Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Procesně stavěná podniková architektura

DOKTORSKÁ DISERTAČNÍ PRÁCE

Doktorand: **Ing. Štěpán Alexa**

Školitel: **Prof. Ing. Václav Řepa, CSc.**

Obor: **Aplikovaná informatika**

Při citaci uvádějte odkaz:

ALEXA, Š.: Procesně stavěná podniková architektura, doktorská disertační práce, VŠE-FIS, Praha 2018

Praha, únor 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem doktorskou disertační práci na téma „Procesně stavěná podniková architektura“ vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Delhi dne 23.01.2018 ....

Podpis

Poděkování

V úvodu mé doktorské disertační práce bych rád poděkoval svému školiteli prof. Ing. Václavu Řepovi, CSc. za cenné rady, připomínky a trpělivost v rámci celého studia. Poděkování patří i kolektivu Katedry informačních technologií za inspiraci při diskuzích a obhajobách práce v průběhu studia. Dále bych chtěl poděkovat za všem respondentům za jejich čas, ochotu a trpělivost v rámci provádění případových studií.

Manželce Kamile děkuji za podporu a pochopení.

Abstrakt

Přestože jsou manažerské metody podniková architektura a procesní řízení již dlouhá léta běžnou součástí podnikového řízení, jejich provázání v teorii I praxi tvoří mezeru v poznání. Autor se v disertační práci zabývá porozuměním možností a přidané hodnoty obou metod a navrhuje taková přizpůsobení, která by mohla přijetí a sladění obou metod v podniku zvýšit. V části práce, popisující teoretická východiska, se práce věnuje zejména porozumění prvků tvořících podnikovou architekturu, významu podnikových procesů pro fungování podniku a problematice zlepšování procesů. Na základě závěrů teoretických východisek autor formuluje předpoklady pro návrh vlastního metamodelu podnikové architektury a referenčního modelu procesů byznys architektury podniku pro použití v rámci transformačních aktivit podniku. Oba uvedené modely jsou následně zkonstruovány a vysvětleny s využitím soustavou formulovaných předpokladů a konstruktů, které zohledňují současné poznatky v oblastech podnikové architektury a procesního řízení. Platnost předpokladů a obou modelů jsou prakticky ověřeny formou vícenásobné případové studie v podnikovém prostředí.

Klíčová slova:

Podniková architektura, Procesní řízení, Zralost procesů, Služba, Metamodel podnikové architektury, Referenční model procesů

Abstract

Although both managerial methods the Enterprise architecture and the Business process management have been common ingredients of enterprise management for many years, their linkage to theory and practice still makes a gap in knowledge. The author discusses the possibilities and added value of the two methods and suggests adaptations that could increase the acceptance and alignment of both methods in the enterprise. In the part of dissertation, dealing with the theoretical background, the dissertation deals mainly with the understanding of the elements that make up the enterprise architecture, the importance of the business processes for the functioning of the enterprise and the problem of process maturity. Based on the theoretical background, the author formulates the assumptions for designing its own Enterprise architecture metamodel and business process reference model for use in transformation activities of the enterprise. Both models are then established and explained using set of prerequisites and constructs that take into account current knowledge in Enterprise architecture and Business process management. The validity of the assumptions and both models are practically verified in the form of a multiple case study in the enterprise environment.

Keywords:

Enterprise architecture, Business process management, Process maturity, Service, Enterprise architecture metamodel, Referential process model

Obsah

Předmluva 10
1. Úvod 11
1.1. Vymezení předmětné oblasti 11
1.2. Cíle práce 12
1.3. Struktura výzkumu a metodický postup 13
1.4 Zdůvodnění výběru vědeckých metod 15
1.5. Rešerše literatury a mezera v poznání 17
1.6 Výzkumné otázky a hypotézy 20
1.6.1 Výzkumné otázky 21
1.6.2 Hypotézy 21
1.7. Použitá terminologie 23
1.7.1 Pojmy z oblasti podnikové architektury 23
1.7.2 Pojmy z oblasti procesního řízení 24
1.7.3 Pojmy z oblasti zralosti 25
2. Teoretická východiska: Podniková architektura 25
2.1 Vymezení podnikové architektury 25
2.1 Informace o podniku 32
2.2 Zainteresované strany 34
2.3 Podnikový cíl a podniková architektura 35
2.4 Byznys mód a operační mód podniku 36
2.4.1 Byznys mód ve fungování podniku 37
2.5 Procesy byznys architektury podniku 39
2.6 Role ICT v podnikové architektuře 39
2.6.1 Vztah podnikové informatiky a podnikové architektury 39
2.6.2 Rozbor vazeb informačního systému a byznysu podniku 41
2.7 Udržitelnost a pružnost podnikové architektury 42
2.7.1 Dovednosti podniku 43
2.7.2 Proces Architektury 44
2.7.3 Pružnost podnikové architektury 45
2.7.4 Životní cyklus podniku 46
2.7.5 Vztah podnikové architektury a životního cyklu podniku 47
2.8 Závěr kapitoly 48
3 Teoretická východiska – Procesní řízení 49

3.1 Procesní pojetí v podniku ... 49
3.2 Výzvy procesního pojetí ... 51
3.3 Podstata procesně orientovaného fungování podniku ... 52
3.3.1 Vymezení procesního systému ... 53
3.3.2 Procesní uspořádání podniku ... 54
3.3.3 Pružnost procesního uspořádání podniku ... 57
3.4 Procesní vyjádření fungování podniku ... 58
3.4.1 Rozlišení procesů z hlediska jejich významu pro byznys architekturu podniku ... 58
3.4.2 Modelování procesně řízeného podniku ... 61
3.4.3 Vlastnosti byznys procesů ... 63
3.5 Procesní řízení podniku ... 65
3.5.1 Služba jako nástroj v procesně řízeném podniku ... 66
3.5.2 Dohoda o úrovni služby ... 66
3.5.3 Štíhlé procesní řízení ... 66
3.5.4 Štíhlá podniková architektura ... 67
3.6 Závěr kapitoly ... 68
4 Teoretická východiska: Pojetí zralosti ... 69
4.1 Geneze přístupů zralosti ... 70
4.1.1 Výchozí koncept ... 70
4.2 Zrání jako proces umožňující podniku se vyrovnat se změnami ... 71
4.2.1 Prosazování změn v podniku ... 72
4.3 Modely zralosti procesně řízené organizace ... 74
4.3.1 Model zralosti řízení byznys procesů (BPMMM) ... 74
4.3.2 Luftmanův rámec hodnocení zralosti ... 76
4.3.3 Model zralosti byznys procesů (BPMM) ... 78
4.3.4 Model zralosti štíhlého řízení ... 81
4.3.5 Hammerův Model zralosti procesů a podniku (PEMM) ... 84
4.4 Závěr kapitoly ... 86
5 Návrh metamodelu podnikové architektury ... 87
5.1 Iniciace modelu celostní vrstvy PA ... 88
5.1.2 Návrh celostní vrstvy podnikové architektury ... 93
5.2 Konstrukce metamodelu podnikové architektury a referenčního modelu procesů ... 104
5.2.1 Účel modelu ... 105
5.2.2 Rozsah problematiky pokryté navrženými modely ... 105

