

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

JIŘÍ SKOPOVÝ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kotterův model řízení změn a reálné firemní změny

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jiří Skopový/PE35

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Richard Machan, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**KOTTERŮV MODEL ŘÍZENÍ ZMĚN
A REÁLNÉ FIREMNÍ ZMĚNY**

KOTTERS MODEL OF CHANGE MANAGEMENT AND REAL COMPANY
CHANGES

Autor: Jiří Skopový

Souhrn

Tato práce pojednává o řízení podnikových změn dle profesora Johna Paula Kottera, kde v teoretické části je popsáno jeho osm kroků transformační změny. V praktické části je do těchto osmi kroků zasazena reálná podniková změna spočívající v reorganizaci přímého prodeje společnosti Konica Minolta v České Republice. V návaznosti na studium literatury o pohledu J. P. Kottera na podnikové změny byla v závěru dána doporučení pro další budoucí změny v podniku i doporučení týkající se popisované změny.

Summary

This thesis describes a change management of Konica Minolta Czech according to Professor John Paul Kotter. The first part describes the eight steps of change. In the second practical part are those eight steps matched with the real organizational change involving the reorganization of direct sales of Konica Minolta in the Czech Republic. The study of J. P. Kotter helped a lot to design new future recommendations for the company.

Klíčová slova:

Kotter, Vedení změny, Osmi krokový model změny, Změna, Změnové řízení

Keywords:

Kotter, Leading Change, 8-Step Change Model, Change, Change management

JEL Classification:

M1 – Business Administration

D70 – General Analysis of Collective Decision-Making

L16 – Industrial Organization and Macroeconomics: Industrial Structure and Structural Change; Industrial Price Indices

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jiří Skopový
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 35
Téma:	Kotterův model řízení změn a reálné firemní změny
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Druhy modelových postupů pro řízení změn2. Základní principy řízení změn dle J. Kotlera3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza s využitím všech základních strategických analýz, identifikace slabých a silných stránek4. Charakteristika a popis procesu změny ve vybraném podniku, identifikace slabých a silných stránek5. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací a formulace doporučení pro podnik
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>CAMERON, E., GREEN, M., <i>Making Sense of Change Management</i>. 1st ed. London: Kogan Page, 2004. 280 s. ISBN-13 978-07494-4087-9.</p> <p>COLLINS, J. <i>Jak z dobré firmy udělat skvělou</i>. 1. vyd. českého překladu. Praha: Grada, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.</p> <p>KOTTER, J. <i>Vedení procesu změny</i>. 1. vyd. českého překladu. Praha: MP, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-015-5.</p> <p>KOTTER, J. <i>Vědomí naléhavosti změny</i>. 1. vyd. českého překladu. Praha: MP, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7261-193-5.</p> <p>KOVÁŘ, F., HRAZDĚLOVÁ BOČKOVÁ, K. <i>Management změny</i>. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2008. 248 s. ISBN 978-80-86730-42-4.</p> <p>MACHAN, R. <i>Management změny</i>. Praha: VŠEM, 2012. ISBN 978-80-86730-83-7.</p>
Vedoucí práce:	PhDr. Richard Machan, Ph.D.


Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2013

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Řízení změn obecně	2
2.1.1 Významné způsoby řešení změn ve firmách	2
2.1.2 Modely změn a teorie změn	3
2.2 Osobnost Johna P. Kottera	4
2.3 8 kroků v procesu změny	5
2.3.1 Vyvolání naléhavosti změny	7
2.3.2 Sestavení koalice prosazující změny	8
2.3.3 Vytvoření vize a strategie	9
2.3.4 Komunikace transformační vize	11
2.3.5 Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku	12
2.3.6 Vytváření krátkodobých vítězství	13
2.3.7 Využití výsledků a podpora dalších změn aneb nepolevujte	14
2.3.8 Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury	14
3 Analytická/praktická část práce	16
3.1 Charakteristika KONICA MINOLTA	16
3.1.1 Analýza SWOT	17
3.2 Změna organizace přímého prodeje	18
3.2.1 Krok 1: Vyvolání naléhavosti změny	19
3.2.2 Krok 2: Sestavení koalice	20
3.2.3 Krok 3: Vytvoření vize a strategie	20
3.2.4 Krok 4: Komunikace vize	28
3.2.5 Krok 5: Posílení pravomocí	29
3.2.6 Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství	30
3.2.7 Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn	30
3.2.8 Krok 8: Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury	31
3.3 Dopady změny	31
3.4 Doporučení	33
4 Závěr	36
Literatura	41
Přílohy	1

Seznam zkratk

KM	KONICA MINOLTA v ČR (Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r. o.)
IT	Informační technologie

Seznam tabulek

Tabulka 1 Osm kroků zvládnutí procesu změny.....	6
Tabulka 2 SWOT analýza	18

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj obrátů prodaných řešení.....	32
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma překážek posilování pravomocí	12
Obrázek 2 Původní organizační diagram a klíčové nefunkčnosti	22
Obrázek 3 Vrcholový model struktury přímého prodeje	25
Obrázek 4 Původní organizační schéma	27
Obrázek 5 Nové organizační schéma po změně	27
Obrázek 6 Mapa rozdělení regionů	28

1 Úvod

Na mnoho současných podniků doléhá krize, zároveň musejí odolávat tlaku konkurenčního prostředí. Chtějí-li přežít či udržet stabilní ekonomický růst, je pro ně nezbytné přizpůsobit se technologickému vývoji i vývoji trhu. Právě ta společnost, která dokáže reagovat na měnící se podmínky, chápe řízení změn jako nezbytnou součást svého podnikání. O to více se tato skutečnost dotýká technologických firem, kde jsou změny velmi časté a prakticky nutné.

Manažerské pojmy jako řízení, plánování či autoritativní přístupy se osvědčují pouze částečně nebo ve specifických situacích. Proto se dnes ujímají manažerské styly, které využívají vedení formou koučingu, upřednostňují týmovou práci i lidské emoce pro efektivní zvládnutí vedení podniku. Se změnou realizovanou v moderním podniku je to podobné. Také změna je dnes nejen změnou nějakého stavu, ale i myšlení. Změny v podnicích mají různé podoby od strategických a vizionářských, po procesní či změny firemní kultury, také reengineeringu, zavádění systémů kvality atd.

Tématem změn v podniku se zabývá mnoho autorů, je známých několik teorií i modelů. Tato bakalářská práce pojednává o jedné z nejznámějších, jejímž autorem je John Paul Kotter. Ten definuje osm kroků zvládnutí změny. Jeho práce vznikla na základě pozorování změn ve velkých společnostech a analýzou stovky rozhovorů a příběhů manažerů coby realizátorů změn.

Dalším tématem bakalářské práce je popis konkrétní realizované změny. Popisovanou změnou je změna organizace přímého prodeje ve společnosti Konica Minolta v České republice, která je vedoucím hráčem na trhu produktů, služeb a řešení v oblasti tisku, správy dokumentů a jejich zpracování a dalších souvisejících služeb v oboru. Tato konkrétní změna bude popsána a srovnána s teorií J. P. Kottera a jednotlivé poznatky budou zasazeny do jeho teorie osmi kroků.

Autor bakalářské práce má k popisované změně velmi blízko, jelikož je obchodním ředitelem ve společnosti Konica Minolta. Také je iniciátorem popisované změny. Touto prací se její autor pokusí neosobně i kriticky zhodnotit realizovanou změnu, její průběh i dopady v kontextu pohledu profesora J. P. Kottera.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část bakalářské práce je věnována teorii řízení změn. Hlavním tématem je pohled Johna Paula Kottera na řízení změn a zejména jeho teorii osmi kroků úspěšné transformační změny. Spíše než o teorii, se jedná o definici nutných kroků, které jsou dle Kottera nezbytné k zvládnutí procesu změny. Kotter vychází ze studia prováděných změn ve větších podnicích a jeho poznatky jej vedly k právě definici osmi kroků zvládnutí změny. Kotter je ve svém výkladu poněkud osobnější, rád používá příklady a příklady. Zcela výjimečným přístupem je práce, která jeho pohled na řízení změn představuje formou zábavné bajky¹. Nejprve však budou v této práci uvedeny obecné záležitosti ke změnám a poté bude následovat popis řízení změn dle J. P. Kottera. Práce si neklade za cíl popsat změny jako takové do detailu, větší důraz bude kladen na přístup profesora Kottera.

2.1 Řízení změn obecně

Za změnu můžeme považovat jakoukoli odchylku od předpokládaného stavu nebo od běžného průběhu záležitostí, dennodenní praxe a zvyků. V podniku se vyskytuje mnoho nenadálých změn i změn plánovaných, na co je potřeba myslet, je skutečnost, že změna by mohla či spíše měla být řízena.

2.1.1 Významné způsoby řešení změn ve firmách

Osm kroků změn podle Johna Kottera lze aplikovat na jakékoliv druhy změn prováděných ve firmách. Ať už se jedná o projekty restrukturalizace, reengineeringu, zavádění total quality managementu, změny firemní kultury atd.

Zatím co Total Quality Management nebo také zavádění ISO jsou upravující opatření stávajícího stavu spějící v aplikaci zásad a technik jakosti a dalších předem definovaných pravidel, a to především do výroby. Reengineering je zcela zásadní formou změny, kde se nejedná o úpravu či zlepšení stávajícího stavu.

¹ Autor má na mysli knihu: Náš ledovec se rozpouští

2.1.2 Modely změn a teorie změn

Bez nutnosti dokládání jistě existuje mnoho teoretických pojednání o řízení změn domácích i zahraničních autorů. Nebylo v moci autora této práce do detailu prostudovat všechny do podrobnosti. Je však schopen konstatovat, že nebyl nalezen zásadní rozpor mezi jinými teoriemi a modely. Některá pojednání, studijní materiály z Kottera vycházejí či jej zmiňují. Pro názornost jsou dále stručně popsány modely řízení změn a to Lewinův model a Čtyři fáze změny. Oba příklady však nejsou v principiálním rozporu, ale je potřeba si povšimnout, že Kotterův pohled je komplexnější již v definici základních bodů.

2.1.2.1 Model řízené změny – Lewinův model

Lewinův model – vychází z principu, že změna vyžaduje posun od jednoho statického stavu přes realizovanou aktivitu k dalšímu statickému stavu. Fáze tohoto třístupňového procesu Lewin charakterizuje jako: **rozmrazení, změnu** a opětovné **zmrazení**.

První stupeň zahrnuje vytvoření „stavu nespokojenosti“, který generuje podmínky k uskutečnění změny. V této fázi je připravován vlastní změnový proces, což prakticky znamená zahájit a vést informační kampaň mezi zaměstnanci s cílem minimalizace jejich odporu ke změně a analyzovat všechny aspekty nutné k provedení změny, včetně disponibilních zdrojů, působení externích a interních faktorů atd.

Druhý stupeň představuje samotné provedení plánované změny. Vyžaduje organizaci a mobilizaci zdrojů, které byly analyzovány a naplánovány v první fázi. Určený agent (nositel) změny pak provede zásahy v jednotlivých intervenčních oblastech (personalistika, komunikace, technologie atd.).

Třetí stupeň pak zahrnuje ukotvení a stabilizaci nových způsobů práce v podniku. Manažeři by měli být schopni zavádět a řídit změny tak, aby odpovídaly podnikovým cílům, což se neobejde bez angažovanosti spolupracovníků během i po realizaci změny.

2.1.2.2 Čtyři fáze změny

Autory čtyř fází změn jsou Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws, kteří definovali tuto metodu: „změna je cyklickou záležitostí, která má čtyři

fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v každé její fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje“.²

Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány takto:

Využití vlivu k prosazení nápadu - klíčová postava: misionář – má přístup k vedení a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je.

Použití autority ke změně postupů - klíčová postava: autokrat – jeho autorita a pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít vliv a postavení.

Zakotvení změny do technologie - klíčová postava: architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy.

Vytváření kultury příznivé pro stálé změny - klíčová postava: pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny a na kultivaci prostředí (firemní kultury).

2.2 Osobnost Johna P. Kottera

J. P. Kotter se narodil v roce 1947, žije v Cambridgi (Massachusetts) a Ashlandu (New Hampshire) se svou ženou a dětmi.³ Je absolventem Massachusetts Institut of Technology a Harvard University. Byl jedním z nejmladších (33 let) v historii Harvardu, který získal na Business School plnou profesuru. Je nositelem řady ocenění za svou práci i za vydané publikace. Do současnosti napsal 17 knih, které byly přeloženy do více než 120 jazyků. Jak je uvedeno na stránkách jím založené společnosti Kotter International, jeho knihy patří mezi nejprodávanější na serveru Amazon.com⁴.

