

2 Téma – Proces změny v podniku, predikce změn ve vazbě na konkurenční výhodu a funkční a procesní řízení změn

1. Etapizace (kroky) procesu změny a jeho fázování

Aby byla navozena příznivá situace v podniku k realizaci změny (změn) je nezbytné vytvořit příznivé klima, atmosféru, jejímž základem je motivace vedoucích pracovníků a posléze ostatních zaměstnanců ke změnám.

Fázování procesů změny v podniku

1. Fáze – Identifikace změny (ziskovost podniku klesá, postavení na trhu se zhoršuje, výstupy z kontrolní činnosti signalizují nedostatky, interní audit zjistil vážné nedostatky, finanční situace se zhoršuje, kvalita výrobků vykazuje nedostatky, reklamace zákazníků, roste nákladovost výroby, stagnuje produktivita práce, narůstá fluktuace pracovníků a jiné)

2. Fáze – Diagnóza krizové situace (analýza projevů (symptomů) krizového stavu, objektivní posouzení podstaty krizového jevu, přesné vymezení cíle, kterého má být změnou dosaženo, vymezení rozsahu i hloubky změn).

3. Fáze – Stanovení limitujících podmínek.

Pracovníky, kteří změnu v podniku řeší, ovlivňuje:

- Podnikové klima,
- Strategické myšlení a rozhodování vrcholového vedení, podnikové normy, předpisy a směrnice, kontrolní systém podniku, sdílení podnikových hodnot manažery apod.,
- Podniková architektura.

4. Fáze strategické změny.

Při rozhodovacích procesech lze volit tři přístupy:

- Opírající se o jednostrannou pravomoc,
- Opírající se o sdílenou pravomoc,
- Opírající se o delegovanou pravomoc.

5. Fáze – Realizace změny a vyhodnocení dosažených cílů.

- Načasování změny,
- Rozsah změny.

2. Funkční a procesní řízení jako předpoklad úspěšné realizace podnikové změny

Zásadní vývojový mezník v řízení podniků – přechod na funkční a procesní řízení

- V posledním desetiletí jsme v naší podnikové sféře svědky přechodu od útvárového řízení podniků, převažující ještě koncem 20. století k řízení funkčnímu, které je v posledním období nahrazováno, či doplňováno řízením procesním.
- Výhodami funkčního řízení oproti útvárovému řízení jsou efektivní využití zdrojů, specializace a koncentrace dovedností, kariérový růst zaměstnanců a strategické řízení a rozhodování. Přes nesporný přínos funkčního řízení lze ovšem vymezit i řadu jeho negativních stránek. V současnosti je funkční řízení zavedeno ve více jak 75 % podniků v ČR (podle výzkumu VŠTE v ČB, 2017). V důsledku stále intenzivnějšího působení změn ve vnějším okolí na podnik je však stále ve větší míře zaváděno procesní řízení, které buď doplňuje, či plně nahrazuje řízení útvárové.

Procesní řízení vystavěné na řízení funkčním umožňuje manažerům sledovat, hodnotit a řídit vnitropodnikové procesy. Díky rozdělení podnikových činností na jednotlivé procesy může podnik všechny tyto činnosti detailně popsat, měřit jejich efektivitu a následně podle výsledků procesy měnit. Díky definování těchto procesů lze skutečné výsledky práce měřit a porovnávat je s plánovaným množstvím, které je definováno v procesu. Hlavním cílem podniku se tak stává uspokojení zákazníka v co nejvyšší možné míře. Pro tento způsob řízení podnikových procesů je typická horizontální organizační struktura namísto vertikální, používané u funkčního modelu řízení. Kvůli řadě nedostatků funkčního řízení se ve firmách objevuje vůle po změně v dosavadním způsobu řízení a jako nástroj změn podnikových procesů je využíváno procesní řízení.

Při transformaci podniku z funkčního na procesní řízení se používá metoda známá pod názvem „3R“ a jejími hlavními atributy jsou:

- Rethinking,
- Redefinition,
- Redesign.

2.3 Základní pojmy procesního řízení v kontextu podnikových změn:

- *Proces* – základní stavební prvek procesního řízení soubor dílčích činností, které dohromady tvoří celek, ve kterém jednotlivé činnosti transformují předem dané vstupy na požadované výstupy.
- *Vstup* – počáteční zdroj pro daný proces (materiál, informace, lidský zdroj a také výstup dodavatelů).
- *Výstup* – výsledek daného procesu. Po uskutečnění procesu se vstup mění na výstup. *Činnost* – jednotlivá aktivita, většinou prováděná určitým pracovníkem.

- *Klíčový proces* – proces zajišťuje zásadní přeměny vstupů na výstupy v podobě výrobků či služeb.
- *Podproces* – probíhá v rámci hlavního procesu.
- *Podpůrný proces* – jeho úkolem je zajišťovat správné fungování klíčového procesu.
- *Vlastník procesu* – osoba, zodpovědná za správné fungování procesu.
- *Průběžná doba* – čas, který proběhne od zahájení procesu až do jeho konce.
- *Procesní mapa* – grafické znázornění jednotlivých procesů nebo všech procesů v rámci podniku. Dostáváme obraz materiálového, pracovního a informačního toku v podniku.
- *Hodnota pro zákazníka* – určuje míru užítku pro zákazníka, přičemž nezohledňujeme míru zisku pro podnik, ale vycházíme ze snahy procesního řízení, co nejvíce uspokojit potřeby zákazníka.
- *Hodnotová metrika* – souhrn všech ukazatelů, které určují hodnotu procesu pro zákazníka.

