

Workflow

Nástroj manažera
pro řízení
podnikových
procesů

Antonín Carda
Renáta Kunstová



Česká společnost
pro systémovou integraci

DRUHÉ, ROZŠÍŘENÉ A AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ

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.





Edice Management v informační společnosti

Ediční rada:

doc. Ing. Josef Basl, CSc. – ZČU v Plzni, VŠE v Praze – předseda
prof. Ing. Zdeněk Molnár, CSc. – UTB Zlín, FS ČVUT v Praze – místopředseda

PhDr. Jiří Adamík – Grada Publishing, a.s.
prof. Ing. Jan Ehleman, CSc. – Technická univerzita Liberec
doc. Ing. Karol Matiaško, CSc. – Žilinská univerzita v Žiline
doc. RNDr. Jaroslava Mikulecká, CSc. – Univerzita Hradec Králové
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
doc. ing. Milena Tvrđiková, CSc. – VŠB-TU Ostrava
prof. Ing. Ivan Vrana, DrSc. – Česká zemědělská univerzita v Praze

Ing. Antonín Carda, CSc.
Ing. Renáta Kunstová

Workflow

Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů
2., rozšířené a aktualizované vydání

© Grada Publishing, a.s., 2003
Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2003

Vydala Grada Publishing, a.s., U Průhonu 22, Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400, www.grada.cz

jako svou 1830. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba Antonín Plicka
Počet stran 156
Druhé, rozšířené a aktualizované vydání, Praha 2003

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

ISBN 80-247-0666-0 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6250-0 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Předmluva | 7 |
| Část I: Strategie, struktura a procesy | 9 |
| 1. Místo úvodu | 11 |
| 2. Strategie, struktura a organizace | 14 |
| 2.1 Strategie a posun jejího významu | 14 |
| 2.2 Struktura | 18 |
| 2.3 Organizace a organizační struktura | 21 |
| 2.4 Workflow jako základ organizačního návrhu | 28 |
| 2.5 Některé problémy (nejen) organizačních projektů | 33 |
| 3. Co přineslo IT business procesům | 37 |
| Část II: Automatizace procesů | 41 |
| 4. Co je workflow? | 43 |
| 4.1 Typy workflow systémů | 47 |
| 4.2 Vztah workflow a BPR | 53 |
| 5. Terminologie workflow systémů | 57 |
| 6. Koncepty a konstrukce workflow | 63 |
| 6.1 Návrh a definice procesu | 63 |
| 6.2 Monitoring workflow | 70 |
| 6.3 Správa seznamu úkolů | 71 |
| 6.4 Koncept transakcí | 71 |
| 7. Referenční model workflow | 72 |
| 8. Workflow a aplikace třetích stran | 80 |
| Část III: Postup při zavádění workflow | 83 |
| 9. Metody a nástroje analýzy podnikových procesů | 84 |
| 9.1 Metoda ISAC | 85 |
| 9.2 Metoda PDIT | 87 |
| 9.3 Metoda BORM | 88 |
| 9.4 Metoda BSC | 90 |
| 9.5 Metoda PQM | 94 |

| | |
|---|------------|
| 10. Techniky analýzy podnikových procesů | 96 |
| 11. Vliv automatizace procesů na organizační strukturu | 97 |
| 12. Implementace workflow | 102 |
| 12.1 Jaký produkt vybrat? | 102 |
| 12.2 Jak při implementaci workflow postupovat? | 105 |
| 12.3 Jak řídit změnu způsobenou implementací workflow? | 108 |
| Část IV: Projekty workflow a jejich rizika | 111 |
| 13. Struktura projektu workflow | 112 |
| 14. Dokumentace řízení projektu | 114 |
| 15. Poznámky k příčinám neúspěchů workflow projektů | 117 |
| 16. Řízení rizik | 118 |
| 16.1 Celková rizika | 119 |
| 16.2 Rizika uživatelského přijetí | 119 |
| 16.3 Technická rizika | 120 |
| 16.4 Implementační rizika | 120 |
| 16.5 Vnější rizika | 122 |
| 16.6 Rizika řízení projektu | 122 |
| 16.7 Vyhodnocení rizik | 122 |
| Závěr | 127 |
| Přílohy | 129 |
| A. Příklad realizace workflow | 129 |
| B. Vyhodnocení projektových rizik implementace workflow | 143 |
| C. Produkty a jejich distributoři | 148 |
| D. Mezinárodní organizace | 151 |
| O autorech | 152 |
| Literatura | 153 |
| Rejstřík | 155 |

Předmluva

Successful problem solving requires finding the right solution to the right problem. We fail more often because we solve the wrong problem than because we get the wrong solution to the right problem¹.

Russell Ackoff

„Žijeme v turbulentní, kvapící, uspěchané době. Dny, kdy jistota mohla být měřena na roky dopředu, jsou pryč. Cyklus změn proudí rychleji a rychleji, podniky a organizace potřebují pružnost, aby mohly reagovat na změnu tržních podmínek a technologií, a to často v globálním měřítku. Stavební, informatické a jiné projekty jsou obecně pouze prostředkem pro formulaci jedné části řetězce, identifikujícího podnikové potřeby. Velmi často totiž projekt selže právě při zajištění těchto základních požadavků flexibility, protože na začátku požaduje *zmrazení požadavků*, aby si pak stěžoval na neustálou změnu názorů klienta... Jestliže se setkáte s výroky typu „*Řekněte mi, co potřebujete a my to uděláme*“ nebo „*Zákazník stále měnil názor*“, potom se pravděpodobně jedná o *uhranuté (wicked)* problémy. Tato slova napsali už v roce 1973 Hans Rittel a M. Weber.