5.2.3 Typ Modelu 105
5.2.4 Hlediska modelu a úrovně abstrakce 105
5.2.5 Předpoklady modelu 109
5.3 Metamodel podnikové architektury 111
5.3.1 Konstrukty metamodelu podnikové architektury 114
5.4 Konstrukce odvětvově nezávislého referenčního modelu procesů byznys architektury podniku 130
5.4.1 Účel modelu 130
5.4.2 Typ Modelu 131
5.4.3 Předpoklady modelu 131
5.4.4 Odvození referenčního modelu procesů 132
5.5 Úroveň 0 referenčního modelu procesů 133
5.5.1 Vertikální podnikové aktivity – byznys podniku 133
5.5.2 Vertikální podnikové aktivity – Podpora byznysu podniku 135
5.5.3 Horizontální podnikové aktivity - Rozvoj 136
5.5.4 Horizontální podnikové aktivity - Provoz 137
5.6 Úroveň klastrů byznys procesů (Úroveň 1) 138
5.6.1 Proces zrání 139
5.6.2 Motivační složky procesu zrání 142
5.7 Ověření metamodelu podniku 145
5.7.1 Verifikace logiky modelu 145
5.7.2 Verifikace vyjádření modelu 145
5.7.3 Ověření platnosti modelu 146
5.8 Formulace akcelerátoru 146
5.8.1 Praktika pro užití metamodelu podnikové architektury 146
5.8.2 Praktika pro užití referenčního modelu procesů byznys architektury v podniku 148
5.9 Závěr kapitoly 150
6 Ověření navrženého metamodelu PA a referenčního modelu procesů 151
6.1 Ověření platnosti východisek pro navržený metamodel PA a referenční model procesů . 151
6.1.1 Návrh případové studie 152
6.1.2 Provedení studie a ověření hypotéz 153
6.1.3 Zhodnocení výsledků 158
6.2 Stav ověření metamodelu podnikové architektury na případové studii 1 – malý podnik . 158
6.2.1 Návrh případové studie malého podniku 159

6.2.2 Charakteristika podniku ... 160
6.2.3 Provedení případové studie ... 160
6.2.4 Rozbor situace v podniku před začátkem transformace ... 168
6.2.5 Transformace ... 171
6.2.6 Zhodnocení výsledků studie – malý podnik ... 177
6.3 Stav ověření modelu na případové studii 2 – velký podnik ... 180
6.3.1 Vyhodnocení formulovaných předpokladů ... 182
6.3.2 Použití metamodelu PA ... 183
6.3.3 Použití referenčního modelu procesů ... 187
6.3.4 Zhodnocení výsledků studie – velký podnik ... 192
6.4 Závěr kapitoly – Zhodnocení výsledků napříč studiemi ... 192
7 Závěr ... 193
7.1 Shrnutí výsledků práce ... 193
7.2 Zhodnocení cílů práce ... 193
7.3 Zhodnocení hypotéz ... 195
7.4 Přínos práce ... 196
7.5 Navazující výzkum ... 197
8 Seznam použité literatury ... 198
9 Seznam obrázků ... 207
10 Seznam tabulek ... 209
11 Osnova rozhovoru – protokol studie s vysvětlením účelu a zjištěními ... 211
12 Databáze zdrojových dat případové studie ... 217

Předmluva

Podniková architektura je fenoménem, umožňujícím poznávání současného a budoucího stavu zkoumané entity a překlenutí rozdílů mezi nimi. V průběhu let výzkumu autora v oblasti podnikové architektury a letité podnikové praxe u autora krystalizovala představa o tom, co tato manažerská metoda přináší, jakým způsobem se prolíná s dalšími přístupy podnikového řízení a zda vůbec existuje prostor přinést vlastní přidanou hodnotu ve výzkumu tohoto tématu ve světle praktických dopadů na podnikovou praxi. Paradoxně hlavní nosná myšlenka však u autora nevznikla při řešení výzkumných či pracovních problémů, nýbrž jako lekce a zároveň uvědomění z prvního návrhu jeho domu. Uvědomění spočívalo v tom, že je třeba o určitých věcech přemýšlet, umět je dát do souvislostí a popsat tak, aby jim porozuměl i někdo jiný.

Architektura nového rodinného domu primárně řeší, jak bude dům vypadat, kde bude na pozemku umístěn, estetickou a funkční dispozici domu. Jednotlivé dílčí architektury domu jsou vyjádřeny modely – výkresy, popisujícími jednotlivé pohledy na dům jako takový, jako jsou situační výkresy, řešení stavebních a konstrukčních prvků, elektroinstalace, kanalizace, vytápění, požárně-bezpečnostní prvky a další. Je třeba, aby byly požadované pohledy promyšleny, zdokumentovány, schváleny a zpracovány ve vzájemném souladu. V odborné i praktické literatuře je popsána řada postupů, referenčních modelů a dalších artefaktů, usnadňujících porozumění těmto dílčím pohledům.

Znamená však soulad a kvalitní zpracování celkové a uvedených dílčích architektur domu samo o sobě spokojené bydlení v tomto domě? Zřejmě nikoli, neboť je nutné začít s tím, jakou užitnou hodnotu jako vlastník od domu očekáváte nyní, v budoucnu a které služby ji zprostředkují. Dále jak budete v domě žít (klíčové procesy), jak ho budete udržovat (podpůrné procesy). Kdo jsou zainteresované strany v těchto procesech a co očekávají. Jaké předpisy, vyhlášky a jiná omezení musíte dodržovat při stavbě, vlastním bydlení a podobně. Tyto další pohledy se vzájemně doplňují s dříve uvedenými a je třeba jim rozumět, umět je popsat a vysvětlit, aby skutečná architektura domu plnila Vaše představy.

Jelikož se uvedená problematika ukázala jako relevantní také pro podnikovou architekturu, autor uvedenou myšlenku zhmotnil v této disertační práci.

1. Úvod

Tato kapitola vysvětluje, v jaké oblasti lidské činnosti se nachází problematika, o které autor v této disertační práci pojednává, co jej motivuje právě k tomuto tématu, jaké jsou cíle doktorské disertační práce a jaké vědecké metody jsou pro dosažení těchto cílů použity. Na konci úvodu jsou vysvětleny významy nejdůležitějších termínů a pojmů tak, jak jsou používány v následujícím textu.

Podniková architektura (PA) je manažerskou disciplínou, umožňující poznávat a spravovat strukturu a fungování organizace. Podniková architektura pomáhá porozumět tomu, co organizaci tvoří, jakým způsobem jsou její části uspořádány a jakým způsobem organizace funguje. Hlavní směry výzkumu podnikové architektury se v tomto kontextu zaměřují na metody a techniky pro poznávání a směrování prvků tvořících podnik s využitím celostního i dílčích pohledů a vyjádření těchto pohledů optikou zainteresovaných účastníků (LANKHORST 2009). Popis podnikové architektury, vyjadřující její vazbu na podnikovou strategii z hlediska evolučních stupňů (GÁLA, BUCHALCEVOVÁ, JANDOŠ 2012), vysvětluje podnikovou architekturu jako „analýzu a dokumentaci podniku v jeho současném a budoucím stavu z pohledu integrované strategie, byznysu a technologie“ (BERNARD, 2005). Podniková architektura je manažerskou disciplínou orientovanou na sladění fungování byznysu a informačních technologií v organizaci při zajištění konceptuální integrity a poskytuje komplexní pohled na požadavky podniku (KAPPELMAN et al., 2008). Podniková architektura také zajišťuje shodu mezi organizační strategií, procesy a požadavky na informační systém (YOUNG, 2001).

Byznys proces byl definován jako způsob, jakým organizace vykonává svou práci (HAMMER a CHAMPY, 1993). Proto je logicky nositelem dynamiky, přesněji pružnosti, fungování byznysu organizace. Byznys procesy je třeba chápat v rámci jejich celého životního cyklu, nikoli pouze popisu. Samotná existence sebedokonalejšího popisu neznamená dosažení vytyčených cílů (DAVENPORT, 2010), neboť podnik musí neustále provádět obtížné změny ve způsobu, jakým funguje. Aby byznys procesy vytvářely hodnotu pro zákazníka v souladu s akceptovanou definicí (HAMMER, 2005), je třeba je efektivně spravovat. Pod pojmem “procesní řízení” Řepa rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž byznys procesy hrají klíčovou roli (ŘEPA, 2012). Procesní řízení vyžaduje aktivní podporu vrcholového vedení, nekompromisní strategické i operativní řízení a především porozumění a ztotožnění se s podstatou smyslu technologií v životním cyklu podniku na všech úrovních řízení podniku.

