

Od úderné strategie k úspěšnému prodeji

První letošní diskusní odpoledne, tentokrát s podtitulem BUSINESS NAVIGATION ve společnostech obchodujících či vyrábějících rychloobrátkové zboží (FMCG), se odehrálo 22. února v Parkhotelu Praha. Odborníci, především z řad finančních ředitelů, ekonomů a controllerů společností, ale i zástupců z akademické sféry, si přišli vyměnit názory na tento moderní fenomén v řízení podniku.

Business Navigation je ucelenou koncepcí managementu postavenou na provázanosti taktického a strategického řízení podniku. Diskuse nad tímto konceptem probíhají vždy z vybraného úhlu pohledu, ať už finančního, controllingového nebo prodejního.

Pražská sešlost byla první ze série **Business Navigation roadshow** v roce 2005, která bude pokračovat v dalších významných českých a slovenských městech, jmenujme třeba České Budějovice, Olomouc, Bratislavu a Hradec Králové. Nositelé této myšlenky společnosti Inekon Systems, Point Consulting, a Sefima, se budou v průběhu celého roku setkávat s odborníky z praxe, které koncept podnikového řízení BUSINESS NAVIGATION již ve svých společnostech aplikovali, uvažují o jeho zavedení nebo se prostě chtějí nechat inspirovat v oblasti podnikového řízení.

První část odpoledne, zaměřenou spíše teoreticky, otevřel **Ing. Ladislav Profota** ze společnosti Point Consulting. Mimo jiné ukázal na příkladech firem rychloobrátkového zboží, jak vytáhnout pouze ty ukazatele, které si pozornost zaslouží.

Problémy manažerského řízení a jejich řešení

Navigaci od strategické mapy k taktickým prodejním analýzám přiblížili zúčastněným **Ing. Václav Houser**, ředitel Inekon Systems, a **Ing. Jan Hušek**, obchodní ředitel Inekon Systems. Na její černější stránku se ve své části soustředil Houser. Rozebral deset nejčastějších poruch manažerského řízení, přičemž například zmiňuje “Tvorba plánu je těžkopádná, pracná a nákladná, plánování je práce, kterou nikdo nedělá s radostí.” Za řešení označil nutnost uplatnění dynamického plánovacího konceptu, který by umožnil zkrátit plánovací období a zrychlit tak věrohodnost plánů. Další z problémů vidí Houser v tom, že vykazování prodejních výsledků znamená záplavu čísel a reportů. “Výzkumy ukazují otřesné poměry. Zjistilo se, že 79 % času se manažeři věnují hledání čísel.” Plánování a controlling se podle Housera často neopírají o přiměřenou softwarovou podporu. “Drtivá většina firem plánuje v souborech rozsáhlých excelových tabulek. Ploché pohledy v tabulkách Excel nevystihují povahu problémů, administrace řešení je obtížná a není pod kontrolou útvaru IT. Spousta geniálních nápadů pak firmu opouští spolu s odchodem jejich autora,” varuje. Řešení vidí v nasazení výkonného softwarového řešení spojujícího výhody multidimenzionální databáze a klientského prostředí MS Excel. Zdůrazňuje také nutnost posílení úlohy informací zaměřených na budoucnost a ustoupit od “řízení podle zpětného zrcátka”, které bývá ve firmách poměrně běžnou praxí.

Houserovo pochmurné zamyšlení střídá vystoupení Jana Huška laděné veseleji, neboť nabízí cestu jak tyto poruchy manažerského řízení léčit. Představuje expandující potravinářskou společnost Mammuto a její navigační schéma: “Na podnikové cíle se můžeme podívat v rámci strategických map,” říká například. “Přes pavoučí diagramy se odborníci dostávají ke svým ukazatelům, tedy k informacím, které potřebují. Cíle se na první pohled zdají obecné, když se však podíváme, co je za nimi, najdeme konkrétní věci – nové tržní segmenty lze konkretizovat např. pomocí ukazatelů vývoj tržeb v restauracích nebo počtem prodejních míst na kilometr čtvereční na Slovensku,” vysvětluje na datech firmy

Mammut. “Manažer pokud má odpovědně naplánováno, je pomocí odchylek navigován k problému a může se rovnou podívat, co odchylku způsobilo.” “Jakým způsobem systém problémy signalizuje?” zajímá se publikum. Hušek vysvětluje, že základem je vytvořit plán a důsledně udržovat podnikové prognózy, protože jen tak má následná odchylka plán / skutečnost ten správný navigační charakter. V průběhu svého příspěvku se pak dostává do oblasti tvorby ročních plánů a vysvětluje, jak přenést do nového návrhu plánu zkušenosti z minulých let, a ukazuje jak plánovat za použití metody Beyond Budgeting.

Prodejní strategie a Cash Flow

Přednáška dalšího ze zúčastněných **Ing. Aleše Maršíka**, jednatele společnosti Sefima, pojednává o vlivu změn prodejní strategie na budoucí Cash Flow. Mezi jiným mluvil o segmentaci prodejní výkonnosti a o tom, jak pracovat s dobou splatnosti pohledávek v souvislosti s významem jednotlivých zákazníků pro společnost. Pro co nejeftivnější plánování doporučil: “Volte rozumné segmenty, ptejte se třeba, jestli růst nebude na úkor doby splatnosti.” Svoji přednášku pak uzavřel slovy: “Optimalizace veškerých postupů výrazně snižuje nejen náklady na proces, ale především dodatečné náklady vyplývající z krizových situací.”

