

# POTENCIÁL

## Spôsoby merania potenciálu

Existujú rôzne spôsoby merania potenciálu. Vzhľadom na to, že sa jedná o komplexný pohľad na interné schopnosti organizácie v drvivej väčšine prípadov sú to kvalitatívne metódy zamerané na spoznanie organizácie schopnosti vnútornej transformácie organizácie. Je to preto, lebo napríklad len ekonomika alebo len financie môže zapríčiniť veľmi drahé zlyhanie transformácie. Oveľa dôležitejšou je orientácia na ľudské zdroje a vzťahy v ich vnútri sú omnoho komplexnejšie a komplikovanejšie ako technické systémy. Medzi najčastejšie používané metódy zisťovania potenciálu patria:

- rôzne formy popisných hodnotení
- hodnotenie finančných ukazovateľov,
- hodnotová analýza.

Potenciál možno merať aj nepriamo zisťovaním nevyužitých možností alebo príležitostí, existujúcich strát, alebo možného zlepšovania vzájomnej prepojenosti medzi dodávateľmi a odberateľmi a zvyšovaní lojálnosti.

## Popisné hodnotenia

Základom popisných hodnotení je vyhodnocovanie a rôzne usporiadanie odpovedí respondentov na systematicky usporiadané otázky. Otázky sú zamerané na zistenie silných a slabých stránok, na existujúce skúsenosti, vzdelanie a osobné ciele. Ako príklad možno použiť túto sadu otázok:

### Podstata produktu

1. V čom je produkt prínosom pre zákazníka? V čom produkt nespĺňa požiadavky zákazníka?
2. Ako možno v budúcnosti produkt rozšíriť?
3. Je celý produkt vyrábaný vlastnými silami alebo sú niektoré jeho časti nakupované?

### Trh a marketing

1. Čo znižuje veľkosť trhu?
2. Aké sú nákupné zvyklosti cieľovej skupiny potenciálnych zákazníkov?
3. Aký obraz (image) organizácia má?
4. Aký je spôsob zviditeľňovania produktov?

### Distribúcia

1. Aké sú distribučné kanály?
2. Ako dlho trvá realizovanie prijatej objednávky?

### Konkurencia

1. Kto sú konkurenti a kde sa nachádzajú?
2. Aké je porovnanie produktu s konkurenčnými?
3. Aké sú konkurenčné výhody?

### Náklady a výdavky

1. Aké sú náklady (variabilné, fixné, predajné)?
2. Čo je základom odhadu nákladov?
3. Aký je predpokladaný trend?

### Podnikanie

1. Aká forma je uprednostňovaná (osobné vlastníctvo, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, obchodná spoločnosť, korporácia)? Aké sú výhody alebo nevýhody jednotlivých foriem?
2. Aké sú existujúce zručnosti? Aké zručnosti sú ešte potrebné?
3. Aký je stupeň kontroly? Postačuje?
4. Aký dopad bude mať zlyhanie niektorého stupňa riadenia?

#### **Zamestnanosť**

1. Aké sú požadované zručnosti, skúsenosti a vedomosti? Sú existujúce dostatočné?
2. Aká je úroveň delegovania právomocí a zodpovedností? Pôsobí motivujúco?
3. Existuje plán ďalšieho vzdelávania pracovníkov? Kto ho realizuje?

#### **Financovanie**

1. Ako sú riešené problémy s cash-flow?
2. Koľko prostriedkov je investovaných späť na rozšírenie podnikania?
3. Je potrebný dodatočný kapitál? Na čo, kedy, odkiaľ?
4. Aká je zadlženosť? Aká je realnosť splácania pôžičiek? Z akých zdrojov sú pôžičky?
5. Sú niektoré časti získané na lízing? Je prenájom miesta alebo zariadenia vysoký?
6. Aká je vypovedacia schopnosť účtovníctva?
7. Aké druhy poistenia sú nevyhnutné?

#### **Umiestnenie**

1. Vyžaduje si produkt špeciálne miesto produkcie?
2. Aký význam má vzdialenosť k dodávateľom a zákazníkom?
3. Je potrebná podpora dopravy zamestnancov?
4. Aká je výška miestnych daní a poplatkov?
5. Existuje možnosť rozširovania?

