

# Přínosy agilní transformace

Executive summary

**Řada velkých společností, které desetiletí fungují na tradičních manažerských principech, volí agilní transformaci.**

**V tomto materiálu stručně odpovídáme na klíčové manažerské otázky. Vycházíme z odborné diskuse, která proběhla v červnu 2018 v Praze, a výzkumu KPMG.**

## Co je to agilní transformace

Pojmem agilní transformace (resp. obdobnými výrazy jako jsou agilní principy, metody, agilita, případně také digitální transformace) se často míní více témat. Aplikace agilních přístupů má počátky v oblasti IT. Výrazněji se využívá od 90. let minulého století. Agilní metody (např. SCRUM, XP, KANBAN) získaly své místo v posledních letech díky prokazatelným výsledkům. Projekty probíhají rychleji, efektivněji a často s větší měřitelnou přidanou hodnotou pro zákazníka.

Agilní transformace je provedení změn v rozsahu celé společnosti nebo její významné části pomocí agilních principů a metod. Výsledkem změn je digitalizace produktů a procesů, často se proto nazývá digitální transformací. Původní agilní metody, osvědčené v menších týmech nebo v moderních společnostech, ale na agilní transformaci nestačí. Proto vznikly další „nadstavby“ těchto metod, které pomáhají řídit agilní projekty ve velkém rozsahu (např. SAFe, LeSS, Spotify).

## Proč velké společnosti volí agilní transformaci

- Rychlejší realizace projektů (navíc rozdělená do dílčích, postupných dodávek),
- vyšší produktivita,
- vyšší motivace a spokojenost zaměstnanců,
- atraktivnější značky pro potenciální zaměstnance,
- lepší reakce i na specifické zákaznické potřeby a menší rozsah tzv. rozpracované výroby.

Důkazem, že výše uvedených přínosů lze dosáhnout je např. holandská ING. V Česku těchto výsledků zatím nikdo nedosáhl. Naopak úspory nákladů jsou spíše neprokázané.

**Martin Hladík**  
**Director**  
KPMG Česká republika  
602 496 047  
[martinhladik@kpmg.cz](mailto:martinhladik@kpmg.cz)

**Ondřej Jaroš**  
**Senior Manager**  
KPMG Česká republika  
737 277 812  
[ojaros@kpmg.cz](mailto:ojaros@kpmg.cz)

**Jiří Khun**  
**Senior Manager**  
KPMG Česká republika  
725 714 095  
[jkhun@kpmg.cz](mailto:jkhun@kpmg.cz)

## Jakou strategii agilní transformace zvolit

V ČR existují společnosti, které dosáhly úspěchu v izolovaných oblastech, jako jsou např. mobilní bankovníctví nebo internetová zákaznická zóna. Nezanedbatelným úspěchem je také vyšší kvalita dodávek. V těchto izolovaných oblastech zaměstnávají i více než 100 lidí. Sekundárním negativním efektem však je vytváření tzv. agilní subkultury, kterou zbytek společnosti vnímá jako úspěšnější, ale i upřednostňovanou. To může vést k demotivaci zaměstnanců.

### ► Strategie je klíčová

Některé společnosti zvolily agilní transformaci v plném rozsahu – veškeré změny řídí pomocí agilních metod. Volbu této cesty by měla zdůvodňovat strategie, která vysvětluje, proč a kam společnost míří a jak agilní metody na této cestě pomohou. Součástí této strategie by mělo být dosahování vyšší hodnoty pro zákazníka. Zákaznický pohled je také vhodným aspektem pro koordinaci agilních týmů, resp. výsledků jejich práce. V praxi však často dochází k převedení existující liniové struktury do agilní organizace.

### ► Odchody jsou nevyhnutelné

S rozhodnutím pro agilní transformaci se společnosti obvykle nevyhnou odchodům některých zaměstnanců (odhadem 10–25 %), kteří nejsou ochotni nebo schopni adaptovat se na nové metody práce. Je nezbytné připustit, že část zaměstnanců odchází kvůli demotivaci, kterou způsobuje nesprávně uchopená agilní transformace zejména na svém počátku. To bohužel ohrožuje i výkonné zaměstnance.

### ► Provázanost procesů a IT

Další komplikací velkých firem je vnitřní provázanost procesů a IT (architektura), která brání rychlé realizaci projektů a postupným dodávkám. Potřebná změna architektury může vést v obrovským investicím a faktickému oddálení agilní transformace. Nezanedbatelným problémem je zajištění potřebných znalostí a návyků agilních metod pro stovky až tisíce zaměstnanců. Neznalost komplikuje adaptaci lidí a brání dosažení pozitivních efektů agilních transformace.

### ► Zásadní role top managementu

Agilní transformace velkého rozsahu musí být vedena vrcholovými manažery. Efektivní vedení však není možné bez osvojení agilních metod a zapojení do transformace. Jde také o významnou změnu firemní kultury. Řízení je více založeno na důvěře než na pravidlech, rozhodování se posunuje na nižší úroveň. Je třeba změnit procesy a nástroje pro řízení rozpočtu, lidského kapitálu, požadavků (zadání) a rizik.

### ► Nedostatek odborníků na agilitu

S ohledem na vzrůstající poptávku po agilních odbornících, očekáváme problém s jejich dostupností. Na českém trhu je limitovaný počet lidí s reálnými zkušenostmi s agilními metodami, navíc získanými pouze v izolovaných oblastech. Zkušenosti s agilní transformací velkého rozsahu do značné míry chybí.