Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Diplomová práce

2014

Bc. Pavel Kaválek

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Efektivní podnikové řízení v době ekonomické nejistoty

Vypracoval: Bc. Pavel Kaválek

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Ondřej Matuštík, Ph.D.

Rok vypracování: 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu dle normy ČSN ISO 690.

V Praze dne 6. 5. 2014 Podpis: …………………….

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Mgr. Ondřeji Matuštíkovi, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad i připomínek v celém průběhu zpracování diplomové práce.

Abstrakt

Tato práce řeší využití strategického konceptu Balanced Scorecard pro podnikové řízení a IT Balanced Scorecard pro řízení podnikové informatiky. Oba koncepty jsou aplikovány pro období ekonomické prosperity i krize.

Výstup práce je zpracován pomocí konceptu Balanced Scorecard pro období ekonomické prosperity a krize. V návaznosti na aplikaci tohoto konceptu jsou v práci vytvořeny strategické mapy, které znázorňují vztahy mezi cíli jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard. Pro obě období je představena i derivace klasického Balanced Scorecard – IT Balanced Scorecard.

Řešení poskytuje pohled na řízení podniku pro obě sledované období. Je zde viditelná návaznost jednotlivých cílů na primární cíl společnosti. V modelu jsou zahrnuty vlivy ICT na podnikové řízení. Z modelů je patrné, že pomocí aplikace konceptu Balanced Scorecard v období krize probíhá ve společnosti zefektivnění řízení díky vysoké míře úspor.

Výsledkem této práce je porovnání rozdílů ve stanovených cílech, u nichž je použita metoda SMART, jak v době prosperity, tak i v době krize. Je navíc aplikována u klasické Balanced Scorecard a zároveň i u její derivace IT Balanced Scorecard. Za vědecké metody lze v práci označit jednak komparaci obou sledovaných období a dále pak i sestavení modelu dvou strategických map.

Klíčová slova

Finanční krize

Podnikové řízení

Balanced Scorecard/IT Balanced Scorecard

Strategické mapy

Abstract

This thesis deals with utilization of strategic concept Balanced Scorecard for enterprise management and IT Balanced Scorecard for enterprise Informatics management. Both these concepts are applied for prosperity and crisis periods.

The output of thesis is processed by means of using concept Balanced Scorecard for period of economic prosperity and crisis. Following that application of this concept are in created strategic maps in thesis, which show relationships between objectives in each perspective of Balanced Scorecard.

The solution provides sight of enterprise management for two observed periods. There is visible continuity of individual objectives on primary objective of company. Model includes influence of ICT on enterprise management. From model is evident, that with using application Balanced Scorecard concept in crisis period is more effectively management due to the high savings rate.

Result of this thesis is comparation of set objectives, at which is used SMART method both in times of economic prosperity and crisis. It is applied at classic Balanced Scorecard and simultaneously also at its derivation IT Balanced Scorecard. For the scientific method can be described secondly comparation of both observation periods and then build a model of both strategic maps.

Key Words

Financial crisis

Corporate Management

Balanced Scorecard/IT Balanced Scorecard

Strategic maps

Obsah

Úvod 8

1 Ekonomická krize 9

1.1 Příčiny krize 9
1.2 Řešení krize 12
1.3 Rizika vývoje 13
1.4 Krize v ČR 19
1.5 Dopady krize na řízení podniku a podnikovou informatiku 20

2 Řízení podniku 22

2.1 Charakteristika řízení 23
2.2 Proces řízení 24
2.3 Vymezení pojmu management 25
2.4 Vývoj přístupů managementu 26

3 Corporate Performance Management 27

3.1 Historie Corporate Performance Management 29
3.2 Technologická infrastruktura Corporate Performance Management 30
3.3 Efektivní CPM 32

4 IT Performance Management 33

4.1 Metodiky a metody řízení podnikové informatiky 33
4.2 Procesy řízení podnikové informatiky 35
4.3 Metriky řízení podnikové informatiky 35
4.4 Aplikace a nástroje řízení podnikové informatiky 36
4.5 Služby podnikové informatiky 36
4.6 Zdroje podnikové informatiky 37

5 Koncept Balanced Scorecard pro efektivní podnikové řízení 39

5.1 Balanced Scorecard (BSC) 41
5.2 IT Balanced Scorecard (IT BSC) 42
5.3 Management by Objectives (MBO) 43

6 Aplikace konceptu Balanced Scorecard 44

6.1 Období prosperity 49

6.1.1 Finanční perspektiva 50
6.1.2 Zákaznická perspektiva 51
6.1.3 Interní podnikové procesy 52
6.1.4 Perspektiva učení se a růstu 54
6.2 Období recese 55
6.2.1 Finanční perspektiva 56
6.2.2 Zákaznická perspektiva 57
6.2.3 Interní podnikové procesy 59
6.2.4 Perspektiva učení se a růstu 60
7 Strategické mapy 62
7.1 Období prosperity 63
7.2 Období recese 71
8 Systémový pohled na efektivní řízení podnikové informatiky 74
8.1 Řízení podnikové informatiky 75
8.2 Aplikace konceptu IT Balanced Scorecard 76
8.3 Využití metod a standardů při řízení podnikové informatiky 81
9 Závěr 83
Obrázky 85
Tabulky 85
Literatura 86
Elektronické zdroje 87
Terminologie 89

Úvod

Psal se rok 2007 a ve Spojených státech amerických právě propukla hypoteční krize. V jejím důsledku vláda Spojených států amerických po skončení tzv. „dot com“ bublina v roce 2001 přistoupila k rapidnímu a rychlému snižování úrokových sazeb, které následně zákonitě vedlo i ke snížení cen hypoték. Krize se postupně rozšířila do celé sféry finančních trhů a jejich institucí. Stala se tak nejhlubší krizí od třicátých let dvacátého století. „Výročí“ krize bylo ohlášeno na 7. září 2008, kdy americká vláda převzala kontrolu nad polostátními hypotečními agenturami Fennie Mae a Freddie Mac.

Finanční krize představovala mj. problém u firem různých velikostí. Vedení společností řešilo problém, jaký vliv může a zároveň i bude tato krize mít na samotnou oblast řízení. V té době probíhalo množství debat na téma, jak změnit přístup k řízení v době krize, kdy si každý stál za svým návrhem řešení. Bylo však třeba přijít na kompromis, díky kterému by podnik zůstal nejen konkurenceschopným na trhu, ale zároveň aby eliminoval dopady krize na sebe samého. V současné době je pro zajištění efektivního podnikového řízení dostupný Corporate Performance Management. Jde o systém pro řízení podnikové výkonnosti. O tomto produktu, IT Performance Management, který je zaměřen na řízení informatiky, a především o nástroji BSC využitelném pro efektivní podnikové řízení a jeho derivaci IT BSC, bude více napsáno v následujících kapitolách této diplomové práce.

Cíl práce

Primárním cílem práce je aplikace BSC, kterou lze využít pro efektivní podnikové řízení, následně i řízení podnikové informatiky. Toto využití bude představeno jak pro období hospodářského růstu, tak i pro období hospodářské krize. V návaznosti na primární cíl byly dále stanoveny tyto dílčí cíle:

- Popis období recese a zmínění dopadů finanční krize na podnikové řízení.
- Představení Corporate Performance Management se zaměřením na oblast podnikové informatiky (IT Performance Management), popis nástroje BI, na jehož konceptu je IT Performance Management založen
- Systémový pohled na efektivní podnikové řízení – IT BSC a působení okolí podniku na efektivní řízení.

1 Ekonomická krize

„Finanční krize je plodem nepoctivosti na straně finančních institucí a nekompetentnosti na straně politiků. Americký finanční systém selhal ve svých dvou klíčových druzích odpovědnosti: řízení rizika a alokaci kapitálu. Je smutné, že mnohé z nejhorších prvků finančního systému USA – toxické hypotéky a praktiky, které k nim vedly – byly exportovány do zbytku světa. To vše se dělo ve jménu inovace a jakákoli regulatorní iniciativa byla zavrhována s odůvodněním, že by inovaci ohrozila. Tak se inovovalo, ale nikoli způsobem, který by ekonomiku posílil. Nejlepší mozky v USA věnovaly svůj talent na obcházení standardů a regulací, zajišťujících efektivní chod a bezpečnost bankovního systému. Bohužel úspěšně a my všichni – majitelé domů, zaměstnanci, investoři, daňoví poplatníci – za to zaplatíme.“ [1], s. 9

Za první celosvětovou finanční a ekonomickou krizi jedenadvacátého století lze považovat tu, která se původně týkala pouze hypotečního trhu ve Spojených státech amerických v roce 2007. Krize se však přenesla i do dalších sektorů ekonomiky a postupem času zasáhla i další země po celém světě. To mělo za následek vznik velkého množství diskusí, ve kterých byly příčiny krize do detailů rozebírány – ať už se jednalo buď o dlouhodobé příčiny, či o její krátkodobé faktory.

Státy se tuto krizi snažily řešit různými způsoby. Těmi nejčastějšími byly masivní měnové i fiskální stimulace vlastních ekonomik, jejichž hlavním cílem bylo zmírnit průběh krize a její projevy. Důsledkem byla nebývalá podpora jak soukromých ekonomických subjektů (bank, finančních institucí, nefinančních podniků), tak i nevídaná vlna znárodňování finančních i nefinančních firem. Do ekonomiky se prostřednictvím centrálních bank začalo pumpovat enormní množství peněz, a díky tomu se tak začal zadlužovat veřejný rozpočet.

1.1 Příčiny krize

Ve Spojených státech amerických vypukla finanční a ekonomická krize. Je však třeba také vysvětlit, co jí předcházelo a jak s ní souvisí pojmy jako informace a informační technologie.

Vše začalo tím, že americké domácnosti žily před dnem vypuknutí krize v přesvědčení o růstu vlastního bohatství. Následovalo masivní zadlužování amerických rodin, které začalo i díky zmíněné iluzi o zvýšení jejich reálných aktiv. Začalo tak hromadné nakupování předmětů dlouhodobé spotřeby. Informace o neustálém zvyšování cen akcií i bydlení však nemohly být produkovány neustále. To ostatně čekaly i domácnosti. Vše probíhalo dle těchto předpokladů, avšak žádná domácnost si nedokázala připustit skutečnost, že tyto reálné hodnoty nemovitostí spadnou až několik desítek tisíc dolarů.

Zajímavý je také způsob, jak se o této krizi dozvěděli lidé v ostatních částech světa. Právě šíření je klíčové. V současné době už existuje mnoho dostupných prostředků, které se na šíření informací každým dnem podílejí – televizní či rádiové vysílání, internet nebo tištěná média. Vždy docházelo k jistému zpoždění do doby, než se informace o krizi následně objevily v denním tisku.

V dnešní době moderních technologií však již byly jednotlivé státy na vypuknutí krize připraveny. Nevěděly však, jaké konkrétní dopady na hospodářství bude mít. Naprosto jistá byla skutečnost, že se s krizí dříve či později setkají. Realita je taková, že nyní jsou státy na případnou krizi daleko lépe připraveny než před nástupem nových technologií, zahrnujících i internet. Je však třeba se zabývat i otázkou, nakolik jsou veškeré tyto informace pocházející z internetu vůbec pravdivé. Téma věrohodnosti informací však není součástí diplomové práce.

Setkáme-li se s informací o vypuknutí krize, znamená to, že nastal pokles ekonomických aktivit v rámci hospodářského cyklu. Za příčiny krizí jsou všeobecně označovány existence hospodářských cyklů[1], které jsou nepravidelné. Vysvětlení konkrétnějšího původu příčin hospodářských cyklů je ale složité. Stále totiž bude mnoho způsobů a možností, jak lze tyto cykly vysvětlit. Jednotlivé teorie hospodářských cyklů lze rozdělit do dvou kategorií – vnitřní a vnější. [2], s. 470

Vnější teorie

Příčiny hospodářského cyklu nachází vnější teorie ve výkyvech faktorů, vznikajících vně ekonomického systému. Může se jednat o války, revoluce, volby, vývoj cen ropy, nově

[1] Hospodářský cyklus – představuje výkyvy ve výstupu příjmů a zaměstnanosti, které postihují celou ekonomiku a obvykle trvají něco mezi dvěma až deseti lety. Pro tyto výkyvy je charakteristická ekonomická expanze, anebo naopak útlum ve většině sektorů ekonomiky najednou. [2], s. 468

objevená naleziště zlata, migrace, nově objevené země nebo přírodní zdroje, vědecké objevy či technologické inovace. Mohou na ně mít vliv i klimatické změny a změny počasí.

Vnitřní teorie

Hledá mechanismy, které mohou vyvolat sebegenerující hospodářské cykly uvnitř samotného ekonomického systému. V každé expanzi vidí tato teorie zároveň i zárodek recese a hospodářského poklesu, který bude následovat, a naopak v každé recesi zárodek budoucího oživení a expanze. Období expanze i recese tedy samy o sobě vytvářejí nepravidelný stále se opakující řetězec událostí.

Teorie hospodářských cyklů

Ekonomická teorie v současnosti nabízí několik uspokojivých vysvětlení předchozích hospodářských krizí. Dle autorů knihy Ekonomie [2], s. 471 se ekonomové hospodářskými cykly zabývají již téměř dvě století. V dalším textu je uvedeno šest teorií hospodářských cyklů i s jejich hlavními zastánci:

- **Monetární teorie** (M. Friedman) – vytváření hospodářských cyklů vzniká růstem a snižováním peněžní zásoby a množstvím úvěrů. Monetární faktory jsou dle ekonomů tohoto proudu hlavním zdrojem změn v agregátní poptávce.
- **Teorie modelu multiplikátoru – akcelerátoru** (P. Samuelson) – hospodářský cyklus vzniká tak, že ho vnější síly prostřednictvím mechanismu uvedou do pohybu a vnitřní síly mají za úkol tento cyklus udržovat.
- **Teorie politického cyklu** (W. Nordhaus, E. Tufte) – hospodářský cyklus může být vyvolán změnami v hospodářské politice, kterými se vlády jednotlivých zemí snaží zvýšit svojí šanci na znovuzvolení.
- **Teorie rovnovážného hospodářského cyklu** (R. Lucas, R. Barro, T. Sargent) – příčiny hospodářských cyklů vidí v mylném posouzení pohybu cen a mezd, které poté vedou lidi k chybným rozhodnutím ohledně množství nabízené práce.
- **Teorie reálných hospodářských cyklů** (J. Schumpeter, E. Prescott, P. Long, C. Plosser) – technologické inovace a další šoky, které ovlivňují produktivitu

v určitém sektoru ekonomiky, mají tendenci šířit se i do ostatních oblastí hospodářství. To může vyvolat ekonomickou buď konjunkturu, nebo pokles.

- **Teorie nabídkových šoků** (R. J. Gordon)

1.2 Řešení krize

Skutečnost, že celý svět zasáhla finanční a ekonomická krize, vyvolala velké množství debat, které měly za úkol přijít s jejími možnými řešeními. Získané informace tak mohly odpovědět na stěžejní otázky týkající se krize. Výsledkem mělo být nejen hledání její příčiny, ale i nalezení způsobu, jak lze případným dalším krizím v budoucnu mnohem lépe čelit. V návaznosti na tyto debaty byla představena i různá opatření, která je do budoucna nutno v ekonomikách jednotlivých států zavést, aby následující poklesy ekonomické aktivity nezanechaly v zemích postižených krizí větší následky.

České republiky se však krize Spojených států amerických týkala nepřímo a její řešení lze zaměřit v podstatě na oblast Evropy – konkrétně Evropské Unie. Výsledkem bylo vypracování tzv. Larosièrovy zprávy, která byla Evropskou komisí přijata v březnu roku 2009. Tato zpráva je popsána v knize Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy. [1], s. 20-23

Larosièrova zpráva

Jacquese de Larosière byl v říjnu roku 2008 pověřen prezidentem Evropské komise José Manuelem Barrosem vypracováním analýzy oblasti budoucí evropské finanční regulace a supervize. Úkolem Larosièra a jeho skupiny byla identifikace příčin finanční a ekonomické krize spolu s návrhem jejího řešení. Za stěžejní cíl bylo stanoveno vytvoření zcela nového systému regulace a supervize. Navrhovanými změnami by se tak dosáhlo redukce rizika zlepšení jeho řízení, posílení transparentnosti a obnovení důvěry ve finanční sektor. Cílem by bylo dosažení takového stavu, aby všechny členské státy měly pocit, že investoři, vkladatelé a občané jsou v Evropské unii přiměřeným způsobem chráněni před rizikem.

V pozadí současné krize je dle Larosièrovy zprávy zejména hojnost likvidity a nízké úrokové míry. Spolu s tím zesílily finanční inovace, a urychlily tak důsledky jejich

působnosti. Vznikla iluze, že ekonomický růst, který byl robustní a trval již od poloviny devadesátých let, nikdy neskončí. Příznivé byly i makroekonomické podmínky, jež zahrnovaly nízkou míru inflace i nízké úrokové míry. Centrální banky prováděly tzv. měkkou monetární politiku. Nadbytek likvidity se následně odrazil i v rychle rostoucích cenách aktiv a monetární politika „krmila“ rostoucí nerovnováhy na celosvětových finančních trzích a také na trzích se zbožím.

V listopadu roku 2008 byl Evropskou unií vyhlášen podrobný plán pro evropskou hospodářskou obnovu. Obsah protikrizových opatření v něm lze shrnout do následujících deseti bodů: [1], s. 26

1. Podpora zaměstnanosti
2. Vytvoření poptávky po práci
3. Lepší dostupnost finančních zdrojů pro podniky
4. Snížení administrativní zátěže a podpora podnikání
5. Zvýšení investic do modernizace evropské infrastruktury
6. Zlepšení energetické účinnosti v budovách
7. Podpora rychlého zavedení ekologických projektů
8. Zvýšení investic do výzkumu a vývoje, inovací a vzdělávání
9. Vývoj čistých technologií pro automobily a stavby
10. Vysokorychlostní internet pro všechny

V letech 2008 a 2009 se konaly summity dvaceti největších ekonomik světa (G20), jejichž hlavním tématem bylo hledání východisek z krize na celosvětové úrovni. Představitelé zúčastněných států se shodli na tom, že je nutné provést reformu globálního finančního systému, mít přísnější dohled nad finančními trhy a zavést tvrdší postup proti daňovým rájům. Spolu s tím se dohodli i na tom, že je nutné zvýšit kapitál Mezinárodního měnového fondu potřebného na záchranné operace. [1], s. 27

1.3 Rizika vývoje

Vývoj po odeznění krize je spojen s různými druhy rizik. Veškeré prodeje v době krize zaznamenaly větší či menší propad svého objemu. To se týkalo v podstatě všech

oblastí jednotlivých odvětví a ani informační technologie v tomto směru nemohly být výjimkou. I když se můžeme v různých článcích dočíst, že oblast IT krizí nebyla příliš zasažena (více o celkovém pořadí hodnoty světových značek), prodeje počítačů se začaly snižovat. Bylo to zapříčiněno tím, že jak občané, tak ani velké firmy si zkrátka nedovolili investovat své finanční prostředky do nákupu nových či do obměny stávajících počítačů. Totožná situace nastala i na poli softwarového vybavení. O to více se tedy musely jednotlivé podniky zaměřit na to, jaké metody mají využívat k tomu, aby efektivně řídily podnikovou výkonnost i podnikovou informatiku.

Pokud se zaměřím pouze na oblast informačních technologií, dle serveru Interband [16] v roce 2010 hned několik společností spadajících do této sféry bylo označeno za největší světové značky roku (IBM, Microsoft, Google, Intel, Nokia, Hewlett-Packard) a mnoho z nich zaznamenalo také zvýšení své celkové hodnoty. Dle posledních záznamů ani rok 2013 nepřinesl na poli informačních technologií změnu. Dominance společnosti Apple převahu oblasti IT v porovnání s ostatními odvětvími ještě stvrdila. Kromě již zmíněné kalifornské společnosti z Cupertinu zaujaly další pozice v první desítce IT společnosti Google, IBM, Microsoft, Samsung a Intel. [17]

Rizika vývoje ekonomik shrnula ve své publikaci Jana Sereghyová. [1], s. 88-101 Zkušenosti vlád z období Velké ekonomické krize měly za důsledek snížení dopadů současné ekonomické krize. Krize z počátku 30. let vyvolala finanční i materiální škody ohromných rozměrů. Ty se projevily v obrovském omezení světového produktu, který neměl v poválečné éře obdoby. V tomto případě však byly vynaloženy značné prostředky většiny hospodářsky vyspělých států i mladých ekonomik. Jejich cílem bylo zmírnit dopady současné recese na hospodářské subjekty a podpořit oživení hospodářské aktivity v jednotlivých zemích.

Z výsledků analýz však vyplývá, že účinky většiny opatření se mohou projevit až s určitým časovým odstupem. Například teprve ve druhém a třetím čtvrtletí roku 2009 se začal zvyšovat počet zemí, ve kterých již ekonomická výkonnost pouze volným pádem neklesala. Teprve v následujícím roce bylo v několika zemích patrné, že zde byl již

obnoven i růst HDP[2]. Rizik vývoje světové ekonomiky po odeznění finanční a ekonomické krize bylo několik. Za ta hlavní rizika vývoje ale byla stanovena následující:

Stimulační opatření

Ve státech, v nichž byly vynaloženy ohromné částky na fiskální a jiná protikrizová opatření, došlo k tomu, že se na počátku druhého čtvrtletí roku 2009 začal zpomalovat propad jejich ekonomik. V případě uplatňování expanzivní fiskální a monetární politiky bylo prognostiky očekáváno zlepšení globální konjukturní situace už koncem roku 2009 a především v průběhu roku 2010[3]. Součástí tohoto zlepšení je však velmi pomalý nárůst světové výroby i mezinárodního obchodu, kvůli nesnadnému vstřebání ekonomických šoků, které jednotlivé státy v době krize postihly. Vzájemné prolínání důsledků finanční a ekonomické krize vnáší do vývoje konjunkturní situace v postižených státech silné prvky nejistoty, které jsou připisovány především skutečnosti, že banky a finanční instituce zápasí se závažnými potížemi.

