

Co se neměří, není řízeno

Uplatnění moderních metod řízení vyžaduje od manažerů výraznou chuť reagovat na měnící se podmínky v okolí firmy a znalost postavení společnosti vůči očekávání i konkurenci. Management musí neustále porovnávat dosažený stav s plánem a cíli, které byly nastaveny předem, popř. které pro firmu nastavili akcionáři nebo majitelé. Firma musí být schopná měřit výsledky pomocí objektivních ukazatelů. Ukazatelé musí být vždy k dispozici kompetentním manažerům.

Manažer může jen obtížně správně rozhodovat, pokud nemá dostatečné informace o tom, zda firma stanovené cíle plní a jak velká je případná odchylka od plánu.

Neinformovaný manažer se podobá člověku, který má projít kolem propasti se zavazanýma očima. Špatným rozhodnutím může ohrozit nejen život svůj, ale i firmy. Pokud manažer neví, nakolik firma cíle plní nebo pokud cíle nejsou měřené relevantními a měřitelnými ukazateli (např. výše tržeb a zisku, velikost zásob, spokojenost zákazníků, pozice produktů na trhu, apod.), může jen stěží dělat optimální rozhodnutí. Kvalifikované řízení podniku bez efektivního měření a monitorování dosažených výsledků i cílů je prakticky nemožné.

Proč je důležité měřit cíle při řízení firem?

Bez měření dosažených výsledků nelze zajistit objektivní kontrolu stavu plnění strategických cílů a navrhnout nápravu případných

odchylek. Je to jako bychom chtěli včas dojet na nějaké místo, ale nemáme žádnou informaci o vzdálenosti, směru, rychlosti automobilu, stavu paliva a navíc nám chybí volant.

Řízení firmy je postaveno na stejném principu jako řízení auta. Přesto management často nedokáže odpovědět na jednoduché otázky, jako kam firma směřuje, kudy, co pro to udělá, kdo to udělá, kdy, jak, proč, co k tomu bude potřebovat, jak to bude měřit?

Co je potřeba měřit?

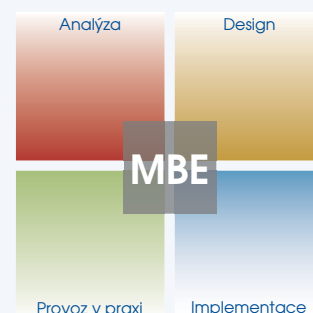
Pomocí srozumitelně formulovaných ukazatelů měříme dosaženou úroveň plnění cílů. Požadovanou hodnotu nastavíme během tvorby ročního plánu. Počet ukazatelů nesmí být ani příliš velký, ani malý. Ukazatele musí podporovat splnění cílů a musí být vzájemně provázány. Kvalita nastavení ukazatelů přímo ovlivňuje výsledky našeho úsilí, a proto musíme při jejich definování vzít v úvahu širší souvislosti. Jak, co, s čím souvisí

a čím co může být ovlivňováno. Větší množství ukazatelů však neznamená vyšší kvalitu. Naopak vyšší počet sledovaných ukazatelů může situaci zamlžit, což může způsobit, že naše rozhodnutí o správném řešení bude zbytečně komplikované. Kvůli velkému množství zavádějících informací často dochází k chybám.

Jak měříme?

Úroveň plnění cílů většinou měříme pomocí ukazatelů, které přímo vyjadřují stav realizování cíle nebo něčeho, co je s ním těsně spjata. Ekonomické a obchodní

Kroky v projektu Model Business Excellence



ukazatele, tzn. zisk, tržby, objem zásob atd., většinou měříme přímo. Naopak ukazatele jako například spokojenost zákazníka, vlastnosti výrobku, odlišení od konkurence a kompetence personálu jsou měřeny prostřednictvím navazujících ukazatelů.

Pro objektivní stanovení plnění cílů nelze měřit jen dosahování výsledků, ale také úroveň aktivit, znalostí a schopností lidských zdrojů. Pouhé sledování výsledků by mohlo vést k tomu, že si prostřednictvím aktivit a dovedností pracovníků nevytvoříme dostatečný potenciál pro plnění cílů v budoucnosti. Hrozí, že firma ustrne na jednom místě. Nebude schopná se trvale zlepšovat.

