

MICHAEL HAMMER

Spoluautor knihy *Reengineering – radikální proměna firmy*

& LISA W. HERSHMAN

**RYCHLEJI,
LEVNĚJI, LÉPE**

**Devět faktorů účinné transformace
podnikových procesů**

**Michael Hammer
and Lisa W. Hershman**

FASTER, CHEAPER, BETTER
The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done

Copyright © 2010 by Hammer and Company
This translation published by arrangement with Crown Business,
an imprint of the Crown Publishing Group,
a division of Random House, Inc.
Translation © Hana Škapová, 2013
Jacket design © Petr Foltera, 2013
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-253-6

In memoriam

Michael Hammer

duben 1948 – září 2008

Sebepřízumnější úkol může z hlediska svých vykonavatelů získat smysl a hodnotu, pokud jim vysvětlíme, jaký, byť by byl sebensší, přínos jeho splnění znamená pro ostatní. Procesně organizovaná práce může pomoci uspokojit hlubokou potřebu, kterou pociťuje každý člověk: podílet se na něčem, co přesahuje jej samého a jeho osobní potřeby. Procesy rozšiřují naše obzory a propojují nás s ostatními – s našimi spolupracovníky, s naší organizací, s našimi zákazníky. V procesně řízeném světě získává práce znovu původní důstojnost, která se vytrácí, když zaměstnanci pouze donekonečna vykonávají stále stejné úkony.

Jeden klasický židovský text obsahuje chvalozpěv na duchovní hodnotu práce: „Vzácná je práce, protože ze všech bytostí, které Bůh na světě stvořil, jen člověku dal pracovat.“ Autor tohoto textu nám říká, že největšího naplnění může člověk, jeho duše a inteligence dojít skrze práci. Práce je tím, co nás odlišuje jako lidské bytosti. Je způsobem, jakým vyjadřujeme svou přirozenost, je odrazem božského principu. Tato prorocká slova zachycují podstatu procesně orientované práce. Pokud je učiníme skutečností, stanou se organizace dvacátého prvního století skutečně bohulibými.

– Michael Hammer, nezveřejněný rukopis



Někteří lidé si budou připomínat jeho brilantnost, jiní jeho důvtip. My si budeme připomínat především jeho neutuchající lásku a skutečnost, že nás naučil, abychom se vždy ptali „proč“.

– Phyllis Hammerová, Jessica, Alison, Dana a David

Obsah

| | |
|--|----|
| Předmluva | 9 |
| Úvod: Vzestup a pád podnikových hrdinů | 15 |

ČÁST I

| | |
|--|-----|
| Kapitola 1: Navrhování procesů: Od perspektivy červů k ptačí perspektivě | 33 |
| Kapitola 2: Měřítko na míru: Jak správně zvolit procesní měřítko výkonnosti | 65 |
| Kapitola 3: Vlastnictví procesů: Vytváření nové pracovní role v procesně řízené organizaci | 91 |
| Kapitola 4: Vykonavatelé a infrastruktura: Zajišťování průběhu kontinuálního procesu | 111 |
| Kapitola 5: Vůdcovství a firemní kultura: Zavádění změn, které přetrvají | 136 |
| Kapitola 6: Řídící mechanismy a odbornost: Udržování směru | 157 |

ČÁST II

| | |
|---|-----|
| Kapitola 7: Jak to vše sladit dohromady | 187 |
| Kapitola 8: Tetra Pak: Jak se transformuje podnik | 197 |
| Kapitola 9: Gamesa: Budování nové firemní kultury založené na procesním myšlení | 205 |

| | |
|--|-----|
| Kapitola 10: Four Aces: Úsilí, které nepřineslo výsledky | 215 |
| Kapitola 11: Hattaway Inc.: Provizorní řešení | 222 |
| Kapitola 12: Acme Specialties: Skvěle připravené plány | 227 |

ČÁST III

| | |
|---|-----|
| Kapitola 13: Metodický model PEMM: Váš průvodce na cestě | 237 |
| Model vyspělosti podniku z hlediska procesních a organizačních faktorů (PEMM) | 247 |
| Poděkování | 253 |
| Rejstřík | 255 |
| O autorech | 259 |

Předmluva

Michaela Hammera obdivovali lidé po celém světě. Fascinující na jeho příběhu je skutečnost, že nejzajímavější věci se o něm dozvíte, když mluvíte s lidmi, kteří ho znali nebo se s ním setkali na některém z jeho kurzů, třeba jen jednou v životě. Řeknou vám, jak obdivovali jeho oddanost rodině, jeho ohromující inteligenci a výsledky, jichž dosáhl. Také se zmíní o jeho nadšení pro myšlenku procesní organizace práce a zlepšování organizační výkonnosti. Když pokračujete v rozhovoru, postupně odhalujete další aspekty, které byly pro Michaela charakteristické a jež vám objasní, proč jej tolik lidí považovalo za fascinující osobnost.

