

KIESZONKOWY PODRĘCZNIK PLANOWANIA BIZNESOWEGO

WSTĘP

DEFINICJA

Planowanie jest cechą codziennego życia – zarówno w domu, jak i w firmie. Bez niego nasze życie byłoby całkowicie chaotyczne i przypadkowe. Plany są różne – od nieprecyzyjnych, niejasnych oświadczeń po grube tomy, przygotowywane przez długi czas. Niektóre są przydatne; inne to strata czasu. Bardzo niewiele z nich pozostało niezmienionych. Ludzie często proszeni są o przygotowanie planu bez żadnych wskazówek, a rezultat często okazuje się niższy od oczekiwań.

Richard Hannay, bohater wielu książek Johna Buchana, miał towarzysza, który był południowoafrykańskim Burem – Peterem Pienaarem. Zawsze, gdy stawał w obliczu sytuacji, która wydawała się beznadziejna, mówił: „Ik shall een plaan mak” – „Opracuję plan”. Następnie udało mu się pomyślnie wykonać to zadanie. Planowanie to poświęcenie czasu na:

- Rozważyć możliwości, które mogą pojawić się w wyniku czegoś, co chcesz zrobić
- Zrozumieć konsekwencje, które się pojawiają, i
- Opracuj działania, aby im przeciwdziałać lub zmaksymalizować szanse

KTO POWINIEN TEGO UŻYWAĆ?

Planowanie odbywa się we wszystkich organizacjach w takiej czy innej formie, formalnej lub nieformalnej i na różnych poziomach. Większością zadań związanych z planowaniem zajmują się kadra zarządzająca średniego szczebla w większych organizacjach oraz osoby prowadzące własną działalność gospodarczą (właściciele, osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, wspólnicy lub dyrektorzy małych i średnich organizacji). Jeśli pracujesz w dziale lub jednostce biznesowej i musisz przygotować plan, ta książka pomoże ci zrozumieć elementy planowania oraz to, co należy i czego nie należy robić. Przydatne okaże się również osobom prowadzącym działalność gospodarczą na własny rachunek. Niektóre fragmenty książki mogą być bardziej stosowne dla przedsiębiorstw niż np. dla działów centrali, ale stanowią szersze tło dla tej drugiej grupy. Tu skoncentrowano się na tym, co trzeba zrobić, aby stworzyć plan. Obejmuje zarówno teorię, jak i praktykę. Bez względu na sytuację, podstawowy proces planowania jest zasadniczo taki sam – różnią się jedynie format i styl rozwoju, a czasem również wykonania. Proces ten może mieć różne etapy początkowe i różne kwestie do rozważenia, ale w swej istocie wszystkie plany są takie same: wskazują oczekiwany przyszły postęp czegoś. Istnieje również grupa osób zajmujących się planowaniem na poziomie korporacyjnym. (Zwykle określa się to mianem planowania korporacyjnego lub strategicznego.) Książka ta, choć porusza kwestię planowania strategicznego w kontekście, tak naprawdę nie jest dla nich.

PLANOWANIE KORPORACYJNE

Ważne jest rozróżnienie planowania odbywającego się na najwyższym szczeblu od planowania realizowanego wewnątrz organizacji. Pierwsze z nich można nazwać „planowaniem korporacyjnym” i zwykle występuje w dużych organizacjach; podczas gdy to drugie można nazwać „planowaniem biznesowym”. Planowanie korporacyjne dotyczy planowania organizacji jako całości, a nie całej organizacji; i ważne jest zrozumienie różnicy. Żadna organizacja próbująca zaplanować wszystko całościowo nie odniesie sukcesu, zarówno ze względu na obciążenie pracą, jak i ogromną liczbę zmiennych, które należy wziąć pod uwagę. (Dobrą analogią jest dawna gospodarka nakazowa, w której starano się centralnie planować całe kraje – co wiązało się z dobrze znanymi niepowodzeniami). Planowanie korporacyjne polega na decydowaniu o celach przedsiębiorstwa, a następnie

opracowywaniu strategii korporacyjnych w celu ich osiągnięcia. Może to potrwać kilka lat, dlatego jest to z natury perspektywa długoterminowa.

PLANOWANIE BIZNESOWE

Planowanie biznesowe dotyczy tego, co zostanie zrobione teraz, aby osiągnąć założone cele i zadania. Znajduje się więc na poziomie taktycznym, a nie strategicznym. Musi to być perspektywa krótkoterminowa; ale mimo wszystko może trwać wiele lat. Na przykład budowa statku lub zakładu krakingu ropy naftowej może zająć kilka lat, ale nie będzie to plan korporacyjny, a jedynie jeden z elementów planu biznesowego (choć dla niektórych firm może to być bardzo duży element). Zazwyczaj plany biznesowe obejmują okres jednego roku, choć mieszczą się w długoterminowych ramach ustalonych na poziomie korporacyjnym.

WIZJE, STRATEGIE I PLANY

Ważne jest, aby zrozumieć różnicę między wizją, strategią i planem. Ludzie często używają tych terminów zamiennie, co prowadzi do nieporozumień. Jednakże w sensie biznesowym:

- Wizja to długoterminowa wizja lub ideał, który napędza organizację.
- Strategia to przełożenie wizji na praktyczną rzeczywistość, biorąc pod uwagę aktualną sytuację.
- Plan to taktyczny środek realizacji strategii – działań, które należy podjąć
- Wizja kształtuje strategię, która z kolei kształtuje plany które to wspierają
- Horyzont czasowy skraca się w miarę schodzenia, a plany zazwyczaj obejmują tylko rok
- Pewność zazwyczaj wzrasta wraz ze skracaniem się horyzontu czasowego
- Wizja i strategia stanowią jedynie szczyt procesu planowania, a większość pracy i treści znajduje się poniżej nich.
- Strategia ta będzie prawdopodobnie wspierana przez kilka planów w kontekście strategicznym; w tym plany jednostek biznesowych i plany jednostek wsparcia, które są ze sobą powiązane za pośrednictwem strategii
- Niektóre plany (HR, marketing, IT) będą obejmować całą organizację
- Oczywiście, aby były przydatne, muszą prowadzić do konkretnych działań

WIZJE

Wiele najbardziej udanych organizacji zawdzięcza swój sukces temu, że mają jasną wizję, którą rozumieją wszyscy pracownicy, klienci, a często i dostawcy. Przykładami tego są:

John Lewis Partnership

(brytyjska sieć domów towarowych), której motto brzmi „Nigdy świadomie nie sprzedawaj poniżej oczekiwań”

Coca-Cola

(amerykański producent napojów bezalkoholowych), którego wizją było pierwotnie, aby amerykańscy żołnierze mogli kupić Coca-Colę w dowolnym miejscu na świecie; obecnie najbardziej udana marka na świecie

Wedgwood

(brytyjski producent porcelany), którego filantropijnym założycielem jest Josiah Wedgwood, miał wizję, że zwykli ludzie powinni móc kupować dobrą porcelanę po niskich cenach

Microsoft

(amerykańska firma zajmująca się oprogramowaniem), której wizją jest komputer na każdym biurku

STRATEGIE

Strategia to wyrażenie wizji w sposób, który może być łatwo zrozumiany przez każdego, choć wciąż na wysokim poziomie. Wizja, która często jest dość wzniosła, zostaje ograniczona, a jej znaczenie dla firmy zostaje określone. Wyraża się to zazwyczaj poprzez wspólne cele z klientami i „interesariuszami”, a także cele dotyczące doskonałości. Są to obszary, w których organizacja musi się wyróżniać, a zatem będą one kształtować organizację oraz jej wewnętrzne funkcjonowanie i działania. Do każdego celu zostanie przypisany zestaw miar pozwalający określić jego znaczenie. Przykładami mogą być:

- Zwrot z aktywów na poziomie 3%
- Wskaźnik kosztów do dochodów na poziomie 45%
- Rotacja personelu poniżej 5%
- Cena akcji jest wielokrotnością 15-krotności zysków itp.