Prognostici dále upozorňují na to, že vlády hospodářsky vyspělých států a jejich centrální banky se budou muset zanedlouho rozhodnout, kdy a za jakých podmínek se chystají radikálním způsobem omezit uplatňování veškerých podpůrných opatření či jiných zásahů do aktivit jejich podnikové sféry. Zvláštní na této skutečnosti je, že tato opatření byla zavedena již v průběhu předchozích dvou let. Jejich cílem bylo mírnit možné dopady recese na hospodářské subjekty. Důležité ale je i stanovení správného momentu, kdy by centrální banky měly přejít k postupnému navyšování úrokových sazeb a k omezení své angažovanosti v podnikové sféře. Stejně tak je pro jednotlivé státy podstatné, kdy bude určena optimální doba pro zvyšování daní nebo zavádění tvrdých úsporných opatření, která mají za úkol snížit rozpočtové schodky a zadlužení jednotlivých států.

Nepodaří-li se vládám a centrálním bankám hospodářsky vyspělých států vyhnout se těmto i některým dalším úskalím, mohou se najednou vyskytnout závažné zábrany, které jim ztíží návrat k vyšším tempům ekonomického růstu. Takové problémy potom mohou trvat i mnoho let.

[2] HDP – tržní hodnota všech finálních statků a služeb (pivo, auta, rockové koncerty), které se v dané zemi vyprodukují v průběhu jednoho roku. [2], s. 408-409

[3] Konjunkturní situace – situace střednědobé nebo dlouhodobé souhry příznivých okolností a podmínek, které podporují výkon nebo růst hospodářství. [18]

Příznaky doznívání recese v USA

Od počátku roku 2008 už časté bankroty podniků i bank ve Spojených státech amerických nemohly nikoho překvapit. Na podzim téhož roku byl Kongresem schválen program TARP (Troubled Asset Relief Program), který plánoval vynaložit 700 mld. USD určených na záchranu bankrotujících amerických bank, finančních institucí a podniků. Nástupem prezidenta Baracka Obamy byl navíc schválen jeho stimulační program, který vyhradil 787 mld. USD na to, aby byly zmírněny dopady krizových jevů na obyvatele USA.

Během první poloviny roku 2009 byl navzdory uplatňování zmíněných protikrizových opatření zaznamenán dramatický propad americké ekonomiky. Ve druhém čtvrtletí se však začal neustále zmenšovat a ve 3. čtvrtletí došlo dokonce k navýšení HDP. Za rok 2009 byl zaznamenán pokles objemu HDP v USA zhruba 2,5%. Prognostiky však i toto malé mezičtvrtletní navýšení překvapilo a označili ho za významné.

Problémy, které trápí USA, jsou jak jejich váznoucí dovoz, tak také nezaměstnanost. V případě dovozu se bohužel zlepšená konjunkturní situace ve Spojených státech amerických prozatím neprojevila v zemích hlavních dodavatelů USA. Nezaměstnanost byla v roce 2010 očekávána na hodnotách přesahující desetiprocentní hranici obyvatelstva.

Na zlepšení konjunkturní situace Spojených států amerických jsou však závislé i další ekonomiky světa, mj. i členské státy EU včetně České republiky. Export právě na americký trh u některých z nich dosahuje dokonce až pětiny jejich celkového objemu exportu.

Pohled Evropské Unie

Podstatně hlubší recese než ve Spojených státech se rozvinula v Evropské unii. Ekonomiky států eurozóny zaznamenaly koncem roku 2008 a začátkem roku 2009 nejsilnější propad své výkonnosti za posledních 50 let. Následující dvě čtvrtletí se propad zmenšoval a ve třetím čtvrtletí 2009 dokonce bylo například v Německu a ve Francii zaznamenáno oživení hospodářské aktivity. Ve všech státech eurozóny však nadále narůstal počet bankrotujících podniků, a rostla tak v důsledku toho také nezaměstnanost a každý pátý absolvent školy si nebyl schopen nalézt zaměstnání.

V celé eurozóně bylo v roce 2010 prognostiky očekáváno zvýšení nezaměstnanosti. Její míra měla dosáhnout přibližně 11,5% práceschopného obyvatelstva, což je nejvyšší úroveň od konce druhé světové války. To mělo mít za následek další zvýšení mandatorních výdajů[4] a v důsledku vést k výrazném omezení rozpočtových příjmů. Ve skutečnosti však byla v prosinci roku 2010 zaznamenaná míra nezaměstnanosti na hodnotě 10%, což byla hodnota o 1,5% příznivější oproti předpokladům. V celé EU pak byla navíc nezaměstnanost ještě o další čtyři desetiny procenta nižší (9,6%). [20]

Naděje na zlepšení konjunkturní situace jsou vkládány především do sousedního Německa, jelikož se jedná o trh, který je pro tuzemské podniky nejvýznamnějším zahraničním odbytištěm. (pozn. autora: meziročně se roku 2010 v Německu snížila míra nezaměstnanosti z 7,4% na 6,6% [20]) Prostřednictvím pesimistických konjunkturních prognóz zde však byly vyvolány obavy, že oživení hospodářské aktivity v členských státech nebude tak silné a kvůli tomu nebude poskytnut dostatečně velký prostor pro obnovu růstu exportu nových členských států EU. To však bude mít dopad i na další formy mezinárodních hospodářských vztahů. Je tedy třeba se porozhlédnout i po jiných možnostech navázání nových vazeb a obchodních styků. Například v zámořských již industrializovaných zemích.

Posílení role asijských zemí

Orientace asijských industrializovaných zemí na vývoz do vyspělých států způsobila, že krize v nich rozvinutá měla v roce 2008 na ekonomiky těchto zemí velmi drastické dopady. Miliony osob totiž kvůli bankrotu statisíců podniků z oblasti spotřebního průmyslu přišly o obživu. Ve druhém čtvrtletí následujícího roku však v těchto státech začala průmyslová výroba narůstat nanovo, a navíc ještě zvýšeným tempem. Zdejší export však i nadále roste relativně pomalu, což je dáno váznoucí dovozní poptávkou hospodářsky vyspělých států. Počátek roku 2009 však u asijských zemí zaznamenal nárůst dovozu v porovnání s celosvětovým. I díky tomu byla oživena

[4] Mandatorní výdaje – prostředky, které musí vláda vynaložit. Jsou stanoveny zákonem, jinou právní formou nebo vyplývají z pevně daných smluvních závazků státu. [19]

hospodářská aktivita v oblasti jihovýchodní Asie a přispělo to také k obnovení přílivu zahraničních objednávek u některých hospodářsky vyspělých států.

Jednalo se o pozitivní vývoj konjunkturní situace ve vybraných nově industrializovaných asijských zemích. Hlavním důvodem bylo to, že vlády těchto států (Čína, Jižní Korea, Indie) byly pohotové v uplatňování protikrizových opatření. Vytváření nových pracovních příležitostí je stále ještě v počátcích, ostatně jako ve všech státech zasažených krizí, avšak příjmy městského obyvatelstva stále rychle narůstají a spolu s nimi i poptávka. Díky rozsáhlému čínskému a indickému trhu patří tyto státy mezi jedny z nejvýznamnějších světových odbytišť spotřebního zboží dlouhodobého užití.

V 90. letech byl v asijských nově industrializovaných zemích zaznamenán mohutný příliv zahraničních investic. Ten se v posledních letech nadále zvyšuje, jelikož jsou zde rychle posilovány mj. technologické znalosti místního obyvatelstva.

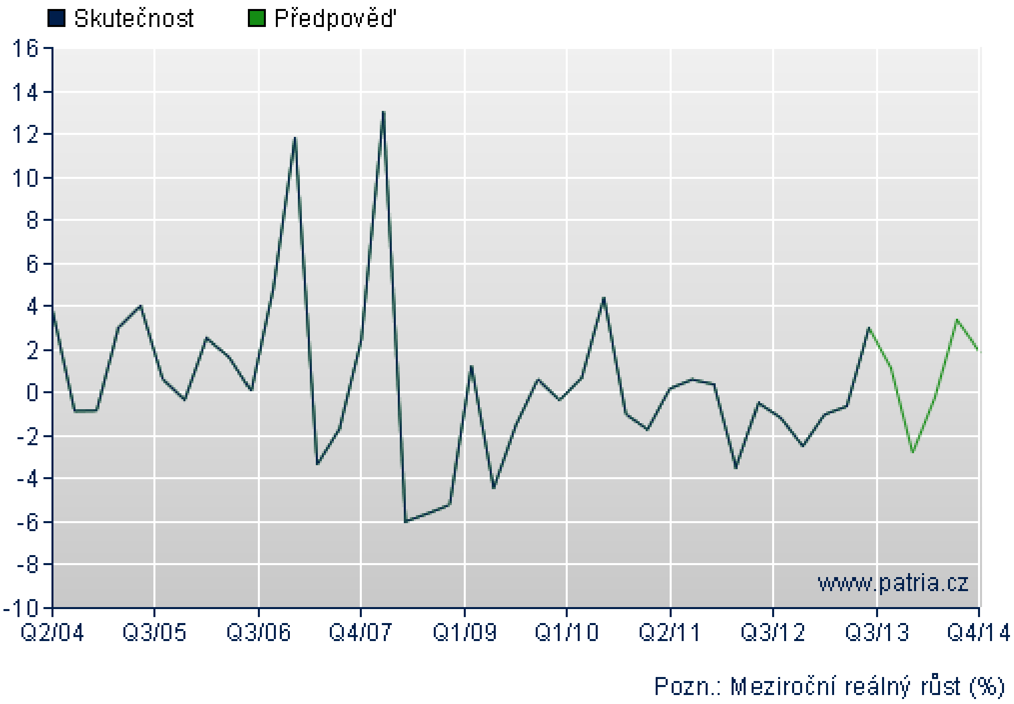
Vývoj IT v době krize

Vývoj Informačních technologií v době krize s sebou může nést rizika stejná jako v ostatních oblastech. Ivan Pilný v článku pro server E15 poukazuje na to, že není důležité, zda krize stále přetrvává, nebo již skončila. Hlavní je především nepromeškat příležitost a změnit přístup k zákazníkům. Informační technologie hrají dvojí roli – komoditní a diferenciátor. V prvním případě se jedná o aplikace, které musí fungovat neustále, nesmí se v nich vyskytovat problémy a musí být pravidelně aktualizovány. Mnohem důležitější rolí IT je diferenciátor, který dává firmě konkurenční výhodu. Zde se poukazuje na to, že by v tomto případě neměly společnosti šetřit. Vyvstává otázka, do kterých oblastí efektivně investovat. Hlavními faktory úspěchu jsou cena a také flexibilita, která dokáže reagovat na měnící se potřeby zákazníků i na rychlost uvedení výrobku na trh. K dosažení úspěchu navíc může posloužit velké množství nástrojů, jako je například efektivní marketing nebo větší využívání internetu. Autor článku je přesvědčen, že informační technologie mohou zákazníkům pomoci za předpokladu, že poskytovatelé budou schopni efektivně řešit jejich problémy. Je tedy nutné se zaměřit na měřitelnost, uživatelskou přívětivost, ochranu stávajících investic a integraci s již exitujícími aplikacemi. Pro zákazníky i pro firmy by krize mohla být příležitostí ke zlepšení vzájemných vztahů. Není totiž na obzoru nic, čím by IT firmy z krize vytáhly. Pozitivní pro ně na druhou stranu je,

že se jim naskytuje možnost získání levnější pracovní síly, jelikož IT odborníků všeobecně stále přibývá, a firmy si tak mohou dovolit daleko důkladnější výběr nejvhodnějších kandidátů. [21]

1.4 Krize v ČR

Česká republika sice nepatří mezi země krizí nejvíce zasažené, avšak i ona čelila výraznému meziročnímu poklesu reálného HDP. Česká ekonomika dosáhla vrcholu ekonomického cyklu ve čtvrtém čtvrtletí roku 2007. O rok později došlo ke zlomu a do domácí ekonomiky se promítla ekonomická krize. Ekonomika tak v tu dobu procházela recesí. Propad pokračoval také v prvním čtvrtletí roku 2009 a například sezónně očištěný reálný HDP se za poslední dvě čtvrtletí snížil o 5,0%. K obratu došlo ihned ve druhém čtvrtletí téhož roku, kdy HDP vzrostl o 0,2%, a ve třetím čtvrtletí se růst zrychlil dokonce o 0,8%. Znamená to tedy, že se postupně projevuje obnovování růstu ekonomik hlavních obchodních partnerů České republiky. Ve skutečnosti se v roce 2010 výkonnost české ekonomiky dle posledních záznamů zvýšila o 2,5%. Rok 2011 znamenal rovněž zvýšení ekonomického výkonu o 1,8. Jiné to však bylo v roce následujícím, kdy odhady předpokládaly navýšení o 0,2%. Ve skutečnosti však nastala mírná recese (-1,0%). I HDP v minulém roce pravděpodobně zaznamenal pokles (o 1,4%). Dostaneme-li se však do aktuálního roku, dle minulé predikce se dalo očekávat zvýšení české ekonomiky o 1,3%. Aktuální predikce je však ještě o něco příznivější – předpokládá zvýšení o 1,4%. V roce 2015 lze čekat opět další zvýšení ekonomického výkonu (o 2,0%). [22]



Obrázek 1 - Vývoj HDP s výhledem na konec roku 2014 v České republice [23]

V rámci diplomové práce je třeba se zaměřit i na téma krize v České republice v oblasti IT. Czech ITC Alliance představila v dubnu roku 2011 analýzu, zpracovanou ve spolupráci s ČVUT, ve které zveřejnila hospodářské výsledky více než čtyř set nejvýznamnějších IT firem na území České republiky. Výsledky naznačily, že český trh IT postihla světová krize výrazně méně než trh celosvětový. Analytici tehdy vycházeli z dostupných dat mezi lety 2007 až 2009, které firmy musí zveřejňovat v Obchodním rejstříku. Podle výsledků lze konstatovat, že české IT firmy jdou správným směrem a neustále nabízejí takové služby, po kterých je poptávka i v době krize. [24]

1.5 Dopady krize na řízení podniku a podnikovou informatiku

Všechny společnosti musely čelit nejen hospodářské a finanční krizi, která se u nás projevila jako důsledek krachu amerických bank, ale starostí pro ně bylo i to, jak se v období recese postavit k samotnému řízení podniku. Zdali mají změnit něco ze svého dosavadního způsobu řízení, čemu mohou čelit v průběhu krize i po jejím odeznění či které oblasti jsou krizí nejvíce zasaženy, a je tedy třeba se jimi daleko více zabývat. Firmy se musí v době krize zaměřit převážně na následující oblasti:

- **Tržby** – Ekonomická krize měla za následek především pokles tržeb podniků. Vše začalo u neochoty bank obchodovat mezi sebou především kvůli vlastnictví problémových aktiv. V důsledku toho nastalo omezení čerpání úvěrů podniky. Tato nejistota se projevila omezenou spotřebou jak obyvatelstva, tak podniků, a vyústila v ekonomickou krizi.
- **Ziskovost** – Spolu s tržbami úzce souvisí i ziskovost firem. V případě snížení tržeb nelze předpokládat i snížení nákladů jednotlivých podniků. To v důsledku povede k tomu, že i čisté zisky jednotlivých firem budou klesat. V případě úbytku zakázek například nelze počítat s úsporami z rozsahu, které by případné náklady mohly snížit.
- **Likvidita**[5] – V souvislosti s finanční krizí je jisté, že všeobecně bude docházet k výraznému snížení likvidity. Různé prognózy a výhledy věštily pro manažery hospodářský útlum. Při poklesu tržeb podniky nebyly schopny zajistit dostatek hotovosti k úhradě obchodních závazků a bankovních úvěrů. Začaly se tak dostávat do pasti likvidity. Mnoho podniků se vinou neschopnosti hradit své závazky dostávalo do úpadku.
- **Investice do rozvoje/vývoje** – Snížení finančních prostředků, které mají podniky k dispozici, vede spolu s tím, že banky již nejsou v době krize ochotny poskytovat podnikům úvěry, ke snižování investic do rozvoje/vývoje podnikání. Navíc množství podniků je v době krize zdrženlivější ve sjednávání úvěru – je zde zkrátka viditelná značná nejistota.
- **Dluhová kapacita** – Snížení finančních prostředků má vliv také na dluhovou kapacitu, jež představuje objem prostředků, které mohou být v jednotlivých letech věnovány na dluhovou službu. Jedná se o rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji.

Jiří Soukeník ze společnosti Trask solutions ve svém článku zabývajícím se vlivem finanční krize na IT [26] zdůrazňuje předpokládané praktické dopady a příležitosti v oblasti IT. Ze zemí západní Evropy bylo slyšet, že nejhoršími důsledky jsou nervozita a očekávání.

[5] Likvidita – schopnost či možnost prodeje aktiv (majetku) na finančním trhu bez dopadu na pokles jejich ceny při prodeji. Může také vyjadřovat schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.[25]

Je však těžké odhadovat, v jaké intenzitě a formě dorazí do České republiky. Zmíněn je i vývoj vnímání IT jako celku – ve východní Evropě bylo nutné dohnat handicap na poli informačních technologií z devadesátých let, způsobený její tehdejší zaostalostí. Řešení problémů spojených s přechodem do nového tisíciletí spolu se zlatou érou tzv. „dot com" bubliny představovalo obecné přeceňování potenciálu a úlohy informačních technologií.

Lze tedy konstatovat, že v dávné minulosti měla IT oddělení relativně výsadní postavení s tím, že se výrazně podílela i na určování celkové strategie organizace. Tato situace se však po prasknutí „dot com" bubliny změnila. Následovalo snižování IT rozpočtů a informační technologie se přesouvaly do pozice nástroje, který měl pomoci naplňovat obchodní cíle organizace. Od té doby však IT oddělení urazila značný kus cesty a v současnosti představují výkonnou jednotku, která je zároveň jakýmsi motorem pracujícím na pozadí organizace. A není tedy žádným tajemstvím, že dobře fungující IT je jednou z rozhodujících konkurenčních výhod podniku. I když jsou informační technologie nezbytnou podmínkou pro zajištění chodu interních procesů, vytvářejí také potřebnou flexibilitu produktu, otevírají nové prodejní kanály, oslovují nové segmenty zákazníků a vytvářejí nové modely jejich chování. A to i přesto, že právě rozpočet IT je jednou z prvních oblastí, kterých se často dotýkají otázky snižování nákladů. Čeho by se podniky měly vyvarovat a na co by se v současnosti měly zaměřit, pokud již načerpaly zkušenosti z období krize? Zde je výčet zásad, které se zdají být nejdůležitější:

- **Rozhodování s rozvahou**
- **Šetření na správných místech**
- **Hledání efektivity**
- **Hledání produktivity**
- **Připravenost**

2 Řízení podniku

Úvod do teorie řízení je stručně popsán v publikaci Jana Váchala, Marka Vochozky a kolektivu. [3], s. 19 Řízení jako vědecká disciplína se objevuje již v průběhu druhé poloviny dvacátého století. Intenzivněji poté počátkem jedenadvacátého století, jelikož nové formy a metody musí odpovídat změnám, které nastaly v současné světové

ekonomice a stále dále probíhají. Změny se však projevují jak v poněkud odlišném chování podnikatelských subjektů, tak i v samotné hospodářské politice jednotlivých států. S tímto procesem jsou spjaty i změny nejen ve výrobně technické základně, organizačně ekonomické oblasti, ale i v požadavcích na kvalifikaci vedoucích pracovníků. Mělo by se vycházet z následujícího základního vztahu:

Úspěšně řídit = znát + mít pravomoc + chtít + stačit

Aby činnost vedoucích pracovníků byla úspěšná, je třeba mít vysokou úroveň odborných znalostí a dovedností, které jsou potřebné ke splnění přidělených úkolů. Navíc je třeba tyto znalosti a dovednosti neustále rozvíjet. Dále je nutné mít přesně stanovené pravomoci, aby bylo jasné, jakými oblastmi se má pracovník zabývat. S tím úzce souvisí i proces delegování, kdy jsou vedoucí pracovníci pověřeni pravomocí rozdělit práci mezi své podřízené. Je nutné dodržovat proporce mezi delegovanými úkoly a pravomocí a rovněž dodržovat jednotu obsahové a formální stránky delegování, která vyžaduje přiměřenou kvalifikaci.

2.1 Charakteristika řízení

Existují různé definice kategorie řízení a přístupy k němu. V obecné rovině lze vymezit jeho dvojí pojetí – v užším a širším smyslu. Jejich popis můžeme nalézt v knize Podnikové řízení. [3], s. 24

V užším smyslu pojem řízení představuje cílové usměrňování procesů v již existujících systémech v případech unikátních neurčitostí. V širším smyslu se řízením rozumí souhrn různorodých usměrňovacích zásahů, mezi něž patří plánování, organizování, regulace, rozhodování, kontrolování nebo motivování. Jedná se tedy o zastřešující pojetí pro všechny fáze procesu a cyklu řízení. Základní charakteristika pojmu řízení je shrnuta do následující věty:

„Řízení představuje osobitou specializovanou činnost, nevyhnutelnou v různých organizačních celcích: v podnicích, na univerzitách, v armádě, v umění apod. Potřeba řídit

se objevuje v podstatě už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojují pro dosažení některých společných cílů.“

Řízení lze tedy vymezit následovně:

- Subjektivní cílevědomá činnost lidí,
- Objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů,
- Poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,
- Směřující na jejich základě ke stanovení: správných cílů, nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení, způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

2.2 Proces řízení

Slovo řízení má několik významů, jelikož v kterémkoli dynamickém systému existují faktory, které usměrňují zde probíhající procesy. Řízení lze v nejobecnější rovině charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem. Toto působení lze rozlišit do tří základních skupin – ovládání, řízení a regulace. Jejich výčet je převzat z knihy Podnikové řízení: [3], s. 19-23

- **Ovládání** – informační působení jednoho systému na druhý, kdy ovládající systém svým informačním působením vytváří předpoklady pro odstranění neurčitosti v chování ovládaného systému. Tento systém může, ale nemusí přijatou informaci realizovat, jelikož není zpětně propojen s ovládajícím systémem, který tudíž nemůže provádět kontrolu.
- **Řízení** – informační působení řídicího systému na řízený systém se zpětným propojením, které u řízeného systému vyvolává a zajišťuje cílové chování.
- **Regulace** – působení informačního řídicího systému na řízený systém, které je zprostředkováno dalším vloženým systémem, jehož úkolem je udržovat stabilitu chování, a blokovat tak i působení rušivých vlivů prostředí. Regulační systém tedy nemá možnost volby řídícího působení, ale pouze možnost volby způsobu realizace určeného cílového chování řízeného systému.