Hans Rittel, profesor kalifornské univerzity v Berkeley, zavedl spolu se svými kolegy pro specifický typ problémů označení *wicked* (uhranuté či neuchopitelné problémy). Tyto problémy tvoří zvláštní třídu, do níž spadá například rozhodování a řízení během přírodních katastrof, teroristických útoků, ale také rozhodnutí, kudy vést dálniční obchvat města. V těchto situacích nesmíme být překvapeni, že se nám příliš nedaří příslušný proces řešení popsat, natož formalizovat. Jsou to situace, které vyžadují zvláštní přístup a jejichž procesy mají specifickou povahu, jak uvidíme dále.

Rozhodování a řízení nás doprovázelo od nepaměti. Jeho dosah, odpovědnost a důsledky však exponenciálně vzrostly a mnozí z nás dnes vládnou nesmírnou tvořivou i ničivou mocí. Rozumíme však tomu, co řídíme? Umíme uspořádat a posoudit věci tak, jak mají následovat či kde právě jsou? Chápeme dostatečně, že našemu porozumění a pochopení překáží rozrušení, spěch, dokonce i zákony, sankce, předpisy a zvyklosti, případně i sama již zmíněná povaha problému? Uvědomujeme si důsledky lenosti, konzervatismu, nesprávných předpokladů či chybné aplikace logiky? Často se vehementně pustíme do řízení a uspořádání věcí, aniž si vzpomeneme na okřídlenou větu W. R. Ashbyho: „...*nejsme s to pochopit činnost jakéhokoliv systému, pokud nevíme, k čemu je určen*“.

Ústředním motivem knihy, kterou právě držíte v ruce, je **WORKFLOW** – téma, týkající se jedné z rozhodujících složek systému řízení: podnikových procesů i výkonnosti jednotlivých pracovníků. Téma, zabývající se automatizovanou podporou řízení pracovních postupů tak, aby byly srozumitelnější, přehlednější, efektivnější, pružnější. Aby firmy, podniky a instituce byly výkonnější, lépe řízené, aby nebyly vláčeny dynamickým okolím, ale byly odpovídajícím aktivním článkem našeho současného hospodářského prostředí.

¹ Úspěšné řešení problémů vyžaduje nalezení správného řešení správného problému. Selháváme častěji proto, že řešíme špatný problém, než proto, že dostaneme špatné řešení správného problému.

První část knihy je věnována souvislostem mezi strategií, organizační strukturou, procesy a workflow. V dalších částech knihy jsou vysvětleny základní principy workflow, charakterizovány obecné typy produktů, formulovány implementační zásady a možná rizika.

V knize jsou rozebírána mimo jiné tato témata:

- Co je workflow a kde je jeho místo v business procesu?
- Jaké jsou souvislosti business strategie, business cílů, struktury, business procesů a workflow?
- Jak analyzovat podnikové potřeby a příslušné procesy?
- Jaké jsou typy produktů workflow a jak je vybírat?
- Jak implementovat workflow a minimalizovat rizika nezdaru?

Knihy je určena všem manažerům a specialistům, kteří se zabývají řízením institucí a firem či projektováním procesů, stejně ovšem i odborníkům z oblasti IS/ICT, projektantům, analytikům a v neposlední řadě i koncovým uživatelům.

Část I: Strategie, struktura a procesy

„...v roce 1768 představili světu tři skotští tiskaři knihu *Encyklopedia Britannica*, která se časem stala nejnámější encyklopedií anglicky mluvícího světa. Úspěšná společnost byla v roce 1990 na vrcholu s obratem na úrovni 650 milionů dolarů, za dalších pět let byla ovšem prodána jako extrémně ztrátová za polovinu své účetní hodnoty...“

Poučení: pokud chtějí společnosti současného informačního věku přežít a prosperovat, musí používat řídicí a měřicí systémy, vycházející z jejich strategie a klíčových schopností.

Zdá se, že žijeme v jakési podivné válce. Alespoň frekvence slov boj, strategie, taktika, obrana, vedení a dalších je nebývale vysoká. Proč se pro popis současné hospodářské situace, podnikání, ale i fungování institucí či dokonce státu občas používají paralely z vojenské bojové činnosti? Kromě snahy o atraktivní vyjadřování a zdůraznění emotivního efektu v tom lze spatřovat i určitou analogii. „In war, more than anywhere else in the world“ píše Clausewitz, „things turn out differently from what we expected, and look differently up close from how they looked at a distance“². Svá pojednání napsal pruský generál Carl von Clausewitz před více než 180 lety a jak válka, tak svět od té doby doznaly jistých změn. Dynamika změn, dravost podnikatelských procesů, technologicko-ekonomické a politické vlivy stimuluji globalizaci vytvářejí spolu s teroristickými hrozbami takový obraz světa, který se značně liší od Clausewitzova pozorování – zmíněné rozdíly mezi válkou a ostatním světem pozvolna mizí. Nicméně na významu nabírá úporná snaha dobrat se poznání, kam vše směřuje!

