



4. PROCES PLÁNOVÁNÍ



Cíl: Principy a cíle plánování

- Proč plánovat
- Cíle a role jednotlivých plánů
- Odpovědnosti a role
- Metody plánování
- Proces plánování



FINANCE Z POHLEDU INVESTORA



- **Investoři požadují návratnost – zisk a růst**
- Investoři požadují bezpečnou investici
- **Management zajišťuje dosažení zisku a růstu společnosti**
- Investoři a management vyhodnocují výkon a majetkový stav společnosti na základě finanční výkazů
- Jakékoli obchodní rozhodnutí ve společnosti má vliv na ziskovost



PROČ PLÁNOVAT?



- Nastavení cílů a jejich plnění pro řízení společnosti k dosažení očekávání investorů
- Nastavení cílů společnosti na jednotlivé dílčí jednotky (střediska)



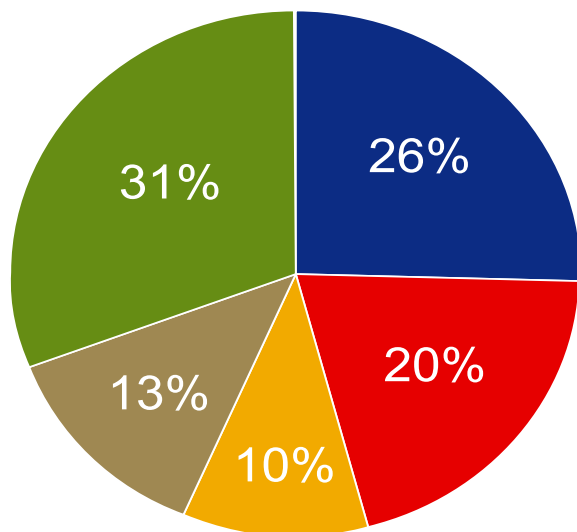
INVESTOŘI POŽADUJÍ NÁVRATNOST



- Očekávání investora
- celosvětový očekávaný růst
- Podíl Europe na celosvětovém růstu
- Podíl Europe růstu



EBITA PŘÍSPĚVEK



- North America 10%
- Latin America 26%
- Europe 20%
- Africa & Asia 13%
- South Africa 31%

EBITA celkem: US\$3,591m

*Pie chart excludes corporate

MANAGEMENT ZAJIŠŤUJE DOSAŽENÍ RŮSTU



- Stimuluje společnost pro:
 - Růstu hodnoty obchodních značek
 - Dlouhodobý obchodní růst
 - Vytváření konkurenční výhody na trhu
- Vytváří aktivity ke zlepšení v oblastech:
 - Produktivity
 - Kvality
 - Řízení lidských zdrojů
 - Reputace společnosti
- Vytváří dynamiku (projekty, aktivity) pro výše zmíněné oblasti



CÍLE JEDNOTLIVÝCH PLÁNŮ?



Jaký cíl sleduje Strategický Plán?

- ✓ Vize společnosti
- ✓ Stanovení dlouhodobého směřování společnosti



Jaký cíl sleduje Budget?

- ✓ Upřesnění a zkonkretizování prvního roku strategického plánu
- ✓ Roční smlouva a závazek managementu společnosti s akcionáři



Jaký cíl sledují PF – Profit forecast (čtvrtletní předpovědi)?

- ✓ Informace jak skutečně dopadne výsledek společnosti v daném roce
- ✓ Případně změna závazku v jednotlivých oblastech budgetu tak aby celkový cíl budgetu byl splněn

ODPOVĚDNOST ZA PLÁNOVACÍ PROCES



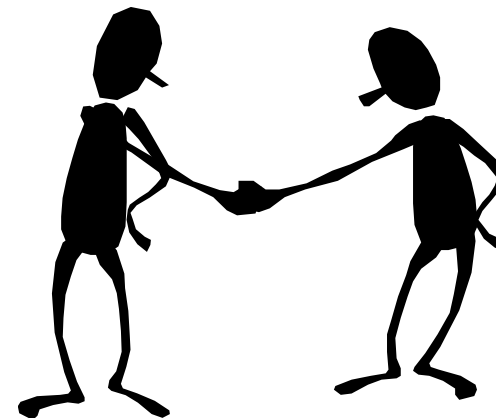
KDO: MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

