

Fantomy.

W procesach prognozowania i planowania (głównie sprzedaży ale i obrotu towarowego) stosowane są jeszcze dodatkowe składniki wymiarowania zwane fantomami. Są to odpowiedniki kartotek obiektów, które w czasie opracowywania budżetów lub planów nie są jeszcze w obiegu. Służą one do zaplanowania operacji w przyszłych okresach dla wstępnie zdefiniowanych obiektów budżetowania i planowania.

Fantomy mogą być przypisane do jakiegoś poziomu hierarchii kartoteki, w której są już zdefiniowane kartoteki obiektów. Zakładany fantom musi mieć już zdefiniowane cechy aby spełnił swoją rolę modelową przy planowaniu. Fantom powinien mieć również okresy planowanej aktywności.

Fantom zakładany na tym poziomie początkowo dostaje cechy takiego obiektu. Potem każdy uczestnik procesu powinien mieć możliwość ewentualnego samodzielnego doprecyzowania poszczególnych cech dla swojego fantomu. Mają one szczególne znaczenie przy dalszym przetwarzaniu modelu, np. przy obliczaniu modelowego kosztu lub obciążenia dostępnych zasobów. Dlatego nie można pozostawić fantomu bez cech.

Do jednej grupy (poziomu kartoteki) może być przypisanych wiele fantomów. Każdy z biorących udział w prognozowaniu, budżetowaniu lub planowaniu może zdefiniować własne fantomy na dowolnym poziomie. Wraz z fantomami zdefiniowanymi przez innych mogą być dość liczne w niektórych grupach lub na niektórych poziomach hierarchii. Fantomy mogą być identyczne i można je grupować lub pozostawić dedykowane dla poszczególnych uczestników procesów.

Podział fantomów ze względu na ich obszar oddziaływania:

Fantomy klientów.

Przykładem takiego fantomu jest potencjalny klient. W wyniku prowadzonych działań handlowych zmierzamy do pozyskania nowych klientów. Ale w czasie planowania mogą jeszcze nie być znane wszystkie cechy takiego klienta. Możemy więc założyć, że pozyskani klienci będą mieli jakieś cechy odpowiednie do poziomu i kategorii hierarchii klientów, np. kanału dystrybucji, regionu, przypisanej grupy konsumenckiej itd.

Po wstępnym zdefiniowaniu cech fantomu na podstawie ustawionego algorytmu cech domyślnych można wyróżnić specyficzne jego cechy. Szczególne znaczenie może mieć przyporządkowanie do grupy rabatowej lub pośredniczenia w dotarciu do grupy konsumenckiej (np. hurtownia lub sieć).

Fantomy towarów.

Innym przykładem fantomu jest nowy towar. W wyniku prowadzonych działań rozwojowych zmierzamy do wprowadzenia na rynek nowych towarów. Ale w czasie planowania mogą jeszcze nie być znane wszystkie cechy takiego towaru. Możemy więc założyć, że wprowadzane towary będą miały jakieś cechy odpowiednie do grupy i poziomu hierarchii towarów, np. grupa asortymentowa, półka konsumencka, surowce itd.

Po wstępnym zdefiniowaniu cech fantomu na podstawie ustawionego algorytmu cech domyślnych można wyróżnić specyficzne jego cechy. Szczególne znaczenie może mieć przyporządkowanie do grupy rabatowej lub określenie oddziaływania przy wypieraniu starszych towarów. Tak można zdefiniować fantom sezonowy, który w oparciu o określony algorytm zastępuje towary z poprzedniego sezonu przyjmując większość ich cech ale wyróżniając się kilkoma ważnymi dla nowego sezonu.

Fantomy produktów.

Oddzielnym przypadkiem fantomu jest nowy produkt wytwarzany w naszej firmie. W wyniku prowadzonych działań projektowych zmierzamy do wprowadzenia na rynek nowych produktów. Ale w

czasie planowania mogą jeszcze nie być znane wszystkie cechy takiego produktu. Możemy więc założyć, że przewidywane produkty będą miały jakieś cechy odpowiednie do grupy i poziomu hierarchii produkowanych produktów, np. grupa technologiczna, branża produktowa itd.