1.1. Vymezení předmětné oblasti

Předmětem zkoumání disertační práce je syntéza pojetí podnikové architektury a procesního řízení jako manažerské metody, podporující porozumění prvkům infrastruktury ve vztahu k fungovaní podniku a zároveň usnadňující zacílení a provádění transformačních změn v podnicích.

Práce vychází ze studia literatury a empirického poznání autora, že napříč podnikovým spektrem co do velikosti podniku, i typu odvětví, existují určité mezery v porozumění možnostem podnikové architektury a procesního řízení, které zahrnují i problematiku zrání podnikových procesů. Druhým důvodem je snaha vyjasnit a odstranit třecí plochy provázáním dvou dosud ne zcela teoreticky a prakticky sladěných výše uvedených metod.

Autor si proto v práci klade za cíl porozumět potřebám podniků vůči možnostem a přidané hodnotě obou metod a navrhnout taková přizpůsobení, která by mohla přijetí a sladění obou metod těmito organizacemi zvýšit. Na základě studia literatury a určitých praktických zkušeností autora se práce

opírá o široce akceptované, ve vědecké literatuře I praxi používané rámce a referenční modely obou pojetí.

Jádro práce se zabývá zejména porozuměním prvků tvořících podnikovou infrastrukturu a jeho fungování, tvorbě výchozích předpokladů pro návrh rozšířeného metamodelu PA, návrhem rozšířeného metamodelu PA a odvozením referenčního modelu procesů byznys architektury podniku. Referenční model procesů byl v této práci sestaven za účelem vytvoření obecně definovaného rámce, umožňujícímu odvodit a popsat fungování podniku, vycházejícího z navrženého metamodelu PA a určeného pro použití v rámci transformačních aktivit podniků.

Konjunkci podnikové architektury s procesním přístupem, lze nastínit jako prostor, kde se v zásadě potkávají dva pohledy. První pohled vymezuje proces jako nástroj s cílem podnikovou architekturu analyzovat, navrhovat, zavádět a spravovat (TOGAF, 2009). Role podnikové architektury se v tomto případě vymezuje na použití artefaktů podnikové architektury pro architektonické zpracování procesu při řízení informačního systému v rámci životního cyklu podniku a současně se zaměřuje na soulad mezi jednotlivými architektonickými pohledy. V případě TOGAFu se jedná o soulad mezi *byznys architekturou, informační architekturou a technologickou architekturou* podniku (TOGAF, 2009).

Druhý pohled reprezentuje teze procesního řízení (ŘEPA, 2012) a význam podnikových procesů z hlediska obsahu podnikové architektury a praví, že fungování organizace je vyjádřeno uspořádáním a řízením podnikových procesů v organizaci (ROSS, WEIL a ROBERTSON, 2006). Tento pohled dává důraz na zohlednění dynamiky při nastavení podnikových procesů a schopnost podniku adekvátně reagovat na změny.
Oba pohledy vyjadřují podnikovou architekturu jako manažerskou disciplínu, sledující dosažení podnikových cílů a to zejména s důrazem na řízení byznys procesů a strategický rozvoj podniku. Dle Řepy vyplývají procesy přímo ze strategie podniku, kdy technologie je jedním z klíčových faktorů ovlivňující jejich výkonnost a tedy I výkonnost podniku z pohledu naplňování stanovených podnikových cílů (ŘEPA, 2012). Důležitost charakteru vazby mezi byznys procesy a informačními a komunikačními technologiemi, jako předpokladu pro dosažení schopnosti podniku inovovat svůj byznys i způsob jeho realizace, popisuje i Basl (BASL ET AL, 2011).

Těžiště této práce se zaměřuje na druhý pohled, s důrazem na vyjádření podniku z hlediska jeho struktury a fungování. Smysl zaměření práce, v němž autor propojuje podnikovou architekturu a paradigma procesního řízení, spočívá také v tom, že procesy zachycené do modelu podnikové architektury, by mohly pomoci překonat některé výzvy, spjaté s požadavkem na přizpůsobení fungování podniku vůči změnám, které jsou zapříčiněny působením vnějších vlivů z jeho ekosystému a zároveň výzvy v podobě sladění obou pojetí, podnikové architektury a procesního řízení.

1.2. Cíle práce

Na základě vymezení předmětné oblasti a současného stavu poznání je hlavním cílem práce **navrhnout metamodel podnikové architektury, integrující a vysvětlující fungování podniku ve vazbě na ostatní prvky tvořící podnik**. Hlavní cíl tedy směřuje k vyjádření celostního pohledu na podnik, s cílem věrně zobrazit a vysvětlit to, z čeho se podnik skládá a jak jsou podnikové elementy uspořádány. Rozšíření metamodelu vychází ze současného stavu poznání a identifikované mezery ve výzkumu na základě provázání dosud ne ideálně sladěných manažerských metod, podnikové architek-

tury a procesního řízení. Změna spočívá zejména v rozšíření konstruktů tvořících metamodel PA a nastavení vztahů mezi nimi tak, aby bylo možné v jednom modelu zachytit veškerou infrastrukturu a procesy tvořící podnik a aby bylo možné s modelem pracovat na různých úrovních abstrakce[1].
Z provedené rešerše zároveň vyplynula potřeba nalézt obecný, nezávislý na konkrétním odvětví, referenční model procesů, umožňující vyjádřit fungování podniku jako soustavu procesů, na více vzájemně provázaných úrovních detailu, vysvětlující chování podniku, a současně vycházející z rozšířeného metamodelu PA.

Pro dosažení hlavního cíle byly formulovány následující dílčí cíle, které podle autora umožňují splnit hlavní cíl práce:

- DC1: Provést analýzu podstaty a účelu podnikové architektury, procesního řízení a pojetí zrání v podniku.
- DC2: Posoudit míru současného I potenciálního využití rozšířeného metamodelu podnikové architektury, referenčního modelu procesů a pojetí zralosti ve skutečném podniku.
- DC3: Navrhnout referenční model procesů byznys architektury v podniku.
- DC4: Ověřit navržený metamodel podnikové architektury a referenční model procesů byznys architektury formou případové studie.

1.3.Struktura výzkumu a metodický postup

Výzkum prezentovaný v této práci se orientuje na posunutí vědeckého poznání v oblasti sladění procesního pojetí a podnikové architektury. V souvislosti se systémem i architekturou se velmi často objevují pojmy „model“ a „modelování“. Proto, aby nedošlo k nedorozumění ve vztahu k obsahu této kapitoly, jsou uvedeny tyto skutečnosti:

- Podnik lze vyjádřit jako systém a systém je modelem reality, přičemž tento model vzniká v procesu modelování (KŘEMEN, 2007).
- V případě podnikové architektury je podnik reprezentován modelem prvků tvořících podnik a ten, jako jeden z typů modelů, vzniká v procesu ontologického modelování (GÁLA, 2014).
- Součást popisu jakékoli z podnikových architektur tvoří množina modelů a další informace (standardy, principy, zdůvodnění), tj. to, co je souhrnně v práci označeno jako architektonické informace. „Tyto modely vznikají v procesu architektonického zpracování, což není ve skutečnosti nic jiného, než specifickými zásadami řízené modelování. Typ modelů a způsob jejich řešení závisí na zaměření podnikové architektury.“ (GÁLA, 2014)

Modelování je významnou součástí analytických a návrhových činností v procesech řešení problému (Giachetti, 2010). Význam modelování jako disciplíny v obecném slova smyslu, bývá často zužován k popisu procesu tvorby modelu. Informační modelování lze v tomto kontextu (ŘEPA, 2012) , (VOŘÍŠEK, 2011), (BRUCKNER et al., 2012) pojmout jako základní způsob systematického poznávání klíčových aspektů organizace, a tedy popis procesu tvorby modelu fungování organizace jako celku pomocí explorace klíčových aspektů jejího fungování. Giachetti (GIACHETTI, 2010) doplňuje pojetí

