

# Hospodářská krize jako výzva k procesnímu řízení.

**Václav Řepa**

Vysoká škola ekonomická v Praze,  
Česká republika

Tento příspěvek vznikl s podporou Grantové agentury České republiky v rámci grantu 402/08/0529 Modelování podnikových procesů.

## **Abstrakt**

*Příspěvek se zabývá vztahem procesního řízení k základním atributům hospodářské krize. Shrnuje její příčiny a důsledky, v tomto kontextu relevantní, a upozorňuje na její obecný význam ve vývoji společnosti. Vrací se k základním principům procesního řízení a ukazuje jejich silnou relevanci k současným problémům, krizí vyhroceným. Podrobněji nahlíží konkrétní důsledky a druhy změn v organizacích, k nimž krize vyzývá a jejich esenciální souvislost s principy procesního řízení.*

## **Úvod**

Na konferenci Business Process Management, která proběhla na sklonku roku 2008 v Praze, padla v diskusi i otázka, zda v současných podmínkách přicházející hospodářské krize jsou myšlenky procesního řízení stále ještě aktuální. Diskusní argumenty pak poskytly dokonalý příklad toho, jakými deformacemi myšlenka procesního řízení přirozeně prochází a jak je, pro mnohé překvapivě, toto téma stále aktuální, přesněji jak je právě dnes dokonce mimořádně aktuální.

Každá hospodářská krize (recese) má, kromě důsledků, vždy také nějaké specifické příčiny. Specifické v tom smyslu, že ji vždy musí vyvolat něco konkrétního, žádná krize nevzniká „jen tak z ničeho“. Neměli bychom se tedy nikdy spokojit se zdánlivě uklidňujícími prohlášeními, že jelikož jsou krize nutné, či dokonce „periodické“, vlastně se o ně ani nemusíme moc starat. Nakonec i pojem „hospodářský cyklus“ je zde poněkud zavádějící, protože vyvolává neopodstatněný dojem, že se jedná o cosi časovaného, naprogramovaného, co „přijde samo“ a samo také odejde.

Je však pravda, že to, čemu říkáme krize, je přirozenou vlastností systému a v tomto smyslu je třeba s ní též permanentně, opakovaně počítat. Hospodářská krize, jako systémový jev, je vždy upozorněním, že v „hospodářském“ (sociálním) systému něco není v pořádku. Buď se jedná o chybu „systémovou“, tedy problém přímo v základech, konstrukci celého systému, nebo alespoň o dlouhodobé a opakované prohřešky proti jeho přirozeným pravidlům a zákonitostem, a to natolik významné, že je lze označit za chronické, takže systém se jim musí principiálně bránit. A formou této principiální obrany (tedy obrany principů, základů systému) je právě krize. Domnívám se, že v případě této krize, není příčinou „prohnilost celého systému“, ale právě chronické zpronevěrování se některým jeho přirozeným principům, jež se v dalším textu pokusím označit a upřesnit.

Jak už bylo zmíněno, krize bývá často a zcela nesprávně považována za něco časovaného, naprogramovaného, co „přijde samo“ a samo také odejde. Pravda, je-li systém dostatečně zdravý a života(obranyschopný, lze očekávat, že se bude umět v podstatě sám s krizí vyrovnat, že tedy časem krize jakoby „sama odejde“. V žádném případě to ale neznamená, že sama, bez příčiny, přichází. A také to v žádném případě neznamená, že jediné, co bychom měli dělat, je počkat, až „to samo odezní“ a pak pokračovat dál, jako by se nic nestalo. Má-li mít krize nejenom negativní důsledky, nejenom svou „nákladovou“ stránku, ale také důsledky

pozitivní, máme-li z krize také něco získat, pak musíme především velmi pečlivě analyzovat její příčiny. To pozitivní, co každá krize přináší, je totiž možnost poznání toho, co bylo její konkrétní příčinou a potažmo toho, co bylo špatně a čeho bychom se v budoucnu měli vyvarovat, tedy co je třeba na systému změnit.

Krize je tedy vždy především výzvou ke změnám. Také příchod myšlenky „procesního řízení“ v devadesátých letech minulého století byl vyvolán především poznáním potřeby principiální změny v řízení organizací. Tento příspěvek se pokouší najít souvislosti těchto dvou fenoménů a potvrdit odborné tušení, že mají společný kořen. Jak je vidět v dalším textu, nebude to až tak nemožné.

