

Planom do uspjeha

Najvažniji rezultat uvođenja sustava za planiranje nije sama implementacija alata, već izrada planskog modela u koji su ugrađena sva poslovna pravila i procesna priroda planiranja



Sanja Terziev,
konzultant za
BI i planiranje,
Megatrend
poslovna
rješenja

PLANIRAJTE UVOĐENJE ALATA ZA PLANIRANJE

Od svih savjeta i s njima povezanih dogodovština koje sam u različitim implementacijama tijekom godina nakupila ili spoznala, ovo je prvi i najvažniji: alat je važan, no važnije je dobro isplanirati uvođenje alata za planiranje. Iako projekti implementacije sustava za planiranje kreću s ciljem uvođenja specijaliziranog alata koji bi proces planiranja trebao olakšati i ubrzati, priroda tih projekata trebala bi biti i ostati primarno poslovna. Time ne želim reći kako je odabir alata nevažan.

Naprotiv – nužno ga je uklopiti u postojeću tehnologiju i infrastrukturu, a njegova cijena obično čini veliki dio ukupne cijene projekta. Važne su i mogućnosti alata, no stanje na tržištu takvo je da su one više-manje ujednačene – web-pristup, funkcije za lakši unos, *break-back* funkcionalnost, jasna i laka dodjela prava, nadzor procesa i praćenje statusa, kreiranje verzija, povezanost s Excelom i slično. Dijelom tehnološki posao kojem također treba posvetiti dovoljno pozornosti je priprema svih prometnih i matičnih podataka koji su za proces planiranja potrebni, a koji se nerijetko moraju definirati unaprijed ili se, pak, razlikovati od trenutačnih te znače uvođenje novih procedura za njihovo održavanje i/ili izvlačenje i kasnije povezivanje kako bi se ostvarenje planova moglo i pratiti. Postojanje skladišta podataka taj će posao bitno olakšati, a u svakom drugom slučaju izradu skladišta podataka svakako treba uključiti u projekt. Ono što se često zanemaruje jest činjenica da takvi projekti donose priliku za (re)definiciju i poboljšanje planskih procesa.

Tu priliku, nažalost, ne primijete ili iz nekog drugog razloga ne iskoriste svi jednako dobro. Izrada budžeta ili financijskog plana proces je u kojem postoji međusobna ovisnost pojedinih dijelova plana, kao i točno određen redoslijed aktivnosti kojih

se, da bi proces bio učinkovit, svi moraju pridržavati. Zbog toga najvažniji rezultat uvođenja sustava za planiranje nije sama implementacija alata, već izrada planskog modela u koji su ugrađena sva poslovna pravila i procesna priroda planiranja.

ŠTO JE VAŽNIJE – ŠUMA ILI DRVO?

Česta dvojba prilikom uvođenja takvih sustava su širina i dubina budućeg planskog modela, pri čemu pod širinom mislim na skup svih područja koja će projektom uvođenja i budućim modelom biti pokrivena, a pod dubinom mislim na razinu detalja i podloga koje su uključene. Pronaći idealnu mjeru nije uvijek lako, a univerzalno pravilo ne postoji. Ako kompanija već ima brojeve, vrlo detaljno razrađene dokumente i formule kojima izračunava razne planove ili dijelove planova koji na kraju završe u, primjerice, planskom RDG-u, tada nije čudno da od budućeg sustava očekuje isto.

Sasvim je drugo pitanje je li u sustav baš nužno staviti sve. Dobro osmišljeni modeli za planiranje uključuju točno određene detalje i relevantne *drivere* upravo na onoj razini na kojoj su bitni. Sve ostalo je višak i usporava, kako proces izrade, tako i analizu konačnog rezultata. Da i ne spominjem koliko može loše utjecati na točnost planova. Zamislite neku proizvodnu tvrtku i zapitajte se – je li zaista nužno planirati jednako detaljno svaki pojedini konto troškova u proizvodnji? Jednako konto sirovine, kao i konto troškova uredskog materijala? Ili, hoće li za unos plana troškova u proizvodnji postojati posve jednaka podloga i logika za ta dva konta? I na kraju, jeste li sigurni da je način koji se vama čini dobar za planiranje tih troškova jedini i najbolji mogući? Komparativna prednost pojedinog alata za planiranje svakako je njegova modularnost, koja onda donosi i mogućnost izbora koliko široko i duboko želite ići. Osim toga, planski modeli, s obzirom na njihovu već spomenutu procesnu prirodu, nisu nepromjenjivi. Primjeri dobre prakse uključuju provođenje projekta u fazama ili u više projekata – u prvom se može obuhvatiti nešto manje detalja, a kasnije ih, prema potrebi, razrađivati i dodavati. Ili, u prvom koraku možete izraditi model samo za neko određeno područje, a kasnije ga na-



dograđivati drugim modulima. Uostalom, uvođenje alata za planiranje ne znači da će Excel nestati iz kompanije.

