

# Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě

Filip Šmída



Česká společnost  
pro systémovou  
integraci

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

## **Edice Management v informační společnosti**

### **Ediční rada:**

prof. Ing. Josef Basl, CSc. – Vysoká škola ekonomická v Praze – předseda  
Ing. Kateřina Drongová – Grada Publishing, a.s. – místopředseda

prof. Ing. Jan Ehleman, CSc. – Technická univerzita Liberec  
doc. RNDr. Josef Hynek, MBA, Ph.D. – Univerzita Hradec Králové  
doc. Ing. Karol Matiaško, CSc. – Žilinská univerzita v Žilině  
prof. RNDr. Jaroslav Pokorný, CSc. – MFF UK v Praze  
doc. Ing. Jan Pour, CSc. – VŠE v Praze  
doc. Ing. Karel Richta, CSc. – FEL ČVUT v Praze  
Ing. Petr Sodomka, Ph.D. – UTB ve Zlíně  
doc. Ing. Milena Tvrdíková, CSc. – VŠB-TU Ostrava  
prof. Ing. Ivan Vrana, Dr.Sc. – Česká zemědělská univerzita v Praze

**Ing. Filip Šmída, Ph.D.**

## **Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě**

© Grada Publishing, a.s., 2007

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2007

Vydala Grada Publishing, a.s., U Průhonu 22, Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400, [www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 2842. publikaci

Recenzenti publikace:

Prof. Ing. Ivo Vondrák, CSc.

Doc. Ing. Vojtěch Merunka, Ph.D.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba Milan Vokál

Počet stran 300

První vydání, Praha 2007

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

ISBN 978-80-247-1679-4 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247- 6380-4 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

---

---

<b>Poděkování</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Jak číst tuto knihu</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>O autorovi</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Úvod</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>1. Proč procesní řízení?</b> . . . . .	<b>29</b>
1.1 Definice pojmu proces a procesní řízení . . . . .	29
1.2 Procesní řízení, výkonnost firmy a ekonomiky . . . . .	30
1.3 Vlastnosti (atributy) procesu . . . . .	31
1.4 Negativa spojená s implementací procesního řízení . . . . .	35
1.4.1 Podnikem ovlivnitelné negativum . . . . .	36
1.4.2 Podnikem neovlivnitelné negativum . . . . .	37
1.4.3 Zhodnocení procesního řízení z hlediska přínosů . . . . .	38
<b>2. Tvorba a realizace strategie</b> . . . . .	<b>41</b>
2.1 Teorie a praxe strategického řízení v Česku . . . . .	41
2.2 Příčiny náročnosti tvorby a realizace strategie . . . . .	43
2.3 Principy a obecné zásady tvorby strategie . . . . .	44
2.3.1 Principy strategického myšlení . . . . .	44
2.3.2 Obecné zásady tvorby strategie . . . . .	49
2.4 Proces tvorby a realizace strategie . . . . .	50
2.4.1 Průzkum a zhodnocení prostředí a trendů . . . . .	51
2.4.2 Identifikace základních kompetencí podniku . . . . .	55
2.4.3 Tvorba vize, poslání a strategie . . . . .	58
2.4.4 Tvorba strategie změny . . . . .	65
2.4.5 Ověření realizovatelnosti strategie změny . . . . .	66
2.4.6 Realizace strategie a návrat na začátek . . . . .	68
2.5 Propojení strategického a operativního řízení . . . . .	69
2.5.1 Vlastnosti a účel moderních systémů měření výkonnosti . . . . .	70
<b>3. Kritické faktory úspěchu tvorby a realizace strategie</b> . . . . .	<b>75</b>
3.1 Kritické faktory úspěchu tvorby strategie . . . . .	75
3.1.1 Rozhodnutí top managementu zpracovat strategii . . . . .	75
3.1.2 Strategické řízení je nejdůležitějším úkolem nejvyššího vedení . . . . .	75
3.1.3 Strategie je sdílána všemi členy top managementu . . . . .	76
3.1.4 Znalost principů strategického myšlení a schopnost je aplikovat v praxi . . . . .	76
3.1.5 Týmová práce vrcholového vedení a jmenování správce strategie . . . . .	76
3.1.6 Specifické způsobilosti členů top managementu . . . . .	76

3.1.7	Schopnost vytvořit realizovatelnou strategii . . . . .	77
3.1.8	Zapojení pracovníků, kteří svými znalostmi mohou strategii zpřesnit . . . . .	77
3.2	Kritické faktory úspěchu realizace strategie . . . . .	78
3.2.1	Kritické faktory úspěchu realizace strategie formou projektů . . . . .	78
3.2.2	Kritické faktory úspěchu realizace strategie formou procesů . . . . .	81
<b>4.</b>	<b>Reengineering podnikových procesů – zavádění procesního řízení . . . . .</b>	<b>85</b>
4.1	Vývoj směrem k potřebě aplikovat reengineering . . . . .	85
4.2	Filozofie reengineeringu . . . . .	88
4.2.1	Zásadní teze a definice reengineeringu, co reengineering není . . . . .	88
4.2.2	Změny podoby procesů, stylu práce a důsledky pro firmu . . . . .	90
4.2.3	Úloha informační technologie . . . . .	92
4.2.4	Lidská stránka reengineeringu . . . . .	92
4.2.5	Předmět reengineeringu . . . . .	94
4.2.6	Výběr procesů pro reengineering a postup jeho realizace . . . . .	96
4.2.7	Nároky na vůdčí schopnosti top managementu firmy . . . . .	97
4.3	Mýty o reengineeringu, chyby a jejich náprava . . . . .	98
4.3.1	Nejčastější mýty o reengineeringu . . . . .	98
4.3.2	Nejčastější chyby při reengineeringu . . . . .	101
4.3.3	Pět zásadních charakteristik úspěšných projektů reengineeringu . . . . .	107
<b>5.</b>	<b>Technická stránka zavádění a rozvoje procesního řízení . . . . .</b>	<b>109</b>
5.1	Fáze implementace procesního řízení . . . . .	109
5.2	Vize procesně řízené firmy a stanovení cílů . . . . .	110
5.2.1	Vytvoření vize změny a stanovení cílů . . . . .	111
5.2.2	Identifikace příležitostí . . . . .	112
5.2.3	Vytvoření a vzdělávání procesních týmů . . . . .	117
5.2.4	Komunikace transformační vize a získání lidí pro spolupráci . . . . .	119
5.2.5	Vybudování infrastruktury . . . . .	119
5.3	Provedení benchmarkingu a definování úspěchu . . . . .	120
5.3.1	Provedení benchmarkingu podnikatelských praktik . . . . .	121
5.3.2	Identifikace a využití nejlepších praktik pro zlepšení . . . . .	122
5.3.3	Určení požadavků na informační technologie . . . . .	122
5.3.4	Stanovení cílů výkonnosti . . . . .	123
5.4	Inovace podnikových procesů . . . . .	123
5.4.1	Vytvoření konceptu (nového) procesu . . . . .	125
5.4.2	Mapování procesů . . . . .	127
5.4.3	Testování prototypu nového procesu . . . . .	129
5.4.4	Vypilování prototypu procesu . . . . .	130
5.4.5	Zásadní změna informační technologie . . . . .	131
5.4.6	Náhrada starého procesu novým . . . . .	134
5.5	Transformování organizace . . . . .	134
5.5.1	Transformování operací . . . . .	135
5.5.2	Transformace organizačních struktur . . . . .	135
5.5.3	Implementace procesů, které prošly reengineeringem . . . . .	136

