

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Podpora řízení podniku Unicorn Systems a.s.
informačním systémem**

**Business Management Support of Unicorn Systems
a.s. by Information System**

Sára Bradová

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podpora řízení podniku Unicorn Systems a.s. informačním systémem“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Janu Lukešovi za užitečné rady, připomínky a čas strávený při konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Miroslavu Hauserovi, projektovému manažerovi společnosti Unicorn Systems D s.r.o., a dalším zaměstnancům této firmy za poskytnutí materiálů a důležitých informací, které byly použity k vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD A DEFINICE CÍLŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	7
1 PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ FIREMNÍCH INFORMACÍ, NEJČASTĚJŠÍ METODY	9
1.1 Strategické řízení.....	9
1.1.1 Vysvětlení pojmu strategické řízení a jeho charakteristika	9
1.1.2 IS/IT strategie	11
1.2 Manažerské řízení a informační technologie	13
1.3 Mikromanagement	16
2 INFORMAČNÍ SYSTÉM JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ PODNIKU	17
2.1 Informační systém, informační technologie, podnik v informační společnosti....	18
2.2 Vývoj podnikových informačních systémů	19
2.3 Výdaje na IS, outsourcing v IT	22
2.4 Efektivnost informačního systému	25
2.4.1 Finanční ukazatele	27
2.4.2 Nefinanční ukazatele přínosů IS	28
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	31
3.1 Historie společnosti.....	34
3.2 Přístupy Vladimíra Kováře	37
4 PODPORA ŘÍZENÍ HOLDINGU UNICORN a.s. INFORMAČNÍM SYSTÉMEM UNICORN UNIVERSE	39
4.1 Inspirace pro vznik interní metodiky UESPC.....	40

4.2 Podstata Unicorn Enterprise System Powered Company	42
4.3 Aplikace metodiky na informační systém Unicorn Universe	43
5 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI UNICORN UNIVERSE	47
5.1 Systém financování UU	48
5.2 Dílčí úspory nákladů vlivem automatizací systému	48
5.2.1 Případová studie č. 1: Automatizace zakládání projektových SA	48
5.2.2 Případová studie č. 2: Automatizace zakládání projektu	49
5.3 Hlavní nefinanční přínosy IS Unicorn Universe	50
5.4 Software as a Service – IS Lipan	51
5.5 Výsledky podpory řízení podniku informačním systémem	54
5.5.3 Finanční ukazatele	54
5.5.4 Nefinanční ukazatele	56
5.6 Návrh na vylepšení informačního systému pro podnik	57
6 ZÁVĚR	59
SEZNAM TABULEK	61
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
SEZNAM ZKRATEK	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD A DEFINICE CÍLŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

„Úspěšné podniky jsou v dnešním světě nejdražším zbožím. Dražším než zlato, ropa, diamanty, nebo třeba ledviny.“ (Kovář, 2011, s. 1)

Hlavní snahou a cílem každého podniku je jistě úspěšnost. Ta je výsledkem mnoha faktorů a kritérií. Být úspěšný rozhodně neznamená jen dosahovat zisku, ale také umět se přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu, ekonomickým a politickým vlivům v dané zemi, dobře znát svou finanční situaci a predikovat vývoj jejích ukazatelů, sledovat konkurenci, inovovat, mít dobře zvolenou strategii, znát silné i slabé stránky společnosti, zaměstnávat schopné lidi. Takto by bylo možné ještě dlouho pokračovat. Bezesporu každá taková firma potřebuje k podpoře řízení a spravování informací i odpovídající nástroje a pravidla. Jedním z nejsilnějších prostředků pro lepší práci podniku či organizace je rozhodně spojení soudobé informační a komunikační techniky, kterou je možno využít administrativou počínaje a řízením konče.

Vedení společností si velmi dobře uvědomují, že včasným a úspěšným zvolením a zavedením vhodného informačního systému je možné získat strategickou i konkurenční výhodu, jelikož základním a důležitým zdrojem informací mohou být údaje odvozené právě z administrativy jednotlivých aktivit v rámci provozu.

Zavedení informačního systému je obecně problematickou záležitostí, jejíž úspěšnost se udává pouze okolo 15 %, protože je během tohoto procesu nutno uvažovat nemalé množství faktorů. Mnoho projektů hlavně dříve selhávalo z důvodů nedostatku zkušeností a znalostí této oblasti, což ústilo jen ve zbytečné finanční náklady a frustraci zaměstnanců. Pokud firma má tu možnost, je také jistě dobré zvážit, zda není výhodnější si informační systém vlastními silami vyvinout a využít tak možnosti si jej maximálně přizpůsobit interním potřebám.

Nedílnou součástí celého procesu je určit efektivnost daného informačního systému, tedy si reálně stanovit přínosy v porovnání s veškerými s integrací a servisem spojenými náklady, protože jen tak má věc pro chod podniku ucelený význam. A zbývá v neposlední řadě naučit své zaměstnance systém správně používat a vysvětlit jim jeho důležitost.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti částí. První tři kapitoly obsahují teoretické poznatky, zbylé tři části jsou analytické (praktické), poslední šestá část pak zahrnuje závěr a shrnutí poznatků celé práce. Teoretická i praktická část je zpracovaná v programu Microsoft Office Word.

První kapitola shrnuje teoretické informace z oblasti řízení podniků, které jsou důležité k pochopení náhledu na podporu řízení podniku Unicorn Systems a.s. informačním systémem. Kapitola se zabývá částečně strategickým řízením, dále se věnuje manažerskému řízení nejen v souvislosti s informačními technologiemi, okrajově pak rozebírá tzv. mikromanagement, metodu velmi podrobného řízení, a její aspekty.

Druhá kapitola uvádí základní fakta o informačních systémech, ujasnění pojmů a teoretický vhled do výše zmíněné problematiky podniku v informační společnosti a implementace a vyčíslení efektivnosti informačních systémů jako nástrojů pro podporu řízení.

Ve třetí kapitole je představen konkrétní podnikatelský subjekt, který bude v této práci analyzován, kterým je holding Unicorn Systems a.s., oblast jeho podnikání a stručná historie této společnosti.

Ve čtvrté (první praktické) kapitole je blíže popsán informační systém Unicorn Universe společnosti Unicorn Systems a.s. společně s přiblížením vize zavedení a vyvíjení tohoto nástroje jako snahy poskytnout podniku konkurenční výhodu podrobnějším řízením, než je obvyklé. Pátá kapitola obsahuje zhodnocení ekonomické efektivnosti systému Unicorn Universe a návrhem na zlepšení pro podnik, sedmá pak závěrečné zhodnocení.

Cílem mé bakalářské práce je přiblížit metody řízení podniku Unicorn Systems a.s. za přímé podpory interně implementovaného informačního systému, zhodnotit jeho efektivnost a navrhnout možná zlepšení.

Podklady k vypracování této bakalářské práce jsem čerpala nejen z veřejně dostupných zdrojů a literatury, ale také z interních informací poskytnutých zaměstnanci firem holdingu Unicorn Systems a.s., z informací ze systému Unicorn Universe a z vlastních praktických zkušeností při výkonu práce v rámci tohoto podniku.

1 PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ FIREMNÍCH INFORMACÍ, NEJČASTĚJŠÍ METODY

Úspěch firmy stojí a padá s jejím řízením. Řízení však není přesná disciplína. V klasifikování chyb si proto většinou nevystačíme s černobílým viděním. Můžeme ale i přesto zpravidla vždy jasně říci, které chyby jsou drobné, které významné a které fatální. K těm fatálním patří rozhodně ty, které brzdí dosahování podnikových cílů, snižují produktivitu, omezují pružnost firem nebo zvyšují náklady. (Urban, 2010, s. 14)

Každý podnikatelský subjekt se proto snaží nalézt co nejvhodnější strategii a metodu řízení tak, aby byl podnik co nejefektivnější a co nejlépe prosperoval. V této kapitole budou představeny konkrétně dvě vybrané metody řízení a některé jejich výhody i úskalí.

1.1 Strategické řízení

1.1.1 Vysvětlení pojmu strategické řízení a jeho charakteristika

Současné podnikatelské prostředí je označováno jako hyperkonkurenční a globální. Vlivem globalizace, související s částečnou liberalizací mezinárodního obchodu, se bariéry mezi obory stírají, budoucnost se stává stále hůře odhadnutelnou a podniky se proto musí neustále vyrovnávat s riziky a změnami, které mají spíše krizový charakter, než že by směřovaly k pozitivním možnostem predikce dalšího vývoje. Stále rostoucí konkurence si vysloužila dokonce taková označení, jako hyperkonkurence, megakonkurence, nadkonkurence, apod. Její vznik je považován za důsledek rychlosti změn v okolí podniku. Jediný univerzální recept na „obranu“ je najít správnou filozofii strategického řízení, což v praxi znamená být schopen známé a popsané principy dostatečně pružně aplikovat na vzniklé konkrétní situace a tyto situace zároveň i předvídat, být připraven na jejich vznik i následky. Především ty společnosti, které působí na zahraničních trzích, chtějí-li se zde uplatnit, musí vykonávat strategické aktivity. Strategické řízení lze tedy definovat jako řízení vycházející z analýzy tržní situace. Taková schopnost, soutěžit v dnešním podnikatelském prostředí, které se neustále mění, vyžaduje vysoce kvalitní vedení a kompetentní řízení. Vyžaduje se, aby měly podniky jasnou vizi a směr, kterým se chtějí dále ubírat. Vybudování strategie

nebo zavedení změn v této oblasti je velmi náročné, vyžaduje čas a neustálou pozornost vrcholového managementu, jehož úkolem je právě definování cílů organizace a výběr vhodné strategie k jejich dosažení.

Manažer jako stratég je zodpovědný za dlouhodobou prosperitu podniku, ale i zodpovědný vůči všem stakeholderům, od kterých se mu musí dostávat podpory. Čím vším by tedy měl takový manažer být a co by měl zvládat?

Je zde potřeba souhrnného rozhodování a vhodné volení kompromisů. Proto musí být manažer analytik i stratég, musí být komplexní, ale přesto schopen rozlišit souvislosti mezi rozdílnými jevy a respektovat řadu faktorů a vlivů. Nutná je také, jak vyplývá z textu výše, schopnost pružné orientace v měnícím se prostředí a ve změnách, zároveň určité změny musí sám iniciovat a motivovat k nim ostatní, musí mít tedy psychologické a komunikační dovednosti. Manažeři jsou orientováni zejména na budoucnost, předvídání, intuici a rozpoznání nových hybných sil, musí být zároveň velmi odolní vůči stresu, jelikož se často dostávají do konfliktů mezi zájmy a cíli podniku a všech ostatních zájmových skupin.

„Podnikání je hrou, největší hrou na světě, jestliže víte, jak ji máte hrát“ (Thomas J. Watson, IBM).

(Zuzák, 2011)

Mezi výhody strategického řízení osvědčeně patří například:

- Organizace se ujímá kontroly nad svou budoucností
- Firmy obvykle zvyšují prodejnost svých výrobků nebo služeb a prokazují výrazné zvýšení ziskovosti
- Prokázalo se výrazné zlepšení produktivity zaměstnanců, snižuje se jejich odpor ke změnám
- Efektivní alokace času a zdrojů firmy
- Minimalizace dopadů neočekávaných podmínek a změn

Úspěšnost strategického řízení je vždy kombinací racionálních a iracionálních faktorů. Čím více máme těch racionálních, tím větší má strategie šanci na úspěch. Mezi charakteristiky takové úspěšné strategie patří:

- Má podporu vrcholového managementu
- Je přátelská pro uživatele
- Je flexibilní
- Je proaktivní
- Není pouhým rychlým řešením současného problému
- S časem se zvyšuje návratnost
- Zapojuje a stimuluje zaměstnance.

Existuje pochopitelně množství typů podnikových strategií a jejich členění. (Mallya, 2007)

1.1.2 IS/IT strategie

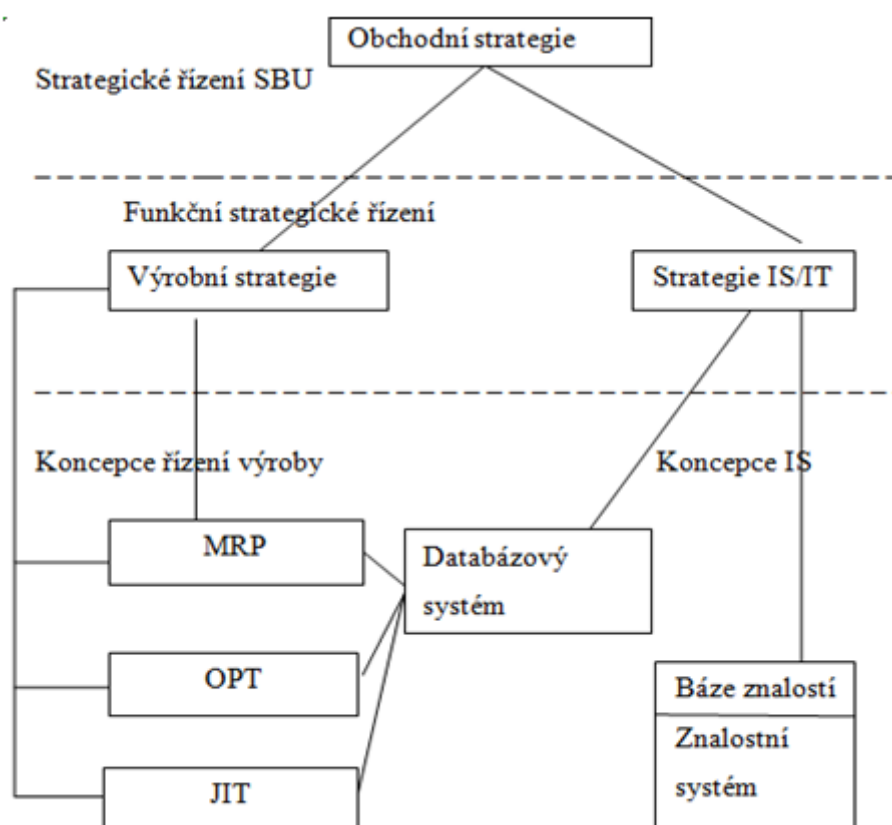
Jako strategický nástroj, respektive celá funkční strategie, existuje tzv. IS/IT strategie. Filozofie její tvorby by měla být taková, že v návaznosti na nadřazené strategické cíle vyjádřené v obchodní strategii by IS/IT strategie měla vytyčovat korespondující strategické cíle a způsoby jejich dosažení v oblasti IS/IT. Například při rozhodování o dalších budoucích aplikacích by měly být upřednostňovány ty aplikace, které nejvíce přispívají k naplnění strategických cílů, posilují konkurenční pozici firmy, upevňují její postavení na trhu a eliminují hrozby, které by se mohly během dosahování těchto cílů naplnit.