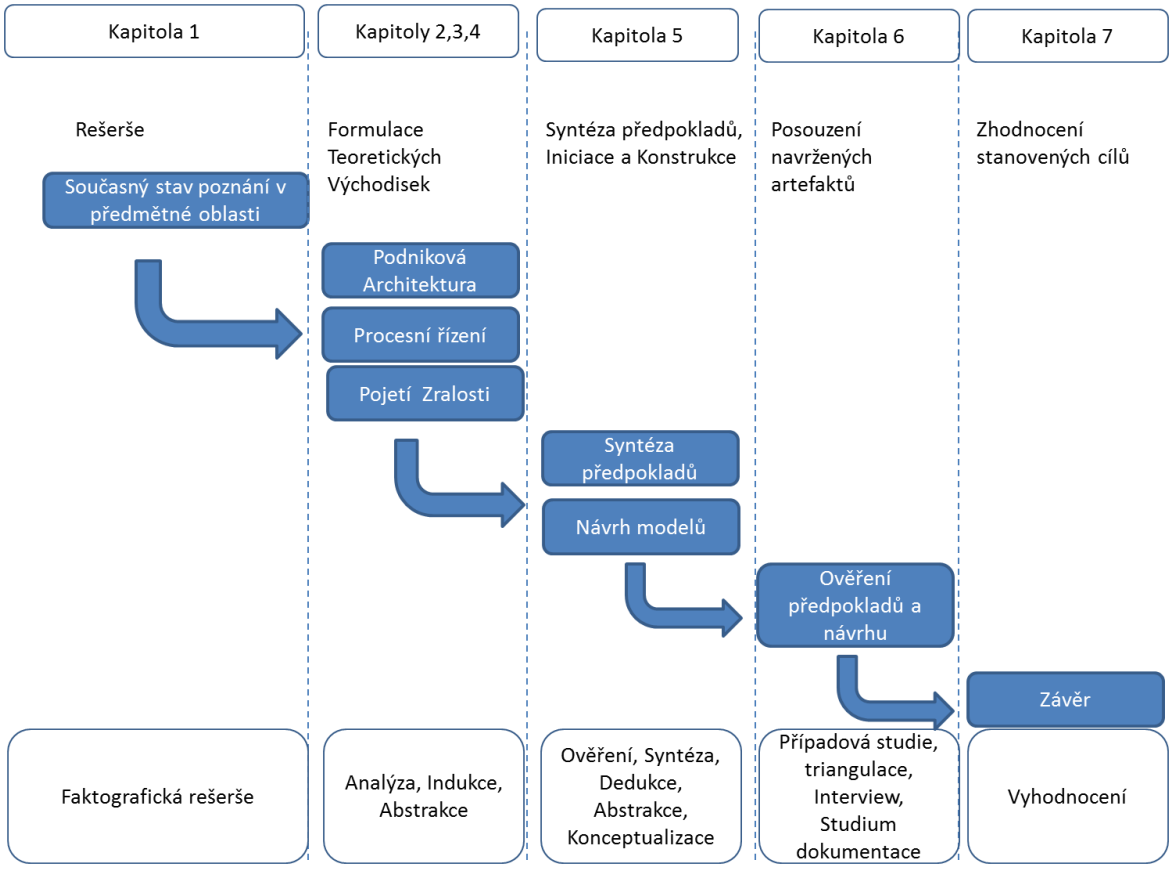
[1] Úrovní abstrakce procesu je myšlena schopnost vyjádřit proces a jeho skladbu na různých úrovních detailu, přičemž je požadováno, aby vyjádření procesu v různých úrovních detailu byla vzájemně konzistentní. V tomto kontextu je pojem používán například v (ŘEPA, 2012), (SVATOŠ a ŘEPA, 2016), (OPENSOUL, 2010 - 2016) a dalších.

této disciplíny o tezi, že modelování není pouze prostředkem dosažení cíle – modelu. Modelování je třeba chápat jako součást procesu řešení problému. Proces řešení problému definuje jako „systematickou metodologii“.

Autor se domnívá, že k splnění stanovených cílů práce je nutné:

- Uplatnit empirické poznání a provést analýzu literatury.
- Ověřit předpoklady vyplývající z empirického poznání a analýzy literatury.
- Na základě teoretických východisek I empirického poznání navrhnout a vysvětlit rozšířený metamodel podnikové architektury a vysvětlit jeho konstrukty a vazby mezi nimi.
- Navrhnout a vysvětlit odvětvově nezávislý referenční model procesů byznys architektury podniku pro podporu transformačních aktivit v podnicích.
- Ověřit oba vytvořené modely.

Metodický postup pro dosažení cílů práce se skládá z pěti základních fází znázorněných na obrázku 1.



Obrázek 1 - Struktura práce a použité vědecké metody (zdroj: autor)

Fáze 1: Rešerše

V této fázi byla využita metoda Collis – Hussey pro zahájení procesu výzkumu s cílem identifikovat a potvrdit mezeru v poznání. Tato metoda se opírá o výběr, analýzu a diskuzi literatury s cílem nalézt potenciál výzkumu. Potenciál je následně zpřesněn a formulován do podoby výzkumných otázek. Obsah otázek ve smyslu mezery v poznání je iterativně validován vůči literatuře. V rámci této metody byly provedeny následující kroky:

- Byla provedena opětovná faktografická rešerše doplněná o empirická zjištění autora ohledně stavu sladění metod podnikové architektury a procesního řízení.
- Byly identifikovány mezery ve výzkumu týkající se vyjádření metamodelu PA a obecného referenčního modelu procesů.
- Identifikovaná literatura byla podrobena vyhodnocení vůči požadavkům, umožňujícím posoudit pokrytí vymezených nosných témat práce a východisek.
- Na základě identifikovaných mezer byly formulovány výzkumné otázky a cíle práce.

Fáze 2: Formulace teoretických východisek

Analýza výzkumných otázek a cílů poukázala na to, že se ve zvoleném zaměření práce střetávají dvě rozsáhlé hraniční oblasti – podniková architektura a řízení (zlepšování) procesů.

Obě tyto oblasti mají multidisciplinární charakter a lze na ně nahlížet z pohledu byznysu a informatiky. Přístup, který je uplatněn v práci, proto využívá znalostí obou disciplín a na tyto znalosti se snaží pohlížet, analyzovat je a syntetizovat je takovým způsobem, aby poskytly zázemí, jež umožní formulovat metamodel PA a obecný referenční model procesů. Tato část řešení práce má charakter sekundárního výzkumu s indukcí.

Fáze 3: Syntéza výchozích předpokladů a návrh rozšířeného metamodelu PA a návrh referenčního modelu procesů byznys architektury podniku

Na základě syntézy získaných poznatků a závěrů předchozích kapitol jsou odvozeny metamodel PA a referenční model procesů. Návrh obou modelů vychází z požadavků, vyplývajících z předchozích kapitol, odráží poznatky spojené s podnikovou architekturou, řízením procesů a pojetím zralosti z předchozí fáze. Požadavky jsou nejprve zformulovány, vysvětleny a následně jsou zkonstruovány oba modely.

Přístup v této fázi má charakter primárního výzkumu s prvky indukce a směřuje k doplnění teorie, jejíž mezery byly identifikovány ve fázi rešerše.

Fáze 4: Ověření navržených modelů

Tato fáze práce se orientuje na validaci navrženého metamodelu PA a referenčního modelu procesů. Účelem této fáze je také posoudit, zda je řešený problém relevantní a východiska jsou formulovaná správně. Jelikož při formulaci výchozích předpokladů autor vycházel zejména z analýzy literatury, zřejmě není vhodné předpoklady vycházející z jejího prostudování ověřit na základě stejného materiálu. Proto je použita metoda vícenásobné případové studie formou ověření na respondentech, reprezentující uživatele obou metod formou interview. Fáze dokončuje naplnění hlavního cíle práce a odpovědi na hlavní výzkumnou otázku práce tím, že ověřuje platnost obou návrhů.