5.6	Monitoring reengineeringovaných procesů . . . . .	137
5.6.1	Vybroušení implementovaných procesů . . . . .	138
5.6.2	Monitorování procesů pro účely neustálého zlepšování . . . . .	138
5.6.3	Přenos získaných znalostí a zkušeností . . . . .	138
5.7	Časování reengineeringu . . . . .	139
5.8	Kolik procesů obvykle firmy mají? . . . . .	140
5.9	Jaké typy procesů existují a čím se vyznačují? . . . . .	142
5.10	Které procesy musí firma zavést, aby byla dlouhodobě úspěšná? . . . . .	143
5.10.1	Proces tvorby strategie . . . . .	143
5.10.2	Proces řízení změn . . . . .	144
5.10.3	Proces strategického managementu lidských zdrojů . . . . .	145
5.11	Best practices v reengineeringu aneb co se v praxi osvědčilo . . . . .	145
<b>6.</b>	<b>Využití IS&amp;IT a komunikační technologie pro podporu procesního řízení . . . . .</b>	<b>149</b>
6.1	Obecné zásady používání informační a komunikační technologie . . . . .	149
6.2	Co říkají výzkumy (nejen) IS&IT v amerických a evropských firmách? . . . . .	151
6.2.1	Výzkum CSC Index . . . . .	152
6.2.2	Výzkum Coopers&Lybrand . . . . .	152
6.2.3	Výzkum Vitria Technology . . . . .	153
6.2.4	Výzkum CIO Insight . . . . .	154
6.3	Rozhodovací kritéria pro tvorbu IS&IT . . . . .	162
6.4	Kde a jak použijete IS&IT . . . . .	163
6.5	Nejnovější trend využití IS&IT v procesně řízených organizacích: aplikace BPM . . . . .	165
6.5.1	Slovo úvodem . . . . .	165
6.5.2	Od reengineeringu ke třetí vlně BPM . . . . .	165
6.5.3	Procesní orientace versus existence účinné metodologie . . . . .	167
6.5.4	Propast mezi potřebami manažerů a schopnostmi IT . . . . .	167
6.5.5	Třetí vlna BPM . . . . .	168
6.5.6	Trocha historie . . . . .	168
6.5.7	Architektura BPM . . . . .	170
6.5.8	Nutnost směřování k BPM . . . . .	171
6.5.9	Co chtějí procesně orientované firmy, jak toho mohou dosáhnout? . . . . .	171
6.5.10	Od reengineeringu ke skutečnému managementu procesů . . . . .	172
6.5.11	Implementace BPM . . . . .	174
6.5.12	Systémové myšlení – „klíčová“ základní kompetence . . . . .	174
6.5.13	Otevřený standard Process-Modeling Language jako „umožňovatel“ . . . . .	175
6.5.14	Původ a účel BPML . . . . .	177
6.5.15	Business Process Management Systems . . . . .	177
6.5.16	Přínosy BPMS . . . . .	179
6.5.17	Jaké schopnosti bude muset každý BPMS mít? . . . . .	179
6.5.18	Výhody Business Process Managementu . . . . .	180
6.5.19	Závěrem k BPM . . . . .	181
6.6	Příklady: jak pomohla IT při reengineeringu . . . . .	182

<b>7. Lidská stránka zavedení a rozvoje procesního řízení</b>	<b>189</b>
7.1 Úvod k lidské stránce zavádění procesního řízení	189
7.2 Změna systémů hodnocení a odměňování	190
7.3 Delegování pravomocí, odstraňování překážek	191
7.4 Vzdělávání pracovníků v oblasti procesního řízení	192
7.5 Úloha a požadavky na vrcholové vedení	194
7.5.1 Jaká má být úloha vrcholového vedení?	194
7.5.2 Jak si stojí český management?	195
7.6 Úloha řídicího výboru a požadavky na jeho členy	198
7.7 Úloha a požadavky na leadera reengineeringu	199
7.8 Úloha a požadavky na reengineeringového cara	200
7.9 Úloha a požadavky na vlastníky procesů	201
7.9.1 Odpovědnost vlastníka procesu	202
7.9.2 Kompetence vlastníka procesu	202
7.9.3 Požadavky na vlastníka procesu	202
7.10 Sestavování a úloha procesního týmu	203
7.10.1 Definice pojmu „tým“ a „procesní tým“	203
7.10.2 Obecná pravidla týmové práce	204
7.10.3 Přínosy týmové práce	204
7.10.4 Zásady (výjimečné) týmové výkonnosti	204
7.10.5 Formy vedení týmu	205
7.10.6 Typické role v procesním týmu	206
7.10.7 Profil vedoucího týmu	208
7.10.8 Sestavování týmu, důležitost znalosti psychologie	209
7.10.9 Životní cyklus týmu	210
7.10.10 Moderní trend zajišťování pracovníků – vnitřní trh práce	211
7.10.11 Současný světový trend – outsourcing lidských zdrojů	211
7.11 Úloha speciálního oddělení procesního řízení	212
7.11.1 Podpora při analýze procesu	212
7.11.2 Podpora při návrhu cílového stavu procesu	213
7.11.3 Implementační podpora	213
7.12 Obsazování rolí pracovníky	213
7.12.1 Jak vybírat vhodné kandidáty?	213
7.12.2 Cíl, forma a výstupy personálního auditu	214
7.13 Změna podnikové kultury	215
7.14 Role externího konzultanta	217
7.14.1 Oslovení srdcí	217
7.14.2 Oslovení hlavy	218
7.14.3 Dohlížení na správnost implementace	218
7.14.4 Konzultant vykonává nebo pomáhá?	219
7.15 Reakce zaměstnanců na reengineering	219
7.16 Jak vypadá procesní organizační struktura?	222
7.17 To nejdůležitější: jak úspěšně vést program změn?	223
7.17.1 Náročnost a důležitost umění řídit změny, struktura procesu řízení změn	223
7.17.2 Vyvolání vědomí naléhavosti realizovat změny	224

