



Ktorý je ten správny cieľ?

Ako zvýšiť hotovosť, tržby a ziskovosť

Mnohé veci okolo nás trvajú zbytočne dlho. Dlho čakáme na objednaný tovar alebo službu, na vybavenie žiadosti, na schválenie požiadavky, na opravu, na operátora v centre zákazníkov, na vrátenie nesprávne fakturovanej sumy, na cenovú ponuku, na potvrdenie termínu.

V rámci podniku dlho trvá prenos informácií medzi jednotlivými úrovňami riadenia. Zložité a časovo náročné je zosúladienie funkčných oddelení v prípadoch, kde je potrebná ich spolupráca alebo pohotová reakcia.

Príčinou dlhej doby trvania často nie je kapacita procesu, ale zbytočné čakanie medzi jeho jednotlivými krokmi. Žiadosť čaká na kontrolu a potvrdenie správnosti a úplnosti vstupných údajov. Na zaregistrovanie a prepis do informačného systému. Presúva sa na ďalšie pracovisko a čaká na ďalšie kroky, často zbytočné, až po vyjadrenie zákazníkov, vystavenie faktúry a zriadenie služby. Ak sa v niektorom kroku vyskytne chyba, je potrebné ju zistiť a opraviť. Postup sa komplikuje a vznikajú ďalšie straty času a kapacity, ďalšie zdržanie. Zákazník nebude obslužený včas. Proces sa predražuje.

Rýchlosť procesov v podnikoch a organizáciách výroby a služieb poskytuje nekonečný potenciál zlepšenia. Nie sú potrebné veľké investície, naopak, každé skrátenie doby trvania vylúčením zbytočných zdržaní má pozitívny dopad na náklady. Každé zvýšenie obrátky zásob generuje hotovosť. Pre mnohých môže byť rýchlosť konkurenčnou výhodou v čase krízy. Ponúka sa príležitosť na využitie prebytočnej kapacity v prospech rýchlosti dodania.

Akčný plán pre krízu

Znižovanie nákladov nemusí byť jedinou reakciou na pokles dopytu. V rovnakom čase môžu nasledovať proaktívne opatrenia cielené na získanie trhu. Ten však nerastie, preto jediná možnosť je vziať ho konkurencii. Inovácie výrobkov a služieb nie sú jediným spôsobom odlišenia sa. Naopak, sú náročné na čas a potrebné prostriedky. Väčšia príležitosť sa ponúka v inováciách procesov – v spôsobe dodania produktov a služieb – od ponuky a objednávky k dodaniu a platbe od zákazníka. **Inovácie zaužívaných procesov a praktík sa napodobňujú oveľa ťažšie ako inovácie produktov. Poskytujú tak oveľa väčšiu konkurenčnú výhodu.**

Akčný plán získania konkurenčnej výhody počas krízy

1. Definujte jediný a spoločný cieľ
2. Spoznajte hlavný proces
3. Pridel'te zodpovednosť za hlavný proces
4. Všetko podriad'te dosiahnutiu spoločného cieľa
5. Podporujte zmeny a zlepšenia
6. Predložte zákazníkovi neodolatelnú ponuku
7. Oslavujte a oceňujte víťazov

1. Definujte jediný a spoločný cieľ

Vytvorte atmosféru, kde cieľom je nestratiť ani minútu. Zjednot'te tím rozhodujúcich ľudí a začnite získavať ostatných pre jediný a spoločný cieľ. Podriad'te všetky rozhodnutia cieľu skrátiť hlavný proces. Vysvetľujte prečo je dôležitý. Naučte ľudí, ako môžu prispieť k jeho naplneniu. Zmenili sa predpoklady. Úzke miesto už nie je kapacita podniku ale kapacita trhu. Je potrebný celkom iný model riadenia.



2. Spoznajte hlavný proces

Definujte hlavný proces. Nakreslite a zverejnite ho. Identifikujte oblasti, kde sa potrebujete zlepšiť – čakanie, nejednoznačný tok, nedefinované pravidlá a zodpovednosti, duplicity činností a informácií, niekoľkonásobné schvaľovanie, kontrolné kroky, miesta vzniku chýb, opravy a prepracovávanie a opäť čakanie. Rovnako sa pozrite na procesy podporujúce proces hlavný. Oslovte interných a externých zákazníkov a pýtajte sa na ich požiadavky a očakávania. Prispôbte proces tak, aby ich plnil.

