zní: "*Co je cílem pro zákazníka procesu? Jak toho můžeme dosáhnout?*" Protože zákazníci přemýšlí v rámci stávajících zlepšení dosavadního procesu, musí jim tým rozumět lépe, než rozumí oni sami sobě. Proto se členové týmu často zapojují do práce u zákazníka nebo aspoň pozorují ostatní.

Jsou-li zjištěny skutečné potřeby zákazníka, je nutno **porozumět samotnému procesu**, tedy ptát se, **co má dělat a proč to má dělat**. Při tom může pomoci i benchmarking, o němž jsem se zmínil již v souvislosti s výrobkem, ale který lze neméně úspěšně aplikovat i na procesy. [4]

2.3.10. Projektování nového procesu

Nyní se již tým může věnovat samotnému reengineeringu procesu. Úkolem týmu na první schůzce je zahájit práce na redesignu procesu. Vytváření nového projektu procesu je tou

nejkreativnější částí celého reengineeringového úsilí. Vyžaduje nejen představivost a induktivní myšlení, ale i jistou dávku naivity. Pracovníci musí opustit veškerá zaběhnutá pravidla a jít cestou, po níž dosud nikdo v organizaci nešel. Při diskusi zapisuje kapitán týmu návrhy na tabuli. Vede dialogy tak, aby směřovaly ke konečnému cíli, povzbuzuje a inspiruje ostatní. Přitom je třeba akceptovat následující **principy**:

- *práce je nejlépe organizována na základě výsledných cílů*
- *do realizace procesu by mělo být zapojeno co nejméně lidí*
- *musí dojít k identifikaci a destrukci starých předpokladů*
- *informační technologie představuje při reengineeringu výraznou pomoc*

Zajímavé jsou i následující **praktické postřehy členů reengineeringových týmů**:

- *člověk nemusí být odborníkem, aby se mohl zapojit do tvorby nového projektu procesu*
- *být člověkem zvenčí (externistou) je přínosné*
- *musíte se zbavit předsudků*
- *je důležité vidět věci očima zákazníka*
- *na novém projektu se nejlépe pracuje v týmech*
- *nemusíte toho o dosavadním procesu příliš vědět*
- *není obtížné mít velké myšlenky*
- *tvorba nového projektu procesu může být zábava*

Při reengineeringu je vhodné vytvořit dva druhy týmů, a to ***základní a zkušební***. Úkolem základního týmu je generovat a předkládat nové nápady zkušebnímu týmu. Úkolem zkušebnímu týmu je ověřování nových nápadů na konkrétních případech a poskytování zpětné vazby. Proces reengineeringu se tak stává iterativním. ***Pilotní testování*** má i několik dalších ***výhod***:

- *mohou se objevit problémy, které nikdo nečekal; pilotní test pomůže předejít následkům těchto problémů*
- *problémy, které se zdály být nepřekonatelné, se často ukáží jako triviální*
- *bývají objeveny nové příležitosti*
- *podstatně se sníží riziko [4]*

2.3.11. Chyby, kterých se při reengineeringu podniky často dopouštějí

Protože je reengineering mladou technikou, podniky se při jeho implementaci dopouštějí mnoha chyb. Je užitečné upozornit na následující situace, které vedou k neúspěchu:

- snaha proces vylepšovat místo toho, aby byl změněn
- nezaměřili se pozornost na podnikové procesy
- soustředění se pouze na redesign procesu a ne na změny, které vyvolává a kterým je třeba se přizpůsobit
- opomíjení hodnot a názorů lidí
- angažovanost za dílčí, nepodstatné výsledky
- předčasné vyhlášení vítězství
- předem zúžený rozsah reengineeringového projektu a zúžené vymezení problému
- dovolení, aby podniková kultura a postoje vedení zabránily zahájení reengineeringu
- usilování o to, aby reengineering probíhal zdola nahoru
- postavení člověka, který reengineeringu nerozumí, do čela reengineeringového projektu
- neúměrné šetření zdrojů určených pro reengineering
- utopení reengineeringu v přívalu každodenních úkolů
- rozptýlení energie na velký počet reengineeringových projektů
- pouští-li se podnik do reengineeringu v době, kdy se generální ředitel chystá jít do důchodu a nemá zájem na zásadní přeměně podniku
- není-li reengineering rozlišován od jiných programů zdokonalování podnikových činností
- soustředí-li se týmy výhradně na projektování procesů, a tyto projekty nerealizují
- snaha dělat reengineering tak, aby se tým někoho nedotkl
- dělání ústupků, projevují-li lidé odpor k reengineeringovým změnám
- co největší protahování reengineeringového projektu [4]

2.4. Shrnutí

Transformace je radikální zásah do dosavadní činnosti podniku s cílem zvýšit jeho konkurenceschopnost a navrátit jej k prosperitě. Má určité obecné zásady, kterými se řídí. Jsou to:

- *výměna a stmelení vrcholového vedení*
- *snížení nákladů*
- *prodej či pronájem nadbytečného majetku*
- *racionalizace zaměstnanosti s cílem zvýšit produktivitu*
- *přechod na pružnější, modernější organizační struktury*
- *zatraktivnění produktu pro zákazníky*
- *vylepšení image podniku*
- *oddlužení podniku*

V zásadě je možné transformovat podnik dvěma způsoby. Starší se soustředí na *postupné zlepšování* podnikové výkonnosti pomocí centralizovaných pravomocí a stanovování nízkých kvantitativních cílů. Prosazuje operační přístup. Novější způsob se nazývá *reengineering*. Ten vidí podnik jako souhrn hlavních a podpůrných procesů, zaměřených na splnění přání zákazníka. Práci vykonávají týmy mající značnou autonomii.

Z popisu metod budu vycházet v následující části. Nejdříve nastíním jejich východiska a popíšu výhody a nevýhody. Poté obě metody porovná a vyberu tu, která vykazuje větší ekonomickou efektivnost, naučí firmu trvale zvyšovat konkurenceschopnost a vytvářet budoucnost. I implementaci vhodnější metody se budu zabývat v následující části.

3. ZHODNOCENÍ DÍLČÍHO ZLEPŠOVÁNÍ A REENGINEERINGU, IMPLEMENTACE EKONOMICKY EFEKTIVNĚJŠÍ METODY DO PODNIKU

3.1. Porovnání základních charakteristik dílčího zlepšování a reengineeringu

Při studiu obou metod jsem identifikoval významné rozdíly v jejich pohledu na podnik a jeho činnost. Napovídají, na co bude v restrukturalizovaném podniku kladen důraz.

VÝCHODISKO	POSTUPNÉ ZLEPŠOVÁNÍ	REENGINEERING
Míra akceptování dosavadního způsobu práce, organizování a paradigmát	Dosavadní způsob práce, organizování a paradigmata představují výchozí znalostní základnu, na níž se staví	Nic není považováno za předem dané, vše se zkoumá, jsou kladeny otázky "Proč?" a "Jak?"
Různorodost práce	Jednotvárná specializovaná práce	Různorodá, komplexní práce, důraz na znalost celého procesu
Organizační struktura	Nepružná, založená na kontrole, centralizace pravomocí, řízení tlakem (příkazové řízení), vynucování plnění příkazů	Pružná, založená na decentralizaci pravomocí, řízení tahem (externími a interními zákazníky)
Hodnoticí systémy	Hodnoceno plnění příkazů	Hodnoceno plnění přání a požadavků zákazníka, motivace k sebevzdělávání, aktivnímu rozhodování a neustálému zlepšování
Kritéria povyšování	Počet let strávený v organizaci, míra zvládnutí dosavadního pracovního místa	Odměňování za dobrý výkon, povyšování na základě dostatečného vzdělání, znalostí a dovedností
Organizační kultura	Orientace dovnitř podniku, plnění příkazů	Orientace na zákazníka, vedení, samořízení
Vzdělávání pracovníků	Zaškolení při uzavření pracovního poměru, dále je třeba pouze ve výjimečných případech	Celoživotní vzdělávání šité na míru aspirací jedince
Pracovní orientace podniku	Na útvary	Na procesy
Celková orientace organizace	Dovnitř	Na zákazníka
Manažerský styl	Řízení	Vedení
Komunikace	Jednosměrná, shora dolů	Obousměrná, shora dolů i zdola nahoru, prochází napříč organizací, tzn. probíhá mezi kterýmikoli pracovníky v organizaci

Tab. č. 3.1. Základní východiska dílčího zlepšování a reengineeringu

3.2. Výhody a nevýhody postupného zlepšování a reengineeringu

Z popisu dílčího zlepšování a reengineeringu jsem identifikoval výhody a nevýhody obou metodologií.