IS/IT strategie zaujímá mezi ostatními strategiemi zvláštní postavení, jelikož musí podporovat jak nadřazenou business strategii, tak i ostatní funkční strategie, a měla by s nimi být provázána tak, aby oblast IT v maximální možné míře podporovala dosažení dílčích strategických cílů souvisejících funkčních strategií. Celý proces by měl být podporován systematickou tvorbou informační infrastruktury, která by měla být vždy mírně napřed před IS/IT strategií podniku a měla by tak plnit funkci zázemí pro její rozvoj. Úroveň této infrastruktury je dána úrovní jejích jednotlivých komponent, mezi které se řadí:

- Hardware – dostatečně výkonné hradwarové vybavení včetně síťových komunikačních prostředků
- Software – vhodné a perspektivní operační a databázové systémy
- Dataware – správné datové zdroje
- Peopleware – dostatečná informační a počítačová gramotnost zaměstnanců
- Orgware – adekvátní organizační uspořádání slučitelné s informačními systémy a se systémem řízení podniku

(Molnár, 2000, s. 21)

Obrázek č. 1: Nutné souvislosti mezi funkčními strategiemi na příkladu strategie IS/IT a strategie výroby



Zdroj: Keřkovský – Drdla, 2003 (vlastní zpracování, 2013)

Také IS/IT strategie musí být pochopitelně schvalována vrcholovým vedením podniku. Otázkou však je, kdo by měl mít při navrhování hlavní slovo, strategii formulovat a

vytvořit. Zajisté jsou za ni odpovědni top manažeři. Čím nižší je úroveň strategického řízení, tím víc platí, že by měl být k formulaci této strategie přizván odborník. V zásadě ale mohou strategii definovat jak manažeři, tak odborníci, případně týmy složené z obou.

V návrhu strategie by měly být tedy stanoveny cíle a definovány cesty k jejich dosažení pro následující hlediska:

- Rozvojové záměry a cíle oblasti IS/IT
- Koncepce a filosofie IS
- Finanční zabezpečení
- Materiální zabezpečení
- Oblast lidských zdrojů pro oblast IS
- Systém řízení rozvoje IS
- Organizace a řízení informačních procesů
- Aspekt jakosti v IS
- Bezpečnost a ochrana IS
- Strategické návaznosti

Tento koncept lze pochopitelně v případě potřeby pragmaticky upravovat v podmínkách velkých i malých firem, výroby i poskytování služeb. (Keřkovský, 2013)

Zároveň má informační strategie klíčový význam pro efektivnost informačních systémů, právě její neexistence bývá označována jako jedna z hlavních příčin neefektivnosti výdajů na IS.

1.2 Manažerské řízení a informační technologie

Dá se říci, že o manažerských dovednostech je možné uvažovat již od starověku. Řada historiků se dnes přiklání k tomu, že starověký Řím představoval svým řízením politického trhu, vojenství a stavebních projektů v tomto oboru absolutní špičku a celý tento systém byl v historii mnohokrát napodobován.

Geograficky jsou udávány tři hlavní styly manažerského řízení – americké řízení, japonské řízení a evropské byrokratické řízení. Americké řízení je založeno na

redukovatelnosti na jasná schémata (např. metoda Six Sigma) a je spojováno se jmény H. Ford, D. Carnegie nebo F. W. Taylor. Japonské řízení vychází z konfucianství a buddhismu. V Čechách se jím zabýval například J. Jirásek. Toto řízení vychází z představy, že nejvyšší prioritou je kvalita výrobku, jeho uplatnění na trhu a expanze firmy. Dále pak uplatňuje používání účinných sociálně-psychologických technik pro identifikaci pracovníka s firemními cíli (např. firemní hymna, společná gymnastika v pracovní době, apod.). Zastává názor, že každý pracovník má předpoklady svoji práci neustále zlepšovat a je součástí kolektivu, je firmou celoživotně zabezpečen, a proto pracuje i mimo pracovní dobu nebo v době dovolené. Kariérní postup je spíše na základě seniority, nikoli schopností či nasazení. Byrokratické řízení vychází z vatikánské, rakousko-uherské i napoleonské tradice a představuje kompromis mezi zaoceánskou dravostí a feudálně-osvěcenským systémem řízení. Skládá se z několika obecných principů řízení, mezi které patří:

- Dělbba práce,
- Pravomoc a odpovědnost,
- Jednotnost řízení
- Disciplína
- Podřízení osobních zájmů obecným
- Odměňování personálu
- Centralizace a hierarchie podřízenosti a nadřízenosti
- Pořádek, iniciativa, solidarita

Celkový vliv těchto koncepcí sahá až do dnešní doby, se schémata tohoto typu řízení pracují dnes struktury EU, výstižně to demonstruje například Kodex správy a řízení společností založených na principech OECD připravený Komisí pro cenné papíry.

Manažerské řízení se velmi podobně jako je tomu u strategického řízení skládá z řízení intuitivního a racionálního.

Geniální intuici má například Warren Buffett. Právem je díky ní považován za nejúspěšnějšího investora a stal se tak druhým nejbohatším manažerem Spojených

Států. Většinu dne tráví přemýšlením v kanceláři, kde není žádná výpočetní technika. Jeho investiční rozhodnutí jsou neskutečně rychlá, porady krátké, od svých pracovníků nevyžaduje žádné podrobné analýzy. Tvrdí, že jediné, co je potřeba, je spoléhat se na svou vlastní hlavu a nenechat se nikým a ničím ovlivňovat, nesleduje proto žádné burzovní zprávy, ani nevyužívá služeb analytiků či prognostiků. To je rozhodně možné označit za špičku intuitivního řízení.

Pravým opakem je řízení paranoidní, jehož cílem je vytvořit jakési super stabilní vakuum beze změn. Jakýkoli kariérní pohyb či růst je umožněn pouze na základě příbuzenského vztahu nebo členství v lobbistické skupině. Pozitivní může být paranoidní řízení jedině tehdy, je-li rozumně dávkováno. Často se k němu uchylují ty podniky, které mají garantovaný dlouhodobý stálý přísun finančních prostředků, což se stává například u orgánů státní správy, celosvětově známých značek, známých univerzit nebo politických stran s mnohaletou tradicí, může to nastat i u oligopolních kartelových struktur trhu, kde zároveň nejsou činné regulátory. „Zásady“ paranoidního řízení jsou vlastně negovaná manažerská pravidla:

- Zbavuj se nejlepších pracovníků, pokud to nelze, neposkytuj jim potřebné informace
- Introvertům dávej extrovertní činnosti a naopak
- Neformuluj nic jasně a stručně
- Nikdy nestanovuj jasné priority
- Když to situace vyžaduje, manévruj na okraji dění

Dále musí být zabezpečeno:

- Úmyslné vytváření napětí mezi pracovníky
- Atmosféra obav a strachu
- Eliminace všech samostatných a kriticky uvažujících zaměstnanců

Pochopitelně optimálním způsobem řízení je řízení racionální. Každý manažer se ve své práci pohybuje ve třech podprostorech – podprostor pro kreativní činnost (umožňuje realizaci nových nápadů), podprostor přátelských organizací (kde je možno získat

zakázky) a třetí podprostor legislativních omezení, a jeho hlavní aktivitou je rozhodování se napříč těmito prostory. Racionální řízení inklinuje k rozčlenění manažerského řízení na dílčí složky a usiluje hlavně o efektivitu, přičemž používá následující metodologii:

- Definuje základní pojmy (organizování, vedení, kontrola a plánování, řízení lidí)
- Snižuje počet stupňů volnosti (zúžení objektu zkoumání)
- Charakterizuje racionální procesy při analýze rozhodování
- Navrhuje metody a procedury pro dílčí segmenty
- Zkoumá aplikovatelnost navržených algoritmů včetně systémové implementace

Je ovšem zřejmé, že i racionální řízení vyžaduje cit a intuici, kterou mohou v budoucnosti prokázat i znalostní systémy navrhuující pro konkrétní situace odpovídající metody. Mezi klasické způsoby prognostických technik se řadí brainstorming, systémový přístup, popis možných scénářů vývoje, extrapolace trendů a časové řady, simulace hry, analýza dopadů trendu, modelování rozhodování, a jiné. (Štědroň, 2007)

1.3 Mikromanagement

Mikromanagement je dnes velmi často slýchaná generalizovaná fráze, mnohdy však nesprávně používaná, není-li někdo spokojen s chováním či řízením manažera. Obecně nikdo nechce být „mikro-řízen“ a nikdo nechce být mikromanažerem. Každý ví, že mikromanagement je špatný, ne každý už ovšem zná jeho definici nebo ví, jak jej pozitivně využít. (Chambers, 2004)

V tradičním smyslu je mikromanagement chápán jako negativní nadměrná kontrola ze strany řídicích pozic směrem k podřízeným, kteří jim například reportují. Přesněji je tím myšlen sklon kontrolovat každý detail jejich práce. Mikromanagement patří mezi jeden z nejčastějších manažerských zlovyků a je také podle Urbana zařazen mezi deset nejdražších manažerských chyb.

Jedná se z části o past vlastního ega a známku toho, že manažer ještě není na svou pozici připraven. Účel této činnosti je zcela jistě správný – dosáhnout toho, aby práce byla provedena korektně a včas. Bohužel často právě tato kontrola zaměstnance

obtěžuje, demotivuje a při práci zdržuje, takže má převážně opačný efekt. Většina mikromanažerů má naopak problémy právě se svým řízením času. Nicméně je to často oblíbená a vyhledávaná vlastnost nadřízenými či zaměstnavateli, zvláště je-li v podniku kladen důraz na zdokonalení kvality výrobků, ovšem zpravidla tehdy, nejsou-li řídicí vlastnosti manažera skutečně důležité – tedy v krátkodobém horizontu do splnění cíle. Náklady totiž z dlouhodobějšího hlediska většinou významně převyšují přínosy. Jedním z důvodů bývá nedostatek sociálních schopností, který dříve či později vede ke vzniku konfliktů, jelikož mikromanažeři často nejsou schopni pochopit, že ostatní nemusí uvažovat stejně jako oni. Řešení takových konfliktů pochopitelně stojí čas. Dalším ještě závažnějším problémem vzniku ztrát v důsledku mikromanagementu je fakt, že povyšování mikromanažerů a jejich obsazování do řídicích funkcí se děje na úkor jiných osob, které sice neprahnou po naprosté důslednosti a dokonalosti, ale mají jiné a mnohdy lepší nápady jak práci vykonávat a jsou schopni vyvolat zájem a iniciativu u ostatních zaměstnanců. (Urban, 2010)

Mikromanagement rozhodně může být pozitivní a přínosný, ale nesmí být mikromanagementem omezujícím, tedy je nutné kontrolovat v rozumné efektivní míře.

2 INFORMAČNÍ SYSTÉM JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ PODNIKU

Obecně se při řízení podniků neustále řeší, jak mít co nejkomplexnější a nejvěrnější informace, protože není nic horšího, než činit rozhodnutí na základě hrubých a nekompletních znalostí. Druhým velkým tématem je efektivnost výdajů na informační technologie. Za poslední léta statistiky ukazují, že tyto výdaje neustále rostou, ale i tak si manažeři konstantně stěžují na to, že jim investice nepřináší potřebný užitek. Přesto právě dnes podniky potřebují investovat do informačních technologií a získávat tak možnou konkurenční výhodu. Zákazníci jsou stále náročnější, roste globální konkurence, zvyšuje se politická nestabilita a vznikají nové trhy. To vše zkrátka nutí podniky k potřebě stále přesnějších a kvalitnějších informací.

2.1 Informační systém, informační technologie, podnik v informační společnosti

Na začátku je potřeba rozlišit termíny informační systém a informační technologie. Pokud jde o informační systém, v literatuře lze najít mnoho definic. Použijme definici podle (Molnár, 2000): Informační systém je soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech zařízení.

V souvislosti s touto definicí je potřeba rozlišit i pojmy data a informace, které se odlišují právě vztahem k jejich uživateli. Data vyžadují vynaložení nějakého úsilí k jejich zpracování a tím vytvoření užitné hodnoty – kterou je právě jejich informační obsah. Data se tedy stávají informací až v okamžiku jejich užití, a zůstává již na příjemci, jak se získanou informací naloží.

Ke zpracovávání dat a vytváření informací jsou pochopitelně nezbytné odpovídající nástroje, které v našem případě zastřeší pojem informační technologie. Informační systémy jako takové se samozřejmě vyvíjejí od vzniku lidstva, i když v jiných podobách. Do 20. století se toto však dělo pomalu a rovnoměrně, až s ním přišla obrovská expanze digitální počítačové technologie, dokonce tak velká, že se začalo mluvit o přechodu z industriální do informační společnosti. (Molnár, 2000)

Informační společnost nabízí podnikům nové možnosti, ale zároveň na ně klade i nové podmínky. Změny s rozvojem informační společnosti se dotýkají všech hledisek podniku – dodavatelů i zákazníků, partnerů, konkurence i zaměstnanců. Těmi nejvýraznějším jsou:

- Zkrácování životního cyklu produktu
- Mizení chráněných trhů
- Nutnost důkladnějšího plánování uvedení produktů na trh
- Trhy se chovají globálně jak z hlediska potřeb, tak z hlediska výskytu podniků

Díky telefonu, notebooku, e-mailu a internetu všeobecně se zákazníkům nabízí možnost snadno porovnávat velké množství nabízených výrobků a služeb, proto je potřeba, aby firmy byly daleko více zákaznický orientované, zaměřily se nejen na kvalitu výrobku a nízkou cenu, ale také na dobu dodání a další činnosti související s procesem prodeje. Zároveň je nutno podotknout, že hranice mezi jednotlivými výrobky se čím dál více stírají (např. mobilní telefon v sobě má také hudební přehrávač, fotoaparát, kameru, apod.) Také měnící se chování zákazníků způsobuje obtížnější predikovatelnost vývoje trhu a stává se dokonce prakticky nemožné dále predikovat pomocí standartních nástrojů, které postupně mizí a přestávají fungovat. Mění se jak hranice mezi oblastmi podnikání, tak zákaznická loajalita. Takový svět, v němž již není možné nadále používat standartní nástroje extrapolování trendů z minulosti, bývá označován jako turbulentní, chaotický či obtížně předvídatelný. (Basl, 2008)

V rámci sledování informační společnosti v České republice vydává každý rok Český statistický úřad publikaci Informační společnost v číslech, kde jsou uvedeny jednotlivé sektory (domácnosti, podniky, veřejná správa, apod.) a jejich využití internetu, ICT služeb a ICT vybavení.

2.2 Vývoj podnikových informačních systémů

Za posledních zhruba deset až patnáct let se do podniků v 90 % zaváděly tzv. systémy ERP (Enterprise Resource Planning). Jedná se o komplexní informační systémy, které lze dnes prohlásit za systémy nejvýrazněji ovlivňující podnikový business se značným podílem na exportu, zaměstnanosti i tvorbě HDP České republiky. Když si k tomu uvědomíme finanční a časovou náročnost zavedení a provozu ERP, o jeho ekonomickém přínosu není pochyb. Je velmi důležité pochopit, že ICT se týká celého podniku jako celku, všech jeho oblastí. V tomto širším rámci mohou být vnímány ve třech hlavních rovinách (dle druhu nosičů informací – databázové, v papírové podobě a ve formě nezaznamenané znalosti):

- Informační systém s podporou ICT
- Formalizovaný IS
- Informační systém obecně

Tyto tři roviny jsou velmi důležité při nasazování i z hlediska užití informačního systému. Konkrétně u výše zmíněného ERP je stěžejní první rovina, ani zbylé dvě však nelze opomenout. Druhou rovinu podporují často aplikace ECM (Enterprise Content Management) a třetí například aplikace z tzv. Knowledge managementu.

V osmdesátých letech bylo typické vyvíjení řešení dle potřeb uživatelů. Tehdejší systémy byly označovány pojmem automatizované systémy řízení a byly tedy určeny majoritně k podpoře řízení. Zpětně může být tato etapa zhodnocena rozhodně jako pozitivní, protože na tehdejší možnosti dosáhla důstojného stupně metodičnosti a propracovanosti. V devadesátých letech v souvislosti s rozpory mezi požadavky a technickými možnostmi nicméně došlo k razantním změnám. Softwarové aplikace instalované v podnicích na počátku devadesátých let byly postaveny na ideu procesu spojování do společného řešení na bázi jednotné databázové platformy. Z té čerpaly finanční, logistické i výrobní a obchodní činnosti, které bývaly dříve programovány odděleně.