Stanovení pravidel pro plánovací proces

Kordinace a podpora při sestavování plánů

Podpora při řízení plánu jednotlivým manažerem střediska

Portfoliové řízení plánu ve vztahu k jednotlivým plněním či neplněním



- Objemů, výnosů a s nimi přímo spojených nákladů
- Efektivnosti nákladů a zvýšení produktivity
- Řízení počtu zaměstnanců



OBLASTI KE ZLEPŠENÍ PLÁNOVACÍHO PROCESU



- Některé plánovací cíle jsou vnímány jako nereálné
- Budget nesouhlasí s prvním rokem strategického plánu
- Časté změny hlavních budgetovacích čísel – pracnost budgetu
- Plánovací proces není popsán a formalizován
- Zdola nahoru x Shora dolů přístup
- Odpovědnosti (projektové a centrálně alokované náklady)
- Plánování mezd
- Celý proces zabírá mnoho času lidí z businessu
- Plánovací nástroj (excel) je komplexní a náchylný k chybám
- Komplexní systém pro plánování výroby, kontejnerů a distribuce
- Příliš mnoho verzí budgetu



Plánované zlepšení na F09

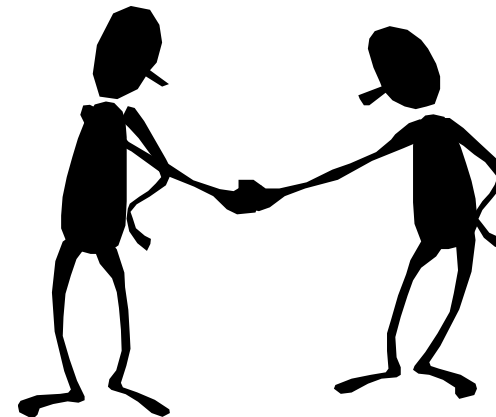
- 1 rok strategického plánu a high level plán
 - Vyvarování se chyby větší než 50 mil Kč
 - Akceptace plánu businessem a HUBem
- Časový harmonogram a aktivní setkání v průběhu přípravy plánu
 - Stanovit klíčové parametry plánu v předstihu před plánovacím procesem
 - Zajistit série pracovních setkání
- Vymezení rolí a odpovědností
 - Role a zodpovědnosti pro projekty, CC managery a MA
 - Proces schvalování výjimek z high level plánu
- Plánovací nástroje
 - Plánování nevýznamných položek
 - Plánování centrálních položek
 - Zahrnutí klíčových indikátorů do plánovacích modelů
 - Plánování mzdových nákladů (HR, Finance a model)

ODPOVĚDNOST ZA NÁKLADOVÉ STŘEDISKO



KDO: MANAŽER STŘEDISKA

- **Odpovědnost za své středisko**
- **Znát své náklady a výnosy**
 - ✓ Rozumět tomu co ovlivňuje jednotlivé položky rozpočtu
 - ✓ Řídit jednotlivé položky rozpočtu
- **Kontrolovat plnění rozpočtu svého střediska/úseku**
 - ✓ Optimalizovat
 - ✓ Měsíčně kontrola plnění rozpočtu
- **Řešit plnění a neplnění rozpočtu včas**
 - ✓ Primárně v rámci svého oddělení a následně na bázi firmy



CO JE TO „ZERO BASED BUDGETING“?



- Plánování z nulové základny, v PPAS vybraný způsob plánování
- Sestavení plánu na základě činností, které se předpokládají v daném roce/ období bez ohledu na předchozím období
- Všechny plánované položky jsou sestaveny na základě plánovacích fundamentů (drivers)
- Následně výběr jednotlivých aktivit a činností tak aby byly dosaženy celkové plánovací cíle



