

Jak každý den prosazovat strategii firmy

JAN ŠIMEK

I sebelepší vize vyžaduje k dosažení obchodního úspěchu kvalitní přípravu a plán

VÍCELETÁ ÚSPĚŠNOST FIRMY V DNEŠNÍM KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ VYŽADUJE NEJEN KVALITNÍ PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR A PROPRACOVANOU CELOFIREMNÍ STRATEGII, ALE I SCHOPNOST TUTO STRATEGII ZDÁRNĚ PROSAZOVAT DO FIREMNÍHO PROSTŘEDÍ.

Lze na základě informací v historických datech podnikových informačních systémů vyčíst, jak bude společnost v následujících letech dále úspěšná? Podle čeho mají rozhodovat vlastníci nebo manažeři, pokud chtějí z podnikových dat vyčíst co nejvíce a úspěšně pak predikovat svoji budoucnost? K nalezení odpovědí na tyto otázky jsme oslovili obchodního ředitele Jana Huška z Inekon Systems divize společnosti Inekon Group, která



nabízí koncept Business Navigation a mezi jejíž zákazníky patří například Metrostav, LANEX, Jitona, PNS či Česká Zbrojovka Uherský Brod.

Je možné z historických dat vyčíst budoucí vývoj firmy?

Historická data bez výchozích hypotéz, bez jednotného přístupu při tvorbě plánu nemají pro firmu téměř žádný význam. Hodnotu jim dodává teprve informace o tom, co management plánoval dělat, aby dosáhl cílových hodnot, a jaká pak byla skutečnost. Tady se naplňuje právě ta zpětno-uzavírací smyčka – poučení se, které má pro budoucí růst podniku obrovský význam. Průřezová informace o odchylkách v plnění plánu z jednotlivých útvarů v podniku má následně pro management i vlastníky přímo navigační charakter.

S jakými přístupy jste se během vaší praxe setkal při rozhodování managementu nad podnikovými daty?

Vypozoroval jsem několik základních přístupů.

■ Přehledy výsledků za minulé období nejsou porovnány s plánem. Tyto výstupy většinou poskytují základní informační systémy (ERP). Daný přístup volí většinou firmy, které nemají kontrolora a výsledky hospodaření připravují pracovníci účtáren.

■ Firmy plánují výhradně na úrovni podnikových bilancí, zabývají se vztahem mezi náklady a výnosy či aktivy a pasivy. Navigace managementu podle odchylek končí u účetních položek.

■ Řízení na základě prognóz vycházejících z ročních plánů přes všechny hlavní podnikové oblasti – tento postup odráží jak kontinuitu, tak jednotný náhled vedení firmy na nejbližší období.

Asi nejúsměvnějším přístupem k podnikovému řízení, se kterým jsem se v praxi setkal, byl argument majitele a současně ředitele relativně velké firmy. Tvrdil, že rozhoduje podle toho, co je daný den důležité a kolik peněz má ten den na bankovním účtu. Tento případ mi evokuje vtip z nemocničního prostředí: „Jaký je rozdíl mezi internistou, chirurgem a patologem? Internista o pacientovi téměř nic neví, ale díky dostatku času může léčit skoro všechno. Chirurg ví o něm trochu více, ale může ovlivnit mnohem méně. Patolog už ví o pacientovi všechno, ale k životu ho zpátky neprobere.“

Podle mě je to krásná analogie k přístupu k podnikovému řízení. S čím větším předstihem se management snaží mít o podniku informace, kam směřuje, tím více může směřování podniku ovlivnit. Jakmile se začne rozhodovat až na základě dat skutečnosti, neřkuli minulosti, nemusí včas zaregistrovat existenční ohrožení firmy.

Lze vypožorovat nějaký trend v rozdílných přístupech k podnikovému řízení u našich nejbližších sousedů?

Řízení úspěšných podniků západní Evropy je i díky struktuře vlastníků a významu burzy orientováno na dlouhodobé cíle, založené na zvyšování hodnoty podniku. Tyto cíle však nejsou fixní, ale jsou – vzhledem ke značné dynamice trhu – postaveny na porovnávání s neúspěšnějšími podniky v daném oboru. Rozhodování managementu o nových projektech je spojováno s otázkou, zda a jak konkrétní projekt přispěje ke zvýšení hodnoty firmy. To se pak přenáší i do motivace pracovních týmů. Obchodní zástupci například nejsou hodnoceni podle dosahování předem stanovených pevných cílů, nýbrž v poměru svého obchodního úspěchu k ostatním obchodním zástupcům.

