


Procesní řízení firmy a jeho význam pro řízení krizových situací

Mgr. Bc. Karel Hora

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Karel HORA**
Osobní číslo: **L080410**
Studijní program: **N 2808 Chemie a technologie materiálů**
Studijní obor: **Řízení technologických rizik**

Téma práce: **Procesní řízení firmy a jeho význam pro řešení krizových situací.**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě vymezení procesního managementu a jeho paradigmat, příčin jeho existence, aplikovat principy procesního managementu na fungování vybraného podniku.
2. K tomu charakterizovat vybraný podnik, zjistit jeho paradigmata, a pokusit se navrhnout jeho další vývoj směrem ke zkvalitnění jeho řízení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] Drucker, Peter F. Výzvy managementu pro 21. století. 1. vydání, Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

[2] Gibson, Rowan. Nový obraz budoucnosti. 2. vydání, Praha: Management Press 2000, 261 s. ISBN 80-7261-036-8.

[3] Pour, Jan. Informační systémy a elektronické podnikání. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0277-5.

[4] Truneček, Jan. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-083-0.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **12. února 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2010**

V Uherském Hradišti dne 17. února 2010

Ing. Vladimír Mrkvička, Ph.D.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou významu procesního řízení pro řízení krizových situací ve firmách. V teoretické části podává charakteristiky a srovnání funkčně-liniového řízení a procesního řízení ve firmách a objasňuje podstatu a nástroje krizového řízení v podniko-ekonomickém slova smyslu. V praktické části autor popisuje, porovnává a zobecňuje zkušenosti tří podobných podnikatelských subjektů z transformace na procesní firmu a vymezuje význam procesního řízení pro řízení krizových situací v podniku.

Klíčová slova: management, procesní řízení, krize, recese, krizové faktory, krizové situace, krizový management, reengineering, benchmarking.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the importance of process management to crisis management in companies. The theoretical part provides a comparison of functional characteristics of line-management and process management in companies and clarifies the nature and instruments for crisis management in enterprise-economic sense. In the practical part, the author describes, compares and generalizes the experience of three similar businesses in the transformation process and identifies the importance of business process management to crisis management in the enterprise.

Keywords: management, business process management (BPM), crisis, recession, critical elements, critical plight, crisis management, reengineering, benchmarking.

Poděkování

Děkuji všem autorům, uvedeným v přehledu použité literatury, kteří publikovali odborné monografie a články, z nichž jsem mohl čerpat nové poznatky a které mi umožnily zpracovat tuto práci.

Také chci poděkovat vedoucímu a osobám, s nimiž jsem pracovní podobu textu diplomové práce konzultoval.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat představitelům vrcholového managementu a projektovým manažerům analyzovaných firem za cenné informace, které mi pro zpracování práce poskytli.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo - diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti, dne 21. 4. 2010

.....
podpis studenta

Obsah

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ: ZÁKLADNÍ TEORETICKÁ A PRAKTICKÁ PARADIGMATA.....	11
1.1 FUNKČNÍ ŘÍZENÍ: PODSTATA, ZÁKLADNÍ ATRIBUTY A ROZVOJOVÉ LIMITY.....	11
1.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ: POJMY, PODSTATA A VÝVOJ.....	14
1.2.1 POJMY A DEFINICE.....	14
1.2.2 HISTORIE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	21
1.2.3 OD HISTORIE K SOUČASNOSTI: VÝVOJ NÁZORŮ NA PROCESNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ PODNIKŮ.....	23
1.2.4 PŘÍNOSY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	25
1.2.5 HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI KLASICKÝM A PROCESNÍM POJETÍM MANAGEMENTU.....	29
1.3 PROBLÉMY PŘI IMPLEMENTACI PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	32
1.4 HOSPODÁŘSKÁ KRIZE JAKO VÝZVA K PROCESNÍMU ŘÍZENÍ.....	40
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU.....	45
2.1 KRIZE A RIZIKA.....	45
2.1.1 ŘÍZENÍ RIZIK.....	50
2.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT: PODSTATA A CÍLE.....	54
2.3 NÁSTROJE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	56
PRAKTICKÁ ČÁST.....	59
3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM PRO ŘÍZENÍ RIZIK A KRIZOVÝCH SITUACÍ: TECHNOLOGIE, MANAGEMENT A EKONOMIKA.....	60
3.1 VSTŘIKOVÁNÍ PLASTŮ V ČR PO ROCE 1990.....	61
3.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ.....	62
3.2.1 FIRMA „A“.....	62
3.2.2 FIRMA „B“.....	63
3.2.3 FIRMA „C“.....	63
3.3 ZKUŠENOSTI ANALYZOVANÝCH FIREM Z PŘECHODU OD FUNKČNÍHO K PROCESNÍMU ŘÍZENÍ.....	64
3.4 PROCESNÍ ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM PRO ŘÍZENÍ RIZIK A KRIZOVÝCH SITUACÍ: TECHNOLOGIE, MANAGEMENT A EKONOMIKA.....	70
ZÁVĚR.....	80
CITOVANÁ LITERATURA.....	82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
SEZNAM TABULEK.....	92

ÚVOD

Téma diplomové práce „Procesní řízení firmy a jeho význam pro řešení krizových situací“ nebylo zvoleno náhodně. Procesní řízení se dnes řadí mezi klíčové nástroje moderního managementu. Přesto však má mnoho podniků s implementací tohoto konceptu problémy. V současnosti najdeme jen málo firem, které by se pojmy procesní řízení, procesy, optimalizace procesů, zvýšení konkurenceschopnosti apod. alespoň formálně nezabývaly. Nové manažerské situace, spojené s přechodem firem od funkčně-liniového k procesnímu řízení, umocněné složitostí ekonomické krize přinášejí i nová paradigmatata teoretické i pragmatické reflexe managementu.

Ústřední pojem – paradigma – byl definován v knize T. S. Kuhna „Struktura vědeckých revolucí“, vydané poprvé v roce 1962. V ní T. S. Kuhn podává novou koncepci teorie vývoje vědy, založenou na opakujícím se třífázovém cyklu „krize – revoluce – normální věda.“ Centrálním termínem jeho teorie je „paradigma“, tzn. „obecně uznávané vědecké výsledky [vzorové příklady], které v dané chvíli představují pro společenství odborníků model problémů a model jejich řešení“. (1)

V češtině můžeme najít významy slova paradigma jako nosnou myšlenku vědecké disciplíny, určité schéma myšlení a konání, logiku uvažování, teorii nebo model určitého komplexního jevu, který má omezenou časovou platnost pro určitou dobu, a které je založeno na soustavě principů, jež se považují za fundamentální a nesporné do doby, pokud nejsou překonány jinými – novějšími – poznatky. V cílech diplomové práce to v přeneseném významu slova znamená reflexi a deskripci nových modelů uvažování a manažerského rozhodování, které s sebou přináší přechod od funkčního k procesnímu řízení.

Hlavním cílem diplomové práce je - na základě vymezení podstaty procesního managementu, jeho paradigmat a příčin existence - aplikovat principy procesního managementu na analýze fungování vybraného podniku. K tomu charakterizovat vybraný podnik, zjistit jeho paradigmatata, a pokusit se navrhnout jeho další vývoj směrem ke zkvalitnění jeho řízení.

Pro naplnění cílů práce se jako vhodné ukázalo členění textu do tří základních ucelených částí. První část je obsahově zaměřena na komparaci hlavních paradigmat funkčního a procesního řízení a jejich podstatných rozhodovacích algoritmů. Druhá část textu diplomové práce stručně vyjadřuje podstatu krizového managementu. Třetí část diplomové práce je pokusem o aplikaci hlavních teoretických a manažersko-pragmatických rozhodovacích modelů v hledání odpovědi na otázku: je procesní řízení prevencí, východiskem nebo nástrojem řízení rizik a krizí spíše v podniko-ekonomickém pojetí než provozně-technologickém významu slova? Diplomová práce se pokouší potvrdit tezi, že technologická krize je i krizí ekonomickou, resp. může mít kritické ekonomické důsledky a že obě mají v podstatě společné řešení: inovaci – jak ve smyslu technologickém, tak i ve smyslu ekonomicko-manažerském jako inovaci organizace a řízení výroby.

Při zpracovávání diplomové práce jsem použil kombinaci základních a odvozených metod a technik vědecké práce: analýzu, syntézu, indukci, dedukci, historicko-logickou metodu, deskripci, analýzu primárních a sekundárních dokumentů, doplněné o kombinované metody a techniky: komparační a kvalitativní analýzu sekundárních (podnikových) dokumentů, analogii, abstrakci a generalizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ: ZÁKLADNÍ TEORETICKÁ A PRAKTICKÁ PARADIGMATA

1.1 Funkční řízení: podstata, základní atributy a rozvojové limity

Počátky teoretické reflexe funkčního řízení podniku bývají v odborné literatuře, zabývající se danou problematikou, nejčastěji zmiňovány v souvislosti s rokem 1776 a hlavním dílem Adama Smithe „An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations“ (Pojednání o původu a podstatě bohatství národů). (2)

Ucelené teoretické modely však vznikají až na počátku 20. století, kdy definovali H. Fayol, W. Taylor a M. Weber základní atributy funkčního řízení. Mezi ně patří: (3)

- kladení důrazu na dělbu práce (tzn. rozložení procesu na jednotlivé a hlavně jednoduché činnosti, které mohou provádět i nekvalifikovaní pracovníci) jako předpokladu zvýšení produktivity práce;
- orientace na maximální produkci s co nejnižšími náklady;
- posilování specializace pracovníků pro dosahování vyšší kvality a vyšší kvantity výroby;
- dominance hromadné produkce.

Využití tohoto přístupu bylo umožněno až rozšířením masového využívání strojů a novými modely organizace práce. Jejich velkým průkopníkem a zároveň hlavním představitelem je Henry Ford, který ve svých továrnách dokázal spojit přednosti funkčního řízení a nových strojů do propracovaného modelu pásové strojové velkovýroby, který postupně ovládl svět.

V zobecňující podobě je možné konstatovat, že pro podnik s funkčním liniovým řízením je v původním teoretickém i praktickém modelu typické hierarchické rozdělení v podobě strmé pyramidové struktury s relativně samostatnými organizačními jednotkami: provozovny, obory, úseky, dílny, cechy apod. Zaměstnanci se stejnými nebo podobnými úkoly se zařazují do jednoho organizačního celku, který má svou odpovědnost, agendu a pracuje autonomně. Celý celek je podřízen jednomu vedoucímu, jemuž odpovídají vedoucí podřízených organizačních útvarů. V podniku se nesleduje proces, ale útvar nebo funkce a jejich výkonnost a efektivnost. Rozhodovací proces se podle závažnosti problému

postupně soustřeďuje do nejvyšších pater organizační pyramidy. Rozpětí řízení je poměrně široké a přináší rizika byrokratizace a soustředění se na provozně administrativní účely, které se ve svém obsahu mohou míjet s dosahováním hlavních produkčních cílů podniku.

Funkční řízení ve své době přineslo pro podniky a společnost jako celek obrovský pokrok. Jeho základní výhody lze shrnout do několika sumárních konstatací: (4)

- Efektivní využití zdrojů
 - Úlohy seskupené na jedno místo šetří čas a náklady.
 - Oddělení specializující se na jednu činnost je schopno proniknout více do hloubky a poskytnout více odborných znalostí při řešení problémů.
- Jednotný odborný vývoj dovednosti
 - Pracovníci v jednom úseku se zabírají podobnou činností, která je pro ně prioritou a mají možnost se specializovat na danou činnost ve větší míře.
- Zřetelný kariérní postup
 - Je jednoznačně dané, jaké aktivity vedou pracovníka k povýšení.
 - Pochopí-li pracovník princip kariéry v podniku, na co se zaměřit a v čem se zdokonalovat, může předpokládat, jaký postup jej čeká.
- Strategické rozhodování shora
 - Podnik je řízen centrálně a vedení určuje směr rozhodování.
 - U všech útvarů v pyramidové struktuře je zajištěno jednotné vedení sledující strategii celé organizace.
- Dokonalejší koordinace práce v oddělení
 - Společné cíle zaměstnanců v rámci jednoho oddělení a jejich semknutost při řešení problémů vytváří větší kolegiálnost.
 - Členové týmu jsou více ochotni pracovat v týmu a plnit cíle podniku.

Jednotlivé atributy funkčního řízení začaly postupem času vyvolávat problémy, které byly výrazem jeho vnitřních nedokonalostí ve vztahu k ekonomickému systému společnosti.

Nedokonalosti, resp. rozvojové limity funkčního řízení mají celou řadu projevů. Organizace bývá postupem vývoje řízena spíše potřebami jednotlivých funkčních celků a jednotek. Důraz na jednoduché dovednosti a jejich slučování do funkčních celků vyžaduje

složité koordinační a kontrolní činnosti. V organizaci pak roste počet pracovníků nepřinášejících hodnotu, a tak se postupem času objevuje vyšší loajalita zaměstnanců k funkčnímu celku než k organizaci jako celku. Hierarchicky uspořádaná organizační struktura dává omezené možnosti změn. Spíše vytváří předpoklady pro vytváření umělých administrativně procesních bariér změn.

Již po odeznění velké hospodářské krize, která otřásla světem na přelomu dvacátých a třicátých let 20. století existovaly snahy najít prostředky, které by do budoucna podobné krizi zabránily a zároveň podpořily možnosti firem s výhledem k lepším hospodářským výsledkům. Po odeznění hospodářských krizí v první třetině dvacátého století se postupně se snahami o unifikaci, normalizaci a vyšší efektivitu výroby začaly objevovat první pokusy o hledání nových, efektivnějších modelů podnikového řízení, které by mohly nahradit převládající hierarchické, funkčně-liniové řízení a eliminovat jeho nedostatky.

Poslední desetiletí dvacátého století přinesla v podnikové praxi poznání, že i přes snahu zdokonalit a zefektivnit existující modely funkčně-liniového řízení, se rozvojové a změnové možnosti tohoto typu postupně vyčerpaly. Lpění na klasickém funkčním modelu řízení neustále přinášelo a mnohdy ještě i v současnosti stále přináší celou řadu problémů:

(5)

- různé funkce často zaujímají velice lokálně omezené postoje a o věci, které je zdánlivě přímo neovlivňují, se nezajímají;
- zájmy funkcí nemusí být v souladu se strategickými funkcemi podniku;
- běžným rysem funkčních organizací je destruktivní konkurence mezi jednotlivými funkcemi, které se zaměstnanci často věnují energičtěji než soupeření s externími konkurenty;
- často dochází ke zpomalování komunikace v důsledku příliš striktního dodržování byrokratického pravidla (zprávy musí být předávány lineárně vzhůru vedoucímu příslušné funkce dřív, než je možné je předat jiné funkci), místo aby komunikace byla přímo směřována k příjemci, jemuž je adresována;
- v některých případech ve funkčním prostředí k žádné komunikaci nedochází; lidé se pohrouží do záležitostí své vlastní funkce či svého vlastního oddělení a nejsou si vědomi všech aktivit, které je obklopují a které by měli být předmětem jejich nejvyššího zájmu a pozornosti;

- zásadní chybou je stavění administrativně operativních činností nad hlavní zájem, kterým by měla být snaha co nejefektivněji uspokojit zákaznickovy potřeby;
- za jeden proces zodpovídá více lidí – je nejasná zodpovědnost a rozhodnutí jsou přesouvána na vrcholového manažera;
- při roztříštěnosti jednoho procesu mezi více funkcí je nemožné sledovat a vyčíslit dílčí náklady spotřebované jednotlivými funkcemi v rámci jednoho procesu;
- faktorem, který velmi zvyšuje náklady podniku je také zaměřování pozornosti na důsledky jevů (hlavně při krizových událostech) a ne na jejich příčiny.

Konzervativnost v udržování funkčního způsobu řízení měla pochopitelně v jednotlivých firmách celou řadu důvodů. Nicméně hospodářská krize, která propukla v roce 2008, plně ukázala nedostatky v řízení, které hlavně u velkých společností byly fatální. Za obrovský přínos a výzvu nynější hospodářské krize lze tedy mimo jiné považovat rychlejší zavádění moderních trendů v řízení firem, což by do budoucna mohlo znamenat jejich větší konkurenceschopnost, jakož i vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka.

1.2 Procesní řízení: Pojmy, podstata a vývoj

1.2.1 Pojmy a definice

Při pokusu definovat podstatu procesního řízení je možné vyjít ze dvou přístupů: první – znakový, se zpravidla pokusí charakterizovat procesní řízení pomocí jeho základních znaků. Druhý přístup – tzv. druhový se snaží vyjádřit podstatu procesního řízení v souvislosti s jeho zařazením do určitého druhu souvisejících systémových činností. Ani jeden ani druhý přístup se ale neobejdou bez přesného definování základních pojmů.

Již ze samotné podstaty názvu – procesní řízení, je vypreparován ústřední pojem, u kterého je potřeba se zastavit a objasnit jeho význam pro použití v této práci.

Procesy nejsou žádnou novinkou, ani módním výstřelkem. Existovaly vždy od prvních organizovaných lidských činností, pouze nebyly „viditelné“ anebo nebyly hlavním předmětem zájmu zkoumání. Často byly zastíněny složitými organizačními strukturami

hierarchického typu. Postupně si začali odborníci v jednotlivých oblastech uvědomovat jejich existenci a význam pro řízení organizace a začali je „vidět“. (13)

Je pochopitelné, že definic je celá řada – od těch nejabstraktnějších: „Proces je série kroků určených k vytvoření produktu nebo poskytnutí služby“ (14); až po ty, které je možné lépe uchopit a použít: „Proces je množina na sebe navazujících činností, které z definovaných vstupů vytvářejí požadovaný výstup, váží na sebe zdroje (lidi, technologie, materiál, finance a čas) a mají měřitelné charakteristiky“. (15)

Proces je zpravidla v odborné literatuře, použité ke zpracování diplomové práce, definován poměrně jednoduchými formulacemi: (16)

- proces můžeme definovat jako transformaci vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu, za kterou zákazník zaplatí;
- proces je posloupnost činností, které se musí pravidelně vykonávat, aby bylo dosaženo požadovaného cíle;
- proces je sekvence činností s jasně vymezeným počátkem a koncem;
- jako posloupnost činností, které s využitím zdrojů přeměňují vstupy na výstupy.

Velmi jednoduše bychom tedy mohli říci, že proces je opakovaná sekvence činností generující přidanou hodnotu. Jedná se o formu transformace vstupů do přidané hodnoty na straně výstupu. (17) Výstupem procesu pak rozumíme konkrétní produkt či službu (ne jen pro koncového zákazníka, ale i v rámci jednotlivých úseků kompletování složitějšího produktu či služby). Každá část procesu (subproces) je jasně ohraničena, aby bylo možné dobře sledovat efektivitu z hlediska různých faktorů (čas, náklady, kvalita atd.).

Fakticky kterákoliv z definic procesu, přes odlišnost metodologických přístupů, obsahuje pojmy:

- **VSTUP** – tzn. vše, co je třeba k realizaci procesu a co se v průběhu procesu zcela spotřebovává;
- **VÝSTUP** – tzn. produkt - výsledek procesu – hlavní, vedlejší
- **ZDROJE** – tzn. potřebné množství vstupů pro procesy; resp. vstupy lidské, finanční, informační, infrastruktura (hmotné, technol.)

- **VLASTNÍK** – tzn. subjekt odpovědný za průběh procesu.

Vedle pokusu definovat ústřední pojem se také přímo nabízí otázka: jaké procesy vlastně v organizaci (podniku) existují a jak je nejlépe klasifikovat, rozdělit?

Samotné dělení procesů může být v závislosti na složitosti procesů i několika úrovně. Mnoho autorů v souvislosti s dělením procesů na subprocessy používá jako základní prvek aktivitu (činnost). Tyto aktivity jsou vlastně práce, které vykonává jedna pracovní jednotka (pracovník, či pracovní tým) v určitém čase. Jejich další případné dělení je možné na operace a úkony. (17)

Existuje více možností jak rozdělit procesy. Tím základním je rozdělení na procesy hlavní (main) a procesy vedlejší (supply). Hlavním procesem (také je někdy nazýván klíčový) je v podstatě řetězec úloh, obvykle zahrnující práci různých oddělení v různých funkčních oblastech, které směřují k vyrobení a dodání hodnoty zákazníkovi. Souběžně s těmito klíčovými procesy probíhá v každé organizaci mnoho podpůrných či obslužných procesů, které poskytují nebytné zdroje a vstupy procesům produkujícím přímou přidanou hodnotu. (18)

Jinou možnost jak dělit procesy uvádí Geoffrey A. Moore ve své knize „Dealing with Darwin“. Moore vychází z požadavků společností, které se část svých činností pokouší (s větším či menším úspěchem) outsourcovat. Základem jeho přístupu je rozdělení na core procesy a context procesy.