## ***Procesní řízení organizací***

Od počátku devadesátých let minulého století útočí na podniky několik faktorů, které mají za následek, že potřeba zlepšování podnikových procesů akceleruje. Nejvíce zřetelným z těchto faktorů je technologie. Nové technologie (vposledku zejména Internet) rychle přinášejí nové možnosti, což v konkurenčním prostředí okamžitě působí zesílení celkové úrovně konkurence, což nakonec nemůže skončit jinak, než nutkavou potřebou zlepšit procesy radikálně – dramaticky, přesněji řečeno principiálně a systémově.

Dalším zjevným trendem z devadesátých let je otevření světových trhů a s tím související osvobození obchodu. To přivádí na trhy mnohem více společností a působí postupně stále větší obtíže ve schopnosti konkurovat. Dnes již nestačí na trh prostě přijít, dnes se vede boj o přežití.

Výsledkem výše zmíněné akcelerace bylo, že podniky začaly dotahovat metody rychlého zlepšení svých procesů do důsledků, přestala jim stačit pouhá přírůstková zlepšení, začaly vyžadovat dramatické a průkopnické změny, a to hned. Tyto posuny v konkurenčním prostředí mají globální rozsah a jen málo oblastí podnikání si mohlo dovolit se jim vyhnout, resp. necítit je tak dramaticky. Jedním z přístupů k dramatickým změnám a dramatickému zlepšení, který se v té době objevil, byl tzv. Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering (BPR)).

Za manifest radikálního reengineeringu je považována kniha Michaela Hammera a Jamese Champyho „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution“ (Hammer, Champy, 1993), vyšlá i česky roku 1995 v překladu L. Vodáčka v nakladatelství Management Press (Hammer, Champy, 1995). Kniha je cenná zejména bravurním a přesvědčivým výkladem základních kořenů reengineeringu. Autoři v ní na historických souvislostech nade vše pochybnost dokládají, že potřeba změny v řízení firem je nevyhnutelná, že vyvstává z objektivních skutečností, z nichž nelze utéci, vylhat se, ani se jim vyhnout. Z knihy se dovídáme, že tato potřeba vyvstala s přechodem od industriální éry podnikových činností do éry postindustriální. V této postindustriální éře se tím, kdo začal rozhodovat o úspěchu té které firmy, stal zákazník, značně narostla konkurence a potřeba neustálých změn. BPR je kulturně zcela jiným přístupem, než průběžné zlepšování procesů. Ve své extrémní podobě BPR předpokládá, že stávající podnikový proces (procesy) je zcela nevyhovující – nefunguje, je špatný, je třeba jej z podstaty změnit, od počátku. Takový čistý, ostrý pohled na věc umožňuje designérům procesu se zcela odpoutat od současného stavu procesu a soustředit se jen na proces nový, a to ve všech jeho aspektech, včetně sociálních (Radikální změna procesů, jelikož se týká prakticky všech dimensí života firmy, má i dopady na její zaměstnance a jejich vztahy, a to včetně propouštění a změny posic ve firmě.). Je to jako promítnout sebe sama do budoucnosti a přitom se sebe sama ptát: jak by měl proces vypadat? Jak chtějí zákazníci, aby

vypadal? Jak chtějí zaměstnanci, aby vypadal? Jak vypadá u významných konkurentů? Jak ještě bychom mohli novou technologii využít?

Argumentace autorů pro radikální reengineering firmy v (Hammer, Champy, 1993) je nesporně přesvědčivá a mimo diskusi. Problémy však nastanou při pokusu takovou změnu provést. Jakkoliv jsou potřeby změny neoddiskutovatelné, u jejich jednorázového provedení se jedná o takový zásah do života firmy, který se prakticky nedá přežít. Na jednu stranu totiž změna zasahuje do všech aspektů života firmy, vzájemně propojených, takže jedna změna bez druhé v podstatě nedává smysl, na druhou stranu jsou přínosy zpravidla dlouhodobé - (Nolan, Croson, 1995), zabývající se touto problematikou z pohledu firemní evoluce, hovoří o třeba až padesáti letech. Na základě těchto faktů, podpořených mnoha neúspěšnými, ba tragickými projekty z dřevních dob reengineeringu, se začalo uvažovat o smysluplnosti i změn toliko dílčích, postupných, až vznikl pojem „postupného zlepšování procesů“, procesu, jež umožní firmě změny přežít, ale sám o sobě nikdy nestačí na naplnění podstaty reengineeringu.

Souhrnně řečeno, podstata neslučitelnosti obou přístupů – průběžného zlepšování a radikálního reengineeringu podnikových procesů – leží na samém jejich počátku: vycházejí-li z respektování existujících procesů, nebo staví „na zelené louce“. Značný rozdíl mezi nimi je též v závažnosti rozsahu a výsledných změn. Další „klasik“ procesního řízení a Hammerův dávný spolupracovník Thomas Davenport ve svém základním díle (Davenport, 1993) uvádí následující charakteristiku rozdílu mezi oběma přístupy ke změnám v podnikových procesech.