3. Pridajte zodpovednosť za hlavný proces

Povýšte službu zákazníkom nad službu hierarchii. Rešpektovanému človeku dajte zodpovednosť a právomoci potrebné na realizáciu zásadného zlepšenia hlavného procesu. Kultivujte systém spolupráce a rozhodovania, kde funkčné oddelenia nebudú prekážkou zmien. Naopak, budú poskytovať svoje zdroje. Preformulujte agendy porád a naplňte ich informáciami a rozhodnutiami o zlepšovaní hlavného procesu, o dosahovaní jedného hlavného cieľa.

4. Všetko podriadiť dosiahnutiu spoločného cieľa

Vytvorte systém merania výkonnosti tak, aby kvantifikoval výkonnosť požadovanú zákazníkom. Na výsledkoch hlavného procesu zainteresujte všetky oddelenia, ktoré ho vykonávajú alebo podporujú. Zlepšenie hlavného procesu definujte ako najvyššiu prioritu, zjednocujúci cieľ dôležitý pre zákazníka. Pri každom rozhodnutí sa pýtajte ako prispieje k dosiahnutiu cieľa.

5. Podporte zmeny a zlepšenia

Učte ľudí hľadať straty času a oceňujte ich za ich návrhy na riešenie. Komunikujte dosiahnuté zlepšenia. Zjednodušovať sa dá všade. Ako dobre sa využívajú objemy údajov, ktoré sú dnes k dispozícii? Kvantifikujú to, čo je dôležité pre dosiahnutie cieľa? Merajú to, čo je dôležité pre zákazníka? Zapojte do zlepšenia partnerov v dodávateľskom reťazci. Zo zníženia zásob budú profitovať všetci.

6. Predložte zákazníkovi neodolateľnú ponuku

Pýtajte sa zákazníkov na to, aké aspekty produktu alebo služby očakávajú. Čo ich na súčasnej kvalite vašej výkonnosti a spolupráce uspokojuje a čo im spôsobuje problémy. Pochopte, čo je pre nich dôležité. Hľadajte spôsoby ako im v tom pomôcť. Porušte zabehané praktiky, ak je to dôležité pre splnenie požiadaviek zákazníkov. Ponúknite im neodolateľnú ponuku. To, čo neponúka nikto iný a čo konkurencia ťažko napodobní.

7. Oslavujte a oceňujte víťazov

Vyzdvihujte každé zlepšenie a zjednodušenie vedúce k cieľu. Oceňujte tých, ktorí ho navrhli a realizovali. Odlišujte a odmeňujte tých, ktorí prispievajú k naplneniu cieľa.

Úloha lídrov

Inovovať proces, aby lepšie slúžil zákazníkom, nie je možné z kancelárií alebo spoza monitorov. Ani na základe informácií, ktoré sa upravené dostávajú k najvyšším. A už vôbec nie podľa finančných výsledkov. Je potrebné ísť tam, kde sa proces vykonáva. Meniť ho s ľuďmi, ktorí ho poznajú. Na základe informácií, ktoré kvantifikujú čo je naozaj dôležité.

Ako dobre poznám proces, ktorý zarába podniku peniaze? Koľko je v ňom nepotrebných činností, zdržaní, chýb a strát? Vidím veci také, aké naozaj sú? To sú príležitosti na zrýchlenie, zlepšenie služby zákazníkom a vlastnej efektívnosti. Príležitosti na rast, nie na redukciu. Zoštíhliť znamená lepšie využiť kapacitu, rýchlo a optimálne uspokojiť aktuálny dopyt. Zníženie nákladov je prirodzeným dôsledkom, nie primárnym motívom.

Existujú tri možné príčiny neúspechu tohto plánu. Prvou je manažment, ak nemá víziu. Je cieľom „urobiť čísla“ alebo lepšie riadiť? Druhou manažment, ak nevytrvá v realizácii, mení priority a nedoťahuje veci do konca. Treťou je opäť manažment, ak nechodí do prevádzky a nepozná ľudí a problémy hlavného procesu, ktorý zarába podniku peniaze.

Pavol Strýček

Autor vedie poradenskú spoločnosť Management Systems, s.r.o.