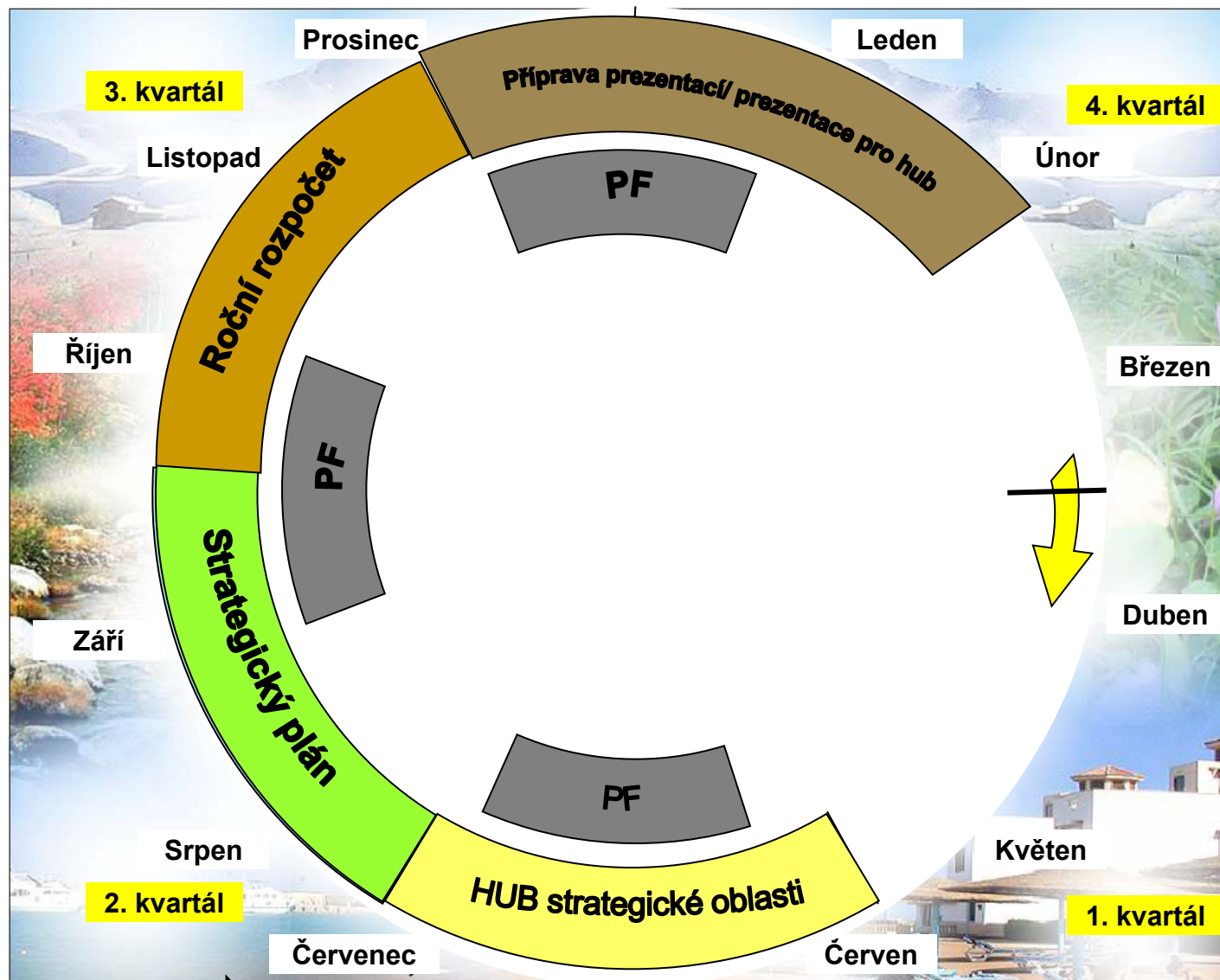
CO JE TO „ZERO BASED BUDGETING“?