Cele i środki stanowią wewnętrzne ramy strategiczne, w obrębie których można planować. W połączeniu ze środowiskiem zewnętrznym można opracować szereg działań mających na celu realizację strategii, czyli PLANU.

PLANY

Plany to taktyczne środki wdrażania strategii i osiągnięcia celów.

Plan dokładnie określa:

- Co należy zrobić
- Przez kogo i
- Kiedy

Koncentruje się na Jak, a nie na Co. Reszta książki będzie skupiona na tym aspekcie.

TEORIA PLANOWANIA

WSTĘP

Istnieje mnóstwo prac na temat teorii planowania, ale jest kilka kwestii, co do których wszyscy się zgadzają:

- Planowanie jest oparte na danych
- Musisz mieć wystarczająco dużo informacji, aby móc podejmować decyzje, ale nie więcej niż jest to konieczne (unikaj analizy paraliżującej)

- Istnieje większe prawdopodobieństwo, że plan się powiedzie, jeśli osoby, które muszą go zrealizować, będą zaangażowane w jego koncepcję i rozwój.
- Nie może być zbyt sztywny, ale musi być wystarczająco elastyczny, aby dostosować się do zmieniających się okoliczności
- Postęp należy monitorować w odniesieniu do planu

CZYM JEST PLAN?

- Plan można zdefiniować jako zestaw instrukcji:

- do kogoś
- robić coś
- w pewien sposób
- w określonym przedziale czasowym, oraz
- ze skończonym zbiorem zasobów

- Projektuje i poprzedza działanie, ale nie jest działaniem
- Pomaga dopasować zbiór (być może) losowych zdarzeń do struktury;

pozwała to na wizualizację i zrozumienie czegoś niematerialnego, a co za tym idzie, na lepsze radzenie sobie z tym

- Rozbija duże przedsięwzięcie na zestaw odrębnych, mierzalnych zadań

Plan:

- Ma cele, które można zmierzyć
- Odpowiada na pytania, które powinni zadać interesariusze
- Zawiera opcje i plany awaryjne
- Identyfikuje i kwantyfikuje ryzyka
- Określa, w jaki sposób zminimalizować te ryzyka lub negatywne konsekwencje, które mogą z nich wynikać
- Umożliwia mierzenie postępów

Planowanie obejmuje:

- Czas i wkład zarządzania i kierownictwa
- Zaangażowanie
- Koszt
- Badania
- Założenia

Dlatego ważne jest, żeby zrobić to dobrze (lub mniej źle niż opozycja)!

DLACZEGO PLANOWAĆ?

Dla niektórych osób planowanie jest czymś naturalnym, dla innych jest wręcz odwrotnie. Zagrożenia wynikające ze złego planowania będą w niektórych środowiskach bardziej widoczne niż w innych. Największe zwycięstwa militarne prawie zawsze odnoszono wtedy, gdy były starannie zaplanowane i gdy uwzględniono wszelkie ewentualności.

Planowanie daje:

- Pewność
- Środki
- Pewność siebie
- Mapa tras
- Dowód dla innych na przeczność

Planowanie pomoże Ci:

- Kształtuj swoje myśli
- Przemyśl scenariusze i ich konsekwencje
- Upewnij się, że nie pominięto żadnych punktów
- Wykazanie kontroli nad biznesem
- Identyfikuj słabości i możliwości
- Zbadaj ryzyko działania/zestawu działań przeciwko zwrotowi
- Zapewnij narzędzie do przekazywania pomysłów osobom trzecim (przełożonym, podwładnym, pożyczkodawcom, dostawcom, właścicielom itp.)

Wiele osób powie, że planowanie jest niepotrzebne i że poradzić sobie bez tego. W niektórych okolicznościach może to być w porządku, ale jeśli środowisko jest złożone, może się to nie udać.

POZNAJ SWOJEGO ODBIORCĘ

Plany tworzy się z różnych powodów i dla różnych osób. Każda organizacja ma specyficzne dla siebie potrzeby i unikalną grupę interesariuszy (osób, którym zależy na wynikach jej działalności). Głównymi interesariuszami mogą być niektórzy lub wszyscy z następujących podmiotów:

- Akcjonariusze
- Pożyczkodawcy
- Wierzyciele
- Potencjalni inwestorzy
- Rząd (podatki)
- Społeczność, w niektórych przypadkach

Planista

- Przedsiębiorca indywidualny
- Partnerstwo
- Mała firma
- Dział/jednostka w organizacji

Do odbiorców należą:

- Dyrektor banku, wierzyciele, inspektorzy podatkowi, audytorzy
- Współwłaściciele, pracownicy, kierownicy banków, wierzyciele, organy zawodowe, urzędnicy skarbowi, audytorzy
- Dyrektorzy, wierzyciele, pracownicy, dyrektorzy banków, urzędnicy skarbowi, audytorzy
- Kierownik działu/jednostki, inne działy/jednostki, przełożeni, audytorzy, planowanie grupowe, dział księgowości

ELEMENTY PLANU

Nie ma magicznej formuły określającej zawartość planu. Chociaż istnieją pewne kluczowe elementy, które muszą się w nim znaleźć, poziom szczegółowości będzie się różnił w zależności od potrzeb organizacji. Podstawowe elementy obejmują:

- Analiza sytuacji wewnętrznej Twojej organizacji/oddziału/departamentu/jednostki
- Zewnętrzna analiza Twojego rynku i konkurencji
- Opis oferowanych produktów i usług
- Cele na przyszłość
- Budżet wydatków i zasobów
- Prognozy ekonomiczne
- Analiza „Co by było, gdyby?”

Elementy te świadczą o odpowiednim przygotowaniu planu pod kątem badań, analiz i przemyśleń.

STYLE PLANOWANIA

Style planowania różnią się w zależności od organizacji. Przykładowe style obejmują:

- Planowanie nieformalne
- Oparte na liczbach (tradycyjne)
- Oparte na scenariuszu
- Analiza wartości ekonomicznej
- Zrównoważona karta wyników

- Odgórne, gdzie początkowy plan jest ustalany centralnie
- Oddolne, gdzie składki są agregowane etapami
- Połączenie tych dwóch rozwiązań, w którym wytyczne są ustalane centralnie wraz z analizą makroekonomiczną, a jednostki mogą przygotowywać własne plany w tych ramach

Z GÓRY NA DÓŁ

Ten typ był prawdopodobnie najczęściej spotykany w organizacjach, w których istniały formalne procesy planowania, choć obecnie stosuje się wiele innych. Plany są ustalane centralnie i przekazywane w dół organizacji. Często są one podejmowane bez odpowiednich konsultacji i dyskusji, przy czym cele są ustalane arbitralnie. Osoby otrzymujące plan i jego cele są, w większości, rzadko konsultowane i ostatecznie starają się osiągnąć coś, w co nie wierzyły i czego nie rozwinęły. Nic dziwnego, że ten rodzaj planowania nie jest skuteczny, zwłaszcza jeśli planiści nie biorą pod uwagę okoliczności osób realizujących plany. Teoretycznie ustalony zbiór celów może okazać się nieosiągalny w praktyce i przysporzyć wielu problemów osobom zajmującym się nim bezpośrednio.

