

RECENZE - REVIEW

HAMMER M. *Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století.*
Praha: Management Press, 2. vyd. 2012. 258 str. ISBN 978-80-7261-244-4.

V druhé polovině první dekády současného století se v podmínkách globalizace objevily nečekané problémy, které autor stručně a výstižně shrnul v poněkud nezvykle dlouhé předmluvě. Zde konstatuje, že ve světě nastupuje ekonomika ovládaná zákazníky. Na základě analýz těchto problémů a objevených vývojových trendů došel tvůrce hodnocené publikace k názoru, že je třeba vytvořit nový soubor manažerských pravidel, která v nových podnikatelských podmínkách umožní podnikům dosáhnout úspěchu. Publikace však slovy autora nenabízí žádné „grandiozní poznatky nadčasové platnosti“, ale přináší konkrétní návod pro podniky, jak se vypořádat s požadavky současného nesmírně náročného prostředí, které je obklopuje. O tom, že se jedná o aktuální a potřebnou publikaci je možno dokladovat nejen německým vydáním, ale i druhým vydáním v českém překladu. A zde je na místě vhodným způsobem ocenit práci vydavatele, který vhodným a rychlým způsobem reagoval na potřebu praxe.

Text práce je tvořen mimo předmluvu dvanácti kapitolami, ve kterých se autor zaměřuje na jednotlivé aktivity, které je nutno v podniku vykonat, aby podnik dosáhl úspěchu v budoucnosti. V tomto směru je nutno říci, že autor vychází z poznání Kotlera, že pokrizové období se vyznačuje zcela jinými podmínkami než období před krizí. I přesto, že autor hodnocené publikace se zaměřil na budoucnost, vychází zásadně z poznání současnosti, přičemž zdůrazňuje, že „řízení podniků vždy bylo a nadále bude jednou z nejsložitějších, nejriskantnějších a nejnejistějších lidských činností“. Proto pokud chceme mít úspěch v budoucnu, musíme podle názoru autora hodnocené publikace postupovat následujícím způsobem:

1. Přizpůsobit podnik svým zákazníkům, což znamená, že musíme poznat potřeby svých konkrétních zákazníků a snažit se jim vyhovět. Zároveň je zapotřebí velmi intenzivně předvídat jejich potřeby v budoucnosti a veškerá jednání vést jednoduchou a bezproblémovou komunikací. Tímto postupem si vytvoříme základ rozvoje obchodních vztahů mezi zákazníkem a firmou, místo úzkého zaměření na jeden prodej.

2. Nabídka vyšší přidané hodnoty pro zákazníka představuje realizaci poznání širších potřeb a problémů zákazníků, které lze dodávkami našich produktů vyřešit. Tímto způsobem se dodavatelská firma stává důležitým článkem produkčního procesu zákaznické firmy, neboť dodavatel může odstranit jejich problémy tím, že se předem na jejich řešení připraví. A tak se podílíme velmi účinně na „růstu zisku“ svého zákazníka, což je jedna s dominantních výhod, která může ovlivnit další spolupráci.

3. Vytvoření procesní organizace je známý postup, ale dosud ne vždy přesně využívaný a zejména dodržovaný. Proto v podniku je důležité vytvořit především nutné předpoklady, kam patří:

* Uvědomění si, že proces je organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytváří hodnotu pro zákazníka.

* Vytvoření vhodného prostorového uspořádání výrobních míst, zavedení vhodné podnikové struktury i způsobu odměňování je jedním ze základních předpokladů úspěchu v podnikání.

* Zavedení podnikové kultury týmové práce a sdílené odpovědnosti. To se konkrétně projeví, že každý pracovník pochopí svou roli v konkrétním týmu a zajistí její bezchybné fungování.

4. Zabránění chaosu v podniku spočívá v tom, že v době přestavby podniku na procesní organizaci je nutno vytvořit nový systém řízení chaosu, kdy se vytvoří spojení potřebné disciplíny pracovníků v týmech s nutnou jejich kreativností a inovativností. Přitom se musíme smířit se skutečností, že ne všichni pracovníci tento fakt pochopí. Potom pracovníci, kteří se nedokáží přizpůsobit novým podmínkám, musí odejít.

