



Čas na změnu řízení společnosti

Firmy, které implementují efektivní systém řízení, získávají významnou konkurenční výhodu. Formulováním vize a dlouhodobých cílů nastaví všem zaměstnancům jasný směr. Úspěšné naplňování dlouhodobých cílů závisí na měření a zavedení efektivních korekčních opatření. Opakované neplnění stanovených cílů je silným signálem ke změně řízení. Firmy, které uvízly v kolotoči operativy, spíše výsledky očekávají. Nemohou dlouhodobě odolat tlaku koncepčně řízených firem. Vhodným systémovým opatřením pro tyto společnosti je zavedení Modelu Business Excellence (MBE). MBE je efektivní nástroj, který nashoduje koncepční změny a umožní dosáhnout Excellence v řízení společnosti. MBE vytváří optimální podmínky pro trvalé zlepšování. Firma je připravena na neustále se stupňující požadavky zákazníků a zesilující tlak konkurence.

Proč přizpůsobovat řízení změnám okolí?

Žijeme v tzv. informačním věku. Změny v okolí firem jsou natolik dynamické, že bez adekvátní reakce nemůže žádná společnost přežít. Konkurenční prostředí se zosťruje. Tato situace od nás vyžaduje, abychom průběžně mobilizovali schopnosti a motivovali pracovníky k neustálému zlepšování procesů. MBE je v tomto ohledu velmi efektivní metoda.

Jak reagovat na změny?

Tradiční formy řízení jsou překonané a zkosnatělé. Snižují efektivitu, umocňují vnitřní konflikty ve firmách a enormně prodlužují odezvu na signály a podněty z okolí. Proto je nezbytné, abychom na změny reagovali prostřednictvím integrovaných firemních procesů. Tyto procesy

spojují výhody specializace s výkonností a rychlostí odezvy na turbulenci okolí.

Aby firmy snížily riziko a získaly konkurenční výhodu, zavádějí řadu nových přístupů. Především výrazněji propojují zákazníky a dodavatele. Obě tyto skupiny více zapojují do firemních procesů. Vznikají vzájemně výhodná partnerství.

Využívá se také velmi přesná segmentace trhu, což je reakce na individualizaci zákaznické poptávky. Přitom hranice mezi teritorii a státy se stále více smazávají, což vytváří potřebu přesného přizpůsobení produktů a služeb zvyklostem jednotlivých zemí.

Životní cyklus výrobků se zkracuje a to vede k nutnosti zrychlení vývoje a co možná nejrychlejšmu uvedení nového výrobku

na trh. Největším kapitálem firem se stávají tzv. znalostní pracovníci. Rozdíly mezi fyzickou a duševní prací se postupně snižují. Z dělníka se stává operátor, který musí zvládat náročnou obsluhu moderního zařízení. Od technika očekáváme aktivní zapojení do firemních procesů.

Jak kopíruje MBE organizační strukturu



Roste význam rozvoje a vzdělávání. Do této oblasti plynou stále větší prostředky.

MBE je účinný nástroj pro řízení změn ve firmách. MBE pomáhá řešit každou změnu v souvislostech, provázaně se všemi procesy. Předchází tomu, že bychom jeden proces rozvíjeli na úkor jiného. Umožňuje posuzování dopadů změn v dlouhodobém horizontu a s ohledem na zajištění strategických cílů. Výsledkem je trvalé zlepšování a zvyšování výkonnosti procesů, protože se mohou uplatnit všechny pozitivní synergie.

Jak řídit změny?

Řízení změn vyžaduje vysokou profesionalitu a nasazení. Změny nelze řídit a provádět bez aktivního zapojení TOP managementu a vůle změny provést. Řízení změn také vyžaduje profesionálně zdatného projektového manažera, který dokonale ovládá řízení týmu. V neposlední řadě musíme připravit samotné členy týmu, který změnu realizuje. To zvyšuje význam intenzivního rozvoje lidských zdrojů.

Pro úspěšné řízení změn je důležitý benchmarking jako systematický a průběžný proces měření srovnávací procesy organizace s podnikatelskými lídry v okolí i kdekoli na světě. Cílem je získat informace, které pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšení její výkonnosti. Benchmark je naměřená hodnota „nejlepšího ve své třídě“, referenční nebo měřicí standard pro srovnání. Tato úroveň výkonnosti se uznává jako standard Excellence pro specifický podnikatelský segment.

Jaké jsou naše zkušenosti?

Naše dlouholeté zkušenosti ukazují, že navzdory výše uvedeným zásadám přetrvává řada stereotypů.

Zejména převládá operativa a nedostatečná odvaha manažerů něco zásadně měnit a zlepšovat. Provádějí se jen kosmetické změny tak, aby nikoho nebolely a nemuselo se jít do nepopulárních opatření. Firmy vkládají prostředky do tréninku lidí, ale využití nabytých znalostí v praxi je velmi nízké. Tím se zbytečně ztrácí potenciál pro trvalé zlepšování. Často se management orientuje na provádění drobných interních změn, které nemohou přinést významný efekt. Manažeři nejsou schopni motivovat realizační tým, chybí jim nápady a kreativita.

