

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta aplikovaných věd
Katedra informatiky a výpočetní techniky

Diplomová práce

Využití Rational Focal Point v malé a střední firmě

Plzeň, 2015

Kateřina Odehnalová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů.

V Plzni dne 22. 6. 2015

Kateřina Odehnalová

Abstrakt

Využití Rational Focal Point v malé a střední firmě

Práce popisuje proces tvorby strategie podniku včetně vybraných běžně používaných metod jako např. SWOT analýza nebo Balanced Scorecard a strategické mapy. Dále seznamuje s postupy projektového řízení, které lze využít při naplňování strategických cílů. V praktické části je navržen model strategického řízení malých a středně velkých společností. V závěrečné části (kap. 6) je testována možnost usnadnění strategického řízení využitím aplikace IBM Connections, protože Focal Point nebylo možné z důvodu změny poskytovatele použít.

Klíčová slova: strategie, strategické řízení, strategická mapa, PPM, IBM Connections

Abstract

The Use of Rational Focal Point in Small and Medium Sized Enterprise

The thesis describes the process of developing strategy of a company. It also describes some commonly used methods of strategic management, e.g. SWOT analysis or Balanced Scorecard and strategy maps. Another part presents methods, which could be used in project management as well as during the procedure of achieving strategic goals. A model for strategic management of small and medium sized companies is developed in the practical part. The possibility of using the application IBM Connections in order to facilitate strategy management is tested in the final part (chapter 6) of the thesis. Focal Point could not be used because of the change of provider.

Key words: strategy, strategic management, strategic map, PPM, IBM Connections

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teorie strategického řízení.....	2
2.1	Úrovně řízení ve firmě.....	2
2.2	Strategie.....	3
2.2.1	Business model.....	5
2.3	Strategické řízení.....	5
2.3.1	Formulace strategických cílů.....	9
2.3.2	Analýza vnějšího okolí podniku.....	10
2.3.3	Analýza očekávání zainteresovaných stran.....	13
2.3.4	Analýza interního prostředí podniku.....	13
2.3.5	SWOT analýza.....	15
2.3.6	Výběr optimální strategie.....	15
2.3.7	Realizace strategie.....	16
2.3.8	Evaluace vybrané strategie.....	17
3	Teorie projektového řízení.....	20
3.1	Projekt.....	20
3.2	Životní cyklus projektu.....	21
3.2.1	Plánování.....	23
3.2.2	Realizace.....	24
3.2.3	Poprojektová fáze.....	24
3.3	Řízení portfolia projektů.....	25
3.3.1	Management zdrojů.....	25
3.3.2	Management času a pokroku.....	27
3.3.3	Management informací.....	28
3.3.4	Management rizik.....	28
4	Model strategického řízení.....	30
4.1	Specifika SME.....	30
4.2	Strategická mapa.....	31
4.3	Návrh modelu strategického řízení.....	33
4.3.1	Části navrženého modelu.....	34
5	Softwarové nástroje pro strategické řízení.....	40
5.1	SAP Strategy Management.....	40
5.2	SAS Strategy Management.....	42
5.3	ClearPoint.....	44
5.4	Executive Strategy Manager.....	45
5.5	OnStrategy.....	47
5.6	Cascade.....	48
5.7	Focal Point.....	49
5.8	Connections.....	51
5.9	Výběr nástroje.....	52
6	Realizace modelu v IBM Connections.....	55

6.1	Představení produktu.....	55
6.1.1	<i>Wikiweby</i>	56
6.1.2	<i>Fóra</i>	57
6.1.3	<i>Průzkumy</i>	59
6.1.4	<i>Aktivity</i>	61
6.1.5	<i>Blogy</i>	63
6.1.6	<i>Záložky</i>	65
6.1.7	<i>Soubory</i>	66
6.2	Využití jednotlivých modulů IBM Connections pro strategické řízení.....	68
6.2.1	<i>Wikiweby</i>	69
6.2.2	<i>Fóra</i>	73
6.2.3	<i>Průzkumy</i>	74
6.2.4	<i>Blog nápadů</i>	75
6.2.5	<i>Aktivity</i>	76
7	Závěr	79
	Přehled použitých zkratk	81
	Zdroje	82
	Přílohy	85

1 Úvod

Strategické řízení bylo dříve pokládáno za doménu velkých společností a korporací. V dnešní době je ale systematickému řízení podniku přikládána stále větší míra důležitosti i v malých a středních firmách. I přes tento vývoj je dle výsledků průzkumu [8] provedeného Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR mnoho společností stále řízeno intuitivním způsobem a povědomí o jiných metodách řízení je nízké. Jestliže se vedení společnosti spoléhá pouze na své zkušenosti a intuici, může přehlédnout některé příležitosti pro rozvoj firmy, které by mu mohly být odhaleny analýzami provedenými v rámci strategického řízení. Realizace takových analýz přitom nemusí být nijak nákladná a získané informace mohou mít vysokou hodnotu. Výsledkem strategického řízení je firemní strategie často využívající silné stránky společnosti či tržní příležitosti pro dosažení stanovených dlouhodobých cílů. Nejde však jen o sepsání dokumentu, důležité je i uvedení získaných poznatků do praxe, což může být v mnoha případech problém. V současné době ale existuje mnoho různých programů a aplikací usnadňujících sestavení strategického plánu i jeho praktickou realizaci. Hlavním cílem této práce je proto demonstrace využití jednoho vybraného softwarového nástroje pro potřeby strategického řízení malých a středních podniků označovaných v praxi jako SME.

V praktické části měla být možnost usnadnění strategického řízení společnosti ukázána prostřednictvím programu Focal Point, který v době zadávání práce vlastnila společnost IBM. Od ledna roku 2015¹ ho spravuje společnost UNICOM, Inc. Po této změně již nebylo možné využít Focal Point pro účely této práce, a proto bylo nutné vybrat jiný software pro realizaci praktické části a tím došlo i k úpravě zadání diplomové práce.

Cíle práce

- Identifikace potřeb strategického řízení malých a středních firem.
- Návrh konceptuálního modelu ICT podpory řízení firmy.
- Seznámení se se softwarovými nástroji určenými pro strategické řízení společností.
- Realizace modelu strategického řízení firmy ve vybraném nástroji.

¹ Více viz zpráva dostupná dne 24. 3. 2015 na oficiálních stránkách společnosti UNICOM Systems, Inc. z <http://unicomsi.com/news-and-events/news/focal-point-purifyplus/> nebo příloha 1 této práce.

2 Teorie strategického řízení

Již v úvodu bylo zmíněno, že systematické řízení podnikových procesů² je velmi důležité pro úspěšný rozvoj podniku a naplňování jeho vize. Takové řízení probíhá v několika na sebe navazujících úrovních, které budou popsány v následujících odstavcích.

Text této kapitoly vychází z informací zapsaných ve zdrojích [1] a [2], jestliže není uvedeno jinak.

2.1 Úrovně řízení ve firmě

Jednotlivé úrovně řízení si lze představit jako pyramidu, viz obr. 2.1, na jejímž vrcholu stojí strategické řízení, kterému se bude tato práce věnovat nejvíce. Jeho úkolem je stanovování dlouhodobých podnikových cílů a strategií. Detailnější popis bude uveden v podkapitole 2.3.



Obrázek 2.1: Stupně řízení společnosti

Druhou příčku zaujímá řízení taktické zaměřující se na stanovování postupů, metod a prostředků vedoucích k naplnění podnikové strategie. Taktické řízení je v kompetenci středního managementu³ (např. vedoucí obchodních jednotek, oddělení), kdežto za strategické řízení zodpovídá vrcholový management (ředitel, vlastník), a probíhá v kratším časovém horizontu než řízení strategické.

Poslední, ale neméně důležitou úrovní, je operativní řízení, které by mělo být rozpracováno nejdetailněji. Jedná se o řízení probíhající ve velmi krátkých časových úsecích, např. dnech, s cílem optimálně využít dostupné zdroje pro splnění stanovených úkolů respektujících taktický plán podniku. Výsledkem tohoto stupně řízení je tedy popsání konkrétních kroků v rámci postupů určených taktickým řízením vedoucích k dokončení zadaných projektů (pokud je pro řízení využita metoda projektů, viz kapitola 3) či dílčích cílů.

² Procesem se rozumí posloupnost činností vykonávaných s úmyslem dosáhnout určitého cíle v daných podmínkách.

³ Někdy též nazývaný jako taktický management.

Jednotlivé druhy řízení se mezi sebou dále liší především mírou odpovědnosti při stanovování cílů, úkolů a jejich realizaci. U strategického řízení je tato odpovědnost vysoká, protože jsou při něm stanovovány cíle dlouhodobě ovlivňující chod celé společnosti a vedení nemusí mít k dispozici dostatek informací či zkušeností zaručujících úspěch nově nastavených cílů. Nejnižší odpovědnost je u operativního řízení, kde se dají provedená rozhodnutí často dostatečně rychle změnit a případné chyby napravit dříve než zásadně ovlivní chod společnosti. Rozdíly mezi zmíněnými úrovněmi řízení lze najít i v charakteru informací potřebných pro rozhodování na uvedených úrovních. Při strategickém řízení jsou často využívány externí zdroje (např. dlouhodobá předpověď poptávky a nabídky, demografického vývoje, regionálního rozvoje) a know-how vedení společnosti. Pro operativní řízení bývají naopak dostupné velmi dobře strukturované informace a lze do jisté míry předvídat uskutečnění některých opakujících se jevů, na které se tak mohou odpovědní pracovníci dobře připravit. Pro řešení opakujících se situací totiž bývají zpracovány směrnice či pracovní postupy, podle kterých mají příslušní zaměstnanci jednat. Z toho vyplývá, že zatímco pro strategické řízení je důležitá především kreativita a dobrá intuice top manažerů, u operativního řízení se klade důraz na schopnost řídit se danými instrukcemi a kreativita je spíše potlačována. U taktického řízení dochází ke „zprůměrování“ charakteristik strategického a operativního řízení. Jestliže jsou pro operativní řízení důležitá co nejaktuálnější data krátkodobého významu a pro strategické řízení naopak data dlouhodobá (předpovědi vývoje cen apod.), pak pro taktické řízení jsou nejvýznamnější data sezónní (sezónní výkyvy cen, poptávky, informace o nedostatku produktů v závislosti na potížích s jejich výrobou apod.). Přehled některých uvedených rozdílů viz tab. 2.1.

	<i>Informační charakteristiky manažerských rozhodování</i>					
Řízení	Časový horizont	Podrobnost	Zdroj	Stupeň určitosti	Frekvence výskytu	Závažnost důsledků rozhodnutí
Strategické	Dlouhý	Agregované	Externí	Neurčité	Nízká	Vysoká
Taktické a operativní	Krátký	Detailní	Interní	Určité	Vysoká	Nízká

Tabulka 2.1: Rozdíly v informačních charakteristikách na jednotlivých úrovních řízení, zdroj [1]

2.2 Strategie

Než bude přiblížen význam a způsob strategického řízení, je nutné vysvětlit pojem strategie, který je jádrem strategického řízení. V jednotlivých publikacích zabývajících se problematikou strategického řízení lze najít různá vysvětlení. Zde bude uvedeno jen několik z nich, aby bylo možné udělat si základní představu o obsahu zmíněného pojmu.

Na strategii je možné nahlížet z různých vzájemně se doplňujících úhlů pohledu, jak uvádí publikace [5]:

- Strategie jako proces,
- objem aktivit,
- prvek s vazbou na okolí.

Strategií se tak může rozumět stále se vyvíjející proces směřující k naplnění strategických cílů společnosti, model chování společnosti v závislosti na jejím předchozím vývoji či jednotný pohled členů organizace na podnik a jeho okolí. Publikace [2] říká, že strategie definuje podnikatelské aktivity v rámci podnikatelského plánu⁴. Vymezuje trhy, zákazníky a stanovuje konkurenční výhodu (nikoli konkrétní produkty) za účelem zajištění úspěchu firemních produktů v daném strategickém období.

Dle literatury [3] jsou v odborných kruzích i v praxi nejvíce rozšířeny dva přístupy pojetí strategie. První ji ztotožňuje s dlouhodobým plánem a její tvorba představuje proces, kdy jsou nejdříve sbírány a analyzovány informace, na jejichž základě je vypracována strategie, která je dále postupována k dopracování a realizaci ostatním útvarům společnosti. Po uplynutí určité doby je taková strategie na základě nových dat přepracována.

Druhý přístup se více zaměřuje na rychlé reakce na významné změny v okolí podniku. Strategii je proto podle něj nutné vytvářet či modifikovat spíše kontinuálně než periodicky. Strategie v takovém případě může mít podobu několika scénářů budoucího vývoje společnosti v závislosti na nastalých změnách v podnikatelském prostředí a v postavení podniku na trhu. Takové scénáře ale nejsou detailním plánem s mnoha úkoly a instrukcemi. Představují spíše rámec sjednocující aktivity a rozhodnutí jednotlivců nebo částí organizace za účelem „vítězství“. Tvorba detailních plánů, postupů a úkolů vedoucích k naplnění definovaných cílů je úkolem úrovně řízení navazujících na strategické, jak již bylo zmíněno v předešlém textu.

Ať už je pojem strategie definován jakkoli, nezmění se nic na tom, že představuje nezbytný nástroj pro přežití podniku a udržení prosperity. Hlavním účelem strategie je tedy vymezení konkurenčních výhod, které mohou podniku zabezpečit v současnosti i budoucnosti vytváření zisku. Důležitým úkolem strategie je tak příprava podniku na situace, u nichž se dá s vysokou mírou pravděpodobnosti očekávat jejich vznik. Odhad budoucího vývoje je však velmi obtížnou úlohou.

⁴ Vymezuje prostor pro podnikání firmy, vysvětluje, proč by mělo dané podnikání vést k zajištění dostatečných příjmů, obsahuje odhady vývoje chování zákazníků a dalších subjektů v závislosti na vývoji vnějších faktorů prostředí (sociální, ekonomické, politické, technologické).

2.2.1 Business model

Business model neboli obchodní model bývá někdy zaměňován s firemní strategií, a proto by měl být zmíněn i význam tohoto pojmu, aby nedošlo k mylnému pochopení terminologie používané v této práci.

Business model popisuje základní strukturu společnosti a používané metody pro vytváření, předávání a zisk hodnoty. Strategie se zabývá tím, jak se společnost postaví ke konkurenci, zákazníkům a jak v jejím rámci reaguje na aktuální stav ekonomického prostředí. Business model je naopak nezávislý na konkurenci a na aktuální ekonomické situaci. Z toho vyplývá, že dvě společnosti postavené na základě stejného business modelu mohou dosahovat různých výsledků vycházejících z odlišností v jejich strategiích.

Více o business modelech viz literatura [14].

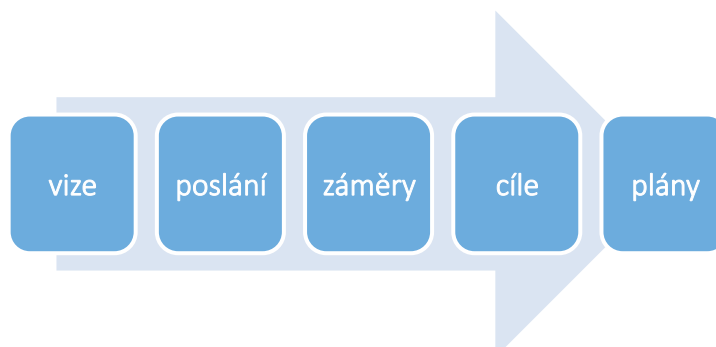
2.3 Strategické řízení

Strategické řízení definuje dlouhodobé celopodnikové cíle a strategie pro horizont několika let, zatímco ostatní druhy řízení zmíněné v předešlém textu se zabývají jejich naplňováním. Z toho vyplývá, že strategické řízení je nadřazeno taktickému a operativnímu. Podstatou strategického řízení je využití konkurenčních výhod, analyzování nabídky a zkušeností konkurentů, poptávky po produktech a využívání nových podnikatelských příležitostí vycházejících z budoucích potřeb trhu. Znalost těchto potřeb může vyplývat z analýzy tužeb zákazníků nebo může daná společnost vystupovat přímo jako tvůrce nových potřeb, kdy v ovlivňovaných subjektech (zákaznících) vyvolává pocit, že nabízený produkt (výrobek, služba) je přesně tím, po čem touží, co nezbytně potřebují. Lze tak vyvolat poptávku, na kterou se společnost měla možnost dobře a v dostatečném předstihu připravit.

Cílem se rozumí žádoucí budoucí stav, kterého chce společnost dosáhnout. Takovým cílem může být například uspokojení nových potřeb zákazníků. Podnik nemusí sledovat pouze jeden cíl, ale může mít stanoveny více vzájemně se nevylučujících cílů. Cíle jsou operativním vymezením záměrů podniku, které zahrnují finanční i nefinanční zájmy zainteresovaných stran⁵. Konkrétní popis postupů vedoucích k naplnění cílů nalezneme v plánech. Záměry jsou konkrétnějším vyjádřením vize, která bez bližší specifikace vymezuje smysl a účel existence společnosti. Vize může existovat jen v představách manažerů či majitelů podniku a její zapsané formě se v takovém případě říká mise či poslání. Měla by poskytovat dostatečný zdroj informací pro sestavení dlouhodobých cílů a být dostatečně emotivní pro vytvoření pozitivních pocitů pro motivaci. Zároveň by

⁵ Zainteresovanými stranami se rozumějí osoby nebo skupiny osob majících možnost ovlivnit dosažení cílů podniku nebo jsou sami ovlivněny dosažením těchto cílů. Někdy se také používá anglické označení „stakeholders“.

měla odrážet postoje společnosti vůči všem zainteresovaným stranám. Pokud je jako vize označován i její zápis, pak by měla obsahovat především informaci o tom, čím by společnost chtěla v budoucnosti být a jaké jsou její hodnoty. Z poslání by měl vyplývat smysl existence společnosti, co a pro koho dělá. Obrázek 2.2 znázorňuje sled postupného konkretizování vize.



Obrázek 2.2: Proces konkretizování vize

Jedním z přístupů využívaných ke strategickému řízení je dle údajů z publikace [2] model označovaný jako „strategické kontinuum“ popsany Romanem Fišerem koncem roku 2003, dále rozpracovaný v roce 2014 ve zdroji [6] a který se dle informací ze zmíněných literatur v praxi dobře osvědčil. Tento přístup spočívá v pojetí strategie jako nikdy nekončícího sledu na sebe navazujících, ale ohraničených období – strategických intervalů. V daných intervalech má každá skupina ovlivňující chod podniku své specifické úkoly naplňující aktuálně používanou strategii či pomáhající připravit novou strategii. Jedná se o následující intervaly:

- *vizionářský* = Vrcholový management se zabývá dlouhodobými úvahami o budoucnosti společnosti, které ale nemusí mít praktický dopad na chod podniku.
- *strategický* = Doba, kdy je formulována nová strategie. Vrcholový management své úvahy sdílí se středním managementem a umožňuje mu přípravu na naplňování nových strategických cílů.
- *taktický* = Vrcholový management neprovádí zásadní změny ve strategii, ale kontroluje její aktuálnost. Střední management navrhuje a zavádí změny podporující úspěšné naplňování aktuální strategie. Vykonavatelé strategie se školí na zaváděné změny. Po jejich zaškolení se z tohoto intervalu stává operační interval.
- *operační* = Období, kdy společnost působí na trhu a plní svoji aktuální strategii. Probíhá kontrola a koordinace práce v rámci nastavených pravidel středním managementem.

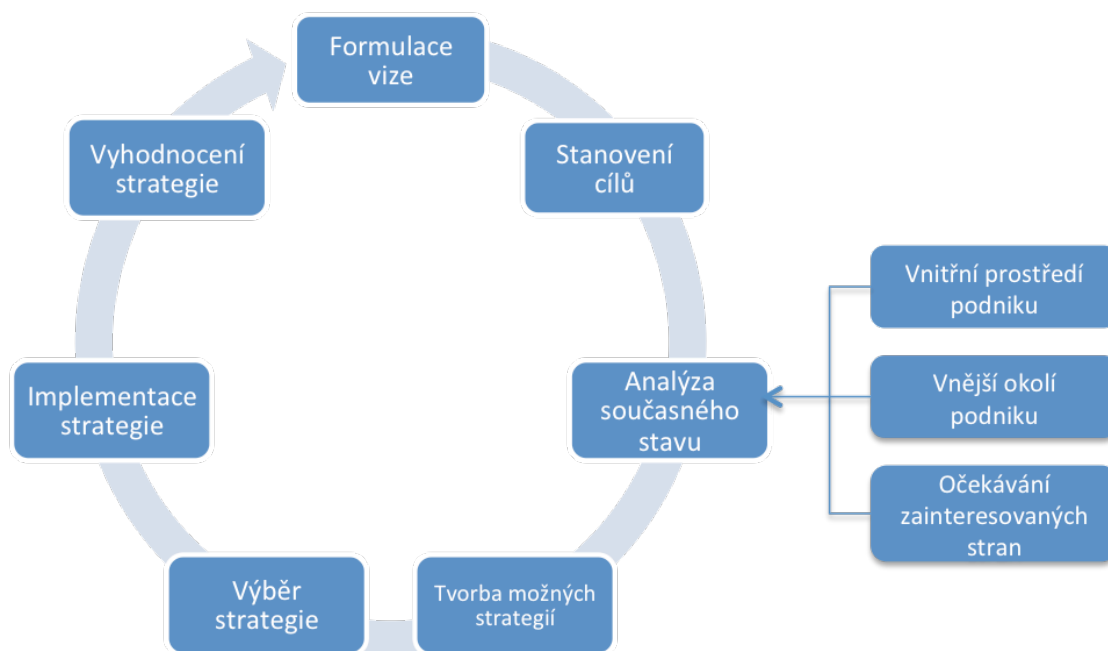
Všechny uvedené intervaly popisují aktuální období. Zabývají se tedy činnostmi prováděnými v současnosti se zaměřením na budoucí vývoj. Činnosti prováděné

jednotlivými skupinami zaměstnanců v uvedených intervalech jsou shrnuty v tabulce 2.2.

Skupina	Interval			
	<i>Vizionářský</i>	<i>Strategický</i>	<i>Taktický</i>	<i>Operační</i>
<i>Vrcholový management</i>	Vzdělávání se	Vytváření, zlepšování st.	Kontrola, koordinace naplňování st.	Definována strategie
<i>Střední management</i>	-	Vzdělávání se	Vytváření, zlepšování st.	Kontrola, koordinace naplnění st.
<i>Vykonavatelé</i>	-	-	Vzdělávání se	Provádění

Tabulka 2.2: Přehled strategických intervalů ve strategickém kontinuu

Ideální model strategického řízení podniku zřejmě neexistuje, ale dle literatury [1] se odborníci shodují na tom, že by mělo probíhat v určitých, logicky navazujících krocích. Strategické řízení by tak mělo být chápáno jako posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků. Počátek by měl být ve vymezení poslání společnosti, tvorbě cílů a strategické analýze. Mezi poslední kroky by pak měla patřit formulace možných strategií, výběr a implementace optimální strategie, kontrola a korekce průběhu jejich realizace. Jednotlivé kroky strategického řízení mohou probíhat zároveň a každý může ovlivňovat ostatní (např. při výběru nové strategie musí být promyšleny i možnosti její realizovatelnosti). Proces popsaného strategického řízení přehledně zobrazuje obrázek 2.3. Nastíněný proces tvoří stále se opakující cyklus, takže po implementaci a validaci vybrané strategie začíná celý proces nanovo revizí strategických cílů společnosti a případnou úpravou strategie.



Obrázek 2.3: Proces strategického řízení

Zjednodušeně lze celý proces tvorby strategie shrnout pomocí čtyř otázek, jejichž zodpovězení by mělo poskytnout základní rámec pro sestavení strategie, příp. strategického plánu:

1. Kde jsme teď?
2. Co to pro nás znamená?
3. Kde bychom chtěli být (např. za rok, za pět nebo deset let)?
4. Jak se tam dostaneme?

První dvě otázky představují analýzu současného stavu společnosti, tzn. analýzu vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku stejně jako analýzu očekávání důležitých zainteresovaných stran. To, co pro společnost znamená její současný stav, je možné shrnout využitím SWOT analýzy popsané v části 2.3.5. Třetí otázka směřuje na stanovení cílů podniku, kdy je nutné vycházet ze zjištění poskytnutých předchozími dvěma otázkami. Po zodpovězení poslední otázky by měla společnost disponovat strategickým plánem, tzn. měla by mít k dispozici postup vedoucí ke splnění stanovených cílů.

Výstupem strategického řízení podniku je firemní strategie zahrnující cíle, kterých chce společnost v budoucnu dosáhnout. Velmi důležité je nejen výslednou strategii sepsat a zpřístupnit všem zainteresovaným osobám, ale hlavně ji uvést do praxe. V dnešní době usnadňuje komunikaci i realizaci strategie celá řada aplikací. Některé s výrazným úspěchem, jiné méně úspěšně.

Ve velkých korporacích bývá obvyklé, že je vytvořena jedna obecná korporátní strategie, kterou se řídí jednotlivé strategické obchodní jednotky (SBU), které si ale zároveň vytvářejí své vlastní strategie. Každá SBU totiž může fungovat v rozdílných ekonomických prostředích a podnikat v odlišných odvětvích, protože korporace jako celek mívá velmi široké portfolio aktivit. Na strategii konkrétní SBU pak navazuje strategie jednotlivých oddělení tvořících danou SBU a vznikají tak dílčí strategie jako např. finanční, informační, personální, marketingová, výrobní, výzkumná atd. Strategie jednotlivých oddělení musejí zohledňovat strategii SBU, která je podřízena korporátní strategii udávající směr vývoje celé korporace. Obdobně ovlivňuje firemní strategie podniku kategorie SME všechny jeho funkční oblasti (oddělení) a zaměstnance. I když pro jednotlivé oblasti nemusí být vypracována samostatná strategie, musejí zaměstnanci ve svém jednání zohledňovat nastavenou firemní strategii tak, aby nedocházelo ke konfliktnímu jednání. Stejně tak musí vytvořená firemní strategie brát v potaz vazby mezi odděleními a jejich možnostmi. V rámci SME si lze SBU představit i jako podnikatelskou aktivitu, pro kterou je vhodné definovat vlastní strategii. Stále je však třeba mít na paměti, že veškerá rozhodnutí prováděná na různých úrovních musejí být v souladu s hlavní firemní strategií a vzájemně se nesmějí nijak ohrožovat, vylučovat ani jinak podkopávat záměry a cíle společnosti. Všechny oblasti ovlivněné zvolenou strategií lze shrnout dle rámce modelu 7S pro

dekompozici organizace vytvořeného poradenskou firmou McKinsey&Company, jak navrhuje publikace [11]:

- **Spolupracovníci** – Ztotožnění s kulturou a správné využití jejich kvalifikace v rámci nové strategie.
- **Struktura** – Organizace, organizační vztahy a informace ve struktuře společnosti odpovídají vybrané strategii.
- **Strategie** – Nutnost implementace souvisejících změn do všech útvarů podniku.
- **Systémy** – Procesy a ostatní systémy (informační, plánovací, kontrolní) umožňující realizovat strategii.
- **Styl** – Management by měl vytvářet motivující prostředí pro zvolenou strategii.
- **Schopnosti** – Zachování dovedností a úrovně zajištění nejdůležitějších činností společnosti i po zavedení nové strategie.
- **Sdílené hodnoty** – Všichni pracovníci sdílejí definované dlouhodobé cíle.

Model 7S bude blíže popsán v části 2.3.4 zabývající se analýzou interního prostředí podniku. V dalších odstavcích této podkapitoly bude pojednáno především o strategické analýze, faktorech, které při ní musejí být zohledněny, a při ní používaných metodách.

2.3.1 Formulace strategických cílů

Každá SME by se měla zabývat otázkou, jak zformulovat své vize o budoucím vývoji podniku do jasných cílů. Bez jejich jasné formulace hrozí, že se společnost nebude rozvíjet dle představ majitelů či managementu. Dle publikace [4] umožňuje jasné vymezení cílů v měřitelných termínech udržet společnost v žádoucím směru vývoje a poskytuje měřítko pro hodnocení míry rozvoje a úspěšnosti podniku. Jasně definované cíle dále pomáhají vymezit postavení podniku vzhledem k jeho okolí a začlenit jej do něj, koordinovat činnost zaměstnanců (redukce možných konfliktů v rozhodování) a rozdělit pravomoci a odpovědnosti v řídicí struktuře společnosti.

Dle informací z dostupné literatury se doporučuje jejich formulace tak, aby měly následující vlastnosti označované akronymem SMART:

- **S** = *stimulating*. Cíle stimulují k dosažení co nejlepších výsledků.
- **M** = *measurable*. (Ne)dosažení cíle je měřitelné.
- **A** = *acceptable*. Cíle jsou přijatelné i pro ty, kdo je budou plnit.
- **R** = *realistic*. Cíle jsou dosažitelné.
- **T** = *timed*. Cíle jsou určeny v čase.

Příklad formulace cíle splňujícího podmínky SMART:

Získání 20% podílu na českém trhu se zdravou výživou do 31.12.2015 prostřednictvím zařazení bioproduktů od nových výrobců.

Takto formulovaný cíl povzbuzuje zaměstnance k vyvinutí úsilí pro jeho dosažení a je tedy stimulační. Splnění cíle je měřitelné, protože obsahuje zcela konkrétní cílový stav, kterého chce společnost dosáhnout. Časová určitost je dána stanovením mezního termínu pro jeho splnění. Akceptovatelnost a realističnost je vázána na podmínky v oboru podnikání společnosti a na situaci uvnitř podniku.