7.17.3	Sestavení koalice, schopné prosadit a realizovat změny . . . . .	224
7.17.4	Vytvoření vize a strategie programu změn . . . . .	224
7.17.5	Komunikace vize programu změn . . . . .	225
7.17.6	Delegování pravomocí a poskytnutí podpory v širokém měřítku . . . . .	226
7.17.7	Plánování, realizace a ocenění krátkodobých výsledků . . . . .	226
7.17.8	Využití výsledků pro motivaci, argumentaci a podporu dalších změn . . . . .	227
7.17.9	Zakotvení nových přístupů a postupů do firemní kultury . . . . .	227
<b>8.</b>	<b>Využití či nevyužití konzultanty? . . . . .</b>	<b>229</b>
8.1	Kritické faktory úspěchu transformačních projektů . . . . .	229
8.2	Odpovědi na nejdůležitější otázky . . . . .	233
8.2.1	Náročnost (komplexita) transformace na procesně řízenou firmu . . . . .	233
8.2.2	Nutnost řídit a pracovat multiprojektově . . . . .	233
8.3	Výhody projektového přístupu . . . . .	234
8.4	Jak vybrat tu pravou poradenskou organizaci? . . . . .	235
<b>9.</b>	<b>Co bude následovat? . . . . .</b>	<b>237</b>
9.1	Cesta za dokonalostí nikdy nekončí . . . . .	237
9.2	Jaké procesy musí v každé organizaci dosahovat špičkové světové výkonnosti? . . . . .	238
9.3	Další nutné kroky k výkonnosti světové třídy . . . . .	239
9.3.1	Budování organizační kultury, podporující žádoucí jednání . . . . .	239
9.3.2	Neustálé zlepšování všech procesů za podpory systému měření výkonnosti . . . . .	240
9.4	Cesta k prosperitě v 1. dekádě 21. století . . . . .	241
9.4.1	Přizpůsobte firmu svým zákazníkům . . . . .	241
9.4.2	Poskytněte svým zákazníkům vyšší přidanou hodnotu . . . . .	244
9.4.3	Postavte procesy na první místo . . . . .	245
9.4.4	Vytvořte řád tam, kde dosud vládne chaos . . . . .	248
9.4.5	Vytvořte funkční systém měření výkonnosti, používající klíčová měřítka . . . . .	249
9.4.6	Zbavte svůj podnik pevné struktury . . . . .	251
9.4.7	Zaměřte se na konečného zákazníka . . . . .	253
9.4.8	Zbořte zdi, které dosud obklopují vaši organizaci . . . . .	255
9.4.9	Namísto vertikální integrace integrujte virtuálně . . . . .	258
9.4.10	Proměňte nejlepší teorii v maximálně účinné praktické postupy . . . . .	260
9.4.11	Institucionalizujte vaši přizpůsobivost změnám . . . . .	264
	<b>Slovo závěrem . . . . .</b>	<b>267</b>
	<b>Přílohy . . . . .</b>	<b>269</b>
A.	Co řekly známé osobnosti a organizace o procesním řízení . . . . .	269
B.	Slovník pojmů a definic . . . . .	271
C.	Nejčastěji používané zkratky a jejich význam . . . . .	277
D.	Enterprise Processes podle Smitha a Fingara . . . . .	279
E.	Seznam obrázků a tabulek . . . . .	281

Doporučená literatura . . . . .	283
Použitá literatura . . . . .	286
Rejstřík věcný . . . . .	293

## Poděkování

---

Chtěl bych poděkovat všem lidem, bez jejichž laskavé pomoci a velmi obětavé podpory by tato kniha nemohla vzniknout. Největší dík patří mé manželce Andrejce za její lásku, pochopení, podporu, obětavost a nekonečnou trpělivost. Umožnila mi, abych při zaměstnání věnoval několik tisíc hodin intenzivnímu studiu, shromažďování podkladů a psaní textu. Děkuji svým rodičům, Anně a Josefovi, babičce Marii, bratru Tomášovi, sestřám Martině a Zuzaně za jejich vzácné přátelství a lásku. Děkuji Ladislavu Hájkovi (Láďo, nikdy na tebe nezapomeneme!), Richardovi Svobodovi, Ingrid Hájkové a Martinu Hájkovi za jejich vzácné přátelství, lásku, obětavost a vstřícnost. Jste mi druhou rodinou, díky!

Na prvním místě druhé části poděkování, věnované různým profesionálům, bych chtěl z hloubi srdce poděkovat nejen obrovskému odborníkovi, jehož kvality sahají daleko za hranice naší republiky, ale také vynikajícímu, velmi laskavému, ochotnému a trpělivému člověku, který pro mne a pro úspěch nejen této knihy udělal nesmírně mnoho – panu prof. Ing. Jaroslavu A. Jiráskovi, DrSc. Pane profesore, vaší laskavé a obětavé pomoci si nesmírně vážím. Děkuji Ing. Milanu Brejchovi za čas, který mi věnoval při konzultaci poznatků, za vyžádaná vystoupení na konferencích, členství v přípravném výboru konferencí o projektovém managementu a zprostředkování publikace článků v odborných periodících. Děkuji Ing. Jiřímu Lubinovi, Ph.D., za rozhovory, ochotné a trpělivé zodpovězení četných dotazů, za odbornou korekturu některých textů pro Moderní řízení a Business World. Děkuji svým bývalým spolupracovníkům za velmi zajímavé rozhovory, které mi pomohly lépe a komplexněji pochopit problematiku procesního řízení. Děkuji všem účastníkům konferencí, na nichž jsem měl tu čest vystupovat, za podnětné rozhovory a cennou zpětnou vazbu. Děkuji všem ostatním, kteří jakýmkoli způsobem přispěli k tomu, že má druhá kniha mohla spatřit světlo světa.

