

Inovace s lidskou tváří

Říká se, že změna je jediná jistota v životě. Simona Bidlová si tohle přísloví vzala doslova za své a vybudovala na něm úspěšné podnikání. Dlouholetá lean manažerka korporátních společností dnes vzdělává firmy a podnikatele a pomáhá jim inovovat na všech úrovních, napříč různými obory. „Nikdy klientům neříkám, že to bude bez práce. Ale když vydrží, kýžený efekt se dostaví,“ říká v rozhovoru majitelka společnosti INOVACE DO FIREM.

Na úvod jedna obligátní otázka: inovace do firem – to je poměrně široký pojem. Co pro klienty v rámci spolupráce zajišťujete a v čem konkrétně jim pomáháte?

Zavádíme do firem změny. Navrhujeme je na základě finančních a nefinančních výsledků, kondice technologického zázemí, funkčnosti podnikových systémů a celkové pozice společnosti na trhu. Důležité je projektovat inovace v souladu s dlouhodobými cíli společnosti. Naším záměrem a hlavním úkolem je zvyšovat konkurenceschopnost firem a naopak snižovat nepotřebné provozní náklady.

Přítom změny ze své povahy většinou moc populární nejsou. Jsou jim firmy i tak otevřené?

Vždycky se snažím naladit na atmosféru v daném kolektivu a změny dělat citlivě. Většinu přesvědčím, když srozumitelně vysvětlím jejich cíle, konkrétní výhody i důvody, proč nelze pokračovat tak, jak to bylo nastavené dosud. Naší vzácnou výhodou je, že dokážeme posoudit aktuální stav opravdu objektivně a bez emocí, s vidinou skutečného užítku pro firmu. Tohle dokázat je z pozice majitele nebo ředitele samo o sobě poměrně obtížné, tudíž s námi přichází i řada „aha momentů“. Chce to co největší otevřenost a asertivní komunikaci. V zásadě ale platí, že když mají změny pozitivní dopad na zaměstnance, sami je potom chtějí a aktivně k nim přispívají. Vedení společnosti chce inovacemi zlepšit výsledky, snižovat zbytečné provozní náklady, zkrátka maximalizovat ekonomické úspory. Zaměstnanci od nich zase čekají ulehčení své práce. Naší rolí je tyto dva světy propojovat, aby byly spokojené obě strany a firmě se dařilo. Nikdy klientům neříkám, že to bude bez práce. Když ale vydrží, kýžený efekt se dostaví. Navrhnout vhodné inovace, odsouhlasit je s manažery, vtáhnout je do děje, aby motivovali své podřízené, změny vyžadovali a pomáhali s jejich realizací – to jsou naše úkoly, ale práce je to společná.

Sama přitom čerpáte z bohatých zkušeností z oblasti lean managementu, tedy tzv. štíhlého řízení. Jak na tyto „zaměstnanecké doby“ vzpomínáte?

Vzpomínám na ně ráda a s vděčností. Nejprve jsem se učila tvořit pracovní postupy, kontrolovat kvalitu výrobků a stanovovat časy operací. Poté jsem se seznámila s technickými normami a začala pracovat jako interní auditorka v různých závodech. To mi hodně otevřelo oči a vlastně z toho čerpám dodneška. Naučila jsem se velmi rychle vyhodnocovat aktuální stav firemních procesů a komplexně přistupovat k řešení problémů. V roce 2012

jsem pak začala pracovat jako lean manažerka a mým úkolem bylo minimalizovat úsilí v jednotlivých procesech, tedy lidskou práci, pro maximální výtěžnost – zisk a šetrné zacházení se zdroji. Samozřejmě s ohledem na maximální spokojenost zákazníků. A to byla teprve škola. Věnovala jsem se organizaci práce, hlídala, zda nastavené strategie vedou ke kýženým výsledkům, tvořila metodiky k řešení problémů... Ze své pozice jsem si mohla vybrat: buď se budu soustředit na jeden segment podniku, nebo budu zasahovat do všech procesů napříč firmou. Vybrala jsem si druhou cestu, protože je z mého pohledu nejvíce funkční. To, jak podnik bude, nebo nebude fungovat, totiž není záležitostí jednoho procesu, protože problémy většinou nastávají na jejich hranicích. To znamená, že každý dělá svou práci dobře, ale vzájemně se neprolínají. Práci lean manažera je tyto hrany obrušovat tak, aby z toho pozitivně těžila celá firma.

Co vás tedy nakonec přimělo přejít na „druhou stranu barikády“ a začít podnikat?

Co mě nakonec vylákalo z té krásné bubliny, kde se sto procent času věnujete tomu, co umíte a „jen“ se v tom vzděláváte? (smích) Začala jsem si všimát podobností interních procesů výrobních a nevýrobních firem. Ačkoli mi všude hned v úvodu řekli, že u nich je to specifické, popravdě je to všude stejné. Všechny firmy řeší v nějaké podobě plánování, objednávání, nákup materiálu nebo logistiku. Zároveň pro mě bylo výzvou aplikovat tuto standardizaci i mimo mé tehdejší zaměření – automotive. S kolegou finančním ředitelem jsme často diskutovali o blahodárném vlivu lean procesů na úsporu nákladů a celkově dobrou finanční kondici společnosti, a tak se zrodila prvotní myšlenka podnikání. Nebylo úplně jednoduché najít formou externí spolupráce lean managementu cestičku do firem. Nakonec se jako přijatelná varianta ukázala realizace jednotlivých projektů.