	<b>Zlepšení</b>	<b>Inovace</b>
<b>Úroveň změny</b>	Postupná	Radikální
<b>Počáteční bod</b>	Existující proces	Zelená louka
<b>Frekvence změn</b>	Jednorázová / průběžná	Jednorázová
<b>Potřebný čas</b>	Krátký	Dlouhý
<b>Participace</b>	Zespona - nahoru	Shora – dolů
<b>Typický rozsah</b>	Omezený, v rámci dané funkční oblasti	Široký, mezifunkční
<b>Rizikovitost</b>	Střední	Vysoká
<b>Primární nástroj</b>	Klasické – statistické řízení (na základě povrchních znaků)	Informační technologie
<b>Typ změny</b>	Kulturní	Kulturní / Strukturní

**tabulka 1 - Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta**

Za téměř dvě desetiletí existence fenoménu reengineeringu byla postupně vyzkoušena řada variant radikálního reengineeringu i průběžného zlepšování podnikových procesů, podle povahy a potřeb firmy, odvahy vedení i dané situace, a to s menšími, či většími úspěchy a neúspěchy. Je obtížné, spíše nemožné, stanovit jeden universální přístup, vhodný pro každého v každé situaci. Zkušenosti naopak ukázaly, že velkou výzvou je umět vybrat / vytvořit si metodu, která zajistí dosažení žádaných výsledků, jakož i umět ji v daných okolnostech dobře použít.

M.Hammer a J.Champy ve své knize také upozorňují na klíčovou úlohu informační technologie v popisovaných nutných změnách. Na příkladech dokladují, jak informační technologie bourají omezení původního pravidla a umožňují jej zaměnit pravidlem novým, umožňujícím změny, které jsou v rámci reengineeringu nezbytné.

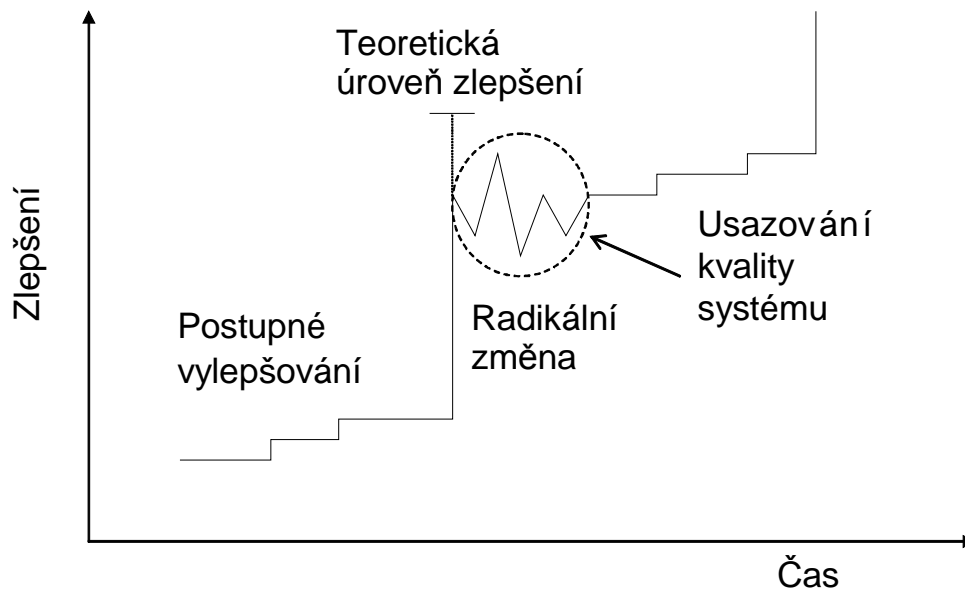
<b>Původní pravidlo</b>	<b>Bourací technologie</b>	<b>Nové pravidlo</b>
Informace se vyskytuje v jednom čase na jednom místě	Sdílené databáze	Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba
Složitou práci může dělat jen expert	Expertní systémy	Všestranný pracovník je schopen nahradit i experta
Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a decentralizací	Telekomunikační nástroje, sítě	Lze souběžně těžit z výhod centralizace i decentralizace (centralizace s distribucí dat a zpracování)
Vše rozhodují manažeři	Nástroje na podporu rozhodování (databáze, repositáře a modelovací nástroje)	Rozhodování je běžnou součástí práce každého
Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací	Bezdrátová komunikace, přenosné počítače	Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat a rozesílat informace ať jsou kdekoliv.
Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt	Interaktivní videodisky, WWW stránky	Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt
Lidé musí najít věci	Automatická identifikace, sledování pohybu...	Věci samy řeknou, kde jsou
Plány je nutno revidovat periodicky	Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje	Plány jsou revidovány permanentně