Děkuji prof. Ing. Jiřímu Kraftovi, CSc., děkanovi Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci, který mi laskavě vycházel vstříc a vytvořil mi pro napsání této knihy skvělé podmínky. Děkuji svému školiteli, doc. Ing. Josefu Sixtovi, CSc., za inspirující vedení mého doktorského studia, díky němuž jsem dostal možnost si nevidaným způsobem rozšířit své odborné obzory.

Zvláštní dík pak patří mému vydavateli, nakladatelství Grada – a zejména šéfredaktorce ekonomické redakce, paní Ing. Kateřině Drongové, za její trpělivost, pomoc a za skvělou spolupráci. Obrovskou měrou se zasloužila o to, aby kniha spatřila světlo světa.

Knihu věnuji své manželce Andrejce, nejvzácnější a nejdražší ženě, kterou jsem kdy potkal. Svou láskou, vzácným charakterem a obětavostí mi dala více, než jsem si kdy dokázal vysnit.

Filip Šmída

## Jak číst tuto knihu

---

Kniha, kterou držíte v rukou, byla napsána na základě osobních zkušeností se zaváděním procesního řízení a rozsáhlého studia nejkvalitnější zahraniční i tuzemské literatury, zaměřené na strategické a procesní řízení, během tříletého doktorského studia na Katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci. Mou snahou bylo předložit ty nejcennější zkušenosti ze spolupráce se špičkovými odborníky a nejkvalitnější poznatky, které se mi během uplynulých tří let velmi intenzivního studia podařilo shromáždit. Kniha, kterou jsem napsal, je proto dosti rozsáhlá.

Zcela záměrně jsem se snažil zasadit procesní řízení do kontextu fungování podniku tak, aby jej pochopil co nejširší okruh čtenářů – studenti a pedagogové managementu, manažeři, podnikatelé. Systémový pohled na problematiku zavádění a rozvoje procesního řízení je užitečný zvláště pro ten okruh čtenářů, kteří management teprve začali studovat. Těm jednoznačně doporučuji přečíst knihu celou. Jednotlivé kapitoly na sebe navazují a přečtením knihy získá student o problematice ucelený obraz.

Zařazení nejnovějších teoretických poznatků by měli ocenit zejména pedagogové managementu. Hlavním teoretickým přínosem knihy je předložení ucelené metodologie implementace procesního řízení s důrazem na realizaci (pátá kapitola). Dalším přínosem v oblasti teorie je předložení argumentů, které dokazují, že procesní řízení je skutečně nejmodernější filozofií řízení organizací (první kapitola). Přitom se opírám jednak o poznatky renomovaných odborníků a jednak o výzkumy, prováděné v desítkách světových firem. V neposlední řadě je teoretickým přínosem této práce identifikace a popis hlavních mýtů o reengineeringu a nejčastěji opakovaných chyb, kterých se manažeři při transformaci organizace z funkčně na procesně řízenou dopouštějí – spolu s návrhem řešení, která pomohou těmto chybám předejít. Předložené teoretické poznatky jsou zároveň ověřeny v praxi. Pedagogové proto mohou knihu využít jako učební pomůcku pro výuku těch, kteří se chtějí managementu věnovat z praktické stránky.

Provázání nejnovější teorie s praxí jistě potěší manažery a podnikatele, jejichž denním chlebem je překonávání nástrah podnikatelského prostředí a ono velmi obtížné neustálé zlepšování chodu jejich organizací. Přestože je zavádění a rozvoj procesního řízení velmi náročná činnost a potýká se s mnoha problémy, nebuduje tato kniha žádné nesmírně složité teoretické konstrukce natolik vzdálené realitě podnikatelského života, že by jejich implementace nebyla možná.

Protože jsem si vědom, že čas manažerů je vzácný, doporučuji jim číst knihu následovně: vrcholové vedení, jehož úkolem je koncepční vedení reengineeringu, může vynechat pátou kapitolu, která je určena středním manažerům a těm, kteří budou reengineering provádět. Rozhodne-li se však top management procesní řízení zavést, pak by si měl přečíst z páté kapitoly alespoň obsah, raději celou.

Manažeři, jež pracují v progresivních firmách, si mohou přečíst devátou kapitolu, která je věnována otázce, co musejí firmy udělat, aby byly v dnešním dravém podnikatelském prostředí po několik následujících strategických obdobích úspěšné.

Těm, kteří se zajímají o úlohu informační technologie v procesně řízených firmách, doporučuji přečíst kapitoly 4, 5 a 6. Tyto kapitoly se na informační technologii dívají očima manažerů a z hlediska jejich potřeb. V knize se nezaměřuji na informační technologie z hlediska IS/IT expertů, protože mé odborné zaměření tomu neodpovídá. Přesto se domnívám, že přečtení doporučených tří kapitol pomůže IS/IT expertům lépe pochopit požadavky manažerů na

informační technologie. Zájemcům o vynikající literaturu, věnovanou techničtějšímu pohledu na úlohu IS/IT v procesně řízených firmách, doporučuji studovat práce Smitha a Fingara nebo Burltona (viz doporučenou nebo použitou literaturu).

Zájemci o hlubší studium si mohou vybrat z řady doporučené literatury, uvedené na konci publikace. Mou snahou nebylo zahrnout čtenáře obrovským množstvím titulů. Hodnota seznamu by v takovém případě byla přinejmenším diskutabilní. Ke každému tématu proto nabízím několik knih, které představují v poznacích pro příslušnou problematiku naprostou špičku – z nich si můžete vybrat. Odkazy na tyto zdroje naleznete i v jednotlivých kapitolách.