Už jste to zmínila, ale váš životopis je plný jmen velkých společností z oblasti automotive. To je především mužská doména. Jak se vám v takovém klimatu fungovalo, bylo v něm snazší nebo naopak těžší zavádět nové procesy a navrhovat řešení?

O zajímavé situace nebyla nouze. (smích) Nicméně mužský kolektiv má své nepopíratelné výhody: pracuje se v něm rychle. Muži obecně příliš nehledí na detaily, chtějí vědět, že to bude fungovat a ideálně že to bude brzy. Stanovíme si cíle, základní koncept jejich provedení, zvolíme realizační tým a poté mě nechají s důvěrou pracovat, aniž by do procesu

příliš zasahovali. A to mi vyhovuje. Samozřejmě to nejde vždy, když se jedná o složitější projekt, nemají takovou trpělivost – ta je spíše ženskou doménou. V takových případech rozděluji úkoly do dílčích projektů a snažím se vysvětlit, že inovační proces vyžaduje opravdu detailní přípravu a propracovanost. To, že jsem žena, vnímám jako výhodu, baví mě přinášet ženský element. Když muži ztrácejí trpělivost, mám dost empatie a vůle. Vydržím, dokud nedojdeme do zdárného konce.

Co tedy bývá většinou prvním impulzem k tomu, aby s vámi firma navázala spolupráci?

Obvykle je to nespokojenost. Trápí je firemní výsledky, potřeba restrukturalizace, nedostatek zakázek, nízké zisky, vysoké provozní náklady, nedostatečná konkurenceschopnost z hlediska cen nebo servisních služeb, neschopnost dodávat včas své výrobky či služby případně možnosti vlastního růstu na trhu. Spolupracujeme s výrobními podniky z různých

„Na kurzech klienty učíme číst data z účetnictví, jak si složit kalkulační vzorec i co všechno do své kalkule zahrnout.“

odvětví, jako je automotive a průmysl obecně, ale také se službami i s neziskovým sektorem. Věnujeme se také jednotlivcům v oblastech vzdělávání a profesního rozvoje.

Dá se obecně říct, co tuzemské firmy v současnosti nejvíce pálí nebo i v tomto případě platí, že co firma to unikát?

Vnímám zvýšený zájem o nastavení dlouhodobé firemní strategie, a to především z důvodu nejistoty kolem aktuální covid situace a vládních omezení. Ze stejného důvodu je spousta firem nucena výrazně snižovat provozní náklady a revidovat kalkulace. Těm se speciálně věnujeme v rámci našich vzdělávacích programů. Právě kurzy kalkulace nákladů jsou velmi oblíbené. Učíme číst data z účetnictví, jak si složit kalkulační vzorec i co všechno do své kalkule zahrnout. Silné firmy, které cítí na trhu příležitost, se zase snaží získat náskok před konkurencí automatizací či digitalizací.

Díky své dlouholeté praxi máte skvělé srovnání. Změnily se podle vás za poslední roky potřeby nebo očekávání firem v oblasti inovativních řešení a procesů?

Inovace dnes doslova hýbou světem, jsou podporované státem i Evropskou unií. V po-

ředí je především technické zázemí, ve velkém se prosazuje automatizace a robotizace. Vždycky je ale na místě dobře vybrat, co je vhodné právě pro váš podnik. Hodně trendy jsou v současné době produktové inovace, které úzce souvisí se zákaznickým servisem. Jsou bezpochyby skvělé, ale někdy jsou změny zaváděny tak rychle, že se výrobek ani nestihne zabydlet na trhu a už je nahrazen. Výsledky potom nejsou uspokojivé, takto prováděné inovace jsou neekonomické, generují problémy uvnitř organizace a mohou ovlivňovat kvalitu produktů a služeb. Pozitivní trend pozorují také v oblasti procesních inovací. Firmy se snaží zdokonalovat své procesy, snižovat množství odpadů a případně je recyklovat. Více se mluví o cirkulární ekonomice, jako o cestě k udržitelnému průmyslu. Velký rozmach vnímám ve využívání ucelených podnikových systémů. A to hodnotím velmi dobře. Aktuální jsou také marketingové a organizační inovace, díky kterým mohou firmy efektivně podporovat prodeje výrobků

a služeb, ale také interní organizaci při home-officech v době lockdownu nebo omezení prodeje a služeb.

Když spoluprací s firmou navážete a rozjedete, v jaký moment z ní opět odcházíte? Kdy je takřikajíc hotovo?

Klientům předáváme běžící projekt, který je vyzkoušený v provozu a o kterém víme, že funguje. Zároveň připravujeme i potřebnou dokumentaci: pravidla, směrnice, návody – vše, co po našem odchodu zajistí, že zavedené inovace pobeží dál, jak mají. Zároveň proškolujeme klíčové činitele. Až teprve potom odcházíme. Oficiální předání probíhá formou prezentace vrcholovému managementu. Ukazujeme, co se povedlo, co zatím zůstává otevřeno, díváme se na výpočet odhadu finančních úspor. To je většinou klíčová informace. Jak jsem zmínila v úvodu – v očích managementu mají inovace generovat ekonomický efekt, v očích zaměstnanců zase přínos v podobě ulehčení jejich práce. V závěrečné zprávě také doporučujeme vhodné aktivity pro další zlepšování a možnosti investic nebo dalších úspor.

Michaela Zumrová
foto: Ondřej Šlambora