První skupina zahrnuje všechny procesy, které jsou pro vlastníka procesu jedinečné. Vlastník core procesu se neustále snaží o navýšení konkurenční výhody, neboť ta jej činí na trhu unikátním. Core procesy jsou tedy zdrojem konkurenční výhody oproti konkurenci.

Na druhé straně pak stojí kontext procesy, někdy také nazývané komoditní. Právě název komoditní je velmi vystihující, neboť tyto procesy jsou velmi jednoduché na zvládnutí a v podstatě je může vytvářet kdokoliv. Právě tato vlastnost je činí vhodnými pro případné outsourcování.

Rozdílný je i přístup např. z hlediska nákladů. Zatímco neustálé vylepšování core procesu je pro vlastníka naprostou nezbytností – je ochotnější investovat vyšší náklady, u komoditních procesů naopak existuje snaha o dosažení co nejnižších nákladů. (19)

V modelech a pragmatické praxi procesního řízení se ale častěji používá jednodušší klasifikace procesů podle zaužívaných postupů a kritérií na procesy:

- **tvrdé** – seznam i pořadí činností v procesu jsou pevně dány
- **měkké** – pořadí činností může být podle okolností měněno
- **sériové** – probíhají po sobě
- **paralelní** – probíhají současně
- **hlavní** (produkční) – procesy vztahující se k zákazníkovi
- **řídící** – procesy řídicí činnosti
- **podpůrné** – podporují hlavní a řídicí procesy
- **vertikální, horizontální** – podle strukturně organizačních schémat a vymezení kompetencí a odpovědností

Všechny jsou zkoumány, analyzovány popisovány a regulovány na „makro, mezo, mikro a nano“ úrovni ve vztahu k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi.

Samotný proces vede od požadavku zákazníka (interního, či externího) k jeho uspokojení. Dělení procesu na jeho části (subprocesy) je pouze pomocné pro lepší přehlednost jednotlivých atributů různých částí procesu. Samotná práce není vykonávána separátně v oddělených funkčních jednotkách, ale naopak jimi „protéká“. Celý systém je pak řízen potřebami zákazníka, zpravidla formou řízení interakcí a rozhraní. Což znamená řízení produktů a meziproduktů. Samotné interakce a rozhraní jsou řízeny mezi činnostmi; subprocesy a procesy, stejně jako skupinami procesů. (20)

Důležitým aspektem je přidaná hodnota. Tato hodnota je vytvářena procesem právě při transformaci vstupů do výsledného produktu nebo služby. Přidanou hodnotu oceňuje přímo zákazník procesu, nicméně dost často je toto ocenění velmi problematické. Závisí na preferencích jednotlivých zákazníků, které jsou pochopitelně proměnlivé v závislosti na různých podmínkách. Z toho důvodu se pro potřeby ocenění používá ekonomický model

oceňování přidané hodnoty. Tento model považuje přidanou hodnotu za součet všech nezbytných přímých vstupů do produktu. Zde je potřeba rozlišovat mezi hodnotou pro zákazníka a hodnotou pro firmu. Nejedná se totiž o stejné veličiny. (18)

Nezbytnou součástí pro každý proces jsou pochopitelně jeho zdroje. Jedná se o vstupy do procesu, které jsou v rámci samotného procesu spotřebovány nebo přetransformovány do přidané hodnoty. Tyto zdroje by měly být měřitelné a zahrnují širokou škálu od financí, přes znalosti až po energie. (17)

Každý proces musí mít také svého vlastníka. Tato funkce je naprosto nezastupitelná, neboť ztělesňuje zodpovědnost za výsledek i samotné fungování procesu. Může se pochopitelně jednat o jednotlivce, stejně jako o pracovní tým. Důležité je, že úspěšnost vlastníka není hodnocena z hlediska průběhu fungování procesu, ale na základě dosažených výsledků (výstupů). Nejde tedy jen o to, zda proces funguje bezchybně a plní řádně své úkoly, ale zda tyto úkoly plní nejefektivnější možnou formou. Jedná se tedy o novou definici odpovědnosti – nikoliv za vykonávání činnosti, ale za výsledek. (3)

Procesní řízení lze popsat jako účinné řízení společnosti na bázi procesního modelu, kdy jednoznačně definované cíle společnosti, které plní očekávání vlastníka, jsou naplňovány neustále zdokonalovanými procesy. Vrcholový management společnosti trvale monitoruje očekávání vlastníků společnosti a ostatních nositelů oprávněných zájmů (stakeholders). Očekávání těchto skupin je pak přenášeno do říditelné strategie. Taková strategie přetváří očekávání vlastníků do cílů zaměřených na zákazníky a zároveň hledá zdroje pro efektivní realizaci těchto cílů. Samotná strategie pak funguje ve dvou rovinách. Na jedné straně se jedná o změny skokové, na druhé straně pak o změny evoluční. Tento způsob řízení používá jako základ procesní model, který umožňuje řídit samotné změny a předpokládat budoucí vývoj na základě předem připravených scénářů. (21)

Procesní řízení je založeno na systematickém identifikování a řízení všech činností. Základním termínem v této metodě je proces – to je vlastně skupina logicky seřazených aktivit s jasně definovaným vstupem a výstupem, přičemž vstupy se během procesu transformují na výstupy. Téměř všechny činnosti a pracovní úkony použité při výrobě výrobku nebo při poskytování služby jsou procesy. Výstup z jednoho procesu je často

přímým vstupem do dalšího procesu. Charakteristické pro produktivní procesy je, že na výstupu získáme vyšší hodnotu, než jakou jsme měli na vstupu do procesu. (5)

Uvedené charakteristiky více či méně vystihují podstatu procesního řízení. Je pochopitelné, že se nejedná o jediné definice. Není v možnostech této práce, ani jejím účelem zabývat se jednotlivými definicemi, nicméně pro rozšíření pohledu uvedeme ještě některé další: (22)

- procesní řízení je vyhodnocení a v případě potřeby restrukturalizace funkcí systému s cílem zajistit co nejefektivnější a nejehospodárnější provádění procesu;
- procesní řízení je využití znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů, technik a systémů k definování, vizualizaci, měření, kontrole, informování a zlepšování procesů s cílem splnit požadavky zákazníka za současné optimální rentability svých aktivit;
- pojem procesní řízení označuje sled činností, které organizace provádí buď za účelem optimalizace svých klíčových procesů, nebo je přizpůsobuje svým novým potřebám;
- procesní řízení je soubor činností plánování a monitoringu provádění procesů a obzvláště klíčových procesů organizace. Zaměřuje se často s reengineeringem.

Zaměňování procesního řízení s reengineeringem v určité etapě vývoje řízení firem není náhodné; dokonce je možné je považovat za zákonitou přechodovou fázi. Reengineering je totiž v současné době vydáván za „revoluci ve firmě.“ Fakticky se ale jedná jen o radikální změnu business procesů, která postupem času bude směřovat k procesně a zákaznický orientovanému firemnímu modelu. (23)

Oproti reengineeringu jako radikální změně je procesní řízení pojímáno jako neustálý proces průběžného zlepšování jednotlivých činností. Značnou výhodou procesního řízení je také jeho vysoká adaptabilita. Ta se prokázala i v samotné podstatě procesního řízení, které se dokázalo poučit z krátkodobé absolutizace přínosů reengineeringu. Základní chybou, které se řada firem dopustila, je „mix“ procesního a funkčního řízení. Přesněji řečeno: šlo o formálně administrativní implementaci standardů procesního řízení na funkčně liniové modely. Tato implementace sledovala spíše „módní“ účely získání příslušných certifikátů, než vážný úmysl přechodu k procesnímu řízení a

přinesla podnikům krátkodobý efekt s nedocenenými riziky budoucích podnikových krizí: ať už v ekonomickém, organizačním nebo technologickém smyslu.

Jiní autoři, např. Miroslav Tůma, stručně znakově charakterizují procesní řízení: (16)

- každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka vnějšího či vnitřního;
- každý proces má svého vlastníka, odpovědného za optimální průběh a výstupy (nová definice odpovědnosti – za výsledek, nikoli za vykonávání činnosti);
- pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy);
- spokojenost zákazníka s dodanou hodnotou (výstupy z procesu) je klíčovým indikátorem;
- procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují;
- jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy;
- procesy procházejí permanentním zdokonalováním = zlepšují se výkonové parametry pro zákazníka:
 - technická kvalita výrobku,
 - kvalita služeb, zákaznický komfort,
 - kvalita časování (rychlost dodávky, soulad s režimem odběru),
 - kvalita vztahu,
 - kvalita značky, renomé,
 - cena.
- funguje systém řízení inovací, který převádí nové potřeby a očekávání zákazníků do nových výrobků a služeb;
- výkonnost procesů se porovnává se vnějšími vztažnými standardy („benchmarky“);
- věnuje se pozornost formování způsobilostí, které umožňují dosáhnout špičkovosti ve výkonu procesů (klíčové způsobilosti).

Předchozí charakteristiky pak Tůma stručně shrnuje do deseti hlavních principů (doporučení) procesního managementu: (24)

- integrace a komprese prací,
- delinearizace prací,
- nejvýhodnější místo pro práci,

- uplatnění týmové práce,
- procesní zaměření motivace,
- odpovědnost za proces,
- variantní pojetí procesu,
- 3S – samořízení, samokontrola, samoorganizace,
- pružná autonomie procesních týmů,
- znalostní a informační bezbariérovost.

1.2.2 Historie procesního řízení

Ačkoliv v každé organizaci procesy existují, vývoj šel tak, že procesům jako takovým se v tradičním funkčně-liniovém řízení nepřikládal příliš velký význam. „Procesy“ byly „zatlačeny“ do pozadí, nebyly identifikovány ani popsány, ani neměly stanoveného zodpovědného vlastníka. Přesto se již brzy začaly rodit iniciativy, směřující k procesnímu řízení (Business Process Management).

Historie procesního řízení je dlouhá a bohatá. Její první období začalo v průběhu dvacátých let 20. století, kdy převládaly teorie Fredericka Taylora o vědeckém řízení. Druhá vlna byla charakteristická ručním reengineeringem procesů a pomocí někdejších unifikačních aktivit dospěla k dnešní technologii aplikačních softwarových balíků. Třetí vlna přinesla s nástupem informační éry proveditelné, počítačovými modely podpořené procesy, jenž umožnily modelovat různé scénáře provádění procesů, jejich statické i dynamické analýzy, na základě kterých se rozhodovalo, která z navržených variant změněného procesu nejlépe odpovídá plnění podnikatelských záměrů firmy. To umožnilo velmi flexibilní a rychlé změny firemních procesů, reagující na změny v chování zákazníků, což byl rozhodující krok směrem procesní inovaci.

Každé období rozvoje procesního řízení přidalo k těm předchozím nové možnosti. Z předchozího velmi krátkého pohledu do historie je zřejmé, že teprve nástup informačního věku umožnil přechod na procesní řízení rozhodujících (tzv. realizačních) procesů a nástup iniciativ, zaměřených na průběžné zlepšování jejich výkonnosti z hlediska časových cyklů a nákladů.

Před nástupem informačního věku ve druhé polovině dvacátého století se podnikatelské aktivity dostávaly často do potíží díky pracnému sběru dat z neautomatizovaných zdrojů. Protože nebyly k dispozici IT prostředky pro řádnou analýzu dat, prováděla se často důležitá podnikatelská rozhodnutí pouze na základě intuice.

Tak, jak se postupně automatizovalo stále více a více systémů, stávalo se stále více dat dostupnými, avšak jejich shromažďování zůstávalo problémem, díky nedostatečné infrastruktuře pro výměnu dat a díky všudypřítomné nekompatibilitě mezi systémy. Vytvoření relevantního reportu ze sebraných dat trvalo nezdědky měsíce. Takové sestavy umožňovaly strategické, dlouhodobé rozhodování. Střednědobé a operativní rozhodování stále zůstávalo na úrovni intuice, bylo závislé na konkrétních speciálně nadaných, velmi zkušených jednotlivcích, jejichž aktivity byly neopakovatelné a nikdo jiný je nebyl schopen provádět na stejné úrovni. Postupně se na úrovni střednědobého a operativního rozhodování díky rozvoji informačních technologií vytvořily nástroje, které umožňovaly mapovat, identifikovat, analyzovat a modelovat procesy ve firmách a optimalizovat je. V odborné terminologii se začaly objevovat pojmy Procesní modelování (Business Process Modeling), Procesní řízení (Business Process Management) a ve většině případů se dnes přechází k pojmu Řízení výkonnosti společnosti/firmy (Corporate Performance Management nebo Enterprise Performance Management). (6)

Koncept procesního managementu či procesně orientovaného podniku se postupně prosazuje téměř dvacet let a naplňuje ambici stát se novým paradigmatem. Staré funkcionální uspořádání je postupně zpochybňováno a vytlačováno mimo sféru racionálního uvažování. (7)

Procesní řízení je charakterizováno revolucí znalostí, jejichž nositeli jsou lidé. Ve znalostní společnosti je to právě duševní kapitál, který dominuje a má zcela jiné postavení než dříve. Procesní přístup, založený na ovládnutí řídicích a prováděcích procesů se podstatně odlišuje od funkčního, běžně v rozhodovacím procesu využívaného, který vychází ze zásad klasického řízení, jak ukazuje jednoduché porovnávací schéma.

SPOLEČNOST	PŘÍSTUP k řízení	Charakteristiky řízení
Industriální společnost	Funkční řízení	<ul style="list-style-type: none"> • dělba práce • hierarchické řízení • industriální člověk
Znalostní (procesní) společnost	Procesní (znalostní) řízení	<ul style="list-style-type: none"> • procesní orientace • laterální řízení • znalostní člověk

Tabulka 1 Porovnání charakteristik (8)

Pro procesní řízení je mimo jiné typická i ta skutečnost, že členové procesních týmů neradi vykonávají jednoduché činnosti. Postupně ustupuje systém plnění striktně daných úkolů nadřízenými bez možností podřízených stupňů samostatně pružně reagovat na vznikající jednotlivé situace systému. Jako důsledek těchto skutečností se dále rozvíjí management znalostí (knowledge management), jenž v sobě koncentruje všechny přínosy procesního managementu a snaží se rozvinout způsob jak vědomostní kapitál pojmenovat, získávat, udržovat a využívat.

Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř organizačního celku, které je nutno korigovat a kooperovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány rušivé prvky. Z hlediska přístupu ke korekci procesů, rozeznáváme přístupy vedoucí buď ke kontinuálnímu, nebo radikálnímu zlepšování. (8)

1.2.3 Od historie k současnosti: vývoj názorů na procesní přístup k řízení podniků

Ačkoliv je považován za zakladatele funkčního přístupu k řízení, je také předchůdcem procesního pohledu. Frederik W. Taylor rozložil výrobní proces na jednotlivé operace, tak aby je mohli vykonávat i nekvalifikovaní pracovníci (tak jak toho využil Ford a další).

Dalším posunem bylo uplatnění metody statistické analýzy výrobních a kontrolních procesů. Ta je hlavně spojena se jmény W. A. Skewharta, W. E. Deminga a J. M. Jurana. Díky jejich inovacím bylo možné zapojit pracovníky do postupného zlepšování procesů na základě měření jednotlivých činností a jejich nežádoucích odchylek.

Významným obdobím pro rozvoj procesně orientovaných myšlenek byla 70. léta dvacátého století. Právě v tomto období se začínají konstituovat systémy řízení kvality, které velkou měrou přispěly k zaměření procesního řízení na kvalitativní stránku výroby. Dnes je tento přístup znám pod názvem Total quality management, nicméně se v základu jedná o původní myšlenky W. E. Deminga a J. M. Jurana. (9) Základním rysem této koncepce je poznatek, že „kvalita produktu je předurčená kvalitou procesů, ve kterých se vstupy transformují na výstupy požadovaných vlastností.“ (10)

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let se definitivně zákazníci ujímají rozhodování o charakteru výrobků. Navíc se jejich požadavky silně individualizují. Do toho vstupuje hospodářská krize devadesátých let a tlak ze strany mezinárodní konkurence začal díky novým technologiím výrazně sílit. Doposud využívaný způsob funkčního řízení začal být nevyhovující a mnoho firem se rozhodlo k radikální změně – reengineeringu. Autoři (Hammer a Champy) definovali reengineering jako „zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jakými jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“ (11)

Samotný reengineering vyvolává dodnes velmi rozdílné reakce. Na jedné straně je chválen za svůj novátorský přístup, na straně druhé je mu vytýkáno velké množství společností, jež dokázal svým revolučním způsobem zlikvidovat. Pro procesní řízení má však naprosto nezastupitelný význam. Nejen z toho důvodu, že předcházel procesnímu řízení, ale hlavně proto, že poukázal na řadu chyb a nedostatků, jichž se pozdější procesní management dokázal vyvarovat.

V současnosti je značně oblíbená a teoreticky propracovaná metodika procesního řízení „Lean manufacturing“ = štíhlá výroba. Tu v prvních modelech vyvinula firma Toyota po 2. světové válce. Duchovními otci této metodiky jsou Taiichi Ohno a Shigeo Shingo. Jde

o takový přístup k výrobě, kdy se výrobce snaží uspokojit v maximální míře zákaznickou požadavky tím, že se bude vyrábět jen to, co zákazník požaduje. Snaží se vytvářet produkty v co možná nejkratší době a pokud možno s minimálními náklady, bez ztráty kvality nebo na úkor zákazníka. V této souvislosti není možné opomenout ani metodiku „Six Sigma“, která byla vyvinuta firmou Motorola v 90. letech 20. století a která byla intenzivně popularizovaná firmou General Electric. Six Sigma reprezentuje určitým způsobem návrat k statistické kontrole procesů. Samotný termín „Six Sigma“ znamená jeden chybný výstup v šesti standardních odchylných od pravdy. Six Sigma rovněž zahrnuje návrat k zaměření na relativně malé, samostatné pracovní procesy a upřednostňuje postupnou změnu před radikálním řešením. Zaměstnanci jsou podněcováni k optimalizaci a zlepšování své práce bez asistence expertů složitým hodnotícím a motivačním firemním systémem. Metoda Six Sigma je převážně založena na vytváření přirozených zpětných vazeb, které citlivě korigují „zakolísání“ a udržují tak firmu bezpečně na složité cestě k dosažení firemních cílů v tržním prostředí. V posledních letech se ve firemní praxi objevuje kombinace metody Six Sigma s více radikálním reengineeringem anebo s metodami štihlé výroby. Každý z uvedených postupů má své přednosti a nedostatky; fakticky jen čas a praxe budou verifikačními kritérii, která ukáží, nakolik je tato kombinace přínosná. (12)

1.2.4 Přínosy procesního řízení

Procesní řízení, tak jak je uplatňováno v posledních dvaceti letech v souvislosti s nástupem informačních technologií, umožňuje řízení činností až na úroveň podnikových procesů. Dosavadní metody řízení a hierarchická organizační struktura podniků na základě ekonomických ukazatelů se v nové informační době začaly jevit jako nedostatečné. Procesní řízení je metoda umožňující řízení efektivitu výkonu jednotlivých procesů odehrávajících se ve firmě. Umožňuje sledovat podnik z více pohledů, než tomu může být u funkčního řízení. Může podnik popsat pomocí činnosti odehrávající se a tyto činnosti měřit, hodnotit a v případě potřeby měnit. Preferuje týmovou práci, měkké metody řízení a plochou organizační strukturu. (25)

Ve své knize duchovní otcové reengineeringu (Hamer, Champy) uvádí pět základních důvodů pro přechod na procesní řízení. I přesto, že je potřeba rozlišovat procesní řízení od reengineeringu, důvody pro zavedení mohou být velmi podobné, často úplně shodné. Patří sem:

- Zjednodušení
 - Když do světa businessu vtrhly na počátku devadesátých let Windows a LAN, guru procesního reengineeringu varovali: „Nedlážděte kraví stezky!“ Automatizovat staré procesy nemá cenu, pokud se nezmění sama povaha práce. Toto varování stále platí, v éře internetu a mobilních technologií, které znovu a znovu mění způsoby naší práce. BPM projekty začínají zdokumentováním stávajících procesů, ale pak se koncentrují na jejich zjednodušení, zrychlení a zefektivnění. Flipcharty, fixy, lepítka apod. jsou nahrazovány počítačovými procesními modely, u kterých lze dynamicky simulovat, kvantifikovat a ověřovat, zda se dosáhne projektované výkonnosti a zlepšení.