Od dołu do góry

Ten typ planowania zaczyna się od najniższej jednostki planującej, a następnie

łączy plany, aby ostatecznie stworzyć ostateczny plan dla całej organizacji. Zazwyczaj ustala się zbiór wytycznych (choć nie zawsze), a jednostki opracowują własne plany w oparciu o te ramy. Proces agregacji zapewni spójność wyników, redukując liczbę szczegółów w miarę ich przepływu w górę organizacji. Ta metoda angażuje wszystkich uczestników i pozwala na uwzględnienie ich wkładu, ale może być czasochłonna i bardzo powtarzalna.

- Często opiera się na liczbach – silny nacisk na budżety
- Często prowadzi to do konfliktów, ponieważ jednostki próbują wyznaczać sobie zbyt łatwe cele, które nie odpowiadają potrzebom organizacji.

MIESZANKA

Jest to połączenie dwóch poprzednich stylów. Ogólny plan to skonstruowane na najwyższym szczeblu, a następnie połączone z wynikami ćwiczeń oddolnych. Zazwyczaj istnieje centralny organ koordynujący, który prowadzi badania, opracowuje prognozy makroekonomiczne, ustala ogólne wytyczne i ramy działania. Działa jako jednostka agregująca i początkowa. Następnie wyniki są poddawane przeglądowi, kwestionowane, zmieniane i konsolidowane. Planowanie kapitału ekonomicznego często opiera się na tym podejściu.

PLANOWANIE NIEFORMALNE

Dzieje się tak zazwyczaj w mniejszych i średnich organizacjach, gdzie na przykład dyrektorzy spotykają się i omawiają cele i zadania na przyszły rok. Często można ją spotkać w organizacjach, które odnoszą sukcesy jako przedsiębiorstwa. Najważniejszą zaletą jest to, że nie jest to ćwiczenie czasochłonne i jest bardzo elastyczne. Problemy pojawiają się jednak, gdy otoczenie biznesowe staje się bardziej złożone i ten rodzaj planowania okazuje się niewystarczający do kontroli i pomiaru. Może to często mieć katastrofalne skutki dla firm, chyba że płynnie przejdą na inne, bardziej zdyscyplinowane metody planowania.

OPARTE NA LICZBACH

Prawdopodobnie najbardziej popularny styl, który można stosować w połączeniu z inną metodą. Daje to ludziom wielki komfort, gdyż skupiając się na ilości, a nie na jakości, wydaje się to bardziej pewne. Łatwiej jest wygenerować przepływ środków pieniężnych niż zrozumieć, na ile prawdopodobne jest, że ludzie będą preferować Twój produkt, ale możesz stracić z oczu szerszy obraz. Jedną z krytyk GEC pod koniec rządów Arnolda Weinstocka było to, że planowanie opierało się wyłącznie na przepływach pieniężnych, ignorując inne aspekty, co prowadziło do braku wizji. Oczywiście, wszystkie plany obejmują element analizy liczbowej, ale poleganie wyłącznie na liczbach zostało już w dużej mierze zdyskredytowane, a powszechniej przyjmuje się szerszą perspektywę.

OPARTE NA SCENARIUSZU

Bardzo zaawansowany rodzaj planowania, którego Shell jest prawdopodobnie jednym z czołowych przedstawicieli. Polega ona na uzgodnieniu prawdopodobnych scenariuszy przyszłości, a następnie przeanalizowaniu ich wpływu na firmę i działań niezbędnych do przeciwdziałania negatywnym skutkom. Następnie scenariusze te można ważyć według prawdopodobieństwa. Następnie można wyznaczyć najlepszą ścieżkę łączącą zdarzenia o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i opracować plany działań awaryjnych na wypadek gwałtownego rozwoju jednego ze scenariuszy. Jest to doskonała metoda ilościowego określania niepewności, często jednak wymaga użycia bardzo złożonych modeli i technik analitycznych, które wybiegają w dość daleką przyszłość. Dlatego też nie jest ono odpowiednie dla większości przedsiębiorstw i ma raczej charakter strategiczny niż taktyczny. Jeśli jednak planuje się duże inwestycje kapitałowe, metoda ta może przynieść znaczne korzyści w porównaniu z innymi.

WARTOŚĆ DODANA EKONOMICZNIE

Podejście to w dużej mierze opiera się na liczbach. Koncentruje się na zwrocie z kapitału wykorzystanego przez przedsiębiorstwo, pomniejszonym o koszt tego kapitału. Zwykle oblicza się go jako średni ważony koszt kapitału (kapitału własnego i długu) [WACC]. Korzystają z niego m.in. Coca-Cola, Siemens, Procter & Gamble i wiele innych. Kluczowym czynnikiem jest to, czy działania te tworzą wartość przewyższającą koszt kapitału, czy też pochłaniają lub niszczą wartość. Inaczej mówiąc, czy zwiększają wartość organizacji na koniec roku? Planowanie ma na celu zapewnienie, że działania przekroczą ten próg. Ci, którzy go stosują, twierdzą, że odnieśli oszałamiające sukcesy w zwiększaniu koncentracji na biznesie. W wielu organizacjach przyniosło to zaskakujące rezultaty; kwestionując niektóre długo pielęgnowane założenia dotyczące tego, gdzie generowana jest prawdziwa wartość. Rozpoczęło się w USA, a następnie rozprzestrzeniło się na Wielką Brytanię. Ostatnio spotkało się ono z niechętną akceptacją w Europie kontynentalnej, gdzie prywatni akcjonariusze stali się bardziej widoczni. Jest to rozwiązanie szczególnie przydatne w dużych organizacjach, posiadających wiele jednostek biznesowych.

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW

Podejście to stanowi próbę połączenia ilościowej analizy numerycznej z jakościową analizą innych elementów ważnych dla organizacji, takich jak:

- Perspektywa klienta – co klient o nas myśli; jak poprawić lojalność
- Perspektywa wewnętrzna – w czym musimy się wyróżniać, np.: umiejętności pracowników
- Finanse - jakie muszą być nasze cele, np.: wskaźnik kosztów do dochodów, zwrot z aktywów, zwrot z kapitału, zysk

- Długoterminowe przetrwanie – patrzenie w przyszłość i wprowadzanie innowacji w celu tworzenia dodatkowej wartości

Jest to miara, która będzie decydować o kształcie wszystkich planów, gdyż każdy z nich musi uwzględniać wszystkie cztery aspekty wyników. W praktyce może być jednak trudny w użyciu i może powodować zamieszanie, jeśli nie zostanie odpowiednio wyjaśniony

JAKI STYL?

Jaki styl planowania jest odpowiedni dla Twojej organizacji?

PROCES PLANOWANIA

WSTĘP

Proces planowania to sekwencja kroków, które należy wykonać w celu stworzenia planu, który jest końcowym rezultatem. Polega ona na analizie i wyciągnięciu wniosków, a także podejmowaniu działań. Typowy proces planowania obejmuje następujące kroki:

- 1 Analiza sytuacji
- 2 Analiza zewnętrzna
- 3 Analiza luk
- 4 Rozwój akcji
- 5 Ocena zasobów
- 6 Wyznaczanie celów
- 7 Modelowanie finansowe

1: ANALIZA SYTUACJI

Skupiony wewnętrznie:

Zrozumienie:

- Gdzie jesteś
- Jak się tam dostałeś?
- Co masz
- Czego brakuje

Jest to analiza Twojej własnej, konkretnej organizacji lub jednostki, która będzie obejmować:

- Analiza historyczna Twojej własnej sytuacji, tj. tego, co do tej pory udało Ci się osiągnąć
- Trendy w tym osiągnięciu, podkreślające:
 - Dziedziny, w których czujesz, że jesteś stosunkowo silny
 - Stopień tej siły

- Powody (kluczowe elementy sukcesu)
- Obszary, w których czujesz, że jesteś słabszy
- Stopień osłabienia
- Powody, dla których
- Kluczowe zasoby/wymagania

2: ANALIZA ZEWNĘTRZNA

Patrząc na zewnątrz:

Kto tam jest?

