

# SPLŇUJE BUSINESS NAVIGATION INTEGRAČNÍ POTŘEBY PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ?

## DOES THE BUSINESS NAVIGATION MEET INTEGRATIVE NEEDS OF CORPORATE MANAGEMENT?

JAN HUŠEK

INEKON GROUP, a.s., divize INEKON SYSTEMS, U Průhonu 773/12, 170 00, Praha 7, Česká republika  
tel.: +420 606 602 286, e-mail: [jan.husek@inekon.cz](mailto:jan.husek@inekon.cz), <http://www.inekon-systems.com>

### 1. Úvod

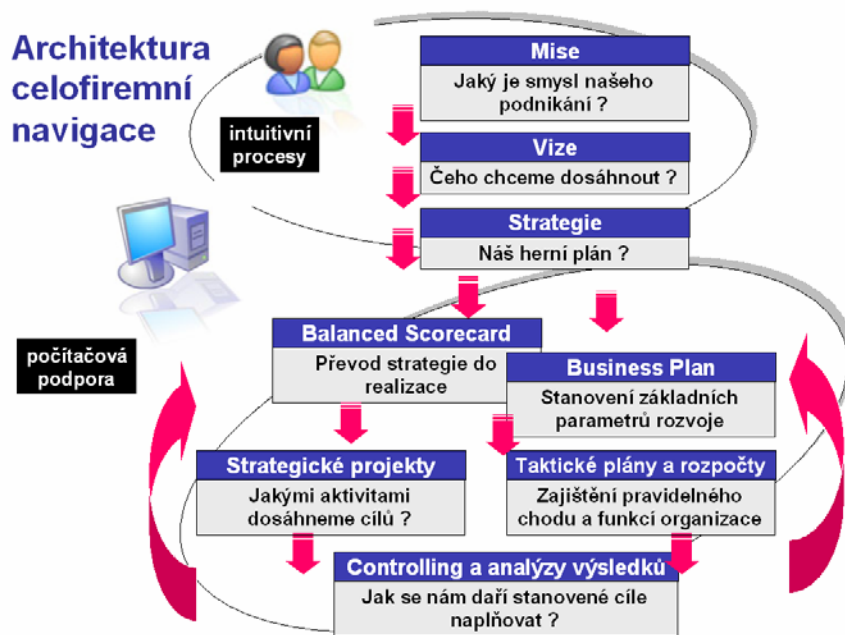
Článek mapuje aktuální stav integrace Business Navigation v podnikovém řízení v rámci výzkumného grantového projektu CMÚ - I „Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení“. Na projektu dále spolupracují odborní zástupci VŠE a ČVUT.

Cílem konceptu Business Navigation je vytvořit ucelený soubor metodických a systémových nástrojů pro podnikové řízení. Koncept je zaměřen na to, jak v rámci plánovacího procesu efektivně provázat střednědobý a strategický horizont firemního vývoje. Společným úsilím výzkumného týmu je vytvořit takový model podnikového řízení, který umožní každé firmě individuálně (při využití společných prvků) modelovat dopady manažerských rozhodnutí na prodejní výkonnost, ziskovost, finance, hospodářský výsledek, hodnotu firmy či výši rizika spojeného s nedosažením plánovaných cílů.

Hodnota konceptu Business Navigation závisí na jedné straně na volbě omezeného počtu nástrojů a metod podnikového řízení a na druhé straně musí řešení pokrývat co nejširší tématické oblasti pro potřebu řízení společností. Cílem konceptu je tyto nástroje najít a umístit (zakotvit) je do systému, který bude současně dostatečně přizpůsobivý změnám.

Hodnocený koncept musí managementu společností nabídnout co největší komfort ve srozumitelnosti a využitelnosti aplikovaných nástrojů, které jim umožní identifikovat strategické cíle v zájmu dosažení podnikatelských záměrů, přeložit je do provázaných ročních plánů a měsíčních aktualizací a umožnit důsledné odchylkové hodnocení jejich plnění.