- Efektivita
 - Procesní modely popisují pořadí činností, spojených pravidly. Procesní řízení je mění na automatizované implementace, které dávají práci příslušným lidem a systémům, které vynucují dodržování pravidel a sledují dokončování prací v termínech. Výsledkem je významná redukce časových cyklů – z týdnů obvykle na jeden až dva dny – a umožňuje zvládnout za den významně vyšší objem práce bez nárůstu počtu pracovníků. Zvýšení efektivity je prvním ze zdrojů návratnosti investic do procesního řízení.

- Soulad a kontrola
 - Globalizace, fúze, akvizice a různá regulační opatření vyvolaly novou poptávku po konzistenci a transparentnosti procesů. Převzetím kontroly nad procesy a vynucováním pravidel, zajišťuje procesní řízení soulad nejen s politikami a regulačními požadavky, ale i s nejnovějšími poznatky, zaměřenými na výkonnostní cíle. BPM podporuje opakované použití procesních fragmentů po celé firmě, přičemž dovoluje obměny tam, kde jsou zapotřebí.

- Agilita
 - Koncept architektury, orientované na služby (SOA), představuje novou IT revoluci. SOA odhaluje možnosti opakovaného využití a propojení nových i

existujících IT prostředků jako komponent IT služeb. Dramaticky snižuje náklady a pracnost integrace aplikačních systémů standardizací rozhraní mezi komponentami. SOA nabízí pro účely propojení služeb a možnost jejich rychlé modifikace v reakci na rychle se měnící požadavky zákazníků, business logiku, nazývanou „orchestrace“, jinými slovy vzájemné sladování různých částí procesních a dodavatelských řetězců.

- Průběžné zlepšování
 - Hlavním cílem BPM je optimalizace business výkonnosti organizace. Tytéž metriky a klíčové výkonnostní indikátory, přiřazené a simulované v procesních modelech lze agregovat a zobrazovat v reálném čase na panelu procesního portálu a v sestavách. BPM také podporuje rámcové, strategické metriky, drill-down analýzu a varování, když se výsledky odchýlí od výkonnostních cílů. Poskytnutím platformy pro činnosti, spouštěné pravidly může BPM změnit varování na proceduru automatické eskalace a opravy, čímž zredukuje časové zpoždění v business procesu na nulu. Parametry, naměřené na skutečných činnostech, lze vložit zpět do procesního modelu a začít další cyklus procesního zlepšování. (11)

Samotné přínosy procesního řízení je možné najít ve všech částech podniku. Tyto přínosy společně vytvářejí kvalitnější základy pro zefektivnění výkonnosti organizace. Přehled přínosů procesního řízení: (20)

- Prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace.
- Schopnost snadné odhalitelnosti příčiny stavu plnění, případně neplnění cílových ukazatelů. Současně s tím schopnosti trvalého zlepšování procesů na základě průběžného sledování výkonnosti procesů.
- Jasně definice strategie podpůrných činností organizace, určení konkrétních a měřitelných cílů pro její naplnění.
- Jednoduché a rychlé řízení změn, případně reakce na změny v požadavcích zákazníka.

V oblasti human resources může využití procesního řízení přinést pozitivní výsledky v následujících oblastech:

- Trvalý monitoring výkonnosti dílčích procesů a činností s propojením na motivační nástroj v rámci řízení lidských zdrojů.
- Jednoduché, přehledné a jasné definice pracovních pozic, příslušných profesiogramů a pracovních rolí v procesním modelu.

I v dalších oblastech je procesní řízení nemalým přínosem. Jejich velikost ale vždy závisí na konkrétní aplikaci samotného procesního řízení, stejně jako odvaze managementu provést opravdu do hloubky zaměřenou změnu.

- Finanční plánování:
 - Detailní popis procesů a přiřazení souvisejících zdrojů k těmto procesům přináší možnost lepšího plánování nákladů a z toho plynoucí možnosti využití např. metody ABC (activity based costing).
 - Ocenění hlavních procesů organizace, což umožňuje využití benchmarkingu.
- Logistika
 - Existence pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků.
 - Odhalení a odstranění úzkých míst v procesech zásobování, nákupu materiálu a služeb a udržování zásob materiálu.
 - Schopnosti provádět ve vytvořeném procesním modelu analýzy a simulace vedoucí k optimalizaci logistických procesů.
 - Možnost vytvořit na základě provedené procesní analýzy základní podklad pro rozhodnutí optimální koncepce zásobování.
- Informační technologie
 - Snadné a rychlé definování požadavků na funkcionalitu informačních systémů, především ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace.
- Provozy odborných útvarů
 - Vygenerování celého procesního modelu na podnikovou intranetovou síť, kde je dále umožněno aktivní dynamické procházení všech struktur modelu.

Významného zvýšení informovanosti pracovníků na všech organizačních úrovních.

- Možnosti vyhledávání a připomínkování jednotlivých procesů vytvoření platformy pro zapojení všech pracovníků do procesu neustálého zlepšování procesů.
- Možnosti připojení a provázání jakýchkoliv již existujících podnikových směrnic a dokumentů v elektronické podobě, včetně možnosti jejich spuštění/otevření přímo z modelu, což výrazně zrychlí a zkvalitní práci v celé organizaci.

1.2.5 Hlavní rozdíly mezi klasickým a procesním pojetím managementu

Pokud vyjdeme ze samotného základu procesního řízení (jednotlivé části a definování těchto částí), tak jak byl popsán v předchozích kapitolách, jako hlavní oproti klasickému funkčnímu managementu je zjednodušení celého toku práce. V podstatě se jedná o samotnou myšlenku optimalizace. Neopomenutelným faktorem je pak způsob dosažení žádoucích výsledků řízeného procesu a odpovědnost za ně.

Je potřeba si uvědomit, že hlavní rozdíly mezi klasickým pojetím funkčního managementu a procesním přístupem k organizaci je v chápání podstaty. Hlavní a zásadní rozdíly mezi útvarovou a procesní organizací podle Miroslava Tůmy:

Tradiční organizace	Procesní organizace
platí mě můj šéf	moji mzdu a náklady platí zákazník
funkční útvary	procesní / projektové týmy
vykonavatelé činností	vlastníci procesů
jednoduché úkony	mnohostranná práce
kontrola podřízených	delegování pravomocí
hierarchická organizace	odpovědnost za hranice org. jednotek převzetí větší míry zodpovědnosti
řízení lidí	vedení a koučing
Vědomosti	Schopnosti
jsem placen za počet podřízených	jsem placen za vytvořenou hodnotu
ať dělám, co dělám, nic se nezmění	prohrajeme i vyhrajeme jako tým
odměňování za činnosti	odměňování za výsledky – zákazník

Tabulka 2 Rozdíly mezi útvárovou a procesní organizací podle M. Tůmy (16)

Monika Grasseová má k této problematice nepatrně odlišný přístup než Miroslav Tůma. Nicméně v základních parametrech se oba autoři shodují. Její vyjádření lépe vystihuje problematiku rozdílů mezi funkčním a procesním řízením, jak znázorňuje následující tabulka:

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizaci jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo jen omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Tabulka 3 Rozdíly mezi útvarovou a procesní organizací podle M. Grasseové (20)

1.3 Problémy při implementaci procesního řízení

Téma procesního řízení, jeho zavádění a podpory nalezneme v nabídce prakticky všech poradenských společností od ekonomického manažerského poradenství až po implementaci IT systémů. Jaké jsou však reálné výsledky těchto projektů?

Úspěch či neúspěch snah zavádět metody procesního řízení není určován tržním odvětvím, ani rozpočtem projektu a délkou jeho zavádění, dokonce ani asistencí renomované poradenské firmy.

Pokud se podaří překonat první fázi přechodu na procesní řízení, ve které je potřeba vytvořit rozpočet na přechod k novému způsobu řízení a další podpůrné záležitosti, dostane se většina společností k zásadnímu problému. Tím je neexistence konkrétního zadání. Tady je potřeba si uvědomit, že pro samotné zavedení procesního řízení je naprosto nezbytné znát své přesně stanovené cíle. Pokud chybí jejich definice, je v podstatě nemožné udělat konkrétní zadání pro implementaci procesního řízení. Bohužel velmi mnoho firem, které v minulosti využily např. ISO, se dostaly do stejné situace. Nejhorší (a bohužel asi nejčastější) scénář pak vypadal tak, že představitelé společnosti o procesním řízení a jeho implementaci mluvili, ale nikdy ji neuskutečnili. A vzhledem k tomu, že chybělo rychlé a úspěšné splnění dílčích cílů, které podpoří snahu managementu k dalším změnám, samotná implementace byla postupně opuštěna a nebylo v ní nijak pokračováno.

Velmi zásadní faktorem pro zavádění procesního řízení je tedy přesné definování cílů firmy v konkrétním čase. Firemní strategie pro procesní řízení hraje naprosto klíčovou roli. (26)

Zavádění procesního řízení v praxi firem v České republice přineslo celou řadu problémových momentů. Tyto problémy mají ekonomickou, technickou, sociálně-psychologickou a právní dimenzi. Poradenská společnost Gartner Inc., která se mimo jiné zabývá měřením nákladů a nabízením správných řešení v oblasti IT a působí v podstatě na celém světě, uvádí tyto překážky při zavádění procesního řízení: (27)

- vnímání procesního řízení jako čistě technologické záležitosti,
- vnitropodnikové rozporné přístupy k procesnímu řízení,
- zavádění procesního řízení bez vhodné metodiky,

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- příliš obecný přístup,
- nezainteresovanost vedení i pracovníků.

Průzkum provedený v rámci řešení grantového projektu „Průzkum procesního řízení v České republice“ dospěl k částečně podobným výsledkům. Mezi největší překážky, podle jejich vyjádření, patří: (27)

- obavy a nechuť ke změnám,
- příliš rozsáhle definovaný projekt a špatně popsání cíle,
- malá podpora vedení firmy,
- nezainteresovanost pracovníků.

Z výsledků obou průzkumů je na první pohled patrné, že kritickým faktorem úspěšnosti je přístup samotných zaměstnanců, zvláště pak managementu.

A právě tady se dostáváme k jednomu ze zásadních problémů implementace procesního řízení. Tím je ona jednostrannost a zaměřenost pouze na určité specifické problémy. Při použití moderní terminologie lze říci, že právě zde dochází k opomíjení celostního (dříve komplexního) pohledu managementu.

Jak ukazuje prof. Porvazník ve své knize „Celostní management“, mezi základní součásti celostního managementu patří: sociální vyzrálость manažerských subjektů, odborné znalosti a praktické zkušenosti manažerů, celková příprava budoucích manažerů v oblasti manažerských kompetencí (včetně soft skills). (28)

Toto zjištění však není nijak převratné. Také J. Champy po nějaké době „bezhlavého“ prosazování reengineeringu připustil, že jeho největší slabinou je právě lidský faktor, který dokáže celou změnu naprosto zlikvidovat a znehodnotit. A nejedná se jen o přístup managementu, ale i jednotlivých zaměstnanců a dalších pracovníků, kteří vstupují do procesu tvorby produktu.

Z předchozího textu jasně vyplývá, že jedním z prvních zásadních kroků managementu je vytvoření firemní strategie, pro kterou bude procesní řízení sloužit jako

elementární nástroj. Tato strategie musí být dobře měřitelná, aby bylo možné kontrolovat posun ke zlepšení v rámci implementace. Velmi častým problémem je zaměření se pouze na finanční ukazatele. Nicméně tento přístup není vhodný, neboť o posunu firmy v krátkém období tyto ukazatele nevyovídají příliš přesně.

Publikované zkušenosti a problémy s implementací procesního řízení v českých podnicích umožňují podle M. Tůmy (Ing. Miroslav Tůma, Ph.D., působí jako vedoucí divize MOPP a Internet ve společnosti Institut průmyslového managementu, spol. s r.o.) formulovat několik zobecňujících doporučení pro postup implementace procesní organizace a procesního managementu.

Pro implementaci procesní organizace – jak naznačuje zkušenost – se s výhodou využívá tzv. Komplexní procesní model (KPM), který se vytvoří na základě metody Modelování a optimalizace podnikových procesů (MOPP), na jehož základě je možné popsat současný stav organizace podniku a dále navrhnout, simulativně otestovat a vybrat vhodnou podobu budoucí procesní organizace podniku.

„Postup tvorby procesní organizace na základě MOPP se skládá s následujícími pěti etapami: (29)

Etapa 1:

Vytvoření týmu procesní organizace a harmonogramu projektu.

Vytvoření toho týmu probíhá ve dvou krocích. Prvním z nich je výběr vhodných pracovníků pro obsazení klíčových funkcí v projekčním týmu (nesmíme zapomenout, že členy týmu jsou prakticky všichni řídicí pracovníci podniku) a druhým jmenování příslušných pracovníků do projekčního týmu.

Projekční tým je tvořen tzv. úzkým projekčním týmem (sponzor projektu, project manager, majitelé procesů, správci procesů a analytici procesů) a rozšířeným pracovním týmem.

Etapa 2:

Analýza stávajícího stavu organizace.

Analýza současného stavu organizace podniku je z celého procesu zavádění procesní organizace nejnáročnější etapou. Tato náročnost tkví v tom, že se celá organizace podniku musí zmapovat, popsat a namodelovat, tzn., musí se provést popis a namodelování:

- celé útvarové organizace, a to až do úrovně jednotlivých dílčích pracovníků,
- veškeré datové a dokumentační základny podniku včetně vytvoření datového modelu do příslušné podrobnosti,
- cílů, jejich kritických faktorů plnění a vazeb cílů na příslušné procesy,
- vytvoření základních funkčních stromů příslušných procesů a jejich popis na úroveň nutných atributů,
- vytvoření modelů procesů do příslušné úrovně (hloubka úrovně se rozlišuje podle potřeb konkrétního procesu a podle specifik příslušného podniku),
- provázání jednotlivých procesů s organizačními jednotkami (funkčními místy) a s příslušnými daty (cluster, entita, apod.) a dokumenty.

Etapa analýza stávajícího stavu organizace se skládá z několika nezbytných kroků. Jsou jimi: rekapitulace strategie, tvorba konvencí modelování, definice procesního stromu, definice a vymezení vazeb a interface mezi jednotlivými procesy, vzájemná konsolidace cílů a procesů, popis a namodelování procesů včetně jejich atributů, tj. vytvoření komplexního modelu, analýza komplexní modelu a formulace kritických (slabých) míst v procesech, případně kritických procesů.

Etapa 3:

Optimalizace procesů SBU podle kritériální funkce.

Základní optimalizace procesů, tzv. průběhová optimalizace, se provádí v rámci analýzy a popisu stávajícího stavu organizace podniku. V rámci optimalizace procesů podniku se definují varianty cílových procesů. Výchozí bázi definování variant cílových procesů tvoří SWOT analýza a v rámci této analýzy stanovená kritéria pro hodnocení výkonnosti a efektivity dosavadních procesů podniku. Na základě váhového porovnání hodnot kritérií, které přinášejí jednotlivé navržené varianty nových procesů, se provádí výběr nejvhodnější varianty.

Z navržených cílových procesů je poté vypracována odsouhlasená struktura organizace, která se dokumentuje formou organigramu. Rovněž jsou stanovena organizační opatření k zajištění nových cílových procesů.

Etapa 4:

Definice a implementace nové procesní organizace.

Jsou-li vytvořeny a definovány cílové procesy a cílová organizační struktura (útvárová) podniku, dojde k definování celé procesní organizace v rámci podniku. Tato fáze probíhá tak, že se s novou procesní organizací a s důsledky, které z ní vyplývají, seznámí všichni zaměstnanci. Následně se začnou jednotlivé změny implementovat do života podniku. Implementace procesní organizace probíhá většinou v zavádění přijatého a schváleného řešení pro jednotlivé oblasti procesů.

Etapa 5:

Pravidelná verifikace implementované procesní organizace.

Na etapu definice a implementace procesní struktury bezprostředně navazuje etapa kontroly a verifikace procesní organizace, ve které jsou cílové procesy zkoumány se zřetelem na přijaté a předpokládané cíle podniku. Podstatné údaje pro vyhodnocení procesní organizace, její plnění a dosažení přijatých cílů podniku lze získat přímo z IS. Například systémy workflow poskytují vyhodnocení průběžných dob, vytížení kapacit a nákladů na podporované procesy.

Z pravidelné kontroly úspěšnosti se iniciují opět opatření k úpravě procesů podniku a příslušných řešení IS. Cílem je kontinuální zlepšování procesů (Continuous Process Improvement).“

Obdobně formuluje některá doporučení pro jednotlivé úrovně managementu J. Kalíšek, odborný konzultant společnosti Professional management centre, s.r.o., přední český odborník na problematiku implementace procesního řízení.

Cílový stav implementace je zřejmý - **integrováný systém řízení** (procesní modely, systémy řídicí dokumentace, řízení kvality, řízení rizik, útvary podpory vedení atd. - zdá se vhodné tuto oblast zahrnout pod známý a používaný pojem Corporate Governance) - bude dobře použitelným a obecně akceptovaným nástrojem řízení procesů (útvárů, projektů,

společností); jejich odpovědní manažeři budou aktivními partnery vrcholového i liniového vedení, skutečnými architekty procesních struktur firem; liniovní manažeři dostanou do ruky účinné nástroje řízení, se kterými dokáží rychle, pružně a efektivně prosazovat potřebné změny, zlepšovat a řídit jimi řízené procesy.

Konkrétní doporučení, jak tohoto zlepšení dosáhnout, jsou pak již (alespoň na papíře) jednoduchá:

1 - DOPORUČENÍ PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Procesní struktura firmy:

Dívejte se na svoji firmu procesně. Usilujte o to, aby byla jasná nejen její vize a strategie, ale i její procesní struktura, aby na sebe procesy navazovaly, měly jasné odpovědné vlastníky, aby byla jejich výkonnost měřitelná, aby byly soustavně zlepšovány.

Omezujte operativní rozhodování:

Před každým operativním rozhodnutím se ptejte: Musím rozhodovat já, nemá být toto rozhodnutí součástí procesu, do kterého tým zasáhnu? Nemám se spíše postarat o to, aby se toto rozhodování dělalo na úrovni, na kterou správně patří? (Pomohou otázky: Mám pro rozhodnutí dostatečné informace? Dokážu rozhodnutí prosadit a zkontrolovat? Mám to dělat já, mám na to čas, je to moje role?)

Probud'te systémy řízení:

Požadujte po pracovnících všech systémů řízení, aby byli aktivními spoluautory procesní struktury firmy, aby byli vašimi partnery při její tvorbě. Pečlivě zvažte slučování všech systémů řízení, zjednodušíte tak jejich řízení, odstraníte třecí plochy, zrychlíte a zlepšíte jejich reakce, snížíte náklady.

2 - DOPORUČENÍ PRO LINIOVÝ MANAGEMENT

Jste zákazníci systémů řízení:

Požadujte po všech pracovnících systémů řízení, ať vám s řízením vašich procesů (útvárů, projektů...) aktivně pomáhají, ať jsou jejich postupy a nástroje pro vás použitelné. Pokud budou používat svou nesrozumitelnou „novořeč“, nekompromisně po nich požadujte, ať ji přeloží do srozumitelného jazyka. Vy jste jejich zákazníci. Oni jsou ve firmě pro vás, ne naopak. Mohou pro vás být mimořádně užiteční. Chtějte to po nich!

Sjednocení systémů řízení:

Chce-li po vás několik z nich to samé, požádejte je, ať se nejdříve domluví navzájem mezi sebou.

Dejte najevo, co potřebujete:

Nejsou-li vám ničím užiteční, dávejte to najevo a požadujte zlepšení. Firmě, sobě i jim tím nejvíce pomůžete.

3 - DOPORUČENÍ PRO PRACOVNÍKY SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ**Jste business manažeři, nejste byrokrati:**

Využijte příležitosti, že jste společně s vrcholovými a liniovými manažery spoluodpovědní za fungování, vnitřní uspořádání a výsledky vaší firmy. Této příležitosti přizpůsobte své myšlení, cíle a přístupy. Nejste jen dozorcí a asistenti, ale spoluodpovědní business manažeři. Neodpovídáte jen za certifikáty, ale za výsledky a dobré fungování firmy. Aktivně pomáhejte vrcholovému vedení vytvářet a zlepšovat procesní strukturu firmy, s liniovými manažery spolupracujte při zlepšování a řízení procesů. Ptejte se jich, jak jsou s vámi spokojeni, co od vás potřebují, co můžete dělat lépe.

Zjednodušte, zjednodušte a ještě jednou zjednodušte své postupy a nástroje:

Revidujte nástroje (procesní modely, směrnice, instrukce), které používáte, a systematicky využívejte ty nejsrozumitelnější. U každého dokumentu, formátu, informace, postupu, předpisu se ptejte: Kdo ho takto potřebuje? Vyplatí se firmě práce s ním? Mohu ho zjednodušit?

