



Moderní trendy v řízení společností a Model Business Excellence

Současným celosvětovým trendem v moderním řízení společností je změna charakteru tržních vztahů, zejména vztahů výrobců a prodejců k zákazníkům. Do obchodu proniká globalizace. Mizí hranice pro zboží. Konkurenční boj výrazně posiluje. Na všech trzích dochází k mimořádné turbulenci. Změny tržního prostředí jsou stále dynamičtější a hlubší. Světové firmy stále s větším úsilím zavádějí moderní metody řízení na bázi Excellence, aby zabránily fatálním ekonomickým dopadům.

Globalizace proniká do všech oblastí lidské činnosti. Trh se dramaticky mění. Nároky zákazníků se zvyšují. Mění se struktura jejich požadavků. Aktivita konkurence se zosťruje. Změny tržního prostředí jsou tak rychlé a zásadní, že dříve osvědčená východiska řízení jsou pro nás již v tomto okamžiku nepoužitelná.

Trh je globální. Národní nebo teritoriální pohledy na dosažení úspěchu společnosti již nestačí. Firmy musí získat a uplatnit zcela nové schopnosti, které jim umožní mobilizovat fyzická hmotná i nehmotná aktiva. Ty lze úspěšně mobilizovat prostřednictvím zavedení Excellence řízení. Excellence v řízení společnosti se opírá o mezinárodně uznávané standardy EFQM – Evropské nadace pro management kvality.

Princip Excellence spočívá v důrazu na procesní přístupy řízení společnosti. Spočívá v rozvoji procesů, posilování jejich vzájemných souvislostí a vazeb s cí-

lem dosáhnout maximálních synergii.

Přínosy zavedení Excellence

- výrazná orientace na výsledky,
 - zaměření na zákazníka, tzn. vytváření trvalé hodnoty pro zákazníka,
 - stálost firemních záměrů a cílů podporuje vedení (leadership),
 - řízení firmy pomocí provázaných systémů, procesů a faktů,
 - rozvoj angažovanosti pracovníků, co největší účast na řízení, trvalý profesní růst,
 - neustálé učení se, zlepšování a inovace, využívání všech příležitostí ke zlepšení,
 - rozvoj partnerství, přínosných pro všechny zainteresované strany,
 - společenská odpovědnost organizace vůči okolí.
- Reagovat na změny tržního prostředí znamená realizovat řadu konkrétních kroků.

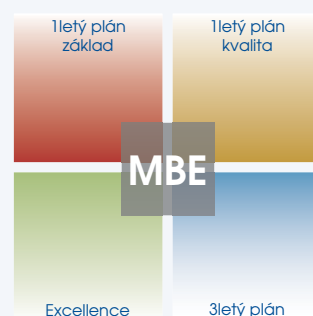
Prvním krokem je vytvoření zcela nových vztahů k zákazníkům,

které umožní udržet zákazníky stávající a současně proniknout k novým zákaznickým segmentům i trhům.

Dále musí firma uvádět na trh zcela nové, vysoce kvalitní výrobky, které odpovídají aktuálním požadavkům zákazníků. Musí mobilizovat schopnosti a motivaci svých zaměstnanců s cílem jejich neustálého zlepšování a průběžně implementovat nejnovější technologie a postupy.

Neméně důležitou oblastí je reagování na vnitřní změny.

4 fáze projektu Model Business Excellence





V době, kdy začíná boj o kvalitní lidské zdroje, hraje tato otázka klíčovou roli v efektivní realizaci změn a dosažení úspěchu.

Jaké jsou trendy ve vývoji trhu?

Informační věk vyvolal zásadní diferenciaci trhů. Jednotlivci se bez problémů dostávají k informacím o aktuálních novinkách, což vede k výrazné individualizaci poptávky. Výrobci jsou nuceni stále více přizpůsobovat užitek produktů požadavkům a přáním zákazníka (tzv. orientace na výklenky trhu). Mezi tržními subjekty vznikají nové vztahy. Vysoká dynamika a turbulence trhu vede k těsnějšímu propojení všech účastníků (výrobců, distributorů, prodejců i zákazníků).

