

Posun od statického k dynamickému Corporate Performance Managementu s využitím tímovej kooperácie

■ RADOVAN ORESKÝ



Dynamický Corporate Performance Management (CPM) je organický meniaci sa systém, ktorý sa neustále ladí na podnikateľské ciele a potreby firmy. V mnohých firmách je to len vízia. Priblížiť ich k nej však vie tímová kooperácia pomocou nových portálov. Tieto technológie prinášajú novú krv do formálneho prostredia nástrojov CPM.

Manažéri sa totiž čoraz viac zaujímajú o to, akým spôsobom im nástroje pomôžu reálne zaviesť CPM vo firme. Tam, kde sa kultúra tvrdo orientuje na výsledky, je formálny systém CPM prijatý prakticky okamžite. Väčšina firm s tým však má problémy, často spojené predovšetkým s ignorovaním nástroja na

úrovni stredného manažmentu. Ako túto bariéru odstrániť?

Tradičný prístup, založený na dlhodobom hodnotení súboru indikátorov, je využitelný na reportovanie klasických výsledkov, ako sú tržby, marže, predaj, jednotkové náklady alebo produktivita. Dynamické tímy v dnešných firmách však vyžadujú vyššiu flexibilitu – či už pri riadení obchodu, marketingu, projektov, rizik, profesionálnych tímov, alebo stratégie. V každej z týchto oblastí sa podnikateľská situácia neustále vyvíja a lídri pritom potrebujú byť „v obraze“. Žiadať o modifikáciu systému CPM však býva pre manažérov otrava, ich indikátory prestávajú byť aktuálne a význam systému v oblasti podpory zlepšovania výkonnosti sa stráca.

Ak má CPM fungovať, dajte manažérom slobodu. Slobodu (hlavne od častého „obťažova-

nia“ oddelenia CPM alebo IT) vytvárať a upravovať si ich vlastné indikátory podľa aktuálnych potrieb bez čakania a v rozhraní, ktoré poznajú a v ktorom s CPM pracujú, napríklad vo webovom portáli.

- Produktoví manažéri sledujú obchodné prípady a vlastné parametre, ktoré im dopomáhajú k lepším obchodným výsledkom.
- Lídri hodnotia indikátory špecifické pre ich tím až na individuálnu úroveň (MBO).
- Projektoví manažéri môžu dynamicky pracovať so zadaniami a plánmi projektov či jednotlivých výstupov.
- Manažéri rizík operatívne identifikujú a skórujú riziká a monitorujú špecifické kontrolné indikátory.
- Marketingoví manažéri monitorujú efektivitu jednotlivých akcií a kampaní.
- Top manažment modeluje strategické ciele, určuje KPI a akčné plány.

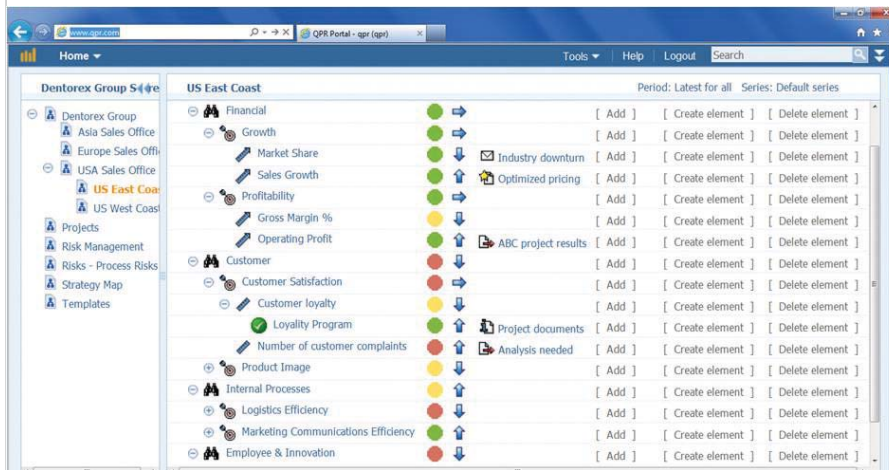
Pri tomto prístupe nevznikajú problémy pri automatizovanom sledovaní klasických výsledkových indikátorov (marže, náklady, produktivita a pod.), práve naopak, umožňuje ich doplniť o špecifické KPI, ktoré majú manažéri skutočne „v rukách“ a vedia ich ovplyvniť.

Zároveň webové portály umožňujú tímom vytvárať a prehľadne triediť všetku formálnu komunikáciu (akčné plány, komentáre výsledkov, projektovú dokumentáciu...), ktorá je najozajstným kľúčom k riadeniu ich výkonnosti. Bez úlohu, termínov a zodpovednosti totiž stále ide len o monitorovací systém.

Vďaka týmto funkciám webových portálov (vytváranie vlastných indikátorov a on-line formálna komunikácia) sa manažéri posúvajú od „suchého“ monitorovania ku skutočnému riadeniu výkonnosti.

Autor pracuje ako produktový manažér pre riadenie výkonnosti v spoločnosti EMARK, s. r. o.

Ukážka CPM webového portálu prispôbeného na dynamickú tvorbu indikátorov a komunikáciu (zdroj: QPR Software Plc)



web Bach