Proces formulace cílů by měl zahrnovat tři kroky:

1. Obecná formulace,
2. vymezení cílů pro jednotlivé okruhy činnosti společnosti,
3. prioritizace cílů.

Při tvorbě cílů musí být zohledněny i různé vlivy působící na společnost. Mezi takové faktory patří např. prostředí obklopující podnik, očekávání zainteresovaných stran, interní prostředí, objem dostupných výrobních zdrojů, schopnosti a vlastnosti řídicích pracovníků, minulý vývoj společnosti (zkušenosti z realizace předešlých cílů). V průběhu strategické analýzy se obvykle provádí rozbor prvních tří jmenovaných faktorů, jak je naznačeno na obr. 2.3. Metody používané pro jejich analýzu budou rozebrány v podkapitolách 2.3.2 až 2.3.4.

2.3.2 Analýza vnějšího okolí podniku

Každá společnost je součástí trhu, na který mají vliv různé faktory a těmi je následně ovlivňováno i fungování společností na něm působících. Tyto vlivy je nutné analyzovat a zohlednit při tvorbě strategií a cílů. Pro společnost totiž mohou představovat výrazné omezení nebo nové podnikatelské příležitosti. Jak zmiňuje publikace [1], podniky se strategií více přizpůsobenou jejich okolí jsou úspěšnější než ty, které působení okolních vlivů do svých strategií nezahrnují. Analýza vnějšího okolí podniku by měla být zaměřena zejména na odhalení směrů vývoje sil, které by v budoucnosti mohly významně ovlivnit fungování společnosti, působících v něm. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí by tedy měla být identifikace příležitostí a hrozeb pramenících z okolního prostředí.

Tato analýza by měla být provedena ve třech krocích:

1. **Rozbor dosavadní strategie.** V tomto kroku se zjišťuje, zda se nezměnily předpoklady o vývoji okolí u dosud používané strategie, jak je naplňována a zda je vůbec nutné měnit ji z tohoto pohledu.
2. **Předpověď vývoje okolí.** Zde se hledají odpovědi na otázky, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje vnějšího okolí a zda je možné očekávat významné změny postavení společnosti vzhledem k jejímu okolí.

3. **Ohodnocení významu zjištěných změn.** Na závěr je vhodné zjistit, zda jsou změny ve stávajících cílech nutné, zda eliminují identifikované strategické nedostatky či hrozby.

Metodami používanými při realizaci této analýzy jsou např. PEST, ETOP, MAP a Porterova analýza, matice růstu (BCG), atraktivita oboru či přežití. Některé ze zmíněných metod budou popsány v následujících odstavcích.

2.3.2.1 PEST analýza

V souvislosti s analýzou vnějšího prostředí se používá tzv. **PEST (STEP)**⁶ **analýza**. Jde o rozbor **politických** (vlivy související s vládou, zákony), **ekonomických** (vlivy vycházející z toků peněz, služeb atp.), **sociálních** (vlivy související se způsobem života lidí a jejich životními hodnotami) a **technologických** (vlivy vztahující se k vývoji výrobních prostředků, materiálů) faktorů ovlivňujících vnější prostředí společnosti. Pomáhá najít odpověď např. na otázky: Které vnější faktory mají vliv na společnost? Které z nich jsou pro ni v současnosti nejdůležitější? Které budou nejdůležitější v „blízké“ budoucnosti?



Obrázek 2.4: Příklady faktorů ovlivňující společnost z vnějšího prostředí

Užitečnost a možné přínosy této metody jsou shrnuty v následujících čtyřech bodech:

1. Použití jako kontrolní seznam.

⁶ Dalším označením je SLEPT, kdy L zastupuje slovo *legal* – právní a legislativní faktory. Nebo PESTE, kde se pod druhým E skrývají ekologické vlivy. Ve čtyřpísmenné verzi jsou tyto faktory zařazené mezi politické vlivy.

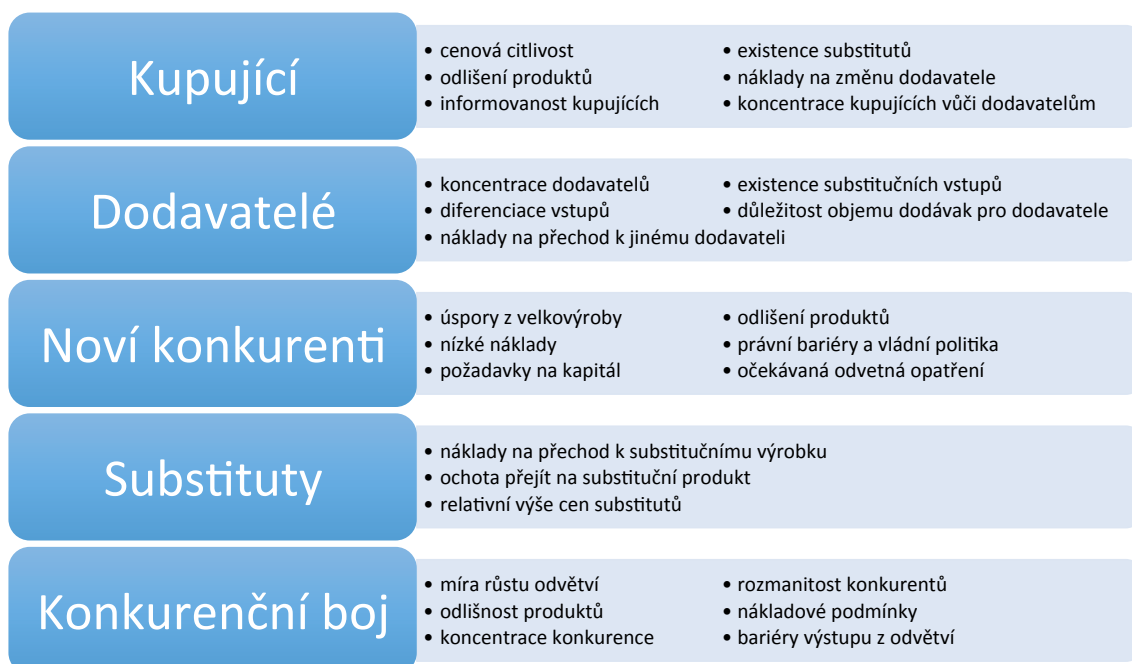
2. Identifikace klíčových vlivů ve vnějším okolí.
3. Rozpoznání dlouhodobé hybné síly či spouštěče změny.
4. Pomoc při zkoumání dopadů externích vlivů na společnost.

Na obr. 2.4 jsou zobrazeny příklady faktorů vstupujících do této analýzy.

2.3.2.2 Porterova analýza

Jiným názvem také Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí či Porterova analýza pěti konkurenčních sil je často používanou metodou pro rozbor oborového okolí podniku. Jejím hlavním účelem je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné odhadovat ziskovost v odvětví a analyzovat potenciální hrozby i příležitosti, jejichž využitím by mohl být eliminován vliv hrozeb na podnik.

Je nutné poznamenat, že Porterův model bývá v literatuře kritizován kvůli svým teoretickým základům. Při formulaci modelu byly opomenuty komplementy (vzájemně se doplňující produkty), které mohou situaci na trhu či v odvětví ovlivňovat stejně významně jako substituty (vzájemně se vylučující produkty) a měly by tedy být zohledněny. Konkurence mezi jednotlivými subjekty působícími na trhu, popř. v odvětví je dynamický proces, v němž není dosaženo rovnováhy. Struktura odvětví se tedy neustále mění a tím dostává Porterův model další trhliny.



Obrázek 2.5: Rozhodující činitelů jednotlivých působících sil Porterova modelu

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti je určována zejména působením pěti sil:

1. Vyjednávací síla kupujících,
2. vyjednávací síla dodavatelů,
3. hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
4. hrozba substitutů,

5. intenzita rivality mezi konkurenty.

Obrázek 2.5 uvádí příklady rozhodujících činitelů u jednotlivých zmíněných sil.

2.3.3 Analýza očekávání zainteresovaných stran

Zainteresovanými stranami mohou být např. zákazníci, uživatelé, klíčové zákaznické skupiny, zaměstnanci, odbory, vlastníci, akcionáři, dodavatelé, konkurenti, finančníci, orgány státní a místní správy. Tyto skupiny osob hrají významnou roli při formulaci strategií a stanovování cílů, protože pro podnik důležité zainteresované strany mají rozhodující vliv na jejich realizaci. Při formulaci cílů a stanovování strategií je tedy nutné brát v potaz zájmy a sílu jednotlivých zainteresovaných osob či skupin.

Analýza očekávání důležitých zainteresovaných stran se provádí za použití metod a technik průzkumu postojů a názorů jako je např. interview nebo dotazníková technika. Následně by měla být ohodnocena důležitost jednotlivých zainteresovaných stran, aby bylo možné identifikovat nejvýznamnější výpovědi. Hodnocení se týká následujících tří oblastí:

- Jak může daná skupina nebo osoba promítnout svá očekávání do podniku.
- Vliv jejich očekávání na budoucí strategie.
- Možnost naplnit jejich očekávání a stanovení toho, jaká rizika jsou spojena s jejich nenaplněním.

Výsledky analýzy mohou být užitečné jak při tvorbě strategie, kdy je snahou co nejvíce vyjít vstříc zájmům důležitých zainteresovaných stran, tak při rozhodování o přijetí strategie, kdy je třeba přesvědčit zainteresované strany zúčastněné jednání, že vybraná strategie je v souladu s jejich zájmy.

2.3.4 Analýza interního prostředí podniku

Interní prostředí firmy je tvořeno působením různých faktorů. Dle literatury [1] jsou tyto faktory členěny do následujících oblastí:

- Vědecko-technický rozvoj,
- marketing a distribuce,
- výroba a její řízení,
- podnikové a pracovní zdroje,
- finanční a rozpočtové faktory.

Pro každý uvedený vliv bývá vypracována analýza, která pomůže identifikovat silné a slabé stránky podniku. Kromě analýzy interních faktorů zabývající se rozбором jednotlivých zmíněných oblastí se využívá i metoda 7S, analýza hodnotového řetězce či SAP (Strategic Advantages Profile). V následujících odstavcích bude blíže popsána metoda 7S, u které je ale při jejím samostatném

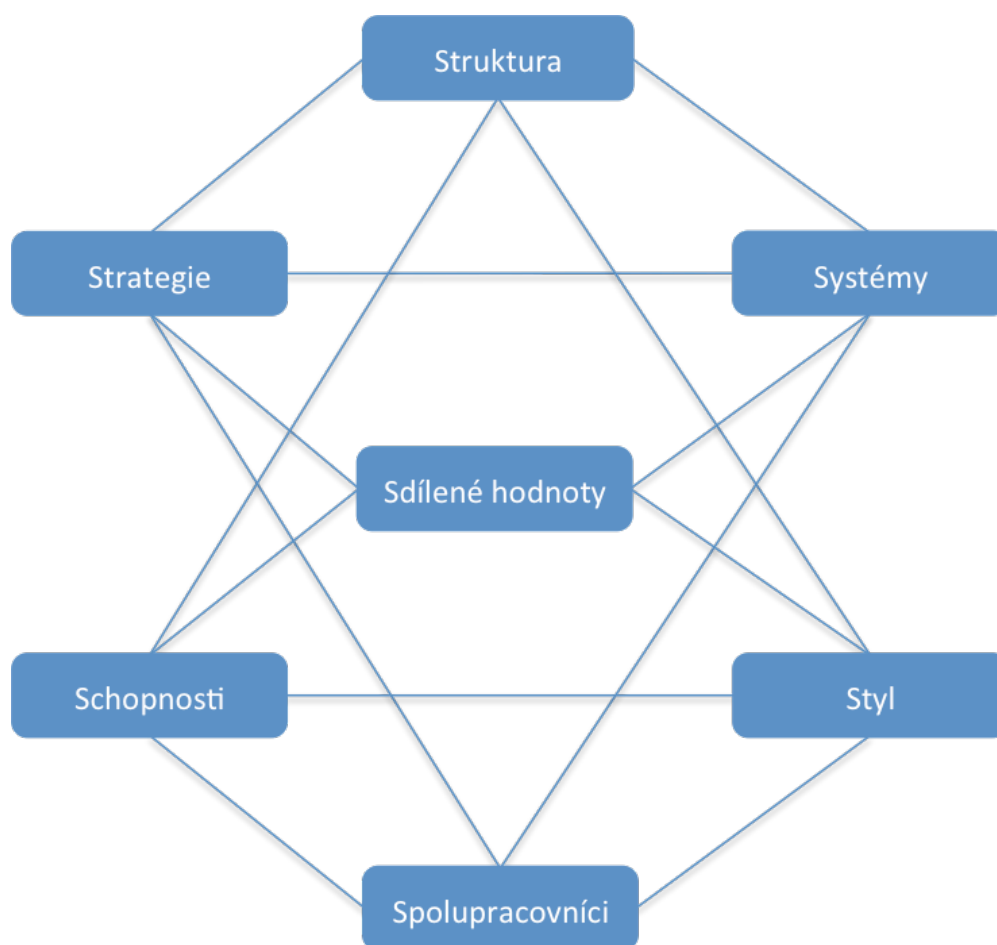
použití pro analýzu interního prostředí nutné dát pozor na to, že nemusí pokrýt všechny důležité firemní aspekty.

2.3.4.1 Metoda 7S

Metoda 7S byla vyvinuta koncem 70. let konzultanty firmy McKinsey&Company a je používána pro hodnocení kritických faktorů úspěchu společnosti. Těmito faktory se rozumí klíčové ukazatele ovlivňující úspěch či selhání společnosti, plánu nebo firemní strategie.

Rámec pro využití této metody je složen ze sedmi vzájemně se ovlivňujících a podmiňujících oblastí tvořícími každou společnost:

1. **Spolupracovníci** = společenství lidí se stejným cílem,
2. **strategie** = definice cílů a jejich dosažení,
3. **sdílené hodnoty** = vize,
4. **schopnosti** = profesní způsobilost pracovní skupiny ve firmě, know-how,
5. **styl** = osobitý způsob jednání managementu, řešení problémů, řízení,
6. **struktura** = organizační struktura společnosti,
7. **systemy** = souhrn metod, postupů, informačních systémů a technologií sloužících k řízení funkčních oblastí podniku.



Obrázek 2.6: Model 7S

Tyto faktory je nutné brát při jakékoli snaze o dosažení změny jako jeden celek, protože jsou spolu vzájemně propojeny tak, že opomenutí jednoho může vést ke zhroucení celku. Vzájemné vztahy jsou znázorněny na obrázku 2.6.

Analýza 7S by měla obsahovat k jednotlivým dílčím oblastem interního prostředí konkrétní fakta dokládající minulý vývoj a současný stav. Uvedené skutečnosti by měly být poté kriticky zhodnoceny a sumarizovány například využitím metody SWOT popsané v následující části 2.3.5.

2.3.5 SWOT analýza

Poslední metodou používanou pro účely strategické analýzy, která bude v této práci zmíněna je tzv. SWOT analýza. Název metody vychází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Jejich českými ekvivalenty jsou: silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Tyto čtyři položky charakterizují analyzované oblasti. Silné a slabé stránky představují činitele snižující nebo naopak vytvářející vnitřní hodnotu společnosti. Příležitosti a hrozby jsou externími faktory, které podnik sice nemůže tak dobře ovlivnit, ale uvědomí-li si je, může využít zjištěných dostupných příležitostí či se snažit o eliminaci detekovaných hrozeb. Data pro analýzu lze shromáždit např. převzetím z již provedených dílčích analýz, srovnáním s konkurenty nebo diskuzí expertů. Cílem metody SWOT je diagnostikovat a případně ohodnotit zmíněné čtyři faktory. Literatura [1] doporučuje tuto analýzu provádět na závěr strategické analýzy jako přehled nejdůležitějších závěrů provedených dílčích analýz.

Přehledné zpracování SWOT analýzy může poskytnout kvalitní vodítko pro sestavení výsledné strategie společnosti, jak naznačuje tab. 2.3.

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	strategie SO (využít silné stránky pro získání výhody)	strategie WO (překonat slabiny využitím příležitostí)
T – hrozby	strategie ST (využít silné stránky pro čelení hrozbám)	strategie WT (minimalizovat náklady a čelit hrozbám)

Tabulka 2.3: Schéma možných strategií při využití SWOT analýzy, zdroj [4]

2.3.6 Výběr optimální strategie

Po provedení výše zmíněných analýz by měla být společnost schopna formulovat několik alternativních strategií. Pro jednu vybranou by pak měly být k dispozici alespoň tři další verze. Jedna odpovídající realistickému pohledu na budoucí vývoj faktorů ovlivňujících společnost, druhá reflektující optimistický pohled a třetí pro pesimistický výhled. Všechny zmíněné verze strategie by měly být zpracovány tak, aby v případě potřeby byl přechod k jiné pro podnik co nejsnazší.

Jak bylo uvedeno v podkapitole 2.3.5, při tvorbě strategií je vhodné vycházet z výsledků SWOT analýzy, která představuje shrnutí ostatních provedených analýz. Na základě čeho ale vybrat strategii, která bude pro společnost optimální⁷?

Dostupná literatura doporučuje hodnotit vhodnost strategie zejména dle tří klíčových kritérií:

1. **Vhodnost** – Určuje, do jaké míry strategie využívá klíčové schopnosti podniku, jak se shoduje s posláním společnosti a do jaké míry odpovídá předpokládanému vývoji okolí.
2. **Přijatelnost** – Vypovídá o tom, do jaké míry navrhovaná strategie naplní očekávání důležitých zainteresovaných stran.
3. **Uskutečnitelnost** – V rámci tohoto kritéria dochází k hodnocení náročnosti na výrobní faktory (kapitál, technologie, pracovní síla, suroviny atd.) a praktické využitelnosti strategie.

Dalším důležitým faktorem, který by měl být zohledněn při výběru strategie, je i ekonomický dopad na společnost. Ten lze vyhodnotit prostřednictvím simulace vývoje rozvahy, výsledovky, cash-flow a různých finančních ukazatelů jako např. poměrových finančních ukazatelů likvidity, rentability či zadluženosti.

Ani zohlednění uvedených kritérií při výběru optimální strategie nezaručuje její úspěšnost, a proto je tento krok velmi rizikový pro celou společnost a neměl by se uspěchat. Zároveň se ale musí při tvorbě a výběru strategie postupovat dostatečně rychle, aby podnik nepromeškal využití své konkurenční výhody, mezery na trhu nebo aby informace získané strategickými analýzami neztratily na aktuálnosti.

2.3.7 Realizace strategie

Po výběru optimální strategie následuje fáze jejího zavádění do praxe. Jelikož se při implementování nové strategie mohou vyskytnout neočekávané problémy, nemusí se jednat o jednoduchý úkol a celý postup je vhodné pečlivě s dostatečným předstihem naplánovat tak, aby se předešlo alespoň některým potížím plynoucím z nedostatečné přípravy jednotlivých etap realizace strategie. Součástí těchto příprav je i vytvoření vhodných podmínek v podniku, jak uvádí publikace [1]:

- Jasná definice toho, které organizační a řídicí složky odpovídají za jednotlivé činnosti spojené s realizací nové strategie a jaké pravomoci a kompetence přitom mají.
- Vedení společnosti precizně definuje rozhodující strategické cíle, předpoklady a podmínky realizace strategie. Kromě toho zajistí, aby s nimi byli seznámeni všichni účastníci plánování.

⁷ Optimální strategií se rozumí taková strategie, jejíž realizace má největší šanci na dosažení v ní vytyčených cílů.

- O úkolech vyplývajících z přijaté strategie a navazujících strategických plánů musejí být informováni manažeři stejně jako řadoví pracovníci účastníci se realizace. I na nich závisí úspěšné zavedení vybrané strategie. V některých podnicích je běžnou praxí písemná informace všech zaměstnanců, kteří se budou podílet na implementaci nové strategie, o jejím obsahu. S realizací úkolů bývají také spojeny motivační zaměstnanecké systémy.
- Implementace strategie je dlouhodobý proces, který může být potřeba v průběhu času upravit. Proto je nutné kontrolovat a hodnotit průběh realizace a následně dle potřeby upřesňovat a revidovat nejen samotnou strategii, ale i plány z ní vyplývající. Některé z používaných metod budou popsány v následující části 2.3.8.

Do realizace strategie již vstupuje i taktické a operativní řízení, ale pracovníci odpovídající za formulaci a výběr strategie (strategický management) zde mají stále důležitou roli.

Samotná realizace strategie bývá prováděna formou projektů a procesů. Projektový způsob zavádění změn se používá při neopakovatelných zásazích, zatímco procesní způsob je využíván pro realizaci vzájemně provázaných a opakujících se činností. Zásady a způsob projektového řízení budou nastíněny v kapitole 3 Teorie projektového řízení.

2.3.8 Evaluace vybrané strategie

V předchozím textu bylo zmíněno, že je důležité po výběru strategie a jejím zavedení do praxe sledovat a hodnotit dosažené výsledky, aby bylo možné včas odhalit nedostatky. Pro úspěšné zavedení strategie do praxe je vhodné stanovit jednotlivé strategické operace, u nichž bude jasně definován realizátor, náplň, termín dokončení, náklady a případně další potřebné údaje. Často se za účelem úspěšného zvládnutí realizace vybrané strategie využívá projektové řízení popsané v kapitole 3 Teorie projektového řízení, jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci.

Po zavedení strategie do praxe následuje hodnocení jejího přínosu pro podnik. Hodnocení je důležité provádět i v průběhu zavádění strategie, aby při zjištění nedostatků mohla být včas upravena či přijata strategie alternativní. Úpravy jsou nutné především tehdy, když se změní ekonomické prostředí či dojde k jakékoli nepředvídané události, která by mohla výrazně ovlivnit fungování společnosti. Obecně je kontrolní proces prováděn dle literatury [11] ve čtyřech navazujících krocích:

1. Stanovení kontrolních kritérií,
2. hodnocení kritérií,
3. srovnávání dosažených hodnot s plánem,

4. stanovení závěru (pokračování v plánu, úprava postupu, úprava kritérií).

Při sestavování kontrolního procesu by mělo být dbáno na splnění následujících bodů:

- **Integrace s plánováním** – Změny plynoucí z provedené kontroly je možné okamžitě realizovat v plánech.
- **Flexibilita** – Kontrolní systém je adaptabilní ke změnám v prostředí či systému.
- **Přesnost** – Získané informace musejí být přesné, protože nelze připustit provedení změn ve strategickém plánu na základě nepřesných informací.
- **Pravidelnost** – Je důležité provádět kontroly v pravidelných intervalech, aby bylo možné posoudit vývoj zvolených ukazatelů v čase.
- **Objektivnost** – Proces kontroly musí být objektivní, aby nedošlo ke zkreslení výsledků.

Dle publikace [11] by mělo být k hodnocení výsledků dosažených při změně strategie přistupováno ze tří pohledů:

1. **Efektivnost** – Posouzení efektivnosti strategie z hlediska využití zdrojů, dosažených cílů, zainteresovaných stran atd.
2. **Produktivita** – Porovnání výstupů (dosažených cílů) s použitými zdroji. Samotná hodnota zisku zde není rozhodující.
3. **Manažerská výkonnost** – Prověření vlivu organizační a řídicí práce manažerů na dosažení strategických cílů.

V literatuře [9] a [10] je jako jeden z využívaných prostředků pro kontrolu plnění stanovených cílů uvedena metoda Balanced Scorecard (BSC) neboli systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Tyto ukazatele jsou rozděleny do čtyř základních perspektiv, které mohou být dle potřeby konkrétní společnosti dále rozšířeny či jinak upraveny:

1. **Finance** – Tato perspektiva je využívána především proto, že umožňuje měřit ekonomický přínos, který je důležitý pro mnoho zainteresovaných osob.
2. **Interní obchodní procesy** – Zde je kladen důraz na zvyšování rychlosti a efektivity interních procesů.
3. **Zákazníci** – Pro mnoho společností je důležitá spokojenost zákazníků, proto je vhodné použít i tento pohled.
4. **Učení se a růst** – Zařazení této perspektivy vychází z přesvědčení, že vzdělávání zaměstnanců a zavádění inovací jsou důležitými faktory ovlivňujícími budoucí vývoj podniku.

Pro každou z definovaných oblastí si každá společnost dle své potřeby sestaví vlastní ukazatele, u kterých se sledují čtyři hodnoty poskytující přehled o jejich vývoji:

1. strategický cíl (dlouhodobý cíl)
2. krátkodobý cíl (cíle pro sledované období)
3. aktuální hodnota
4. počáteční hodnota

Z uvedeného vyplývá, že úspěch použití této metody závisí hlavně na správně zvolených a definovaných ukazatelích výkonnosti podniku pro jednotlivé zkoumané oblasti. Důležité je i zachování způsobu měření jednotlivých ukazatelů, aby nedocházelo ke zkreslení poskytnutých údajů.

Metoda BSC je úspěšně využívána i při vizualizaci strategie pomocí strategických map. Stává se tak „prostředníkem“ mezi strategií, taktikou a operativní činností. Blíže bude tento způsob využití popsán v části 4.2.

Dalšími metodami používanými k hodnocení a kontrole dosažených výsledků jsou např. rozpočtové kontroly, finanční analýzy či provozní kontroly (kontroly zajištění krátkodobých úkolů typické zejména při implementaci strategie).

3 Teorie projektového řízení

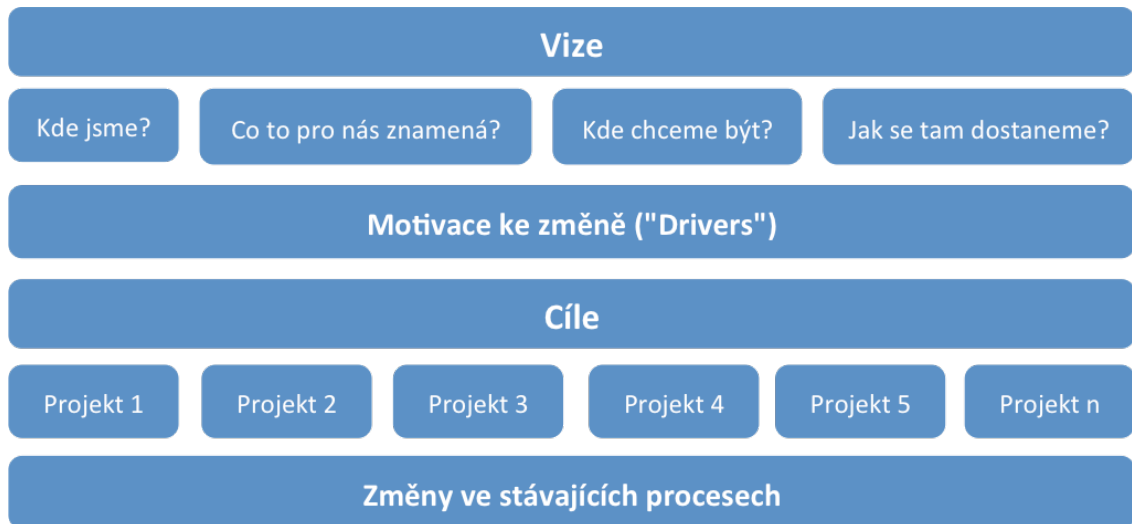
Projektové řízení neboli řízení pomocí projektů je v rámci strategického řízení využíváno jako způsob vedoucí k realizaci jednotlivých částí strategických cílů většího rozsahu nebo menších strategických cílů. Obecně představuje využívání znalostí, schopností, nástrojů a technik pro dosažení stanovených cílů. Řízení využitím projektů je soustředěno na naplnění stanovených cílů „skokem“, kdežto klasický přístup k řízení společnosti se zaměřuje na zavedení dlouhodobě udržovaných a optimalizovaných systémů. V následujících odstavcích bude popsán průběh řízení projektu. Informace jsou čerpány ze zdrojů [15] a [16].

3.1 Projekt

Pod označením projekt se nerozumí nějaký cíl ani dokument, ale určitá činnost nebo soubor činností prováděných v omezeném časovém úseku, s daným zdrojovým omezením (finance, pracovní síla, materiál apod.) s cílem vytvořit něco jedinečného. Výstupem nemusí být jen výrobek či služba, ale i zlepšení stávajícího systému nebo zavedení nového. Důležitou vlastností projektu je to, že výsledný produkt je vždy unikátem. Příkladem může být nový model letadla, postavení nové elektrárny či zavedení nového léku na trh. Druhým důležitým atributem projektu je jeho časová omezenost, tzn. má definován začátek a konec, kterého bývá dosaženo splněním nastaveného cíle.

Základním rysem odlišujícím projekt od procesu je jeho neopakovatelnost. Proces popisuje činnost opakující se po určitých časových obdobích. Projekt je naopak vytvářen při jedinečných příležitostech, jakými jsou například změny ve firemní strategii. Popisuje nejen cíl, ke kterému se s jeho pomocí chce společnost dostat, ale také cestu vedoucí k němu.