Koncept musí být vybaven nástroji na identifikaci rizik, tak aby byl i při ohrožení podniku



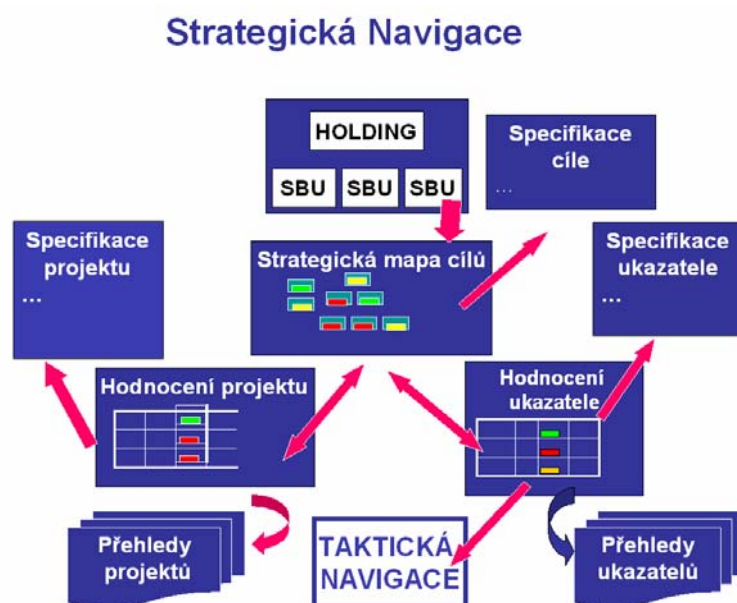
v rámci tržního prostředí management varován a zároveň veden k rozhodování o dalším směřování společnosti. Koncept proto nemůže být hodnocen pouze na základě historického sledování úspěšnosti jednotlivých podnikatelských subjektů, ale i na základě manažerské informační podpory, kterou poskytl vedení společnosti k minimalizaci finančních ztrát. Koncept Business Navigation nelze odtrhnout od softwarové podpory, kterou mu zajišťuje ve vazbě na podnikový provozní systém (ERP) softwarové řešení BNS.

Koncept Business Navigation je objasněn v rozsáhlém dokumentu „BUSINESS NAVIGATION & MAMMUT od strategie k ročnímu plánu“ [1]. Smyslem dokumentu je popsat na příkladu vzorové společnosti MAMMUT jednotlivé navigační procesy aplikované v konceptu Business Navigation.

## 2. Pokrytí strategického řízení – Strategická navigace

Strategická navigace stojí v rámci konceptu na dvou pilířích, jež jsou vzájemně provázány. Prvním z nich je Business plán, druhým Balanced Scorecard. Business plán se zaměřuje na popis cílové pozice, konkurenčních výhod, určení produktů a tržních segmentů, s nimiž se realizují obchodní plány, které vedou k cílové finanční výkonnosti. Balanced Scorecard je nástrojem pro prosazení tohoto Business plánu s cílem koordinovat veškeré podnikové projekty a zdroje tak, aby bylo dosaženo žádané změny. Balanced Scorecard je zaměřen na vytyčení

změnových finančních a nefinančních cílů budoucího rozvoje společnosti a na modelování jejich dopadů na vnitropodnikové změny korespondující se strategií.

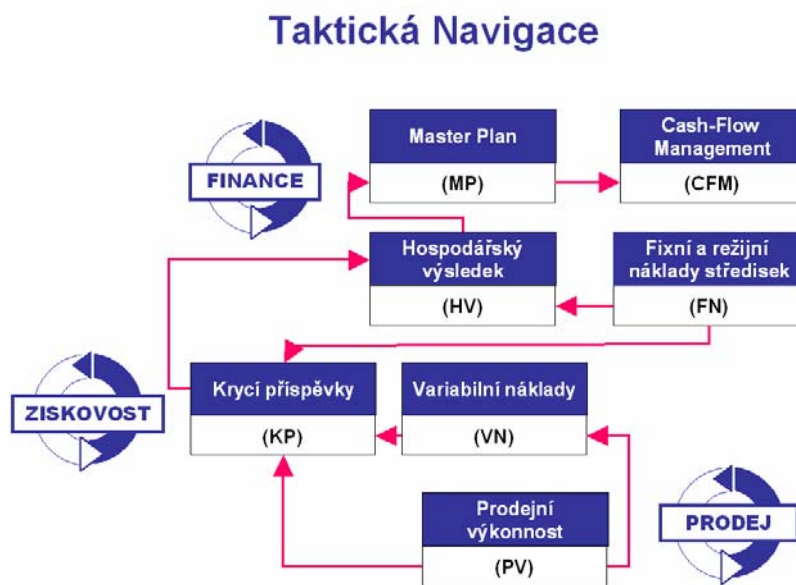


V rámci Strategické navigace jsou definovány víceleté strategické cíle společnosti a s nimi související cílové hodnoty jejich plnění. Cíle společnosti jsou podpořeny Strategickými projekty potřebnými pro jejich dosažení. Řízenou komunikací dochází na úrovni top managementu společnosti i mezi jednotlivými jednotkami k balancování cílových hodnot klíčových finančních ukazatelů a potřebnou intenzitou Strategických projektů. Strategické projekty jsou hybnými nástroji podnikové změny, proto jsou vybrány jako samostatný nástroj řízení.