Vo všeobecnosti možno tieto otázky zhrnúť do nasledovných skupín prvkov rozvoja potenciálu:

Rozdelenie trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ existujúce a nové produkty</li> <li>▪ existujúce alebo nové segmenty trhu</li> </ul>
Hodnotenie trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ objem trhu</li> <li>▪ regionalizácia</li> <li>▪ bázičný trh a jeho možný obrat</li> </ul>
Určenie kritických rizikových faktorov	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ produkt</li> <li>▪ organizácia</li> <li>▪ spokojnosť zákazníkov</li> </ul>
Hodnotenie vlastnej výkonnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podiel na trhu</li> <li>▪ faktory úspechu</li> <li>▪ cenový vejár</li> </ul>
Hodnotenie konkurencie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podiel na trhu</li> <li>▪ faktory úspechu</li> <li>▪ intenzita konkurencie</li> </ul>
Identifikovanie a hodnotenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ oblasti potenciálu</li> <li>▪ rozsah hodnotenia</li> </ul>
Definované činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vykonateľnosť činností</li> <li>▪ rozvrh zavedenia</li> </ul>

Pri podrobnejšom pohľade na tieto otázky vidno, že sa jedná o opätovné preverenie podnikateľského zámeru. Nie však z pohľadu hodnotenia jeho naplnenia, ale z pohľadu možných nových šancí, ktoré sa pred podnikaním otvárajú. Niektorí autori celú túto oblasť koncentrujú na štyri základné otázky, ktoré by si mal neustále klásť každý manažér:

1. Vykonávate systematickú segmentáciu trhu a hodnotíte konkrétne faktory úspechu?
2. Sú procesy, produkty a organizačná štruktúra upravované podľa segmentácie a kritických faktorov úspechu?
3. Existuje vhodný systém meraní a konroly na hodnotenie pracovníkov a ktorý poskytuje aktuálne informácie?
4. Ak boli dosiahnuté ciele (najmä obrat, podiel na trhu, ziskovosť), potom je aj spokojnosť s dosiahnutými aktuálnymi výsledkami?

### **Hodnotenie finančných ukazovateľov**

Hodnotenie potenciálu podľa finančných ukazovateľov je zamerané na finančné hodnotenie a predpovede rôznych strategických možností a tak zisťujú citlivosť organizácie na jednotlivé finančné akcie a sledujú ich možný dopad na celkovú hodnotu organizácie. Celkovo ich možno rozdeliť do týchto kategórií:

1. Hodnotenie príjmov.
2. Hodnotenie cash-flow.
3. Hodnotenie zisku (hrubého, čistého).
4. Čistý majetok.
5. Hodnotenie nákladov a efektívnosti produktov a aktivít.
6. Hodnotenie skladby produktov.
7. Hodnotenie pridanej hodnoty.

Výsledky jednotlivých kategórií možno s použitím benchmarkingu porovnávať s inými organizáciami, ktoré dosahujú v danom odvetví vynikajúce výsledky.

Zatiaľ čo v uvedených kategóriách možno dostať pomerne presné výsledky, ďalší spôsob zisťovania potenciálu je založený na niektorých odhadoch týchto premenných:

- očakávaná návratnosť investícií,
- investované fixné náklady do začiatku využívania investície,
- odhad ziskov alebo strát z nerealizovania investície,
- odhad času existovania danej šance (napr. dĺžka platnosti patentu alebo licencie, očakávaná životnosť produktu).

Inou veľmi jednoduchou metódou poskytujúcou určitý pohľad na potenciál organizácie je metóda založená na ukazovateľoch:

- počet zákazníkov (Zákazníci) – počet aktívnych (nie evidovaných) zákazníkov za určité obdobie<sup>3</sup>,
- efektívnosť (Efektívnosť) – zvyčajne podiel čistého zisku ku celkovému predaju (v %),
- priemerná výška jedného predaja (Predaj) – celkový predaj vydelený počtom vyšších faktúr alebo počtom účteniek (v Sk),
- častosť výskytu transakcií (Výskyt) – počet nákupov jedného aktívneho zákazníka za rok vypočítaný ako podiel počtu vyšších faktúr za rok ku počtu aktívnych zákazníkov za rok<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Dĺžka obdobia, v ktorom sa odhaduje počet aktívnych zákazníkov, je v rôzna a závisí od konkrétneho odvetvia. Napr. v novinovom stánku to bude 2 - 3 mesiace, v stavebníctve 15 - 20 rokov, inde to je rok až dva.

