

M. Hammer: Agenda 21

bibliografie: *HAMMER, M., Agenda 21, 1. vyd., Praha, Management Press, 2002, 258 s., ISBN 80-7261-074-0.*

Autor:

Michael Hammer (1948–2008) byl jedním z nejvlivnějších světových autorů v oboru podnikového managementu a průkopníkem významných manažerských inovací, jež se staly standardní součástí managementu a provozních metod podniků. Především jeho koncepce reengineeringu podnikových procesů a myšlenka procesní podnikové organizace od základů změnila celý dnešní podnikový svět.

Byl vzděláním technik a ze začátku působil jako profesor IT věd na Massachusetts Institute of Technology. Zastával se věcných řešení a praktických přístupů. Zajímal se o základní podnikové procesy: jak firma vyvíjí a prodává své výrobky a služby, jak vyřizuje objednávky svých zákazníků, jaký poskytuje svým zákazníkům servis, jak organizuje své činnosti a motivuje své zaměstnance atd.

Stal se vyhledávaným lektorem a řečníkem (jeho seminářů a konferencí se každoročně účastnily tisíce lidí), jako poradce spolupracoval s manažerskými týmy předních světových firem. Byl autorem řady článků a tří knižních publikací, z nichž jeho *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (spolu s J. Champym) se stala skutečným mezinárodním bestsellerem.

Založil Konsorcium Phoenix, které se stalo významným výzkumným centrem a nástrojem implementace zásadních organizačních změn ve spolupracujících podnicích. Také byl zakladatelem a ředitelem úspěšné konzultantské firmy a několika dalších firem působících v oboru vyspělých technologií. Časopis *Business Week* Michaela Hammera označil za jednoho ze čtyř nejvýznamnějších myslitelů v oboru managementu devadesátých let a magazín *Time* jej zařadil do svého prvního seznamu dvaceti pěti nejvlivnějších osobností Spojených států.

Zemřel nečekaně v roce 2008.

Agenda 21:

Kniha vychází ze současného stavu ekonomického světa, který je bezpodmínečně ovládán fenoménem globalizace a hlavně zákazníky. Přesto, že kniha vychází z dobových „trendů“ a faktů, snaží se zaměřit především na budoucnost. Přidává tomu i fakt, že staré „zaručené“ způsoby a taktiky managementu v dnešní době již dostačující nejsou a nestačí stále rychleji se vyvíjejícím novým potřebám a podmínkám. Aby firma mohla i nadále působit v tomto často chaotickém prostředí, musí co nejdříve přeorganizovat své základní normy a procesy. V devíti bodech jsou shrnuty ty nejdůležitější činnosti, které firma musí provést, aby byla i nadále úspěšná.

Bod programu č. 1 – Udělejte svůj obchod se zákazníky jednodušší

Pro firmu je jedním z nejdůležitějších vztah se zákazníky. A tím více v této době, jež je charakteristická přemírou nabídky a tvrdé konkurence. Pokud se svým zákazníkům bude firma plně věnovat, předvídat jejich požadavky, přizpůsobovat se různým typům zákazníků, nechá zákazníky vytvářet jejich potřeby podle jejich přání a zaměří se především na věci, o které se zákazníci především zajímají, může tak vzniknout základ pro obchodní vztahy, které se nemusí soustředit jen na jeden vymezený „byznys“. Důležitá je také snadnost a „hladkost“ průběhu komunikace mezi firmou a zákazníkem, která zaručí loajalitu mezi oběma stranami i do budoucna.

Bod programu č. 2 – Zvyšte přidanou hodnotu pro své zákazníky

Zde je potřeba zaměřit se na otázky: Co zákazníci dělají s výrobkem poté, co si ho od nás koupí? Jaké jsou širší osobní a obchodní požadavky našich zákazníků?

Pro firmu je lepší ztotožnit se s profilem poskytovatele *řešení problémů* zákazníků ne pouze poskytovatele výrobků či služeb. Firma by si měla také ujasnit, zdali prodává produkt nebo službu, a je tento produkt/služba řešením problému zákazníků, nebo jim poskytuje radost? Je tedy potřeba rozšířit své znalosti o základních problémech zákazníků, které sahají často za hranice prodáváného produktu, a zjistit na co zákazníci produkt potřebují. Firma by též měla cenit hlediska hodnoty než pouze nákladů.

Bod programu č. 3 – Vytvoření procesního podniku

Firma by se zejména měla zaměřit na proces, jako způsob života firemní kultury, který se neustále vyvíjí. Rozvíjet tak týmovou spolupráci a společnou odpovědnost zaměstnanců. Kvalitní management procesní firmy nepotřebuje mimořádně nadané zaměstnance. Tím, že firma zajistí, aby každý zaměstnanec rozuměl firemním procesům a jeho roli v nich, stačí

i kvalitně odvedená práce od těchto zaměstnanců k vytvoření vynikajícího produktu. Pokud vytvoříte vhodně uspořádaný objekt výrobních pracovišť s jasnou strukturou a pravidly, a navíc se postaráte o informovanost pracovní náplně i pracovního prostředí svého zaměstnance, vytvoříte tak základ pro fungující procesní podnik. Je tedy třeba zamyslet se nad všemi procesy (čili všemi vzájemně propojenými činnostmi), které firma obnáší, aby vytvořila veškerou hodnotu pro zákazníka.