Řízení v hospodářské praxi

Pojetí řízení v oblasti hospodářské praxe je širší ve smyslu toho, že se nejedná pouze o usměrňování procesů v hotových systémech, ale také o vytváření a současně udržování těchto systémů. Dále je zde skutečnost, že při případném rozhodování neřešíme pouze informační vazby, ale vazby i hmotně-energetické. V procesu usměrňování jsou v oblasti hospodářského řízení odlišnosti v obsahu jednotlivých etap následujících za sebou.

Členění procesu řízení

Proces řízení je procesem přijímání, zpracování a předávání informace, který lze zkoumat ze dvou základních hledisek:

- **Horizontální členění** (vztah řídících činností řídicího systému k řízenému systému s tím, že vymezuje formální stránku)
- **Vertikální členění** (vymezuje obsahovou stránku řídících činností řídicího systému).

Proces řízení lze dle horizontálního členění rozlišit na fáze plánování, organizování a operativního řízení. Z vertikálního hlediska je pak možné jednotlivá základní stadia cyklu rozlišit na přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrolu.

2.3 Vymezení pojmu management

Ze stejné publikace bylo převzato i vymezení pojmu management. [3], s. 26-27 Vlivem celosvětového rozvoje a rostoucí globalizace se v organizacích management neustále mění. Do českého jazyka lze pojem management přeložit jako řízení, avšak jednoslovné označení význam slova značně zjednodušuje. Jazykovědci uvádějí, že kořeny výrazu management sahají až do latiny ke slovu „manus“, které v překladu znamená ruka. V italštině vzniklo velmi podobné slovo „managgio“, jehož význam je ovládání, správa či vedení. V angličtině zdomácněl výraz „manage“ (vést, řídit, spravovat ovládat) a spolu s ním i „management“ znamenající řízení, vedení či správu.

V obecné rovině můžeme management charakterizovat jako souhrn veškerých činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. V manažerské literatuře lze najít velké množství definic tohoto pojmu spolu s jejich různými interpretacemi. Definice management v sobě obvykle zahrnuje různé obsahové roviny:

- **Specifická funkce při řízení podniku** – pojmem management jsou označeni řídící pracovníci, kteří realizují manažerské funkce a aktivity
- **Určitý způsob vedení lidí** – management je chápán jako činnost, v rámci které sice manažer neprovádí úkoly sám, ale jsou vykonávány prostřednictvím jiných lidí
- **Odborná disciplína a obor studia** – zde bývá zdůrazňován předmět studia s jeho účelem. Management je totiž charakterizován jako soubor přístupů, které jsou manažery využívány ke zvládnutí manažerských komponent, což povede k dosažení soustavy cílů organizace.

V moderním managementu je poukazováno na rozdíl mezi vedením a řízením. Řízením se rozumí dosažení výsledků pomocí efektivního získání, rozdělení, využití a kontroly všech potřebných zdrojů. Na druhé straně vedení je zaměřeno na nejdůležitější zdroj, kterým je lidský kapitál. Jedná se o proces, v němž jsou vytvářeny a sdíleny vize budoucnosti, motivace lidí, získání jejich oddanosti a angažovanosti.

2.4 Vývoj přístupů managementu

O vývoji přístupů managementu se pojednává v knize Podnikové řízení. [3], s. 28–30 Management stejně jako mnohé jiné oblasti zaznamenal postupný vývoj a jeho kořeny lze hledat již v dávné minulosti. Na management jako vědu totiž měly zásadní vliv dvě události:

- **Ekonomická teorie**, publikovaná v roce 1776 Adamem Smithem, ve které byly vysvětleny výhody dělby práce, a
- **Průmyslová revoluce**, která začala v Anglii v 18. století a jejímž hlavním přínosem bylo nahrazení lidské práce stroji.

Vývoj managementu je charakterizován těmito základními směry:

- Klasický management (19. století) – vědecké řízení – vědecký management, behaviorální přístup, správní přístup, byrokratický přístup
- Období tzv. manažerské revoluce (40. – 70. léta 20. století) – procesní přístupy, psychologicko-sociální přístupy, systémové přístupy, kvantitativní přístupy, empirické přístupy
- Management konce 20. století

Právě management konce dvacátého století se vyznačuje pojmy jako diskontinuita, turbulentní prostředí, prostředí chaosu, globalizace nebo reengineering. S intenzivním rozvojem informačních technologií se v současnosti vyvíjejí i moderní formy managementu, jako je e-komerce a e-byznys. Troufám si tvrdit, že i Corporate Performance Management lze v tomto směru brát za jednu z moderních forem managementu, jelikož se jím měří podniková výkonnost a zároveň jsou k jeho užití nutné informační technologie.

3 Corporate Performance Management

Ve snaze získat konkurenční výhodu snažily se jednotlivé organizace o nalezení něčeho velkého. Mělo se jednat o aplikaci, službu, metodologii či jedinečný způsob užití již stávající technologie, která by je rázem dostala před konkurenci a zajistila jim tak rostoucí zisky. Prostředí firem bylo však velmi nestálé a například životní cyklus všech produktů se neustále zkracoval. Zajištění podílu na celosvětovém trhu bylo u nových společností jednodušší a nalezení kýženého výsledku by pro jednotlivé společnosti znamenalo přežití. Do této oblasti najednou přichází pro všechny nový termín – Corporate Performance Management, zkráceně CPM. Zpočátku byl tento pojem vytvořen výzkumnou a poradenskou firmou Gartner, která ho využívala k popisu metodologií, metrik, procesů a systémů, které měly sloužit ke kontrole a správě výkonnosti v podniku. Právě společnost Gartner definovala pojem Corporate Performance Management. K následující definici se přiklání od roku 2001 jak akademické, tak i komerční prostředí:

„Corporate Performance Management je souhrnným termínem, který popisuje všechny procesy, metodiky, metriky a systémy potřebné k měření a řízení výkonnosti organizace.“ [Geishecker, 2001] [4], s. 175

Pojem Corporate Performance Management (CPM) v překladu znamená řízení výkonnosti podniku. Jde tedy o systém organizačních, automatizačních, plánovacích, monitorovacích a analytických metodik, postupů, metrik, procesů a systémů, které pomáhají managementu s řízením výkonnosti podniku. Dle Coveneyho představuje CPM holistický přístup k implementaci a monitoringu byznys strategie kombinující

- metodiky (i metodiky podporující efektivní řízení podniku, dále lze do této skupiny zařadit i technologické metodiky pro implementaci systémů CPM),
- metriky (v rámci implementace výše zmíněných metodik v podniku definovány), procesy (užívající organizace k implementaci a monitoringu řízení výkonnosti)
- aplikace a technologie (IS pro podporu řízení výkonnosti na všech úrovních organizace, podporující dané metodiky, metriky a procesy).

CPM bývá také označováno jako jakási další generace Business Intelligence. Definice tohoto termínu jsou následující:

„Business intelligence je sada konceptů a metod určených pro zkvalitnění rozhodnutí firmy.“ [Dresner, 1989] [4], s. 176

„Business intelligence je sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na data.“ [Novotný, 2005] [4], tamtéž

Z těchto definic je zřejmé, že Corporate Performance Intelligence není totéž jako Business Intelligence, plánování, konsolidace finančních výkazů ani nástroj Balanced Scorecard. Jedná se spíše o propojení mnoha funkcí, postupů, technologií a procesů. BI byla zaměřena na měření tržeb, zisků, kvality a jiných podobných metrik. CPM rozšiřuje toto zaměření ještě o koncept managementu, který zahrnuje i plánování, prognózování a

vše, co je východiskem pro obchodní strategii. CPM navíc oproti BI obsahuje úzkou vazbu na metodiky pro řízení výkonnosti (ABC, BSC, EVA). Metodiky sice určují, co a jak měřit, neobsahují však žádný technologický aparát, který by byl využitelný pro zpracování dynamicky měnících se hodnot, jež odrážejí současný vývoj v podniku i mimo něj. Aplikace BI, které podporují tyto metodiky, jsou základem konceptu CPM.

V souvislosti s měřením výkonnosti podniku se však můžeme setkat i s několika dalšími názvy. Za synonyma lze tedy dále považovat pojmy Business Performance Management (BPM) a Enterprise Performance Management (EPM). A to i přesto, že je někteří experti považují za odlišné. Koncept CPM je možné aplikovat pro podniky různé velikosti napříč odvětvími.

3.1 Historie Corporate Performance Management

Historii vzniku Corporate Performance Management popisuje ve své knize Jiří Voříšek. [4], s. 188-189 Od sedmdesátých let devatenáctého století bylo na trh neustále uváděno velké množství inovací, které měly za úkol změnit způsob, jakým budou organizace plánovat výkonnost a dohlížet na ni.

Počátky systémů pro podporu manažerů při jejich každodenním rozhodovaní úlohách, se objevují již na konci 60. let 20. století. Zpracování obchodních dat původně probíhalo ve výpočetních střediscích podniků. Jejich množství však postupem času začalo strmě narůstat. Prvním vývojovým stádiem aplikací pro CPM byly v 70. letech Decision Support Systems (DSS), které měly organizacím zajistit vytvoření určitého modelu, který by jim pomáhal při případném rozhodování v budoucnu. Byly vytvořeny tak, aby je mohl využívat jeden uživatel. Díky tomu, že do nich byly implementovány modely pro optimalizaci a simulaci, uplatňovaly se nejčastěji v oblasti finančního plánování. Byly však využívány pouze pro potřeby strategického řízení, protože vinou nevyzrálé technologie by se generování reportů pro potřeby managementu protáhlo na týdny i měsíce.

Další etapou bylo v 80. letech využití Executive Information Systems (EIS), které rozšířily funkcionalitu do té doby používaných DSS systémů. Novinkou bylo využití relačních databází, které se tehdy rozvíjely na základě teoretických východisek E. F. Codda. Počáteční písmeno „E“ ve zkratce EIS postupem času neznamenalo „executive“,

ale spíše „everyone“, a proto byly využitelné i na nižších úrovních řízení. Systémy EIS se tedy začaly postupně uvolňovat pro všechny vrstvy managementu a zároveň také napříč celou organizací.

Přelom osmdesátých a devadesátých let znamenal zrychlení nárůstu podnikání a je také charakteristický rozvojem teoretických východisek a technologií. Začínají se také krystalizovat odlišnosti OLTP a OLAP programů, začíná se prosazovat budování datových skladů (DWH) a datových tržišť (DM). Rozvíjejí se také metodiky, postupy a principy pro aplikaci Business Intelligence (BI). A další rozvoj BI jak po stránce metodické, tak stránce technologické probíhá i v současnosti. Právě nyní se rozšiřují možnosti uživatelských rozhraní tak, aby managementu poskytovaly intuitivní, rychlou a interaktivní analýzu prostřednictvím různých klientů a koncových zařízení.

3.2 Technologická infrastruktura Corporate Performance Management

Ve stejné knize [4], s. 189-192 se lze dočíst o technologické infrastruktuře CPM, která poskytuje nástroje pro integrace, automatizace, scorecarding, součásti business intelligence zahrnující reporting a konsolidace finančních výkazů a podporu plánování. Firmy nasazením CPM získávají důležité informace pomocí nástrojů pro plánování, tvorbu rozpočtů, analýzu a reporting, které jsou užitečné pro management všech vrstev. Navíc CPM aplikace nabízí i pokročilou podporu forecastů pro analýzu rizik nebo pro práci s obchodními scénáři. Podpora procesů CPM navíc umožní rychlou reakci na události, které se odehrávají v podniku i v jeho okolí. Technologie CPM je však nutné podporovat metodikami využívanými pro řízení podniku.

CPM staví na prověřených a dostatečně vyzrálých BI technologiích. Jde zejména o:

- **Online Analytical Processing** (OLAP) – nástroje umožňující rychlou analýzu dat, která jsou uložena v databázích a seskupena do multidimenzionálních pohledů a hierarchií. Uživatelé mohou volit mezi různými pohledy na data.
- **Datawarehouse** (DWH) – datové sklady představující hlavní uložiště firemních dat, která budou později zpracována v analytických aplikacích. K jejich uložení jsou využívány speciálně konfigurované robustní relační databázové systémy. Datový sklad je možné dle rozsahu a obsahu dat dělit i na menší útvary – datová tržiště (data marts, DM). Ta většinou slouží pro analýzu jednoho oddělení.
- **Extraction, Transformation, Loading** (ETL) – nástroje, které slouží k extrakci dat z datových zdrojů, k transformaci a nahrání do datového úložiště. V případě transformace ze zdrojových informačních systémů jsou často využívány i nástroje, které dokáží odstranit duplicity nebo doplnit chybějící atributy.
- **Data-mining** (DM) – nástroje, které umožňují firmám z datových skladů získat potřebné informace (zákaznické chování). DM nástroje využívají složité algoritmy, které jsou založeny na sofistikovaných metodách (statistika, neuronové sítě, aj.).
- **Analytical Tools** – nástroje (klientské), které prostřednictvím uživatelských požadavků dotazují OLAP server. Výsledky jsou poté zobrazeny v podobě grafů, rozpadových stromů nebo kontingenčních tabulek. Uživateli navíc umožňují provádět i některé další operace s daty. Mezi analytické nástroje lze zařadit MS Excel, ale i pokročilé aplikace, které v sobě implementují statistické a ekonomické modely (ProClarity). Jednodušší analýzy mohou být prováděny i pomocí webového prohlížeče v případě přesunu funkcionalit do prostředí firemního intranetu.
- **Reporting Tools** – nástroje (klientské), které slouží k automatizaci firemního reportingu, generovaného z OLAP serverů i dalších datových zdrojů. Jedná se o nástroje vybavené plánovací a distribuční funkcionalitou, které slouží k prohlížení předem definovaných reportů či k definici ad-hoc reportů. Je zde možná integrace s jinými kancelářskými aplikacemi nebo rovněž s firemním intranetem. U všech reportů je samozřejmostí i export do různých formátů.

- **Busines Dashboards** – aplikace umožňující uspořádat prezentaci klíčových ukazatelů výkonnosti, které však musí být předem definované. To vše v intuitivní grafické podobě s vysokou přehledností. Místo numerických hodnot je zde vyjádření prostřednictvím stupnic, grafů, budíků nebo trendových ukazatelů.
- **Business Process Management** (BPM) – aplikace, které umožňují sledovat výkonnost jednotlivých procesů ve firmě ve vazbě na IS podniku. Obsahují často i rozhraní pro integraci se systémy BI.
- **Enterprise Content Management** (ECM) – systémy umožňující ukládání dokumentů, spolupráci na nich, jejich tok, trasování verzí nebo publikaci na internetu. Je to nezbytná součást podpory jednotlivých procesů Corporate Performance Management.

3.3 Efektivní CPM

CPM systémy považovat za efektivní v případě, že optimálně podporují činnosti spojené s řízením výkonnosti, implementací a monitoringem strategie. Dle Michaela Conveneyho se jedná o těchto několik charakteristik: [4], s. 192-193

- Kompletní integrace
- Dostupnost v celém podniku
- Automatizace zpracování dat
- Zaměření na výjimky
- Filtrují a formátují data
- Podpora spolupráce
- Poskytují koncovým uživatelům přístup k informacím
- Umožňují porozumění datům
- Monitoring klíčových ukazatelů

Doposud byl v práci popisován moderní koncept řízení Corporate Performance Management využitelný pro různé typy podniků. Je však třeba rozlišit koncept CPM a IT Performance Management. V prvním případě se jedná o zastřešení celé výkonnosti podniku, ve druhém o řízení výkonnosti podnikové informatiky.

4 IT Performance Management

O pojmu řízení podnikové informatiky (IT Performance Management, IT PM) se píše v knize Řízení výkonnosti podnikové informatiky. [5], s. 30 IT PM představuje jednu z nejvýznamnějších oblastí, ve které se uplatňují principy řízení informatiky spolu s řízením výkonnosti. Je třeba zdůraznit, že se v tomto případě bude jednat o řízení výkonnosti informatiky jakéhokoli typu organizace, nikoliv o řízení výkonnosti podniku jako celku (např. podniku poskytujícího ICT služby). Jeho schéma je stejné jako u konceptu CPM. Jde o provázané čtyři segmenty řízení informatiky:

- Metodiky a metody řízení podnikové informatiky
- Procesy řízení informatiky
- Metriky řízení informatiky
- Aplikace a nástroje řízení podnikové informatiky

Tyto segmenty IT Performance Management budou více popsány v dalších kapitolách diplomové práce. V návaznosti na tyto jednotlivé oblasti řízení informatiky bude dále rozepsán i hlavní předmět jejího řízení, který představuje služby a zdroje podnikové informatiky.

4.1 Metodiky a metody řízení podnikové informatiky

Manažerské metody tvoří jakýsi základ, který je nutný k následné analýze a návrhu dalších komponent IT PM. V řízení podnikové informatiky bylo postupně uplatňováno množství metodik a modelů řízení. Ty mají obvykle velmi specifický charakter, který respektuje zvláštnosti oblasti IT. V souvislosti s řízením podnikové informatiky se můžeme setkat s následujícími metodikami a modely [5], s. 31-32:

- **ITIL** (IT Infrastructure Library) – sada provázaných publikací, popisující nejlepší praxi v oblasti řízení ICT služeb. V roce 2011 byla vydána poslední verze označovaná jako ITIL 2011.
- **CoBiT** (Control Objectives for Information and Related Technology) – je složen z modelu procesů, kterým jsou připojeny metriky jejich efektivnosti.

- **CMMI** (Capability Maturity Model Integration) – model, který flexibilně kombinuje další oblasti řízení podnikové informatiky. Využívá se především ve spojení s tzv. Modelem zralosti softwaru (Capability Maturity Model for Software, CMM-SW).
- **IT Balanced Scorecard** (IT BSC) – model je založen na principech klasického BSC včetně čtyř jejich perspektiv – finanční, zákaznické, procesní, učení se a růstu.
- **ITGPM** – koncipován jako komplex, ve kterém jsou provázány principy IT Governance a IT PM.

Do řízení informatiky se postupně navíc prosazují různé druhy manažerských metod. Na rozdíl od výše uvedeného výčtu metodik a modelů mají však obecnější charakter. Nejsou tedy omezeny pouze na oblast IT. Výčet příkladů metod, které jsou obvykle využívány k dosažení cílů podniku, je následující:

- **Activity Based Costing** (ABC)
- **Economic Value Added** (EVA)
- **EFQM Excellence Model** (EFQM)
- **Theory of Constraints** (TOC)
- **Total Quality Management** (TQM)
- **Six Sigma** (6σ)

V době, kdy se celý svět již vzpamatoval z důsledků krize, i když v některých zemích je možné se s doznívající recesí ještě setkat, měly by podniky při měření výkonnosti brát v potaz právě zkušenosti, které získaly během posledních několika let. Právě tyto znalosti se odrážejí v tom, jaké metriky a metody jsou v současnosti často voleny. I když je třeba řešit jak řízení podnikové informatiky, tak i podniku jako celku, jsou společnostmi využívány jenom takové dostupné prostředky, které jim zastřeší řízení celého podniku, nikoliv pouze dílčích oblastí. V praktické části diplomové práce budou uvedeny nástroje, které dnes v této oblasti patří k nejvyužívanějším. Budou aplikovány pro rozdílné stavy hospodářské úrovně. Jedná se o:

- **Balanced Scorecard** (BSC)
- **Strategické mapy**

4.2 Procesy řízení podnikové informatiky

Řízení podnikové informatiky s jejími ekonomickými aspekty má procesní charakter. Rozlišují se rovněž i na různých úrovních řízení. V následujících odrážkách jsou s jednotlivými úrovněmi řízení definované i procesy, které s danou úrovní souvisí:

- **Funkční** (taktické) – řízení úloh systémové integrace, řízení informatických služeb, řízení ekonomiky podnikové informatiky, řízení datových zdrojů, řízení ICT zdrojů a konfigurací.
- **Operativní** – řízení projektů podnikové informatiky, řízení provozu podnikové informatiky.
- **Strategické** – zpracování informační strategie (koncepce informatiky), analýza celkového stavu podnikové informatiky, strategie rozvoje řízení podnikové informatiky.

4.3 Metriky řízení podnikové informatiky

Metriky jsou významnou komponentou řízení výkonnosti informatiky. Koncept IT PM je, jak již bylo uvedeno, postaven na základech BI. Z toho vyplývá, že i metriky pro řízení podnikové informatiky budou chápány v dimenzionálním pojetí. V případě řešení ekonomických úloh řízení informatiky je nutné se zaměřit na všechny zmíněné dimenze. Dimenze pro analýzy ukazatelů v řízení informatiky rozdělujeme do těchto skupin [5], s. 35:

- **Základní podnikové dimenze** (čas, plán – skutečnost, podnikové cíle, podnikové procesy, organizační útvary, dodavatelé, zákazníci)
- **Ekonomické dimenze informatiky** (náklady v dluhovém členění, náklady v účelovém členění, efekty)
- **Naturální dimenze informatiky** (služby, projekty, požadavky, aplikace, SW, technické prostředky, role).

Spolu s dimenzemi je potřeba zmínit i ukazatele, které se vyskytují v oblasti řízení informatiky. Je jich velké množství, rozlišujeme [5], tamtéž:

- **Zdrojové** – do manažerských úloh a analytických aplikací vstupují z primárních zdrojů (databází), popřípadě mohou vzniknout kvalifikovaným odhadem.
- **Kalkulované** – vznikají výpočtem ze zdrojových ukazatelů. Odpovídají často principům použitých metod (metody návratnosti investic).

4.4 Aplikace a nástroje řízení podnikové informatiky

Poslední komponentu konceptu řízení podnikové informatiky představují analytické a plánovací nástroje a aplikace. Jsou do nich promítány především definované metriky, avšak i vybrané manažerské metody a potřeby procesů řízení. Tyto aplikace a nástroje mají charakter standardních reportů nebo dynamických aplikací, které jsou založeny na OLAP databázích a na principech BI. V oblasti ekonomického řízení informatiky se vyskytují [5], tamtéž:

- Reporting v oblasti nákladů, výnosů a ostatních efektů informatiky
- Aplikace určené k multidimenzionální analýze nákladů a efektů
- Aplikace pro plánování a rozpočtování informatiky, které jsou silně provázané s informační strategií
- Scoreboardy, které zajišťují provázanost indikátorů ekonomiky informatiky
- Dashboardy, které poskytují informace o ekonomických metrikách a jejich změnách
- Aplikace pro podporu operativního plánování ekonomických aspektů služeb a projektů.

