

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: **PRÁCA MANAŽÉRA V MANAŽÉRSKOM INFORMAČNOM SYSTÉME BUSINESS NAVIGATION SYSTEM (BNS)**

ÚVOD

Živnostníci a mikropodniky v začiatkoch svojho podnikania väčšinou nevyužívajú žiadny IS a riadia sa svojimi skúsenosťami a intuíciou. S narastajúcim počtom zákazníkov rastie potreba firemných zdrojov (zamestnanci, materiál, stroje a pod.) a zväčšuje sa tlak na riadiacu zložku. Podnikateľský subjekt býva zahľtený množstvom dát a je ťažké zachovávať väzby medzi nimi. Medzi prvé aplikačné riešenia, po ktorých podniky siahajú, patrí Microsoft Excel® a neskôr transakčné systémy predovšetkým na báze ERP = „Enterprise Resource Planning“ = plánovanie podnikových zdrojov. Keď prestávajú stačiť systémy operatívneho plánovania (nekonzistentné dáta, dlhá odozva a pod.) je potrebné siahnuť po aplikáciách na podporu analytického rozhodovania tzv. Business Intelligence.

CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Sledovaný podnik firma AB, s. r. o. pôsobí na trhu už 21 rokov a je zameraný na výrobu produktov z dreva, ktoré rozdeľuje do 3 kategórií:

1. Drevovláknitá doska strednej hustoty (MDF) v rozmere 3 x 600 x 1 200 mm
2. Drevovláknitá doska vysokej hustoty (HDF) v rozmere 3 x 1 420 x 2 070 mm
3. Preglejovaná doska z borovicového dreva v rozmere 9 x 1 250 x 2 500 mm

V rámci svojej trhovej pozície má ustálené miesto. Víziou podniku je zvýšiť svoj trhovú podiel, prostredníctvom lepšieho riadenia výroby a efektívnejšieho využívania svojich zdrojov a potenciálov.

Prípadová štúdia je zameraná na prezentáciu možností využitia softvéru BNS od spoločnosti Inekon Systems, s. r. o. v sledovanom podniku, pričom dôraz je kladený na prínosy prepojenia plánov spoločnosti na všetkých úrovniach riadenia.

BNS AKO PODPORA ROZHODOVANIA A RIADENIA PODNIKU

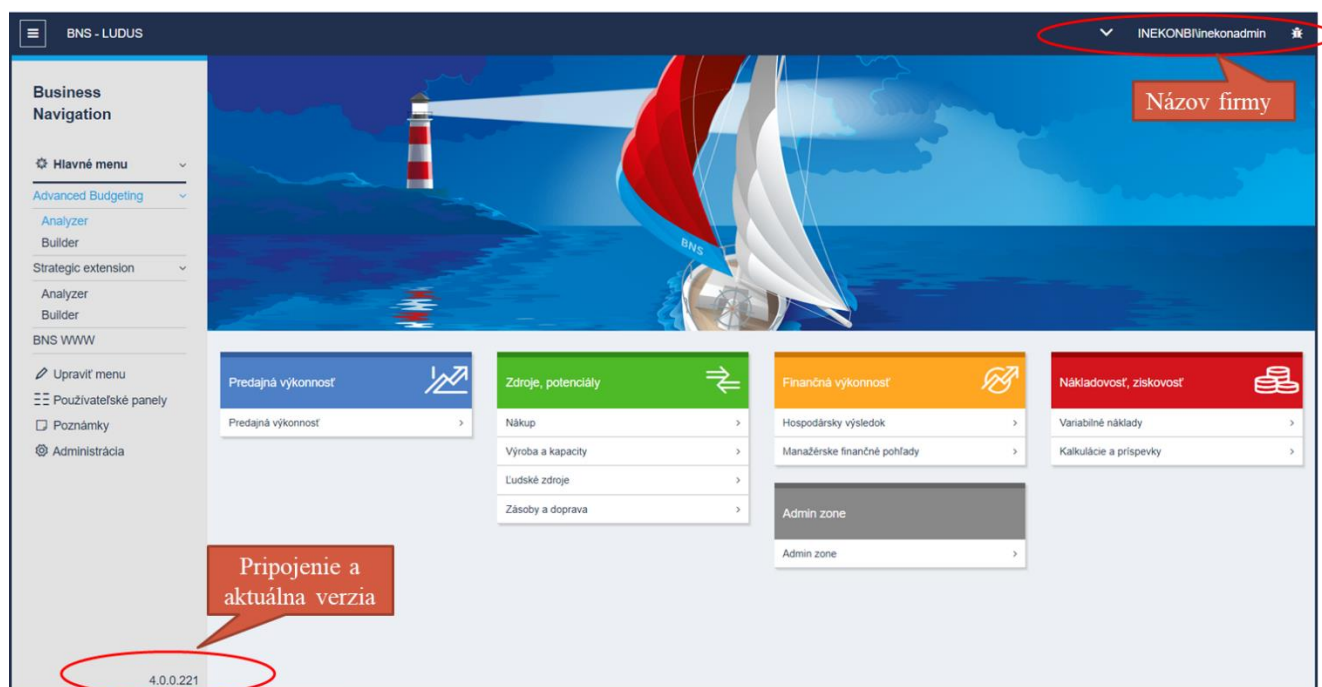
Spoločným a osvedčeným riešením strategického riadenia a projektovania zmien, taktického plánovania, controllingu a analýzy výsledkov, je manažérsky informačný systém BNS. Správne manažérske rozhodnutia sú vykonávané vďaka transformácii firemných dát na analytické informácie a znalosti (napr. prostredníctvom agregácie dát, multidimenzionálnych pohľadov na realitu) [1].

