



Firma je tak silná, jak je silný její nejslabší článek

Tento výrok stále platí. Každá firma se může dostat do existenčních problémů, pokud podcení některý ze svých klíčových procesů, popř. začne posilovat některé organizační celky a činnosti na úkor jiných. Příkladem z praxe je mnoho. Připomeňme si případ LG Philips v Hranicích. Zahraniční centrála Philips podcenila marketingový průzkum. Neodhadla rychlost změn na trhu a nedokázala správně identifikovat potřeby koncového zákazníka. Spustila u nás výrobu tržně překonaných výrobků. Produkty se postupně staly téměř neprodejně. I když byly kvalitní a spolehlivé, zákazníci je zkrátka nechtěli.

Přitom existují nástroje, které brání vzniku nejslabších článků firmy limitujících její výkonnost. Důležitým předpokladem je strategický nadhled a dlouhodobé plánování rozvoje všech procesů. Dobře provázaný plán poskytuje všem procesům přiměřené množství zdrojů, aby nedošlo k jejich výraznému předbíhání nebo naopak zaostávání.

Proč by měla být firma rozvíjena rovnoměrně?

Zajištění rovnoměrného rozvoje všech hlavních procesů firmy (marketing, prodej, nákup, výroba, logistika, kvalita, IT atd.) je předpokladem úspěchu. Když se na jednotlivé procesy podíváme jako na články řetězu, vidíme, že výstupy jednoho procesu jsou vstupem do dalších. Dynamika rozvoje, trvale se zvyšující turbulence okolí a neustále se měnící požadavky trhu mohou v řadě společností způsobit, že se ně-

ktej proces začne rozvíjet rychleji. Důvodem může být přání zákazníka nebo i vnitřní podmínky. Může se stát, že některý proces bude podporován nedostatečně nebo vůbec, protože nepatří mezi priority. Po nějaké době se stává nejslabším článkem, protože nedokáže plnit požadavky ostatních procesů. Vedení společnosti by mělo včas odhalit výkonnost jednotlivých procesů a zdrojově je podpořit tak, aby neohrožovaly chod firmy.

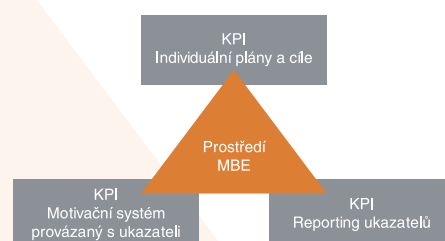
Velmi dobrým nástrojem pro zachování rovnoměrného rozvoje všech procesů firmy je kvalitní a dostatečně propracovaná strategie, založená na principech Modelu Business Excellence (MBE).

Co může způsobit nejslabší článek?

Nejslabší článek firmy zpravidla zužuje místo pro tok materiálů

nebo informací. Velmi často se to odrazí v objemu a včasnosti dodávek, na kvalitě produktů i služeb a ve správnosti manažerského rozhodování. Dochází k přetěžování technologie i lidských zdrojů, což vyvolá neefektivní produkci a chaos. Následovat může odchod specialistů a manažerů. Počet neshod a konfliktů postupně narůstá do takové míry, že se stanou bezprostřední hrozbou pro celou firmu.

3 základní pilíře prostředí Model Business Excellence



Jak identifikujeme nejslabší článek (proces)?

Vhodným nástrojem jak zajistit rovnoměrný rozvoj a provázanost všech procesů je Model Business Excellence (MBE). MBE umožňuje zajistit včasnou identifikaci slabého článku, což je klíčem k řešení a současně východiskem, jak předejít krizi ve společnosti. Identifikovat proces, který je v určitém okamžiku nejslabší, není vždy jednoduché. Musíme umět odlišit provozní krátkodobou odchylku od systémového nedostatku výkonnosti. Nejvhodnějším nástrojem je fungující systém měření provázaný se strategií firmy, tzn. že akceptuje vizi, poslání a strategické cíle společnosti.

MBE zahrnuje všechny oblasti. Pokud jsou správně zvoleny ukazatele pro procesy, může management firmy s vysokou přesností včas rozpoznat nejslabší článek firmy. Signálem bývá opakovaný výskyt významné odchylky u některého indikátoru výkonnosti procesu. Včasné odhalení a přijetí účinných korekčních opatření může zabránit krizi nebo firmu zachránit. Korekční opatření musí být v souladu s dlouhodobou strategií a cíli společnosti. Pak existuje velká šance, že slabý článek nebude vyřešen na úkor jiného procesu, který bude ohrožovat chod a efektivitu firmy. Pokud firma díky MBE rychle překoná tento kritický stav, získává na trhu nespornou konkurenční výhodu.