Prostředí okolo nás se často přisuzuje atribut *chaosu*. Slovo chaos vyvolává představu něčeho nepředvídatelného či náhodného. Obvykle se ovšem takové *nepředvídatelnosti* přisuzuje negativní podtext, nežádoucí dezorganizace nebo zmatenost. Vědeckou revoluci odstartoval svými zákony klasické mechaniky v sedmáctém století Isaac Newton. V osmáctém století byl jedním z jeho pokračovatelů francouzský matematik a fyzik Pierre-Simon Laplace. Zanechal po sobě mnoho skvělých poznatků a jeden proslulý citát, známý jako *Laplaceův démon*. V něm

² Ve válce, více než kdekoli jinde, se věci vyvíjejí jinak, než jsme předpokládali a při pohledu zblízka vypadají jinak, než jak vypadaly při pohledu z dálky.

se tvrdí, že současný stav světa je důsledkem jeho minulosti a příčinou své budoucnosti – kdyby existoval dostatečně mohutný intelekt, který by dosadil do jediného vzorce všechna data o pohybu jak těch největších, tak nejmenších částí, neexistovalo by pro něj nic neurčitého. Markýz Laplace vlastně pouze zdůraznil, že předvídání je opravdu problematické a porozumět vzrůstající složitosti okolí můžeme jenom jeho formální organizací, uspořádáním a zaváděním vhodných struktur. Struktur vhodných nejen pro porozumění těmto složitým objektům a jejich chování, ale i pro jejich ovládnutí a řízení.

Každý podnik, každá organizace či instituce se dnes snaží vytvořit a zavést takové procesy, které co nejefektivněji dovolí využít disponibilní zdroje a současně umožní co nejpružněji reagovat na požadavky z okolí. Procesy žijí svým životem a mění se nejen jejich data, ale i struktura. Bohužel se však nástroje, které tuto flexibilitu mají podporovat, často stávají svazujícím a stísnujícím skeletem, kladoucím potřebným změnám nežádoucí odpor. Systémy se sice vytvářejí s heslem „*vytvořit prostředí příhodné pro adaptace*“, skutečnosti však spíše odpovídá heslo „*vytvořit systém pro (se)trvání*“. Prvotním cílem projektů musí být *změna*. A to nejen změna některých procesů či dokonce jejich složek, ale změna celého komplexu, unifikovaného celku. Potom ale musíme procesům opravdu rozumět! Už nestačí přestruovat systémy známým reengineeringem, nestačí integrovat aplikace – je zapotřebí integrovat řešení, a to tak, aby vznikl nový základ jak pro současnou povahu procesů, tak pro jejich řízení.

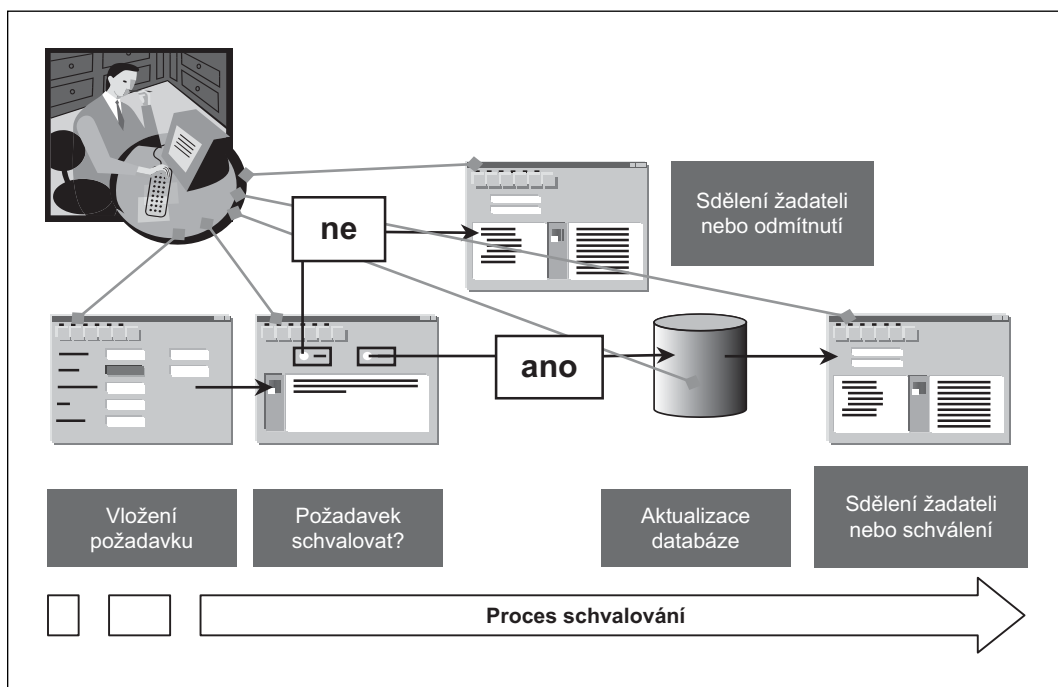
Analýze vzájemných vztahů termínů strategie, struktura, procesy, workflow a jejich významu pro management je věnována první část této knihy.

1. Místo úvodu

Co to workflow je?

- Workflow automatizuje procesy.
- Workflow podporuje tok dokumentů, informací a úkolů od jednoho účastníka ke druhému.
- Workflow zprůhledňuje existující business³ procesy a vede k jejich zjednodušení, zvýšení efektivity a zkrácení průběhu.

