



Jak se dostat k Excellenci v řízení firmy?

Cesta k Excellenci v řízení firmy je náročná na čas a aktivitu manažerů i pracovního týmu. To je daň, kterou je nutno zaplatit za vytvoření podmínek pro budoucí úspěšnost. Implementace systému Excellence zahrnuje 3 důležité kroky. Zaprvé je to rozhodnutí o zavedení Excellence. Přesvědčení manažerů, že Excellence je skutečně důležitým faktorem v dlouhodobé úspěšnosti firmy. Zadruhé je to dostatečně vyspělý a připravený pracovní tým, který dokáže realizovat a akceptovat změny. Třetím a nejdůležitějším prvkem je povědomost o tom, jaké kroky vedou k Excellenci a jaký by měl být cílový stav firmy, tzn. „vědět jak a kam se chceme dostat“. Pak už je třeba mít jen dost síly a „zarputilosti“ dotáhnout implementaci do konce. Odměnou za to bude skutečně výkonná a profesionálně vedená firma, která dobře uspokojuje potřeby a přání zákazníků, zaměstnanců a společnosti. Je to nejlepší předpoklad pro trvalé zlepšování a růst firmy.

První dva kroky vyžadují zejména schopný management firmy, dobrou komunikaci a systém řízení interního týmu. Třetí krok vyžaduje znalosti a zkušenosti v oblasti zavádění Excellence. Manažeři firem je většinou nemají, protože implementaci provádí poprvé. Proto oslovují konzultační společnosti, které se Excellencí zabývají profesionálně. Excellenci zavádějí do různých firem a mají bohaté zkušenosti z různých segmentů. Kompetentní a zkušení konzultanti umí uchopit všechny složité situace i krize, které mohou v průběhu implementace nastat.

Nejdříve je třeba provést kvalifikovanou externí i interní analýzu všech klíčových procesů firmy. Na kvalitě a objektivnosti analýzy řízení doslova závisí úspěch implementace. Externí poradce může ve fázi analýzy výrazně podpořit objektivitu a nezájatost analýzy. Teprve po ukončení analýzy

a získání pravdivých výchozích informací lze detailně plánovat jednotlivé kroky a zpracovat reálný časový plán. Vhodným a propracovaným nástrojem pro dosažení Excellence je Model Business Excellence (MBE).

Proč Excellenci v řízení?

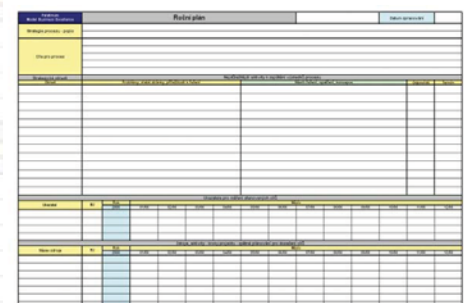
Jak vyplývá ze zkušeností úspěšných evropských a světových firem, je Model Excellence jedním ze základních kamenů k získání výrazné konkurenční výhody. Moderní firmy si bez MBE nedokáží svou existenci vůbec představit. Berou MBE jako standard, který umožňuje a podporuje, či dokonce vyvolává aktivity k trvalému zlepšování řízení úspěšných firem.

Jako důkaz efektivity MBE slouží pětiletá srovnávací studie u více než 600 firem, které uplatňují Excellenci v řízení. Tyto firmy byly srovnávány se vzorkem firem bez zavedeného systému Excellen-

ce. U sledovaných firem přinesla Excellence v průměru zvýšení hodnoty akcií o 44 %, zlepšení provozního zisku o 48 %, obrátu o 37 %, návratnosti prodeje o 8 % a zaměstnanosti o 16 %. Aktiva sledovaných firem vzrostla průměrně o 42 %.

Co je to Excellence?

Excellence v řízení firem je systém vynikajícího řízení organizace, orientovaný na dosahování výsledků a vytváření předpokladů. Systém vychází z koncepcí, které vycházejí ze zkušeností dlouhodobě úspěšných firem.





Jak dosáhnout Excellence?

MBE je osvědčený nástroj manažerské úspěšnosti v moderních firmách k cestě k Excellenci. Excellence ve své podstatě znamená dělat správné činnosti ve správném čase s cílem zajistit plnění dlouhodobých záměrů firmy. Neustálé porovnávání firmy s nejlepšími konkurenty v okolí a ve světě umožňuje řídit a provádět změny, které vedou k trvalému zlepšení.