Michael byl jedním z nejlepších řečníků, jaké jsem kdy potkala. Jeho sókratovský styl, pohotovost a skvělá paměť posluchače nejen skvěle zabavily, ale vyvolávaly až trochu posvátnou bázeň. Vzpomínám si na první kurz, který jsem u něj absolvovala. Šlo o čtyřdenní seminář věnovaný reengineeringu procesů. Na jedné straně jsem se těšila, že si opráším znalosti, na druhé straně mi představa, že budu čtyři dny poslouchat povídání o přestavbě procesů, připadala stejně nudná, jako kdybych měla pozorovat zasychající barvu. To jsem ale netušila, co mě čeká. Michaelův projev měl takový spád, dokázal posluchače natolik zaujmout a předkládal tolik zajímavých poznatků a myšlenek, že o nějaké nudě nemohla být řeč. Pro zdůraznění Michael používal spoustu citátů, známých i poněkud obskurních. Pohyboval se na hraně politické korektnosti (ze které si rozhodně nedělal těžkou hlavu), například když citoval oblíbené výroky Dorothy Parkerové („Děvku možná můžete zkulturnit, ale nemůžete ji naučit myslet“) a svou vlastní definici shrnující rozdíl mezi praktickým výcvikem a teoretickým vzděláním (sex v praxi vs. kurz o sexu: čemu byste dali přednost vy sami a kterou možnost byste vybrali pro své dítě?). Kromě toho ve své prezentaci využíval podobenství, v nichž přirovnával cestu zavádění procesní organizace práce k biblickým

příběhům, což bylo fascinující, odvážné, snadno zapamatovatelné a navíc výstižné.

Když se dozvěděl o mých zkušenostech s praktickou realizací jeho teorií a jejich uplatňováním ve výrobní sféře, ve službách a v distribučních organizacích, požádal mě, zda by si mohl mou práci pečlivěji prostudovat. Byla jsem velmi poctěna tím, že má zájem se mnou spolupracovat. Mohla jsem mu nabídnout celou řadu problémů a řešení, s nimiž jsem se setkala při zavádění procesů v mnoha různých podnicích. Naopak Michael mi poskytl srovnávací kritéria, nové náměty a řešení, která se osvědčila jiným firmám, s nimiž spolupracoval. Nesmírně cenné byly naše debaty, které prověřovaly jak jeho teorie, tak mé praktické postupy. Vzájemně jsme se jeden od druhého mnohému naučili.

Počátkem devadesátých let Michael představil světu své práce zabývající se organizačními změnami a transformací podniků, z nichž nejvýznamnější byla kniha *Reengineering the Corporation*. Lidé pracující v nejrůznějších odvětvích mu říkali, že se pro ně jeho kniha stala biblí, kterou se řídili při zavádění změn ve svých podnicích. Michaelovi to nešlo na rozum, protože účelem knihy nebylo přinést praktický návod. Měla prostě jen představit myšlenku reengineeringu. Rozhodně se nesnažila nabízet všeobecně platné řešení všech problémů. V letech, která následovala po vydání této knihy, se Michael dál věnoval promyšlení možností, jak změnit základní podnikatelské postupy. Když se na něj obraceli ředitelé podniků s žádostí o radu, Michael jim nikdy neříkal, co by měli dělat (tj. například v jakém oboru by měli působit). Jeho role spočívala v tom, že lidem radil, jak dělat věci co nejlépe. To obnášelo dělat je jinak, změnit způsob, jakým jsou jednotlivé činnosti reálně vykonávány. Snaha nalézt vysvětlení, proč se některým firmám transformace podaří a jiným ne, dovedla Michaela k napsání této knihy. Studoval úspěšné i neúspěšné podniky – co udělaly a co neudělaly – a snažil se odhalit, kde sešly z cesty nebo co vedlo k úspěšnému završení jejich úsilí. Některé podniky studoval po dlouhá léta, v celé řadě případů šlo o víc než deset let. Některé z nich poprvé zmínil v knize *Reengineering the Corporation* a v této knize jsou jejich příběhy popsány podrobněji. Na základě svého pečlivého zkoumání Michael zformuloval určité hypotézy, prověřil jejich platnost a doladil je. O své předběžné závěry se podělil s podniky sdruženými ve Phoenix Consortium, což je společenství klientů firmy Hammer & Co., kteří usilují o dosahování maximální výkonnosti. Konečně v roce 2005 Michael vytvořil rámcovou metodiku,

kteřá původní popis změnila spíše v předpis. Několik podniků ji otestovalo a řada z nich ji považovala za natolik přínosnou, že se pro ně stala základním průvodcem při provádění organizačních změn. Tato kniha dále rozvádí myšlenky, na nichž byl rámcový model založen, a představuje strukturovaný přístup k provádění transformace podniku. Z původního rámce vzešel model PEMM (Process and Enterprise Maturity Model; model vyspělosti podniku z hlediska procesních a organizačních faktorů), který byl poprvé představen v článku „Audit procesů“ v časopise *Harvard Business Review* v dubnu 2007.