3.2.1. Výhody a nevýhody postupného zlepšování

Postupné zlepšování má tyto výhody:

- není třeba pracně přesvědčovat pracovníky, aby se aktivně zapojili do procesu rozsáhlých změn
- cíle jsou lehce dosažitelné, jsou stanoveny v rámci stávajících znalostí, dovedností a zkušeností
- není třeba učit pracovníky rozhodovat a aktivně vyhledávat informace
- není třeba pracně měnit stávající organizační strukturu
- není třeba pracně měnit stávající silně zakořeněnou organizační kulturu
- nevyžaduje dobré vůdčí schopnosti, ale pouze dobré řídicí schopnosti (manažerů s dobrými řídicími schopnostmi je dostatek)
- nevyžaduje celoživotní vzdělávání zaměstnanců

Nevýhody postupného zlepšování jsou:

- moc není uplatňována na základě znalostí, dovedností a zkušeností, ale na základě počtu přímých podřízených
- od pracovníků na nejnižší úrovni se neočekává, že budou informovat, komunikace probíhá pouze shora, pracovníci musí jen správně vykonávat příkazy
- velmi špatná informovanost mezi organizačními celky
- cíle jsou příliš malé
- pomalý postup kupředu ohrožuje životaschopnost podniku, který se nachází na pokraji krachu
- neumožňuje adaptaci na stále větší tempo a intenzitu změn

- přetěžuje vrcholový management, který je zahlcen informacemi a stížnostmi a v důsledku toho pomalu rozhoduje a nemůže se věnovat strategii podniku, nemůže podnik učinit
- nepřipravuje podnik na budoucnost
- neexistuje skutečná orientace na zákazníka, management se orientuje dovnitř firmy, ale dokázal učinit složitou organizaci
- organizace je nepružná, nedokáže se soustředit na zákazníka, pomalu se adaptuje na požadavky trhu, není schopná rozlišovat (segmentovat) zákazníky a vyrábět zakázek malé série s nízkými náklady
- pracovníci nemají možnost aktivně rozhodovat, přestože jsou nejbližší zákazníkovi nejlépe znají jeho potřeby a přání
- nedostatek vůdců ve vrcholovém vedení způsobuje, že manažeři nedokážou čelit tlakům velkých změn, které ohrožují životaschopnost podniku
- komplikovaná organizace a její útvaryvé členění na sebe nabaluje obrovské náklady, které rozřezávají přidanou hodnotu
- zákazníci si často stěžují, neboť v důsledku toho, že jednotlivé útvary nejsou mezi sebou informačně propojeny, jim nikdo nedokáže říct, v jakém stádiu se nachází realizace jejich objednávky
- snižuje angažovanost a participaci pracovníků
- povyšování jsou ti, kteří vykonávají současnou práci dobře a jsou v podniku dlouho
- na zaměstnance je pohlíženo jako na pasivum
- nejednotný informační systém, více nekompatibilních informačních systémů
- není možné zlepšovat neomezeně dlouho systém, který se nemění, neboť se vyčerpá znalostní možnosti

3.2.2. Výhody a nevýhody reengineeringu

Reengineering má tyto výhody:

- umožňuje radikální snížení nákladů, zvýšení kvality a rychlosti, zvýšení kvality služeb
- činí podnik jednodušší, organizační struktury jsou jednoduché, plošší
- jasně stanovuje odpovědnost za celý proces, zákazník může být kdykoli informován o fázi plnění jeho objednávky

- umožňuje adaptaci podniku na náročné změny
- poskytuje pravomoc a odpovědnost pracovníkům na nejnížší úrovni hierarchie, kteří mohou za pomoci jednotného informačního systému pružně reagovat a rychle uspokojovat požadavky zákazníků
- zvyšuje angažovanost a participaci pracovníků
- povyšování jsou ti, kteří mají vzdělání a dovednosti potřebné k úplnému zvládnutí pracovního místa
- podporuje sebevzdělávání
- stanovuje velmi vysoké, ale zároveň dosažitelné cíle
- samotný reengineering trvá jeden až tři roky, takže se podnik poměrně rychle dostane z bezprostředního ohrožení bankrotu a nakonec může dosáhnout vedoucího postavení na trhu
- vrcholový management maximálně deleguje pravomoci a odpovědnost a soustředí se výhradně na vytváření a realizaci strategie
- reengineering připravuje podnik na budoucnost
- všichni zaměstnanci podniku se přímo orientují na zákazníka
- organizace pružně reaguje na požadavky trhu, k zákazníkům přistupuje individuálně a dokáže vyrobit malé série na zakázku s vysokým ziskem
- vrcholové vedení se vyznačuje vůdčími schopnostmi, považuje změny za výzvy a pomocí kreativních nápadů se snaží tyto výzvy využít ve prospěch podniku
- v podniku jsou zrušeny všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu, procesy jsou pravidelně revidovány a v případě potřeby znovu podrobovány reengineeringu
- na zaměstnance je pohlíženo jako na aktivum
- zvyšuje se oddanost pracovníků firmě
- moc je uplatňována na základě znalostí, dovedností a zkušeností, jedná se tedy o moc expertní, často doplňovanou charismatem vůdčí osobnosti

Nevýhody reengineeringu jsou:

- vše v podniku je zpochybněno, začíná se úplně znovu, jde o krok do neznáma, existuje riziko neúspěchu
- je třeba přesvědčit zaměstnance, že nový způsob práce bude lepší a že je nijak neohroží

- je třeba naučit zaměstnance nově pracovat, aktivně rozhodovat a vyhledávat informace
- je třeba vybudovat jednotný informační systém pro pracovníky na všech úrovních organizace, tatož data je třeba pro různé účely různě organizovat
- je nutné získat kvalitní vůdce
- je nutné změnit organizační strukturu
- je nutné změnit organizační kulturu
- vysoké investice do informačních technologií a do vzdělání mohou na počátku restrukturalizace podnik finančně vyčerpat a působit potíže s financováním
- cíle jsou stanoveny velmi vysoko, i když jsou dosažitelné, mohou odrazovat pracovníky kteří jen těžko mění způsob myšlení
- vyžaduje celoživotní vzdělávání všech zaměstnanců

3.3. Zhodnocení reengineeringu a dílčího zlepšování z pohledu ekonomické efektivity

Již několikrát jsem zdůrazňoval, že současné a budoucí podnikatelské prostředí bude charakteristické převisem nabídky nad poptávkou, individualizací zákazníků a velkými změnami. *Firma bude muset být schopná okamžitě uspokojovat požadavky zákazníků, a to tak, aby jejími produkty či službami byli nadšeni. Navíc je nutné, aby podnik byl flexibilní a jednoduše organizován.*

Prostředí bude vyžadovat, aby doslova každý zaměstnanec uplatňoval kreativitu, tvůrčí intelekt, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligenci, prozíravost a důvtip ve vztahu s zákazníky. *Aby mohli zaměstnanci zvládnout velké nároky, které na ně podnikatelské prostředí klade, budou se muset celoživotně vzdělávat, využívat podnikový informační systém a systémy na podporu rozhodování.*

V České republice prosazovaly před rokem 1989 všechny podniky operační přístup. Po transformaci naší země na tržní ekonomiku mnoho firem zkrachovalo nebo se dostalo do

vážných potíží. Proto nepochybuji o tom, že operační přístup současným podmínkám podnikání nevyhovuje. Je příliš pomalý, složitý a těžkopádný. Mnou zjištěná východiska nevýhody (jichž je více než výhod) to jasně potvrzují.

Firma po reengineeringu naopak plní své funkce s minimálními náklady a maximální efektivitou, což je v současné době základní podmínkou úspěchu. Organizace reengineeringu je jednoduchá, pružně reaguje na individuální požadavky zákazníků a jejich přání uspokojuje bez zbytečných prodlev.

Z východisek, výhod a nevýhod postupného zlepšování a reengineeringu je zřejmé, že na budoucnost může podnik připravit jen reengineering podnikových procesů. Ačkoli může být pro vrcholový management obtížné naučit zaměstnance pracovat zcela novým způsobem, bude podnik schopen úspěšně se adaptovat na změny. Nyní se tedy budu věnovat procesu implementace reengineeringu do podniku.

3.4. Implementace reengineeringu do podniku

Dostupné důkazy svědčí o tom, že většina organizací se může při vynaložení přijatelných nákladů výrazně zdokonalit. Avšak při reengineeringu se podniky často dopouštějí mnoha chyb, protože minulost je na náročný proces transformace touto cestou nedokázala připravit. Manažeři prosazující operační přístup často soudí, že radikální zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti není možné. To je však v přímém rozporu s úspěchy některých podniků. Těm se podařilo udělat výkonnostní skok díky tomu, že se během procesu transformace vyvarovaly následujících chyb:

- přílišné sebeuspokojení a arogance
- neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností, která by změny prosadila
- podcenění síly vize
- nedostatečná komunikace vize
- dovolení, aby vize byla zablokována překážkami

- neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství
- příliš časně vyhlášení vítězství a ukončení transformačního úsilí
- zanedbání potřeby pevného zakotvení změn do firemní kultury

John Kotter vyvinul díky intenzivní spolupráci s mnoha úspěšnými firmami na základě patnáctiletých zkušeností metodologii implementace velkých změn do podniků. Všechny úspěšné transformace probíhaly podle následujících osmi kroků:

- *vyvolání vědomí naléhavosti*
- *sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny*
- *vytvoření vize a strategie*
- *komunikace transformační vize*
- *delegování v širokém měřítku*
- *vytváření krátkodobých vítězství*
- *využití výsledků a podpora dalších změn*
- *zakotvení nových přístupů do firemní kultury*⁵⁾

Tento osmibodový proces postupně odstraňuje překážky bránící úspěšné restrukturalizaci. Navíc pomáhá motivovat. Každý bod se týká vždy jedné chyby a při jeho správném provedení je možné se dané chyby zcela vyvarovat. Tak lze k práci na reengineeringu podniku vytvořit co nejlepší podmínky. Restrukturalizace vyžaduje po všech zaměstnancích velmi tvrdou práci, proto je mimořádně důležité průběh celého procesu co nejvíce usnadnit.

Z praktického hlediska je třeba dodržovat pořadí kroků. Ty na sebe přirozeně navazují a pokud není zcela provedený předchozí krok, nelze úspěšně projít následujícím. První čtyři kroky pomohou rozmrazit status quo, připravit reengineeringu podmínky, nasměrovat pracovníky, změnit jejich postoje a způsob myšlení a ukázat jim, proč je reengineering nutný. Pátá, šestá a sedmá fáze zavádí mnoho nových postupů. Poslední fáze pomáhá trvalému prosazení změn.

