

Prší a blýska sa: Podme upratovať!

Namiesto šetrenia „kde sa dá“ je rozumnejšie šetriť, kde je to efektívne.
Analyzovať efektívnosť po produktoch a ukončiť výrobu hlboko stratových



alebo zo súčasného pohľadu nedostatočné, ale financujúce inštitúcie ich akceptovali.

Nároky sa dnes menia. Financujúce inštitúcie sú oveľa opatrnejšie a vyžadujú čoraz viac informácií. Investičné, ale i prevádzkové úvery sa stávajú menej dostupnými. To všetko vystavuje spoločnosti oveľa väčším nárokom na spracovanie a predkladanie informácií. Spoločnosti sa k tejto situácii stavajú rôzne. Od najatia nezávislých osôb zabezpečujúcich transparentnosť, cez úpravnú snahu vyhovieť s vlastnými kapacitami až po rôzne stupne zdržovacích taktík. V súčasnosti však nezostáva nič iné, ako stále uisťovať tých, ktorých potrebujeme.

Rovnako kúzelné slovo transparentnosť platí i pre ďalšie skupiny – akcionárov, zamestnancov, dodávateľov a odberateľov. Vyžadovanie preddavkov zo strany dodávateľov, pád ceny akcií či problémy s motiváciou zamestnancov majú často jedného menovateľa – nedôveru. Tá je odrazom nedostatočných informácií, teda nedostatočnej transparentnosti. Bez transparentnosti možno ťažko očakávať podporu – čím by sme si ju mali zaslúžiť?

KOMUNIKOVAŤ AJ V KRÍZE

V období poklesu hospodárstva je jedným z kritických faktorov prežitie externej komunikácie a značka. Lojalita zákazníkov k značke je opäť závislá od dôvery v kvalitu, v spoľahlivosť a serióznosť. A tu je kľúč k naštartovaniu predajov – lojalita k značke. Zamýšľali sme sa, koľko poznáme spoločností, ktoré sa v období krízy sústredili na podporu lojality zákazníkov. Nie je ich veľmi veľa. Marketingové náklady a náklady na externú komunikáciu patria medzi prvé, ktoré sa začnú škrtiť. Škrty v tomto smere sú niekedy unáhlené, inokedy oprávnené, ale takmer vždy plošné. V oblasti marketingu nie je zvykom vyčísliť dlhodobé dosahy jednotlivých krokov.

S transparentnosťou súvisí aj spôsob, akým sa správame voči zamestnancom v období krízových opatrení. Neočakávané a nedostatočne komunikované prepúšťanie, nevyjednané zníženie plátov, nedostatok informácií o skutočnom hospodárskom stave spoločnosti – to všetko sú kvapky jedu otravujúce vzťahy so zamestnancami. Koľko spoločností môže s pokojným svedo-

mím povedať, áno, postarali sme sa o svoje kľúčové talenty a dostatočne s nimi pracujeme?

ŠETRIŤ, ALE S ROZUMOM

Rovnako ako v mnohých súčasných diskusiách, aj v tej našej išlo o znižovanie nákladov. Zaklínadlo tohto roku znie: šetríme, kde sa dá. Len sa trochu zabudlo na rozumnejšie: šetríme, kde to je efektívne. V našich projektoch nás klienti žiadajú, aby sme sa zameriavali na ľavú stranu výsledovky (áno, tam sú náklady), ale akoby nevideli pravú stranu. Namiesto snahy doplniť výnosy predajom nepotrebného majetku, zmeňujú štruktúry portfólia či inováciami škrtili náklady, kde sa dá.

Takéto zameranie sa na náklady môže odviešť pozornosť od skutočných štruktúrnych problémov. Ak máme veľké a diverzifikované portfólio výrobkov, sme si istí, či všetky prinášajú zisk? Prekvapivo veľa systémov manažérskeho účtovníctva posudzuje maržu na úrovni divízií či celej spoločnosti, ale neumožňuje detailnú analýzu po produktoch. Nebolo by dobré namiesto drastického šetrenia drobných nákladov radšej ukončiť výrobu hlboko stratového výrobku? Len vedieť, ktorý to je.

Šetria sa náklady, ktoré prinesú rýchly efekt, bez ohľadu na to, aký vplyv bude mať toto

šetrenie z dlhodobého hľadiska. Samozrejme, dlhé obdobie rastu prinieslo veľa neefektívnosti a súčasťou upratovania je aj ich odstránenie. Avšak nedá sa postupovať paušálne – ťažko presvedčiť obchodné oddelenie, aby sa sústredilo na čo najbližší kontakt so zákazníkmi, keď dostane limit na pretelefonované minúty.

