

Moderní pojetí celofiremního plánování

Posttransformační období naší ekonomiky přináší firmám konsolidovanější podnikatelské prostředí. Jsou vytvořeny podmínky pro to, aby se manažerské týmy odpoutávaly od každodenní opera-

v posledním desetiletí koncept *Balanced Scorecard*, spojený se jmény R. Kaplana a D. Nortona ze společnosti *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.* Jedná se o moderně koncipovanou meto-

recard pojmána zcela důsledně. Každý ze strategických cílů musí měřen pomocí jednoho nebo více ukazatelů.

Z pohledu informační podpory dané metody lze v jedné strategické mapě plánovat a sledovat zároveň cíle i jejich ukazatele (viz obrázky). Hodnocení každého z cílů lze vizualizovat barevným (semaforovým) zobrazením dosažených výsledků.

Jiným z možných přístupů je ponechání strategické mapy cílů a strategické mapy ukazatelů ve dvou samostatných elektronických dokumentech.

3. Strategické projekty

Balanced Scorecard je metodou převádějící firemní strategii do re-

Počítačová podpora řízení strategických projektů může mít podobu dle obrázku.

Taktická úroveň plánování

Nástroje taktického plánování představují druhý způsob převodu strategie do realizace.

Taktické řízení, reprezentované ročními podnikovými plány a rozpočty, není v našich podmínkách žádnou novinkou. Dosavadní postupy ročního plánování jsou však často zatíženy metodickými nedostatky i značnou formálností. Plány bývají strnulé a neschopné se dynamicky přizpůsobovat neočekávaným změnám v podnikatelském prostředí. Za těchto okol-

Formulace podnikatelských cílů, stanovení postupů k jejich dosažení i kontroling a analýzy výsledků jsou úzce spojeny s využíváním specializovaných informačních technologií a systémů. Účinnost informačního systému, zaměřeného na posílení výkonnosti manažerského rozhodování a plánování, závisí na zvolených postupech implementace.

tivy a zaměřovaly svou pozornost směrem ke koncepčním momentům řízení a rozhodování. Změny v manažerském stylu práce jsou spojeny s hledáním účinných procesů, metod a informačních systémů, které by novou podnikatelskou orientaci podporovaly.

V moderně koncipovaném celofiremním plánování jsou obvykle vymežovány dvě úrovně – strategická a taktická. Formulace podnikatelských cílů organizace, stanovení postupů k jejich dosažení i kontroling a analýzy výsledků jsou úzce spojeny s využíváním specializovaných informačních technologií a systémů.

Strategická úroveň plánování

Strategické plánování definuje dlouhodobou podnikatelskou orientaci firmy. Plánování na této úrovni obvykle pracuje se třemi strategickými dokumenty. Základní *mise* (poslání) organizace je rozpracována do dlouhodobé *vize* a dále pak do firemní *strategie* jako soustavy strategických cílů.

Průlomovým momentem na poli strategického plánování se v celosvětovém měřítku stal

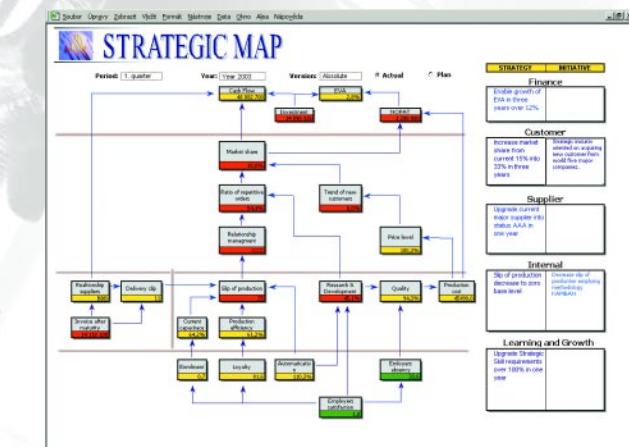
dologií převádějící celofiremní strategii do její realizace, která si postupně razí cestu i do našich podniků. Zavedení konceptu *Balanced Scorecard*, spojeného s implementací informačního systému, který jej podporuje, lze rozdělit do několika kroků:

1. Formulace strategických cílů

V pojetí *Balanced Scorecard* jsou veškeré strategické cíle rozvrženy do stanoveného počtu perspektiv (obvykle čtyř – finance, zákazník, interní procesy, učení a růst – lze však volit i jiné uspořádání). Výsledkem formulace strategických cílů společnosti je *strategická mapa*, elektronický dokument, poskytující na jedné obrazovce přehled o kauzálních vazbách mezi jednotlivými cíli, doprovázené často textovými komentáři a poznámkami.