⁵⁾ Kotter, J. P.: Vedení procesu změny. 1. vyd. Management press, Praha 2000

Při zavádění jakékoli dramatické změny do podniku je velmi důležité, aby vrcholový management měl vůdčí schopnosti. Být dobrým vůdcem je o mnoho těžší než být pouze dobrým manažerem, neboť řízení se lze naučit. Navíc úspěchy v minulosti vyvolaly zdánlivou potřebu řízení. Firma ovládla trh. V důsledku toho se rozrostla. Aby mohl management nad podnikem udržet kontrolu, musel jej uřídít. Proto se místo na zákazníka orientoval dovnitř.

Avšak jedinou možností, jak přežít, je pro podnikatelský subjekt orientace na zákazníka. Tě může neefektivněji dosáhnout pomocí transformace z operačního uspořádání na procesní. Navíc procesní přístup má další zásadní výhody, o kterých bude zmínka v závěru. Proto následující část popisuje konkrétní postup reengineeringu. Uplatnily jej nejlepší světové firmy z různých odvětví. Jedná se o nejsnazší cestu, jak náročný proces transformace uvést do praxe.

Je třeba zdůraznit, že celý transformační proces musí být veden a podporován od počátku až do konce vrcholovým vedením. Top management má pravomoci a zdroje, bez nichž by i sebelepší transformační projekt selhal. Důležité jsou i znalosti, dovednosti a zkušenosti nejvyšších představitelů podniku. [12]

3.4.1. Vyvolání vědomí naléhavosti

Provést zásadní změnu v tradiční organizaci je nesmírně náročné. Vzhledem k tomu je nutné, aby prvním krokem k jejímu uskutečnění bylo vyvolání vědomí naléhavosti. Při transformaci je třeba zapojit mnoho lidí, využívat jejich potenciál, kreativitu a v neposlední řadě ochotu podstoupit určité oběti.

V podniku se sto zaměstnanci je potřeba do restrukturalizace zapojit hned od začátku alespoň čtvrtinu z nich, firma čítající 100 000 zaměstnanců jich bude potřebovat 15 000 i více. Není-li v povědomí zaměstnanců zakotvena vysoká naléhavost od základu změnit firmu, nebudou reengineeringu přikládat velký význam. Zásadní změny jsou navíc pro zaměstnance většinou bolestivé. Proto není bez vědomí naléhavosti možné sestavit skupinu vůdčích osobností s dostatečnými pravomocemi a důvěryhodností, která by proces restrukturalizace vedla.

I v organizaci, která se nachází v krizi, může často převládat vysoké sebeuspokojení a samolibost. Stává se tak z několika důvodů:

- v organizaci existuje příliš mnoho viditelných zdrojů samolibosti, jako například honosné sídlo vrcholového vedení
- všeobecně nízká výkonnostní kritéria
- organizační struktura společnosti, která zaměřuje pozornost zaměstnanců na úzké operativní cíle
- interní hodnotící systémy jsou postaveny na špatných ukazatelích výkonnosti
- nedostatečná zpětná vazba z externích zdrojů - zákazníků, akcionářů či dodavatelů
- firemní kultura odmítající posly špatných zpráv, málo otevřená a málo konfrontační
- lidská přirozenost, jejíž tendence je nepřijímat žádné námitky, zvláště když člověk má už tak dost práce a je ve stresu
- neodůvodněná optimistická prohlášení nejvyšších představitelů podniku

Většina těchto faktorů souvisí s historickými úspěchy firmy. Ty podněcují k zaměření se na vnitřní chod podniku, odráží se na ego jednotlivců a ta mají vliv na vytváření a upevňování podnikové kultury, která nepřipouští špatnou situaci ani problémy.

Vrcholový management může vyvolat vysoké vědomí naléhavosti, pokud všechny zdroje sebeuspokojení a arogance eliminuje. Toho lze dosáhnout následujícími způsoby:

- *Vrcholové vedení vytvoří krizi:* je připuštěna ztráta, vedení konfrontuje manažery se základními nedostatky podniku v porovnání s konkurencí, může též nechat vzniknout problém místo toho, aby mu na poslední chvíli bylo zabráněno.
- *Vrcholové vedení omezí zjevné známky blahobytu* (například tak, že se přestěhuje do méně luxusního sídla nebo nekupuje příliš luxusní vybavení kanceláří).
- *V oblasti příjmů, produktivity, spokojenosti zákazníků a dalších stěžejních aspektech podnikové činnosti stanoví vedení tak vysoké cíle, že nejsou dosavadním způsobem práce splnitelné.*

- *Výkonnost jednotlivých částí podniku je posuzována ze strategického hlediska (pozice na trhu a spokojenosti zákazníků) a za celkové výsledky je tudíž odpovědný větší počet lidí.*
- *Zaměstnanci jsou neustále konfrontováni s mírou spokojenosti zákazníků a s finančními výsledky - především s těmi, které prokazují zaostávání za konkurencí.*
- *Zaměstnanci jsou záměrně tváří v tvář konfrontováni s nespokojenými zákazníky, dodavateli a akcionáři.*
- *Vedení podniku najme externí konzultanty, kteří mají za úkol otevřeně debatovat o problémech a objektivně komentovat skutečnost na poradách managementu.*
- *Ve firemním časopise a celopodnikových prezentacích jsou otevřeně popisovány současné problémy. Nové vrcholové vedení nemluví o situaci v podniku přehnaně optimisticky.*
- *Všichni zaměstnanci jsou neustále detailně seznamováni s budoucími skvělými příležitostmi, s výhodami plynoucími z jejich využití a se současnou neschopností podniku tyto příležitosti uchopit.*

Všechny tyto kroky mají dvě velmi důležité vlastnosti: jsou **konkrétní a nezpochybnitelné**. Krize může velmi pomoci zaměřit úsilí lidí správným směrem a zvýšit naléhavost reengineeringu. Opravdu jen málokdo bude chtít pokračovat v dosavadním stylu práce, má-li podnik očividné existenční problémy. Naléhavost je ještě umocněna pocitem, že v případě krachu přijdou zaměstnanci o práci a navíc mají jen malou naději na to, že dostanou poslední výplaty a řádné odstupné.

Vzhledem k tomu, že velké finanční ztráty velmi vážně ohrožují existenci podniku, pokud je to možné, je lepší vytvořit krizi umělou nebo pomoci lidem rozeznat nové skvělé příležitosti. Zároveň musí být upozorněno na obrovské problémy, do kterých by firmu mohl

uvrhnout konkurent, kdyby se nových příležitostí chopil dříve. Podniku tak zbude více prostředků na podporu náročného transformačního procesu.

Ve většině případů leží odpovědnost za realizaci prvního kroku na vrcholovém vedení, neboť má dostatečné pravomoci a disponuje potřebnými zdroji. Někdy může být tento úkol delegován na manažery střední úrovně. Ti pak ovšem musí mít podporu top managementu.

Aby mohl podnikatelský subjekt úspěšně projít reengineeringem, musí být o jeho nezbytnosti přesvědčena většina zaměstnanců, asi 75% manažerů na všech úrovních a prakticky celý vrcholový management. Vytváření vědomí naléhavosti hraje nesmírně důležitou roli. Dosavadní způsoby práce bývají v podnikové kultuře velmi hluboce zakořeněny a bez zásadního narušení a obratu myšlení zaměstnanců se lehce může stát, že silná proti změnám orientovaná kultura způsobí návrat "do starých kolejí".

Někdy se může stát, že manažeri mají tendenci první bod za splněný, i když je ve skutečnosti čeká ještě spousta práce. Pak mohou pomoci dobře informovaní zákazníci, dodavatelé, akcionáři nebo dokonce lidé, kteří k firmě nemají právě nejlepší vztah. Je důležité jim naslouchat, neboť mají objektivní pohled na věc. Dostatečný počet lidí z vnějšku pomůže manažerům rozpoznat, nakolik svůj první úkol splnili. [12]

3.4.2. Sestavení koalice prosazující změny

V Americe jsou úspěchy mnoha firem obvykle spojovány s jejich charismatickými prezidenty. Avšak jediný člověk se sebevětsími schopnostmi sám nikdy nedokáže transformovat podnik. Potřebuje k tomu silný a důvěryhodný tým, jehož členové sdílejí shodný a jasný cíl.

Pokud se snaží restrukturalizovat podnik osamělý šéf nebo nedůvěryhodný tým, úspěch se nikdy nedostaví. Osamělost ústí ve špatná a pomalá rozhodnutí, iniciátor změn je navíc zakrátko vyčerpán. V případě málo důvěryhodného týmu se situace vyvíjí následovně: skupinu obvykle vede personální ředitel, člověk odpovědný za jakost nebo vedoucí strategického plánování. Členové týmu bývají lidé z různých oddělení a jeden či dva externí

poradci. Nejvyšší vedení v ní však prakticky není zastoupeno. Skupina může mít krátkodobé výsledky, ale postupně se snižuje počet lidí, kteří pracují naplno. Nakonec usilovně pracuje pouze vedoucí skupiny, mladý radikál a konzultant. V důsledku nízké angažovanosti většiny členů týmu se skupina nedokáže shodnout na nejdůležitějších doporučeních a nikdo jí nenaslouchá. Může se vůči ní zvednout i pasivní odpor. Díky velkému úsilí hrstky pracovníků bývají prosazeny některé změny, ale jsou jen nepatrné. Skupina selhala, protože neměla aktivní podporu vrcholového vedení.

Pomalá a těžkopádná rozhodnutí neberou v úvahu rychlost vývoje trhu a technologií. To je zásadní chyba. Při transformaci je nutné vytvářet vysoce důvěryhodné týmy s manažerů s dostatečnými pravomocemi. Členové těchto týmů se mohou vzájemně podporovat, shromažďovat dostatek informací, tým je důvěryhodný, rychle pracuje a pružně reaguje. Při vytváření koalice prosazující změny je velmi důležité její správné personální obsazení.