5. Založení řízení na měření výkonnosti představuje návrat k zásadám Frederika Taylora, který dokázal, že existuje „jediný správný způsob“, jak by měl pracovník udělat určitý pracovní úkon. V prostředí současného podnikání znamená tento způsob řízení vytvoření nových kritérií hodnocení výkonu pracovníků, která by však měla být objektivní, snadno pochopitelná i spočitatelná a aktuální.

6. Nahrazení formální podnikové struktury inspirativním vedením. Zde se jedná o vytvoření nového přístupu, kdy se vytváří mimořádně flexibilní organizační celek, který je schopný reagovat na měnící se zákaznické požadavky. Důležitou podmínkou této změny podnikové struktury je podle autora publikace vznik nových požadavků na manažerské schopnosti, kdy pravidlem se musí stát spolupráce a vzájemná týmová práce mezi manažery, která nahradí dřívější soupeření dřívějších přísně vymezených autonomních podnikatelských jednotek.

7. Přetvoření distribučních řetězců na distribuční společenství představuje nejen vyřazení prostředníků, ale trvalé využívání všech možných prostředků (např. Internetu) ke sdílení informací a zefektivnění transakcí i přímému jednání mezi dodavatelem a odběratelem.

8. Vzájemná spolupráce mezi podniky znamená využití poznatků z devadesátých let uplynulého století, kdy se přišlo na to, že podnik se nesmí uzavřít, ale musí se snažit zjednodušit mezipodnikové procesy. V podstatě to znamená opustit soběstačnost a intenzivně využívat výhod outsourcingu. To znamená, že přerozdělíme řadu podnikových činností na ty podniky, které udělají požadované úkony lépe než my a tak vytvoříme novou formu mezipodnikové spolupráce a sdílení informací. Přestavba a zjednodušení mezipodnikových procesů vytvoří možnosti úspor v oblasti režijních, skladovacích a jiných nákladů.

9. Využití možností virtuální integrace představuje fakt, že podnik nevnímáme jako soběstačný celek, ale jako součást širšího uskupení podniků, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Zde se pak vytváří jedinečná konkurenční výhoda, kdy posilujeme klíčové procesy, v nichž vynikáme a všechny ostatní činnosti přenecháváme někomu, kdo je na jejich realizaci lépe vybaven a zvládá to dokonaleji než my. Tím se vytváří zásadní přeměna organizačních představ co je vlastní podnik.

Závěr práce pochopitelně vyúsťuje v konstatování, že i v podniku budoucnosti budou rozhodující silou, která bude realizovat změny, lidé. A proto při realizaci změn musíme si být vědomi, že zde platí osvědčené pravidlo 20/60/20. Těch 60% lidí, kteří jsou ke změnám do jisté míry lhostejní a neteční musíme přesvědčit a získat na svoji stranu. Proto na tuto skupinu je nutno zaměřit pozornost využitím vhodné komunikace, metod přesvědčování, aktivním zapojováním do realizace změn i účinnými motivacemi. To znamená, že na rozdíl od většiny dosavadních přístupů, kdy jsme se věnovali těm externím skupinám, které tvořilo 20% nadšenců pro změny, a 20% odpůrců změn měníme svou strategii a soustředíme pozornost na rozhodující většinu. Zaměstnanci, kteří spontánně podporují změny, totiž nemusí být přesvědčováni a ti, kteří změny odmítají, nereagují na žádné přesvědčování, třeba i podložené realistickými argumenty. Přitom je však nutné mít při změnách podle názoru Hammera přesvědčivé a odhodlané vedení, které bude nejen efektivně komunikovat, ale bude také pečlivě postupovat při implementaci změn postupně po jednotlivých krocích.

Po přečtení této zajímavé knihy jsem dospěla k názoru, že autor vhodným způsobem vystihl významnou proměnlivost podnikatelského prostředí současnosti. Velmi názorně ukazuje, že rychlost v jednání a konání se stal důležitým faktorem úspěchu podniku a že změny, ke kterým dochází na mnoha místech najednou, mohou být pro podnik nebezpečné, pokud je nezachytíme včas. Proto považuji tuto publikaci za velmi vhodnou četbu nejen pro pedagogy, ale především pro studenty – budoucí podnikatelé.

Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava

Sokolská 33

701 21 Ostrava

zuzana.stefanovova@vsb.cz