

Co můžeme,  
uděláme za vás

Důležitá je ochota zákazníka přistoupit ke změně

O dynamickém vývoji, jímž v posledních letech prochází český trh procesního a manažerského poradenství, jsem diskutoval se zástupci jednoho z úspěšných aktérů – společnosti SOFO Group a.s., panem Václavem Kotorou, předsedou představenstva, a panem Petrem Sunkem, výkonným ředitelem.

Poradenské oddělení zaměřené na rozvoj systémů řízení i samotných manažerů zaznamenává v posledních letech výrazný nárůst nových subjektů. V čem spatřujete důvod rostoucího zájmu poradenských společností o tuto oblast?

VK: V současném stavu trhu. Příčin je několik. Tím podstatným je výkon celosvětové i české ekonomiky. Stále více je kladen důraz na efektivitu využívaných zdrojů a konkurenceschopnost. Žijeme v době rychlých změn, nejen technologických, ale také společenských, které bychom měli reflektovat a pozitivně využít pro další rozvoj.

PS: Pro nás je podstatný zájem zákazníků o trh, nikoliv poradenských společností. Zaměřujeme se na pochopení očekávání zákazníka. Způsob, kterým je konzultant hodlá naplnit, a tedy cesta k cíli, je vždy individuální. Námí preferovaná varianta – procesně řízená organizace – se ve srovnání s tradičními strukturami hierarchického typu ukazuje jako podstatně efektivnější.

Pojem procesně řízená organizace – zní to jako zaklínadlo většiny poradců. Co si pod ním máme představit?

VK: Základem je změna pohledu na firmu jakožto soustavu propojených a společně řízených činností. Naší mantrou je tvrzení, že každý proces má svého vlastníka vybaveného kompetencemi a odpovědností za dosažený výsledek, nikoli jen za samotný výkon.

PS: Při přechodu k procesně řízené organizaci je třeba identifikovat minimálně klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy. Tyto procesy a jejich vzájemné logické vazby řídíme prostřednictvím tzv. komplexního procesního mo-



delu. Komplexní procesní model zahrnuje i organizační strukturu a zdroje nutné pro vlastní realizaci procesů. Zásadní je, aby všechny procesy měly stanoveny měřitelné indikátory výkonnosti, což není nic jiného než cíle, kterých chceme dosahovat. Pokud správně měříme relevantní data, můžeme reagovat a postupně se zlepšovat.

Řekl jste, že otázkou je zvolená cesta k vytyčenému cíli. Proč tuto cestu absolvovat právě se SOFO Group a jak taková spolupráce obvykle probíhá?

VK: Základní premisa úspěšné spolupráce je ochota ke změně ze strany zákazníka. Naším mottem je, že co můžeme, uděláme za vás, nicméně bez spolupráce klienta ani sebelepší poradce nic nezmůže. Aplikované změny jsou evolučního charakteru, nemají za cíl ochromit fungování klienta či dokázat manažerům, že jen pohled externího poradce je ten nejlepší. Naopak, náš přístup je zaměřen na vytěžení maxima z toho, co řadu let u klienta funguje a bez čeho by daná společnost nemohla na trhu přežít. Jinými slovy, vy se starajte o svůj business, my vám pomůžeme, abyste díky vyšší vnitřní efektivitě splnili očekávání zákazníka a obstáli v náročné konkurenci.

PS: Každý projekt začíná analýzou. Analytická část zahrnuje popis současného stavu organizace a návrhy cílového stavu včetně postupů a harmonogramu. Nedílnou součástí je odsouhlasení výchozí báze, tedy ukazatelů sloužících pro následné vyhodnocování přínosů projektu.

Rozsah analytické činnosti se odvíjí od velikosti organizace, její složitosti a rozsahu projektu, nejčastěji se pohybuje v řádech týdnů až měsíců. Součinnost klienta spočívá zejména v zajištění účasti pracovníků na řízených pohovorech a dále v dodání potřebných podkladů – dosavadní řídicí dokumentace, ekonomických výkazů, plánů atd. Řešitelský projektový tým se setkává na pravidelných workshopech.

Opiráme se především o náš tým mezioborových konzultantů, vlastní projektovou metodiku a podpůrné nástroje napomáhající minimalizaci administrativní zátěže spojené s realizací. V případě, že jsou požadovány specifické znalosti, máme k dispozici rozsáhlou síť externích specialistů. Klademe důraz na praktičnost navržených opatření.