PREVETRAŤ ZABEHANÉ POSTUPY

Kontroly a kontrolné prostredie boli zaklínadlami posledných rokov predovšetkým v medzinárodných spoločnostiach. Obzvlášť v tých, ktoré vydávajú cenné papiere v USA. Áno, kontrolné prostredie je nevyhnutné, ale nie je už prehnané? Veľa procedúr sa v posledných rokoch nafúklo do bubliny, ktorá prestala dávať zmysel. Aj administratíva má svoje zabudnuté zásuvky, ktoré je načase prevetrať.

V niektorých projektoch sa zaoberáme aj výrobnými linkami. Pokies objednávok má jeden pozitívny efekt – poskytuje čas zamyslieť sa nad procesom výroby a odstrániť tzv. bottlenecks, teda miesta s nedostatočnou priepustnosťou. Určite sa ich nájde dosť – stroje brzdiace takt výroby, neefektívne presúvanie polotovarov, zbytočné náklady na energiu, neefektívne využívanie priestoru, nesprávna kombinácia manuálnej a automatickej práce. V čase trojzmen-

nej prevádzky tieto „brzdy“ rozčuľujú, ale nikto nemá čas ani energiu sa nimi skutočne zaoberať.

NEZHATIŤ ROZVOJ

Investovanie v čase krízy vyžaduje veľkú odvahy a dobre spracované plány. Je to banálne klišé, ale hospodársky cyklus je nemenný – ísť dolu, aby sa dalo ísť hore. Škoda, že rozvojové plány paušálne zapadnú počas krízy prachom. Poznáme veľa spoločností, ktoré jednoducho zmrazili rozpracované investície. A to aj také, ktoré boli kritické pre ďalší rozvoj ich biznisu.

Samozrejme, časť týchto investícií vyžaduje revíziu, pretože boli nastavené podľa prehnaných očakávaní rastu. Napriek tomu odvaha a schopnosť pokračovať s kľúčovými investíciami je súčasťou arzenálu silných aj pri kríze.

Aj toto je známa pravda, ale predsa: kvalita akéhokoľvek vzťahu sa ukáže v priebehu krízy. Na mnohé spoločnosti čakajú nepríjemné prekvapenia: nesplatené záväzky, nesplnené dodávky, nájdené nevýhodné zmluvy, podvody. Ale aj tieto nepríjemnosti, ktoré často vedú k sporom či k vyšetrovaniam, sú súčasťou upratovania. Dobré je, že sa na ne prišlo aspoň teraz.

Autor je riaditeľ oddelenia poradenských služieb PricewaterhouseCoopers Slovensko.

JAN VYLITA

Známy manažér nášho klienta nás nedávno zaskočil. „Ja mám z tej ekonomickej krízy svojím spôsobom radosť.“ Celkom zaujímavý začiatok diskusie o reštrukturalizácii jeho spoločnosti. „Dáva mi impulz,“ pokračoval. „Viete, je to rovnaké ako s upratovaním v skrini s náradím: vonku sa zatiahlo, blýska sa a prší a ja mám čas vytiahnuť zásuvky so všetkými svojimi nástrojmi a trochu sa nad nimi zamyslieť, niečo vyhodiť, niečo naostriť, iné opraviť a spraviť zoznam vecí, ktoré treba nakúpiť.“

Dlho trvala diskusia o jeho spoločnosti, ktorú má rád a jej osud mu leží na srdci. Tá diskusia viedla k zamysleniu sa nad rôznymi zaprášenými zásuvkami, s ktorými sa možno stretnúť u klientov.

Čo sa tam našlo? Zavreté časti tovární, zaprášené značky, pochybnosti o kvalite a serióznosti dodávateľov, sťažnosti odberateľov, škrípajúce výrobné linky, výrobky, pri ktorých nie je isté, či prinášajú zisk, prehnané kontrolné mechanizmy, nedostatočne informovaní investori a financujúce inštitúcie.

DÔVERA – OVOCIE TRANSPARENTNOSTI

V našej diskusii sa často objavovalo slovo dôvera. Práve v nedostatku dôvery medzi finančnými inštitúciami a v ich vzťahu ku klientom tkvel zrod súčasnej krízy. Bankový sektor sa po rokoch expanzie a boja o klientov zľakol – majú firmy dostatok informácií o tých, s ktorými obchodujú? Stupeň tejto neistoty bol úmerný transparentnosti a otvorenosti, s ktorou tieto spoločnosti informovali financujúce inštitúcie v minulosti. Často to boli informácie kusé

Zaostrite na inovácie

Riešenia pre lepší biznis

DATALAN **DATALAN** **DATALAN**
 Itoptimization BPM solutions ECM solutions

Šetria náklady na IT infraštruktúru Zjednodušujú procesy a spoluprácu Zefektívnujú prácu s dokumentami

www.datalan.sk DATALAN, a. s., Galvaniho 15/C, 82104 Bratislava, Tel.: +421 2 502 577 77, Fax: +421 2 502 577 00, e-mail: info@datalan.sk