VZHLAD A FUNKCIONALITA BNS

Systém BNS umožňuje obsluhu kľúčových manažérskych procesov, ktorými sú strategické projektovanie zmien, taktické plánovanie a analýza a controlling podnikateľských výsledkov.

Na obrázku 2 sú zvýraznené tie časti užívateľského rozhrania, ktoré zobrazujú názov firmy a aktuálnu verziu aplikácie. Pri práci v aplikačnom softvéri BNS je možné voliť z dvoch cyklov riadenia, pričom v každom z cyklov môže manažér zvoliť procesný režim, v ktorom bude pracovať, jedná sa o Analyser = analýza údajov a Builder = tvorba plánov:

1. „Advanced Budgeting“ – čiže pokročilé rozpočtovanie, ktoré je zamerané na analýzu výsledkov a vytváranie taktických plánov
2. „Strategic Extension“ – resp. strategické rozšírenie zamerané na rozbor údajov z dlhodobého hľadiska a tvorba strategických plánov



Obrázok 1 Uživatelské rozhranie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [2]

Funkčné oblasti (Predajná výkonnosť, Zdroje a potenciály, Finančná výkonnosť, Nákladovosť a ziskovosť) sú rozlíšené farebne a zoradené zľava doprava tak, aby program viedol užívateľa pri analýze a tvorbe plánov.

Webový klient „BNS WWW“ umožňuje otváranie tabulí (Dashboardov), ktoré sú napojené na zdrojové dáta. Pričom kliknutím na názov tabule dôjde k jej otvoreniu a prehľadnému zobrazeniu vybraných tabuliek a grafov.