BUSINESS NAVIGATION v praxi

Ing. Jiří Štesl, obchodně-marketingový ředitel společnosti Drinks Union z Ústí nad Labem, která na řízení pomocí Business Navigace již v minulosti přešla, předstoupil před účastníky diskusního odpoledne s posláním popsat konkrétní zkušenosti s použitím zmíněných nástrojů. V úvodu svého příspěvku se vrátil o pět let zpátky, aby přítomné seznámil se situací Drinks Union v roce 2000. V té době měla společnost portfolio výrobků rozložené do tří segmentů – pivo, lihoviny a nealko. “Uvědomili jsme si ale, že udržet se na třech trzích není možné a zaměřili jsme se jen na pivo a na likéry,” seznamuje Štesl se stanovením strategie firmy a pokračuje: “Měli jsme možnost buď se stát malým lokálním podnikem nebo se pokusit o vstup do extraligy. Rozhodli jsme se pro druhou variantu a pustili se na globální trhy.”

V postupu směrem k úspěchu bylo jedním z pilířů Drinks Union poznání zákazníků. Zaměření na lidi zdůraznil Štesl během svého vystoupení několikrát. “Snažíme se zbavit diktatury organizační struktury a vždy upřednostnit procesy. Pro naše zaměstnance je prioritní ne to, jak si stojí v hierarchii firmy, ale za jaký proces jsou zodpovědní,” zmínil například.

I přes to, že absolutní prioritu mají v Drinks Union lidé – společnost má dnes šest set zaměstnanců, - upozorňuje Štesl, že v jednadvacátém století lidé sami o sobě nestačí. “Klíčové jsou dnes informace,” říká a přechází k tomu, jak Drinks Union měří a stanovuje operativní a strategické cíle. Zmiňuje se o metodě Balanced Scorecard a uvádí, že jeho společnost při plánování strategických cílů pracuje v prostředí MIS Alea. “Zaměřím se teď na oblast, která je mojí doménou, a to na plánování prodejů. Finální verzi plánu jsme letos tvořili celkem čtyři hodiny,” ohromuje Štesl přítomné neuvěřitelně krátkou dobou tvorby plánu, jehož sestavování se obvykle vleče několikanásobně déle. V části systému BN zvané Builder předvádí propojení tabulek a grafů a ukázkou doprovází slovy: “Prodejní data rozdělíme na oblasti značek, plánu prodejů a jednotlivých prodejců. Za část plánu je zodpovědný marketing, za část prodej. Marketing plánuje ze svého pohledu, zajímá ho třeba pouze značka a druh obalu, a zcela jinou dimenzi zvolí obchodník – například plán prodeje v okrese Karviná.” Při tomto způsobu práce plánuje člověk na nižším stupni v hierarchii společnosti na úrovni okrsků, nemůže tak mít dojem, že mu bylo naplánováno shůry,” přibližuje Štesl výhody tohoto přístupu. “Alfou a omegou pro nás bylo najít způsob, jak strategických cílů

dosáhneme,” říká. Předvádí mapu Balanced Scorecard pro divizi Alko a vyjmenovává tři hlavní přínosy metody: “Za prvé, umožňuje vysvětlit strategii tak, aby jí rozuměl maximální počet lidí, za druhé, na základě definice strategických cílů bylo možné definovat strategické ukazatele a za třetí, mapa Balanced Scorecard nejenže pomáhá řídit strategie, ale je také ideálním způsobem pro jejich revizi.”

Štesl svým zaníceným výkladem vyvolal debatu o konkrétních aspektech práce se systémem BNS. “Jak dlouho se systémem pracujete a jak se s jeho používáním vyrovnali lidé?” zněl jeden z dotazů. “Tři roky celkem. Nejhorší byl první rok – první plánovací cyklus jsme se hodně nadřeli. Z jeho devatenácti obrazovek jich používáme asi sedm a letos jsme byli poprvé s plánovacím procesem opravdu spokojeni a plán jsme měli hotový velmi brzy.” Říká také, že systém v Drinks Union používají desítky lidí a plánování je rozděleno na centrální a decentralizované. “Obrovská výhoda tohoto způsobu plánování spočívá v tom, že můžeme vždy porovnávat náklady a výnosy. Dokonce my obchodníci máme s ekonomy jen drobné třenice právě proto, že systém BN je tak transparentní,” odkrývá Štesl pozadí navigace svojí společností pomocí nového nástroje.

Svoje vystoupení zakončil Štesl filozoficky: “Základem úspěchu je připravenost na budoucnost, kterou nedokážeme předvídat. Vytvořme si systém včasného varování a naučme se na změny rychle reagovat,” řekl a shrnul tak nutnost pohledu do budoucna, který je jedním z hlavních principů BUSINESS NAVIGATION.