² MANAGEMENT MANIE: ČTYŘI FÁZE ZMĚNY [online] [cit. 2013-12-03]. dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/ctyri-faze-zmeny>

³ WIKIPEDIA: JOHN KOTTER [online] [cit. 2013-12-03]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/John_Kotter>

⁴ KOTTER INTERNATIONAL: PROFESSOR JOHN P. KOTTER [online] [cit. 2013-12-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.kotterinternational.com/aboutus/bios/john-kotter>>

John Paul Kotter je považován za nejvýznamnější světovou autoritu v otázkách vedení lidí, vůdčích dovedností a implementace změn. V současnosti aplikuje svůj nejznámější model osmi kroků k úspěšné změně právě ve výše uvedené společnosti, která pomáhá manažérům v otázkách změny organizace, zvýšení efektivity atd.

2.3 Osm kroků v procesu změny

John P. Kotter popisuje osm kroků zvládnutí procesu změny. Jak sám uvádí ⁵, první prezentace jeho pohledu byly články pro Harvard Business Review v devadesátých letech minulého století, které se setkaly s ohlasem čtenářů. V osmi krocích zvládnutí změny zúročuje několikaleté zkušenosti pramenící z rozhovorů s manažery, kdy lze jeho poznatky stručně shrnout:⁶

- a) Úspěšné firmy podporují inovace spojené s velkými změnami (velké skoky znamenají i velkou výhru).
- b) Velká změna je komplexní záležitostí s důrazem právě na osmi krocích dle J. P. Kottera.
- c) Hlavním úkolem všech osmi fází je změna chování lidí.
- d) Změna chování je záležitostí emocionální a dání „srdce“ do procesu změny přináší úspěch

V následujících kapitolách budou popsány jednotlivé fáze osmi kroků procesu změny. Následuje tabulka sumarizující všechny fáze s doplněním nejčastějších chyb vztahujících se k jednotlivým krokům.

⁵ KOTTER, J. P. (2000). Vedení procesu změny. Praha: *Management Press*, str.7

⁶ KOTTER, J.P. a COHEN, D. (2003). Srdce změny. Praha: *Management Press*, str.16

Tabulka 1 Osm kroků zvládnutí procesu změny

	FÁZE	CHYBY
rozmražení zakotveného status quo	KROK 1	
	Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny - 2/3 vedení přesvědčit o naléhavosti, silné vedení, konfrontace se skutečným stavem, objektivní informace, konstruktivní porady, vysoká kritéria nespílitelná v současném stavu	Přílišné uspokojení a domýšlivost (arogance) - změny silou, spokojenost s tím co je, ztráta zpětné vazby, bez pocitu naléhavosti změny, byrokracie
	KROK 2	
	Sestavení koalice prosazující změny - sestavení týmu ze správných lidí, dostatečné pravomoci, zkušenosti, důvěryhodnost, vůdcovství	Neschopnost vytvořit dostatečně silný tým, který by změny prosazoval - malá aktivita nejvyššího vedení, slabí realizátoři změny, osobní negativní zájmy a protichůdné síly
zavádění nových postupů	KROK 3	
	Vytvoření vize a strategie - vyjasněním a sdílení obecného směru, motivace ke změně, popis budoucnosti, příležitosti, reálné cíle, srozumitelnost, obecnost	Podcenění síly vize - slabá vize, protichůdné projekty ve změně, špatně popsateľná vize
	KROK 4	
	Komunikace transformační vize - síla vize ve srozumitelnosti cílů, jednoduchost bez terminologie, metafory, analogie, příklady, bohaté komunikační kanály, opakování myšlenek, vedení příkladem, vysvětlování nesouladů, komunikace se zpětnou vazbou	Nedostatečná komunikace vize - neochota většiny zaměstnanců, nepopsané výhody, neatraktivita, špatná komunikace a chování představitelů změny
začlenování změn do firemní kultury	KROK 5	
	Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku - odstranění strukturálních bariér, posílení pravomocí, mzdové systémy v souladu s vizí	Dovolit překážkám, aby zablokovaly novou vizi - nevhodná organizační struktura, špatný mzdový systém, odpor předních představitelů ke změně
	KROK 6	
	Vytváření krátkodobých vítězství - plán kroků a milníků změny, pozitivní komunikace úspěšných výsledků	Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství - neexistence postupných kroků změny v návaznosti na hodnocení úspěšnosti
	KROK 7	
	Využití výsledků a podpora dalších změn - více změn ne méně, více pomoci, vedení ze strany nejvyšších šéfů, řízení a vedení projektů zdola, omezení zbytečných vzájemných závislostí	Příliš časně vyhlášení vítězství - podcenění dopadů změny v krátkodobém horizontu
	KROK 8	
	Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury - tlak na uplatňování nových postupů, pevné zakotvení nových přístupů, přichází na řadu na konec, ne na začátku, závisí na výsledcích, vyžaduje mnoho vysvětlování, může vyžadovat výměnu lidí, změna systému povyšování	Zanedbání pevného zakotvení změn ve firemní kultuře – špatné chování a postoje, nový manažeři bez ztotožnění

Zdroj: zpracováno autorem z knihy KOTTER, J. P.: Vedení procesu změny.

2.3.1 Vyvolání naléhavosti změny

Vyvolat naléhavost či posilování pocitu naléhavosti je dle Kottera poněkud podceňovanou fází změny. O to více je kladen důraz na tento první krok. Je zajímavé, že Kotter naléhavost změny uvádí před sestavením týmu, jak říká koalice, tak i případné strategii či definici změny. Právě sestavení koalice je bez silného vědomí naléhavosti obtížné.

Jako hlavní chybu v počátcích změny Kotter vidí aroganci a sebeuspokojení například díky úspěchům v minulosti. Není myšlen jen autor či nositel změny, ale zejména lidé na významných postech či jiné osoby hrající ve změně nebo podniku významnější roli. Dalšími negativními projevy v této fázi jsou jednostranné direktivní a násilné formy řízení změn, také přílišná horlivost může odradit potencionální partery.

Kotter specifikuje 9 důvodů samolibosti⁷:

Nehrozí krize. Firmě se daří. Dokud firma není před bankrotem, dokud nehrozí masové propouštění, dokud se o firmě v tisku nemluví jen negativně, není situace firmy jejími zaměstnanci vnímána jako naléhavá.

Příliš mnoho viditelných zdrojů. Vnitřní zařízení firmy – luxusní nábytek, moderní autopark apod. sděluje do podvědomí zaměstnanců: jsme bohatí, daří se nám, určitě děláme všechno správně.

Nízká výkonnostní kritéria. Kritéria, podle kterých manažeři měří svůj úspěch, nejsou vysoká.

Organizační struktura zaměřuje pozornost zaměstnanců na operativní cíle. Zaměstnanci nemají díky tomu možnost vidět podnik jako celek. Nevnímají přínos své práce k dosažení celopodnikových cílů. Takže když se celopodnikové ukazatele začínají hroutit, nikdo se za to necítí odpovědný.

Interní hodnotící systémy jsou postaveny na špatných ukazatelích. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle ukazatelů, které nemají vazbu na zisk podniku.

⁷ KOTTER, J. P. (2000). Vedení procesu změny. Praha: Management Press, str. 46.

Nedostatek zpětné vazby z externích zdrojů. Většina zpětných vazeb, které zaměstnanci o výsledcích své práce dostávají, pochází z interních systémů (viz předchozí bod). Málokdo přijde do přímého styku s nespokojeným zákazníkem, akcionářem nebo dodavatelem.

Firemní kultura zaujatá proti poslům špatných zpráv.

Lidská přirozenost. Život je příjemnější bez problémů a proto je raději ignorujeme.

Optimistická prohlášení představitelů podniku. „Samozřejmě, že před námi stojí problémy, ale podívejte se, čeho všeho jsme už dosáhli.“

Naopak Kotter doporučuje k zvýšení naléhavosti vytvoření krize. Nabádá k tomu, aby se manažeři tohoto kroku nebáli. Dokonce doporučuje problém eskalovat tzv. vybuchnout. Důrazně žádá omezení firemního luxusu. Jistě lze souhlasit s nastavením takových cílů, které bez zamýšlené změny nepůjde realizovat. Přínosem pro věc změny také bude podíl co největšího počtu zainteresovaných lidí na celkových výsledcích podniku. Dále je potřeba komunikovat skutečný stav věci, konkrétní data a reporty, spokojenost zákazníků či zprávy porovnávající podnik s konkurencí. Důležitým aspektem je také líčení možné budoucnosti, pokud ke změně dojde.

2.3.2 Sestavení koalice prosazující změny

Dalším krokem k úspěšnému zvládnutí změny je vytvoření koalice, týmu. Kotter stanovuje tři základní znaky a to:

- a) Výběr správných lidí se silným postavením ve společnosti, mající zkušenosti i důvěru. Členové koalice by měli být vůdčími manažery a Kotter klade důraz na vedení než řízení⁸.
- b) Vytvoření důvěry v zaměstnancích a osobách ve firmě formou diskusí, společných aktivit.
- c) Vytvoření smysluplného společného cíle s důrazem na emoce.

⁸ KOTTER, J. P. (2000). Vedení procesu změny. Praha: Management Press, str. 71.

Efektivně sestavit koalici se pak Kotter vyznačuje čtyřmi základními znaky:

- a) **Dostatečné pravomoci.** Koalice má být sestavena s manažerů vybavených pravomocemi, kdy nebude možné jinými pracovníky omezovat proces změny
- b) **Zkušenosti.** Zdůrazňuje se intelektuální, pracovní a kvalifikovaná vybavenost členů týmu s důrazem na rozmanitost názorů
- c) **Důvěryhodnost.**
- d) **Vůdčovství.** Obzvláště je důležitý sešraný tým vedoucích pracovníků jak s manažerskými, tak i vůdčovskými vlastnostmi. Kotter říká, že: *„Koalice tvořená jenom manažery, i když jde o skvělé manažery a báječné lidi, nedokáže úspěšně realizovat zásadní transformační proces“.*

Do koalice se nehodí tři typy lidí. Egoističtí, kteří nedají prostor nikomu jinému a tzv. hadi podkopávající vzájemné vztahy. Také váhavým typům manažerů je potřeba se při sestavování koalice vyhnout.

Naopak funkční koalice je budována na důvěře a společných cílech, a také pokud ve skupině existuje vhodná komunikace, porozumění i vzájemný respekt.

2.3.3 Vytvoření vize a strategie

Základem pro úspěšné zvládnutí procesu změny je účinná vize. Přičemž ideální dle Kottera je, kdy vůdčí tým má jasnou, srozumitelnou, jednoduchou a povznášející vizi⁹ s prvkem skvělého vedení.

Dobrá vize slouží ke třem základním účelům:

- a) Vyjasnění obecného směru.
- b) Motivuje lidi požadovaným směrem a k překonání bolestivých překážek.
- c) Pomáhá koordinovat, zejména v případě, kdy se jedná o velkou firmu se složitou strukturou.

⁹ KOTTER, J.P. a COHEN, D. (2003). Srdce změny. Praha: *Management Press*, str.18

Kotter dále definuje znaky pro účinnou vizi:

- a) **Obraznost.** Vize má ukázat budoucnost, kterou si lze snadno představit.
- b) **Adresnost.** Komunikuje sdělení napříč celou firmou, jak uvnitř (zaměstnanci, vedení, akcionáři), tak i směrem ven (zákazníci, dodavatelé)
- c) **Uskutečnitelnost.** Vize musí být realizovatelná a reálná, přičemž se klade důraz na konkrétnost a jakým způsobem se cíle dosáhne. Běžné cíle (jako např. standardní růst obrátu) nejsou dle Kottera změnou. Naopak zjevně nereálné cíle demotivují účastníky změny.
- d) **Jednoznačnost.** Jednoznačné sdělení vize pomáhá lidem v procesu změny se orientovat a v návaznosti na pravomoci jim umožňuje se rozhodnout v dílčích otázkách. Je potřeba se vyvarovat obecným, nekonkrétním sdělením a naopak složitým elaborátům.
- e) **Flexibilita.** Vize se v čase nemá měnit, přesto má být dostatečně pružná v případě vlastních iniciativ účastníků změny či změn podmínek.
- f) **Srozumitelnost.** Vize je jednoduchá, dostatečně ambiciózní, zaměřená na růst a zlepšování s pomocí nových trendů a technologií bez zneužívání jiných či prostředí.