VYUŽÍVANIE BNS PRI TVORBE REPORTOV A PROGNÓZOVANÍ

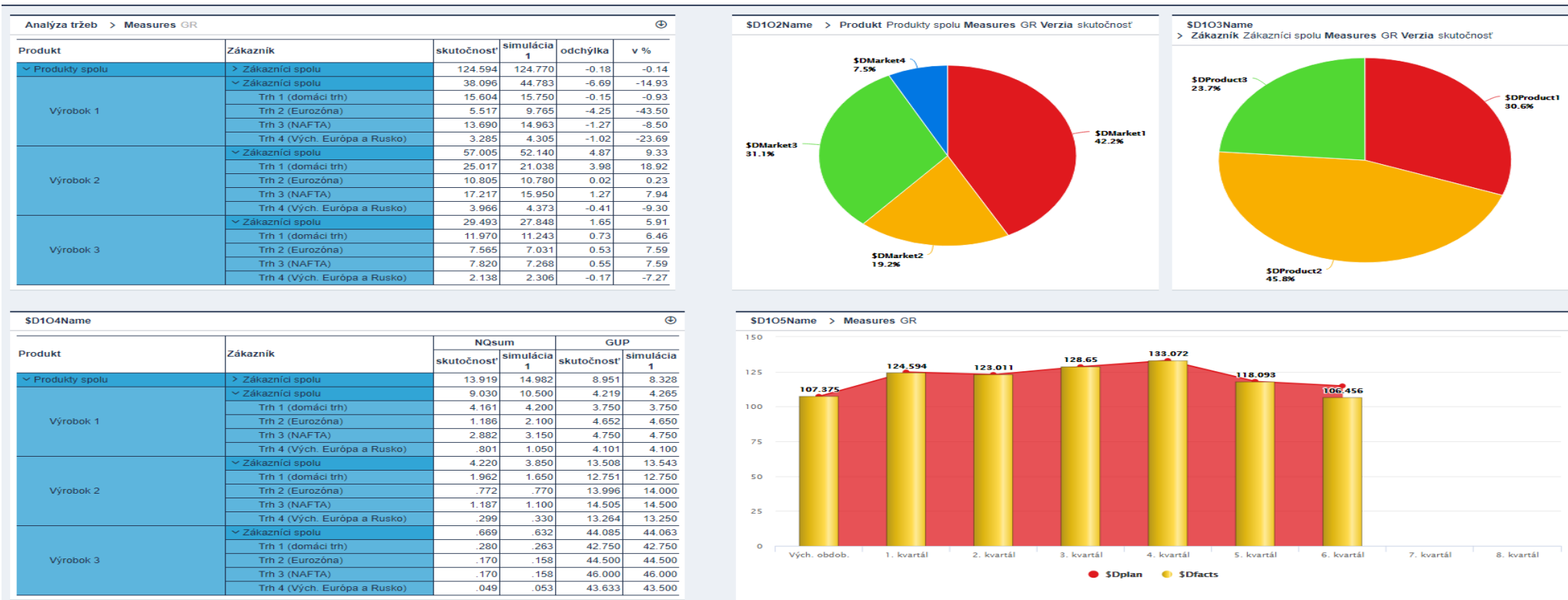
Pre podnik AB s. r. o. je dôležité sledovať predajnú výkonnosť a na základe predošlých údajov, prognózovať odbyt a prispôbiť strategický plán v oblasti tvorby marketingového mixu. Najúčinnější nástroje sú cena a reklama, avšak pre podnik je dôležité investovať do výskumu a vývoja produktu a do distribučnej siete na danom trhu (servis). Nasledujúca tabuľka zobrazuje komplexný plán predaja. Pričom program BNS poskytuje dashboardy zamerané na predajnú výkonnosť, vďaka ktorým možno analyzovať rozhodnutia v jednotlivých obdobiach.

Najvyššie záporné odchýlky plánu od skutočnosti boli zaznamenané za výrobok 1 (MDF doska) na trhu 2 (- 43,5%) a na trhu 4 (- 23,69%). Najvyššia kladná odchýlka bola zaznamenaná za výrobok 2 (HDF doska) na trhu 1. Pre zistenie príčin vzniku tejto odchýlky je nutné analyzovať jednotlivé nákladové položky a porovnať ich s predchádzajúcim obdobím.

Tabuľka 1 Plán predaja

Plán	AB s. r. o.	Hrubý obrat (Mil. €)	1. kvartál					2. kvartál						
			Predajná cena (€/ks)	Reklama (EUR/ks)	Reklama náklady (%)	Výskum a vývoj (€/ks)	Náklady na VaV (%)	Vyrábané množstvo (Mil. ks)	Predajná cena (€/ks)	Reklama (EUR/ks)	Reklama náklady (%)	Výskum a vývoj (€/ks)	Náklady na VaV (%)	Vyrábané množstvo (Mil. ks)
Produkty spolu		107,375	7,867	0,455	6,884	0,457	6,906	7,600	7,615	0,547	7,114	0,647	8,412	12,800
MDF		36,150	3,627	0,231	7,325	0,190	6,000	3,500	3,796	0,251	7,489	0,251	7,501	9,000
HDF		45,175	13,415	0,680	6,276	0,758	6,999	3,350	14,060	0,987	6,507	1,289	8,499	3,150
Preglejka		26,050	48,167	3,035	7,328	3,313	8,000	0,750	50,652	4,286	7,724	5,271	9,499	0,650

Zdroj: Vlastné spracovanie výstupu panelu „Predajná výkonnosť“ v systéme BNS [2,3]



Obrázok 2 Dashboard – Predajný report

Zdroj: Výstup z webového klienta v systéme BNS [2,3]

Tabuľka 2 Zmeny v pláne podpory predaja

		Náklady na:			
		Predajná cena (€/ks)	reklamu (%)	servis (%)	výskum a vývoj (%)
MDF	Trh 2	127,40%	61,07%	109,12%	72,30%
	Trh 4	113,89%	42,40%	115,32%	
HDF	Trh 1	102,00%	141,67%	108,66%	108,42%

Zdroj: Výstup vlastného panelu v systéme BNS [2,3]

Spoločnosť plánovala radikálne zníženie nákladov na výskum, vývoj a reklamu na výrobok 1 v kombinácii so zvýšením jeho predajnej ceny, čo malo za následok zníženie objemu predaja. Napriek týmto krokom spoločnosť plánovala 5 % nárast objemu predaných výrobkov. Tieto protichodné rozhodnutia zapríčinili veľkú odchýlku plánu od skutočnosti.