Na následující straně najdete strukturu knihy v grafické podobě. Věřím, že v ní každý čtenář najde to, co ho na procesním řízení zajímá.

V knize se můžete setkat s dvěma grafickými prvky, jejichž význam je následující.



Vymezení nebo definice pojmu.



Příklady nebo dílčí kroky při realizaci jednotlivých funkcí.

## Struktura knihy

ÚVOD:  
Popis změn, které probíhají  
v dnešním podnikatelském prostředí

1. KAPITOLA:  
Vysvětlení, proč je důležité  
dnešní organizace řídit procesně

2. KAPITOLA:  
Zasazení procesního řízení  
jako klíčového konceptu  
do kontextu podnikání

3. KAPITOLA:  
Popis kritických faktorů  
realizace strategie formou  
projektů a procesů

4. KAPITOLA:  
Vývoj směřující k potřebě  
reengineeringu, původní  
metodologie, chyby a mýty

5. KAPITOLA:  
Technická stránka zavádění  
a rozvoje procesního řízení –  
metodologie realizace

6. KAPITOLA:  
Vysvětlení úlohy moderní  
informační technologie při zavádění  
a rozvoji BPM

7. KAPITOLA:  
Popis lidské stránky zavádění  
a rozvoje procesního řízení,  
jak získat a motivovat lidi

8. KAPITOLA:  
Předložení důvodů, proč  
k implementaci doporučujeme  
přizvat poradce

9. KAPITOLA:  
Jak dále rozvíjet firmu po  
zavedení procesního řízení –  
k výkonnosti světové třídy

10. KAPITOLA: Závěr  
Citáty slavných o BPM,  
slovník pojmů a definic,  
doporučená literatura

## O autorovi

---

### **Ing. Filip Šmída, Ph.D.**

Vystudoval Hospodářskou fakultu se specializací na management na Technické univerzitě v Liberci (2001). V rámci doktorského studia na téže fakultě nejdříve absolvoval půlroční stáž ve firmě Benteler, s cílem optimalizovat procesní model řízení podniku, následně působil čtrnáct měsíců ve firmě Preciosa, kde se jako projektový inženýr odboru strategického rozvoje, člen řídicího týmu procesního centra, člen dvou procesních týmů, člen Rady katedry řízení změn a člen neformální skupiny, zabývající se aplikací teorie omezení, intenzivně podílel na rozsáhlém projektu reengineeringu této velké české firmy.

Úspěšně obhájil disertační práci na téma Zavádění a rozvoj procesního řízení (2005). Od března 2005 pracuje jako Area Sales Manager – Central and Eastern Europe ve firmě Rotec, světové jedničce na trhu sleeves pro flexotiskové stroje.

Je autorem knihy Strategie v podnikové praxi (Professional Publishing, 2003), několika článků pro Business World a Moderní řízení a více než čtyřiceti článků v konferenčních sbornících, převážně z mezinárodních konferencí.



# Úvod

---

Snahou autora a cílem této knihy je předložit současným i budoucím manažerům kvalitní teoretické základy i praktické zkušenosti s nejmodernějším manažerským přístupem – řízením podnikatelských procesů (ve světě známé pod americkým označením Business Process Management, BPM). A to takovou formou, která by byla dobře srozumitelná. Autor se snažil knihu psát tak, aby byla dobrým praktickým pomocníkem při implementaci procesního řízení a neustálém zlepšování podnikových procesů.

V dnešní době již mnoho manažerů ví, že mimořádně turbulentní prostředí, globalizace, čtvrtá informační revoluce, nadvláda zákazníka, orientace na zákazníka, převis nabídky, nadbytek výrobních kapacit, znalostní management, měření výkonnosti, podnikové procesy, zkracování time-to-market atd. nejsou jen prázdné fráze, ale skutečnost – realita. Někteří manažeři již vědí i to, že je výše uvedené „pojmy“ velmi silně ovlivňují. Cítí, že je nutné si osvojit nové znalosti a kvalitní teoretické základy, pokud je nemá světová konkurence zničit. Někteří manažeři (a podle zkušeností autora jich není málo) se často změn bojí, bojí se vykročit do neznáma a „na stará kolena“ se učit něco nového. Takovým vedoucím pracovníkům můžeme pro povzbuzení říci, že kvalitní moderní metody managementu často nepředstavují něco zásadně nového a není nemožné si potřebné znalosti osvojit, protože vždy stojí na logickém základě.

Jako nezměrně obtížná se ovšem ukazuje implementace a praktická aplikace opravdu užitečných a konkurenceschopnost zajišťujících manažerských konceptů. Autor sám se měl možnost setkat s tím, jak nesmírně náročné je přesvědčit vrcholové vedení podniku, aby se odhodlalo vykročit vpřed. Neméně obtížné je pak i následné přesvědčování, aby implementace probíhala podle metodiky, kterou vytvořili zkušení konzultanti či manažeři. Kniha proto klade velký důraz právě na implementaci a realizaci změn.

Často se nabízí i otázka, jak poznáme, že právě tato či ona manažerská filozofie je kvalitní a její zavedení nevyvolá více chaosu než užítku. Během posledních dvaceti či třiceti let dnes již minulého dvacátého století krachovalo více firem než během předchozích sedmdesáti let. Přitom se objevily stovky nových manažerských metod a autoři velké většiny z nich slibovali trvalé odstranění všech zásadních problémů. Problém spočívá v tom, že posledních třicet let minulého století představovalo pro podnikatelský svět zcela zásadní převrat v konkurenci a trendech, kterými se management ubíral. Prakticky nikdo se již velmi dlouhou dobu nezamyslel nad platností paradigmat, jež tvoří základní zdvo managementu. Ti, kteří tak učinili, poskytli manažerům velmi cennou inspiraci pro radikální zvyšování výkonnosti organizací. O dvacátém století se přitom hovoří nejen jako o období velmi dramatických změn podnikatelského prostředí, ale i mnoha „převratů“ na politické a společenské scéně, které mají na podnikání rovněž velký dopad.

Zamysleme se nyní nad tím, jakými premisami se mnoho manažerů doposud řídí. Přestože to mnoha lidem tak nepřipadá, ono zamyšlení a kritické zhodnocení je velmi důležité. Podívejme se, proč. Základní paradigmata jsou zakotvena v myslích všech odborníků na určitou vědu a rozhodují o tom, co vědci, učitelé, autoři a praktičtí pracovníci daného oboru považují za realitu. Determinují, na co se soustředí pozornost a co je naopak opomíjeno.