Víme-li tedy jak má vize vypadat, je dalším krokem její vytvoření. Kotter konstatuje, že „Vytvoření dobré vize vyžaduje zapojení jak hlavy, tak i srdce, trvá to nějakou dobu, vždy jde o záležitost skupiny lidí a je velmi těžké udělat to dobře.“ Dle jeho zkušeností má tvorba dobré vize následující znaky a kroky:

- a) **První návrh.** Změna obvykle začíná vizí jednoho člověka.
- b) **Úloha koalice.** Tento návrh je formulován vznikajícím týmem – koalicí.
- c) **Týmová práce.** Bez týmové atmosféry se nedochází k úspěchu.
- d) **Role hlavy a srdce.** Úspěšné vize byly realizovány týmem s podílem lidí spíše analytické povahy a realistickými snílky
- e) **Zmatek v procesu.** Je potřeba se připravit na zmatky a je to běžné,
- f) **Čas.** I účinné vize nakonec mohou trvat několik let
- g) **Konečný výsledek.** Formulace vize dle výše popsaných doporučení

Kotter v důležitém aspektu vytváření vize konstatuje dvě skutečnosti. Správná vize lze srozumitelně vysvětlit do pěti minut. Neúčinná vize může být horší než žádná.

2.3.4 Komunikace transformační vize

Kotter řeší důležitost tohoto kroku proto, že je často vedoucími pracovníky podceňována, zejména pokud je do ní zasvěcena úzká skupina. To je typické pro direktivní řízení a tím se ztrácí znaky úspěšné změny. Připouští, že některé změny se dotýkají i zaměstnanců s nižším intelektem či se očekává velký odpor. To však není důvodem k přeskočení tohoto kroku a tvrdí, že je potřeba vizi komunikovat. Součástí dobré komunikace je dle Kottera i vedení příkladem. To se týká manažerů ve smyslu, aby nebylo jejich jednání v rozporu se sdělovanou vizí.

Uvádí prvky nezbytné pro efektivní komunikaci:

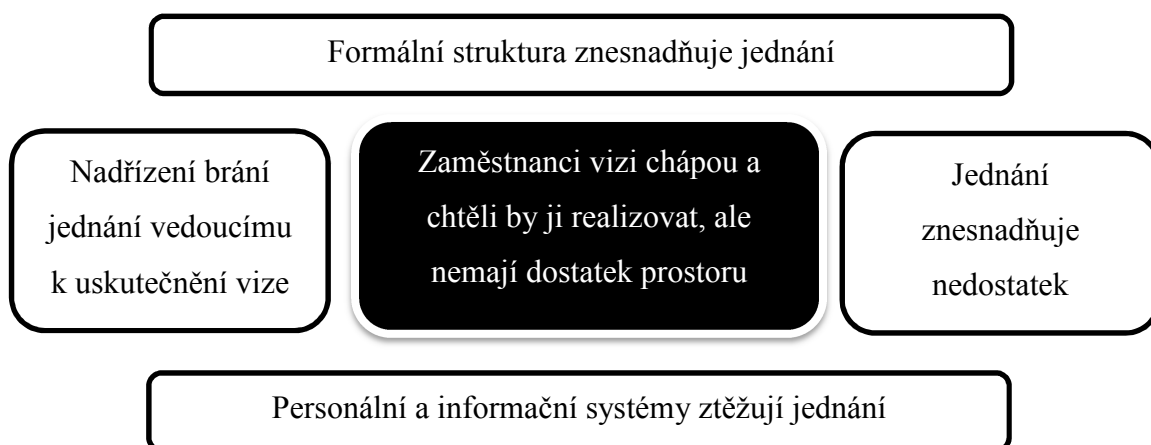
- a) Opět **jednoduchost**. Doporučuje vyhnout se odbornému žargonu, i když v jistých specifických odporných situacích to připouští.
- b) **Metafory a příklady**. Sám Kotter ve svých pracích velmi často používá příklady a to proto, že jsou srozumitelnější pro pochopení a lidé je více vnímají. Jedná se o emocionální prožitek.
- c) **Mnoho komunikačních prostředků**. Doporučuje využít všechny firemní komunikační nástroje počínaje firemními zpravodaji, přes schůze po neformální setkání.
- d) **Opakování**. Kotter vidí v opakování komunikace vize účinnou možnost k zapamatování i získání informací a názorů k vizi.
- e) **Vedení příkladem**. Ať už se vize týká jakékoliv změny, nositelé změny či vedoucí pracovníci musí jít příkladem. Jejich jednání a postoje nemohou být v rozporu s tím, co říkají nebo navrhují.
- f) **Vysvětlení zjevných nesouladů**. V procesu složitější změny může docházet k domnělým rozporům. Kotter doporučuje na tyto potencionální rozpory vhodně reagovat. Nestane-li se tak, můžou tyto rozpory bránit v pochopení vize a sdělení její naléhavosti.
- g) **Oboustranná komunikace**. Kotter klade na oboustrannou komunikaci velký důraz i za cenu vyšších nákladů či časové náročnosti. Iniciátor změny může tak

získat mnoho cenných informací, možná vedoucí k zjištění, že vize a změna jde špatným směrem.

2.3.5 Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku

Kotter nevnímá tento krok jen jako vytvoření efektivnější struktury. Spíše se mu jedná o nastavení pravidel podporující samostatné jednání. Hlavním úkolem je tak odstraňování překážek nikoliv poskytnutí moci.¹⁰ Překážkami je myšleno: struktura, zkušenosti, systémy a nadřizení. Viz. následující obrázek.

Obrázek 1 Schéma překážek posilování pravomocí



Zdroj: KOTTER, J. P. (2000). Vedení procesu změny. str. 108.

Posílení pravomocí v širším kontextu:

- a) Odstranění strukturálních bariér.
- b) Potřebný výcvik.
- c) Systémy v souladu s vizí.
- d) Řešení problematických nadřizených.

Není jednoduché se s jakýmkoliv bodem vypořádat. Otázky spojené s řešením zasahují do jiných oblastí s oborů psychologie, školení a dalších manažerských aktivit.

¹⁰ KOTTER, J.P. a COHEN, D. (2003). Srdce změny. Praha: *Management Press*, str.19

A tak Kotter alespoň dává obecný návod:

- a) Sdílení vize se zaměstnanci
- b) Upravení struktury dle potřeb vize
- c) Zajištění výcviku a školení
- d) Úprava informačního systému v souladu s vizí
- e) Vypořádání se s manažery podrývající změny

2.3.6 Vytváření krátkodobých vítězství

Zajímavým krokem, kterému vyhradil Kotter samostatný bod v jeho procesu zvládnutí změny je téma vytváření krátkodobých vítězství. V ostatních bodech se také často zmiňují emoce lidí a to platí i zde. Dosažení dílčích cílů vytváří pocit úspěchu a důvěry ve změnu, která může trvat delší, mnoholeté období. Proto Kotter nabádá k rozdělení změny na menší části a následně jejich hodnocení. A to tak, aby výsledky byly jednoznačné, nezpochybnitelné, přičemž toto krátkodobé vítězství je charakterizováno:

- a) Je viditelné a přesvědčivé pro velkou většinu lidí.
- b) Je jednoznačné, nedávající prostor k pochybnostem.
- c) Jasně související s prováděnou změnou.

Pokud se zavádějí krátkodobá vítězství do procesu změny, mají, pak následující význam:

- a) Poskytují důkaz, že oběti (např. náklady atd.) se oplácejí.
- b) Poskytují morální a motivační aspekty.
- c) Pomáhají k dolazení vize.
- d) Oslabují negativní vlivy, zejména personální.
- e) Důkaz pro vedení, že změna probíhá dobře.
- f) Z neutrálních účastníků změny se mohou stát aktivní pomocníci.

V této souvislosti Kotter upozorňuje, že krátkodobé vítězství není to samé jako doufání ve výsledky. Také je negativní nedostatečné plánování a neefektivní řízení. Nebezpečné jsou různé formy rádoby vítězství a kouzla s čísly.

2.3.7 Využití výsledků a podpora dalších změn aneb nepolevujte

V tomto kroku je poukazováno na nebezpečí polevení energie v procesu změny, kdy se dostaví uspokojení z dosavadních úspěchů pramenící ze samolibosti. Navíc odpor ke změnám zcela nevymizí. Souběh těchto skutečností může změnu zastavit či způsobit navrácení k počátečnímu bodu.

Kotter také upozorňuje na vliv tzv. vzájemných závislostí. Ty jsou charakterizovány většinou pomalými lineárními procesy, kdy i jednoduchý úkon může být provázen složitým schválením atd. To změnu zpomaluje či zcela zastaví nebo odrazuje iniciativní pracovníky.

Ze zkušeností Kotter charakterizuje, jak vypadá úspěšný projekt zásadní změny¹¹:

- a) **Více změn ne méně.** Skupina iniciátorů změny využívá důvěru získanou dosažením krátkodobých vítězství k zahájení nových a rozsáhlejších transformačních projektů.
- b) **Více pomoci.** Do celého procesu jsou zapojeni další lidé.
- c) **Vedení ze strany nejvyšších šéfů.** Nejvyšší vedení se zaměřuje na udržování jasného sdíleného cíle a na posilování vysokého stupně vědomí naléhavosti.
- d) **Řízení a vedení projektů zdola.** Nižší články v hierarchii zajišťují jak vedení konkrétních projektů, tak i řízení jejich průběhu.
- e) **Omezení zbytečných vzájemných závislostí.** Manažeři odhalují a zbavují se zbytečných vzájemných závislostí, což usnadní změny.

2.3.8 Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Posledním krokem zvládnutí změny je zakotvení změny do podnikové kultury. Kotter upozorňuje, že i perfektně zvládnutý proces změny i dosažení potřebných cílů nemusí vždy znamenat skutečné zakořenění hotové změny. V tomto ohledu je podniková kultura velmi mocnou složkou, jelikož představuje normy chování a hodnoty sdílené skupinou lidí.

¹¹ KOTTER, J. P. (2000). Vedení procesu změny. Praha: Management Press, str.147

Proč je podniková kultura silná? Kotter uvádí tři hlavní důvody:

- a) Protože jednotlivci jsou pečlivě vybíráni a naočkováni.
- b) Protože se uplatňuje jednáním stovek či tisíců lidí.
- c) Protože k tomu všemu dochází téměř bez vědomého záměru a proto je tak obtížné to zpochybňovat.

Dále vyjmenovává problematiku, kde se do stávající staré struktury vkládají nové věci. I když stávající postupy nejsou v přímém (myšleno do očí bijícím) rozporům. Obzvláště složité je ve velkých podnicích změna firemní kultury jako takové a jak se ukazuje, skutečná změna trvá poměrně dlouho dobu. Nicméně zdůrazňuje, že stávající firemní kulturu, resp. její správné pochopení, lze využít k šíření naléhavosti změny. Zejména ale konstatuje, že změna firemní kultury přichází nakonec procesu, i když se logicky mění již v průběhu změny.

Zakotvení změny v podnikové kultuře lze dle Kottera shrnout:

- a) **Přichází na řadu na konec, ne na začátku:** K většině úprav v normách a sdílených hodnotách dochází na závěr transformačního procesu.
- b) **Závisí na výsledcích:** Nové přístupy proniknou do kultury až poté, co se jasně ukáže, že fungují a jsou lepší než staré metody.
- c) **Vyžaduje mnoho vysvětlování:** Bez slovně vyjádřené podpory se lidé často brání uznat oprávněnost nových postupů.
- d) **Může vyžadovat výměnu lidí:** Někdy je výměna lidí jedinou cestou jak změnit podnikovou kulturu.
- e) **Zásadní roli hraje rozhodnutí o povýšení:** Pokud se odpovídajícím způsobem nezmění systémy povyšování a postupu v kariéře, stará kultura se vrátí. Povyšování musí být jen ti, kteří sdílejí hodnoty nové kultury.

3 Analytická/praktická část práce

V praktické části bude popsána změna organizace přímého prodeje ve společnosti Konica Minolta ČR. Jednalo se o změnu zásadního charakteru, přičemž autor bakalářské práce hraje hlavní roli v této změně, jelikož zastává funkci obchodního ředitele ve výše uvedené společnosti. Navíc byl iniciátorem změny, ačkoliv hlavní podnět ke změně byl dán nepřímo japonskou centrálou. V této práci vítá možnost zpětně analyzovat a porovnat proces změny s pohledem na řízení změn dle J. P. Kottera, a to i kriticky a neosobně. Změnu ovlivnilo několik dalších zajímavých faktorů a lze konstatovat, že problémy spojené s procesem změny a různé příkladové situace v podnicích popisované J. P. Kotterem je možné najít i v této bakalářské práci. Po popisu zkoumané společnosti bude následovat popis změny a porovnání s teorií osmi kroků změny od J. P. Kottera. Autor této práce také zmíní otázku externích poradců či roli dočasného managementu, která má v popisované změně svůj význam, ačkoliv k původní významnější roli externího managementu nakonec nedošlo. V návaznosti na studium literatury autor této práce provede hodnocení a doporučení.