Michael byl stejně jako já přesvědčen, že nejdůležitější otázkou z hlediska dosažení úspěchu ve světě, který prochází mořem změn, je způsob, jakým se práce vykonává. Čelíme bezprecedentním změnám vyvolaným souběžným působením makroekonomických a podnikatelských faktorů, které vytvářejí nové a neznámé podnikatelské prostředí. Nabízejí se řešení, která je snadné zformulovat, ale velmi obtížné realizovat: ořežte náklady, abyste se nemuseli zabývat tím, že konkurence používá levnější pracovní síly; nabídněte svým zákazníkům víc než konkurence, takže výsledná hodnota, kterou jim dodáte, vynahradí případné vyšší náklady; buďte flexibilnější, přicházejte s novými výrobky jako první, dodávejte prvotřídní jakost a překonávejte konkurenty ve všech ohledech.

Pokud neexistuje alternativní řešení, a ono skutečně neexistuje, v čem je problém? Proč je tak obtížné dosáhnout toho, co je zjevně třeba udělat?

Je to jednoduché: způsob, jakým jsou dnešní podniky organizovány a řízeny, jim neumožňuje dosáhnout dramatického zvýšení výkonnosti, jehož dosáhnout potřebují, a to ani v případě, že by zaměstnávaly jen samé supermanky. Jedinou možností je přistoupit k hlubokým a zcela zásadním změnám ve způsobu organizace práce. Posláním této knihy je poskytnout návod, jak tyto změny provést.

Jedním z příkladů, který je v knize podrobně popsán, je příběh společnosti Tetra Pak. Tato společnost vyrábějící potravinářské obaly byla tahounem celého odvětví. Krátce po roce 2000 ovšem začala vykazovat příznaky poklesu, který tak často postihuje firmy, jež měly po dlouhou dobu neotřesitelnou pozici vůdce svého odvětví (vzpomeňte si na firmy Sears a General Motors). Podíl na trhu začal klesat, zákazníci si stěžovali na obtížnost jednání s touto společností, noví konkurenti si začínali osvojovat nebezpečnou schopnost přicházet s inovacemi jako první. Zdálo se, že Tetra Pak bude jednoduše dalším z řady podnikatelských gigantů, který se proměnil v podnikatelského dinosaura.

Místo toho společnost Tetra Pak využila myšlenky procesně orientované transformace a vytvořila nové pracovní postupy. Jedním z prvních cílů bylo zlepšit přesnost časových údajů, které poskytovala zákazníkům ohledně uvedení svých nových výrobků na trh. Téměř v devíti z deseti případů nebyla schopna představit nové výrobky ve slíbeném termínu. Díky změně postupů při vývoji a uvádění výrobků na trh se jí začalo dařit dodržovat slíbené termíny v téměř 90 procentech případů, což byl ohromný posun.

Nešlo o žádný rychlý a přechodný úspěch. Především si společnost vysoké procento dodržování termínů udržela, místo aby zakrátko začala úspěšnost klesat a ustálila se na nějaké chabé střední hodnotě. Co je ještě důležitější, šlo jen o první ze série převratných zlepšení. Další oblastí, na kterou společnost Tetra Pak zaměřila pozornost, byla instalace zařízení ve výrobních závodech zákazníků. Podařilo se jí téměř zdvojnásobit míru spokojenosti zákazníků s průběhem instalací. Dále prozkoumala, jakým způsobem dosud probíhaly návštěvy techniků, kteří ve výrobních provozech zákazníků prováděli údržbu a úpravy zařízení. Díky změnám v postupech dosáhla v této oblasti značných úspor a dále zvýšila spokojenost zákazníků. Změny v oblasti řízení dodavatelského řetězce, tedy ve způsobu zajišťování surovin, plánování výroby a řízení distribuce, vedly v některých zemích ke snížení skladových zásob na polovinu a navíc k padesátiprocentnímu nárůstu počtu „bezvadně vyřízených zakázek“. Tržní podíl začal namísto poklesu stoupat a společnost dosahuje nových a nových úspěchů.