„Firmy, které uvízly v kolotoči operativy, spíše výsledky očekávají. MBE je efektivní nástroj, který nastartuje koncepční změny a umožní dosáhnout Excellence v řízení společnosti.“

Jsou zahlceni operativou. Působí vyhořelým a unaveným dojmem. Potenciál lidí je nevyužitý, přestože je zřejmé, že lidé rostou, pokud dostanou nové výzvy a příležitost se projevit.

Takové firmy se perou samy se sebou. Některé mají tolik vnitřních problémů, že na řešení potřeb zákazníka a trhu nemají čas. K naplňování vize, cílů a rozvoje firmy už nemají sílu, protože jsou zahlceni vlastní operativou. Interní výkazy obsahují rozsáhlá zdůvodnění, proč něco nefunguje. Akční plány se neplní. Pracovní porady jsou neproduktivní, nekonečné, bez konkrétního závěru. Často se hledá viník, ne příčina. Personální změny se

většinou týkají odvolání nebo odchodu nejschopnějších lidí, protože jsou nepohodlní a usilují o skutečnou změnu. Převládá chaos, který všem vyhovuje až do doby, než firma zkrachuje, anebo je dosazen zkušený manažer, který potřebné změny prosadí a provede.

Příklady z praxe

Z praxe můžeme uvést několik příkladů, které souvisí s tématem řízení změn ve firmě. V jedné středně velké společnosti TOP management zjistil na základě řady interních analýz, že i když se obrát postupně zvyšuje, ziskovost prodáváných výrobků stagnuje, někde dokonce klesá.

Vstupní analýza ukázala, že jednotliví manažeři prodeje si v minulosti vytvořili vlastní systém

evidence a řízení prodejů. Ten sice v průřezu pokrýval určité standardy, ale na žádném oddělení nebyl natolik komplexní, aby umožnil kvalitní reakci na případné odchylky. Manažeři se většinou zaměřili na řešení operativy bez vazby na dlouhodobé záměry firmy. Pokud se podařilo zajistit objem tržeb, považovali to za splnění cíle, ziskovost prodeje je zajímala jen okrajově. To vedlo management firmy k závěru, že dozrál čas ke změně.

Ve spolupráci s poradenskou firmou byl zahájen projekt zefektivnění prodeje. Ukazatele pro měření výkonnosti prodeje byly nastaveny tak, aby vedle obratu byla měřena také ziskovost.

Nově byly zavedeny ukazatele pro měření aktivity obchodníků – četnost návštěv u zákazníků, počet a hodnota nabídek, rozdělení zákazníků dle důležitosti atd. V souladu s principy MBE se staly tyto ukazatele součástí ročního plánu prodeje a také individuálních plánů obchodníků.

Zcela převratnou změnou prošel monitoring ukazatelů. Měsíční interval byl zkrácen na týdenní tak, aby data mohla být využita pro kontrolu a formulaci korekčních opatření na týdenních zákaznických poradách. Systém řízení prodeje byl doplněn o koučování a rozvoj obchodníků. Díky tomu každý obchodník věděl přesně, jaký je jeho úkol v tržbách a zisku, ale také v počtu návštěv a v nabídkách. Týdenní interval kontroly umožnil včas reagovat na odchylky a okamžitě spustit korekce. To všechno přispělo ke značnému zlepšení rentability prodeje. I když v tomto konkrétním případě nebyl potenciál změny zcela využit. Akcionáři přerušili spolupráci s poradenskou firmou, protože se domnívali, že změna je dostatečná. Ve skutečnosti změny byly jen částečné a nebyly implementovány do firemního systému. V průběhu ročního vyhodnocení se zjistilo, že je vlastně všechno při starém a prodejci čekají na objednávky.

Dalším příkladem je, kdy TOP management identifikoval problémy v řízení procesu vývoje. Uložil tedy vedoucímu, aby připravil návrh nové organizační struktury. Vedoucí však změnu nepřijal, protože mu stávající stav vyhovoval. Připravil tedy návrh změny tak, aby se pracov-

níci seskupili do jiných týmů, ale ve skutečnosti všichni dělali to, co dosud. Velmi brzy bylo jasné, že se o žádnou změnu nejedná. Výsledkem byl nový kabát, ale vše ostatní zůstalo nezměněno.

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud v zavádění změn management není důsledný, výsledek nenaplní očekávání anebo je nulový.

Důležitým předpokladem je mít efektivní nástroj pro koncepční řízení změn. Vhodným a osvědčeným nástrojem, kterým lze koncepčně a dlouhodobě řídit a měřit změny je Model Business Excellence.

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



Iva Gottvaldová

Office Coordinator
Tel.: +420 261 22 33 53
E-mail: iva.gottvaldova@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