

Klasické plánovanie je minulosťou, nech žije moderný plán

JOZEF ORGONÁŠ

*Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
jorgonas[zavináč]pcrevue.sk*

Abstrakt. Žiaden manažér veľkej firmy si dnes nedovolí namietat' o potrebe plánovania. Úroveň tradičného plánovacieho procesu je však už zastaralá a nereflektuje moderné potreby spoločnosti. Klasické plánovanie založené na direktívnom modeli, fixnom finančnom procese, ročnej stratégii a alokácii zdrojov bez možnosti flexibilného pridel'ovania prostriedkov – to je zaužívaný spôsob. Neprináša však nové príležitosti pre spoločnosť a nezvyšuje hodnotu produktov. Zlepšenie tohto procesu znamená snahu odlíšiť sa od konkurencie, avšak stanoviť ciele nie absolútne, ale relatívne – priamo porovnateľné s konkurenciou. Rovnako znamená trhovo orientované plánovanie a zahrnúť do procesu plánovania nielen pracovníkov finančného oddelenia, ale aj ostatných členov spoločnosti. Aby neplánovali teoretici, ale ľudia z praxe s praktickými trhovými skúsenosťami. Vybudovať moderný systém plánovania je otázkou, ktorá trápi súčasných manažérov.

Od latinského slova až po kvantitatívne metódy plánovania

Manažment. Softvérový projekt. Plán. Čo majú tieto tri veci spoločné? Ak sa správne zoradia, výsledkom môže byť úspešný projekt. Klasické metódy plánovania vravia, že manažér sa snaží vďaka kvalitnému plánu do viesť softvérový projekt do úspešného konca. Kde však tento proces začína a kde končí? Spoločne nazrieme do útrob plánovacieho procesu a porovnáme klasické spôsoby plánovania s tými modernými.

Plán je výsledkom plánovacej činnosti, ktorej podstata spočíva v cieľavedomej príprave budúcnosti [5]. Pojem plánovanie vychádza z latinského slova „planta“, ktoré znamená náčrt alebo nárys. Protikladom plánovania je improvizovanie, konanie bez plánu, náhodile. Plne sa stotožňujem s názorom, že pri už len stredne veľkom softvérovom projekte je potrebná „planta“, teda plán.

V roku 1992 časopis Harvard Business Review, ktorý je mienkotvorným na úrovni manažérov, publikoval článok o dlhodobom podnikovom plánovaní, ktorý sa považuje za počiatok modernej plánovacej teórie a praxe. Neexistoval teda do roku

1992 plánovací proces? Určite áno, avšak od tohto času sa čoraz väčší dôraz kladie na prepracované plánovanie. V poslednom období sa rozvoj plánovania spája s rozvojom informačného systému spoločnosti a vyúsťuje až do controllingu, ktorý sa považuje za teóriu a prax podnikového metariadenia. Za základné znaky moderného a efektívneho plánovania sa považujú vecnosť, kompetencie, kreatívnosť, problémová orientácia a orientácia na budúcnosť.

Plán ako nástroj riadenia?

Plánovanie spočíva na selekcii informácií a vypracúvaní hypotéz o budúcnosti definovaním potrebných aktivít na dosiahnutie cieľov organizácie [6]. Pokiaľ bol v minulosti plán akousi pomocnou rukou počas vývoja projektu, dnes sa považuje plánovanie najmä za nástroj riadenia, ktorý v záujme dosiahnutia vytýčených cieľov umožňuje prijať potrebné opatrenia [2]. Myslím, že práve opatrenia prijaté na základe kontrolovaného plánu majú zmysel v porovnaní s nepodloženými, neurčitými, improvizovanými opatreniami.

Plán však neznamená iba dlhodobé ciele, päťročnice či byrokratické postupy. Áno, kedysi slovo plán znamenalo presne spomenuté veci. Moderný plán však už nie je formalizovaný a podniky svoje činnosti v mnohých prípadoch odvíjajú od projektov pripravovaných na kratšie či dlhšie obdobie. Tieto akcie majú svoje ciele – bývajú materiálne, personálne i finančne zabezpečené, tvorí sa pre ne rozpočet a nazývajú sa akčnými plánmi. Typickým príkladom je softvérový projekt vytváraný na objednávku.

Americký autor R. H. Waterman píše, že najlepšie podniky považujú proces plánovania za dôležitejší, ako samotné plány, lebo v ňom vznikajú nové informácie, objavujú sa problémy, rastie kultúra spoločnosti, ale rovnako sa včas objavujú krízové miesta. Pomocou plánu dochádza ku komunikácii a koordinácii činností. Proces plánovania spočíva na učení sa, čím vzniká proces, ktorý nepretržite pôsobí na zdokonaľovanie myšlienkových pochodov rozhodovateľov podniku.

Plán je prvou funkciou manažmentu, ktorá sa zakladá na schopnostiach ľudí vytyčovať si ciele, predvídať a pripravovať svoju budúcnosť. Ak má podnik prežiť a rásť, musí uplatňovať akúsi formu plánovania. V súčasnom turbulentnom trhovom prostredí, v podmienkach globalizácie trhov a rastúcej konkurencie, keď produkty a služby sú čoraz diferencovanejšie, sa podnik musí neprestajne prispôbovať prostrediu.

Situácia bez plánu resp. s klasickým plánovaním – neproduktívna práca, neželané výsledky, práca bez zmien. Situácia s podporou moderného plánovania – úsilie orientované na výsledky, maximalizovanie ľudskej práce, zvýraznenie nutnosti zmien. Podľa môjho názoru je rozdiel jednoznačný. Minimálne v prospech zamestnávateľa. Dôkazom môže byť štúdia projektu PIMS (Profit Impact of Market Strategies) už z roku 1974! Tá dokázala na príklade 57 podnikov s 620 obchodnými aktivitami pozitívnu koreláciu medzi plánovaním a úrovňou zisku [6].

Plánovať však treba vedieť

Plánovanie je limitované presnosťou informácií a neurčitnosťou budúcnosti. Obranou je flexibilita plánov, primeraný stupeň voľnosti konania manažérov a možnosť širšej interpretácie plánov ich realizátormi [2]. To však môže byť problematické, najmä v prípade, ak je plán pevne usadený do finančných bariér projektu. Vývojári však musia vedieť potrebu zmien dobre podložiť a zároveň byť podporený manažérmi. Súhra členov vývojového tímu a manažmentu je najmä pri tvorbe softvérového projektu nesmierne dôležitá.

Plánovanie môže byť drahé a niekedy vedie k byrokracii. Keď plán predstavuje iba súhrn čísel, tabuliek a analýz, tieto nemusia automaticky znamenať úspech projektu. Schopný manažér musí tieto čísla a tabuľky previesť do reálnych myšlienok. Klasické plánovanie môžeme nájsť najmä u firiem z ďalekého východu, na Slovensku sa presadzujú najmä kórejské značky. Opraty uchopené pevne v podobe čísel a tabuliek vedú zatiaľ stále k úspechu, avšak už v súčasnosti sa presadzuje moderný trend – schopnosť prispôsobiť sa trhu, inovátorstvo, nové myšlienky a nápady.

Klasické plánovanie môže potláčať iniciatívu, keďže určitým spôsobom predurčuje činnosť manažéra na plnenie úloh. Parametre plánov však nemožno považovať za nemenné veličiny. Moderný plán je veličina premenná a úspešný manažér zapája do tvorby plánu väčšinu jedincov v spoločnosti. Výsledkom je tak vyššia participácia na projekte, prílev nových myšlienok a odborný výsledok. Ako môže predsa naplánovať softvérový projekt manažér, ktorý hľadá iba na finančné výsledky a pozerá sa na pracovníka ako na „manhour“? Nemali by projekt plánovať odborníci, ktorý projekt vytvárajú a nemali by oni zasahovať do procesu plánovania? Som presvedčený, že určite áno. Manažér by mal byť „iba“ akýmsi spojivom, ktoré spojí všetky dobré myšlienky do moderného plánu.

Úroveň plánovania a druhy plánov – kde sa skrýva moderný plán?

Úroveň plánovania sa odvíja od organizačného usporiadania podniku a v ňom sa odráža aj mierna ekonomickej a organizačnej autonómnosti. Plánovanie je rozdelené do troch hlavných činností na úrovni:

- vrcholového riadenia (topmanažment), kde sa tvorí strategický plán rozvoja podniku ako celku, podnikateľský (business plan) plán, projektové plány rozsiahlych investičných akcií. V prípade vrcholového riadenia je potrebné zachovať isté postupy klasického plánovania, nakoľko neuvážaná „modernizácia“ plánu môže viesť ku krachu podniku.
- stredného stupňa (divízia, oddelenie), kde sa tvoria podnikateľské plány, plány funkčných stratégií, ročné plány a operatívne plány. A práve tu sa objavuje výhoda moderného plánovania – v prípade operatívnych a akčných plánov sú razantné rozdiely v prípade nasadenia moderného spôsobu plánovania.

- najnižšieho stupňa – na tejto úrovni sa zostavujú niekoľko mesačné, maximálne ročný plán a zostavujú sa najmä tu najmä reálne finančné rozpočty.

Pre každý plán je typický časový horizont a obsahová stránka. Podnik však nepracuje iba s jedným plánom, s jedným softvérovým projektom, ale s viacerými plánmi. Pre názornosť uvádzam tabuľku (Tabuľka 1) časových horizontov jednotlivých plánov [2].

Časový horizont	Názov plánu	Klasické alebo moderné plánovanie?
5 ÷ 8 rokov	Plán rozvoja podniku ako celku	Vhodné klasické plánovanie
3 ÷ 5 rokov	Strategický plán a jeho časti	Možnosť nasadenia moderného plánu
1 ÷ 3 roky	Projektový plán	Vhodný moderný plán
2 ÷ 3 roky	Podnikateľský plán	Vhodný moderný plán
1 rok	Ročný plán a rozpočet	Možnosť nasadenia moderného plánu
Mesiac, štvrťrok	Operatívny plán	Dodržiavanie stanoveného plánu

Tabuľka 1. Časová schéma jednotlivých typov plánov. Možnosť využitia moderného plánovania. [2]

Ak nás z týchto plánov niečo výsostne zaujíma, je to najmä projektový plán – práve to je označenie plánu typického softvérového projektu, kde je možné nasadiť vhodné metódy moderného plánovania. Rovnako nás však zaujímavý strategický plán, kde sa v poslednom čase čoraz častejšie objavuje moderná metóda SBU (Strategic Business Unit) – tzv. strategické plánovanie projektových jednotiek. Je spojené s rozvojom divizionálnej organizačnej (projektovej) štruktúry a zvyšovaním podnikateľskej, projektovej a ekonomickej samostatnosti organizačných jednotiek projektu [7]. Jedným zo znakov realizovanej decentralizácie veľkých projektov je, že SBU si vytvorí svoj vlastný plán, vrátane rozhodovania o napredovaní projektu. V prípade obrovských projektov (tvorba operačného systému) metóda SBU zabezpečuje rýchlejšie napredovanie projektu.

Plán si vyžaduje podporu

Plán je podporou pri vývoji, avšak aj samotný plán si vyžaduje vlastnú podporu, napríklad marketingovú. Úlohou marketingového plánu je zabezpečiť obchodnú budúcnosť projektu a to analýzou budúcich potrieb zákazníkov a trhu, vrátane

konkurencie. Hlavnou úlohou marketingového plánu je odhaliť, kto je dnešný a kto budúci zákazník projektu.

Dôležitou súčasťou takéhoto plánu je zhodnotenie situácie na trhu a v okolí (konkurencia, nasýtenosť trhu) a stanovenie cieľov. Klasické plánovanie hovorí o stanovení absolútnych cieľov – porovnateľných s niekoľkoročnými výsledkami vlastnej firmy v minulosti. Ved' predsa 20-percentný rast zisku nemusí znamenať nič, keď konkurencia dosiahla oveľa viac. Preto aj v stanovovaní plánov si treba stanovovať relatívne ciele, porovnávajúc sa s lídrami na danom trhu. Takéto trhovo orientované porovnávanie vťahuje spoločnosť viac do diania na trhu a približuje ju k trhovým lídrom. Proces plánovania buduje u manažérov schopnosť načrtnúť budúcnosť a rozpoznať v nej aj príležitosti hrozby [3]. Moderný plán teda stanovuje ciele relatívne a nie absolútne. V čase globalizácie a čoraz väčšej konkurencie považujem tento prístup za správny.

V marketingovom plánovaní sa používa rad exaktných metód, ako sú extrapolácia trendov, regresná analýza, prognózovanie predaja. Svoje uplatnenie nachádzajú aj metódy kvalitatívne, ako sú kolektívne predvídanie (delfská metóda), expertné metódy a pod [6] [7]. Osobitný význam pre tvorbu moderného marketingového plánu má marketingový mix (4 P – product, place, promotion, price). Je totiž bezvýznamné vyvíjať produkt, keď ho nemám kde predáť, komu predáť a neviem za akú cenu ho mám predáť.

V plánovacej praxi sa v poslednej dobe čoraz častejšie objavuje slovo *benchmarking* (cieľová hodnota). Je to proces porovnávania výkonnostných (alebo nákladových) parametrov projektu a jej najsilnejších konkurentov. Čím skôr začnete s porovnávaním s konkurenciou a zapracovaním zistených rozdielov do svojho projektu, tým skôr pokoríte konkurenciu.

Kvalitný plán stojí na kvalitných pracovníkoch

Projekt možno plánovať agregovane alebo detailne s rôznou mierou dezagregácie [4]. Vrcholový manažment plánuje agregovane, avšak dbať by mal najmä na prizvanie odborníkov a expertov z nižších úrovní, ktorí vedia zodpovedne rozhodnúť o kritických momentoch. Cieľom je maximálne využitie technologických znalostí pracovníkov, minimalizácia prestojov pri vzniku problémov, plynulosť tvorby projektu a maximálne zapojenie schopností všetkých zúčastnených.

Na čo nám je kvalitný plán, pokiaľ nemáme kvalitných pracovníkov, ktorý ho pretavia do úspešného projektu? V prípade veľkých softvérových projektov zohráva markantnú úlohu plánovanie ľudských zdrojov, ktoré prebieha v dlhodobom i krátkodobom horizonte. Pokiaľ v prípade klasického plánu bol zaužívaný spôsob zamestnávania expertov na krátkodobé či dlhodobé úväzky, v prípade moderného plánu je základným kameňom outsourcing – akési vypožičiavanie si ľudských zdrojov podľa aktuálnych potrieb projektu. Najmä v prípade úzkošpecifických odborníkov je táto metóda, podľa môjho názoru, nanajvyš výhodná – maximalizuje sa tak práca experta, minimalizujú sa vynaložené finančné prostriedky, keď tento pracovník

z akéhokoľvek dôvodu nemôže vykonávať svoju činnosť (pozastavenie projektu, posunutie termínov, atď).

Plán projektu je vhodné vedieť odhadnúť v normohodinách, vďaka čomu sa ľahko určí potreba ľudských zdrojov. Stanoviť však v prípade softvérového projektu počet normohodín je úloha viac ako obtiažna. Do popredia sa preto dostávajú znalostné systémy, ktoré na základe predošlých projektov vedia zhodnotiť znalosti, možnosti a časové nároky jednotlivých úkonov. Báza znalostí sa dá vybudovať najmä skúsenosťami z iných projektov. Cieľom plánovania ľudských zdrojov je tak dosiahnutie rovnováhy potrieb a zdrojov. V modernom pláne sa uplatňuje flexibilita tak na strane vývojových požiadaviek, ako aj na strane pracovných zdrojov.

Nieko ten plán musí aj zaplatiť

Plánovanie softvérového projektu silne závisí od finančných podmienok projektu. Finančný plán vyjadruje želané ciele projektu z oblasti ekonomických a finančných ukazovateľov. Je významnou časťou podnikateľského plánu a ak je v čase tvorby plánu projektu faktor, ktorý je najviac sledovaný, je to najmä rozhodnutie o poskytnutí a pokrytí finančných nárokov projektu.

Dôležitým prvkom je v tomto prípade formulácia cieľov plánu projektu. Táto fáza sa považuje za jednu z najdôležitejších a najobsažnejších. Každý projekt si vytyčuje cieľ, ktorý chce v istom časovom horizonte, v určitej kvalite a za stanovených finančných podmienok dosiahnuť [1]. Až keď sú tieto ciele jasné a konkretizované, možno sa sústrediť v ďalších fázach na cesty a spôsoby dosiahnutia cieľu projektu.