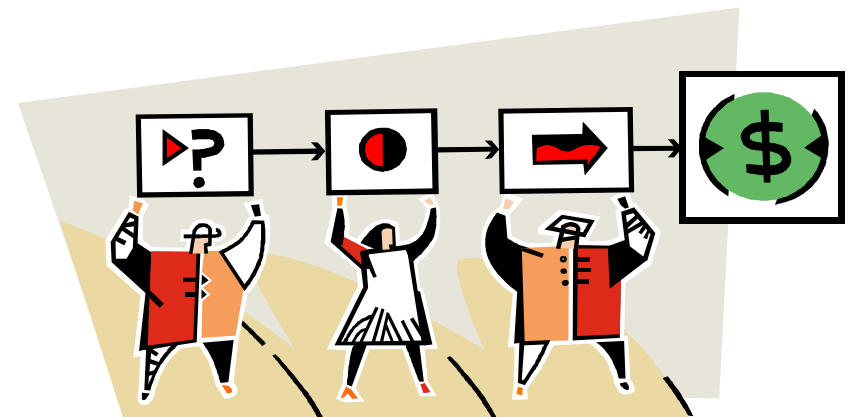
Jaké znáte základní plánovací jednotky (cost drivers) na Váš plán?



SAB MILLER PLÁNOVACÍ KALENDÁŘ




- Jak zajistit dlouhodobý růst společnosti tak aby i plány byly reálné?
- Jaký je cíl PF?
- Jaké jsou odpovědnosti manažera střediska?



STRATEGICKÝ PLÁN



| | | |
|---|----------------|---|
|  | Kdy | ➤ 5-letý strategický plán je tvořen v období: Červen - Zář |
|  | Co | ➤ Nastavení strategie, strategických cílů |
|  | Proč | <ul style="list-style-type: none">➤ Identifikuje problémy a příležitosti, hledá dlouhodobé řešení➤ 5-letý plán formuluje základ pro rozhodování➤ Budget vychází z 5-letého plánu |
|  | Detaily | <ul style="list-style-type: none">➤ Stanovení strategických cílů a KPI, obsahuje:<ul style="list-style-type: none">✓ Objemy, % růst MEBITA✓ Investice do marketingu✓ Růst mzdových prostředků, počty pracovníků✓ Maximální růst fixních nákladů, požadovaná produktivita✓ CAPEX, Cíle řízení pracovního kapitálu |



VYHOTOVENÍ MODELŮ



Kdy

- **Polovina října – konec listopadu**



Co

- Manažeři nákladových středisek vypracovávají **detailní plány**
 - ✓ U nákladů je třeba vždy ještě povolení čerpání dle schvalovacích oprávnění ať již obecných anebo specifických pro dané transakce (např. Capex, Náběr nových zaměstnanců apod.)



Detaily

- Musí odpovídat cílům



Jak

- Plánování podle jednotlivých cost driverů

TIPY Z PRAXE



Mzdy

- **Plánujte pozice**, ne individuální lidi.
 - Předejdete tím dublování pozic.



Počet lidí

- Toto je největší driver vašich fixních nákladů – věnujte mu **hodně času** a ujistěte se že data jsou v pořádku.



Časování

- Když si nejste jistí, kdy vynaložíte určitý náklad, dejte ho **radši později než dřív**.
 - Využijte PF na úpravy časování nákladů.



Nakupované služby

- Ověřte si **trvání smluv** a případné **změny smluvních cen**.



Priority

- Věnujte většinu času **největším položkám**.



PREZENTACE ODDĚLENÍ



Kdy

➤ **Prosinec**



Co

➤ Oddělení prezentují plán generálnímu řediteli



Detaily

- Návaznost na strategii
- Plnění zadaných cílů
- Drobné úpravy možné

PŘÍPRAVA PREZENTACÍ



Kdy

- **Leden**



Co

- Požadovaný soubor plánů (Budapest budget pack)
- Podkladová prezentace
- Finální prezentace