Poučte se z minulosti:

Probíhal u vás již dříve pokus o zlepšení procesů a nebyl zcela úspěšný? Projděte si zpětně, jaké byly příčiny neúspěchu, sepište si stručné poučení a příště je využijte. Probíhal u vás již dříve takový pokus, byl úspěšný, ale byl to ojedinělý úspěch? Využijte jej jako vhodný a cenný příklad, na kterém lze ukázat, že problémy lze vyřešit a jak se mohou řešit.

Najděte a dotáhněte pozitivní příklad:

Máte ve firmě proces, jehož zlepšení je velmi naléhavé a prozatím se nedaří? S poučením z předcházejících bodů se zaměřte na skutečné prosazení jeho zlepšení. Stanovte měřitelné cíle, jasný postup a rozsah, motivujte všechny zainteresované, dohodněte si odpovědnosti, soustřeďte se na dosažení konkrétních cílů. Osvědčilo se položit si jednoduchou otázku: "Jak poznáme, že jsme dosáhli cíle?" Bude to bolet a je to pracné, ale musí se to podařit.

Zlepšete své procesy a informační podporu:

Váš přístup k interním zákazníkům musí být podstatně aktivnější. Na podstatně vyšší úrovni a pro uživatele pohodlnější budou vámi poskytované služby. Daleko více zákaznický a business orientované budou i vaše vlastní procesy. Změnit se musí i myšlení vašeho týmu. Změna procesů vyžaduje i změnu informační podpory a pravděpodobně zjistíte, že bez řádové změny používaných informačních systémů (od sdílených adresářů a mailu k nástrojům pro Business Process Management) se neobejdete.

Nabídněte širší podporu řízení:

Takto pojaté BPM nástroje jsou velmi dobře využitelné k podpoře obecně jakýchkoliv dokumentů řídicího charakteru, od strategických a finančních plánů přes smlouvy, nabídky, reporty až například po zápisy z porad. Pomůžete-li manažerům zavést pořádek v dokumentech, zjednodušit jejich oběh, zvýšit komfort jejich přípravy a lépe je ochránit před únikem, budou s vámi spolupracovat daleko ochotněji.

Spolupracujte při prodeji:

Kvalita a dobré řízení jsou výborné prodejní argumenty, které se u nás pohříchu málo využívají. Využijte je, najděte cestu, jak se aktivně podílet na prodeji produktů a služeb vaší společnosti. Máte v ruce velkou konkurenční výhodu, využijte ji ve prospěch své firmy i svůj. (30)

Procesní management a implementace procesní organizace, její zavádění v podnicích a zákaznická orientace procesů je, jak se ukazuje v podnikatelské praxi, jedním ze základních předpokladů zajištění konkurenceschopnosti, dlouhodobé efektivity, produktivity a dosažení budoucí životaschopnosti podniků v dnešním turbulentním hospodářském a ekonomickém prostředí. Je nutné si uvědomit, že přínosů procesního managementu je možno dosáhnout ne pouhým zavedením procesního managementu v podniku, ale jednoznačným zavedením, prosazováním a dodržováním jeho zásad a neustálým vyhodnocováním a zlepšováním implementované procesní organizace a procesního řízení. Podnikové zkušenosti také ukazují, že firmy s procesním řízením bývají zpravidla lépe připraveny na případnou krizi a dokáží se s ní i lépe vyrovnat, pokud ovšem nejde o krizi strukturální nebo odvětvovou.

1.4 Hospodářská krize jako výzva k procesnímu řízení

Hospodářské krize provázejí lidstvo v celých jeho dějinách. Nejhorší zaznamenaná hospodářská krize je známa z konce dvacátých let minulého století. Dopady, které přinesla nejen jednotlivým ekonomikám, ale celému lidstvu, byly skutečně ohromující. Nicméně se nejednalo o jedinou velkou krizi v historii lidstva. Mezi ty nejznámější hospodářské krize patří: (31)

- Tulipánová horečka v letech 1634 až 1637
- Hospodářská krize v USA vyvolaná spekulacemi s cennými papíry roku 1857
- Finanční krize ve Výmarské republice po skončení první světové války
- Velká hospodářská krize konce dvacátých let
- První ropná krize v roce 1973
- Druhá ropná krize v letech 1979 až 1980
- Černé pondělí na americkém akciovém trhu 19. října 1987
- Japonská krize s nemovitostmi trvající od roku 1991 až do roku 2006
- Bankovní krize v Asii v letech 1997 až 1998
- Propad cen ropy a obrovská devalvace měny v Rusku v roce 1998

To je jen krátký výčet nejvýznamnějších hospodářských krizí. Při řešení krizového úkolů souvisejících s krizovým managementem je třeba si uvědomovat, že krize je jev obvyklý a jako takový je možné ho predikovat a připravovat se na propuknutí, popř. tomuto propuknutí účinnými nástroji předcházet.

Analýzou příčin a důsledků hospodářské krize se potýká většina světových odborníků a reprezentantů.

Článek Václava Řepy: „Hospodářská krize jako výzva k procesnímu řízení“ uvádí, že recese nás vlastně upozorňuje na disfunkčnost hospodářského (sociálního) systému. Na to, že něco s tímto systémem není zcela v pořádku. A i když se jedná o jev, který se cyklicky opakuje, a můžeme očekávat, že sám se i vyřeší, nelze na tuto skutečnost spoléhat a pouze čekat na toto samo vyřešení. Pokud bychom jen vyčkávali na to, až ekonomika opět sama „naskočí“, měla by krize pro nás dopady pouze negativní. Nicméně každá krize je také velkou možností k vytěžení co největšího množství pozitiv. Tím hlavním pozitivem,

kteřé nám krize může přinést, je možnost poznání konkrétních příčin. Tudíž toho, čeho bychom se měli do budoucna vyvarovat – co je potřeba na ekonomickém systému změnit, aby chyba, která recesi vyvolala, byla do budoucna lépe zvládnuta. To celé za předpokladu, že se jedná o chybu systémovou. Krizi je tedy potřeba chápat jako výzvu ke změnám. (32)

Jakou určitou formu řešení krize je možné chápat i příchod myšlenky procesního řízení, který byl vyvolán poznáním potřeby principiální změny v řízení organizací. Procesní řízení přišlo v době, kdy na podniky začaly velmi působit významné faktory. Mezi ty nejdůležitější z nich patří technologie, zejména pak rozvoj internetu, dále otevření světových trhů a s tím související uvolnění obchodu. Podniky přestaly reagovat na tuto změněno situaci metodou přírůstkových zlepšení a začali vyhledávat dramatické a průkopnické změny.

Jedním z přístupů ke zlepšení, který se v té době objevil, byl Reengineering podnikových procesů, ke kterému patří dnes již klasika autorské dvojice Champy, Hammer: *Reengineering the corporation, A manifesto for Business Revolution*“. (11) Kniha vychází z myšlenky změny industriální éry v postindustriální jako důsledek přesunu těžiště rozhodování o nákupu z výrobce na zákazníka. Přístup reengineeringu v této podobě naprosto odmítá stávající podnikové procesy a preferuje myšlenku radikální změny celého přístupu, což sebou přináší spoustu dopadů, včetně sociálních. Samotný návrh a argumentace Champyho a Hammera je naprosto přesvědčivá. Problémy musí zákonitě nastat při pokusu takovou změnu provést, na což v počátečních fázích tohoto přístupu doplatila celá řada firem.

Ve světle těchto tragických konců se začalo uvažovat o možnosti změn dílčích a postupně směřujících k celkové změně. Z toho vzniklo postupné zlepšování procesů, které na jedné straně umožní firmě změny přežít, avšak na druhé straně nikdy nebude stačit na naplnění podstaty reengineeringu.

Thomas Davenport uvádí následující charakteristiku rozdílu mezi oběma přístupy ke změnám v podnikových procesech:

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

Tabulka 4 Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta (33)

„Podstata neslučitelnosti obou přístupů – průběžného zlepšování a radikálního reengineeringu podnikových procesů – leží na jejich samém počátku: vycházejí-li z respektování existujících procesů, nebo staví „na zelené louce“.

Již několikrát zmiňovaný Václav Řepa celý tento problém hodnotí s jasným stanoviskem: „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.“ (33)

Hammer a Champy také upozorňují na klíčovou roli informačních technologií, které ale měly za následek jejich přecenění a pocit lidí, že reengineering je vlastně založen na změně těchto technologií. V této souvislosti výše zmínění autoři mluví o technologiích jako nástroji k bourání bariér:

Původní pravidlo	Bourací technologie	Nové pravidlo
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 5 Technologie jako nástroj k bourání bariér pravidel (11)

„Základní podmínkou smysluplně provedeného reengineeringu organizace je tedy správné dimenzování změny v prostoru mezi dvěma extrémními polohami: tzv. „radikálním reengineeringem“, jenž nemilosrdně kosí vše ve jménu firemní revoluce a mírným pokrokem na plynulost a bezkonfliktnost.“ (33)

Reálně však nemůžeme rozlišovat tyto dva postupy a dávat je jako alternativy. Jedná se totiž o vzájemně se doplňující fáze vývojového cyklu organizace. To znamená, že se navzájem střídají chvíle radikálních změn a postupného vylepšování, tak jak to je zobrazeno na obrázku č. 1.



Obrázek 1 Vývojový cyklus procesně řízené organizace (33)

(podle T. Davenporta)

Vrátíme-li se zpět k tomu, co mají společného konkrétní příčiny současné recese a principy procesního řízení, vidíme, že prakticky vše podstatné. Procesní organizace, stejně jako naše společnost je postavena na statických, moc koncentrujících mocenských centrech, jejichž život v rámci dynamického světa je velmi omezený a dnes v podstatě překonaný. Samozřejmě, že krátkodobě nám může pomoci revitalizace, avšak dlouhodobě pouze řádně provedená restrukturalizace. (33)

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

2.1 Krize a rizika

V podnikatelském světě se za krizi považuje nějaká neočekávaná událost, která může negativně ovlivnit hospodářské výsledky společností a má potenciál výrazně zhoršit její postavení na trhu včetně ztráty konkurenční výhody. Websterův slovník definuje krizi jako „bod obratu k lepšímu nebo horšímu“; jako „rozhodující moment“ nebo „kritickou dobu“. „Ideální“ krize by samozřejmě byla taková, na kterou by bylo možné se včas připravit. Nebo taková, k níž by vůbec nedošlo. (34)

Krize je v podstatě drastickou opravou disharmonie vzniklé v předchozím období. Samotný základ a podstata jednotlivých krizí je vždy velmi podobná. Vždy vychází z podcenění možných rizik a ztráty obezřetnosti. (31)

Pokud bychom chtěli definovat konkrétní krize, myslím si, že jde o nadbytečnou práci. Krizí pro firmu může být v podstatě cokoliv. Jakákoliv událost či příčina, která může razantně a především negativně ovlivnit životaschopnost firmy, popřípadě životaschopnost některých jejích částí.

Samozřejmě, že v literatuře najdeme rozdělení krizí v závislosti na různých faktorech. Nejčastější klasifikace dělí krize na: (34)

- krize objektivní, které jsou vyvolané potřebami modernizace a restrukturalizace,
- krize subjektivní, které mohou být vyvolané chybami a voluntarizmem v řízení,
- přírodní, které vznikají v důsledku klimatu, zemětřesení apod.

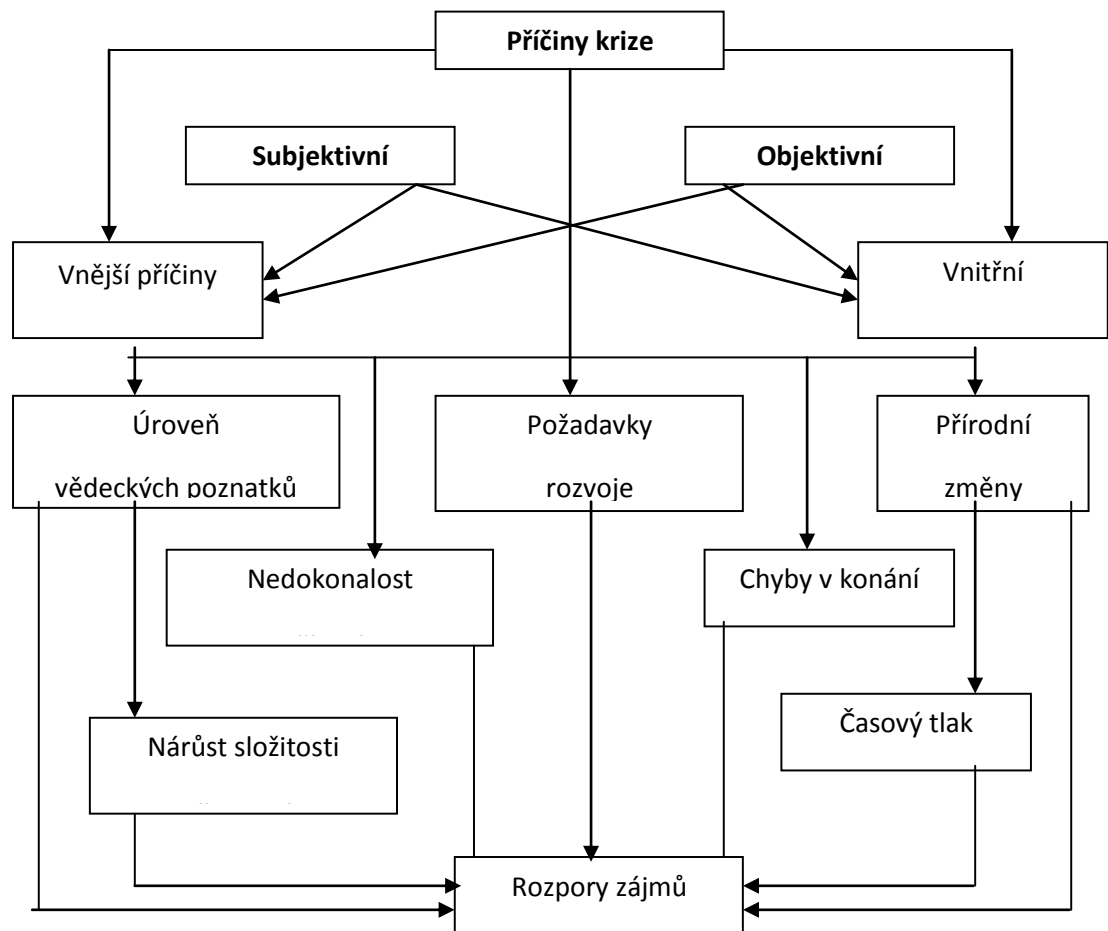
Hlavní příčinou krize je obvykle přehřátí ekonomiky. To se projevuje prostřednictvím „bublin“ (nové technologie, změny hospodářské situace, inflační vývoj, nedostatek likvidity, nepodložená euforie, aj.) v různých odvětvích ekonomických systémů. Často jsou tyto bubliny mylně interpretovány jako trendy.

Konkrétní příčiny mohou pochopitelně vycházet z různých oblastí lidské činnosti. Je také potřeba si uvědomit, že teoreticky je lze sledovat v závislosti na modelu ekonomického cyklu, neboť fáze ekonomického růstu sebou zákonitě přináší vysokou míru optimismu a euforie na straně investorů. Při překročení určité hranice se však z investora může stát spíše spekulant. A právě to je příčinou vytváření bublin a jejich následného nafukování - fakt, že určité sektory ekonomiky se stanou více perspektivní, což má za následek vysoký příliv investic do této oblasti. Následné prasknutí vytvořené bubliny pak sebou přináší znehodnocení vkladů spousty investorů. Nicméně postihnuta není jen část ekonomického systému, kde došlo k prasknutí bubliny. Následná řetězová reakce ovlivňuje celý ekonomický vývoj. (31)

Konkrétními příčinami vzniku krizí ve firmách nejsou jen obrovské katastrofy či mediálně vysoce sledované kauzy, jako například podvody. Ve velkém množství případů se jedná události, které nejsou včas zaznamenány managementem (či jinými kontrolními orgány společností) a jejich dopad se projeví až po delší době od jejich vzniku. Může se jednat o: (35)

- Nepříznivá rozhodnutí regulatorních či soudních orgánů.
- Problémy s bezpečností firemních produktů.
- Soudní stíhání klíčových zaměstnanců firmy.
- Nepříznivý vývoj směnných kurzů.
- Povětrnostní vlivy, průmyslové havárie, aj.

Stejně jako najdeme v literatuře rozdělení krizí, můžeme nalézt i rozdělení příčin krizí. To lze provést na krize vnější a vnitřní. Prof. Šefčík uvádí, že: „Vnější krize jsou spjaty s tendencemi a strategií makroekonomického vývoje, nebo jak ukazuje současnost, s vývojem světové ekonomiky, konkurencí, politickou situací v zemi; zatímco vnitřní krize je nezbytné spojovat s rizikovou strategií marketingu, vnitřními konflikty, chybami v organizaci výroby, nedokonalým řízením, inovační a investiční politikou“. Důraz pak klade na dopad takto chápané krize, neboť: „Je možno konstatovat skutečnost, že nebezpečství krize existuje vždy a je potřebné krizi předpokládat a prognózovat“. (34)



Obrázek 2 Příčiny krize (34)

Aby podnikový management mohl efektivně plnit všechny své funkce a předcházet krizím anebo přinejmenším minimalizovat jejich důsledky, je nutné znát co možná nejvíce možných ohrožení a rizik, která mohou ovlivňovat jeho budoucí činnost.

Pojmem riziko označujeme očekávanou hodnotu škody (vyjadřujeme tím tedy určitou pravděpodobnost či možnost) – výsledek aktivace konkrétního nebezpečí, jehož výsledkem je škoda. Jedná se o kvantitativní i kvalitativní vyjádření ohrožení, které vyjadřuje míru či stupeň ohrožení. Riziko vždy existuje v návaznosti ke konkrétní době a vymezenému prostoru. Neboť právě v tomto vymezení probíhají rizikotvorné činnosti a právě tady může nastat nebezpečí, z něhož rizika plynou. Samotné riziko se vždy skládá ze dvou částí: (36)

- pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace ohrožení,
- závažnost možného následku.

Je pochopitelné, že pro samotné riziko existuje velké množství různých definic. Nicméně pokud chci s rizikem pracovat, potřebuji jej exaktně vyjádřit. Z tohoto hlediska je zajímavá tato definice: „Riziko je pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi, nebo jinými jednotkami – počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských obětí“. (36)

Základní rozdělení rizika je na pre-riziko, riziko-in a post-riziko. Důležitým na tomto základním rozdělení je přístup k řízení rizika. Zkušenosti ukazují, že v každé z uvedených fází je možné řízení rizika. Je pochopitelné, že každá fáze bude potřebovat jiný přístup a jiné nástroje. Přesto je toto rozdělení příliš obecné a pro lepší pochopení problematiky naprosto nedostačující.

V ekonomických disciplínách se pojmem „rizikové“ většinou označují děje, jejichž proces lze charakterizovat nejednoznačností průběhu, stejně jako výsledku. Samozřejmě, že rizika neexistují jen v ekonomii. Základní rozdělení rizik může vypadat např. takto: (37)

- politická a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická (např. tržní, inflační, kurzovní, úvěrové, obchodní, platební, atd.),
- právní spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická (např. pojišťovací, manažerská, odbytová, rizika inovací),

Rizika lze samozřejmě dělit podle různých klíčů. Pro ekonomicko-manažerské rozhodování je nezbytné znát rozdělení na rizika neovlivnitelná a ovlivnitelná. Mezi neovlivnitelná rizika můžeme zařadit např. politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu. Ovlivnitelná rizika jsou charakteristická tím, že je manažer může ovlivnit – ať už snížit či částečně odstranit. (38)

John Murphy, globální partner společnosti Ernst & Young pro trhy říká: „Nestabilita trhů vzrostla a s ní i podnikatelská rizika. To, že se některá z těchto rizik umístila v žebříčku tak vysoko, se dalo předpokládat. Přesto nás překvapilo, do jaké míry manažeři věří, že tato rizika společně ohrožují vlastní životaschopnost podniků.“

Žebříček 10 hlavních rizik v roce 2009 podle společnosti Ernst & Young (pořadí z roku 2008 je uvedeno v závorkách): (39)

1. Úvěrová krize (2)
2. Regulace a shoda se zákonnými požadavky (1)
3. Prohlubující se recese (-); Tato kategorie obsahuje makroekonomické faktory včetně potíží firem generovat příjmy a snižovat náklady
4. Radikální ekologizace (9)
5. Netradiční hráči (16); Tato kategorie zahrnuje firmy vstupující na trh z příbuzných trhů nebo vzdálených lokací
6. Snižování nákladů (7)
7. Využití talentu (11)
8. Realizace aliancí a transakcí (7)
9. Zastaralost obchodních modelů (-)
10. Rizika ohrožující dobrou pověst (22)

K pojmu riziko je potřeba doplnit ještě pojmy úzce související. V souvislosti s rizikem je potřeba vždy také mluvit o nebezpečí. Jedná se o vyjádření reálné hrozby poškození konkrétního subjektu (popř. procesu). Nositel nebezpečí pak může být velmi různorodý. Nicméně může aktivovat nebezpečí v konkrétním prostoru a čase. (36)

Aktivum je dalším ze skupiny pojmů. Z pohledu řízení rizik se v podstatě jedná o cokoliv, co má pro konkrétní subjekt hodnotu, která může být působením různých faktorů zmenšena. Vzhledem k široké škále hodnot, je samotná hodnota konkrétního aktiva velmi individuální a přímo závislá na úhlu pohledu. (37)

Faktory, které negativně ovlivňují hodnotu aktiva, nazýváme hrozby. Hrozeb existuje celá řada z různých oblastí (požár, přírodní katastrofa, chyba pracovníka, kontrola finančního úřadu, aj.).

