

Bez softwarové podpory kvalitní plán nesestavíte

Martin Dybal

Dlouhodobou životaschopnost podniku je možné ověřit jen kvalitním plánem. Plánem, který zohlední požadavky akcionářů, možnosti a limity trhu, výrobních kapacit a dalších zdrojů. Plánem, který odráží dopad realizace vytyčených strategických cílů do ekonomických výsledků společnosti. Plán je důležitým manažerským nástrojem pro řízení podniku.

Pojďme se podívat do kuchyně pro plánování ve výrobní společnosti. Do společnosti s kombinací zakázkové a opakované výroby, s velkou mírou závislosti na ceně vstupních surovin a energií. Do společnosti prodávající do celého světa, kde výnos zakázky ovlivňují měnové kurzy a vymáhání pohledávek. Do společnosti, která má výrobní areál, kde sídlí další firmy. Do společnosti, která se chová odpovědně. Do společnosti, která pravidelně plánuje a vyhodnocuje ekonomické dopady svých rozhodnutí jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska.

Proč plánovat a jak detailně?

Management a majitelé této společnosti mají potřebu sjednocení pohledů na stávající podnikání a odsouhlasení si základních parametrů pro budoucnost společnosti. Takto sjednocený pohled je zachycen v jednotné sadě informací o společnosti a ty jsou prezentovány v soustavě reportů a analýz. Proces tvorby dlouhodobého plánu, ročního plánu, kvartálních plánů a forecastů umožňuje sdílet informace o budoucnosti podniku.

Manažeri této společnosti vyhodnocují podnikání své společnosti z dlouhodobého, až šestiletého, hlediska. Toto dlouhodobé hodnocení provádějí na základě modelace hlavních ukazatelů, které ovlivňují hospodaření společnosti. Jedná se o strategický záměr manažerů a majitelů společnosti ohledně rozvoje podnikání, úvahy o ceně vstupů, vývoji trhu a měnových kurzů v jednotlivých tržních oblastech a také úvahy o ekonomickém vývoji nejen v České republice. Sestavit jeden dlouhodobý plán na základě tolika neznámých proměnných je nemožné. Manažeri proto sestavují plán variantně pro jednotlivé odsouhlasené scénáře vývoje. Pro identifikaci výrobních a obchodních parametrů, které

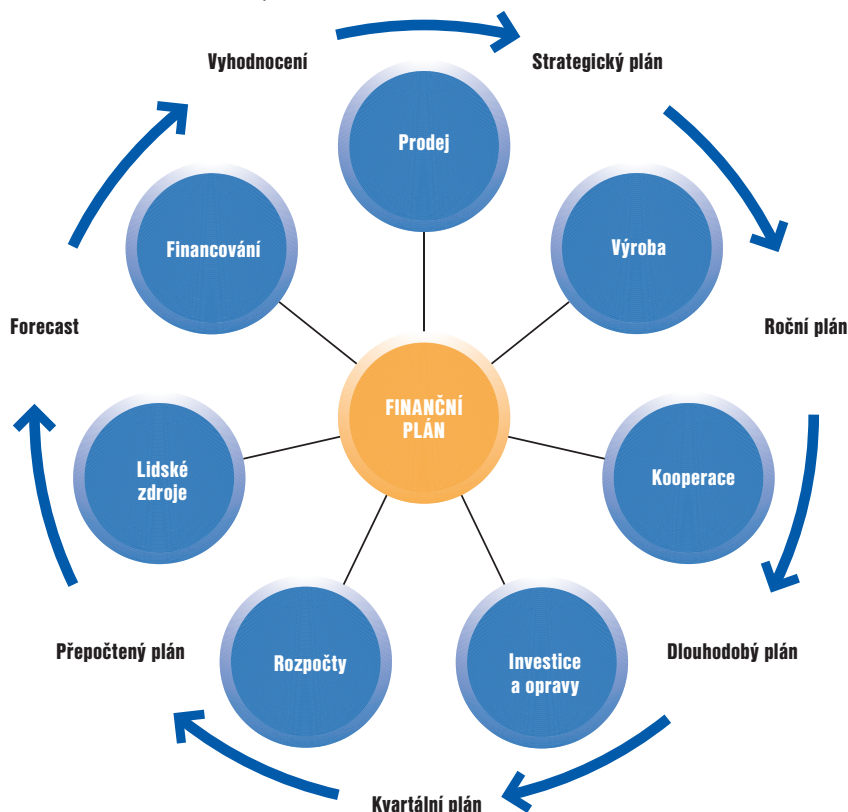
ovlivňují výkonnost podniku, slouží citlivostní analýza. Modelování hodnot vstupních parametrů je základem pro analýzu rizik v závislosti na změně vnějších podmínek (devizové kurzy, cena klíčových položek materiálu, inflace, úroková sazba apod.). Takto sestavený a odsouhlasený strategický plán je základem pro vytvoření ročního plánu.