## 3. Pokrytí taktického řízení – Taktická navigace

Taktická navigace pomáhá k řízení střednědobé výkonnosti. Významným nástrojem taktické navigace je roční plán a jeho zpřesňující prognózy v jednotlivých tematických oblastech, počínaje plánem Prodejní výkonnosti, přes plán Variabilních a Fixních nákladů, Krycích příspěvků, Hospodářského výsledku (manažerská výsledovka), Master Plan (podnikové bilance) až po Cash- Flow [2].

Prodejní výkonnost je založena na práci s tržními příležitostmi v rámci jednotlivých distribučních kanálů a výrobních skupin. Hlavními ukazateli jsou objem prodeje, cena, tržby popř. slevy, skonta, bonusy... Každý z ukazatelů může mít více různých vyjádření a definic (tržby se slevou a bez slev, cena s daní a bez daně apod.). Na základě plánované Prodejní výkonnosti je zpracováván plán Fixních nákladů. Struktura fixních nákladů je tvořena v linii organizační struktury podniku a ovlivňuje výši střediskových výsledkově pro potřebu jejich dalšího rozvrhování a kumulaci za celou společnost. Ziskovost spojuje oblasti Prodejní výkonnosti a Variabilních nákladů. Slouží k přiřazení nákladů k výkonům a k řízení výkonů v druhovém a kalkulačním členění. Ziskovost rozšiřuje pohled na podnikovou rentabilitu přes produkty, zákazníky či distribuční kanály pomocí úplné a neúplné kalkulace (Krycího příspěvku či Úplných vlastních nákladů). Master Plan slouží k sestavení ročního plánu finančních výkazů, tedy Rozvahy, Výsledovky a výkazu Cash-Flow. Každá z podnikových oblastí má svůj procesní a datový model, který je mezi firmami stejného podnikatelského segmentu velmi podobný [3].



#### 4. Integrace strategického a taktického řízení

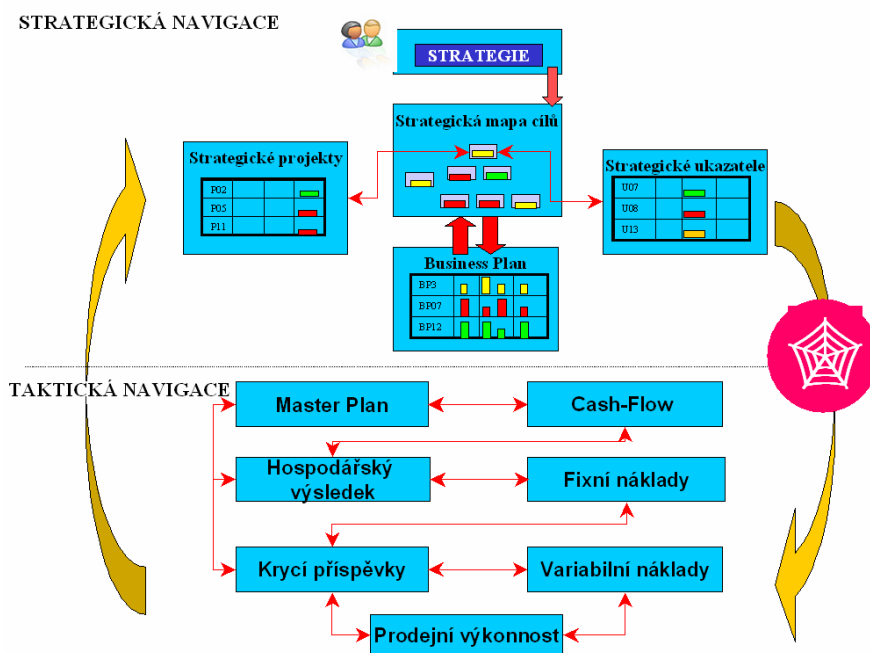
V rámci konceptu Business Navigation je zásadní právě vazba mezi Strategickou a Taktickou navigací, a to jak v režimu plánování tak v režimu analýzy. Pro úspěšné řízení společnosti je důležité, aby byla strategie podniku jednotně chápána celým managementem. Jen management jednotně zacílený může strategii dekomponovat do strategických cílů. Plnění strategických cílů pak měří pomocí jednoznačných finančních i nefinančních ukazatelů. Strategické cíle jsou vzájemně provázány v přehledných jednotících „strategických mapách“. Protože strategické projekty mají přímou vazbu na strategické cíle, lze jejich přínos pro společnost měřit vlivem na měřené ukazatele a na ně vázané cíle. Odchylky v plnění cílů v rámci strategických map jsou tak pro majitele a management srozumitelnou výpovědí o aktuálním stavu podniku vzhledem k očekávání.