Efektivní koalice se vyznačuje čtyřmi základními znaky:

- ***Dostatečné pravomoci.*** Do procesu restrukturalizace musí být zapojeno maximum klíčových lidí od vrcholových manažerů až po manažery první linie, aby nemohlo být reengineeringové úsilí blokováno.
- ***Zkušenosti.*** Členy koalice musí být pracovníci se širokou škálou znalostí a zkušeností. To jim umožní činit kvalifikovaná rozhodnutí a správné kroky.
- ***Důvěryhodnost.*** Koalice stojící v čele reengineeringového úsilí musí být pro ostatní pracovníky důvěryhodná, jinak ji nebudou brát vážně a do restrukturalizace se nezapojí.
- ***Vůdcovství.*** Skupina musí obsahovat dostatek manažerů, kteří umějí vést ostatní a usměrňovat celý proces změn.

Je důležité, aby členové skupiny měli jak vůdčí tak manažerské schopnosti, a ty se musí navzájem doplňovat. Řídící schopnosti pomohou nad projektem udržet kontrolu,

zatímco vůdčí schopnosti podněcují změny. Je zřejmé, že k úspěchu firma potřebuje jak lidi s vynikajícími vůdčími schopnostmi, tak i lidi s dobrými řídicími schopnostmi.

Členy koalice stojící v čele transformace musí vždy být silné vůdčí osobnosti. Jinak dojde místo tvorby vize k tvorbě plánů, bude velmi podceněna komunikace objasňující nutnost reengineeringu a lidé budou více kontrolováni než motivováni k aktivní účasti. Chybí-li podniku manažeři s vůdčími schopnostmi, může:

- *najmout lidi z vnějšku*
- *povýšit pracovníky s vůdčími schopnostmi pracující na nižších pozicích*
- *motivovat pracovníky, kteří jsou v pozicích vyžadujících vedení, ale neuplatňují jej, aby tak činili.*

Bez členů s vůdčími schopnostmi žádná sebelepší skupina nedokáže podnik úspěšně transformovat.

Velikost efektivního týmu závisí na velikosti podniku. Změny často vyvolávají dva nebo tři lidé. V relativně malých podnicích nebo pobočkách větších firem skupina čítá zhruba 6 členů. Ve velkých podnicích může stát u zrodu změn 20 až 50 lidí.

Při sestavování týmu je třeba dát pozor, aby se jeho členy nestali lidé s následujícími vlastnostmi:

- *egoisté*
- *lidé, kteří dokážou vytvořit nedůvěru mezi členy týmu, což způsobí jeho rozklad*
- *váhavé typy*

Problém je, že lidé s takovými vlastnostmi jsou často velmi inteligentní, pracovití a výkonní. Proto ve firmě zastávají vysoké posty. Není-li možné tyto vysoce postavené jedince oddělit od týmu, je nutné je pečlivě sledovat a usměrňovat. Jestliže se nedaří ani to, musí být propuštěni.

Budování týmů založených na důvěře a společných cílech

Aby mohl tým pracovat efektivně, musí si jeho členové navzájem důvěřovat. V řadě tradičních organizací lze vyzorovat namísto důvěry spíše rivalitu mezi odděleními. Jednotlivci jsou ke "svému" útvaru loajální, ale ostatním organizačním jednotkám nedůvěřují. Ale vzhledem k tomu, že tým musí být složen z lidí ze všech útvarů, je nutné dosáhnout toho, aby si navzájem důvěřovali.

Existují dva způsoby vytváření důvěry mezi členy týmu. Jsou to:

- **Neformální aktivity.** Vzhledem k tomu, že je tento způsob z praktických důvodů dnes dosti náročný na provedení, nesetkáme se s ním příliš často.
- **Výjezdní zasedání.** Obvykle se ho účastní deset až padesát lidí, trvá 3 až 6 dní. Přípravují jej buď zaměstnanci nebo externí konzultanti. Většinu času účastníci debatují o situaci a klimatu v podniku, jeho problémech a příležitostech. Samozřejmě platí, že členové týmu spolu musí i po ukončení výjezdního zasedání velmi často komunikovat a vyvíjet mnoho společných aktivit, neboť jedno několikadenní setkání k vytvoření pevných vazeb a silné důvěry zdaleka nestačí.

Jestliže se iniciátorům změn nedaří sestavit tým vhodných pracovníků, pravděpodobně nejsou zcela přesvědčeni o nezbytnosti transformačního procesu nebo o potřebě silného týmu k jeho vedení.

Kromě důvěry je nutné, aby členové týmu měli stejný cíl. Obvykle jím bývá touha pomoci podniku nebo dosáhnout skvělých výsledků. Tyto cíle jsou splnitelné pouze tehdy, když si pracovníci důvěřují. Důvěra se týká předpokladu, že se do realizace plánů vedoucích k vytčenému cíli zapojí vši silou všichni členové týmu. Podaří-li se sestavit silnou koalici vzájemně si důvěřujících jedinců, kteří vědí o nutnosti transformace a hledí na společný cíl, je možné zahájit práce na vytváření vize a strategie. [12]

3.4.3. Vytvoření vize a strategie

Má-li dojít k úspěšné transformaci, je potřeba, aby v čele podniku stálo motivující vedení. Nabízí se i možnost využít autoritativního přístupu nebo mikromanagementu. Avšak jsou-li lidé nuceni k něčemu, v co nevěří, obvykle k tomu dostanou silný odpor a veškeré snahy uspět mnoha způsoby podkopou. Mikromanagement je zase příliš časově náročný a právě proto v rychle se měnícím prostředí neaplikovatelný. Vedení pomáhá překonat status quo a motivuje všechny zúčastněné k tomu, aby se maximálně zapojili.

Vytvoření vize

Vize představuje určitý obraz budoucnosti a zároveň obsahuje vysvětlení, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit. *Vize má tři základní cíle:*

- *Vyjasnit obecný směr.* Vize shrnuje stovky podrobných rozhodnutí. Ukazuje, jak se mění podnikatelské prostředí, a říká, proč musí podnik projít zásadními změnami. Vyjasnění směru pomáhá vymýtit neschopnost činit rozhodnutí tak, že se pracovníci ptají: "Je to, co chceme učinit, v souladu s vizí?" Navíc se podnik může vyvarovat realizaci nákladných a časově náročných projektů, které by k naplnění vize nepomohly.
- *Motivovat lidi k vykročení správným směrem,* protože počátky mohou být bolestivé. Téměř každá radikální změna v sobě obsahuje nějaké bolestivé kroky a vyžaduje oběti, které jsou v rozporu s krátkodobými zájmy jednotlivců. Zaměstnanci se musí neustále vzdělávat a učit novým věcem, pracovat s méně zdroji, a hrozí jim ztráta pracovního místa. Vize pomáhá tyto nepříjemné situace překonávat, neboť motivuje a je zdrojem naděje. Na jednu stranu připouští, že určité oběti jsou nutné, na druhou stranu jasně ukazuje, že přínosy z toho plynoucí budou daleko větší než úspěchy, které by podnik zaznamenal při zachování stávajícího stavu. Dokonce i v případě, že situace vyžaduje značná omezení, pomáhá vize motivovat, je-li zřejmé, že při změně způsobu práce může být odvrácen bankrot.

- **Velmi rychle a účinně koordinovat jednání velkého množství lidí.** Vize sjednocuje zaměstnance, usměrňuje jejich chování, napomáhá samostatnému jednání a koordinuje úsilí. Koordinace šetří čas a zdroje.

Každá účinná vize je charakterizována těmito znaky:

- **obraznost** (popisuje, jak bude vypadat budoucnost)
- **adresnost** (je vytvářena s ohledem na nejdůležitější zájmové skupiny zainteresované do podnikové činnosti)
- **uskutečnitelnost** (stanovuje náročné, ale reálně dosažitelné cíle)
- **jednoznačnost** (je dostatečně jasná)
- **flexibilita** (není formulována ani zcela obecně ani zcela konkrétně, ale dostatečně obecně, aby mohly strategie vedoucí k jejímu dosažení pružně reagovat na měnící se podmínky)
- **srozumitelnost** (vize může být během pěti minut komukoli srozumitelně vysvětlena)

Dobrá vize musí brát ohled na dlouhodobé zájmy všech zainteresovaných skupin.

Naplnění dlouhodobých zájmů nelze uskutečnit bez počátečních obětí. Jsou zpravidla vyžadovány ode všech. Na druhou stranu přínosy z obětí plynoucí jsou rozdělovány tak, aby žádná z těchto skupin nebyla zvýhodněna na úkor jiné.

V dnešní době nadvlády spotřebitelů nad podniky ***je nutné, aby vize byla zaměřena na zákazníky.*** Vzhledem k tomu, že mají v naprosté většině odvětví možnost výběru, musí být podnik maximálně úspěšný v uspokojování jejich potřeb. Navíc musí neustále hledat způsoby, jak si své zákazníky udržet.

Je-li vedení podniku pod tlakem některé zájmové skupiny, může mít tendenci vytvořit vizi, která bude tuto skupinu zvýhodňovat na úkor jiné. Například v důsledku požadavku vyšších mezd ze strany silných odborů přenesení management veškeré náklady na zákazníka tím, že zvýší ceny produkce. Nebo naopak rostoucí konkurence na trhu přiměje management omezit platy málo vlivných zaměstnanců a ušetřené zdroje použít na inovace. To, ***je-li vize žádoucí***, prověří otázky jako:

- **Jaký dopad bude mít uskutečněná vize na zákazníky?** Budou spokojeni všichni? I ti, kteří dosud spokojeni nebyli? Podaří se nám získat nové klienty? Pomůže nová vize podniku uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence?
- **Pokud se vize uskuteční, jaký dopad bude mít na vlastníky podniku?** Budou spokojeni? Zvýší se jejich spokojenost? Mohou z nové vize profitovat více než ze současného stavu?
- **Jak vize ovlivní zaměstnance?** Umožní dosáhnout jejich spokojenosti? Jsou-li nyní spokojeni, budou i nadále? Budeme moci nabízet lepší pracovní příležitosti než ostatní firmy?

