

Plánovanie – pretrvávajúca manažérska výzva

Prvý kvartál nového roka býva spravidla v podnikoch obdobím hodnotenia výsledkov predchádzajúceho roka, ale toto obdobie ponúka aj príležitosť zamyslieť sa nad úrovňou plánovacieho procesu. Dnes už nikto nepochybuje o potrebe plánovania a diskusia sa vyvíja skôr smerom, ako zlepšiť tento proces. Viaceré skúsenosti z praxe však potvrdzujú, že proces plánovania aj napriek dostatku informácií o moderných metódach a sofistikovaných systémoch plánovania výrazne zaostáva za trhovými ambíciami niektorých spoločností. Preto plánovanie je pretrvávajúca výzva najmä tých manažérov, ktorí ho vnímajú ako bežný finančný proces nastavenia fixných, nemenných ročných cieľov.

Pozrime sa na manažérske výzvy moderného plánovania z nasledujúcich troch pohľadov.

Procesný pohľad

Fixné ciele – podstatou tradičného plánovacieho procesu je nájsť zhodu na fixných finančných cieľoch, do ktorých je pretransformovaná stratégia. Toto sa v súčasnosti javí ako zásadný nedostatok tradičného plánovania, pretože plán takto tesnejšie nadväzuje na minulosť než na reálne možnosti vyplývajúce z neustále sa meniaceho konkurenčného prostredia. Zasadou je zameniť fixné ciele za ciele porovnateľné s konkurenciou. Veď predsa 20-percentný rast zisku nemusí znamenať nič, keď konkurencia dosiahla oveľa viac. Preto aj v stanovovaní plánov si treba stanovovať relatívne ciele, porovnávajú sa s lídrami na danom trhu. Takéto

trhovo orientované porovnanie vtáhuje spoločnosť viac do diania na trhu a približuje ju k trhovým lídrom. Proces plánovania buduje u manažérov schopnosť načrtnúť budúcnosť a rozpoznať v nej príležitosti aj hrozby.

Fixné obdobie – pretrvávajúca prax je používanie fixného plánovacieho obdobia (napr. ročné plánovanie). Rýchlo sa meniace podmienky na trhu vyžadujú okamžitú reakciu aj vo forme zmeny stratégie a následne aj alokácie zdrojov, čo nezriedka vyvoláva tlaky na zmenu plánu. Tradičné plánovanie sa vyznačovalo neznesiteľne dlhým plánovacím cyklom, čísla boli často nadiktované „zhora“ a boli spravidla jednoduchou extrapoláciou minulosti. Len čo bol plán zostavený, začal nemenne platiť počas celého nasledujúceho roka. Takýto plán spravidla budoval statický obraz spoločnosti, pričom nedostatočne reagoval na časom sa meniace podmienky. Plánovanie na základe fixného cyklu teda nie vždy umožňuje včas rozpoznať skutočné príležitosti a hrozby a neumožňuje reagovať na ne pohotovo.

Riadenie nákladov – riadenie nákladov za pomoci plánov a rozpočtov navodzuje dojem nekompromisného ovládnutia nákladov, ale v skutočnosti iba zabraňuje manažérom klásť si dôležité otázky, ktoré povedú od zdanlivej kontroly ku skutočnej redukcii nákladov.

Sú trhy, segmenty či zákazníci profitabilní po započítaní všetkých nákladov spojených s nimi?

Ktoré procesy a aktivity pridávajú hodnotu a ako môže byť táto hodnota zvýšená?

Ani jedna z týchto otázok nemôže byť úplne zodpovedaná na základe klasického prístupu k plánovaniu.

V posledných desaťročiach výrobné podniky zaznamenali dramatické zmeny v štruktúre nákladov a v rozsahu režijných činností. Rovnako dramatické zmeny nastali aj v štruktúre výroby. Všetky tieto zmeny spôsobili, že tradičné nákladové systémy a výrobné kalkulácie strácajú vypovedaciu hodnotu. Stratili schopnosť poskytovať presné informácie o nákladoch na jednotlivé výrobky, služby, zákazníkov či distribučné kanály.

Doposiaľ používané systémy kalkulovania (alokácia nákladov vo vzťahu k uskutočneným výkonom – absorpčná kalkulácia) z dôvodu jednoduchého proporcionálneho rozvrhovania rastúceho podielu režijných nákladov deformujú pohľad na stanovenie skutočných nákladov na výkon či výroby a prestávajú tak vyhovovať súčasným potrebám. Neukazujú totiž príčiny vzniku nákladov a neumožňujú prijať účinné opatrenia na ich znížovanie.