4.5 Služby podnikové informatiky

Služba je základní společnou jednotkou vyjádření vztahů mezi subjekty, které vstupují do informatiky. Pojem se stal klíčový nejen v oblasti řízení informatiky, ale i v řízení a řešení obchodních, kooperačních a dalších vztahů mezi subjekty, podílejícími se na informatice (uživatelé, externí dodavatelé). V případě, že bude systém služeb využitelný i jako základ pro řízení vztahů v informatice, je důležité jednotlivé služby klasifikovat. Dle [5], s. 37 lze rozlišit služby:

- **Aplikační** – jedná se o poskytovanou funkcionalitu aplikací s jejich nezbytnými zdroji a dalšími činnostmi, které jsou nutné k provozu a rozvoji dané funkcionality.
- **Informační** – funkcionalita, kdy poskytovatel dodává příjemci požadovanou informaci (mapa požadované lokality)
- **Infrastrukturní** – služby, které se vztahují k celé technologické infrastruktuře (správa sítě)
- **Podpůrné** – se nevztahují bezprostředně k aplikacím nebo prostředkům infrastruktury (konzultační služby)

Do řízení služeb lze zařadit i řadu dílčích procesů a činností (určení obchodních podmínek, Service Level Agreement), které však nebudou v práci dále rozváděny.

4.6 Zdroje podnikové informatiky

Veškeré zdroje jsou hlavními nositeli nákladů na informatiku. Chceme-li informatiku sledovat a řídit, musíme přesně přiřadit její ekonomické charakteristiky, jako jsou náklady, efekty či investice, jednotlivým informatickým procesům a zdrojům. Ty jsou potom vyhodnocovány podle jejich vnitřních struktur. V podnikové informatice rozlišujeme dle publikace [5], s. 38-42 zdroje personální, datové, dále pak informační a komunikační technologie a aplikace podnikové informatiky.

Personální zdroje

V informatice se uplatňují pracovníci útvarů informatiky v rámci podniku (interní) a dodavatelé technických a softwarových produktů (externích). Lze se setkat s různými rolemi lidí. Jde o uživatele, kteří pracují s informačním systémem a využívají tak jeho výsledků (pracovníci účtáren), dále pak o vlastníky, kteří jsou majiteli podniků, a o členy představenstva nebo dozorčích rad. Další skupinou můžou být partneři, to znamená pracovníci dodavatelů, zákazníků i dalších externích organizací.

Datové zdroje

Představují jak data uložená v databázích podniku, tak i mimo ně (dokumenty, přehledy, zprávy). Lze je rovněž rozdělit na interní (základní databáze personální, materiálové, finanční apod.) a externí (data o trhu – zboží, služby, ekonomické trendy, konkurence).

Informační a komunikační technologie

Jedná se o komplex jak technických prostředků, tak i programového vybavení. Mezi technické prostředky (hardware) lze zařadit počítače, kancelářská zařízení, komunikační prostředky nebo další specializovaná zařízení. Programové vybavení (software) se dělí na základní (ZSW) – operační nebo integrační systémy, aplikační (ASW), které jsou určeny pro uživatelské využití, a dále na programové prostředky, určené k podpoře vývoje ASW.

Aplikace podnikové informatiky

Jádrem aplikace je aplikační software (ASW). Celá je postavena na komplexu informačních a komunikačních technologií spolu s databází. V současné době lze do základních typů podnikových aplikací zařadit například aplikace infrastrukturní (ECM – Enterprise Content Management), transakční (ERP – Enterprise Resource Planning), pro řízení externích vztahů (e-Business), pro podporu řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management), pro řízení vztahů s dodavateli (SRM – Supplier Relationship Management) nebo analytické aplikace (BI – Business Intelligence).

Shrnutí

V dosavadním textu byly v teoretické části popsány poznatky, které jsou předpokladem pro praktickou ukázku využití vybraného nástroje pro efektivní podnikové řízení.

Ať už se společnost nachází v kterémkoli období, musí dbát na to, aby byla řízena efektivně. Prostřednictvím kapitoly, která se věnovala krizi a jejímu propuknutí v České republice, přiblíží práce dopady krize na řízení podniku a přináší rovněž popis oblastí samotného řízení. Je zde popsán i využívaný koncept řízení podniku – Corporate

Performance Management. Zabývá se řešením v rámci celého podniku, ale existuje také jeho modifikace, která se zaměřuje pouze na oblast IT (IT Performance Management). Podniky by se zkrátka měly věnovat tomu, aby jejich řízení probíhalo bez větších komplikací a zároveň aby bylo dosahováno požadovaných výsledků. K dosažení očekávaných cílů a optimálního stavu napomáhá společnostem využití informačních technologií. Při plánování rozpočtu by podniky v oblasti IT neměly výrazně šetřit (v případě, že se nejedná o období nejistoty). Právě IT dokáže v podnicích ulehčit práci a její význam je v porovnání s dobou před jejím nástupem neporovnatelný a zároveň i nepředstavitelný.

K samotnému stanovení strategických cílů společnosti může sloužit několik nástrojů, které budou následně využity při dosahování těchto cílů. To je však důležité měřit a úroveň jejich dosažení následně porovnat. Jeden z nejpoužívanějších současných nástrojů pro měření podnikové výkonnosti bude představen a aplikován v praktické části diplomové práce. Na konceptu BSC jsou viditelné změny v zaměření podniků ve dvou rozdílných obdobích. Následně budou tato období porovnána.

5 Koncept Balanced Scorecard pro efektivní podnikové řízení

V praktické části diplomové práce se zaměřím na aplikaci tohoto nástroje pro efektivní podnikové řízení. V návaznosti na aplikaci Balanced Scorecard budou vytvořeny i strategické mapy. BSC i strategická mapa budou odlišné jak pro období krize, tak pro období ekonomické prosperity.

Nejprve však bude vhodné připomenout si konkrétní čísla dopadu krize na oblast podnikové informatiky. V článku [27] vydaném společností Microsoft bylo poukázáno na skutečnost, že společnosti, které investují do moderních technologií, vytvářejí mimo mnohem rychlejší ekonomický růst zároveň i více nových pracovních míst, a to je v době zotavování se z krize nesmírně důležité. V průzkumu byly především sledovány rozdíly v používání nových technologií malých a středních podniků, rostoucích v porovnání s těmi, které stagnují, či se dokonce propadají.

V České republice byl pro společnost Microsoft proveden průzkum s názvem „Náskok díky technologiím“. Byl zaměřen na vztah mezi využitím moderních informačních technologií a růstem obratu malých a středně velkých firem. Bylo osloveno 207 českých podniků napříč odvětvími. Téměř polovina (49 %) z nich uvedla, že právě díky technologiím v současnosti vůbec působí na trhu. Necelé dvě pětiny (38 %) společností uvedly, že právě moderní technologie stojí za výrazným zvýšením jejich zisku. Mohla by se však nabídnout otázka, co je myšleno tím výrazným zvýšením zisku. Tento pohled je velmi relativní, pro jednotlivé podniky lze za výrazné zlepšení považovat naprosto rozdílné hodnoty.

V článku jsou také popsané závěry z průzkumu poradenské společnosti The Boston Consulting Group (BCG) pro Microsoft s názvem „Ahead of the Curve: Lessons on Technology and Growth from Small Business Leaders“. Studie realizovaná v březnu a dubnu roku 2013 byla zaměřena na malé a středně velké podniky, osloveny byly 4000 manažerů s rozhodovací pravomocí. Přinesla zjištění, že podniky s otevřeným přístupem k moderním technologiím vytvářejí pracovní místa dvakrát rychleji a vykazují o 15 % vyšší růst tržeb. Pokud k tomuto faktu zmíním i skutečnost, že malé a střední podniky se podílejí na zaměstnanosti přibližně 70 % a vytvářejí zhruba 55 % přidané hodnoty, je zřejmé, že se jedná o velmi podstatný faktor, který může být stěžejní pro celou českou ekonomiku.

Dostávám-li se již k jednotlivým nástrojům podporujících efektivní řízení podnikové informatiky, je třeba si ujasnit, proč byl vybrán Balanced Scorecard (BSC). Jedná se totiž o koncept, který zastřešuje organizaci jako celek. A jelikož jde o práci oboru Informačního managementu, pozornost bude věnována i oblasti IT oddělení. Metoda Balanced Scorecard je však v mnoha případech doplněna i dalšími metodami, které se zabývají například finanční stránkou podnikového řízení, aby byly viditelné i konkrétní finanční ukazatele podniku. Pouhé číselné vyjádření hodnot bez konkrétního pojmenování toho, co která hodnota vyjadřuje, nedává manažerům optimální pohled na celou situaci. Zaměřím se tedy na to, jak zmíněný nástroj využít k efektivnímu podnikovému řízení v době ekonomického růstu a pokusím se o porovnání jeho užití v době ekonomické nejistoty.

5.1 Balanced Scorecard (BSC)

Koncept Balanced Scorecard představuje jeden z moderních a nejčastěji využívaných nástrojů pro řízení výkonnosti. V této části se zaměřím na jeho využití v době proměnlivého prostředí i v době ekonomického růstu. Na konci kapitoly budou poté obě varianty využití porovnány a rovněž také vytvořeny strategické mapy pro oba případy.

Prvním zmínka o klasickém Balanced Scorecard byla zaznamenána v roce 1992, kdy o něm Robert S. Kaplan a David P. Norton začali psát množství článků, které měly ostatním pomoci tento koncept pochopit. Spolu s tím navrhli vývoj sady měření, která měla top manažerům dát rychlý a obsáhlý pohled na byznys. Doposud totiž probíhalo hodnocení podniků pouze na základě souboru finančních ukazatelů, které však vycházelo především ze zkušeností minulých událostí. Bylo tedy obtížné například stanovit budoucí vývoj a s ním spojené správné rozhodování. V názvu obsažené slovo „balanced“ symbolizuje vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, finančními a nefinančními měřítky i vnějšími a vnitřními faktory výkonnosti. [3, s. 441-443]

Původním záměrem konceptu BSC bylo měření výkonnosti. Postupem času však přerostlo toto úsilí do manažerského systému, který měl zajišťovat následující funkce:

- Převedení vize a strategie do vyváženého systému
- Komunikace a další konkretizace strategie
- Zakotvení strategie v plánování
- Učení se a přizpůsobení

Výsledkem tohoto strategického systému řízení byla přeměna vize a konkretizace strategie, díky které byly stanoveny strategické cíle organizace. Ty se staly součásti čtyř základních perspektiv BSC. Ke každému z cílů jsou dále vytvořena měřítka, popř. ještě záměry a iniciativy. Charakteristikou pro BSC je to, že podporuje dialog zúčastněných stran, zjednodušuje proces implementace spolu se sdílením odpovědnosti jednotlivých zúčastněných pracovníků.

5.2 IT Balanced Scorecard (IT BSC)

V souvislosti s koncepcí BSC, určenou pro celý podnik, je důležité uvést i modifikaci této metody, která vznikla pro oblast IT. Její název IT BSC vyplývá ze základního konceptu a je detailněji popsán v knize Strategies for Information Technology Governance. [7, s. 130-151]

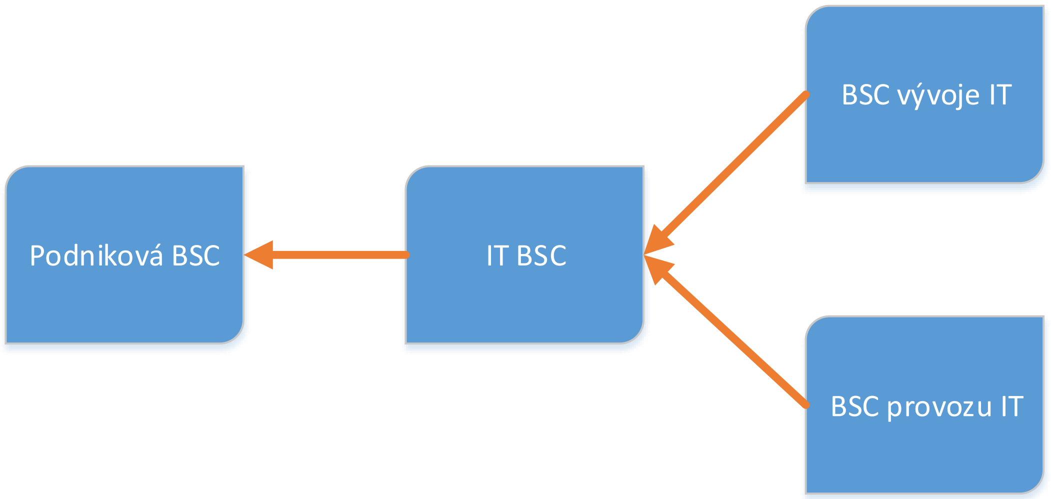
IT BSC musí jít nad rámec operativní úrovně a zároveň má být integrována napříč podnikem, aby přispívala k vytváření firemní hodnoty. Toho může být dosaženo propojením podnikové Balanced Scorecard s různými úrovněmi IT Balanced Scorecard a dále pak prostřednictvím nadefinování jasných vztahů „příčina-následek“ mezi měřítky výsledků a výkonnostními metrikami napříč celou „Scorecard“.

V úrovni IT BSC figurují narozdíl od klasické obchodní BSC poněkud odlišné perspektivy. Corporate contribution, první z nich, představuje pohled managementu na IT oddělení. Druhá Customer orientation zase řeší pohled uživatelů na IT oddělení. Operational excellence, třetí v pořadí, se zabývá otázkou efektivity IT procesů. Poslední perspektiva Future orientation, poslední perspektiva vysvětluje, jak dobře je IT nastavené k uspokojení budoucích potřeb. Každá z těchto perspektiv musí stejně jako klasická obchodní BSC obsahovat metriky a měřítka hodnotící současnou situaci. Vztah se člení podle dvou typů měřítek: výsledková měřítka a výkonnostní metriky. Správně navržená BSC by měla obsahovat správný mix obou těchto typů. První představuje, jakých výsledků má být dosaženo, z druhého lze vyhodnotit, je-li zvolená strategie účinná. Příklady těchto vztahů („příčina-následek“) musí být definovány napříč celou IT BSC:

JESTLIŽE IT pracovníci prokáží vyšší odbornost,	(Future orientation)
NÁSLEDUJE, že výsledkem může být lepší kvalita vyvíjených systémů,	(Operational excellence)
NÁSLEDUJE, že mohou být lépe splněna očekávání zákazníků,	(Customer orientation)
NÁSLEDUJE, , že může být zlepšena podpora podnikových procesů.	(Corporate contribution)

Obrázek 2 - Příklady vztahů "příčina-následek" [7, s. 132, vlastní zpracování]

IT Balanced Scorecard je s klasickou BSC propojená prostřednictvím perspektivy „Obchodní příspěvek“. Tento vztah může být vyjádřen kaskádovým vyjádřením BSC, v němž BSC pro oddělení vývoje IT a BSC pro provoz IT jsou součásti strategické IT BSC. IT BSC je poté nižší úrovní celkové podnikové BSC. Sada metrik a měřítek, která vzniknou propojením jednotlivých úrovní BSC, přispívá ke slaďování IT a podnikové strategie a pomáhá zjistit, do jaké míry je hodnota podniku tvořena pomocí informačních technologií. Kaskádové vyjádření BSC je znázorněno na následujícím obrázku:



Obrázek 3 - Kaskádovost nástroje Balanced Scorecard [7, s. 132, vlastní zpracování]

5.3 Management by Objectives (MBO)

Slovní spojení Management by Objectives, vysvětlené na webové stránce BusinessVize.cz [28], v překladu znamená měření dle cílů a je v dnešní době poměrně častým pojmem. Jedná se o koncept, který je využitelný i pro BSC v případě jeho správného nastavení. Ve své knize ho popsal Peter Ferdinand Druckera.

Metoda je založená na tom, že na každé úrovni musí lidé vědět, co přesně mají udělat, kam mohou společnost při splnění cíle posunout nebo co se stane v případě jeho nesplnění. Ve společnosti jsou nejprve stanoveny a poté odsouhlaseny plánované. Vrcholový management musí na základě mise a vize společnosti znát strategické cíle organizace. Je třeba rozdělit je na cíle taktické a předat na nižší úroveň řízení. Střední

management má za úkol tyto cíle opět rozčlenit na menší části (operativní cíle) a předložit je buď nižší úrovni vedení, nebo přímo již konkrétním řadovým zaměstnancům ke splnění.

Nejdůležitější pro tento koncept je porozumění cílům. Ke správné funkčnosti je Druckerem doporučováno, aby se stanovováním cílů a tvorbou plánů zabývali zaměstnanci společně se svými nadřízenými. Po jednotlivých vedoucích pracovnících je požadováno, aby uměli veškeré cíle přesně definovat. K tomu slouží metoda SMART popsaná v následující kapitole.

6 Aplikace konceptu Balanced Scorecard

V této kapitole se pokusím stručně popsaný koncept Balanced Scorecard aplikovat na dva odlišné případy – období prosperity a období recese. Jednotlivé perspektivy budou detailněji zpracovány v subkapitolách, které se oběma obdobími budou zabývat.

Chceme-li aplikovat koncept Balanced Scorecard, musíme si především stanovit již zmíněné strategické zaměření firmy. Základními stavebními kameny firemní strategie jsou mise a vize. Vizi si můžeme představit jako základní představu o budoucnosti, která identifikuje zároveň hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Mise představuje samotné poslání společnosti. Odpovídá nám mj. na otázky, kam se v horizontu několika let chce společnost dostat, proč vůbec existuje a jaké činnosti jsou po jednotlivých zaměstnancích společnosti požadovány, aby bylo dosaženo stanovené úrovně. Mise by tedy měla být neměnná, dokonce ani v případě možného působení okolních vlivů by se neměla odchýlit od již stanovených hodnot. I když na webových stránkách tuzemských firem často marně hledáme stanovené mise, jsou velmi podstatnou součástí již při vypracování podnikatelských plánů nezbytných pro založení podniku. Je tedy opravdu nutné se jimi dostatečně důkladně zabývat. V případě nejasně stanovené vize či mise mohou vzniknout problémy jednotlivých firem, které mohou ohrozit celé společnosti i v budoucnu.

Bez ohledu na o období prosperity nebo krize se vize jednotlivých firem mohou vyvíjet v souvislosti se změnou současné situace na trhu. Všeobecně se však u vizí setkáváme s heslem: „Být vedoucí společností v oblasti …“ nebo „Být výhradním dodavatelem pro …“. V období krize i ekonomické prosperity by však měla být vize totožná. Je přece nesmyslné měnit například cíl společnosti, tedy jakou společností

chceme být, vždyť každý chce být ve svém oboru podnikání nejlepší. Naopak mise jsou po celou dobu existence společnosti neměnné. Jediné, co je zde možné v souvislosti s misí měnit, je volba strategie, jak stanovené a zároveň i požadované úrovně dosáhnout.

U jednotlivých firem se v rámci jejich poslání liší faktory, které souvisí se stanovenou misí. Je tedy nutné provést analýzu trhu, abychom získali dostatečné informace o zákaznících, znali jejich chování a způsob rozhodování při pořízení statku nebo poskytnutí služby. Dále je nutno provést zacílení na určitou oblast trhu a stanovit si i profil firemního zákazníka, na kterého se organizace zaměří. Zacílení na celý trh totiž znamená jak neefektivitu v činnosti, tak i nedostatečné využití potenciálu společnosti. Důležité jsou však také ekonomické vlivy, které se odrážejí v hospodaření každé organizace. V porovnávání efektivního podnikového řízení v době ekonomické nejistoty (recese) a efektivního podnikového řízení v období ekonomického růstu jsou tyto vlivy ještě znatelnější. Nelze však zapomenout ani na legislativní opatření státu, která se do jednotlivých odvětví rovněž promítají. Je potřeba nějakým způsobem regulovat firmy v různých odvětvích z důvodu jejich specifického postavení nebo vydávat předpisy, které je nutné s ohledem na zákony dodržovat (dopady na životní prostředí, spotřeba energie, nepřekračování limitů).

Popis vize a mise na úvod kapitoly věnované aplikaci Balanced Scorecard je důležitý z toho důvodu, že na základě těchto dvou pojmů jsou definovány strategické cíle organizace. Ty jsou pak následně stanoveny pro čtyři základní perspektivy samotného schématu BSC.

Cíle BSC

Každá ze čtyř perspektiv je v konceptu BSC reprezentována vlastními cíli, které je třeba v rámci organizace naplňovat. Jsou stěžejní součástí konceptu a jejich dosahování je měřeno přiřazenými metrikami. Při stanovení cílů je důležité využívat metodu SMART. Toto slovo je složeno z pěti anglických výrazů znamenajících kritéria, která by měla být obsažena u každého cíle v jednotlivých perspektivách. Jedná se o výrazy:

- **S**pecific – specifický
- **M**easurable – měřitelný
- **A**chieavable – dosažitelný

- **R**elevant – odpovídající
- **T**ime-bounded – časově ohraničený

Popisem charakteristik jednotlivých cílů se v rámci diplomové práce přesunu k jejich konkrétnímu stanovení v období prosperity a následně i v období recese. Všeobecně lze říci, že dvacet cílů v rámci všech perspektiv je již mnoho. V rámci rozsahu mé práce budou stanoveny u každé perspektivy tři cíle. Jeden z cílů v perspektivě bude navíc zaměřen na ICT. Následující kapitoly se však nebudou týkat pouze cílů, ale aplikace komplexního konceptu BSC pro obě období. Doplněny budou i o podrobný popis. Měly by se na nich ukázat viditelné změny, které se u jednotlivých perspektiv v důsledku rozdílné situace na trhu odehrály.

Finanční perspektiva

Finanční cíle mohou být odlišné pro každou úroveň životního cyklu organizace. Chceme-li propojit finanční cíle se strategií s podnikem, je navrhováno několik odlišných postupů, které můžeme označit jako fáze růstu, udržení a sklízení. [6, s. 48-50] S fází růstu se lze setkat u podniků, které jsou v počáteční etapě svého životního cyklu a jejichž produkty a poskytované služby mají významný růstový potenciál. Finanční cíle v této fázi kladou důraz na růst prodeje, ať už se jedná o nové trhy (zákazníky) nebo o prodej nových produktů a služeb. Výdaje jsou udržovány na takové úrovni, která představuje nezbytná vydání na nové produkty, procesy vývoje, rozvoje zaměstnaneckých schopností nebo zavedení distribučních kanálů.