Co oni robią?

Jakie są trendy?

Jak to na Ciebie wpłynie?

Nawet wewnętrzne

działy (HR, IT)

mieć klientów, chociaż

może nie być bezpośredniej konkurencji.

Oczywiście, każdy dział powinien wspierać działania organizacji zmierzające do zapewnienia odpowiedniej obsługi klientom.

Analiza sił zewnętrznych Twojej organizacji, które będą miały wpływ na Twoje plany. Będzie to obejmować rynki, konkurencję, klientów, regulacje, podatki i środowisko.

Rynki

- Co się w nich dzieje?
- Gdzie jest Twoje miejsce?
- Jakie są trendy?
- Czy są tam jakieś możliwości?
- Bariery wejścia/wyjścia
- W jaki sposób Twoja jednostka może wesprzeć organizację w tym miejscu?

Konkurs

- Kim są obecni konkurenci?
- Kim mogą być w przyszłości?
- Jakie są ich produkty?
- W jaki sposób konkurują (cena, obsługa, jakość, marketing)?

- Jak są dystrybuowane?

Podatek

- Jak ważne to jest dla Ciebie? (sprytne planowanie podatkowe może pozwolić dużym organizacjom zaoszczędzić miliony funtów)
- Czy istnieją jakieś korzyści z przeniesienia niektórych usług do firmy?

Klienci

- Kim oni są?
- Gdzie oni są?
- Jak się z nimi komunikujesz?
- Które segmenty są kluczowe (analiza Pareto: te, które dostarczają największą część wartości)?
- Jakie są ich potrzeby i (jak) się zmieniają?
- Kim będą przyszli klienci?

regulacja

- Jakie przepisy aktualnie obowiązują w Twojej firmie (mogą być różne poziomy, np.: krajowy, federalny, globalny)?
- Czy stosujesz się do przepisów – jeśli nie, to w jaki sposób i kiedy to zrobisz?
- Jak mogą się zmienić?
- Jakie to ma dla Ciebie implikacje?

Środowisko

- Jak ważne jest to dla Ciebie, Twoich klientów i interesariuszy?
- Jak to na Ciebie wpłynie, np.:
 - czy wpłynie to na Twoje koszty? Twój dostawcy?
 - czy istnieją implikacje prawne?

3: ANALIZA LUK

Teraz spójrz na analizę zewnętrzną w kontekście swojej sytuacji wewnętrznej i podkreśl obszary, w których jesteś stosunkowo silny, a także te, które wymagają rozwoju/działania. Ustal priorytety punktów na podstawie swojej konkurencji. Im wyższy priorytet i

im większa różnica, tym większy nacisk na zmianę. Kluczowe punkty analizy – różnica między tym, gdzie jesteś, a tym, gdzie chcesz być, wskazuje na potrzebę rozwoju

4: ROZWÓJ DZIAŁANIA

Po zidentyfikowaniu luk należy podjąć działania w celu ich wyeliminowania. Polega ona na rozwijaniu obszarów, w których jesteś słaby, i utrzymywaniu oraz wzmacnianiu obszarów, w których jesteś mocny:

- Jeśli stwierdzisz, że Twoje produkty są wadliwe, musisz opracować plan ulepszenia istniejących produktów lub wprowadzenia nowych.
- Jeśli technologia jest kluczowa dla sukcesu, musisz opracować plan, który pozwoli Twojej organizacji dorównać poziomowi konkurencji, a jeszcze lepiej, wyprzedzić ją o krok.
- Jeśli Twoi pracownicy mają niewłaściwe umiejętności lub przeszli niewłaściwe szkolenie, należy się tym zająć. Wszystko to oczywiście w kontekście celów strategicznych.

5: OCENA ZASOBÓW

Po zakończeniu etapu opracowywania działań możesz sprawdzić, jakie zasoby będą Ci potrzebne. Analiza luk ujawniła pewne obszary, które zostaną rozszerzone w trakcie opracowywania działania. Etap ten będzie szczegółowy i skupi się na:

- Ludzie – kadra zarządzająca, pracownicy, specjaliści, zasoby zewnętrzne
- Aktywa trwałe - maszyny, urządzenia, budynki
- IT - sprzęt, oprogramowanie, połączenia
- Dystrybucja – jaki rodzaj, punkty sprzedaży, zdalna, agenci, elektroniczna
- Finanse – pieniądze potrzebne do realizacji planu, budżet na wysokim poziomie, możliwy rodzaj finansowania

LUDZIE

Kluczowe pytania, na które należy odpowiedzieć, to:

- Ile osób jest potrzebnych?
- Jakie umiejętności są wymagane?
- Jakie szkolenie jest wymagane?
- Jaki rekrutacja jest potrzebna i kiedy?
- Jakie działania w zakresie rozwoju kariery należy podjąć?
- W jaki sposób będzie to zarządzane?

AKTYWA TRWAŁE

Aktywa trwałe to aktywa wykorzystywane do wytwarzania produktów: zakłady, maszyny, grunty, budynki itp.

- Co mamy?
- Czy mają rację?
- Czego potrzebujemy, jeśli nie?
- Czy możemy pozbyć się tych niepotrzebnych rzeczy?

- Czy poziomy amortyzacji są właściwe? (Wybrany rodzaj amortyzacji może mieć wpływ na wyniki przedsiębiorstwa)
- Czy otrzymujemy z nich właściwy zwrot (czy ich „nie wykorzystujemy”)?

TECHNOLOGIA INFORMATYCZNA

Obecnie ma to kluczowe znaczenie dla niemal każdego biznesu. W przeszłości działy IT często były nieproporcjonalnie duże w stosunku do wielkości organizacji, ale wraz ze wzrostem kompetencji kadry zarządzającej w zakresie IT zjawisko to jest mniejsze niż kiedyś. IT musi wspierać biznes, a nie być środkiem do osiągnięcia własnego celu. Powinno być ściśle kontrolowane przez przedsiębiorstwo. Kluczowe pytania, które należy uwzględnić w części planu dotyczącej strategii informatycznej, obejmują:

- Co mamy?
- Czy wspiera biznes?
- Czym jest jego życie? (Projekty informatyczne są często mierzone w latach)
- Czy jest zgodny z milenijnymi standardami? (Dotyczy tylko okresu do roku 2000)
- Czy plan nadal będzie zapewniał firmie istotne wsparcie informatyczne?

- systemy starsze (starzejące się systemy, które wymagają wymiany)

- przestarzałość technologii

DYSTRYBUCJA

Sposób dystrybucji produktów/usług do klientów stanowi kluczowy element planowania strategicznego. Należy w pełni rozważyć następujące kwestie:

- Z jakich kanałów dystrybucji powinniśmy korzystać, aby zmaksymalizować zasięg naszego produktu?
- Z czego korzystamy obecnie?
- Jakie są względne koszty kanałów w porównaniu z odpowiadającymi im zwrotami?
- W jaki sposób kontrolujemy kanały, np. Internet, gdzie o zakupie decyduje raczej cena niż marka, a dostawcy produktów są jedynie ikonami, niemającymi bezpośredniego kontaktu z klientem.
- Które kanały będą miały przyszłość?
- Jaki wpływ będzie to miało na działy w centrali?

KANAŁY DYSTRYBUCJI

Kanały dystrybucji szybko się zmieniają

FINANSE

Finanse są olejem napędowym biznesu – bez nich firma upadnie. Kluczową kwestią jest maksymalizacja dostępności kapitału w stosunku do kosztów i zwrotu. Swoiście:

- Czy dysponujemy odpowiednią ilością kapitału na plan biznesowy?
- Czy jest to właściwy rodzaj - inwestycja czy dług; Jakie daje nam to przełożenie?