2. Strategické ukazatele

Metodologie *Balanced Scorecard* je založena na důsledném měření strategických cílů, s cílem eliminovat neurčité popisy a „slovní proklamace“ příznačné pro předchozí způsoby formulace strategie. Zásada „co nemohu měřit, nemohu řídit“ je v *Balanced Sco-*



V jedné strategické mapě lze plánovat a sledovat zároveň cíle i jejich ukazatele.

alizace. Jedním z „převodových mechanismů“, jímž se tato realizace provádí, jsou *strategické projekty*. Jedná se o soubor přesně definovaných a systematicky měřených a hodnocených aktivit, které vedou k dosažení stanovených strategických cílů. Strategické projekty mají jasně definované cíle a časovou ohraničenost. S projekty je úzce spojen i rozpočet nákladů.

ností se manažerské řízení velmi často od plánů odklání. Ke slovu se dostávají operativní momenty manažerského rozhodování spojené s nežádoucí improvizací. Podnikatelské subjekty se tak připravují o zásadní konkurenční výhodu, kterou kvalitní podnikové plánování bezpochyby je.

Využití počítačových technologií a specializovaných informačních systémů může vnést do pro-

cesů taktického plánování zásadní změny.

Principy *dynamického plánování* překonávají dosavadní strnulost plánovacího procesu. Možnost práce s libovolným počtem verzí plánu a potřebný metodologický aparát vytvářejí předpoklady pro využití metod *kontinuálního plánování* (možnost průběžných aktualizací v průběhu prováděcího období vyvolaných změnou předpokladů, na nichž byl plán založen), metod *klouzavého plánování* (plán není sestavován na fixní kalendářní období, ale taktický navigační horizont firmy se pravidelně posunuje) a metod *variantního plánování* (práce s více paralelními verzemi plánu platnými po celé prováděcí období).

Uplatnění principů *multidimenzionálního plánování* umožňuje plánovat, měřit a hodnotit vývoj firmy z více úhlů pohledu. Uvedené pojetí vyžaduje realizaci počítačového modelu ve vícedimenzionální datové architektuře reprezentované databázemi OLAP (On-Line Analytical Processing). Praxe potvrzuje, že prostředí Excel či relační databáze narážejí na značná technologická omezení a nepředstavují plnohodnotné řešení podpory taktického plánování.

Multidimenzionální plánování umožňuje postihnout daleko věrněji a plastičtěji povahu podnikatelských procesů v jejich mnohostrannosti a dynamice. Vícedimenzionální architektura dat přináší uživateli novou kvalitu pohledu na chod a perspektivu řízené organizace. Plánovat budoucnost a sledovat skutečnost lze v nových souvislostech. Nastavitelná hloubka podrobnosti pohledů (drill-down, zoom) zvyšuje přesnost, se kterou mohou být plánovány podnikové cíle a analyzovány výsledky. Zjednodušuje se detekce vlivů s rozhodujícími dopady na budoucí vývoj.

Do jednotlivých dimenzí jsou promítány ukazatele výkonnosti společnosti. Dimenzemi ukazatelů mohou být nejen zmiňované perspektivy Balanced Scorecard (finance, zákazník, procesy, učení & růst), ale dimenze provozní. Mohou jimi být časové periody (roky, měsíce, dekády, ...), verze hodnot (základní verze plánu,

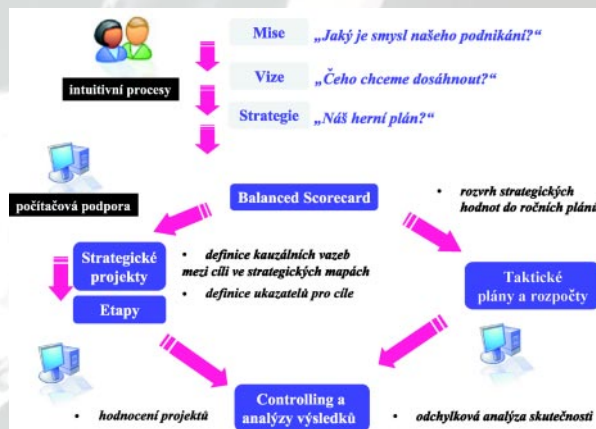
průběžné aktualizace, dosažená skutečnost, ...), organizační struktura, různé typy členění produktového portfolia, segmentace trhu a zákazníků, skladba distribučních kanálů či teritorií aj. Jednotlivé dimenze mohou být členěny dále do hierarchických úrovní. Tak např. trh může být tvořen tržními segmenty a zákazníky; organizace podniku může být členěna na podnikatelské jednotky a střediska apod.

Uplatnění principů *interaktivního plánování* poskytuje uživateli možnost do systému přímo zadávat plánovací data. Lze rovněž editovat hodnoty nastavené v předchozích plánovacích krocích. Uvedené skutečnosti vytvářejí předpoklady pro to, aby mohlo více účastníků plánovacího procesu pracovat se stejnou datovou strukturou a postupně ji navzájem ladit, komunikovat, diskutovat. Tyto principy nacházejí široké uplatnění v plánovacích metodách *top-down* (odshora dolů) a *bottom-up* (odspoda nahoru). Propojení obou metod umožňuje testovat, hodnotit a upravovat návrhy plánu v libo-

vacího systému jsou vrcholoví manažeři, u nichž lze předpokládat jenom běžné uživatelské počítačové znalosti. Jedná se navíc o osoby značně časově zaneprázdněné, pro něž je neúčelné věnovat se

Business Navigation

Jedno z možných řešení, jak ke strategickému a taktickému podnikovému plánování přistupovat, představuje koncept Business



Koncept Business Navigation propojuje procesy víceletého strategického řízení a ročního taktického plánování s přímým hodnocením a analýzami skutečnosti.

detailům. Tyto skutečnosti kladou vysoké nároky na kvalitu uživatelského prostředí a na intuitivní charakter jeho ovládání. Pokročilé formy zobrazení, mnohdy i značné

Navigation, který implementuje společnost Inekon Group a její partnerské organizace.

Uvedené pojetí propojuje procesy víceletého strategického řízení a ročního taktického plánování s přímým hodnocením a analýzami skutečnosti. Bližší pohled poskytuje schéma.

Závěrem

Účinnost informačního systému, zaměřeného na posílení výkonnosti manažerského rozhodování a plánování závisí do značné míry na zvolených postupech implementace. Praktické zkušenosti z řady našich společností ukazují, že postupná realizace plánovacího systému, respektující připravenost jednotlivých odborných oblastí, řídicích úrovní i manažerů samotných, je vhodnější než metoda „velkého třesku“.

Klíčový význam pro úspěšné zavedení i provoz takto koncipovaného informačního systému má jeho kvalifikovaný návrh. Jasně formulované cíle řešení i postup realizace ve spojení s motivací a aktivitou odborných pracovníků jsou zárukou úspěšné implementace.

Ing. Václav Houser

The screenshot shows a software interface for project management. The top part is titled 'Specification of the project and its stages' and includes fields for 'Strategic project', 'SBU: B2', 'Perspective: C', and 'POOS implementation of integral and unique shop concept'. Below this is a table with columns for 'Internal ID', 'Cost', 'Term of realization', 'New Term', and 'Strategic goal'. The bottom part of the screenshot shows a Gantt chart with columns for months from 2002 to 2003, and rows for various project stages like 'Competitor's analysis', 'Support by external consultant', 'Own concept', 'Communication of shop concept', 'Plan', 'Sequential implementation', and 'Audit'.

Počítačová podpora řízení strategických projektů

volném počtu cyklů a dosáhnout tak konečného vyvážení mezi záměry jednotlivých subjektů plánu, funkčních oblastí a plánovacích úrovní.

Pokročilá vizualizace je dalším principem moderně koncipovaného plánovacího systému. Klíčovými uživateli počítačového pláno-

vaných rozhodovacích problémů, usnadňují orientaci v podnikatelské realitě. *Navigační panely* kombinující tabulky, texty, grafy, obrázky, geografické mapy aj., musí poskytovat uživateli nejen vysoký komfort přístupu k informacím, ale zejména tolik žádanou „vysokou informační hodnotu na malém objemu dat“.