U většiny společností se však setkáváme s fází udržení. Zde je očekáváno udržení existujícího podílu na trhu, jen v některých případech i jeho možný nárůst. Investice jsou cíleny spíše na rozšíření výrobních kapacit a zlepšení kontinuálního vývoje. V této fázi jsou zdůrazňována tradiční finanční měřítka, jako jsou Return on capital employed (ROCE), provozní příjem nebo hrubá marže. Některé společnosti využívají novější finanční metriky, jako jsou Economic value added (EVA) nebo hodnota pro akcionáře. Právě tyto metriky reprezentují klasické finanční cíle (vysoká úroveň návratnosti kapitálu).

Poslední fázi můžeme pozorovat v případě, že společnosti chtějí sklízet investice, které byly provedeny rámci předchozích dvou fází. V rámci této fáze nejsou už prováděny

žádné významné investice a je zde kladen důraz na maximalizaci cash flow. Veškeré investice musí mít bezprostřední a určitou návratnost hotovosti. Cílem je maximalizovat hotovost, která bude vrácena společnosti ze všech v minulosti provedených investic. V této fázi se prakticky nevyskytuje žádný výzkum a vývoj, jelikož nezbývá již mnoho času v hospodářském cyklu obchodní jednotky. Případné investice jsou tak zbytečné.

Je třeba upozornit na to, že v následujících kapitolách bude převažovat fáze udržení, jelikož se budu zabývat již zavedenými podniky, kterých je v porovnání s množstvím podniků procházejících ostatními fázemi nejvíce. Navíc je zde téměř jisté, že právě tyto podniky prošly jak obdobím recese, tak i obdobím hospodářského růstu. Obecně jsou strategické náměty finanční perspektivy následující:

- **Růst tržeb a sortimentu** – rozšíření nabídky produktů a služeb, přilákání nových zákazníků a trhů, změna nabídky k vyšší přidané hodnotě u produktů a služeb, přecenění nabízených produktů a služeb.
- **Snížení nákladů / zlepšení produktivity** – snaha o snížení přímých nákladů na produkty a služby, snížení nepřímých nákladů a sdílení běžných zdrojů s jinými obchodními jednotkami
- **Využití aktiv / investiční strategie** – snaha vedoucích o snížení úrovně pracovního kapitálu, potřebného k podpoře objemu a sortimentu podnikání.

Zákaznická perspektiva

Díky zákaznické perspektivě by měli mít vedoucí jasnou představu jak o cílových zákaznících podniku, tak i o segmentech, ve kterých chce podnik působit. [6, s. 85] Spolu s tím je nutné nastavit si i výkonnostní kritéria. V případě cílových segmentů se může jednat například o podíl na trhu, získávání nových a udržování stávajících zákazníků nebo jejich spokojenost. Tato kritéria mohou představovat cíle pro jednotlivé oblasti podniku (zásobování, podnikový marketing, aj.). Podobně jako obvyklé finanční metriky však obsahují i některé nedostatky. Zaměstnanci například nemají zpětnou vazbu, jak se projevuje jejich práce na zákaznické spokojenosti nebo do jaké míry souvisí s udržením stávajících zákazníků. Tyto informace se dozví až později. Současně také měřítka nesdělují zaměstnancům, co mají konkrétně dělat, aby bylo dosahováno požadovaných výsledků.

Vedoucí pracovníci tedy musí zjistit, v čem zákazníci v cílovém segmentu vidí hodnotu, a tu poté zákazníkům dodávat. Mohou zvolit cíle, které v případě splnění umožní společnosti udržet a zároveň i rozšířit obchod s cílovými zákazníky. Skupiny cílů jsou následující:

- **Vlastnosti produktu a služeb** – funkčnost, kvalita, cena
- **Vztah se zákazníkem** – zkušenosti s prodejem a osobní vztahy
- **Obraz a pověst společnosti**

Interní podnikové procesy

Podnikové procesy se obecně dělí na hlavní a vedlejší (podpůrné). V rámci perspektivy interních podnikových procesů jsou vedoucími pracovníky identifikovány pouze takové, které jsou nejkritičtější pro dosahování jak zákaznických cílů, tak i cílů jejich akcionářů. Společnosti obvykle své cíle a metriky pro tuto perspektivu rozvíjejí až po stanovení cílů a metrik předcházejících perspektiv. Tato posloupnost jim umožňuje zaměřit se na ty interní podnikové procesy, které splňují cíle stanovené zákazníky a akcionáři.

Pro BSC je doporučováno, aby manažeři nadefinovali celkový řetězec interních procesů, který začíná inovačním procesem (identifikuje současné a budoucí zákaznické potřeby, rozvíjí nová řešení pro tyto potřeby). Pokračuje přes procesy provozní (dodávání stávajících produktů a služeb zákazníkům) a končí poprodejním servisem (nabízení poprodejních služeb, jež jsou přidanou hodnotou pro zákazníka, který si produkt zakoupil nebo službu nabízející společností využil).

Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva konceptu se zabývá využitím učení se v organizaci a jejím růstem [6, s. 146]. Cíle pohledu učení se a růstu jsou stěžejní kvůli propojení s ostatními perspektivami a slouží k tomu, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků v prvních třech perspektivách. Zkušenosti autorů knihy, která se zabývá konceptem BSC, ukázaly tři základní kategorie pro tuto perspektivu:

- **Schopnosti zaměstnanců** – výsledky zaměstnanců závisí především na třech základních kritériích (spokojenost zaměstnanců, produktivita zaměstnanců a

udržení zaměstnanců). Spokojený zaměstnanec bude produktivnější než nespokojený jedinec. Udržení zaměstnanců vyžaduje zvyšování jejich schopností prostřednictvím učení se v rámci organizace.

- **Schopnosti informačních systémů** – je prokázáno, že pokud zaměstnanci mají být v prostředí současného trhu efektivní, potřebují k tomu detailní informace o zákaznících, interních procesech a možných finančních dopadech na ně v případě učinění některých špatných či správných rozhodnutí. Právě tyto informace lze vyčíst z databází informačních systémů
- **Motivace, oprávnění a podpora** – schopné zaměstnance s přístupem k informacím je třeba v zájmu organizace neustále motivovat. Mnohdy ocení i to, že mohou z vlastní iniciativy učinit důležitá rozhodnutí. Bez neustálé motivace totiž není zajištěn úspěch organizace jako celku.

Pro podniky je vhodné, aby se z mnoha známých důvodů snažily udržet si své zaměstnance. Je třeba se zabývat i jejich dalším vzděláváním, aby v porovnání s konkurencí nezaostávali. Právě k tomu slouží definování této perspektivy, která má silnou vazbu na všechny předchozí.

6.1 Období prosperity

Nejprve se zaměřím na období prosperity. Jde o období, které předcházelo finanční a hospodářské krizi v roce 2008, a zároveň i současnost současnost – rok 2014. V tomto období se téměř nikdo nezabýval otázkou, jaký vliv na současný stav může krize vůbec mít. Hrubý domácí produkt vykazoval růst a zdálo se, že se nemůže stát nic hrozivého. Podniky využívaly osvědčené postupy, které fungovaly již několik let, a vykazovaly navíc pozitivní výsledky. Z toho důvodu se nikdo víceméně nesnažil o to, aby došlo k nějaké změně. Ve všeobecné rovině se jednalo o období, kdy byly vykazovány vysoké částky v souhrnu obratu společností a projevovala se snaha o co největší navýšení zisku. Aplikace BSC tak v tomto období nepřinese nic nového, jelikož společnostem jde v podstatě o jedinou věc, kterou je zvýšení vlastní hodnoty v porovnání s konkurenty.

6.1.1 Finanční perspektiva

Specifikace

V době prosperity je primárním cílem finanční perspektivy maximalizace hodnoty pro majitele, akcionáře a další zainteresované strany v organizaci. Jedná se o cíl, jehož je dosahováno tím, že jednotlivé společnosti nabízejí lepší kvalitu produktů než konkurence, jsou v očích veřejnosti oproti ostatním důvěryhodnější. Právě kvůli tomu, aby byla zajištěna nejvyšší kvalita produktů, většina společností vůbec vznikla. U akciových společností spolu s vyšší hodnotou společnosti rostou i ceny akcií.

Druhým cílem je růst ziskovosti. A to jak u zákazníků, tak u produktových řad výrobků. Právě kvůli tvorbě zisku, nepočítáme-li v to neziskové organizace, podniky vůbec existují. Je tedy přímo závislá i na celkové úrovni hodnoty společnosti. Při pohledu na splnění tohoto cíle je ihned viditelné, jak jsou jednotlivé produkty (popř. služby), které podnik nabízí (popř. poskytuje), žádané u zákazníků. Růstem ziskovosti se maximalizuje hodnota společnosti a je zde tedy přímý vztah mezi těmito dvěma cíli.

Posledním cílem orientovaným na oblast ICT je investování do ICT. Pro společnost je důležité, aby v době ekonomické jistoty investovala množství prostředků zejména do informačních technologií, jelikož se jedná o oblast pro konkurenční boj na trhu zcela nezbytnou. Právě nové technologické prostředky spolu s aktuálními verzemi softwaru, obsahující nové funkce, mohou být v mnoha případech klíčové. Investice do informačních technologií mají podobně jako růst ziskovosti vliv na celkovou hodnotu společnosti.

Měřitelnost

Prvním cílem, který je třeba řešit ve finanční perspektivě, je maximální hodnota společnosti. Jako optimální se zde jeví hodnotový ukazatel EVA, který znázorňuje ekonomický zisk. Ten představuje zisk, který je společností vykázán po odečtení účetních nákladů, daní a nákladů jak na cizí, tak i na vlastní kapitál.

K měření zisku (ztráty) za určité období je v podniku využíváno vzorce pro výsledek hospodaření, kdy jsou od veškerých výnosů podniku odečteny celkové náklady. Přesněji se jedná o ekonomický zisk, kdy je celkový výnos kapitálu snížený o náklady na kapitál. Je třeba se zaměřit vždy na určitý segment zákazníků a z něho poté sledovat konkrétní hodnoty, popřípadě měřit hodnoty pro jednotlivé výrobky či poskytované služby. To dává

přesnější přehled o tom, co je pro společnost stěžejní a na které oblasti se má především zaměřit.

Posledním měřitelným cílem v rámci finanční perspektivy jsou investice do informačních technologií. Vypočítají se podle vzorce pro návratnost investice. Podnik se snaží o takovou úroveň investic do ICT, aby se tato podnikem vynaložená částka v horizontu jím stanovených let vrátila. V případě, že tohoto nebude dosaženo, je třeba podrobnou analýzou zjistit důvody této situace. Je však možné tohoto cíle dosáhnout i po stanovené době, proto je třeba, aby společnost byla připravena i na případné záložní stavy.

6.1.2 Zákaznická perspektiva

Specifikace

V době finanční jistoty je úkolem pro všechny společnosti získat co nejvíce zákazníků, a zvýšit tak svůj podíl na trhu. V rámci této perspektivy je nutné sledovat jak požadavky, tak i potřeby zákazníků, protože právě ony jsou pro podniky zdrojem příjmů. Jako první cíl zákaznické perspektivy je stanoveno zvýšení podílu na trhu, který odráží to, jak si společnost stojí v porovnání s konkurencí, tedy jakou část trhu „obhospodařuje“ a jak stabilizuje svoji pozici v rámci konkurenčního boje.

Druhým cílem je nárůst zákazníků díky využití ICT, které může být jak v relativním, tak v absolutním vyjádření. Jedná se o důležitý cíl zákaznické perspektivy, jelikož získávání nových zákazníků je pro každý podnik velice podstatným z důvodu vztahu s primárním cílem této perspektivy, jímž je zvýšení podílu na trhu. V současné době je možné využít například internetovou reklamu či sociální sítě, díky kterým je v současnosti utužován vztah podnik – zákazník. Bez nárůstu zákazníků bude podnik jen stěží vykazovat vyšší zisk.

Jako poslední je zvoleno zvyšování spokojenosti zákazníků, které je hodnoceno dle stanovených kritérií. O spokojenost zákazníků společnosti je třeba se neustále starat, například jim poskytovat výhody prostřednictvím slev či informovat o nových produktech a službách. Vhodné je také sbírat a zaznamenávat data od zákazníků a následně je vyhodnotit. Všechny tyto činnosti jsou prováděny z důvodu utužení vztahu se zákazníkem a kvůli přímé vazbě na hlavní cíl této perspektivy – zvýšení podílu na trhu.

Měřitelnost

Metrika, která byla pro první cíl zákaznické perspektivy zvolena, je vyjádření zákaznického segmentu, který odebírá produkty či využívá služeb od dané organizace v porovnání s tím, jaká je velikost celého segmentu. Tedy celkový počet potenciálních zákazníků, kterým produkty a služby dodává konkurence, nebo ti, kteří se prozatím nerozhodli, zda budou chtít produkt či službu vyžadovat.

V návaznosti na první cíl, kterým je měření tržního postavení společnosti, je z pohledu nárůstu zákazníků důležité stanovit metriky, které vyjádří příliv nových či úbytek stávajících zákazníků v průběhu určitého časového období pomocí využití ICT. Kladné hodnoty prozradí, že využití moderních technologií je pro společnost přínosem. V případě záporných hodnot je třeba zjistit, proč využití těchto technologií nebylo v oblasti zákaznického segmentu účinné.

Cíl spokojenost zákazníků bude primárně měřen prostřednictvím dotazníků, tedy zpětnou vazbou. Spokojenost však lze sledovat i prostřednictvím toho, zda zákazník, který si v podniku zakoupil některý produkt či využil služby, v případě dalšího nákupu opět zvolí již prověřenou společnost, nebo její produkty či služby opětovně využije po vyzkoušení produktů konkurence. Co může být pro společnost dále stěžejní, je zpětná vazba od zákazníků. Jejich názory ve veřejných diskusích na internetu či sociálních sítí, kdy mají možnost vyjádřit se k úrovni nabídky, kvalitě produktů i k dalším skutečnostem.

6.1.3 Interní podnikové procesy

Specifikace

Ekonomická stabilita je obdobím, kdy je nutné vytvářet pro zákazníky nové produkty a starat se zároveň i o to, aby dodávky a následný servis byly na dostatečně vysoké úrovni. Prvním cílem pro interní podnikové procesy je snížení prodlev pomocí ICT. V období ekonomické jistoty se podnik snaží o to, aby díky moderním technologiím nemusel řešit prodlevy, které mohou být spojeny například se zpožděnou komunikací mezi jednotlivými odděleními nebo s pomalejší reakcí při práci u jednotlivého programového vybavení, jež je využito ve společnosti. Pokud je těchto prodlev velké množství, pro podnik není tento stav optimální a je třeba snažit se o to, aby došlo k jejich odstranění.

Dalším cílem této perspektivy je zlepšení procesu dodávky produktu/služby zákazníkovi. Je třeba starat se o to, aby při dodání produktu či služby byly zajištěny veškeré kroky, které je nutné od vydání produktu společností po jeho převzetí zákazníkem učinit. Je nutné, aby balení obsahovalo všechny uvedené komponenty, veškeré návody a záruční podmínky. V případě dotazů zákazníka by mělo být vše řádně vysvětleno, v případně požadavku zákazníka i dodavatelem prakticky vyzkoušeno.

Posledním cílem je poprodejní servis. U společností, které mají snahu udržet své zákazníky, je nutné, aby se o ně staraly i po samotné dodávce produktu či služby. Díky tomu zákazníci společnosti nemusí mít obavy, kam se v případě nenadálých komplikací obrátit. Společnost se snaží svým zákazníkům v každém případě vyhovět. Také to prospívá udržení vztahu „dodavatel-odběratel".

Měřitelnost

Měření prodlev bude ve společnosti probíhat tak, že bude sledována procentní změna délky prodlev před využitím ICT v porovnání s délkou prodlev po využití ICT. Ukáže se, zda je využití ICT pro společnost prospěšné, či nikoliv. V současné době je však nemyslitelné, že by využití moderních technologií nemělo mít užitek. Optimální tak bude sledovat nikoliv to, zda je změna prospěšná, či nikoliv, ale o kolik procent bude snížena délka prodlev.

Proces dodání bude měřen časem, který je počítán od doby, kdy je produkt odběratelem připraven k vydání, až po dobu, kdy je dodán koncovému zákazníkovi. Tento čas je nutné neustále zkracovat a přiblížit se tak optimálnímu stavu pro zákazníka společnosti, který požaduje co nejrychlejší dodávku požadovaného produktu.

Proces poprodejního servisu bude měřitelný četností požadavků na servis napříč zákaznickým segmentem. Důležité bude, kolik požadavků na služby, které jsou zákazníky po prodeji požadovány, připadne na jednoho zákazníka. To bude značit i četnost problémů s každým nabízeným produktem, jelikož se u něj zaznamená požadavek na poprodejní službu.

6.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Specifikace

V době ekonomické stability se dostává do popředí snaha o zaměstnávání co nejschopnějších pracovníků, i kdyby to mělo pro podnik představovat celkové navýšení nákladů kvůli vyššímu mzdovému ohodnocení. Hlavním cílem perspektivy učení se a růstu je udržení klíčových a schopných zaměstnanců. Z důvodu zdravé obměny a finančních možností společností je zde vhodná pouze fluktuace na pozicích, které se zdají být nedostatečně využity. Mnoho zaměstnanců sice odvádí svoji práci dle očekávání, avšak pro společnost nepředstavují žádnou hodnotu navíc, která by ji mohla posunout více dopředu.

Druhým cílem poslední čtvrté perspektivy Balanced Scorecard je spokojenost zaměstnanců, díky které se u společnosti projevuje jednak vyšší produktivita, ale zároveň se zlepšuje i kvalita odvedené práce. Také proto by cílem společností mělo být, aby se v jejich prostředí cítili všichni zaměstnanci dobře, aby pracovali v přátelském kolektivu a neměli tak žádný důvod k odchodu za pracovní příležitostí jinam. Právě spokojenost zaměstnanců má vliv na udržení jedinců pro společnost klíčových, což je primárním cílem této perspektivy.

Obnova ICT je posledním cílem této perspektivy. Podnik by se měl snažit o to, aby jeho zaměstnanci měli možnost využívat nejmodernější technologie a softwarové vybavení. Veškeré tyto novinky totiž pro moderní společnost nepředstavují žádný problém. Má na to vliv i intuitivní ovládání, jež nepotřebuje dlouhé zaškolení zaměstnanců, kteří naopak ocení, že mohou využívat současnou techniku. Jejich práce bude o to příjemnější a jednodušší. Tento cíl má tedy vliv na udržení spokojenosti zaměstnanců a pro podnik by neměl znamenat neobvyklý výdaj.

Měřitelnost

Udržení schopných a pro podnik nepostradatelných zaměstnanců je měřeno tím, jak často se na jednotlivých sledovaných pozicích ve společnosti mění obsazení těchto pracovních míst. Jedná-li se o velice schopné jedince, je zřejmé, že na této pozici není dobré provádět často změnu. Například hodnota fluktuace pro podnik na důležitých

postech nesmí například za dva roky přesáhnout deset procent, jinak to představuje komplikace, které jsou spojeny s náhradou nepostradatelných pracovníků.

Spokojenost zaměstnanců je měřitelná dotazníky, které budou pověřenými pracovníky ve společnosti vyhodnocovány. Mohou obsahovat dotazy různého charakteru, které by měly směřovat k vyjádření osobních pocitů zaměstnanců týkajících se pracovního prostředí. Tyto dotazníky jsou vyplňovány v každém z oddělení společnosti. V jejich následném vzájemném porovnání lze spatřit ta, v nichž je pracovní prostředí na vysoké úrovni, ale i taková, v kterých je třeba kvůli zvýšení spokojenosti pracovníků provést zlepšení.

Obnova ICT napříč podnikem je měřena počtem zařízení, která jsou v podniku vyměněna v horizontu několika let. Zařízení i SW postupem času zastarává a je třeba ho obnovit. U zařízení to představuje jednodušší práci pro zaměstnance a u software se lze setkat s novými funkcemi. Tuto obnovu je však vhodné řešit postupně v rámci podnikem stanovených etap, které mohou následovat například v jednoročních intervalech.

6.2 Období recese

Druhý případ představuje období recese, tedy dobu, která nastala po vypuknutí hospodářské krize. Oproti prvnímu modelu jsou zde viditelné jisté změny v chování společností. V této době pro ně existují jiné priority, které velmi úzce souvisí i se stanovenými cíli. Po období ekonomické stability, které recesi předcházelo, přišlo v podobě krize jakési vystřízlivění, jež mělo podniky vrátit do reality. Situace na trhu je v této době zkrátka odlišná. Především proto, že se podniky snaží o co největší snížení nákladů. Z důvodu horší ekonomické situace jsou prováděny škrty napříč odvětvími a důraz je kladen na co nejvyšší úspory. To se může projevit jak ve snižování počtu zaměstnanců v rámci odvětví, tak v horších případech i v uzavírání divizí společnosti, které jsou nevýnosné. Podniky musí řešit velmi složitou situaci a vedení společností má učinit co nejlepší rozhodnutí, které povede k opětovné stabilizaci firmy. Téměř ve všech podnicích se období recese nějakým způsobem negativně projevilo. Některé však mohly být díky lepší reakci na nastalé změny ve velké výhodě oproti konkurenci.

6.2.1 Finanční perspektiva

Specifikace

Hlavním cílem podniků je i v době ekonomické nejistoty zvýšení celkové hodnoty společnosti, stejně jako tomu bylo v období ekonomické stability. Avšak někde tomu tak není proto, že vlastníci vždy požadují, aby po produktech společnosti byla co nejvyšší poptávka. Mají totiž zájem i o to, aby společnost z pohledu akcionářů měla v porovnání s konkurencí stále i co nejvyšší hodnotu akcií. K tomuto cíli je však třeba v tomto období přistupovat poněkud jinak. Není zde totiž snaha o co nejvyšší investice, neboť pro podnik jsou stěžejní jeho úspory.