- jaki jest średni koszt pozyskania kapitału w przedsiębiorstwie (znany jako średni ważony koszt kapitału, WACC)?

- jakie są implikacje dla płatności (dywidendy vs. odsetki)?

- Czy okres trwania kapitału odpowiada oczekiwanym wydatkom i zwrotowi?

W przypadku alokacji kapitału we wszystkie jednostki pytania te mają fundamentalne znaczenie.

W czasach wzrostu korzyścią dla firm o wysokim zadłużeniu jest zwykle tańsze od kapitału własnego, ale w okresie recesji nie sprawdzają się, ponieważ zawsze trzeba spłacać odsetki.

Spółka o bardziej zrównoważonym stosunku długu do kapitału własnego odnosi korzyści w czasie recesji, gdyż może odroczyć wypłatę dywidendy; w czasach prosperity wypłaca większe dywidendy, ale może przyciągać kapitał.

ASYGNOWANIE

Bez względu na to, jaki styl planowania zostanie zastosowany, zawsze będzie on poparty budżetem. Jest to ocena prawdopodobnych przepływów środków pieniężnych, dochodów i zysków w przyszłym roku. Jeśli prowadzisz działalność gospodarczą, z pewnością miałeś do czynienia z budżetem, czy to jako ktoś zmagający się z jego ograniczeniami, jako osoba opracowująca budżet, czy nawet jako księgowy zarządczy lub analityk mierzący odchylenia od budżetu. Pomimo złej reputacji są cennym narzędziem zarządzania, pozwalającym kontrolować działalność i wyniki.

6: USTALANIE CELÓW

Każdy plan musi zawierać cele, dzięki którym będzie można mierzyć postępy i ostatecznie sukces planu. Cele mogą mieć charakter ilościowy lub jakościowy i zazwyczaj obejmują:

- Zwroty finansowe
- Koszty (bezwzględne lub względne)
- Udział w rynku
- Siła robocza
- Sprzedaż/wolumen działalności
- Wzrost
- Satysfakcja klienta
- Jakość wyników

Jeżeli ustalono cele lub zastosowano zrównoważoną kartę wyników, wartości docelowe będą z nimi powiązane.

7: MODELOWANIE FINANSOWE

Nie da się uciec od analizy aspektów finansowych planu. Finanse odgrywają kluczową rolę w każdej działalności gospodarczej, a kluczem jest przede wszystkim zrównoważony przepływ środków pieniężnych. Organizacja, nawet jeśli jest nierentowna, może funkcjonować przez długi czas, pod

warunkiem, że jest w stanie wygenerować wystarczająco dużo gotówki, aby pokryć swoje rachunki w terminie. Zyskowna firma, która nie jest w stanie pozyskać środków pieniężnych, zbankrutuje. Potrzebujesz gotówki, aby:

- Płacić personelowi
- Zakup surowców (uregulowanie zobowiązań)
- Zapłacić za materiały eksploatacyjne
- Inwestuj w aktywa
- Wypłacać dywidendy
- Zapłacić podatek
- Spłata długu

Dodatkowo musisz:

- Wykazanie ścisłej kontroli kosztów w stosunku do dochodów
- Wykaż, że potrafisz obsługiwać długi
- Zapewnij odpowiedni zwrot z zainwestowanego kapitału
- Zatrzymaj zyski na rzecz wzrostu

Musisz zatem przygotować modele finansowe na ich poparcie, obejmujące:

- Prognozy przepływów pieniężnych
- Prognozowany zysk i strata
- Oczekiwane bilanse
- Sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych

Ostatnie trzy stwierdzenia nie nadają się do użytku wewnętrznego działu. Wiele organizacji regularnie (co tydzień) generuje przepływy pieniężne na potrzeby zarządzania.

PROGNOZY PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

- Są to szacunki prawdopodobnych wydatków i wpływów gotówkowych w ciągu najbliższych 12 miesięcy.
- Przepływy pieniężne są kluczowe dla przedsiębiorstwa. Każda osoba zamierzająca pożyczyć, zainwestować lub udzielić kredytu będzie chciała się upewnić, że przedsiębiorstwo jest w stanie wygenerować wystarczającą ilość gotówki na pokrycie wydatków.
- Dokładny przepływ środków pieniężnych pozwoli Ci przewidzieć Twoje potrzeby finansowe, co pozwoli Ci na wcześniejsze ustalenie warunków, gdy pożyczkodawcy będą bardziej przychylni, a nie później, gdy będą mniej przychylni.
- Sporządzenie prognozy przepływów pieniężnych pozwala pokazać, że przemyślałeś przepływy środków pieniężnych (nie środków pieniężnych lub zysku). Zainteresowane strony mogą wówczas zakwestionować Twoje założenia; Twoje odpowiedzi na te wyzwania dadzą im pewność, że założenia, a zatem i prognoza, okażą się wiarygodne.

ZYSK I STRATA

Jest to oświadczenie dotyczące historycznych wyników działalności przedsiębiorstwa lub jednostki w zakresie:

- Roczny przychód i jego kluczowe składniki
- Koszty związane z tym przychodem i główne kategorie
- Uzyskany zysk (brutto i netto)
- Jak zysk został podzielony (wypłacony w formie dywidendy, umieszczony w rezerwach na przyszły wzrost itp.)

Stanowi przydatne sprawozdanie finansowe umożliwiające ocenę wyników z przeszłości oraz ekstrapolację prawdopodobnych przyszłych trendów. Opracowanie prognozy zysków i strat w ramach planu pozwoli na wykazanie wpływu planu na wyniki finansowe. Działy wewnętrzne/wsparcia zazwyczaj ich nie posiadają.

BILANS

Bilans to „migawka” przedstawiająca sytuację organizacji na dany dzień (zazwyczaj koniec roku obrotowego lub bieżącego).

Pokazuje:

- Aktywa organizacji – co jest jej własnością
- Zobowiązania organizacji – co jest jej winna
- Różnica polega na tym, ile warta jest organizacja – często nazywana kapitałem własnym, wartością netto udziałowców itp.

Mimo że jest to zdjęcie przedstawiające tylko jeden dzień, daje ono mimo wszystko cenne informacje na temat składowych części organizacji. Dobry plan będzie często uwzględniał prognozowany bilans w celu przedstawienia wpływu na aktywa i pasywa. Wiele organizacji sporządza ten raport regularnie (co tydzień) w celach zarządczych.

ŹRÓDŁA I WYKORZYSTANIE FUNDUSZY

Oświadczenie to pokazuje, w jaki sposób organizacja finansowała się w ciągu roku. W szczególności pokazuje:

- Skąd pochodzą pieniądze
- Gdzie to poszło
- Czas trwania środków w
- Termin zapadalności środków (aby umożliwić analizę niedopasowania)

Oczywiste jest, że źródła i zastosowania powinny, ogólnie rzecz biorąc, odzwierciedlać tę samą skalę czasową. Bardzo nierozsądne byłoby zaciąganie pożyczek krótkoterminowych (na okres krótszy niż trzy miesiące lub nawet na noc) w celu sfinansowania długoterminowego (np. pięcioletniego) projektu. Stopy procentowe prawdopodobnie zmienią się na niekorzyść, odpływy środków z pewnością nastąpią w niekorzystnym czasie, a w przypadku ograniczenia dostępności kredytów możesz nie być w stanie

sfinansować projektu w danym momencie. Wykazanie, że aspekt ten został wzięty pod uwagę, w dużym stopniu przyczynia się do zaszczepienia zaufania do Ciebie i Twojego planu.