Při tvorbě vize je velmi důležité, aby zcela splňovala požadavky všech zainteresovaných stran najednou. Vize, která nabídne každému průměr, nedokáže motivovat a přesvědčit nikoho a proces reengineeringu selže.

Vize musí být strategicky proveditelná. Znamená to, že musí stanovovat velmi náročné a ambiciózní, ale proveditelné cíle. Z vize musí také vyplývat, jak bude daných cílů dosaženo. Proto musí vycházet z jasné a racionální analýzy podniku, jeho tržního prostředí a konkurenčních trendů. Zde hraje důležitou roli strategie, o které bude pojednáno dále. Při vytváření vize a strategie mohou pomoci externí konzultanti, kteří shromažďují informace o tržním prostředí. Větší podniky mohou mít marketingových odborníků zaměřených na analýzu vnějšího prostředí dostatek. Vzhledem k důležitosti vytvoření správné strategie však i ony často využívají pomoc od kvalifikovaných odborníků nacházejících se mimo podnik.

Mezi další atributy vize patří:

- **Konkrétnost a jednoznačnost.** Vize musí jasně říkat, čeho a jak chce podnik dosáhnout.
- **Flexibilita.** Vize musí dávat prostor k vlastní iniciativě, musí být dostatečně otevřená a krátká. Jinak může nejen svazovat, ale i zastarávat a ztrácet důvěryhodnost.
- **Snadná sdělitelnost.** Vizi musí snadno pochopit všichni zaměstnanci podniku.

Proces tvorby vize obvykle postupuje dle následujících pravidel:

- *Je vytvořen první návrh.* Formuluje jej jeden člověk (často jím je osobnost stojící v čele transformačního úsilí). V návrhu se odrážejí jak autorovy sny, tak skutečné potřeby trhu.
- *První plán je podroben kritice a upraven koalici navrhující změny.*
- *Členové skupiny musí na tvorbě vize pracovat jako tým.*
- *V průběhu procesu tvorby vize je nutné analyticky myslet a zároveň mít i určité osobní touhy, týkající se toho, čeho by podnik chtěl dosáhnout. S nimi se musí ztotožňovat všichni členové koalice.*
- *Proces tvorby vize obvykle vypadá chaoticky.*
- *Tvorba dobré vize vyžaduje čas, řádově měsíce, někdy i roky.*
- *Výsledná vize musí směřovat do budoucnosti a musí být žádoucí, uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a vysvětlitelná maximálně v pěti minutách.*

Vize je veřejnosti mimo podnik prezentována v upravené formě jako **poslání**. Poslání oslovuje zákazníky a říká, jaký postoj k nim podnik má, zatímco vize říká zaměstnancům, jaké výkonnosti chce podnik dosáhnout. [12]

Vytvoření strategie

Vytváření strategie bezprostředně navazuje na vytváření vize. Konkrétně říká, jak má být vize dosaženo. Vize je tedy vnímána jako strategický cíl. Aby mohla být strategie úspěšná, musí vycházet ze strategických předností podniku a zároveň reagovat na vývoj podnikatelského prostředí.

Prvním klíčovým faktorem úspěchu při tvorbě strategie je identifikace strategických předností podniku. Nazývají se *základní kompetence*. Musejí přinášet hodnotu zákazníkovi a musí se jednat o schopnosti dělat něco, co druzí buď vůbec nedokáží nebo co s obtížemi dělají jen špatně. Například firma CASIO dosáhla takového stupně dovednosti ve výrobě a miniaturizaci LCD displejů pro kalkulátory, že je díky tomu mohla využít i při výrobě digitálních hodinek.

Tyto stěžejní kompetence se dají měřit. Nejdříve je nutné sledovat vlastní výkonnost i výkonnost konkurence. Je třeba zaměřit pozornost na neočekávané úspěchy a neočekávané neúspěchy. Neočekávané úspěchy signalizují příležitosti, neočekávané neúspěchy buď signalizují změnu trhu nebo zastarávání dané kompetence. Jednu ze stěžejních kompetencí každé firmy představuje inovační schopnost. Špičkové světové firmy monitorují úspěchy inovací nejen sebe sama, ale i celého odvětví.

Druhým klíčovým faktorem úspěchu při vytváření strategie je znalost tržního prostředí a konkurence. I v dnešním období charakteristickém prudkými změnami lze najít pět jistých trendů, se kterými musí strategie počítat. Nejedná se o trendy ekonomické, ale sociální a politické. Jsou to:

- *Klesající porodnost ve vyspělých tržních ekonomikách*, z nichž vyplývá stárnutí populace a snižování počtu lidí.
 - *Přesuny v rozdělování disponibilních příjmů.* Každá firma potřebuje znát, jaký podíl z disponibilních příjmů vydávají její zákazníci na její produkty. Tyto údaje se dají poměrně snadno zjistit a jejich výhodou je, že mají obvykle tendenci přetrvávat dlouhou dobu neměnné, a to i v dobách recese. Proto jsou změny dosavadních trendů i změny uvnitř určitého trendu (přechod k jinému produktu téže kategorie) pro podniky velmi důležité.
- Čtyřmi růstovými sektory ve dvacátém století byly státní správa* (jako jediná uspokojuje materiální potřeby), *zdravotnictví, výchova a volný čas.* Poslední 3 sektory jsou významnými uživateli výrobků, ale uspokojují nemateriální potřeby.

- **Nové definování výkonnosti.** Vznik zámožné střední třídy a stále se zvyšující průměrný věk obyvatel vyvolal vznik společností, jako jsou penzijní fondy. Tyto instituce vlastní v akciových společnostech stále větší podíly na majetku. Proto podnik už nemůže sledovat pouze krátkodobé zájmy akcionářů, ale musí zároveň zohledňovat i dlouhodobé zájmy investorů, kteří se dožijí vysokého věku. Firma musí hledat cesty, jak přežít minimálně 40 let. Klíčem k úspěchu je nové definování pojmu "výkonnost" a schopnost podniku tohoto nového standardu dosáhnout.

- **Globální konkurenceschopnost.**

- **Rostoucí nesoulad mezi ekonomickou globalizací a politickou roztržštěností.**

Ve vyspělých zemích, a pravděpodobně na celém světě bude po několik desetiletí docházet k zásadním změnám. Přestože dnes nikdo nedokáže odhadnout jejich konkrétní podobu, lze říci, že primárně nebudou mít ani ekonomický, ani technologický charakter. Budou se týkat demografické, politické, společenské a filozofické situace.

Vzhledem k tomu, že není možné, aby podnik změny ignoroval, ale zároveň je nelze ani předpovědět, musí se snažit aktivně vytvářet budoucnost. To se mu podaří, bude-li firemní strategie zohledňovat všech pět uvedených trendů. Vytváření budoucnosti je velmi obtížné a důležité zároveň. Závisí na tom, jedná-li se o růstový, zralý nebo upadající obor.

V současné době ve světě pomalu končí růst státního sektoru a stává se z něj sektor zralý. Stále však má na přerozdělování velký vliv. Sektor volného času je sektorem upadajícím. Jeho "kupní síla" - volný čas - slábne. Pracovní doba se totiž ve světě začíná prodlužovat. Volný čas byl přitom po trhu se zbrojním materiálem druhým nejrychleji rostoucím trhem dvacátého století. Zdravotnictví a výchova a vzdělávání budou i nadále růstovými sektory, dojde však k velkým změnám v jejich rámci (například vzdělávání se bude posouvat od školní výuky mladých lidí ke vzdělávání vysoce kvalifikovaných znalostních pracovníků).

Růstové, zralé a upadající obory můžeme rozpoznat následovně:

- *V růstovém oboru roste poptávka po produktech rychleji než výše národního důchodu a/nebo počet obyvatel.* Současným příkladem ze světa mohou být finanční služby – penzijní fondy a otevřené investiční fondy – nebo obor informací, do nějž patří i vydávání tištěných knih.
- *Ve zralém oboru roste poptávka po produktech stejně rychle jako výše národního důchodu a/nebo počet obyvatel.*
- *V upadajícím oboru roste poptávka po produktech pomaleji než výše národního důchodu a/nebo počet obyvatel.* Příkladem je automobilový průmysl.

Identifikace toho, zda je obor podnikání firmy růstový, zralý nebo upadající je důležitá, neboť napoví, jak má být vytvářena strategie. Obory lišící se růstem, zralostí nebo úpadkem musí být totiž odlišně řízeny:

- *Společnost operující v růstovém oboru musí vytvářet budoucnost.* Musí být na špici v inovacích a musí být ochotna podstupovat vysokou míru rizika.
- *Podnik operující ve zralém sektoru musí dokázat uspokojit poptávku s minimálními náklady pomocí progresivní technologie nebo maximální jakosti.* Zároveň musí být schopen pružně reagovat a rychle se adaptovat na změny. K tomu jsou potřeba spojení, partnerské vztahy a společné projekty.
- *Firma operující v upadajícím sektoru musí vycházet ze strategie neustálého snižování nákladů a zároveň trvalého zvyšování jakosti a služeb.*

Každý podnik musí neustále monitorovat odvětví, ve kterém podniká. *V dnešní době představují ve světě nejlepší způsob získávání informací specializované masově vydávané magazíny.* Přinášejí informace o vnějším prostředí – o konkurenci, nových produktech a nových technologiích, a o událostech ve světě. [3]

Výsledná strategie musí respektovat všechny výše uvedené skutečnosti. Na jejich základě a s ohledem na základní kompetence podniku pak zcela konkrétně popisuje cesty, jakými chce podnik uskutečnit svou vizi. Každá úspěšná strategie respektuje tyto principy:

- **Princip variantnosti.** Vypracování minimálně tří kompatibilních variant zabezpečí pružnou reakci na měnící se podmínky.
- **Princip permanentnosti.** Strategie je vypracovávána na několik let dopředu, průběžně se reviduje a přepracovává.
- **Princip vědomí práce s časem.** Strategie musí zaručovat minimální dodací lhůty, peněžní prostředky je nutno používat ve správný čas, aby bohatství vytvořené podnikem rostlo.
- **Princip koncentrace zdrojů.** Strategie nemůže být vytvářena tak, aby bylo třeba financovat velké množství projektů najednou.
- **Princip tvůrčího přístupu.** Cílem strategie je přijít s něčím novým, s nějakou unikátní myšlenkou, jejíž realizace by podniku přinesla mimořádný zisk. Proto musí být do vytváření strategie zapojeni nejlepší pracovníci, které má podnik k dispozici.
- **Princip vědomí práce s rizikem.**
- **Princip agregovaného myšlení.** Strategie se nesmí zabývat detaily, ale celkovým dlouhodobým rozvojem firmy.
- **Princip interdisciplinarity.** Strategie musí využívat znalosti a výsledky mnoha vědních oborů.
- **Princip celosvětového systémového přístupu.** Strategie musí sledovat a zohledňovat situaci ve světě týkající se vědy, ekonomiky, trhu atd.
- **Princip zpětnovazebního myšlení.** Zpětná vazba slouží k revizi strategie, zjištění neočekávaných úspěchů a neúspěchů a z nich plynoucích příležitostí a hrozeb. [16]

3.4.4. Komunikace transformační vize

Na každého pracovníka v podniku je vysíláno obrovské množství informací. *Aby mohli zaměstnanci vizi zaregistrovat, pochopit a ztotožnit se s ní, je třeba vyvinout velké komunikační úsilí.* Je nutné, aby se manažeři v každém rozhovoru zmínili o vizi a vysvětlili, jak konkrétně se nová vize dotýká tématu, o němž je rozhovor veden.

Právě díky nutnosti neustálé komunikace transformační vize je splnění tohoto úkolu finančně a časově obvykle velmi náročné. Proto musí být tento proces maximálně efektivní. Vzhledem k tomu, že je pro další práci mimořádně důležité, aby zaměstnanci vizi pochopili a ztotožnili se s ní, není možné snížit rozsah a frekvenci komunikace. Je však možné, aby komunikace obsahovala prvky, které ji pomohou co nejvíce zjednodušit. Těmito prvky jsou:

- **Jednoduchost.** Sdělení musí být jednoznačná a co nejjednodušší, je nutné se vyhnout odborné terminologii a žargonu. Proto musí mít manažeři jasně utříděné myšlenky, neboť je obtížnější vyjadřovat se jasně a stručně než složitě a dlouze. Vize musí oslovit nejen zaměstnance, ale i vnější zájmové skupiny podniku.
- **Metafory, analogie a příklady.** Vhodně použité metafory mohou nahradit zbytečně dlouhá a únavná vysvětlení.
- **Mnohočetné kanály.** Zaměstnanci budou neustále seznamováni s novou vizí jen tehdy, když na ně bude působit z mnoha různých stran. Proto je nutné využít co nejvíce komunikačních kanálů - shromáždění, memorand, zpravodajů, plakátů, neformálních schůzek, videokazet atd. Každý z těchto kanálů přitom může odpovídat na jiné otázky týkající se vize a navíc mohou působit na více smyslů.
- **Opakování.** Je všeobecně známé, že si lidé lépe zapamatují věci, které na ně působí opakovaně. Proto je nutné vizi neustále opakovat.
- **Vedení jdoucích příkladem.** Chování vedoucích představitelů má na zaměstnance vždy velký vliv. Je-li v rozporu s vizí, zaměstnanci ji nikdy nebudou brát vážně. Je-li v souladu

s vizí, motivuje ostatní. Pokud vize počítá s radikálním snižováním nákladů, musí vedení vymýtit zjevné známky luxusu. Když je vizí podniku méně hierarchická a plošší organizační struktura, musí vrcholové vedení začít tím, že zruší jednu nebo více řídicích úrovní.

- **Vysvětlování zjevných rozporů.** Jestliže je vize podniku zaměřena například na snižování nákladů a stěhování nebo přestavba velmi luxusního sídla vrcholového vedení by bylo tak drahé, že by se nevyplatilo, je třeba dát postoj top managementu jasně najevo. Vedení musí oznámit, že si je tohoto přehnaného luxusu vědomo, ale že přestavba či stěhování by byly příliš drahé. V této souvislosti musí podotknout, že je pevně rozhodnuto zbytečný luxus vymýtit, nekupovat vybavení kanceláří tak luxusní a tak často a že bude hledat cesty, jak omezit zjevné známky luxusu.
- **Obousměrná komunikace.** Obousměrná komunikace zabrání tomu, aby zaměstnanci měli pocit, že nejsou důležití. Navíc mohou někteří z nich pomoci upravit vizí, není-li správně formulována. Diskuse slouží také k vyjasnění nejasností a k argumentaci ve prospěch zlepšení vize. [12]

3.4.5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku

Po důkladné komunikaci transformační vize je možné přistoupit k pátému kroku, jímž je posilování pravomocí zaměstnanců. Posilování pravomocí je v dnešní době velkých změn nutné, neboť při rozsáhlé transformaci je nezbytná aktivní účast mnoha lidí. A aby mohli být organizaci prospěšní realizací svých nápadů směřujících k naplnění vize, musí mít dostatek pravomocí. Zvýšení pravomocí vedení dosáhne odstraněním překážek bránících uskutečnění vize. Mezi nejdůležitější překážky patří:

- *struktura*
- *zkušenosti*
- *systémy*
- *nadřazení*

Změna organizační struktury

Nesprávná organizační struktura blokuje vizi několika způsoby:

Zaměření vize	způsob blokování vize
Zaměření na zákazníka	předem rozdělují zdroje a odpovědnosti za produkty mezi jednotlivé útvary a fakticky tak znemožňuje týmovou práci
Zvýšení pravomoci zaměstnanců na nižších úrovních	manažeři střední úrovně je podezřívají a kritizují.
Zvýšení produktivity a snížení nákladů	vytváří velké skupiny v podnikovém ústředí, které stojí mnoho peněz a vyvíjejí přitom pouze nákladné postupy a programy
Zrychlení procesů	rozdělují organizaci do nezávislých celků, které spolu nekomunikují a proto celou snahu brzdí

Tab. č. 3.2. Způsoby, jakými může tradiční organizační struktura blokovat transformační vizi [12]

Proto je velmi důležité změnit organizační strukturu tak, aby odpovídala novému způsobu práce v organizaci. Při reengineeringu se struktura organizace mění na týmovou nebo procesní.

Poskytnutí potřebného výcviku

Jestliže prochází podnik zásadní změnou, již transformace bezesporu je, musí být zaměstnancům na všech úrovních zajištěn kvalitní výcvik. Nový způsob práce se totiž diametrálně liší od toho, co byli lidé po celá léta a někdy i desetiletí zvyklí dělat. Pracovníci se musí umět kvalifikovaně rozhodovat, musí umět vyhledávat správné informace, pracovat v týmu a naučit se nést odpovědnost za práci celého týmu. Manažeři se musí učit přenechávat velkou část rozhodovacích pravomocí podřízeným.

Taková radikální změna způsobu práce není otázkou několikadenního školení. K nedostatečnému výcviku dochází často proto, že se vedoucí pracovníci nezamyslí nad tím, jaké nové dovednosti, chování a postoje budou v restrukturalizovaném podniku pracovníci potřebovat. Vinou toho pak není zajištěn správný druh výcviku a lidé nemohou správné dovednosti, chování a postoje získat. Školení mnoha lidí navíc stojí spoustu času a peněz. Pokud se ovšem zaměstnancům nedostane odpovídajícího školení, není možné dosáhnout očekávané výkonnosti.

Výcvik samozřejmě nesmí v pracovnících vyvolat pocit, že mají práci nadále vykonávat bezmyšlenkovitě a automaticky, jen jiným způsobem. *Postojem vedení by mělo být "tento výcvik vám nabízíme jako návod, který vám může pomoci vyrovnat se s novými nároky, které na vás vize a strategie kladou".*

Změna podnikových systémů

Žádný člověk se nebrání změně, pokud vidí, že je v jeho zájmu. Další věci, které musí během reengineeringu doznat zásadních změn, jsou tedy informační systém, systém strategického plánování a podnikový systém rozvoje pracovních sil. Systém rozvoje pracovních sil tvoří systémy hodnocení zaměstnanců, odměňování, kariérového postupu a plánování profesního růstu.

Všechny tyto systémy motivují pracovníky, aby pracovali nějakým způsobem. Je-li ovšem vize s těmito systémy v rozporu, nebudou zaměstnanci motivováni pracovat tak, aby ji podporovali. Proto je nutné upravit podnikové systémy tak, aby motivovaly pracovníky ke změně způsobu práce.

Otázka problematických nadřízených

V každém podniku procházejícím reengineeringem se obvykle najde několik vysoce postavených manažerů, kteří nechťejí nebo nemohou změnit své dosavadní postoje. Ti buď nové vizi nevěří nebo si nejsou zcela jisti, jak by měli na jejím uskutečnění participovat. Navíc si své chování vždy umějí nějak zdůvodnit.

Tito lidé jsou velikou překážkou transformace, neboť svým podřízeným "neuvolní ruce" zvýšenými pravomocemi. Pokud se s nimi iniciátoři reengineeringu hned v počátcích nevypořádají, mohou je sice prvními čtyřmi fázemi implementace "protlačit", ale v páté fázi postoj vlivných odpůrců změn reengineeringové úsilí udusí.

