

System řízení MBE ve společnosti DHL

Společnost DHL Express získala ocenění „Business Excellence 2008“ za úspěšnou implementaci systému řízení Model Business Excellence v loňském roce na jednom ze svých pracovišť – oddělení péče o klíčové zákazníky. Tento systém umožňuje řídit firmu pomocí jednoduchého nástroje, který obsahuje vše potřebné k dosažení stanovených cílů a pomůže řízení zjednodušit a zpřehlednit. Cílem je zlepšování a inovace ve firmách. Díky zavedení prostředí se aplikace zlepšení a inovací stává snadnou a přehlednou.

Proto jsme položili pár otázek Tamaře Čížkové, MBA, (Key Account Director) která ve spolupráci s konzultační společností Palatinum s.r.o. zavedla Business Excellence jako systém řízení na svém oddělení.

■ DHL Express je světovou jedničkou v poskytování poštovních, expresních a logistických služeb. Z jakého důvodu jste se rozhodli zavést u vás Model Business Excellence?

Vše začalo před 2 lety, kdy jsem se vrátila z produkčního managementu a marketingové komunikace zpět do oddělení péče o klíčové zákazníky. Hledali jsme něco,

co by nám pomohlo postavit oddělení pevně na nohy a vytvořit jasné vazby mezi vizí, posláním společnosti a strategickými cíli. A to tak, aby všichni zaměstnanci znali svůj podíl na společných cílech firmy a přesně věděli, co je jejich náplní práce a k plnění jakého cíle přispívají. Zároveň jsme ale potřebovali jednoduchý a transparentní nástroj, který nám umožní implementaci a plánování až do poslední aktivity. Proto dnes máme veškeré strategické oblasti promítnuty a rozpracovány až do ročních a individuálních plánů.

■ Jak probíhalo zavádění MBE v praxi?

Období zavádění bylo opravdu náročné, a to zejména vzhledem k velkým personálním změnám, které v oddělení péče o klíčové klienty probíhaly. V průběhu zhruba



TAMARA ČÍŽKOVÁ, MBA,
KEY ACCOUNT DIRECTOR, DHL
EXPRESS S.R.O.

roční implementace MBE naše řady posílilo 90 % nových zaměstnanců. Pro hladší průběh změny jsme prostřednictvím workshopů prezentovali systém práce MBE i plány nadřazených, z kterých pak vycházejí roční plány zaměstnanců. V těchto workshopech jsme také při tvorbě individuálních plánů asistovali a pomáhali vytvořit plány až na klíčové zákazníky. Po uplynutí zhruba tři čtvrtě roku od zavedení práce s MBE jsme výrazně snížili množství reportů a vše je nyní řízeno prostřednictvím tohoto modelu.

■ Jaké jsou největší přínosy MBE ve vaší společnosti?

Největší přínos MBE pro naše oddělení je jednoznačně nárůst 37 % v obratu roku 2008 oproti roku 2007. Vzhledem k silně konkurenčnímu prostředí a vyspělému trhu, v kterém se DHL pohybuje, jde o extrémní úspěch. Tento nárůst byl doručen ze stejné báze klientů se stejným produktovým portfoliem. Dále nám model propojením souvislostí poskytl komplexní přehled o chodu oddělení i zákaznických, umožnil nám zjednodušení procesů a konzistenci potřebných dat a výrazně snížil procento denní operativy (například zkrácení měsíčních porad i individuálních rozhovorů, mnohem lepší příprava na poradu, apod.). Díky transparentnosti a výhodě vidět v tomto modelu fakta a trendy na první pohled, neboť všichni pracují se stejnými plány, parametry a „bez omáčky“, jsme zefektivnili práci celého oddělení a jednoduše nastavili i flexibilní vzájemnou zastupitelnost. V neposlední řadě jsme tak vytvořili silný a stabilní tým profesionálů.

■ Jaké další kroky plánujete do budoucna?

Hlavním cílem je stručně řečeno „vydržet a nepovolit“ a pokračovat v dobře nastaveném funkčním modelu. Ze strategické oblasti bychom rádi přešli na systém práce s tříletými plány a převedli střednědobé cíle do strategie denního života. V nejbližším horizontu se společně s firmou Palatinum zaměříme na korekci odchylek v aktivitách a výkonnosti jednotlivců, dokončíme hand-book, ve kterém bude pro každou pracovní pozici definováno, jak mají probíhat dílčí i opakující se činnosti, a doladíme jednotlivé procesy, aby byly vedeny kvalitně a aby bylo možno je kontinuálně vyhodnocovat a zlepšovat. Pevně věřím, že se nám podaří naše cíle splnit, a že v této turbulentní době budeme i nadále dosahovat úspěchů.