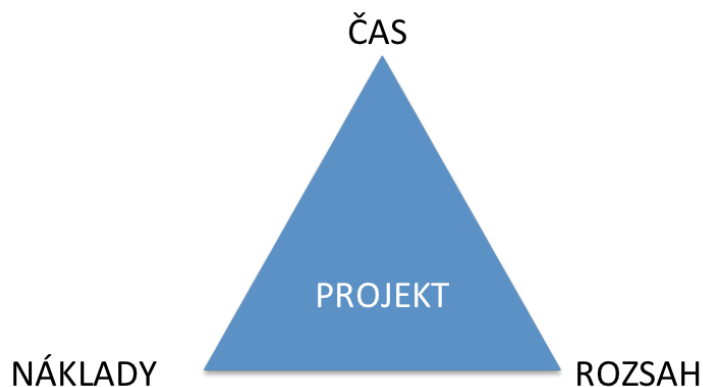
Obrázek 3.1 zachycuje začlenění projektů do strategického řízení firmy. Na pomyslném vrcholu strategického řízení stojí vize, k jejíž formulaci (označované jako poslání) může pomoci zodpovězení otázek „Kde jsme?“, „Co to pro nás znamená?“, „Kde chceme být?“ a „Jak se tam dostaneme?“. Společnost je ke změně strategie motivována externími nebo interními okolnostmi, které bývají označovány jako „drivers“, vyplývajícími např. z analýz interního a externího prostředí rozebraných v podkapitole 2.3. Z vize a motivací plynou strategické cíle (v angl. také priorities). Stanovené cíle pak mohou ovlivnit již zavedené firemní procesy prostřednictvím projektů sloužících k realizaci definovaných strategických cílů.



Obrázek 3.1: Projekt v rámci strategického řízení

3.2 Životní cyklus projektu

Cílem řízení projektů je řídit realizaci projektů neboli určitých změn ve stanoveném čase, rozsahu (kvalitativním stupni, užitné hodnotě) a nákladech. Tyto tři parametry projektu se vzájemně ovlivňují a tvoří tzv. „magický trojúhelník“ znázorněný na obrázku 3.2. Trojúhelník je vždy rovnostranný, takže v případě požadavku na snížení nákladů je obvykle nutné snížit kvalitativní stupeň, a tím dojde i ke snížení času potřebného k jeho realizaci. Při vyšších nárocích na užitnou hodnotu je pak potřeba zvýšit i časovou náročnost a náklady na realizaci. Zvýšení (snížení) jednoho parametru tedy vede ke zvýšení (snížení) zbývajících. Ideální je jednoznačné definování těchto parametrů na počátku projektových prací bez dalších změn v průběhu jejich realizace.

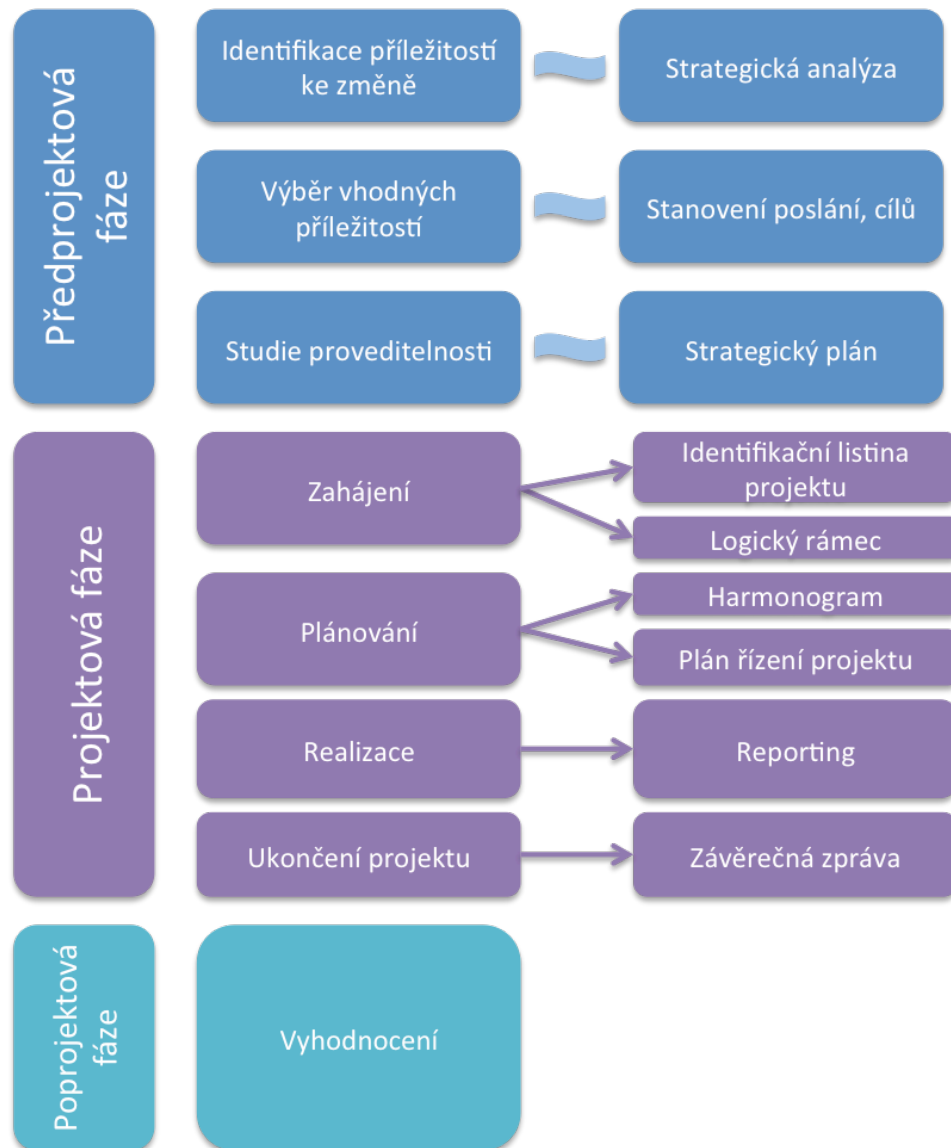


Obrázek 3.2: Magický trojúhelník

Průběh realizace projektu je vhodné dělit na menší celky (fáze), u kterých je řízení jednodušší. O tomto rozdělení se mluví jako o životním cyklu projektu, přestože se nejedná o cyklus ve formě uzavřeného koloběhu.

V nejobecnějším pojetí je tvořen třemi fázemi:

1. Předprojektová fáze (definiční),
2. realizace a ukončení projektu,
3. poprojektová fáze (vyhodnocení a provoz).



Obrázek 3.3: Životní cyklus projektu

Předprojektovou fází je nutné provést před samotnou realizací každého projektu. Slouží zejména k ověření jeho proveditelnosti. V této etapě se provádí identifikace příležitostí změn, předběžná studie proveditelnosti (jestliže není možné realizovat technicko-ekonomickou studii proveditelnosti), podpůrné nebo funkcionální studie sloužící jako podpora rozhodovacího procesu a případně studie proveditelnosti. Již v předběžné studii proveditelnosti lze v některých případech rozhodnout o realizaci či zamítnutí vybraného projektu. Jestliže to možné není (často u rozsáhlých projektů), jsou provedeny další výše zmíněné studie.

V případě, že je provedena technicko-ekonomická studie proveditelnosti, lze ji mnohdy považovat za nejdůležitější část projektového cyklu, protože jejím cílem je poskytnutí technické, ekonomické a komerční základny pro rozhodnutí o realizaci projektu.

Předprojektové činnosti jsou v rámci strategického řízení částečně nahrazeny volbou strategie, z níž vycházejí jednotlivé následně realizované projekty, a analýzami provedenými v průběhu tvorby firemní strategie. Na obr. 3.3 znázorňujícím životní cyklus projektu jsou v této fázi zobrazeny i činnosti spadající právě do oblasti strategického řízení.

Jakmile je rozhodnuto o realizaci projektu, je stanoven termín jeho zahájení. Po zahájení projektu je k dispozici identifikační listina projektu definující základní technicko-organizační parametry projektu a logický rámec projektu obsahující přínosy, cíl, výstupy a klíčové činnosti projektu. Následně je přistoupeno k plánování projektu, vytvoření projektového plánu a k průběžné kontrole jeho plnění. Po dosažení stanoveného cíle je projekt ukončen a tím je završena i projektová (realizační) fáze, u níž jsou na obr. 3.3 znázorněny i jednotlivé listiny, které by měly být v jejích jednotlivých částech vytvořeny.

Po ukončení projektu je přistoupeno k vyhodnocení. Výstupy získané realizací projektu přetrvávají i po jeho ukončení.

3.2.1 Plánování

Plánování představuje „... vytvoření *řídícího schématu, které určuje akce a jejich pořadí vedoucí k dosažení daného cíle.*“ [15] Z této definice vyplývá, že cílem plánování je určení toho, co je třeba udělat, kdo, kdy a pro koho to má udělat. Aby bylo možné naplánovaný postup realizace projektu kontrolovat, doporučuje se do plánu zahrnout následující body:

- Specifikace cílového stavu,
- definice použitých metod,
- množství potřebných prostředků a způsob jejich zisku,
- časový harmonogram jednotlivých úkolů včetně pracovníků zodpovědných za jejich včasné a kvalitní provedení,
- popis očekávaných výsledků s ohledem na možné překážky,
- specifikace náhradních nebo korekčních postupů pro případ nepříznivého vývoje činitelů ovlivňujících úspěšnost projektu spolu s definicí rizik,
- obecný návod pro postup řešení projektu,
- detailní popis postupu plnění projektu,
- minimální hranice pro přijatelnou kvalitu výsledků,
- vyhodnocení efektivity vynaložených prostředků vzhledem k dosaženému cíli.

Projektový plán se po schválení odpovědnými osobami používá na zdokumentování předpokladů, provedených rozhodnutí, schváleného rozsahu, nákladů a harmonogramu, pro usnadnění komunikace mezi členy projektového týmu (případně dalšími zúčastněnými stranami) a jako vodítko pro realizaci projektu. Míra podrobnosti projektového plánu závisí na potřebách jednotlivých týmů a obsahu projektů.

3.2.2 Realizace

Realizace projektu probíhá dle odsouhlaseného a v projektovém plánu zapsaného postupu a časového harmonogramu. Součástí harmonogramu jsou i milníky představující pro projekt důležité události dělící ho do etap. Příkladem může být splnění určitého souboru úkolů, začátek plnění úkolu, využití významného zdroje, změna v zodpovědnostech či jiné významné rozhodnutí. Milníky mívají stanovený termín dosažení, takže mohou sloužit nejen k monitorování věcného pokroku v realizaci projektu, ale i časového průběhu realizace. Při nesplnění milníků či jejich pozdním dosažení obvykle následuje revize časového rozvrhu, případně i rozpočtu projektu, jestliže by nebylo možné splnit projekt v původně plánovaném čase. Pro sestavení harmonogramu bývá využíván Ganttův diagram a pro optimalizaci časového průběhu projektových prací některá z metod síťové analýzy jako například metoda kritické cesty.

Součástí realizace projektu jsou i kontrolní procesy, jejichž cílem je zjistit, zda to, co bylo uděláno, odpovídá původním požadavkům a porovnat postup projektových prací s plánovaným postupem. Kontrola se tedy sestává zejména z ověření a vyhodnocení následujících bodů:

- Dodržování stanovených termínů,
- kvalita provedených úkonů,
- dostupnost potřebných zdrojů,
- využívání naplánovaných zdrojů,
- zajišťování zdrojů,
- změny předpokladů a vliv na realizaci projektu.

3.2.3 Poprojektová fáze

V této závěrečné fázi projektu dochází k vyhodnocení dosažených cílů, získaných poznatků a zkušeností, které by bylo možné využít v budoucnu. Za tímto účelem je nutné analyzovat celý průběh projektu a nalézt jeho přínosy pro společnost. Některé projekty mohou být sestaveny tak, že jimi dosažené přínosy jsou zjevné až po uplynutí určité doby. V takovém případě je potřeba naplánovat pozdější termín a způsob vyhodnocení.

Výstupem poprojektových nebo také vyhodnocovacích činností bývá závěrečná zpráva obsahující:

- Souhrn naplnění cílů,
- využití vyčleněných zdrojů,
- přínosy projektu,
- příležitosti ke zlepšení budoucích projektů,
- možné pokračování projektu,
- výstupy projektu,
- zhodnocení práce vykonané projektovým týmem.

3.3 Řízení portfolia projektů

Soubor všech plánovaných a realizovaných projektů tvoří portfolio, které je spravováno prostřednictvím metod Project Portfolio Managementu (PPM). Smyslem PPM je tedy řízení a koordinace všech projektových aktivit tak, aby bylo dosaženo strategických cílů. Projekty a cíle je důležité správně identifikovat, nastavit jejich priority, evidovat, pravidelně aktualizovat a řídit jejich vazby na odpovědné osoby.

Při řízení portfolia projektů je nezbytné mít po celou dobu na mysli to, že veškeré projektové činnosti musejí sledovat firemní strategické cíle. K odklonu od nich by mohlo dojít například při úpravách projektů kvůli problémům při realizaci původních plánů.

Jednotlivým projektům by měly být v rámci PPM přiřazeny priority tak, aby bylo možné určit, kterému projektu je důležité věnovat v daném okamžiku nejvíce pozornosti, aby byl úspěšně dokončen. Priority se mohou v průběhu času měnit zejména s tím, jak je plněn časový harmonogram jednotlivých projektů.

Projekty realizované v rámci jedné společnosti se v určitých oblastech prolínají, a proto je vhodné zaměřit se v PPM právě na ně. Kromě oblastí popsaných v následujících odstavcích mezi ně můžeme zahrnout i management přínosů, kdy je sledován celkový užitek z realizace projektů, či management kvality definující jednotný postup kontroly a testování projektů podobného typu jako např. některé IT projekty.

3.3.1 Management zdrojů

Představuje plánování využití všech používaných nebo mezi projekty sdílených zdrojů pro realizaci projektových činností v čase. Podkladem pro řízení zdrojů je struktura projektu, časový harmonogram a znalost dostupného množství a typu zdrojů. Mezi zdroje lze zařadit například pracovní sílu, finanční prostředky, software, stroje, znalosti aj.

Řízení pracovní síly nebo také lidských zdrojů znamená organizovat pracovníky tak, aby byly co nejlépe využity ostatní dostupné zdroje. Z využívání lidských zdrojů často plynou různé potíže např. emocionálního původu, které je potřeba řešit, a zároveň je nutné plnit požadavky zadavatele projektů při dodržení

harmonogramu a rozpočtu. V této oblasti je tedy velmi důležité i umění efektivní komunikace s ostatními účastníky projektů.

Management finančních zdrojů zahrnuje především rozdělení dostupných finančních prostředků mezi jednotlivé projekty tak, aby byla možná jejich úspěšná realizace. Data získaná z této oblasti jsou dále využita při hodnocení rentability projektu, kde jsou náklady na realizaci projektu porovnávány s výnosy dosaženými díky jeho realizaci za využití různých ukazatelů jako např. čistá současná hodnota (NPV) nebo návratnost investic (ROI) či společenská návratnost investic, kde je ROI rozšířeno o vyhodnocení dopadů projektu na společnost (obyvatele), ekonomiku a životní prostředí.

Plánování nákladů lze zahrnout do řízení finančních zdrojů, protože jde o stanovení nákladů na realizaci projektu v závislosti na potřebných zdrojích. Používají se různé způsoby, které můžeme rozdělit do dvou skupin: *odhadování* a *rozpočtování nákladů*. Při odhadování nákladů jde o přibližné stanovení hodnoty nákladů na jednotlivé projektové činnosti a vychází se z:

- požadavků na zdroje,
- struktury prací,
- sazby na jednotku zdroje,
- odhadů potřebné doby pro jednotlivé činnosti.

Pro odhad nákladů existuje několik možných technik. První z nich je odhad na základě podobnosti, kdy se vychází ze skutečných nákladů podobného projektu. Jedná se o málo nákladnou formu odhadu a výsledek nebývá příliš přesný. Další metodou je parametrické modelování, kdy je sestaven matematický model pro předpovídání projektových nákladů v závislosti na parametrech projektu. Přesnost výsledného odhadu je dána přesností vstupních dat a při dostupnosti údajů z podobných projektů může být tento způsob dostatečně přesný.

Kromě metod zahrnutých do oblasti odhadování nákladů lze využít i metod z oblasti rozpočtování, kdy je sestaven podrobný rozpočet nákladů včetně zdrojů jejich krytí. Pro stanovení nákladů v tomto případě slouží seznam aktivit a odhad doby jejich trvání. Doporučuje se začít stanovením přímých nákladů úzce souvisejících s konkrétními projektovými činnostmi. Mezi ně mohou patřit např. náklady na materiál, subdodávky, nákup služeb, osobní náklady na pracovníky, pořízení, pronájem hmotného a nehmotného majetku. Do rozpočtovaných nákladů je nutné zahrnout i nepřímé neboli režijní náklady představující náklady, které nelze jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu, protože jsou společné pro celou organizaci. Jak velký díl těchto nákladů bude přiřazen jednotlivým projektům, záleží na odpovědných osobách. Příkladem nepřímých nákladů jsou náklady na vytápění a další energie, úklid, opravy budov, část daní a poplatků,

nákladů na marketing a účetnictví nebo část osobních nákladů managementu společnosti.

3.3.2 Management času a pokroku

Hlavním úkolem je jednotné sledování a reportování událostí, milníků, výstupů a pokroků v rámci jednotlivých projektů. Management času pracuje s časovým plánem umožňujícím průběžnou kontrolu včasného plnění projektu. Porovnání plánovaného a skutečného stavu projektu probíhá v daných kontrolních bodech (milníky) nebo v pravidelných kontrolních cyklech (měsíční nebo kratší). V případě, že je ohrožen časový plán, dochází k analýze důvodů jeho neplnění a případnému přeplánování, tj. aktualizaci časového plánu. Změna může být provedena např. upravením vazeb mezi jednotlivými činnostmi tak, aby bylo možné některé překrýt v jednom časovém intervalu nebo zvýšením zdrojové kapacity, jestliže je to možné.

Pro sledování postupu v projektu je dle publikace [17] objektivní metodou provádění analýzy dosažené hodnoty. To ale může být zbytečně komplikované, a proto se přistupuje k používání jednodušších metod:

- Procentní dokončenost projektu v časových jednotkách,
- procentní dokončenost projektu v jednotkách pracnosti,
- analýza trendů plnění milníků,
- analýza dosažené hodnoty na základě sledování pracnosti projektu v normohodinách.

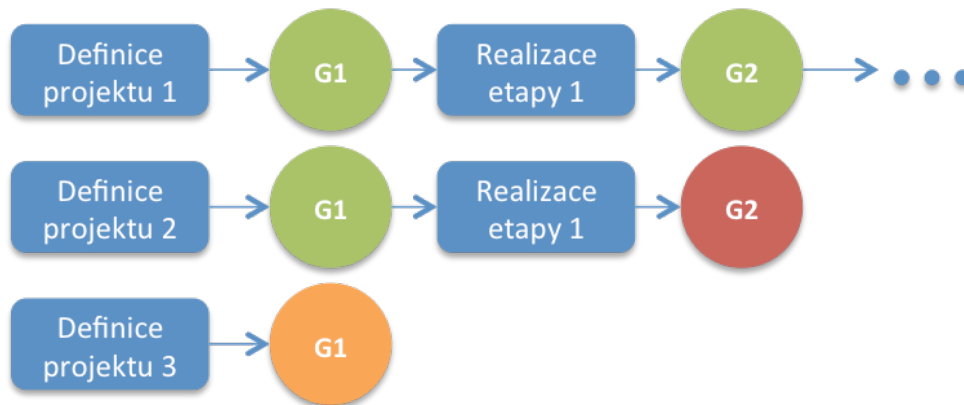
Někdy bývá používána i upravená analýza trendů plnění milníků označovaná jako Stage Gate Model (SGM). Tuto metodu využívá například program Focal Point určený především pro správu projektového a produktového portfolia. Principem analýzy trendů plnění milníků je stanovení většího počtu milníků, než je obvyklé. Běžně jsou umísťovány do časové osy k termínům, kde je očekáváno ukončení nějaké významné události z hlediska průběhu projektu. U této metody bude ale jejich počet přibližně dvojnásobný, tzn. jsou umísťovány i mezi důležité body harmonogramu. Při dosažení milníku je v určeném kontrolním dnu vyhodnocen dosavadní průběh projektu. S tím je spojena nutnost přípravy zprávy o jeho průběhu, kde nestačí jen konstatovat dosažené hodnoty. Zpráva by měla obsahovat:

- sdělení o posunu projektu oproti poslední kontrole,
- přehled plnění činností,
- soupis hlavních problémů,
- návrhy řešení problémů spolu s konkrétními úkoly,
- další skutečnosti, kterým je potřeba věnovat pozornost v rámci projektu,
- odhad budoucího vývoje projektu spolu s výhledem na jeho ukončení.

SGM navíc jednotlivé milníky chápe jako tzv. postupové brány (označované jako gate). V každém takovém milníku je možné projekt:

- předčasně ukončit při nepříznivém vývoji projektu,
- pozastavit do splnění určité podmínky,
- odsouhlasit k pokračování.

V grafickém znázornění se pro tento typ milníku často používá označení symbolem silničního světelného semaforu. Zelená znamená, že je projekt připraven na vstup do další fáze, oranžová značí nepřipravenost projektu na další postup a červená se použije pro zastavení projektu. Na obrázku 3.4 jsou zobrazeny příklady průchodů projektů jednotlivými milníky (G1, G2) v SGM. U projektu 1 je zobrazen bezproblémový průchod, provádění projektu dva je zastaveno na druhém milníku po realizaci etapy 1 a projekt 3 je pozastaven na prvním stanoveném milníku, protože se může čekat např. na splnění určitých požadavků nezbytných pro pokračování realizace projektu.



Obrázek 3.4: Příklad průchodů projektu v SGM

3.3.3 Management informací

Pro řízení portfolia projektů je vhodné mít jednotný zdroj informací, prostřednictvím kterého lze sdílet poznatky získané při realizaci či přípravě projektů. Je tak možné eliminovat některá nedorozumění způsobená špatnou informovaností. Správnou volbou systému pro sdílení informací může být přispěno k tomu, že se znalosti získané v průběhu realizace jednoho projektu mohou snadněji využít i při realizaci jiných projektů. Systém tak nemusí sloužit pouze ke sdílení informací, ale i ke sdílení znalostí.

3.3.4 Management rizik

Rizika projektu představují situace, které mohou mít negativní dopad na úspěšnou realizaci projektu, dílčí výsledky či projektem zajišťované aktivity, které mohou způsobit nepředvídatelnou škodu. Řízení rizik má za úkol v dostatečném předstihu identifikovat rizika, snížit pravděpodobnost jejich vzniku a možných škod na

minimální hodnotu. Jestliže není možné rizika zcela eliminovat, je úkolem řízení rizik připravit v dostatečném předstihu soubor nápravných opatření.

Právě oblast řízení rizik je jedním z významných faktorů odlišující intuitivní řízení od systematického přístupu. Při řízení portfolia projektů je důležité mít přehled o tom, jaká rizika se mohou u jednotlivých projektů vyskytnout a jak se projekty v oblasti rizik vzájemně ovlivňují, aby bylo možné včas rozpoznat rizikovou situaci a zareagovat na ni. U každého rozpoznaného rizika by tak měly být dostupné údaje o scénáři reakce, pravděpodobnosti výskytu rizika, dopadu na projekt (obvykle finančně měřitelná hodnota) či projektové portfolio a celkové hodnotě rizika (pravděpodobnost rizika vynásobená hodnotou dopadu).

4 Model strategického řízení

V této kapitole budou nejdříve popsána některá specifika SME a poté bude navržen a popsán obecně použitelný model strategického řízení pro malé a střední podniky. Text je založen zejména na informacích uvedených v publikacích [12] a [13].

4.1 Specifika SME

Definice podniků kategorie SME je uvedena v nařízení Evropské unie [7]. Dle tohoto nařízení se malými podniky rozumí společnosti s ročním obratem a/nebo celkovou hodnotou majetku v maximální výši 10 milionů EUR a současně zaměstnávající nejvýše 50 osob. Středními podniky se rozumí společnosti s maximálním ročním obratem 50 milionů EUR a/nebo celkovou hodnotou majetku nepřesahující 43 milionů EUR a zároveň zaměstnávající 50 až 250 osob. Tyto údaje jsou shrnuty v tab. 4.1.

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Hodnota majetku
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední	(50; 250)	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Tabulka 4.1: Kritéria pro vymezení SME

Mezi přednosti SME patří:

- vysoká flexibilita, díky které jsou schopny reagovat na změny na trhu rychleji než velké podniky,
- kreativita a schopnost inovace,
- vyplnění okrajových oblastí trhu, které nejsou pro větší podniky příliš atraktivní,
- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí, která je vyšší než u velkých podniků, související s jednodušší řídicí strukturou.

Do národních ekonomik navíc přinášejí výhodu antimonopolního prvku, řešení nezaměstnanosti (dle [18] se ve vyspělých ekonomikách podílejí na celkové zaměstnanosti z 50-70 %) či problémů regionu.

Podniky kategorie SME se dle literatury [18] musejí potýkat i s určitými problémy:

- obtížnější přístup ke kapitálovému majetku, protože je tato kategorie často řazena bankovní sférou mezi rizikové skupiny,
- ztížené samostatné pronikání na zahraniční trhy,
- špatná orientace ve správních, daňových a legislativních předpisech a jejich změnách,
- omezené prostředky na propagaci společnosti,
- omezené možnosti získávání výhod plynoucích z rozsahu produkce.

SME jsou ohroženy např. vysokým počtem konkurentů, administrativní zátěží, legislativními omezeními a neopominutelným nebezpečím jsou pro tyto podniky i rozhodnutí vycházející z vize zakladatele, který se příliš nezabývá plánem, rozpočty či kontrolou firemních procesů, a proto je důležité při rozhodování o budoucím směřování společnosti neopomíjet ani v této kategorii podniků užívání prvků strategického řízení, jak již bylo řečeno v úvodu této práce.

Mezi specifika strategického řízení SME patří zejména organičnost jejich fungování nutná především pro vyhledávání, výběr a vytěžování podnikatelských příležitostí, experimentování a cyklické učení se z chyb.

4.2 Strategická mapa

Strategická mapa využívá principů BSC a převádí tak systém měření výkonnosti na systém strategického řízení. Ukazuje, jak využitím hmotného i nehmotného⁸ majetku dochází k tvorbě hodnoty pro majitele podniku. Napomáhá objasnit postupy stanovené ve strategii, které se tím stávají lépe komunikovatelnými. Dále umožňuje zejména:

- zpřesnění strategického plánu rozvoje společnosti,
- usnadnění projednání strategického plánu se zaměstnanci,
- určení interních procesů klíčových pro dosažení úspěchu organizace,
- lepší využití investice do lidí a technologií,
- efektivnější organizaci činností nezbytných pro splnění vytyčených cílů.

V rámci strategické mapy nedochází pouze ke sledování ukazatelů výkonnosti v jednotlivých sledovaných oblastech, ale i k vyhodnocování vztahů příčina-důsledek mezi cíli daných oblastí. Při sestavování strategické mapy vycházející ze strategického plánu by měly být respektovány následující čtyři zásady:

1. Mezi dlouhodobými (růst podniku) a krátkodobými (produktivita) finančními cíli existuje rovnováha.
2. Naplňování požadavků zákazníků umožňuje dosahovat stanovené finanční výsledky.
3. Pro tvorbu hodnot jsou využívány interní procesy (inovační aktivity, sociální politika, řízení vztahů se zákazníky a dodavateli atd.)
4. Do oblasti učení se a růstu (potenciálů) spadají: lidské a informační zdroje, organizační kapitál, znalostní management. Nehmotný majetek tvoří významnou součást konkurenční výhody, a proto jeho vliv na vývoj podniku nelze při zavádění nové strategie podcenit.

⁸ V této podkapitole je nehmotným majetkem vždy rozuměn majetek neinvestičního charakteru jako např. know-how.

Použití strategické mapy v rámci strategického řízení umožňuje nahlédnout na to, jak lze využít nehmotný majetek jako faktor stojící na počátku procesu zvýšení hodnoty společnosti. Tento nehmotný majetek umožní společnosti zlepšit a dále rozvíjet cíle v oblasti obchodních procesů, díky kterým je možné dosáhnout stanovených cílů a vytvořit zákaznické hodnoty, z nichž vyplývají odpovídající finanční výsledky. V průběhu strategického řízení je důležité sledovat výstupy jednotlivých zmíněných perspektiv:

- **Učení se a růst** – vyjádření nehmotným majetkem.
- **Interní procesy** – mají spojitost se strategickými postupy vyplývajícími z poslání podniku.
- **Zákazníci** – zahrnuje plánované výsledky vznikající při využití nehmotného majetku, např. dosažení určité vlastnosti produktu pomocí inovace.
- **Finance** – obsahuje požadované hmotné výsledky měřitelné finančními ukazateli.

Příklad strategické mapy zobrazující všechny čtyři hlavní perspektivy včetně jejich součástí je uveden na obrázku 4.2.

Z pohledu strategické mapy je nejvyšším cílem společnosti tvorba dlouhodobé hodnoty pro její vlastníky. Tato hodnota se skládá ze dvou strategických částí finanční perspektivy:

- **Produktivita** – zabývá se strukturou nákladů a způsobem využití aktiv společnosti.
- **Růst** – uvažuje tržní příležitosti a hodnoty pro zákazníky jako hlavní zdroj tržeb.