VK: Maximum administrace spojené s realizací projektu řešíme za klienta, využíváme při tom softwarové podpory vlastního produktu SOFOkles, zaměřeného právě na podporu projektového řízení, monitorování a vyhodnocování procesů. Součástí jsou také interaktivní multimediální nástroje pro realizaci vzdálených auditů.

Co lze od implementačního projektu očekávat?

PS: Obvykle se zabýváme zejména zdroji potřebnými k realizaci procesů, tedy nákladovou stránkou, aniž bychom přitom redukovali vyšší dosavadních výnosů. Pracujeme postupně, nejprve se věnujeme jen určitě části organizace, a poté přecházíme k dalším. Vlastní doba

nutná k implementaci navržených řešení se opět odvíjí od velikosti klienta a od charakteru navrhovaných opatření. Nejčastěji jde o jednotky měsíců, u větších klientů může jít i o několik let.

VK: Příkladem projektu je definování potřeb organizace ve vztahu k softwarové podpoře jejích procesů. Jsme zastánci postupu, kdy organizace nejprve optimalizuje své procesy, definuje požadavky na funkce, rozhraní a podporu informačního systému, a teprve poté se informační systém vybírá a zavádí. Díky tomu organizace získá jednoznačnou a konkrétní představu o svých procesech a potřebách a podle toho přizpůsobí svůj informační systém. Nenastane tak bohužel poměrně častá situace, kdy je po překročení nasazení informačního systému třeba ohýbat firmu vůči softwaru.

PS: Nemusi však jít jen o software. Velmi často jsou hlavními cíli našich zákazníků lepší produktivita, vyšší kvalita a často také zlepšení manažerského řízení. Ruku v ruce jdou i praktické tréninky pro vedoucí pracovníky na všech řídicích úrovních. Nemáme v ruce zázračný recept a ani netvrdíme, že naše metody jsou unikátní a nebyly nikdy aplikovány jinde. Jen se snažíme vybrat vhodné techniky pro konkrétního zákazníka a naučit ho i jeho zaměstnance s nimi dobře pracovat.

Co taková služba stojí?

VK: My chceme zaplatit pouze za práci a podílet se na výsledcích, ke kterým klientům pomůžeme. Jinými slovy, nechtě se podílejte společně na nákladech spojených s vlastní realizací analýzy, tedy na personálních a ostatních nákladech. Z naší strany je to investice do projektu a jasný signál klientovi, že si za svojí práci stojíme a máme jednoznačný zájem na finančních výsledcích projektu. Naše odměna spočívá v tzv. success-fee, tedy v podílu na skutečných přínosech projektu rozložených v čase. Jde nám o dlouhodobý, oboustranně výhodný vztah s klientem.

PS: Podle dosavadních informací předpokládáme, že i od roku 2014 bude oblíbeným nástrojem pro financování zejména investičních částí projektů podpora z evropských strukturálních fondů. Zde máme značné zkušenosti zejména v oblastech procesního poradenství a ICT projektů.

Co považujete za svůj největší realizační úspěch?

PS: Oboustranně úspěšný přenos poznatků mezi veřejnou a soukromou sférou, které si obvykle vůbec nerozumí. Na soukromé sféře oceňují efektivitu a schopnost rychlé reakce, která však někdy bývá až zbrklá, což se veřejné správě obvykle nestává. Naopak efektivita veřejné správy je na samostatné téma, kterému se také intenzivně věnujeme.

Jak se věnujete výchově vašich zaměstnanců, platí i v SOFO Group, že kovářova kobyla chodí bosa?

PS: Největší hodnotou pro SOFO Group představují její zaměstnanci. Výchova konzultanta je časově i finančně náročná, nám se však tato cesta osvědčila nejlépe. Ze strany managementu i vlastníků je rozvoj našich lidí intenzivně podporován. Neformálním, přátelským pracovním prostředím počínaje přes pravidelné firemní snědaně zahrnující blok vzdělávání až po financování dalšího studia na akademické půdě, ve specializovaných kurzech či v manažerských programech.

VK: Dlouhodobě spolupracujeme s vysokými školami – jednak z hlediska obousměrného přenosu know-how, jednak z hlediska vyhledávání nových talentů. Neintenzivnější spolupráce probíhá v Plzni, kde máme největší pobočku. Spolupráce spočívá v poskytování stáží, projektových grantů či ve vedení závěrečných prací. Junior, který se v praxi osvědčí, automaticky obdrží nabídku na pracovní pozici. (tk) □

SOFO Group a.s.  
Ovocný trh 572/11  
110 00 Praha 1  
tel.: +420 226 002 425  
fax: +420 226 002 426  
info@sofo.cz  
www.sofo.cz