Cílem ročního plánu je určit parametry výkonnosti a co nejpřesněji odhadnout výsledky hospodaření pro období následujícího roku. Roční plán přejímá ze strategického plánu hodnoty hlavních finančních a výrobních ukazatelů a vychází z věcných

plánů významných nákladových a výnosových oblastí. Věcné plány společnosti jsou sestavovány pro obchodní plán, plán výroby a kooperací, personální plán, plán investic a oprav a pro plán rozpočtů nákladových středisek. Věcné plány jsou sestaveny převážně v nefinančních hodnotách. Při sestavování a korekci těchto plánů se často využívají principy rozpouštění hodnot „shora dolů“ a sčítání „zdola nahoru“. Princip rozpouštění umožní jednoznačně transformovat stanovené cíle společnosti jako celku do cílů jednotlivých organizačně-ekonomických jednotek. Následně poté princip „zdola nahoru“ slouží při plánování položek ovlivňovaných na nejnižších organizačních jednotkách. Za sestavení věcných plánů jsou odpovědní vedoucí manažeri jednotlivých oblastí.

Roční plán je základním nástrojem pro delegování odpovědnosti za plnění stanovených

Obr. 1: Proces tvorby dlouhodobého plánu, ročního plánu, kvartálních plánů a forecastů umožňuje sdílet informace o budoucnosti podniku



cílů. A jeho rozpad na jednotlivé organizační celky je podkladem pro hodnocení úspěšnosti vedoucích pracovníků. Pro každého pracovníka jsou vybrány klíčové ukazatele, kterými je měřen stupeň jeho úspěšnosti podle nastavených limitů.

Pro sledování delšího vývoje společnosti sestavuje střednědobý plán, který v horizontu následujících tří let nastiňuje vývoj ekonomické výkonnosti společnosti. Výchoiskem pro tento plán je detailní roční plán po měsících a následně plán po kvartálech pro druhý rok. Třetí rok je hodnocen jako výhled v kumulaci za celý rok. Střednědobý plán prezentuje schopnost podniku směřovat k dosažení strategických cílů.

V průběhu roku ve společnosti sestavují kvartální plány. Tyto sestavují na základě ročního plánu. Hlavní odlišnosti spočívají v míře detailu především v oblasti obchodního plánu a plánu výroby, které jsou v případě kvartálního plánu vyšší s ohledem na znalost konkrétních zakázek vstupujících do výroby. Pro sestavení kvartálního plánu jsou využity principy pružného plánování, které umožní plánovat kontinuálně a promítat do plánu případné změny v interních procesech a tržním prostředí. Výsledkem kvartálního plánu je finanční rozbor podniku s informacemi o již uplynulém období od začátku roku a zprůsvětleném plánu do konce roku.

Pro vyhodnocení odchylek variabilních nákladů vzniká přepočtený plán. Vstupem pro přepočtený plán je skutečná zakázková náplň za uplynulé období a kalkulace výrobních nákladů dle norem. Porovnáním skutečnosti ve výrobě s náklady v přepočteném plánu umožní zjistit skutečnou efektivitu výroby.