V případě společenských věd (mezi něž patří i management) jsou základní premisy o mnoho důležitější než v případě přírodní vědy. Všeobecně převažující teorie fungování přírody totiž nemá žádný vliv na to, zda se Slunce otáčí kolem Země nebo naopak. Společenská věda se nezabývá chováním předmětů, ale chováním lidí. Proto paradigmata, z nichž odborná veřejnost vychází, zásadně ovlivňují pohled na management. V sociálních

vědách navíc neexistují žádné přírodní zákony, proto jsou tyto obory vystaveny neustálým změnám. Premisy, které ještě včera platily, proto dnes mohou být zcela zavádějící.

Mnoho manažerů se (a zdaleka nejen v České republice) řídí starými premisami, které pozbyly platnosti a musí být nahrazeny [21]:

- **Management rovná se podnikový management.** Tato premisa přetrvává od třicátých let 20. století, kdy se v USA přejmenoval management jiných než podnikových institucí ve snaze vyhnout se negativnímu vnímání managementu způsobenému krizí v podnikovém sektoru. Protože později nedošlo k opětovnému sjednocení terminologie, je management podnikového a nepodnikového sektoru dosud vnímán odděleně. Kromě toho, že podniky a ostatní organizace byly založeny za rozdílným účelem a že podle Petera F. Drucker existuje asi deset procent terminologie a problémů specifických pro určitou instituci, se firmy a veřejný sektor ničím zásadním neliší. Management tak lze úspěšně aplikovat s cílem zefektivňovat práci v jakékoli organizaci.
- **Existuje jediná správná organizační struktura.** Organizace úspěšného podniku slouží ke zproduktivnění společné práce lidí. Každá organizační struktura má evidentní přednosti, evidentní omezení a konkrétní možnosti použití. Je potřeba vždy zkoumat, jakým způsobem je žádoucí zorganizovat lidi, aby došlo k vyřešení určitého problému. Zatímco například řízení devizových rizik vyžaduje centralizaci, služby zákazníkům, zejména v odvětvích s progresivní technologií, vyžadují lokální autonomii. Na některých výzkumných projektech musí pracovat samostatní jednotlivci, jiné od samého začátku vyžadují týmovou práci. V posledních letech můžeme často slyšet o pádu hierarchie. Pamatujme na to, že bez hierarchie by nebylo možné realizovat strategická rozhodnutí nebo navrátit upadající podnik k prosperitě. Jak je vidět, existují situace, v nichž princip hierarchie hraje zcela zásadní roli. Jakákoli instituce (chce-li být úspěšná) musí být při organizování práce velmi flexibilní.
- **Existuje jediná správná metoda řízení lidí.** Lidé jsou různí, a proto je není možné řídit stejně. V každé firmě mohou být zaměstnaní lidé s odporem k riziku, kteří mají rádi jasné instrukce, stejně jako samostatní pracovníci, kteří budou vyžadovat téměř absolutní volnost. Můžeme se setkat s lidmi, jež jsou na určité firmě naprosto závislí, i s pracovníky, jejichž znalosti jsou uplatnitelné stejně dobře i kdekoli jinde. Stále častěji navíc existují i lidé, kteří sice pracují pro nějakou firmu, ale nejsou jejími zaměstnanci. Ke každému jednotlivci je tedy potřeba přistupovat jako k partnerovi, motivovat jej a vybudovat jeho loajalitu k firmě. To je úkolem vůdcovství. Řízení lidí představuje klíčovou oblast, neboť, jak říká Jaroslav Jirásek, schopní a angažovaní lidé představují největší všeobecnou naději na vytvoření trvale udržitelné konkurenční výhody [41]. A vytvořit skutečně kvalitní lidské zázemí je nesmírně obtížné.
- **Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou daní.** Tato premisa platila po celé 19. a první polovinu 20. století. Od té doby jsme však stále častěji svědky situace, kdy obory mění technologie zvenčí. Mnoho vynálezů v určitém odvětví bývá použito v odvětví zcela jiném. Platí tedy, že mnoho novinek, které vyvolají technickou revoluci v nějakém oboru, je vynalezeno v oboru jiném. Příkladů existuje celá řada – spojení farmaceutického průmyslu s genetikou, mikrobiologií, molekulární biologii, lékařskou elektronikou a jinými obory; spojení výroby automobilů s elektronikou a počítači atd. Ani konečná užití již zdaleka nejsou dána. Neustále jsou vynalézány a používány nové a nové materiály – viz například výroba papíru bez použití dřeva a bez příměsí chloru; plnění piva do plastových a skleněných lahví nebo plechovek; plastické hmoty se dnes používají pro desítky a stovky různých účelů... Nezaostává ani odvětví služeb – namátkou jmenujme explozi možností uspokojit úvěrové potřeby firmy nebo rozmach ve zpravodajské branži.

- **Působnost managementu je právně a politicky vymezena.** V globalizujícím se světě je jasně viditelné, že tato premisa je zcela mimo realitu. V bezpočtu odvětví se organizace v rámci svého hodnotového řetězce kapitálově propojují za účelem zvýšení efektivnosti nebo vytvoření znalostních aliancí. Tyto organizace se mohou navzájem ovlivňovat, přičemž současným trendem je spíše dosažení partnerství než jednostranná výhoda určitého ekonomického subjektu (třeba výrobce automobilů). V důsledku toho padá právní omezení. Mnoho podniků dnes obhospodařuje pobočky po celém světě. Ty se však neomezují pouze na lokální trhy. Místo toho produkují hodnoty pro všechny ostatní pobočky, obchodují na principu vnitropodnikatelství a stávají se jen jakýmsi nákladovými středisky (samozřejmě i dnes platí, že některé činnosti jsou ze strategických důvodů centralizovány – například devizová politika firmy). Proto dnes již neplatí ani premisa, která říká, že působnost organizací je politicky vymezena.
- **Management je interně orientován.** V době nadvlády zákazníka je taková premisa a z ní vyplývající situace zcela nereálná. Pokud by k takové situaci došlo, podnik okamžitě zkrachuje. Každá organizace totiž produkuje výsledky (ať již dobré nebo špatné) na trzích – ve vnějším prostředí. Proto musí být podnikové procesy jako nástroje tvorby hodnoty orientovány na vnější okolí podniku, přesněji řečeno na firemní trhy. Před organizací pravděpodobně nestojí těžší úkol, než je definování výkonnosti a výsledků – a jejich dosažení (realizace). Zároveň platí, že ovlivnit vnější prostředí (hodnoty, postoje, preference spotřebitelů...) je mnohdy zcela nemožné. Je však možné ovlivnit procesy, které ve vnějším prostředí produkují výsledky – a s touto výzvou si musí poradit všechny organizace, které chtějí v dnešním dravém podnikatelském prostředí prosperovat.

