

Corporate management ve stylu „BYZNYSOVÉHO ŘÍZENÍ“ ?

Implementace principů Activity Based Management a Value Based Management do vnitřního řízení společnosti

Doc.Ing. Jan PETR, DrSc.
petrjan@cs-project.cz

Možná je řízení aktivit ve Vaší společnosti známá věc, možná váš informační systém je schopen generovat reporty hospodaření v jakémkoli členění a jakémkoli detailu, ale vaše provozní manažery reporty příliš nezajímají. Vnímáte, že vaše náklady (především obslužných a režijních činností) rostou a vy hledáte nástroj, který by posoudil jejich relevantnost. Vidíte, že vaši zaměstnanci jsou stále „málo“ motivovaní a dokonce i někteří z těch nejschopnějších odcházejí. Možná i cítíte, že styl řízení vaší společnosti je více pasivní, než si leckdo je ochoten připustit...

V čem spočívá byznysové řízení?

Každá větší organizace nutně inklinuje k tomu stát se „molochem“, kde je zaměstnanec pouhým kolečkem v obrovském soukolí příkazů, limitů, podřízeností a svazujících pravidel. Většina iniciativ se utopí v moři příkazů a postupů schvalování a i když je schválena, není vůle ji realizovat. Společnost tak postupně upadne do letargie. Podstatou byznysového řízení je přeměna podniku na menší jednotky, které fungují jako samostatné „rodinné firmy“.

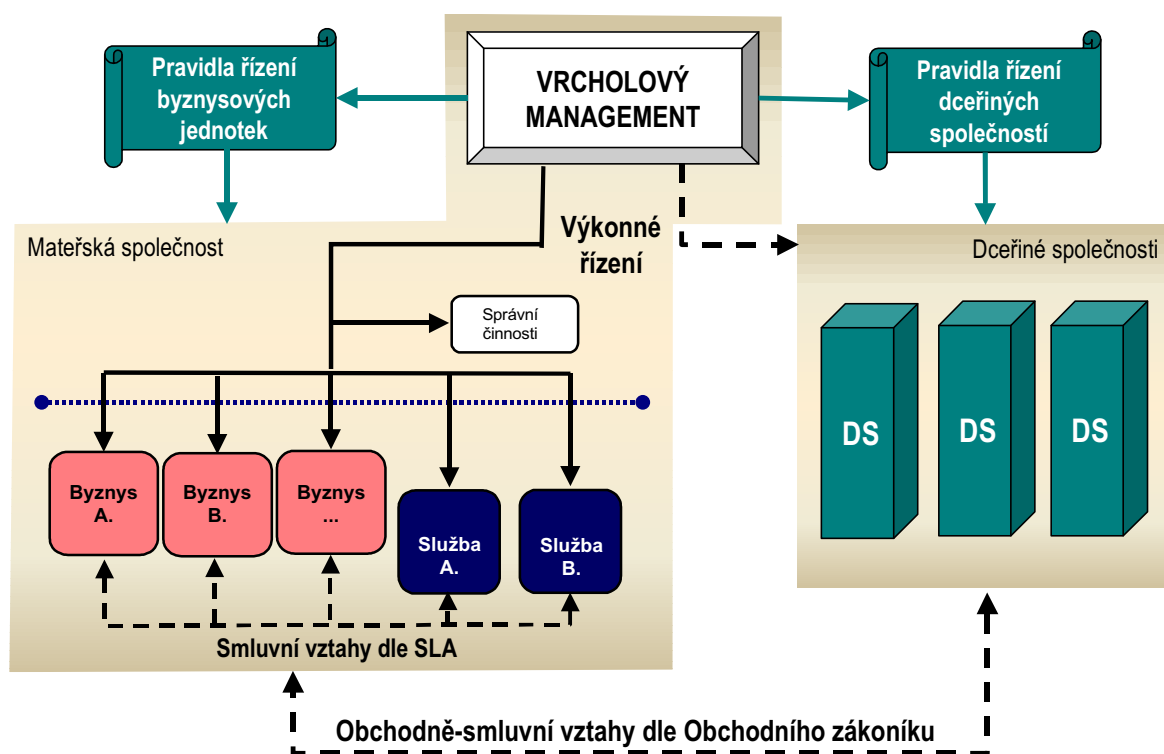
Rozčleňme aktivity společnosti do byznysů (autonomních ekonomických jednotek), definujme jejich charakteristiky a procesy, jejich postavení na trhu, jejich strategii, jejich konkurenční výhody a přínosy pro společnost a pak delegujeme veškeré odpovědnosti za řízení těchto byznysů jejich výkonným manažerům. Byznysy tak získají své vlastní náklady a výnosy a to jak interní (z prodeje a nákupu uvnitř podniku) tak externí. Velmi důležitá je motivace byznysů k dosažení ziskových cílů. Jinak řečeno, zaměstnanci i vedení byznysu musí být zainteresováni na dosažení na ziskovém hospodaření byznysu. Definujme pravidla koordinace vrcholového řízení a řízení jednotlivých byznysů, které vytvoří uvnitř společnosti „vnitropodnikové tržní prostředí“, ve kterém přežijí byznysy jen tehdy budou-li efektivní. Naučte se plánovat cíle byznysům a sledovat jejich výkonnost.