Progrese v realizaci Strategických projektů předznamenává budoucí naplnění podnikových cílů v linii možností samotné společnosti. Kumulované potřebné zdroje, očekávané výkony společnosti realizované prostřednictvím produktů a tržních segmentů zaměřené na celkovou finanční výkonnost podniku se výsledně projeví v podnikovém Business plánu. Dopad pak může být měřen v rámci Business plánu na úrovni hodnotového vyjádření pomocí ukazatelů jako EVA či CFROI. Řízením klíčových ukazatelů v jednotlivých podnikových procesních oblastech jsou pověřeni odborní ředitelé a jejich odpovědnost se v konceptu Business

Navigation zohledňuje v paprskových grafech, takzvaných „SPIDER diagramech“. Mapy leží na pomezí mezi Strategickou a Taktickou navigací.

Zadávací hodnoty pro taktický (roční) plán pak vychází z platné podnikové strategie a definovaných strategických cílů. Roční kumulované hodnoty jsou převedeny do měsíců a provázány přes jednotlivé tématické oblasti. Při existenci cílové hodnoty ukazatele se postupuje metodou Top-Down. V případě, že není cílový ukazatel definován a je skládán „odspoda“, postupuje se metodou Bottom-Up. Při vícekolové diskuzi nad plánem se kombinují obě metody.

Cílem je vytvořit a následně v rozsahu prognóz udržet takový plán, který by sloužil jako nejpravděpodobnější očekávání budoucího vývoje a následná odchylka skutečnosti od plánované hodnoty by fungovala jako „navigační systém“. Jen tak jsou průběžně odhalovány rizikové symptomy a potřeby budoucích nových strategických rozhodnutí. Vizualizace problémů při neplnění strategie



musí být spojena s navigací manažerů od strategických map přes strategické cíle, ukazatele až k příčinám vzniku problému. Tento postup je v současné době pro významnou skupinu firem existenční nezbytností. Systém Business Navigation již zavedla a jeho přínos ověřuje řada úspěšných českých a slovenských společností jako například METROSTAV, MADETA, PNS, JITONA, TUSCULUM, VINIUM, ISTROCHEM, ČESKÁ ZBROJOVKA, LANEX, ARMATURY GROUP a další.

## 5. Kritéria vybraná pro ověření míry integrace

### 5.1. Řízení hodnoty podniku

Koncept Business Navigation se v oblasti strategického řízení musí rozšířit o funkcionalitu směřující k posílení orientace podniku k hodnotové orientaci (řízení podle EVA či CFROI) a k provázání strategických cílů se zvyšováním hodnoty. Aby mohly být tyto cíle dosaženy, je nutné propojit strategické plánování s hodnotovými ukazateli operativních oblastí, což vyžaduje používání srozumitelných nefinančních ukazatelů. Za tímto účelem je vhodné provázat faktory ovlivňující hodnotu a Balanced Scorecard. Oba přístupy mají operacionalizovat strategické cíle. Koncept tvorby hodnoty bude zaměřen na hierarchickou strukturu s vrcholovými finančními ukazateli. To přinese větší celistvost a v kombinaci s aplikací Balanced Scorecard navíc pružnější uspořádání. Vnitropodnikové plánování bude postaveno tak, aby odráželo očekávání kapitálového trhu. Podle dlouhodobých interních plánů podnik zjišťuje, jakého kurzu akcií by mohl při dosažení naplánovaných výsledků dosáhnout.