Fáze 5: Zhodnocení cílů práce

V poslední fázi jsou vyhodnoceny výsledky práce oproti stanoveným cílům.

1.4 Zdůvodnění výběru vědeckých metod

Metodický postup je založen na vymezení struktury a obsahu fází vzhledem ke Kolbeho experimentálnímu cyklu, jak jej vysvětluje Molnár (MOLNÁR et al., 2012). Autor se domnívá, že tento postup je

vhodně zvolený proto, že navrhované ne-analytické[2] modely, rozšířený metamodel PA a referenční model procesů, vyžadují uplatnit indukční I dedukční část cyklu. Podobným způsobem tento postup použil Gála v jeho obhájené disertační práci při navrhování modelu Podnikové architektury jako služby (GÁLA, 2014). Kolbův experimentální cyklus je znázorněn na **Error! Reference source not found.**.

Obrázek 2 – Kolbův experimentální cyklus (zdroj: Molnár a další, 2012)

Uvedený postup je uplatněn iterativně, neboť vyžaduje dvojstupňové ověření.

- Ověření, zda je řešený problém relevantní a východiska jsou formulovaná správně
- Ověření, zda je navržený model platný

Informačními zdroji, použitými pro vyhledávání literatury, byly zejména databáze EBSCO, Scopus, Web of Science, Power Quest a Google Scholar. Jelikož je tento výzkum zasazen do kontextu explorativního výzkumu na poli podnikové architektury, procesního řízení a pojetí zralosti, byl pro doktorskou disertační práci zvolen kvalitativní výzkum, umožňující jít do hloubky problematiky. Pro kvalitativní popis zkoumaného problému, vyjádření metamodelu podnikové architektury a řešení dílčí části modelu, byl použit Giachettiho koncept modelování (GIACHETTI, 2010), zastřešující fáze iniciace, konstrukce, řešení a užití modelu. Právě kvalitativní přístup umožňuje výzkumníkovi analyzovat celistvost byznysu podniku v souvislosti s procesním řízením , pojetím zralosti a podnikové architektury a porozumět roli podnikové infrastruktury (CHEN et al., 2006). Na kvalitativní výzkum lze pohlížet jako na proces hledání nových poznatků (MOLNÁR et al., 2012, MYERS, 2013), což by mělo korespondovat se základní výzkumnou otázkou i cíli této disertační práce. Tato metoda je vhodná v případech, kdy více vzájemně se ovlivňujících proměnných ovlivňuje chování organizace (JOHNSON et al., 1999). Vhodnost použití případové studie deklaruje Yin (YIN 1994) pro výzkumné otázky mající explorativní, potvrzovací nebo vysvětlující charakter a skládající se z podrobné analýzy souvislostí a dotčených procesů. Eisenhardt (EISENHARDT, 1989) vidí potřebu použití případové studie v "případě, že existuje velmi malé povědomí" o zkoumaném jevu a současně aktuální pohledy vykazují nízké empirické poznání. Buckl (BUCKL et al 2010) dává vodítko pro postup výzkumu v případě domény podnikové architektury, založené na těsné vazbě mezi pozorováním, užitím v praxi (jako metoda ověření je použitý tzv. "pilotní projekt") a budováním konceptu s využitím kvalitativního výzkumu

[2] Ne-analytický model je deskriptivní model znázorňující statický pohled na systém v nějakém časovém okamžiku. Jeho silnou stránkou je široké porozumění takovému modelu a snadnost utváření i osobami, které nejsou specialisty. Má však omezení v analytické oblasti, kde je možná pouze kvalitativní analýza (GIACHETTI, 2010), (GÁLA, 2014).

formou vícenásobné případové studie. Použití konceptu případové studie je podrobněji představeno v kapitole 6.

První použití vícenásobné případové studie v této doktorské práci je pro účely ověření potřeby řešit formulovaný problém a současně ověření východisek pro tvorbu řešení. Vzhledem k náročnosti problematiky, rozsahu a obtížnosti ověřovaných otázek byla upřednostněna metoda případových studií před plošným dotazníkovým šetřením. Základní zkoumanou jednotkou studie v této práci je podnik, přičemž zkoumané jednotky byly zvoleny tak, aby zastupovaly malé, střední i velké společnosti. Jednotky pro výzkum byly vybírány na základě dobrovolnosti a zájmu mezi podniky o danou problematiku nebo obecně podniky aktivně usilující o své zlepšování či transformaci.

Autorem byla provedena řada interview s respondenty reprezentujícími 22 podniků v ČR i zahraničí, kteří v době provedení interview odpovídali na úrovni CxO[3], nebo CxO – 1 za řízení IT, byli výkonnými řediteli, nebo akcionáři v malé, střední, nebo velké společnosti [4].

Druhé použití vícenásobné případové studie v této doktorské práci je pro účely ověření navrženého metamodelu PA a referenčního modelu procesů v malém a velkém podniku. Případová studie v malém podniku obsahuje ověření řešení formou pilotního nasazení pro dvě oblasti v podniku a následné vyhodnocení stavu po nasazení řešení, vůči stavu před nasazením řešení. Jelikož se autor účastnil obou situací, vzniklý popis je vytvořen na základě empirického poznání a současně studia řídících dokumentů.

Pro ověření platnosti navrženého modelu PA a referenčního modelu procesů je v případě případové studie velkého podniku použita metoda triangulace, která kombinuje dvě techniky sběru dat (MYERS, 2013):

- Interview
- Studium řídících dokumentů

Cílem interview není, aby respondent posoudil platnost řešení, nýbrž odpověděl na formulované otázky, jejichž prostřednictvím bude možné usuzovat na platnost či neplatnost řešení. Obsah interview byl na vytvořen na základě metodiky tvorby interview (TURNER III, 2010). Na základě triangulace je pak provedena autorizace modelu odpovědnými osobami. Řídící dokumentaci vyjadřuje Gála jako “rozsáhlý soubor dokumentů popisující realizaci řízení společnosti ” (GÁLA, 2014).

1.5.Rešerše literatury a mezera v poznání

Po úvodní charakteristice řešené problematiky je možné přikročit rešerši literatury se zaměřením na dosavadní stav poznání na půdorysu koncepcí podnikové architektury, procesního řízení a zralosti. Cílem a přidanou hodnotou této sekce práce je podpora argumentace zavedení výzkumných otázek a cílů práce. Za tímto účelem byla provedena faktografická rešerše ke dni 30.5.2016. Tato analýza je provedena na základě studia vědecké literatury ve vztahu ke zkoumanému tématu. Při tvorbě rešerše bylo postupováno iterativní metodou postupné filtrace. Vyhledávání bylo prováděno na základě

[3] CxO je označení člena vrcholového vedení podniku (z anglického Chief .. Officer). Odpovědnost za řízení informačních technologií buď přímo spadá pod člena vrcholového vedení (Chief Information Officer, Chief Technology Officer), nebo na úroveň CxO – 1, například v případě, že výkon funkce spadá do kompetencí Chief Financial Officer nebo Chief Operations Officer, a podobně.

[4] Ve smyslu platných kategorií podniků definovaných Evropskou komisí k 13.6.2016.

klíčových slov, počáteční množiny autorů a děl. Ze zhruba šesti set zdrojů byla třetina po pročtení abstraktu vyřazena. Další třetinu byla eliminována na základě podrobnějšího zkoumání textu. Zbylých zhruba 200 literárních pramenů byla pro účely interpretace rešerše zúžena na díla, reprezentovaná deseti klíčovými autory. Tyto prameny vykazují nejvyšší afinitu k zaměření disertační práce a nejvyšší přidanou hodnotu při analýze východisek pro tvorbu navrhované koncepce.
Pro vyhodnocení stavu poznání byla použita kritéria, která posuzují literární prameny ze dvou pohledů:

- Pohled vybraných vlastností modelu vycházejících z metodiky tvorby modelu (GIACHETTI, 2010).
- Pohled obsahu modelu, umožňující posoudit pokrytí vymezených nosných témat práce a východisek, na kterých je navrhovaný koncept stavěn.

