



5

praktických doporučení

jak plánovat v současné
nejisté době

Seyfor

Staré rčení praví:

Dobrý plán je základ

Rychlost dnešního světa nás ovlivňuje v každodenním fungování a promítá se do naší společnosti i ekonomiky jako takové. Časté změny a nejistý výhled do budoucna jsou jen některé s průvodních jevů dnešního turbulentního prostředí. To vše může být znásobeno vlivy globálního charakteru, které mohou mít na ekonomické prostředí zásadní vliv.



I když to může znít protichůdně, nejistá doba nás o to více nutí k plánování a pravidelnému predikování budoucího vývoje firmy či společnosti. K dosažení potřebného pozitivního efektu je třeba plánovat kvalitně a celému procesu věnovat adekvátní množství úsilí.

Kvalitní plán a forecast vás odmění v mnoha ohledech. V první řadě to mohou být lepší ekonomické výsledky, díky rozhodnutím učiněným na základě kvalitních dat. Spokojenější a motivovaní zaměstnanci jsou takoví, kteří vědí, na čem jsou, proč tomu tak je, kdo za to může a co se bude dít v budoucnosti. V takovém prostředí se každý cítí lépe, než když je obklopený nejistotou.

Kvalitní plán a forecast vás odmění v mnoha ohledech. V první řadě to mohou být lepší ekonomické výsledky, díky rozhodnutím učiněným na základě kvalitních dat.

Naše následující doporučení obsahují praxi ověřené postupy, které určitě stojí za zvážení. Zkuste se nad nimi zamyslet a nechat se inspirovat, kam až se můžete v řízení a plánování s vaší společností posunout.

1.

Rolling forecast



Není nutné začínat každý rok vždy od začátku. Rozdělané zakázky se ve skutečnosti na konci roku také neukončí a na Nový rok nezačnou běžet od nuly. Využití plovoucího plánu je z toho důvodu poměrně přirozenou cestou. Dívejte se vždy několik měsíců vpřed a s každým uplynulým obdobím toto okno posuňte. Může se jednat o tři, šest, dvanáct nebo i více měsíců.

Při použití tohoto postupu v podstatě neustále aktualizujete zadané hodnoty a nevytváříte nic úplně od začátku. Postupné zpřesňování hodnot je mnohem méně náročné než vytváření hodnot úplně od nuly. Navíc bývá přesnější, protože tak pouze upravujete již dříve zadané hodnoty o očekávané změny.

Nejlépe tento přístup funguje v situacích, kdy nedochází k zásadním úpravám struktury ani k obrátům ve fungování společnosti. Pokud by však bylo potřeba kompletně přeplánovat všechny hodnoty, je určitě výhodnější použít „zero-based“ přístup, kdy se začíná v každém hospodářském roce od nuly.

2.

Online plánování



Schopnost rychle reagovat na změny je pro řízení zásadní. O to více v době zvýšené nejistoty a častých změn. Z toho důvodů je nutné co nejvíce zkrátit tok informací a tím i dobu mezi zjištěním, že dochází ke změně, a realizací opatření zohledňujících tuto změnu. Nezáleží na tom, zda se jedná o omezení rizika, nebo využití příležitosti.

Využitím online plánování můžete tuto dobu podstatně zkrátit. V praxi to zajišťuje jeden nebo více plánovacích scénářů, které jsou neustále živé, takže je do nich možné zavádět průběžné změny v předpovědích. Tyto změny se během chvilky projeví v navazujících reportech a analýzách a je možné s nimi okamžitě začít pracovat.

Kromě zásadního zkrácení doby mezi změnou a reakcí na ni dochází i k odbourání řady pomocných souborů, ve kterých se tyto doposud nepromítnuté úpravy dočasně udržují a zvyšují komplexitu celého procesu. Při online plánování změny aktualizujete přímo v živém scénáři plánovacího nástroje.

3.

Datová analýza – srovnávání a vyhodnocování



Používejte vaše precizně naplánovaná data k dalším analýzám. Dobře postavené plánovací řešení zvládá nejen plánovací proces, ale podporuje i analýzu dat. Nutností je identifikace odchylek skutečnosti od plánu a jejich zobrazení v procentuálních i absolutních hodnotách. Další nezbytnou funkcí je analýza časových řad a jejich trendů. Cenné informace vám poskytne srovnání středisek, produktových skupin nebo skupin zákazníků napříč regionem či segmenty. Sledujte odchylky oproti plánu i mezi jednotlivými skupinami navzájem.