Abychom dobře pochopili, jak dlouhá cesta nás k dosažení Excellence čeká, je třeba objektivně posoudit současný stav řízení firmy. Efektivním a objektivním nástrojem je analýza podle MBE.

Komplexní analýza se týká devíti oblastí a korekčních nástrojů, kterými firma převádí strategii do praxe. Analýza slouží k odhalení oblastí, které vyžadují zlepšení a současně hodnotí i možnosti pro lepší využití silných stránek. Analýzou zavádění Excellence nekončí, ale začíná.

Zavádění Modelu Business Excellence je běh na delší trať. Aby zavedení bylo vůbec možné, musí zásady a principy MBE přijmout zejména vrcholový management, který rozhoduje o prioritách a postupu zavádění. Excellence velmi úzce souvisí s posláním a vizí společnosti. Jasná vize firmy určuje směr a vymezuje rámec pro stanovení cílů.

Základní kameny MBE

Při stavbě domu je nejdříve potřeba udělat kvalitní základy a použít kvalitní stavební kámen. Ne jinak je to při zavádění Excellence pomocí MBE.

Základními kameny MBE jsou:

- prostředí
- ukazatele
- provoz v praxi
- handbook

Prostředí je v MBE soubor logicky provázaných tabulek. Umožňuje nám nejen propojit související činnosti horizontálně a vertikálně, ale mít také všechny informace na jednom místě.

Ukazatele aneb „Co se neměří, to se neřídí.“ Proto, abychom mohli řídit, musíme mít stanoveny cíle a ukazatele. Kvalita jejich nastavení přímo ovlivňuje výsledky našeho snažení. Proto při jejich stanovení je třeba brát v úvahu širší souvislosti.

Provoz v praxi. Pro zajištění funkčnosti celého systému MBE v praxi je nezbytné stanovit činnosti, které je třeba provádět pravidelně (měsíční vyhodnocení, porady, individuální rozhovory a koučování).

3. tříletý plán
4. Excellence

Roční plán základ. V této etapě soustředíme všechny základní informace, ukazatele, problémy, oblasti k řešení na jedno místo, do jednoho dokumentu (tabulky) A4. Dokument slouží jako prostředí k řízení ročního plánu, který rozpracujeme na stanovené procesy. Plány procesů provázeme s individuálními plány všech zainteresovaných pracovníků. Ukazatele provázeme s motivací a reportagem a tím získáváme ucelený systém řízení. Klíčem k úspěchu je pravidelný měsíční provoz v praxi (vyhodnocování, porady, koučování, hodnotící rozhovory). Při těchto manažerských aktivitách ovlivňujeme odchylky od stanovených cílů a tím „udržíme loď v kursu a potřebné rychlosti“.

„Moderní firmy berou MBE jako standard, který umožňuje a podporuje, či dokonce vyvolává aktivity k trvalému zlepšování řízení úspěšných firem.“

Podle našich zkušeností je to zvláště obtížná část realizace. Vyžaduje čas, osobní angažovanost a důslednost manažera při vytvoření návyků pracovníků.

Handbook je soubor manuálů a standardů, kde je pro každou pozici nadefinováno, jak mají probíhat dílčí opakující se činnosti. Tím zajistíme, aby dílčí procesy byly vedeny kvalitně a bylo možné je vyhodnocovat a vylepšovat.

Jaké jsou kroky při zavádění MBE?

Zavádění MBE do praxe a dosažení Excellence v řízení společnosti je dlouhodobý proces neustálého zlepšování ve všech činnostech. Proces implementace systému řízení, který zlepšování umožňuje, má čtyři kroky:

1. roční plán základ
2. roční plán kvalita

Roční plán kvalita. Před nastavením ročních plánů na následující rok uděláme kvalitní SWOT analýzu. Výstupy ze SWOT analýzy zapracujeme do ročního plánu. Tím se nastavení oblastí k řešení a nastavení ukazatelů nutných k řízení společnosti přesune od intuitivního nastavení ke kvalitnímu, vyváženému řízení a rozhodování na základě faktů. Firma se začne zabývat všemi podstatnými silami, které ji ovlivňují zevnitř i zvenčí a bude je uvádět do rovnováhy s cíli společnosti. Vytvoříme prostředí pro zlepšování.