Příklad workflow



Obrázek 1.1 Příklad schvalovacího procesu

³ K použití termínu business (proces, důvod, organizace atp.): obtížnost přeložitelnosti tohoto slova do češtiny trápí překladatele nejméně od dob snah přiblížit čtenářům význam označení programovacího jazyka COBOL: Common Business Oriented Language. Význam podnikový nezahrnuje instituce a jiné nepodnikové organizace, význam obchodní je ještě vzdálenější smyslu termínu business process. Až do doby vyřešení tohoto dilematu si proto dovolíme zůstat u neorganického, nehezkého, ale dosud nejpřesnějšího souloví business process (proces), business organization (organizace), business reason (důvod), business strategy (strategie) atp. Lingvisté necht' jsou, prosíme, shovívaví.

Napsáno o workflow

Penny Lunt [Lunt, 2002] napsal: „Workflow software is morphing into business process management software... Workflow software is becoming a crucial part of a bigger, broader entity: business process management (BPM)“.⁴

Uvedená (byť poněkud nekonzistentní) charakteristika workflow ze tří různých úhlů pohledu by měla dostatečně posloužit k ilustraci, o čem je tato publikace. I tak je to ale málo. Souvislosti jsou mnohem širší.

O co tedy vlastně jde? *Lepší pochopení business procesu* není cílem, není *business* důvodem! Pochopení *business* procesu je však jedním z *klíčů* k pochopení důvodů, proč se (ne)dosahuje *business* cílů, klíčů k rozpletení složitých vazeb argumentů pro, případně proti zavedení datového skladu, zavedení CRM (Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky), zavedení SCM (Supply Chain Management, řízení dodavatelských řetězců) či zavedení outsourcingu.

Velmi často se argumentuje výhodami zavedení modelů. Tyto modely jsou obvykle dvoustupňové. První z nich je kvantifikovatelný, měřitelný (spočítatelný) model s definovanými metrikami, poskytující kvantifikovaný výsledek. Jako příklad můžeme uvést poměr distribučních nákladů k celkové hodnotě prodeje či dobu čekání na realizaci zakázky. Druhý je vysokoúrovňový konceptuální model, vyjadřující *business flow of information*, tok kritických informací systémem, který slouží k prověření, že se plní *business* cíle a zadání v rámci *business* strategie. Tento model však může také bezprostředně posloužit prověření a kontrole základních funkčních požadavků, prověření požadované spolupráce útvarů, odhalování zdržení, čekání, hromadění či naopak může posloužit indikaci nezatižených pracovišť a podobně. Je to cesta k pochopení důležitých procesů, tedy složka *knowledge management*, stimul k lepšímu využití intelektuálního kapitálu. Software pro workflow se tak stává důležitou součástí *Business Process Management* (BPM, řízení *business* procesů).

BPM (dodavatelé viz přílohu C) ovšem obsahuje nejen workflow, ale i jiné technologie, například integrační software, software pro analýzy a modelování atd. BPM tedy nejen *nekopíruje* původní oběh papírových dokladů, ale řídí i lidské procesy včetně jejich vazby na počítačové procesy a počítačové zpracování. Další kriticky důležitou vlastností BPM je úzká vazba na jakýkoliv použitý či zavedený ERP (Enterprise Resource Planning). Zatímco software pro workflow byl připojitelný k tomuto řešení pouze příležitostně, je tato vazba pro BPM nezbytná. Dojde tak k propojení dvou světů, dvou vidění *business* procesů: jsou to jak transakce, tak vlastní průběh. Vyjde-li workflow těmto požadavkům vstříc, je to něco, co pozici workflow vlastně velmi posiluje. Je to krok k modelování procesů a simulacím, monitorování procesů a analýze výkonnosti. To, co často spočívalo na intuici, zkušenostech či přiměřené praxi, lze demonstrovat nebo prokázat pomocí instalovaného workflow příslušné úrovně. Evidentně je v každé organizaci řada procesů suboptimalizovaných. Jedná se o typickou bolest související se stanovením určitých kritérií či metrik pro nějaký proces, aniž se tato specifikace konfrontuje s účelem a cíli nařízeného procesu! Čím dříve pak odhalíme vadu takového procesu, tím lépe!

⁴ Software pro workflow se proměňuje na software pro řízení business procesů... Software pro workflow se stává kardinální částí větší a širší složky: řízení business procesů.

Touto rychlou rekapitulací aplikací workflow jsme chtěli naznačit výsledky tendencí, které se v problematice aplikací workflow v poslední době objevují. Jde o jednoznačný trend, jak posílit složku BPM se vším, co k tomu patří – tedy i s vazbami na *business model* a *business strategii*. Dále jsou to více a více zapracovávaná hlediska *knowledge management* (KM, řízení znalostí) či *business process reengineering* (BPR, reengineering podnikových procesů). Budeme-li tedy pod termínem *software pro knowledge management* rozumět podstatnou část *softwaru pro business process management*, bude to odpovídat trendům, které zachycuje svými výzkumy například Gartner Research a další. Toto byl mimo jiné důvod, proč byla do tohoto vydání knihy doplněna nová vstupní část.

2. Strategie, struktura a organizace

Bez globální strategie je podnik v obdobné situaci jako armáda, které není zcela jasno, kdo je její nepřítel a kdo spojenec, zda má v následujícím období přejít do útoku nebo naopak do obrany a jaké zbraně budou do útoku nebo obrany zapojeny.