Technologický pohľad

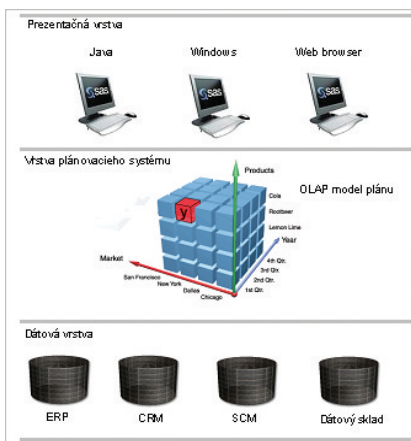
Technologická vospelost systémov plánovania v značnej časti podnikov je stále pretrvávajúca veľká výzva pre manažérov.

Tabuľkové kalkulátory a ich rozšírené používanie ako nosnej technológie tvorby a spracovania plánov sú atribúty tradičného systému plánovania. Tabuľkové kalkulátory sú bezpochyby výborné nástroje podporujúce osobnú produktivitu pracovníkov, no pre rozsiahlejšie apli-

kácie spracovania a distribúcie plánov, vyžadujúce spoluprácu viacerých ľudí, je ich nasadenie diskutabilné, ba až neefektívne. Hlavné nedostatky možno zhrnúť takto:

- Spracovanie dát a konsolidácia výsledkov sú mimoriadne zdĺhavé, zaťažené vysokou pravdepodobnosťou chýb (zlé vzorce, makrá, chaos s verziami súborov...)
- Obmedzená možnosť analýzy dát a tvorby scenárov – plánovanie nie je iba zber dát, je to porozumenie biznisu, analýza dát a možnosť vytvárať rôzne scenáre
- Neposkytuje pohľad na dáta opisujúce biznis z viacerých perspektív (finančná, produktová, trhová, zákaznícka, organizačná...)
- Nízka bezpečnosť citlivých dát, nemožnosť vysledovania zmien a personalizácie dát (rôzne detailné informácie pre rôznu úroveň riadenia)

Plánovacie systémy OLAP – predstavujú azda najsilnejšiu výzvu a sú odpoveďou na mnohé doteraz uvedené problémy. Moderná technológia založená na princípe databáz OLAP (obr. 1) obsahuje dáta uložené vo viacdimezionalnej štruktúre, kde každá z dimenzií predstavuje samostatný pohľad na dáta.



Obr. 1 Architektúra plánovacieho systému OLAP

Ako príklad dimenzií, s ktorými sa pracuje pri tvorbe plánu, možno uviesť účtovnú osnovu, zoznam produktov, trhy, zákazníkov či organizačnú štruktúru. Pri plánovaní treba zohľadniť všetky zmienené pohľady. Používateľ v rámci plánovacieho systému jednak analyzuje dáta načítané z primárnych systémov, súčasne však do plánovacieho systému sám zadáva dáta. Vstupom dát sú teda tak procesy ETL z primárnych systémov (ERP, CRM, SCM...) a dátového skladu, ako aj súčasne manuálne vstupy používateľa do OLAP štruktúry plánu. Pretože plánovací model sa v plánovacom systéme OLAP realizuje ako súbor vzájomne prepojených viacdimezionalných kociek, možno túto vlastnosť využiť aj na pokrytie funkcionality reportingu a porovnávať tak plán so skutočnosťou. Nespornými výhodami plánovacích systémov OLAP sú:

- Zabudovaná biznis logika a aplikačná logika plánovania

- Zabudované pravidlá konsolidácie vrátane konsolidačných zápisov a korekcií
- Podpora rôznych účtovných štandardov vrátane transformačných mostíkov medzi jednotlivými účtovnými štandardmi
- Eliminácia transakcií medzi spoločnosťami v skupine (tie totiž do výsledných skupinových finančných výkazov nepatria)
- Podpora viacerých mien vrátane ich špeciálnych prepočtov (priemerné mesačné kurzy pre výsledovku či transakčné kurzy pre akvizíčné účtovníctvo)
- Podpora viacerých plánovacích pohľadov
- Kontrola integrity plánu (rozpad hlavného plánu na individuálne plány)
- Riadenie plánovacieho procesu (workflow) a verzií plánu
- Centrálna plánovacia databáza (používatelia majú prístup k jednotnej databáze – „jediná pravda“)

V súčasnosti mnohé spoločnosti pochopili, že technologická infraštruktúra založená na databázach OLAP umožňujúcich pokročilú analýzu dát je dôležitým aktívom spoločnosti a jej používanie je kritické pre budúci úspech. Napríklad analýzou dát možno odhaliť nové trendy a smery obchodných príležitostí.

Moderné systémy plánovania sú dôležitým spojivom medzi stratégiou a riadením zdrojov a nákladov a medzi meraním výkonnosti a odmeňovaním.