Měření nevyžaduje drahý informační systém nebo složitý software. Důležitější je volba vhodných ukazatelů a toho, vůči čemu je srovnáváme. Vhodným základem je kvalitní plán v dostatečném detailu. K měření můžeme využít běžný kancelářský software.

Srovnávací bázi pro měření obvykle tvoří roční plán, tříleté plány a výstupy z benchmarkingu (srovnání s nejlepšími firmami v daném segmentu). Benchmarking je východisko k dosažení Excellence v řízení a vytvoření předpokladů konkurenceschopnosti. Tímto způsobem získáme informace o tom, jaká je možná dosažitelná úroveň srovnávaných ukazatelů a v čem zaostáváme za konkurencí. V případě, že naše ukazatele nejsou na potřebné úrovni, je třeba nastavit postupné kroky, jak se na požadovanou úroveň dostaneme a jak ji budeme zlepšovat.

Co děláme s výsledky měření

Jedna z možností, jak se v dané problematice neztratit, je využití Modelu Business Excellence (MBE). MBE je efektivní a velmi praktický nástroj pro řízení firem. Aplikace MBE nás donutí, abychom se systematicky zabývali nastavením a provázáním ukazatelů.

V systému MBE určené ukazatele pravidelně vyhodnocujeme a přijímáme nápravná opatření. Výsledky měření porovnáváme s plánem a s nejlepšími firmami ve srovnatelném oboru v celosvětovém měřítku nebo alespoň v dosažitelném teritoriu. V některých případech chceme znát stupeň našeho zlepšování, proto dosažené výsledky porovnáváme s minulým obdobím. Bez plánování, tzn. bez stanovení očekávané úrovně ukazatelů a jasných milníků, ne-

týmu. Výkonní pracovníci na nižších stupních organizační struktury mají většinou nejpodrobnější informace o aktuálním stavu. O problematice ví nejvíce. Musí tedy být schopni korekční opatření stanovit tak, aby byla dostatečně účinná a zaměřená na hlavní příčiny odchylek. Na manažerovi pak závisí, aby dobrým koučováním a vhodnou motivací pracovníky v týmu k tomu vycvičil a vedl.

Zkušenosti z projektu

Naše zkušenosti z reálných projektů zavádění systému měření ukazují, že firma nemusí pořizovat drahý CRM systém. S úspěchem může využít standardní tabulky v programu MS Excel.

Často se setkáváme s tím, že firma dokáže poměrně rychle a přesně identifikovat odchylku, ale již neumí nadefinovat opatření k jejímu

„Co se neměří, není řízeno.“

můžeme ukazatele pravidelně vyhodnocovat. MBE umožňuje vhodně vybrat a nastavit ukazatele pro měření, správně je změřit a vyhodnotit. Na základě vyhodnocení pak definujeme účinné korekce a monitorujeme jejich dopad.

Vliv na výsledky

Na výsledky měření ukazatelů má vliv řada vnějších, ale i vnitřních faktorů. Je potřeba je velmi kvalifikovaně posoudit a eliminovat ty, které nejsou pro měření podstatné.

Nejdůležitější je výsledky správně vyhodnotit a navrhnout správné a účinné korekce. Návrh správných korekcí není jen záležitostí manažera, ale celého pracovního

odstranění nebo alespoň zmenšení. Důvodem je malá informovanost manažerů o konkrétním problému. Tým nemá nastaveny jasné priority, čím se zabývat, a rozhodnutí se pak dělají intuitivně, bez návaznosti na dlouhodobé cíle. Opatření se často zaměřují na odstraňování následků odchylek, ne na hledání jejich příčin.

Jaké jsou výhody správného měření cílů?

- kvalitní měření cílů prostřednictvím ukazatelů vytváří podmínky pro korektní rozhodování a omezuje chybování manažera
- dobře nastavené ukazatele indikují případné odchylky a umožní nám včas nastavit korekční opatření

- ❑ promítnutí firemních cílů do ukazatelů a jejich propojení s cíli jednotlivců zajistí, že aktivity celého týmu vedeme žádoucím směrem
- ❑ správné měření ukazatelů účinně podporuje naplňování vize a strategických cílů firmy

Jaké jsou požadavky na měření?