**tabulka 2 - Technologie jako nástroj k bourání bariér / pravidel (Hammer/Champy, 1993)**

Role informační technologie se tak v těchto změnách jeví jako nejdůležitější. To později vedlo k extrémnímu (a, popravdě, stále ještě častému) dojmu, že jediným, nebo hlavním podnětem, či dokonce důvodem „reengineeringové revoluce“ byly informační technologie, že se tedy jedná o jakousi informační (ne-li přímo IT) záležitost. Dnes, z jistého časového odstupu, je již jasně vidět, že tento dojem neodráží zcela přesně pravou podstatu věci. Technologie na jisté úrovni svého vývoje je sice nezbytnou podmínkou k tomu, aby nutné změny, z reengineeringu plynoucí, vůbec mohly být uskutečněny (viz tabulku výše), ale to neznamená, že tyto komplexní změny v pojetí managementu podniku, jakož i lidských zdrojů apod., by měly být považovány za ryze technologickou záležitost. Je zřejmé, že vývoj (informační) technologie dodal tu poslední kapku, kterou přetekl pohár starého způsobu řízení, což ale neznamená, že by právě ta poslední kapka měla být tou nejdůležitější, a už vůbec to neznamená, že je kapkou jedinou. Ostatně, přecenění „technických“ stránek procesních změn bylo základní příčinou krize „reengineeringového hnutí“, k níž došlo v polovině devadesátých let a která celou myšlenku reengineeringu málem stála život.

Jak již bylo řečeno, základní podmínkou smysluplně provedeného reengineeringu organizace je správné dimensování změny v prostoru mezi dvěma extrémními polohami: tzv. „radikálním reengineeringem“, jenž nemilosrdně kosí vše ve jménu firemní revoluce a mírným pokrokem v mezích firemního zákona, tzv. „průběžným zlepšováním“ procesů, jež dbá především na plynulost a bezkonfliktnost. Tvrdou pravdou však je, že ve skutečnosti nemáme mezi radikálním reengineeringem a postupným zlepšováním na výběr. Nejedná se

totiž o alternativy, ale o vzájemně se doplňující fáze vývojového cyklu organizace. Střídání těchto fází ilustruje další diagram T.Davenporta:



**obrázek 1 – Vývojový cyklus procesně řízené organizace (podle T.Davenporta)**

Diagram ukazuje evoluční proces zlepšování procesů organizace v čase. Postupným vylepšováním stávajícího pojetí procesů nezadržitelně narůstá možnost a zároveň potřeba uskutečnit změnu radikální. Po radikální změně, provázené přirozeně dočasným rozkolísáním kvality výkonu organizace, nastává opět fáze „harmonického“ rozvoje organizace postupným vylepšováním stávajícího přístupu k procesům, kterou ovšem postupně narůstá potřeba další radikální změny v budoucnu atd. Tento mechanismus, jímž dochází ke zrání organizace k další možné (alias nutné) změně, je mj. základem populárních „zralostních“ modelů, jakým je i známý CMM (Capability Maturity Model), použitý v metodice COBIT a vycházející z díla R.Nolana, dalšího významného autora z oblasti procesního a znalostního řízení organizací (viz např. Nolan, Croson, 1995).

Gary L. Neilson, Bruce A. Pasternack a Albert J. Viscio, vicepresidenti firmy Booz-Allen Hamilton ve svém díle „Up the (E) Organization! A Seven-Dimensional Model for the Centerless Enterprise“ (Neilson, Pasternack, Viscio, 2000) o své firmě, prošlé úspěšným reengineeringem, hovoří jako o „e-organizaci“. Rozeznávají sedm základních dimenzí, v nichž se „e-organizace“ výrazně liší od klasicky vedeného podniku let devadesátých. Těchto sedm dimenzí ukazuje na oblasti života každého podniku, v nichž je vliv reengineeringu nejmarkantnější.

Jednotlivé rozdíly mezi „klasicky vedenou“ a „procesně / znalostně vedenou“ organizací přesně ilustrují základní typické dopady procesního reengineeringu do života organizace. Podrobnější komentáře k detailům jednotlivých rozdílů lze nalézt jednak na webu projektu OpenSoul (OpenSoul, 2004-2009), jednak i v (Řepa, 2007).

