

КАК УЛУЧШИТЬ ПЛАНИРОВАНИЕ: ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ – НЕТРАДИЦИОННЫЙ ВЗГЛЯД

Анил Гупта, Джэйсон Бэлох, консультанты по бизнес
планированию и корпоративному управлению, Великобритания-
США

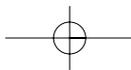
*Нами уже было опубликовано несколько материалов
представителей бизнеса, взгляд которых весьма полезен для
деятельности школьного администратора. Эта статья
продолжает идеи Г. Минцберга и М. Пикаловой, с которыми мы
познакомили вас в 2006 в № 4*

*Современное планирование – это использование общего подхода,
в фокусе которого находятся процессы. Диалог о схожести
бизнеса и планирования работы школы приобретает всё
большую актуальность в последнее время в связи с рядом
новшеств, которые внедряются в образование. Можно ли
согласиться с тем, что план должен меняться каждый месяц,
а аналитика – условие, без которого невозможно управление в
современных условиях? Ответ – спорный, позиция –
существует.*

Традиционный подход к планированию в бизнесе

Что собой представляет обычный план? Успех организации часто зависит от того, каков может быть ответ на этот вопрос представителей различных отделов или подразделений и насколько хорошо руководители объединяют эти ответы в общую стратегию. К сожалению, планирование – это одна из наиболее проблемных областей бизнеса. И борьба с этими проблемами обычно не приносит положительного результата, а лишь ещё больше запутывает ситуацию и сопровождается упущенными рыночными возможностями, поскольку организация не способна быстро реагировать на изменения обстановки.

Усилия по управлению эффективностью не должны останавливаться на выработке показателей, оценивающих прошлые события. Гораздо важнее использовать информацию для того, чтобы организация могла выработать более «интеллектуальный» план, который поможет координировать деятельность ключевых отделов или активность по разным направлениям деятельности фирмы.



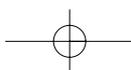
Такой подход требует организационных и технологических изменений. Сегодня отделы обычно используют электронные таблицы для создания планов, которые представляют их собственный набор бизнес-прогнозов и взглядов на перспективы рынка. Например, финансовый отдел создаёт операционный план на основе бюджета текущего года и планов на следующий. Отдел маркетинга делает прогнозы для новых и существующих линеек продуктов на основе данных исследований. Производственный отдел прогнозирует спрос, чтобы оценить потребности в поставках, на основе исторических данных и будущих бизнес-ожиданий.

Возникает вопрос: как свести все эти планы воедино? Каждый из них оперирует своими показателями:

- прогнозы отдела маркетинга – денежными единицами и единицами проданного товара в расчёте на линейки продуктов;
- прогнозы финансового отдела – денежными единицами в расчёте на внутренние организации;
- прогнозы спроса – в расчёте на единицы хранения и их компоненты.

В большинстве организаций отделы вручную сводят электронные таблицы, выявляя пробелы. Процесс включает многодневный обмен электронными письмами, встречи и телефонные переговоры. Всё это призвано помочь руководителям лучше понять идеи, лежащие в основе индивидуальных планов. Затем отделам приходится сверять свои планы, чтобы убедиться, что они достаточно хорошо согласуются друг с другом в рамках допустимых погрешностей.

Ручное сведение планов не только чревато ошибками, это также очень медленный процесс. В результате организации не могут часто обновлять свои планы, в лучшем случае это делается раз в квартал. Но в таких областях, как, например, индустрия высоких технологий, бизнес-обстановка меняется гораздо чаще. Прогнозы прошлого квартала могут быстро устареть и, более того, создать у организаций, старающихся получить более ясную картину эффективности своей работы, превратное представление о реальности. Организациям приходится руководствоваться цифрами, использование которых может привести к сниженным доходам и размерам прибыли, упущенным возможностям, неспособности вовремя снизить товарно-материальные запасы и неточным показателям уровня обслуживания потребителей.