Dalším cílem, který je důležité z hlediska finanční perspektivy v období ekonomické nejistoty měřit, je úspora finančních prostředků pomocí využití ICT. Podnik se snaží o to, aby co nejvíce jeho činností bylo automatizováno. To má za následek skutečnost, že některé činnosti již nebudou muset být součástí každodenní práce zaměstnanců společnosti. Ti se tak budou moci soustředit na oblasti pro společnost důležitější. Předpokladem však je využití současného vybavení ICT společnosti, jelikož nelze v době krize poskytovat prostředky pro nákup nových zařízení. Tento cíl však také souvisí s posledním cílem finanční perspektivy – snižováním nákladů. Veškeré úspory prostřednictvím využití stávajícího ICT i v oblastech, kde doposud využito nebylo, budou mít postupem času vliv i na snižování nákladů.

Poslední důležitou zásadou je mít co nejnižší náklady. Je třeba, aby ve společnosti nebyly prokázány zbytečné mzdové náklady na pracovníky nebo na provozní kapitál. Je zřejmé, že se jedná o nedílnou součást finanční perspektivy, jelikož správné rozmístění nákladů v době ekonomické nejistoty je pro udržení konkurenceschopnosti společnosti na trhu stěžejní. V mnohých společnostech se však tyto náklady objevují v oblastech, které nejsou pro společnost důležité. Právě zde je nutné hledat úspory.

Snižování nákladů má vazbu na primární cíl finanční perspektivy BSC. Pokud se totiž snižují bez vlivu na produkci podniku, očekává se zvýšení celkové hodnoty společnosti. Úspora finančních prostředků díky automatizaci některých činností je také důvodem pro zvyšování hodnoty společnosti.

Měřitelnost

Výpočet celkové hodnoty společnosti se získá rovněž využitím vzorce pro výpočet přidané hodnoty společnosti (EVA). Stejně jako v době jistot i zde je třeba usilovat o zisk pro akcionáře. A tento ukazatel nám poskytne výsledek hospodaření po zdanění, který je již snížený o odměny, jež je třeba vyplatit věřitelům a vlastníkům (jedná se o tzv. „náklady kapitálu").

Úsporu finančních prostředků díky využití ICT bude podnik měřit tím, jaká bude procentní změna úspory finančních prostředků po využití ICT oproti stavu před jeho využitím. V důsledku automatizace některých činností tedy současně odpadnou některé náklady s nimi spojené, jelikož se musel určený pracovník podílet na jejich správě. A ani zde se neočekává, že by tyto úspory byly zanedbatelné. Podnik tedy bude sledovat pouze procentní zvýšení úspor oproti období, kdy automatizované činnosti byly ještě součástí práce zaměstnanců.

Posledním cílem, který je třeba v rámci finanční perspektivy v době ekonomické nejistoty řešit, je snižování nákladů. Ty jsou řízeny metodou Activity-based costing (ABC), která využívá měření skutečných fyzických výkonů prováděných činností a aktivit pro přiřazování nákladů k jednotlivým sledovaným objektům. Vzhledem k tomu, že tato kalkulace poskytuje přesnější informace o nákladech výkonů, je využitelná pro období hospodářské nejistoty. Právě tehdy je totiž třeba přesně znát co nejvíce informací o každém nákladu, který je ve společnosti zaznamenán.

6.2.2 Zákaznická perspektiva

Specifikace

Primárním cílem zákaznické perspektivy bude v době nejistoty snaha udržet si své stávající zákazníky. Neustálá snaha o získávání těch nových je cílem především v době ekonomické prosperity a k jeho dosažení je třeba mj. vynaložit i značné finanční prostředky. To, aby byl v podniku zaznamenán nenadálý nárůst počtu zákazníků, není levnou záležitostí. Proto je třeba snažit se v době nejistoty všemi možnými způsoby a prostředky o udržení jejich současného stavu. V rámci této perspektivy jsou však právě následující dva cíle stanoveny proto, aby byl naplněn primární cíl a společnost si tak stávající zákazníky udržela.

Dalším cílem v úzké souvislosti s primárním je využívání ICT pro lepší komunikaci se zákazníkem v době ekonomické nejistoty. Zákazník je v tomto období pro společnost velmi důležitý, a proto je třeba využit v komunikaci s ním co nejvíce nástrojů, které nejsou finančně náročné. Nelze však využití ICT v době krize zaměňovat za jeho stejné využívání v době ekonomických jistot. V době prosperity jde totiž především o zvyšování počtu zákazníků podniku. V době krize je naopak třeba maximálně využít dostupnou technologii s nejnižšími náklady a vycházet vstříc stávajícím zákazníkům. V současné době je nejběžnější komunikací se zákazníkem rozhovor prostřednictvím infolinek. Stále častěji se však u společností setkáváme s komunikací, která není na tak důvěryhodné osobní úrovni jako dřív. Probíhá písemně a případný zodpovězený dotaz je dostupný všem uživatelům, kteří se o danou oblast zajímají – sociální sítě.

Jako poslední v této perspektivě je třeba se zabývat zlepšením kvality nabízených výrobků a poskytovaných služeb. V době ekonomické nejistoty je lépe, když se společnosti nemusí starat o to, jak jsou zvyšovány počty reklamovaných produktů či služeb. Vyplatí se vsadit na kvalitu provedení, a tím si stávající zákazníky udržet. V případě reklamace výrobků je třeba, aby byl reklamační personál na velmi vysoké úrovni a aby doba nutná k výměně či opravě zařízení byla co nejkratší. Bude-li v tomto ohledu společnost o krok napřed před konkurencí, mnohé zákazníky právě tato skutečnost přesvědčí a zůstanou věrni společnosti, kde se k nim chovají co nejpřívětivěji.

Měřitelnost

Celkový počet zákazníků bude neustále sledován pomocí reálných hodnot. Společnost si totiž vede údaje o svých zákaznících. Díky tomu tak jsou rovněž vidět změny v jejich celkovém počtu. Je tak na první pohled zřejmé, zda se počet zákazníků podniku snižuje či zvyšuje. Je zcela jisté, že jich nebude ubývat zvláště tehdy, budou-li uspokojeny jejich potřeby spolu s poskytováním slev na nabízený sortiment výrobků a služeb. Podnik se zkrátka musí snažit o to, aby jeho zákazník nepřešel ke konkurenci.

Druhým cílem je využití ICT pro komunikaci se zákazníkem, které je měřeno prostřednictvím zpětné vazby od zákazníků společnosti. Je tak jasná reakce společnosti i původního dotazujícího. Zákazníkům je možné poslat zhodnocení, nakolik byl položený dotaz společností zodpovězen či požadavek vyřešen. Podnik veškeré zpětné vazby

vyhodnocuje a snaží se o to, aby byly poskytované služby a nabízené výrobky v budoucnu kvalitnější. Díky tomuto zlepšení na základě využití ICT pro komunikaci by se mělo v budoucnu snížit i množství požadavků jednotlivých zákazníků na společnost.

Kvalita výrobků a služeb je měřena tím, jak často se v jejich souvislosti společnost setkává s reklamací. Je třeba sledovat počet reklamací na prodaný počet daného výrobku či poskytnuté služby. V závislosti na těchto hodnotách je nutné snažit se o to, aby se v budoucnu s těmito nedostatky zákazníci již nesetkali. V případě, že je u některého druhu výrobku zaznamenán počet reklamací překračující stanovenou úroveň, je třeba zjistit jejich příčiny. Společnosti poskytuje toto zjištění dvě možnosti – buď zajistit, aby se dané vady u výrobku v budoucnu již neobjevily, anebo vadný druh výrobku ze své nabídky zcela odstranit.

6.2.3 Interní podnikové procesy

Specifikace

U interních podnikových procesů je nutné řešit především optimalizaci nákladů. V době nejistoty je třeba šetřit ve všech oblastech, kde je to jen možné. Právě náklady jsou tou složkou, kterou lze pomocí záznamů v systému měřit. Je tedy poměrně snadné zjistit ty náklady, které je nutné optimalizovat. Navíc je tento cíl v přímém vztahu se třetím cílem zákaznické perspektivy, kterým je snižování nákladů.

Důležitým cílem je především v době ekonomické krize řízení rizik. Podstatné je soustředit se na rizika celého trhu, jelikož zde nastávají v důsledku hospodářské recese jak změny na straně nabídky, tak i poptávky. V době nejistoty je třeba brát v úvahu i finanční rizika – jak vnější (likvidita, inflace či úvěrová rizika), tak vnitřní (platební neschopnost, špatné investice) a také manažerská rizika. Právě v tomto období je třeba rizika řídit ještě s větší opatrností, jelikož mohou mít drastický dopad na celý podnik. A to může v některých případech vést až k jeho zániku.

Posledním cílem, kterým je třeba se v rámci interních podnikových procesů zabývat, je komunikace ICT napříč podnikem. Je nutné zaměřit se především na to, aby jednotlivá ICT zařízení mezi sebou spolehlivě komunikovala a pro zaměstnance tak byla v požadovanou dobu potřebná data k dispozici. Díky tomu je snížen čas, který je nutný k uskutečnění některých činností. Vazba tohoto cíle s cílem zlepšení kvality

výrobků/služeb značí, že prostřednictvím zlepšení komunikace napříč jednotlivými odděleními podniku dojde i ke zlepšení kvality nabízeného portfolia podniku.

Měřitelnost

Optimalizace nákladů je měřená tím, jak se změní celkový stav nákladů společnosti před provedením jejich optimalizace v porovnání se stavem po ní. Je třeba sledovat v procentuálním vyjádření úroveň, na kterou se náklady dostaly. Následně je možné úroveň dosažení tohoto cíle vyhodnotit.

Rizika, se kterými se může společnost setkat, jsou měřena tzv. kvantitativní analýzou. Je založena na matematickém výpočtu a výsledná hodnota je dána součinem veličin pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků rizik. Následně je využita matice rizik, kde jsou jednotlivá rizika posouzena na základě obou veličin. Součástí matice je i rozhodnutí o vhodných opatřeních ke každému z rizik.

Komunikace ICT napříč podnikem je měřena zpětnou vazbou. Podnik bude sledovat zvýšení efektivnosti jednotlivých zaměstnanců tak, že od nich bude chtít znát jejich pohled na změněný stav. Zdali se jim jejich práce díky komunikaci ICT napříč všemi odděleními jeví jako rychlejší, či nikoliv. Je nutné mít časovou rezervu, v níž jsou zaměstnanci s těmito změnami seznámeni, a přínosy komunikace ICT hodnotit případně až po nějaké době.

6.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Specifikace

Primárním cílem, kterým je třeba se zabývat především v době krize, je udržení schopných a pro podnik velice důležitých pracovníků. Především na nich totiž závisí bezproblémový chod podniku. Je jasně prokázáno, že v případě obsazení postů intelektuálními kapacitami jsou vykazovány stále lepší výsledky, vysoce ceněné v porovnání s konkurencí.

Druhým cílem perspektivy učení se a růstu je zavedení v jedné z předchozích kapitol zmíněné MBO. Využití tohoto systému je pro společnost optimální v podstatě kdykoli. V době ekonomické nejistoty je však kladen ještě větší důraz na plnění pouze stanovených cílů. Řízení dle cílů se totiž stává významnějším proto, že nepřímo souvisí i

s řízením nákladů podniku. Firmy se snaží šetřit ve všem, a právě řízení dle cílů má tak rovněž pomoci k odstranění přebytečných výdajů podniku. MBO však může podpořit i primární cíl, jelikož zaměstnancům se v mnoha případech pracuje mnohem lépe, pokud přesně vědí, co konkrétně mají udělat. Výsledná hodnota jejich výstupu je potom mnohem vyšší.

Zajistit využití moderních forem vzdělání je posledním cílem této perspektivy. Jeho splnění je důležité především proto, že všichni zaměstnanci podniku mohou zdokonalovat své individuální schopnosti a znalosti. A tak jistě uvítají, když mohou využít zařízení, s nimiž přicházejí každodenně do kontaktu v souvislosti s e-learningem. Ve svém pracovním prostředí se zaměstnanci ve většině případů cítí nejlépe a je pro ně jednodušší se zde vzdělávat. Tento cíl má přímou vazbu na cíl udržení schopných zaměstnanců, jelikož po nich nebude požadováno absolvovat zdlouhavá školení v případech, kdy to není bezpodmínečně nutné. I tyto nové formy vzdělávání mají přimět pracovníky ke zlepšení jejich pracovní morálky a zároveň mohou přispět i k udržení zaměstnanců pro podnik nepostradatelných.

Měřitelnost

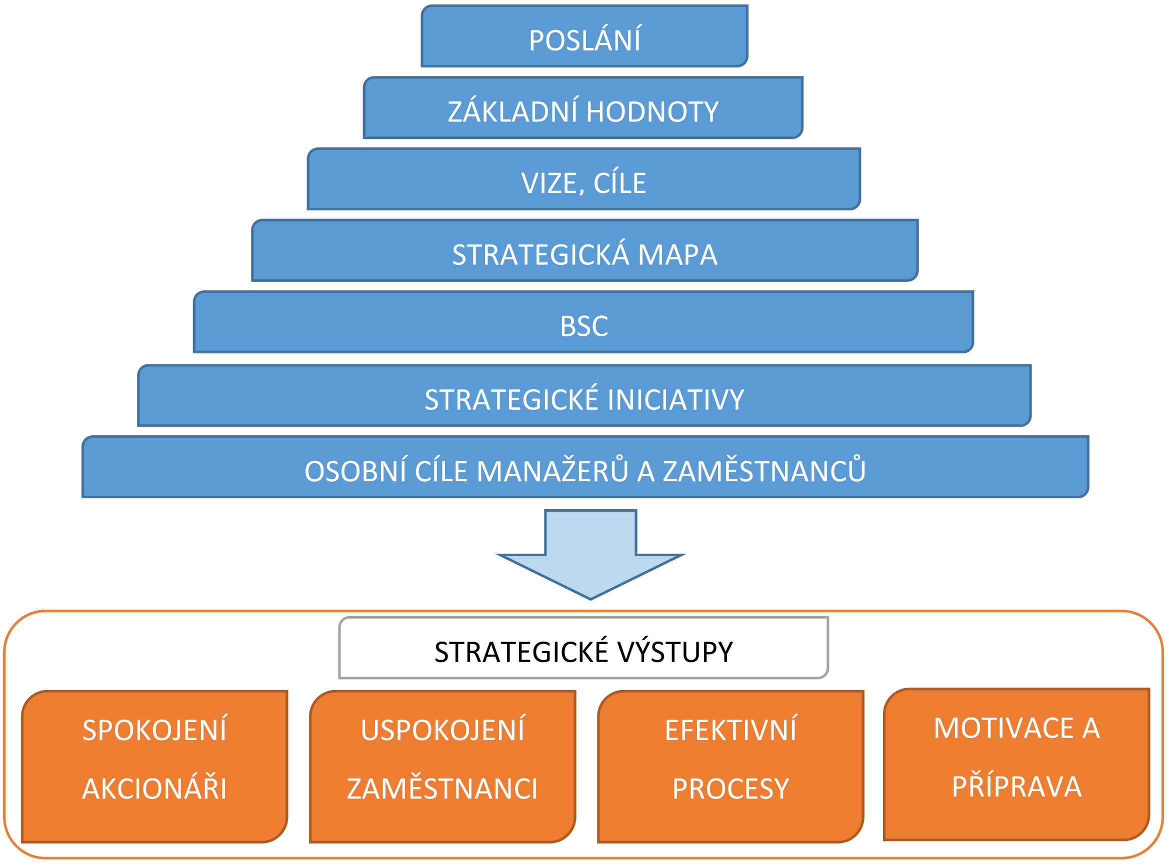
Cíl udržení schopných pracovníků bude měřen tím, jak často budou probíhat změny na pozicích společností označených jako stěžejní. Je třeba sledovat fluktuaci zaměstnanců, kteří svou vykonanou prací odvádějí podniku cenné služby. Fluktuace těchto zaměstnanců nesmí klesnout pod společností stanovenou hranici, např. deset procent. Tyto zaměstnance musí společnost za každou cenu udržet. Kromě jiného disponují také mnoha důležitými zkušenostmi a informacemi, které by mohly být užitečné i u konkurence.

Metrikou pro zavedení systému MBO bude sledování úrovně splnění jednotlivých cílů. Ty jsou stanoveny top manažery a pronikají v hierarchii společnosti na stále nižší úrovně vedení až po řadové zaměstnance. Je tedy nutné detailně kontrolovat splnění jednotlivých plánů a sledovat rozdíly v tomto plnění před zavedením MBO a po nasazení tohoto systému. Dá se přitom očekávat jak mnohem vyšší produktivita zaměstnanců, tak i rychlejší splnění stanovených cílů.

Využití moderních forem vzdělání bude měřeno a posuzováno dle dotazníků, které jsou v tomto případě určeny pro zaměstnance podniku. Je třeba od každého pracovníka získat osobní pohled na změnu ve firemním vzdělávání před zavedením moderních forem školení a po využití těchto nových forem vzdělání. V návaznosti na vyplněné dotazníky je třeba současný stav vyhodnotit. Vedoucí pracovníci by se měli snažit o to, aby pro své podřízené zajistili co nejpřívětivější formu vzdělávání, aniž by se snižovala jeho kvalita. Zaměstnanci potom nemusí hledat důvody pro změnu pracovní příležitosti kvůli nedostatečnému vzdělání.

7 Strategické mapy

Strategické mapy jsou součástí konceptu BSC a znázorňují propojení jednotlivých cílů napříč jeho perspektivami. Vycházejí ze strategického plánu společnosti, který vytváří její vrcholový management. Schéma tohoto plánu je znázorněno na následujícím obrázku.



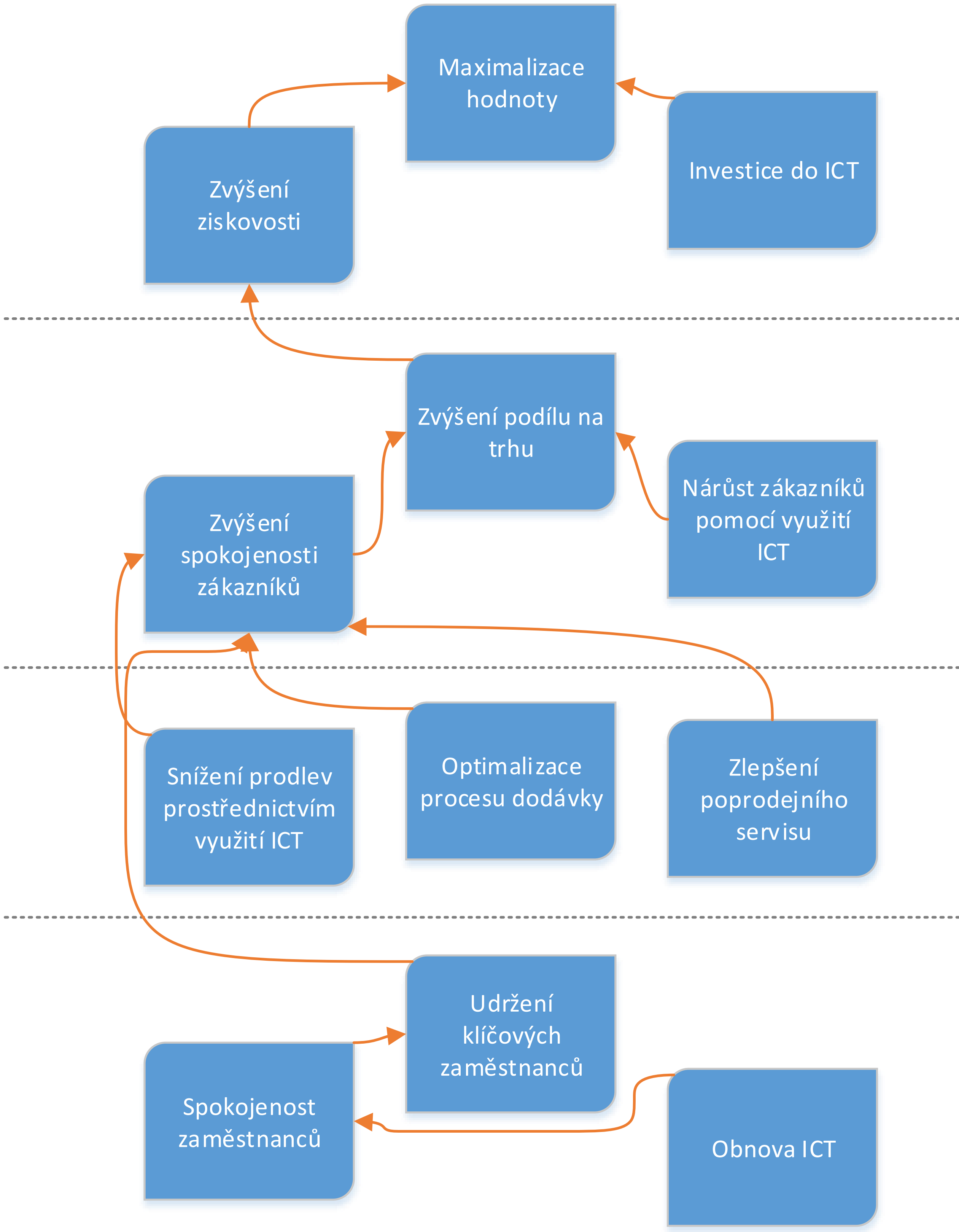
Obrázek 4 – Strategický plán [8, s. 12]; vlastní zpracování]

V této kapitole budou vyobrazeny vztahy „příčina-následek“. Model bude vytvořen jak pro období ekonomické stability, tak pro období krize. Bude z něj patrné, jaké jsou závislosti mezi jednotlivými cíli. Jako součást strategické mapy bude pro větší přehlednost vypracován i seznam jednotlivých cílů s jejich metrikami.

7.1 Období prosperity

V době prosperity má procesní mapa za primární cíl maximalizaci hodnoty společnosti. V souvislosti s jejím dosažením jsou zaznamenány následující vztahy. Zvýšení hodnoty společnosti zajistí jednak investice do ICT a dále pak zvyšování ziskovosti, jelikož je třeba snažit se v době ekonomické jistoty o co nejvyšší zisky. Těch je docíleno díky vyššímu podílu na trhu společnosti. ICT pomohou k dosažení tohoto cíle nárůstem nových zákazníků například prostřednictvím lepší úrovně komunikace. Není to však jediný cíl, který může ke zvýšení podílu na trhu dopomoci. Toho se docílí i díky rostoucí spokojenosti zákazníků společnosti. Za jejího přispění začne být o nabízené výrobky a poskytované služby společností na trhu větší zájem.