	<b>tradiční organizace</b>	<b>„e-organizace“</b>
Organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchická</li> <li>• Příkaz – kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necentrická, síťová</li> <li>• Pružná, snadno změnitelná struktura</li> </ul>
Velení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměřené dovnitř organizace</li> <li>• Shora-dolů, hierarchické</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vnitřní i vnější zaměření</li> <li>• Distribuované – síťové</li> </ul>
Vůdcovství	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vůdcem je nadřízený</li> <li>• Vůdcové určují agendu</li> <li>• Vůdcové vyvolávají změnu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vůdcem je kdokoliv</li> <li>• Vůdcové vytvářejí prostředí pro úspěch</li> <li>• Vůdcové vytvářejí kapacity pro změnu</li> </ul>
Lidé a kultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobé odměny</li> <li>• Vertikální rozhodování</li> <li>• Odměňování jednotlivců a malých týmů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalita „vlastním svou kariéru“</li> <li>• Delegace rozhodovací pravomoci</li> <li>• Očekávána a odměňována spolupráce</li> </ul>
Znalost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměřená na vnitřní procesy</li> <li>• Individuální vlastnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměřená na zákazníky</li> <li>• Vlastnost organizace</li> </ul>
Soudržnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „zadrátovaná“ v procesech</li> <li>• Interní soudržnost firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vize vložená v jednotlivcích</li> <li>• Účinek promítnut mimo firmu</li> </ul>
Spojenectví	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doplnuje / zvýrazňuje propasti</li> <li>• Spojování se vzdálenými partnery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváření nové hodnoty a vytěsňování (outsourcing) konkurenčně slabých služeb</li> <li>• Spojování s konkurenty, zákazníky a dodavateli</li> </ul>

**tabulka 3 – Sedm dimenzí e-organizace (Neilson, G.L., Pasternack, B.A., Viscio, A.J., 2000)**

Celkově je z modelu patrné, že v každé ze sedmi sledovaných dimenzí jsou charakteristiky obou srovnávaných typů organizace – tradičně versus procesně řízené - diametrálně, přesněji principiálně odlišné, prakticky opačné. Hierarchická organizační struktura je nahrazena necentrickou, síťovou, v níž způsob vedení není na bázi příkazů shora, ale spíše jde o distribuci požadavků v organizační síti. Narozdíl od tradiční role vedoucího je odpovědnost za vedení též distribuovaná, situační, podle potřeby procesů, takže lze říci, že vůdcem je ten, u koho je to právě zapotřebí. Tomu též musí odpovídat příslušné postoje – kultura organizace: každý je svým způsobem strůjcem své role v organizaci, osobní cíle se kryjí s cíli organizačními, znalost již není privátní vlastností jednotlivců, ale organizace jako celku a jako taková je i rozvíjena. Celý systém přitom drží pohromadě nikoliv definovanými strukturami, ale společnou vizí, vloženou v jednotlivcích. Ve vnějších projevech organizace to pak znamená, že původně tradiční zákazník se stává spíše partnerem, sdílí s organizací hodnoty a znalosti a stejně tak i komerční partneři, vzniklí z původních subdodavatelů i konkurentů, přebírají formou outsourcingu části businessu ve jménu efektivnosti a kooperace.

### ***Podniky v současné krizi***

Nadcházející krize staví podniky do nové situace. Každý musí počítat s omezením stávajících možností, jak poptávky po produktech, tak nabídky kooperace a financování, v tradičním smyslu. Dosavadním způsobem fungující ekonomický systém bude v důsledku

ekonomické recese, zpětně vyvolané finanční krizí, ztrácet dynamiku, tempo, zázemí nejprve zákaznické, potažmo pak dodavatelské a naopak a zase naopak atd. Stará známá zpětnovazební spirála vývoje se začne točit opačným směrem, než jsme byli zvyklí. Je jasné, že z toho není cesty ven jinak, než nějakou podstatnou změnou. Zásadní otázka pak zní, jak by taková změna měla vypadat.

Thomas Davenport ve svém článku z tématické řady Harvard Business Review „The Next Big Thing“ (Davenport, 2007) rok před vypuknutím krize na americkém finančním trhu rozebírá fenomén budoucí ekonomické recese z pohledu organizací. Varuje před netvůřčím, konservativním manažerským přístupem, postaveným na pouhé redukci nákladů, zvýšené opatrnosti v rozhodování a utlumení rozvojových aktivit. Proti tomu staví příklad progresivních tržních vůdců, kteří v době útlumu ekonomiky naopak akcelerují inovační úsilí, využívají nakonec i přebytek času a energie v organizaci, jenž vzniká útlumem běžných aktivit vlivem recese. Na takové chování organizace je však nutno pomýšlet předem, plánovat ještě předtím, než začnou působit negativní důsledky útlumu ekonomiky. V době nástupu recese je pak připraven progresivní a smysluplný krizový plán chování organizace, jenž dokonce dokáže recesi i pozitivně vytěžít.