Tím je splněn předpoklad objektivity posuzovaných kritérií a zároveň je analýza relevantní ve smyslu afinity kritérií k obsahu budovaného modelu. Interpretaci kritérií zajišťuje **Error! Reference source ot found.**. Je třeba vnímat, že se nejedná o eliminační kritéria, ale informační kritéria. Například široce akceptovaný přístup či pojetí nemusí být v praxi vždy založen na vědeckých základech, například standard e-TOM (TMF, 2010), a naopak existence samotného teoretického modelu může být vstupem pro navazující výzkum, například Alterův metamodel pro tvorbu služeb (ALTER, 2011).

Kritérium	**Význam kritéria**
Předmět	Zaměření zkoumaného modelu
Model Reprezentace Problému	Cílem je zhodnotit, zda je přístup, pojetí či koncepce založen na zdokumentovaném teoretickém modelu, včetně argumentace odkazující na východiska tvorby modelu.
Metamodel PA	Cílem je posoudit, zda prezentované pojetí ,kromě modelu zkoumaného problému, poskytuje celostní pohled na skladbu a vazby mezi prvky tvořícími podnik.
Praktika užití	Z pohledu praxe užití řešení jsou přidanou hodnotou praktika, umožňující , nebo usnadňující použití v praxi.
Pojetí zralosti	Toto kritérium posuzuje, do jaké míry autorem zkoumaná oblast pokrývá disciplínu pojetí zralosti, ať už jednotlivých procesů, nebo podniku jako celku.
Procesní řízení	Cílem kritéria je posouzení míry zohlednění principů procesně řízené organizace.
Referenční model procesů	V tomto ohledu zajišťuje referenční model procesů nástroj pro jednotný výklad struktury a hierarchie procesů, vazeb mezi nimi a vazeb na ostatní prvky tvořící podnik.
Metamodel procesu	Metamodel procesu vyjadřuje skladbu procesu.

Tabulka 1 - Vysvětlení kritérií vyhodnocení rešerše (zdroj: autor)

Při samotném vyhodnocení současného stavu poznání v **Error! Reference source not found.** byl použit princip Lickertovy škály. Jestliže se zdroj problematice nevěnuje, pak je uvedeno hodnocení „Neuvedeno“. Jestliže zdroj problematiku pokrývá ve smyslu zaměření disertační práce, pak jsou vnímány tři stavy. Bez bližšího vymezení (např. druhů, typů, či dalších charakteristik) je hodnocení pouze „Ano“ uvedeno v případě, že zdroj problematiku pokrývá plně. Pokud zdroj pokrývá pouze část problematiky, je v hodnocení uvedeno „Částečně“. Pokud existuje u zdroje v předmětném kritériu podrobnější specifikace, je uvedena. V tom případě má větší sílu, než „Ano“.

Zdroj	Předmět	Model Problému	Metamodel PA	Praktika užití	Pojetí zralosti	Procesní řízení	Referenční model procesů	Metamodel procesu
Řepa, 2012 a 2016	Procesně řízená organizace	Ano	Ne	Částečně	Ano	Ano	Ne	Ano
De Bruin, Heuffner, Rosemann, 2004	zralost řízení byznys procesů	Částečně	Ne	Částečně	Ano	Neuvedeno	Neuvedeno	Ne
FEAF, 2013	Podniková architektura	Částečně	Ano	Ano	Částečně	Ano	Ne	Ne
Nightingale, Mize, Joe, 2002	štíhlé řízení byznys procesů	Částečně	Ne	Ano	Částečně	Částečně	Ano	Ne
Gála, 2014	Podniková architektura jako služba	Ano	Ano	Ano	Neuvedeno	Částečně	Částečně	Ne
TOGAF, 2009	Podniková architektura	Ano	Ano	Ano	Částečně	Částečně	Částečně	Ne
TeleManagement Forum, 2010	Rámec Byznys procesů	Neuvedeno	Ne	Ano	Neuvedeno	Ano	Ano	Ano
Hammer, 2007	Zralost procesů a organizace	Částečně	Ne	Ano	Ano	Ano	Neuvedeno	Ne
Lankhorst, 2009	Podniková architektura	Ano	Ano	Ano	Částečně	Částečně	Neuvedeno	Ne
OMG, 2008	Zralost byznys procesů	Částečně	Ne	Částečně	Ano	Ano	Ano	Ne

Tabulka 2 - Vyhodnocení zdrojů vůči kritériím (zdroj: autor)

Práce (ŘEPA, 2012), (SVATOŠ a ŘEPA, 2016), (HAMMER, 2007), (OMG, 2008), (DeBruin a kol., 2004) a (TMF, 2010) poskytují širší teoretický rámec popisující koncept procesního řízení v organizaci. Řepa se zaměřuje na vysvětlení principů procesního řízení a zavádí metodiku modelování a analýzy byznys procesů v organizaci (*Method of Modelling and Analysis of Business Processes* - MMABP). Hammer v citovaném díle vychází z již zavedených poznatků procesního řízení a zaměřuje se na model zralosti procesů a organizace jako celku. Object Management Group popisuje metamodel zralosti byznys procesů s cílem zohlednění výkonnosti byznysu podniku. TeleManagement Forum zavádí standard eTOM pro řízení byznys procesů pro poskytovatele digitálního obsahu. Prameny (TOGAF, 2009), (FEAF, 2013), (GÁLA, 2014) a (LANKHORST, 2009) se věnují problematice podnikové architektury s určitým přesahem do procesního řízení a hodnocení zralosti ve vztahu k podnikové architektuře. TOGAF a FEAF představují široce uznávané a obecně známé rámce podnikové architektury v akademickém světě I podnikové praxi. Gála se ve své práci věnuje tvorbě modelu podnikové architektury jako služby, přičemž přejímá některé principy procesního řízení ve vztahu k vymezení služby, s nimiž v jeho modelu pracuje. Lankhorst je jedním z nejčastěji citovaných autorů věnujících se podnikové architektuře a ve svém díle Enterprise Architecture at Work vysvětluje teoretický základ podnikové architektury a praktické aspekty jejího využívání v podnikové praxi. Nightingale a Mize ve své práci a navazujících publikacích rozpracovávají metodiku štíhlého řízení byznys procesů, vycházející z výzkumu kompetenčního centra pro štíhlé řízení pří Massachusettském institutu technologie.
Z rešerše vyplývá, že existuje řada přístupů, které do jisté míry pokrývají oblast zájmu disertační práce. Zároveň však rešerše ukazuje, že ani jeden z uvedených zdrojů nenabízí metodu, obsahující metamodel PA a z něj vycházející obecně definovaný referenční model procesů, integrující prvky procesního řízení, pojetí zralosti a podnikové architektury. Na druhou stranu je vidět, že existuje řada přístupů, které se pojetí autorem tvořené koncepce blíží (ŘEPA, 2012), (SVATOŠ a ŘEPA 2016), (NIGHTINGALE a MIZE, 2002) , případně se zaměřují na jednu nebo více jejích složek (HAMMER, 2007), (LUFTMAN, 2003), (OSTERWALDER, 2010), (GÁLA, 2014).

1.6 Výzkumné otázky a hypotézy

Úvahy, průzkum a práce na rozvoji nosné myšlenky práce, začaly již dříve, před zodpovězením následujících výzkumných otázek, na základě formulovaných pracovních hypotéz. Tyto hypotézy postupně zrály během studia současného stavu výzkumu řešené problematiky a současně autorova působení v řadě českých I zahraničních společností na různých manažerských pozicích od IT po vrcholový management. Při té příležitosti měl autor možnost poznat řadu podnikových ekosystémů a lidí, kteří v nich působí a průběžně získávat cennou zpětnou vazbu na nosné myšlenky autorovy práce.

