

Je Krize. Slyšíme to na každém kroku, hlásají to noviny a televize. Renomovaní ekonomové nám už spočítali, o kolik jsme zchudli a jak to na nás ještě dolehne. Tolik oficiální zprávy.

Jak to funguje v běžném životě?

Řeklo by se, nic se neděje. Lidé krizi bezprostředně nepociťují (stačí se v sobotu postavit před kterýkoli hypermarket – košíky přetékají pořád stejně) a co je zvláštní, nepociťují ji ani manažeři a vedení firem. Jistě, občas je vidět výpověď, kolik že to ubylo objednávek a jak nikdo nechce nakupovat, ale tím to mnohdy končí. Maximálně je zadáno vypracování nějaké studie či analýzy (spíš jako alibi než jako snaha něco řešit).

Manažeři v nedbalkách?

Ted' možná bude mnoho lidí protestovat, bude říkat „to není pravda, krizi řešíme, náklady řídíme“. Poskytujeme podnikům a institucím služby při zvyšování transparentnosti nákupu materiálu a služeb a snižování nákladů na jejich pořízení. Řeklo by se, že v problematické době bude hlad po snižování nákladů a dosahování výsledků i při snížených tržbách. Nic se ale nestalo. Kdo řídil náklady a tlačil je dolu před krizí, dělá to i nyní a dobře funguje a ten kdo to systematicky nedělal, nedělá to zas. Mnoho firem provede obvyklé opatření – propustí několik zaměstnanců, odloží investice a škrtně část (v lepším případě jen část) rozpočtu na reklamu a má protikrizový balíček „doma“.

Proč se v podnicích neřídí náklady?

Jak identifikovat problém?

Tento stav samozřejmě nikdo nepřizná. Lze jej však jednoduše identifikovat. Stačí se podívat na dva jednoduché údaje:

- Je funkční proces neustálého tlaku na snižování nákladů a má svůj projektový tým a harmonogram
- Jak velký podíl nakupovaného materiálu a služeb projde sofistikovaným výběrovým procesem?

Proč se náklady neřídí?

Důvodů je několik:

1. **Nechuť cokoli měnit.** Prošli jsme si obdobím hojnosti a mnohdy nebyl tlak na opravdu tvrdé řízení. Pod hesly, jako „nakupujeme jen u toho nejkvalitnějšího“, „nikdo jiný nám to není schopen dodat“ či „dostali jsme ty nejlepší podmínky, které při našem objemu odběru můžeme mít“ se skrývá nechuť k jakékoli změně, jakémukoli nabourávání zaběhnutých procedur. Vždyť člověk je od přírody stavěný k rutinním úkonům a z nich se za žádnou cenu nechceme nechat vytrhnout. Nejlepší zdůvodnění udržení stávajícího stavu pak je „máme na to smlouvu“.

2. **Ego vedoucích i řadových pracovníků** firmy či instituce. Jen opravdu dobří a sebevědomí lidé si dokážou připustit, že je někdo v nějaké úzké činnosti (např. právě systematickému tlaku na náklady) lepší než oni. Mnohdy ani nemusí být lepší, jen použije jiný postup, který přinese lepší výsledky. Někdy je až zarážející, jak málo sebevědomé lidi firmy mají.

3. **Vlastní výhody.** V některých případech je za nechutí ke změně pouze to, že by zaměstnanec něco ztratil. Např. nemohl by si zajet nakoupit do Makra, protože by dodavatel nově zboží zavázal až na místo. Tento postoj je dost častý u zaměstnanců na nejnižších hierarchických stupních a pro tuto svoji drobnou výhodu jsou ochotni firmě či instituci pustit žilou.

4. **Strach ze zaměstnanců.** Není to naštěstí tak časté, ale někteří manažeři mají až panickou hrůzu ze svých zaměstnanců. Co kdyby se jim nové postupy nelíbily, co kdyby dali výpověď, co kdybych se před nimi shodil, že s něčím potřebuji poradit, to by mě už jako vedoucího nerespektovali.

5. **Přehnané sebevědomí.** Je to podobné, jako u ega. Častou brzdou pokroku firmy je prohlášení ve stylu „co nedokážu já (dojednat, usmlouvat, zařídit), to nemůže dokázat nikdo jiný“. Tímto prohlášením zabije kdokoli, cokoli a co je nejlepší, nemusí to ani vysvětlit. Vždyť je to prostě, nad něj není.

Co vlastníci?

Vlastníci firem či jejich dozorčí rady a představenstva (pokud představenstvo současně výkonně neřídí firmu), ale také kraje, města a stát by měli od svých manažerů vyžadovat výsledky. To, že „řadí“ ekonomická krize ještě neznamená, že to je omluvenka pro horší výsledky. Pokud manažeři výsledků nedosahují, je potřeba je bez milosti vyměnit. Říkáte si „přijdeme o kvalitní a zkušené lidi“. Sami si musíte odpovědět na otázku, jestli umí tuto zkušenost přetavit do výsledků. Pamatuji si na heslo, které viselo v jedné z učeben fyziky na VŠ báňské, který zněl zhruba takto: „Není důležité, co znáte, ale co dokážete“. Za sebe říkám, že dokud nebudou padat manažerské hlavy, žádná krize není.

Jak se vrátit k prosperitě?

Je to poměrně jednoduché. Prostě se chovat normálně a řešit věci systematicky. Jednou z věcí, kterou by měli manažeři řešit je proces řízení a snižování nákladů. A nejen, když je zle a pořád, v časech dobrých i zlých.

Manažer nebezpečím vlastní firmy? - policky.cz

Napsal uživatel Antonín Polický
Středa, 04 Únor 2009 00:00

Je známkou silného vůdce, že si je schopen připustit, že by to mohl někdo jiný zvládnout lépe a nechat jej to udělat. A v neposlední řadě jen ti nejlepší umí udělat špinavou (nepopulární, náročnou) práci cizíma rukama.