Naopak radikálne zvýšenie investícií do výskumu, vývoja a reklamy výrobku 2 zvýšilo objem predaja aj pri mierne zvýšenej cene. Vďaka systému BNS je manažér schopný vytvárať vlastné panely a analýzy. Obrázok 3 zobrazuje nový panel vytvorený pre aktuálne potreby sledovaného podniku.

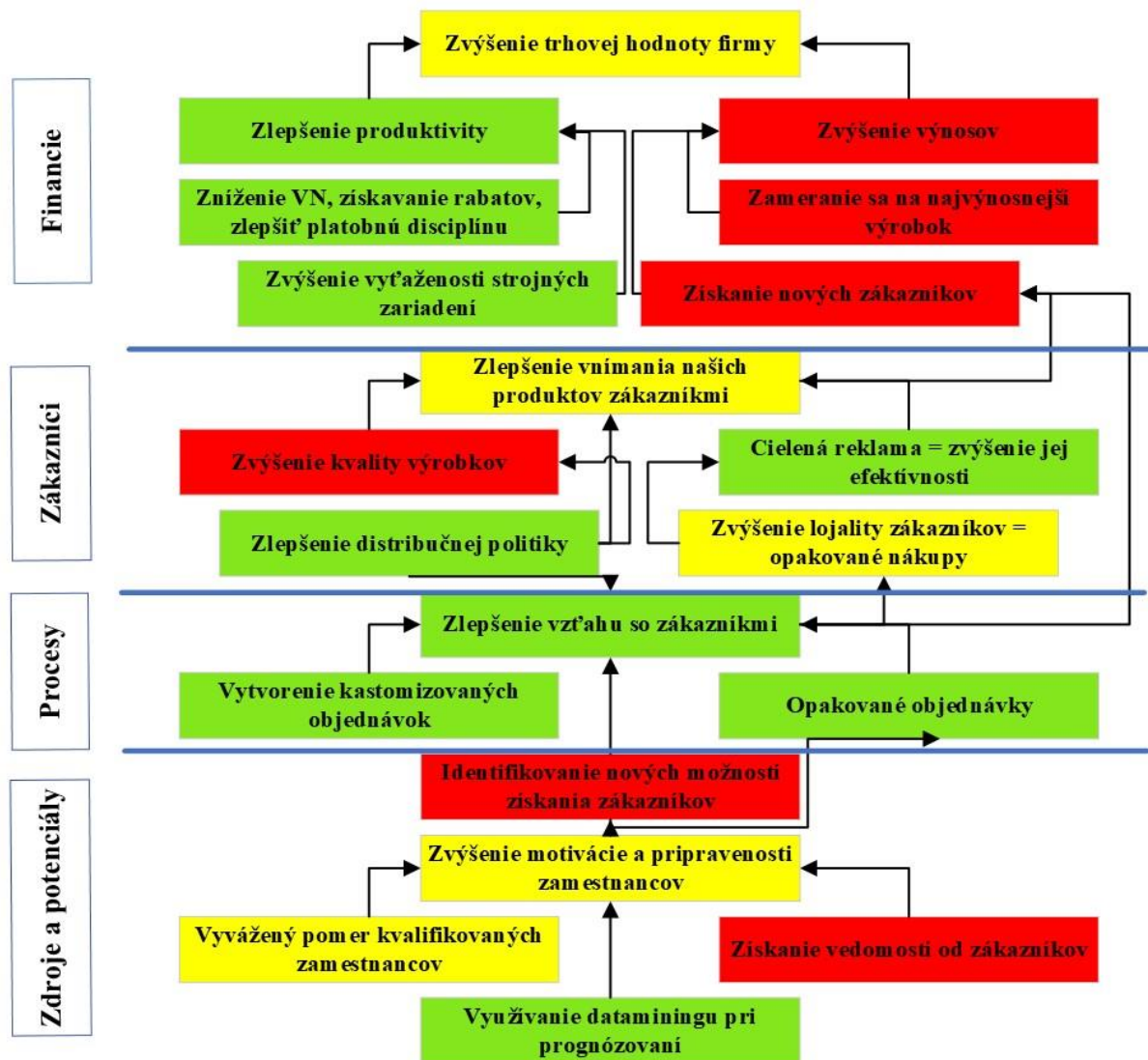
		1. rok	Vých. obdob.	1. kvartál	Vých. obdob.	1. kvartál	Vých. obdob.	1. kvartál	Vých. obdob.	1. kvartál	Vých. obdob.	1. kvartál	Vých. obdob.	1. kvartál
		Hrubý obrat (Mil. EUR)	Predajná cena (EUR/ks)	Predajná cena (EUR/ks)	Náklady na reklamu (%)	Náklady na reklamu (%)	Náklady na servis (%)	Náklady na servis (%)	Náklady na VaV (%)	Náklady na VaV (%)	Odbyt (Mil. ks)	Odbyt (Mil. ks)	Odbyt (Mil. ks)	Odbyt (Mil. ks)
Produkty spolu	Zákazníci spolu	509,503	7,615	8,328	5,588	6,452	4,424	4,823	5,122	5,475	14,100	14,982		
Produkty spolu	Zákazníci spolu	509,503	7,615	8,328	5,588	6,452	4,424	4,823	5,122	5,475	14,100	14,982		
	Trh 1 (domáci trh)	203,745	7,543	7,857	5,937	6,862	4,611	5,010	0,000	0,000	5,750	6,113		
	Trh 2 (Eurozóna)	109,824	8,044	9,107	5,562	6,486	4,362	4,760	0,000	0,000	2,850	3,028		
	Trh 3 (NAFTA)	157,382	7,590	8,662	5,873	6,659	4,762	5,162	0,000	0,000	4,150	4,408		
Výrobok 1	Zákazníci spolu	131,755	3,615	4,265	5,533	3,533	0,000	0,000	4,149	3,000	10,000	10,500		
	Trh 2 (Eurozóna)	26,416	3,650	4,650	5,137	3,137	0,000	0,000	0,000	0,000	2,000	2,100		
	Trh 4 (Vých. Európa a Rusko)	13,607	3,600	4,100	3,472	1,472	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,050		
	Trh 1 (domáci trh)	92,732	3,365	3,515	5,324	3,924	0,000	0,000	4,149	3,000	7,000	7,350		
Výrobok 2	Zákazníci spolu	235,300	12,907	13,543	5,534	8,034	0,000	0,000	5,534	6,000	3,500	3,850		
	Trh 1 (domáci trh)	99,261	12,500	12,750	6,000	8,500	0,000	0,000	0,000	0,000	1,500	1,650		