Po wstępnym zdefiniowaniu cech fantomu na podstawie ustawionego algorytmu cech domyślnych można wyróżnić jego specyficzne cechy. Szczególne znaczenie może mieć przyporządkowanie do technologii produkcji lub określenie oddziaływania na wskazane obecnie produkowane wyroby. Tak można zdefiniować fantom nowszej wersji, który w oparciu o określony algorytm zastępuje produkty z poprzedniego okresu przyjmując większość ich cech ale wyróżniając się kilkoma udoskonaleniami.

Fantomy technologiczne.

Nawiązaniem do poprzedniego fantomu jest fantom technologiczny. W wyniku prowadzonych działań konstrukcyjnych i technologicznych opracowywane są nowe rozwiązania technologiczne i produkty. Aby powstały muszą być zdefiniowane listy materiałowe, marszruty itp.. Ale w czasie planowania mogą jeszcze nie być znane wszystkie cechy takich operacji. Możemy więc założyć, że wprowadzane technologie będą miały jakieś cechy odpowiednie do poprzedniej struktury produktów, np. normy zużycia, czasy normatywne, stawki itd.

Po wstępnym zdefiniowaniu cech fantomu na podstawie ustawionego algorytmu cech domyślnych można wyróżnić jego dedykowane cechy. Szczególne znaczenie może mieć przyporządkowanie do norm zużycia surowców i zasobów lub określenie wariantów półproduktów i zamienników na etapach produkcji. Tak można zdefiniować fantom wariantowy konstrukcyjny lub technologiczny, który w oparciu o określony algorytm zastępuje poprzednie warianty przyjmując większość ich cech ale wyróżniając się kilkoma ważnymi dla nowego procesu technologicznego.

Fantomy zasobów.

Kolejnym przykładem fantomu jest planowany zasób. W wyniku prowadzonych działań rozwojowych zmierzamy do powiększenia swoich zasobów, zarówno osobowych jak i nieosobowych. W czasie planowania mogą być znane założenia i pożądane cechy, ale nie wszystkie cechy takiego zasobu. Możemy więc założyć, że pozyskane zasoby będą miały jakieś cechy odpowiednie do kategorii i poziomu hierarchii tych zasobów, np. roli w procesach operacyjnych, gniazda produkcji, narzędzi, dostępnej powierzchni itd.

Po wstępnym zdefiniowaniu cech fantomu na podstawie ustawionego algorytmu cech domyślnych można wyróżnić jego cechy specyficzne. Szczególne znaczenie może mieć przyporządkowanie do potencjału zasobowego lub zniesienia ograniczeń w obszarze.

Fantomy projektów.

Specyficznym przykładem fantomu jest planowany projekt. W wyniku prowadzonych działań operacyjnych uruchamiamy kolejne projekty. W czasie planowania można założyć, że nowe projekty będą miały jakieś cechy odpowiednie do kategorii i poziomu hierarchii projektów, np. projekty innowacyjne, kampanie marketingowe itd.

Po wstępnym zdefiniowaniu cech fantomu na podstawie ustawionego algorytmu cech domyślnych można wyróżnić inne specyficzne jego cechy. Szczególne znaczenie może mieć przyporządkowanie do zasobów realizacyjnych lub estymaty kosztowej.

Fantomy finansowe

Innym przykładem fantomu jest planowany obiekt finansowy. W wyniku prowadzonych działań finansowych uruchamiamy kolejne obiekty finansowe. W czasie planowania można założyć, że nowe

budżety będą miały jakieś cechy odpowiednie do kategorii i poziomu hierarchii finansów, np. kredyty, koszty, przychody finansowe itd.

Po wstępnym zdefiniowaniu cech fantomu na podstawie ustawionego algorytmu cech domyślnych można wyróżnić inne specyficzne jego cechy. Szczególne znaczenie może mieć przyporządkowanie do źródeł finansowych lub planowanych projektów.