3.1 Charakteristika KONICA MINOLTA

Minolta byl japonský světový výrobce fotoaparátů, fotopříslušenství, fotokopírek, faxů a laserových tiskáren. Roku 2003 se sloučil s firmou Konica a společnost začala používat označení Konica Minolta. Začátkem roku 2006 oznámila svůj odchod z oblasti fotoaparátů.

Od roku 1990 Konica Minolta (dále jen KM) působí na českém trhu jako vedoucí poskytovatel produktů, služeb, a řešení v oblasti tisku, dokumentů, a jejich zpracování.

Prvenství společnosti KM na českém trhu potvrdil podíl prodeje multifunkčních zařízení v roce 2012 na území České Republiky. V prodeji barevných laserových multifunkčních zařízení formátu A3 kusový tržní podíl činil 44,1 %, což je první místo na trhu. V prodeji černobílých laserových multifunkčních zařízení formátu A3 náš kusový tržní podíl činil 35,3 %, což je také první místo. V součtu kusů i obrátů za černobílé i barevné laserové multifunkce je KM první.

Podle zdrojů Infosource¹² se v žebříčku dodavatelů produkčních digitálních tiskových zařízení již čtvrtým rokem umisťuje KM na první pozici v objemu prodaných černobílých (výkon nad 90 stran A4/min.) i barevných (výkon nad 50 stránek A4/min.) archových produkčních tiskových strojů. Tržní podíly na území České Republiky jsou v případě barevných produkčních strojů 58,7 % a v segmentu černobílých produkčních strojů pak 34,6 %.

V České Republice KM zaměstnává cca. 300 zaměstnanců. KM má rozsáhlou síť přímých obchodních zastoupení a to ve městech Brno, kde je centrála, následuje Praha, České Budějovice, Olomouc, Teplice, Ostrava, Plzeň, které doplňují servisní střediska v Jihlavě, Liberci a konečně ve Zlíně. Distribuční kanály také zajišťují známí distributoři, prodejci i obchodní zastoupení v podobě certifikovaných partnerů.

3.1.1 Analýza SWOT

SWOT analýza v této práci je spíše doplněním charakteristiky podniku, neklade si za cíl jakoukoliv hloubku, protože předmětem bakalářské práce je změna, která přímo nesouvisí s celkovým stavem podniku, který je velmi dobrý po všech stránkách. Jak je uvedeno v tabulce níže, slabé stránky jsou marginální oproti silným, ačkoliv lze říci, že slabá propagace značky není příležitostí nepodstatnou. Stejně tomu tak je v případě ohrožujících faktorů, které jsou spíše neočekávány.

Autor původně do slabých stránek analýzy SWOT měl zařazenu položku týkající se orientace obchodních aktivit zaměřených téměř výhradně na prodej strojů, nikoliv služeb či služeb s přidanou hodnotou. Nicméně vlivem popisované změny a současných aktivit tuto slabou stránku ze seznamu vypustil.

¹² zdroj: <http://www.konicaminolta.cz/business-solutions/corporate-information/konica-minolta-v-cr/podily-na-trhu.html>

Tabulka 2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Pozice na trhu - Kvalitní struktura produktů a služeb v oblasti tisku a správu dokumentů - Rozsáhlá síť poboček, servisních středisek a zastoupení - Ohled a strategie na životní prostředí - Promyšlený partnerský program - Signatář globální dohody OSN o zodpovědném podnikání - Firemní kultura - Stabilita a japonské technologické zázemí - Program vzdělávání zaměstnanců - Silná struktura významných zákazníků - Množství ocenění v tiskové oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepřehlednost informací, nabídky produktů a služeb na WWW stránkách - Orientace na „větší“ a firemní zákazníky - Propagace nových produktů (správa dokumentů) - Reklama na značku a produkty především na síti Internet
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> - Rozšíření nabídky pro koncové a domácí uživatele - Zvýšení propagace – reklamy značky, především na síti Internet, kde absentuje stránka na sociálních sítích - Zvýšení propagace nových produktů v oblasti správy dokumentů - Zavedení produktů z portfolia centrály (optické technologie, produkty pro zdravotnictví, měřicí technika, atd.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nová a převratná konkurenční tisková technologie - Dumpingové a dotační produkty konkurenčních firem

zdroj: autor bakalářské práce

3.2 Změna organizace přímého prodeje

Na tomto místě je možné popsat vlastní prvopočátek změny, tedy prvotní impuls. Situace na trzích, kde KM působí, postupně spěje k rozšiřování nabídky služeb i služeb s přidanou hodnotou. KM doposud byla spíše orientována na prodej zařízení a servisních služeb s tím spojených. Nabídku doplňovaly různé formy financování, resp. pronájmu či platby za výtisk. Konkurence postupně začala nabízet další služby a produkty spojené s dokumenty či vycházející z technologických možností sortimentu. Jedná se například o správu dokumentů a její elektronické podoby, tzv. variabilní tisk (tisk s měnícím se obsahem – např. faktury) a digitalizaci dokumentů.

Centrála KM se rozhodla také více směřovat obchodní aktivity národních poboček tímto směrem a vytvořila technologické a softwarové předpoklady. Nechala na rozhodnutí každého národního zastoupení jakým způsobem se vize ujme. Je známý cíl vycházející

z dlouhodobého, 10ti letého, plánu. Z důvodu firemního tajemství nelze být konkrétnější. Postačí, že se jedná o procentuální navýšení obrátu poskytnutých služeb s přidanou hodnotou specifikovaných v předcházejících řádcích.

Nicméně dalším důležitým faktorem týkající se změny organizační struktury byla akvizice firmy Robinco¹³ na konci roku 2011 a začlenění více jak 50 pracovníků do struktury KM. Robinco se zabývala prodejem a servisem tiskových zařízení různých výrobců.

3.2.1 Krok 1: Vyvolání naléhavosti změny

Kotter s Cohenem popisují obecný problém přeskokování prvních dvou fází¹⁴. Je pravdou, že iniciátor změny, tedy autor této bakalářské práce, se nezabýval přímo touto otázkou. Avšak lze najít určité znaky vyhovující pohledu Kottera. Vyvolání naléhavosti změny nebylo tedy jistě tak agilní, jak je Kotterem představováno. Spíše došlo k vyvolání pocitu potřeby změny a to především v průběhu vytváření strategie. Což není to samé. Ale Kotter se zaměřuje na změny transformační, velkého rozsahu a velkých společností. Předmět změny není žádnou vizionářskou zásadní změnou. Iniciátor na prvopočátku změny své úvahy směřoval více na vytvoření koalice a očekával postupnou úpravu jak vize, tak i strategie.

Je otázkou, že již v prvopočátku by bylo možno vysledovat různé postoje k vizi či prvotní náznaky oportunistu. Také je možné, že by nedošlo k určitým chybám v komunikaci popsaných níže. Na druhou stranu nebyl dostatek času.

Jak je vidět z předcházejících řádek autor této bakalářské práce váhá nad jednoznačným stanoviskem. Nikoliv k teorii, ale použití teorie v praxi a konstatuje, že by bylo vhodnější alespoň při poradách naléhavost uplatnit. Je tedy pravdou, alespoň v tomto případě, že jsou tendence managementu první krok přeskočit. Zároveň však má za to, že proces konkrétní změny nebyl narušen, neboť se povedlo získat spojence pro sestavení koalice.

¹³ Tisková zpráva: http://www.robinco.cz/index_soubory/tiskova_zprava.pdf

¹⁴ KOTTER, J. P. a COHEN, D. (2003). Srdce změny. Praha: Management Press, str. 38.

3.2.2 Krok 2: Sestavení koalice

Nebylo záměrem v KM nepostupovat exaktně dle teorie osmi kroků dle J. P. Kottera, ale zkušenosti a schopnosti iniciátora změny i dlouhodobé působení ve společnosti, tedy znalost podřízených a firemní kultury, splnily sestavení koalice dle představ J. P. Kottera beze zbytku.

Vyhodnocením potenciálních problematických faktorů byl sestaven tým skládající se z iniciátora změny, jedním z area manažerů a projektovým manažerem. Dále byla koalice rozšířena o pracovníky externí poradenské společnosti.

Iniciátor změny byl vůdčím elementem v koalici. Area manažerů se změna velmi dotýkala a bylo potřeba mít v koalici jejich zastoupení. Role projektového manažera byla v zodpovědnosti za vše spojené s realizací změny. Hlavním důvodem pro pozvání poradenské společnosti bylo získání oponentního partnera, pohled nezávislé třetí strany, který by procesu dodal zvýšenou akceptaci ze stran zaměstnanců. Pozdější role poradenské společnosti byla rolí analytickou. Poradenská společnost též dávala své návrhy řešení. Jelikož KM dlouhodobě spolupracuje s poradenskou společností Deloitte Česká republika na základě rámcové smlouvy, byla pro svou znalost KM i odbornost přizvána k realizaci předmětné změny.

3.2.3 Krok 3: Vytvoření vize a strategie

Vize změny, dá-li se nazvat vizí, bylo zvýšení obchodních výsledků spojených s prodejem služeb vyjádřený v procentech. Jedná se o služby správy dokumentů a její elektronické podoby tzv. document management, variabilní tisk a digitalizaci dokumentů. Tyto služby vycházejí z technologických předpokladů prodávaných produktů KM, jako jsou multifunkční zařízení a jsou prakticky rozšířením jejich možností.

Kotter na mnoha místech poukazuje na rozdíl ve vizi oproti autoritativnímu přístupu, mikromanagementu, analytické práci či plánům a rozpočtům. Je jasné, že se žádná změna bez těchto atributů neodehraje. Kotter akcentuje sílu vize v pochopení změny a to změně pomůže v její realizaci. V případě změny organizace přímého prodeje byla

spíše zdůrazňována strategie, definice problémů a jednotlivá opatření. Přesto se vedení KM principiálně nevzdálilo od podstaty síly vize.

3.2.3.1 Konkrétní cíle a základní požadavky

Koaliční tým formuloval základní cíle a témata změny organizace přímého prodeje:

- a) integrace pracovníků akvizované společnosti
- b) definici lepší podpory služeb s přidanou hodnotou
- c) změna organizace přímého prodeje s cílem podpory prodeje

3.2.3.2 Identifikace problémů

Z jednání porad, tří pracovních workshopů s pracovníky KM a dalších samostatných návrhů jednotlivých účastníků změny byly formulovány následující problémy v organizaci obchodních případů:

Zákaznická orientace. V rámci analýzy potřeb zákazníka neprobíhá analýza potřeb informačních technologií (dále IT) a jejich řešení. Chybí analytický marketing – obchod nemá dostatečné vstupy. Chybí administrativní podpora obchodníkům (v řadě případů ji supluje konzultanti). Nedostatečné kompetence k prodeji komplexních řešení velkým zákazníkům.

Zaměření na prodej řešení. Chybí vlastní výzkum a vývoj. Nejednotná role konzultantů řešení v různých útvarech. Ne ve všech oprávněných případech je konzultant řešení využíván pro analýzu správy dokumentů. Prodejní argumentace není zaměřena na prodej řešení (zejména snižování nákladů, tržní podíl, servis). Key Account Manažeři mají velmi nízké povědomí o nabídkách systémových řešení. Stávající obchodníci nejsou motivováni na prodej takového řešení - motivace je pouze na krátkodobý prodej, chybí motivace na dlouhodobý rozvoj.

Projektové řízení obchodních případů. Projektový manažer nevstupuje do procesu před podpisem smlouvy. Není stanovena odpovědnost za řízení procesu prodeje řešení (v některých případech řídí obchodník, v některých analytik). Nejednotné složení týmů na tvorbu nabídek (účast technické podpory, servisu, centrální administrativy není sjednocena).