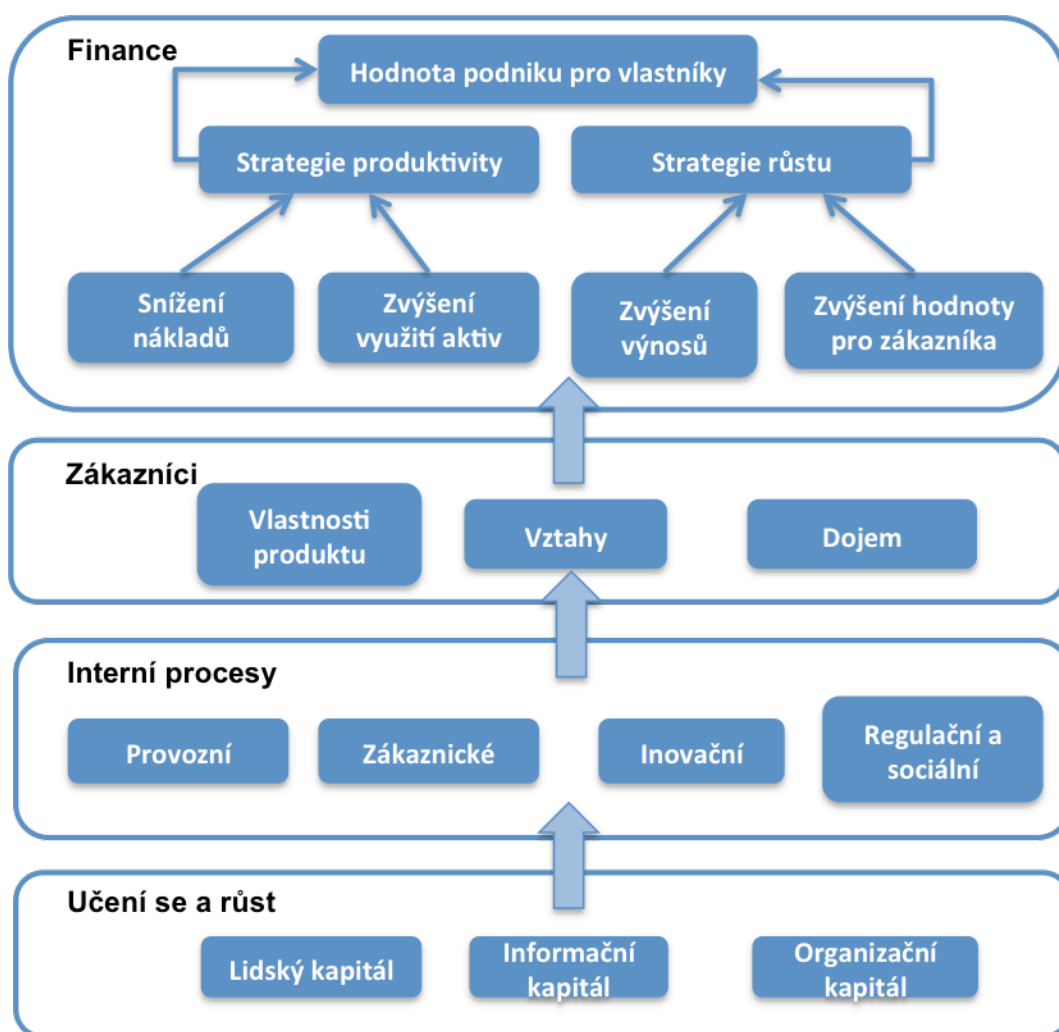
Růst společnosti a tím zvyšování její hodnoty pro vlastníky je dle tohoto pohledu závislý na tvorbě hodnoty pro zákazníky, které obvykle nejvíce zajímají vlastnosti nabízeného produktu (cena, kvalita, dostupnost, funkčnost atp.). Dále je důležitý dojem, jaký společnost vyvolává v zákaznících a vhodné je i udržování vztahů se zákazníky např. nabídnutím dalších služeb na zakoupené produkty či zapojení zákazníka do činnosti společnosti.

Vytváření zákaznických hodnot je úkolem obchodních (interních) procesů společnosti dělených do čtyř skupin:

1. **Provozní procesy** – z této skupiny vzniká přímá hodnota pro zákazníky. Tvoří je např. zásobování, výroba a distribuce.
2. **Procesy práce se zákazníky (CRM)** – práce se „životním cyklem zákazníka“. Patří sem např. výběr zákazníků, jejich získávání a udržení.
3. **Inovační procesy** – zde jsou výstupem nové produkty či služby. Jejich příkladem je např. identifikace příležitostí, výzkum a vývoj, design a konstrukce, uvedení produktu na trh.

4. **Regulační a sociální procesy** – patří sem aktivity spojené se životním prostředím a společenským působením (zaměstnanost, bezpečnost, zdraví). Tvoří nezbytnou součást aktivit podporujících vytváření důvěry ve značku, tvorbu partnerství se zákazníky.

Aby mohly být realizovány všechny nezbytné obchodní procesy, je nutné mít dobrý základ v oblasti učení a růstu, která je tvořena lidským (schopnosti, dovednosti, názory zaměstnanců), informačním (systémy, databáze, sítě) a organizačním (zkušenosti organizace uchované a užívané při běžném provozu i rozvoji společnosti) kapitálem.



Obrázek 4.2: Strategická mapa

4.3 Návrh modelu strategického řízení

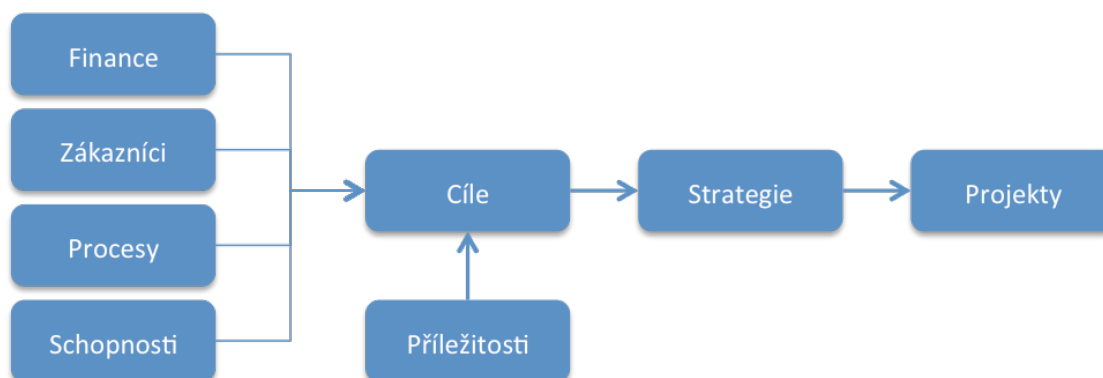
Zde navržený a realizovaný model bude vycházet z vazeb mezi strategickými firemními cíli stanovenými např. na základě analýz zmíněných v kapitole 2 Teorie strategického řízení a projektovým portfoliem, které by mělo umožňovat naplnění definovaných cílů. Model prezentovaný v této části bude navržen tak, aby mohl být po určitých nezbytných úpravách realizován jakoukoli společností v libovolném

nástroji umožňujícím pracovat s objekty či zohledňujícím postupy a nástroje strategické mapy, příp. BSC.

I přes specifika strategického řízení SME zmíněná v části 4.1 by veškeré změny realizované ve firmě prostřednictvím projektů měly být v souladu se stanovenými strategickými cíli. Zde navrhovaná struktura modelu počítá i s možností, že projekty nemusejí vycházet pouze z definovaných cílů, ale že z návrhů projektů může z nejrůznějších důvodů vzejít nový firemní cíl. Takovému postupu se říká progresivní (bottom-up) plánování. Rozpracování strategických cílů do jednotlivých projektů se nazývá retrográdní (top-down) plánování. Některé společnosti využívají obousměrné (top-down/bottom-up) plánování, které je kombinací předcházejících a poskytuje i zpětnou vazbu, ale je náročnější na práci a čas manažerů.

4.3.1 Části navrženého modelu

Model je sestaven z několika objektů popsaných na následujících řádcích. Objekty jsou mezi sebou provázány tak, aby byly jasné souvislosti mezi jednotlivými obsaženými informacemi. Celý model včetně vazeb mezi popsány entitami je znázorněn na obrázku 4.3.



Obrázek 4.3: Návrh modelu strategického řízení

V sestaveném modelu není explicitně vyznačen objekt pro zapsání vize společnosti, ale předpokládá se, že dle možností použitého softwaru bude tato informace dostupná. Části modelu zobrazené v levé části obrázku 4.3 slouží pro záznam současného stavu společnosti. Informace zapsané v této oblasti jsou výsledkem strategické analýzy, kdy jsou získané informace rozděleny dle jejich charakteru mezi jednotlivé objekty. Prostřední část (Cíle a Příležitosti) slouží k zaznamenání požadovaného (cílového) stavu společnosti spolu s možnostmi naskýtajícími se jí např. vlivem externích faktorů. Pro definování strategických cílů společnosti by měl být vedením podniku důkladně posouzen její současný stav spolu s příležitostmi ke změně. Pravá část modelu (Strategie a Projekty) je určena pro vytvoření a evidenci způsobů vedoucích k dosažení stanovených cílů. Objekt Strategie slouží k evidenci a porovnání různých způsobů umožňujících dosažení již

definovaných cílů. Projekty v pravé části nákresu slouží k evidenci konkrétních činností vedoucích k dosažení stanovených cílů.

Přestože nejsou v modelu zaneseny žádné zpětné vazby, software vybraný pro realizaci modelu strategického řízení by měl umožnit kontrolu plnění strategických cílů, sledování postupu plnění projektů a pravidelnou aktualizaci zapsaných dat.

4.3.1.1 Objekt Finance

V tomto objektu by měly být zaznamenány informace o firemních procesech týkajících se financí – zejména výnosů a nákladů. Nejedná se však o seznam jednotlivých nákladových a výnosových položek spolu s jejich výší. Spíše by zde měly být uvedeny procesy s vazbou na náklady a výnosy společnosti nebo hodnoty (příp. i vývoj) některých vybraných finančních ukazatelů, jejichž zlepšení si může dát společnost za cíl. Takovými ukazateli mohou být:

- provozní výsledek hospodaření,
- ROA neboli návratnost aktiv, která je definována jako poměr zisku⁹ a celkových aktiv investovaných do podnikání,
- EVA neboli ekonomická přidaná hodnota určovaná jako rozdíl provozního zisku po zdanění a součinu celkového kapitálu s váženým průměrem nákladů na kapitál,
- některý z ukazatelů likvidity, např. běžná likvidita počítaná jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků,
- některý z ukazatelů zadluženosti, např. ukazatel věřitelského rizika definovaný jako poměr cizího kapitálu a aktiv,
- hodnocení některého z bankrotních modelů.

Podrobnější informace k jednotlivým poměrovým ukazatelům lze získat z jakékoli publikace zabývající se finanční analýzou podniků.

Za účelem identifikace procesů, které by bylo možné zahrnout do oblasti financí, či k prostému zamyšlení se nad strukturou výnosů a nákladů, lze využít například některé z následujících otázek:

- Za co dostáváme platby od zákazníků?
- V jaké formě získáváme platby?
- V jaké výši se nejčastěji pohybují platby zákazníků?
- Máme opakující se zdroje příjmů/trvalé zákazníky?
- Účtujeme si tolik, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit?
- Za co platíme?

⁹ V tomto poměrovém ukazateli není striktně definován typ uvažovaného zisku. Může tak být dosazen např. hospodářský výsledek před úroky a zdaněním nebo hospodářský výsledek po zdanění. Rozhodnutí, který použít závisí vždy na konkrétním uživateli.

- Využíváme úspory z rozsahu?

Jednotlivé položky této entity by mělo být možné v rámci modelu určitým způsobem ohodnotit např. dle důležitosti z hlediska různých zainteresovaných stran nebo dle jejich spokojenosti se současným stavem jednotlivých záznamů, aby bylo snazší určit, na které oblasti by bylo vhodné zaměřit pozornost při stanovování strategických cílů.

Pro všechny objekty umístěné v levé části obr. 4.3 platí, že do nich lze pro lepší přehlednost zapsat jen takové položky, které by mohly být nějakým způsobem zlepšeny.

4.3.1.2 Objekt Zákazníci

V zákaznické oblasti by měly být zejména identifikovány potřeby zákazníků nebo jednotlivých zákaznických segmentů, na které se podnik zaměřuje, jak jsou jejich potřeby uspokojovány a jakým způsobem je monitorována spokojenost zákazníků či vývoj jejich potřeb.

Naplnění této entity může pomoci zodpovězení následujících otázek:

- Kdo je naším zákazníkem?
- Jak a jaké vztahy udržujeme se zákazníky?
- Odpovídá naše nabídka potřebám zákazníků?
- Jak jsou zákazníci spokojeni s naší nabídkou/službami?
- Jsou naše produkty či služby dostatečně kvalitní?
- Jak naše značka působí na zákazníky?
- Jsou zákazníci spokojeni s našimi prodejnými službami?

I v tomto objektu by mělo být možné jednotlivé informace porovnat a vybrat ty, které by mohly být vhodnými kandidáty pro zlepšení. Na prvních příčkách by tedy měly být umístěny ty záznamy, kterým by měla být věnována zvýšená pozornost, protože jejich opomenutí by mohlo postupem času znamenat ztrátu zákazníků a tím i snížení příjmů.

4.3.1.3 Objekt Procesy

Obsahem této entity by měl být stručný seznam „nejdůležitějších“ interních procesů společnosti využívajících různé firemní zdroje hmotné i nehmotné povahy za účelem uspokojování zákaznických potřeb. Takové procesy mohou být identifikovány zodpovězením otázek jako např.:

- Jak se vzájemně doplňují námi poskytované služby a výrobky?
- Využíváme naše klíčové zdroje efektivně? Tzn., zda jsou využity ve správném množství v odpovídající čas.
- Co nabízíme našim zákazníkům?
- Jakým způsobem inovujeme nabídku našich služeb a produktů?

- Jaké činnosti zajišťujeme externě?
- Jak, kým a za kolik zajišťujeme externí dodávky?
- Jak fungují naše výrobní procesy?
- Je proces výroby či poskytnutí služby přiměřeně dlouhý?

Stejně jako u předchozích objektů, tak i zde by mělo být známo, kterým procesům by se mělo věnovat více pozornosti v rámci stanovování strategických cílů.

4.3.1.4 Objekt Schopnosti

Pro dostatečné uspokojení zákaznických potřeb musí mít každá společnost k dispozici kvalitní zaměstnance. V tomto objektu by měly být zaznamenány klíčové schopnosti zaměstnanců včetně míry jejich rozvoje a firemní znalosti poskytující společnosti oporu pro poskytování služeb či výrobků s vysokou kvalitativní úrovní.

4.3.1.5 Objekt Příležitosti

Náplň této části modelu by měla být založena zejména na analýzách vnějšího okolí podniku, viz část 2.3.2 této práce, či na požadavcích význačných zainteresovaných stran společnosti. Při pohledu na tento objekt by mělo být zřejmé, jaké oblasti jsou zajímavé pro další rozvoj podniku. Při zamýšlení se nad dostupnými příležitostmi si lze položit otázky jako např.:

- Jak se změnila legislativa země? Umožňuje mi usnadnění mého podnikání nebo je požadováno splnění nějakých nových předpisů?
- Jaký je očekávaný ekonomický vývoj?
- Po čem se očekává zvýšená poptávka v našem oboru?
- Existují v oblasti technologií nějaké inovace umožňující i inovaci naší nabídky?
- Jak se změnila nabídka dodavatelů? Bylo by vhodné uvažovat o jejich změně?
- Vstoupili na trh noví konkurenti? Mají lepší nabídku?
- Existují substituty pro naše produkty? Jestliže ano, v čem bychom mohli zlepšit naše produkty, aby zákazníci nevyužívali nabídku substitutů?

I u této entity by měly být jednotlivé položky seřazeny dle určitého kritéria. Takovým kritériem může být výhodnost jejich využití pro společnost (např. podnik má dostupné zdroje pro jejich realizaci) nebo míra naplnění vize prostřednictvím jejich využití.

4.3.1.6 Objekt Cíle

Obsahuje firemní strategické cíle, jejichž stanovení vychází z položek objektů popsanych v částech 4.3.1.1 až 4.3.1.5 s ohledem na vizi společnosti. Celkový počet cílů je doporučeno držet na maximální hranici dvaceti položek dle pravidla „twenty is plenty“. U jednotlivých cílů by mělo být možné sledovat průběh jejich plnění

např. dle stavu na ně navázaných projektů nebo dle určených klíčových indikátorů výkonnosti označovaných obvykle jako KPI.

4.3.1.7 Objekt Strategie

Po naplnění všech objektů popsaných v předcházejících odstavcích příslušnými daty, by měl být management společnosti schopný sestavit několik alternativních strategií vedoucích ke splnění cílů definovaných v entitě Cíle. Z těchto alternativ je následně vybrána jedna, která se rozpracuje do dílčích úkolů a postupně naplní využitím objektu Projekty.

Jestliže vedení společnosti vypracuje alternativní strategie pro případ lepšího či horšího vývoje faktorů ovlivňujících společnost, měly by být dostupné prostřednictvím tohoto objektu.

4.3.1.8 Objekt Projekty

Představuje projektové portfolio společnosti a měl by poskytovat nejen přehled o průběhu (časový, čerpání zdrojů) jednotlivých projektů, ale také umožnit rozhodovat o přijetí či zamítnutí navrhovaného projektu. Tento objekt reflektuje skutečnost, že konkrétní projekty či náměty na ně mohou vycházet jak od manažerů společnosti (výsledek strategického řízení), tak od jejich ostatních zaměstnanců, kteří by ve firmě rádi dosáhli zlepšení současného stavu, ale nejsou schopni posoudit realizovatelnost a skutečný přínos navrhovaných projektů pro firmu. Objekt by měl umožňovat posouzení projektů z několika hledisek – shoda se strategickými cíli, technická a ekonomická realizovatelnost, přínosy pro firmu, rizikovitost.

Na obrázku 4.4 je zachycen možný průběh procesu vedoucího k rozhodnutí o přijetí či zamítnutí navrhovaného projektu. Nejdříve je zaznamenán podnět pro zlepšení, na jehož základě je zpracována formulace projektového záměru (cíle). V této fázi je záměr zaevidován do databáze již navržených projektových záměrů a porovnán s existujícími záznamy, aby nedošlo k nechtěným duplicitám. Poté probíhá konfrontace záměru s firemními cíli a jeho posouzení z hledisek zmíněných v předchozím odstavci. Po vyhodnocení všech důležitých aspektů je rozhodnuto o přijetí či zamítnutí návrhu.

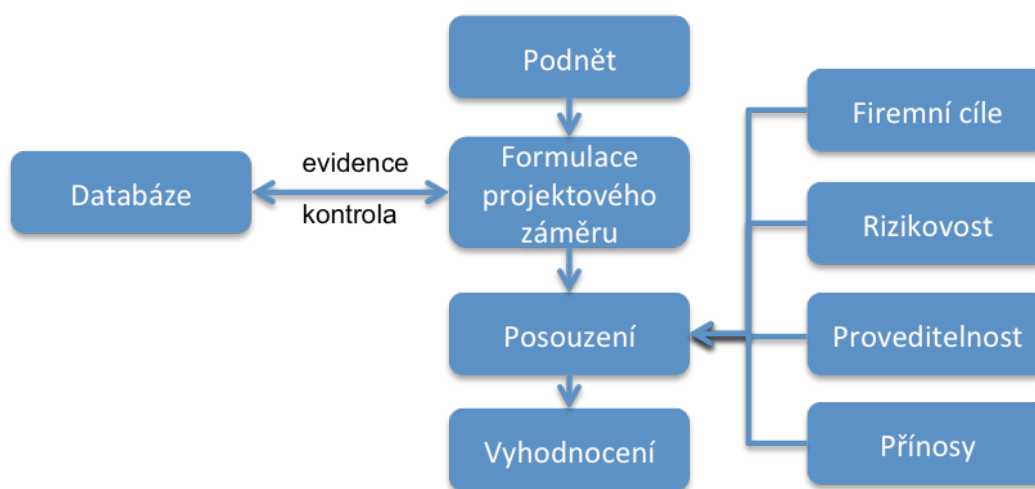
Struktura objektu vychází z logické rámcové matice popsané v publikaci [17]. Každý projekt má čtyři základní parametry:

- **Přínosy projektu** – hmotné i nehmotné vedlejší „produkty“ projektu.
- **Cíl projektu** – odpovídá na otázky proč chce společnost daný projekt realizovat a jakou konkrétní změnu má přinést.
- **Výstupy projektu** – představují přímé důsledky realizace klíčových projektových činností. Definují, co přesně bude prostřednictvím projektu dodáno a co vše je nutné za tím účelem vytvořit.

- **Klíčové činnosti** – rozhodujícím způsobem ovlivňují provedení daných projektových výstupů. Obsahují stručný přehled toho, jak bude výstupů dosaženo.

Jednotlivé zmíněné parametry by měly mít dále definovány následující ukazatele:

- **Objektivně ověřitelné ukazatele** – slouží k ověřitelnému prokázání toho, že bylo dosaženo přínosu, cíle a výstupu projektu. Nevyplňuje se u přínosů projektu a mělo by se jednat o určitou hodnotu, které je potřeba dosáhnout.
- **Způsob ověření** – postup nebo zdroj ověření daného ukazatele.
- **Předpoklady/rizika** – čím je podmíněna úspěšná realizace projektu, příp. co může projekt v jeho průběhu ohrozit.



Obrázek 4.4: Znázornění procesu rozhodování o přijetí či zamítnutí projektového návrhu

Objekt Projekty je navázán na objekt Strategie, aby bylo možné udržovat přehled o tom, proč je který projekt realizován, příp. zamítnut (rozhodnutí, zda vede k naplňování zvolené strategie).

Jak bylo zmíněno v části 2.3.8, pro každý z projektů a potažmo i cílů a strategií je stanovena sada kontrolních ukazatelů poskytujících přehled o vývoji realizace vybraného projektu a tím i strategie spolu s cíli. Tyto ukazatele jsou v čase neměnné a každá společnost si je definuje sama dle potřeb zvolené strategie. Ukazatele mohou být vyhodnocovány po určitých pevně daných časových intervalech nebo v závislosti na definovaných milnících.

5 Softwarové nástroje pro strategické řízení

Na trhu existuje mnoho nástrojů určených pro usnadnění či zpřehlednění procesu strategického řízení s ohledem na veškeré s ním související činnosti. Programová řešení vyvíjená velkými společnostmi jako je např. SAP a SAS jsou si v mnoha ohledech velmi podobná, jak plyne z jejich klíčových vlastností uvedených v částech 5.1 a 5.2, a komplexní. Řešení uvedená v dalších částech této kapitoly neposkytují tolik funkcionalit jako předchozí zmíněné, ale pro organizace kategorie SME by mohla být dostačující. Ve prospěch jejich nasazení by mohla mluvit zejména jejich cena, která je těmto podnikům činí dostupnější, a propracovaná zákaznická podpora (např. připravené šablony, vzorové ukázky realizace strategického řízení použitím jejich nástroje, osobní pomoc s realizací).

Přestože mohou být nabízené produkty velmi rozdílné, všechny mají jeden společný cíl a tím je usnadnit vedení společnosti realizaci nastavené strategie (strategických cílů). To zahrnuje i možnost včas odhalit nedostatky vybrané strategie a zabránit tak nadbytečným ztrátám či snížení ziskovosti společnosti. Klíčové vlastnosti některých vybraných nástrojů budou popsány v následujících odstavcích. V závěrečném odstavci bude vybrán jeden konkrétní produkt pro realizaci modelu strategického řízení navrženého v kapitole 4 Model strategického řízení.

5.1 SAP Strategy Management

Nástroj pro strategické řízení od společnosti SAP představuje velmi komplexní prostředek sloužící nejen k formulaci a nastavení firemní strategie včetně definování strategických cílů, ale i ke sledování a vyhodnocování jejich realizace a tím poskytuje vedení společnosti cennou zpětnou vazbu týkající se úspěšnosti realizovaných změn.

Na základě informací dostupných z oficiálních webových stránek společnosti SAP [19] lze určit tyto klíčové vlastnosti produktu SAP Strategy Management:

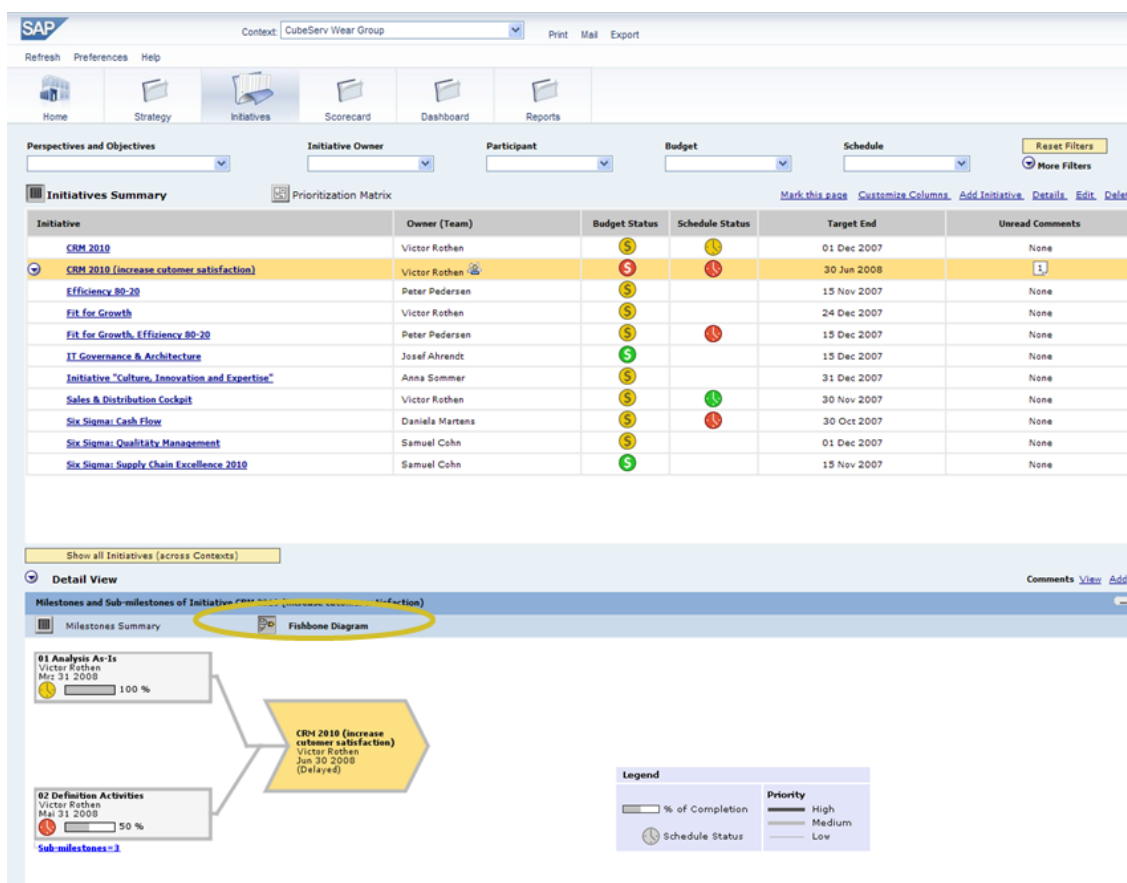
- Obsahuje vzorová řešení, takže je možné snížit množství času potřebného pro zanesení všech potřebných údajů do aplikace.
- Umožňuje sledovat vliv plnění zadaných úkolů či projektů na stanovené cíle a KPI, ke kterým lze přidělit konkrétní odpovědnou osobu.
- Napomáhá provádění benchmarku, tedy porovnání výsledků společnosti s výsledky dosahovanými společnostmi ze stejného odvětví. Data pro toto srovnání si však podnik musí opatřit sám.
- Usnadňuje analýzu příčin vedoucích k horšímu plnění stanovených cílů než bylo očekáváno a zároveň upozorňuje odpovědné osoby na problémové oblasti.

- Jednotlivé úkoly či projekty lze provázat se strategickými cíli využitím přehledového zobrazení.
- Pomáhá identifikovat nejdůležitější projekty či úkoly a tím umožňuje účelněji rozdělit dostupné zdroje.
- Využívá strategické mapy¹⁰ pro vizualizaci strategických cílů.
- Lze využít i mobilní aplikaci, takže odpovědné osoby mohou sledovat stav plnění strategie kdekoli a kdykoli.

Zřejmě největší výhodou tohoto nástroje vzhledem k vlastnostem ostatních produktů je možnost měření dopadu probíhajících projektů na realizovanou strategii za účelem optimální alokace vynaložených zdrojů. To je možné díky provázanosti všech dostupných informací v rámci systému. Další vlastností, kterou nedisponuje mnoho nástrojů, je automatické upozorňování na cíle, které nejsou naplňovány dle očekávání.

Na obr. 5.1 je zobrazena obrazovka s přehledem jednotlivých projektů (iniciativ) v prostředí SAP Strategy Management. Z uvedeného přehledu je vidět, že u každého projektu je k dispozici informace o odpovědné osobě (příp. řešitelském týmu), stavu čerpání rozpočtu, datu jeho ukončení spolu s grafickým zobrazením odhadu včasného splnění a počtu nepřechteným komentářů. V dolní části obrazovky je k dispozici přehled milníků vybraného projektu nebo digram jeho rozpadu na dílčí úkoly informující nejen o vzájemných vztazích mezi úkoly vybraného projektu, ale i o procentuálním splnění úkolů a časovém plnění úkolu (zda je plnění úkolu opožděno oproti plánu či nikoli).

¹⁰ Více o strategických mapách lze najít v části 4.2.