Michael se při svém zkoumání postupů, jak může podnik změnit své procesy, zaměřil na relativně malý počet (pět až deset) ucelených sérií činností, které vytvářejí veškerou hodnotu pro zákazníka, například na vyřizování objednávek, vývoj nových výrobků, řešení problémů zákazníků, vytváření poptávky a řízení dodavatelského řetězce. Tyto procesy v podnicích sice vždycky probíhaly, ale vlastně byly do značné míry neviditelné. Michael představil zcela nový pohled na fungování podniku: nedívat se na činnosti jako na nesouvisející fragmenty a nevnímat je jako řadu částečných úkonů vykonávaných v izolovaných funkčních útvarech, ale chápat je jako široce pojaté celky – kontinuální pracovní procesy.

Výsledkem Michaelova zkoumání bylo určení devíti faktorů, které jsou pro úspěšnou transformaci podniku nezbytné. Tyto faktory se dělí do dvou skupin. První skupinu tvoří takzvané procesní faktory a jde o oblasti, jimž podnik musí věnovat pozornost, aby mohl prostřednictvím kontinuálních procesů dosahovat mimořádné výkonnosti. Těmito faktory jsou podoba procesu, odpovídající měřítko výkonnosti, vykonavatelé činností v rámci

procesu, vlastník procesu a účinná infrastruktura. Zaměřením na těchto pět zásadních faktorů získává podnik návod, který mu umožní transformovat procesy a dosáhnout nevídané výkonnosti. Nicméně přestože je návod nezbytný, sám o sobě nestačí. Michael zjistil, že některé podniky navzdory nejlepšímu úmyslu nedokázaly v daných oblastech dosáhnout výraznějších zlepšení. Zdálo se, že vědí, co je potřeba udělat, ale jednoduše se jim nedařilo dosahovat výsledků. Michael si uvědomil, že podniky, které podle jeho návodu byly schopny postupovat dál, se lišily tím, že si dobře počínaly i v dalších čtyřech oblastech, kterým říkáme organizační faktory – zastřešující prvky, které podnikům umožňují provést zásadní změny. Jde o vůdcovství, firemní kulturu, řídicí mechanismy a odbornost. Bez tohoto zázemí podniky zjevně nemají potřebné zdroje a nedokážou provést změny, které by je dovedly k cíli. Pokud toto zázemí mají, jsou připraveny vydat se na cestu a cíle dosáhnout.

Michael Hammer nebyl jen seriózní vědecký pracovník, výzkumník a učitel, byla s ním také zábava. Při všech prezentacích i konverzacích vyplývala na povrch jeho láska k filmům, muzikálům, nahrávkám vydavatelství Motown a představením Monty Python. Ve všech zmíněných zdrojích nacházel podnětné prvky a různé výroky, odkazy a postavy používal k ilustraci reálných situací v podnikatelském světě. Uměl mistrně napodobovat hlasy a gesta a dokázal posluchače skvěle bavit.

Také to byl laskavý člověk. Vzpomínám si, jak jsem se trápila s jedním obtížným pracovním problémem, který se týkal určitého manažera. Měli jsme s Michaelem možnost sejít se na večeři a já jsem začala: „Michaeli, potřebuji tvou pomoc...“ Zareagoval dřív, než jsem stihla dokončit větu: „Cokoli.“ Tehdy jsem ho viděla naposled. O necelý měsíc později Michael zemřel.

Byl odpovědným občanem, skvělým myslitelem a báječným přítelem. Byl pro nás inspirací. Uměl nás rozesmát. Nutil nás přemýšlet. A podněcoval nás, abychom přicházeli s neobvyklými nápady a zkoušeli nové věci. Pokračujeme v jeho práci a dál stavíme na základech, které vybudoval. Doufám, že mu tím děláme radost.

– Lisa W. Hershman
ředitelka Hammer and Company

ÚVOD

Vzestup a pád podnikových hrdinů

Boba má rád úplně každý. Je podnikovým hrdinou. Například minulý týden se jednou večer Bob díval na televizi, ale vlastně ji moc nevnímal. Místo toho přemýšlel o práci, ostatně jako skoro každý večer. Najednou mu to došlo: nepřesvědčil se, zda technici opravdu přibalili do zásilky, která má brzy ráno odejít zákazníkovi, nové schéma zapojení. Bez příslušného schématu by celé zařízení bylo k ničemu.

„Nevím, kdy se vrátím,“ zahulákal Bob na manželku, vystřelil ze dveří, skočil do auta a ujížděl do továrny.

Na vrátnici sloužil Jerry, který Boba srdečně přivítal. Byl zvyklý, že Bob se může objevit kdykoli během dne i noci. Bob zamířil rovnou do haly, kde čekalo zboží připravené k expedici. Pochopitelně, příslušná krabice byla připravena k odeslání a schéma zapojení v ní nebylo. Bobovi zabralo hodinu, než potřebné schéma našel, přidal do krabice a znovu všechno zabalil. Domů se dostal o půlnoci.