„Stav, ve kterém do nových podmínek a změn na počátku devadesátých let vstupovaly naše podniky, velmi výstižně charakterizovala studie provedená na přelomu let 1994/1995 poradenskou firmou Deloitte. Studie poukazovala mimo jiné na:

- *Specifickou převahu osobních počítačů se západoevropskými zeměmi*
- *Nedostatečnou výkonnost hardwarových prostředků*
- *Potřebu změny starých počítačových systémů, které se již staly nevyhovujícími*
- *Nedostatečné zkušenosti manažerů, kteří nebyli vybaveni dostatečnými znalostmi a nedokázali přesně definovat funkční požadavky, v nichž by se odrážela nová realita“ (Basl, 2008, s. 54)*

Na vzniklou situaci šlo reagovat v podstatě jen třemi možnými způsoby – rozvojem již existujících softwarových řešení, vývojem nového vlastního informačního systému nebo nákupem hotového, na podmínky podniku parametrizovatelného produktu. Jak probíhala po roce 1990 a dále (po roce 2000) integrace vnitropodnikových oblastí v rámci ERP naznačuje níže uvedená tabulka

Tabulka č.1: Změny v integraci a funkční orientaci softwaru

Změny orientace	Po roce 1990	Po roce 2000
Integrace SW nástrojů v podnicích	<ul style="list-style-type: none"> • Integrace uvnitř podniku jednotlivci a odděleními • Integrace finančních a logistických podnikových procesů 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrace vně podniku v rámci sítě dodavatelů a zákazníků • Integrace do sítí a společenství podniků • Integrace v rámci e-businessu
Funkčnosti SW nástrojů	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení výrobních zakázek v podniku • Řízení vnitropodnikové logistiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení dodávek produktů a služeb v rámci komplexního logistického řetězce • Řízení vztahu se zákazníky • Řízení výroby

Zdroj: Basl, 2008

V souhrnu je možno říci, že po celou dobu provází aplikace ERP orientace na společnou databázi, tedy postupné přeorientování dílčích aplikací na jedna společná data.

Při pohledu na současnou nabídku vnitropodnikových informačních systémů se obecně lze setkat se dvěma typy aplikací rozlišovaných podle specializace a komplexnosti:

- Tzv. aplikace All-in-one podporující klíčové podnikové procesy. Nabízejí sice vysokou úroveň integrace, na druhou stranu mohou mít nižší detailní funkcionalitu

- Best-of-Breed aplikace, které se zaměřují na vybrané procesy a jejich specializaci, pro které je charakteristická vysoká detailní funkcionalita, naopak ale složitá integrace

Vliv na vývoj podnikových IS měl pochopitelně také internet. Sledování jednotlivých podnikových aplikací ukazuje trend jak v rozšiřování nabídky směrem k zákazníkům, tak k nezávislému a přenositelnému řešení. Od konce prvního desetiletí je typická orientace na služby (services), které navazují na předchozí období soustředící se na klient-server architekturu. (Basl, 2008)

2.3 Výdaje na IS, outsourcing v IT

Při zavádění či inovaci podnikových IS je samozřejmě nutné sledovat nejen požadované přínosy, které vzniknou implementací, ale také vynaložené náklady. Téměř vždy se dá počítat s tím, že se náklady zvednou oproti původnímu předpokladu. To ale ruku v ruce odhalí některé bonusové přínosy, se kterými se nepočítalo. Firmy a jejich manažeři často přemýšlí, zda do IT neinvestují příliš mnoho prostředků, zda neinvestují málo, zda je tato částka srovnatelná s výdaji konkurence do této oblasti, a zda je vlastně celá struktura výdajů na IS v pořádku.

Zpravidla nemá smysl hodnotit efektivnost těchto výdajů v absolutních číslech, jejich vypovídací schopnost bývá velmi nízká, nemáme-li podrobné informace o celém podniku a jeho charakteru i historii. Smysl mají poměrové ukazatele, které pomohou porovnat s konkurenčními podniky a u kterých je vhodné sledovat jejich trend. Nejčastěji bývají sledovány např. roční výdaje na IS jako procento celkového obrátu/příjmů/tržeb podniku, roční procento výdajů na IS jako procento celkových výdajů, roční výdaje na IS/IT na pracovníka, poměr mezi výdaji na HW/SW a služby IS/IT, a další. Žádný z těchto údajů sám o sobě moc neznamená a jeho vyšší, resp. nižší hodnota nemusí být vždy špatná nebo dobrá, vždy je potřeba ukazatel interpretovat v závislosti na stavu a cílech firmy. (Molnár, 2000)

Výdaje na IS je klasifikován podle časového, druhového a aplikačního aspektu. Časové hledisko, nebo také životní cyklus systému, je rozdělen do pěti fází. Těmi jsou plánování, pořízení (vývoj nebo nákup), implementace, provoz, údržba a likvidace. Při

pořizování je vždy snaha efektivně kombinovat interní a externí zdroje. Jinými slovy, zda si systém vyvinout nebo koupit. Obecný trend se přiklání spíše k externím zdrojům, protože platí, že čím více IT služeb podnik nakupuje, tím lépe je možné plánovat a kontrolovat náklady, k čemuž se i historicky směřuje.

Při odhadu nákladů na vývoj se obecně vychází z pracnosti, jejíž převedení na finanční náklady pak záleží na mzdových ohodnoceních jednotlivých podílejících se programátorů a dalších a vícenáklady s jejich prací spojené. Typické rozložení pracnosti etap životního cyklu software je takové, že jeho plánování, vývoj a implementace je zhruba stejně pracné jako provoz a údržba. Touto problematikou se velmi detailně zabývá (Král, 1998). Pro ilustraci jeho pohledu na výhody a nevýhody customizovaného (koupeného) IS poslouží následující tabulka:

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody customizovaného systému

Výhody	Nevýhody
Menší nebezpečí, že dodavatel opustí trh (customizovaný IS bývá obvykle podporován větší firmou)	Neodpovídá přesně potřebám. To obvykle znamená menší účinnost a také vyšší náklady na reorganizace
Obsahuje know-how mnoha instalací, dodavatel většinou poskytuje přesné postupy pro zjišťování požadavků, instalací, školení koncových uživatelů a oživování systému na místě	IS má i konkurence, takže neposkytuje podstatnou výhodu před konkurencí
Ověřeno na více instalacích (reference, lze převzít zkušenosti)	U cizích systémů nedostatečná lokalizace (potíže s českou legislativou a abecedou)
Úspora nákladů na vývoj a především údržbu	Obtíže s integrací produktů třetích stran a existujících aplikací (např. SW pro řízení technologií)

Zdroj: Král, 1998, s. 63 (vlastní zpracování, 2013)

Analogicky jsou pochopitelně odvoditelné výhody i nevýhody systému vyvíjeného vlastními silami. Detailněji pak můžeme náklady členit na náklady vynaložené na hardware, software, pracovníky a služby (servis, účetnictví, kompletní outsourcing IT, atd.)

Mluví-li se o kompletním outsourcingu v IT, jedná se o trvalou a opakovanou dodávku služeb. Za outsourcing by neměl být tedy považován vývoj aplikace na zakázku, protože se pak jedná o jednorázově vytvořený produkt, v řadě studií např. (KPMG, 1998) toto ale není bráno na zřetel. (Molnár, 2000)

Slovo outsourcing pochází z americké obchodní angličtiny a zatím nemá český ekvivalent, opisem by mohl být přeložen jako využívání externích služeb ke splnění přesně stanovených podnikových cílů, které jsou nezbytné k úspěšnosti celého procesu. Bývají rozlišovány čtyři základní důvody k outsourcingu, a to konkurenční, věcné, finanční a organizační. Konkurenční oblast slouží logicky k získání konkurenční výhody, věcná pak zastřešuje zdokonalení podniku v jeho hlavní činnosti. Finanční oblast směřuje vždy k co nejvyšší efektivnosti, resp. snížení nákladů a zvýšení přínosů, a bývá hlavním hodnotícím a rozhodujícím faktorem. U organizačního hlediska je myšleno především na zjednodušení práce manažerů. Konkrétněji je například podle The Outsourcing Institute definováno deset nejčastějších důvodů podniků k outsourcingu:

- soustředění na hlavní činnost podniku
- přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni
- rozšíření přínosů restrukturalizace
- sdílení rizik
- uvolnění zdrojů pro jiné účely
- uvolnění kapitálových prostředků
- snížení operativních nákladů
- zdroje nejsou dostupné interně
- některé činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu (Brückner, Voříšek, 1998, kap. 1.3.1)

Z pohledu významu outsourcingu vzhledem k efektivnosti podniku se očekává zejména snížení výdajů jednak investičních, jednak provozních, snížení rizik vázajících se k možným výpadkům či nefunkčnosti, které jsou smluvně ošetřeny, snížení výdajů na vlastní IT personál a zlepšení kontroly nad výdaji na IT oblast obecně.

Výdaje pak lze rozlišit na transakční (plynoucí z nutnosti řízení vztahů s poskytovatelem) a platby za služby.

Přínosy outsourcingu jsou pak všechna kladná splnění očekávání, které byly již uvedeny výše. (Molnár, 2000)

Pro Českou republiku je zatím situace v ohledu na větší uplatnění outsourcingu spíše nepříznivá, ve srovnání se západním trhem nebo s trhy zemí vyspělé Evropy je český trh spíše uzavřený. Za hlavní příčiny oddělení trhu od světového je podle Brucknera a Voříška pokládán specifický jazyk pro relativně malé území, legislativní překážky, tržní nedůvěra a platební neschopnost. Detailní statistika o využití IT v podnicích v České republice pro rok 2012 je uvedena v příloze A.

2.4 Efektivnost informačního systému

„Efektivnost je vysoká, pokud stupeň uspokojení potřeby informací je vysoký, a tedy potřebu informačního systému uspokojí určitá aplikace informační technologie.“
(Molnár, 2000, s. 16)

Na úvod je nutno rozlišit tyto dva pojmy:

- efektivita (účinnost) – obecně poměr mezi přínosy činnosti a náklady na ni vynaložené
- efektivnost (účelnost) – vztah mezi stanoveným cílem a dopadem, vlivem nebo následkem (Koch, 2010)

Při hodnocení informačního systému je vhodné měřit zejména tyto čtyři složky:

- dopad na efektivitu podniku
- strategický dopad

- dopad na vztahy se zákazníky
- návratnost finančních prostředků

Existuje mnoho způsobů i přístupů k měření efektivnosti. Odvíjí se například od podnikové strategie či od úrovně řízení, na kterou je měření zacíleno. Musí být jasně stanoveno, co měříme. Je možné se zaměřit dle strategie na náklady, na přínosy, na výrobek nebo službu či na zákazníka nebo kombinaci některých z těchto možností. Pro měření podle úrovně řízení lze použít:

- strategické ukazatele (tvrdé ukazatele – objem výdajů na ICT jako procento celkových podnikových výdajů),
- ukazatele taktického řízení (výsledkové ukazatele v porovnání plán versus skutečnost)
- ukazatele operativního řízení (např. ukazatel zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami IT)

Dva dnes podniky nejhojněji využívané přístupy, u kterých stále roste jejich vliv, jsou:

- BSC (Balanced Scorecard) – určuje důležité ukazatele pro realizaci strategie a hledá mezi nimi vzájemné souvislosti, je považována za jednu z nejdůležitějších manažerských metod posledních desítek let
- CPM (Corporate Performance Management) – využívá již existující principy a nepokouší se vynalézat již vynalezené, zaměřuje se na procesy a pravidla řízení

Postup, kterým lze převést strategii do cílů a ukazatelů tak, aby komplexně postihovaly všechny důležité oblasti řízení, se tedy nazývá Balanced Scorecard. Takto zjišťované cíle se dělí do čtyř základních kategorií – finanční, zákaznická, interních procesů, učení a růstu. Jiné zdroje uvádí, že v mnoha případech stačí 5 až 10 výkonnostních ukazatelů za všechny kategorie k pokrytí 80% našich potřeb. CPM představuje procesně orientovaný přístup, který se snaží zvýšit kvalitu rozhodovacích procesů. (Maryška, 2007)

Dalším funkčním přístupem je následující rozdělení ukazatelů:

- Ukazatele finanční (měřitelné v peněžních jednotkách) a nefinanční (měřitelné jinými fyzikálními jednotkami – např. čas, počet, apod.)
- Ukazatele kvantitativní (měřitelné nějakou kardinální stupnicí) a kvalitativní (měřeno nějakou ordinální stupnicí či logickou hodnotou, např. splněno/nesplněno)
- Ukazatele přímé (jednoznačně prokazatelný příčinný vztah k přínosu) a nepřímé (potřeba stanovit zástupný ukazatel vyjadřující změnu)
- Ukazatele krátkodobé (projevující se zhruba do půl roku od zavedení IS) a dlouhodobé (projevující se později, někdy za několik let)
- Ukazatele absolutní (vyjádřené nějakou měřitelnou hodnotou) a relativní (vyjádřené bezrozměrným poměrovým číslem)

Ke všem ukazatelům lze obecně doporučit sledování účelnosti, respektive poměru dosažené hodnoty cíle oproti plánované. (Molnár, 2000)

2.4.1 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele se vypočítávají nejčastěji v etapě plánování investice do informačního systému ke zjištění a zdůvodnění ekonomické výhodnosti takové investice. Používají se standartní ukazatele efektivnosti investice jako diskontované cash flow, vnitřní výnosové procento, návratnost kapitálu nebo čistá současná hodnota. Pro ty existuje souhrnný ukazatel ROI (Return of Investment). Nejčastěji se v souvislosti s těmito investicemi ale hovoří o ukazateli ROA (Return of Assets), neboli rentability vložených prostředků, který je vypočítáván podle vzorce

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

(Molnár, 2000)

Neméně užitečným ukazatelem finanční analýzy je rentabilita tržeb, který je vystaven na principu snižování nákladovosti a zvyšování ziskovosti tržeb. Vypočteme jej podle vzorce:

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Od tohoto výpočtu odvozenou rentabilitu nákladů snadno dostaneme pomocí vztahu:

$$\frac{náklady}{tržby} = 1 - \frac{zisk}{tržby} = 1 - ROS$$

Dalším častým ukazatelem je doba obratu pohledávek. Nevyjadřuje se přímo v peněžních jednotkách, ale na situaci podniku má významný vliv. Zrychlení obratu oběžných prostředků umožňuje vyrobit více výrobků a zvýšit tak zisk. Především doba obratu pohledávek je důležitý ukazatel, který udává, kolikrát se za rok pohledávky promění v hotové peněžní prostředky.

Vypočte se podle vzorce:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/365}$$

Dalším obdobným ukazatelem je rychlost obratu pohledávek, kterou vypočteme podle vzorce:

$$Rychlost\ obratu\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky}$$

2.4.2 Nefinanční ukazatele přínosů IS

Důležitým souhrnným ukazatelem nefinančních přínosů informačního systému je produktivita. Vyjadřuje ji poměr mezi množstvím vstupů a množstvím výstupů za určitou časovou jednotku a poskytuje důležité informace mezi vstupními náklady a výstupním užitekem.

Zvyšování výnosů je způsobené především tím, že IS umožňuje podniku efektivnější využití zdrojů a tím vyšší produktivitu, zároveň rychlejší reakce na požadavky trhu, což vede ke zvýšení poptávky a následkem toho k vyššímu obrátu.

Z dalších měřitelných ukazatelů lze jmenovat:

- Zkrácení průměrné doby výroby a vývoje
- Snížení počtu reklamací
- Zvýšení počtu zákazníků
- Zvýšení podílu na trhu
- Rozšíření výrobního sortimentu
- Stabilita systému

Prakticky veškeré měřitelné ukazatele je možno převést na finanční, máme-li k dispozici potřebné údaje.