Pro volbu strategického směru, kterým se ubírá řízení organizace, je také velice užitečné identifikovat směry vývoje, jež v okolí organizací probíhají a jejichž existenci si někdy jen obtížně uvědomujeme. Podíváme-li se důkladně na vnější prostředí podniků, můžeme definovat důležité trendy, které tak či onak podniky ovlivňují, přesněji řečeno ovlivňují jejich procesy – ať už se jedná o procesy řídicí, hlavní, podpůrné nebo, chcete-li, jakékoli jiné. Těmito trendy jsou:

1. **Rostoucí porodnost v zaostalých a klesající porodnost ve vyspělých státech světa.** Tento trend vyvolává v zaostalých zemích problémy, týkající se rostoucí chudoby, hladu, nemocí, nedostatku pitné vody apod. V Číně navíc docházelo ke snahám omezovat porodnost tak, že byly zabíjeny narozené holčičky, což má vliv na deformaci přirozeného podílu mužů a žen (Čína je dnes kromě velmi chudých venkovských oblastí prudce se rozvíjející ekonomikou). V důsledku omezování porodnosti vyvstala klíčová otázka, jak vyřešit situaci, kdy na obrovské množství důchodců bude vydělávat nepoměrně menší množství lidí v produktivním věku. Ve vyspělých zemích naopak díky nízké porodnosti populace stárne. To znamená nutnost posunout věkovou hranici pro odchod do důchodu směrem nahoru (mimochodem, je pozoruhodné, že na to vlády nebyly připraveny; navíc posunutí věku odchodu do důchodu přesahuje politickou orientaci – není v programovém prohlášení ani pravicově, ani levicově orientovaných politických stran). Pro pobočky firem, umístěné ve vyspělých zemích, to bude znamenat přehodnocení personální politiky a nutnost zaměstnávat starší lidi a jejich větší podíl, protože mladých bude nedostatek. Nízká porodnost také povede ke zvyšování výdajů na předměty určené pro děti, protože je rodiče budou hýčkat.
2. **Rozdělování disponibilních příjmů.** Každý podnik si musí uvědomit, že existuje obrovský rozdíl mezi tím, zda svými produkty uspokojuje materiální nebo nemateriální potřeby, protože produkty, uspokojující materiální potřeby, si zákazníci musí koupit, zatímco produkty, které uspokojují nemateriální potřeby, představují zbytnou produkci. Podle toho se pak firma rozhoduje, jaké výhody svým zákazníkům nabídne, zda bude konkurovat cenou nebo nadstandardní kvalitou (tedy takovou, která firmu sice něco stojí, ale za kterou je

zákazník ochoten si připlatit z titulu luxusu a jedinečnosti) a službami. Velký podíl národního důchodu přerozděluje stát, pro mnohé organizace tudíž bude důležité vědět, jakou hospodářskou politiku vláda uplatňuje. V neposlední řadě je důležité, zda organizace operuje v růstovém, zralém či upadajícím oboru. V růstovém oboru, kde poptávka po produktech roste rychleji než výše národního důchodu a (nebo) počet obyvatel, musí podnik vytvářet budoucnost. V upadajícím oboru, kde je situace opačná, je třeba neustále snižovat náklady, zvyšovat jakost a úroveň služeb. Ve zralém oboru, kde se jmenované veličiny mění stejným tempem, je nutné vybudovat si vedoucí postavení v několika klíčových oblastech. V současné době jsou růstovými obory zdravotnictví, vzdělávání, finanční služby pro fyzické osoby, tištěné knihy a elektronické informace [21].

- Zesilování konkurence.** Být globálně konkurenceschopný dnes již nepředstavuje konkurenční výhodu. Globální konkurence se stala nutným standardem, protože se tak musí chovat všechny podniky, které chtějí přežít [87], [90]. Organizace musí vytvářet kulturu a systémy podporující neustálé změny. Jak řekl bývalý šéf General Electric, Jack Welch, pokud tempo změn vně podniku předstihne tempo změn uvnitř podniku, blíží se jeho konec.
- Prohlubující se nesoulad mezi politickou a ekonomickou realitou.** Firmy se musí naučit žít v podmínkách, kde se ekonomická globalizace třísť s politickým štěpením světa. Podle renomovaných odborníků se bude svět politicky dělit na 8–9 civilizací, mezi nimiž budou probíhat větší či menší konflikty [36]. Podnikatelský svět je naproti tomu „stále menší“. I když mnoho států nabízí různé investiční pobídky, firmy se o budování poboček musí rozhodovat výhradně podle strategie. Každý stát navíc má odlišnou právní soustavu a její neznalost může mít pro každou firmu velmi závažné důsledky.
- Prohlubování rozdílu mezi bohatými a chudými státy.** Tyto problémy dalece přesahují hranice managementu. Vyspělé a bohaté státy vynakládají vysoké částky na obranu proti terorizmu nebo se snaží investicemi stimulovat hospodářský růst. Finanční pomoc z jejich strany nemohou nejchudší státy světa očekávat [42], což může vyvolávat epidemie, hladomor, sociální nepokoje a terorismus. Většina firem proto musí hledat solventní zákazníky ve vyspělých státech. Firmy, které vyrábějí potraviny, léky a zdravotnický materiál, však mohou nalézt uplatnění i v těchto chudých zemích a zároveň si mohou vysloužit renomé sociálně zodpovědné organizace. Nejčastěji dochází k tomu, že tyto předměty nakupují humanitární organizace a do těchto zemí je dovezou, čímž korporacím vyřeší problémy s distribucí.
- Prohlubující se převis nabídky nad poptávkou.** Řada firem v mnoha odvětvích buduje nadbytečné kapacity, protože věří, že získají výhodu na úkor svých konkurentů a prodají více produktů. Analytici například tvrdili, že v druhé polovině 90. let byly výrobní kapacity automobilek asi 70–75 milionů automobilů, zatímco světová poptávka činila cca 55 milionů automobilů. To jen posiluje nadvládu zákazníka, který si může vybírat ze široké škály produktů a doprovodných služeb. Podniky tak musí pečlivě zvažovat, jakou strategii hodnotových výhod, které zajímají zákazníka, zvolí.
- Pokračující individualizace lidí.** Lidé jsou reklamou, touhou po výjimečnosti, svou mentalitou a mnoha jinými faktory tlačeni k tomu, aby se odlišovali od ostatních, aby byli něčím originální. Mimo to se prakticky ve všech státech světa mísí lidé různých národů, ras a etnik. Přes rostoucí snahu mnoha států bránit se přílivu imigrantů je tento světový trend prakticky nezastavitelný. Tato situace staví před podniky dvě výzvy. Zprv, roste význam schopnosti podniku nabízet mnoho různých variant produkce, šitých na míru jednotlivcům. Ideálním stavem uspokojování zákazníků je zakázková výroba. Tu lze v různých podnicích v závislosti na různém charakteru výroby aplikovat s různými úspěchy. Za druhé, podniky budou muset umět řídit mnohonárodnostní pracovní sílu. To znamená umět budovat vysoce výkonné mnohonárodnostní týmy, kde nedo-