Něco podobného dělá Bob každou chvíli. Šéfové jeho obětavost vnímají a často ji oceňují. Bob dostává přidáno, bývá povyšován a během posledních dvou let byl pětkrát vyhlášen zaměstnancem měsíce. Mnozí kolegové začali následovat Bobova příkladu a také se snaží dělat práci navíc.

Bob je nepochybně skvělý chlapík. Problém spočívá v tom, že způsob, jakým jeho podnik pracuje, je jednoduše katastrofální. Bobovi nezbývá nic jiného než být hrdinou – je loajálním a ambiciózním zaměstnancem, který se snaží napravovat chaotické podnikové procesy a postupy. Sklízí uznání za to, že dokáže přicházet s řešeními, která ochraňují zákazníky, přitom však neustále vytváří dramatické kličky, jak obcházet problémy vytvářené podnikovými procesy – problémy, které by vůbec neměly vznikat. Co je ještě horší, Bobův přístup a všechny pocty, jichž se mu dostává, jen posilují dojem, že všichni musí pracovat tímto způsobem a obcházet existující systém.

Nikoho zjevně ani nenapadne, že kdyby byl systém funkční, hrdinů Bobova typu by vůbec nebylo třeba.

Existuje spousta podniků, které pracují podobně nesystematicky a neefektivně a přežívají jen díky tomu, že lidé jako Bob neustále něco napravují a zachraňují. Vyřízení objednávky zákazníka může trvat třicet dnů, nicméně z toho jen tři dny zabere skutečná práce. Zbytek času se stráví handrkováním, kdo je za co odpovědný, popřípadě objednávka leží u někoho v poště. Není to tím, že by lidé byli hloupí nebo líní. Naopak, většina lidí chce odvádět dobrou práci. Mají určené cíle a snaží se jich dosáhnout. Zaměřují se na to, aby adekvátně a dobře plnili své pracovní úkoly a za toto úsilí jsou odměňováni. Ale jen málokdo chápe, jak jeho úzce vymezený pracovní úkol zapadá do celkového obrazu a čeho se podnik snaží dosáhnout. Výsledkem je, že pracovní úsilí řady lidí se může střetávat s pracovním úsilím jiných lidí.

Naším oblíbeným příkladem, jak lidé plní protichůdné pracovní úkoly, je jeden velký podnik vyrábějící spotřební zboží. Jeden z obchodních zástupců přinesl od nového zákazníka objednávku na malé množství zboží. Zákazník se vyjádřil jasně: jde o zkušební objednávku, a pokud ji podnik vyřídí dobře, budou následovat další a mnohem větší. Obchodní zástupce si uvědomoval, jak důležité je věnovat téhle objednávce patřičnou péči, takže ji označil jako „urgentní“ a „expresní“ a předal ji ke zpracování. Objedávka pak putovala od jednoho oddělení k druhému, až dorazila do expedice. Tam se na ni zběžně podívali a zjistili, že objednané zboží nenaplní celý kamión. Rozvážka zboží poloprázdným kamiómem je drahá a šéf oddělení expedice věděl, že výše jeho odměny závisí na udržování co nejnižších přepravních nákladů. Takže nechal zboží ležet ve skladu tak dlouho, dokud nebyl schopen do příslušného města vypravit plný kamión.

Nám to samozřejmě připadá hrozné, ale z hlediska vedoucího oddělení šlo o naprosto racionální rozhodnutí. Jeho úkolem bylo udržovat přepravní náklady na co nejnižší úrovni a podle plnění tohoto cíle byl také odměňován. Za zpožděním dodávky nestál žádný zlý úmysl nebo neodpovědné chování. Naopak, byl to naprosto logický postup. Kdyby vedoucí expedice zásilku odeslal dříve, jednal by v rozporu s pravidly, jejichž dodržování se od něj očekávalo. Nebyla to jeho chyba, že podnik přišel o zákazníka. Problém spočíval v podnikovém systému. Expedice tvořila jen jeho malou součást. Pracovní náplň vedoucího expedice byla vymezena natolik úzce a byla natolik odtržena od širšího kontextu, že plnění pracovních povinností v tomto případě podniku spíše ubližovalo než pomáhalo.

Podobnými problémy netrpí jen podniky. Také naše státní úřady, školy a zdravotnická zařízení se potýkají s tímto chaotickým přístupem. Pokud jste v posledních letech řešili nějaký závažný zdravotní problém, víte, co máme na mysli: nekonečné hodiny strávené domlouváním termínů, spoustu času prosezeného v čekárnách, cestování od jednoho odborníka k druhému a k tomu všemu hromady účtů a formulářů zdravotního pojištění. Skutečný chaos!