J. Voříšek [Voříšek, 1997]

2.1 Strategie a posun jejího významu

Původní řecké slovo strategia znamená *vedení armády*. Od dob svého vzniku se však význam tohoto slova významně posunul a též značně rozšířil. Strategie, strategické řízení či globální podniková strategie jsou dnes termíny skloňované často a ve všech pádech. Již v dávných dobách se strategií v různém smyslu zabývala řada autorů.

Mezi základní díla patří kniha Carla von Clausewitze O válce z roku 1832. Tímto tématem se zabývali například také B. H. Lindell Hart (Strategy), George Steiner (Strategic Planning), Kenneth Andrews (The Concept of Corporate Strategy), zpracovávající tzv. business strategy), Michael Porter (Competitive Strategy a Top Management Strategy), který analyzuje strategii v rámci konkurence), Kepner Tregoe (Top Management Strategy), chápající strategii jako rámec, který usměřňuje ty možnosti, jež určují povahu a směřování organizace), Michel Robert (Strategy Pure & Simple) a Michael Trady and Fred Wiersema (The Discipline of Market Leaders).

Henry Mintzberg ve své knize *The Rise and Fall of Strategic Planning* [Mintzberg, 1994] uvádí následující typické pohledy na strategii:

- strategie je plán – například jak se odněkud dostat někam,
- strategie je vzorec chování v čase – například firma, nabízející systematicky velmi drahé výrobky, používá tzv. „high-end“ strategii,
- strategie je postavení – například odráží rozhodnutí nabízet určitý produkt nebo službu na určitém trhu,
- strategie je perspektiva – například rozšiřování firmy za hranice státu a podobně.

Strategie je mostem mezi politikou či nejvyššími cíli na straně jedné a taktikou a konkrétními činy na straně druhé. Strategie a taktika vyplňují prostor mezi prostředky a cíli. Strategie je stručně řečeno termín, vztahující se ke komplexní struktuře myšlenek, názorů, zkušeností, vzpomínek, cílů a očekávání, jež zajišťuje obecné usměřňování jednotlivých aktivit nebo stanovuje požadavky na dosažení určitých cílů.

Většina autorů se shoduje v tom, že dokument strategické vize má být jasný, stručný, přehledný a prezentovatelný pouze na několika listech či slidech. Přesto tomu tak v praxi často není a tvorba strategie naopak představuje:

- přípravu obsáhlého dokumentu,
- soubor, který nakonec obsahuje velké množství nekonzistentních dat,
- materiál, připravený v různých částech organizace lidmi s konfliktními zájmy,
- problémy při často velmi špatné vzájemné komunikaci tvůrců dílčích částí.

Obvykle vznikne tlustý spis, začínající popisem podnikatelského segmentu a charakteristikou konkurence. Následuje diskuse, jak zvětšit tržní segment, jak dosáhnout nové tržní oblasti, jak zredukovat náklady, jak zvýšit produktivitu či lépe využít pracovní kapitál. Často to vyústí do sady nesouřadných cílů a do nástinu velkého množství nejrůznějších nových aktivit. Není divu, že se příliš nedaří takové strategické plány realizovat! Typická podniková strategie by tedy měla splňovat alespoň tato základní kritéria:

- obsahovat strategický profil podnikatelského segmentu, který jasně a zřetelně vyznačuje faktory, ovlivňující konkurenci,
- popisovat strategický profil současných potenciálních konkurentů a vyznačit, do jakých faktorů a kolik investují,
- charakterizovat vlastní strategický profil s hodnotovou křivkou.

Strategická hodnotová křivka

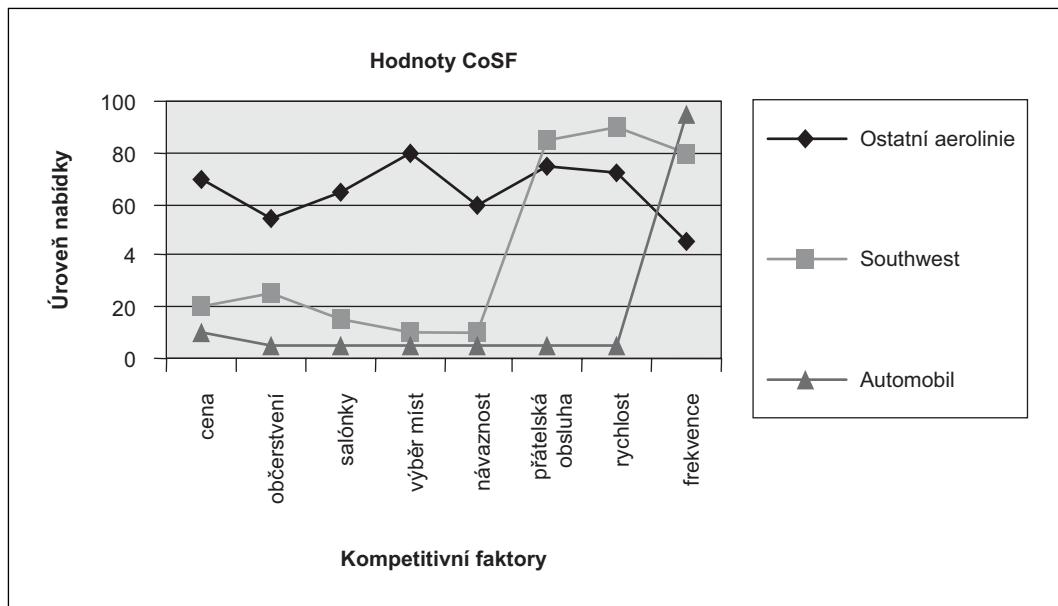
Dnes již existuje obrovská řada nástrojů a technik, jak se vyrovnat se strategií a jak účinnou strategií sestavit. Bez ohledu na jejich povahu a funkčnost se vždy jedná o poněkud komplikovaný proces, který zpravidla tvůrci podnikové strategie buď neznají, nebo podceňují či dokonce ignorují. Harvard Business Review [Kim, 2002] však publikoval zajímavou a velmi jednoduchou grafickou metodu. Pomocí ní se ve dvojrozměrném prostoru zobrazuje hodnota klíčových strategických faktorů, které jsou podobné *kritickým faktorům úspěchu (Critical Success Factors, CSF)*.