V průběhu analýzy literatury zaměřené na podnikovou architekturu a procesní řízení (například studie od Hammera/Davenporta) I praxe při implementaci transformačních změn v podnicích autor dospěl k názoru, že existuje ne zcela prozkoumaná souvislost mezi zráním podniku jakožto procesu a oběma uvedenými manažerskými disciplínami. Tato souvislost se projevuje především v tom, že různé podniky vykazují různou míru úspěšnosti při provádění transformačních kroků směrem k žádoucí podobě své podnikové architektury. Proto se autor rozhodl tuto problematiku zařadit to svého výzkumu v této disertační práci.

1.6.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky k hlavnímu cíli: Návrh metamodelu podnikové architektury, integrující a vysvětlující fungování podniku ve vazbě na ostatní prvky tvořící podnik.

- OT1: Jak navrhnout metamodel reprezentující podnikovou architekturu, aby umožnil poznání podniku v celé jeho šíři?
- OT2: Jaký je význam a role jednotlivých konstruktů v metamodelu PA?

Výzkumné otázky k cíli DC1: Provést analýzu podstaty a účelu podnikové architektury, procesního řízení a zralostního přístupu v podniku.

- OT3: Jak lze vyjádřit vztah mezi přístupy podnikové architektury, procesního řízení a zrání podniku z hlediska jejich zaměření?
- OT4: K čemu podle dostupné literatury podniková architektura, procesní řízení a zralostní přístup v podniku slouží?
- OT5: Jaká je role informačních technologií v podnikové architektuře?

Výzkumné otázky k cíli DC2: Posoudit míru současného I potenciálního využití rozšířeného metamodelu PA, referenčního modelu procesů byznys architektury a pojetí zralosti ve skutečném podniku.

- OT6: Jak jsou pro podnik relevantní formulované požadavky, na jejichž základě jsou zkonstruovány rozšířený metamodel PA a referenční model procesů?
- OT7: Jaké jsou případy užití v podnicích pro využití metamodelu PA v jeho skutečné PA?
- OT8: Jaké jsou případy užití v podnicích pro referenční model procesů byznys architektury a jak podniky přistupují k procesu zrání?

Výzkumné otázky k cíli DC3: Navrhnout referenční model procesů byznys architektury v podniku.

- OT9: Jak navrhnout vnitřní strukturu procesů, aby bylo dosaženo výchozího předpokladu pro zajištění pružnosti fungování podniku ve smyslu dosahování stanovených cílů?
- OT10: Jak překlenout rozpor mezi celostním a detailním pohledem na fungování podniku prostřednictvím jednotného modelu?
- OT11: Jak je možné zachytit zrání podniku v referenčním modelu procesů byznys architektury?

Výzkumné otázky k cíli DC4: Ověřit rozšířený metamodel PA a referenční model procesů formou případové studie.

- OT12: Jakým přínosem budou oba návrhy v podnikové praxi?

1.6.2 Hypotézy

Doktorská disertační práce navrhuje a ověřuje tyto hypotézy:

Hypotéza k otázce OT1: Jak navrhnout metamodel reprezentující podnikovou architekturu, aby umožnil poznání podniku v celé jeho šíři?

- Hypotéza H1: Model podnikové architektury je možné sestavit na základě pochopení podnikových elementů tvořících podstatu podniku a ekosystému, který jej bezprostředně ovlivňuje.

Hypotézy k otázce OT3: Jak lze vyjádřit vztah mezi přístupy podnikové architektury, procesního řízení a zrání podniku z hlediska jejich zaměření?

- Hypotéza H2: Moderní pojetí podnikové architektury, procesního řízení I zralostního přístupu se navzájem prolíná a obohacuje.
- Hypotéza H3: Sadu procesů a vazeb mezi nimi v podniku lze považovat za dílčí architekturu (architekturou vyjadřující fungování byznysu podniku) ve vrstvě doménových, schopnostních a segmentových architektur.
- Hypotéza H4: Zrání podniku je procesem, během něhož dochází ke zlepšování dovedností podniku ve smyslu používání infrastruktury a procesů.

Hypotéza k otázce OT5: Jaká je role ICT v podnikové architektuře?

- Hypotéza H5: Společným jmenovatelem pro uvedené přístupy je, že se role ICT obsahově prolíná s byznysem podniku. Přitom nejde pouze o infrastrukturní roli (roli v níž ICT byznys pouze podporuje), nýbrž také o roli inovační (roli, v níž ICT předurčuje možnosti změn v zaměření I fungování byznysu).

Hypotéza k otázce OT6: Jak jsou pro podnik relevantní formulované požadavky, na jejichž základě jsou zkonstruovány rozšířený metamodel PA a referenční model procesů?

- Hypotéza H6: Formulované požadavky, na jejichž základě jsou zkonstruovány metamodel PA a referenční model procesů, odrážejí priority skutečné PA malých, středních a velkých podniků.

Hypotéza k otázce OT7: Jaké jsou případy užití v podnicích pro využití metamodelu PA v jeho skutečné podnikové architektuře?

- Hypotéza H7: Podniková architektura je zřídka užívána jako manažerská disciplína za účelem systematického celostního poznávání skutečné podnikové architektury. V praxi slouží spíše k poznávání určitých podnikových domén, kdy tato potřeba vychází z aktuálních priorit.

Hypotéza k otázce OT8: Jaké jsou případy užití v podnicích pro referenční model procesů byznys architektury a jak podniky přistupují k procesu zrání?

- Hypotéza H8: Referenční model procesů je pro většinu podnikové exekutivy zřídka používaným nástrojem poznání byznys architektury podniku. Pokud se používá, pak v omezeném rozsahu pro účely reinženýringu podnikových procesů.

Hypotéza k otázce OT9: Jak navrhnout vnitřní strukturu procesů, aby byl dosažen výchozího předpokladu pro zajištění pružnosti fungování podniku ve smyslu dosahování stanovených cílů?

- Hypotéza H9: Spolupráce mezi procesy spolu s důrazem na přidanou hodnotu procesu v byznys architektuře podniku významně přispívá k podpoře pružnosti fungování podniku.

Hypotéza k otázce OT10: Jak překlenout rozpor mezi celostním a detailním pohledem na fungování podniku prostřednictvím jednotného modelu?

- Hypotéza H10: Referenční model procesů byznys architektury podniku se může vypořádat s touto výzvou využitím techniky kompozice procesů. Tím bude zajištěna konzistence mezi pohledy na proces na různých úrovních abstrakce na straně jedné a zároveň to umožní účinnou navigaci mezi úrovněmi detailu na straně druhé.

Hypotéza k otázce OT11: Jak je možné zachytit zrání podniku v referenčním modelu procesů byznys architektury?

- Hypotéza H11: Zrání podniku vykazuje podobu podpůrného procesu, který implicitně v podniku existuje. Charakter zrání je ovlivněn elementy motivační architektury podnikání a schopností podniku proces zrání řídit.

Uvedené hypotézy lze rozdělit do tří skupin. První z nich (hypotézy H2 až H5) se vztahují k hlavnímu cíli a DC1 a podle autora je lze ověřit na základě prostudované literatury v kombinaci s empirickými zkušenostmi autora z praxe.
Druhá skupina hypotéz (H6, H7, H8) se vztahuje k cíli DC2 a vyjadřuje předpokládaná východiska na uplatnění návrhu obou modelů. Jejich potvrzení v případové studii by znamenalo současně potvrzení oprávnění jejich použití.
A konečně třetí skupina hypotéz (H1, H9 až H11) se vztahuje k tvorbě metamodelu PA a referenčního modelu procesů byznys architektury. Jejich konstrukcí, vycházející z předpokladů založených na poznání v předmětných oblastech a následném potvrzením v případové studii, by došlo k jejich potvrzení.

1.7. Použitá terminologie

Tato kapitola definuje nejdůležitější pojmy používané v této doktorské disertační práci. Ostatní pojmy jsou vysvětlené při jejich prvním použití. Cílem této kapitoly je sjednocení existujících definic jednotlivých pojmů z analýzy informačních zdrojů pro potřeby a zaměření této doktorské disertační práce.