V souvislosti s měřitelnými a neměřitelnými ukazateli se v literatuře také často vyskytují pojmy „měkké“ a „tvrdé“ ukazatele, resp. ukazatele „nehmatatelné“ a „hmatatelné“. K tomu, aby bylo možné hodnotit žádoucí či nežádoucí změny měkkých ukazatelů, je zpravidla potřeba stanovit nějaký tvrdý ukazatel, jehož změna co nejlépe reflektuje žádoucí změnu měkkého ukazatele (tzv. zástupný ukazatel). K měkkým ukazatelům patří kromě již zmíněných nefinančních ukazatelů zejména kvalitativní ukazatele. K těm může patřit například:

- Zlepšení dobrého jména podniku
- Zvýšení kvalifikace zaměstnanců podniku
- Zvýšení zákaznické věrnosti
- Zlepšení pracovního prostředí

Takových ukazatelů lze vyjmenovat mnoho, vždy podle konkrétních podnikatelských cílů. Důležité je si pokaždé uvědomit, jestli bude v budoucnu podnik schopen určit, zda došlo skutečně k nějaké změně a k jaké.

K prokázání vztahu mezi nefinančními kritérii a finančním úspěchem poskytuje IS velmi výkonné nástroje kategorie tzv. Business Intelligence. „*We define business intelligence as a providing decision makers with valuable information and knowledge by leveraging a variety of sources of data as well as structured and unstructured information.*“ (Sabherwal, Becerra-Fernandez, 2010)

Rozumí se tím soubor metodologií a konceptů, který má za cíl zlepšit rozhodovací procesy v podniku, základními charakteristikami jsou analýza a hledání souvislostí. Patří sem například produkty jako Management Support Systems, Decision Support Systems, Data Mining, v poslední době hlavně tzv. Knowledge Management. Poměrně novým fenoménem je tzv. Paradox produktivity informačních technologií. Pod tímto pojmem se skrývá nejasný nárůst investic do informačních systémů a souběžný růst produktivity (produktivitou je myšleno množství produkce vyrobené za časovou jednotku). Obecně se v literatuře nacházejí následující vysvětlované příčiny:

- Použití nesprávných měření závislostí výstupů na vstupech
- Velký časový odstup mezi investicí a přínosem
- Špatné řízení investic do IT způsobující zbytečné výdaje (Koch, 2010)

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Obrázek č. 2: Logo skupiny Unicorn



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Obrázek č. 3: Logo skupiny Unicorn



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Společnost Unicorn Systems a.s. je česká firma s mezinárodní působností v oblasti informačních systémů a informačních technologií a je bezpochyby jednou z nejvýznamnějších v České republice. Jak sami uvádějí na svých webových stránkách, jsou továrna na software. Dlouhodobě se snaží přinášet svým zákazníkům vysokou přidanou hodnotu a konkurenční výhodu.

Poskytované služby firmou Unicorn Systems jsou:

- Konzultace
- Integrace
- Vývoj

- Provoz
- Primární podpora
- Sekundární podpora
- Infrastruktura
- Vzdělávání

Unicorn sám sebe prezentuje jako moderní podnik, který svou organizací a pracovními postupy předurčuje, jak je možné v 21. století podnikat a prosperovat. Díky kvalitně školeným zaměstnancům, praxi a know-how businessu z široké škály odvětví od bankovníctví a pojišťovnictví přes energetiku, telekomunikace i veřejný sektor. Firma tak nemá prakticky žádná technologická omezení. Hlavním heslem podniku je dodávat špičková ICT řešení v dohodnuté kvalitě, kvantitě, termínu a rozpočtu. Každý produkt by měl podle firemní filosofie splňovat následující požadavky:

- Kvalita – produkt musí mít schopnost být použit
- Image – spokojenost zákazníků
- Efektivita – produkt přidává zákazníkům hodnotu, maximálně podporuje synergický efekt a snaží se o co nejlepší poměr cena/výkon

Poskytovaná ICT řešení jsou z oblastí:

- Strategie
- Marketingu
- Obchodu
- Produkce
- Řízení zdrojů
- Managementu
- Systému a jeho podpory

Řešení pro řízení zakázek v Unicorn Universe se dokonce stalo IT produktem roku 2011 zvoleným časopisem Computerworld.

„Řízení zakázek je řešení určené především pro malé a střední firmy vybudované v rámci služby Unicorn Universe. Umožňuje sledovat stav zakázek, rozpracovaných úkolů a hlídat klíčové termíny. Ke každé zakázce lze v systému evidovat a sdílet související dokumentaci (nabídky, smlouvy, dodací listy, realizační dokumenty – plány, grafické návrhy, analýzy atd.), řídit související úkoly a komunikovat o průběhu řešení.“ (Euro E15, 2011)

Pro podporu řízení všech podnikových procesů používá Unicorn metodiku Unicorn Enterprise System Powered Company, která vychází z oborových standardů IBM Rational Unified Process, PRINCE2, ISO, a další.

Metodika ovšem potřebuje nástroj, pomocí kterého lze vše přehledně, efektivně a podrobně uřídit. Pro tyto účely podnik využívá informační systém Unicorn Universe. K názornému zachycení workflow, myšlenek a procesů pak podnik využívá Unicorn Unified Business Modeling Language.

Obrázek č. 4: Logo Unicorn Universe



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Obrázek č. 5: Logo společnosti Unicorn Systems



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Všechny tyto znalosti jsou podporovány vzdělávacím programem Top Gun Academy.

Obrázek č. 6: Logo Top Gun Academy



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Mezi partnery Unicornu patří například IBM, Microsoft, Oracle, Adobe, a mnoho dalších. Ze zákazníků je možné jmenovat Českou spořitelnu, Komerční banku, Českou pojišťovnu, Air Bank, GE Money, Allianz, ING, Čeps, RWE, National Grid, Veolia, Terna, Vodafone, Telefonica O2. DHL, Tesco, McDonald's, Plzeňský Prazdroj, Škoda Auto, a mnoho dalších. (Unicorn Systems, 2013)

3.1 Historie společnosti

„Příběh softwarové firmy Unicorn připomíná americký sen o jednotlivci, který se z ničeho vypracuje vlastním úsilím k firmě s mnohamilionovými obraty. Na počátku všeho byla touha mladého programátora, absolventa ČVUT Vladimíra Kováře, rozjet vlastní podnikání. Po šestnácti letech je jeho firma Unicorn nejúspěšnější českou firmou v oboru IT a největším českým softwarehousem.“ (Štědroň, 2007, s. 75)

Holding Unicorn Systems a.s. založil v roce **1990** Ing. Vladimír Kovář, předseda představenstva a bývalý generální ředitel. Narodil se v roce 1962, vystudoval na ČVUT fakultu jadernou a fyzikálně inženýrskou, obor matematické inženýrství, později fakultu informatiky a managementu na univerzitě Hradec Králové. Po ukončení studia pracoval dva roky jako systémový programátor ve výpočetním středisku Vysoké školy ekonomické v Praze, poté nastoupil do společnosti KOOSPOL Praha jako vedoucí týmu programátorů. O tři roky později následovalo založení Unicornu. Pod Kovářovým vedením prošla firma dynamickým vývojem a v krátké době se stala uznávaným hráčem na trhu.

Vladimír Kovář se tedy věnuje, jak s oblibou říkává, 1 své ženě, 4 dětem, 1 psovi, 7 koním, 42 kravám, 37 ovcím, Unicornu a 1049 spolupracovníkům. Krom práce a farmaření tihne ke skládání písní a hře na kytaru. Ta ho dovedla k založení vlastní skupiny, nazvané jak jinak než Unicorn Group.

Již dva roky po svém založení dosáhl podnik obratu 1 milion amerických dolarů. Od roku **1995** se Unicorn rozrůstá a získává propracovanější strukturu, vzniká společnost Unicorn Group, která se stává jádrem skupiny společností Unicorn. S jejím rozmachem vznikl i nový zaměstnanecký systém, který má na starost servisní společnost Vigour.

V roce **1996** se rozšiřuje nabídka služeb o konzultační, servisní a školiteléské služby, aby o rok později mohla vzniknout akciová společnost Unicorn a.s., která se od roku **1998** začne rozdělovat na samostatné dceřiné společnosti skupiny Unicorn Group.

V roce **2000** získává podnik certifikát dle normy ISO9001:2000 (Systém managementu jakosti), expanduje do zahraničí a zakládá nové dceřiné společnosti na Slovensku a v Chorvatsku. Rok poté je otevřeno vývojové centrum v Hradci Králové.

V roce **2003** dosahuje Unicorn a.s. obratu 562 milionů CZK, což je zlepšení o 174% oproti roku 2000.

V roce **2005** jsou založena další vývojová centra v Brně a v Plzni a pobočka ve Velké Británii. Společnost se stala spoluzakladatelem Evropské softwarové asociace. Rok na to se holding dělí na tři skupiny – Unicorn a.s., Vigour a.s. a VIG Plus a.s, z nichž se každá soustředí na svůj obor činnosti – Unicorn na ICT služby, Vigour na nábor a vzdělávání zaměstnanců a VIG Plus na jejich benefity.

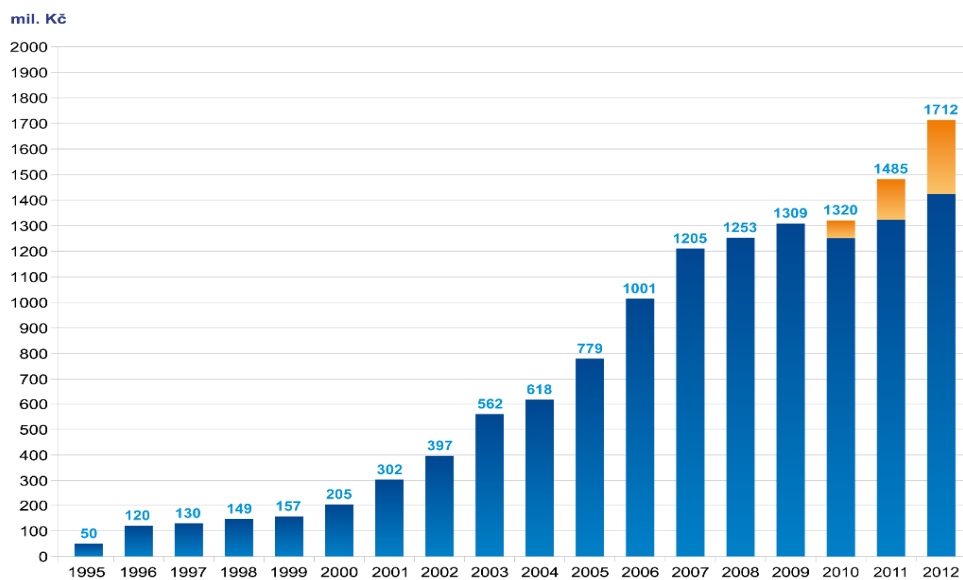
Rok **2007** znamená pro Unicorn meziroční nárůst obratu o 20% a otevření korporátní soukromé vysoké školy Unicorn College.

V roce **2008** je na trh uvedena služba Unicorn Universe, která je poskytována na principu SaaS (Software as a Service) – informační systém pro řízení podniků. O rok později Unicorn dokončil rozdělení aktivit do třech stěžejních oblastí – Unicorn Systems, Unicorn Universe a Unicorn College. Zároveň se mění sídlo firmy, která se přestěhovala do pražských Holešovic. Podařilo se dosáhnout obratu 1,2 mld CZK a držet vedoucí místo na trhu. Za rok 2011 přesáhl počet uživatelů UU (Unicorn Universe) 20 000.

K začátku roku **2013** má holding Unicorn celkem 1049 zaměstnanců a díky propracovanému řízení dosáhla skupina firem Unicorn za loňský rok obrat 1,422 mld CZK, z čehož čistě firmě Unicorn Systems připadá 1,35 mld CZK. Generálním ředitelem je v současnosti další člen představenstva Jiří Mráz, Vladimír Kovář se jako majitel dále věnuje holdingovému řízení svých podniků (strategie, dohled nad operativním řízením a vybranými projekty), je business architektem UU a vyučuje na Unicorn College.

Obrázek č. 7: Vývoj tržeb společnosti Unicorn Systems v letech 1995 - 2012

Tržby



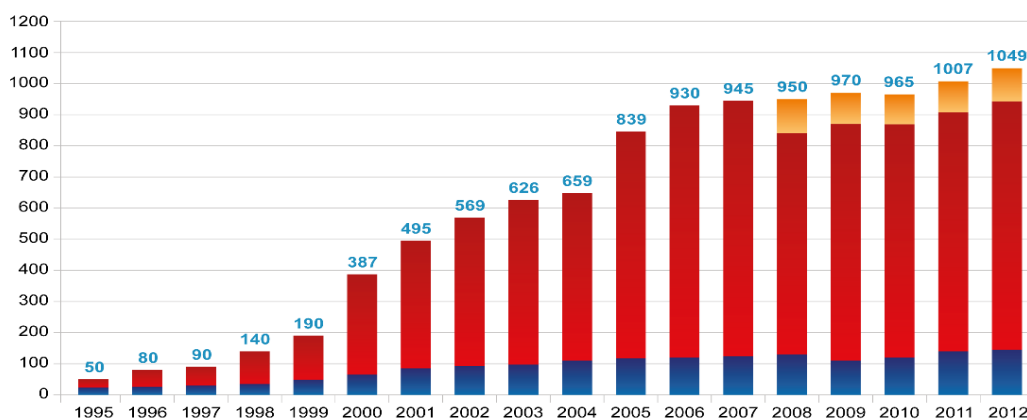
Copyright © 2013 Arcorn

7

Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Obrázek č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Unicorn Systems v letech 1995 - 2012

Spolupracovníci



Copyright © 2013 Arcorn

8

Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

3.2 Přístupy Vladimíra Kováře

- *„Přidaná hodnota (být prospěšný)*
- *Práce hrou (spojit příjemné s užitečným)*
- *Pořádek je lepší než bordel*
- *Je lepší bejt chytrej než blbej“*

„Chci být prospěšný, dělat dobré věci, které mají přidanou hodnotu. Pro mě, pro lidi, které mám rád, pro lidi obecně a koneckonců i pro různé bytosti, jako je pes Merlin. A chci, aby mi za to všichni dělali radost. Někteří vybraní tím, že mě budou mít rádi, a ti ostatní například tím, že mi za to budou platit.