K tomuto stavu věci jsme nedospěli náhodou. Po více než sto let dosahovali manažeři vyšší produktivity ve stále větším měřítku cestou rozdělování činností do stále menších jednotek a podjednotek. Moderní korporace, která je výsledkem tohoto vývoje, se skládá z celé řady specializovaných funkčních útvarů, zaměřených např. na prodej, technickou podporu, marketing, výrobu, provoz nebo finance. Lidé, kteří v daném útvaru pracují, se soustředí na plnění příslušného cíle: reklamní oddělení usiluje o podporu prodeje, expedice zajišťuje dopravu výrobků, zásobování nakupuje potřebné materiály. Přitom každý zaměstnanec je podřízen vedoucímu příslušného oddělení, který sleduje jeho výkon a uděluje odměny nebo postihy podle kritérií specifických pro danou oblast. Způsob, jakým dodnes fungujeme, je dědictvím průmyslové revoluce, jenže ta skončila už hodně dávno a představy o organizaci práce, které z ní vzešly, nepřinášejí užitek ve světě, který je menší, rychlejší a z hlediska konkurence stále náročnější. Pro potvrzení, že staré způsoby už nefungují, se stačí podívat na chaotickou situaci posledních let, kdy se globální finanční systém potácel na pokraji zhroutení, automobilky General Motors a Chrysler prošly zásadní reorganizací poté, co musely požádat o soudní ochranu před věřiteli, a milióny lidí – „našich nejcennějších aktiv“, jak s oblibou říkají firmy – přišly o práci, o životní úspory a o bydlení.

Dnes světu panují zákazníci, které na vrchol vynesl informační věk. Sami víte, jak snadné je v současné době nakupovat na základě srovnání konkurenčních nabídek. Potřebujete novou televizi s plochou obrazovkou? Na internetu najdete cenové nabídky a technické specifikace během pár minut. Stisknete tlačítko a za dva dny vám televizi doručí domů. Úplně stejně mohou postupovat vaši zákazníci. Když si u vás zákazník něco objedná, je mu jedno, že své výrobky navrhujete v Texasu, jednotlivé díly vyrábíte ve Španělsku a v Brazílii a montáž finálního produktu probíhá v Turecku. Podniky o sobě často tvrdí, že jsou globální, ačkoli ve skutečnosti jsou jen mezinárodní. Rozdíl spočívá v tom, že mezinárodní podnik může mít obchodní zastoupení nebo výrobní závody v různých zemích, ale nepodnikl potřebné

nebo nebudou chtít přijmout. Možná budete muset vynaložit obrovské úsilí, abyste je přesvědčili, ale pokud se k vám nakonec nepřidají, budou muset z podniku odejít. Lidé, kteří zůstanou, budou mít před sebou ohromné výzvy. Většina z nich se s nimi dokáže vypořádat. Mnozí se sami změní v zastánce procesní organizace práce. Co je možná nejzajímavější: jak se vám bude stále úspěšněji dařit zavádět ucelené procesy, zjistíte, že se z vašeho podniku zároveň stává stále úspěšnější vysoce výkonná procesní organizace. Lidé v podnicích, které již dlouhá léta používají procesy, nám říkají, že neustále nacházejí nové cesty, jak pomocí procesů zlepšovat současné pracovní postupy a jak lépe sloužit svým zákazníkům. Přijetím myšlenky kontinuálního procesu se vydáváte na cestu bez konce.

Úspěšná implementace kontinuálních procesů bude vyžadovat intenzivní úsilí, a to na každé úrovni podniku. Je sice pravda, že ústředním prvkem procesní organizace práce jsou lepší služby zákazníkům díky tomu, že odhalíte, co vlastně zákazník chce (hlas zákazníka), ale zaměření na zákazníka musí být v rovnováze s tím, co je dobré pro váš vlastní podnik (hlas podniku). Této rovnováhy může být zpočátku obtížné dosáhnout. Podle našich zkušeností existuje devět základních faktorů, které při zavádění procesní organizace hrají zásadní roli. V následujících kapitolách prozkoumáme každý z těchto devíti faktorů a budeme se zabývat jejich vzájemnými vztahy. Využijeme přitom příběhů různých firem. Některé budete znát. Jiné vám nebudou povědomé, a to ze zřejmého důvodu: změnili jsme jejich jména, protože nechceme poukazovat na podniky, které se snažily zavést procesní organizaci práce, a nepodařilo se jim to. Některé firmy naopak dosáhly tak výrazných úspěchů, že nechtějí, aby se tajemství jejich konkurenční výhody dostalo na veřejnost. Na závěr se podívejme, o čem jednotlivé kapitoly budou pojednávat. Vrátime se přitom na chvíli zpátky k situaci firmy Andren Aerospace v momentě, kdy nás požádala o pomoc s analýzou podnikových problémů a kdy jsme jí nabídli řešení v podobě zavedení procesní organizace.

Kapitola 1 se zabývá navrhováním nových procesů. Výsledná podoba procesu musí brát v úvahu současnou organizaci práce ve vašem podniku a musí být navržena s ohledem na vaše výrobky, služby a zákazníky. Upřímně řečeno, původní organizaci práce ve firmě Andren vystihovalo slovo chaos. Řada úkonů se dělala zbytečně, lidé neměli představu o tom, co dělají ostatní, a téměř úplně chybělo zaměření na zákazníky a jejich potřeby. Jakmile prozkoumáte organizaci práce ve vaší vlastní firmě optikou kontinuálního procesu, okamžitě vám budou zřejmé některé nejzávažnější problémy.

Během navrhování nového procesu se objeví další problémy, méně závažné povahy. Kontinuální proces je schopen všechny tyto problémy vyřešit.

Většina firem používá naprosto špatná měřítka výkonnosti. Nechávací jednotlivá oddělení, aby si sama určila, jaké ukazatele budou sledovat. A protože platí, že výsledky odpovídají sledovaným ukazatelům, každé oddělení dosahuje jiných výsledků, jimž často naprosto chybí jakákoli koordinace. Tak vypadala situace ve firmě Andren. V kapitole 2 se podrobně zaměříme na to, co, jak a proč by se mělo sledovat, aby se firmě podařilo úspěšně implementovat kontinuální proces. Mnohdy to bude vyžadovat, abyste přehodnotili, o co vlastně ve vaší firmě opravdu jde – přičemž téměř vždy jde o „získání a udržení zákazníků“. Správná měřítka výkonnosti jsou ta, která pomáhají naplnit tento cíl.

Jedna z nejzásadnějších změn, k nimž došlo v rámci zavádění kontinuálního procesu ve firmě Andren, se týkala role manažerů. Skončily doby, kdy ředitelé jednotlivých funkčních útvarů řídili svá nezávislá panství podle svých vlastních představ. Místo toho zde dnes působí jednotlivci, vlastníci procesů, kteří mají výhradní pravomoc schvalovat změny v průběhu procesu a ve způsobu, jakým se vykonávají jednotlivé činnosti. Těmto vlastníkům procesů se věnujeme v kapitole 3. Jednou ze základních podmínek úspěšné implementace kontinuálního procesu je zajistit, aby vlastníci procesů a ředitelé funkčních útvarů úzce spolupracovali. To vyžaduje změnu myšlení jak ředitelů funkčních útvarů, tak vlastníků procesů.

Způsob, jakým lidé v rámci podniku vykonávají své činnosti, záleží nejen na tom, podle čeho jsou hodnoceni a odměňováni, ale také na tom, jaké podpory se jim ze strany podniku dostává. Celá kapitola 4 se zabývá lidmi, kteří jsou „vykonavateli“ vašeho procesu, a infrastrukturou, kterou budete potřebovat, abyste podpořili jejich úsilí o zapojení do kontinuálního procesu. Jak zjistila firma Andren, přestavba pracovních procesů a nové nastavení systému měření a hodnocení výkonnosti od základu změnila způsob, jakým lidé vykonávají svou práci. Jakmile se zaměstnanci oprostili od byrokratické zátěže a nespočetného přehazování zakázky mezi odděleními, stali se z nich „profesionálové“, kteří se soustředí na to, co je třeba udělat, místo aby plynuli časem a energií. Nový přístup nebude vyhovovat každému a někteří lidé budou muset z firmy odejít, dobrovolně či nedobrovolně. Ale ti, kdo zůstanou a přidají se k zastáncům myšlenky kontinuálního procesu, budou mnohem motivovanější, produktivnější a schopnější čelit různým výzvám, než jste si kdy dovedli představit. Tihle lidé skutečně budou vašimi nejcennějšími aktivy.

Ovšem jejich nový přístup k práci vyžaduje vytvoření nové infrastruktury, která je bude podporovat. Když firma Andren zavedla procesní organizaci práce, její nově objevení profesionálové potřebovali k úspěšnému vykonávání svých pracovních činností nové systémy odměňování, nové příležitosti k výcviku a dalšímu rozvoji, novou strukturu odpovědností a řadu nezbytných nástrojů (z nichž mnohé zajistilo oddělení IT).

Žádná organizace nemůže přežít a rozvíjet se bez odpovídajícího vedení. Kapitola 5 popisuje, jak a proč jsou nezbytné vůdčí osobnosti, které rozumějí strategickým dopadům kontinuálního procesu a dokážou udržovat rovnováhu mezi požadavky zákazníka a potřebami podniku. Prvotní reakce manažerů firmy Andren – „provedeme reorganizaci“ – představuje typickou chybu, jíž se dopouští celá řada vrcholových manažerů. Naštěstí pro Andren byli tamní manažeři ochotni nechat si poradit a brzy pochopili, že bez širší představy o fungování podniku a o jeho zákaznících se kontinuálnímu procesu téměř stoprocentně nepodaří dosáhnout výsledků, které by mohl přinést.

Kapitola 5 se rovněž zabývá firemní kulturou, kterou úspěšní vůdci vytvářejí cestou k plnému uplatnění kontinuálního procesu. Jakmile vedení pochopí potenciál procesní organizace a přijme tuto myšlenku za svou, musí se stát jejím hlasatelem a přesvědčit všechny zaměstnance, že právě procesní organizace představuje nejjistější způsob, jak si získat a udržet spokojené zákazníky a díky tomu mít jistotu zaměstnání. Jak zjistila firma Andren, změnu podnikové kultury někteří lidé přivítají s okamžitým nadšením, zatímco jiní se jí budou bránit. Ovšem nejpočetnější skupinu – nerozhodnutý střed – bude třeba získat na svou stranu. Přesvědčit lidi o výhodách nového přístupu, to je úkolem, který musí vedení zvládnout, pokud mají mít provedené změny skutečně trvalý charakter.

Kapitola 6 je věnována problematice řídicích mechanismů a odbornosti. Řídicí mechanismy představují celkový rámec pro implementaci kontinuálních procesů. Jde o strukturu, která pečuje o takové detaily, k nimž patří vytyčování cílů a rozvrhování zdrojů. Stručně řečeno, jde o proces řízení kontinuálních procesů. Jednou z jeho nejdůležitějších funkcí je zajistit, aby si podnik vychoval tým odborníků, kteří umějí procesy zavádět do praxe a jsou schopni učit ostatní.

Kapitola 7 uvádí druhou část knihy, která objasňuje, jak propojit všech devět prvků tvořících procesně orientovaný podnik. Kapitoly 8–12 představují případové studie pěti firem, které se vydaly cestou zavádění procesů, a to s velmi odlišnými výsledky. Dvě z nich – Tetra Pak a Gamesa – dosáhly

ohromujících úspěchů. Ostatním třem, které představíme pod smyšlenými jmény, se navzdory značnému vynaloženému úsilí uspět nepodařilo. Doufáme, že příběhy těchto firem objasní, jaké přínosy můžete získat zavedením kontinuálních procesů, upozorní na místa, kde se dají očekávat problémy, naznačí, jak problémy řešit, a přesvědčí vás, že skutečně stojí za to vydat se touto cestou. Třetí část knihy tvoří kapitola 13, která představuje metodiku hodnocení vyspělosti jednotlivých procesů a celé organizace (PEMM – Process and Enterprise Maturity Model), což je rámec, který vám pomůže plánovat postup transformace vašeho podniku a hodnotit úspěšnost zavádění procesní organizace práce.

O autorech

MICHAEL HAMMER byl jedním z nevlivnějších myslitelů v oblasti podnikového managementu a autorem odvážných, revolučních myšlenkových koncepcí. Byl spoluautorem knihy *Reengineering the Corporation* (česky: *Reengineering – radikální proměna firmy*; Management Press, Praha 1995, 1996, 2000), která se stala nejdůležitější manažerskou příručkou devadesátých let minulého století. Časopis *Time* jej zařadil do svého prvního seznamu dvaceti pěti nevlivnějších osobností Spojených států. Michael Hammer zemřel v září 2008 a podnikatelský svět v jeho osobě ztratil jednoho ze skutečně mimořádně nadaných myslitelů. Dr. Hammer byl také autorem knihy *The Agenda* (česky: *Agenda 21*; Management Press, Praha 2002, 2012), řady časopiseckých článků (například pro *Harvard Business Review* nebo *Economist*) a dalších publikací.

LISA W. HERSHMAN je ředitelkou společnosti Hammer and Company, přední globální poradenské firmy zaměřené na vzdělávání a zavádění procesní organizace podnikových činností. Lisa Hershman původně zastávala funkci viceprezidentky pro nejlepší provozní postupy ve společnosti Avnet, Inc. Za své působení v této funkci získala v roce 2008 ocenění Chairman's Award, udělované společností Avnet. Pracovala pro řadu dalších podniků, mj. pro GE Aerospace, a její články pravidelně uveřejňuje časopis *BusinessWeek*.

Michael Hammer – Lisa W. Hershman

RYCHLEJI, LEVNĚJI, LÉPE

Devět faktorů účinné transformace podnikových procesů

Z anglického originálu *Faster, Cheaper, Better: The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done*, vydaného v roce 2010 nakladatelstvím Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York, přeložila Hana Škapová

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 446. publikaci Edice Knihovna světového managementu. Sv. 34
Přebal navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovil Ateliér IV.
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-253-6

www.mgmtpress.cz