- ❑ vysoké nároky na výběr správných ukazatelů pro měření
- ❑ nastavení takových ukazatelů pro procesy (včetně jejich hodnot), které je možno na dané úrovni řízení procesů efektivně ovlivnit
- ❑ zavedení pravidelnosti a systému do měření
- ❑ zainteresování každého jednotlivce na plnění ukazatelů motivačním systémem
- ❑ důsledná kontrola plnění nejen ukazatelů, ale i korekčních opatření tak, aby byla zajištěna včasná eliminace odchylek ukazatelů

Příklad z praxe

Jako příklad z praxe lze uvést zavedené formy měření v automobilovém průmyslu, kde se Excellence využívá už poměrně dlouho zejména při řízení jakosti. Automobilky (např. Škoda Auto, Toyota) nastavily cíle pro jakost velmi přísně, a to jak ve formě přímo měřitelných cílů, obvykle počet vadných aut, tak i prostřednictvím nepřímě měřitelných cílů, např. podíl spokojených zákazníků. Cíle vždy korespondují s vizí a posláním konkrétní automobilky, např. nejvyšší spolehlivost, nejvyšší spokojenost zákazníků, nejvyšší bezpečnost, nejnižší hlučnost atd. Jak tento systém funguje v praxi?

Aby mohla automobilka dodávat vysoce spolehlivé vozy, musí mimo jiné zajistit, aby díly od dodavate-

lů byly ve stanovené kvalitě. Proto je pro proces nákupu jako hlavní definován ukazatel podíl vadných dílů v dodávkách. Volba ukazatele není tedy náhodná, přímo souvisí s cílem vysoké spolehlivosti.

Nastavené ukazatele pro vstupy musí podporovat firemní cíl. Jestliže je cíl automobilky pro dodávky vstupů stanoven v úrovni kvality dodávek, musí nákup zajistit, aby podíl vadných dílů nepřekročil nastavené hodnoty ukazatelů. Konkrétně to znamená, že jednotliví nákupci musí dohodnout s dodavatelem takové podmínky a ukazatele, aby tento cíl byl zabezpečen. Současně musí také vstupní kontrola zamezit průniku vadných dílů do výroby.

V těchto intencích tedy manažer nákupu stanoví individuální cíle jednotlivcům. V tomto případě mohou být definovány na úrovni nákupu dva hlavní ukazatele pro měření výkonnosti. Podíl nebo počet dodavatelů, kteří ve smlouvě splňují dohodnuté ukazatele, a podíl vadných dílů, které se dostaly přes vstupní kontrolu do výroby a způsobily poruchy. Kontrola plnění ukazatelů je v tomto případě snadná. Oba ukazatele jsou sledovány a okamžitě po zjištění odchylky jsou přijímána nápravná opatření.

Složitější je situace při měření cíle zaměřeného na spokojenost zákazníků. V tomto případě nelze měření provést přímo, i když řada organizací se o to pokouší za pomoci různých dotazníků. Jejich návratnost je však nejistá a výsledky značně zkreslené. Lepší výsledky v přímém měření spokojenosti zákazníků lze dosáhnout, pokud průzkum spokojenosti provádí nezávislá agentura, která se průzkumy profesionálně zabývá.

Pro měření spokojenosti musí být zvoleny takové ukazatele, které lze objektivně měřit a které se spokojeností úzce souvisí. Jako ukazatel se nabízí např. počet nebo hodnota reklamací nebo počet vrácených dodávek, ale také počet případů, kdy nás zákazník požádal o spolupráci nebo kdy jsme sami spolupráci nabídli.

I tyto ukazatele je třeba promítnout do individuálních ukazatelů pracovníků. V tomto případě se to týká pracovníků oddělení prodeje a kvality. Protože již lze ukazatele vyhodnocovat, můžeme včas zjistit odchylku a okamžitě na ni reagovat korekčními opatřeními.

Ve stejném duchu vyspělé firmy definují a měří ukazatele pro všechny klíčové procesy a činnosti. Neustále přemýšlí, jak ukazatele zlepšovat a jaké nové ukazatele nastavit v boji o místo na trhu. Roztáčení spirály a posedlost ve zlepšování může pokračovat. Na počátku byla rozhodující hlučnost motoru, nyní hlučnost klapnutí dveří a zítřka? Čím nás excelentní firmy osloví příště? A co vaše firma?

Představujeme:



Karel Jodas

Business Unit Training – Consultant
Tel.: +420 261 22 33 53
E-mail: karel.jodas@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