Na cíl zvýšení spokojenosti zákazníků mají přímou vazbu i veškeré cíle procesní perspektivy – snížení prodlev řádným využitím ICT, optimalizace procesu dodávky a zlepšení poprodejního servisu. Spolu s těmito cíli v rámci perspektivy interních podnikových procesů stojí za zvýšením spokojenosti zákazníků i udržení klíčových zaměstnanců, cíle perspektivy učení se a růstu. Díky těmto dobrým pracovníkům je kvalita nabízených produktů a poskytovaných služeb na velmi vysoké úrovni. Cíle udržení klíčových zaměstnanců společnost dosáhne pomocí zvýšení jejich spokojenosti, která roste i pomocí pravidelné obnovy ICT.



Obrázek 5 - Strategická mapa v období prosperity [vlastní zpracování]

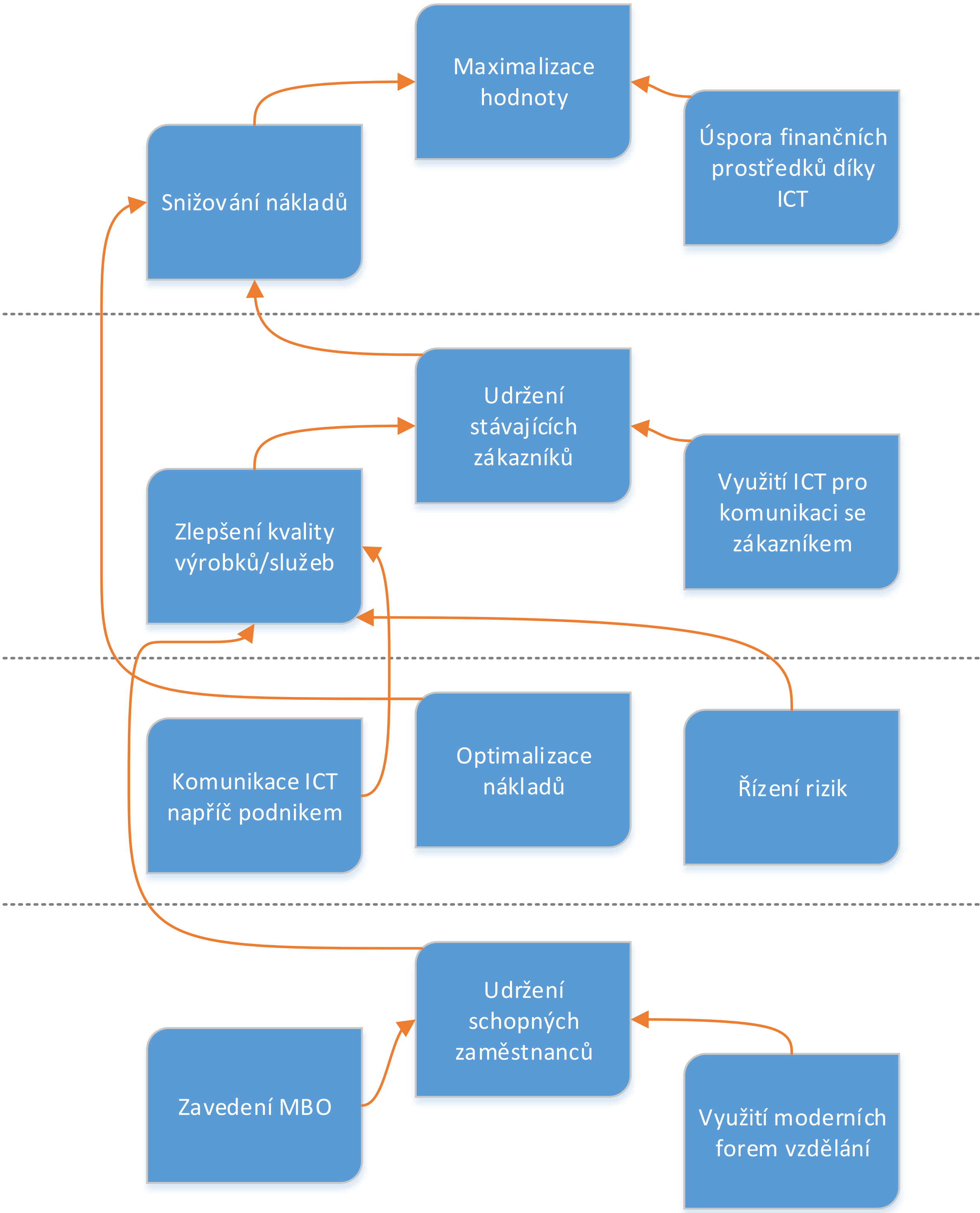
FINANČNÍ PERSPEKTIVA				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**ODPOVĚDNOST**	**ČASOVOST**
Maximalizace hodnoty	Earned Value Added (EVA)	spokojenost zainteresovaných osob	divize/oddělení společnosti	měsíčně
Zvýšení ziskovosti	výnosy - náklady	dosažení kladných hodnot	divize/oddělení společnosti	měsíčně
Investice do ICT	Return on Investment (ROI)	dle stanoveného rozpočtu	IT manažer	ročně
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Zvýšení podílu na trhu	počet zákazníků společnosti/celkový počet potenciálních zákazníků	zvýšení podílu o 2%	divize/oddělení společnosti	měsíčně
Nárůst zákazníků pomocí využití ICT	počet zákazníků společnosti při využití ICT/počet zákazníků před využitím ICT	vyšší počet zákazníků o min. 3%	oddělení komunikace se zákazníkem	měsíčně
Zvýšení spokojenosti zákazníků	zpětná vazba	eliminace nedostatků	divize/oddělení společnosti	měsíčně
INTERNÍ PODNIKOVÉ PROCESY				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Snížení prodlev prostřednictvím ICT	procentní změna délky prodlev před využitím ICT/délka prodlev při využití ICT	snížení prodlev s využitím ICT o min. 15%	IT oddělení	týdně
Optimalizace procesu dodávky	čas potřebný k dodání produktu	snížení času dodávek o min. 10%	oddělení pro optimalizaci	týdně
Zlepšení poprodejního servisu	četnost reklamací/počet zákazníků společnosti	snížení doby při poskytnutí poprodejního servisu o min. 10%	oddělení pro optimalizaci	týdně
PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Udržení klíčových zaměstnanců	fluktuace zaměstnanců	míra fluktuace do 20%	management	ročně
Spokojenost zaměstnanců	dotazník	spokojených zaměstnanců 95% a více	management	měsíčně
Obnova ICT	počet obnovených zařízení	obnova 20% zařízení za rok	management	ročně

Tabulka 1- SMART v období prosperity (BSC) [vlastní zpracování]

7.2 Období recese

V období recese má procesní mapa stejný hlavní cíl jako v případě předchozího modelu finanční perspektivy – maximalizace hodnoty v očích akcionářů a vlastníků. Rozdílné jsou však cíle jednotlivých perspektiv a vztahy „příčina-následek“, které vedou k tomu, aby bylo těchto+ cílů dosaženo. Maximalizace hodnoty společnosti je závislá jednak na úspoře finančních prostředků díky využití ICT a jednak na snižování nákladů. Pro společnost právě to totiž představuje oblast, ve které lze ušetřit. Primárním cílem je u zákaznické perspektivy udržení stávajících zákazníků. K jeho dosažení je důležité maximální využití ICT pro komunikaci společnosti se zákazníkem. Kromě toho je vhodné v době krize zaměřit se na zlepšení kvality nabízených výrobků a poskytovaných služeb. Může to vést nejen k udržení současného stavu, ale i k případnému nárůstu zákazníků nových.

V perspektivě interních procesů je obsažen cíl optimalizace nákladů, který má přímou vazbu na cíl snižování nákladů ve finanční perspektivě, jelikož při detailním rozboru všech nákladů se jasně objeví oblasti, ve kterých může dojít k jejich snížení. Dalším cílem je řízení rizik s vazbou na zlepšení kvality výrobků/služeb. Důvodem je, že rizika, která mohou být pro podnik aktuální a mohou souviset i s kvalitou nabídky společnosti, by měla být eliminována. Posledním cílem je komunikace ICT napříč podnikem, která má rovněž vazbu na lepší kvalitu výrobků a služeb. Udržení schopných zaměstnanců je hlavním cílem perspektivy učení se a růstu. K jeho dosažení přispějí cíle zavedení tzv. MBO, kdy každý pracovník veškerou práci podřizuje naplnění stanoveného cíle a využití moderních forem vzdělávání, přičemž v současnosti může být ke školení zaměstnanců využit například e-learning.



Obrázek 6 - Strategická mapa v období recese [vlastní zpracování]

FINANČNÍ PERSPEKTIVA				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Maximalizace hodnoty	Earned Value Added (EVA)	spokojenost zainteresovaných osob	divize/oddělení společnosti	měsíčně
Úspora finančních prostředků díky ICT	procentní změna úspory finančních prostředků po využití ICT oproti stavu před využitím ICT	snížení výdajů po zavedení ICT o min. 4%	divize/oddělení společnosti	ročně
Snižování nákladů	Activity Based Costing (ABC)	nižší úroveň nákladů oproti minulosti	divize/oddělení společnosti	měsíčně
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Udržení stávajících zákazníků	počet zákazníků společnosti/počet zákazníků společnosti v předchozím sledovaném období	min. shodná velikost zákaznického segmentu s předchozím obdobím	divize/oddělení společnosti	měsíčně
Využití ICT pro komunikaci se zákazníkem	zpětná vazba	přírůstek zákazníků po zavedení ICT o min. 3%	oddělení komunikace se zákazníkem	měsíčně
Zlepšení kvality výrobků/služeb	počet reklamací/prodané výrobky	snížení četnosti reklamací o 20%	divize/oddělení společnosti	měsíčně
INTERNÍ PODNIKOVÉ PROCESY				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Optimalizace nákladů	náklady společnosti po optimalizaci/náklady společnosti před optimalizací	nižší náklady oproti předchozímu období o 2%	oddělení pro optimalizaci	týdně
Řízení rizik	kvantitativní analýza rizik	Možné scénáře při řešení rizik	management	týdně
Komunikace ICT napříč podnikem	zpětná vazba	zvýšení pokrytí komunikace ICT o 10%	IT oddělení	měsíčně
PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Udržení schopných zaměstnanců	fluktuace zaměstnanců	míra fluktuace do 20%	management	ročně
Zavedení MBO	sledování úrovně splnění úkolů	zvýšení efektivnosti při zavedení MBO	management	týdně
Využití moderních forem vzdělání	dotazník	více moderních forem oproti klasickým	management	měsíčně

Tabulka 2 - SMART v období recese (BSC) [vlastní zpracování]

8 Systémový pohled na efektivní řízení podnikové informatiky

V rámci poslední kapitoly bude představen pohled na IT Balanced Scorecard v době ekonomické nejistoty a hospodářské stability. Kromě toho se zaměřím na podnikové řízení jako na systém. V modelu bude znázorněna vazba jednotlivých standardů a metrik na rozdílné úrovně řízení IS/ICT.

Okolí podniku

V obecné rovině lze samotný podnik znázornit jako soubor lidských a technologických kapacit, které přeměňují vstupy na výstupy. V podniku tedy vzniká jakýsi transformační proces, který se stará o tuto přeměnu. Právě ona je důvodem existence podniků. Všechny výše zmíněné „komponenty“ lze považovat za vnitřní okolí podniku. Vstupy mohou představovat jak součásti výrobků, tak i kapitál společnosti. Za výstupy je možné považovat jak výrobky nebo služby, tak také zisky společnosti.

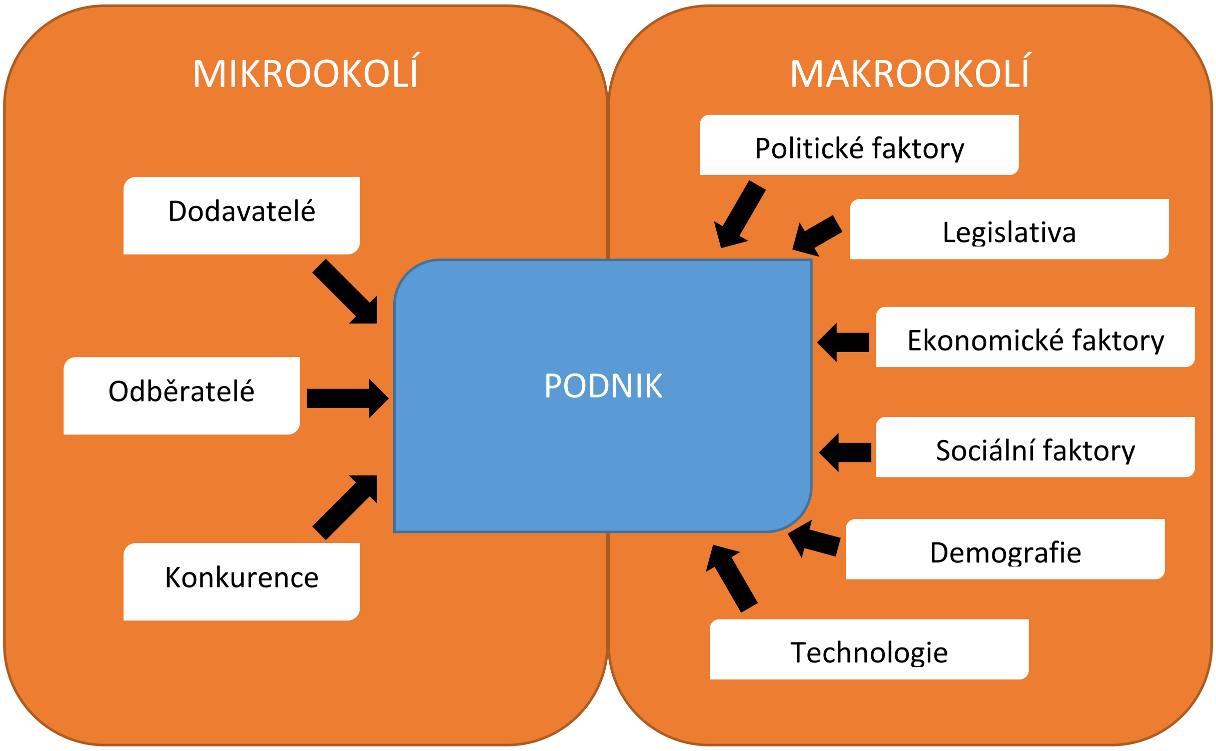
Tyto vztahy můžeme označit za činné, jelikož podnik ovlivňuje jak vstupy, jež mají být součástí prodávaných výrobků a poskytovaných služeb, tak i transformační proces, zajišťující výstupy společnosti.

Obrázek 7 - Vnitřní okolí podniku [9, str. 4, vlastní zpracování]

Mimo vnitřní okolí působí na podnik i okolí vnější. Odlišujeme v tomto směru dva typy okolí – mikrookolí a makrookolí. V prvním případě se jedná především o dodavatele, odběratele a konkurenci společnosti. K identifikaci jednotlivých faktorů existuje množství nástrojů (Porterův model pěti sil, model šesti sil podle Grovea). V rámci makrookolí působí na podnik faktory, které on sám nemůže nijak ovlivnit. Může se jednat o politické faktory, legislativu, ekonomické faktory, sociální faktory, demografii a technologie. K jejich vymezení jsou užitečné nástroje jako PEST analýza, která se časem rozšířila o oblast legislativy a

prostředí na analýzu PESTEL (PESTLE). Je třeba zmínit i tzv. analýzu LONGPEST, jež vychází z klasické PEST, avšak je zaměřena svými faktory na místní (**LO**cal), národní (**N**ational) i celosvětovou (**G**lobal) úroveň. Propojení mikrookolí a makrookolí s podnikem je znázorněno na následující straně.

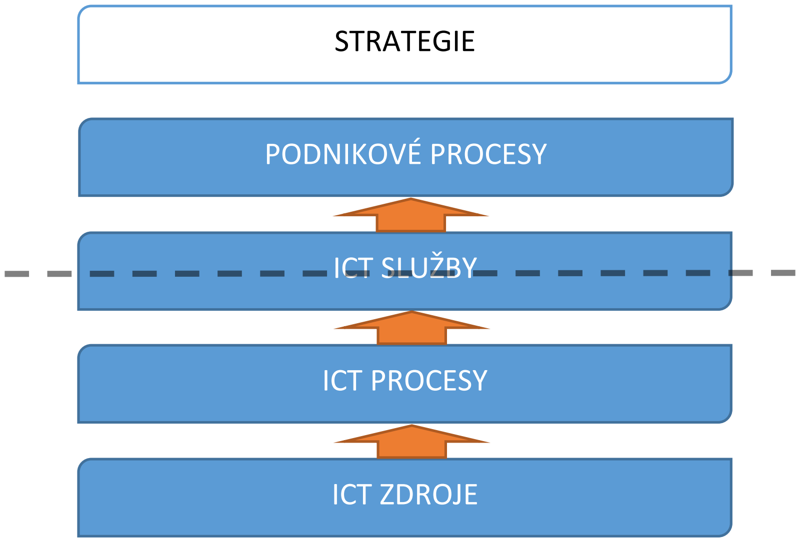
Nelze však opomenout další známou analýzu, kterou je SWOT. Její výhodou je to, že není zaměřena pouze na jeden druh okolí. Jedná se totiž o provázání jak vnitřního, tak vnějšího okolí podniku. Všechny tyto nástroje jsou potřebné nejen k identifikaci okolí podniků, ale také k efektivnímu řízení společnosti. Faktory makrookolí i mikrookolí by měli vrcholoví manažeři brát v úvahu při svém rozhodování. V případě makrookolí je výhodou to, že ho podnik jako celek může nějakým způsobem ovlivňovat. Pokud však jde o mikrookolí, společnost nemá nic ve svých rukou a jednotlivé faktory jsou pro ni stěžejní.



Obrázek 8 – Vnější okolí podniku s Faktory působící na řízení podniku [vlastní zpracování]

8.1 Řízení podnikové informatiky

Informatika se v současnosti stala významnou součástí řízení podniku. Informační a komunikační technologie jsou ve společnostech propojeny s byznysem, a tedy i velmi úzce provázány s celopodnikovými cíli. Následující obrázek představuje vztah, kdy se od strategie podniku odvíjejí jeho hlavní procesy, a současně i další návaznost na ICT služby, ICT procesy a ICT zdroje.



Obrázek 9 - Vztah strategie, podnikových procesů, ICT služeb, ICT procesů a ICT zdrojů

Strategie v tomto modelu představuje, jaké jsou cíle firmy a způsob, jak lze těchto cílů dosáhnout. Její důležitou vlastností je flexibilita, je totiž nezbytné přizpůsobit ji změnám okolí firmy. Jedná se tedy o mikrookolí společnosti. ICT služby v modelu představují propojení byznysu a informatiky, a jsou proto jakýmsi rozhraním mezi těmito dvěma vrstvami. Právě prostřednictvím ICT služeb podporuje informatika společnosti jednotlivé hlavní podnikové procesy. Služba může být buď nakoupena od externího dodavatele v rámci ICT trhu, anebo vyvíjena interně ve společnosti. V tomto případě je nutné zajistit provádění takových procesů, které požadovanou službu dodají. Vedle procesů jsou důležité i zdroje, které s nimi úzce souvisí a starají se bezproblémové vytvoření ICT služby.

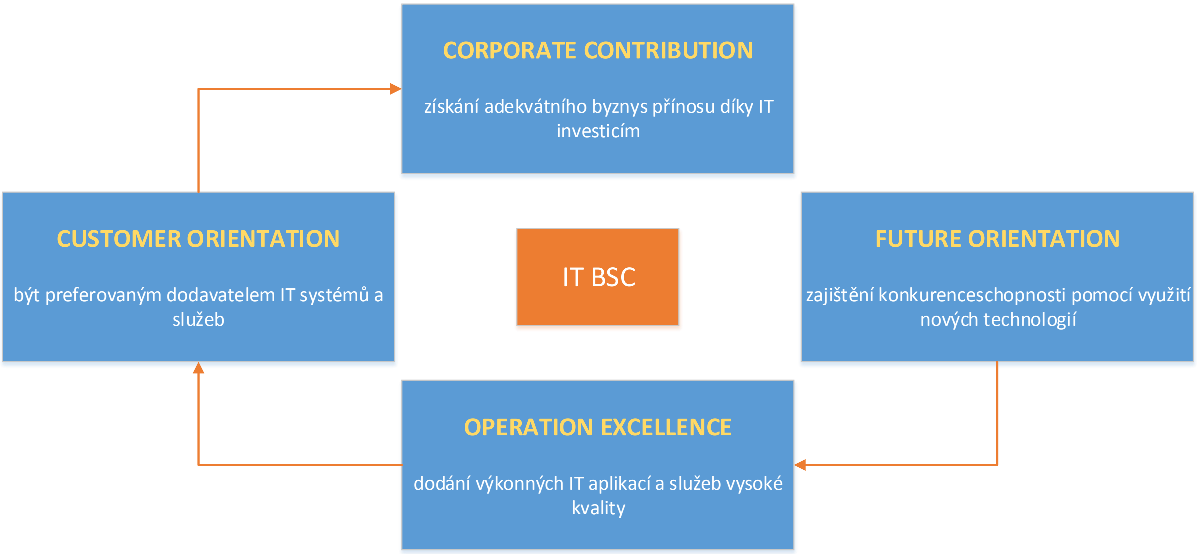
8.2 Aplikace konceptu IT Balanced Scorecard

Nyní se zaměřím na jednotlivé perspektivy IT BSC opět jak v období ekonomické jistoty, tak i nejistoty. Budou zde představeny cíle a současně také namodelovány jednotlivé Balanced Scorecard. Perspektivy IT BSC byly představeny již v předchozím textu. Z důvodu různých variant jejich překladu budou tedy dle kapitoly 5.2 uvedeny tyto jejich anglické ekvivalenty:

- **Corporate contribution**
- **Customer orientation**
- **Operational excellence**
- **Future orientation**

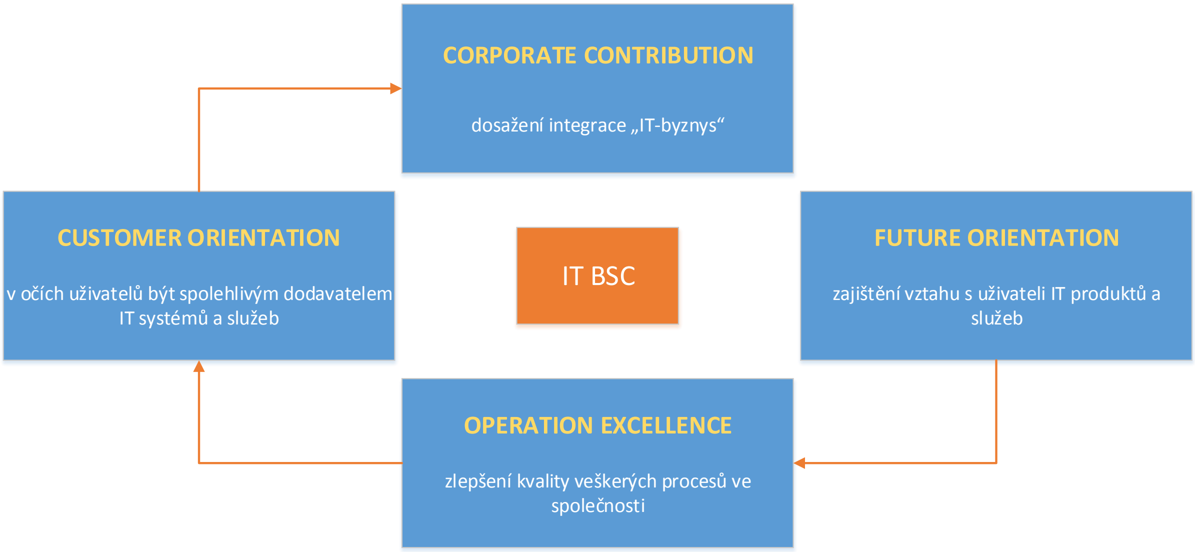
V následující části budou nejprve vytvořeny vztahy „příčina-následek“, obsahující mise v obou sledovaných obdobích. Dále budou následovat dvě tabulky, zaměřující se stejně jako v případě klasické Balanced Scorecard na cíle v jednotlivých perspektivách a na princip SMART.