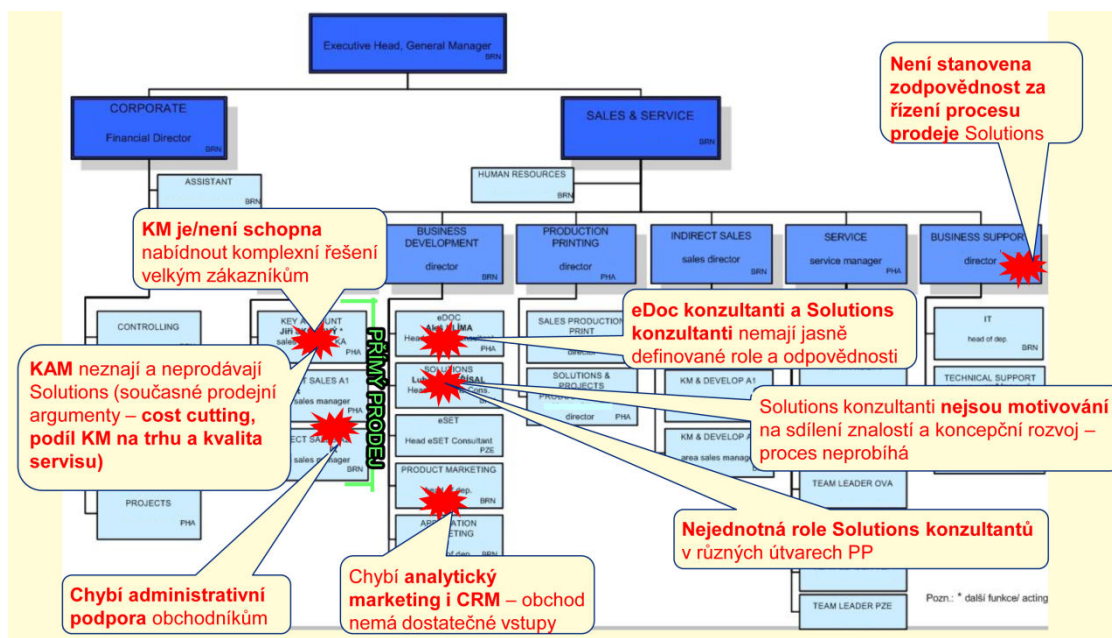
Vytvoření „Single point of contact“ pro zákazníky a odstranění procesních duplicit. Nefungující sdílení konzultantů napříč KM. Není jasně vyhraněná role konzultanta řešení a konzultanta správy dokumentů při analýze potřeb zákazníka. Ne vždy probíhá zapojení konzultantů řešení do obchodního vyjednávání o nabídce. Není standardizovaná úroveň kompetencí konzultantů. Chybí motivace na společný výsledek.

Zkvalitnění interní komunikace. Chybí proces předávání znalostí napříč obchodem. Chybí jednotné vedení konzultantů. Konzultanti nejsou motivováni na sdílení znalostí.

3.2.3.3 Klíčové nefunkčnosti v organizační struktuře obchodního oddělení

Klíčové problémy v organizační struktuře společnosti jsou znázorněny na obrázku níže. Jedná se o hlavní strukturu firmy nezahrnující všechny pozice. Oddělení přímého prodeje je na obrázku zvýrazněno. Jak je uvedeno níže došlo k přesunutí některých funkcí pod přímý prodej, proto je tento diagram důležitý k pochopení změny. Dále hlavnímu organizačnímu diagramu nebude věnována pozornost.

Obrázek 2 Původní organizační diagram a klíčové nefunkčnosti



zdroj: Interní firemní materiál

Problémy vycházející z této organizační struktury:

- a) Key Account management není schopen nabídnout ucelené řešení pro většího zákazníka, také proto, že nenabízejí celkové řešení (nejen tiskové a produkční stroje) a mohou tak zaostávat za konkurencí.
- b) O administrativu spojenou s obchody, reporty atd. se starají samotní obchodníci (Key Account manažeři) nebo konzultanti, tato činnost jim zabírá zbytečný čas. Ten pak chybí při získávání nových příležitostí či návrzích řešení.
- c) eDoc konzultanti (specialisté na analýzu tiskových nákladů) i konzultanti řešení nemají definovány role a odpovědnost, jejich práce se omezuje na zpracování analýzy či řešení bez dalšího přispění do celkového řešení pro zákazníka. To komplikuje situaci obchodníkům. Je potřeba definovat i řízení konzultantů a stanovení procesních postupů.
- d) Poněkud zaostává analýza marketingu, jak obecně, tak i jsou nedostatečné vstupy a samozřejmě i výstupy z informačního systému firmy.

3.2.3.4 Řešení: Definice zákaznických segmentů

Byly definovány čtyři zákaznické segmenty s různými požadavky na náročnost řešení a úroveň obsluhy. Z této definice později vycházelo řešení nové organizační struktury.

Strategické partnerství a klíčoví zákazníci. Strategické zákazníky obsluhuje top management, klíčové zákazníky obsluhuje Key Account Manager (významné obchodní případy rozsahem (např. státní správa) či technologickou náročností řešení).

Vzorová řešení. Speciální, unikátní řešení, která lze opětovně uplatnit na trhu, středně velký až velký zákazník.

Core Account. Prodej typizovaných řešení. Na prodeji se podílí obchodník a technický konzultant.

Basic Service Account. Typizovaná řešení. Obchodník prodává sám bez odborné pomoci technických konzultantů.

3.2.3.5 Řešení: Definice rolí v procesu obchodních případů

Součástí změny byla jasná definice rolí, klíčových kompetencí a motivací v celém procesu přímého prodeje. Popis všech definic by přesáhl rozumnou délku seminární práce, a proto je zde uveden popis rolí.

Business konzultant, business specialista. Prodejní konzultant je zaměřen na velké zákazníky, komplikovaná či rozsáhlá řešení, která jsou velmi často připravována klientovi na míru. Prodejní specialista je zaměřen na středně velké klienty, prodává typizovaná řešení vyžadující dílčí parametrizaci dle potřeb klienta.

Team leader, obchodní zástupce. Obchodní zástupce je zaměřen na střední i drobnou klientelu, u které se nepředpokládá poptávka či příležitost dodávky komplexního řešení, klient je orientovaný na koupi hardwarového vybavení.

Research & Development. Projektovým způsobem pracuje na návrhu nových řešení. Sleduje tržní trendy. Hledá řešení přinášející klientovi hodnotu ve spojení s technikou a současně podporující strategické cíle. Spolupracuje na hledání řešení s ostatními kolegy a specialisty. Je partnerem pro specialisty na straně klienta u komplexních či technologicky komplikovaných řešení. Zapojují se do technicky náročné parametrizace systémů.

Funkční specialisté. Sdílený tým specialistů analytiků, kteří jsou zvaní obchodníkem k provedení analýzy klienta. Jejich úkolem je připravit obchodníkovi kvalifikované podklady pro argumentaci a obchodní vyjednávání.

Projektový manažer. Řídí a organizuje proces prodeje komplexních řešení. Stanovuje role jednotlivých členů projektového týmu podílejícího se na obchodním případu. Koordinuje aktivity jednotlivých členů týmu. Úzce spolupracuje s business konzultantem a je mu podřízen v rámci dané obchodní nabídky. Odpovídá business konzultantovi za přípravu řešení (obchodní nabídky) v souladu s požadavky klienta.

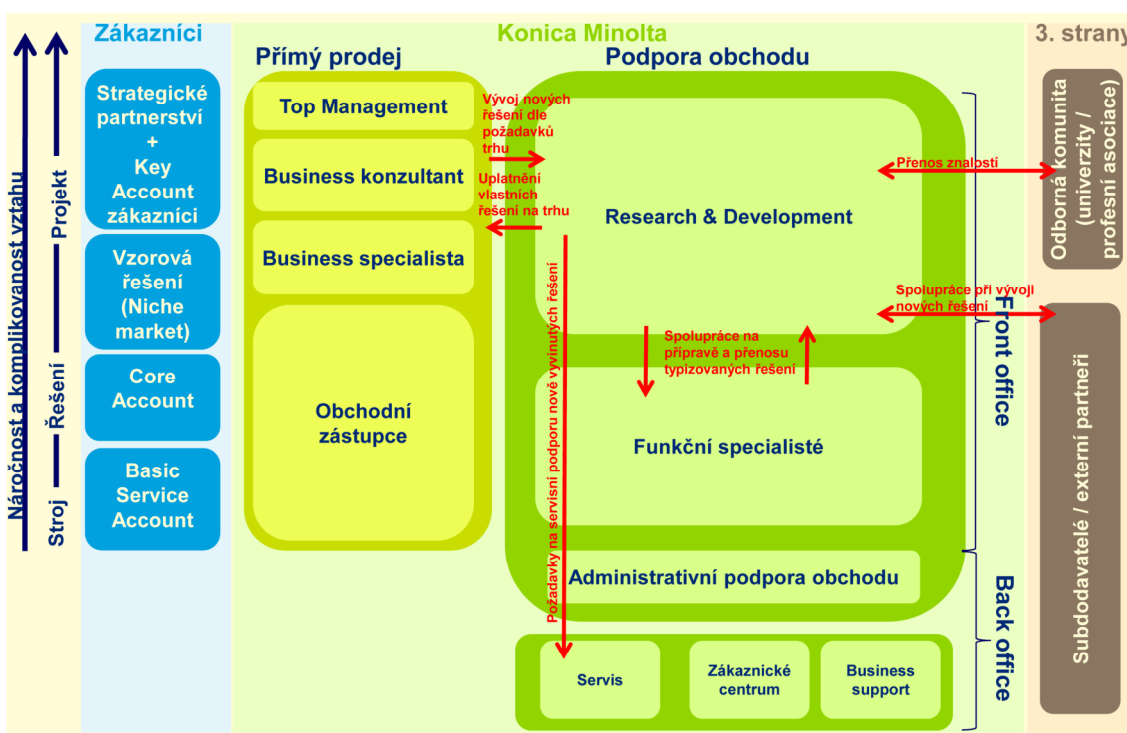
Administrativní podpora. Administrativní zajištění přípravy nabídek, zejména aktivity spojené s formátováním, doplněním potřebné dokumentace (výpisy z

obchodního rejstříku, plné moci apod.). Příprava a evidence administrativní dokumentace spojené s obchodními nabídkami (předávací protokoly apod.).

3.2.3.6 Řešení: Definice vztahů mezi zákaznickými segmenty a procesy obchodních případů

Vzájemný vztah mezi předchozími definicemi osvětluje následující obrázek, v němž jsou zahrnuty všechny podstatné vztahy.

Obrázek 3 Vrcholový model struktury přímého prodeje



zdroj: Interní firemní materiál

3.2.3.7 Řešení: Řízení výkonnosti a motivace obchodníků

Konkrétní data, jména a podobně nelze v této práci detailně uvést, proto je v této kapitole nastíněn princip a filozofie řešení.

Hlavním problémem bylo vlastní odměňování jednotlivých obchodníků, které neodpovídalo skutečným výkonům. Důvodem jsou různé a individuální dohody s jednotlivci, které byly nesystémově sjednávány v různém čase i podmínkách. To se týkalo jak základního platu, tak i odměny navázané na přímý výkon (provize).

Další otázkou bylo odměňování za prodej komplexních řešení. Stav prakticky nutil obchodníky prodávat jednotlivé stroje na úkor řešení s přidanou hodnotou. Prodej řešení nebyl chápán jako prodej komplexních řešení, ale jako prodej návazných softwarových aplikací s nemateriálním významem.

Motivační systém dále nerespektoval specializaci a odborné znalosti obchodníků, také neexistovala korelace mezi senioritou obchodníků a výkonem. Mezi výší základní mzdy a senioritou byl negativní vztah. Bylo zjištěno, že obchodníci realizují nízký počet schůzek se zákazníky.

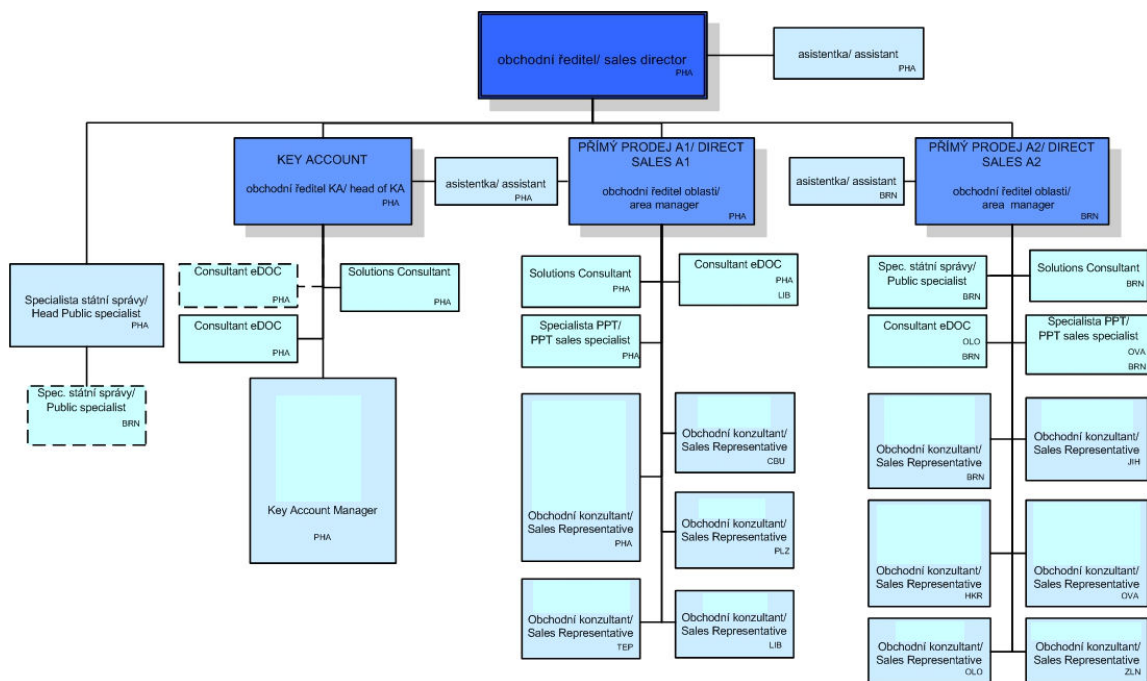
Výše popsané vedlo k nastavení transparentních a rovných podmínek rámcově akceptující velikost svěřeného regionu v podobě vnitropodnikových směrnic.