Fantomy problemów.

Podczas deltowania danych zostały wykazane różne problemy zaburzające dane. Można je sklasyfikować i zaprognozować wystąpienie podobnych w przyszłości. Prognozowane problemy możemy zdefiniować jako fantomy o cechach problemów z jakimi już się spotkaliśmy w analizie wcześniejszych problemów.

Inne fantomy.

Opisane przykłady mogą nie wyczerpać wszystkich kartotek i obiektów występujących w procesach prognozowania, budżetowania i planowania w firmach. Dlatego należy stosować się do zasad przeciwdziałania zagrożeniom i podchodzić z wyobraźnią do scenariuszy działania firmy na kolejne prognozowane okresy.

Jeżeli mamy dość dobrze rozwiniętą analitykę czynników zewnętrznych to należy pokusić się o zdefiniowanie i tam fantomów. Może to być użyteczne szczególnie przy próbach zamodelowania zagrożeń. Wtedy cechami są czynniki ryzyka specyficzne dla danego zagrożenia. Analogicznie należy to rozważyć przy wyszukiwaniu szans.

Powołanie fantomów.

Fantomy są przypisane do określonych kartotek obiektów. Stąd rekomendacja aby zakładał je ten, który odpowiada za daną kartotkę, jako menedżer posiadający największe kwalifikacje do oceny cech danego obiektu oraz rozwoju w tym obszarze. Ale może być też konieczność założenia fantomu na dowolnym etapie budżetowania lub planowania, np. w celu próby wywiązania się ze stawianych oczekiwań budżetowych.

Proces zakładania fantomu powinien być oparty na istniejących hierarchiach obiektów. Zakładany fantom musi mieć zdefiniowane konkretne cechy aby spełnił swoją rolę modelową przy planowaniu. Na tych poziomach powinien być wskazany domyślny algorytm przypisania cech dla fantomów. Może to być na przykład:

Reprezentatywny:

Jedna z kartotek już istniejąca w danej grupie lub hierarchii jest domyślną bazą dla tworzonych fantomów dla tej grupy lub hierarchii.

Uśredniony:

Obiekt o wszystkich cechach średnich w zakresie dostępnym dla obiektów tej grupy lub hierarchii w danym okresie jego zainicjowania.

Ważony:

Obiekt o cechach będących średnią ważoną z obiektów dostępnych w tej grupie lub hierarchii w tym okresie jego zainicjowania.

Najczęstszy:

Obiekt z cechami najczęściej występującymi wśród obiektów tej grupy lub hierarchii w okresie jego zainicjowania.

Modelowy:

Obiekt z cechami definiowanymi przez wskazany algorytm dedykowany dla tego celu.

Proponuję dobrą praktykę znaną już z zakładania kartotek obiektów. Czyli niemal każdy może wnioskować o założenie nowej kartoteki, ale ostatecznie uaktywnia ją ten, kto odpowiada za tę kartotekę. Z fantomami może być podobnie, ale nie powinny absorbować aż tak dużej uwagi. Jednak pamiętajmy, że ich niektóre cechy mogą mieć następstwa przy dalszym przetwarzaniu modeli, np. założenie wybranego produktu pod kątem wykorzystania go w planowaniu sprzedaży może rzutować na prognozę zużycia zasobów. Stąd należy jasno zdefiniować algorytmy zakładania fantomów i przyporządkowania do nich cech, a niektóre fantomy np. technologiczne powinny zakładać tylko osoby do tego przygotowane.

Rozsądnym rozwiązaniem wydaje się, że już przed budżetowaniem mogą być zdefiniowane fantomy na wszystkich poziomach hierarchii poszczególnych obiektów. Tak przygotowane fantomy pozwolą na prognozowanie, budżetowanie i planowanie na poziomie pierwszego przybliżenia zdarzeń operacyjnych w przyszłych okresach. Jeżeli istnieje uzasadnienie to można powołać kilka zróżnicowanych fantomów w tej samej grupie. Jeżeli nie będą wykorzystane to ich plany będą zerowe i nie powinny zbytnio obciążać systemów przetwarzania danych i modeli.