Jak si stojí v České republice tuzemské firmy ve srovnání s dcerami nadnárodních koncernů v přístupech v podnikovém řízení?

V roce 2003 provedla společnost Point Consulting studii, do níž se zapojilo více než 150 firem aktivně působících

v České a Slovenské republice. Přínos ročního plánování pro manažery firem z 95 % převyšuje náklady do něj vložené. Cílem více než 70 % manažerů je motivace k vytváření ambiciózních plánů, jejich testování a hodnocení rizik. Ve využívání finančních ukazatelů a aplikaci nástrojů pro top-down řízení dcery zahraničních koncernů stále překonávají české firmy.

Kde se manažer může blíže seznámit s koncepcí manažerských informačních systémů?

Většina dodavatelů, kteří poskytují systémy na podporu manažerského rozhodování, organizuje prezentace systému pro podnikatelskou veřejnost zdarma. Snad důležitějším místem pro získání přehledu o využitelnosti těchto nástrojů jsou semináře o tématech vztahující se k podnikovému řízení. Na příkladech svých firem ředitelé komentují problémy, které ve své praxi úspěšně vyřešili, a to často i aplikací vhodných softwarových nástrojů. Tyto semináře bývají však časově náročné a jejich cena se pohybuje okolo patnácti tisíc korun. Poslední dobou se stávají jak z časového, tak i odborného hlediska místem setkávání obchodních, ekonomických ředitelů a vedoucích controllingu diskusí odpoledne.

Co mohou při zavádění systému obě strany udělat, aby se vyhnuly co nejširší paletě rizik?

Významným problémem při implementaci systému na podporu manažerského rozhodování je společné nepochopení zadání. Dodavatel ještě nezná potřeby firmy a její procesy a zákazník, přestože má před sebou již akceptovanou studii řešení, neví, co může od systému očekávat.

Jako neefektivnější se proto v poslední době osvědčuje „prototypový postup“, kdy je vybrána určitá tematická podniková oblast, se zákazníky je proškolená metodika plánovacích a analytických procesů a daná aplikace je převedena do prototypu. Teprve po odsouhlasení prototypu je následně studie řešení schválena. Má to dvojí

efekt – zákazník se plně seznámí s metodickou a systémovou vybaveností dodavatele a dodavatel si může být jist, že zákazník má jasno ve svých očekáváních.

Jak by měl zákazník se systémem dále pracovat, aby mu přinášel hodnotu? Jak hodnotit návratnost vložené investice? Jde to vůbec?

Nejlépe a nejsnadněji vypočitatelné přínosy jsou ve vytíženosti manažerských kapacit při tvorbě ročního plánu a jeho pravidelných prognóz. V jednom z projektů, kde byla tato účast měřena, pozřela práce na tvorbě ročního a čtvrtletních plánů celkem šest set člověko-

dnů klíčových manažerů. Většinu času tito lidé trávili spíše sbíráním podkladů než jejich hodnocením.

Po nasazení systému pro multidimenzionální plánování se zkrátil počet člověkodní na méně než dvě stě. Systém navíc umožnil plánovat ve více variantách s podporou klouzavého plánování, což bylo za předchozího personálního stavu nemožné a vyžadovalo by to odhadem dvojnásobek pracovních kapacit. Efektivnější navigace podle odchylek umožnila formulovat novou koncepci reportingu, a tak úsporou času všech manažerů snížila pracnost přístupu k informacím o čtyřicet procent a přinesla přitom vyšší kvalitu. ✘

Software
NOVÉ GENERACE

Vaše nároky na informační systémy rostou spolu s Vámi. Náskok proti konkurenci Vám poskytnou systémy umožňující úpravy a zdokonalení. Takový je software vyvíjený společností Unicorn. Je to...

... software, který roste s Vámi.

www.unicorn.cz

UNICORN

INZERCE