3.2.3.8 Řešení: Změna struktury obchodního oddělení

V rámci organizační změny byly navrženy a realizovány změny s menším či zásadním dopadem. Mezi zásadní lze počítat rozdělení regionálního přímého obchodu na tři regiony, jenž je popsán v následující kapitole. Do dalších důležitých změn lze počítat rozdělení klíčových zákazníků, resp. oddělení, která se o klíčové zákazníky stará a to na oddělení pro státní správu a komerční VIP zákazníky. K zcela novým a zásadním změnám lze řadit divizi konzultačních služeb, jako podporu přímého prodeje. Také je potřeba zmínit několik sdílených funkcí. Například administrativní podpora ve funkci asistentů. Ve skutečnosti tuto funkci zastávají 3 osoby, jelikož sektor A1 i A2 jsou řízeny z pražské pobočky. Třetí osoba sídlí v Brně, kde je centrála. Také obchodní konzultanti byli rozděleni do jednotlivých tří prodejních oblastí.

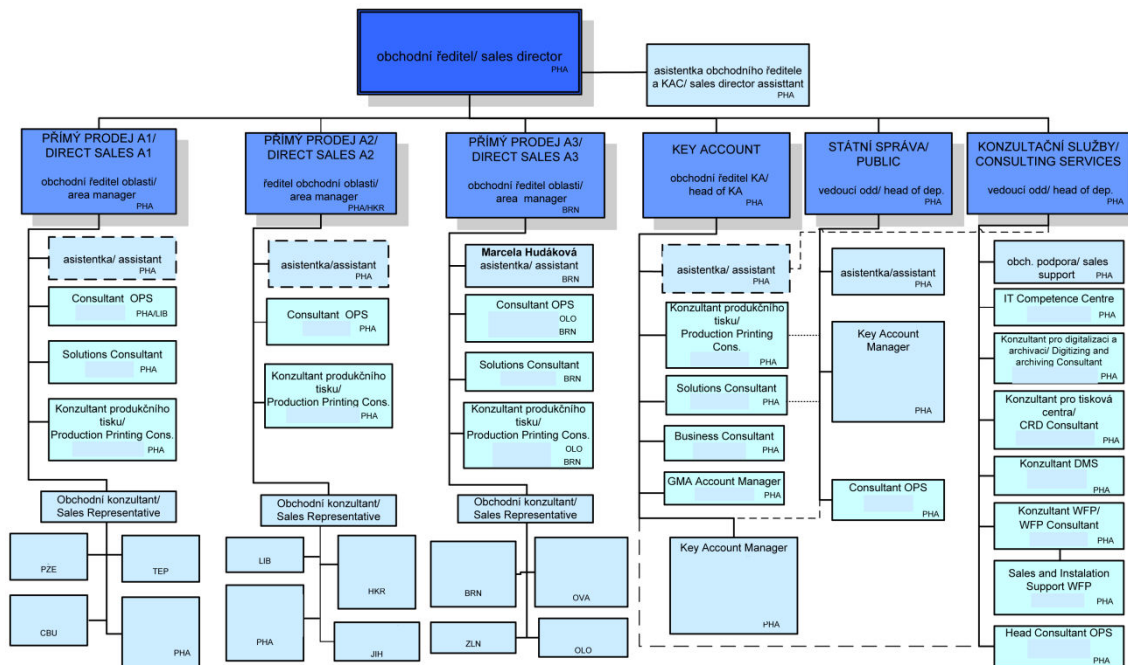
Přesto základem změny přímého prodeje je nové rozdělení přímého prodeje na sektory, kterému je věnována následující kapitola a lze konstatovat, že je platformou pro všechny uvedené dílčí změny v organizační struktuře.

Obrázek 4 Původní organizační schéma



zdroj: Interní firemní materiál upravený autorem práce

Obrázek 5 Nové organizační schéma po změně

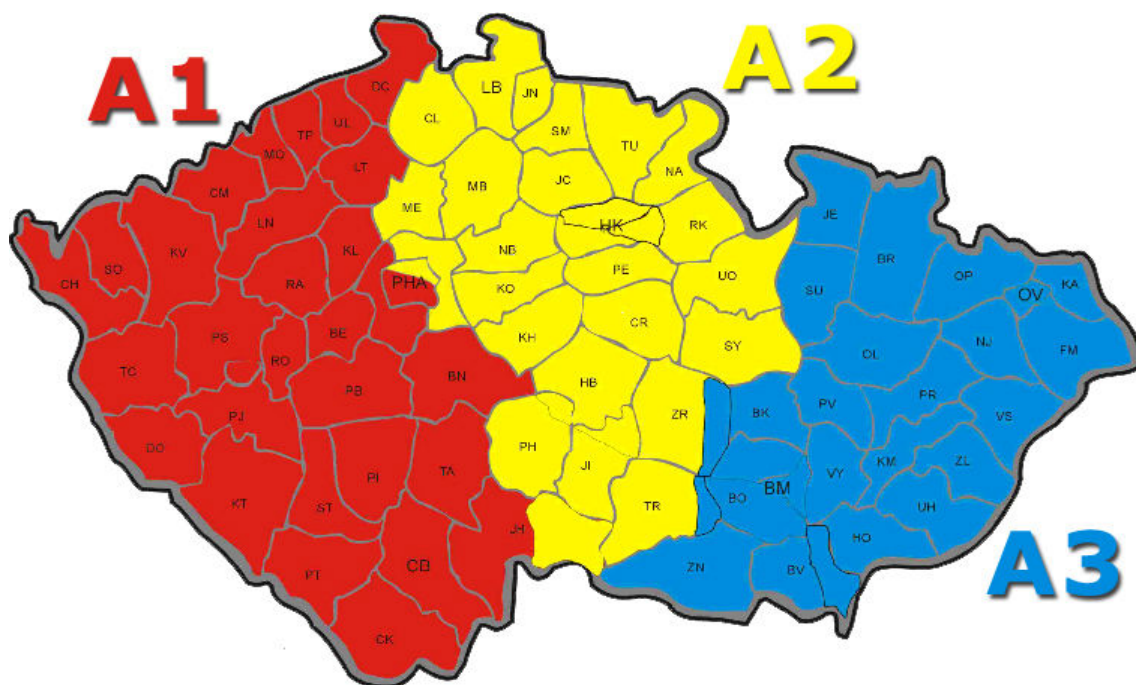


zdroj: Interní firemní materiál upravený autorem práce

3.2.3.9 Řešení: Rozdělení obchodního oddělení na sektory

V případě původní struktury obchodního oddělení absentovalo rozdělení na vyvážené regiony. Respektive existovalo rozdělení na český a moravský region. Ukázala se potřeba lepšího logického uspořádání dle regionů a to pro potřeby řízení a optimalizace počtu oblastních zastoupení, vyrovnaní výkonů obchodníků i vhodnější komunikace s obchodními zastoupeními (externí firmy – dříve jen s centrálou). S rozdělením obchodního oddělení byly spojeny další opatření v oblasti personální, administrativní i IT systémů atd. Výsledkem změny bylo rozdělení do tří regionů a to A1 (tzv. pražský), A2 (tzv. královehradecký) a A3 (tzv. brněnský) a realizaci všech nutných opatření s tímto souvisejících. Rozdělení na tři regiony oficiálně proběhlo ke dni 1. 10. 2012.

Obrázek 6 Mapa rozdělení regionů



zdroj: Interní firemní materiál upravený autorem práce

3.2.4 Krok 4: Komunikace vize

Autor této práce klade na komunikaci nejen vize, ale celého procesu změny velký důraz. Považuje ji za jednu nejpodstatnějších součástí úspěšné změny. Přesto se v tomto kroku nepovedlo zcela vše úspěšně.

Komunikace změny organizace přímého prodeje probíhala v širokém měřítku. Jak je uvedeno výše, byly uspořádány tři pracovní workshopy, společné výjezdní zasedání

s kulturním a sportovním programem. Časté bylo opakování tématu a získávání názorů či reakcí na pravidelných měsíčních poradách, kterého se zúčastňují všichni účastníci změny. Téma změny vyšlo také v interním věstníku. Ne nepodstatnou formou komunikace také byly neformální diskuze.

Každá změna má odpůrce. Ne jinak tomu bylo v popisované změně. Zvláštní důraz byl kladen na komunikaci pracovníků jednoho z regionů, jelikož jejich nadřízený (area manažer) měl k změně značný odpor. Jeho oportunní postoj pramenil z obavy ztráty vlivu a zmenšení jeho regionu (regiony byly rozděleny ze dvou na tři). Jisté obavy dalších zaměstnanců panovaly z nejistoty nového nadřízeného vlivem personálních změn.

Určitým problémem byla chyba v komunikaci změny směrem ven z obchodního oddělení na spolupracující útvary. Naprosté opomenutí vzhledem k IT oddělení mající na starosti různé systémy, mělo za následek jejich negativní postoj ke změně a některé nutné úpravy nebyly provedeny v patřičném čase. Jedná se sice o potřeby marginální pro změnu, ale i tak, autor této práce opomenutí hodnotí jako zbytečné a jako chybu v plánování. Výraznějším problémem bylo nezahrnutí pracovníků administrativy do účastníků změny, ačkoliv ve změně hrají také důležitou roli. Toto podcenění mělo opět za následek určité oportunní postoje. Bylo nutné na toto reagovat a komunikaci o tyto pracovníky rozšířit.

3.2.5 Krok 5: Posílení pravomocí

Jedním ze znaků Kotterova kroku posílení pravomocí v širokém měřítku je vhodná úprava organizační struktury. Popisovanou změnou je právě změna struktury organizace přímého prodeje. V této souvislosti došlo k jasné definici rolí i pozic, vzájemných vztahů mezi divizemi, jak je popsáno v předchozích kapitolách.

Vlastní pravomoci jednotlivých pracovníků jsou dlouhodobě dány vývojem ve společnosti i charakterem obchodní společnosti s jasně danými mantinely pro obchodníky atd.

Smyslem změny je podpora prodeje nadstandardních služeb související se znalostí technologických i softwarových produktů. Jsou vypracovány systémy školení pro

pracovníky obchodu i technického servisu. Je to typický standard pro vyspělou technologickou společnost.

Kotter v tomto kroku také doporučuje úpravu IT systémů. Jak bylo naznačeno výše, došlo k podcenění přípravy úpravy systémů pro změnu, nicméně nebyly nutné úpravy velké. Průběhu změny se tato skutečnost prakticky nedotkla.

3.2.6 Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství

V této otázce se kombinuje několik faktorů, nikoliv primárně zamýšlených v kontextu šestého kroku dle Kottera. Díky povaze obchodního rázu jsou nastaveny motivační prvky dle transparentního systému odměn (zavedeného v rámci změny) každého člena obchodního oddělení včetně konzultantů i projektových manažerů. Mohou tak splnit a v současné době i splňují některé Kotterovi myšlenky. V tomto případě nezpochybnitelnost a měřitelnost.

Celá teorie je spíše zaměřena na dlouhodobé transformační změny velkých firem, kde je potřeba zavést vizionářskou změnu. Jak říká Kotter změnu zásadního rázu. Popisovaná změna v této práci takovou změnou není. Zatím co Kotter řeší firmy s tisíci zaměstnanci a složitou strukturou.

Autor této práce souhlasí s nutností v procesu změny plánovat i prezentovat krátkodobá vítězství. V případě změny organizace přímého prodeje je tento krok zastoupen formálně odměňovacím, provizním systémem, který by ale byl zaveden bez ohledu k šestému kroku. Ale tím de facto plní jeho význam k naplnění vize japonské centrály.