Ważną cechą fantomu jest moment jego aktywowania. Ma to szczególne znaczenie dla fantomów zasobów, finansowych itp., kiedy ich dostępność nie musi obowiązywać od początku analizowanego okresu tylko mogą wystąpić w trakcie lub tylko okresowo. Należy tu pamiętać o tolerancji poziomej, czyli czasowej. Każdy fantom powinien mieć zdefiniowany termin (okres, np. tydzień) swojego początku i zakończenia aktywności. Aktywność fantomu nie powinna przekraczać okresu budżetowania, czyli do końca roku budżetowego lub dłużej dla budżetów długookresowych.

Modyfikowanie fantomów.

Aby uniknąć niejednoznaczności cech fantomów powinny być traktowane jak kartoteki obiektów, do których są przyporządkowane. Stąd też powinny być jasne zasady ich modyfikacji. Dobrym zwyczajem jest, że modyfikować może tylko ten kto zakładał fantom. Jest jednak ograniczenie, że nie można już modyfikować cech fantomu jeżeli istnieją na nim przyporządkowane wartości obrotowe, czyli jak ktoś już coś na nim zaplanował.

Jednym ze szczególnych przypadków modyfikacji jest dezaktywowanie fantomu. Zaleca się aby odbyło się to na zasadach wyłączenia aktywności, aby w razie potrzeby można było jeszcze przywrócić taki fantom.

Przekształcenia fantomów.

Przeznaczeniem fantomów jest ich wykorzystanie w modelach operacyjnych w czasie gdy jeszcze takiego obiektu nie ma. Jednak w trakcie funkcjonowania firmy powstają nowe obiekty w kartotekach i to one mają przejąć na siebie obciążenia budżetowe z przypisanych fantomów. Fantom nie może występować w bieżącym i kolejnym okresie planowania operacyjnego (np. tydzień), gdyż mogłoby to się wiązać ze stawianiem zadań dla nieistniejących zasobów lub na rzecz nieistniejących klientów, produktów itd. Powinny być więc przewidziane automaty ostrzegające lub reakcyjne na pozostawienie fantomów w okresach bieżącej działalności.

Przypominając sobie proces zakładania nowych kartotek pamiętamy, że mogą być tworzone projektowane, tymczasowe, nieaktywne itp. Tam wnioskodawcy określają cechy danej kartoteki i jej powiązania, np. z księgowością. Dobrą praktyką jest przygotowanie wsparcia dla osób odpowiedzialnych za poszczególne kartoteki obiektów w postaci narzędzia, które podpowiada listę fantomów na tym poziomie hierarchii z ich cechami. Jeszcze lepiej aby wskazywało najlepiej dopasowane fantomy do nowej kartoteki.

Jedna nowa kartoteka może być wprost następcą fantomu w całości. Zakładam jednak sytuację, że może przejąć tylko część przypisanych do niego planów. Może też być sytuacja, że jedna kartoteka łączy części z różnych fantomów. Jednak proponuję aby na początek nie utrudniać tak życia i przejmować całość fantomu a dopiero później aktualizować powiązane z nim plany na ogólnych zasadach modyfikacji planów.

Zamykanie fantomów.

Fantomy posiadają przypisane okresy aktywności. Okresy te nie powinny być dłuższe niż okresy budżetowe, do których zostały powołane. Do zakończenia takiego okresu powinny zostać zamienione na kartoteki obiektów lub dezaktywowane. Należy przewidzieć narzędzia ostrzegające o fantomach, które nie zostały powiązane z kartotekami obiektów a czas ich aktywności zbliża się.

Jeżeli zostaje wymuszone zamknięcie fantomu to przypisane do niego plany podlegają normalnym zasadom budżetowania. Czyli osoby odpowiadające za te wartości powinny zaproponować korekty budżetowe przesuwające obciążenia planistyczne na inne obiekty. Dopiero fantom nie posiadający żadnych planów może zostać zamknięty.