Podnik považuji za úspěšný, pokud dlouhodobě přidává hodnotu svým zákazníkům prostřednictvím svých produktů a služeb a prosperuje.“ (Vladimír Kovář)

To je nastínění přístupů Vladimíra Kováře k businessu, jimž dodává šarm výrazná osobnost podnikatele, nadhled a mnohaleté pracovní zkušenosti. Někdy v průběhu roku 1995 formuloval podle něj deset klíčových přístupů k podnikání:

- Systémový přístup
- Delegace kompetencí
- Zaměření na zákazníka i zaměstnance
- Orientace na cíl
- Standardizace procesů
- Průběžné hodnocení
- Sdílení informací
- Paměť a poučení
- Soustavné zlepšování
- Stabilita a bezpečnost

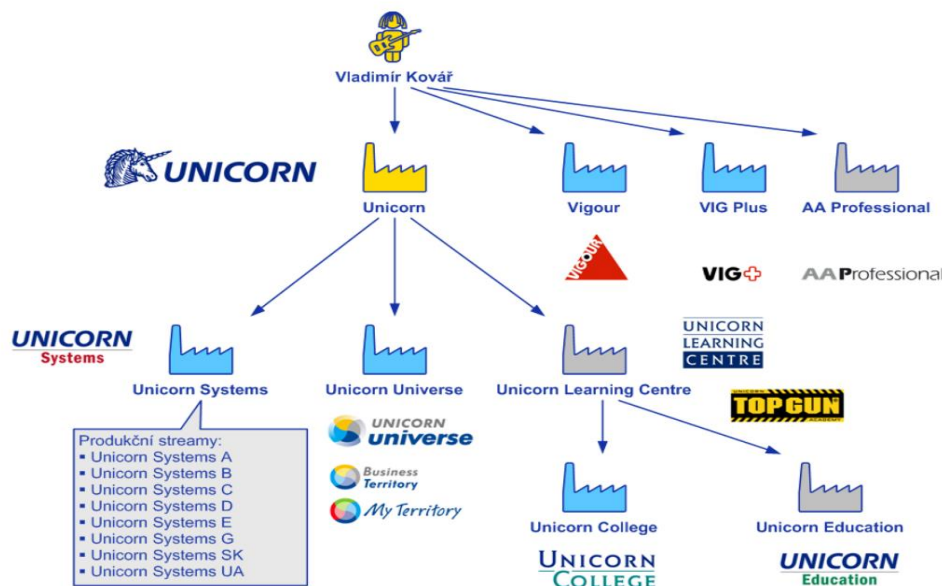
Svým spolupracovníkům radí:

- Buď v pohodě a fajn člověk
- Dělej dobře software (buď prospěšný a přidávej hodnotu)
- Domluv se anglicky, rusky, nebo tak jak je zrovna potřeba
- Věnuj se také sobě, rodině, přátelům, svým koníčkům

Ve firemní kultuře je často zdůrazňovaná práce hrou. Tento pojem zastřešuje pracovní prostředí, které je tvůrčí, výkonné, efektivní, motivující, perspektivní, spravedlivé a transparentní. Důkazem smysluplnosti celého takového přístupu k řízení firem je rozhodně úspěšnost a neustálý růst Kovářových firem, jejichž struktura je naznačena na obrázku níže. (Unicorn Universe, 2013)

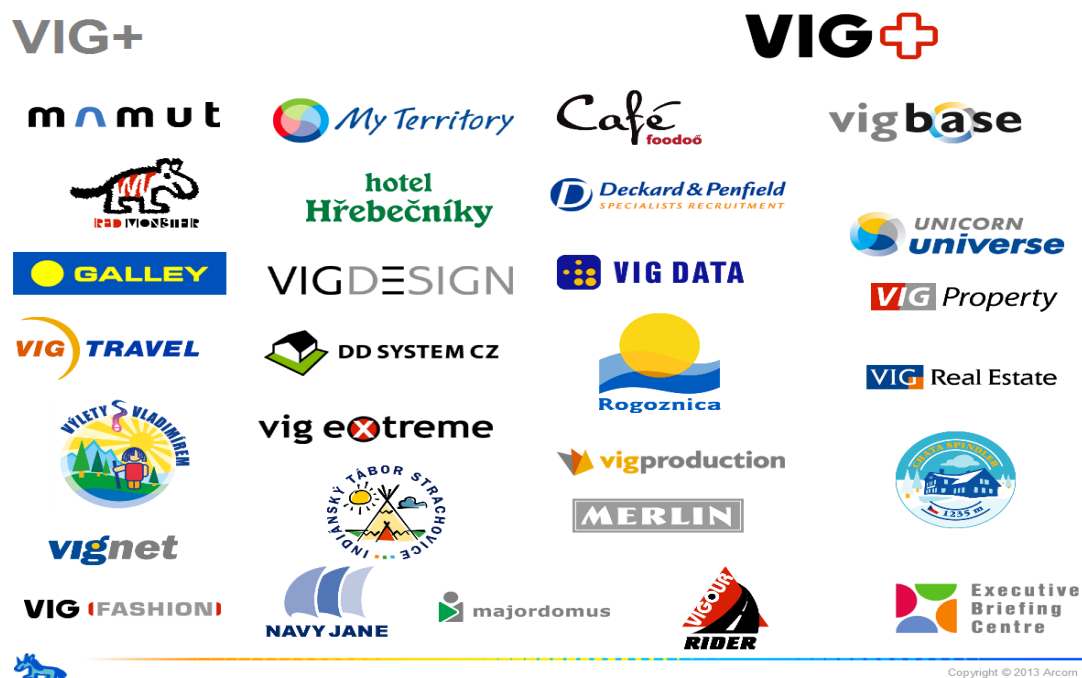
Obrázek č. 9: Organizační struktura holdingu Unicorn Systems a.s.

Vladimírovo



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Obrázek č. 10: Loga vybraných dceřiných společností holdingu Unicorn



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

4 PODPORA ŘÍZENÍ HOLDINGU UNICORN a.s. INFORMAČNÍM SYSTÉMEM UNICORN UNIVERSE

Jak bylo již mnohokrát připomenuto, k důslednému a efektivnímu řízení podniku je vždy potřeba odpovídající podpůrný nástroj, tedy nejčastěji informační systém, ale také související pravidla, která je možno nazvat vlastně metodikou. Z hlediska systémového přístupu je možné podnik vnímat jednak jako soustavu vzájemně propojených činností a jednak jako množinu výsledných produktů a meziproduktů jakožto výsledky procesů a činností.

„Domnívám se (vlastně jsem o tom hluboce přesvědčen), že je možné v celé řadě případů podrobnějším řízením, nežli je v současnosti obvyklé, získat podniku konkurenční výhodu. Zároveň jsem však přišel na to, že bez potřebné metodiky a její přímé podpory informačním systémem podrobněji, nežli je obvyklé, řídit nelze.“
(Vladimír Kovář, 2011, s. 2)

Kovář také vysvětluje, v čem vidí příčinu prosperity některých podniků, které ale uvnitř pracují velmi neefektivně. Je to možné tehdy, pokud je podnik na trhu stabilizovaný díky regulaci nebo toleranci zákazníků a je tak schopen míru neefektivnosti unést, nebo pokud je podnik výjimečný svými službami či produkty. Z dlouhodobého hlediska však tento stav s velkou pravděpodobností není udržitelný. Proto se Kovář svým zkoumáním snaží najít dobře v praxi využitelný návod na řízení podniků. Od roku 2000 je takovým nástrojem pro jeho podniky aplikační platforma Unicorn Enterprise System (UES), internetová služba Unicorn Universe (UU), metodika Unicorn Enterprise System Powered Company (UESPC) a jazyk pro vizuální modelování Unicorn Unified Business Modeling Language (UUBML). Tyto principy pro řízení považuje za využitelné nejen pro vývoj softwaru, ale i pro jiné organizace, z čehož vzešel firemní slogan **Unicorn, More than Software!**

Všechny tyto myšlenky a další přístupy k podnikání zastřešuje v rámci Unicornu pojem Unicorn Approach (Přístup Unicorn), pod kterým je metodika předávána jako unikátní know how.

„Unicorn Approach je principiální přístup k podniku a podnikání, ve kterém z Vámi zvoleného portfolia produktů a služeb a s ohledem na Vámi preferovanou dělbu práce, preferované technologie a odhadovaná rizika, odvodíte organizační strukturu, popíšete a předepíšete pracovní postupy jednotlivých podnikových procesů pro všechny zúčastněné role (z řad spolupracovníků, zákazníků, dodavatelů, apod.) zdůrazníte klíčové produkty a meziprodukty, pro které rovněž předepíšete strukturu informací a uvedete tento mechanismus v život. Váš podnik se pak stane úspěšným podnikem, a navíc dobrým systémem, který více méně předvídatelně plní účel, pro který byl zřízen.“
(Vladimír Kovář, 2013)

4.1 Inspirace pro vznik interní metodiky UESPC

Metodika UESPC má své kořeny v metodice IBM RUP (Rational Unified Process), která vznikala na základě velmi podrobné analýzy mnoha projektů a vychází z celé řady praktických poznatků. RUP je iterativním procesem softwarového vývoje společnosti Rational Software Corporation, která je nyní jednou z divizí společnosti IBM.

Představuje procesní rámec složený z jednotlivých elementů vývoje softwaru tak, aby odpovídal vždy konkrétním požadavkům daného projektu.

Mezi hlavní prvky RUP patří:

- Role – definují sadu znalostí, kompetencí a odpovědnosti
- Aktivity – pracovní činnosti přiřazené konkrétní roli
- Workflow – zobrazuje vzájemné vazby a sled aktivit
- Artefakt – smysluplný výsledek aktivity, výstup procesu

Za nejlepší praktiky metodiky RUP může být považován iterativní vývoj (rozdělení cyklu vývoje do několika menších částí), správa požadavků (systematické sledování, identifikace a organizace požadavků na systém), komponentová architektura (založeno na nezávislých komponentách zajišťující budoucí rozšiřitelnost), vizuální modelování (zachycení procesů pomocí grafických schémat), ověřování kvality (v průběhu celého životního cyklu projektu, odhalení změn mezi návrhem a zadáním) a řízení změnových požadavků. (Štědroň, 2007)

Dále je metodika UESPC inspirovaná ICOM (Input, Control, Output, Mechanism), používající tzv. ICOM boxy sloužící k popisu procesu jako souslednosti jednotlivých podprocesů, ze kterého vzešla struktura tzv. Business Teritorry v Unicorn Universe (vysvětleno dále).

Třetím zdrojem byla metodika PRINCE2 pro řízení projektů (Project in a Controlled Environment), z nichž Unicorn začal používat jako nejdůležitější produkty PBS (Product Breakdown Structure), hierarchický model produktů, které mají být vytvořeny, a PFD (Product Flow Diagram), diagram zobrazující sekvenci produktů z jejich struktury a jejich vzájemné závislosti. UESPC k tomu přidala některé vlastní povinné dokumenty, jako např. portál UP, informační portál pro nadřízené.

Poslední metodika, která byla podnětem pro vznik UESPC, je metodika ITIL (Information Technology Infrastructure Library), která je podle definice veřejně dostupným rámcem nejlepších praktik a postupů, které vedou k zefektivnění veškerých služeb vázaných na podnikovou IT infrastrukturu. Často se o této metodice hovoří

v souvislosti s pojmem ITSM (IT Service Management), tedy management služeb IT. ITIL je tedy metodika k řízení služeb IT. (Koch, 2010)

4.2 Podstata Unicorn Enterprise System Powered Company

Metodika Unicornu je nejen výběrem nejlepšího z nejlepších metodik, ale také soubor zkušeností dvacetiletého řízení podniků a poctivého sbírání informací o fungování každé organizační jednotky, pravidelných zhodnocení (Status Assessment – SA), informací o objednávkách a jejich realizaci a pracovních úkolech a problémech, to vše za splňování kritérií kvalita, kvantita, termín, rozpočet.

Zde je výčet nejdůležitějších vlastností výsledného informačního systému:

- Každá podstatná informace je v systému
- Každá taková informace je majetkem buď člověka, nebo podniku
- Každá informace v systému je artefakt nebo jeho součást
 - Ke každému artefaktu je přiřazena kompetentní role
 - Každý artefakt je ve složce, organizační jednotce... zkrátka zařazen
 - Každý artefakt má metodický předpis
 - Každý artefakt má životní cyklus
- Lidé jsou obsazováni do rolí
- Systém umí vyhodnotit, kdo a ve které roli kterou funkčnost hodlá vykonat
- Každý člověk v systému má přístup jen k relevantním informacím k jeho práci
- Všechno se vším může souviset
- Systém musí být dostupný kdykoli a odkudkoli (po internetu)
- Systém řídí manažery, ne administrátory

(Kovář, 2011)

4.3 Aplikace metodiky na informační systém Unicorn Universe

Unicorn Enterprise System Powered Company tedy poskytuje návod, jak uřídit podnikové procesy s přímou podporou korporátního informačního systému, a celý podnik chápe jako systém v podnikatelském prostředí.

„Podle Přístupu Unicorn přistupujeme ke každému podniku stejně – objekty a jejich interakce virtualizujeme pomocí artefaktů a jejich životních cyklů. Artefakty a jejich životní cykly jsou definovány metodikou UESPC, a to jednak obecně, ale při implementaci pro určené oblasti, kde to má smysl, i velmi konkrétně. To vše se provádí proto, aby se váš podnik dal lépe řídit.“ (Kovář, 2011, s. 19)

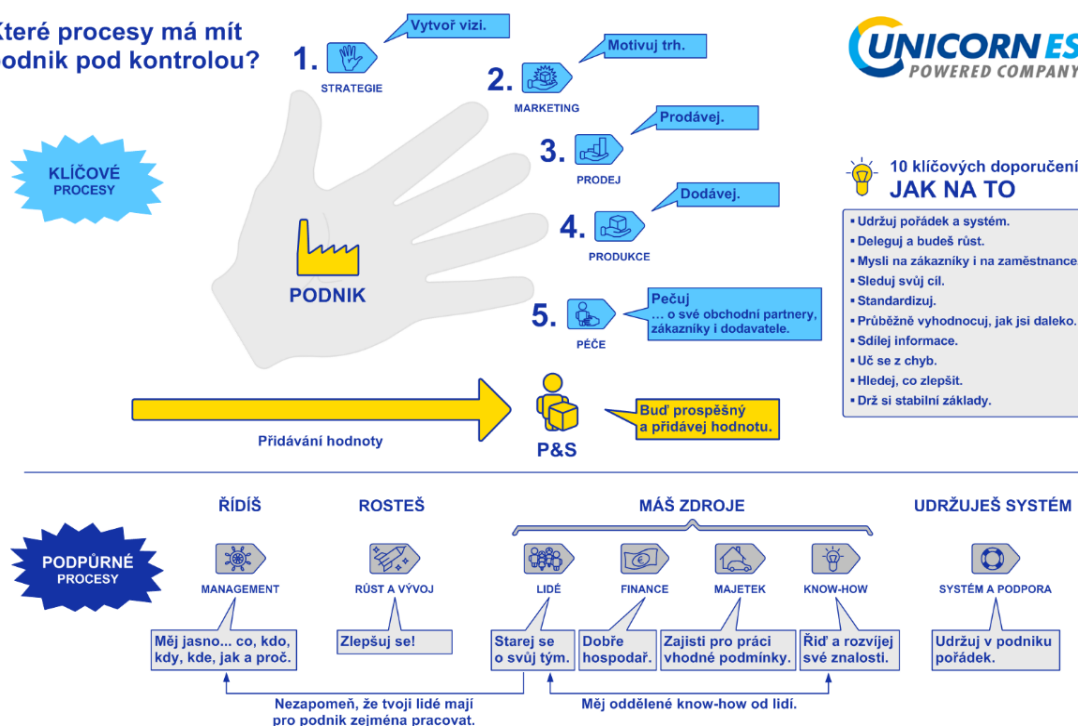
Zjednodušeně jde podle firemní metodiky finálně o řízení aktivit, artefaktů a jejich stavů (virtualizovaných podnikových procesů). UESPC se pak zabývá hlavně navrhováním nadřazených „vzorových“ artefaktů (meta artefaktů), skriptů, někdy celých subsystémů, a je rozdělena do dvanácti klíčových oblastí:

- Klíčové procesy: strategie, marketing, prodej, produkce, péče
- Podpůrné procesy: management, růst a vývoj, lidé, finance, know-how, systém a podpora

Obrázek č. 11: Schéma metodiky UESPC

Unicorn ES Powered Company

Které procesy má mít podnik pod kontrolou?



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Na podnik rozlišuje UESPC dva pohledy, statický a dynamický, resp. produktový a procesní.