Ano, finanční hledisko je klíčové, ale jsou i jiné konkurenční výhody, jiná hlediska odůvodňující postavení byznysu ve společnosti.

Pravidla byznysového řízení jsou zdánlivě triviální. Služby uvnitř společnosti jsou poskytovány za nákladové ceny, externím zákazníkům je účtována cena včetně ziskové marže. Praktické nastavení pravidel však vyžaduje značné úsilí, neboť vždy se objeví mnoho nejasností jako např. metodika stanovení nákladové ceny, možnost náhrady interního dodavatele levnějším mimo podnik a mnoho dalších. Před „ostrým“ spuštěním systému musí být všechny nejasnosti vyřešeny, jinak místo kýžené svobody a tvůrčího prostředí vznikne ovzduší zmatku a znechucení všech zúčastněných.

Pilířem byznysového řízení je jednoznačné přiřazení nákladů a výnosů byznysům. Přiřadit je možné pochopitelně pouze ty veličiny, které byznys může ovlivnit. Náklady štábních jednotek (personalistika, vedení společnosti atd.) nejsou rozúčtovávány, ale zůstávají samostatně evidovány. Tyto jednotky za své služby neúčtují ostatním byznysům žádné poplatky, nemají proto příjmy. Jejich náklady (ztráta) jsou však plánovány a vyhodnocovány a posouzení jejich přiměřenosti je záležitostí vedení podniku resp. jeho majitelů.

Principy byznysového řízení je možné rovněž aplikovat pro účel řízení skupiny firem. Je-li vaším cílem řídit skupinu podniků, dívejte se na dceřině společnosti jako na byznysy s volnějším modelem řízení. Principy řízení jsou naprosto shodné.



Obr.1: Obecné schéma výkonného řízení

Přínosy byznysového řízení

Cílem podnikání je vždy růst hodnoty společnosti, a to zejména formou vytváření zisku a finančních přebytků. Od vrcholové hodnoty se odvíjí cíl každého byznysu, který musí vytvořit k ní odpovídající příspěvek. Všechny cíle se měří a vyhodnocují, a to například s využitím metodiky Balanced Scorecard.

Každý manažer byznysu přirozeným způsobem začne hledat a využívat vnitřní rezervy, aby zvýšil efektivnosti své jednotky. Proces skloubení nabídky a poptávky po vnitropodnikových výkonech velmi rychle odhalí, které služby jsou příliš „drahé“ a bez kterých by se byznysy velmi rádi obešli. Zaměstnanci se začnou aktivně zapojovat do řízení svých byznysů, protože pouze na jejich profitabilitě budou zainteresováni. Manažer byznysu odpovídá za všechny náklady byznysu, tedy i za personální a je tak především v jeho zájmu pečovat o výkonné zaměstnance, nevýkonné motivovat a s nemotivovatelnými ukončit pracovní poměr.

Hlavním principem je jednoduchost a průhlednost.

Ze zkušenosti naší poradenské firmy při zavádění tohoto způsobu řízení v českých podnicích na závěr vyplynuly tyto poznatky:

- Z počátečního nadšení vždy přichází období vystřízlivění, které je podbarveno obavou zaměstnanců o ztrátu „klidného života“ v neprůhledných vodách.
- Vypracování pravidel byznysového řízení, které jednoznačně definují dělbu pravomocí mezi vrcholovým řízením a řízením byznysů je proces náročný. Vždy se vynořují nové a nové dlouhodobě neřešené problémy. Pro řadu středních manažerů je realizace projektu byznysového řízení vytoužená příležitost pro připomenutí jiných palčivých otázek. Tatové postoje však řešitelům projektu nesmírně odčerpávají energii a přesměrovávají jejich úsilí.
- Výsledná změna často má širší záběr, než si většina na počátku projektu představovala. Její efekty se dostávají postupně v závislosti na velikosti společnosti a její setrvačnosti.
- Majitelé, a to zejména zahraniční, tuto změnu stylu řízení nesmírně vítají. Přináší významné zprůhlednění řízení společnosti, umožňuje rychlou detekci neefektivních aktivit a svazuje zaměstnance s výkonností jejich aktivit.

Rekapitulace základních principů byznysového řízení

- Princip řízení ekonomiky společnosti na základě řízení „**hodnoty podniku**“.
- Uspořádání aktivit společnosti do **autonomních ekonomických jednotek** (byznysů, služeb, štábních činností)
- Rozložení řízení a odpovědností **do dvou úrovní**. V první úrovni probíhají procesy řízení z hlediska zájmů a cílů celé společnosti - **vrcholové řízení**. Druhá úroveň zahrnuje vlastní řízení jednotlivých aktivit - **byznysové řízení**. Cíle první úrovně jsou nadřazené cílům úrovně druhé.
- Ekonomické jednotky mezi sebou **spolupracují na bázi dohod (SLA – Service Level Agreement)** uzavřených podle charakteru předaného výkonu (jednotka, cena, kvalita).
- **Přenesení rozhodovací pravomoci** a zodpovědnosti za ekonomiku byznysů na **manažery byznysů** - pracovníky odpovědné za výkonné řízení autonomních ekonomických jednotek.
- Stanovení jasných, konkrétních a měřitelných cílů pracovníků manažerům byznysů.
- Přizpůsobení informační podpory byznysovému řízení.
- Přizpůsobení organizační struktury byznysům.