Autoři Smejkal a Rais uvádějí, že: „Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu“. Samotné hrozby lze rozdělit podle následujících faktorů: (40)

- Nebezpečnost: schopnost hrozby způsobit škodu.
- Přístup: pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu (získá k němu přístup). Jednou z forem vyjádření může být i frekvence výskytu hrozby.
- Motivace: zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Odhad motivace spočívá v pochopení skupinových a národních záměrů i záměrů jednotlivců, jejich cílů a politiky – to vše se analyzuje s ohledem na předchozí podmínky a činnost těchto ohrožovatelů (útočníků). Odhad motivace napomáhá při tvorbě expertních stanovisek a odhadů hrozeb.

S hrozbou úzce souvisí pojem zranitelnost. Hrozba v podstatě využívá zranitelnosti subjektu (nebo jeho části) pro svůj negativní vliv. Jedná se tedy o určitou slabinu či nedokonalost aktiva. Zjednodušeně řečeno můžeme zranitelnost nazvat spojovacím článkem mezi aktivem a hrozbou. K hodnocení její úrovně se pak používají tyto faktory: (37)

- Citlivost: náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou.
- Kritičnost: důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt.

2.1.1 Řízení rizik

Řízení rizik je promyšlený proces zjišťování rizika a zvažování a provádění opatření zaměřených na snížení rizika na vymezenou úroveň, která je přijatelnou úrovní rizika za přijatelnou cenu. Tento přístup se vyznačuje určováním, měřením a snižováním rizik na úroveň odpovídající určité předem stanovené úrovni. (41)

Pro práci s riziky je v první řadě nezbytná znalost jejich vlastností. To je prvním krokem při procesu snižování rizik. Následným krokem je pak samotný management rizik. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a vlastního dopadu realizace rizika, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. (42)

Kvalitní řešení pak musí být vždy postaveno na kvalitní analýze, která je tedy základním vstupem pro řízení rizik. Analýza rizik zahrnuje: (43)

- Identifikace aktiv
 - Je nezbytné v první řadě vymezit samotný subjekt.

- Stanovení hodnoty aktiv
 - Nejedná se jen o samotné ohodnocení jednotlivých aktiv z hlediska zkoumaného subjektu, ale také ohodnocení dopadu při ztrátě či poškození těchto aktiv.
- Identifikace hrozeb a slabin
 - V analýze je potřeba přesně vymežit místa, kde může dojít k přímé zranitelnosti.
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.
 - Nezbytné je také určit pravděpodobnost s jakou je hrozba spojena, stejně jako míru zranitelnosti v souvislosti s každou konkrétní jednotlivou hrozbou.

Po analýze rizik následují další fáze rozhodovacího procesu. Vedoucí pracovník po identifikaci rizika musí provést jeho vyhodnocení. Tam můžeme zahrnout zjištění případné ztráty a pravděpodobnosti výskytu. V této fázi management hledá a srovnává jednotlivá opatření. Toto rozhodování je ovlivňováno hlavně faktory ekonomickými, technickými, politickými či sociálními. To znamená, že je potřeba detailně určit ekonomické přínosy i náklady každého řešení, dopady tohoto řešení na okolí stejně jako vnitřní prostředí podnikatelského subjektu. Výsledkem rozhodovacího procesu by mělo být vybrání řešení, které uvažované riziko minimalizuje. Většinou se nejedná pouze o jedno řešení, ale o více variant. (38)

Pro řízení rizik je nezbytné přijmout fakt, že riziko nelze nikdy úplně odstranit. Lze však jeho dopady a důsledky minimalizovat.

Cíle, které jsou pro řízení rizik stanovené, musí odpovídat cílům, které společnost má dlouhodobě ve svém strategickém směřování. Pokud je tedy prvotním cílem firmy přežít, musí tomu být podřízeno i řízení rizik. To v takovém případě bude zahrnovat např. snižování nákladů a sledování oblastí, které s touto problematikou souvisejí – diverzifikace odbytu či nákupu, vyhledávání nových solventních obchodních partnerů, apod.

Většina rizik v podnikové praxi bude sledována z finančního hlediska, hlavně pak případné ekonomické ztráty. Na základě toho Smejkal s Raisem člení rizika do jednotlivých skupin: (40)

- Kritické riziko
 - Veškerá ohrožení, jejichž potenciální ztráty jsou v takovém řádu, že vyústí v bankrot firmy.

- Důležité riziko
 - Ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si firma půjčila finanční prostředky.

- Běžné riziko
 - Ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku.

Většina podniků po analýze ohrožení a rizik zpravidla zpracovává krizové scénáře. Krizové scénáře jsou stručné podnikové dokumenty (někdy v rozsahu jedné stránky), které dávají odpověď na otázky:

- Na které krize se podnik může připravit?
- Jaká je možnost (pravděpodobnost) jejich vzniku?
- Jaké budou důsledky (nejen pro podnik, ale i pro další zájmové skupiny), pokud krize nastane?
- Jaký může být její průběh z hlediska času?
- Jaké má podnik možnosti k provedení opatření, aby eliminoval výskyt krize?
- Jaké má podnik disponibilní zdroje a možnosti zvládnout krize, pokud vzniknou?
- Jaký je (konkrétní) postup ke zvládnutí krizové situace?
- Jak se podnik připraví na zvládnutí konkrétní krizové situace?

Cílem krizových scénářů není jen snížení stresu při vzniku krize a nasměrování krizového řízení. Jejich zpracování je nutné nejen v oblasti havárií a katastrof, ale i pro nepředvídané události, jakými jsou problémy u dodavatelů a odběratelů, na významných trzích, důležité legislativní změny apod.

Pokud je jejich zpracování výsledkem zapojení většího počtu pracovníků a jejich vzájemné diskuse, pak dochází k jejich většímu ztotožnění. Krizové scénáře se nesmějí stát formálními dokumenty, které se založí, ale materiály, ke kterým je třeba se neustále vracet, vylepšovat je a rozšiřovat na další potenciální krizové situace. Co je však hlavní, je nutné provádět trénink řešení krizových situací, buď ve formě cvičení, nebo workshopů. (44)

Management rizik je tedy souhrn preventivních činností sloužících k poznání, ocenění a minimalizaci rizik v podnikové praxi. Účinný management rizik v sobě musí vždy zahrnovat: (45)

- a) ANALÝZU RIZIK (risk analysis),
- b) HODNOCENÍ RIZIK (risk evaluation),
- c) ŘÍZENÍ RIZIK (risk control).

a) Analýza rizik

Je systematické použití dostupných informací k identifikaci potenciálního nebezpečí, odhadu rizika s ohledem na ochranu oprávněného zájmu společnosti z hlediska ochrany života, zdraví, majetku a životního prostředí. Je to pouze prognóza a nelze postihnout všechny varianty mimořádných událostí, které mohou v realitě nastat.

b) Hodnocení rizika

Je proces, při kterém se utváří úsudek o přijatelnosti rizika na základě analýzy rizika a při kterém se berou v úvahu faktory jako sociálně – ekonomická hlediska a hlediska vlivu na životní prostředí.

c) Řízení rizika

Je proces rozhodování pro zvládnutí a/nebo snížení rizika, realizace rozhodnutí, jeho prosazení a opakované hodnocení s použitím výsledků posuzování rizika jako vstupních údajů.

Posuzování rizika

Analýza rizika spolu s hodnocením rizika se nazývá dohromady posuzování rizika (risk assessment). Analýza, hodnocení a řízení se dohromady nazývá management rizika. (45)

2.2 Krizový management: podstata a cíle

Pojem krizový management se stal téměř synonymem dnešní doby. Slyšíme ho z televize i rádia, čteme ho na billboardech i v novinách, naše okolí o něm mluví. Ale často můžeme mít pocit, že každý používá tento pojem v jiné souvislosti. Co si tedy představit pod pojmem krizový management? Existuje několik úrovní chápání pojmu krizový management. Mezi ty hlavní patří:

- nástroj určený ke zvládnání krizového stavu,
- konkrétní činnosti vykonávané managementem společností,
- označení určité části managementu, která se zabývá pouze činnostmi, které reagují na krize a jejich souvislosti,
- vědecká disciplína,
- studijní obor,
- aj.

Pokud pomínu oblast krizového managementu jako vědecké disciplíny či studijního oboru, stejně jako personální rozdělení v různých společnostech, zůstává mi jako nejdůležitější úroveň (z hlediska této práce) nástroj určený ke zvládnání krizového stavu.

Tuto úroveň pak můžeme rozdělit na několik dalších skupin: (46)

- Krizový management představuje řízení operací v průběhu nastalé krize v rozsahu, v jakém jsou tyto události říditelné.
- Krizový management je rovněž soubor opatření zacílený na minimalizaci potenciálních škod vzniklých v důsledku krize.
- Často je efektivní jak při preventivní eliminaci hrozící krize tak zvládnání následků krize.
- Je postaven na dvou pilířích tvořených plánem krizového řízení a plánem krizové komunikace.

- Krizový management není v žádném případě souborem mechanických pravidel, postupů a aktivit, ale souborem promyšlených procesů a postupových kroků zaměřených na předjímání komplexní podstaty krize.

Krizový management pro účel této práce je chápán jako systematická odezva na neočekávané události, u kterých je předpoklad, že mohou ohrozit lidi, majetky, případně finanční či operační stabilitu společnosti. Pochopitelně je mnoho oblastí, do kterých krizový management zasahuje. Základní rozdělení pak vychází z rozdělení rizik, tak jak je popsáno výše.

V dnešním podnikatelském prostředí, které je stále častěji charakterizováno jako turbulentní, se krizový management stává nedílnou součástí práce každého zodpovědného manažera.

Základní rysy krizového managementu velmi dobře shrnuje ředitel firmy Cayman Pharma s. r. o. Miroslav Špaček, když uvádí: „K základním rysům krizového managementu se řadí malá možnost predikce, rychlost působení, kritický negativní dopad na fungování organizace a její kolektiv, psychologický stres v organizaci a kritická pozornost partnerů, konkurentů a společenského okolí“. (35)

Velmi diskutovanou otázkou mezi odborníky, zabývajícími se krizovým managementem je časová souvislost krizového řízení a nástupem samotné krize. Dnes již mnoho předních světových odborníků považuje krizový management za součást každodenní manažerské práce.

To znamená, že dnes již krizové řízení nemusí být iniciováno až po vypuknutí krize, popř. při objevení jejích symptomů. Celkově se dnes společnosti chtějí ubírat spíše opačnou cestou – klást důraz na prevenci krizových situací a snažit se jim předcházet.

Vhodným příkladem pro toto tvrzení je práce I. I. Mitrofa, předního světového odborníka na krizový management. Ten tvrdí, že krize jsou normální a nevyhnutelnou součástí každodenního života dnešní společnosti. Proto je důležité rozpoznávat a správně vyhodnocovat případné signály, které by mohly předjímat blížící se krizi. Mitroff důsledně

rozlišuje dvě základní stadia týkající se krize a doporučuje pro jejich zvládnutí rozdílná krizová opatření a doporučení. První je podle něj předkrizové stadium, které nazývá předzvěstí, za ním pak následuje krizové stadium, které definuje jako následek. (35)

Pokud jsem schopen tyto varovné signály správně identifikovat a rozpoznat jejich význam, mohu mnohem lépe reagovat na blížící se krizovou situaci, což pochopitelně sebou přináší snížení rizik i nebezpečí. Velmi dobře se v této oblasti osvědčily netradiční (respektive moderní) formy řízení, jakými jsou důraz na nekonvenční myšlení, správně směřovaná organizační kultura či osobní kvality managementu. Jak je z krátkého výčtu patrné, jedná se o prvky soft skills, které jsou dnes více než jen trendem.

Krizový management v podstatě sleduje čtyři hlavní cíle:

- Snížení napětí v průběhu krizové události.
- Demonstrace firemních závazků a odborných znalostí.
- Řízení toku a přesnosti informací.
- Efektivní řízení zdrojů.

Nedílnou součástí krizového managementu je také etapa **zotavování se z krize** (Disaster Recovery), která je obvykle definována jako schopnost organizace reagovat na přerušení funkčnosti implementací plánu nápravných opatření s cílem restaurovat a resuscitovat kritické firemní procesy a aktivity. Zotavení z krize nezahrnuje pouze formulaci plánů pro možné typy katastrof, které mohou paralyzovat funkčnost firemních procesů, nýbrž i aktivaci opatření, které zároveň umožní se takovýmto katastrofám vyhnout.

2.3 Nástroje krizového managementu

Jedním ze základních nástrojů pro úspěšné zvládnutí krizového managementu je správně definovaná strategie firmy.

„Strategicky neřízenou firmu lze v nadsázce přirovnat k autu řízenému potmě bez rozsvícených světel. Je většinou jen otázkou času, kdy řidič, který nevidí před sebe, narazí.“

Celosvětová hospodářská krize odhalila zásadní problémy ve firmách a v podstatě dokázala urychlit celkové směřování ekonomického vývoje. Společnosti, které byly zdravé či dokázaly adekvátně na problémy spojené s krizí reagovat, vyjdou většinou z tohoto boje o přežití posílené. Naopak společnosti, které dlouhodobě vykazovaly problémy, byly buď zlikvidovány, nebo zachráněny za cenu velkých ústupků a deformací trhu (např. státní podpory velkým bankám či podnikům v USA).

A právě strategické řízení sehrálo v tomto procesu nemalou roli. Společnosti se správně definovaným strategickým řízením jsou schopny lépe a hlavně dříve definovat přicházející problémy. Jednoduše řečeno, jsou schopny se dívat dále do budoucnosti. Díky tomu také mohou své strategické směřování včas upravit tak, aby vyhovovalo měnící se hospodářské situaci. Na druhé straně firmy, které strategické řízení nemají definované vůbec nebo jen nedbale, byly hospodářskou krizí zaskočeny v podstatě naprosto nepřipravené a řada jich během velmi krátké doby zkrachovala. (47)

Práce managementu firem se na konci minulého století stala sofistikovanější a zároveň vědeckější. Jednotliví vedoucí pracovníci začali ve velké míře využívat různé modely (matematické, simulační, aj.), kterými se snažili co nejpřesněji předpovědět další vývoj na trzích. A právě změny v okolí podniku, jež tyto modely nedokážou správně předpovědět, znamenají pro jednotlivé firmy potenciální krize. Důvodem může být fakt, že tyto modely byly sestaveny na předpokladech, že zákazníci se vždy rozhodují racionálně a neviditelná ruka trhu dokáže vyrovnat případné výkyvy. Pravdou však je, že tyto premisy klasické ekonomie nevystihují reálnou situaci, neboť zákazníci jsou až příliš ovlivněni emocemi (které vyvolávají sami firmy svým stále agresivnějším marketingem), což jejich rozhodování nečiní plně racionálním. Je tedy do budoucna nezbytné doplnit využívání výše zmíněných modelů o „lidský faktor“, který bude kalkulovat se základními momenty iracionality zákazníků: snahou o podvod a snahou o odplatu. (48)

Dalším nástrojem, který lze do budoucna úspěšně využívat, je rychlejší kontrola přijatých rozhodnutí managementu. Právě tato kontrola může pomoci adekvátněji reagovat na změnu situace v okolí společností. To navíc přinese i možnost lépe reagovat na požadavky jednotlivých zájmových skupin, které se na chodu organizace (i nepřímo) podílí. S tím souvisí i snaha organizací po obnovení ztracené důvěry a veřejnosti. Tu

představují právě různé zájmové skupiny, podílející se na vytváření produktu, stejně jako zákazníci. Je tedy potřeba vytvářet takovou komunikační politiku, ze které by bylo patrné, že jediným zájmem firmy není maximalizovat výnos pro vlastníka, ale respektovat požadavky celé škály různých subjektů. (49)

Nepřehlédnutelnou položkou je důraz na inovace. Právě inovační aktivity mohou firmě přinést konkurenční výhodu a krize podniku je jednou z nejlepších příležitostí, jak tento proces kvalitně nastartovat. V případě, že se jedná o krizi celého odvětví, či dokonce o globální krizi, je snaha po co největší inovační aktivitě naprosto zásadní, neboť po odeznění krize budou firmy ze svých inovací schopny výrazně profitovat. Nezbytným požadavkem při zvyšování inovačních aktivit musí být důraz na efektivitu. Inovační projekty by však neměly být omezovány, ale jejich provádění by mělo být racionalizováno a pokud možno propojeno s rozvojovými obory, jako jsou informační a komunikační technologie, biotechnologie, nanotechnologie, nové materiály, čistá energie atd. (48)

Nemalým problémem, který sebou celosvětové či odvětvové krize podnikům přinášejí, je změna v chování zákazníků, na kterou musí management firem reagovat. Zákazníci požadují uživatelsky jednodušší výrobky za přijatelné ceny, které jim ulehčí život. To sebou pochopitelně přináší důraz na personifikaci jednotlivých produktů a snahu získat kvalitní a luxusní výrobky za co nejnižší ceny.

Stejně tak musí firmy pečlivě sledovat demografický vývoj na svých trzích, neboť např. evropští spotřebitelé „stárnou“, zatímco v Asii se zvětšuje střední vrstva, vytvářející velmi atraktivní trh. (49)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM PRO ŘÍZENÍ RIZIK A KRIZOVÝCH SITUACÍ: TECHNOLOGIE, MANAGEMENT A EKONOMIKA

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu podnikových zkušeností z implementace procesního řízení a definování významu procesního modelu pro krizové řízení.

Objektem analýzy jsou tři společnosti s ručením omezeným, sídlící v Jihomoravském, Olomouckém a Pardubickém kraji, působící v subdodavatelském segmentu automobilového průmyslu a vyrábějící výrobky z plastických hmot pro automobilový průmysl na technologické bázi vstříkolisů. Tyto společnosti vzhledem k ostrému konkurenčnímu prostředí v dané oblasti podnikání (i když vznikaly v odlišných letech a jejich historie se liší) v posledních letech úzce kooperují v oblasti řízení kvality, implementace procesního řízení a do jisté míry i sdružených investic v oblasti přípravy a výroby forem, vývoje a konstrukce. Samostatnou oblastí jejich spolupráce bylo vypracování krizových scénářů pro období let 2008-2009 podle signálů, které byly v automobilovém průmyslu SRN zaznamenané dříve.

Při zpracování praktické části diplomové práce jsme počítali i s možnými problémy a omezeními, danými charakterem potřebných informací. Bariéry, na které jsme narazili, měly v podstatě dvojitou podobu: prvními byly běžné lidské bariéry opatrnosti ve zpřístupnění informací na straně manažerů; druhými byly bariéry legislativního charakteru, kdy určité informace byly obtížně dostupné nebo nedostupné s odkazem na ochranu obchodního nebo peněžního tajemství anebo s odkazem na specifické firemní know-how, které by firmy nerady zveřejňovaly vzhledem k ostrému konkurenčnímu prostředí. Disponibilními informacemi se tak staly:

- hlavní veřejně přístupné údaje o ekonomické situaci,
- strategické dokumenty, vize a výroční zprávy,
- dokumentace systémů řízení jakosti,
- projektová dokumentace implementace procesního řízení,
- řízená dokumentace,

- další doplňkové informace byly získány rozhovory se členy managementu firmy a projektovými manažery.