Procesní pohled zahrnuje výše uvedené klíčové principy, pod statickým pohledem je modelována organizační struktura, která se skládá ze čtyř kategorií organizačních jednotek:

- Top management – strategie a vrcholové řízení
- Produkční streamy – prodej a produkce podniku
- Doménové jednotky – podpůrné jednotky zastřešující oblasti jako je marketing, systém a podpora, apod., v rámci streamů
- Zdroje – jednotky zastřešující podnikové zdroje (lidské zdroje, finance, majetek)

Mezi základní prvky metodiky UESPC tedy patří:

- Metaartefakt (MetaArtifact, MAR) – metodický předpis pro řízení a uchování informace určitého typu v systému, definuje osnovu, životní cyklus, vzory nastavení práv, je základním prvkem pro standardizaci procesů
- Metodický pokyn (Guideline) – slouží k definici těch standardů, které nejsou součástí meta artefaktů
- Rozhraní role (Role Interface) – díky němu mají lidé právo vytvářet artefakty příslušící jejich roli
- Rozhraní složky (Folder Interface) – umožňuje omezit umístění artefaktů
- Skript (Script) – sada příkazů vedoucí k automatizovanému procesu
- Metamodel – zastřešuje všechny elementy metodiky určité procesí oblasti a nastavení systému pro tuto oblast

Struktura řízení v rámci UESPC je založena na tom, že jsou manažeři hierarchicky orientovaní a nejsou jediní, kdo v podniku řídí. Každý člověk si do jisté míry svou práci řídí sám, je ovšem i potřeba umět být řízen.

Zároveň definuje, co by měl podle ní znamenat pojem „dobrý informační systém“. Měl by sloužit svému účelu, být výkonný, spolehlivý, ekonomický, uživatelsky přívětivý, stabilní, nezávislý, rozšiřitelný, bezpečný, snadno provozovatelný a hlavně zdokumentovatelný, jelikož můžeme řídit jen na základě těch informací, které máme.

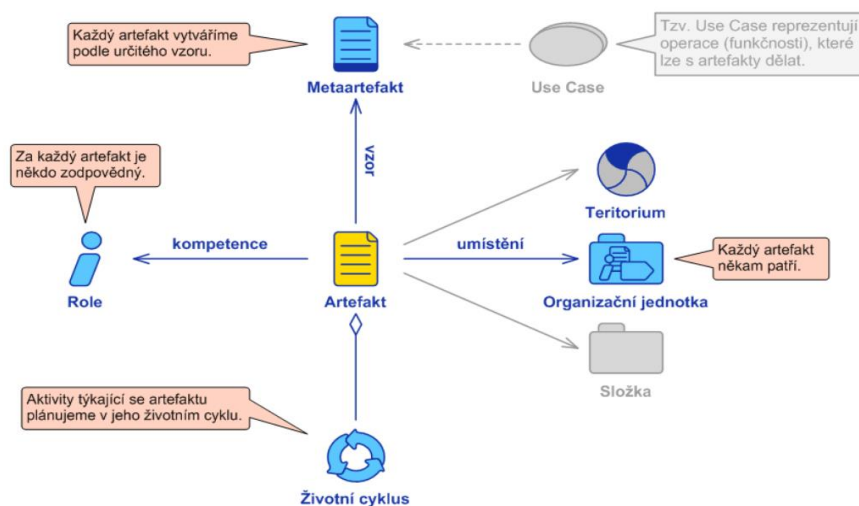
V Unicorn Universe je základním nositelem různých typů informací tedy artefakt, přičemž typy těchto informací je možné stereotypizovat (viz metaartefakt). Artefakt obsahuje veškeré komponenty, které jsou ke správě informací potřebné. Patří mezi ně:

- List – prostor pro poznámky či zápisy z jednání, editovatelný pomocí systémového editoru, jehož pomocí lze přidávat i tzv. odkazy na funkčnosti (tlačítka vyvolávající zadaný proces – „informuj“, „vytvoř“ artefakt konkrétního typu, apod.). Takto vyhotovený dokument je možné tisknout nebo exportovat do jiných aplikací, zobrazit jej ve formátu HTML nebo WYSIWYG.

- Přílohy – ke každému artefaktu lze přidat libovolný počet libovolných typů příloh
- Vlastnosti – nastavení možnosti zaznamenat informaci podle definovaných datových typů
- Komentáře – slouží k pohotovému přidání poznámek nebo diskuzi nad listy, možnost vytvoříme přidáním „komentačního bodu“ pomocí textového editoru
- Historie – automatické ukládání předchozích verzí dokumentů, které lze vyvolat s přehledem, kdy a kdo je vytvořil či upravil
- Životní cyklus – sled souvisejících aktivit – možnost poslat nad artefaktem zprávu, zadat úkol, naplánovat schůzku, a další.
- Stav artefaktu – stav nastaven dle vývoje informace, nastavuje se v životním cyklu (založeno, naplánováno, připraveno, zaznamenáno, uzavřeno, v užívání, a další), pro názornost stavy odlišeny barvami (počáteční stav – modrá, aktivní stav – zelená, určitý nestandardní aktivní stav – žlutá a červená, pasivní stavy – fialová, systémové stavy - šedá)
- Stav aktivit – slouží k řízení průběhu aktivit a informací o jejich fázi (příklad: zadání úkolu – akceptace řešitelem – sdílení informací, informace o problému, o splnění po termínu - kontrola zadavatelem - potvrzení splnění úkolu)
- Business Territory – pro jednotlivé firemní celky v rámci holdingu existují tzv. teritoria – oblast, kde najdeme artefakty příslušící dané firmě, zlepšují pořádek v uchovávaných informacích
- Výkazy činností podle rolí a následné reporty odpracovaných hodin

Obrázek č. 12: Základní vlastnosti artefaktu

Artefakt – základní vlastnosti



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

5 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI UNICORN UNIVERSE

Systém Unicorn Universe je primárně systémem pro podporu rozhodování a kontroly nad podnikovými procesy, je proto těžké vyčíslit komplexně jeho finanční přínosy. Faktem ale je, že bez UU by podnik ve své současné podobě nefungoval a velmi pravděpodobně ani tolik neprosperoval. UU je vyvíjeno od začátku založení firmy a jeho současný stav je výsledkem dlouholeté práce a zlepšování, ve kterém se neustále pokračuje. Neexistuje tedy možnost srovnání stavu podniku před tímto informačním systémem a po něm. V této kapitole nicméně představím způsob financování provozu UU, dílčí případové studie jednotlivých vylepšení systému, jejich úsporu nákladů a návratnost dané investice. Dále se budu věnovat nejpodstatnějším nefinančním přínosům systému a představím implementaci UU jako služby (SaaS – Software as a

service) pro Rybářský svaz. Na závěr podporu řízení podniku Unicorn informačním systémem Unicorn Universe podložím vybranými finančními ukazateli stavu podniku.

5.1 Financování provozu UU a ukázka efektivnosti dílčích vylepšení

5.1 Systém financování UU

Na vývoj a servis interního informačního systému je paušálně přispíváno platbami každý měsíc. Unicorn Systems platí měsíčně 2 500 000 Kč komplexně na vývoj UU, z toho 1 200 000 Kč měsíčně je platba na provoz teritoria. Další pravidelnou platbou je 250 000 Kč měsíčně na vývoj v rámci UU4V – UU pro Vladimírovo, zastřešující projekt mající na starost požadavky Unicorn Systems na automatizace a vylepšení., a následně 90 000 Kč měsíčně na tyto projekty, které po implementaci přejdou do servisu. Dohromady tedy stojí provoz, vývoj a servis UU cca 2 840 000 Kč měsíčně, což při počtu 1049 zaměstnanců vychází na 2 707 CZK měsíčně na jednoho zaměstnance.

5.2 Dílčí úspory nákladů vlivem automatizací systému

Následující projekty vznikaly od února 2012 a byly dokončeny v prvním čtvrtletí roku 2013. Všechny projekty probíhaly v rámci zastřešujícího projektu UU4V.

5.2.1 Případová studie č. 1: Automatizace zakládání projektových SA

Jak již bylo zmíněno, jednou z povinností řízení v rámci Vladimírových firem je pravidelné reportování. Zakládání týdenních reportů – tzv. „SAček“ (Status Assesment) bylo donedávna pravidelnou činností asistentek na začátku každého týdne. V praxi tato činnost (zkopírování SA z minulého týdne, nastavení správného data splnění úkolu a jeho řešitele) zabrala v systému odhadem 2 minuty. Pro zpřehlednění reportů odpracovaných hodin je minimální doba, kterou si role v systému může vykázat na jednotlivou činnost 15 minut a jednotlivá založení musí být vykázána pro každý projekt zvlášť (kvůli sledování mzdových nákladů na projektu). V rámci Unicorn Systems vzniká zhruba 200 reportů týdně. Vezmu-li v úvahu, že je možnost na každé založení SA vykázat 15 minut, celkem dostaneme:

- $15 \times 200 = 3\,000$ minut, tedy 50 hodin času
- Průměrný plat asistentky v rámci firmy činí cca 23 000 CZK hrubého měsíčně, superhrubá mzda činí tedy 31 050 CZK, což při vytížení na plný úvazek, tedy měsíční kapacitě 160 hodin, vychází 194 Kč na hodinu
- $50 \times 194 = 9\,700$ Kč na založení reportů týdně, **38 800 Kč** měsíčně

V rámci UU4V proběhla automatizace zakládání SA, byl vytvořen meta artefakt USY Project LOG, který udržuje informace v jejich aktuální formě (aktualizovaný kompetentní osobou - projektovým manažerem) a každý čtvrtek v noci je „otiskne“ a vytvoří SA, které je povinností mít připraveno v pátek ráno, v kontrolní den. Tato automatizace stála **83 500 Kč**.

Návratnost této investice:

- $83\,500 : 38\,800 = 2,152$ měsíce

Tato automatizace se tedy vyplatí po 2 měsících od jejího zavedení. Zároveň tím eliminujeme dílčí neefektivnost „čtvrthodinového“ vykazování.

5.2.2 Případová studie č. 2: Automatizace zakládání projektu

Metodika UESPC definuje strukturu projektů v UU, jejich povinné artefakty, jejich chronologický pořádek, kódové konvence, strukturu specifickou pro projekt ve vývoji i pro projekt v servisu. Každý takový projekt se musí vždy v systému založit, u jednotlivých artefaktů nastavit stavy a kompetence, založit role, apod. Tento proces náležel opět asistentkám, buď podle metodiky, nebo podle jiného projektu zakládaly složku po složce, artefakt za artefaktem. Založit projekt zhruba trvá 5 hodin. V rámci Unicorn Systems vznikne v průměru do 10 projektů za měsíc, na jejich založení je tedy potřeba:

- $5 \times 10 = 50$ hodin
- Náklady na zakládání projektu jsou při stejné hodinové mzdě asistentek $50 \text{ hodin} \times 194 = 9\,700 \text{ CZK}$

- Celý projekt stál 176 000 CZK, což znamená, že se tato investice vrátí za $176\,000 / 9\,700 = 18,1$ měsíce, tedy přibližně **1,5** roku.

5.3 Hlavní nefinanční přínosy IS Unicorn Universe

System Unicorn Universe vystavěný na metodice Unicorn Enterprise System Powered Company je výkonným nástrojem pro podporu rozhodování a řízení podniku. Jeho největší přínosy tedy nejsou ve snižování podnikových nákladů, ale ve zvyšování efektivity podnikových procesů, větší kontrolu nad nimi a celkově ve vyšší výkonosti a profitabilitě celého podniku.

Mezi nejpodstatnější výhody UU bych zařadila:

- Veškeré informace na jednom místě dostupné kdykoli a odkudkoli
- Jasně vymezení kompetencí a zodpovědnosti
- Zabezpečení pomocí nastavení přístupových práv vyplývající primárně z organizační struktury podniku
- Možnost sledování všech souvisejících procesů nad artefaktem dle stavů příslušných aktivit a stavů artefaktu
- Komunikace možná přímo nad konkrétním artefaktem souvisejícím s předmětem řešení
- Uchovávání historie artefaktů včetně změn kompetencí a rolí, které jej upravovaly
- Nastavitelnost úkolů zadaných řešiteli s deadline a kontrolou zadavatele, možnost komunikace nad nimi
- Vytváření pravidelných reportů, díky nimž manažer dokáže včas identifikovat problém

5.4 Software as a Service – IS Lipan

Názornou případovou studií na nefinanční přínosy systému Unicorn Universe je implementace UU Českému rybářskému svazu. Na základních pilířích metodiky UESPC a s použitím služby Unicorn Universe byl rybářům vyvinut informační systém Lipan, jak si jej pojmenovali. Úkolem Unicornu bylo podpořit klíčové činnosti rybářského svazu – evidenci členů, správu financí, komunikaci místních svazů, plánování zarybnění, apod.

Český rybářský svaz je občanské sdružení, které organizuje téměř 300 000 členů v 7 svazech a ve více než 400 místních organizacích. Svaz spravuje své finanční prostředky (něco přes 100 milionů korun za členské poplatky, příspěvky, povolenky, apod.). Každá místní organizace funguje do jisté míry samostatně, svaz definuje jen základní parametry a ponechává jistou volnost. Za tyto peníze pak organizace zajišťuje zarybnění, údržbu vod nebo ochranu životního prostředí.

Zadání IS, tedy, co konkrétně je potřeba vyřešit, bylo následující:

- **Centrální evidence členské základny**

Členové svazu mohou být příslušníky libovolné místní organizace, nejsou vázáni trvalým bydlištěm. Každá místní organizace si tedy své členy evidovala a často vznikaly duplicity. Díky lokální evidenci tak člen snadno mohl porušit pravidla a jen tak se stát členem organizace jiné. Před nasazením systému byli členové často evidováni i jen v papírovém sešitě.

- **Průběžný přehled o vydaných povolenkách a finančních prostředcích**

ČSR potřeboval mít přehled o tom, kolik má která organizace k dispozici vybraných peněžních prostředků a tím pádem rozpočet, se kterým může hospodařit. Před nasazením systému byly prostředky evidovány opět pouze proprietárně a svaz měl přehled o výsledcích pouze čtyřikrát do roka, kdy organizace reportovaly výsledky klasickou poštou.

- **Komunikace s organizacemi a členy**

Jelikož dosavadní komunikace v rámci svazu probíhala klasickou poštou, bylo potřeba ušetřit finanční prostředky a hlavně komunikaci urychlit a zefektivnit. V případě svazu pod potřebou komunikace rozumíme posílání pozvánek na akce a výbory, zasílání faktur, návrhů na vyznamenání a dalších.

- **Informační systém, o který se rybáři nemusí starat**

ČSR nemá žádné IT pracovníky, kteří by mohli udržovat systém a ani neuvažuje, že by tomu tak mohlo někdy v budoucnu být. Navíc vzhledem k počtu organizací potřebuje systém, který bude dostupný z mnoha míst.

Řešením pro Český rybářský svaz tedy bylo:

- **Poskytnutí softwaru jako služby**

Prodej povolenek často probíhá o svátcích, po večerech nebo v místní hospodě. Kromě počtu organizací tedy i tento fakt podporuje potřebu dostupnosti systému odkudkoli a kdykoli, což internetová služba Unicorn Universe perfektně splňuje. Jelikož zavedení IS stál rybáře 400 000 CZK provoz systému stojí rybářský svaz 15 000 CZK měsíčně, jedna organizace za něj nezaplatí ani ty náklady, jaké vyžaduje internetové připojení ($15\ 000 / 400 = 37,5$ CZK měsíčně), což je pro zákazníka velkou přidanou hodnotou.

- **Podpora prodeje cenin a shromažďování informací o počtech vydaných kusů**

Pro urychlení odbavení byly zavedeny čárové kódy, zároveň tak svaz má potřebné informace o počtu i hodnotě prodaných povolenek.