OŚWIADCZENIE DOTYCZĄCE ŹRÓDEŁ I ZASTOSOWAŃ

Źródła

- Zysk przed opodatkowaniem
- Amortyzacja
- Sprzedaż aktywów
- Spadek zapasów
- Zmniejszenie liczby dłużników
- Wyemitowane akcje
- Zwiększone pożyczki
- Zwiększona liczba wierzycieli

Zastosowania/zastosowania

- Dywidendy wypłacone/wypłacone
- Płatności podatkowe
- Spłaty pożyczek
- Zmniejszenie liczby wierzycieli
- Wzrost zapasów
- Wzrost liczby dłużników
- Zakup aktywów

ŹRÓDŁA I ZASTOSOWANIA

Najważniejsze informacje - istnieją tylko cztery źródła funduszy:

- Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej
- Sprzedaż aktywów

Środki nie będą pochodzić z żadnego innego źródła, więc wszelkie finansowanie musi być wyjaśnione w ten sposób. Każdy, kto przyjrzy się planowi, zwróci szczególną uwagę na finansowanie, gdyż to właśnie jego brak stanowi problem. Oświadczenie to stanowi powiązanie pomiędzy bilansem otwarcia, zyskiem i stratą za dany okres oraz bilansem zamknięcia. Źródłami funduszy są wzrosty zobowiązań (wzrost zadłużenia/kapitału) lub zmniejszenia aktywów (uwolnienie środków, wykorzystanie gotówki). Zastosowaniami funduszy są zmniejszenia zobowiązań (spłaty/płatności) lub zwiększenia aktywów (zakupy lub dodatkowa gotówka).

PLANOWANIE PRAKTYCZNE

STRUKTURYZOWANIE PLANU

Tworząc plan, musisz pomyśleć o osobach, które go czytają – czy to o swoich współpracownikach, przełożonych, inwestorach, wierzycielach czy dostawcach.

- Czy przekazuje to, co chcesz przekazać, w najlepszy możliwy sposób, przedstawiając Twoją organizację w najlepszym świetle, szczerze, ale jednocześnie przekazując czytelnikom informacje, których potrzebują?
- Czy wszystkie istotne informacje są dostępne i podane w formie łatwej do przyswojenia?
- Czy istnieje logiczny przepływ?
- Czy wspiera Twoje cele?

Szczegóły należy umieszczać w załącznikach, o ile to możliwe, aby nie odwracać uwagi od najważniejszych informacji oraz zapewnić przejrzystość i łatwość czytania.

STRUKTURYZOWANIE PLANU

Typowa struktura planu wygląda następująco:

- Podsumowanie
- Wprowadzenie i opis działalności gospodarczej
- Analiza rynku
- Analiza sytuacji wewnętrznej
- Plan marketingowy
- Plan operacyjny
- Finanse
- Wymagania dotyczące zasobów
- Załączniki

Na następnych stronach zamieszczono przykład ilustrujący zagadnienie na przykładzie firmy.

PRZYKŁADOWA FIRMA

Przykładowa firma działa w branży piwowarskiej.

- Jej obroty wynoszą 150 milionów funtów
- Zatrudnia 80 pracowników
- Zarząd składa się z pięciu dyrektorów wykonawczych (rodziny) i trzech dyrektorów niewykonawczych
- Właśnie wprowadzono rolę planisty i uruchomiono proces planowania po przejściu przeglądu strategicznego w zeszłym roku

- Siedziba firmy mieści się w północnej Anglii, gdzie zlokalizowany jest głównie jej rynek zbytu

Przykład jest fikcyjny, ale ma na celu zilustrowanie planu. Na kolejnych stronach zamieszczono fragmenty tego planu.

STYL PODSUMOWANIA

- Kluczowym celem jest przyciągnięcie uwagi czytelników i sprawienie, że będą chcieli czytać dalej.
- W przypadku bardzo dużych organizacji samo podsumowanie może być dość długie, w innych firmach – dość krótkie.
- Powinien to być jednak samodzielny dokument, który poprowadzi czytelników za rękę i pomoże im uzasadnić wyciągnięty przez Ciebie wniosek.
- Wiele osób nie będzie czytać niczego więcej, ale reszta planu powinna wspierać podsumowanie, umożliwiając im „przejście” do szczegółów w celu uzyskania informacji

PODSUMOWANIE FIRMY BROWARNIANEJ

Zwiększenie udziału w rynku o 3% w przypadku piwa beczkowego, o 5% w przypadku piwa butelkowanego i o 7% w przypadku napojów bezalkoholowych

- * Całkowity wzrost sprzedaży o 12%, poprawa zysków o 20% (dzięki penetracji rynku i obniżeniu kosztów)
- * Zastąp księgę główną nowym pakietem
- * Zlecenie dystrybucji na zewnątrz

WSTĘP

Opis organizacji/jednostki

Firma zajmuje się produkcją piwa i dostawą produktów pomocniczych, takich jak napoje bezalkoholowe, alkohole itp. Dzieli się na cztery działy:

- * Warzenie (produkcja piwa)
- * Sprzedaż i marketing (które zapewniają sprzedaż)
- * Dystrybucja (dostarczanie materiałów)
- * Wsparcie centrali (finanse - w tym planowanie - HR, IT) zapewniające wsparcie infrastrukturalne
- * Wszystkie operacje zlokalizowane są w jednym miejscu
- * Posiada własną flotę transportową
- * itp.

ANALIZA RYNKU

Na rynku dominują trzy bardzo duże firmy piwowarskie, kilka średniej wielkości, głównie regionalnych przedsiębiorstw oraz kilka małych organizacji obsługujących lokalne obszary lub specjalizujących się w piwach.

- * Sprzedaż wiązana w branży została drastycznie ograniczona przez wymogi prawne, co doprowadziło do powstania kilku dużych niezależnych sieci punktów sprzedaży
- * Rynek sprzedaży domów znacznie wzrósł w ostatnich latach dzięki supermarketom, co radykalnie zmieniło dynamikę dystrybucji i wymusiło obniżenie cen
- * Zyski zostały odpowiednio obniżone
- * Zyski są dodatkowo pod presją importowanych piw butelkowanych premium, które wchłonęły tradycyjny rynek piw beczkowych
- * itp.

PLAN MARKETINGOWY

Cele ogólne:

- * Zwiększenie sprzedaży na rynku konsumpcji domowej o 15%
- * Co najmniej zachowaj pozycję w domach wolnych i zwiększ przepustowość o 5%
- * W tym roku wprowadziliśmy dwa nowe produkty piwne i jeden napój bezalkoholowy
- * Rozszerzenie rynku geograficznego o jeden nowy region – Szwecję
- * Podpisz umowę z lokalną siecią supermarketów
- * Sponsoruj jedno lub dwa kluczowe wydarzenia lokalne
- * itp.

PLAN OPERACYJNY

Biorąc pod uwagę presję panującą na rynku, działania operacyjne muszą:

- * Zwiększ wydajność inwestując w nową instalację browarniczą
- * Zmniejsz koszty operacyjne o 25% lub więcej
- * Wdrożenie planów outsourcingu dystrybucji na najbliższe dwa lata
- * Skróć cykle parzenia/dostawy o 10%
- * itp.

WYMAGANIA DOTYCZĄCE ZASOBÓW

Zgodnie ze strategią, kluczowe wymagania są następujące:

✳ Pracownicy

- mianować nowego szefa finansów i administracji
- zatrudnij planistę
- zatrudnić nowego dyrektora marketingu regionalnego na Szkocję

✳ Inwestycje kapitałowe

- wymienić istniejącą instalację
- jeśli zostaną ustalone cele sprzedaży w Szkocji, należy rozważyć zakup terenu na północ od granicy w celu prowadzenia działalności administracyjnej i magazynowania/dystrybucji

✳ Informatyka

- zastąpić istniejący starszy system (finanse i księga główna) z pakietem
- zapewnić zgodność systemów z nowym tysiącleciem

✳ itp.