Rozsah získaných podkladů nakonec překročil původní očekávání, což však vedlo k modifikaci původního záměru zadání diplomové práce: namísto analýzy procesu na příkladu jedné firmy se pokusit spíše o kvalitativní analýzu a zobecnění zkušeností tří podnikatelských subjektů, které shodou okolností usilovaly o určitý společný cíl ve stejném časovém okamžiku. Předmětem našeho zájmu se tak staly především ty činnosti managementu a interní podnikové procesy, jejichž výsledkem bylo co nejpřesnější cílové zadání pro poradenskou firmu, které od počátku mohly ovlivnit úspěšnost a komplexitu procesu implementace. Jinak řečeno, soustředili jsme se spíše na „měkké“ procesy, jejichž parametry byly přímo závislé na lidském faktoru, než na „tvrdé“ procesy, jejichž parametry byly předem dané svou technologickou a normativní povahou.

Při získávání podkladů pro tuto část diplomové práce se ale v průběhu jejího zpracovávání projevila změna původně vstřícného přístupu k poskytování informací v požadavku, aby plná jména firem nebyla zmiňována. Proto je v dalším textu budeme označovat jako „podnik A“, „podnik B“ a „podnik C“.

3.1 Vstřikování plastů v ČR po roce 1990

Po roce 1990 došlo k postupnému rozvoji a vyrovnání technologické úrovně s vyspělými zeměmi, a to ve všech oblastech technologie vstřikování: polymerní materiály, vstřikovací stroje a periferie, konstrukce a výroba vstřikovacích forem a realizace nových, modifikovaných způsobů vstřikování. K modernizaci strojového parku přispěl nástup zahraničního kapitálu a rozvoj zakázek pro atraktivní aplikace automobilového průmyslu, elektroniky, telekomunikační techniky a široký sortiment domácích spotřebičů. Technologické standardy určovaly zahraniční firmy s provozem na území ČR, jako je např. Magna Exteriors and Interiors (Bohemia), s. r. o., Liberec (dříve Plastimat, pak Peguform, dále Cadence Inovation), Automotiv Lighting Jihlava, Visteon Autopal Nový Jičín, Mecaplast Žebrák, Robert Bosch České Budějovice, Hella Autotechnik Mohelnice, Faurecia Plazy, Eugen Wexler Rokycany, Koito Žatec, Grupo Antolin Turnov, Hettich Žďár nad Sázavou a další, které využily pobídkových programů české vlády. Vedle nich

postupně od roku 1990 vznikala celá řada českých podniků s minimální či žádnou podporou ze strany našich úřadů na regionální či státní úrovni. Tyto firmy se musely vyrovnat se svými zahraničními konkurenčními subjekty organizace a řízení výroby, zavedení systémů řízení kvality podle norem EN ISO řady 9000 a norem technické specifikace oboru (TS 16949). (50)

V posledním období (rok 2009) se celosvětová hospodářská krize podepsala i na plastikářském průmyslu v ČR. Zpracovatelé plastů, výrobci strojů a periferií, výrobci a dodavatelé polymerních materiálů se dostávali do velkých finančních problémů, rušili či omezovali výrobu plastových dílů, hledali se náhradní programy, pozastavila se modernizace. U většiny subdodavatelských firem plastikářského průmyslu se projevil pokles výroby či stagnace automobilové výroby. Např. v jedné z analyzovaných firem pokles výroby v druhém čtvrtletí roku 2009 dosáhl téměř 30%. Odhady zlepšení či přinejmenším návratu k původním parametrům – i přes určité pobídkové vládní intervence (např. šrotovné) - pracují s opatrným optimismem pro období 2011-2013.

3.2 Charakteristika podnikatelských subjektů

3.2.1 FIRMA „A“

Sídlí v Jihomoravském kraji. Od svého vzniku v roce 1994 je ryze českou společností bez účasti zahraničního kapitálu. Hlavním podnikatelským záměrem je vývoj a vstřikování plastových výlisků, konstrukce, výroba forem a nástrojů. Z počátku byla výroba zaměřena spíše na produkty určené do spotřebitelské sítě jako například různé autodoplňky, obuvnické komponenty a jiný sortiment. Později se produkce rozšířila o dodávky sériových dílů zejména pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Od svého vzniku prošla dynamickým vývojem. Malá a neznámá firma produkující na zastaralých strojích s úzkým sortimentem výrobků si postupně vybudovala v náročném konkurenčním prostředí pozici spolehlivého dodavatele pro celou řadu tuzemských i zahraničních firem. Postupně byly nahrazeny zastaralé stroje novými a pořízena moderní technologie a v roce 2005 byl modernizován celý areál firmy. Současně s modernizací strojního parku prošla podstatnými změnami organizační struktura a systém řízení. Funkční model řízení byl postupně nahrazen procesním modelem. Původní prostory byly rekonstruovány a rovněž

byly vybudovány moderní výrobní a skladovací haly. V roce 2005 byla otevřena nová nástrojárna, do jejíchž prostor bylo zároveň přestěhováno oddělení vývoje a konstrukce, které využívají i firmy B a C. V současné době je společnost certifikovaná podle norem ISO/TS 16949:2009, ISO 9001:2009, ISO 14001:2005 a nařízení ES č. 761/2001. Firma v současné době zaměstnává 221 zaměstnanců, roční obrat v posledních dvou letech překročil hranici 450 mil. Kč.

3.2.2 FIRMA „B“

Sídlí v Olomouckém kraji. Vznikla v roce 2002, kdy byla výroba zahájena v pronajatých prostorech s prvními dvěma vstříkolisy a odběratelským zázemím automobilek v SRN. Výroba se úzce specializovala na plastové části interiérů a exteriérů automobilů. Rostoucí počet objednávek a obchodní výsledky umožnily na přelomu let 2004 a 2005 nákup výrobní haly, její rekonstrukci a pořízení nových technologií. Sortiment výroby se rozšířil o plastové výlisky pro elektrotechnický průmysl. Výroba byla v novém areálu zahájena v létě 2005. Firma je nositelem certifikátů podle norem ISO/TS 16949:2009, ISO 9001:2009, ISO 14001:2005 a nařízení ES č. 761/2001. Počet zaměstnanců z původních 22 od doby jejího vzniku dosáhl 118, roční obraty překročily 220 mil. Kč. Na konci roku 2008 a v roce 2009 počet zaměstnanců kolísal v přímé závislosti na vývoji automobilové výroby v SRN.

3.2.3 FIRMA „C“

Třetí analyzovaná firma je nejmladší, ale současně technologicky nemodernější. Vznikla v roce 2004 na „zelené louce“ v pardubickém kraji s technologickými investicemi ve výši 40 mil. Kč. Plný náběh výroby se uskutečnil o rok a půl později. Zabývá se vývojem a výrobou vstříkovacích nástrojů, montážních a kontrolních přípravků za spolupráce s externími společnostmi v České republice a Německu a výrobou plastových komponentů pro automobilový průmysl v Německu. Je nositelem stejných oborových certifikací jako předchozí firmy. V prvním roce společnost zaměstnávala 42 osob, postupně se počet zaměstnanců rozrůstal, ale v závislosti na objemu výroby značně v posledních dvou letech kolísal. Ustálil se na 160 zaměstnancích. Roční obrat firmy se blíží hranici 200 mil. Kč.

3.3 Zkušenosti analyzovaných firem z přechodu od funkčního k procesnímu řízení

Ze stručné charakteristiky analyzovaných firem vyplývá, že v určitém období řešily stejné problémy a hledaly odpovědi na řadu otázek. Pro deskripci, analýzu a zobecnění zkušeností je potřebné podtrhnout především období let 2004 – 2005, kdy docházelo k podstatné technologické modernizaci, rozšíření výrobních prostor, změně výrobního sortimentu a hledání nových cest dosahování vyšší efektivity a kvality všech činností a prosperity obecně. Neopomenutelným je také fakt, že při obchodních jednáních u odběratelů v SRN se víceméně náhodně managementy těchto společností několikrát křížily a později došly při jednáních v ČR k poznání, že se jejich výrobové řady v mnoha případech překrývají, vzájemně si zbytečně konkurují, že izolovaně „tříkrát“ investují do vývoje a konstrukce jedné a téže nebo maximálně podobných produktů a že by pro ně byla výhodnější produktová specializace a vývojová, konstrukční a do jisté míry i investiční spolupráce a diferencovaná, vzájemně prospěšná obchodní spolupráce. Velkou roli sehrával také silný tlak odběratelů na kvalitu výroby, založené na nových technologiích. Neméně podstatnou je i skutečnost, že v uvedeném období se firma A a firma B připravovaly na recertifikaci systému řízení jakosti a firmu C čekala první certifikace. Společné bylo i poznání, že funkčně-liniový model řízení vyčerpal své rozvojové možnosti a jeho větší či menší změny nepřinesly očekávané přínosy a že je nezbytně nutné implementovat kvalitativně vyšší - procesní model řízení. Managementy firem na základě vlastního poznání i analýzy zkušeností německých odběratelů rychle pochopily, že pronikavým zrychlením vývoje technologií se postupně „snižuje význam vlastní výroby“ a zvyšuje význam činností, podporujících výrobu. Stále větší, až klíčový význam pro ně mají v současných podmínkách silné konkurence procesy obchodní, rozhodující o kvalitě obsluhy zákazníka: termín dodávky, komplexní kvalita dodávky, služby spojené s dodávkou. Takovým požadavkům je proto nutné přizpůsobit způsob vnitřní organizace jejich činností.

Z teoretického pohledu při výše popsaných úvahách management firem naplnil jeden ze základních předpokladů úspěšného přechodu od funkčního k procesnímu řízení: uvědomil si jeho potřebu, příčiny, byl schopen definovat očekávané cíle a přínosy i případné komplikace interního a externího charakteru a časové horizonty implementace nového modelu, které z původní představy 10-12 měsíců v konečné podobě projektu

změny získaly reálnou podobu 14 – 16 měsíců vzhledem k vzájemné koordinaci implementačních procesů, které od okamžiku startu až do cílové podoby musely být vzájemně propojeny. Pro pochopení složitosti přechodu od funkčního k procesnímu řízení managementy firem absolvovaly několik workshopů u poradenských subjektů.

Společné bylo i rozhodnutí svěřit zpracování projektu a vlastní implementaci specializovanému poradenskému subjektu. Kromě obvyklých výběrových kritérií byla pozornost soustředěna na: komplexnost a kvalitu nabízených služeb podle zadání pro poprávkové řízení, délku a množství zkušeností s podobnými typy projektů ve stejné nebo podobné oblasti podnikání, ověřitelné reference, odborné kompetence konzultantů a poradců, cenu díla. Specificky bylo obsahově jednotné zadání tří firem pro poradenské služby doplněno o požadavek, aby proces transformace byl u nich zahájen a ukončen ve stejné době.

U zmíněných společností je možné identifikovat shodné a důležité obsahové rysy několika základních kroků implementace procesního řízení v realizačním šestnáctiměsíčním cyklu.

Prvním krokem bylo redefinování strategických cílů, vytvoření vize procesně orientované firmy, stanovení cílů, kterých má být transformací na procesně řízenou firmu dosaženo.

Součástí nové definice společně formulované strategie analyzovaných firem je – na rozdíl od předchozích spíše deklaratorních formulací - i přesně formulovaná vize, která např. říká (firma A, B): v pyramidě hodnocení subdodavatelských firem u hlavních odběratelů (zákazníků) chceme být mezi deseti nejlepšími v technologických řešeních a splnění kvalitativních i časových požadavků zákazníka. Tato vize byla rozpracována do strategických cílů a dále do systému strategických operací, které ve všech analyzovaných subjektech intenzivně pracují s pojmy dynamika vývoje a aktualizace; analýza podmínek trhu, zvýšení tržeb, zvýšení zisku. Cílové ambice ve zvýšení tržeb a zvýšení zisku byly logicky u každé firmy kvantifikovány odlišně na základě předchozích ekonomických analýz a predikce budoucích možností technologicky nových výrobních kapacit.

Součástí úspěšné implementace nového řízení je i změna firemní kultury a vyjádření jejích základních hodnot. Jako konkrétní příklad můžeme uvést význam loga jedné ze tří společností. V logu (ochranné známce) firmy B se objevují písmena KNS. Ta v době svého vzniku představovala zkratku počátečních písmen příjmení původních společníků. V historii firmy B je možné najít etapu, kdy byly dva společnické podíly převedeny na jednu osobu a kdy vyvstala otázka, co teď logo firmy znamená? Časovou shodou okolností firma B procházela interní strukturální a funkcionální změnou v další rozvojové fázi a usilovala o vyšší míru identifikace zaměstnanců s cíli managementu a také o vyšší úroveň motivace zaměstnanců k dosahování vyšší kvality. Hledala se tudíž odpověď na poměrně jednoduchou otázku: je možné dát písmenům v logu takové významy, které budou zaměstnancům denně připomínat hlavní firemní hodnoty a standardy fungování?

Výsledkem bylo poměrně jednoduché heslované schéma:

K

koncepce, kvalita, konkurenceschopnost, komunikace, kooperace, korektnost,
korporativnost, kompetentnost, kontrola

N

náročnost, novátorství, netolerance nekvality

S

systematičnost, standardizace, stabilita, spolehlivost, serióznost, svědomitost,
sebevzdělávání

Očekávání efektu takto vyjádřených hodnot firmy, zaměřených na podporu řízení jakosti byla poměrně střízlivá. V šestiměsíčním sledovaném období se ale podle interních šetření firmy konstatovalo, že intenzivně komunikovaná a opakovaná „neinvestiční pobídka“ ke zvýšení kvality přinesla snížení množství neshodných výrobků o téměř 4%. Podobným způsobem pak základní hodnoty své firemní kultury definovaly pro následující období i firmy „A“ a „C“.

Cíle, kterých má být transformací na procesně řízenou firmu dosaženo, byly u analyzovaných subjektů definovány v podstatě shodně při respektování specifické identity společností: vrcholový management firem (identický s vlastníky) od implementace procesního řízení očekával: zkrácení průběžných dob na zpracování zakázky, zkrácení

doby uvádění nových produktů na trh, zvýšení spolehlivosti v plnění smluvních termínů, snížení nákladů na obsluhu a manipulaci, zvýšení tvorby přidané hodnoty a zisku.

V konkrétnější podobě je možné říci, že managementu analyzovaných společností šlo o:

- zprůhlednění firemních procesů a systému jejich řízení = transparentnost organizace,
- identifikaci slabých míst, zbytečných výjimek, neefektivních a duplicitních činností, maximální redukci procesů a činností nepřinášejících hodnotu,
- zkrácení a zeštíhlení procesů, snížení nákladů na provádění procesů,
- definování kompetencí a odpovědností v rámci procesů,
- návrhy na změny v organizační struktuře a systému řízení,
- optimalizaci IT podpory firemních procesů.

Managementy firem vynaložily značné úsilí na vypracování strategie změny a definování jejích základních parametrů jako předpokladu úspěšné transformace funkčně liniového na procesní řízení, včetně poměrně rozsáhlé vnitropodnikové komunikace na objasnění připravovaných změn pro střední a liniový management a zaměstnance, aby se vyhnuly budoucím kolizím a konfliktům, které by mohly vzniknout nedostatkem podpory a nepřesným pochopením hlavních cílů změn a akceptováním ze strany zaměstnanců.

Poměrně rozsáhlé přípravné fáze ze strany vrcholového managementu umožnily detailně specifikovat zadání pro poradenskou implementační firmu a současně i přejít k sestavení projekčních a realizačních týmů. Vytvoření týmů probíhalo ve dvou krocích.

Prvním z nich byla identifikace funkcí a pracovních pozic klíčových pro úspěšnou transformaci, až ve druhé řadě šlo o identifikaci konkrétních nositelů pracovních pozic, kteří by byli schopni úkoly přechodu od funkčního k procesnímu řízení zvládnout. To znamená, že managementy firem současně ve vztahu k projektované změně a budoucímu stavu přehodnocovaly personální obsazení funkcí a hodnotily schopnosti a manažerské dovednosti vedoucích pracovníků, zvyklých na funkční liniové řízení, pro vyrovnání se s požadavky procesního modelu řízení.

Obsahem následující transformační etapy (dlužno podotknout, že v reálném čase se v harmonogramu změny některé procesy fázově překrývaly anebo probíhaly současně)

byla analýza současného stavu organizace, řízení a fungování podniku. Ta byla z celého procesu transformace odborně i časově nejnáročnější a byla podstatou zakázkového zadání pro poradenskou firmu. Fakticky se u všech tří společností hledaly odpovědi na několik podstatných otázek:

- existuje v platné dokumentaci jakosti přehled všech procesů?
- jsou procesy přesně popsány?; nejsou procesy v dokumentaci zaměňovány s pracovními postupy, pracovními operacemi a úkoly?
- mají procesy svého vlastníka?
- jsou definovány cíle procesů?
- jsou definovány základní ukazatele a hodnoty výkonnosti činností a jak jsou použitelné pro procesní model?
- jak jsou rozděleny kompetence a odpovědnosti útvarů ve firmě, dají se využít pro budoucí účel? atd.

Hledání odpovědí na tyto a jiné otázky svěřily managementy firem poradenské společnosti a z hlediska získání maximálně objektivních informací do této etapy nevstupovaly, pokud to nebylo nezbytně nutné z organizačních a provozně administrativních důvodů. Charakter informací této etapy patří k soustavě tzv. tvrdých dat, jejichž dotazovací parametry, zdroje a procedury jsou předem dány normou, standardem, které nepovažujeme za potřebné blíže komentovat; mimo jiné i z toho důvodu, že patří ke know-how dodavatelského poradenského subjektu. Fakticky je ale možné konstatovat, že analytická část byla (s výjimkou firmy A) téměř bezkonfliktní s velkou mírou vstřícné spolupráce zaměstnanců.

V dalších krocích se postupně formulovaly návrhy cílových stavů procesů a organizačních změn, připravovalo se zavedení cílového stavu procesů a organizačních změn, monitorovala a měřila se výkonnost a zlepšovaly se postupně zaváděné procesy. Toto období bylo časově nejnáročnější a přinášelo řadu bariér, které se managementy firem i poradenská společnost snažily odstranit a překonat. Tyto překážky neměly ani tak technologickou povahu, spočívaly spíše v přirozených algoritmech jednání lidí v podmínkách podstatné změny.

Velmi často, téměř každodenně se realizační týmy s různou naléhavostí setkávaly s řadou otázek ze strany zaměstnanců, např.:

- Proč takový rozruch?
- Co se za tím skrývá? O čem to je? Kdo si to vymyslel?
- Jaký užitek to může mít pro naši firmu?
- Není to jen nárůst byrokracie?
- Jak na to? Proč to musíme dělat jinak, když to do určité doby vyhovovalo?
- Jaký z toho budeme mít prospěch jako zaměstnanci?

Rozhovory s členy managementu firem a procesních týmů přinesly i jedno důležité poznání: za kritické faktory celého procesu byly od počátku považovány obavy a nechuť ke změnám, nepochopení cílů projektu ze strany zaměstnanců a jejich malá zainteresovanost a přístup ke změnám. Proto byla etapě přípravy projektu a komunikace se zaměstnanci, popsané v předchozí části textu, věnována tak velká pozornost – jak z obsahového, tak i z časového hlediska.

V celém procesu transformace od funkčního k procesnímu řízení se analyzované firmy, i přes počáteční snahu o eliminaci, nevyvarovaly několika pochybení:

- Nepodařilo se zcela přesně, srozumitelně vysvětlit zaměstnancům východiska, principy, postupy a přínosy krizového řízení.
- I přes implementaci procesního modelu si v prvních měsících zachovávali faktické pravomoci linioví manažeři, nikoli vlastníci procesů.
- Přes původní podporu změnové týmy nepocit'ovaly dostatečnou faktickou podporu ze strany vrcholového managementu v konfliktních situacích, souvisejících s měřením a nastavováním procesů a změnou organizační struktury a původních kompetencí.
- Nebyl fakticky doceněn význam změny myšlení a chování členů procesních týmů. Pod tlakem času, úkolů a konečného termínu se kladl příliš velký důraz na technologické aspekty procesního řízení – „vše a rychle“.

3.4 Procesní řízení a jeho význam pro řízení rizik a krizových situací: technologie, management a ekonomika

„Nutnost řízení rizik si uvědomuje více než sedmdesát procent organizací v České republice, vyplývá to z výzkumu společnosti RPIC-ViP, který proběhl v únoru a březnu 2009 na vzorku 89 firem. Řízení rizik na počátku letošního roku realizovalo celkem 71 % respondentů, zbylých 29 % respondentů svá rizika nijak neřídilo. Z toho 22 % respondentů uvažuje o řízení rizik do budoucna na základě zkušeností z právě probíhající hospodářské krize. Pouze 7% z celkového počtu respondentů se vyjádřilo, že rizika neřídí a ani o tom v této chvíli neuvažují.