Bod programu č. 4 – Podříd'te chaos sílou procesu

Aby firma zdolala chaos v době „přeorganizace“, je třeba spojit disciplíny všech zaměstnanců a využít jejich společné kreativity a inovátorství. V tomto bodě je třeba zdůraznit, že se všichni zaměstnanci s nově připravovanou strategií musí seznámit, porozumět její důležitosti a ztotožnit se s ní. Hlavním faktorem je zde tedy týmová práce s jedním cílem. Pokud se tímto způsobem společná kreativita a inovace spojí s procesy ve firmě, je zaručený úspěch.

Bod programu č. 5 – Založte svůj management na měření výkonnosti

Jestliže chce firma změnit svůj chod, měla by také změnit měření výkonnosti. Ideální je opustit staré způsoby měření, a vytvořit tak nový model podnikání, který bude spojovat cíle firmy s konkrétními oblastmi, jež jsou kontrolovány. Kritéria měření by měla být co nejvíce objektivní, pochopitelná, lehce spočitatelná a včasná. Měření by mělo probíhat neustále – tedy řídit se chodem začleněného procesu. Jednou z důležitých položek je také měření účetnictví.

Bod programu č. 6 – Ukončete pevný a formální řád ve firmě a nahrad'te jej uvolněnějším a inspirativním

Tento bod, dalo by se říci, navazuje na bod čtvrtý, kde byl kladen důraz na týmovou spolupráci. Pokud firma bude fungovat pouze na pevných předpisech, těžko bude připravena na stále se měnící požadavky zákazníků a flexibilitu jejich chování. Je tedy důležité „uvolnit“ organizační řád firmy, a především naučit své manažery spolupracovat v týmu, pro celek firmy, nejen pro její části, které často bývají řízené pod jejich autonomní rukou.

Bod programu č. 7 – Distribuuje přímo ke konečnému zákazníkovi a vytvořte distribuční společenství

Zde je třeba se zaměřit na problémy, které zákazník může mít při získávání nebo používání produktu, a jak může firma a její distribuční partneři spolupracovat, aby tyto problémy vyřešili. Firma by měla být celkově bližší svým konečným zákazníkům, aby tak získala co nejvyšší marži. Zákazníkům by měla sloužit rychle a v přesných termínech, měla by se vyvarovat vkládáním nadbytečných a neúčinných nákladů, práce, i hromad zásob. Pokud přemění distributory na společné komunity, mohou vzájemně pracovat na stejných

cílech,

a zvýšit tak zisk. V dnešní době je ideálním pomocníkem internet, který může sloužit jako jakýsi společný prostředek pro sdílení informací a efektní převádění transakcí.

Bod programu č. 8 – Přetvořte a zefektivněte mezipodnikovou spolupráci

Pro firmu je důležité zjednodušit a co nejvíce využít mezipodnikové procesy, namísto izolování se od ostatních na trhu. V dnešní době se hojně využívá outsourcingu, tedy spolupracování s firmou, jež nabízí kvalifikovanější služby/výrobky, které firma nepotřebuje zákazníkům nabízet stále, ale v některých případech se jim služby/výrobky hodí. I když se to na první pohled nemusí zdát, dobře provedený outsourcing může podniku přinést úspory nákladů. Je třeba celkově zjednodušit proces „dodavatel – firma – zákazník“, organizovat práci tak, aby ji zvládla vždy nejlépe kvalifikovaná firma, otevřeně sdílet data mezi společnostmi, celkový proces by měl fungovat jako „celek“, který funguje a je kontrolován pod jednou databází.

Bod programu č. 9 – Zapojte do systému virtuální integraci

Jak již bylo výše zmíněno, firma nemůže na trhu počítat s absolutní samostatností. Musí se vidět jako součást rozšířeného podniku mnoha vzájemně spolupracujících společností, jejichž společným cílem je vytvářet hodnotu pro zákazníka. Firma by měla vytyčit své hlavní přednosti, ve kterých na trhu vyniká a ty neustále zdokonalovat. Vše ostatní, co firma nedokáže kvalitně produkovat, by měla přenechat firmám, jež jsou na to lépe kvalifikované. Tím se zaměří pouze na organizační procesy uvnitř, které dělají firmu kvalitní.

Celkově lze říci, že provést změnu není nikdy snadné a jeden z nejtěžších úkolů je přesvědčit o správnosti a efektivitě změny ostatní kolem. V dnešním urychleném světě, kdy se vše mění rychle, je třeba na tyto změny rychle reagovat. Jistě firmě pomůže analyzovat prostředí kolem již teď, protože i v přítomnosti mohou být zárodky pro budoucnost, které se jednou projeví. Je důležité nebát se změn, počítat s případnými ztrátami a prohrami, avšak poučit se z nich, vytvořit opatření, která budou zabraňovat jejich opakování, nepřestávat pracovat a tvořit nové, přizpůsobovat se trhu a snažit se předvídat novému.

vlastní názor:

Je zajímavé, že jsem si vybrala knihu, která mi v mnohém připomínala popis procesu změny v podniku v knize od E. M. Goldratta *Jak vzniká zisk*, kterou jsem četla nedávno. Myslím, že Agenda 21 shrnuje základní fakta a problémy, se kterými by se měla každá firma alespoň seznámit. Přežít na trhu v dnešní době opravdu není jednoduché. Proto mi přijdou výše uvedené „rady“ velmi nápomocné, jelikož shrnují to podstatné: sledování okolního

prostředí, soustředění se na růst a flexibilitu firmy, která bude sloužit potřebám zákazníků, a nebát se spolupráce s kvalifikovanějšími.