ZAŁĄCZNIKI

✳ Raport marketingowy dotyczący przemysłu piwowarskiego do roku 2000

✳ Raport HR dotyczący umiejętności i wymagań szkoleniowych

✳ Finanse (rachunek zysków i strat, bilans, źródła i zastosowania, przepływy pieniężne, analiza wskaźnikowa)

✳ Przegląd IT

✳ Roczny raport sprzedaży, w tym analiza rentowności produktu

✳ Harmonogramy dystrybucji na poprzedni rok

✳ itp.

KOMUNIKOWANIE PLANU

Od Ciebie zależy, czy Twój plan będzie dobrze przekazywany czytelnikowi. Każdy czytelnik ma inne potrzeby, choć w dużym stopniu są one ze sobą powiązane. Powinieneś zdecydować, czy musisz przygotować różne wersje dla różnych odbiorców.

PIRAMIDA

Komunikując plan, pamiętaj, aby Twój przekaz wyróżniał się. Przyjmij podejście piramidalne:

- Kluczowy komunikat w podsumowaniu

- Punkty pomocnicze w treści głównej
- Prawdziwe szczegóły w załącznikach
- Pozwól czytelnikom przejść do wymaganego poziomu
- Podsumowanie jest dokumentem niezależnym

Musisz dostosować poziom przekazywanych informacji, aby przyciągnąć uwagę odbiorcy. Nie zaśmiecaj go nieistotnymi szczegółami.

KORZYSTANIE Z PLANU

Plan jest bezużyteczny, dopóki nie zostanie wykorzystany. Oznacza to, że myślenie teoretyczne musi zostać przełożone na coś namacalnego – działanie. Plan stanowi jedynie mapę drogową i należy go traktować jako mapę. Musisz regularnie poświęcać czas na analizę swojego położenia i porównywanie go z tym, co zaplanowałeś. Jeśli zbłądziłeś, powinieneś podjąć działania, aby wrócić na właściwy kurs, zmienić go, jeśli wydarzenia tego wymagają, lub zmodyfikować plan tak, aby odzwierciedlał rzeczywistość. Zazwyczaj, biorąc pod uwagę, że plan jest krótkoterminowy, większość pomiarów w odniesieniu do niego polega na analizie odchylenia budżetowych i późniejszym zbadaniu przyczyn. Jednakże plan ten został przygotowany w celu wskazania Twoich zamiarów na przyszłość, dlatego też należy go używać w taki sam sposób, w jaki korzysta się z mapy drogowej. Regularnie sprawdzaj plan, aby mieć pewność, że postępujesz zgodnie z instrukcjami – zazwyczaj są one efektem wielu przemyśleń i rozważań i na pewno ci pomogą.

Aby zapewnić maksymalne wykorzystanie Twojego planu, bardzo ważne jest regularne sprawdzanie swojej sytuacji. Zazwyczaj wiąże się to ze sporządzeniem raportu wskazującego bieżące postępy i powody nieosiągnięcia wyników. W zależności od rodzaju działalności gospodarczej, możesz dokonać przeglądu samodzielnie (osoba prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą, wspólnik, mała firma) lub przedstawić go na bardziej formalnym forum, np. na miesięcznych spotkaniach zarządu. Typowa treść raportu wygląda następująco:

- Podsumowanie zarządzania
- Rachunek zysków i strat; w tym miesiącu i YTD
- Bilans; w tym miesiącu i YTD
- Analiza efektywności obszarów biznesowych
- Analiza wydatków
- Komentarz sprzedażowy
- Zmienione prognozy na koniec roku
- Wykorzystanie kapitału
- Akcje na następny okres

PLANOWANIE AWARYJNE

Nie wszystko idzie zgodnie z planem; w rzeczywistości zdarza się to rzadko, jeśli w ogóle. Powinienesz zatem przyjrzeć się potencjalnym problemom i opracować strategię radzenia sobie z nimi. To nie oczekiwane problemy są przyczyną trudności; ale raczej nieoczekiwane problemy. Dobrym sposobem na spojrzenie na to jest zestawienie prawdopodobieństwa zdarzenia z rozmiarem szkód, jeśli wystąpi. Na przykład trzęsienie ziemi może być mało prawdopodobne, powiedzmy, w Wielkiej Brytanii, ale jeśli wystąpi, może zniszczyć Twoją firmę. (W Kalifornii jednak jest to o wiele bardziej prawdopodobne). Pracownik może od czasu do czasu zachorować, ale nie powinno to poważnie zaszkodzić Twojej firmie, chyba że dana osoba pełni niezastąpioną funkcję. Połączenie tych dwóch rozwiązań pozwala na zaplanowanie działań awaryjnych mających na celu rozwiązanie problemów. Wykres na następnej stronie przedstawia analizę i wagę ryzyka dla jednej organizacji.

Istnieje wiele zdarzeń, które mogą mieć negatywny wpływ na Twoją firmę – będą one zależeć od dokładnej natury Twoich rynków i łańcucha dostaw, środowiska itp. Poniżej znajduje się lista niektórych z nich; Jednakże nie jest to ani wyczerpujące, ani wyłączna lista, dlatego musisz przemyśleć je samodzielnie i upewnić się, że Twój plan je uwzględnia:

- Strajki – własny personel lub dostawcy, dystrybutorzy
- Wojna cenowa – na rynku lub u dostawców zastęp towarów
- Zmiana przepisów - pozytywna czy negatywna
- Zmiana rządu
- Embargo - towary wchodzące lub wychodzące
- Awaria zakładu
- Ogień
- Inflacja
- Wahania kursów walut
- Przeszarżałość technologiczna
- „Wstrząsy” – np. wzrost cen ropy w latach 70.

ORGANIZOWANIE W CELU PLANOWANIA

Sposób organizacji planowania będzie różny w zależności od rodzaju i wielkości organizacji:

- Przedsiębiorcy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą często robią to sami; być może z pomocą doradcy finansowego
- Kierownik jednostki zaplanuje pracę samodzielnie, być może angażując kluczowy personel
- Bardzo duże organizacje często mają działy planowania, nie wspominając o uciążliwych i czasochłonnych procesach
- Inne są całkowicie zdecentralizowane
- Niektóre posiadają małe organy centralne, które zajmują się prognozowaniem, analizą makroekonomiczną i ustalaniem celów grupowych; które następnie są przekazywane w dół organizacji, tworząc ramy planowania

- Oczywiście będziesz musiał działać w ramach swoich ograniczeń, ale powinieneś spróbować opracować plan, wykorzystując minimalne zasoby, aby wykonać zadanie w sposób optymalny.
- Choć organizacje odnoszące sukcesy poświęcają zazwyczaj więcej czasu na planowanie niż te, którym się nie udaje, prawo malejących przychodów zaczyna działać dość szybko
- Styl planowania powinien pasować do Twojej organizacji i odzwierciedlać sposób jej działania.

CYKL PLANOWANIA

Każda organizacja będzie miała inny cykl planowania, który będzie uzależniony od potrzeb finansowych, rodzaju organizacji i rodzaju stosowanego planowania. Zazwyczaj jednak cykl planowania jest każdego roku taki sam. Typowy cykl wygląda następująco:

- Jednostki centralne opracowują prognozy społeczno-polityczne i gospodarcze, aby analizować trendy, które będą miały wpływ na działalność gospodarczą.
- Na tej podstawie zostaną ustalone wytyczne dla jednostek
- Strategia zostanie poddana przeglądowi pod kątem wszelkich zmian wynikających ze zmian w otoczeniu
- Informacje te zostaną przekazane wraz z wytycznymi, planami i wynikami z ubiegłego roku, a także datami składania planów z bieżącego roku.
- Jednostki przygotowują swoje plany i budżety, a następnie przeprowadzany jest proces przeglądu i iteracji
- Ostateczne plany są uzgadniane i podpisywane na czas na następny rok. Typowe terminy są pokazane na następnej stronie.

Planowanie cykli czasowych - przykład

- Jednostki centralne będą przeprowadzać prognozy społeczno-polityczne w celu przeglądu trendów, które będą miały wpływ na działalność gospodarczą
- Na ich podstawie zostaną ustalone wytyczne dla jednostek
- Strategia zostanie poddana przeglądowi pod kątem wszelkich zmian wynikających ze zmian założeń/otoczenia
- Informacje te zostaną przekazane wraz z wytycznymi, planami i wynikami z ubiegłego roku, a także terminami składania tegorocznych planów.
- Jednostki przygotowują swoje plany i budżety, a następnie przeprowadzają iteracyjny proces analizy i kwestionowania, po którym następują zmiany itp.
- Ostateczne plany są uzgodnione i podpisane na czas na przyszły rok
- Około dwóch miesięcy przed końcem bieżącego cyklu planowania
- Około miesiąca przed końcem bieżącego roku planowania
- Około miesiąca przed końcem bieżącego roku planowania
- Jeden do dwóch miesięcy od rozpoczęcia nowego roku planowania

- Od trzech do sześciu miesięcy nowego roku planowania
- Od sześciu do dziesięciu miesięcy nowego roku

NARZĘDZIA I TECHNIKI PLANOWANIA

WYKRESY CZASOWE

Prawie wszystkie plany będą zawierać pewnego rodzaju wykres czasowy. Łączy zadania z czasem i często pokazuje zależności. Zazwyczaj zawiera szczegółowe informacje na temat zasobów i kluczowych elementów. Istnieje kilka ich rodzajów, od znanych wykresów słupkowych po przykłady bardziej jakościowe, jednak wszystkie mają na celu dostarczenie tego samego wyniku — mapy wskazującej drogę naprzód. Do najbardziej powszechnych należą:

- Wykresy Gantta
- Analiza PERT

Oba są różnymi sposobami pokazywania Zarządzania Ścieżką Krytyczną (CPM).

ZARZĄDZANIE ŚCIEŻKĄ KRYTYCZNĄ

Zarządzanie ścieżką krytyczną (CPM), znane również jako analiza ścieżki krytycznej (CPA), zostało opracowane, aby ułatwić zarządzanie bardzo skomplikowanymi projektami. Zasady, na których się opiera, są jednak bardzo istotne w kontekście planowania. Są to:

- We wszystkich zestawach działań (czyli w planie) istnieje pewna liczba działań, które są zarówno krytyczne, jak i od których zależą inne, tzn. bez nich kluczowe części planu nie zostaną zrealizowane lub inne części nie mogą zostać zrealizowane, dopóki nie zostaną ukończone.
- Identyfikując te działania – znane jako ścieżka krytyczna – można wyznaczyć minimalny czas potrzebny do ich ukończenia
- Po zidentyfikowaniu problemów można sformułować działania awaryjne, aby „zakłócić” realizację części planu, jeśli to możliwe (np. przeznaczając na to więcej zasobów), aby przyspieszyć realizację niektórych części.
- Całe zestawy działań można dalej rozbić na mniejsze części i zidentyfikować podzbiory ścieżek krytycznych (np. na potrzeby planowania strategii obejmowałyby plany dotyczące IT, marketingu, siły roboczej itd.)

WYKRESY GANTTA

Wykres GANTTA to seria wykresów słupkowych pokazujących względny czas realizacji zestawu zadań. Zazwyczaj pokazuje czas wykonania i czas upływający, a także może obejmować zasoby (dni robocze) i koszty. Może mieć bardzo prostą formę lub być bardzo złożoną i być wynikiem programu komputerowego. Jest ona często wykorzystywana w zarządzaniu projektami, ale równie dobrze sprawdza się w pokazywaniu, jak będzie wyglądał plan, ponieważ wszystkie plany są zbiorami zadań do wykonania. Poziomą szczegółowość zależy od stopnia złożoności planu. Jeśli wykres jest generowany przez komputer, można go również wykorzystać do obrazowania poślizgów, przeprowadzania analiz „co by było, gdyby?” i pomiaru postępów.

ANALIZA PERT

PERT (project evaluation resource techniques) to inna forma planowania, która koncentruje się na zadaniach, które muszą zostać wykonane, oraz na powiązaniach między nimi. Pokazuje zależności i mierzy ścieżkę krytyczną, czyli zadania, które muszą zostać wykonane, aby zapewnić osiągnięcie celów końcowych. Narzędzie to opracowano z myślą o bardzo złożonych projektach, takich jak budowa okrętów podwodnych itp., ale można je stosować w celu wizualnej reprezentacji powiązań pomiędzy zestawem zadań w dowolnym planie. Podaje informacje dotyczące poszczególnych zadań, takie jak numer zadania, czas jego ukończenia, zadania poprzedzające i następujące po nim, a także datę rozpoczęcia i zakończenia. Jest on szczególnie przydatny, gdyż identyfikuje zadania krytyczne dla sukcesu i umożliwia modelowanie skutków ich zmiany.

PORADY

Podczas planowania należy pamiętać o kilku kluczowych kwestiach:

- Nie planuj zbyt optymistycznie, zwłaszcza jeśli chodzi o sprzedaż; to jest bardzo powszechne
- Ustalaj realistyczne i osiągalne cele
- Nie lekceważ potrzeb finansowych, znacznie trudniej jest później wrócić i poprosić o więcej - podważa to wiarygodność Twojego planowania; skoro w tym przypadku nie możesz mieć racji, to dlaczego miałbyś mieć rację w jakiegokolwiek innej kwestii?
- Zanim zapiszesz swój plan na papierze, przemyśl go dokładnie; cele, kluczowe zadania, harmonogram, zasoby itp.
- Podsumowanie napisz na końcu – powinno być tylko takie
- Upewnij się, że liczby się sumują i są rzutowane krzyżowo; błędy tam podważają wiarygodność
- Nie bój się zmienić planu, jeśli okoliczności ulegną radykalnej zmianie, ale staraj się także planować zmiany
- Zaczynj wcześniej – czas mija szybciej niż myślisz
- Zaangażuj odpowiednie osoby – nie zaangażują się, jeśli nie zostaną skonsultowane
- Przed sfinalizowaniem należy omówić to ze stronami zainteresowanymi
- Bądź zwięzły – pamiętaj o KISS
- Upewnij się, że wspiera ogólny plan
- Analizuj tylko to, co istotne (prawo Pareta)
- W przypadku braku dostępu do danych należy zlecić przeprowadzenie badań (kosztowne) lub przyjąć uzasadnione założenia
- Wprowadź wszelkie założenia we wstępie
- Umieść szczegóły w załącznikach
- Pisz z myślą o czytelniku docelowym; czy on/ona to zrozumie
- Bądź realistą
- Uzyskaj pomoc tam, gdzie jej potrzebujesz

STRESZCZENIE

Plan to oświadczenie określające, co zamierzasz osiągnąć, w jaki sposób, kiedy i jakimi zasobami:

- Będzie zawierać cele, na podstawie których będzie można mierzyć sukces
- Jest to narzędzie komunikacji dla zainteresowanych stron
- Powinien skupiać się na kluczowych kwestiach, w razie potrzeby podając szczegółowe informacje pomocnicze
- Powinien on wykazywać przezorność i uwzględnianie nieprzewidzianych zdarzeń
- Musi być realistyczny, pragmatyczny i elastyczny
- Powinien wspierać strategię