Vynásobením týchto ukazovateľov možno vypočítať zisk:

$$\text{Úžitok} = \text{Zákazníci} \times \text{Efektívnosť} \times \text{Predaj} \times \text{Výskyt}$$

čo možno upraviť aj takto: úžitok = celkový predaj x efektívnosť.

#### Príklad:

Nech je ročne 200 aktívnych zákazníkov, priemerná ročná výška predaja 10 mil. Sk, efektívnosť 15 % a 5 000 transakcií ročne. Úžitok potom bude vyzerat' nasledovne:

Zákazníci = 200

Efektívnosť = 15 %

Predaj = 10 mil. Sk / 5000 = 2 000 Sk na jeden predaj

Výskyt = 5000 / 200 = 25 na zákazníka a rok

Úžitok = (200 x 2000 x 25) x 15% = 1 500 000 Sk

Takéto vyjadrenie potenciálu umožňuje následné podrobnejšie skúmanie jednotlivých ukazovateľov a odhalenie možností zvýšenia ich hodnoty:

1. Zákazníci – Aký je podiel aktívnych zákazníkov? Ako možno obnoviť predchádzajúci vzťah so zákazníkom?
2. Efektívnosť – Ako možno znižovať náklady? Sú existujúce náklady porovnateľné s nákladmi v odvetví?
3. Predaj – Aká je cena? Ako možno zlepšiť služby (a možno pri tom aj zvýšiť cenu)? Ako možno kombinovať výrobok a služby a vytvoriť pridanú hodnotu?
4. Výskyt – Ako možno zvýšiť počet nákupov jedného zákazníka? Ako ho pritiahnúť späť? Ako si udržať kontakt so zákazníkom?
5. Všetku základné zložky môžu byť znovu vypočítané podľa nového odhadu. Nový odhad musí byť opäť hodnotený toho, či sa oplatí na nové zvýšenie investovať čas a zdroje.
6. Výber troch najdôležitejších vecí zlepšovania a vypracovanie plánu činností na ich realizáciu.

Možnosti zlepšenia zisku možno odhadnúť aj podľa nasledovného výpočtu jednoducho realizovateľného tabuľkovým procesorom:

<i>Operácia</i>	<i>Zložky zisku</i>	<i>Súčasný stav</i>	<i>Zmena</i>	<i>Možný stav</i>
vlož	Počet zákazníkov	200,00	1,05	210,00
vynásob	Priemerný výskyt	20,00	1,05	21,00
rovná sa	<b>Počet transakcií celkom</b>	<b>4 000,00</b>		<b>4 410,00</b>
vynásob	Priemerná hodnota transakcie (v Sk)	1 200,00	1,05	1 260,00
rovná sa	<b>Obrat celkom (v Sk)</b>	<b>4 800 000,00</b>		<b>5 556 600,00</b>
vynásob	Hrubý zisk (v %)	10,00	1,00	10,00
rovná sa	<b>Hrubý zisk celkom (v Sk)</b>	<b>480 000,00</b>		<b>555 660,00</b>
odpočítaj	Daň (v Sk)	123 456,00	1,05	129 628,80
rovná sa	<b>Čistý zisk (v Sk)</b>	<b>356 544,00</b>		<b>426 031,20</b>
	<b>Potenciál zvýšenia zisku (Sk)</b>			<b>69 487,20</b>

Finančné ukazovatele by mali vypovedať o finančnom zdraví organizácie a v konečnom dôsledku toto zdravie by sa malo prejavovať v obchodovaní s organizáciou (alebo jej akciami). Momentálna cena v takomto prípade nie je zaujímavá, ale práve budúci rozvoj organizácie a vývoj jej budúcej ceny. O tom môžu vypovedať také ukazovatele ako: porovnanie skutočnej a

<sup>4</sup> V prípade novinového stánku to bude napr. 100 - 150 (dva až trikrát za týždeň), v stavebníctve napr. 0.05 (raz za 20 rokov).