- **Centrální evidence členské základny**

Centrální evidence umožnila eliminaci duplicit a jasný přehled o příslušnosti a počtu členů.

- **Přístupová práva**

Práva jsou dle metodiky UESPC odvozena především od struktury organizace, která je v systému kompletně namodelována, jednotlivé místní organizace tak spolu mohou sdílet jen vybrané informace.

- **Podpora komunikace**

Implementace systému umožnila rybářům komunikovat pomocí úkolů nebo sdílených portálů, vše je zpětně dohledatelné.

Během implementace pochopitelně došlo i na problémy. Jedním z podstatných byla výrazná různorodost ve struktuře koncových uživatelů systému, tedy hlavně různá úroveň uživatelské znalosti PC. To bylo vyřešeno pomocí nápověd v systému a školení. Obtížná byla také migrace členské základny, jejich 30 000 členů bylo evidováno na 55 různých místech. Dočasně byly tedy v systému povoleny duplicitní záznamy a zmigrovaly se ty organizace, u kterých to bylo možné. Při výdeji povolenek na začátku roku pak proběhla revize členů.

Výsledné přínosy po implementaci IS Lipan pro Český rybářský svaz jsou:

- **Úspora nákladů na komunikaci** – méně telefonátů, méně dopisů, snazší sdílení novinek
- **Lepší plánování finančních prostředků** – průběžný přehled o stavu vybraných finančních prostředků
- **Zamezení podvodů v příslušnosti k místní organizaci**
- **Unicorn Universe byl nakonec identifikován i jako nástroj k editaci a publikaci webových stránek** Západočeského územního svazu, stránky si nyní spravují kompletně sami ve WYSIWYG prostředí UU.

5.5 Výsledky podpory řízení podniku informačním systémem

Jako podporu všech výše uvedených pravidel, zásad a řečených nefinančních, obtížně měřitelných přínosů využívání metodiky UESPC a informačního systému lze označit neustálý růst firmy Unicorn Systems a nejen toto tvrzení podpořit vyčíslením některých ukazatelů klasické finanční analýzy.

5.5.3 Finanční ukazatele

Tabulka č. 3: Ukazatel rentability aktiv (v tis. CZK)

	2007	2008	2009	2010	2011
Výsledek hospodaření za účetní období	71 681	17 447	17 307	33 627	15 461
Nákladové úroky	2 983	3 020	2 033	1 656	1 503
Daň z příjmu splatná	12 897	1 434	354	4 526	1 994
EBIT (zisk před zdaněním a úroky)	87 561	21 901	19 694	39 809	18 959
Aktiva celkem	320 915	208 441	233 781	202 470	229 258
ROA [%]	27,3	10,5	8,4	19,7	8,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nejnižší hodnota ukazatele ROA připadá na rok 2011, kdy byl nejnižší zisk před zdaněním (EBIT). Naopak nejvyšší hodnoty podnik dosahuje v roce 2007, kde ukazatel ROA vychází 27%. I když hodnoty ukazatelů kolísají díky nárazovým investicím, všechny vychází kladné, pohybují se v hodnotách mezi 8% a 27%, můžeme tedy říci, že podnik je efektivní a dosahuje dobré návratnosti vložených prostředků.

Tabulka č. 4: Ukazatel rentability tržeb a ukazatel nákladovosti (v tis. CZK)

	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	33 165	10 041	7 745	22 902	24 669
Výkony	673 421	657 514	606 646	799 770	940 516
Tržby z prodeje DM a materiálu	11 134	46	183	34	12
Tržby	717 720	667 601	614 574	822 706	965 197
VH před zdaněním	83 491	18 881	17 696	38 144	17 430
ROS [%]	11,6	2,8	2,9	4,6	1,8
1 – ROS [%]	88,4	97,2	97,1	95,4	98,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Rentabilita tržeb má jak vidíme z tabulky opět kolísavý charakter. Nejvyšší hodnota se objevuje v roce 2007, kdy dosahuje 11,6 %, nejnižší naopak v roce 2011, a to 1,8%. Nejnižší hodnota je dána nízkým hospodářským výsledkem a ve srovnání s ostatními roky nejnižší hodnotou tržeb z prodeje DM a materiálu. Na tržbách se nejvíce podílejí výkony. Průměrná hodnota rentability tržeb v za roky 2007 – 2011 je téměř 5%, což můžeme považovat za uspokojivý výsledek.

Tabulka č. 5: Ukazatel doby a rychlosti obratu pohledávek (v tis. CZK)

	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobé pohledávky	296 907	176 450	207 786	181 736	198 563
Tržby	717 720	667 601	614 574	822 706	965 197
Doba obratu pohledávek	151	96,5	123,4	80,6	75
Rychlost obratu pohledávek	2,4	3,7	3,0	4,5	4,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Průměrná doba obratu pohledávek činí 105,3. Hodnota je v tomto případě vyšší díky složitému systému financování a obchodům se zahraničím. Rychlost obratu pohledávek

má vzrůstající tendenci, což je pozitivní, čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím rychleji se pohledávky mění na peněžní prostředky.

Celkově můžeme finanční situaci podniku Unicorn Systems a.s. z těchto několika ukazatelů a výše uvedených grafů kontinuálního růstu tržeb a zaměstnanců považovat za velmi uspokojivou.

5.5.4 Nefinanční ukazatele

Na obrázku níže jsou pro ilustraci uvedeny dílčí sledované meziroční ukazatele růstu společnosti Unicorn Systems a.s. pro roky 2011 – 2012.

Obrázek č. 13: Meziroční sledované údaje o systému Unicorn Universe v letech 2011 - 2012

Unicorn Universe 2012

- **270+** organizací (+14%)
- **37 000+** jednotlivců (+85%)
- **534 000 000 UC** v roce 2012 (+57%)
- **44 000 000 UC** měsíčně / **1 490 000 UC** denně (+57%)
- **8 TB** dat / přírůstek **160+ GB** měsíčně (+100%)
- **5 000 000** artefaktů (+1,5M)
- Upload **16 TB** (34 GB/den), download **72 TB** (202 GB/den)
- Ve špičce **12 000** paralelních připojení (+50%)
- **400+** virtuálních serverů
- **7000+** požadavků na helpdesk
- **5** verzí jádra, **8** verzí subsystémů, **7** FP, **125** HFX

- Dostupnost systému **99,75%** (99,86% v roce 2011)



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Z obrázku vidíme, které nefinanční údaje ohledně systému jsou společností meziročně sledovány. Za velmi pozitivní a důležitý ukazatel považují zejména dostupnost systému blízkou se 100 %, což je číslo velmi vysoké a jde o skvělý výsledek ukazující na minimální výpadky systému.

Z výše uvedených údajů a nefinančních přínosů systému Unicorn Universe můžeme systém hodnotit velmi pozitivně. Splňuje svůj účel, tedy pomáhá řídit, seskupuje dohromady všechny potřebné interní informace a komunikaci, je dostupný s téměř žádnými výpadky a za rozumnou cenu. Jeho efektivní podporu řízení dokazuje stále rostoucí podnik Unicorn Systems a.s, který systém aktivně využívá jako hlavní nástroj pro řízení podnikových procesů a který dosahuje stabilní a uspokojivé finanční situace.

5.6 Návrh na vylepšení informačního systému pro podnik

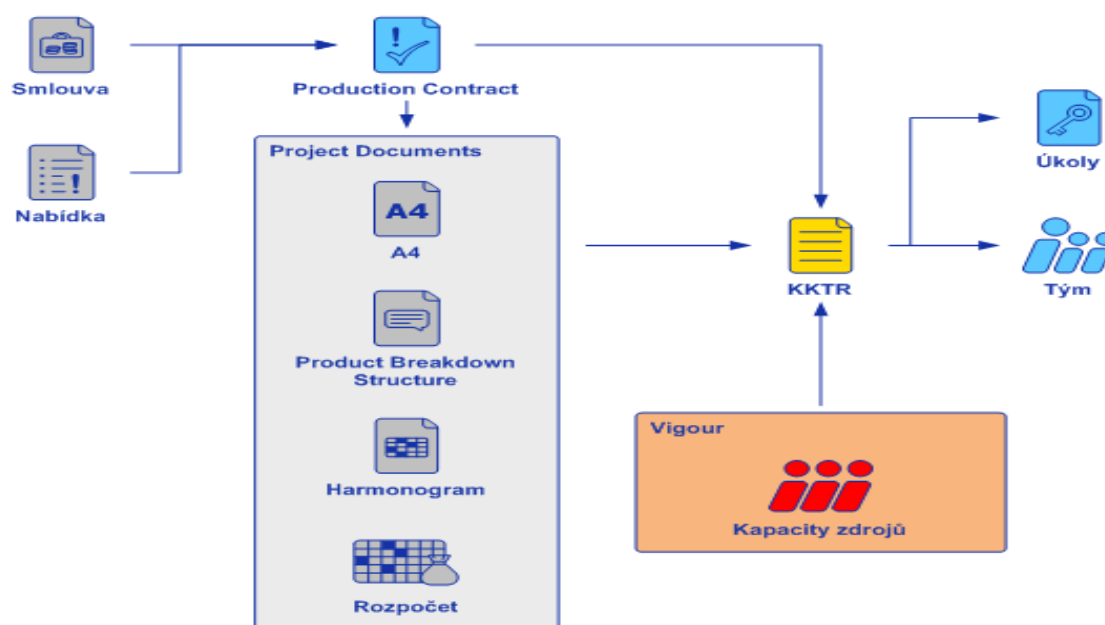
Z předchozích kapitol víme, že systém Unicorn Universe se snaží maximálně zpřehlednit a zefektivnit podnikové procesy pomocí metodiky UESPC a nejen z neustálého růstu podniku a jeho dobré finanční situace můžeme potvrdit, že systém tento účel plní. Kvůli jeho rozsáhlosti a progresivnímu vývoji technologií je však rozhodně stále na čem pracovat, a tak se v této kapitole pokusím navrhnout některá vylepšení, díky kterým by práce v systému Unicorn Universe a jeho podpora řízení byly ještě efektivnější.

Prvním návrhem na zlepšení je rozhodně uživatelská přívětivost systému, tzv. User Experience (UX). Poslední dobou se na vylepšování vzhledu UU hodně pracuje, existuje specializovaný tým na UX, který provádí analýzy chování uživatelů, optimalizace využití zobrazované plochy apos., ale v této oblasti má systém stále ještě značné rezervy. Jeho poměrně velkou nevýhodou je vysoká „techničnost“. Systém není příliš uživatelsky přívětivý a není téměř vůbec intuitivní, kvůli čemuž i trvá poměrně dlouho orientace v systému u nových zaměstnanců. K vyhledávání veškerých artefaktů je nutné znát kód daného artefaktu, aby mohl být požadovaný obsah zobrazen, totéž platí pro všechny portály. Z portálů už se lze snáze někde „doklikat“, viděla bych proto jako řešení umístit na úvodní stránku Unicorn Business Territory odkazy na portály v daném prostředí. Rovněž považuji za přínosné, pokud by existoval pro každého uživatele podle jeho identifikačního čísla artefakt s přehledem rolí, ve kterých je obsazen, a odkazů na artefakty, na které má daná role umožněný přístup, jelikož se často stává, že uživatel nezná přesná vymezení svých přístupových práv.

Další návrh na zlepšení je pak z oblasti podpory projektového managementu a týká se přímé podpory dokumentu KKTR systémem. KKTR je (podle kvalita, kvantita, termín,

rozpočet) nejdůležitějším nástrojem projektového manažera a jedním ze základních interních výstupů projektu. Dává manažerovi odpovědi na otázky zda projekt postupuje podle plánu, kolik práce už je hotovo a kolik ještě zbývá, zda je dodržena plánovaná efektivita práce, jak se projekt vyvíjí z pohledu příjmů a nákladů, apod. Dokument by měl obsahovat podrobné informace o úkolech na projektu a plán alokace zdrojů.

Obrázek č. 14: Product Flow



Zdroj: internetové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Dosud je KKTR uchováváno v podobě souboru .ods (dokument Open Office), který je vkládaný do systému jako příloha. Pokud by existovala přímá podpora KKTR v systému, kde by mohly probíhat pravidelné automatické aktualizace, rozhodně by to ušetřilo a zefektivnilo práci nejen projektového manažera. V UU by mohlo být dostupné automaticky aktualizované srovnání kapacitního projektového plánu s realitou na základě naplánovaných nákladů na pracovníky projektu a reálně vykázané práce z tzv. TimeSheet Reportu, který pravidelně „sbírá“ vykázané hodiny na projektech za jednotlivé role. Dále by bylo prospěšné zobrazení všech plateb na projektu podle typu platby (příjem, výdaj) a podle kategorizace plateb k vyhodnocení projektu (SW/HW, lidé, majetek, odvody, apod.) v jejich současném stavu, opět v porovnání s plánem ke konkrétnímu datu, plus plán plateb do konce projektu sloužící k lepší předvídatelnosti vývoje projektu.

6 ZÁVĚR

Informační systém je pro podnik klíčový nástroj k uchování důležitých interních informací, metod, know-how a dalších podkladů a dat pro kontrolu nad podnikovými procesy. Obecně je v této záležitosti problematické jednak vybrat vhodný systém a implementovat jej, případně jej vlastními silami vyvinout, a jednak uhlídat samotné investice do IS tak, aby jejich přínosy stále převyšovaly náklady. Představení informačního systému Unicorn Universe vyvinutého a využívaného ve společnosti Unicorn Systems a.s., zhodnocení jeho ekonomické efektivity a ukázka jeho nefinančních přínosů je v této bakalářské práci jen jedním z pohledů na využití informačních technologií v podnikatelské sféře. Druhým pohledem je pak přizpůsobení informačního systému podle vlastní podnikové metodiky jako nástroje k maximální přímé podpoře řízení podniku.

Cílem této bakalářské práce bylo představit podporu řízení podniku Unicorn Systems a.s. informačním systémem, zhodnotit jeho ekonomickou efektivnost a stanovit návrh na vylepšení tohoto IS pro podnik. Jako nástroj ke zhodnocení efektivnosti informačního systému byly použity prvky klasické finanční analýzy, případové studie dílčích vylepšení a jejich úspor a praktická ukázka nefinančních přínosů systému Unicorn Universe (UU). Práce též obsahuje teoretické poznatky o informačních systémech a jejich efektivnosti a o řízení firem i o fungování a metodice firmy Unicorn Systems a.s. získané z odborných publikací a z konzultací s projektovým manažerem společnosti Unicorn Systems D s.r.o. Ing. Miroslavem Hauserem, marketignovým mnažerem společnosti VIG Net s.r.o. Ing. Milanem Tesařem, manažerkou projektu UU pro Vladimírovo (UU4V) firmy Unicorn Solutions B s.r.o. Zuzanou Líznerovou a s vedoucím práce Ing. Janem Lukešem.