Obrázek 5.1: Obrazovka SAP Strategy Management zachycující přehled projektů, zdroj [26]

5.2 SAS Strategy Management

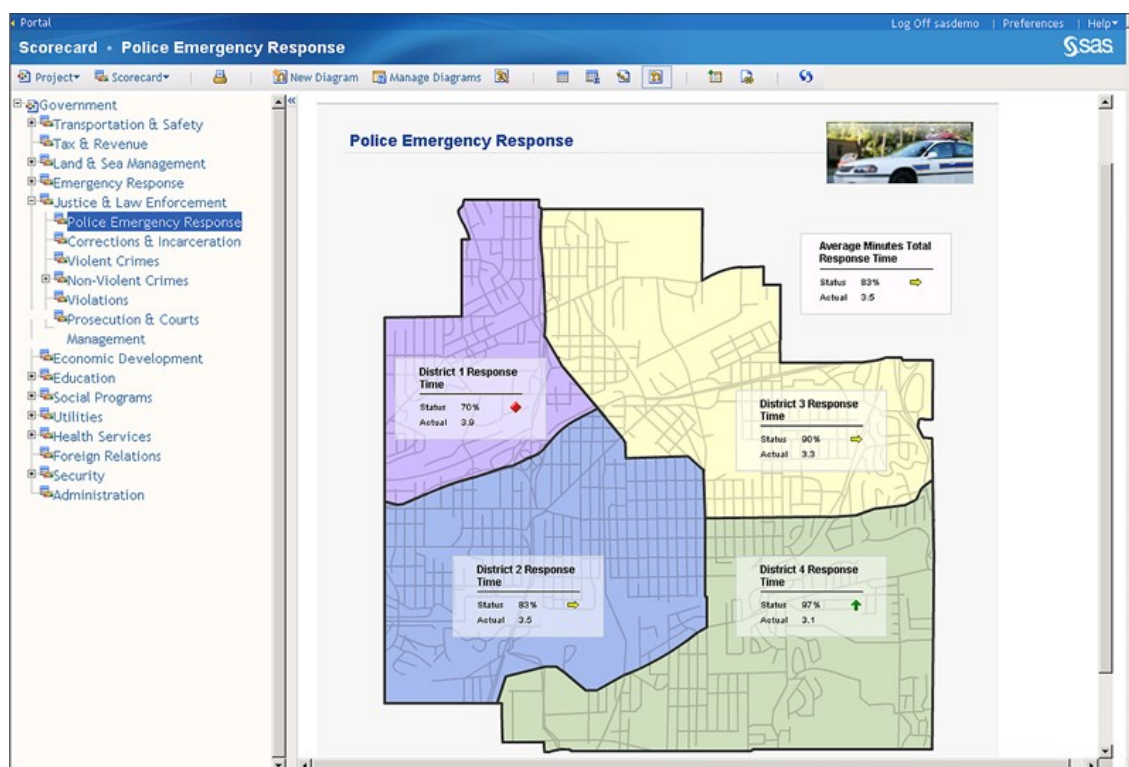
Produkt pro podporu strategického řízení od společnosti SAS je podobně komplexním nástrojem jako nástroj společnosti SAP zmiňovaný v předchozím oddílu. Umožňuje nejen formulovat strategii a strategické cíle, ale i prioritizovat jednotlivé aktivity, monitorovat průběh realizace nastavených cílů, upozorňovat na problematické oblasti a statisticky vyhodnocovat různé závislosti mezi definovanými cíli.

Dle informací společnosti SAS získaných z jejích webových stránek [20] lze mezi klíčové vlastnosti tohoto produktu zařadit následující:

- Poskytuje předdefinované vzorové strategie.
- Podporuje spolupráci všech odpovědných osob při stanovování strategie a strategických cílů.
- Využitím série vzájemně propojených strategických map umožňuje přehledně zobrazit strategii včetně jednotlivých úkolů či projektů vedoucích k jejich dosažení a metrik použitých pro monitorování postupu realizace jednotlivých strategických cílů. Strategické mapy jsou využívány i pro identifikaci příležitostí a hrozeb.

- Automaticky vytváří pravidla znemožňující smazání objektů, na nichž závisí jiné objekty (reportovací entity, cíle, metriky atp.).
- Vedení společnosti může sdílet informace o aktuálním stavu realizace stanovené strategie s ostatními členy týmu a následně rozhodnout o efektivní alokaci zdrojů umožňující dokončit stanovené cíle.
- Automatizovaná upozornění zajišťují včasnou reakci odpovědných osob na nečekané nebo jinak důležité události.
- Pro ověření různých vztahů a strategických hypotéz používá korelační analýzu. Lze tak snížit počet používaných metrik a omezit se jen na ty, které jsou pro sledování vývoje realizace cílů a strategie skutečně důležité.
- Umožňuje provést what-if analýzu. Vedení společnosti tak může sledovat, jak by určité změny ovlivnily společnost a nastavenou strategii. Na základě získaných poznatků umožňuje aktualizovat strategii a o změnách informovat ostatní zainteresované osoby.

Nejvýznamnější vlastností tohoto produktu je zřejmě možnost nastavení libovolného vzhledu BSC¹¹, jak ukazuje obr. 5.2. Zajímavou vlastností, kterou podobné nástroje běžně nedisponují, je what-if analýza a korelační analýza.



Obrázek 5.2: Jedna z možných podob BSC v SAS Strategy Management, zdroj [20]

¹¹ Více o této metodě se lze dočíst v části 2.3.8.

5.3 ClearPoint

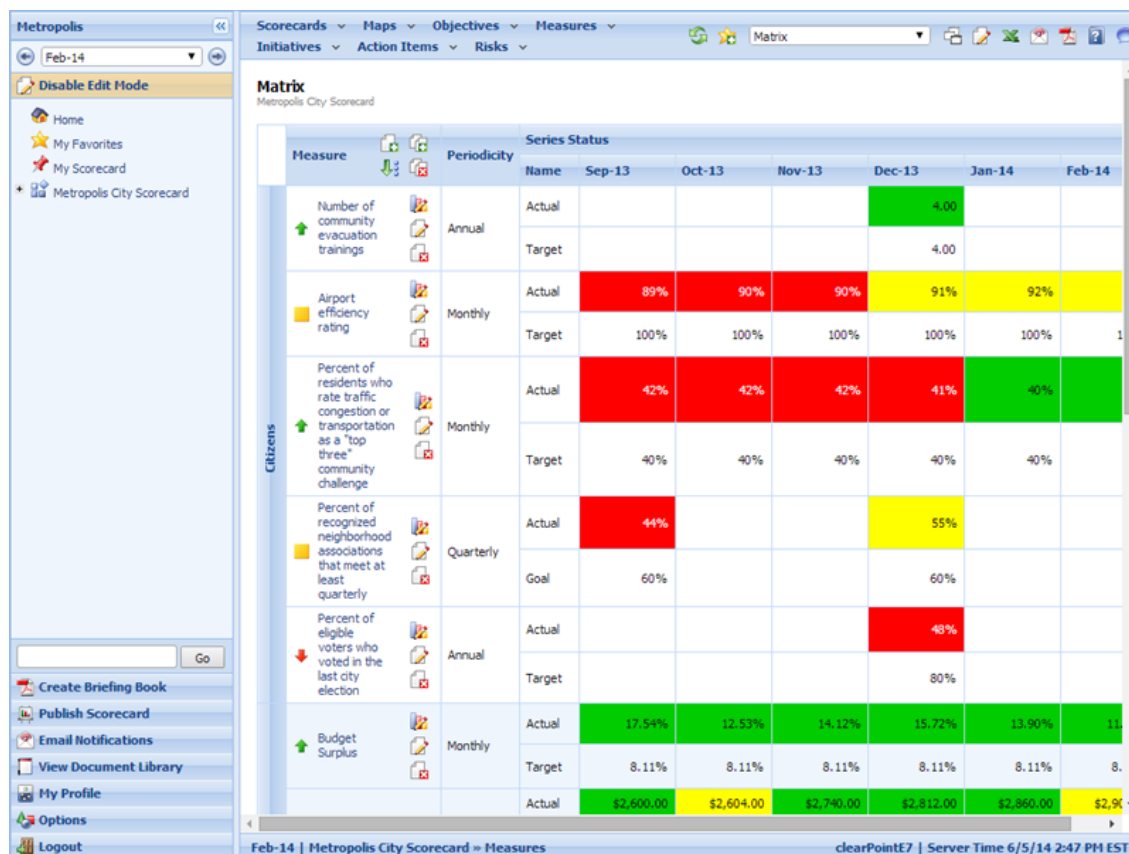
Za vývojem nástroje ClearPoint stojí společnost Ascendant Strategy Management Group, LLC, která si klade za cíl podporovat různé společnosti v oblasti naplňování jejich mise. ClearPoint je založen na využití metody BSC a umožňuje vytvářet strategie ve formě strategických map, pomáhá realizovat strategii, spravovat projekty realizované za účelem dosažení stanovených cílů a vytvářet reporty o průběhu realizací. Dle informací dostupných z internetové prezentace produktu [21] lze mezi jeho hlavní přednosti zařadit:

- Vše potřebné k realizaci a kontrole strategie je dostupné na jednom místě. Odpadá tak neustálé kopírování a vkládání informací z jednoho souboru do druhého.
- Jednoduchý export požadovaných informací v různých formátech.
- Znázornění stanovené strategie pomocí strategické mapy včetně KPI.
- Využívá praktiky projektového řízení – umožňuje zadat počáteční a koncové datum realizace projektu spolu s milníky a potřebnými zdroji, zobrazuje průběh realizace projektů Ganttovým diagramem.
- Poskytuje možnost zadávat úkoly konkrétním osobám.
- Vizualizuje potřebné informace využitím různých předdefinovaných diagramů a grafů.
- Umožňuje přidat položku s vlastní kalkulací, takže se uživatel nemusí spokojit pouze s přednastavenými možnostmi.
- Cenově dostupné řešení (aktuální cena licence k 1. 5. 2015 začíná na \$50 za uživatele a měsíc).
- Aplikaci lze používat jak na klasickém počítači, tak na mobilním zařízení s Androidem nebo iOS.
- Zdarma je poskytována 15denní zkušební verze.

Z dostupných informací vyplývá, že jednou z hlavních předností tohoto produktu je vytvoření jednotného úložiště pro veškeré dokumenty a informace týkající se vývoje společnosti. Důležitými výhodami by měla být možnost automatického generování reportů a intuitivní prostředí využívající široké spektrum vizualizačních nástrojů, které umožňuje rychlou orientaci mezi dosahovanými výsledky.

Na obr. 5.3 je k nahlédnutí obrazovka s přehledem metrik pro jednu z oblastí BSC. V prvním sloupci je jejich popis spolu s označením, zda se daná metrika blíží k nastavené cílové hodnotě (oranžový čtvereček), zda jsou hluboko pod ní (červená šipka směřující dolů) nebo zda jsou již na cílové hodnotě (zelená šipka

směřující nahoru). Ve druhém sloupci je zaznamenána četnost aktualizace dané metriky a v poslední části tabulky je přehled aktuálních hodnot (časový vývoj) spolu s cílovou hodnotou. Průběžně měřené hodnoty jsou barevně označeny tak, aby bylo na první pohled jasné, jaký je jejich vývoj.



Obrázek 5.3: Obrazovka ClearPointu s přehledem metrik části BSC, zdroj [27]

5.4 Executive Strategy Manager

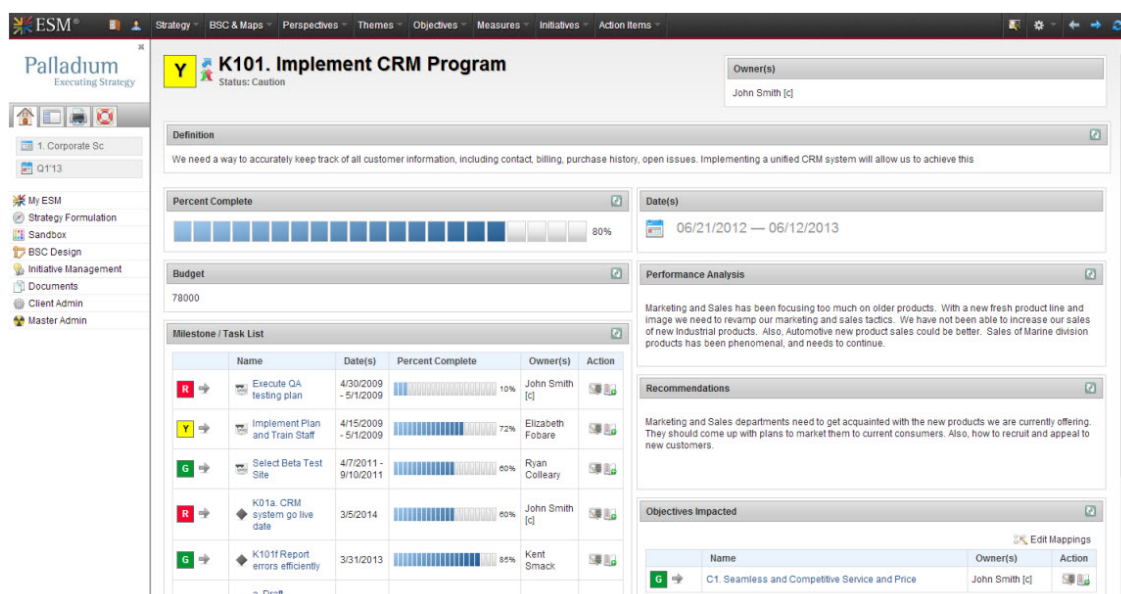
Aplikaci vytvořil Dr. Robert S. Kaplan spolu s Dr. Davidem P. Nortonem, kteří jsou autory konceptu BSC a strategických map, pro společnost ESM Software Group, Inc. Z toho vyplývá i to, že aplikace klade důraz zejména na úspěšné zavedení těchto metod do praxe. Dle internetové prezentace společnosti [22] jsou klíčovými výhodami Executive Strategy Manageru (ESM):

- Nabízí kompletní řešení od návrhu po implementaci firemních BSC.
- Umožňuje využít databázi předdefinovaných cílů a měřítek (KPI) pro jednotlivé perspektivy BSC. Tato databáze je neustále aktualizována.
- Zahrnuje i oblast PPM, kde jsou jednotlivé projekty (zde označované jako iniciativy) chápány jako nástroje pro dosažení stanovených cílů. Zobrazuje postup plnění jednotlivých úkolů v rámci daného projektu i výši rozpočtu.
- Aplikaci je možné využít ihned po zakoupení, protože nevyžaduje žádnou instalaci (takto funguje i např. ClearPoint).

- Reporty lze exportovat v různých formátech včetně *.pdf, *.pptx, *.xlsx.
- Další vylepšení aplikace jsou založena na návrzích koncových uživatelů a autorů BSC.
- Zdarma je poskytována 30denní zkušební verze.

Na základě dostupných informací lze za největší přínos tohoto produktu pro zákazníka považovat možnost využití rozsáhlé knihovny příkladů a návodů týkajících se strategického řízení společnosti s podporou strategických map a BSC. Výhodou použití nástroje ESM může být i jeho neustálé zlepšování na základě požadavků uživatelů a nových poznatků týkajících se použití BSC.

Způsob zobrazení projektu zachycuje obr. 5.4. Hlavičková část obsahuje název projektu spolu s barevným označením jeho stavu (zelený, žlutý či červený) a osobou odpovědnou za jeho realizaci. Dále je z přehledové obrazovky dostupný krátký popis projektu, náhled na procentuální splnění projektu a na časový úsek vyhrazený pro jeho realizaci. Poskytuje informace o výši rozpočtu, plnění podřízených úkolů (milníků), slovní výkonnostní analýzu, doporučení vztahující se k zobrazenému projektu a strategické cíle ovlivněné vybraným projektem.



Obrázek 5.4: Obrazovka ESM s přehledem informací vztahujících se k vybranému projektu, zdroj [22]

5.5 OnStrategy

OnStrategy je nástrojem vyvinutým stejnojmennou společností za účelem podpory komunikace strategie všem členům týmu. Umožňuje i přidělování úkolů jednotlivým zaměstnancům a napomáhá tak úspěšné realizaci zvolené strategie. Následující body shrnují klíčové vlastnosti produktu, jak je popisují internetové stránky [23]:

- Umožňuje vytvořit SWOT analýzu.
- Lze definovat jednotlivé zákaznické segmenty, aby v nich bylo možné identifikovat příležitosti.
- Podporuje spolupráci mezi důležitými zainteresovanými osobami a ostatními členy společnosti.
- Poskytuje možnost benchmarku na základě vyplnění dotazníku a porovnání odpovědí s úspěšnými společnostmi v daném odvětví. Dle výsledků lze určit projekty, v nichž je vhodné pokračovat, které by mohlo být lepší přestat realizovat a projekty, jejichž realizace by společnosti mohla pomoci v dalším rozvoji.
- Obsahuje průvodce sestavením strategického plánu pro usnadnění definice mise a nastavení vhodných KPI.
- Napomáhá definovat SMART cíle.
- Využívá metodu BSC.
- Nabízí dvanáct různých možností pro reportování.
- Umožňuje prioritizovat cíle a projekty, sledovat postup jejich realizace a vytvořit jejich stromovou strukturu.
- Nejlevnější verze stojí k 1. 5. 2015 \$119 za měsíc a umožňuje přístup k aplikaci pěti osobám.
- Poskytuje 30denní zkušební verzi.

Po prostudování dostupných informací o tomto nástroji lze spatřovat hlavní výhodu produktu v jednoduše zpracovaném průvodci sestavením strategie včetně asistence při definování SMART cílů. Na obr. 5.5 je k nahlédnutí obrazovka s přehledem realizace jednotlivých kroků sloužících pro definování strategie a plánu pro její realizaci.



Obrázek 5.5: Přehled postupu definování strategie v OnStrategy, zdroj [23]

5.6 Cascade

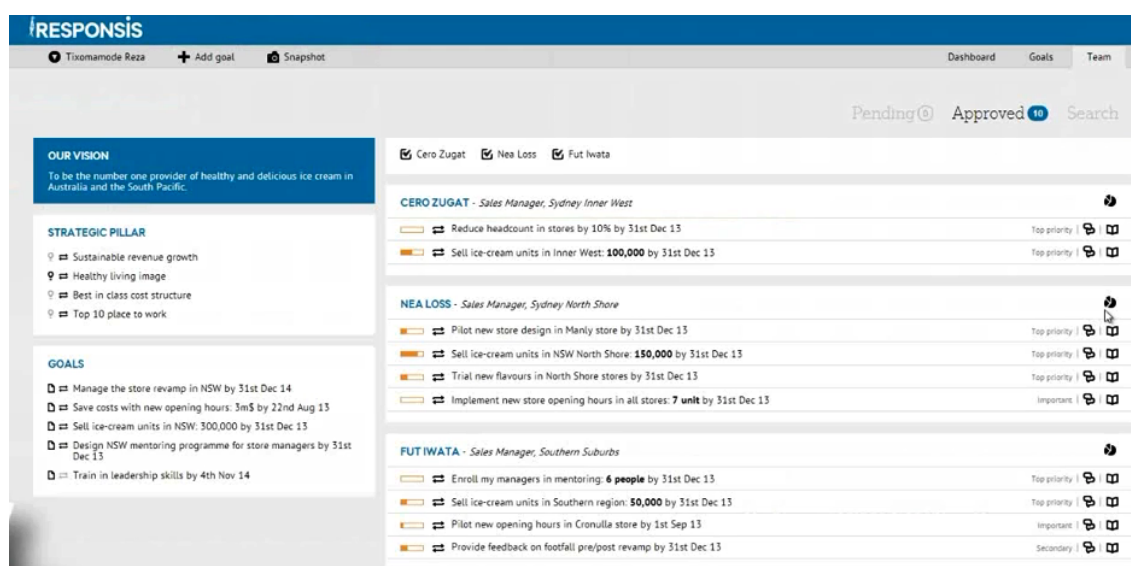
Produkt společnosti executestrategy.net představuje dle informací z webových stránek nástroje [24] prostředek pro usnadnění sestavení strategického plánu a jeho uvedení do praxe spolu se zapojením odpovědných osob do realizace. Mezi jeho hlavní přednosti jsou řazeny následující možnosti:

- Umožňuje využít nástroje pro spolupráci uživatelů, sledovat výkonnost společnosti, spravovat projekty, oceňovat výkony ostatních uživatelů či provádět průzkumy.
- Vizualizuje, z jakých dílčích cílů se skládají jednotlivé strategické cíle pomocí stromu.
- Poskytuje různé přehledy, aby měli uživatelé možnost rozpoznat úzká místa realizace strategie nebo některého z cílů.
- Obsahuje knihovnu s příklady, které pomohou porozumět strategickému řízení a usnadní definování vlastní strategie a cílů včetně metrik.
- Při stanovování cílů lze využít metody BSC, kdy je každý cíl zařazen do příslušné perspektivy.
- Poskytuje prostor pro uchování dokumentů a dat na jednom místě.
- Pro pět uživatelů je cena nástroje k 1. 5. 2015 stanovena na \$16 za uživatele a měsíc. Od jedenácti uživatelů se cena snižuje. Pro devadesát devět uživatelů je cena za uživatele a měsíc \$11,99 a od sta uživatelů je již konečná cena smluvní.

- Společnost umožňuje získat 14denní zkušební verzi pro neomezený počet uživatelů.

Na základě dostupných informací lze spatřovat hlavní výhodu Cascade v jeho zaměření na komunikaci mezi jednotlivými uživateli a zpřístupnění informací o vazbách mezi strategickými cíli a projekty všem uživatelům.

Pro získání určité představy o vzhledu prostředí Cascade je na obr. 5.6 zachycen přehled schválených cílů rozdělených dle odpovědných osob. V levé části je modře podbarvena vize společnosti, což umožňuje mít při analýze cílů stále na paměti klíčové hodnoty společnosti a směr jejího rozvoje.



Obrázek 5.6: Zobrazení cílů v Cascade dle odpovědné osoby, zdroj [24]

5.7 Focal Point

Přestože Focal Point nepatří mezi nástroje primárně určené pro strategické řízení společnosti, měla v něm být původně demonstrována možnost jeho využití i za tímto účelem, a proto budou na následujících řádcích zmíněny některé z jeho vlastností, stejně jako tomu bylo u produktů představených v předchozích odstavcích této kapitoly.

Focal Point byl vyvinut společností Telelogic AB, kterou v roce 2008 převzala společnost IBM Corp. a ve vývoji tohoto produktu dále pokračovala pod názvem Rational Focal Point. Od roku 2015 je Rational Focal Point spravován společností UNICOM Systems, Inc. pod názvem Focal Point, jak již bylo uvedeno v úvodu této práce.

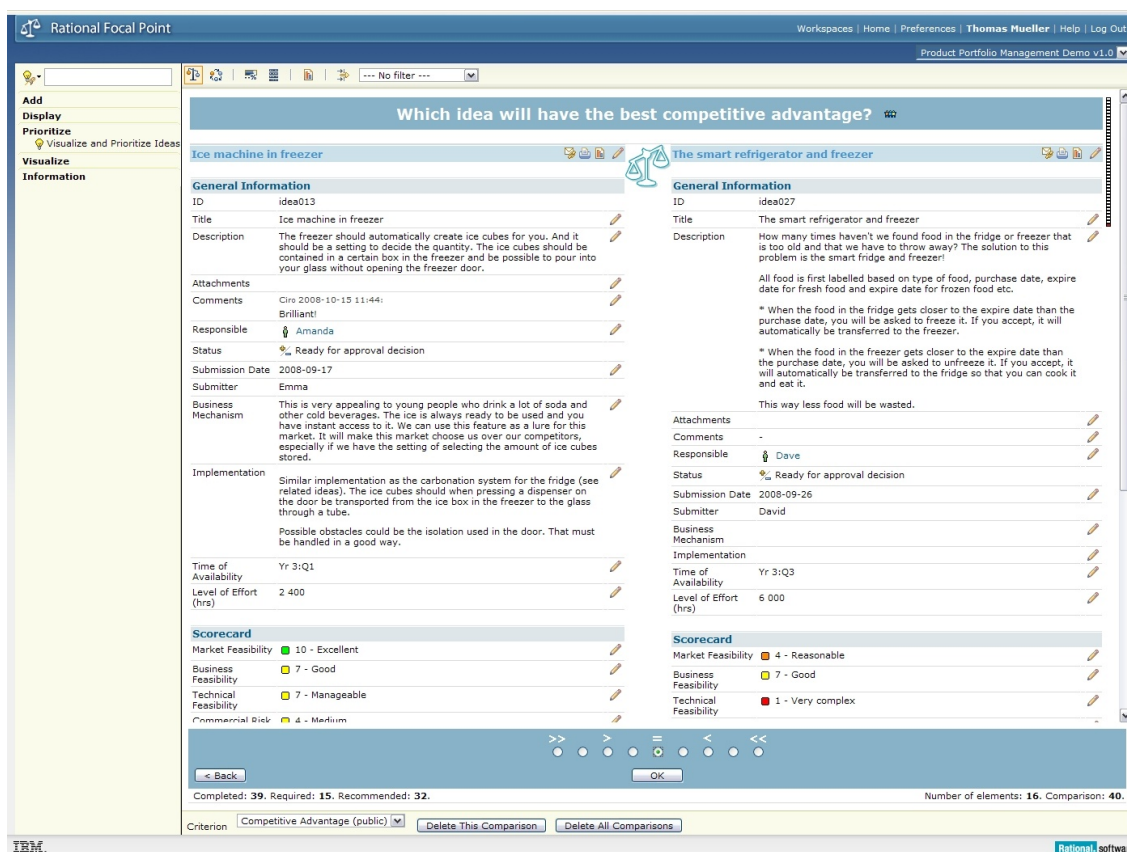
Program je určen pro správu a řízení produktového a projektového portfolia, což umožňuje jeho využití i pro potřeby strategického řízení SME. Mezi jeho hlavní přednosti dle zdroje [28] patří:

- Možnost sdílení centralizovaných informací s oprávněnými osobami,

- usnadnění komunikace mezi členy týmu prostřednictvím inteligentního třídění zpráv – lze tak mít zprávy týkající se jednoho projektu na jednom místě,
- podpora prioritizace projektů a rozhodování o nich na základě více parametrů,
- pomoc při hodnocení vlivu projektu či celého portfolia na příjem společnosti, její náklady a zdroje,
- umožňuje prostřednictvím schvalovacího procesu začlenit do rozhodování zpětnou vazbu některých zainteresovaných stran,
- integrace s řešeními enterprise architektury a tím přináší posílení realizovatelnosti a navýšení praktické hodnoty plánu transformace podnikového IT.

V porovnání s ostatními produkty zaměřenými na podporu strategického řízení podniku nabízí Focal Point propracovaný způsob výběru vhodných projektů pro realizaci definované strategie na základě poměrování různých jejich parametrů jako např. náklady na realizaci, čistá současná hodnota, přínos pro společnost, soulad s nastavenou strategií. Další výhodou lze spatřovat v možnosti optimalizovat vynakládané prostředky na jednotlivé projekty a v tvorbě nových datových typů, což poskytuje širší možnost využití Focal Pointu.

Obr. 5.7 zachycuje obrazovku, kdy jsou uživatelem porovnávány dvě alternativy. V horní části obrazovky je zapsáno hledisko pro jejich porovnání, v dolní části pak uživatel jen zaškrtně k jaké alternativě a s jakou váhou se přiklání. Součástí popisu prezentovaných alternativ na uvedeném obrázku je jejich označení, název, stručná náplň navrhovaného projektu, komentáře od uživatelů, odpovědná osoba, status v rozhodovacím procesu (např. připraven ke schválení), datum zveřejnění, navrhovatel, obchodní mechanismus návrhu, popis implementace, očekávaný termín dokončení a předpokládaná časová náročnost. Nechybí ani zhodnocení přínosů či náročnosti provedení projektu z předem definovaných hledisek. Jednotlivým hlediskům lze přiřadit hodnotu od 1 do 10, která je doplněna o slovní popis (např. výborné, dobré, uspokojivé apod.) a barvu (zelená, žlutá, červená), aby bylo na první pohled jasné, zda se jedná o pozitivní, neutrální či negativní hodnocení.



Obrázek 5.7: Obrazovka Focal Pointu umožňující porovnat dvě alternativy

5.8 Connections

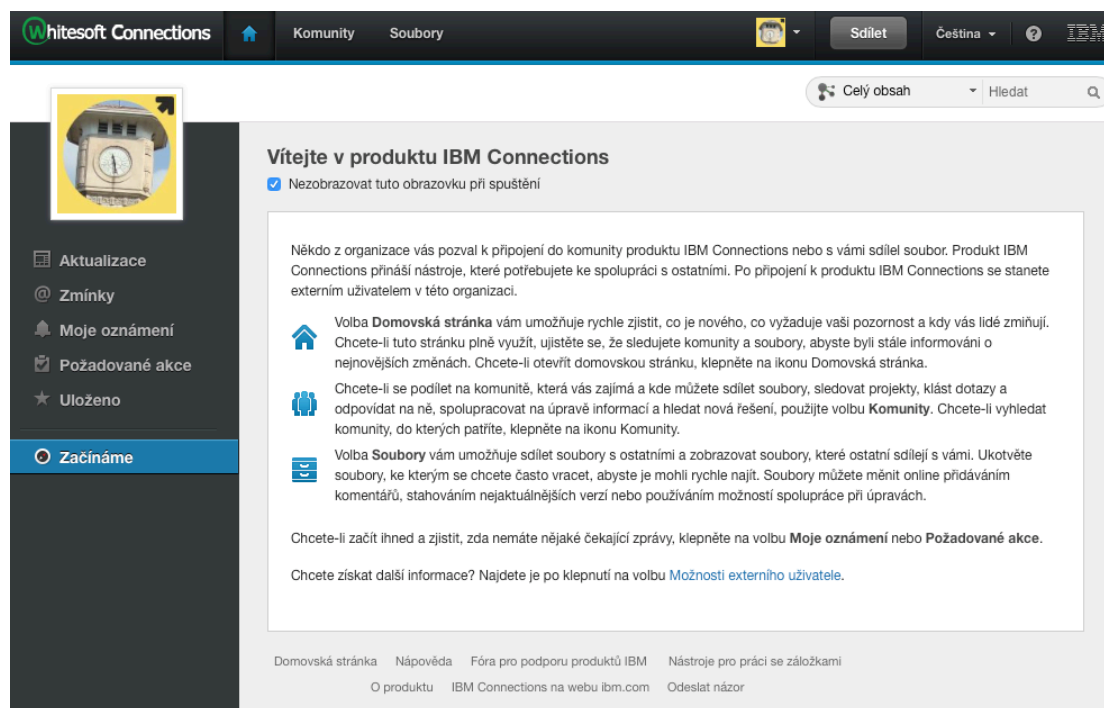
IBM Connections je firemní sociální síť uvedená na trh společností IBM v roce 2007. Ani tento produkt tedy nepředstavuje nástroj přímo určený pro strategické řízení společnosti. Vzhledem ke zjištěným klíčovým vlastnostem produktů představených v předchozích částech této kapitoly, by ale i toto řešení mohlo pro podniky typu SME představovat použitelné řešení.

