

## Business Performance Management zvyšuje kvalitu rozhodování

Cílem každé firmy (korporace) je dosažení zisku a uspokojení nadějí všech účastníků na maximalizaci podílnictví na daném podniku – investorů na návratnost vložené investice, zaměstnanců na dobrý výdělek a státu na inkaso daní. Na výhledu budoucího zisku a finančního zdraví firmy je závislá cena akcií firmy na burze, pokud je firma nabízena k veřejnému vlastnictví. S růstem velikosti korporací rostly i negativní dopady případného podnikatelského neúspěchu.

*Organizace je vlastně průvodním znakem civilizace. Již ve starověku bylo k výstavbě zavlažovacích kanálů a jiných staveb sloužících komunitě, či k uskutečnění úspěšné vojenské výpravy nutno zorganizovat větší množství lidí. Úspěch však byl založen na umění velkých vladařů či vojevůdců. Ti byli z dnešního pohledu manažery státních organizací. S počátkem 19. století však dochází v Evropě a USA k dramatickému nárůstu počtu soukromých hospodářských organizací – firem. Objevuje se objektivní potřeba velkého množství úspěšných manažerů „podnikatelských“ organizací. Vzniká tak jednak možnost, jednak široká potřeba opakovat úspěšné řídicí postupy. Proto se začíná rozvíjet management jako samostatný obor vědění. Průkopníky managementu jako vědy byli Taylor, Towne, Fayol a další.*

Vedení firem muselo začít hledat metody, zajišťující, že dosažení zisku a přežití firmy nebude dílem náhody či umění jednoho člověka, ale bude jej možno dostat pod kontrolu. Od přelomu 19. a 20. století se začínají rozvíjet formalizované metody managementu<sup>1</sup>.

Do současnosti vzniklo mnoho manažerských metod. Vytvářeli je jak praktičtí manažeři, tak akademici. Firmy zažily vlny implementace managementu kvality, procesů, nákladů, rizik, hodnoty firmy a dalších aspektů souvisejících s podnikáním a úspěchem firmy. V posledních dekadách 20. století pak vzrůstal vliv lidí z oblasti informačních technologií na vývoj a šíření manažerských metod. Jimi nabízený software totiž poskytoval manažerům hmatatelné nástroje podporující tyto metody a do velké míry ovlivňoval jejich použitelnost. Jedná se totiž většinou o metody pracující s velkými objemy dat (např. statistické metody řízení kvality).

S rostoucí velikostí firem, rozšiřováním jejich produktových řad a nutností rychleji a rychleji reagovat na změny v podnikatelském prostředí rostla i potřeba relativně jednoduchých, rozuměj organizačně zvládnutelných komplexních metod pro řízení businessů a firem. Souběžně s tím byly počítače schopny zvládnout stále větší objemy dat a zdokonalovaly se softwarové nástroje pro jejich zpracování. Vznikaly nové a nové kategorie softwarových aplikací, podporujících manažerské činnosti. Ne vždy však přístupy technologicky orientovaných dodavatelů byly schopny naplnit očekávání manažerů. Jelikož ale nikdy nebude nic dokonalého, stále se budou objevovat nové a propracovanější přístupy.

Jedním z nich je i 'business performance management' (BPM)<sup>2</sup>, což přeloženo do češtiny znamená 'řízení výkonnosti podniku', s nímž v roce 1989 přišel analytik firmy Gartner, Howard Dresner. Vychází ze staré pravdy, že řídit lze to, co lze měřit. A úspěch podniku či míru jeho dosažení měřit lze. Kvantitativní veličiny jsou dokonce nezbytné pro popis firemních cílů a zadání úkolů jednotlivým pracovníkům. To platí pro každou úroveň řízení. Účelné samozřejmě je zaměřit se jen na několik nejdůležitějších parametrů fungování firmy a v nich sledovat výkonnost. Klíčové ukazatele výkonnosti (key performance indicators) jsou tak základním nástrojem BPM.

<sup>1</sup> Management má původ v latinském 'manu agere', což znamená „rukou vést“. Z něj pak vznikl starofrancouzský 'ménagement' označující „umění vést/řídit“. Obecně přijímaná definice managementu říká, že se jedná o proces řízení všech částí organizace prostřednictvím využívání zdrojů (lidských, finančních, materiálových, intelektuálních a nehmotných). Rozeznává se 5 funkcí: plánování, organizování, vedení, koordinace a kontrola.

<sup>2</sup> V roce 2001 začala firma Gartner prosazovat spíše pojem Corporate performance management, protože zkratka BPM je záměnná se stejnou zkratkou pro Business process management. Obojí dává smysl, protože lze sledovat výkonnost jednotlivého businessu i celé korporace. Dalším alternativním označením je Enterprise Performance Management. Pro zjednodušení zůstaneme v následujícím textu u zkratky BPM.