Respondenti výzkumu realizují řízení rizik nejčastěji prostřednictvím intuitivního přístupu (v 76 % případů), relativně čtená je však také systematická identifikace rizik (43 %), využívání nastavených systémů (36,5 %), krizových plánů (33 %) a určení konkrétní osoby odpovědné za řízení rizik (24 %).

Jedním z rysů současného řízení rizik v podnicích a organizacích České republiky je relativně vysoká nedůvěra vůči externím risk manažerům, tedy odborníkům na řízení rizik, což lze ilustrovat nejen 6 % respondentů, kteří svá rizika řídí prostřednictvím externích subjektů, ale také 61 % respondentů, kteří této možnosti nejsou nakloněni.

Výše uvedenou neochotu lze vysvětlit nutným přístupem externích subjektů k citlivým a strategickým informacím firmy, což potvrzují také respondenty požadované charakteristiky externích risk manažerů. V první řadě jsou požadovány důvěryhodnost, upřímnost a otevřenost a teprve pak schopnost řešit problémy, přičemž právě řešení problémů bylo základním požadavkem v případě interních pracovníků odpovědných za řízení rizik.

I přes tíživou situaci dopadů globální ekonomické krize, nebo možná právě kvůli ní, 31,5 % respondentů deklarovalo úmysl v průběhu následujícího roku zlepšovat postupy identifikace a řízení rizik ve svých společnostech, 47 % tuto možnost stále zvažuje a 21 % tuto možnost odmítlo.“ (57)

Se značnou mírou nadsázky bychom mohli říci, že procesně řízená firma se obejde bez řízení rizik a krizových situací. Takové tvrzení by platilo pro procesní a technologická rizika a vlastní ideální „technologickou“ podstatu řízení procesů. Strategické týmy, procesní týmy, vlastníci procesů a manažeři různých úrovní jsou totiž odpovědní za své procesy tak, aby fungovaly efektivně. To ve svém důsledku také znamená identifikovat rizikové oblasti procesů, měřit je a reportovat postupy k zabránění vzniku rizik. Pro každý rizikový faktor jsou v IT podpoře řízené dokumentace stanoveny určité indikátory, určitá pravidla kvantifikace potenciálních škod a způsoby jejich minimalizace nebo odstranění. Manažer (vlastník) procesu identifikuje a kontinuálně řídí určitá rizika a rizikové faktory na úrovni procesu, jeho aktivit, akcí v aktivitách, vstupů, výstupů, událostí atd. Rizika i rizikové faktory jsou určeny zcela konkrétně, s vysokou mírou podrobnosti a přiřazeny konkrétním objektům, ke kterým se vztahují.

Pro každý rizikový faktor jsou stanovena business pravidla definující sady podmínek (indikátorů rizikových faktorů) a akcí, které jsou vyvolány, pokud je business pravidlo „aktivováno“, čili jsou splněny podmínky pro spuštění příslušné akce. Dopady rizik – potenciálních škod - jsou explicitně kvantifikovány. Prostředkem pro řízení rizika – tj. jeho eliminaci, redukci, přenos, udržení, jsou speciálně pro tento účel navržené korektivní procesy, sub-procesy, aktivity, akce v aktivitách a/nebo business pravidla. Tyto objekty jsou základem pro komplexní automatizované nebo semi-automatizované systémy řízení rizik. Zvládání rizik se tak stává prediktivní a nikoli reaktivní; výskyt událostí/stavů-rizikových faktorů příslušných objektů spouští korektivní procesy, aktivity atd. a/nebo je reportován převážně automatizovaně podle předem stanovených business pravidel členům procesně-řídicí struktury. Business pravidla určující způsoby autokorekce procesů, aktivit atd. a reportingu umožňují flexibilní a v zásadě real-time eliminaci rizik v jejich zárodečném stavu. (58)

Už bez nadsázky můžeme říci, že procesně řízená firma se neobejde bez řízení rizik a krizových situací v podnikoekonomickém a makroekonomickém slova smyslu, jak bylo popsáno v předchozí části diplomové práce.

Problematika řízení rizik (*risk management*) je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou především:

- Přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika).
- Rizika ochrany životního prostředí.
- Finanční rizika, která mohou mít dílčí podkategorie, jako například:
- Východiska nové právní úpravy a nové právní instituty
 - investiční riziko (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic),
 - pojišťovací a zajišťovací riziko (odhad rizika, že dojde k pojistné události).
- Projektová rizika.
- Obchodní rizika, která mohou mít podkategorie, jako například:
 - marketingové riziko (vytvoření produktu, který nikdo nechce nebo kterému obchodní zástupci nerozumí a neví, jak ho prodat),
 - strategické riziko (vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku),
 - riziko managementu (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob),
 - rozpočtové riziko (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku).
- Technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí, včetně materiálů a staveb). (59)

Realizace analýzy rizik v podniku-ekonomickém významu vyžaduje dokonalou znalost technologie uvnitř objektu a sekundárně i v jeho okolí. Analýza musí postihnout celou šíři reálně možných havarijních stavů, včetně posouzení možných následků na vlastních nebo navazujících objektech. Musí zde být vyjádřeny důležité časové, prostorové a součinnostní vazby. Doporučuje se vycházet z provozních a havarijních řádů, pokud jsou již zpracovány. Je třeba využívat i dostupné informace z případných dřívějších havárií.

V technické praxi existuje řada metod pro analýzu rizik, nejfrekventovanější z nich jsou:

- Metoda Preliminary Hazard Analysis (PHA, předběžné posouzení nebezpečí), která vznikla pro potřeby armády USA. Aplikuje se ve fázi koncepčních návrhů či vývoje, s cílem registrovat charakter a pravděpodobnost potenciálních nebezpečí.
- Metoda What if? (Co když?) zkoumá pomocí brainstormingu možné neočekávané události, definuje nebezpečná místa systému a identifikuje prvky pro metody FMEA a FTA.

- Metoda Failure Modes and Effects Analysis (FMEA, analýza způsobů poškození a účinků) prověřuje všechny možné příčiny selhání jednotlivých prvků zařízení.
- Metoda Fault Tree Analysis (FTA, analýza stromu poruch) vychází z finální poruchy a hledá primární příčiny.
- Metoda Event Tree Analysis (ETA, analýza stromu událostí) začíná s nalezeným případem a hledá sekvence událostí.
- Metoda Hazard and Operability Analysis (HAZOP, riziková a operační analýza) je rozpracováním metody FMEA a zahrnuje nejen příčiny, nýbrž i následky nebezpečných stavů.
- Metoda Chemical Process Quantitative Risk Analysis (CPQRA, kvantitativní posouzení rizika chemického procesu) je jednou z nejpropracovanějších metod, představující komplexní bezpečnostní studii. Původně byla vyvinuta pro chemické provozy. Klade značné nároky na kvalifikaci zpracovatelů a čas zpracování.

V této souvislosti není možné opomenout ani projektová rizika: riziko plynoucí ze špatného řízení projektu je rizikem, které se může vyskytnout jak u stavebních prací, tak u budování programových systémů, případně při projektu podnikové inovace. (60)

Pokud bychom chtěli blíže charakterizovat technologická rizika podnikatelských subjektů, zabývajících se výrobou plastových výrobků pro automobilový průmysl, je možné konstatovat, že přes odlišnost výrobků a používaných technologií jsou v podstatě shodná. Tato rizika mohou vyvolat situace potenciálního nebo akutního ohrožení životů, zdraví, majetku nebo životního prostředí. Jde především o:

- riziko úniku technologických kapalin
- riziko úniku nebo hoření pohonných hmot
- riziko hoření skladu granulátů
- riziko hoření skladu obalů
- riziko úniku, hoření nebo výbuchu skladu lepidel a tvrdidel
- riziko úniku, hoření nebo výbuchu technických plynů
- riziko technologické havárie při přerušení dodávek elektrické energie.

Uspořádání objektů u společností vzniklých v posledních pěti letech a zabývajících se výrobou plastů pro automobilový průmysl vykazuje také mnohé shodné rysy. Jako rizikové pak bývají zpravidla vyhodnoceny:

- sklad lepidel a tvrdidel
- sklad technických plynů
- sklad granulátů
- sklad obalů v expedici.

Podnikové subjekty, které jsou v diplomové práci analyzovány, při přechodu od funkčně liniového k procesnímu řízení a vzhledem k rozsahu nových objektových a technologických investic vynaložily značné úsilí na minimalizaci technologických rizik, systém preventivních opatření pro maximální zajištění technologické a objektové bezpečnosti.

Případná technologická krize, snad přesněji v širším významu – krize výroby v odvětví postavila ale podniky do situace, kdy musely spíše než na technologická reagovat na ekonomická rizika: především na investiční riziko (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic), obchodní rizika a rizika managementu (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob) a rozpočtové riziko (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku). Proto se v následujícím textu soustředíme na popis rozhodovacího algoritmu managementu společností, kterým se snažili o zmírnění dopadů krize.

Krize v posledních dvou letech snad nejvýrazněji zasáhla automobilový průmysl, který se významným způsobem podílí na výkonu ekonomiky států, občas bývá nazýván motorem ekonomiky. Na něj navazuje řada subdodavatelských odvětví, která vytváří další pracovní místa. V některých pramenech se uvádí, že jedno pracovní místo v automobilce na sebe navazuje až 12 pracovních míst ve struktuře dodavatelů a subdodavatelů. Útlum nebo dokonce krize automobilové výroby tedy znamená pro řadu zemí nejen výrazný zásah do vývoje a výkonu ekonomiky, ale také do rozpočtu státu. Snižování výroby a masivní propouštění pracovníků automobilek se přelévá a dostává do problémů další odvětví.

To odvětví, které je návazně nejvíce ohroženo, je výroba plastů. Výroba plastů patřila do roku 2008 k nejrychleji se rozvíjejícím odvětvím průmyslu. Za výrazným růstem

plastikářství v ČR stála zejména vysoká poptávka odběratelských odvětví – automobilového průmyslu (interiéry a exteriéry vozů), elektrotechnického průmyslu (kabeláž, spotřební elektronika) a stavebnictví (okna, inženýrské sítě). Z dosavadního vývoje v odvětví je možné konstatovat, že jeho předchozí zlaté desetileté období se pomalu ocitlo na sklonku. Od roku 2008 prochází krizí, odrážející krizi automobilového průmyslu. Prognózy pozitivního vývoje ze začátku roku 2010 jsou opatrně optimistické.

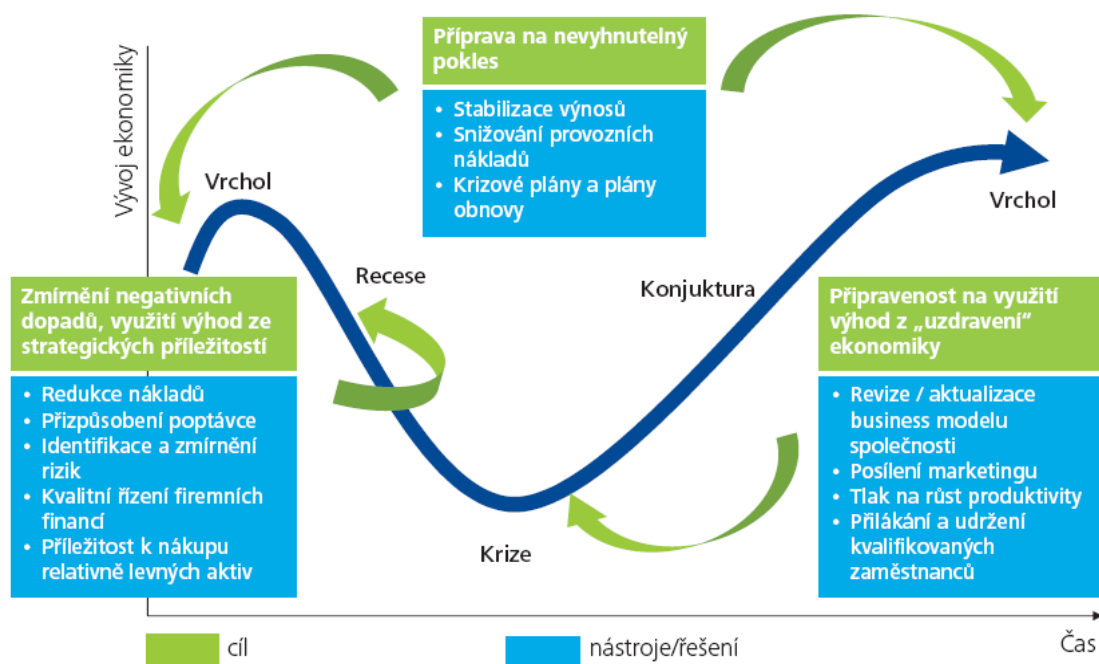
V období recese je nutné zmírnit negativní dopady využitím výhod ze strategických příležitostí, přizpůsobit business model společnosti nové situaci a především udržet a motivovat kvalifikované a klíčové zaměstnance, kteří pro firmu v období opětovné konjunktury budou znamenat konkurenční výhodu a přinesou společnosti největší hodnotu. Během recese se většina společností zaměřuje pouze na krátkodobé a střednědobé aktivity, ale opomíjí dlouhodobé příležitosti, kterými mohou dosáhnout významnějšího zlepšení výsledků společnosti. I když je období recese a krize nepříjemné, je to příležitost se zamyslet nad efektivitou, snížením nákladů a redukcí činností, které společnosti nepřinášejí dostatečnou hodnotu.

Pro tři analyzované společnosti toto konstatování platí obzvlášť. Vzhledem k tomu, že patří mezi subdodavatelské subjekty automobilového průmyslu a jsou převážně orientovány na odběratele v Německu, nemohla je neohrozit hospodářská krize v posledních dvou letech.

První signály o blížícím se poklesu automobilové výroby začaly firmy dostávat při sjednávání obchodních kontraktů na přelomu let 2008 a 2009. Dříve předjednané obchodní smlouvy na dodávku určitého počtu výrobků v určitých termínech byly několikrát ze strany zákazníka upravovány ve smyslu snížení původní objednávky, podpisy smluv se několikrát oddálily. Analýzou německé konkurence se podařilo získat informace, že ani jí se nevyhnuly obdobné problémy. I největší český odběratel – Škoda Auto – nebyl schopen přesně definovat čtvrtletní objednávku. Odbytové potíže se projevily i u plastových výrobků pro elektrovybavení automobilů – konektory, korpusy světlometů apod. u dalších odběratelů - Automotive Lighting a Bosch Jihlava a Delphi Packard v České Lípě. Obdobné problémy prožívali i tradiční výrobci pryžových výrobků v České republice. Firma Weisser and Griesshaber dokonce v polovině roku 2008 oznámila, že koncem roku

2008 uzavře svůj pobočný závod ve Znojmě a propustí všech 77 zaměstnanců, neboť nemá dostatek zakázek.

Managementy analyzovaných firem proto začaly po podrobných analýzách připravovat krizové scénáře, které by umožnily minimalizovat důsledky recese v automobilovém průmyslu. Jejich rozhodovací kroky kopírovaly modelové schéma, zpracované poradenskou firmou Deloitte.



Obrázek 3 Schéma rozhodování pro minimalizaci důsledků recese. (51)

V krizových scénářích se hledaly odpovědi na poměrně jednoduše formulované otázky.

Při hledání odpovědi na otázku, na jaké krize by se měly firmy připravit, se počítalo se třemi variantami odbytové krize:

- dílčím poklesem zakázek v určitém druhu produkce, časově odražejícím vlny poklesu výroby v německém automobilovém průmyslu; pak s jejich obnovením podle funkčnosti vládních pobídkových nástrojů na podporu výroby automobilů v SRN (šrotovné);

- b) ztrátou získané subdodavatelské pozice pro německého odběratele, kdy by český dodavatel mohl být nahrazen dočasně nebo nastalo konkurenčním dodavatelem německým, který má volné výrobní kapacity;
- c) poklesem výroby v jedné, dvou nebo všech třech kooperujících společnostech (A, B, C).

Pravděpodobnost vzniku krize byla označena stupněm vysoká, velmi vysoká. Ani v jedné ze tří firem se nepočítalo s existenčním ohrožením.

Důsledky poklesu odbytu se pak jednoznačně očekávaly ve snížení objemu výroby, tržeb, zisku, problémů se splácením úvěrů, jejichž prostřednictvím společnosti financovaly modernizaci, poklesem zaměstnanosti a možnou změnou pozice firem na trhu. Předpokládala se změna ročních plánů, narušení plynulosti výroby, počítalo se s jejím dočasným omezením nebo dokonce její odstávkou na určité období. Utlumeno bylo pokračování nových investic do výrobní základny, rekonstrukce a oprav starších objektů. Firmy použily na eliminaci poklesu výroby osvědčené nástroje, jakými jsou „ořezání“ všech zbytných nákladů včetně redukce administrativně-správního aparátu. Redukce počtu zaměstnanců se samozřejmě nedotkla vývoje a konstrukce, který tvoří základ firmy a který koncentruje vysoce kvalifikované zaměstnance, důležité pro výrobu. Výrobní kapacity ze strategických důvodů nebyly redukovány; měnila se intenzita jejich využití.

Kromě toho se firmy intenzivně zaměřily na prevenci. Začalo se intenzivně pracovat na změně obchodní strategie tak, aby byl lépe poznán trh, zákazníci i konkurence, byly lépe odhadovány tendence vývoje, aktivně vyhledávány možnosti náhradní výroby a nové obchodní příležitosti. Předpokládala se změna řízení distribučních kanálů tak, aby z nich byly vyřazeny ty články, které produktu a zákazníkovi nepřinášejí přidanou hodnotu.

Firmy se zaměřily i na krizová opatření v oblasti zaměstnanosti. Byly připraveny modelové scénáře na redukcii počtu zaměstnanců pro případná dočasná omezení výroby nebo její odstávku v souladu se zákoníkem práce a doplněná o kalkulaci adresných a neadresných personálních nákladů.

Krizové scénáře byly připraveny pro období 2008-2009, pro rok 2010 se počítalo s jejich odezníváním a oživení bylo předpokládáno na druhou polovinu roku 2010 a rok 2011.

Reálný vývoj situace pak sice potvrdil formulované předpoklady vývoje v oblasti výroby plastů. Vzhledem k tomu, že se aktivní obchodní politikou firmám podařilo získat náhradní výrobní programy, nedošlo k výraznému poklesu výroby a objemu tržeb. Dřívější implementace procesního modelu řízení umožnila bez větších technologických a organizačních problémů přejít dočasně na náhradní výrobní program. Omezení výroby pro automobilový průmysl nedosáhlo hranice 30% a nepřineslo ani výraznější problémy v zaměstnanosti. Paradoxně firma A dokonce v náhradním výrobním programu pro domácí spotřební elektroniku zvýšila v roce 2009 objem tržeb o 11%; firmy B a C zaznamenaly v roce 2009 dílčí pokles tržeb o necelých 6%.

Předchozí konstatování do jisté míry na závěr kapitoly opravňuje k stručnému vymezení významu procesního řízení pro řízení krizových situací:

- vlastní podstata procesního řízení v sobě obsahuje komponenty, které minimalizují možnost vzniku technologických a provozních rizik;
- pro řízení krizových situací ekonomického charakteru je procesně řízená firma lépe schopna předcházet vzniku krizových situací, má dostatek organizačních a procesních možností na minimalizaci dopadů krize a je schopna se s krizovými situacemi lépe vyrovnat, než funkčně-liniově řízená firma.

Sebelépe procesně „vyladěná“ firma ale nemůže adekvátně reagovat na ekonomické krize bez kvalifikovaného a zkušeného managementu a dostatečného zaměstnaneckého potenciálu. Manažerské a zaměstnanecké „hard skills“ jakoby ustupují do pozadí, aby byly nahrazeny přednostmi „soft skills“. I z tohoto pohledu byl formulován obsah praktické aplikační kapitoly.

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 inovace 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.“ (33)

ZÁVĚR

Každodenní ekonomická a podniková realita v dnešní době frekventovaně operuje s pojmy procesní management, procesní firma, procesní řízení, krize, recese, krizové faktory, krizové situace, krizový management.

Diplomová práce, především poznatky získané při zpracovávání praktické části potvrzují tezi, že koncept procesního managementu či procesně orientovaného podniku naplňuje ambici stát se novým paradigmatem. Staré funkcionální uspořádání je postupně zpochybňováno a vytlačováno mimo sféru racionálního uvažování. (51)

Za teoretický přínos diplomové práce je možné z našeho pohledu považovat deskripční a srovnávací analýzu funkčně liniového a procesního řízení v kontextu s řízením krizových situací v podnikoeconomickém slova smyslu.