Výrobní a prodejní firmy, které se původně zaměřovaly na masy, se postupně přeorientovaly na konkrétní cílové skupiny. Silná diferenciacie poptávky dokonce nutí výrobce, aby reagovali na individuální potřeby. Produkt závisí na dodatečném užítku pro zákazníka. Proto se výrazně zrychlují cykly inovací, což nutí firmy definovat cíle na stále menší cílové skupiny a kratší období.

Aby nedocházelo k neustálým změnám firemních cílů, posiluje se význam strategického řízení, které nabízí potřebný nadhled nad operativou a zabraňuje tendenci „skákáni po příležitostech“.

Jak firmy reagují na vnější a vnitřní změny?

Neplnění stanovených cílů vyvolává ve firmě na všech úrovních tlak a nervozitu. Potřebnou energii ztrácíme například na zdůvodňování

ním proč to a to nejde, tlakem na rozšiřování prodejních míst, rozšiřováním produktového portfolia. To, co zůstává mimo zorný úhel managementu, je změna systému řízení.

Jaké jsou tradiční metody řízení firem?

V tradičně vedených firmách převažuje operativní styl řízení. Jeho charakteristickým rysem je častá improvizace a rozhodování na základě intuice, což opakovaně způsobuje přebytek nebo naopak nedostatek kapacit.

Potenciál firmy je nevyužitý, prostředky se plýtvá. Přes vysoké nasazení zaměstnanců se obvykle nedaří dostatečně pružně reagovat na výkyvy poptávky. Zákazníci postupně odcháze-

„Do obchodu proniká globalizace. Mizí hranice pro zboží. Konkurenční boj výrazně posiluje. Na všech trzích dochází k mimořádné turbulenci.“

jí ke konkurenci, která dokáže lépe naplňovat jejich přání.

Jaké jsou nové trendy v řízení firem?

Moderní řízení firem vyžaduje přejít od operativního řízení a improvizace ke koncepčnímu řízení, které podporuje dlouhodobý rozvoj. Jednou z nejpropracovanějších metod moderního řízení je tzv. Model Business Excellence – MBE.

Jde o promyšlený strategický přístup, který dokáže včas predikovat tržní trendy a přání zákazníků. Umožňuje, abychom se v předstihu připravili na jakékoliv situace na trhu. Řízení je kontinuální proces. Zahrnuje plánování, organi-

zování, rozhodování, komunikaci, motivaci a kontrolu. MBE vytváří vyvážený vztah mezi okolím (trhem) a vnitřním potenciálem firmy. Jednotlivé procesy tvoří články, které díky vzájemné synergii zajišťují plnění strategických cílů.

Systém MBE využívá dlouhodobé strategie k řízení rozvoje firmy a k eliminaci chybných rozhodnutí, která často vznikají pod tlakem okamžité situace.

Jaká je role MBE v řízení firem?

MBE je praktický nástroj hodnocení a tvoří základ společného jazyka firem. Významně podporuje sdílení nejlepší praxe. Zahrnuje všechny prvky a vytváří dobře strukturovaný, dynamický systém, který dokáže velmi pružně reagovat na proměny trhu a okolí.

Manažerům nabízí dostatečný nadhled nad problematikou a orientaci na dosahování dlouhodobých (strategických) cílů.

Naopak výkonným pracovníkům dává značný prostor pro uplatnění vlastních nápadů, aktivit a efektivní řízení v praxi.

Kdo se zabývá změnou řízení a využitím MBE ke změně?

Obvykle se jedná o progresivní firmy, které chtějí být excelentní. Chtějí trvale držet krok s nejvyššími společnostmi a dosáhnout vynikajících obchodních i ekonomických výsledků. Mají připravený management, který se nebojí jít do změn a dokáže je dotáhnout do konce. MBE využí-



vá s úspěchem řada špičkových světových firem. V současnosti jde o nejrozšířenější rámec managementu v Evropě.