3.2.7 Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn

Sedmý krok v Kotterově úspěšném procesu změny je určen pro chvíli, kdy změna je realizována nebo je v pokročilém stádiu. Opět jeho vysvětlení spíše odpovídá velkému podniku. Otázkou zůstává, jaké Kotterovy indicie přiřadit k popisované změně. Heslem jeho sedmého kroku je jednoduché: nepolevujte!

KM je technologická společnost, kde se změny dějí poměrně často. Projevuje se určitá únava z neustálých změn souvisejících s novými technologiemi i některými procesními úpravami, které vlastně s novinkami také souvisí. Proto každá významnější změna

v KM je řízena. Procesní pravidla jsou konzultována s externí společností, se kterou KM spolupracuje několik let. Snahou je zjednodušit procesy i zamezení zbytečných vzájemných závislostí. Ačkoliv změna struktury přímého prodeje byla ukončena, vize je kontinuální nárůst obrátu služeb s přidanou hodnotou.

3.2.8 Krok 8: Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Proces změny probíhá druhým rokem. Přesněji řečeno změna organizace přímého prodeje byla dokončena, ale chápeme-li vizi japonské centrály jako zvýšení obrátu ze služeb s přidanou hodnotou, tak její proces stále běží.

Nová organizační struktura je schopna lépe a pružněji reagovat na požadavky technologického pokroku i požadavků zákazníků. Dostavují se první pozitivní výsledky, více o nich v kapitole „Dopady změny“. Ukazuje se významný posun v myšlení obchodníků, kde hlavním motivujícím prvkem je finanční odměna, ale také možnost obrátit se s pomocí na konzultanty či projektové manažery. Obchodníci tak mají volnější ruce a větší prostor věnovat se zákazníkům.

Vzhledem ke krátké době procesu změny nelze jednoznačně konstatovat výsledek. Nicméně zatím se dostavuje dílčí úspěch, většina účastníků změny její princip akceptuje a je znát týmová práce napříč divizemi.

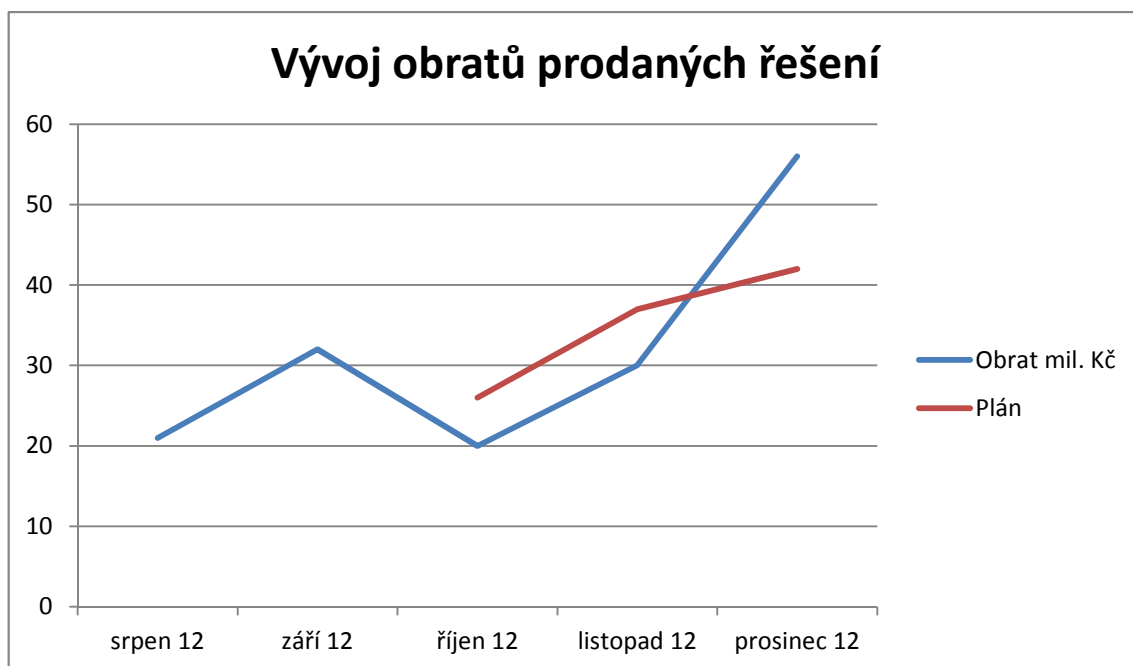
3.3 Dopady změny

K datu 1. října 2012 byly provedeny změny popsané výše. Vzhledem ke krátké době od provedení změny by bylo příliš předčasné uvádět závěry. Cílem změny tedy bylo posílit prodej služeb souvisejících s nadstandardním řešením a zároveň zvýšit kompetence jednotlivých obchodních manažerů s přispěním týmové práce, zejména ve složitějších případech. Jako podpora obchodníků byli do struktury zařazeni i konzultanti, jak pro analýzu nákladů souvisejících s tiskem, tak i specialisté nabízející řešení. S realizací větších obchodů pak mohou pomoci projektoví manažeři. Soudě dle práce obchodního oddělení a prvních dosažených výsledků, lze říci, že změna se ujala. Nebyly zaznamenány výrazné negativní reakce. Osvědčuje se i rozdělení na tři regiony a daří se udržet určitou formu pozitivní soutěživosti mezi nimi.

Graf níže ukazuje vývoj obratu ze služeb s přidanou hodnotou, tedy prodej nadstandardního řešení pro zákazníky. Výrazný pokles prodeje služeb v říjnu lze přičíst na konto prováděné změny, kdy obchod nemohl být z organizačních důvodů akční, a v podstatě se jednalo o doběh obchodů dojednaných v předešlých obdobích.

Čísla nemusí být tou jedinou nejdůležitější hodnotou, nicméně navýšení obratu v prosinci 2012 o 16 milionů Kč oproti plánu je velmi dobrým výsledkem změny.

Graf 1 Vývoj obrátů prodaných řešení



Zdroj: z interních dat vypracováno autorem práce

3.4 Doporučení

Autor této práce navrhuje následující doporučení, která se týkají popsané změny i budoucích změn realizovaných v podniku:

- a) Zvážení a využití změnového manažera získaného zvenčí.
- b) Jasně plánování nákladů změny a stanovení rozpočtu.
- c) Zvýšení vědomí naléhavosti změny.
- d) Nepodcenění komunikace změny napříč všemi odděleními.
- e) Rozhodné vypořádání se s oportunními postoji, zejména v managementu.
- f) Posílení vědomí vize.

Dočasný změnový externí manažer – toto doporučení je určeno pro budoucí změny v podniku. Dočasný manažer může ve změně sehrát velmi podstatnou roli, jelikož do stávající organizace přináší maximální zodpovědnost za dosažení cíle (jeho finanční odměna závisí na splnění strategie a vize), bez osobních bariér a ohledu na budování kariéry (je v podniku dočasně a není ovlivněn osobními vazbami). Lze předpokládat z toho vyplývající objektivitu a nezájatost. Takový dočasný manažer pak není zatížen denní administrativou a exekutivou. Důležitým faktorem jsou zkušenosti a rychlá adaptabilita manažera. Proto je nutné při výběru kandidáta dbát na jeho dosavadní reference.

Je možné využít dočasného manažera ve spojení s výkonem určité pozice. Toto opatření pak pomůže dočasnému manažerovi více se seznámit se situací v podniku. Otázkou zůstává odměna pro manažera, která může dosáhnout poměrně vysoké částky. Stanovení ceny za služby dočasného managementu jsou individuální a pohybují se se okolo 1,0 - 1,2% roční mzdy zaměstnance na dané pozici v rozpětí od 3000 do 9600 Kč/den.¹⁵

Vyšší náklady na dočasné řízení změn v popisovaném podniku byly příčinou, proč se vedení přiklonilo k sestavení týmu pro vedení změny z vlastní personálních zdrojů, ačkoliv původně byla podobná pozice zvažována. Nebyla však zvážena efektivita a možný přínos. Nicméně otázka nákladů na externího změnového manažera byla řešena

¹⁵ Zdroj <http://www.awpartners.cz/interim-management>

spíše subjektivně, neboť v celém procesu popisované změny náklady na realizaci změny byly řešeny velmi okrajově.

Náklady na změnu – jistým nedostatkem v celém procesu popisované změny je plánování a zjištění skutečného stavu ceny realizace změny. Pravda nebyly zaznamenány významné investice do technologií či systémů a navíc změna spočívala především v reorganizaci struktury. Přesto lze identifikovat náklady spojené s realizací změny i zvýšené fixní náklady. Ať už se jedná o využití poradenské společnosti, platby za výjezdni poradou, školení i vytvoření nových manažerských postů. Z těchto důvodů autor této práce doporučuje zpětně vypracovat strukturu nákladů na realizaci změny a i náklady mající vliv na běžný rozpočet podniku. Z těchto dat pak vycházet při analýze efektivity realizované změny. Autor neočekává nikterak zásadní zjištění, jelikož i prvotní úspěchy v podobě zvýšeného obrátu nad plán jistě pokryly náklady s realizací změny.

Zvýšení naléhavosti změny a komunikace změny – pokud autor této bakalářské práce může vyzdvihnout některé kroky dle J. P. Kottera, tak zdůrazňuje zvýšení naléhavosti změny a komunikace změny. Obojí v popisované změně bylo poněkud podceněno. Autor má za to, že by se s podstatou změny pracovalo lépe a změna by byla více akceptována, pokud by došlo k jasné komunikaci naléhavosti změny, například porovnáním s konkurencí, že tato změna přichází v poslední možnou chvíli, kdy konkurence je podstatně dále. Je třeba vyvolat pocit ohrožení, pokud nebude změna realizována. Příští změna musí být rozhodně probírána napříč celou společností včetně spolupracujících útvarů. Problém s podceněním informovanosti IT a administrativního oddělení by se nemělo opakovat.

Oportunní postoje – ačkoliv se podařilo vesměs významné oportunní postoje vymýtit, stále je patrný jistý odpor a určitá nespolupráce ze strany jednoho area manažera. To není pro budoucí vývoj vize vůbec dobré. Je-li důvodná obava i ke skrytému podrývání změny, kde důvod je egoistický postoj z důvodu ztráty části svěřeného regionu, nic naplat, je potřeba tuto situaci řešit i za cenu ukončení spolupráce s tímto manažerem. Jeho jinak dosažené úspěchy nemohou převážit nutnost zavedení změny a naplnění vize. Možným řešením je i zařazení na jinou vhodnou pozici.

Posílení vědomí vize – toto doporučení jednak směřuje směrem k budoucím změnám realizovaných v podniku a jednak k popisované změně v kontextu komunikace vize. Změna organizace přímého prodeje byla dokončena k 1. říjnu 2012, ale jejím hlavním cílem je prodej služeb řešení. Z náznaků při pohovorech s pracovníky KM vyplývá, že jako hlavní cíl vnímají spíše vlastní reorganizaci. Vize je navýšení obrazu služeb s přidanou hodnotou, je potřeba, aby byl kladen významnější důraz na komunikaci podstaty vize jako takové i na zvýšení naléhavosti vize, neboť tak podnik lépe obstojí v konkurenčním prostředí.

4 Závěr

Změna je trvalým a všedním projevem podnikatelské reality a nejen tam. Pro autora této bakalářské práce bylo poznání Kotterova modelu transformační změny do hloubky velkým přínosem. Je potřeba říci, že z počátku Kotterovo podání pohledu na řízení změn působí dojmem sbírky mnoha příběhů, na které, respektive z kterých, Kotter vyvozuje svých osm kroků úspěšného zvládnutí změny. Tyto příběhy a Kotterovi poznatky jsou čerpány z realizovaných změn velkých společností. Určitá část Kotterových doporučení či hodnocení se týká problémů spíše korporátních organizací a jejich typických znaků ve firemní kultuře, složitosti mnoho stupňového řízení a vůbec potíží ve velkých podnicích. Autor této práce však má za to, že Kotterovo osm kroků lze použít v podnicích menší velikosti i na všechny změny obecně. Pokud čtenář bude mít zájem, může začít studium Kotterových myšlenek poněkud na první pohled neobornou pohádkou: *Náš ledovec se rozpouští. Jistě v příběhu tučňáků a mezi tučňáky samotnými najde podstatu Kotterova pohledu na transformační změny i možnou analogii na některou ze změn, která je mu známa. Neboť jak řekl Spencer Johnson „Každý od výkonného ředitele po středoškolské studenty může mít prospěch z toho, co si z tohoto příběhu vezme“¹⁶.*

Výše popsané pohovory a analýza důvodů, proč si dle Kottera většina neporadila se změnami většího rozsahu, přestože jejich chyby byly předvídatelné¹⁷, vedly profesora Kottera k sestavení zásadních osmi kroků úspěšného zvládnutí transformačního procesu, které jsou podrobněji popsány výše v bakalářské práci. Jedná se o jeden z cílů teoretické části práce a celý model je shrnut na řádcích níže.