Mezi hlavní výhody Connections lze na základě informací ze zdroje [29] zařadit:

- Umožňuje sdílet znalosti a různé soubory.
- Představuje nástroj usnadňující komunikaci mezi společnostmi, zákazníky a obchodními partnery, protože i jim lze umožnit přístup do aplikace.
- Napomáhá rychlé komunikaci změn, nápadů a úkolů mezi uživateli, kterých se daná problematika týká, prostřednictvím vytvořených skupin (komunit).
- Podporuje diskusi uživatelů využitím fór.
- K vytvořeným úkolům lze přiřadit konkrétního uživatele zodpovědného za jejich splnění.
- K aplikaci je možné přistupovat odkudkoli, kde má uživatel přístup k internetu.
- Společnost IBM poskytuje zdarma 60denní zkušební verzi.

Dle uvedených předností Connections je zřejmé, že se tento nástroj používá zejména k usnadnění komunikace, sdílení znalostí a dokumentů, rozvíjení a udržování know-how v rámci jednotlivých pracovních týmů i celého podniku.

Na obr. 5.8 je zachycena úvodní obrazovka Connections po přihlášení externího uživatele (např. zákazník, dodavatel či jiný externí spolupracovník, se kterým společnost potřebuje sdílet informace) do produktu.



Obrázek 5.8: Úvodní obrazovka Connections

5.9 Výběr nástroje

Tab. 5.1 obsahuje přehled vybraných vlastností jednotlivých nástrojů představených v předchozích částech této kapitoly. V posledním řádku je uveden způsob přístupu k aplikaci. „Server“ znamená, že je nutno nástroj nejdříve instalovat na firemní server, označení „Cloud“ značí přístup k aplikaci instalované na serveru poskytovatele nástroje prostřednictvím webového rozhraní. U aplikace Connections jsou možné obě varianty přístupu. Cloudové řešení přístupu k datům může pro společnost znamenat určité riziko, jelikož v tomto případě se jedná o strategické informace, jejichž únik není žádoucí. Nicméně všichni poskytovatelé kladou čím dál vyšší důraz na zabezpečení dat, a proto např. z hlediska malých podniků nemusí být uvedené riziko v porovnání s náklady na zřízení serverového řešení významné.

Otazník u některých položek znamená, že daná informace není k dispozici. Z uvedeného vyplývá, že se nástroje primárně určené pro účely strategického řízení podniku liší zejména v přístupu k aplikaci. Některé produkty pak disponují funkcemi, které žádný ze zkoumaných alternativních nástrojů neobsahuje.

Příkladem je korelační a what-if analýza nabízená aplikací SAS Strategy Management.

Tabulka 5.1: Přehled vlastností produktů určených pro strategické řízení, Focal Pointu a Connections

	SAP SM	SAS SM	ClearPoint	ESM	OnStrategy	Cascade	Focal Point	Connections
Vizualizace postupu realizace cílů	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
KPI	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Přiřazení úkolů uživateli	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Podpora kolaborace uživatelů	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Příklady, návody týkající se strat. řízení	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Správa dokumentů	?	ANO	?	?	NE	ANO	ANO	ANO
Vlastní datové typy	NE	NE	NE, pouze pole se vzorcem	NE, pouze názvy	NE, pouze názvy	NE	ANO	NE
Přístup k aplikaci	Server	Server	Cloud	Cloud	Cloud	Cloud	Server	Server/Cloud
Zkušební verze	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO

Řešení od společností SAP a SAS představují komplexní produkty nabízející mnoho funkcionalit podobně jako Focal Point, který měl být pro realizaci navrhovaného modelu strategického řízení použit původně. Z toho vyplývá, že by se jednalo o velmi vhodnou náhradu. Tyto nástroje však nebylo možné použít, protože zmíněné společnosti k nim neposkytly přístup.

Ostatní produkty zmíněné v odstavcích 5.3 až 5.6 sice na svých internetových stránkách avizují zpřístupnění zkušební verze na omezenou dobu, ale když o ni bylo požádáno, poskytla ji pouze společnost executestrategy.net. Důvodem pro odmítnutí přístupu u ostatních společností bylo to, že zkušební verzi neposkytují pro studijní účely.

Při testování nástroje Cascade bylo zjištěno, že se jedná o zajímavý produkt, který je z velké části založen na komunikaci a spolupráci všech uživatelů, protože kvalitní komunikace účastníků strategického plánování a realizace strategie je důležitým předpokladem úspěšného strategického řízení. Důkladně propracována je i vizualizace nastavených metrik a rozpadu strategických cílů na jednotlivé dílčí mety. Výhodou Cascade je i dostupnost propracované knihovny obsahující různé příklady strategií, cílů a metrik či teoretických poznatků o strategickém řízení. Cascade ale nakonec využit nebyl, protože by nebylo možné zpřístupnit výsledek

práce veřejnosti a navíc neumožňuje větší zásah do nastavené struktury strategického řízení.

Po odzkoušení Cascade bylo rozhodnuto o využití nástroje Connections představeného v části 5.8, přestože se nejedná o produkt primárně určený pro strategické řízení společnosti, ale je prezentován jako firemní sociální síť. Přístup k produktu byl poskytnut na neomezenou dobu a vytvořený model lze zpřístupnit i jiným uživatelům. Tento nástroj byl vybrán i proto, že je určen zejména ke komunikaci mezi uživateli, což je jedním z důležitých předpokladů úspěšné realizace strategie, jak bylo zmíněno v předchozím odstavci. Jestliže by navíc určitá společnost již využívala Connections a uvažovala by o softwarovém produktu pro podporu strategického řízení společnosti, mohla by využít Connections a tím ušetřit finanční prostředky. Nevýhodou použití Connections oproti ostatním zmíněným produktům je nedostupnost reportovacích nástrojů či grafické vizualizace plnění strategie a cílů. Výhodou může být naopak jeho flexibilita, kdy lze jednoduše přidat další obslužné prvky (např. nové fórum pro diskusi nebo novou wikistránku pro sdílení informací) mezi již existující. Detailnější popis funkcionalit Connections obsahuje následující kapitola 6 Realizace modelu v IBM Connections.

6 Realizace modelu v IBM Connections

V této kapitole bude nejdříve představen produkt IBM Connections, který byl použit pro realizaci navrženého modelu strategického řízení místo produktu Focal Point, jehož použití bylo vlivem vnějších okolností objasněných v úvodu práce znemožněno.

V další části bude popsáno využití některých jeho funkcionalit pro potřeby realizace modelu strategického řízení navrženého v kapitole 4 Návrh modelu strategického řízení. Pro sepsání této kapitoly byly využity nejen vlastní zkušenosti s IBM Connections, ale i informace z nápovědy k produktu [25].

Veškeré screenshoty použité v této kapitole pro ilustraci pracovního prostředí IBM Connections jsou v odpovídající kvalitě k dispozici v elektronické příloze.

6.1 Představení produktu

Pracovní týmy se zde označují jako komunity. V komunitách je možné využívat různé aplikace od přehledu členů přes blogy k wikiwebům. Funkcionality jednotlivých modulů budou podrobněji popsány v dalších odstavcích tohoto oddílu. Do komunit lze přidávat nejen zaměstnance společnosti, ale i externí uživatele jako např. dodavatele, kterým je ale nutné nejdříve vytvořit přístupové údaje.

Po přihlášení uživatele do IBM Connections se zobrazí úvodní stránka, viz obr. 6.1, s přehledem aktualizací provedených v komunitách uživatele, nadcházejícími událostmi, seznamem úkolů a doporučeními k prohlédnutí blogů, fór či jiných objektů. V levém sloupci jsou dále dostupné následující záložky:

- *Zmínky* – zde se zobrazují zprávy určené uživateli.
- *Moje oznámení* – slouží pro zobrazení aktualizací a komentářů souvisejících s uživatelovým obsahem.
- *Požadované akce* – zobrazuje položky, které vyžadují reakci uživatele.
- *Uloženo* – zde jsou k dispozici uživatelem uložené aktualizace.
- *Má stránka* – stránka umožňující nastavit vlastní obsah přidáním či odebráním různých aplikací jako např. *Mé aktivity*, *Mé wikiweby*, *Oblíbené záložky*, *Blogy*, *Komunity* či jiné externě vyvinuté doplňky.
- *Začínáme* – uvítací obrazovka IBM Connections, která se zobrazí automaticky při prvním přihlášení a jejíž další zobrazování lze vypnout zaškrtnutím volby *Nezobrazovat tuto obrazovku při spuštění* v její horní části. Obsah této stránky může libovolně upravovat administrátor.

The screenshot displays the IBM Connections user interface. At the top, there is a navigation bar with 'IBM Connections', a home icon, and dropdown menus for 'Profil', 'Komunity', and 'Aplikace'. A search bar is located on the right. Below this is a dark sidebar on the left containing navigation options: 'Aktualizace', 'Zmínky', 'Moje oznámení', 'Požadované akce', 'Uloženo', 'Má stránka', and 'Začínáme'. The main content area is titled 'Sdílet položky' and includes a search bar and tabs for 'Sleduji', 'Aktualizace stavu', and 'Zjišťování'. The feed shows a post by Wolfgang Fey mentioning Bernd Gewehr, followed by two detailed update posts from Bernd Gewehr. The right sidebar contains sections for 'Seznam úkolů', 'Události', and 'Doporučení'.

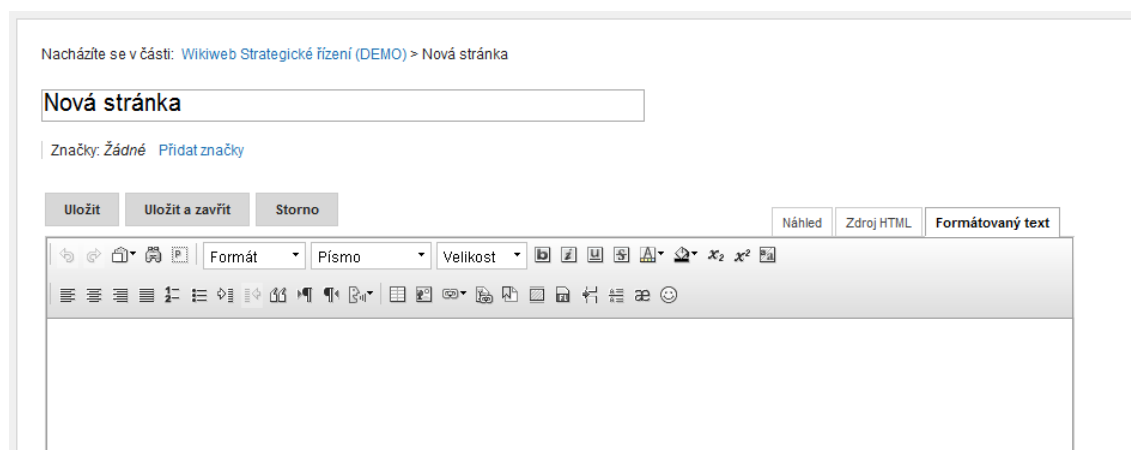
Obrázek 6.1: Úvodní stránka IBM Connections s aktualizacemi uživatelů

Z horní části obrazovky se uživatel dostane na seznam svých komunit přes záložku *Komunity*. Záložka *Profil* slouží jako rozcestník pro editaci vlastního profilu a procházení profilů ostatních uživatelů. Záložka *Aplikace* umožňuje přejít na libovolnou aplikaci IBM Connections, kterou lze používat i bez přihlášení se do konkrétní komunity - Aktivity, Fóra, Blogy, Wikiweby, Záložky a Soubory. Přes tyto aplikace lze spravovat všechny objekty, k nimž má uživatel nějaký vztah. Těmito objekty mohou být např. uživatelské aktivity či blogy v určité komunitě nebo blogy, aktivity a záložky vytvořené bez začlenění do konkrétní komunity. V dalších odstavcích bude popsáno využití jednotlivých aplikací po přihlášení se do konkrétní komunity.

6.1.1 Wikiweby

Wikiweby umožňují sepsat a zpřístupnit různé texty doplněné o tabulky či obrázky prostřednictvím jednotlivých wikistránek. Na základě přidělených přístupových práv mohou jednotliví členové komunity vytvářet wikistránky, editovat je, komentovat nebo pouze prohlížet.

Z úvodní stránky wikiwebu lze prostřednictvím tlačítka *Akce stránky* vytvořit rovnocennou nebo podřízenou položku, vytisknout, stáhnout nebo přesunout stránku ve struktuře wikiwebu. Jednotlivé stránky je možné označit jako oblíbené, upravovat je, jestliže na to má uživatel právo, či komentovat. Úprava stránky je prováděna buď využitím jazyka HTML, nebo použitím připravených formátovacích nástrojů, které obsahují například možnost volby typu, barvy, velikosti a řezu písma včetně horní a dolní indexace. Dále lze použít číslovaný seznam či seznam s odrážkami. Vzhled odrážek a číslic není možné v režimu formátovaného textu ovlivnit. Jiného vzhledu lze docílit použitím příslušných příkazů v HTML editoru. Text je možné zpřehlednit vložením obrázků, tabulek nebo flash animací. Zajímavou možností je nastavení psaní textu zprava doleva. Vzhled okna pro úpravu wikistránky viz obr. 6.2. Podrobnější informace o funkcích editoru formátovaného textu viz [25] část *Použití editoru formátovaného textu* v oddílu *Přehled produktu IBM Connections*.



Obrázek 6.2: Vzhled okna pro vkládání formátovaného textu u wikistránek

6.1.2 Fóra

V rámci jedné komunity lze vytvořit libovolné množství fór, která ale může založit pouze vlastník dané komunity. Ostatní uživatelé mohou otevírat v rámci jednotlivých fór nová témata a diskutovat o nich. Při zakládání témat je povinné pouze vyplnění názvu. Volitelně lze přidat popis, který je možné formátovat stejně jako text wikistránek viz předchozí část 6.1.1. K jednotlivým tématům je dále umožněno přikládat různé soubory. Stejně jako u wikistránek, tak i zde je doporučeno témata označovat klíčovými slovy. Usnadní se tím vyhledávání potřebných informací. Formulář pro zakládání nových témat zachycuje obr. 6.3.

Zajímavým prvkem při zakládání témat je možnost označit téma jako otázku. Jestliže je tato volba při tvorbě tématu vybrána, zobrazí se po vytvoření mezi ostatními tématy spolu se značkou otazníku, jak je vidět na obr. 6.4, aby bylo jasné, že jde o otázku a ne o „běžné“ téma. Pro zobrazení všech nezodpovězených otázek stačí rozkliknout kartu *Nezodpovězené otázky* viz obr. 6.4. Na položené otázky mohou uživatelé odpovídat a její autor může odpovědi přijmout či zamítnout.

Fóra komunity > Fórum: 2 - Analýza SWOT

Značky: analýza, swot
Diskuse nad SWOT analýzou.

Témata | Nezodpovězené otázky | Zodpovězené otázky

Zahájit téma

1-4 z 4 Předchozí | Další

Témata	Odpovědi	Hodnocení	Oblíbené	Nejnovější příspěvek
Hrozby Zahájeno uživatelem Katerina Odehnalova	0	0		Včera 10:14 Od uživatele Katerina Odehnalova
Příležitosti Zahájeno uživatelem Katerina Odehnalova	0	0		Včera 10:13 Od uživatele Katerina Odehnalova
Slabé stránky Zahájeno uživatelem Katerina Odehnalova	0	0		Včera 10:13 Od uživatele Katerina Odehnalova
Silné stránky Zahájeno uživatelem Katerina Odehnalova	0	0		Včera 10:12 Od uživatele Katerina Odehnalova

Na jedné stránce zobrazit: 10 | 25 | 50 | 100 položek Předchozí | Další

Kanál pro tato témata | Kanál pro tato témata a jejich odpovědi

Obrázek 6.3: Vzhled okna pro tvorbu nových témat v rámci fóra

Zahájit téma

* Název:

Označit toto téma jako otázku

Značky:

Zdroj HTML | **Formátovaný text**

Formát | Písmo | Velikost

Nápovědu zobrazíte stisknutím kombinace kláves Alt+0.

* Fórum:
2 - Analýza SWOT

Přílohy:
[Připojit soubor](#)

* Povinné

Obrázek 6.4: Přehled témat fóra 2 - Analýza SWOT

Přijaté odpovědi jsou podbarveny zeleně a označeny zeleným odškrtnutím. Jakmile je některá z odpovědí přijata, otázka je označena jako zodpovězená a lze se k ní dostat přes rozkliknutí karty *Zodpovězené otázky*. I již zodpovězenou otázku lze kdykoli opět otevřít.

Při vkládání příspěvků (odpovědí) k jednotlivým tématům lze upravovat názvy příspěvků a jejich obsah je možné formátovat stejně jako popis témat či text wikistránky. V rámci příspěvku lze kromě formátovaného textu připojit i externí soubory.

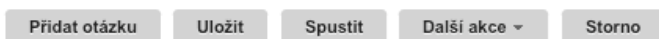
6.1.3 Průzkumy

Tento oddíl slouží především ke zjišťování a sdílení názorů či připomínek členů komunity. Je možné buď vytvořit vlastní průzkum nebo importovat již vytvořený průzkum ve formátu *.nitro_s. Importovaný průzkum lze využít jako výchozí bod pro vytvoření nového průzkumu. Při tvorbě nového průzkumu je nutné zadat pouze jeho název. Volitelně je možné přidat i popis průzkumu. Po zadání názvu a popisu průzkumu lze postupně přidávat jednotlivé otázky a následně uložit, spustit či stornovat vytvořený průzkum. Jak ukazuje obr. 6.5, nabízí se ještě použití tlačítka *Další akce*. Pod touto volbou lze zobrazit náhled vytvořeného průzkumu a nastavit jeho vlastnosti:

- *Obecné nastavení* – Zde je možné změnit název a popis průzkumu.
- *Nastavení shromažďování odpovědí* – Tato volba umožňuje nastavit datum ukončení průzkumu, zvolit, zda se budou odpovědi ukládat jako anonymní, omezit počet odpovědí na jednu na uživatele a stanovit vlastní popisek potvrzovacího tlačítka.
- *Nastavení výsledků* – Umožňuje zvolit, kdo bude mít přístup k výsledkům průzkumu (pouze jeho editoři nebo i ostatní uživatelé komunity). Dále lze také nastavit, kdy budou zobrazeny výsledky uživatelům komunity, kteří nejsou editory průzkumu (v jeho průběhu či po ukončení průzkumu).

Analýza vnitřního prostředí

Přidejte jednu nebo několik otázek do průzkumu a pak klepnutím na tlačítko Spustit spusťte shromažďování odpovědí.



Obrázek 6.5: Okno pro úpravu vlastností otázky ve vytvořeném průzkumu

Při zadávání jednotlivých otázek průzkumu je možné volit z několika typů možných odpovědí:

- Vícenásobná volba s jednou možnou odpovědí – výběr z několika možností, ale uživatel může zvolit pouze jednu z nich,
- vícenásobná volba s více možnými odpověďmi – výběr z několika možných odpovědí a uživatel může vybrat libovolný počet odpovědí z nabízených,
- rozevírací nabídka, která na rozdíl od vícenásobné volby ostatní možnosti skrývá do rozevíracího seznamu,
- textová odpověď na jeden řádek,
- textová odpověď na více řádků,
- číslo,
- datum,
- měna,
- zaškrtačací políčko.

Po definování otázky se její znění spolu s vybraným typem odpovědi zobrazí a pod jednotlivé otázky je možné přidat i radu pro její zodpovězení prostřednictvím aktivního textu *Přidat radu*. Jak ukazuje obr. 6.5, IBM Connections umožňuje jednotlivé otázky průzkumu dále upravovat po stisknutí tlačítka *Více* (na zmíněném obrázku se popisek změnil na *Skrýt*) v pravé části vybrané otázky. Lze nastavit povinnost zodpovězení otázky, šířku prostoru pro odpověď při zvolení

možnosti textové odpovědi, počet zobrazených řádků při zvolené možnosti víceřádkové textové odpovědi, zapsat text nápovědy, který se zobrazí po přesunutí ukazatele myši nad určitou položku nebo zvolit zástupný symbol, tzn. text zobrazující se v prostoru určeném pro zapsání odpovědi do té doby, než je uživatelem zapsána odpověď (dostupné při zvolení textové odpovědi na otázku).

Kromě tlačítka *Více* se nabízí i tři další symboly pro následující akce (zleva):

- *Upravit pravidla* – umožňuje nastavit, zda se některé otázky skryjí v případě určité odpovědi na jinou otázku či se jejich zodpovězení stane povinným nebo nepovinným.
- *Duplikovat položku* – vytvoří kopii aktuální otázky včetně nastavení a pravidel.
- *Odstranit položku* – slouží k odstranění zvolené otázky.

V průběhu tvorby otázek průzkumu lze měnit pořadí již vytvořených otázek. Jednotlivé otázky stačí uchopit kliknutím myši a přesunout na požadované místo.

Po vytvoření průzkumu ho již zbývá jen spustit kliknutím na tlačítko *Spustit* v horní části stránky. Průzkumy může vyplnit každý člen komunity.

6.1.4 Aktivity

Prostřednictvím aktivit si mohou členové komunity vzájemně přiřazovat úlohy a sdílet podklady potřebné pro jejich splnění jako např. soubory, odkazy na wikistránky či weby. Aktivity slouží také k uspořádání obsahu a stanovení priorit úloh souvisejících s určitým komunitním cílem jako např. splnění nějakého projektu. Jak je vidět na obr. 6.6, při tvorbě nové aktivity je umožněno zadat její název, příslušné značky, nastavit přístup členů komunity k aktivitě, stanovit cíl aktivity, termín splnění nebo vybrat pro její vytvoření již existující šablonu.

Jednotlivé položky aktivit lze uspořádat pomocí sekcí, které jsou vidět i na obr. 6.7 pod označením *Směr vývoje společnosti*, *Analýza současného stavu*, *Definování cílů*, *Strategie*. Sekce slouží ke zpřehlednění hierarchie vytvořených položek v rámci aktivity. Nastavuje se u nich pouze název a po jejich vytvoření je možné měnit jejich pozici v rámci aktivity pomocí volby *Akce* v pravé části šedého pásu označujícího sekci. Nejen do jednotlivých sekcí, ale i mimo ně se přidávají položky nebo položky úkolu.

Zahájit aktivitu

Název:

Značky:

Členové: Poznámka: Všichni vlastníci komunit mohou upravovat aktivity.
 Všem členům této komunity povolit přístup k aktivitě jako:
 Pouze následujícím členům komunity povolit přístup k aktivitě jako:

Cíl aktivity:

Termín:

Šablona: | [Vybrat šablonu aktivit](#)

Obrázek 6.6: Vzhled okna pro vytvoření nové aktivity

Položka se od položky úkolu liší tím, že u ní nelze nastavit datum požadovaného dokončení ani osoby odpovědné za její splnění¹² a není ji tak možné ani označit za splněnou. V případě, že se ukáže, že by bylo vhodnější, aby měla položka formát položky úkolu, může ji její autor kdykoli na tento typ převést. Položka úkolu již ale nejde převést na položku. Oba typy lze pomocí modře odlišených voleb v dolní části jejich popisu, viz obr. 6.7, komentovat, kopírovat, přesouvat, odstranit, upravovat jejich vlastnosti (název, značky, připojené záložky a soubory, nastavit je jako soukromé, přesunout je do jiné sekce nebo mimo ně), přidávat jim další položky úkolu nebo na ně upozornit určité uživatele pomocí volby *Další akce* -> *Odeslat oznámení dalším lidem*.

¹² Tyto údaje lze zadat přidáním vlastního pole (pole pro datum a pole pro osobu) při tvorbě nebo úpravě položky. Viditelné jsou ale jen při rozvěvení dané položky. U položek úkolu jsou tyto údaje viditelné i bez tohoto úkonu.

The screenshot displays the IBM Connections user interface. On the left is a dark sidebar with navigation links: 'Strategické řízení (DEMO)', 'Přehled', 'Nejnovější aktualizace', 'Aktualizace stavu', 'Členové', 'Wikiweb', 'Aktivity', 'Fóra', 'Soubory', 'Surveys', 'Blog nápadů', 'Záložky', 'Blog', 'Osnova aktivity', 'Nejnovější aktualizace', 'Položky úkolů', 'Koš', 'Členové', 'Sekce', 'Přidat sekci', and 'Značky'. The main content area is titled 'Cíl aktivity - Sestavit novou firemní strategii včetně alternativiv... [více]'. It features buttons for 'Přidat položku', 'Přidat položku úkolu', 'Přidat sekci', and 'Více'. Below this is a section 'Směr vývoje společnosti' with a list of activities:

- Zformulovat a zapsat vizi a poslání společnosti** (aktualizováno uživatelem Katerina Odehnalova | 9. 6. 2015 | Značky: poslání, vize)
 - Wikiweb: Směr vývoje společnosti
 - Datum: 30. 9. 2015
 - Fórum: Vize
 - Fórum: Poslání

1. Navrhnete vizi a poslání prostřednictvím odpovědí na otázky ve fórech.
 2. Diskutujte o vašich názorech a odsouhlasenou verzi запиšte na příslušnou wikistránku (viz záložka).
 3. Zapsanou vizi a poslání případně upravte na uvedené wikistránce.
 4. Ukázka sestavené vize a poslání viz odkazovaná wikistránka nebo fóra. Další ukázky lze najít i na internetových stránkách různých firem.
- Návrh vize a poslání Termín: 30. 9. 2015** (aktualizováno uživatelem Katerina Odehnalova | 9. 6. 2015 | Značky: návrh, poslání, vize)
 - Fórum: Vize
 - Fórum: Poslání

Navrhnete, co by mělo být obsaženo ve zformulovaném poslání a vizi. Využijte otázky ve vytvořených fórech. Ukázka sestavené vize a poslání viz odkazovaná wikistránka nebo fóra. Další ukázky lze najít i na internetových stránkách různých firem.
- Diskuse o návrhu vize a poslání Termín: 30. 9. 2015** (aktualizováno uživatelem Katerina Odehnalova | 9. 6. 2015 | Značky: diskuse, poslání, vize)
 - Fórum: Vize
 - Fórum: Poslání

Diskutujte o vašich názorech na to, co by mělo být obsaženo ve zformulovaném poslání a vizi. Využijte fóra, případně i osobní diskusi.
 Ukázka sestavené vize a poslání viz odkazovaná wikistránka nebo fóra. Další ukázky lze najít i na internetových stránkách různých firem.
- Zápis vize a poslání Termín: 30. 9. 2015** (aktualizováno uživatelem Katerina Odehnalova | 8. 6. 2015 | Značky: final, poslání, vize)
 - Wikiweb: Směr vývoje společnosti

Na uvedenou wikistránku запиšte odsouhlasenou vizi a poslání.
- Seznámit všechny zaměstnance s obsahem vize a poslání** (Katerina Odehnalova | 9. 6. 2015)

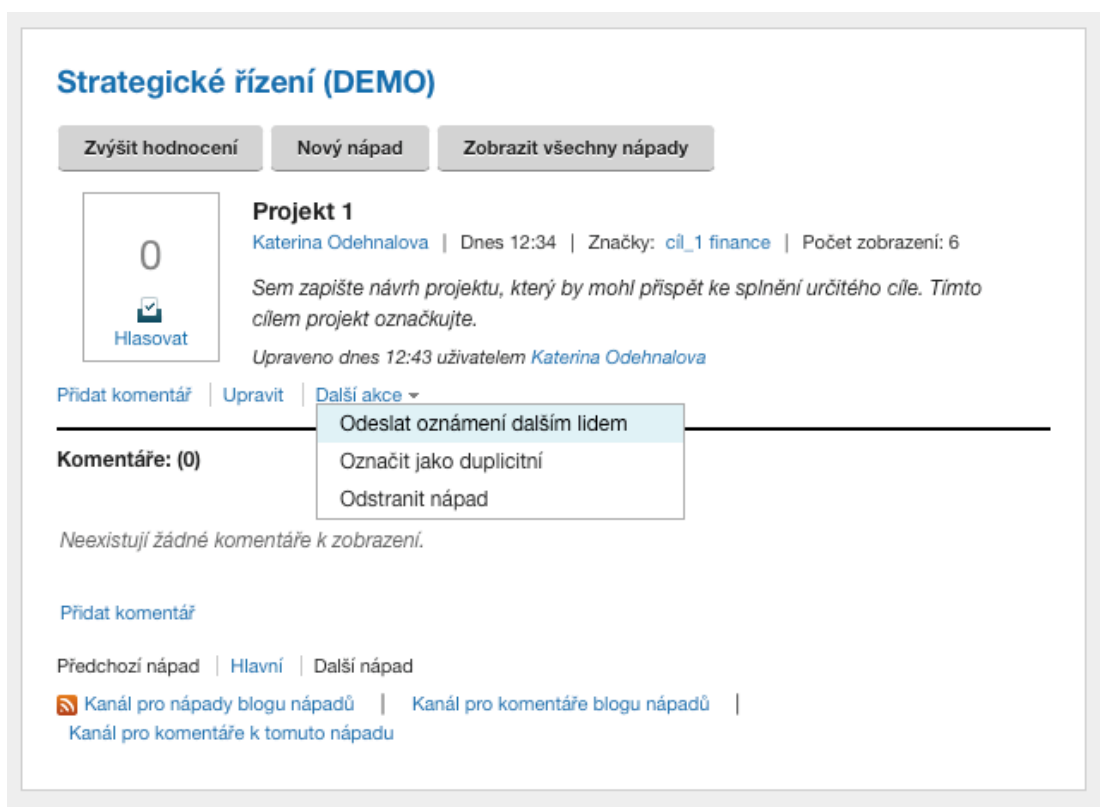
Obrázek 6.7: Vzhled obrazovky s jednotlivými sekcemi a úkoly zvolené aktivity

6.1.5 Blogy

V IBM Connections jsou dostupné nejen klasické blogy neboli internetové deníky používané ke sdílení informací, zpráv či názorů, ale také blogy nápadů. Klasické blogy lze využít např. k předání čerstvých novinek z navštíveného veletrhu či konference, informování zaměstnanců o novém produktu nebo ke sdílení tipů pro používání nových technologií. Blogy nápadů slouží pro generování nápadů ke konkrétnímu tématu, shromažďování názorů a dosažení shody na nejlepších nápadech.