3letý plán. V této fázi vyjdeme z formulace vize, globálních cílů a SWOT analýzy. Výstupy a priority rozpracujeme do tříletých cílů a aktivit. Odtud čerpáme náměty pro roční a individuální plány. Tím zajistíme provázanost strategických cílů s ukazateli ročními a měsíčními na jednotlivých pozicích. Zde je i odpověď na čas-



tou otázkou manažerů, jak převedou strategii do denního života svých lidí.

Excellence. V této fázi implementujeme koncepci MBE a dále zlepšujeme všechny oblasti v souladu se strategickými cíli společnosti. Jako metodu ke zlepšování a dosahování Excellence využíváme benchmarking. Srovnáváme ukazatele, které jsou strategické pro naše podnikání. Je nezbytné, abychom v těchto ukazatelích dosahovali stejných nebo lepších výsledků jako nejlepší konkurence. Nedílnou součástí je každoroční analýza řízení firmy jako předpoklad pro neustálé zlepšování.

Jaká jsou úskalí v cestě k Excelenci?

Jedním z hlavních nebezpečí při zavádění Excellence je nepochopení klíčové role TOP managementu. Taková změna obvykle přináší řadu rizik. Je však obecně známo, že změna, která „nebolí“, vlastně žádnou změnou není a také to, že firma, která přestane provádět změny, ztratí schopnost se zlepšovat a spěje postupně ke ztrátě konkurenceschopnosti. Zavedení MBE a nastavení Excellence není možné bez aktivního nasazení vedení společnosti. Tuto zodpovědnost nelze delegovat na střední management.

Naše zkušenosti se zaváděním MBE do praxe

Poznání, že operativní systém řízení přestává být dostatečným způsobem řízení v konkurenčním boji, akceptuje stále více firem. Ve firmách, kde zavádíme MBE, zpočátku panuje nervozita. Po detailním seznámení s MBE napětí opadne a manažeři jsou překvapeni logickou provázaností a efektivitou systému. Po roce zkušeností s řízením podle MBE si nedovedou představit, že by zvládali úkoly operativním

způsobem řízení. Nejvíce na systému oceňují efektivitu, provázanost, měřitelnost a možnost delegování. MBE lze zavádět dvěma způsoby, tj. shora nebo zespodu. První způsob znamená, že začneme od vize, dlouhodobých cílů a zpracujeme tříletý plán, který postupně rozpracujeme na roční plán. Druhá cesta znamená, že zpracujeme roční plán základ a pokračujeme v dalším roce ročním plánem kvalita, který je už velmi kvalitním základem pro zpracování tříletého plánu. Každý způsob má své výhody a nevýhody. Který způsob zvolit, závisí na stavu úrovně řízení firmy. Úroveň řízení posoudíme vstupní analýzou a na základě výstupů navrhne optimální postup zavedení MBE a nastavení cesty k Excelenci. Jako každá zásadní změna vyžaduje i zavádění MBE od manažerů odhodlání, důslednost a čas. Během zavádění se zpočátku často potýkáme s časovou přetížeností manažerů operativou a nedůsledností v prosazování změn. Po zkušenosti, že investovaný čas se v krátké době několikanásobně vrátí a uvolní jim ruce od operativy, se situace zlepšuje. Překvapila nás akceptace MBE středním managementem. Tím, že se i střední management podílí na zavádění MBE, velmi rychle akceptuje tento způsob řízení. Každoročním zlepšováním systému se mění i firemní kultura a MBE se stává standardem v řízení.

Příklad z praxe

Při zavádění MBE do velké finanční společnosti, jsme na základě výsledků analýzy doporučili druhý způsob postupu. Vytvořili jsme jednotný systém a soustředili informace na jedno místo. Byl zpracován roční plán základ. Do rozpracování ročního plánu byl intenzivně zatažen střední management, který se velmi rychle zapojil. Definovaly se hlavní oblasti problémů s návrhem aktivit jak tyto problémy řešit. Dále byly nastaveny ukazatele k měření

aktivit, které vedly k vyřešení problematických oblastí.

Aby plnění cílů nezůstalo anonymní, byl pro každého pracovníka zpracován individuální plán, který se měsíčně vyhodnocoval. Již v prvním roce se podařilo dohnat značný skluz vůči plánovaným výsledkům. Na základě těchto zkušeností byla příprava plánu na další rok rychlejší a zadání pro management bylo stanoveno na vyšší kvalitativní úrovni.

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



Jan Poláček

Marketing Coordinator
Tel.: +420 261 22 33 53
E-mail: jan.polacek@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