V případě, že firma v budoucnu vstoupí na kapitálový trh, bude již na tento přístup připravena.

## 5.2. Řízení rizika podniku

Aplikací takového přístupu, jako by firma již na burze byla, bude muset mít každý podnik pro identifikaci rizika vlastní, individuální systém řízení rizika. Výsledkem plánování a řízení rizik jsou rizikové cíle respektive limity zodpovědnosti a naplánovaná opatření jak jim čelit. Vazba na řízení rizika bude muset být provázána se všemi oblastmi strategického řízení – Balanced Scorecard, Business Plán i řízení Strategických projektů. Při řízení rizik bude sledován pokrok v plnění plánů a opatření a vývoj rizika. Pokud jde o dobu, po kterou jednotlivá rizika podnik ohrožují, bude možné, stejně jako v tradičním podnikovém řízení, rozlišovat rizika ovlivňující taktické řízení (například v oblasti prodejní výkonnosti jako propad prodeje nebo výpadek výrobního systému) a strategického řízení (například nedostatek surovin). Aby bylo možné rizika peněžně kvantifikovat, budou v rámci Business Navigation provedeny odhady rozsah rizika a pravděpodobnosti jejich výskytu.

## 6. Závěr

Řešení Business Navigation usnadňuje odvození a řízení strategických podnikových cílů ve vztahu k ukazatelům výkonnosti. Konzistentní množina cílů je prezentována ve formě strategických map členěných podle organizační struktury společnosti. Funguje jako komunikační nástroj pro majitele, vrcholový management a ostatní vedoucí pracovníky společnosti. Umožňuje nejen plánovat cíle a jejich vzájemné vazby, ale dokáže i s předstihem upozornit na potenciální rizika ze strategických projektů, které mají budoucí hospodářské výsledky teprve ovlivnit. Systém zrcadlí skutečnost spolu s nejpravděpodobnějším budoucím očekáváním podnikového managementu. Strategická mapa zpracovaná podle metody Balanced Scorecard se stává navigační vstupní branou do controllingových aplikací pro vrcholový management společnosti. Provázání ukazatelů a controllingových reportů je pak plně v rukou útvaru controllingu, který se tak stává „průvodcem“ podnikovými aplikacemi.

Taktické řízení společnosti představuje pro management sadu úkolů, které se odvíjejí od výstavby základní verze celopodnikového ročního plánu a jeho vyhodnocování. Vyhodnocování odchylek skutečnosti od plánu má však smysl pouze u odpovědně sestavených plánů popřípadě dynamicky rozšířených o aktualizované prognózy. Jen tak může management získat vhodný etalon pro vyhodnocování skutečnosti v rámci controllingových reportů. Pro výrobně-obchodní společnosti je důležité pokrytí plánovacích oblastí počínaje plánem výnosů (prodeje) přes plány nákladů v druhovém a kalkulačním členění, plán tvorby hospodářského výsledku až po celkový finanční plán firmy.

Podpora úplného plánovacího cyklu umožňuje pracovat s jednotným skladem navigačních dat, který integruje jak data vztahující se k taktické perspektivě (základní plán, aktualizované verze, předpovědi, simulační výsledky), tak i data dosahované skutečnosti a hodnoty vypočtených odchylek. Business Navigation je koncipován tak, aby podpořil principy dynamického plánování překonávající strnulost plánovacího procesu. Možnost práce s libovolným počtem verzí plánu. Nastavitelná hloubka pohledů zvyšuje přesnost, se kterou mohou být plánovány podnikové cíle a analyzovány výsledky.

## **Literatura:**

- [1] HUŠEK, J.: „BUSINESS NAVIGATION & MAMMUT - od strategie k ročnímu plánu“. Praha: 6.2.2004.
- [2] HOUSER,V.: „Cesty k vyšší účinnosti manažerských plánů – koncept Business Navigation“. Controlling no.1/2004, str. 32 – 36.
- [3] KULHÁNEK,K; HOUSER,V. : „BNS AB – TRAINING“ Praha 15.7.2004 , str. 204.
- [4] ZRALÝ,M.: „*Controlling a jeho role v řízení firmy*, In: Sborník z dvoudenní konference "Controllingové-přínosy pro manažerské řízení firmy: Aktuální teorie a praxe", str.: 3-24