BPM je holistickým<sup>3</sup>, procesně orientovaným přístupem, který se snaží strategicky zvýšit kvalitu rozhodovacích procesů. Cílem je vytvořit jednotné, integrované manažerské prostředí, podporující zvýšení výkonnosti na všech úrovních řízení firmy. Z historického pohledu se jedná o pojem poměrně mladý, který ještě hledá svou detailnější podobu a vazby na ostatní zavedenější pojmy. Navíc každá konzultační firma, která se BPM zabývá, či softwarová firma, která nabízí softwarové nástroje pro podporu BPM, se snaží prezentovat svůj pohled na podnikání a své praktické zkušenosti.

Obecně však lze říct, že:

- BPM neříká, jak řídit konkrétní firmu či business, ale že je účelné mít konzistentní prostředí pro definování klíčových ukazatelů výkonnosti firmy/businessu a jejich řízení. BPM nevytváří žádné nové metody, spíše se snaží vytvořit rámec, v němž bude možno propojit již osvědčené přístupy, metody a systémy.
- Příkladem může být vztah BPM a Balanced Scorecard (BSC). Obě metody pracují s ukazateli výkonnosti. Obě metody využívají k zobrazení stavu ukazatelů „palubních desek“. BSC však přímo předepisuje oblasti, ve kterých je potřeba výkonnostní ukazatele definovat. Říká, definuj ukazatele důležité pro realizaci tvé strategie z pohledu finančního, zákaznického, interních procesů a růstu/zdokonalování firmy a hledej mezi nimi vzájemné závislosti. Pomocí nich říd realizaci firemní strategie. BPM se takovými detaily nezabývá, respektive nevynalézá vynalezené, ale přebírá již existující metody.
- Jelikož je BPM „managementem“, půjde v něm primárně o procesy a pravidla řízení, nikoliv o technologie. Sám Dresner říká, že BPM byl reakcí na nízkou hodnotu, kterou poskytovaly softwarové nástroje manažerům. Implementace BPM znamená zásah do firemních zvyklostí; pořízení softwaru samo o sobě nic nevyřeší. Implementace je nejjednodušší v těch podnikových oblastech, které jsou metodicky nejnávštěvnější. Historicky je to především oblast financí a účetnictví. Finanční výkonnost firmy je také to, co nejvíce zajímá akcionáře, zaměstnance i stát.
- Jelikož je BPM „managementem“, nemohou mezi jeho procesy chybět procesy plánování cílů a strategií, vedoucích k jejich dosažení; definování výkonnostních ukazatelů klíčových pro realizaci strategií, sledování ukazatelů a přijímání nápravných opatření při odchylkách od plánu.
- Aby byly hodnoty ukazatelů, o něž manažer opírá svá rozhodnutí, důvěryhodné, musí využívat (softwarové) nástroje poskytující jednoznačně definované a konzistentní výstupy. Přírodním zdrojem těchto nástrojů a dat je oblast data warehousingu (DW) a business intelligence (BI), které mají ve vínku vytvoření „jediné pravdy“ o firmě. Nástroje z oblasti BI již také nabízejí různé kokpity, které jsou pro řízení velmi vhodné, protože efektivně vizualizují firemní cíle a parametry firemní výkonnosti. Mezi propagátory BPM proto najdeme velké množství technologických firem.
- Dynamickému vývoji v oblasti BPM odpovídá i velké množství dodavatelů softwarových nástrojů i různost architektur, které nabízejí. Mezi dodavateli najdeme jak hráče známé z oblasti DW a BI, jako jsou např. BusinessObjects, Cognos, Hyperion, Oracle, Microsoft, tak hráče specializující se na oblast BPM či finančních analýz jako jsou Cartesis, OutlookSoft, Plexus Scientific a další. Nástroje se také liší v míře, do jaké pokrývají jednotlivé funkce BPM. Není proto divu, že komentátoři trhu očekávají jeho konsolidaci.

Protože určitá amorfnost BPM byla problémem pro jeho praktickou aplikaci, přišla v roce 2004 skupina analytických a softwarových firem s iniciativou standardizovat BPM. Výsledkem snažení organizace pojmenované BPM Standards Group je především definice BPM. Ta říká, že:

- BPM je sadou integrovaných, uzavřených řídicích a analytických procesů, podporovaných technologiemi, které postihují jak finanční tak podnikatelské činnosti.
- BPM podporuje jednak definování strategických cílů podniku, jednak měření a řízení výkonnosti vztahené k těmto cílům.