Poslední odstavec předchozí kapitoly představuje nový model organizace firmy, který odpovídá principům procesního řízení (viz tabulku 3 – Sedm dimenzí e-organizace). Pozorujeme-li takový systém zvenku, jasně vidíme, jak je optimalizovaný vzhledem k celku, ke společným hodnotám a objektivnímu významu. Každý prvek (organizace) má takovou roli, která jí náleží ve smyslu efektivnosti fungování celku. Systém je přitom tak pružný, že dokáže okamžitě reagovat na změny podmínek všech druhů – od potřeb zákazníků, přes možnosti kooperantů a změny všeobecných podmínek trhu až po možnosti nových technologií a další. Tato pružnost je dána především dokonalou distribucí pravomoci a odpovědnosti na jednotlivé prvky systému. Základem systému je struktura (business) procesů a jejich vzájemných vztahů. Procesy vyplývají přímo ze strategie organizace, jsou její realizací. Primárními jsou zde tzv. „klíčové“ procesy, které představují přímý a komplexní (úplný) postup realizace základních „obchodních případů“, tedy přímý kontakt firemního systému s tím, co jediné dává jeho existenci smysl – se zákazníkem. Ostatní – neklíčové - procesy se pak označují jako podpůrné, jejich smysl není v tom, že přímo dodávají zákazníkovi hodnotu, ale v tom, že podporují ostatní procesy dílčími službami. Těmito kauzálními závislostmi pak drží celý systém pohromadě a současně je dokonale přizpůsobivý všem podstatným změnám, přicházejícím jak od zákazníků, tak i z obecného okolí (např. změny tržních podmínek, vývoj technologií apod.). V takto postaveném systému je pak význam jednotlivých aktérů dán potřebami procesů a především jejich vzájemné komunikace. Rozhraní každých dvou procesů znamená z hlediska jednoho potřebu, z hlediska druhého službu, tuto potřebu naplňující. Technicky vzato jde o naprosto stejný druh vztahu, jako k zákazníkovi. A stejně jako u zákazníka, musí být tento vztah příslušně ošetřen. Obecná forma popisu každého vztahu dvou procesů je tak analogií Smlouvy o poskytování služby (SLA – Service Level Agreement), jež je pak současně jednoznačným vymezením pravomocí a odpovědností jednotlivých zúčastněných aktérů. Tím má každý prvek systému jasně vymezenou roli, plynoucí přímo z příslušných procesů a jejich prostřednictvím fakticky plně propojenou s veškerými podstatnými zdroji možných změn. Celý systém, včetně organizace aktérů, je tak dokonale pružný.

Stejně principy, jaké platí uvnitř organizace, musí platit i v celém systému vzájemně propojených kooperujících organizací a jednotlivců – v celém trhu. Uvažujeme-li totiž strukturu podniku jako síťovou organizaci vzájemně kooperujících (si sloužících) prvků, směřujících společnou vizí, opřenou o dokonalý soulad dílčích cílů (poptávka - nabídka), kde každému prvku náleží příslušný díl odpovědnosti za společný cíl a tomu přesně odpovídající

pravomoci, máme tu strukturu, která se nijak neliší od přirozené struktury přirozeného trhu. Důsledkem tohoto sjednocení v principech je, že u procesně řízených organizací prakticky mizí rozdíl mezi reálným outsourcingem a outsourcingem „vnitřním“ – tedy reorganizací procesů. Ta je prováděna podle naprosto stejných pravidel na základě SLA, se stanovením přesných „obchodních“ podmínek včetně ceny. O tom, zda bude potřeba procesu nakonec naplněna interním podpůrným procesem, nebo nakoupena jako služba od jiné firmy pak pragmaticky rozhodují už jen „druhotné“ faktory, především celková efektivnost poskytnutí služby. Podstata věci však zůstává stejná. Organizace tak srůstá s celým systémem, stává se jeho integrální součástí, přes síť obchodních vztahů napojenou na globální smysl celého systému. Celý systém, stejně jako organizace, se tak stává dokonale pružným.

Není to přesně to, co každá organizace (nejen firma, ale i celý trh) v tíživých podmínkách krize potřebuje<sup>1</sup>?