Praktický přínos práce spočívá v zobecnění zkušeností tří podnikatelských subjektů z přechodu od funkčně-liniového k procesnímu řízení a rozhodovacích algoritmů, se kterými managementy firem přistupovaly k řešení problémů, spojených s krizí automobilové výroby v uplynulých dvou letech.

Zkušenosti firem potvrzují tři názory, citované v teoretické části práce:

- proces přechodu od funkčně-liniového k procesnímu řízení je zatížen určitou jednostranností a zaměřeností pouze na určité specificky technologické problémy změny, dochází však k opomíjení celostního (dříve komplexního) pohledu managementu,
- úspěšnost procesu implementace procesního řízení je přímo závislá na sociální vyzrálosti manažerských subjektů, odborných znalostech a praktické zkušenosti manažerů, schopnosti přesně a jasně definovat vizi, strategické cíle a komunikovat je se zaměstnanci,
- po nějaké době „bezhlavého“ prosazování reengineeringu se ukazuje, že jeho největší slabinou je lidský faktor, který dokáže celou změnu naprosto zlikvidovat a znehodnotit.

Možná bude v tomto smyslu namíste doporučení pro další zkoumání procesu transformace na procesní firmu. Většina zdrojů se soustřeďuje na čistě „technologickou“ stránku problému; chybí však studie, které by se věnovaly problematice „bariér“ implementace z hlediska tzv. měkkých procesů, jejichž nositelem je lidský faktor.

Procesní řízení v kontextu s řízením krizových situací v technologickém, ekonomickém a manažerském významu konstatování ve své vnitřní architektuře obsahuje preventivní mechanismy, které by měly eliminovat rizika a krize. Alespoň tak to vyplývá z teoretické analýzy architektury procesního řízení. V podnikoekonomickém významu slova procesní firma je schopna sofistikovaně a ne intuitivně identifikovat rizika, předcházet krizím, reagovat na ně a vyrovnat se s jejich dopady. Proto jsem se snažil v praktické části práce prokázat tvrzení, že technologická krize je i krizí ekonomickou a mají společné řešení – inovaci.

CITOVANÁ LITERATURA

1. KUHN, T., S. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha : Oykomenh, 1997. str. 10
2. SMITH, A. *Pojednání o původu a podstatě bohatství národů*. Praha : SNTL, 1958.
3. HORA, K. *Procesní řízení v podnikové praxi (Bakalářská práce)*. Brno : Rašínova vysoká škola, 2007. Str. 7
4. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha : Victoria publishing, 1996.
5. KOTEK, L. *Proces management jako nástroj moderního řízení*. [Online] [Citace: 2. duben 2007.] http://gps.fme.vutbr.cz/STAH_INFO/2606_Kotek_L.pdf.
6. *Procesní řízení - Historie a vývoj*. www.itil.cz. [Online] [Citace: 10. únor 2010.] <http://www.itil.cz/index.php?id=949>.
7. ŠPAČEK, M. *Vybrané pohledy na řízení podniku v nové ekonomice*. www.ekonomikaamanagement.cz. [Online] [Citace: 28. leden 2010.] <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAvCEZIU1VHB0MIUUMEBAvDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJKYA==&lang=cz..>
8. HORÁK, R. *Procesní řízení v rozhodovacím procesu. Vojenské rozhledy*. 2001, č. 1, str. 93.
9. PROCHÁZKA, P. *Mapování a modelování jako nástroj pro zlepšování procesu (Diplomová práce)*. Brno : Masarykova univerzita, 2008.
10. MATEIDES, A. *Manažerstvo kvality: história, koncepty, metody*. Bratislava : Epos, 2006.
11. HAMMER, M. a CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha : Management Press, 1995.
12. SOUČKOVÁ, M. *Procesní řízení a analýza v bance (Diplomová práce)*. Praha : Bankovní institut vysoká škola praha, 2009.
13. BASL, J. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň, ZČU, 2002.
14. *Co je proces*. softeu.cz. [Online] [Citace: 2. březen 2007.] <http://blog.softeu.cz/prednasky/2007/jbpm/co-to-je-proces.html>.
15. ŽID, N. *Vybrané aspekty procesního řízení*. www.intersystems.cz. [Online] [Citace: 20. březen 2007.] http://www.intersystems.cz/cache/education/sympos06/presentations06/Vybrane_aspekty_procesniho_rizeni.doc.

16. TŮMA, M. *Procesní řízení: Tvorba procesní organizace*. Institut průmyslového managementu. [Online] [Citace: 17. květen 2009.] http://www.ipm-plzen.cz/import/1085757907_import-PROCESNI_ORGANIZACE.pdf.
17. *Procesy. BPM*. [Online] [Citace: 5. únor 2010.] <http://bpm-slovník.blogspot.com/2007/09/proces.html>.
18. *Řízení procesů versus procesní řízení - diskuze*. bpm-tema. [Online] [Citace: 2. březen 2010.] <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html>.
19. MOORE, G. A. *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution*. New York : Penguin group, 2008.
20. GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno : Computer Press, 2008.
21. *Procesní řízení. BPM*. [Online] [Citace: 5. únor 2010.] <http://bpm-slovník.blogspot.com/2008/04/bpm.html>.
22. *Procesní řízení*. www.itil.cz. [Online] [Citace: 4. únor 2010.] <http://www.itil.cz/index.php?id=914>.
23. ŠNAJDR, P. *Co je re-engineering podnikových procesů? Procesní řízení*. [Online] 18. září 2005. [Citace: 13.. leden 2010.] <http://management.blog.cz/rubrika/procesni-rizeni>.
24. viz. (16)
25. KELLO, P. *Přechod z funkčního na procesní řízení (bakalářská práce)*. Brno : Masarykova univerzita, 2007.
26. KOCOUREK, Z. *Procesní řízení v organizaci*. Moderní řízení. [Online][Citace: 18. leden 2010.] http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci.
27. ŘEPA, V. *Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR? Systémová integrace*. 2005, roč. 12, č. 3.
28. PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. Bratislava : Sprint, 2003.
29. TŮMA, M. *Jak zavést procesní organizaci podniku*. IT system. 2003, č. 10.
30. KALÍŠEK, J. *Procesní řízení na rozcestí..* [Online][Citace: 7. březen 2010.] <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-40245080-procesni-rizeni-na-rozcesti>.
31. DITTRICHOVÁ, J. *Finanční krize*. [Online][Citace: 23. leden 2010.] <http://unas.svkhk.cz/clanek.asp?id=1035>.
32. ŘEPA, V., ZÁMEČNÍKOVÁ, J. *Průzkum procesního řízení v České republice*. [Online] 2005. [Citace: 17.. květen 2009.] http://bpr.panrepa.org/Jak_si_stoji.pdf.

33. ŘEPA, V. *Hospodářská krize jako výzva k procesnímu řízení*. opensoul. [Online] [Citace: 17. květen 2009.] http://opensoul.iquest.cz/forum/docs/publications/Repa_Krize_a_procesni_rizeni.pdf.
34. ŠEFČÍK, V., TOMEK, M., HRUŠKA, M. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín : UTB ve Zlíně, 2009.
35. ŠPAČEK, M. *Krizový management a jeho zvládání*. Moderní řízení. [Online][Citace: 29. leden 2010.] <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-26573770-krizovy-management-a-jeho-zvladani>.
36. ŠEFČÍK, V. *Analýza rizik*. Zlín : UTB ve Zlíně, 2009.
37. *Co je to riziko a analýza rizik*. businessinfo.cz. [Online][Citace: 28. listopad 2009.] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/co-je-to-riziko-a-analyza-rizik/1001617/42740/>.
38. *Řízení rizik*. businessinfo.cz. [Online][Citace: 15. leden 2010.] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/rizeni-rizik/1001617/42742/>.
39. *Dopady úvěrové krize a celosvětovou recesi považují analytici za nejzávažnější podnikatelská rizika v roce 2009*. Ernst & Young. [Online] [Citace: 3. březen 2010.] http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2009_Dopady_krize.
40. RAIS, K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada publishing, 2009.
41. *Sdělení Komise Radě a Evropskému parlamentu - Ochrana kritické infrastruktury při boji proti terorismu*. eur-lex.europa.eu. [Online][Citace: 13. únor 2010.] http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&type_doc=COMfinal&an_doc=2004&nu_doc=702&lg=cs.
42. RAJSKÝ, H. *Krizové řízení firmy (diplomová práce)*. Brno : Masarykova univerzita, 2009.
43. *Studie a analýzy*. Institut pro evropské a národní strategie. [Online] [Citace: 13. únor 2010.] <http://instrategy.cz/index.php?page=studie-a-analyzy-2&hl=cze>.
44. . ZUZÁK, R. *Jsou pracovníci podniku připraveni na krizi?* In.: Sborník z mezinárodní konference o problematice personální práce *PEMAN 05* Praha, 2005..
45. *Metoda FMEA*. www.komora-khk.cz. [Online] [Citace: 20. březen 2010.] <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/12-neustale-zlepsovani/12-2-fmea.pdf>.
46. ŠPAČEK, M. *Cíle krizového managementu*. krizovy marketing. [Online] [Citace: 7. únor 2010.] <http://www.krizovy-marketing.cz/zajimave-clanky/>.

47. *Strategický management: může zmírnit dopady krize na firmu?* kariera.ihned.cz. [Online] [Citace: 11. únor 2010.] <http://kariera.ihned.cz/c1-38407320-strategicky-management-muze-zmirnit-dopady-krize-na-firmu>.
48. PITRA, Z. *Jak se změni podnikatelské prostředí po krizi – Znamé trendy*. Profit.cz. [Online][Citace: 28. únor 2010.] <http://profit.cz/article/jak-se-zmeni-podnikatelske-prostredi-po-krizi-zname-trendy.aspx>.
49. tamtéž
50. NEUHÄUSL, E. *Historie a rozvoj vstřikování plastů v ČR*. MM Průmyslové spektrum. [Online] [Citace: 18. březen 2010.] <http://www.mmspektrum.com/clanek/historie-a-rozvoj-vstrikovani-plastu-v-cr>.
51. ŠPAČEK, M. *Vybrané pohledy na řízení podniku v nové ekonomice*. [Online] [Citace: 28. leden 2010.]
<<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJKYA==&lang=cz.>>
52. CAVANAGH, R., NEUMAN, R. a PANDE, P. *Zavádíme metodu six sigma aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Brno : TwinsCom, 2002.
53. ŘEPA, V. *Řízení procesů versus procesní řízení*. BPM téma. [Online] [Citace: 17. květen 2009.] <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html>.
54. viz. (27)
55. *Využijte krize ve svůj prospěch*. www.deloitte.com. [Online] [Citace: 28. březen 2010.] http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/aebf8e6f7b282210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.
56. viz. (4)
57. ADÁSKOVÁ, P. *Ekonomická krize zvyšuje zájem firem o řízení rizik*. www.risk-management.cz. [Online] [Citace: 28. březen 2010.] <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=98>
58. RŮŽIČKA, S. *Zvládání rizik v procesně řízené korporaci*. www.risk-management.cz. [Online] [Citace: 4. duben 2010.] <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=117&cat2=1&lang=>
59. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. Citováno podle: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/rizeni-rizik/1001234/42742/>
60. tamtéž

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie a články:

BASL, J. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň : ZČU, 2002.

CAVANAGH, R., NEUMAN, R. a PANDE, P. *Zavádíme metodu six sigma aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Brno : TwinsCom, 2002. 416 s. ISBN 80-238-9289-4

DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha : Victoria publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.

DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. Století*. 1. Vydání, Praha: Management Press, 2000. 198 s. ISBN 80-7261-021-X

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 2. Vydání. Praha: Management Press. 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8.

GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno : Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 9788025119877.

HAMMER, M. a CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha : Management Press, 1995. 212 s. ISBN: 80-85603-73-X.

HORA, K. *Procesní řízení v podnikové praxi (Bakalářská práce)*. Brno : RVŠ, 2007.

HORÁK, R. *Procesní řízení v rozhodovacím procesu. Vojenské rozhledy*. 2001, Sv. 1, str. 93.

KELLO, P. *Přechod z funkčního na procesní řízení (bakalářská práce)*. Brno : Masarykova univerzita, 2007.

KUHN, T., S. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha : Oykomenh, 1997. str. 10 (s. 208). ISBN 80-86005-54.2.

MATEIDES, A. *Manažerstvo kvality: história, koncepty, metody*. Bratislava : Epos, 2006. 752 s. ISBN 80-8057-656-4.

MOORE, G. A. *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution*. New York : Penguin Group, 2008. 281 s. ISBN: 978-1-59184-214-9.

PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.

POUR, J. *Informační systémy a elektronické podnikání*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0277-5

PROCHÁZKA, P. *Procesní mapování a modelování jako nástroj pro zlepšování procesu (Diplomová práce)*. Brno : Masarykova univerzita, 2008.

RAIS, K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada publishing, 2009. 296 s. 978-80-247-3051-6.

RAJSKÝ, H. *Krizové řízení firmy (diplomová práce)*. Brno : Masarykova univerzita, 2009.

ŘEPA, V. *Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR? Systémová integrace*. 2005, roč. 12, č. 3, ISSN 1210-9479

SMITH, A. *Pojednání o původu a podstatě bohatství národů*. Praha : SNTL, 1958.

SOUČKOVÁ, M. *Procesní řízení a analýza v bance (Diplomová práce)*. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2009. 75 s.

ŠEFČÍK, V. *Analýza rizik*. Zlín : UTB ve Zlíně, 2009. 98 s. 978-80-7318-696-8.

ŠEFČÍK, V., TOMEK, M., HRUŠKA, M. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín : UTB ve Zlíně, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.

TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-083-0

TŮMA, M. *Jak zavést procesní organizaci podniku. IT system*. 2003, roč. 5, č. 10, s. 62 - 64

ZUZÁK, R. *Jsou pracovníci podniku připraveni na krizi? In.: Sborník z mezinárodní konference o problematice personální práce PEMAN 05*. Praha, 2005. ISBN 80-86596-60-5.

Internetové zdroje:

ADÁSKOVÁ, P. *Ekonomická krize zvyšuje zájem firem o řízení rizik*. [Online] [Citace: 28. březen 2010.] Dostupný z WWW: <<http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=98>>

Co je proces. [Online] [Citace: 2.. březen 2007.] Dostupný z WWW: <<http://blog.softeu.cz/prednasky/2007/jbpm/co-to-je-proces.html>>

Co je to riziko a analýza rizik. [Online] [Citace: 28. listopad 2009.] Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/co-je-to-riziko-a-analyza-rizik/1001617/42740/>>

DITTRICHOVÁ, J. *Finanční krize*. [Online] [Citace: 23.. leden 2010.] Dostupný z WWW: <<http://unas.svkhk.cz/clanek.asp?id=1035>>

Dopady úvěrové krize a celosvětovou recesi považují analytici za nejzávažnější podnikatelská rizika v roce 2009. [Online] [Citace: 3.. březen 2010.] Dostupný z WWW: <http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2009_Dopady_krize.>

KALÍŠEK, J. *Procesní řízení na rozcestí.* [Online] 1. únor 2010. [Citace: 7.. březen 2010.] Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-40245080-procesni-rizeni-na-rozcesti.>>

KOCOUREK, Z. *Procesní řízení v organizaci.* [Online] 14. prosinec 2007. [Citace: 18.. leden 2010.] Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci.>

KOTEK, L. *Proces management jako nástroj moderního řízení.* [Online] [Citace: 2. duben 2007.] Dostupný z WWW: <http://gps.fme.vutbr.cz/STAH_INFO/2606_Kotek_L.pdf.>

Metoda FMEA. [Online] [Citace: 20.. březen 2010.] Dostupná z WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/12-neustale-zlepsovani/12-2-fmea.pdf.>>

NEUHÄUSEL, E. *Historie a rozvoj vstříkování plastů v ČR.* [Online] [Citace: 18.. březen 2010.] Dostupný z WWW: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/historie-a-rozvoj-vstrikovani-plastu-v-cr.>>

PITRA, Z. *Jak se změnil podnikatelské prostředí po krizi – Známé trendy.* [Online][Citace: 28. únor 2010.] Dostupný z WWW: <<http://profit.cz/article/jak-se-zmeni-podnikatelske-prostredi-po-krizi-zname-trendy.aspx.>>

Procesní řízení. [Online] [Citace: 5.. únor 2010.] Dostupný z WWW: <<http://bpm-slovník.blogspot.com/2008/04/bpm.html.>>

Procesní řízení - Historie a vývoj. [Online] [Citace: 10. únor 2010.] Dostupný z WWW: <<http://www.ital.cz/index.php?id=949.>>

Procesní řízení. [Online] [Citace: 4. únor 2010.] Dostupný z WWW: <<http://www.ital.cz/index.php?id=914.>>

Procesy. [Online] [Citace: 5. únor 2010.] Dostupný z WWW: <<http://bpm-slovník.blogspot.com/2007/09/proces.html.>>

RŮŽIČKA, S. *Zvládání rizik v procesně řízené korporaci.* [Online] [Citace: 4. duben 2010.] Dostupný z WWW: <<http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=117&cat2=1&lang=>>

ŘEPA, V. *Hospodářská krize jako výzva k procesnímu řízení.* [Online] [Citace: 17. květen 2009.] Dostupný z WWW: <http://opensoul.iquest.cz/forum/docs/publications/Repa_Krize_a_procesni_rizeni.pdf.>

ŘEPA, V. *Řízení procesů versus procesní řízení*. [Online][Citace: 17. květen 2009.] Dostupný z WWW: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html>>

ŘEPA, V., ZÁMEČNÍKOVÁ, J. *Průzkum procesního řízení v České republice*. [Online] 2005. [Citace: 17. květen 2009.] Dostupný z WWW: <http://bpr.panrepa.org/Jak_si_stoji.pdf>

Řízení procesů versus procesní řízení (diskuze). [Online] [Citace: 2. březen 2010.] Dostupný z WWW: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html>>

Řízení rizik. [Online] [Citace: 15. leden 2010.] Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/rizeni-rizik/1001617/42742/>>

Sdělení Komise Radě a Evropskému parlamentu - Ochrana kritické infrastruktury při boji proti terorismu. [Online][Citace: 13. únor 2010.] Dostupný z WWW: <http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&type_doc=CO Mfinal&an_doc=2004&nu_doc=702&l=cs>

Strategický management: může zmírnit dopady krize na firmu? [Online][Citace: 11. únor 2010.] Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-38407320-strategicky-management-muze-zmirnit-dopady-krize-na-firmu>>

Studie a analýzy. [Online] [Citace: 13. únor 2010.] Dostupný z WWW: <<http://instrategy.cz/index.php?page=studie-a-analyzy-2&hl=cze>>

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4; citováno z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/rizeni-rizik/1001234/42742/>>

ŠNAJDR, P. *Co je re-engineering podnikových procesů?* [Online] 18. září 2005. [Citace: 13. leden 2010.] Dostupný z WWW: <<http://management.blog.cz/rubrika/procesni-rizeni>>

ŠPAČEK, M. *Cíle krizového managementu*. [Online] [Citace: 7. únor 2010.] Dostupný z WWW: <<http://www.krizovy-marketing.cz/zajimave-clanky/>>

ŠPAČEK, M. *Krizový management a jeho zvládání*. [Online] [Citace: 29. leden 2010.] Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-26573770-krizovy-management-a-jeho-zvladani>>

ŠPAČEK, M. *Vybrané pohledy na řízení podniku v nové ekonomice*. [Online] [Citace: 28. leden 2010.] Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJKYA==&lang=cz>>

TŮMA, M. *Procesní řízení: Tvorba procesní organizace*. [Online] [Citace: 17. květen 2009.] Dostupný z WWW: <http://www.ipm-plzen.cz/import/1085757907_import-PROCESNI_ORGANIZACE.pdf>

Využijte krize ve svůj prospěch. [Online] [Citace: 28. březen 2010.] Dostupný z WWW: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/aebf8e6f7b282210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>

ŽID, N. *Vybrané aspekty procesního řízení*. [Online] [Citace: 20.. březen 2007.] Dostupný z WWW: <http://www.intersystems.cz/cache/education/sympos06/presentations06/Vybrane_aspekty_procesniho_rizeni.doc>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vývojový cyklus procesně řízené organizace (33)	44
Obrázek 2 Příčiny krize (34).....	47
Obrázek 3 Schéma rozhodování pro minimalizaci důsledků recese. (51).....	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Porovnání charakteristik (8)	23
Tabulka 2 Rozdíly mezi útvarovou a procesní organizací podle M. Tůmy (16)	30
Tabulka 3 Rozdíly mezi útvarovou a procesní organizací podle M. Grasseové (20)	31
Tabulka 4 Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta (33)	42
Tabulka 5 Technologie jako nástroj k bourání bariér pravidel (11)	43