Nemecký autor H. Ehrmann [4] vo svojej publikácii definuje nasledujúce ciele:

- marketingové ciele – podiel na trhu, obrat, nové projekty
- ciele v rentabilite – zisk, rentabilita predaja, rentabilita kapitálu
- finančné ciele – zadlženosť, likvidita, kapitál
- kvalitatívne ciele – použiteľnosť produktu, obľúbenosť medzi zákazníkmi
- ciele v oblasti prestíže – vplyv, nezávislosť, imidž, hospodársky vplyv

Dovolím si tvrdiť, že v prípade veľkých projektov je dôležité sledovať všetky tieto ciele. V prípade menších softvérových projektov napríklad novovzniknutých spoločností si myslím, že je dôležité sledovať najmä ciele kvalitatívne a finančné. Ak totiž vytvoríme kvalitný produkt, úspech sa dostaví. Ak však vytvorí aj kvalitný produkt a zadlžime sa ešte v začiatkoch vzniku spoločnosť, nemusí to vytvoriť dobrý obraz o spoločnosti.

Treba sa odlišiť

Analýza okolia (konkurencia a trhu) vedie k identifikácii miesta či postavenia podniku na trhu. Okrem toho sa prihliada na okolie legislatívne, ekonomické, sociálne. Bez

prihliadnutia na ostatné prvky je dôležité najmä nájsť vlastného postavenia na trhu. V súčasnosti vystupuje do popredia otázka globalizácie trhov, koncentrácie ponuky a dopytu, rastúca dynamika trhovej súťaže a ťažšie prognózovateľné zmeny v správaní zákazníkov. Ako sa vraví, konkurencia nespí. Konkurencia vždy bola, je a bude.

Dôležité je však vedieť sa prispôbiť trhu, vnímať inovácie konkurencie, odpovedať na ne, prichádzať s vlastnými inšpiratívnymi metódami tvorby projektu. Môžete mať vo firme niekoľko schopných vývojárov, čo z toho, ak nemáte v spoločnosti nikoho, kto by mal dobrú myšlienku či našiel spôsob, ako byť lepší ako konkurencia? Ak máte dobrú myšlienku či nápad (a samozrejme nedáte si ho ukradnúť), cesta k úspechu sa otvorí takmer sama.

Záver

Klasický verus moderný plán. Na jednej strane strohé byrokratické plánovanie bez praktických príležitostí na zlepšenie, dlhodobé stanovené ciele bez ohľadu na konkurenciu. Na druhej strane odlišenie sa od konkurencie, trhovo orientované plánovanie, väčšia spolupatričnosť na projekte, byť otvorený novým myšlienkam, marketingová podpora, outsourcing. Čo si vyberiete? Osobne sa prikláňam k modernému spôsobu plánovania.

Použitá literatúra

1. Bieliková, M.: Softvérové inžinierstvo. Princípy a manažment. Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000, ISBN 80-227-1322-8.
2. Majtán, M. a kol.: Manažment. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, Bratislava 2005 (2. vydanie), ISBN 80-89085-17-2
3. Tichý, M.: Plánovanie – pretrvávajúca manažérska výzva. Infoware 03/2007
4. Ehrmann, H.: Unternehmensplanung. F. Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen 1999.
5. Grznár, M.: Firemné plánovanie. Ekonóm, Bratislava 1998.
6. Terry, G.R – Franklin, S.G.: Les Principes Du Management. Economica, Paris 1985.
7. Gibson, R.: Nový obraz budúcnosti. Management Press, Praha 1998.

Annotation

The old planning is over, let a modern plan to live

No one of managers from a big corporation nowadays wouldn't argue against the planning needs. Level of the traditional planning process is, however, outdated and doesn't reflect modern corporations needs. Classic planning based on direct model, fixed financial process, annual strategy and allocation of sources without the ability of flexible distributing the resources – this is status of today. It doesn't bring new opportunities for companies and doesn't

increase product value. Improvement of this process means to be individual, not to designate absolutely objectives, but relatives – to be directly competition comparable. In other words, it means market-oriented planning strategy and to cover up not only workers of financial divisions, but also other company workers. Don't allow theoreticians to plan, but people with praxis and with practical market skills. How to build a modern planning system – that's the question, with the managers worry about.