## **Závěr**

Až tato krize odezní, bude tu rozhodně jiný svět, než předtím. Pokud to dobře dopadne, bude ekonomický systém o trochu lepší, než je dnes a lidé budou opět o kousek moudřejší. Budou přehodnoceny základní principiální názory a potřebná, kriticky důležitá globální témata se přesunou z kategorie bulvárně populárních do kategorie základních a stanou se tak součástí standardního myšlení lidí. Pokud to dobře dopadne.

Svět ale není dobře naolejovaný strojek, ani počítačový program a nikde tak není záruka, že to dobře dopadne. To záleží především na tom, jak se zachováme my. Jsme aktivní součástí systému, můžeme mu tedy v mnohém pomoci, ale můžeme mu i stejně dobře uškodit. Současné časté názory, že postačí uměle podnítit poptávku a (doslova za každou cenu) podpořit tradiční pilíře tradiční ekonomiky (finanční ústavy, velký průmysl), aby ta se mohla „sama vzpamatovat“, jakož i snahy ochránit „národní ekonomiku“ před negativním vlivem zvenčí, případně ji více regulovat, protože je z podstaty nebezpečná a je třeba s ní především bojovat, to všechno, žel, svědčí o hlubokém nepochopení skutečné podstaty krize a jejího „poslání“ ve vývoji ekonomického systému. Ať už je podstatou takových názorů naivita, nekompetence, nebo jen čirý populismus, jedná se každopádně o názory velmi nebezpečné, které mohou ekonomickému systému velmi uškodit. V krizi je především třeba vidět volání systému o pomoc které je třeba vyslyšet, nikoliv umlčet.

Thomas Davenport ve svém dalším článku z podzimu 2008 „We Need to Renovate the Old Economy, Not Rebuild It“ (Davenport, 2008) upozorňuje na fakt, že současná recese především ukazuje, že model ekonomiky, hnané konzumací, je nesmyslný a globálně nebezpečný a zčásti ironicky vidí jako jeden z pozitivních důsledků recese právě to, že nedostatkem prostředků omezuje chorobně nadměrnou konzumaci. V duchu názvu svého článku pak argumentuje pro nutnost ekonomiku změnit, namísto pouhého „oživení“ a naznačuje též jakým směrem. Podstatu jeho rad tvoří jednak změna orientace ekonomiky na produkci, namísto spotřeby, přesněji na skutečné potřeby namísto jejich umělého vytváření a jednak principiálně globální uvažování.

Orientace na potřeby znamená především pokorné uznání, že smyslem každého prvku ekonomického systému (organizace) je poskytovat službu. Poskytnutím služby je vždy naplňována nějaká potřeba, která v konečném důsledku (resp. v počáteční příčině) má vždy objektivní základ. Chybí-li objektivní základ potřeby, jedná se o potřebu virtuální, iluzi, jež se mívá se smyslem fungování celého systému a potažmo mu škodí.

---

<sup>1</sup> Řečnická otázka, netřeba odpovídat.

Globální uvažování by pak mělo znamenat především vnímání každého prvku systému jako součásti globálního celku se vším, co k tomu patří. Tento princip je v podstatě druhou stranou téže mince, jejíž první stranou je orientace na potřeby. Žádný prvek tu není sám pro sebe, není práva bez odpovědnosti, systém neexistuje proto, aby sloužil mé organizaci, zákazníkům nemám jen proto, aby mi platili. Pokud organizace nepřináší celku (systému) prostřednictvím svých zákazníků<sup>2</sup> nějakou přidanou hodnotu, je v systému zbytečná, přesněji škodlivá, a zdravý systém se bude snažit ji vytěsnit, zrušit<sup>3</sup>. Globalitu je třeba vnímat nejenom teritoriálně (na to jsme si již ostatně zvykli), ale i ve všech ostatních smyslech toho slova. Globální je platnost principů (stejně ve firmě i v trhu), globální jsou příležitosti (technologie, výsledky výzkumu) i problémy (včetně problematiky životního prostředí). V globálním uvažování nakonec vidí Davenport i naději k odstranění nežádoucích vývojových trendů americké společnosti, jako je nedostatečná ekologická odpovědnost, či hrozící ztráta základního smyslu života v bezcílne práci.