Bakalářská práce je rozdělena do několika částí. Její začátek rozebírá teoretické informace o strategickém a manažerském řízení v souvislosti s informačními technologiemi, o informačních systémech, výdajích na ně a jejich ekonomické efektivnosti. V dalším úseku je představena firma Unicorn Systems a.s., její hlavní podnikatelská činnost, kterou je vývoj softwaru, stručná historie firmy a přístupy k řízení podniků majitele Unicorn Systems a.s. Vladimíra Kováře. Stěžejní část práce je pak část čtvrtá, představení podnikové metodiky Unicorn Enterprise System Powered

Company (UESPC) včetně metodik, kterými byl její vznik inspirován, a její aplikace na UU a část pátá, která obsahuje zhodnocení ekonomické efektivity systému Unicorn Universe a návrh na zlepšení pro podnik. Návrh na zlepšení je směřován do dvou oblastí – uživatelské přívětivosti systému a do oblasti projektového řízení. V první oblasti doporučuji intenzivně pokračovat na vylepšování vzhledu systému a zvýšení jeho intuitivnosti, jelikož je UU velmi technické, například vytvořením rozcestníku na úvodní stránce prostředí Unicorn Business Territory nebo zpřehledněním uživatelských přístupových práv pro jednotlivé uživatele, a to vytvořením osobního artefaktu a odkazy na konkrétní logicky rozčleněné artefakty a portály, kam má daný uživatel přístup. V oblasti projektového managementu jsem druhý návrh na zlepšení zaměřila na přímou podporu KKTR, hlavního manažerského nástroje a výstupu z projektu podle zásad kvalita, kvantita, termín, rozpočet, informačním systémem. Návrh spočívá v porovnání současného stavu projektu s projektovým plánem a v lepší možnosti predikce vývoje projektu zobrazením budoucích naplánovaných plateb a zároveň kategorizaci těchto plateb jako podklad k závěrečnému vyhodnocení projektu, to vše vytvářeno skripty automaticky přímo v systému.

Celkové hodnocení informačního systému Unicorn Universe je pozitivní. Systém pomáhá zefektivnit řízení podniků i projektů, je dostupný kdykoli odkudkoli téměř bez výpadků a uchovává všechny důležité informace a komunikaci související s businessem v rámci firmy i s klienty. Zároveň metodika UESPC, na které je princip UU vystavěn, není rozhodně jediná správná metodika řízení, ale je aplikovatelná i pro kterýkoli jiný podnikatelský subjekt a také tam pomáhá zefektivnit práci, definovat organizační strukturu a zpřehlednit pravidla a kompetence, to vše za příznivou cenu.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Změny v integraci a funkční orientaci softwaru.....	21
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody customizovaného systému.....	24
Tabulka č. 3: Ukazatel rentability aktiv.....	54
Tabulka č. 4: Ukazatel rentability tržeb a ukazatel nákladovosti.....	55
Tabulka č. 5: Ukazatel doby a rychlosti obratu pohledávek.....	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Nutné souvislosti mezi funkčními strategiemi na příkladu strategie IS/IT a strategie výroby.....	12
Obrázek č. 2: Logo skupiny Unicorn.....	31
Obrázek č. 3: Logo skupiny Unicorn.....	31
Obrázek č. 4: Logo Unicorn Universe.....	33
Obrázek č. 5: Logo společnosti Unicorn Systems.....	33
Obrázek č. 6: Logo Top Gun Academy.....	34
Obrázek č. 7: Vývoj tržeb společnosti Unicorn Systems v letech 1995 – 2012.....	36
Obrázek č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Unicorn Systems v letech 1995 – 2012.....	37
Obrázek č. 9: Organizační struktura holdingu Unicorn Systems a.s.....	39
Obrázek č. 10: Loga vybraných dceřiných společností holdingu Unicorn.....	39
Obrázek č. 11: Schéma metodiky UESPC.....	44
Obrázek č. 12: Základní vlastnosti artefaktu.....	47
Obrázek č. 13: Meziroční sledované údaje o systému Unicorn Universe v letech 2011 - 2012.....	56
Obrázek č. 14: Product Flow.....	58

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
CPM	Corporate Performance Management
CZK	česká koruna
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
ECM	Enterprise Content Management
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	European Union
HDP	hrubý domácí produkt
HW	Hardware
ICOM	Input, Control, Output, Mechanism
ICT	Information and Communication Technologies
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
IS	informační systém
IT	informační technologie
ITSM	IT Service Management
JIT	Just in Time
KKTR	kvalita, kvantita, termín, rozpočet
MAR	metaartefakt

MRP	Manufacturing Resource Planning
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OPT	Optimised Production Technology
PBS	Product Breakdown Structure
PC	Personal Computer
PFD	Product Flow Diagram
PRINCE	Project in a Controlled Environment
ROA	Return on Assets
ROS	Return on Sale
RUP	Rational Unified Process
SA	Status Assesment
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SW	Software
UU	Unicorn Universe
UUBML	Unicorn Unified Business Modelling Language
UES	Unicorn Enterprise System
UESPC	Unicorn Enterprise System Powered Company
UU4V	Unicorn Universe pro Vladimírovo
UX	User Experience
VH	výsledek hospodaření

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BASL, Josef. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2. výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.

BRUCKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK, Jiří. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6

CHAMBERS, Harry E. *My Way or The Highway: The Micromanagement Survival Guide*. First Edition. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004. 295 p. ISBN 978-1-57675-881-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. DRDLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

KOCH, Miloš. *Management informačních systémů*. 2. vyd. Brno: Cerm, 2008. 193 s. ISBN 978-80-214-3735-7.

KOVÁŘ, Vladimír. *Unicorn Enterprise System Powered Company : Metodika pro řízení podniku a organizací s přímou podporou informačního systému*. [s.l.], 2011. 130 s. Dizertační práce. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, Katedra informatiky a kvalitativních metod.

KRÁL, Jaroslav. *Informační systémy*. 1. vyd. Veletiny: SCIENCE, 1998. 360 s. ISBN 80-86083-00-4.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARYŠKA, Miloš. *Měření ekonomické efektivnosti informačního systému*. ČSSI. Praha, 2007. 14 s. ISSN 1214-6242

MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 2. rozš. vyd. Praha: Ikar, 2000. 178 s. ISBN 80-247-0087-5.

SABHERWAL, Rajiv. BECERRA-FERNANDEZ, Irma. Business Intelligence. First Edition. United States of America: John Willey & Sons, Inc., 2011. 309 p. ISBN 978-0-470-46170-9.

ŠTĚDRŮ, Bohumír. Manažerské řízení a informační technologie. 1. vydání. Praha: rada, 2007. 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.

URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2011 [cit 5.3.2012], Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Euro E15. [online] Euro E15, Praha: 2011 [cit 6.6.2011] Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/rizeni-zakazek-v-unicornu-je-it-produktem-roku-2011-863273>

Keřkovský [online] Stratég, Jihlava: 2013 [cit. 20.4.2013] Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Clanky.html>

Unicorn Universe [online] Unicorn Universe, Praha: 2013 [cit. 24.4.2013] Dostupné z: <https://unicornuniverse.eu/>

Unicorn Systems [online] Unicorn Systems, Praha: 2013 [cit. 15.2.2013] Profil společnosti Dostupné z: <http://unicornsistemas.eu/cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>

Unicorn Systems [online] Unicorn Systems, Praha: 2013 [cit. 15.2.2013] Historie společnosti Dostupné z: <http://unicornsistemas.eu/cz/o-spolecnosti/historie-spolecnosti.html>

Unicorn Systems [online] Unicorn Systems, Praha: 2013 [cit. 15.2.2013] Zákazníci
Dostupné z: <http://unicornsistemas.eu/cz/o-spolecnosti/zakaznici.html>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Využití IT v podnicích

Příloha B: Reklamní plakát firmy Unicorn Systems a.s.

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty v letech 2007 - 2011

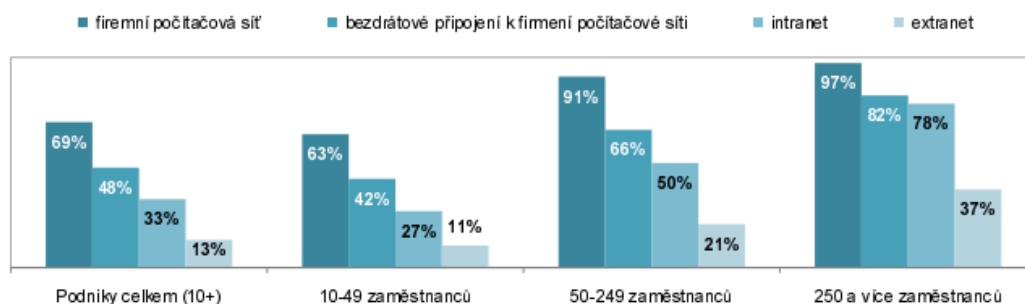
Příloha A: Využití IT v podnicích

podíl na celkovém počtu podniků v dané velikosti a odvětvové skupině (v %)

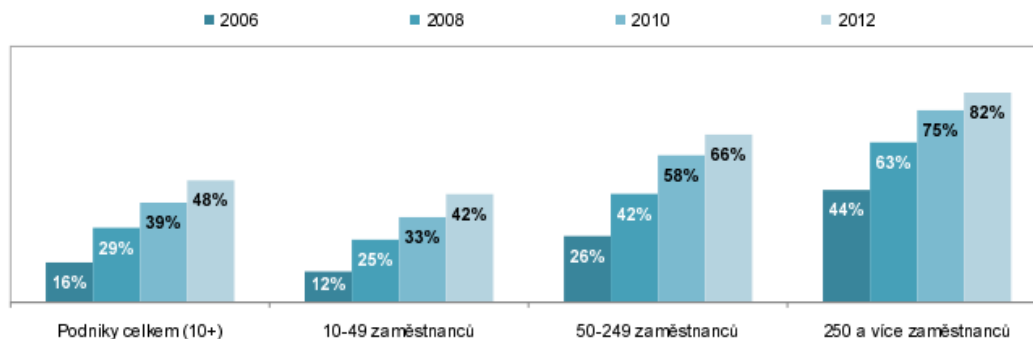
Tab. 1.1: Firemní počítačová síť a související technologie v podnikatelském sektoru ČR, leden 2012

	Podniky používající					
	firemní počítačovou síť	bezdrátové připojení k firemní počítačové síti	vzdálený přístup k firemním dokumentům s možností modifikace	vzdálený přístup k jiným firemním aplikacím/souborům	intranet	extranet
Podniky celkem (10+)	69,3	47,7	41,0	40,2	32,6	13,2
Velikost podniku						
10–49 zaměstnanců	63,5	42,3	33,5	32,0	26,9	10,6
50–249 zaměstnanců	90,9	65,6	66,9	69,4	49,8	20,8
250 a více zaměstnanců	97,3	82,0	85,6	87,4	77,9	37,2
Odvětví (ekonomická činnost)						
Zpracovatelský průmysl	70,0	47,2	42,4	41,3	32,2	10,8
Výroba a rozvod energie, plynu, tepla	77,7	44,9	44,4	44,0	42,5	12,5
Stavebnictví	64,8	44,3	30,3	24,7	24,7	4,5
Obchod; opravy motorových vozidel	73,5	52,6	44,5	47,6	31,8	17,4
Doprava a skladování	56,9	35,0	27,9	28,3	28,0	7,8
Ubytování, stravování a pohostinství	43,6	33,5	18,0	15,4	22,7	7,3
Informační a komunikační čin.	95,3	78,9	81,7	81,5	73,3	43,5
Peněžnictví a pojišťovnictví	92,1	61,9	78,6	79,5	72,0	51,2
Činnosti v oblasti nemovitosti	74,5	40,2	46,1	44,1	30,3	14,9
Profesní, vědecké a technické čin.	86,8	57,3	54,7	52,5	38,3	19,6
Administrativní a podpůrné čin.	55,1	39,4	35,6	33,5	35,0	10,6

Graf 1.1: Podniky používající firemní počítačovou síť a související technologie v ČR, leden 2011



Graf 1.2: Podniky s bezdrátovým připojením k firemní počítačové síti



Zdroj: Český statistický úřad 2012

Zdroj: Český statistický úřad, 2012

Příloha B: Reklamní plakát firmy Unicorn Systems a.s.



UNICORN
MORE THAN SOFTWARE

Zdroj: webové stránky Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty v letech 2007 - 2011

		2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	33 165	10 041	7 745	22 902	24 669
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	29 056	9 403	6 795	22 675	24 173
+	Obchodní marže	4 109	638	950	227	496
II.	Výkony	673 421	657 514	606 646	799 770	940 516
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	673 421	657 514	606 646	799 770	940 516
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	535 136	574 472	531 359	752 275	908 931
1.	Spotřeba materiálu a energie	6 049	6 253	1 804	1 388	947
2.	Služby	529 087	568 219	529 555	750 887	907 984
+	PŘIDANÁ HODNOTA	142 394	83 680	76 237	47 722	32 081
C.	Osobní náklady	47 943	51 335	51 144	10 223	11 469
1.	Mzdové náklady	35 562	39 248	39 123	8 314	9 548
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
3.	Náklad na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 957	11 656	11 573	1 833	1 845
4.	Sociální náklady	425	431	448	76	76
D.	Daně a poplatky	43	36	22	24	14
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 208	3 118	2 276	1 068	382
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	11 134	46	183	34	12
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	11 134	40	130	17	11
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	6	53	18	1
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	10 394	0	15	15	0
1.	Zůstatková cena prodaného	10 394	0	15	15	0

	dlouhodobého majetku					
2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 500	9 407	-2 576	-9 013	-15
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	2	42	16	150
H.	Ostatní provozní náklady	1 643	2 248	4 395	3 608	873
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	86 797	17 584	21 186	41 846	19 521
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	500	500	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1 564	4 660	12	1	1
N.	Nákladové úroky	2 983	3 020	2 033	1 656	1 503
XI.	Ostatní finanční výnosy	216	740	1 900	2 009	1 471
O.	Ostatní finanční náklady	2 103	1 583	3 369	4 057	2 060
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-3 306	1 297	-3 490	-3 703	-2 090
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	11 810	1 434	389	4 517	1 969
1.	splatná	12 897	1 434	354	4 526	1 994
2.	odložená	-1 087	0	35	-9	-25
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	71 681	17 447	17 307	33 627	15 461
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	71 681	17 447	17 307	33 627	15 461
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	83 491	18 881	17 696	38 144	17 430

Zdroj: účetní závěrky společnosti Unicorn Systems a.s. (vlastní zpracování, 2013)

ABSTRAKT

BRADOVÁ, S. Podpora řízení podniku Unicorn Systems a.s. informačním systémem. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2013

Klíčová slova: informační systém, efektivnost informačních systémů, podpora řízení podniku

Bakalářská práce je zaměřena na podporu řízení podniku informačním systémem a problematiku ekonomické efektivnosti informačních systémů. Po teoretických prvních kapitolách, které shrnují poznatky z oblasti strategického a manažerského řízení podniků, využití informačních technologií v podnicích a efektivnosti IS, je představen podnikatelský subjekt Unicorn Systems a.s., firma podnikající ve vývoji softwaru, stručná historie této společnosti a nastínění osobnosti a přístupů k podnikání jejího majitele Vladimíra Kováře. Ve čtvrté kapitole je pak popsána vlastní podniková metodika Unicorn Enterprise System Powered Company a její základy a aplikace na interní informační systém Unicorn Universe. Pátá kapitola se věnuje zhodnocení ekonomické efektivnosti systému Unicorn Universe i jeho nefinančním přínosům a návrh na zlepšení pro podnik.

ABSTRACT

BRADOVÁ, S: Management Support of Company Unicorn Systems a.s. by Information Sytem. Bachelor Thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 68 p., 2013

Key words: information system, effectiveness of information systems, support of enterprise management

The thesis is aimed at management support of Unicorn Systems enterprise by information system and problems of economic effectiveness of information systems in general. After the first theoretical chapters that summarize the findings from the field of strategic management and business management, use of information technologies in enterprises and effectiveness of IS, there is the business entity Unicorn Systems a.s. introduced, which is the company doing business in software development. This part also includes a brief history of the company and outline of the personalitiy and approaches to business by its owner Vladimír Kovář. The fourth chapter then describes the company's own methodology Unicorn Enterprise System Powered Company and its foundations and applications on the internal information system Unicorn Universe. The fifth chapter presents an evaluation of the economic effectiveness of the Unicorn Universe as well as its non-financial benefits and suggestions for improvement for the company.