Období prosperity



Obrázek 10 - Mise v IT BSC, vztah "příčina-následek" v období prosperity [vlastní zpracování]

Období recese



Obrázek 11 - Mise v IT BSC, vztah "příčina-následek" v období recese [vlastní zpracování]

.

CORPORATE CONTRIBUTION				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Řízení IT investic	skutečné výdaje/rozpočtové výdaje	IT investice nepřesáhnou 20% z celkového rozpočtu	IT management	měsíčně
Řízení rizik	výsledky interních auditů	možné scénáře při nesouladu s auditem	auditoři	měsíčně
CUSTOMER ORIENTATION				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Vztah „byznys-IT“	podíl zaměstnanců z oblasti byznysu na vývoji nových aplikací	zastoupení zaměstnanců z oblasti byznysu při vývoji v počtu minimálně 20%	IT/byznys management	měsíčně
Úroveň služeb	množství spokojených uživatelů s úrovní služeb	spokojených uživatelů 95% a více	IT oddělení	měsíčně
OPERATIONAL EXCELLENCE				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Zkvalitnění vývojového procesu	množství úspěšných projektů	více než 95% úspěšných projektů	oddělení pro optimalizaci	měsíčně
Zkvalitnění provozního procesu	dosažení cílené úrovně služeb	zvýšení pokrytí komunikace ICT o 10%	oddělení pro optimalizaci	měsíčně
FUTURE ORIENTATION				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Výzkum nových technologií	výdaje na výzkum nových technologií/IT rozpočet	výdaje na výzkum nových technologií nepřesáhnou 20% IT rozpočtu	IT management	ročně
Vývoj podnikové architektury	zlepšení úrovně celého podniku	dřívější dosažení podnikových cílů	management	ročně

Tabulka 3 - SMART v období prosperity (IT BSC) [vlastní zpracování]

CORPORATE CONTRIBUTION				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Řízení nákladů	stanovená úroveň jednotkových nákladů	náklady na co nejnižší úrovni	management	týdně
Dosažení vnitropodnikové synergie	úroveň integrace IT v organizaci	pokrytí IT napříč společností	IT/byznys management	měsíčně
CUSTOMER ORIENTATION				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Spokojenost uživatelů	vyhodnocení průzkumu	více než 95% spokojených zákazníků	oddělení komunikace se zákazníkem	měsíčně
Konkurenceschopnost cen	nízká úroveň jednotkových nákladů konkrétních produktů	vyšší míra prodejnosti produktu	management	měsíčně
OPERATIONAL EXCELLENCE				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Zralost procesu	úroveň zralosti procesu	dosažená úroveň zralosti procesu	IT oddělení	měsíčně
Řízení podnikové architektury	dodržení získání produktu s využitím technologických standardů	zvýšení pokrytí komunikace ICT o 10%	IT/byznys management	měsíčně
FUTURE ORIENTATION				
Specifikace	**Měřitelnost**	**Dosažitelnost**	**Odpovědnost**	**Časovost**
Řízení lidských zdrojů	fluktuace zaměstnanců	fluktuace zaměstnanců nepřesáhne 10%	personální oddělení	ročně
Zlepšení nabízených služeb	dotazník	snižování požadavků na zlepšení služeb	management	měsíčně

Tabulka 4 - SMART v období recese (IT BSC) [vlastní zpracování]

8.3 Využití metod a standardů při řízení podnikové informatiky

V řízení podnikové informatiky se základní funkce manažerů nemění. Opět se tedy setkávají s činnostmi, jako jsou vedení, plánování, organizování, řízení pracovníků a kontrola. Rozdílná je ovšem realizace těchto klasických funkcí, jelikož se mění jak rychlost, tak i způsob jejich realizace díky podpoře ICT. Navíc v době, kdy jsou tvořeny hlavní části podnikové strategie, tj. strategie podnikových zdrojů a informační strategie, je pro efektivní propojování jednotlivých strategií důležité, aby se manažer podnikové informatiky (CIO – Chief Information Officer) podílel na propojení jednotlivých částí, a byl tedy členem týmu, který strategii vypracovává.

V současné době je na katedře informačních technologií Vysoké školy ekonomické v Praze vyvíjen „Model řízení podnikové informatiky" (MBI). Začalo se s ním kvůli komplikované dostupnosti různých pohledů na řízení podnikové informatiky. Model měl umožnit zaznamenat a zdokumentovat implementovaný systém řízení podnikové informatiky a namapovat jeho jednotlivé části na mezinárodně uznávané metodiky, standardy a nejlepší praktiky. Největšího rozšíření dosáhly metodiky a praktiky CobiT, ITIL nebo CMMI. V současné době je metodik a standardů využitelných k řízení podnikové informatiky celá řada. V souvislosti s oblastí jejich využití můžeme uvést následující:

- Řízení investic – Val IT
- Řízení rizik – Risk IT
- Řízení projektů – PRINCE2, PMBOK

Spolu s těmito metodikami existuje i množství mezinárodních standardů, které jsou využitelné pro podnikovou informatiku, např.:

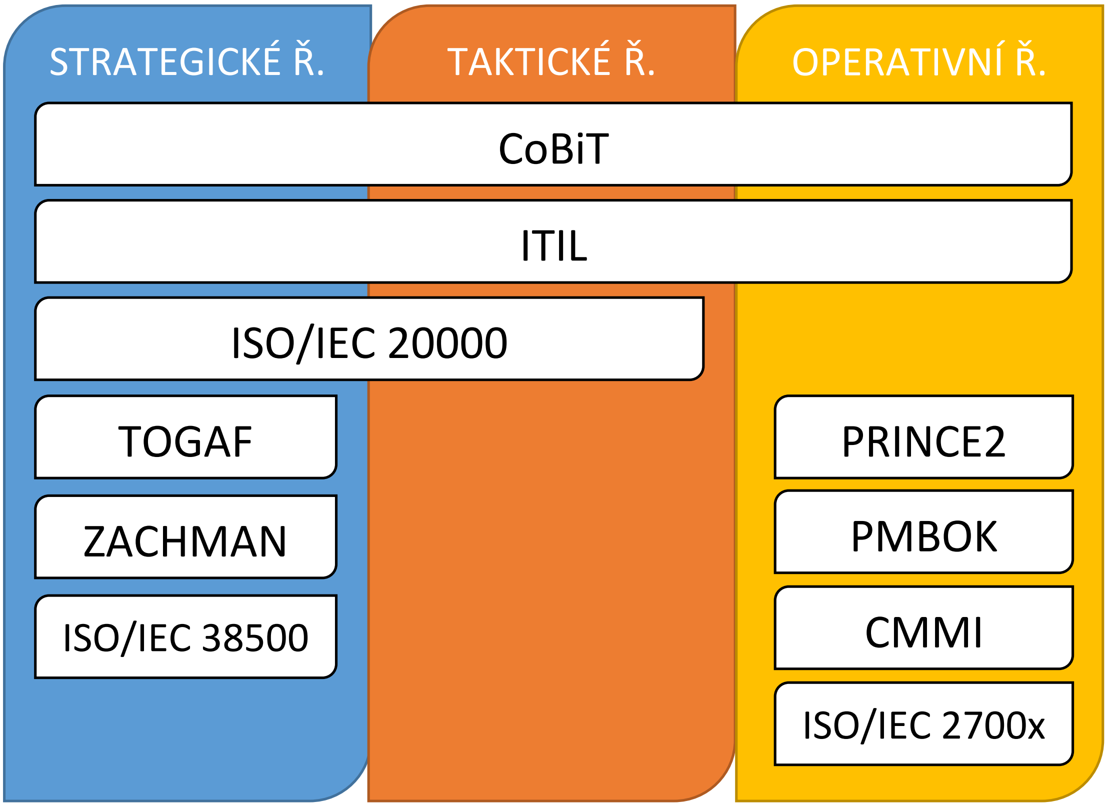
- ISO/IEC 20000-1 a ISO/IEC 20000-2 pro IT Service Management
- ISO/IEC 27001, ISO/IEC 27002, ISO/IEC 27003 a ISO/IEC 27004 pro informační bezpečnost
- ISO/IEC 38500 pro IT Governance
- TOGAF, ZACHMAN pro strategický návrh a řízení IT a byznys architektur

V rámci řízení IS/ICT ve společnosti rozlišujeme několik úrovní řízení podnikové informatiky. V prvním případě se jedná o strategické řízení IS/ICT, jehož součástí jsou cíle, standardy, rozpočty či pravidla řízení. U taktického řízení IS/ICT se zabýváme řízením a

integrací IS/ICT, kdy je řešena organizace, integrace a koordinace provozu či plánování. Taktické řízení se dále rozděluje na Služby IS/ICT (řízení dodávek a vlastností služeb IS/ICT) a Zdroje IS/ICT (řízení financí, lidských zdrojů, datových zdrojů, IS/ICT zdrojů a konfigurací). Poslední úroveň představuje operativní řízení IS/ICT a patří do ní řízení projektů IS/ICT nebo řízení provozu IS/ICT.

Pro všechny tyto úrovně řízení jsou k dispozici metodiky, které pomohou správnému řízení jednotlivých oblastí. Jedná se o jakýsi souhrn doporučených praktik a postupů, který vede ke snadnějšímu dosažení stanovených cílů informatiky. Jejich propojení s cíli celopodnikovými je důležité pro podnik jako celek. Primárním problémem u metodik zůstává to, že je jich v současné době velké množství a nejsou ani jednotným způsobem popsány, ani přehledně zařazeny do kategorií. To samozřejmě ztěžuje výběr vhodné metodiky.

Existují dva základní typy zaměření metodik – globální a projektové. Projektové jsou určeny pro vývoj, příp. zavádění IS v určité oblasti. V rámci této práce se budu zabývat metodikami globálními, jelikož ty jsou zaměřené na vývoj, provoz a především řízení celopodnikového IS/ICT. Pokrytí metodik z předchozí kapitoly s jednotlivými úrovněmi řízení podnikové informatiky je znázorněno v následujícím schématu.



Obrázek 12 - Metodiky a standardy napříč úrovněmi řízení podnikové informatiky [vlastní zpracování]

9 Závěr

Cílem diplomové práce bylo podat přehled o tom, jak efektivně řídit podnik v době nejistoty. Jako nástroj, který má napomoci k efektivnímu řízení, byl použit koncept Balanced Scorecard a jeho aplikace měla pomocí této práce podat pohled na rozdílné stanovení cílů ve dvou odlišných obdobích.

Za primární cíl práce bylo zvoleno využití BSC jak v období ekonomické prosperity, tak i v době hospodářské krize. Splněn byl prostřednictvím vytvoření cílů pro jednotlivou perspektivu konceptu Balanced Scorecard. Pro stanovení těchto jednotlivých cílů byla zvolena metoda SMART, která každý z nich rozebírá do detailu. A to tím způsobem, že jsou všechny cíle jasně definovány a jsou stanoveny metriky pro jeho měření. Dále je nutno určit, jakých hodnot je třeba dosáhnout, aby byl cíl splněn, pověřit osoby či oddělení, které mají zodpovědnost za jejich dosažení. V neposlední řadě je nezbytné zadat, v jakém časovém horizontu má být hodnota měřena. V obou sledovaných obdobích mají různé společnosti rozdílné představy o efektivním řízení podniku i podnikové informatiky. U obou těchto modelů je však stanoveno za stěžejní cíl zvýšení hodnoty společnosti. Rozdílný však je způsob, jakým je tohoto cíle dosaženo. Ke znázornění vztahů mezi jednotlivými stanovenými cíli bylo využito strategických map, které na ně poskytnou mnohem přehlednější pohled.

Za první z několika dílčích cílů práce byl stanoven popis období recese a zmínění dopadů finanční krize na podnikové řízení. V teoretické části byl dále objasněn i vývoj, který byl na území Evropské unie i České republiky očekáván. Zmíněna byla i tzv. Larosièrova zpráva, která v době svého zveřejnění měla za úkol představit opatření, jež je třeba zavést pro zmírnění negativních dopadů krize v budoucnosti.

Přes kapitolu věnovanou se krizi v České republice a oblasti řízení podniku jsem dospěl k druhému dílčímu cíli – Corporate Performance Management. Představuje nástroj pro řízení podnikové výkonnosti. Zkoumáním jeho historie a popisem technologické infrastruktury, která vychází z BI, byla vytvořena modifikace IT Performance Management, zabývající se řízením výkonu informačních technologií ve společnosti.

Posledním dílčím cílem bylo zaměření se na efektivní podnikové řízení systémovým pohledem. Zde byly pro obě období představeny cíle IT BSC, které však nebyly doplněny o strategickou mapu. V poslední části práce jsem se zaměřil na příklady jednotlivých používaných standardů a metodik. Součástí bylo i jejich pokrytí v rámci jednotlivých úrovní řízení podnikové informatiky.

U aplikace metody Balanced Scorecard byly stanoveny cíle, které je třeba v rámci jednotlivých perspektiv řešit. Jsou zde vidět výrazné rozdíly v sestavení konceptu v období prosperity a období krize. V době ekonomické prosperity se u podniků projevuje velká snaha o rozsáhlé investice do nových výrobních postupů i do moderních technologií oproti snaze o co nejvyšší míru úspor ve veškerých nákladech v období recese.

Tato moje práce by tedy měla poskytovat jasnější pohled na změnu preferovaných cílů společnosti i na vztahy mezi jednotlivými těmito cíli. Jejich vztahy jsou znázorněny ve strategické mapě. V ní jsou pro přehlednost představeny vazby 1:1. Ve skutečnosti lze však pozorovat i další vzájemné vazby mezi jednotlivými cíli jak uvnitř perspektivy, tak i napříč všemi perspektivami. Součástí praktické části diplomové práce je i představení IT Balanced Scorecard, což je koncept zaměřený na oblast informačních technologií ve společnosti. Jsou uvedeny opět dva pohledy na efektivní řízení podnikové informatiky prostřednictvím již zmíněné modifikace klasické Balanced Scorecard – období prosperity i krize. I zde jsou uvedeny jednotlivé cíle metodou SMART, tedy jejich specifikace, měřitelnost, dosažitelnost, odpovědnost a časové ohraničení doby měření cílů.

Ty však nutně nejsou závazné pro každou společnost, která bude chtít efektivně řídit podnik či podnikovou informatiku. Jde pouze o návrh pro efektivní řízení. Jednotlivé společnosti si mohou samy stanovit, které cíle jsou pro ně prvořadé a které je naopak možné nahradit jinými. Výrazně by se však neměl měnit počet stanovených cílů, kterých by v ideálním případě nikdy nemělo být více než dvacet. Proto je třeba zaměřit se pouze na ty nejzásadnější, a co nejdetailněji je popsat. Jejich splnění tak bude lépe měřitelné a dosažitelné.

Tohoto pravidla jsem se ve své práci držel i já a domnívám se, že může být přínosnou pro ty, kteří chtějí získat lepší pohled na efektivní řízení jak podniku pomocí klasické obchodní BSC, tak i podnikové informatiky díky IT BSC.

Obrázky

Obrázek 1 - Vývoj HDP s výhledem na konec roku 2014 v České republice ... 20
Obrázek 2 - Příklady vztahů "příčina-následek" ... 42
Obrázek 3 - Kaskádovost nástroje Balanced Scorecard ... 43
Obrázek 4 – Strategický plán ... 62
Obrázek 5 - Strategická mapa v období prosperity ... 64
Obrázek 6 - Strategická mapa v období recese ... 72
Obrázek 7 - Vnitřní okolí podniku ... 74
Obrázek 8 – Vnější okolí podniku s Faktory působící na řízení podniku ... 75
Obrázek 9 - Vztah strategie, podnikových procesů, ICT služeb, ICT procesů a ICT zdrojů ... 76
Obrázek 10 - Mise v IT BSC, vztah "příčina-následek" v období prosperity ... 77
Obrázek 11 - Mise v IT BSC, vztah "příčina-následek" v období recese ... 77
Obrázek 12 - Metodiky a standardy napříč úrovněmi řízení podnikové informatiky ... 82

Tabulky

Tabulka 1- SMART v období prosperity (BSC) ... 70
Tabulka 2 - SMART v období recese (BSC) ... 73
Tabulka 3 - SMART v období prosperity (IT BSC) ... 79
Tabulka 4 - SMART v období recese (IT BSC) ... 80

Literatura

[1] KLVAČOVÁ, Eva. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 101 s. ISBN 978-80-7431-012-6.

[2] SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS. *Ekonomie: 18. vydání*. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2007, 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

[3] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

[4] VOŘÍŠEK, Jiří. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 446 s. ISBN 978-80-245-1440-6.

[5] *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7431-040-9.

[6] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 s. ISBN 08-758-4651-3.

[7] VAN GREMBERGEN, Wim. *Strategies for information technology governance*. Hershey: Idea Group Pub., c2004, xi, 390 p. ISBN 15-914-0141-0.

[8] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

[9] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

[10] *Informační management*. 1. vyd. Editor Petr Doucek. Praha: Professional Publishing, 2010, 251 s. ISBN 978-80-7431-010-2.

[11] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

[12] BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 357 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.

[13] KEYES, Jessica. *Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, 2005, xxii, 500 p. ISBN 08-493-2621-4.

[14] *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 20041, 386 s. ISBN 80-725-9033-2.

[15] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9005-7.

Elektronické zdroje

[16] Best global brands 2010. *Interbrand* [online]. 2011 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: http://www.interbrand.com/de/best-global-brands/previous-years/Best-Global-Brands-2010/best-global-brands-2010-report.aspx

[17] Best global brands 2013. *Interbrand* [online]. 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013-Brand-View.aspx

[18] *Wikipedie* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Konjunktura

[19] Mandatorní výdaje České republiky. *Wikipedia* [online]. 2013 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Mandatorn%C3%AD_v%C3%BDdaje_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky

[20] Euro area unemployment rate (December 2010). In: *Eurostat*. 2011. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-01022011-AP/EN/3-01022011-AP-EN.PDF

[21] IT v době krize. *E15* [online]. 2010 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: http://euro.e15.cz/it-v-dobe-krize-822293

[22] Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce

[23] PATRIA ONLINE: Ukazatel HDP. [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/hdp.html

[24] České IT rostlo i v době krize, potvrdily výsledky největších a nejrychleji rostoucích firem. *Czech ICT Alliance* [online]. 2011 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: http://www.czechict.cz/aktuality/ceske-it-rostlo-i-v-dobe-krize-potvrdily-vysledky-nejvetsich-a-nejrychleji-rostoucich-firem.html

[25] Likvidita (Liquidity). *Management Mania* [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/likvidita

[26] Vliv finanční krize na IT. *Trask* [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: http://www.trask.cz/data/files/vliv-financni-krize-na-it-58.pdf

[27] Moderní technologie pomáhají malým firmám prosperovat i v době krize. *Microsoft* [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.microsoft.com/cs-cz/news/msg/2014/ModerniTechnologiePomahajiMalymFirmamProsperovativDobeKrize.aspx

[28] Management by Objectives (MBO) aneb řiďte své podřízené podle Druckera. *BusinessVize* [online]. 2011 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/management-by-objectives-mbo-aneb-ridte-sve-podrizene-podle-druckera

[29] *STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ICT V PODNIKU* [online]. 2013 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-2-2013/Dolak_Miskus.pdf

[30] *Model řízení podnikové informatiky* [online]. 2012 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: http://www.cssi.cz/cssi/model-rizeni-podnikove-informatiky

[31] Podnikatelská strategie. *Podnikatelský web* [online]. 2012 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://www.podnikatelskyweb.cz/podnikatelska-strategie/

[32] *Management mania* [online]. 2011 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/

Terminologie

BI (Business Intelligence) – označení pro analytické a vykazovací podnikové aplikace

BSC (Balanced Scorecard) – systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku

EFQM (Excellence Model EFQM) – model vyvinutý jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci

EVA (Earned Value Added) – pojem, který označuje velmi významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku

MBO (Manage By Objects) – metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování

PEST, PESTLE, PESTEL – analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace

ROCE (Return on Capital Employed) – pojem, který označuje výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu a měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé

ROI (Return on Investment) – pojem, který označuje celkový zisk z investice

TOC (Theory of Constraints) – univerzální analytická technika, která hledá omezení z hlediska definovaných cílů, identifikuje nejužší hrdlo systému a to zejména procesního nebo výkonového toku

TQM (Total Quality Management) – komplexní technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace