

Analýza potenciálu růstu a jeho plánování

Vysoká škola ekonomická v Praze



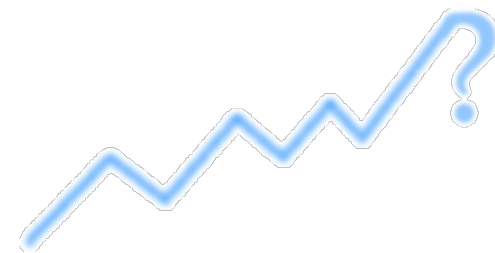
EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Šablona pro evaluaci rozhodnutí o růstu

1. Proč bychom měli růst?
2. Jak bychom měli růst?
3. Jak hodně bychom měli růst?
4. Jak rychle bychom měli růst?
5. Máme ty správné lidi, procesy a kontrolní systémy, které podporují růst?
6. Jaké existují rizika spojené s růstem?
7. Jaké existují rizika pokud bychom nerostli?
8. Převáží přínosy růstu rizika s ním spojená?
9. Jak budeme řídit rizika spojená s naším rozhodnutím?



Be the best in quality and reliability.  Become the biggest.

Zdroj obrázků: www.Toyota.com, www.Starbucks.com



5000 nových
poboček
(15000 celkem)

Růst tržeb 21%
p.a. na úroveň
\$9.4 mld.

Pokles ceny
akcií o 42 %



Růst není vždy nutný

Platí pro:

- Úspěšné, pomalu rostoucí firmy
- Nové firmy – start-upy
- Firmy zaostřené na tržní niky



Růst může být riskantní

- Overstretching
- Příliš rychlý růst (nad rámec schopností)
- Příliš pomalý růst (prohraná bitva o tržní standard)
- Growing Top line not bottom line
- Růst špatným směrem

Audit rizik spojených s růstem

1. U každé prorůstové iniciativy zhodnoťte zda, jak a v jaké míře může mít zásadní vliv na:
 - kulturu
 - strukturu
 - manažerský tým
 - zaměstnance
 - realizaci procesů
 - kontrolu kvality
 - hodnotovou nabídku
 - zkušenosti zákazníků
 - finanční řízení
 - finanční polštář
 - image a reputaci značky
2. Jaké specifické okolnosti (chování) zvyšují zásadní podnikatelské riziko pro vaši firmu? Zvýší růst pravděpodobnost výskytu těchto okolností.
3. V návaznosti na odpovědi 1 a 2 stanovte žebříček závažnosti těchto rizik od nejzásadnějšího k nejméně závažnému.
4. Jak víte, že se daná rizika stanou? Jak vypadá váš varovný systém pro identifikaci těchto zásadních rizik? Jak monitorujete a detekujete okolnosti vyvolávající tato rizika? Jak se Vám daří řídit následná dodatečná nenápadná rizika?
5. Podporuje nebo odrazuje váš systém měření a odměňování toto rizikové chování?
6. Řízení růstu vyžaduje výrazně odlišnou mentalitu než řízení rizik spojených s růstem. Jak se Vám daří zavádět procesy, které umožňují, aby Vaši manažeři zvládali obojí.

Audit rizik spojených s růstem

7. Jaké změny v realizaci Vašich procesů, procesů kontroly kvality, změny ve finančních a informačních systémech musíte udělat, abyste lépe zvládali rizika spojená s růstem?
8. Potřebujete si udržet dané tempo růstu?
9. Za jakých okolností zpomalíte nebo pozastavíte růst?
10. Jaký je Váš plán řízení rizik pro každé ze zásadních interních rizik?
11. Změní Váš růst i chování Vašich konkurentů resp. přibudou noví konkurenti?
12. Pokud ano, jak budou reagovat?
13. Bude mít tato nová konkurence dopad na to, jak si udržet stávající zákazníky? Jak? Jak odvrátíte nebezpečí této nové konkurence? Můžete se vyskytnout v nevýhodě ve vztahu k této nové konkurenci? Máte dostatek schopností, abyste nabídli vyšší hodnotu svým zákazníkům než tak činíte dnes? Může tato nová konkurence zvýšit rizikovost Vašeho podnikání?
14. Jaké změny musíte provést v oblasti strategie, struktury, kultury, procesů, kontroly kvality, finanční kontroly, IT, hodnocení výkonu a odměňování s ohledem na řízení rizik růstu? Jaká je jejich priorita?
15. Vytvořili jste si svůj plán řízení rizika s časovou osou, milníky a zodpovědnostmi?
16. Jak jste rozložili řízení rizik růstu mezi Váš management.



Audit rizik spojených s růstem

Řízení růstu vyžaduje odlišný způsob uvažování než řízení rizik spojených s růstem.

↓
Pozitivní

↓
Co se může pokazit?

3 Fellers Bakery case



1. Zhodnoťte příležitosti růstu této firmy.
2. Zhodnoťte současnou situaci firmy s přihlédnutím ke schopnostem a omezením paní Feller, s přihlédnutím k zaměstnancům, procesům, kontrolám, výrobním schopnostem a možnostem, prodejním schopnostem, zákaznickému servisu a finančním možnostem.
3. Zhodnoťte každou příležitost růstu a zhodnoťte co bude muset firma přidat, změnit nebo zavést, aby byla schopná tuto příležitost využít.
4. Jaké jsou hlavní rizika růstu?
5. Co by měla firma udělat? Sestavte preferenční seznam způsobů, jak by měla firma růst a seznam předpokladů k růstu.



- použijte šablonu pro evaluaci rozhodnutí o růstu
- proveďte audit rizik spojených s růstem

3 Fellers Bakery case



Alternativy růstu:

1. Nadále se zlepšovat, pomalu růst a strávit třetinu až polovinu času tím, co paní Feller baví – speciální dorty na zakázku.
2. Expanze do více Whole Foods obchodů a dodávat do nich více produktů
3. Na bázi velkoobchodu dodávat do dalších pekáren ve Virginii.
4. Pokusit se vyrábět a prodávat její mražené cookies a sušenkové těsto do národních maloobchodních řetězců.
5. Zkusit zjistit, zda bude Sysco schopno prodávat a dodávat její produkty svým zákazníkům.
6. Vytvořit velký pekárenský společný podnik v New Jersey.
7. Kombinace některých z výše uvedených alternativ.



4P růstu

Planning

(Plánování)

Prioritization

(Sestavní žebříčku priorit)

Processes

(Procesy)

Pace of growth

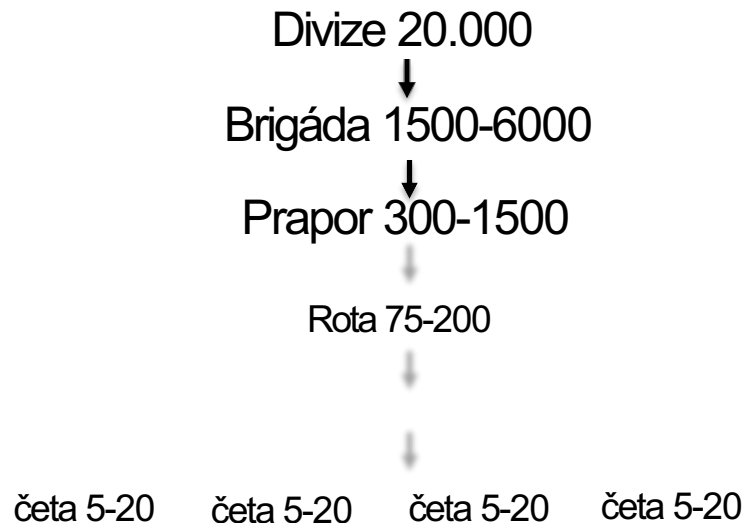
(Proaktivní řízení tempa růstu)



Plánování

Plánování struktury

Plánování infrastruktury



Outsourcing podpůrných funkcí

Outsourcing výroby

Strategické plány

„Hašení požárů“

Working in the business

vs. Strategické řízení

vs. Working on the business



Plánování – šablona plánování růstu

1. Jak bude naše podnikání vypadat při tržbách _____CZK?

Funkční oblast	Počet zaměstnanců v jednotlivých funkcích	Potřebný počet manažerů	Potřebné denní informace
Účetnictví			
HR			
Výroba			
Nákup			
Řízení zásob			
Prodej / marketing			
Kontrola kvality			
Expedice / doručování			
Služby zákazníkům			
IT			

Plánování – šablona plánování růstu

2. Jaké budou naše týdenní splatné závazky?
3. Jakou technologii budeme na jednotlivých funkcích potřebovat?
4. Co bychom měli outsourcovat?
5. Pro jaké funkční oblasti, procesy musím zajistit kontrolu kvality, cash management, včasné dodání, další kontroly?
6. Jaké přístupy v najímání a tréninku lidí budu potřebovat? Jak budu zajišťovat zpětnou vazbu od zaměstnanců?
7. Co budu muset udělat, abych mohl komunikovat a předávat kulturu, misi a vizi uvnitř firmy?
8. Jaký finanční polštář budu potřebovat, než začne růst generovat další příjmy?
9. Jak velké provozní cash flow budu týdně potřebovat při této úrovni tržeb?
10. Jak bych měl rozložit a trávit svůj čas, abych byl schopen řídit růst?
11. Jaké rizika spojená s růstem mohou nastat při této úrovni tržeb?
12. Jaké kroky musím podniknout, abych byl připraven na růst na tuto úroveň?
13. Co bych měl detailně monitorovat, aby růst nepřerostl přes schopnosti zaměstnanců, přes kapacitu procesů a kontrol tak, aby byla stále zajištěna maximální kvalita produktu / služeb, včasná dodávka, spokojení zákazníci a říditelné cash flow?



Sestavení žebříčku priorit

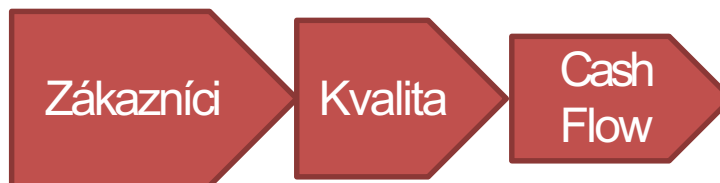
Jedna z nejtěžších věcí je pro mě vybrat ty činnosti, které bych neměl dělat...

Vyhodnoťte situaci a pokračujte tam, kde vaše činy mohou mít největší dopad.



Pozor na problém úzkých míst

Stanovte si své priority

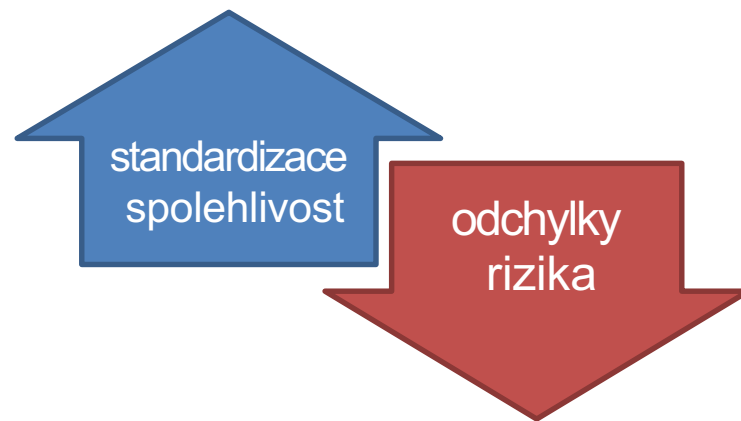


Diskutujte priority i se svými podřízenými (jejich priority)



Procesy: JAK růst

Používejte: Předpisy
Pokyny
Směrnice
Standardy



Role podnikatele je proces nastavit

Role manažera je proces řídit

Role technika / pracovníka je proces vykonávat



Princip „plynového pedálu“

Příliš rychlý růst, může ničit zaměstnance, procesy, cash flow a v konečném důsledku i celý podnik.

- pozor na past v podobě nových velkých zákazníků
- pozor na past v podobě rychlé zahraniční expanze
- nesnažte se znovu vymyslet kolo aneb učme se z chyb druhých



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