Představme si velmi redukované zadání a pokusme se jako cvičný příklad sestavit strategii letecké společnosti, provozující lety na krátké vzdálenosti (převzato z citovaného článku [Kim, 2002]). Na svislé hodnotové ose uvedeme míru (stupeň) investic do alternativních služeb kompetitivních strategických faktorů (Competitive Strategic Factors, CoSF). Na vodorovné ose pak naznačíme kompetitivní faktory, typické pro daný podnikatelský segment.

V našem případě byly mezi CoSF zařazeny:

- cena letenky,
- úroveň občerstvení,
- salónky,
- výběr míst k sezení,
- návaznost na další spoje,
- přátelská obsluha,
- rychlost dopravy,
- frekvence odletů.

Osa *y* indikuje míru investic, které aerolinie a poskytovatelé alternativních služeb investují do kompetitivních faktorů. Relativně nízká úroveň označuje stav, kdy společnost investuje pro danou službu méně, ovšem pak požaduje nižší cenu. Například úroveň občerstvení společnosti Southwest je sice vyšší, než vlastní stravování při jízdě autem, ale značně nižší, než nabídka ostatních konkurentů. Propojením příslušných hodnot tak dostaneme jakýsi *strategický profil společnosti*, jejich přímých konkurentů a alternativních služeb. Už na první pohled je vidět, jak dramaticky se strategický profil liší od ostatních společností téhož tržního segmentu. Na první pohled je vidět, že doprava se společností Southwest má mnohem více společných rysů s vlastní dopravou autem než s ostatními soupeřícími společnostmi.



Obrázek 2.1 Hodnoty CoSF – východisko strategie

Po sestavení strategického profilu je samozřejmě zapotřebí provést kontrolu. Kontrola strategického záměru musí v dostatečné míře zajistit splnění tří následujících hledisek:

- **Soustředěnost na určité hledisko (focus):** vybírá se pouze malý počet relevantních faktorů, například v uvedeném příkladu si pozornost zaslouží cena, přátelské chování a rychlost. U nejlepší strategie letecké společnosti Southwest je cena srovnatelná s jízdou autem!
- **Odlíšnost (divergence):** pokud se strategie přizpůsobuje konkurenci, ztrácí jedinečnost – odlíšnost je pro přilákání klientů nezbytná. U inovativních hráčů na trhu vznikají potom zcela nové faktory, které ostatní konkurenti neberou v úvahu!
- **Podpora vize (compelling tag line):** u Southwest je to úplné naplnění podnikového hesla „Cestovat rychlostí letadla za cenu jízdy automobilem, kdykoliv to budete potřebovat“.

Shrneme-li naznačený postup, můžeme dojít k následujícímu doporučení, jak strategický profil společnosti sestavit. Jde o vizuální zpracování následujících aspektů:

- **Stimulace:**
 - srovnajte své podnikání s vašimi konkurenty, abyste popsali dosavadní stav,
 - označte ty oblasti, kde vaše strategie potřebuje změnit.
- **Průzkum:**
 - zjistěte, nakolik jsou pro vaše potenciální klienty přijatelná omezení, která stanovujete ve srovnání s vaší konkurencí,
 - porovnejte odlišující se faktory alternativních produktů a služeb a rozhodněte, které faktory by mohly být vyloučeny, zavedeny nebo změněny.

- Návrh:
 - vyznačte žádoucí strategický profil vaší společnosti,
 - zjistěte ohlas alternativních profilů u zákazníků, ztracených zákazníků, zákazníků vaší konkurence a potenciálních zákazníků,
 - závěry použijte pro vytvoření té nejlepší strategie.
- Zveřejnění:
 - popište na jednom listu papíru svoji původní a novou strategii,
 - podporujte pouze ty projekty a aktivity, které znamenají přiblížení se novému strategickému profilu.

Několik důležitých okolností

Pozorovali jste někdy sportovní utkání, kde fotbalový nebo hokejový tým vypadal jako jedolitě těleso, tvořící složku kompaktního dění? Každý pohyb hráče je proveden s přesností baletního představení. Míč nebo puk se pohybuje od hráče k hráči, rychle a přesně, až do cíleného ukončení akce. Od samého začátku je zřejmé, že tato snaha uspěje! Proces nese nezpochybnitelné znaky vítězství.

Pozorovali jste někdy nejlepší hráče? Ti se nepachtí ve snaze dosáhnout míč nebo puk tou nejkratší cestou. Běží nebo bruslí tak, že směřují na místo, kam se míč nebo puk pohybuje! A stejně tak je třeba postupovat se strategií.