---

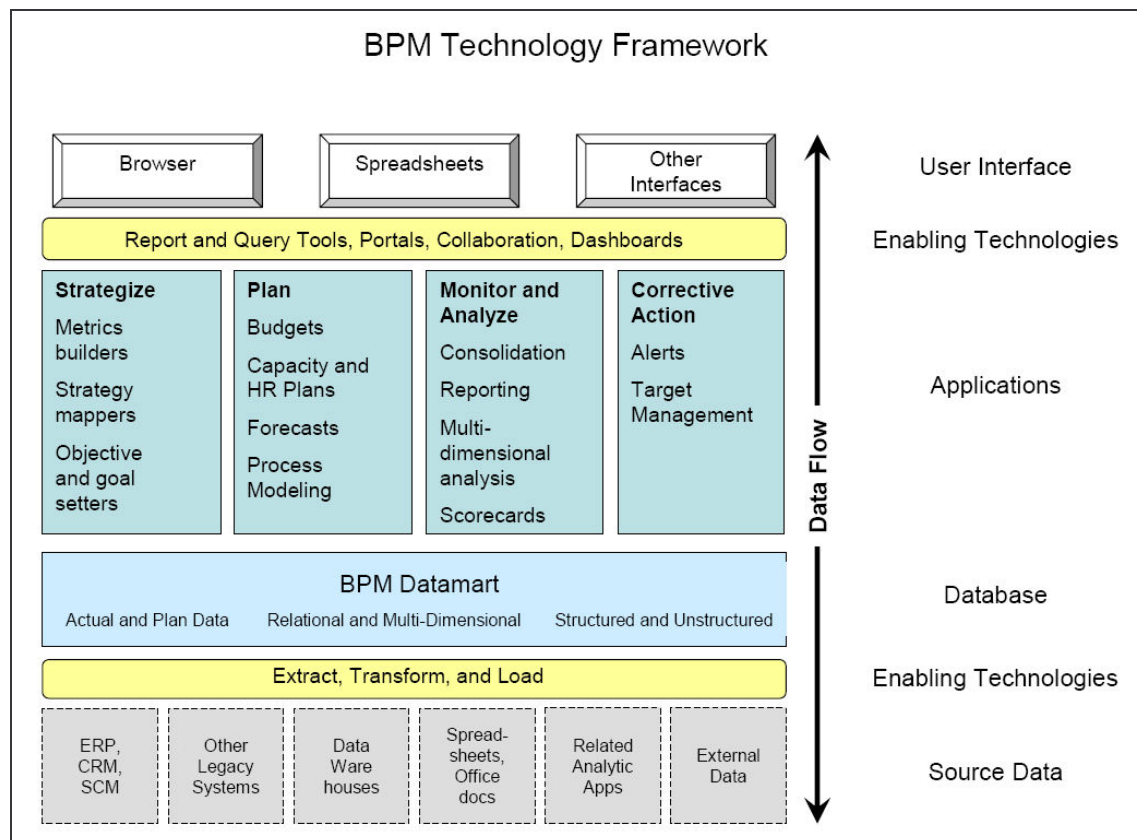
<sup>3</sup> Holismus – slovo řeckého původu znamenající: celý, úplný. Za holistické, celostní, jsou považovány metody, které pracují se systémem vždy jako s celkem, protože jeho chování nelze vysvětlit jako sumu chování jednotlivých částí systému, ale je nutno brát v úvahu i vazby mezi nimi.

- Základní procesy BPM zahrnují finanční a provozní plánování, konsolidaci a reportování, modelování, analýzu a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti vázících se k firemní strategii.

Dalším výsledkem činnosti BPM Standards Group je tzv. „Industry Framework Document“, který definuje základní procesy BPM a doporučenou technologickou architekturu, podporující tyto základní procesy. Základními procesy BPM jsou:

- strategizace,
- plánování,
- sledování a analýza,
- indikování problémů a přijímání nápravných akcí.

Doporučená architektura je zobrazena na následujícím schématu.



Z praktického pohledu je pak zajímavá příloha tohoto dokumentu, která ilustruje příklady konkrétního naplnění „frameworku“ BPM.

Další organizací, která vznikla na podporu využití BPM, je BPM Forum, jehož členská základna čítá 1.000 firem z nejrůznějších odvětví. Členy jsou jak firmy dodávající nástroje pro podporu BPM, tak firmy, které je užívají. Forum poskytuje prostor pro sdílení zkušeností s implementací a využíváním BPM.

Vedle propagátorů BPM existují samozřejmě i kritici, kteří poukazují na to, že „různých managementů“ vznikla za poslední léta celá řada, ale že v průměru po 10-ti letech zapadly, protože buď měly příliš úzký záběr řešené problematiky nebo naopak byly tak obecné, že je nebylo možné v praxi využít.

Další vývoj BPM bude také záležet na tom, nakolik budou úspěšné konkrétní implementace v jednotlivých firmách, co se v praxi ujme a co nikoliv. Někdy je BPM označován za druhou generaci BI. Performance management je pak považován za smysl BI. Firma Gartner dokonce mluví o 'BI-PM' jako budoucnosti dnešního BPM.

Ať už však osud pojmu BPM bude jakýkoliv, investice firem a manažerů do implementace procesů a nástrojů zkvalitňujících jejich rozhodování se neztratí. Bez cílů, strategií, rozpočtů, předpovědí, reportů či různých výkonnostních ukazatelů se již management asi nikdy neobejde. A výkonnostní ukazatel 'zisk' bude klíčový vždy.