Vysoce postavené manažery s přetrvávajícím odporem ke změnám je obvykle možné identifikovat již v prvopočátcích celého transformačního procesu. Iniciátoři změn se však

často obávají toho, že postoje dotyčných vedoucích nepůjde změnit a zároveň nejsou ochotni takové vedoucí přesunout do méně vlivné pozice či propustit z podniku. Tato neochota pramení buď ze strachu, že souboj s vlivnými manažery prohrají nebo z dobrých výsledků, kterých tyto lidé dosáhli.

V případě objevení vysokých vedoucích s neustupujícím odporem ke změnám je třeba, aby si osoba stojící v čele reengineeringu se zarputilými zastánci starých způsobů otevřeně promluvila. Je-li nutné, aby manažer z firmy odešel, pozná se to hned na začátku rozhovoru. Chce-li podniku pomoci a cítí-li se něčím omezován, může z diskuse vyplynout řešení. Pokud chce odpůrce změn pomoci, a není to v jeho silách, pak dojde k jeho propuštění na základě neplnění časových a úkolových ukazatelů výkonnosti. Nejlepší cestu však představuje vyřešení těchto problémů v nějaké dřívější fázi transformačního procesu. Jinak takoví lidé demotivují podřízené, což se nakonec může stát reengineeringovému úsilí osudným.

Změnou nevyhovující struktury, poskytnutím potřebného výcviku, úpravou zastaralých podnikových systémů a eliminací vlivu nadřízených, kteří lpí na starých způsobech chování, je možné vytvořit prostředí, které poskytuje všem zaměstnancům zvýšené pravomoci a motivuje je k jejich využívání. Zvýšení pravomoci všech pracovníků v podniku umožní aktivovat vysoký potenciál nezbytný při realizaci dalších kroků transformačního procesu. [12]

3.4.6. Vytváření krátkodobých vítězství

Má-li proces reengineeringu úspěšně pokračovat až do svého cíle, musí koalice v čele změn plánovat a dosahovat krátkodobých vítězství. Ta mohou být pro vyčerpané pracovníky novým zdrojem energie a povzbuzením pokračovat v započaté práci. Aby splnilo svůj účel, musí mít každé správné krátkodobé vítězství tyto nejdůležitější charakteristiky:

- **Viditelnost.** Skutečný úspěch musí být viditelný, aby se pracovníci mohli na vlastní oči přesvědčit, že úsilí jde správným směrem.
- **Jednoznačnost.** Úspěch musí být přesvědčivý, nesmí dát žádný prostor pochybnostem.

- *Jasná souvislost s procesem změn.* Krátkodobé vítězství se musí týkat jádra nové vize.
- *Brzká uskutečnitelnost.* Krátkodobého vítězství musí být s ohledem na velikost podniku dosaženo v horizontu šesti až dvanácti měsíců.
- *Pravdivost.* Nesmí se v žádném případě jednat o triky nebo účetní zkreslení, ale o skutečné, tvrdou práci dosažené výsledky.

Krátkodobé úspěchy napomáhají dosažení úspěchu při reengineeringu nejméně šesti způsoby:

- Poskytují jasné důkazy o tom, že se oběti vyplácejí, pomáhají ukázat na správnost vynaložených nákladů.
- Posilují morálku a motivaci iniciátorů změn, jsou příčinou radosti a uspokojení z práce.
- Pomáhají pozměnit či upřesnit vizi a strategie.
- Oslabují argumenty a iniciativu odpůrců změn, kteří se snaží reengineeringové úsilí blokovat.
- Poskytují vedení podniku jasné důkazy o tom, že transformace probíhá úspěšně.
- Dokážou strhnout zaměstnance na stranu iniciátorů změn, činí z neutrálních lidí přívržence transformačního procesu, motivují opatrné přívržence k aktivní účasti.

Plánování krátkodobých vítězství je velmi důležité. Umožňuje ověřit, zda transformace probíhá tak, jak má. *Přesto se stává, že tuto činnost manažeři hned z několika důvodů opomíjejí.* Těmito důvody jsou:

- manažeři mají pocit, že jsou zavaleni prací
- nedůvěra v to, že je možné dosahovat vynikajících krátkodobých výsledků a zároveň se soustředit na zásadní změny strategického charakteru
- nedostatek řídicích schopností vedoucích pracovníků, což způsobí, že krátkodobým vítězstvím není přikládán téměř žádný význam

Poslední problém se týká hlavně mladých rychle rostoucích firem založených vizionářskými vůdci, kteří nemají rádi principy manažerského myšlení. Ve starších firmách se může objevit s nástupem nové silné vůdčí osobnosti.

Koalice, které dokážou náročný transformační proces úspěšně provést, jsou si těchto úskalí vědomy a dokážou je překonat. Nutnost dosahovat krátkodobých úspěchů vystavuje pracovníky zvýšenému tlaku. A tlak spolu s neustálým připomínáním vize a strategie pomáhá udržovat vysoké vědomí naléhavosti a chuť pokračovat v práci.

Vytváření krátkodobých vítězství je záležitostí řízení. Proto je v šestém bodě obzvlášť důležité, aby charismatičtí vůdcové uměli řídit a aby oceňovali řídicí schopnosti u ostatních členů koalice. Jinak není možné dosahovat krátkodobých úspěchů a sebelépe započatý proces reengineeringu se bez nich dříve či později zhroutí. [12]

3.4.7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Vytváření a oslava krátkodobých vítězství hraje v procesu transformace důležitou roli. Ale přehnané oslavy dosažených výsledků snadno mohou v každém vyvolat představu, že je práce u konce a podnik již nemůže upadnout do potíží. Tak se může lehce vytratit vědomí naléhavosti a dva či tři roky tvrdé práce přijdou nazmar.

Ne vždy se stane, že jsou nalezeni a propuštěni všichni vlivní odpůrci změn. Někteří mohou v ústraní čekat na příležitost. Po přehnaných oslavách, na jejichž přípravách se obvykle podílejí, začnou rozšiřovat nevyřčené pocity. Říkají, že vítězství je dosaženo a že nadešel čas odpočinku. Unavení pracovníci mají tendenci tyto lidi poslouchat, i když jsou si vědomi, že je stále čeká mnoho práce. Proto je nutné vyvarovat se přehnaných oslav, nepolevovat v pracovním tempu a dosažené výsledky využít k podpoře dalších změn.

Problém vzájemné závislosti organizačních částí

V každé organizaci můžeme nalézt vazby mezi jejími částmi. Aktivita oddělení péče o zákazníky mohou ovlivňovat konstrukci a výrobu, prodejci mohou mít vliv na výrobu, výzkum

a vývoj může mít dopad na konstrukci a výrobu atd. **Počet těchto vazeb závisí hlavně na síle konkurence.** Řada velkých odvětví byla po většinu dvacátého století charakteristická oligopolem. Ve srovnání se současností se tehdejší prostředí jeví jako poměrně stabilní. Díky tomu, že "bylo na všechno dost času", probíhaly procesy v podniku lineárně. Proto mohly být vztahy vzájemné závislosti v podnicích minimalizovány. Vysoké stavy zásob poskytovaly útvarům určitý stupeň autonomie.

Dnešní prostředí charakteristické globální konkurencí nutí firmy k tomu, aby reagovaly rychleji, minimalizovaly zásoby, více se orientovaly na zákazníka a měly rychlejší a integrovanější informační procesy. Následkem toho se rapidně zvyšuje vzájemná závislost jednotlivých organizačních celků. Tato provázanost reengineeringové úsilí znatelně komplikuje.

Vzhledem k tomu, že mezi jednotlivými částmi v podniku existuje velké množství vzájemných vazeb, bude muset transformace změnit způsob práce ve všech těchto částech. To je velmi náročný úkol. Proto je nutné, aby byla všem šesti krokům transformačního procesu věnována mimořádná péče a aby byla vždy zjišťována zpětná vazba z vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Jinak zůstane skupina v čele transformačního úsilí osamocena právě v době, kdy nejvíce potřebuje pomoc ostatních.

Proces transformace obvykle vyvolá více změn, než všichni očekávali. Postupem času se rozbíhá více a více projektů. Při reengineeringu hlavních procesů je zároveň nutné změnit vzdělávací programy, informační systémy, hodnotící systémy, atd. Do reorganizace jsou tak nakonec zapojeny prakticky všechny části organizace.

V této fázi může být v podniku realizováno až dvacet projektů najednou. To od vrcholového vedení podniku vyžaduje, aby:

- **se zaměřilo na celkové vedení a koordinaci transformačního procesu**
- **delegovalo pravomoci a odpovědnost za řízení a užší vedení projektů co nejnižším úrovním v organizační hierarchii.**

Jen tak je možné aktivně zapojit maximální počet pracovníků. Celkové vedení reengineeringového úsilí ze strany top managementu pomáhá směřovat úsilí zaměstnanců a navíc jim dává určitou míru autonomie. Koordinace aktivit spočívá v tom, že vedoucí představitelé podniku pomáhají ostatním pochopit podnikovou vizi a k ní vedoucí strategii, i způsob, jakým do ní zapadají konkrétní projekty. Konflikty řeší pracovníci na nižší úrovni, kteří mají potřebné informace.