Příklad z praxe

V jedné obchodně výrobní firmě jsme zjistili, že procesy marketingu a prodeje jsou velmi dobře řízeny. Slabým článkem byl proces nákupu. Firma se zaměřila

výhradně na nákup. S dodavateli nepracuje, nerozvíjí je. Neřeší pravidelně výběrová řízení k ověření úrovně cen vstupů, ani pro využití inovací a nových materiálů. Nevyužívá moderní metody nákupu, např. e-aukce. Nemá určeny strategické dodavatele a strategické suroviny. Vztahy s dodavateli jsou vyloženě formální na bázi objednávka – dodávka. Neexistuje žádné partnerství, ani zapojení dodavatelů do inovačního procesu a do logistiky. Systém vyhodnocení dodavatelů a řízení kvality dodávek je formální. Špatně nastavené dodací podmínky a smlouvy s dodavateli vytvářejí velký rozkmit zásob a nákladů na skladování. Není nastaven systém pro trvalé zlepšování a snižování nákladů v celém logistickém řetězci. Chybí i rele-

zásoby, protože dodavatelé mají zájem dodávat v co největších sériích. Ceny nakupovaných vstupů nereagují na navýšený objem dodávek. Tlak vyvinutý na dodávky zhoršuje kvalitu dodávek a tím i kvalitu finálních výrobků. Neexistuje žádná synergie mezi nákupem a prodejem, popř. marketingem, zejména propojení mezi cenami vstupů a finálních výrobků. Výsledkem bude pravděpodobně zpoždování dodávek zboží zákazníkům, zhoršující se kvalita a reklamace výrobků, velká nespokojenost a ztráta některých nebo dokonce všech objednávek. Firma může špatným nákupem prohospodařit dobré výsledky ostatních procesů a dostat se do červených čísel. Z dlouhodobého pohledu může i zaniknout, protože si vytvoří image nespo-

„Zajištění rovnoměrného rozvoje všech hlavních procesů firmy (marketing, prodej, nákup, výroba, logistika, kvalita, IT atd.) je předpokladem úspěchu.“

vantní ukazatele pro měření výkonnosti nákupu. Nákup se stal slabým článkem firmy a může ohrozit její existenci.

Jaká situace se pravděpodobně vyvine?

Ze zkušeností s podobnou situací můžeme odhadnout, co se stane v případě, že firma nebude problémem s nákupem řešit. Marketing a prodej prostřednictvím dobře provedené a cílené kampaně získají nové zakázky na výrobky, které však musí být dodány do určitého termínu. Nákup však z důvodu špatně nastavených podmínek nedokáže včas zajistit některé vstupy. Jiné naopak zajistí ve zbytečně velkém objemu. Tím neúměrně vzrostou skladové

lehlivého dodavatele, který nedrží slovo a dodává nekvalitní výrobky. Tato situace může vést ke ztrátě nejvýznamnějších zákazníků a tím nastartovat značné problémy v hospodaření firmy. I když se tento katastrofický scénář pomalu naplňuje, management nadále váhá provést potřebné změny. Věříme, že majitel včas rozpozná vážnost situace a přijme odpovídající systémové řešení.

Jak lze využít MBE k zajištění rovnoměrného rozvoje procesů (článků řetězu)?

MBE efektivně zabezpečuje provázání a sladění firemních procesů. Prostřednictvím dobře nastavených cílů a ukazatelů



ovlivňuje jejich výkonnost. Každý proces je provázán se strategií společnosti. Má nastaveny strategické oblasti, aktivity, jak zajistit realizaci strategických oblastí, pomocné ukazatele k monitorování odchylek. To vše umožní manažerovi přehledně řídit proces, včas reagovat na případné odchylky a přijímat korekční opatření. Protože rozpracování strategie do jednotlivých procesů management provádí společně, je zajištěn rovnoměrný rozvoj a provázanost všech procesů.

Příklad z praxe

Pro popis významu nejslabšího článku existuje řada příkladů i v historii. Vojevůdci například hledali při dobývání měst či hradů nejslabší místo v obraně, v opevnění. Ne vždy se nejslabší článek týkal hmotné podstaty. Často se využívaly slabiny lidské povahy jako např. touha po moci, závist, zbabělost, důvěřivost, různé pověry. Jako typický příklad můžeme uvést pověst o dobytí Tróje. Pověřivost a důvěřivost Trójanů umožnila řeckým bojovníkům vniknout do města a Tróju dobýt.

Slabý článek způsobuje vážné problémy v každé době. Svědčí o tom už vzpomenuť kauza společnosti LG Phillips v Hranicích, i popsaný příklad obchodní firmy. Murphy nabízí v jednom ze svých zákonů vtipnou definici slabého článku: „Jestliže v systému existuje místo, které se může pokazit, tak se určitě pokazí.“ Z toho vyplývá, že pokud ve firmě existuje proces, který lze charakterizovat jako nejslabší článek, můžeme s velkou pravděpodobností očekávat, že dříve nebo později dojde k situaci, že tento proces

zkolabuje a ohrozí celou firmu. Navíc se to pravděpodobně stane v okamžiku, kdy to nejméně očekáváme a kdy to způsobí největší škodu. Proto, aby taková situace nenastala, je velmi výhodné využít MBE jako nástroj a metodu, která to umí ošetřit.

Představujeme:



Petra Vajčnerová

Business Unit Consulting - Consultant

Tel.: +420 261 22 33 53

E-mail: petra.vajcnerova@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