Procesy sestavení a vyhodnocení plánů zvyšují efektivitu řízení

Takto sestavené plány umožňují managementu společnosti jednoznačný a jednotný náhled na podnikání. Porovnávání vývoje skutečnosti oproti jednotlivým plánům je triviální záležitostí. Manažeři již netráví čas obhajováním hodnot v reportech, ale mohou se zaměřit na hledání řešení v případě odchylek od plánu. Takto nastavené procesy řízení společnosti zvyšují efektivitu řízení nejen na úrovni top managementu.

Proces sestavování strategických plánů, ročních a dlouhodobých plánů, a zejména kvartálního a přepočteného plánu je kontinuální. Je patrné, že sestavení těchto plánů není triviální záležitostí. Požadavek na verze jednotlivých plánů, modelování dopadů manažerských rozhodnutí, změny nejen ve struktuře plánů a další požadavky celý proces komplikují. Zajištění konzistence plánu pro všechny jednotky společnosti, při všech těchto změnách se jeví zdánlivě jako nemožné. Pro takto komplexní proces je nutná softwarová podpora, která pokryje všechny požadavky na proces, funkčnost, flexibilitu a časovou náročnost při sestavování plánu.

Bez IT podpory to nejde, ale co má umět?

Softwarová podpora musí umožnit sdílet jednotná data o společnosti a jejím podnikání v podobě číselníků v podnikovém systému. Musí umožnit napojení na produkční data pro hodnocení kontinuitnosti podnikání a hodnocení odchylek od plánu. Další požadavky jsou na podporu sledování plánovacího procesu, sledování stavu tvorby a schvalování jednotlivých dílčích plánů. Důležitou vlastností je možnost zaznamenat myšlenky, na základě kterých plán vznikl v podobě textových poznámek „připnutých“ k jednotlivým hodnotám plánu.

Nalézt takovéto řešení není triviálním úkolem. Na trhu se objevují řešení pro komplexní podporu tvorby podnikového plánu. Opustíme-li řešení založené jen na tabulkovém procesoru, jehož hlavní výhodou je flexibilita a jednoduchost ovládání, můžeme sáhnout po rozsáhlejších řešeních technologických gigantů. Tato řešení jsou velice dobře zpracována, nabízejí sofistikované funkce a mají zapracovány procesní znalosti pro tvorbu a vyhodnocování plánu. Tato řešení s sebou nesou úskalí v náročnosti implementace a rovněž v ceně licencí. Tyto náklady vedou ke snižování počtu uživatelů, čímž se však snižuje relevantnost celého plánu. Můžeme dojít až k řešení, které využívá jen hrstka kontrolérů a vedoucích pracovníků, což efekt zavedení nového systému značně degraduje.

Řešení na míru ve známém prostředí

Řešením může být kompromisní cesta založená na tabulkovém procesoru Excel, který však pro ukládání a sdílení dat využívá standardní funkce SQL databáze. Toto řešení umožňuje vytvářet plánovací formuláře v tabulkovém procesoru Excel. To dává uživatelům svobodu práce, na jakou jsou zvyklí, zatímco veškerá data zůstávají uchována v databázi, kde probíhá jejich zpracování. Jakkoliv náročné kalkulace, přepočty a transformace plánů, zpravidla velmi pracně řešené v Excelu, jsou pro databázi snadným úkonem. Takovéto řešení může být vzhledem ke své ceně dostupné širokému plénu uživatelů a ti pak mohou poskytovat detailní podklady pro vytváření konzistentního plánu.

Vybudování řešení pro podporu procesu plánování ve výrobní společnosti není jen softwarovou záležitostí. Pro úspěšné zavedení systému pro podporu řízení včetně systému pro tvorbu plánů jsou nutné nejen softwarové znalosti, ale i znalosti ekonomické a procesní. Každá společnost je v této oblasti specifická a má specifické potřeby na strukturu a obsah plánů. Každé řešení proto musí být pro zákazníka sofistikované a přizpůsobené jeho potřebám. ■



Autor článku je ředitelem společnosti Uniwise.

Inzerce

UNIWISE | PLÁNOVANĚ ŘÍDIT.
ŘÍZENĚ PLÁNOVAT.