Během realizace reengineeringových projektů bývají odhaleny vazby, které často vyplývají z byrokratického systému a nedávají žádný smysl. Jejich odstranění urychlí proces transformace a v budoucnosti napomůže jednoduššímu provádění změn. [12]

3.4.8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Podnikovou kulturu tvoří normy chování a hodnoty, které sdílí určitá skupina lidí. *Normy chování představují převládající způsoby jednání lidí ve skupině.* Vzhledem ke tlaku na konformitu nově přichozích členů mají dlouhodobý charakter. *Sdílené hodnoty představují určité názory a cíle a formují jednání členů skupiny.* Stejně jako normy chování přetrvávají dlouhou dobu. V rámci podnikové kultury mohou existovat i různé subkultury charakteristické pro jednotlivé útvary nebo pobočky. *Důležitost podnikové kultury pramení z těchto skutečností:*

- *výrazně ovlivňuje lidské chování*
- *je velmi obtížné ji měnit*
- *vzhledem k tomu, že je téměř neviditelná, je obtížné působit na ni přímo.*

Obvykle je snadnější měnit normy chování. Ty jsou viditelnější méně zakořeněné než sdílené hodnoty. Není-li nový způsob práce, normy chování a sdílené hodnoty kompatibilní s osvědčenou podnikovou kulturou, musí na závěr transformačního procesu dojít ke změně podnikové kultury. Jinak bude vyvíjet tlak na prosazení původního stylu práce, norem chování a hodnot. Podniková kultura má takovou sílu, že může způsobit zhroucení systému, jehož vytváření trvalo několik let. *Firemní kultura je silná ze tří důvodů:*

- *zaměstnanci podniku jsou pečlivě vybíráni a "vychovávání"*
- *uplatňuje se prostřednictvím jednání velkého počtu lidí*
- *prosazuje se nevědomky a proto je těžko napadnutelná.*

V mnoha podnicích, které procházejí transformací, není základ organizační kultury zcela v rozporu s novými postupy. Pak je do ní třeba zakotvit nové přístupy a nepotřebné části nechat zaniknout. Změna části podnikové kultury je pochopitelně jednodušší než změna celku. To ovšem neznamená, že by se jednalo o snadný úkol. *Vzhledem k obtížnosti zakotvení nových přístupů do organizační kultury je dobré respektovat následující pravidla:*

- *dlouho a důkladně vysvětlovat a zdůrazňovat provázanost prudkého zvýšení výkonnosti a nového stylu práce*
- *vysvětlovat původ staré kultury, jak pomáhala podniku dosahovat vysoké výkonnosti a proč nemůže být nadále prospěšná*
- *nabídnout starším zaměstnancům atraktivní předčasný odchod do důchodu a vytvořit pracovníkům podporujícím novou kulturu takové podmínky, aby v podniku zůstali*
- *opakovaně se ujistit, že nově najímaní pracovníci nejsou posuzováni dle starých norem a hodnot*
- *nepovyšovat pracovníky, kteří výrazně nepodporují nové přístupy*
- *ujistit se, že nástupce generálního ředitele jedná zjevně v souladu s nově vytvářenou organizační kulturou.*

Změna kultury přichází v každém úspěšném transformačním procesu až nakonec. Jak ž bylo zdůrazněno, je podniková kultura velmi pevná a mění se velice obtížně. *Proč tedy její změna nezačíná v nějaké dřívější fázi? Je tomu tak proto, že lidé jsou motivováni ke změně norem a hodnot jedině tehdy, jsou-li přesvědčeni, že se jim to vyplatí. A k tomuto*

přesvědčení je mohou dovést jediné skvělé výsledky, u nichž je dokázáno, že přímo souvisí s transformačním procesem. [12]

3.4.9. Zhodnocení procesu implementace reengineeringu do podniku

Ztotožňuji se s názorem Johna Kottera, který považuje zavedení velkých změn (mezi něž transformace bezesporu patří) za velmi náročný proces. Proto top managementu doporučuji při restrukturalizaci cestou reengineeringu podnikových procesů postupovat podle popsaných osmi kroků.

Proces transformace pak bude přehlednější a podniková kultura bude vstřícná vůči dalším změnám. Firma navíc na cestě k prosperitě vykazuje významná a nezpochybnitelná krátkodobá zlepšení a zaměstnancům jsou zároveň každodenně prezentovány i strategické cíle. Proto jsem si jist, že osmibodový proces implementace reengineeringu do podniku představuje vynikající návod na úspěšnou transformaci podniku.

3.5. Závěr

3.5.1. Přínosy reengineeringu při restrukturalizaci podniku

Při řešení zadaného tématu jsem došel k následujícím poznatkům. Zkušenosti mnoha světových podniků potvrzují, že se firmy mohou při vynaložení přiměřených nákladů výrazně zdokonalit. Platí to jak pro lídry na trhu, tak i pro společnosti, které čelí hrozbě krachu. Prostředkem návratu podniku k prosperitě a zvýšení konkurenceschopnosti je restrukturalizace.

Jedinou možnou cestou vpřed je pro české podniky nacházející se v krizi zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby dosáhly dramatických zlepšení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a

rychlost. Metodologie vedoucí k dosažení takových dramatických zlepšení se nazývá reengineering. Nespornou předností reengineeringu je to, že může být zaveden do kteréhokoli podniku.

Reengineering prosazuje procesní přístup, čímž se zásadně liší od tradičních paradigmat, orientujících se operačně. Umožňuje podniku analyzovat slabé stránky a hrozby vyplývající ze změn prostředí uvedených v první části práce. Za velmi dobrou vlastnost reengineeringu považují schopnost pokrýt celé portfolio změn, které nastaly po přechodu naší republiky na tržní mechanismus.

Firma po reengineeringu plní své funkce s minimálními náklady a maximální efektivitou. *Minimální náklady a vysoká efektivita vyplývají z následujících charakteristik, jimiž se vyznačují všechny podnikatelské subjekty, které reengineeringem úspěšně prošly:*

- *jednoduchá organizace*
- *maximalizace přidané hodnoty*
- *neustálé snižování ztrát plynoucích z tradičního operačního způsobu výroby*
- *přibližování pracovníků k zákazníkům*
- *odstraňování bariér mezi jednotlivými částmi podniku a vytváření multifunkčních týmů*
- *minimum byrokracie*
- *neustálé vzdělávání*
- *jasně stanovené pravomoci a odpovědnost*
- *pružná a rychlá reakce na požadavky zákazníků, vysoká flexibilita*
- *nedochází k čerpání nákladů na speciální případy*
- *transparentnost celého podnikového systému*

Chtěl bych zdůraznit, že při restrukturalizaci je nutné ke každému podniku přistupovat individuálně. Restrukturalizace cestou reengineeringu podnikových procesů začíná identifikací konkrétních problémů a hrozeb, které se daného podniku týkají. Do podnikových procesů pak musí být implementovány odpovídající techniky průmyslového inženýrství (vizualizace, KANBAN, TPM, atd.), které problémy odstraní. Existuje celá řada technik průmyslového

inženýrství. Vzhledem k jejich množství, šíři záběru a omezenému rozsahu práce nebylo možné věnovat se problematice průmyslového inženýrství podrobně.

3.5.2. Přínosy reengineeringu pro budoucnost podniku

Reengineering má dle mého názoru jednu geniální vlastnost. Nejen, že podniku umožní návrat k prosperitě, ale dokonce vytvoří předpoklady pro dosažení globální konkurenceschopnosti. Tím se zásadně liší od postupného zlepšování. *Procesní orientace totiž respektuje princip tahu, tokovou výrobu v rytmu poptávky, umožňuje uplatnit souběžnou výrobu, eliminovat přímé i nepřímé ztráty a efektivně organizovat výrobní proces či proces poskytování služeb.* Díky tomu může firma implementovat do výrobního systému výrobní techniky světové třídy. Výsledkem efektivního uplatnění vhodných výrobních technik světové třídy je dosažení globální konkurenceschopnosti.

Ekonomickým přínosem transformace podniku je odvrácení bankrotu, návrat k prosperitě a vytvoření pevného základu pro další změny směřující k dosažení globální konkurenceschopnosti.

Společenský přínos transformace představuje zvýšení bohatství všech skupin zainteresovaných do hospodářských výsledků podniku.

Seznam použité literatury

- [1] Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd. Grada, Praha 1999
- [2] Donnelly, J. H. jr. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management. 1. vyd. Grada, Praha 1999
- [3] Drucker, P.: Výzvy managementu pro 21. století. 1. vyd. Management press, Praha 2000
- [4] Hammer, M. – Champy, J.: Reengineering – radikální proměna firmy, manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Management press, Praha 2000
- [5] Jirásek, J.: Návrat k prosperitě – turnaround. 1. vyd. Grada, Praha 1995
- [6] Kolektiv autorů: Statistická ročenka Československé socialistické republiky 1989. 1. vyd. SNTL, Praha 1989
- [7] Kolektiv autorů: Statistická ročenka České republiky 1999. 1. vyd. Scientia, Praha 1999
- [8] Kolektiv autorů: Statistická ročenka České republiky 2000. 1. vyd. Scientia, Praha 2000
- [9] Kolektiv redaktorů HN: Ročenka Hospodářských novin 2001. 1. vyd. Economia, Praha 2001
- [10] Koontz, H. – Weihrich, H.: Management. 2. vyd. Victoria publishing, Praha 1998
- [11] Kotler, P.: Marketing management. 1. vyd. Grada, Praha 1998
- [12] Kotter, J. P.: Vedení procesu změny. 1. vyd. Management press, Praha 2000
- [13] Milgrom, P. – Roberts, J.: Modely rozhodování v ekonomii a managementu. 1. vyd. Grada, Praha 1997
- [14] Synek, M. a kol.: Nauka o podniku. 2. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 2000
- [15] <http://www.czso.cz> [internetová adresa Českého statistického úřadu]
- [16] Sixta, J.: Vybrané statě z managementu. [přednášky]
- [17] Lubina, J.: Organizace a řízení výroby. [přednášky]
- [18] Lubina, J.: Výrobní techniky světové třídy. [přednášky]
- [19] Hammer, M. – Champy, J.: Reengineering the corporation. 1st ed., Harper Collins Publishers, New York 1993
- [20] Kotter, J. P.: Leading Change. 1st ed., Harvard Business School Press, Boston 1996
- [21] Drucker, P.: Management Challenges for the 21st Century. 1st ed. Oxford, 1999