úctovnej ceny, zadlženosť a cash-flow, vývoj dividend, snaha o spätné odkúpenie akcií, snaha o predaj málo efektívnej časti organizácie, súčasná hodnota budúceho cash-flow (odhad). Nestačí len odhad budúcnosti, ale je potrebné vychádzať z časových radov dvoch až troch rokov.

## Hodnotová analýza

Do úvahy sa berú štyri základné charakteristiky:

- technológia – dosiahnutá technologická vyspelosť organizácie v porovnaní so stavom v odvetví,
- kultúra – orientácia organizácie na ľudský faktor a jeho motiváciu alebo orientácia na výrobu,
- ekonomika – zmena postavenia organizácie na trhu a konkurencieschopnosti dosiahnuté transformáciou,
- politika – rozdelenie a stabilita moci v organizácii a ľahkosť zastavenia transformácie ľubovoľnou z mocenských skupín.

Každá z týchto charakteristík má pridelenú svoju vzostupnú váhu (od 1 do 4) na základe jej významnosti, pričom neexistujú dve charakteristiky s rovnakou váhou. Významnosť sa môže meniť v závislosti od zamerania transformácie. Najčastejšie sa určuje významnosť nasledovne:

<i>Charakteristika</i>	<i>Váha</i>
technológia	1
kultúra	2
ekonomika	3
politika	4

Každej z charakteristík sa subjektívne alebo objektivizovane pridelujú body od 1 do 10, pričom 10 bodov je najlepším hodnotením. V každej oblasti sa získané body vynásobia príslušnou váhou. Základné údaje možno usporiadať do tabuľky.

Výsledný potenciál potom možno vyrátať podľa nasledovného vzorca:

$$\text{Potenciál} = \text{Technológia} + \text{Kultúra} + \text{Ekonomika} + \text{Politika}$$

Maximálne možný počet bodov je 100. Podľa počtu bodov sú potom organizácie hodnotené nasledovne:

0 – 60 bodov	veľmi nízky potenciál
61 – 80 bodov	priemerný potenciál
81 – 100 bodov	vysoký potenciál

### Príklad: Zavedenie novej technológie (groupware)

Organizácia, nazvime ju ALFA, s.r.o., má sieť postavenú na architektúre klient – server s niektorými pracoviskami, ktoré doposiaľ nie sú pripojené do siete. Danú technológiu využíva na riešenie existujúcich problémov, no pracovníci sú chápaní ako jej doplnok. Kultúra nie je orientovaná na riešenie problémov zamestnancov. ALFA má dominantné postavenie na svojom trhu, preto neexistuje reálna ekonomická potreba používania groupware. Vrcholoví manažéri sú si však vedomí toho, že groupware umožnilo získať čiastočnú konkurenčnú výhodu niektorým z ich hlavných konkurentov. V organizácii existuje niekoľko navzájom súperiacich mocenských neformálnych štruktúr a každá z nich je schopná zastaviť transformáciu.

Hodnotenie organizácie:

<b>ALFA, s.r.o: Potenciál úspechu zavedenia groupware</b>
---

	<b>Technológia</b>	<b>Kultúra</b>	<b>Ekonomika</b>	<b>Politika</b>	<b>Celkové skóre:</b>
<b>Skóre</b>	8	2	5	3	<b>39</b>
<b>Váha</b>	1	2	3	4	
<b>Spolu</b>	8	4	15	12	

Záver: ALFA, s.r.o. je výrobnou organizáciou s klasickým spôsobom riadenia. Groupware nebude v tejto organizácii úspešné, ak pred jeho zavedením nebudú vykonané drastické zmeny.