cháží ke střetům národnostních kultur, kde je naopak velmi tvůrčí prostředí a tým vytváří synergický efekt. Je zřejmé, že budování takových týmů je velmi obtížné.

8. **Růst podílu obyvatel žijících ve městech.** Zatím nadále platí, že venkov je těžištěm zemědělské výroby. Stejně tak platí pokračující tendence migrace lidí z venkova do měst. Na periferiích větších měst se do průmyslových zón bude koncentrovat sofistikovaná výroba a služby. Rostoucí počet obyvatel ve městech vyvolává růst kriminality, problémy v dopravní obslužnosti a zásobování vodou a energií [87].
9. **Důraz na ekologii a ekologickou produkci.** Koncem dvacátého století začalo mnoho států světa ukazovat na rapidně se zhoršující ekologickou situaci na Zemi. Na mnoha konferencích je podávána celá řada návrhů na omezování emisí škodlivých látek do životního prostředí. Na jednu stranu existuje silná americká lobbystická skupina, která se snaží vznik závazných dokumentů oddálit (USA znečišťují svět nejvíce – jejich podíl je asi 23 % – a investice do ekologie jsou nesmírně nákladné), na druhou stranu existují různé skupiny ekologických aktivistů, které si berou na mušku největší znečišťovatele. Ty pak medializují nebo se je dokonce snaží pohnat před soud (vzpomeňme medializaci Spolany Neratovice v zahraničních médiích, když při ničivé povodni unikly z továrny škodlivé látky). V mnoha zemích se ekologická produkce a ochrana životního prostředí považuje za sociální odpovědnost každé organizace. Byla vytvořena norma ISO 14 001 pro systém environmentálního řízení. Pro progresivní organizace se dosahování lepších parametrů, než příkazují ekologické a hygienické normy, stává nikoli konkurenční výhodou, ale nutnou podmínkou úspěchu. Zato tímco kladné věci jsou občany rychle zapomenuty, prohřešky se neodpouští.
10. **Prolínání oborů, interdisciplinarita.** Technologie použitelná v jednom oboru stále častěji nachází uplatnění i v oboru zcela odlišném. Můžeme se tudíž setkat s využitím počítačů ve výrobě, architektuře, lékařství, vojenství atd. Podobných příkladů existuje celá řada. Pro podniky to znamená, že budou muset sledovat vývoj v odvětvích, které s jejich činností nijak nesouvisí. Jako vůbec neefektivnější způsob podnikání se jeví vytváření různých aliancí – například farmaceutických firem s lékařskými fakultami, výzkumnými podniky z oblasti molekulární biologie, genetiky, mikrobiologie, vývoje a výroby lékařské elektroniky. Vytvářet takové aliance, propojovat podnikové procesy partnerů a sdílet znalosti je velmi náročné na realizaci, organizaci a koordinaci [21].
11. **Komoditizace produkce.** Stále více produktů, které byly ještě před nedávnem vnímány jako zcela specifické a jasně odlišitelné od produktů konkurence, dnes nabývá podoby komodit. Jedná se například o automobily, počítače, informační systémy atd. To firmy staví do zcela nové situace – výrobky, které pro ně byly tolik charakteristické a které byly zdrojem jejich konkurenční výhody, samy o sobě zákazníka prakticky nezajímají. Firmy jsou nuceny hledat nové způsoby, jak klienta zaujmout, jak mu poskytnout větší hodnotu a zvítězit tak mezi množstvím jiných, velmi podobných nabídek [82].
12. **Zrychlování vědeckotechnického rozvoje, zkvalitňování vědy a výzkumu.** Cyklus obnovy poznatků se pohybuje někde mezi pěti a šesti lety. Vyspělé státy investují do výzkumu a vývoje obrovské částky (viz tabulku dále). Chce-li podnik fungovat efektivně (přežít na trhu) a nabízet zákazníkům špičkové produkty s vysokou užitnou hodnotou, musí sledovat či dokonce spoluvytvářet vývoj daného oboru a co možná nejrychleji uplatňovat inovace a nejnovější vědecké poznatky do konkrétních výstupů. Toho může dosáhnout pouze prostřednictvím velmi pružných procesů.
13. **Zvyšující se automatizace a rostoucí podíl duševní práce.** S rozvojem počítačů stále více firem automatizuje a robotizuje svou výrobní činnost. Nejvíce se to týká práce, která je rutinní nebo fyzicky náročná. Peter Drucker tvrdí, že v roce 2020 bude podíl manuálních dělníků na celku 10–12,5 % [19]. Výroba, kterou není možné výhodně automatizovat a která tedy je náročná na lidskou práci, se přesouvá na východ – do