Detaily

- Obsahuje všechny úseky PPAS
 - ✓ Tuzemsko
 - ✓ Export
 - ✓ Import
 - ✓ PPAS

PREZENTACE PRO HUB



Kdy

➤ **únor**



Co

➤ Generální ředitel (EXCO) odprezentuje rozpočet MD SABME

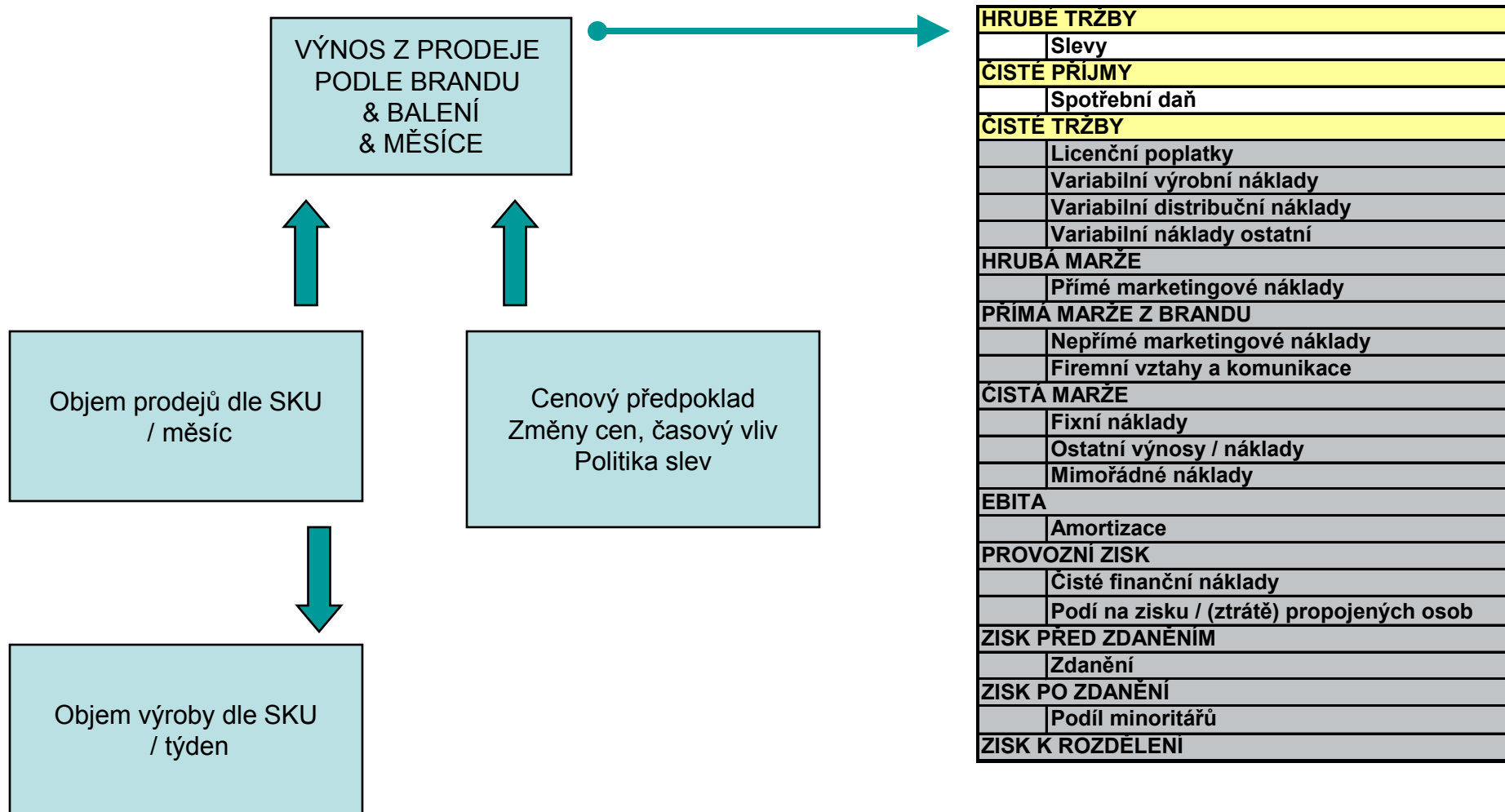


Detaily

➤ Po potvrzení, cílový rozpočet tvoří závaznou smlouvu s HUB



BUDGET - Sales



BUDGET – Cost of sales



Objem výroby
dle SKU / týden

Objem prodejů dle SKU
/ měsíc

Provozní standardy
Ceny
Normy spotřeby

Primární distribuce:
Standardní náklady – stanovení sazby km
Ostatní náklady – mýtné, externí sklady, interní
Lodní přeprava,...)

Sekundární distribuce:
Standardní náklady – sazby na hod a km
Ostatní náklady – performance management, mýtné,..