Neki specifični i, recimo to tako, manje značajni dijelovi plana koje ste do projekta uvođenja sustava za planiranje izradili, i dalje mogu ostati gdje jesu – u Excelima ili nekim drugim alatima. Gotovo sva istraživanja na području budžetiranja i planiranja kao problem ističu količinu vremena i truda potrebnih da se planovi izrade te neproporcionalnost između detalja koji se planiraju i točnosti planova. Stručnjaci na području planiranja redovito (i vrlo uporno, dodala bih) savjetuju da se planiranje ograniči samo na ono što je bitno, a sve nepotrebne podloge i detalji izbace. Prognoze, kažu, treba bazirati samo

na izuzecima. Svakako je u osmišljavanju modela i određivanju razine detalja važno obratiti pozornost na to postoje li parametri koji utječu na određene dijelove plana, te ih ugraditi u model u najvećoj mogućoj mjeri, jer će tako proces izmjene ili simulacije biti jednostavniji i učinkovitiji.

TEHNOLOGIJA JE MANJE VAŽNA

Sve prodajne prezentacije, baš kao i sve studije slučaja nakon uspješno provedenih implementacija sustava za planiranje na najvidljivijem mjestu imaju tri riječi – brže, lakše, točnije. I gotovo sve zaboravljaju spomenuti kako je planiranje misaoni proces koji rade – ljudi. Uz izuzetak možda dvoje ili troje zaista drugačijih pojedinaca koje sam imala prilike upoznati,

mislim da nitko koga poznajem izradu budžeta ne doživljava drugačije nego kao ne baš dragu obavezu, da ne kažem teret.

Određeni broj ljudi ima osjećaj kako je planiranje posao za kristalnu kuglu, no i takvi su, na sreću, izuzeci. Odrediti ljude koji aktivno sudjeluju u procesu planiranja znači odrediti prava i odgovornosti nad ostvarenjem pojedinih rezultata, a uvođenje sustava za planiranje obično pretpostavlja kako je proces planiranja raširen kroz kompaniju te u njemu sudjeluje veći broj ljudi. Odabir tko će od sudionika planiranja biti i član tima u projektu implementacije sustava za planiranje nije uvijek jednostavan. Aktivno uključivanje (pre)velikog broja ljudi u bilo koji projekt skupo je i kontraproduktivno, što vrijedi i za projekte implementacije sustava za planiranje. S druge strane, kada stvarate model i implementirate alat koji bi većem broju ljudi trebao pomoći da učinkovitije odrade neki posao (a vjerujte mi – kada je planiranje u pitanju – bez obzira na podloge i ugrađene formule, svatko taj posao radi na svoj način), onda je dobro barem u nekom kratkom trenutku većini, ako već ne svima, dati priliku da iznesu svoje mišljenje.

Jedan od načina da se ljudi uključe jest organiziranje radionica s većim brojem sudionika. Takve su radionice prilika i da čujete kako tko zaista planira. Recimo, posve je normalno i očekivano na radionici tog tipa čuti kako voditelj ključnih kupaca u izradu plana prodaje kreće planirajući prvo ciljani financijski rezultat prema kupcima, dok regionalni manager istom poslu pristupa planirajući volumene prema asortimanu. Radionice se, osim za razmjenu iskustava i mišljenja, mogu iskoristiti i za određivanje zaista nužne razine detalja u nekim dijelovima plana, i provjeru hodograma procesa planiranja koji može izgledati savršeno na papiru, dok u praksi ne funkcionira onako kako treba.

HOĆETE LI ISPEĆI AJVAR OVE GODINE?

Moja dobra prijateljica s početka priče nije implementirala sustav za planiranje u svojoj tvrtki jer je, nekako netom nakon sezone ajvara, te godine dobila ponudu koju jednostavno nije mogla odbiti pa je prešla u drugu tvrtku na drugi posao. Više se ne bavi toliko budžetiranjem, ali za prvo proljetno roštiljanje redovno izvuče posljednju, skrivenu teglicu svog ajvara koji je kao i uvijek jednako dobar – s paprikama pečenima na roštilju, kremast i taman, ljutkast. Skoro kao moj. M