Na rozdíl od klasického blogu, který může být po svém vytvoření mimo komunitu přístupný i veřejně, blogy nápadů lze vytvářet pouze pro potřeby konkrétní komunity. Další odlišností od klasického blogu je možnost hlasovat pro jednotlivé nápady klepnutím na volbu *Hlasovat*. Kdykoli je možné odevzdaný hlas vzít zpět kliknutím na volbu *Hlasováno*. Dle nastavení konkrétního blogu lze v rámci vybraného blogu hlasovat pouze jednou nebo i vícekrát. Autor daného blogu

nápadů může nastavit horní mez počtu odevzdaných hlasů jedním uživatelem v rámci vybraného blogu nápadů či zvolit možnost neomezovat počet odevzdaných hlasů jedním uživatelem. Nápady je možné také komentovat prostřednictvím volby *Přidat komentář* stejně jako jednotlivé příspěvky klasického blogu. Jestliže má některý z nápadů dostatečně vysokou podporu a členové komunity tak rozhodli o jeho realizaci, je možné daný nápad tzv. zmrazit po kliknutí na volbu *Zvýšit hodnocení* viz obr. 6.8. Po této akci již nelze dále hlasovat pro daný nápad ani ho



Obrázek 6.8: Vzhled obrazovky po kliknutí na konkrétní nápad

komentovat. Pokud je potřeba o nápadu dále diskutovat, lze ho opět otevřít výběrem volby *Zrušit zvýšení hodnocení*. Kliknutím na *Další akce* je možné odstranit nápad, odeslat oznámení o nápadu vybraným uživatelům nebo označit nápad jako duplicitní a tím znemožnit jeho další komentování a hlasování pro něj.

Pro usnadnění orientace mezi jednotlivými nápady je možné využít nejen značkování pomocí určitých klíčových slov jako tomu bylo např. u wikiwebu, ale i následující filtry zobrazení dostupné z levé části obrazovky viz obr. 6.9:

- *Všechny nápady* – zobrazí všechny nápady včetně těch se zvýšeným hodnocením.
- *Otevřené nápady* – zobrazí pouze nápady s možností nějaké akce jako např. komentování, hlasování či zvýšení hodnocení.
- *Nápady se zvýšeným hodnocením* – zobrazí pouze nápady, u nichž bylo zvýšeno hodnocení.

- *Mé hlasy* – zobrazí nápady, kterým aktuálně přihlášený uživatel udělil hlas.

The screenshot shows the 'Zásobník projektů' (Project Repository) interface. On the left is a dark sidebar with navigation links: 'Strategické řízení (DEMO)', 'Přehled', 'Nejnovější aktualizace', 'Aktualizace stavu', 'Členové', 'Wikiweb', 'Aktivity', 'Fóra', 'Soubory', 'Surveys', 'Blog nápadů' (highlighted), 'Záložky', 'Blog', 'Všechny nápady', 'Otevřené nápady', 'Nápady se zvýšeným hodnocením', and 'Mé hlasy'. The main content area has a header 'Zásobník projektů' and a 'Nový nápad' button. Below it, there are pagination controls showing '1-1 z 1' and 'Stránka 1'. A sorting menu 'Řadit podle:' includes 'Datum', 'Nadpis', 'Hlasy', 'Komentáře', and 'Zobrazení'. The main content displays a project entry for 'Projekt 1' by Katerina Odehnalova, dated 25. 5. 2015, with 0 votes and 8 views. The project description reads: 'Sem zapište návrh projektu, který by mohl přispět ke splnění určitého cíle. Tímto cílem projekt označujete.' It was updated on 25. 5. 2015 by Katerina Odehnalova. At the bottom, there are two channels: 'Kanál pro nápady blogu nápadů' and 'Kanál pro komentáře blogu nápadů'.

Obrázek 6.9: Vzhled obrazovky s nápady obsaženými ve vybraném blogu nápadů

K položkám klasického blogu lze připojit různé soubory. Jejich celková velikost je omezena na 4 MB a velikost jednoho souboru na 1 MB. U nápadů je možné nastavit odložení jejich zveřejnění, definovat vlastní adresu URL nápadu či přidat adresu URL odkazující na externí médium jako např. podcast. Na vytvořený nápad se lze odkázat např. z komentáře v jiném blogu prostřednictvím pole *Zpětný odkaz* pod oblastí pro vytvoření textu nápadu. Do tohoto pole se zadá adresa URL položky blogu, z níž se chce uživatel na vytvořený nápad odkázat.

6.1.6 Záložky

Záložky jsou používány ke zřehlednění práce s odkazy na webové servery, které souvisejí se zájmy komunity, nebo s odkazy na blogy, nápady či wikistránky komunity. Na obr. 6.10 je k nahlédnutí formulář pro zadání nové záložky. Vyplněna

musí být adresa URL, na kterou se záložka odkazuje, a název záložky. Dále může být zadán detailnější popis záložky a pro snazší orientaci mezi vytvořenými záložkami je možné přidat libovolné značky. Jestliže je využito možnosti označit záložku jako důležitou, zobrazí se v seznamu záložek výrazněji.

The screenshot shows a web interface for adding a bookmark. On the left is a dark sidebar with a menu. The main content area is titled 'Přidat záložku'. It contains the following elements:

- A header 'Strategické řízení (DEMO)' with a chess piece icon.
- A menu in the sidebar: Přehled, Nejnovější aktualizace, Aktualizace stavu, Členové, Wikiweb, Aktivity, Fóra, Soubory, Surveys, Blog nápadů, **Záložky**, Blog.
- A form titled 'Přidat záložku' with the following fields:
 - *Adresa URL: (text input with a help icon)
 - *Název: (text input)
 - Popis: (text area)
 - Značky: (text input with a help icon)
 - Přidat k důležitým záložkám (checkbox with a help icon)
- A note: * Povinné
- Buttons: Uložit, Storno

Obrázek 6.10: Vzhled obrazovky pro vytvoření nové záložky

Záložky lze vytvořit jak pro objekty, které poskytují adresu URL prostřednictvím svého nastavení jako např. nápady, jejichž adresa URL je zobrazena v rozšířeném nastavení (dostupné při editaci nebo tvorbě nápadu), tak pro jakoukoli jinou webovou stránku, tzn. i pro jakýkoli objekt IBM Connections prostřednictvím zkopírování adresy URL z adresního řádku prohlížeče. Při pokusu o zadání záložky s adresou URL, kterou již obsahuje jiná záložka, je její uložení odmítnuto a zobrazí se upozornění, že daná záložka či informační kanál již byla zadána.

Při tvorbě wikistránky lze zároveň vytvářet i záložky na jednotlivé její části. Pokud chce uživatel vytvořit záložku např. pro nějaký nadpis, stačí ho označit a stisknout symbol *Vložit záložku dokumentu*. V rámci stejné wikistránky pak může vložit odkaz na ni tak, že označí část textu, který má sloužit jako nosič odkazu, stiskne symbol *Vložit odkaz* a ze zobrazené nabídky vybere možnost *Odkaz na záložku dokumentu*. Na obr. 6.2 se jedná o sedmé a deváté tlačítko od konce z nabídky panelu pro formátování textu wikistránky. Pokud se chce uživatel odkázat na jinou wikistránku, je nutné využít možnost *Odkaz na stránku wikiwebu* z nabídky tlačítka *Vložit odkaz*.

6.1.7 Soubory

Aplikace *Soubory* umožňuje přidávat do komunity externě vytvořené soubory, organizovat soubory do složek, vytvářet nové textové dokumenty, prezentace

a používat jednoduchý tabulkový editor. Při tvorbě nového dokumentu je nutné zadat pouze jeho název. Po zadání názvu souboru je vytvořen a uživatel je přepnut do jednoduchého textového nebo tabulkového editoru či do editoru prezentací. Při vytváření nových složek je požadován název složky a volitelně lze přidat i popis složky. Ve složce je pak možné vytvářet nové soubory, přidávat do ní již existující komunitní soubory nebo soubory uložené v počítači uživatele pomocí volby *Přidat soubory*. Na obr. 6.11 je zobrazena vytvořená složka obsahující jeden textový dokument. Šedě podbarvené volby v horní části obrázku se vztahují ke složce a umožňují stáhnout vybrané soubory, přidat soubory do složky, ukončit sledování obsahu složku či ho začít sledovat, upravit vlastnosti složky (název a popis) a odstranit složku. Volby vztahující se ke konkrétnímu souboru jsou zobrazeny modře u příslušného souboru a poskytují možnost označkovat soubor klíčovými slovy, zobrazit soubor či podrobnosti o něm, upravit ho v IBM Connections, stáhnout ho nebo přesunout do jiné složky a pomocí volby *Další akce* lze ukončit sledování aktualizací souboru či je začít sledovat, upravit vlastnosti souboru, okomentovat ho, stáhnout soubor ve formátu *.pdf, uzamknout ho nebo odemknout, případně ho přesunout do koše či mimo složku.

[Zpět ke složkám komunity](#)

Složka_1

Aktualizováno dnes 11:45 uživatelem [Katerina Odehnalova](#) | 1 soubor

[Stáhnout](#)
[Přidat soubory](#)
[Ukončit sledování](#)
[Další akce](#)

Zobrazit: [Přizpůsobit](#)

1 až 1 z 1

Řadit podle: [Název](#) | [Aktualizováno](#) | [Stažení](#) | [Komentáře](#) | [Hodnocení](#) | [Obíbené](#)

Textový dokument.docx
 0

[Skrýt](#)

Vytvořeno uživatelem [Katerina Odehnalova](#) dnes v 11:31
 Počet stažení: 1

[Přidat značky](#)

[Zobrazit](#) | [Zobrazit podrobnosti o souboru](#) | [Upravit v produktu Docs](#) | [Stáhnout](#) | [Přesunout do složky](#) | [Další akce](#)

Zobrazit [10](#) | [25](#) | [50](#) položek na stránce

Informace o této složce

Popis: Pro tuto složku není k dispozici žádný popis.
 Vytvořeno: Dnes v 11:35 uživatelem [Katerina Odehnalova](#)
 Obsah složky aktualizován: Dnes v 11:59 uživatelem [Katerina Odehnalova](#)
 Zahnuté soubory: 1

[Kanál pro tuto složku](#) | [Stáhnout tuto složku](#)

Obrázek 6.11: Vzhled obrazovky s vytvořenou složkou obsahující jeden dokument

Uzamčený soubor může být kýmkoli přesunut do koše, stažen, okomentován a doporučen, ale nemůže být upravován. Oprávnění k úpravám má pouze vlastním souboru a jeho editoři stejně jako mají jen oni oprávnění k uzamčení a odemčení souboru. Jestliže dojde k uzamčení souboru jeho vlastníkem, editor ho odemknout

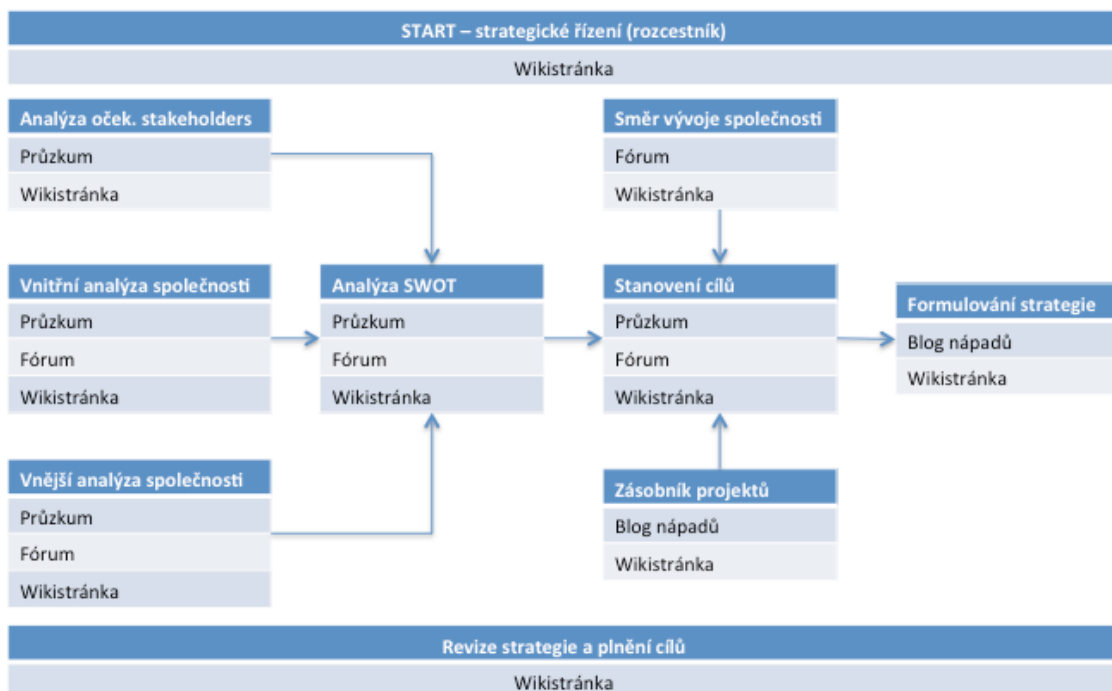
nemůže. Pokud ale uzamkne soubor jeho editor, vlastník má stále možnost odemknout ho.

Poslední důležitá volba je umístěna v dolní části obr. 6.11, nese popis *Stáhnout tuto složku* a umožňuje stáhnout celý obsah složky jako komprimovaný soubor. Před samotným stažením je nutné jen vybrat jazyk, ve kterém se budou zobrazovat názvy souborů po stažení.

6.2 Využití jednotlivých modulů IBM Connections pro strategické řízení

Jak již bylo zmíněno v předchozích odstavcích, v IBM Connections je možné pro potřeby spolupracujících uživatelů (členů komunity) zpřístupnit různé moduly od záložek přes fóra až po wikiweby. V následujících odstavcích bude popsáno využití některých z nich za účelem vytvoření jednoduchého pracovního prostředí pro snadnou spolupráci na tvorbě a realizaci firemní strategie.

Model strategického řízení popsany v části 4.3 této práce musel být mírně přizpůsoben možnostem IBM Connections zejména v oblasti analýzy současného stavu společnosti. Obr. 6.12 znázorňuje skutečně realizovaný model včetně použitých modulů.



Obrázek 6.12: Realizovaný model strategického řízení

Obecně je předpokládáno, že se v rámci vytvořeného modelu bude postupovat od stanovení směru vývoje společnosti, tzn. od formulování vize a poslání, přes provedení analýz současné situace společnosti (analýza očekávání zainteresovaných stran, vnitřní analýza, vnější analýzy a analýza SWOT), stanovení cílů a jejich metrik po formulaci strategií a generování projektů pro realizaci definované strategie, jak ukazuje i obr. 6.12. V závislosti na dostupnosti

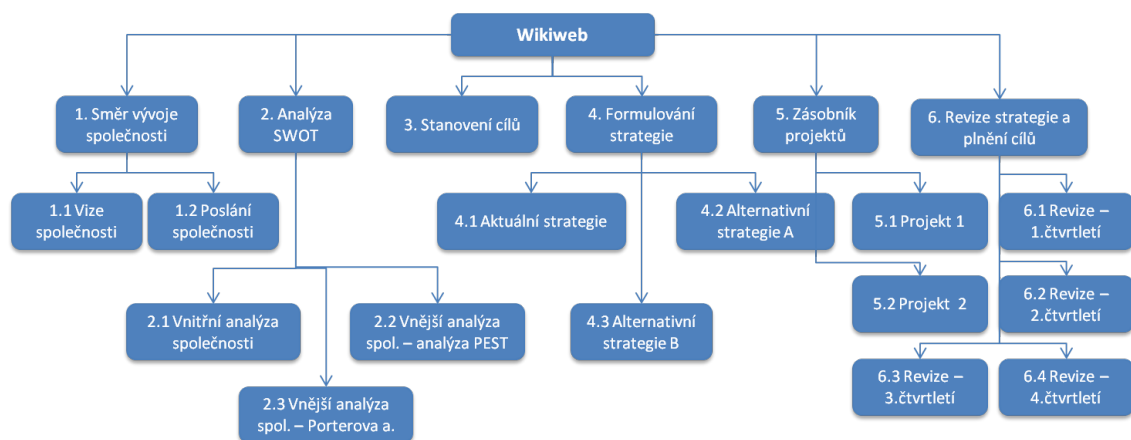
jednotlivých objektů v definovaných částech modelu se očekává, že nejdříve budou vyplněny připravené průzkumy, následně budou získané informace diskutovány ve fórech a poté budou výsledky diskuse zapsány na příslušné wikistránky. V objektech *Formulování strategie* a *Zásobník projektů* jsou průzkumy a fóra nahrazeny blogem nápadů, kde lze uveřejněné nápady komentovat. *Revize strategie a plnění cílů* uvedená ve spodní části obr. 6.12 bez vazby na jakoukoli jinou entitu by měla sloužit k zaznamenání výsledků pravidelných kontrol postupu plnění definované strategie a cílů.

Jednotlivé části modelu budou podrobněji rozebrány v dalších odstavcích. Podklady vzniklé v rámci tvorby modelu je doporučeno pro potřeby konkrétních společností individualizovat.

6.2.1 Wikiweby

Wikiweb je v této práci využit pro tvorbu finálních strategických dokumentů a zároveň slouží po přihlášení uživatele do komunity jako hlavní rozcestník. Informace pro vytvoření jednotlivých wikistránek jsou získávány využitím fór, průzkumů a blogů nápadů viz obr. 6.12. Každá wikistránka (kromě zmíněné úvodní) obsahuje krátký popis problematiky, kterou má řešit, prostor pro zapsání potřebných informací a pokyny pro její vyplnění. Součástí názvu jednotlivých wikistránek je i pořadové číslo, aby bylo patrné, v jakém pořadí se má přistupovat k jejich vyplňování.

Strukturu wikiwebu zachycuje obr. 6.13, kdy na vrcholu stromové struktury stojí položka *Wikiweb* zastupující úvodní stránku zobrazující se po přihlášení uživatele do komunity. Znázorňuje průběh strategického řízení, viz obr. 6.14, a slouží tak uživateli jako rozcestník a přehled toho, jak by po sobě měly následovat jednotlivé kroky strategického řízení. Ve stromové struktuře vytvořeného wikiwebu za zmíněnou úvodní částí následuje stránka popisující směr vývoje společnosti, kde by měla být zapsána vize a příp. poslání podniku.



Obrázek 6.13: Struktura vytvořeného wikiwebu

Nacházíte se v části: [Wikiweb Strategické řízení \(DEMO\)](#) > [START - strategické řízení](#)

START - strategické řízení

Hodnocení [Obilíbené](#) | Aktualizováno: 8. 6. 2015 v 10:17 uživatelem [Katerina Odehnalova](#) | Značky: [start](#) [Přidat nebo odebrat](#)

[Upravit](#) [Akce stránky ▾](#)


Postup realizace strategického řízení

- Jaký je směr vývoje společnosti?
 - Formulace vize
 - Formulace poslání
- Jaký je aktuální stav společnosti a jejího okolí?
 - Analýza vnitřního prostředí společnosti
 - Analýza vnějšího prostředí společnosti - PEST
 - Analýza vnějšího prostředí společnosti - Porter
 - Analýza očekávání zainteresovaných stran
- Čeho chceme dosáhnout?
- Jakým způsobem chceme dosáhnout stanovených cílů?
 - Sestavení nové strategie nebo revize aktuální
 - Příprava alternativní strategie
 - Příprava další alternativní strategie
- Jakými prostředky je strategie skutečně realizována?
- Přiblížili jsme se splnění stanovených cílů?
 - Revize strategie - 1. čtvrtletí
 - Revize strategie - 2. čtvrtletí
 - Revize strategie - 3. čtvrtletí
 - Revize strategie - 4. čtvrtletí

Obrázek 6.14: Úvodní stránka wikiwebu

Další částí je *Analýza SWOT* skládající se ze čtyř stránek – *Vnitřní analýza společnosti*, *Vnější analýza společnosti – analýza PEST*, *Vnější analýza společnosti – Porterova analýza* a *Analýza očekávání zainteresovaných stran*. Jednotlivé wikistránky z této skupiny by měly obsahovat nejdůležitější dostupné informace týkající se příslušného typu analýzy. Na obr. 6.15 je ukázána wikistránka *Analýza SWOT* shrnující informace získané z předchozích analýz. Kromě popisu SWOT analýzy a pokynů pro její provedení obsahuje tabulku pro zápis silných a slabých stránek podniku spolu s příležitostmi a hrozbami. Jejich vhodnou kombinací lze získat představu o možných strategiích pro dosažení stanovených cílů, jak bylo zmíněno v části 2.3.5.

Strategické řízení (DEMO)



Přehled

Nejnovější aktualizace

Aktualizace stavu

Členové

Wikiweb

Aktivity

Fóra

Soubory

Surveys

Blog nápadů

Záložky

Blog

START - strategické řízení

- 1. Směr vývoje společnosti
- 2. Analýza SWOT**
- 2.1 Vnitřní analýza společnosti
- 2.2 Vnější analýza společnosti - ana
- 2.3 Vnější analýza společnosti - Po
- 2.4 Analýza očekávání zainteresova
- 3. Stanovení cílů
- 4. Formulování strategie
- 5. Zásobník projektů
- 6. Revize strategie a plnění cílů

Nacházíte se v části: Wikiweb Strategické řízení (DEMO) > START - strategické řízení > 2. Analýza SWOT

2. Analýza SWOT

Hodnocení Obilbené | Aktualizováno dnes v 12:35 uživatelem Katerina Odehnalova | Značky: analýza, swot Přidat nebo odebrat značky

[Upravit](#) [Akce stránky](#)

Název SWOT analýzy vychází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Jejich českými ekvivalenty jsou: silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Tyto čtyři položky charakterizují analyzované oblasti. Silné a slabé stránky představují činitele snižující nebo naopak vytvářející vnitřní hodnotu společnosti. Příležitosti a hrozby jsou externími faktory, které podnik sice nemůže tak dobře ovlivnit, ale uvědomí-li si je, může využít zjištěných dostupných příležitostí či se snažit o eliminaci detekovaných hrozeb. Data pro analýzu lze shromáždit např. převzetím z již provedených dílčích analýz, srovnáním s konkurencí nebo diskuzí expertů. Cílem metody SWOT je diagnostikovat a případně ohodnotit zmíněné čtyři faktory. Je doporučováno tuto analýzu provádět na závěr strategické analýzy jako přehled nejdůležitějších závěrů provedených dílčích analýz. Kombinací jednotlivých složek SWOT analýzy lze získat návrhy možných strategií, jak ukazuje následující obrázek.

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	strategie SO (využití silné stránky pro získání výhody)	strategie WO (překonat slabiny využitím příležitostí)
T – hrozby	strategie ST (využití silné stránky pro čelení hrozbám)	strategie WT (minimalizovat náklady a čelit hrozbám)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • příklad • příklad • příklad 	<ul style="list-style-type: none"> • příklad • příklad • příklad
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • příklad • příklad • příklad 	<ul style="list-style-type: none"> • příklad • příklad • příklad

Pokyny:

- Nejdříve vyplňte wikistránky 2.1, 2.2, 2.3 a 2.4.
- Poté proveďte průzkum.
- Následně diskutujte získané informace ve fóru. Diskutujte i tom, které položky jsou pro firmu z Vašeho pohledu nejvýznamnější.
- Využijte informace získané z vnitřní analýzy (silné a slabé stránky), PEST analýzy (příležitosti a hrozby), Porterovy analýzy a z analýzy očekávání důležitých zainteresovaných stran.
- Odsouhlasené položky zapíšte do výše připravené tabulky.
- Data v tabulce seřaďte dle jejich významnosti pro společnost. Nejvýznamnější budou na prvních pozicích.
- Informace ze SWOT analýzy použijte pro definici cílů a stanovení strategie.
- Průběžně aktualizujte příslušné aktivity.

Komentáře (0) Verze (10) Přílohy (1) O produktu

Obrázek 6.15: Wikistránka Analýza SWOT

Na stejné úrovni jako *Analýza SWOT* je wikistránka *Stanovení cílů* sloužící k zápisu vybraných strategických cílů společnosti a metrik pro sledování jejich plnění. Návrhy na ně jsou získány využitím průzkumu a fór. Wikistránka *Stanovení cílů* je vytvořena jako tabulka cílů a metrik, jak naznačuje tab. 6.1. K jednotlivým definovaným metrikám lze zapsat jejich počáteční, aktuální a cílovou hodnotu. Je tak možné sledovat, jak se společnost blíží ke splnění svých cílů. Jednotlivé cíle jsou navíc rozděleny do čtyř perspektiv dle BSC.

Tabulka 6.1: Tabulka cílů a metrik pro sledování jejich plnění

Perspektiva	Cíl	Metrika	Počáteční hodnota	Aktuální hodnota	Cílová hodnota
Finance					
Zákazníci					
Procesy					
Schopnosti					

Další částí wikiwebu je oddíl *Formulování strategie*, který je určený pro zápis aktuálně používané strategie a strategií alternativních. Pro splnění tohoto účelu obsahuje tři wikistránky – *Aktuální strategie*, *Alternativní strategie A* a *Alternativní strategie B*. Zmíněné wikistránky obsahují stručné objasnění výhod použití strategických map ve strategickém řízení společnosti, struktura strategické mapy pro prezentaci strategie a pokyny pro vypracování strategie. Zápis aktualizace strategií je řešen verzováním wikistránek.

Po oddílu *Formulování strategie* následuje část wikiwebu s názvem *Zásobník projektů* určená k detailnějšímu popisu pro společnost nejzajímavějších projektů navrhovaných v blogu nápadů. Jednotlivé projekty by měly být podrobně popsány na samostatných wikistránkách v rámci této části. Zápis projektů by měl mít strukturu podobnou projektové dokumentaci popsané zejména v části 3.2.1 této práce. Vhodná struktura je naznačena i na připravené wikistránce viz obr. 6.16. Samotná stránka *Zásobník projektů* slouží pro shrnutí realizovaných, připravovaných a zamítnutých projektů. Zamítnuté projekty mohou mít také svoji samostatnou wikistránku, ale pro přehlednost by měly nést označení *zamítnut*. Již realizované projekty by měly být také vhodně označeny např. jako *dokončen*.

Poslední oddíl je nazván *Revize strategie a plnění cílů* a měl by sloužit jako zpětná vazba k realizované strategii. Obsahuje čtyři wikistránky připravené pro záznam výsledků kontrol po čtvrtletích. Na těchto wikistránkách není kromě obecných pokynů pro provedení revize a krátkého textu o kontrolách realizace strategie připraveno nic dalšího. Konkrétní náplň těchto stránek si musí společnost vytvořit sama na základě sestavené strategie. Ani stanovení kontrol po čtvrtletích není nijak závazné a každá společnost si může četnost kontrol nastavit dle svých potřeb.

Nacházíte se v části: Wikiweb Strategické řízení (DEMO) > START - strategické řízení > 5. Zásobník projektů > 5.1 Projekt 1

5.1 Projekt 1

Hodnocení Ovládně | Aktualizováno: 7. 6. 2015 v 10:08 uživatelem Katerina Odehnalova | Značky: projekt, schválen | Přidat nebo odebrat značky

Upravit Akce stránky ▾

Tato stránka slouží pro detailnější zápis projektu vybraného k realizaci na základě jeho uveřejnění na [blogu nápadů](#). Po přistoupení k realizaci projektu změňte označení ze "schválen" na "realizován". Po dokončení změňte označení "realizován" na "dokončen".

Cilový stav

Čeho by mělo být pomocí tohoto projektu dosaženo?

Přínos

Jaký bude přínos realizace tohoto projektu? Proč je potřeba realizovat tento projekt?

Ovlivněné a ovlivňující oblasti

Co, příp. koho ovlivní realizace tohoto projektu? Co naopak ovlivňuje realizaci?