Pohľad z hľadiska firemnej kultúry

Moderné technológie ovplyvňujú nielen procesy a infraštruktúru, ale menia aj pracovné ovzdušie a firemnú kultúru. A práve táto synergia pozitívnych dosahov je v súčasnosti veľká výzva.

Širší záber plánovania – slovo plánovanie bolo pre mnohých manažérov donedávna synonymom kalkulovania a finančného plánovania. Preto je plánovanie často iba doménou finančných útvarov. Toto obmedzené chápanie postavenia a dôležitosti plánovania v spoločnostiach zabraňuje využitiu plnej sily moderných systémov plánovania. Spoločnosti, ktoré pochopia, že plánovanie je viac než zostavovanie kalkulácií a finančné plánovanie, sa dokážu lepšie vyrovnávať so všetkými zmenami trhov, podnikateľského prostredia či tlakom konkurencie. Správne poňatý systém plánovania dokáže podchytiť a integrovať všetky činnosti a oddelenia podniku a zbúrať tak vžitú prax izolovaných oddelení, kde sa používajú rôzne postupy, rozdielne nástroje a logiky fungovania, ktoré spravidla nie sú kompatibilné s ostatnými časťami podniku. Toto všetko v konečnom dôsledku vytváralo bariéry v komunikácii, spolupráci a zdieľaní informácií medzi oddeleniami a zneumožňovalo rozvoj podniku.

Moderný systém plánovania zbúra tieto umelé bariéry, integruje podnik ako celok so všetkými jeho časťami. Zjednotí postupy, techniky i nástroje a zjednotí tak pracovníkov v pohľade na ciele podniku a spôsob ich dosiahnutia.

Viac ľudí zapojených do plánovania – aj keď plánovanie je bezpochyby dôležitý strategický proces, pre mnohých pracovníkov to je aktivita veľmi vzdialená od ich každodenných povinností a úloh. V súčasnosti, keď podniky reorganizujú svoje organizačné štruktúry s cieľom zosilniť ich zefektívniť ich prácu, musí aj proces plánovania odrážať a podporovať tento dôležitý vývoj. Namiesto niekdajšieho direktívneho modelu, keď niekoľko ľudí diktovalo ciele, úlohy a činnosti, moderný systém plánovania musí zapájať širší okruh ľudí. Takýto systém plánovania so svojimi silnými stránkami, ktorými sú presnosť a rýchlosť, je syntézou odborných názorov a pohľadov širokého spektra pracovníkov. Títo ľudia spravidla nie sú odborníkmi na plánovanie. Sú to ľudia z každodennej praxe, dôverne poznajúci svoj odbor a činnosti. Ak zapojíme do procesu tvorby plánu široký okruh pracovníkov, plánovanie získa na kvalite a objektívnosti a zmení sa aj postoj ľudí k plánovaniu. Ľudia nakoniec budú mať iný postoj k cieľom, na ktorých tvorbe sa podieľali.

Zmena prístupu, dôraz na výkon – zmena prístupu umožní lepšiu realizáciu stratégie spoločnosti. Ako ukazuje prax, podstatou nového prístupu je pretvorenie procesu plánovania na proces identifikácie nových príležitostí a zvyšovania hodnoty. Kľúčovou sa ukazuje zmena prístupu zo „strediskového“ na „procesný“. Treba členíť aktivity na také, ktoré prispievajú k ziskovosti, získaniu a udržaniu zákazníkov a inovácii výrobkov, a nie na klasické obchodné, marketingové a výrobné. Identifikujeme a rozvíjame aktivity s pridanou hodnotou a redukuje aktivity nepridávajúce hodnotu. Robiť plánovanie lepšie znamená využiť proces plánovania na nájdenie nových príležitostí, porozumieť im, prípadne pohotovo reagovať na hrozby. Zmenený prístup vytvára priestor na spoluprácu a zjednocuje úsilie napredovať.

Záver

Dnes ľudia z vrcholového vedenia vedia, že konkurenčný boj vyžaduje nielen robiť veci lepšie ako doteraz, ale treba sa najmä odlišiť od konkurencie. Na dosiahnutie tohto cieľa sú potrební talentovaní manažéri, ktorí dokážu vyprodukovať vynaliezavé stratégie, zakladajúce rast a rozvoj. Títo manažéri musia byť schopní robiť rýchle rozhodnutia, byť viac flexibilní a zodpovední voči zákazníkom či majiteľom. Musia byť lepšie pripravení predvídať hrozby a príležitosti a stále zlepšovať kvalitu služieb a spokojnosť zákazníkov. Pri riešení všetkých týchto zložitých úloh sa manažéri môžu spoľahnúť na moderné technológie softvérových spoločností, medzi inými napríklad i spoločnosti SAS, ktorá má komplexné riešenie pre oblasť riadenia výkonnosti podnikov.



■ MILAN TICHÝ
Milan.Tichy@svk.sas.com