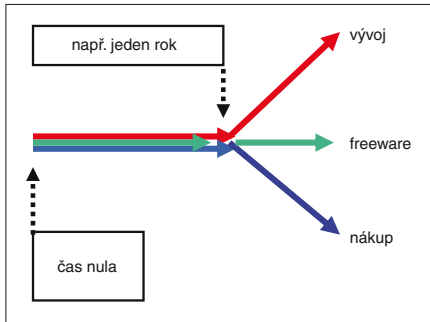


- „Jsou na obr. 8 tři různé projekty, z nichž hned v čase nula, tj. na úplném začátku, vybereme ten nejlepší?“
- „Jsme povinni si něco myslet o pravděpodobnostech budoucího větvení?“ Co vlastně budeme tvrdit, když řekneme, že si o pravděpodobnostech budoucího větvení nic myslet nemusíme? O pravděpodobnostech budoucího větvení pak přece tvrdíme,



Obr. 8. Jsme v čase nula

že jsou všechny tři stejné. Jak to ale můžeme vědět? Těžko. Tedy tvrdíme něco, co podle vlastních slov tvrdit nemůžeme. To je nejen rozpor, ale i nezodpovědnost. Čili budoucí větvení ignorovat nelze. Vybrat si budoucí větve projektu hned na začátku je tedy v takovémto případě vážná chyba.

Někdo třeba namítne, že projekt musí mít jen jeden cíl, a tady máme cíle hned tři. Jak se to vezme: produkty projektu by opravdu nebyly stejné, jestliže by vznikly různými pochody (jsou tři možnosti). Předpoklá-

dáme ovšem, že se nemění účel produktů (čili v jistém smyslu ani cíl projektu). Kdo by ovšem trval na tom, že jde o tři různé cíle – logicky to vyvrátit nelze –, „a tři cíle, to se přece nesmí“, ten by měl smůlu. Skutečnost už tisíckrát ukázala, že se to nejen smí, ale i běžně dělá.

5. Shrnutí

Úvahu na téma rámcové versus podrobné plánování lze shrnout takto:

- je zřejmé, že jak cykly (kolaudační i jiné), tak i větvení do sféry (alespoň) rámcového plánování přirozeně patří,
- plánovat bez cyklů je zkreslující (bez cyklů nelze spolehlivě odhadovat rezervy podmíněně se opakujících činností),
- posuzovat rentabilitu projektu bez větvení (rozkladem větvicího se projektu na „prvočinitele“) je naivní a zkreslující,
- jsou tudíž ve hře nejméně dva přirozené faktory (cykly a větvení), které je třeba při rozhodování těch vůbec nejdůležitějších otázek vzít v úvahu, a se kterými nám běžně používané metody plánování projektů typu kritické cesty (CPM) příliš nepomohou.

Život projektu vypadá v hrubém schématu takto: *návrh, plán, vytvoření produktu, zhodnocení*. K přijetí nebo odmítnutí projektu dojde zpravidla na konci fáze *návrh*. V tradičně pojaté situaci však o přijatém nebo odmítnutém projektu víme málo. Proto lze doporučit, aby součástí fáze návrh bylo zpracování rámcového plánu, který vyhovuje poučce „lepší

je nepřesná pravda než přesný omyl“. Máme tu ovšem na mysli rámcový plán, který je vypočtem s vhodným modelem (nebo aspoň rozumně počítanou agregací na papíře), nikoliv jen kusem papíru bez skutečného života. Papír totiž (studii proveditelnosti nevyjímaje), jak známo, unese všechno.

Přirozeného zobrazení cyklů a větví projektu nelze tradičními způsoby plánování (typu CPM) dosáhnout. Při rámcovém plánování nám nejvíce pomůže takové simulační modelování, o kterém v kontextu úvah o metrikách bude pojednávat již zmíněný připravovaný článek *Jaké vlastně potřebujeme metriky*.

Dobré simulační modelování je metoda přímočará, transparentní, časově, pracovní a finančně málo náročná. Neříkejme však „simulační modelování“ každé drobnosti, při které se využívá generování způsobem Monte Carlo. Skutečné simulační modelování nutně splňuje aspoň tyto dva požadavky:

- zobrazit, alespoň na úrovni rámcového plánu, podstatné vztahy mezi agregovanými činnostmi projektu (včetně cyklů a větvení),
- predikovat běžící projekt tak, že ukáže, jak daleko jsme od *cíle* (celého projektu nebo některé jeho etapy), a ne jak daleko jsme od *startu* (celého projektu nebo některé jeho etapy).

RNDr. Jiří Weinberger,
Timing Praha
(timing@timing.cz)

Process Management Academy Europe 2009

Již popáté se bude 2. až 4. března 2009 konat Process Management Academy (PMA), podruhé v Düsseldorfu v hotelu Maritim. PMA je svým charakterem unikátní akce, jejímž cílem je předávat účastníkům informace o nových trendech v oboru. Cílovou skupinou jsou ti, kteří rozhodují o investicích do automatizační techniky. Mají zde možnost nejen se dozvědět mnoho nového o vývojových směrech v automatizaci a strategických plánech společností, které automatizační techniku vyrábějí a dodávají, ale také se aktivně podělit o své zkušenosti s uplatněním moderní automatizační techniky v praxi ve všech oborech zpracovatelského průmyslu. Uživatelé, dodavatelé i technici z inženýrských společností a projektových kanceláří zabývajících se automatizací mohou na PMA diskutovat o pokročilých metodách řízení, správě výrobních prostředků, propojení systémů pro operativní řízení výroby s informačními systémy podniku a ekonomickými systémy řízení, o optimalizaci vý-

robních procesů a mnoha dalších zajímavých tématech.

Akce je vždy podporována několika významnými firmami z oboru. Pořádající spo-



Obr. 1. Přednáškový sál PMA 2008; akce, která se konala v lednu 2008, se zúčastnilo přes 300 odborníků

lečnost ARC Advisory Group hledá partnery i ze střední a východní Evropy.

Současně jsou vítáni i aktivní účastníci, kteří by byli ochotni podělit se formou referátu

s přítomnými odborníky o svoje znalosti, zkušenosti a názory, především na tato témata:

- nástroje a systémy pro zlepšení přehledu o výrobních operacích,
- zlepšení kvality a bezpečnosti při zachování objemu výroby,
- integrace výrobních a ekonomických nástrojů řízení pro zlepšení výkonnosti podniku,
- uplatnění nově vznikajících standardů v praxi,
- modernizace řídicích systémů prostřednictvím migračních strategií pro zlepšení výkonnosti a spolehlivosti výroby,
- správa výrobních prostředků s využitím prediktivních a preventivních strategií údržby,
- návrh systému řízení výrobních podniků pro dosažení optimálního provozu. Jednací řečí je angličtina.

Bližší kontakt pro zájemce o aktivní účast formou přednášky nebo partnerství zprostředkuje redakce.

(Bk)