Potřebné zdroje a způsob jejich získání

Zdroj	Množství	Způsob získání
Finanční zdroje		
Lidský kapitál (konkretizujte - např. dělník, architekt)		
Nehmotné zdroje (konkretizujte - např. SW, know-how)		
Ostatní hmotné zdroje (konkretizujte - např. stroje, budovy)		

Hrubý časový plán realizace

Zde by bylo vhodné vložit externě vypracovaný harmonogram v podobě např. Ganttova diagramu. Při jeho tvorbě může pomoci například volně dostupná aplikace [GanttProject](#).

Zainteresané osoby

Kdo se bude podílet na realizaci tohoto projektu?

Rizika projektu

Jaká jsou rizika spojená s realizací projektu?

Popis realizace projektu

Popište jednotlivé části realizace projektu. V čem spočívá jeho realizace?

Kvalitativní měřítka pro vyhodnocení cílového stavu projektu

Zde definujte ukazatele, ale kterých se rozhodne o dosažení cílového stavu a tím i o ukončení projektu.

Vyhodnocení průběhu realizace projektu, jeho úspěšnosti a dosažených přínosů pro společnost

Tuto část vyplňte po ukončení projektu.

Obrázek 6.16: Struktura wiki stránky pro detailní popis projektu

6.2.2 Fóra

Diskusní fóra dostupná na různých internetových stránkách jsou běžně používána jako nástroj sloužící k diskusi o rozmanitých tématech. Stejným způsobem jsou fóra využita i v této práci. Umožňují diskutovat informace získané z vytvořených a již vyplněných průzkumů spolu s návrhy na podobu vize a poslání společnosti.

Součástí názvu jednotlivých fór je i číslice odpovídající oddílu wikiwebu, do kterého budou zapisovány jejich výstupy:

- 1 – Vize
- 1 – Poslání

- 2 – Vnitřní analýza
- 2 – Analýza PEST
- 2 – Analýza Porter
- 2 – Analýza SWOT
- 3 – Formulace cílů
- 3 – Návrh metrik

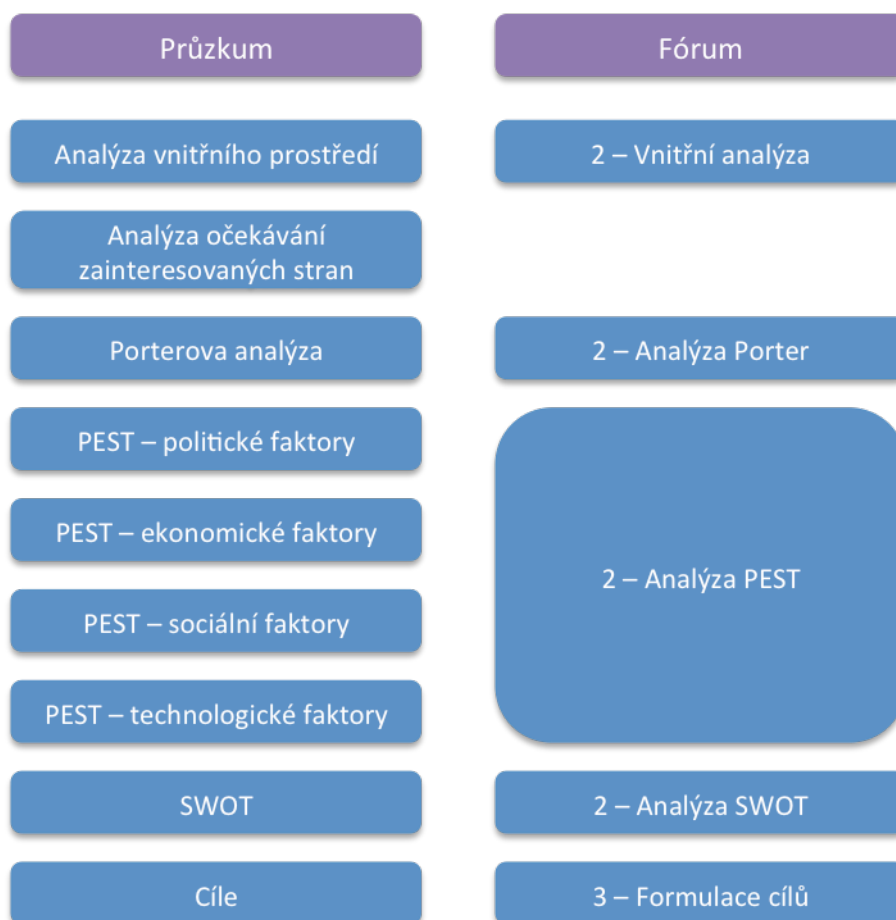
V každém fóru jsou připravena témata tak, aby do nich mohl pověřený zaměstnanec rovnou zapisovat analyzované výstupy připravených průzkumů. To znamená, že např. ve fóru pro diskusi o Porterově analýze je pro každou oblast analýzy vytvořeno jedno téma, ve fóru pro diskusi o metrikách je vytvořeno samostatné téma pro každý stanovený cíl. Jestliže to ale bude nutné, lze přidat vlastní témata. Všechna vytvořená témata jsou označena jako otázky, aby v zobrazovaném přehledu bylo na první pohled jasné vidět, co je ještě potřeba prodiskutovat a co je již uzavřeno. Na obr. 6.4 v části 6.1.2 je zachycen obsah fóra *2 – Analýza SWOT*.

6.2.3 Průzkumy

Průzkumy slouží v této práci jako nástroj pro získání odpovědí na otázky, na které může mít vícero odpovědných zaměstnanců různý názor. Provedením průzkumů jsou od zaměstnanců získány informace, které jsou dále zpracovány určeným členem managementu a diskutovány ve fórech¹³. Jednotlivé vytvořené průzkumy spolu s odpovídajícími fóry zachycuje obr. 6.17. Po ukončení diskuse jsou výsledky zaneseny na příslušné wikistránky.

Téměř všechny průzkumy využívají otevřené otázky, protože lze jen obtížně definovat možné odpovědi. Výjimkou je Porterova analýza, kde uživatelé hodnotí míru vlivu jednotlivých faktorů na společnost. Za každým oddílem je navíc vložena otevřená otázka, kde má uživatel možnost vyjádřit vlastní názor či shrnout problematiku dané části tak, aby byly jasné jeho volby. Porterova analýza je zde navíc rozšířena o faktor komplementů, který v původním modelu není obsažen, ale na společnost má také vliv. Komplementy jsou proto zahrnuty i mezi témata fóra *2 – Analýza Porter* a stejně tak je pro ně vytvořen prostor na wikistránce *Vnější analýza společnosti – Porterova analýza*.

¹³ Výjimkou je průzkum k analýze očekávání zainteresovaných osob, kde se očekává, že průzkum vyplňují přímo zainteresované osoby (vedení společnosti, majitelé) nebo do něj budou vloženy informace získané z jiných nezpochybnitelných zdrojů vypovídajících o očekáváních zainteresovaných osob.



Obrázek 6.17: Přehled vytvořených průzkumů a odpovídajících fór

Průzkum sloužící pro provedení analýzy vnitřního prostředí podniku vychází z modelu 7S popsaného v části 2.3.4.1. Otázky pokládané v rámci tohoto průzkumu se ale omezují pouze na tzv. měkké faktory, mezi něž patří schopnosti, spolupracovníci, styl a sdílené hodnoty. Ostatní části modelu označované jako tzv. tvrdé faktory jsou k dispozici až na příslušné wikistránce, protože zachycují informace, které lze získat z interních dokumentů společnosti.

6.2.4 Blog nápadů

Pro potřeby usnadnění průběhu strategického řízení využitím nástrojů aplikace IBM Connections byly sice použity pouze blogy nápadů, ale to neznamená, že by nenašly uplatnění i klasické blogy. Ty by bylo možné využít např. pro sdílení informací o metodikách strategického řízení či různých novinek v této oblasti.

Blogy nápadů byly zvoleny jako platforma pro sběr návrhů na dosažení stanovených cílů a diskusi o nich. Jejich hlavní výhodou oproti ostatním dostupným částem aplikace IBM Connections je možnost hlasování o jednotlivých nápadech. Blog nápadů tak poskytuje jasný přehled o tom, které návrhy mají největší podporu uživatelů. Další možnosti práce s jednotlivými nápady jsou popsány v části 6.1.6. Předpřipraven je pouze jeden ukázkový nápad označený jako *Projekt 1* viz obr. 6.8. Jednotlivé nápady neboli projekty by měly být dále zapsány

do tabulky připravené na wiki stránce *Projekty* viz obr. 6.18. Tato tabulka slouží jako přehled o navrhovaných projektech a o průběhu schvalovacího procesu jednotlivých projektů. Více o využití wiki stránek pro správu projektů viz oddíl 6.2.1.

Pro snazší orientaci mezi nápady v rámci blogu nápadů by měl být každý nápad označen alespoň cílem, k jehož splnění vede, a aktuálním stavem schvalovacího procesu (schválen, schvalován, realizován, neschválen).

Strategické řízení (DEMO)

Přehled

Nejnovější aktualizace

Aktualizace stavu

Členové

Wikiweb

Aktivita

Fóra

Soubory

Surveys

Blog nápadů

Žalobky

Blog

START - strategické řízení

- 1. Směr vývoje společnosti
- 2. Analýza SWOT
- 3. Stanovení cílů
- 4. Formulování strategie
- 5. Zásobník projektů**
- 5.1 Projekt 1
- 5.2 Projekt 2
- 6. Revize strategie a plnění cílů

Nová stránka

Nacházíte se v části: Wikiweb Strategické řízení (DEMO) > START - strategické řízení > 5. Zásobník projektů

5. Zásobník projektů

Hodnocení/Oblíbené | Aktualizováno: 8. 6. 2015 v 15:46 uživatelem Katerina Odehnalova | Značky: projekt, realizace Přidat nebo odebrat značky

[Upravit](#) [Akce stránky](#)

Realizace strategie bývá prováděna formou projektů a procesů. Projektový způsob zavádění změn se používá při neopakovatelných zásadách, zatímco procesní způsob je využíván pro realizaci vzájemně provázaných a opakujících se činností.

Pod označením projekt se nerozumí nějaký cíl ani dokument, ale určitá činnost nebo soubor činností prováděných v omezeném časovém úseku, s daným zdrojovým omezením (finance, pracovní síla, materiál apod.) s cílem vytvořit něco jedinečného. Výstupem nemusí být jen výrobek či služba, ale i zlepšení stávajícího systému nebo zavedení nového. Důležitou vlastností projektu je to, že výsledný produkt je vždy unikátním. Příkladem může být nový model letadla, postavení nové elektrárny či zavedení nového léku na trh. Druhým důležitým atributem projektu je jeho časová omezenost, tzn. má definován začátek a konec, kterého bývá dosaženo splněním nastaveného cíle.

Projekt	Cíle	Stav
Název projektu včetně odkazu na wiki stránku.	Ke splnění kterých strategických cílů přispívá?	Schválen/schvalován/neschválen/realizován

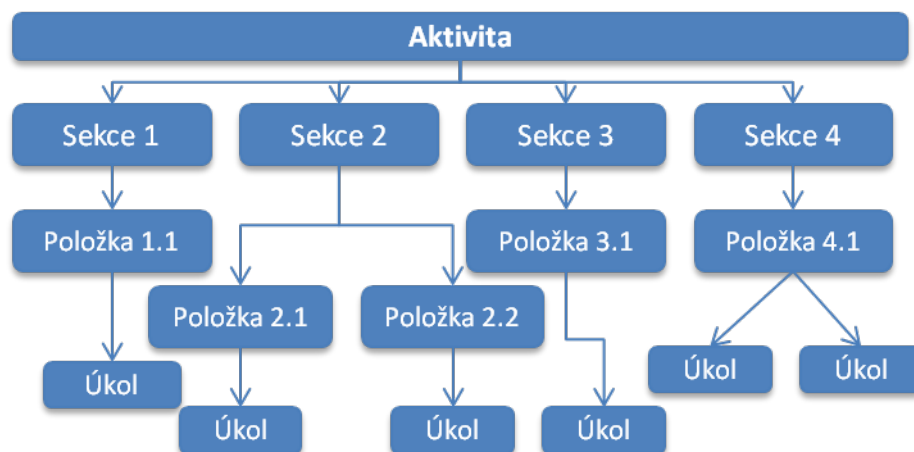
Pokyny:

- Navrhněte projekty umožňující naplnění stanovených strategických cílů. Využijte [blog nápadů](#).
- Diskutujte o jednotlivých návrzích a vyberte ty, které realizujete.
- Do připravené tabulky zapíše všechny navrhované projekty, abyste měli přehled o podaných návrzích a jejich realizaci.
- Podrobnosti k jednotlivým projektům zapíše do samostatných wiki stránek a označte je cílem nebo cíli, k jejichž splnění přispívají. Novou wiki stránku vytvoříte kliknutím na tlačítko "Akce stránky" a výběrem položky "vytvořit podřízenou položku". Pro vložení odkazu na wiki stránku s odpovídajícím projektem použijte tlačítko "vložit odkaz".

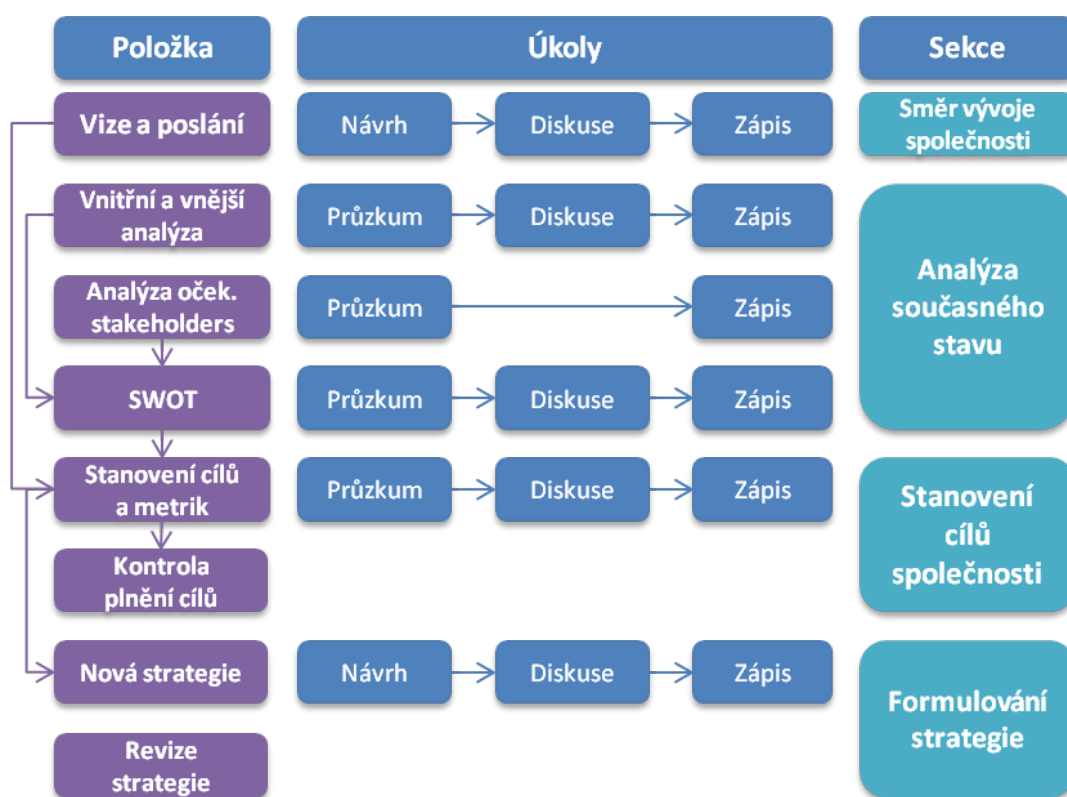
Obrázek 6.18: Wikistránka pro evidenci všech navrhovaných projektů

6.2.5 Aktivita

Modul *Aktivita* je pro potřeby této práce využit především jako osnova či rozcestník zobrazující činnosti vedoucí k sestavení strategického plánu. Vytvořena je zde jedna aktivita, která je dále rozdělena do čtyř sekcí. Jednotlivé sekce obsahují položky definující menší celky sdružující položky úkolů, které musejí splnit členové komunity. Popsanou obecnou strukturu zachycuje obr. 6.19. Schéma návazností jednotlivých položek je zakresleno na obr. 6.20 spolu s odpovídajícími sekcemi a typy úkolů, které spadají do vytvořených položek úkolů. Soupis všech vytvořených úkolů uvádí příloha 2 této práce.



Obrázek 6.19: Naznačení obecné struktury aktivity



Obrázek 6.20: Schéma vytvořené aktivity

Každý úkol by měl být přiřazen uživatelům, kteří disponují dostatečnými znalostmi pro jejich splnění. U úkolů zaměřených na diskusi se naopak očekává zapojení co největšího počtu uživatelů, aby měl možnost vyjádřit svůj názor maximální počet zaměstnanců. Každý názor může být totiž pro společnost velmi cenný.

Dalším důležitým parametrem, který by měl být při reálném použití doplněn, je termín dokončení úkolu. Zde je přednastaven jednotný termín dokončení 30. 9. 2015. Nejdříve by se měla naplnit sekce *Směr vývoje společnosti* spolu se sekci *Analýza současného stavu*. Tyto sekce na sobě nejsou obsahově závislé, jak ukazuje obr. 6.20, a proto je možné pracovat na nich souběžně. Po splnění všech

úkolů spadajících do jmenovaných sekcí následují úkoly ze sekce *Stanovení cílů společnosti* a poté *Formulování strategie*. V rámci jednotlivých sekcí by se měly nejdříve provést průzkumy, následně diskutovat zjištěné názory a na závěr zapsat výsledky na příslušné wikistránky sloužící jako souhrn nejdůležitějších údajů pro strategické řízení ve firmě. Výjimkou je průzkum ke SWOT analýze, který by měl být proveden až po průzkumech týkajících se vnitřní a vnější analýzy firmy a analýzy očekávání zainteresovaných osob. Po shromáždění výsledků z tohoto průzkumu by měla následovat diskuse a zápis na wikistránku *Analýza SWOT*. Úkoly vztahující se ke kontrole plnění stanovené strategie jsou zastoupeny pouze položkou *Revize strategie*, protože se dá očekávat, že se budou velmi lišit společnost od společnosti.

7 Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit model strategického řízení, který by bylo možné použít i v malých a středních podnicích, kde se v současnosti začíná klást čím dál větší důraz na realizaci strategického řízení. Malé a střední podniky si začínají uvědomovat, že i jim mohou metody uplatňované při strategickém řízení pomoci v dosažení jejich vize a poskytnou jim informace důležité pro jejich další rozvoj, příp. jim je pomohou lépe analyzovat a porozumět jejich významu pro danou společnost. Model strategického řízení byl navržen na základě literární rešerše a je popsán v kapitole 4 *Model strategického řízení*. Jeho struktura vychází z jednotlivých perspektiv strategické mapy, kdy se nejdříve stanoví vize společnosti. Následně jsou pro definované perspektivy provedeny analýzy současného stavu podniku, na jejichž základě se určí cíle společnosti a strategie pro jejich dosažení. Jako prostředek pro naplnění strategických cílů je doporučeno využít projekty.

V kapitole 5 *Softwarové nástroje pro strategické řízení* byly představeny některé z aktuálně dostupných softwarových produktů určených pro podporu strategického řízení. Jelikož nemohl být kvůli změně poskytovatele využit nástroj Focal Point, musel být vybrán jiný. Z nabízených softwarových řešení určených primárně pro strategické řízení společnosti však nebyl pro studijní účely poskytnut dlouhodobější přístup k žádnému z nich. To byl jeden z důvodů, proč bylo přistoupeno k realizaci navrženého modelu prostřednictvím firemní sociální sítě IBM Connections, ke které byl získán časově neomezený přístup. Dalším důvodem bylo to, že aplikace Connections obsahuje moduly, jejichž kombinací lze vytvořit téměř libovolnou strukturu prostředí pro komunikaci a sdílení souborů či různých informací napříč společnostmi. Ve většině nástrojů primárně určených pro strategické řízení společnosti tato možnost přizpůsobení není. Jedinou a poměrně velkou nevýhodou je skutečnost, že Connections neposkytuje vizualizaci vývoje definovaných klíčových výkonnostních indikátorů navázaných na strategické cíle společnosti ani neobsahuje jiné reportovací či sledovací funkce.

Praktická realizace navrženého modelu, který musel být mírně upraven dle dostupných funkcionalit Connections, je popsána v kapitole 6 *Realizace modelu v IBM Connections*. Do realizovaného modelu se podařilo začlenit všechny důležité části navrženého modelu. Jedinou problémovější částí při jeho reálném použití by mohla být kontrola realizace strategie a postupu plnění stanovených strategických cílů, protože IBM Connections neposkytuje žádné pokročilé reportovací ani vizualizační nástroje. Nicméně příslušné reporty lze vytvořit např. v Excelu nebo jiném softwaru poskytujícím potřebné prostředky a následně je sdílet přes Connections a aktualizovat využitím verzování souborů nebo wikistránek.

Veškeré stanovené cíle tak byly splněny, nicméně po vytvoření pracovního prostředí pro strategické řízení společnosti v nástroji Connections by mělo

následovat praktické otestování jeho použitelnosti v reálné společnosti. Prvním krokem by bylo rozhodnutí, zda do vytvořené komunity zapojit všechny zaměstnance společnosti (mohlo by být vhodné pro malé podniky) či pouze její management. Následně by došlo k přiřazení jednotlivých úkolů ve vytvořené aktivitě odpovědným osobám. U úkolů je kromě odpovědných osob vhodné nastavit i termín pro jejich splnění. Po seznámení se s obsahem komunity by zaměstnanci přistoupili k plnění zadaných úkolů dle pokynů uvedených na příslušných wikistránkách či přímo u stanovených úkolů. V případě potřeby by měly být modifikovány zejména sestavené průzkumy.

Použití aplikace Connections za účelem strategického řízení společnosti by mohlo být zajímavým řešením pro podniky, které ji již využívají a nechtějí implementovat nový nástroj nebo pro ty společnosti, které hledají takové řešení, které jim umožní komunikovat v týmech, sdílet soubory, názory či jiné informace a zároveň ještě nedisponují žádným softwarem pro strategické řízení. Jak již ale bylo zmíněno, aplikace neposkytuje vhodné prostředky pro vizualizaci průběhu plnění strategických cílů, příp. strategie. Neobsahuje ani žádné pokročilé reportovací funkce, které nabízejí nástroje určené přímo pro strategické řízení společnosti, a proto by použití Connections mělo být velmi pečlivě zváženo.

Přehled použitých zkratk

BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
ETOP	Environmental Threat and Opportunity Profile
EVA	Economic Value Added, ekonomická přidaná hodnota
KPI	Key Performance Indicator, klíčový ukazatel výkonnosti
MAP	Monitor, Analyse, Predict; monitoruj, analyzuj, předpovídej vývoj
NPV	Net Present Value, čistá současná hodnota
PPM	Project Portfolio Management
ROA	Return On Assets, návratnost aktiv
ROI	Return On Investments, návratnost investic
SAP	Strategic Advantages Profile
SBU	Strategic Business Unit, strategická obchodní jednotka
SGM	Stage Gate Model
SME	Small and Medium Sized Enterprise, malé a střední podniky
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

Zdroje

- [1] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- [2] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- [3] DOBSON, Paul a Ken STARKEY. *The strategic management blueprint*. Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business, 1993, xi, 161 s. ISBN 0631186247-.
- [4] ŠVARCOVÁ, Ivana a Tomáš RAIN. *Informační management*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2011, 183 s. ISBN 978-80-87197-40-0.
- [5] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [6] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-6.
- [7] Commission Recommendation of 06/05/2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Brussels, 06/05/2003, C (2003), 1422 final.
- [8] Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR: Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 2011 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/AMSP_Pruzkom_C10.pdf
- [9] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 s. ISBN 0875846513.
- [10] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. 1992, 92105, s. 71-79.
- [11] VACÍK, Emil a Milan ŠULÁK. *Strategický management*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2001, 125 s. ISBN 80-7082-728-9.
- [12] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [13] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [14] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
- [15] SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOŠTRÁČKÝ. *Projektový management*. 3. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2003, 188 s. ISBN 80-7043-237-3.

- [16] Řízení projektů: ManagementMania.com. *Sociální síť pro business: ManagementMania.com* [online]. 2011-2013 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>
- [17] MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- [18] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [19] Strategy Management Software Solutions for EPM Analytics. *SAP Česká republika SAP - Business Management Software Solutions Applications and Services* [online]. 2014 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: <http://www.sap.com/cz/pc/analytics/enterprise-performance-management/software/strategy-management/index.html>
- [20] Strategy Management and Balanced Scorecard. *Business Analytics and Business Intelligence Software* [online]. 2014 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: http://www.sas.com/en_be/software/performance-management/strategy-management.html
- [21] Why ClearPoint? *Balanced Scorecard Software: ClearPoint Strategy* [online]. 2015 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: <https://www.clearpointstrategy.com/why-clearpoint/>
- [22] Solutions: Executive Strategy Manager. *Executive Strategy Manager* [online]. 2015 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: <http://www.executivestrategymanager.com/index.cfm/EVT/Solutions-ESM/>
- [23] Solutions: OnStrategy. *Strategy Development & Execution Software: OnStrategy* [online]. 2015 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: <http://onstrategyhq.com/solutions/>
- [24] *Cascade Strategy: The Strategy Execution Software Platform* [online]. 2015 [cit. 2015-06-14]. Dostupné z: <https://www.executestategy.net>
- [25] *Nápověda - IBM Connections* [online]. 2007 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <https://greenhouse.lotus.com/help/index.jsp?topic=%2Fcom.ibm.lotus.connecti.common.help%2Feuframe.html>
- [26] SAP BusinessObjects Strategy Management. *CubeServ - Business Intelligence and Business Solution Consulting* [online]. 2015 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <http://www.cubeserv.com/sap-businessobjects-strategy-management-en.html>
- [27] Reviews of ClearPoint Strategy: Free Pricing & Demos : Reporting Software. *Software: Business & Nonprofit: Reviews and Top Software at Capterra* [online]. 2015 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <http://www.capterra.com/reporting-software/spotlight/135495/ClearPoint%20Strategy/Ascendant%20StrategS%20Management>

- [28] UNICOM Systems, Inc. -- A Division of UNICOM Global: Focal Point. *UNICOM Systems, Inc. -- A Division of UNICOM Global: Home* [online]. 2015 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <http://unicomsi.com/products/focal-point/>
- [29] IBM Connections. *IBM - Česká republika* [online]. 2015 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <http://www-03.ibm.com/software/products/cs/conn>

Přílohy

Příloha 1 - Zpráva o převzetí produktu Focal Point společností Unicom, Inc.

MISSION HILLS, CA – December 31, 2014 – UNICOM Systems, Inc., a Division of UNICOM Global, today announced that it has completed the acquisition of two (2) software solutions from International Business Machines Corporation (IBM). The acquisition from IBM's Rational brand includes the Focal Point Product Portfolio and Program Management (PPM) solution, and the PurifyPlus dynamic Software Analysis Tools solution. Terms of the transaction were not disclosed.

UNICOM Global's founder, president and CEO, Mr. Corry Hong, expressed his appreciation for the strong cooperation between the companies in the newest transaction, the fourth and fifth acquisition in the previous 12 months.

"This acquisition expands UNICOM's business to another level, adding over 2,000 enterprise customers in over 40 countries who rely on these best-in-class solutions," said Mr. Hong. "Our demonstrated focus and proven ability to seamlessly transition IBM's customers in previous transactions, while adding immediate value to the existing solutions, exemplifies our commitment to our expanding relationship with IBM. We have worked diligently to map out all necessary steps to ensure another smooth transition for customers. UNICOM is very excited about both Focal Point and PurifyPlus, and the talented managers, developers and technical support teams which join UNICOM with this transaction, and look forward to dramatically expanding the rich capabilities of both solutions."

Focal Point provides comprehensive PPM capabilities to help organizations prioritize their investments, incorporating stakeholder feedback and delivering visual and objective information to support decisions, align resources and deliver the right solutions at the right time. PurifyPlus is a set of dynamic software analysis tools that improve application reliability and performance through memory debugging and leak detection, performance profiling and code coverage analysis. Organizations across all industries and geographies depend on both solutions as critical components to manage their business.

The Focal Point and PurifyPlus solutions will be part of UNICOM System's TeamBLUETM organization. TeamBLUE brings a blend of world-class solutions and global teams together with a unified commitment to technology excellence and a history of customer success. Formed from several recent UNICOM acquisitions, TeamBLUE integrates its heritage of best practices, customer excellence and technical skills across UNICOM's divisions to deliver greater value to customers throughout the world.

The acquisition of the Focal Point and PurifyPlus solutions expands and builds on UNICOM's strategic IT capabilities and solutions which will benefit UNICOM

customers, technology and supply-chain partners. UNICOM continues to grow through leadership, capital, and its global presence thereby strengthening existing relationships with Fortune 500 and Global 2000 commercial customers, as well as with OEM, Support Providing Partners, other strategic partners, the U.S. Federal Government, State, Local and Municipal government entities, and with key healthcare providers.

Media Contact:

Mr. Russ Guzzo
russ.guzzo@unicomglobal.com
+1.818.838.0606

Příloha 2

soubor *Aktivita Tvorba firemni strategie.pdf* na přiloženém CD

- obsahuje vyexportovaný soupis obsahu vytvořené aktivity v Connections

Příloha 3

složka *Screenshoty* na přiloženém CD

- obsahuje obrázky zachycující prostředí aplikace IBM Connections začleněné do kapitoly 6 v původním rozlišení