

BUSINESS NAVIGATION 2004

Za účasti více než sedmi desítek odborníků z pěti zemí střední a východní Evropy proběhla 7. a 8. října v Karlových Varech mezinárodní konference Business Navigation.

Cílem konference bylo porovnat a konfrontovat metodické přístupy k systému řízení podniků v oblasti výroby, obchodu a služeb a identifikovat směry jejich dalšího rozvoje.

Pestrá struktura účastníků, počínaje vlastníky společností, přes generální a finanční ředitele a controllery, až po zástupce vysokých škol, nabídla široké spektrum pohledů na tuto problematiku. Konference přinesla též cenné srovnání mezi západními a východními podnikovými systémy řízení.

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 nejúspěšnějšími 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 např. nejsou hodnoceni podle dosahování předem stanovených pevných cílů, nýbrž v poměru svého obchodního úspěchu k ostatním obchodním zástupcům.

Management podniků ve východní Evropě (např. na Ukrajině a v Rusku) se musí vyrovnávat ze značnou rozkolísaností trhu. V řízení zde převažují spíše krátkodobé cíle nad strategickými. Ve vrcholných manažerských funkcích je velmi vysoké zastoupení výrobního managementu, který preferuje krátkodobé cíle, zaměřené na přizpůsobování výrobních technologií okamžitým potřebám trhu. Podniky jsou zatíženy rodinnými vztahy, mnohdy na úkor manažerské kvalifikace. Trendy mají vzhledem k nestabilitě trhu minimální význam. Metodologický koncept Balanced Scorecard je implementován pouze v největších firmách a má spíše reportingový než řídicí charakter.

*

Leitmotivem celé konference byla otázka motivace podnikových managementů k přijímání nových manažerských konceptů řízení. V úvodním vystoupení na ni odpovídal *doc. Martin Zralý, CSc.* Jako zástupce akademického světa na konferenci „Business Navigation“ argumentoval potřebou vyčíslitelné ekonomické efektivity využití manažerského konceptu, který se skládá z dílčích manažerských nástrojů. Podle „Benchmarkingového projektu - manažerská navigace, 9/2003“, kterou ve svém vystoupení zmínil, není většina českých a slovenských manažerů přesvědčena, že skladba využitých manažerských nástrojů

(příspěvek na úhradu – KP, Target Costing, Balanced Scorecard, Beyond Budgeting, metoda hodinových sazeb – HRS aj.) je ve vztahu k podnikovému systému řízení dostatečně efektivní.

Dr. Reinhold Mayer z německé společnosti Horváth & Partners se ve své poutavé přednášce zaměřil na současné controllingové trendy v západní Evropě. Systém řízení podniků je podle něj pevně svázán s řízením hodnoty podniku, a tento přístup se proto odráží i v systému plánů a rozpočtů. V reakci na turbulentní charakter trhů se v podnikovém řízení stále více prosazuje Beyond Budgeting. Pomocí tohoto manažerského nástroje lze stanovit jasná a srozumitelná pravidla pro hodnocení vývoje podniku a pro motivaci zaměstnanců bez ohledu na nestabilitu tržního prostředí. Nejsou např. stanoveny konkrétní cíle na poli tržního úspěchu, ale kvalita výsledku se měří porovnáváním. Podle Dr. Mayera platí, že „nejistota řídí úspěch“.

Stávající systém řízení na Ukrajině a v Rusku představil *Igor Mendzebrovski*, CEO společnosti Softserve. Za hlavní specifika označil dominanci manažerů výroby a rodinné vazby ve vedení velkých společností. Hodnotové řízení se podle Mendzebrovského – i vzhledem k nefunkčnosti kapitálových trhů – téměř nepoužívá; chybí tak srozumitelný a univerzální cíl. Před finančními ukazateli se dává přednost operativním výrobním ukazatelům.