		Predajná cena (EUR/ks)	Náklady na reklamu (%)	Náklady na servis (%)	Náklady na VaV (%)	Odbyt (Mil. ks)
Výrobok 1	Trh 2 (Eurozóna)	127,40%	61,07%	109,12%	72,30%	105,00%
	Trh 4 (Vých. Európa a Rusko)	113,89%	42,40%	115,32%		105,00%
Výrobok 2	Trh 1 (domáci trh)	102,00%	141,67%	108,66%	108,42%	110,00%

Obrázok 3 Implicitný panel

Zdroj: Vlastná práca v systéme BNS [2,3]

Prostredníctvom tvorby strategických podnikateľských jednotiek, definovania strategických ukazovateľov výkonnosti, cieľov a ich začlenenia do jednotlivých strategických projektov je vhodné pre firmu vytvoriť strategickú mapu budúceho vývoja firmy. Nasledujúci obrázok zobrazuje strategickú mapu cieľov podniku AB s. r. o. Pričom zelenou farbou sú znázornené ciele, ktoré sú naplnené a červenou tie, ktoré nedosahujú ani minimálnu požadovanú úroveň.



Obrázok 4 Strategická mapa

Zdroj: Vlastné spracovanie výstupu systému BNS [2,3]

ZHRNUTIE

Systém BNS od spoločnosti Inekon Systems s. r. o. poskytuje manažérovi nástroj na plánovanie a riadenie svojho podnikateľského portfólia. Vďaka svojim funkcionalitám a preddefinovaným tabuliam = dashboardom poskytuje množstvo možností analýzy dát a upozorňuje na chyby v plánovaní. Okrem priebežnej kontroly plnenia operatívneho plánu pri analýze skutočností a aktuálnej trhovej situácie, systém poskytuje možnosť vytvorenia strategického plánu. Manažér sleduje napĺňanie dlhodobých zámerov v rámci strategických ukazovateľov (napr. pavučinový a rychlometrový graf), strategických cieľov, mapy a projektov.

POUŽITÉ ZDROJE

1. Manažérsky informačný systém BNS [online]. [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné na internete: <<https://bnavig.cz/business-navigation-system/>>
2. Interné dokumenty. BNS 4 – Užívateľská dokumentácia. Základy ovládania BNS 4.
3. Interné dokumenty sledovaného podniku AB s. r. o.