Business strategie nemůže být vytržena z reality, ale musí být formulována tak, aby respektovala současné důležité trendy. Právě v tom je její největší potíž. Ne všechny trendy jsou totiž stejné. Existují evidentně tři kategorie trendů:

- Módní trend, což je něco jako bláznivý výstřelek, mánie, posedlost produktem, nápadem. Nadšení skryté za tímto trendem je velmi prchavé, i když ekonomicky může představovat značný efekt. 25 miliónů obručí pro hula-hop, prodaných v roce 1958, je přesvědčivým důkazem.
- Posun, patříci do klasické kategorie trendů. Je to změna pozice, může jít o zásadní změnu směru postojů nebo chování. Spadá sem posun v oblasti zábavy od televize k internetu, posun od klasických telefonů k mobilní komunikaci. Typický je například všeobecný posun k respektování osobních preferencí nebo odklon od formálních protokolů.
- Skok, velký přeskok z přítomnosti do budoucna. Představuje dramatické změny, narušuje nebo likviduje dosavadní praktiky, mění běh věcí a zaběhnuté vzorce chování. Telefon, automobil, internet či lidský genom jsou příklady skokového trendu ve využívání znalostí a jejich aplikací.

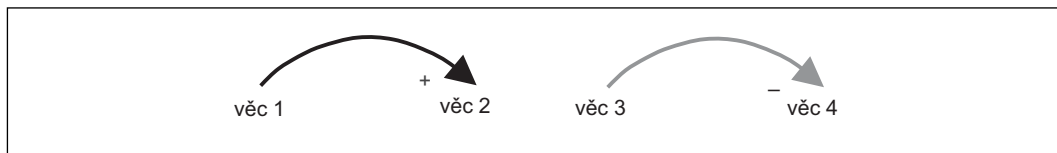
Snaha vytvořit dobrou *business* strategii znamená formulovat nejprve vizi budoucího postavení, k němuž se bude hledat taktika výhodné realizační cesty. Po této cestě se nelze vydat bez znalosti konečného cíle! V nejjednodušší formě je vize obrazem budoucnosti, kterou chceme stvořit. Vizi IBM bylo stát se počítačovým impériem. Vizi Microsoftu je být hlavním dodavatelem softwaru pro osobní počítače. Vaší osobní vizi může být výstup na Mont Blanc, členství v parlamentu nebo strávit stáří na Bahamských ostrovech. Při formulaci vize jako vodítka pro sestavení *business* strategie je však zapotřebí překonat zakořeněnou představu, rozlišovat, co je možné a co ne. Walt Disney prý kdysi řekl: „Můžete-li o něčem snít, můžete to uskutečnit!“

Cesta od *business* strategie k její realizaci je cestou od velmi abstraktní kategorie ke každodenní realitě v konkrétní úrovni jasných a přesných cílů, potřebných procesů, nezbytných pracovníků – to vše v určitém uspořádání, vzájemném ovlivňování a spolupůsobení. Abychom mohli získat patřičný vhled do těchto často složitých souvislostí, máme po ruce užitečný systémový nástroj – strukturu.

2.2 Struktura

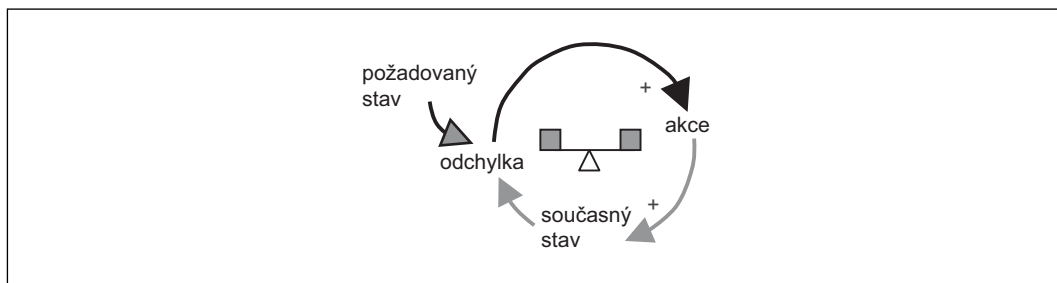
Zdánlivě vzdálené pojmy *strategie* a *struktura* k sobě mají překvapivě blízko. Struktura je nástrojem pro implementaci strategie. Struktura není neměnný skelet, ale pružná kostra, viditelný a flexibilní nástroj, určený k tomu, aby pomohl dosáhnout danou množinu strategií. V oblasti organizačního plánování a projektování je kritické svázat odpovídajícím způsobem dohromady strategii organizace s její interní organizační strukturou. To se velmi naléhavě projevuje zvláště ve fázích přechodu k procesnímu řízení.

Základní myšlenkou zavedení *struktury* je vyjádření vlivu jedné věci na druhou. Máme-li *věc1* a *věc2*, je jejich vzájemné působení možné vyjádřit orientovanou šipkou. Věcí zde rozumíme zcela abstraktně nejen hmotné objekty, ale i situace a aktivity. Omezíme-li se při znázorňování pouze na jeden z více možných vlivů, bude dvojitý existující působení možné vyjádřit znaménkem „+“ nebo „-“, podle toho, zdali působení *věci1* „zvětšuje“, „zesiluje“, „zvyrazňuje“ *věc2*, nebo obráceně. Tyto systémové grafy, zavedené do systémových disciplín již v šedesátých letech dvacátého století, mohou někdy velmi názorně a jednoduše vyjadřovat i poměrně složité situace.