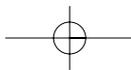
Необходимость корпоративного подхода

Бизнесу требуется новый подход, который упрощает планирование и позволяет чаще и более оперативно обновлять программу работы. Этот процесс должен позволять организациям быстро создавать оперативные планы и использовать соответствующие технологии для их усовершенствования. Технологическое решение должно включать план каждого отдела, а также исходные предпосылки относительно предполагаемых товарно-материальных запасов или других ключевых элементов. Результатом должно быть общее единое представление о предстоящем плане.

Корпоративный подход не означает, что отделы не должны иметь свой взгляд на общий план. Один отдел должен иметь детальный прогноз спроса на комплектующие; у другого отдела должна быть возможность видеть ожидаемый результат по каждому региону; финансовый отдел должен быть способен вычислять доход и размер прибыли по географическим и операционным единицам. Но корпоративный процесс планирования должен обеспечивать постоянное обновление плана (как минимум раз в месяц), чтобы приводить прогнозы в соответствие с меняющимися бизнес-условиями.

Ключевой момент в разработке единой общей программы действий — это создание аналитической архитектуры, позволяющей рассматривать один и тот же план с точки зрения различных измерений и с различным уровнем детализации. Другими словами, организация должна создать корпоративный план записей: единый репозиторий прошлых, настоящих и будущих прогнозов, планов и предположений всей корпорации. Этот репозиторий позволит объединить несопоставимые аспекты каждого функционального документа в единой модели и в то же время сохранит цельность и детальность, необходимую каждому отделу.

Имея корпоративный план записей, каждый коллектив может работать с ним, используя свои собственные показатели (единицы товара, средства или величину прибыли) на всех уровнях детализации: от подробной информации по отдельным продуктам до прогноза общего дохода компании. Финансовые отделы могут проводить постоянный мониторинг соответствия доходов и результатов прогнозов бизнес-планам, создавать альтернативные сценарии и выполнять моделирование. В то же время установки о стратегии ценообразования, ассортименте продукции и прогнозе продаж могут давать информацию для бизнес-планов, в фокусе которых находится получение мак-



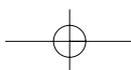
симальной прибыли, а не только дохода. С помощью консолидированного операционного плана руководители высшего звена и менеджеры смогут более последовательно добиваться требуемых результатов, оценивать эффективность работы и обеспечивать выполнение требований законодательства.

Выполнение ключевых требований

Помимо использования корпоративного плана записей, общий подход должен также поддерживать «арифметические» возможности, необходимые для тщательного планирования. Эти функции включают способность использовать адаптивную аналитику для выбора лучшей комбинации прогнозных алгоритмов и включения причинной и количественной информации. По мере поступления новых данных адаптивная аналитика обновляет модель. Например, адаптивная аналитика полезна в производственном процессе, поскольку в прогнозе спроса должны учитываться уже имеющиеся продукты, многоуровневые каналы продаж и другие изменчивые факторы. Эти изменения должны максимально быстро отражаться в аналитической модели, лучше всего – в режиме реального времени.

Общий подход должен способствовать интерпретации информации, поступающей от каналов продаж, которые являются хорошими индикаторами будущего спроса. Обычно эти данные существуют в виде агрегатов; для использования в планировании они должны быть преобразованы в единицы спроса. Помимо этого, такие данные включают личное мнение отдельных торговых представителей относительно состояния дел и прогнозов на будущее, что вносит определённый вклад в непоследовательность, существующую в каналах продаж. В инструментах планирования должны использоваться эвристические и аналитические средства фильтрации для обработки индивидуальных пристрастий сотрудников и непоследовательных данных.

Запуск новых продуктов является ещё одной проблемой, характерной для процесса производства. Для того чтобы новые продукты были включены в общий план, инструменты планирования должны поддерживать разнообразные модели жизненного цикла продуктов и маркетинга, используемые в производстве. Эти модели обычно представляют планируемые даты выпуска продуктов, прогнозы заказов, продвижения, ценообразования и других ключевых вопросов.