Diskusia: K zmenám v ALFE bude musieť určite prísť. Otázkou len je, či tieto interné zmeny budú tie správne. Postupom času dôjde k zmenám na trhu a k ohrozeniu postavenia ALFY, čo môže viesť k zvýšeniu hodnotenia ekonomiky na 10 bodov. Zmena na trhu bude ovplyvňovať aj ďalšie charakteristiky, predovšetkým politiku (zvýšenie na 8 bodov) a kultúru (zvýšenie na 6 bodov). To zmení celkový potenciál ALFY v tejto oblasti a súčet bodov potom bude 82 bodov, čo podstatne zvýši pravdepodobnosť úspešnosti zavedenia groupware v organizácii.

Iný spôsob výpočtu transformačného potenciálu vychádza z toho, že potrebné sú tri prvky:

- úroveň nespokojnosti (motivácie) – nespokojnosť vytvára energiu. Veľkosť tejto energie prebieha od úplnej spokojnosti (nulová energia) až po úplnú nespokojnosť (maximálna energia). Nespokojnosť vytvára motiváciu, ktorej veľkosť je priamo úmerná veľkosti energie vytvorenej nespokojnosťou.
- vízia – predstava budúceho fungovania. čím je vízia jasnejšia a dlhodobejšia, tým v sebe obsahuje viac energie.
- plán – spôsob realizácie predstavy. Može slúžiť na motiváciu, avšak len krátkodobo. Čím je plán rozpracovanejší (stratégie, priority, činnosti, časovanie, zodpovednosť) tým je reálnejšie jeho naplnenie.

Každý z prvkov môže získať najviac 10 bodov. Celkový potenciál sa vyráta podľa vzorca:

$$\text{Potenciál} = \text{Nespokojnosť} \times \text{Vízia} \times \text{Plán}$$

a možno ho vyjadriť v percentách dosiahnutých bodov z celkového počtu 1000 (10 x 10 x 10) bodov. Zvyšok percent predstavuje nevyužitý potenciál. Uvedomelé a cielené pôsobenie na jednotlivé prvky môže zvýšiť celkový potenciál.

### **Nepriame metódy hodnotenia potenciálu**

V súčasnom svete globalizácie je potrebné poznať aj spôsoby zvyšovania podnikateľského potenciálu viacerých navzájom prepojených subjektov. To platí nielen pre rôzne hospodárske subjekty, ale aj pre rôzne subjekty v jednej a tej istej organizácii. K tomu je potrebné splniť nasledovné predpoklady:

- spoločné smerovanie – jednotlivé subjekty musia mať zlučiteľnú orientáciu ich aktivít,
- heterogenita – jednotlivé subjekty musia byť odlišiteľné v základných aspektoch (napr. kompetencie, rôzny prístup k dodávateľom, spôsob myslenia a riešenia problémov) a spoločným prepojením (doplňaním) týchto rozdielov vzniká silnejší celok,
- vzájomné smerovanie – spoločné synergické záujmy nepostačujú, ale je treba vytvoriť opakovanú interakciu zlučovania spoločných aktivít.
- oprávnenosť – právomoc vyjednávať každého subjektu v mene celku.
- akcieschopnosť – schopnosť realizovať spoločné zámery.

Splnenie uvedených predpokladov vedie k organizácii s vysokým transformáčnym potenciálom, ktorá sa prejavuje voľnou neformálnou dočasnou štruktúrou, experimentovaním bez strachu z trestu, spoliehanie sa na spoločnom chápaní poslania a hodnôt a na priamych a blízkych vzťahoch s inými organizáciami (subjektami).

Nepriamou metódiu výpočtu (nevyužitého) potenciálu je výpočet výšky existujúcich strát. Výška strát sa pohybuje v bežnej organizácii od 10 do 30 percent celkových nákladov, pričom percentuálny podiel strát je vyšší v priemysle a nižší v službách. Straty vznikajú:

1. Nadprodukciou (finálne aj medzioperačné zásoby).
2. Čakanie (napr. prestoje).
3. Doprava (tovaru, dokladov, pracovníkov, strojov).
4. Nevhodné spracovanie (vhodné stroje, nástroje a pracovníci).
5. Zásoby (napr. straty v skladoch, poplatky v bankách).
6. Pohyb (ergonómia).
7. Nepodarky.

Použitím mentálnych máp, Paretovej analýzy a Analýzy protismerných síl možno zistiť smery znižovania strát a tým zvyšovania potenciálu organizácie.