Skladování
Náklady pro VZV – pohonné hmoty

| | |
|-----------------------------|--|
| HRUBÉ TRŽBY | |
| | Slevy |
| ČISTÉ PŘÍJMY | |
| | Spotřební daň |
| ČISTÉ TRŽBY | |
| | Licenční poplatky |
| | Variabilní výrobní náklady |
| | Variabilní distribuční náklady |
| | Variabilní náklady ostatní |
| HRUBÁ MARŽE | |
| | Přímé marketingové náklady |
| PŘÍMA MARŽE Z BRANDU | |
| | Nepřímé marketingové náklady |
| | Firemní vztahy a komunikace |
| ČISTÁ MARŽE | |
| | Fixní náklady |
| | Ostatní výnosy / náklady |
| | Mimořádné náklady |
| EBITA | |
| | Amortizace |
| PROVOZNÍ ZISK | |
| | Čisté finanční náklady |
| | Podíl na zisku / (ztrátě) propojených osob |
| ZISK PŘED ZDANĚNÍM | |
| | Zdanění |
| ZISK PO ZDANĚNÍ | |
| | Podíl minoritářů |
| ZISK K ROZDĚLENÍ | |

BUDGET – Marketing Costs



Plán marketingových akcí
(reklama, propagace, sponzoring,
ATL,BTL –dle brandů)

Marketingový výzkum
Vývoj nového produktu

Corporate affairs a T&H
Plán aktivit * cena = plán nákladů

| |
|--|
| HRUBÉ TRŽBY |
| Slevy |
| ČISTÉ PŘÍJMY |
| Spotřební daň |
| ČISTÉ TRŽBY |
| Licenční poplatky |
| Variabilní výrobní náklady |
| Variabilní distribuční náklady |
| Variabilní náklady ostatní |
| HRUBÁ MARŽE |
| Přímé marketingové náklady |
| PŘÍMA MARŽE Z BRANDU |
| Nepřímé marketingové náklady |
| Firemní vztahy a komunikace |
| ČISTÁ MARŽE |
| Fixní náklady |
| Ostatní výnosy / náklady |
| Mimořádné náklady |
| EBITA |
| Amortizace |
| PROVOZNÍ ZISK |
| Čisté finanční náklady |
| Podíl na zisku / (ztrátě) propojených osob |
| ZISK PŘED ZDANĚNÍM |
| Zdanění |
| ZISK PO ZDANĚNÍ |
| Podíl minoritářů |
| ZISK K ROZDĚLENÍ |

BUDGET – Fixed costs



Plán počtu pracovníků
 - detailní dle pozic
 - dle měsíce
 - stanovení přesčasů

Kalkulace mezd
 Dle počtu pracovníků
 Ostatní benefity,
 Platby při přerušení,
 Mimořádné bonusy

Ostatní fixní náklady
 - nulový základ
 - plán aktivit
 - požadované jednotky
 a předpokládané ceny
 = cena * plánované jednotky, akce

Ostatní aktivity
 - prodej alkoholu
 - sladovny
 - různé výnosy

| | |
|-----------------------------|--|
| HRUBÉ TRŽBY | |
| | Slevy |
| ČISTÉ PŘÍJMY | |
| | Spotřební daň |
| ČISTÉ TRŽBY | |
| | Licenční poplatky |
| | Variabilní výrobní náklady |
| | Variabilní distribuční náklady |
| | Variabilní náklady ostatní |
| HRUBÁ MARŽE | |
| | Přímé marketingové náklady |
| PŘÍMA MARŽE Z BRANDU | |
| | Nepřímé marketingové náklady |
| | Firemní vztahy a komunikace |
| ČISTÁ MARŽE | |
| | Fixní náklady |
| | Ostatní výnosy / náklady |
| | Mimořádné náklady |
| EBITA | |
| | Amortizace |
| PROVOZNÍ ZISK | |
| | Čisté finanční náklady |
| | Podíl na zisku / (ztrátě) propojených osob |
| ZISK PŘED ZDANĚNÍM | |
| | Zdanění |
| ZISK PO ZDANĚNÍ | |
| | Podíl minoritářů |
| ZISK K ROZDĚLENÍ | |