Pro jaké typy společností je MBE vhodný?

MBE se hodí pro všechny typy společností, od průmyslových, přes bankovní sektor, golfový klub až po státní správu. Pro implementaci MBE není rozhodující ani velikost firmy. Velmi dobře funguje jak v mamutích firmách koncernového a nadnárodního typu, tak v malých společnostech o několika zaměstnancích. Zaměření činnosti ani produkto- vá skladba nemá na využití MBE žádný vliv. Rozhodující je vždy to, do jaké míry je vedení rozhodnuto a schopno MBE do prostředí firmy aplikovat.

Často se objevuje námitka, že naše produkty a technologie jsou natolik specifické, že MBE nelze v našich podmínkách úspěšně využít. Většinou tyto námitky zakrývají nechuť a nerozhodnost vedení provést zásadní změny a zprůhlednit řízení firmy. Avšak firma, která není schopna reagovat na vnější a vnitřní změny nebo se jim dokonce vědomě vyhýbá, podstupuje riziko ztráty konkurenceschopnosti.

Bez nadsázky tvrdíme, že MBE je nejen vynikající nástroj pro řízení, ale také nástroj univerzálně použitelný bez ohledu na velikost a zaměření podnikání firmy. MBE je účinná metoda pro prosazení změn ve firmě a uvedení moderního a praktického systému řízení do praxe.

Výhody MBE

- ☐ určuje jasný směr pro budoucí rozvoj firmy a pomocí cílů vyhodnocuje jeho naplňování,
- ☐ umožňuje standardizaci a účinné měření všech procesů a důležitých činností,
- ☐ manažerům dává možnost správně rozhodovat i ve složitých situacích,
- ☐ dává dostatečný prostor jednotlivcům pro kreativitu a nastavuje pravidla pro jejich spravedlivou motivaci.

Nevýhody MBE

- ☐ vyžaduje aktivní zapojení managementu a chuť provádět radikální změny,
- ☐ zavedení Excellence v řízení vyžaduje až tři roky intenzivní práce. Záleží však na úrovni řízení firmy, která se rozhodne dosáhnout Excellenci v řízení.

Funguje Excellence v praxi?

Vezměme si příklad z jedné nadnárodní potravinářské společnosti. Tato společnost zakoupila v České republice potravinářskou firmu. Výsledky a úroveň této firmy nebyly povzbudivé.

První krokem byla částečná změna vrcholového managementu. Nedílnou součástí byla příprava na změny v řízení a vydání se na cestu k získání Excellenci v řízení. Během dvou let firma patřila k předním potravinářským firmám v ČR a během dalšího roku stála na předním místě i v hodnocení mezi mezinárodními filiiálními společnostmi.

Co byly klíčové momenty úspěchu?

Management dostal cíle na 10 let a měl za úkol v 3letých plánech navrhnout strategii, jak jich

dosáhne. Plány byly každoročně oponovány a precizovány.

Důležitým předpokladem bylo provázání ročních plánů na 3leté a jejich důsledné plnění.

Pomocí neustálého zlepšování procesů, měření a nastavení takových ukazatelů, které spolehlivě monitorovaly plnění strategických cílů, měl management neustálý přehled o odchylkách a mohl na ně včas zareagovat.

Efektivně vedenými poradami, koučováním, provázáním individuálních plánů pro každého pracovníka s ročním plánem a jejich cílevědomým rozvojem bylo řízení přehledné a každý věděl, co má dělat a proč.

Když o tom tak popřemýšlíme, tak to vlastně nebylo nic tak složitého. Nebo ano?

Představujeme:



Pavel Procházka

Managing Director
Tel.: +420 261 22 33 53
Mobil: +420 602 777 824
E-mail: pavel.prochazka@palatinum.cz

Palatinum s.r.o.

Na Květnici 20, Praha 4, 140 00
Tel.: +420 261 22 33 53
Mobil: +420 773 293 881
E-mail: info@palatinum.cz
Web: www.palatinum.cz