От хаоса к порядку

Слово «специфичность» достаточно хорошо описывает текущий процесс планирования в большинстве организаций (рис. 1). Для того чтобы планы могли создаваться и обновляться чаще и соответствовать изменениям в бизнесе, необходим общий подход, в фокусе которого находятся бизнес-процессы. Этот подход должен включать инструменты моделирования с технологией документооборота, которая позволяет разработчикам плана моделировать весь процесс. Система должна автоматически доставлять план соответствующим пользователям и информировать их об этом с помощью электронных сообщений. Разработчики плана должны всегда иметь доступ к лежащим в его основе предпосылкам (например, прогнозируемому объёму продаж, уровне запасов и т.п.) и иметь возможность отслеживать текущий статус документа, т.е. видеть, кто ознакомился с ним, одобрил или кому необходимо послать план на согласование.

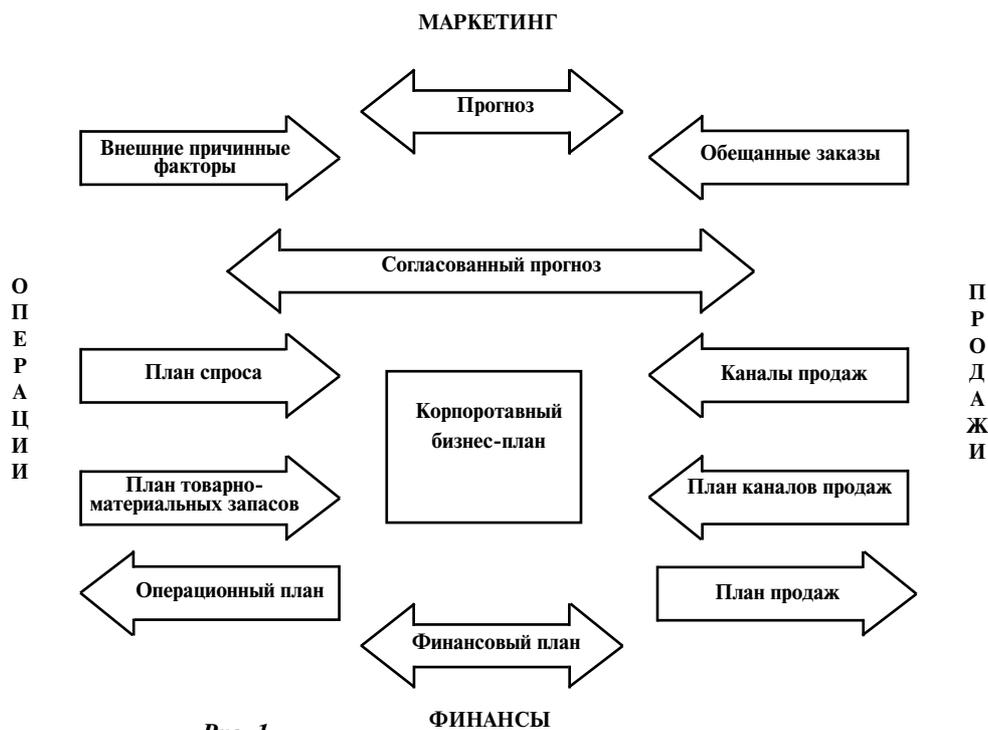
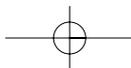


Рис. 1.



Цель, стоящая перед разработчиками плана, – применить функциональное разнообразие к корпоративному плану записей. Например, использование автоматизации документооборота должно позволить компаниям ввести хаотичную деятельность в единое русло. А в итоге все отделы смогут работать по единому плану.

Лучшая организация процесса планирования может стать главным достижением на пути к совершенствованию управления эффективностью бизнеса. Сокращение циклов планирования позволяет организациям приводить планы в соответствие с меняющимися условиями вместо того, чтобы использовать устаревшие инструменты планирования, основанные на отрывочных сведениях.