Vrátíme-li se zpět k tomu, co mají společného konkrétní příčiny současné recese a principy procesního řízení, vidíme, že prakticky vše podstatné. Procesní organizace překonává prokletí hierarchické struktury řízení, která je jednak zcela statická (což ve světě, z podstaty dynamickém, nemůže dobře fungovat), jednak neadekvátně koncentruje moc bez vazby na její skutečnou potřebu<sup>4</sup>. Základem současné finanční krize, jež vyvolala současnou ekonomickou recesi, je obdobně neadekvátní koncentrace moci v rukách zbytných finančních institucí se vším, co z toho plyne, od neschopnosti správně rozhodovat, pracovat s rizikem, až po naprostou, žel však přirozenou, nezodpovědnost neviditelných autorů proklatých letadlových úvěrových modelů. Podobně, jako u problematiky procesního řízení organizací, se i zde řešení zdá nepředstavitelné – jak se můžeme obejít bez silných finančních institucí? A zcela analogicky i zde je možné tušit řešení v dekompozici moci, v systému, kde každý prvek má přirozeně danou roli a pravomoc, přesně odpovídající jeho odpovědnosti za podíl na globálních cílech systému. Namísto těžkopádného a svou chybovostí přímo nebezpečného centralizovaného modelu rozhodování si lze i zde představit model síťový, kde rozhodování o riziku investice je přirozeně rozloženo mezi jeho jednotlivé aktéry, vlastníci příslušnou pravomoc a mající tomu adekvátní odpovědnost. Evidentní životaschopnost prvních vlaštovek, jako je Prosper ([www.prosper.com](http://www.prosper.com)), či Zopa ([www.zopa.com](http://www.zopa.com)) takovému modelu, zdá se, dává jistou naději.

Jak je vidět, principy procesního řízení, vyjádřené v dílech „klasiků“, jsou esencí současných potřeb ve fungování organizací, které se právě v době krize z původně žádoucích stávají přímo nezbytnými. Potřeba kreativity v chování podniků a inovací jsou ostatně též základem prakticky všech rad a návodů pro podniky jak překonat ekonomickou recesi. Ekonomickou krizi není nutné, ani rozumné brát jen jako chorobný vřed, jenž je nutno co nejrychleji chirurgicky odstranit. Je to především výzva ke změně, a to jak z lokálního pohledu organizace, tak i z globálního pohledu systému jako celku. A právě tato jednotnost principů části a celku je nadějí skutečně nové kvality.

“Otec procesního řízení“ Michael Hammer zemřel neočekávaně na podzim loňského roku, na samém počátku ekonomické krize, jedním z jejíchž pozitivních důsledků by mohlo být i řádné docenění jeho životního díla.

---

<sup>2</sup> a to včetně organizací veřejné správy, která by též měla především vnímat své „zákazníky“ a své přínosy celku

<sup>3</sup> Tomu se dá dočasně bránit deformací systému, opatřeními, jako je například umělá monopolizace, obecně tržní regulace. Z podstaty objektivně existující tržní pravidla se však nedají znásilňovat příliš moc a příliš dlouho – přehoupnou-li se deformace ve svých důsledcích do chronické podoby, systém se brání, a to krizí.

<sup>4</sup> Od určité úrovně řízení výše manažeři fakticky netuší, co řídí, nižším stupňům řízení pak naopak pravomoci chybí („to nemohu podepsat, musíme počkat na šéfa“). Na úplném konci hierarchie pak pracují lidé zcela bez (formální) rozhodovací pravomoci, potažmo odpovědnosti.

## ***Literatura:***

- Davenport, 1993      Davenport, T.,H.: „Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA.: Harvard Business School Press,1993“
- Davenport, 2008      Davenport, T. ,H.: „We Need to Renovate the Old Economy, Not Rebuild It“, Harvard Business Review, October, 2008.
- Davenport, 2007      Davenport, T. ,H.: „Recession: The Next Big Thing?“, Harvard Business Review, October, 2007.
- Hammer, Champy, 1993      Hammer, M., Champy, J.: „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishingm London, 1993“.
- Hammer, Champy, 1995      Hammer, M., Champy, J.: Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání (přeložil L.Vodáček). Praha: Management Press, 1995.
- Neilson, Pasternack, Viscio, 2000      Neilson, G.L., Pasternack, B.A., Viscio, A.J.:„Up the (E) Organization! A Seven-Dimensional Model for the Centerless Enterprise“, <http://www.strategy-business.com/press/16635507/10615> , 2002.
- Nolan, Croson, 1995      Nolan, Richard L., Croson, David C.: „Creative Destruction: A Six-Stage Process for Transforming the Organization“, Boston. MA: Harvard Business School Press, 1995.
- OpenSoul, 2004-2009      <http://www.panrepa.org>
- Řepa, 2007      Řepa, V.: „Podnikové procesy – procesní řízení a modelování“, 3.upravené vydání, Praha, Grada Publishing, 2007.