Dobře postavené plánovací řešení zvládá nejen plánovací proces, ale podporuje i analýzu dat

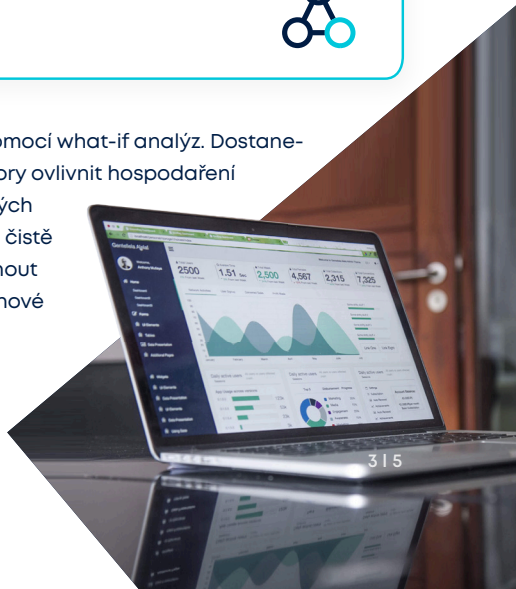
Zaměřte se na nejlepší a nejhorší výsledky v daných kategoriích a analýzách. Hledejte důvody, proč tomu tak je. Ty pozitivní se snažte podpořit, ty negativní naopak potlačit. Usilujte o co nejkvalitnější formu zobrazení dat. Informace v nich obsažené totiž potřebujete vidět efektivně a tak, aby vás nezatěžoval zbytečný vizuální nepořádek, který vám zabrání v jasném pochopení situace a zbytečně vás při zpracování dat zpomalí.

4.

Modelování



Modelujte budoucí vývoj a jednotlivé scénáře pomocí what-if analýz. Dostanete tak odpovědi na to, jak mohou jednotlivé faktory ovlivnit hospodaření vaší organizace. Může se jednat o změny měnových kurzů, inflaci či vývoj sazeb u financování. Kromě čistě finančních parametrů je možné do modelu zahrnout změny cen vstupních surovin a služeb, změnu cenové politiky nebo modelaci dopadu snížení prodejů z důvodu příchodu nové konkurence.



5.

Škálovatelnost ve smyslu zapojení co největšího počtu lidí do plánování



Zvolte takové plánovací řešení, které bude růst s vámi. Je běžné, že proces plánování se bude postupně zlepšovat a řešení zdokonalovat. Na základě vašich potřeb bude docházet ke změnám, řešení se bude upravovat s tím, jak porostete. V podstatě to znamená, že stále větší množství klíčových firemních agend budete zastřešovat plánovacím procesem a systematickým plánováním a vyhodnocováním.

Je běžné, že proces plánování se bude postupně zlepšovat a řešení zdokonalovat.

Plánování není jen výsadou nebo údělem kontrolingového oddělení. Zapojte do něj všechny odpovědné manažery, kterých se jednotlivé agendy týkají. Nechte plánovat jednotlivé střediskové a oblastní vedoucí. Jejich plán bude v dané oblasti lépe odrážet skutečnou situaci. Povede to k většímu zainteresování jednotlivých zaměstnanců, a ti pak mnohem jednodušeji přijmou plán za vlastní, budou mu více rozumět a bude jim záležet na jeho plnění.

Plánování není jen výsadou nebo údělem kontrolingového oddělení

Pokud pokryjete všechny klíčové agendy robustním plánovacím procesem, splníte jeden z klíčových předpokladů k řízení organizace na základě dat. Benefitem je zlepšení efektivity a výrazné zvýšení možnosti učinit dobrá rozhodnutí v pravou chvíli.

“Na začátku projektu jsme aplikaci dimenzovali pro přibližně 120 uživatelů, 150 entit a 300 nákladových středisek. Dnes, po necelých 5 letech, jsme se dostali až na téměř 650 uživatelů a více než 300 entit a 600 nákladových středisek.”



Petr Vojáček

Head of Finance Management and Controlling
CPI Property Group



Rada na závěr:

Udělejte z plánování svoji silnou stránku

Vylepšení plánovacího procesu je jednou z cest, jak zlepšit fungování a ekonomické výsledky celé organizace. Zamyslete se nad vaším plánovacím procesem a dejte dohromady jeho silná a slabá místa. Sepište přínosy a využití svého současného plánovacího procesu a stejně tak i oblasti, kde vám podpora chybí nebo je prostor ke zlepšení. Vyberte oblast, která vám přinese největší užitek a rozvoj. Pust'te se do její implementace.

Čeká vás jistě spousta práce, ale benefity za vámi vynaloženou práci se dostaví v podobě lepšího fungování organizace a možnosti efektivního řízení na základě dat.

**Potřebujete poradit ohledně
finančního plánování? Kontaktujte nás:**

Pavel Kremláček

Business Development Manager

pavel.kremlacek@seyfor.com

Ján Zajíc

Data Analytics Business Unit Manager

jan.zajic@seyfor.com