Краткое досье

Использование аналитики для оптимизации процессов

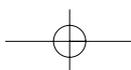
Задача

Менеджеры и сотрудники работают наиболее эффективно, если полагают качественной информацией. Вот голая правда: самым трудным является организация IT-инфраструктуры таким образом, чтобы она обеспечивала лучшую поддержку процессов. Идея «управления эффективностью бизнеса» помогает перегруппировать инструменты, Хранилища данных, средства планирования ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning – ERP) и вновь возникающие технологии для того, чтобы справиться с этой проблемой. Совершенно необходимыми элементами при этом являются сотрудничество и обмен информацией, поэтому не стоит ограничиваться традиционными взглядами на данные и процессы. Управление эффективностью может также оказаться достаточно противоречивым процессом, поэтому нужно быть готовым ко многим организационным и техническим трудностям.

Возможности

- **Разработка корпоративного плана записей.** Если объединение функций вокруг общих стратегических целей затруднительно, то причиной этого может быть плохой обмен информацией между разработчиками плана и прогнозов.

- **Создание настоящей аналитической архитектуры.** По мере того, как всё больше операционных менеджеров используют сложные аналитические инструменты, возможностей Хранилищ данных, созданных для немногочисленных квалифицированных пользователей, может оказаться уже недостаточно.



- Использование оценочных панелей и показателей для измерения эффективности и её управления. Специальные инструменты и методы способны помочь более полно и реалистично оценивать эффективность работы сотрудников, чем это позволяют традиционные показатели.

Факторы, имеющие значение

- **Насколько качественными являются данные?** При отсутствии качественных данных далеко продвинуться не удастся. Необходимо решать эту проблему на уровне источника данных или планировать очистку данных на дальнейших этапах процесса.

- **Насколько широка пользовательская база для изучения потребителей?** Нужно использовать интеграцию информации о клиентах и аналитику именно в тех областях бизнеса, где это необходимо. Система управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management – CRM) может обеспечить всё необходимое.

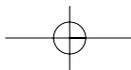
- **Зависит ли успех бизнеса от лояльности клиентов и лучшей доходности вложений в этой области?** Если это так, то прогнозная аналитика способна помочь увеличить конкурентное преимущество.

Реальные действия

- **Использование подходов управления эффективностью бизнеса.** Представление о цикле понять-оптимизировать-согласовать может оказаться полезным в разработке методологии, приспособленной к условиям конкретной организации, и выявлении тех областей, в которых наиболее необходимо технологическое обновление.

- **Обновление инструментов и Хранилищ данных для улучшения операционной эффективности.** Использование инструментальных панелей позволяет менеджерам низшего звена, рядовым сотрудникам и другим заинтересованным лицам пользоваться такой же разнообразной информацией, которая доступна разработчикам стратегических планов.

- **Использование корпоративного подхода в планировании и прогнозировании.** Наличие таблиц может быть той причиной, которая не позволяет организации быть достаточно мобильной и в полной мере реализовать свой аналитический потенциал. Корпоративный подход обеспечит синхронизацию усилий всей компании.



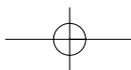
Почему планирование и прогнозирование актуально именно сейчас

Если спросить любого руководителя, насколько хорошо его организация справляется с составлением планов и прогнозов, в ответ очень часто можно услышать: «Не очень». Вот наиболее часто встречающиеся проблемы:

- планы составляются со слишком низким уровнем детальности;
- в планах неправильно расставлены акценты: основное внимание уделяется расходам на центр затрат, а оперативные параметры эффективности остаются в тени;
 - недостаток интеграции между финансовым планированием и традиционным планированием продаж и операций;
 - прогнозы делаются только для финансового года;
 - планирование и прогнозирование отнимают слишком много времени и в общей сложности составляют до 6-8 месяцев ручной работы и повторяющихся операций ежегодно;
 - определения данных непоследовательны и/или их уровень детальности отличается от реальных показателей, что как минимум затрудняет сравнение реальных и планируемых показателей или вообще делает его невозможным;
 - процессы, осложнённые неагрегированными электронными таблицами и постоянными переделками;
 - слишком много внимания длительной подготовке годового бюджета и недостаточно — постоянному, гибкому процессу корректировки прогнозов.