V konkurenčním prostředí je podnik pod vysokým tlakem, a pokud se nebude snažit plnit požadavky svých zákazníků, hrozí, že se odběratelé jeho práce obrátí na jinou firmu. Kontinuální neboli průběžné zlepšování je metoda založená na porozumění procesu a následného hledání způsobu, jak proces zlepšit.

2.4 Oblasti vyvolávající podnikové změny a jejich predikce

- Na podnik působí řada jevů, které ohrožují dosahování podnikových cílů a často také samotnou existenci firem, jde nejen o superkonkurenční prostředí, ale také o makroekonomické, politické, technické, technologické a další jevy.
- Ke každé změně je nezbytné přistupovat jako k příležitosti ke zlepšení, ale i s rizikem možného neúspěchu.
- Změna je vždy příležitost, ale také potenciální riziko, které se musí ve svém konání management podniku snažit eliminovat na minimum.
- Nejčastějším přístupem podnikového managementu je řešení krize, až když v podniku nastane.
- Krizová situace přitom může vzniknout například kvůli neschopnosti podniku dostát svých závazků, v důsledku havárie, ekologické katastrofy nebo skandálu. Odhaduje se, že kolem 90 % podnikových krizí způsobuje management podniku svým rozhodováním nebo nepřipraveností na vznik krize.
- Atributem dnešní doby je změna, se kterou je spojována úspěšnost podnikání, ziskovost a prosperita. Zjednodušeně lze konstatovat, že úspěšný podnik je řízen managementem, který aktivně sleduje vývoj na trhu, dokáže rozklíčovat, co se děje a přizpůsobí se vnějším okolnostem prostřednictvím dílčích či zásadních změn.

Čím je vyvolána potřeba změny?

Vnější okolí podniku: globalizační a internacionalizační procesy, ekonomické tržní prostředí, politické prostředí, výrobně-technologická oblast, konkurenční síly, změny potřeb zákazníků.

Oblasti vyvolávající změny:

- *Vnější:* Ekonomická oblast, Technologická oblast, Konkurenční oblast, Fyzická oblast.
- *Vnitřní:* Organizační struktura, Výrobky, Technologické úkoly, Lidé.

Vnitřní prostředí podniku

- Úroveň managementu,
- Úroveň zaměstnanců,
- Organizační struktura podniku,
- Strategie podniku,
- Technické vybavení,
- Výrobní technologie a postupy,
- Portfolio výrobků a služeb,
- Finanční zdroje podniku,
- Úroveň mezd,
- Úroveň marketingu,
- Značka a jméno podniku,
- Úroveň výzkumu a vývoje,
- Sociální prostředí podniku,
- Vzdělávání pracovníků,
- Informační a komunikační systémy,
- Vnitropodnikové předpisy a normy,
- Podniková kultura,
- Bezpečnost práce.

Vnější okolí podniku:

- Globalizační a internacionalizační procesy,
- Ekonomické tržní prostředí,
- Politické prostředí,
- Výrobně-technologická oblast,
- Konkurenční síly,
- Změny potřeb zákazníků,

- Legislativně-právní oblast,
- Sociální oblast,
- Demografický vývoj,
- Oblast surovinové základny,
- Environmentální politika,
- a jiné.

U predikce platí tyto zásady.

- Na působení faktorů z vnějšího okolí podniku se může management podniku připravit a přijímat opatření ještě v období kdy nejsou jejich dopady zřetelné a prokazatelné.
- U těchto exogenních faktorů tedy vedení podniku reaguje na vznikající podnikové riziko.
- Jinak je tomu u vnitřního podnikového prostředí, které jednak reaguje na dopady faktorů z vnějšího okolí, a změny v tomto případě má podnikové vedení plně v kompetenci a v režii.
- Predikce optimálního stavu vnitřních zdrojů se realizovala na vybraném souboru manažerů testovaných podniků.
- Soubor vybraných manažerů přikládá vnitřním zdrojům v rámci predikce budoucnosti převážně střední stupeň významnosti, a to téměř shodně v obou sledovaných sektorech.
- Z hlediska predikce podnikových rizik vyplývající ze změn ve vnějším okolí podniku lze za dominantní považovat:
 - Globalizační a internacionalizační procesy,
 - Konkurenční síly,
 - Změny potřeb zákazníků,
 - Demografický vývoj,
 - Oblast surovinové základny
 - A environmentální politika.
- U vnitřního prostředí se v rámci rozsáhlého výzkumu Katedry managementu z hlediska významnosti faktorů vnitřního prostředí v budoucím období u sektoru výroby a průmyslu náleží:
 - Úroveň managementu,
 - Značka a jméno podniku,
 - Podniková strategie,
 - Úroveň marketingu
 - Finanční zdroje.

Naší největší hrozbou není to, že míříme k příliš vysokým cílům a nedosáhneme jich, ale to, že míříme k cílům až příliš nízkým a těch také dosahujeme.

Michelangelo

Doporučení přednášejícího:

V létě roku 1994 napsal John P. Kotter pro časopis Harvard Business Review článek nazvaný „Vedení změny: Proč pokusy o transformaci selhávají“. Text vzbudil obrovskou pozornost a okamžitě se vyhoupl do čela žebříčku reprintů HBR. Úspěch textu podnítil vydání knihy, která je považovaná za jednu z klíčových publikací historie manažerské literatury.