Na předchozí řečníky navázal *ing. Václav Houser*, ředitel INEKON SYSTEMS. Své vystoupení zahájil výčtem rizikových momentů podnikových systémů a metod řízení, s nimiž se v průběhu své praxe setkal. Je to např. malá účinnost (případně úplná absence) nástrojů pro projektování strategických změn a nedostatečná vazba mezi strategickým a taktickým plánováním a rozpočtováním. Přednesl ideový koncept Business Navigation jako navigační platformy manažerských nástrojů, které jsou provázány v ucelený systém podnikového řízení. Zmínil se o potřebě strategického řízení využívajícího finančních i nefinančních cílů ve vazbě na strategické projekty. Ucelený systém manažerské navigace musí být podle *ing. Housera* aplikován nejen při procesu plánování, ale i během následné analýzy tak, aby se poučení z odchylky mezi skutečností a plánem mohlo stát podkladem pro další řízení v duchu Beyond Budgeting.

Vystoupení *RNDr. Milana Hagana*, majitele a zároveň generálního ředitele společnosti Drinks Union, vzbudila mezi posluchači velký rozruch. Doktor Hagan se věnoval aplikaci teorie omezení v controllingových procesech firmy. Na několika ilustrativních a přesvědčivých příkladech dokázal, že tradiční snaha o maximálně efektivní využití jednotlivých zdrojů firmy nemusí být v souladu s efektivním řízením firmy jako celku. Snaha o dosažení lokálního optima nemusí vést k optimu globálnímu. Oproti „světu nákladů“

představil „svět průtoku“, způsob řízení, při němž se manažeři soustředí na tři klíčové veličiny: množství peněz, které do podniku vstupuje (spotřebované zdroje), peníze, které podnik váže (výše zásob a dlouhodobých aktiv), a množství peněz, které podnik generuje (tržby). Klíčem k firemnímu řízení je nastavení chodu celého podniku podle jeho úzkých míst a přijímání takových rozhodnutí, jež úzká místa podniku postupně rozšiřují.

Dr. Lenka Mynářová, jednatelka společností DATAMAR, navázala emotivním a podnětným projevem, v němž se věnovala úloze marketingu v současném podnikatelském prostředí a faktorům, které přivedly firmy a jejich management k podnikatelskému úspěchu. Celkovou problematiku shrnula do několika klíčových témat. Jsou jimi především orientace na budoucnost, orientace na účinnost a orientace na životní cyklus zákazníka. Dle jejích slov sem však patří také „nové business procesy“, orientace na značky a „změna obvyklých schémat“.

Ing. Hana Jelínková a ing. Libuše Weinfurtová ze společnosti Metrostav prezentovaly přechod společnosti z řízení decentralizovaných a částečně si konkurujících podnikatelských jednotek na strategické řízení přes obchodní segmenty a s nimi spojené technologie. Představily též přechod od investičního rozhodování, daného strukturou a historií společnosti, ke komplexnímu strategickému investičnímu rozhodování.

*

Program druhého konferenčního dne byl rozdělen do dvou sekcí: metodické standardy Business Navigation (tedy základní know-how plánovacích a řídicích procesů) a softwarová podpora Business Navigation System (BNS). V této druhé sekci hovořili pracovníci zodpovědní za firemní controlling o zkušenostech s manažerským informačním systémem BNS společnosti Inekon Systems, jehož architektura vychází právě ze standardů Business Navigation.

Na úvod *ing. Ondřej Benda* ze společnosti Armatury Group a.s. hovořil o využívání podnikové vnitroceny pro motivaci obchodníků k sledování celofiremních zájmů. *Ing. David Štros* ze společnosti PNS a.s. zase představil systém pro práci s finančními i nefinančními ukazateli, který umožňuje porovnávat původně obtížně srovnatelné dcery v rámci holdingu PNS. O tom, jak vypadá ve společnosti JITONA a.s. život s Balanced Scorecard, hovořil vedoucí controllingu *ing. Libor Matyásek*. Zaměřil se zejména na průběh plánovacího procesu a definici finančních i nefinančních ukazatelů pro strategické řízení napříč organizační strukturou podniku. *Jaroslav Lošonský* ze společnosti MADETA zdůraznil potřebu udržet jednotnou logiku datových a procesních modelů v rámci všech částí plánovacího procesu a zhodnotil využití Business Navigation System.