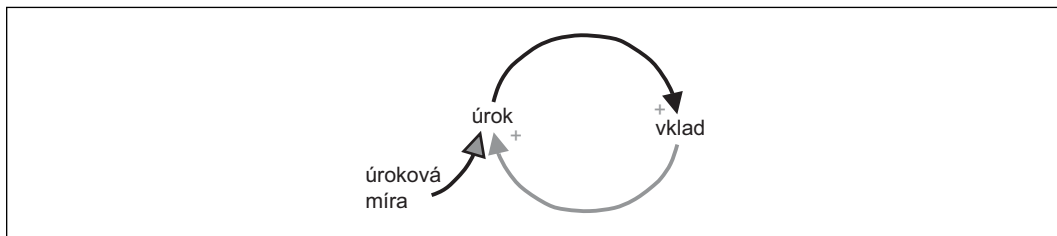
Obrázek 2.2 Grafické vyjádření vzájemného působení věcí

Pro ilustraci si nejprve představme řízení rovnovážného systému. Pro něj je definován *požadovaný (cílový) stav* a *současný stav* (viz obrázek 2.3). Vyhodnocením obou stavů zjistíme *odchylku*. Odchylka vyvolá změnu *akce*, ta ovlivní *současný stav*. Dostaneme tak novou úroveň (hodnotu) *odchylky*, což by mohlo pokračovat tak dlouho, dokud by se požadovaný a skutečný stav neshodoval. Ve skutečnosti tomu tak nikdy není, ale tento směr výkladu ponecháme záměrně stranou.



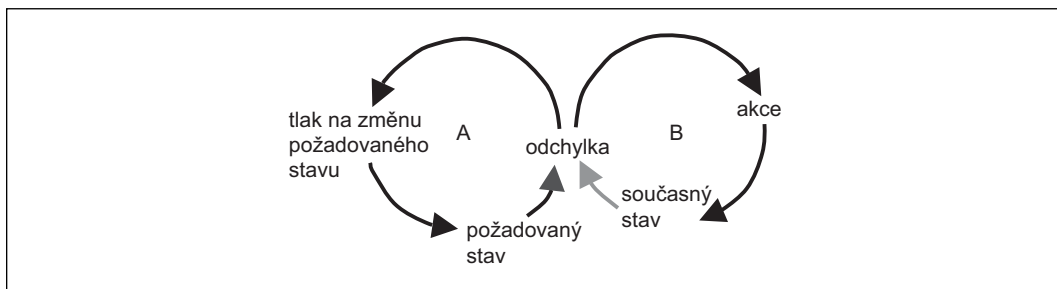
Obrázek 2.3 Rovnovážná vazba s pevnými cíli

Jiným typem vazby je *zesilující vazba* (viz obrázek 2.4). Příkladem může být pohyb výše vkladu v závislosti na úrokové míře. Zůstatek se zvyšuje pravidelně o úrok, daný úrokovou mírou. Čím vyšší úroková míra, tím vyšší úrok, tím vyšší zůstatek a tím vyšší úrok.



Obrázek 2.4 Zesilující vazba

Konečně si všimněme ještě situace s pohyblivými (putujícími) cíli. Je to modifikace původní rovnovážné vazby s tím, že se požadovaný stav také vyvíjí a vzniká nová systémová proměnná. Ilustrace tohoto příkladu ukazuje propojení dvou vazeb. Původně konstantní externí hodnota pro systém B, *požadovaný stav*, nyní podléhá *tlaku na změnu požadovaného stavu*, vznikajícímu v systému A vyhodnocením *odchylky* (viz obrázek 2.5).



Obrázek 2.5 Vzájemné působení dvou vlivů s vyústěním do změny cíle

Důvody, proč jsme se věnovali tomuto velmi jednoduchému a zjednodušujícímu nástroji na zachycení systémových souvislostí, jsou prosté. Zmíněné vazby je sice samozřejmě možné popsat exaktně matematickými vztahy. Vzhledem k jasné tendenci maximálně podporovat možné simulace a používat srozumitelné návrhové metody a nástroje jsme však tuto ukázkou zařadili i sem, a to ve víře, že může v mnoha složitých situacích systémové projekční práce a úvahy zjednodušit.

Struktura je tedy systémovou kategorií. Bez struktury nemůžeme zavést pro žádný objekt systém, protože pro vztahy částí potřebujeme aplikovat strukturu. Struktura je též důležitá pro vnímání, pozorování a popis objektů, protože představuje jakési „předivo vztahů“, které může být různé kvality, například i abstraktní.

Podíváme-li se nyní zpět k úvodu této kapitoly a vybavíme si poznámku o souvislosti mezi strategií a strukturou, můžeme shrnout dosud formulovaná tvrzení o aspektech tvorby strategie a její implementace a pokusit se nalézt v tomto nesnadném postupu přesnější roli *struktury*. Výchozím krokem je nezbytně *business strategie*, jež bere v úvahu jak vnější, tak vnitřní faktory organizace. Poněvadž je role lidí absolutně nezaměnitelná, je vhodné zdůraznit, že každou strategií ovlivňují *klíčoví lidé*. Každá organizace, a to bez ohledu na její uspořádání, spočívá na několika klíčových lidech jako na pilířích, které zásadně ovlivňují jak tvorbu, tak realizaci strategických rozhodnutí. Je to ostatně vyjádřením nesnadno přeložitelných a vzájemně se významově prolínajících termínů *management* a *leadership*. Manažer rozhodnutí realizuje, *leader* je formuluje.