Последствия неудовлетворительного планирования и прогнозирования весьма существенны и негативны. Помимо неэффективной ручной работы и увеличения затрат, риски, связанные с неточными прогнозами, включают и уменьшение доверия к бизнесу со стороны внешних заинтересованных сторон, что ведёт к параллельному снижению рыночной капитализации. В этом контексте данные риски представляют собой настоящую опасность, с которой необходимо что-то делать.

Таким образом, современный процесс планирования осложняется неэффективностью его отдельных этапов, недостатком интеграции со стратегическим и оперативным планированием и невозможностью установить общие, сравнимые стандарты данных.



Категории улучшений в процессах планирования и прогнозирования

На рис. 2 показана одна из возможностей внесения улучшений в функцию планирования. Улучшения в процессе планирования можно систематизировать согласно предложенным четырём категориям на основе подходов, выбираемых организациями, и тех преимуществ, которые компания получает в результате реализации каждого из них.

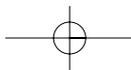


Рис. 2. Категории улучшений в процессе планирования

За последние два года множество организаций начали процесс улучшения бюджетирования и планирования (квадрант 1). Эта тенденция охватила все отрасли, причём как небольшие, так и крупные компании. Но проблема заключается в том, какой именно способ выбирают компании для осуществления искомых изменений. Часто вместо того, чтобы признать, что их организации необходимо фундаментально переосмыслить роль функции планирования, руководители попадают в «ловушку» программного обеспечения и стараются просто использовать новые инструменты для решения проблем.

Конечная цель

Организациям нужно провести фундаментальную ревизию процесса планирования в контексте общей ситуации с управлением эффективностью. Это необходимо для достижения конечной цели: улучшить способность организации прогнозировать эффективность своей работы



и одновременно создать условия для постоянного мониторинга эффективности и соответствующей корректировки своей деятельности.

Для этого стратегия должна тесно увязываться с целями, связанными с эффективностью, а реальная производительность должна быть легко сопоставима с плановыми показателями. Наконец, материальное поощрение должно зависеть от того, насколько эффективность работы соотносится с планом. Это даст гарантию того, что действия будут соответствовать поставленным целям. Вот некоторые ключевые вопросы, которые помогут понять, какими возможностями для совершенствования располагает та или иная организация.

Выбор направления движения и установка целей

- Насколько хорошо сотрудники понимают стратегию организации?
- Понимает ли организация факторы стоимости бизнеса и потенциальные финансовые последствия различных сценариев?
- Каков сбалансированный набор показателей для установления задач повышения эффективности и системы стимулирования менеджеров в соответствии со всеми стратегическими целями?

Планирование бизнеса

- Насколько хорошо стратегические планы и цели связаны с процессом оперативного планирования?
- Интегрировано ли функциональное планирование и так называемое планирование «снизу вверх»?
- Связаны ли функциональные и индивидуальные оценочные панели, показатели и определения с достижением поставленных целей?

Управление эффективностью

- Достаточно ли хорошо организован набор отчётов и фактов об эффективности, чтобы обеспечить менеджеров информацией о том, как компания продвигается к достижению плановых и стратегических целей?
- Соотносятся ли структуры материального поощрения организаций и отдельных сотрудников со стратегическими целями и плановыми задачами?
- Есть ли у организации возможности (инструменты, процессы, навыки и культура) для быстрого реагирования на изменения обстановки на рынке (эффективное и оперативное изменение прогнозов)?