Plánování v automobilovém průmyslu se na rozdíl od jiných odvětví může pochlubit přesnou predikcí krátkodobého potenciálu trhu a velmi dobrou predikcí střednědobého potenciálu. To ovšem podle *ing. Víta Jasenského*, controllera ze společnosti DPLAST-EFTEC, přináší další tlak na preciznost a vyspělost plánovacích procesů.

Jakkoli se to na první pohled nezdá, i prudký růst společnosti představuje vysoce rizikový faktor. Při nedokonalém řízení podniku může totiž snadno dojít k jeho přehřátí. *Ing. Vojtěch Žák* hovořil o tom, jak musí management společnosti Pal Inalfa na podnikovou expanzi reagovat a jaké controllingové nástroje pro její zvládnutí volí. Redefinice systému hodnocení podnikové výkonnosti a odměňování klíčových zaměstnanců, controlling prodeje nebo implementace MIS – to všechno jsou kroky, které společnosti umožňují svoji expanzi úspěšně řídit.

Ing. Jaroslav Stošek z obchodní společnosti EQUUS představil ucelený a vyvážený systém motivace zaměstnanců v duchu Beyond Budgeting. Úkoly – a z nich vyplývající bonusy – nejsou stanovovány fixně, ale na základě ukazatelů. Takovým je například předpokládaný procentní podíl obchodníka na zisku celé společnosti. Takto adresně stanovovaná odměna samozřejmě výrazně přispívá k trvalému úspěchu celého podniku.

Česká zbrojovka Uherský Brod využívá ke svému strategickému řízení koncept Balanced Scorecard podpořený systémem plánovacích procesů Business Navigation a technologií Business Navigation System. O zkušenostech s těmito postupy referoval vedoucí controllingu Zbrojovky *ing. Marek Chobot*.

Ing. Milena Bačová, finanční ředitelka společnosti VINIUM a.s., hovořila o modelování cash flow v ročním výhledu. Pro zpracovatele vína jsou totiž přesné projekce a plánování CF existenční záležitostí: to, co se během dvouměsíční kampaně utratí za nákup vína, musí se po zbytek roku vydělat.

Konferenci zakončil projev *Václava Nováka*, jednatele společnosti ML Moran. Tento, dnes už takřka legendární, krizový manažer prošel úspěšnými angažmá například ve Vítkovicích, Obchodních tiskárnách Kolín či České zbrojovce Uherský Brod. Podle jeho slov je klíčovým úkolem při krizovém řízení a řízení změn správná práce s lidskými zdroji firmy. Právě v nich se totiž ukrývá potenciál k budoucímu růstu firmy. Pokud firma nic nedělá, klesá v čase její potenciál a roste riziko jejího zániku. Firma ke své existenci potřebuje jak kontinuální, tak i diskontinuální změny. Hodnota firmy roste přes jednotlivá stádia míry chtění a míry znalosti. Pouze firma, která se stále zlepšuje ve znalostech a motivaci, je předurčena k dlouhověkosti.

Konference Business Navigation naplnila vysoká očekávání. Vedle renomovaných Controllingových fór společnosti Point Consulting tak vyrůstá další platforma pro intenzivní setkání vrcholových manažerů, prostor pro výměnu zkušeností a reflexi nových podnětů. Výstižně to vyjádřil *Vojtěch Žák* ze společnosti Pal Inalfa: „Skupina rovnako naladených odborníkov má veľký potenciál vytvoriť kvalitné fórum. A tak se i stalo.“

Už dnes si můžete rezervovat termín příštího ročníku konference „Business Navigation“. Ve dnech 6. a 7. října 2005 jej budou opět hostit Karlovy Vary.