Krokem prvním, kterému Kotter věnuje zvýšenou pozornost, je **vyvolání vědomí naléhavosti změny**. Pokud se tento krok povede zvládnout, lidé budou více pro změnu. Zároveň je potřeba omezit faktory zabraňující prosazení změny, tedy strach, nezájem či samolibost.

¹⁶ KOTTER, J. P. a RATHBERGER, H. (2008) *Náš ledovec se rozpouští*. Poslední strana knihy

¹⁷ KOTTER, J. P. a COHEN, D. (2003). *Srdce změny*. Praha: Management Press, str. 9.

Druhým krokem je pak **sestavení funkčního vůdčího týmu**, s lidmi vhodných vlastností, dovedností a pravomocemi, čili koalice prosazující změnu.

Vytvoření vize a strategie je pak krokem třetím. Vize má být přesvědčivá, pochopitelná a vysvětlitelná do pěti minut, kdy je nutné vybočit s praxe strohého plánování, tabulek a rozpočtů. Vize a strategie pak napomáhají porazit odpor ke změnám. Strategie má být symbiózou mezi vedením a řízením, přičemž vedení má převažovat.

Jako čtvrtý krok Kotter určil **komunikaci transformační vize**, jejíž pomocí se vize změny šíří a získávají se stoupenci. Ke komunikaci se mají využít všechny možné prostředky, kde informace se podávají jednoduchým a smysluplným způsobem. Důležité jsou vlastnosti, jako je upřímnost a věrohodnost. To vše nejlépe podané v příkladech a metaforách co nejčastěji opakovaných.

Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku je Kotterův pátý krok a je chápán jako umožnění samostatnosti zaměstnanců v různých úrovních rozhodování. A to bez zbytečných strukturálních bariér, aby ti, kteří změnu podporují, mohli v rámci svého oddělení samostatně rozhodovat.

Pokud probíhá změnový proces, Kotter doporučuje, **vytváření krátkodobých vítězství**, tedy šestého kroku. Tyto milníky v podobě úspěchů v jednotlivých etapách změny dokazují pozitivní vývoj změny a jsou signálem pro účastníky změny, že se dílo daří. Je však potřeba, aby krátkodobá vítězství byla součástí strategie a plánů.

Změny probíhají neustále, proto Kotter myslí v sedmém kroku na **využití dosažených výsledků a podporu dalších změn**. Tento krok je významným především v rozsáhlém transformačním procesu, kde svou roli hraje podpora změn od nejvyššího vedení, odstraňují se zbytečné vzájemné závislosti a mnoho dalších aspektů.

Konečně posledním krokem je **zakotvení nových přístupů do podnikové kultury** čili upevnění dosažených změn v podniku za cenu trpělivého vysvětlování a někdy i personálních změn.

V praktické části práce pak je popsána změna organizace obchodního oddělení ve společnosti Konica Minolta Česká Republika. Jedná se o změnu výraznou jak co do změny struktury, tak i v myšlení obchodních manažerů. Další cíl v praktické části je konfrontace jednotlivých aspektů změny s Kotterovými osmi kroky transformačního procesu. Autor bakalářské práce byl iniciátorem změny a v Konice Minoltě působí na pozici obchodního ředitele.

Vlastní změna je reakce na vizi celé společnosti Konica Minolta zvýšit orientaci nejen na prodej tiskových zařízení, ale také na služby spočívající v řešení nadstavbových produktů, jako je správa dokumentů, variabilní tisk a digitalizace dokumentů. Kromě technologických opatření dané centrálou Konica Minolta bylo potřeba změnit dosavadní zvyklosti spojené s obchodními případy. Tzn. vytvořit funkční týmy složené z obchodníka, projektového manažera a konzultanta. Zároveň v rámci změny byl položen základ pro větší soutěživost mezi regionálními zastoupeními a to rozdělením regionů z dvou formálních na tři regiony s pevně danými pravidly. Během přípravy realizace změny pak byly zjištěny některé nefunkčnosti v procesech řešení obchodního případu i nejednotnému přístupu k odměňování obchodníků. Proto součástí změny byly také úpravy procesů i nový transparentní odměňovací systém. Do celého procesu změny a nové organizační struktury bylo potřeba zařadit 50 zaměstnanců akvizované společnosti. Vzhledem k náročnosti změny i její vyšší akceptability ze strany zaměstnanců byla ke změně přiznána dlouhodobě spolupracující poradenská společnost Deloitte Česká republika. Zajímavostí je, že se jedná o tutéž společnost, se kterou profesor Kotter spolupracuje. V rámci projektu s touto společností a za pomoci jejího ředitele Johna Cohena byla sepsána známa kniha Srdce změny¹⁸.

Dalším ze stanovených cílů této práce je porovnání jednotlivých aspektů výše uvedené změny s osmi kroky dle Johna Kottera. Struktura popisu změny je vlastně zasazení změny do těchto kroků. Tomuto je věnována celá kapitola 3.2. Lze-li stručně shrnout porovnání pro potřeby závěru, je možné uvést, že v zásadě provedená změna nebyla v rozporu s myšlenkami modelu osmi kroků, ačkoliv se změna jimi primárně neřídila. Téměř beze zbytku splnily Kotterovi představy aspekty změny zařaditelné do vytvoření funkčního a silného týmu prosazující změny a komunikace vize ve smyslu opakovaného

¹⁸ KOTTER, J. P. a COHEN, D. (2003). Srdce změny. Praha: Management Press, str. 11.

využití všech dostupných informačních kanálů. V komunikaci však nejdeme drobnou vadu. Změna nebyla řádně a v čas komunikována napříč odděleními a tak IT oddělení nebylo připraveno na úpravu informačních systémů a administrativa byla se změnami seznámena až na konci procesu. Kotter vždy klade důraz na vyvolání naléhavosti změny. Sdělení naléhavosti by bylo v případě popisované změny silné slovo, spíše je možno hovořit o vyvolání potřeby změny. Opět ale nejde o zásadní rozpor. Předem promyšlena byla strategie změny, zejména pak definice problémů a nefunkčností, návrhů jednotlivých opatření a způsob jejich aplikace ve spolupráci se širším týmem spolupracujících účastníků změny. Jaksi samovolně byl splněn krok pátý a to posílení pravomocí i krok šestý, tedy krátkodobá vítězství. Podstatou změny je vyšší samostatnost obchodních týmů při realizaci zakázky. Ovšem tato skutečnost byla vždy součástí podnikové kultury i v minulých obdobích. Vzhledem k tomu, že obchodní oddělení je zaměřeno z části na provizní systém, jsou výsledky k dispozici pravidelně každý měsíc. Je tak splněn Kotterův požadavek na podání důkazu o úspěších v procesu změny. Zbylé dva Kotterovy kroky jsou zamýšleny zejména pro velké změny velkých podniků. Ale ne výhradně. Popisovaná změna je tou změnou, u níž je potřeba vytrvalého tlaku na výsledky a začlenění změny do podnikové kultury a podvědomí pracovníků. Může totiž nastat podobná situace, před kterou Kotter varuje v příběhu generálního ředitele, který dlouhodobě a úspěšně budoval vizi. Jeho odchodem z firmy však transformační proces stagnoval. Autor této práce jako hlavní iniciátor změny se vši pravděpodobností v blízké budoucnosti přesune v rámci Konica Minolta do zahraničí. Má však za to, že byly učiněny všechny důležité kroky a změna byla pevně zakotvena v podniku.

Finanční ukazatele jsou v ekonomice podniku jednou z nejdůležitějších hodnot, nikoliv jedinou. Pokud použijeme toto hledisko, pak dopad změny na požadované zvýšení obratu z nadstandardních služeb předčil očekávání, ačkoliv začátky nebyly tak optimistické. Poslední měsíc roku 2012 byl ve znamení úspěchu navýšení obratu o 16 mil. Kč oproti plánu. Autor této práce nedostal souhlas se zveřejněním vývoje obratu z počátku roku 2013, výsledky však potvrzují vzrůstající trend.

Lze konstatovat, že změna proběhla a zatím probíhá uspokojivě. Souhra zkušeností managementu s předchozími změnami, nalezení a důsledné popsání problémů, jejich

vyřešení, podíl zkušené a významné poradenské společnosti i dobrá firemní kultura napomohly reorganizaci obchodního oddělení. Přesto autor této práce našel některé nedostatky, v kterých vidí poučení do budoucnosti. Kromě vize a skvělé strategie autor této práce klade ve shodě s Johnem Kotterem důraz na komunikaci změn v celém podniku. Dále doporučuje využití externích manažerů, pokud je to z pohledu nákladů možné, důslednou komunikaci napříč celou společností, vysvětlení vize ne jenom strategie. Jako důležité doporučení dále vidí stanovení nákladů na změnu, které nebyly vypracovány. Je jistě vhodné a i možné zpětně náklady určit, aby výsledných hodnot bylo využito k prezentaci úspěchů změny. To pomůže podpořit další změny.

Autor této práce se plně ztotožňuje s osmi bodovým procesem Johna Paula Kottera. Autoři změn, které mají mnoho etap, jsou dlouhodobé a vizionářské, navíc prováděné ve velkém podniku, by měli znát, a autor si dovoluje tvrdit, i dobře ovládat Kotterův model. Vyvarují se mnoho chyb a jistě se více přiblíží úspěchu. Tím ovšem není tvrzeno, že na menší změny se Kotterovy kroky nehodí. Jen některé aspekty se více týkají času a rozsáhlosti změny i podniku.

Literatura

Primární zdroje

KOTTER, J. P. Vedení procesu změny. Praha: *Management Press*, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

KOTTER, J. P. a COHEN, D. Srdce změny. Praha: *Management Press*, 2003. 200s. ISBN 80-7261-095-3

KOTTER, J. P. Vědomí naléhavosti změny. Praha: *Management Press*, 2009. 224s. ISBN 978-80-7261-193-5

KOTTER, J. P. a RATHBERGER, H. Náš ledovec se rozpouští. Praha: *Nakladatelství PRAGMA*, 2008. 155s. ISBN 978-80-7349-193-5

Internetové zdroje

WIKIPEDIA: *JOHN KOTTER [online]* [cit. 2013-12-03]. Dostupné z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/John_Kotter

KOTTER INTERNATIONAL: *PROFESSOR JOHN P. KOTTER [online]* [cit. 2013-12-03]. Dostupné z WWW: <http://www.kotterinternational.com/aboutus/bios/john-kotter>

MANAGEMENT MANIE: *ČTYŘI FÁZE ZMĚNY [online]* [cit. 2013-12-03]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/ctyri-faze-zmen>



4 ORGANIZAČNÍ ZMĚNY V OBCHODĚ – AREA 3

V rámci projektu "Strategie Přímého prodeje", na kterém se v minulosti podílela poradenská společnost Deloitte, dochází nyní k finalizaci příprav rozdělení regionů přímého prodeje (tzv. Areas) na tři části. Vznikne nová Area 3 ve shodné struktuře jako je aktuální struktura stávajících Areas. Zároveň se tím uzavře i plná integrace společnosti Robinco v přímém prodeji. Tato změna proběhne ke dni 1. 10. 2012, tedy od pololetí fiskálního roku 2012.

Mezi hlavní přínosy nového rozdělení regionů patří:

- optimalizace pracovníků na jeden tým a jednoho řídicího pracovníka
- zrychlení růstu výkonu regionálního prodeje v oblastech s obchodním potenciálem
- zvýšení dohledu na kvalitu práce se zákazníky a kompetenční růst obchodníků

Rozdělení do Areas proběhne podle základních kritérií, jako jsou:

- ☞ vyváženost jednotlivých Areas (počet lidí, MIF, výkon HDP, plán,...)
- ☞ dopravní dostupnost
- ☞ neměnnost zodpovědnosti OZ za své aktuální zákazníky

V rámci KM BCZ budou tedy od 1. 10. 2012 fungovat tři vyvážené regiony přímého prodeje. U KAC, SSP a KS principiálně nedojde k žádné změně. Nyní se finalizují technické oblasti na IT, připravuje se rozdělení plánů a vznikají reportovací nástroje na CON. V průběhu měsíce září budou pracovníci BCZ, zejména členové týmu v Areas, seznámeni s finálním detailním rozdělením a organizační strukturou. Nová organizační struktura bude i jedním z témat externího KickOff přímého prodeje, který se bude konat v říjnu.