1.7.1 Pojmy z oblasti podnikové architektury

Podnik

Podnik lze popsat jako „subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy) a obsáhleji je vymezen jako soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (tj. je věc), které slouží podnikateli k provozování jeho podnikatelských aktivit a které utváří ekonomickou a právní jednotku“ (Srpová, 2010). Podnik je „organizací (včetně jejich seskupení), které mají společný cíl“ (Schekkerman, 2003). Podnik existuje za účelem dosažení zisku a má konkrétního vlastníka (KOTTER, 1996), (KAPLAN a NORTON, 1996), čímž se odlišuje od ostatních organizací, jako například vládních organizací na všech úrovních, politických stran a neziskových organizací.

Architektura

Při přenosu do teorie systémů architektura představuje „fundamentální koncepty a vlastnosti systému v jeho prostředí, jež jsou ztělesněny v jeho prvcích, vazbách a také v principech jeho návrhu a

evoluce“ (ISO/IEC/IEEE 42010:2011). Architektura je jak proces, tak produkt plánování, projektování a výstavby budov a jiných fyzických struktur[5].

Podniková architektura

Podniková architektura je “organizující logikou podnikových procesů a infrastruktury, odrážející požadavky na integraci a standardizaci vycházející ze zvoleného operačního modelu podniku. Poskytuje takový pohled na podnikové procesy, systémy a technologie, aby individuální projekty budovaly schopnosti organizace ve shodě s dlouhodobým záměrem a ne pouze pro naplnění okamžitých potřeb“ (ROSS, WEIL, ROBERTSON, 2006). Podniková architektura zajišťuje “přeměnu strategických cílů to denní rutiny fungování podniku” (LANKHORST, 2009).

Referenční model

Referenční model je abstraktní rámec, vyjadřující prostředí určitého typu (OASIS, 2014). Popisuje třídy objektů tvořících toto prostředí, nikoli jejich konkrétní instance. Například referenční model rodinného domu obsahuje podlahu interiéru jako objekt, který má u modelu konkrétního rodinného domu konkrétní vlastnosti. Účelem referenčního modelu je vysvětlit, že každý rodinný dům tvoří podlaha interiéru, která je v určitém vztahu k ostatním prvkům rodinného domu a má určité vlastnosti.

1.7.2 Pojmy z oblasti procesního řízení

Proces

V obecném smyslu je proces “objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách” (ŘEPA, 2012). V prostředí podniku jej Hammer popisuje jako organizovanou skupinu vzájemně propojených aktivit, které dohromady tvoří hodnotu pro zákazníka (HAMMER, 2005). Jinými slovy proces vyjadřuje způsob, jakým organizace vykonává svou práci (DAVENPORT, 2005).

Řízení

Řízení je sada procesů, která umožňuje efektivní fungování komplexního systému lidí a technologií (KOTTER, 1996). Nejdůležitějšími složkami řízení tvoří činnosti plánování, řízení rozpočtu, organizování, řízení a kontroly organizačních činností a řešení problémů.

Procesní řízení

Hammer a Champy jej definují jako manažerskou, o technologii opřenou disciplínu, s cílem zajištění provádění podnikání v celém rozsahu vazeb a dynamiky prvků podniku, prostřednictvím podnikových procesů (HAMMER a CHAMPY, 1993). Orientuje se na provázání prvků tvořících podnik, zejména:

- jeho cíle,
- hodnototvorné procesy,
- organizační, znalostní i informační infrastruktury a podpůrné technologie.

Manažerská metoda

[5] http://en.wikipedia.org/wiki/Architecture

Pro účely této práce se tímto pojmem myslí "všechny metody a techniky, používané manažery jako prostředky naplnění výše uvedené definice řízení (například Balanced Scorecard, řízení podle cílů, teorie omezení apod.)" (HRABĚ, 2014). Tato práce, podobně jako (HRABĚ, 2014), se opírá o předpoklad, že také poznávání struktury a funkcí podniku a realizace strategických změn podniku do jeho struktury s pomocí podnikové architektury je jednou z těchto tzv. manažerských metod.

Služba

V moderním pojetí na půdorysu konvergence informačních technologií a digitalizace procesů je služba vymezena jako „spoluutváření hodnoty, v níž se podle stanovené dohody účastní (interně či externě) jak zainteresovaní (spotřebitelé a poskytovatelé) tak jejich zdroje, které jsou reprezentovány dynamicky konfigurovaným sociálním systémem, technologiemi, sdílenými informacemi a uspořádáním" (Hsu, 2009).

1.7.3 Pojmy z oblasti zralosti

Zralost

V obecné teorii i podnikové praxi se používá pojem *zralosti* jako způsob hodnocení „stavu kompletnosti, připravenosti a dokonalosti" a jako „plnosti nebo dokonalosti růstu či rozvoje" (OXFORD,2005).

Model Zralosti

Model zralosti organizace Michaela Hammera vyjadřuje úrovně připravenosti organizace být procesně řízenou (HAMMER, 2007), zatímco model zralosti byznys procesů, vysvětluje výkon byznys procesů v kontextu plnění stanovených cílů (OMG, 2008).

2. Teoretická východiska: Podniková architektura

Tato kapitola disertační práce navazuje na vymezení problematiky v úvodu práce a v souladu s přijatým postupem zpracování práce , rozpracovává teoretická východiska podnikové architektury tak, aby bylo dosaženo poznání na poli podnikové architektury pro plnění dílčího cíle práce:

DC1: Provést analýzu podstaty a účelu podnikové architektury, procesního řízení a pojetí zrání v podniku.

V rámci DC1 kapitola 2 zajišťuje na poli podnikové architektury poznání pro zodpovězení následujících výzkumných otázek:

- OT3. Jak lze vyjádřit vztah mezi přístupy podnikové architektury, procesního řízení a zrání podniku z hlediska jejich zaměření?
- OT4. K čemu podle dostupné literatury podniková architektura, procesní řízení a zralostní přístup v podniku slouží?
- OT5. Jaká je role informačních technologií v podnikové architektuře?

2.1 Vymezení podnikové architektury

Během posledního desetiletí se rozvíjel standardizovaný přístup k celostnímu poznávání organizace. Tradiční taxonomické pojetí jednoho ze zakladatelů metody podnikové architektury ji definuje jako

logický koncept, popisující elementy organizace a vazby mezi nimi a akcentuje „pořádek a kontrolní mechanismy pro investice do zdrojů pro rozvoj informačních systémů“ (ZACHMAN, 1997). Podniková architektura je modelově založená v tom smyslu, že schematický popis systémů a jejich prostředí tvoří jádro tohoto přístupu. Rozrostl se počet i mocnost jednotlivých iniciativ rozvoje podnikové architektury, včetně The Open Group Architecture Framework – TOGAF - (THE OPEN GROUP, 2009), Zachman Framework (ZACHMAN, 1987), CIMOSA (KOSANKE, 1995), PERA (WILLIAMS, 1994), FEAF (USFCIOC, 2013) a další. Avšak co představuje "dobrý" model podnikové architektury doposud nebylo jasně definováno. Rozsah, jenž má podniková architektura pojmout, tak z hlediska jejího využití v podnikovém řízení, vyžaduje důkladnou rozvahu zaměření podnikové architektury (NIGHTINGALE, 2009). V tomto směru existuje aktivní výzkum zabývající se vývojem rámce analýzy a hodnotících kritérií pro kvalitu modelů podnikové architektury (JOHNSON 2007). Z praktického hlediska je účelem podnikových modelů a provádění analýz nad nimi umožnit racionální rozhodování o komponentách efektivního podnikového řízení (informační systémy a technologie, organizace, portfolio produktů a služeb, podnikové zdroje apod.) Připomeňme definici (ROSS, WEIL, ROBERTSON, 2006), která akcentuje procesní pojetí:

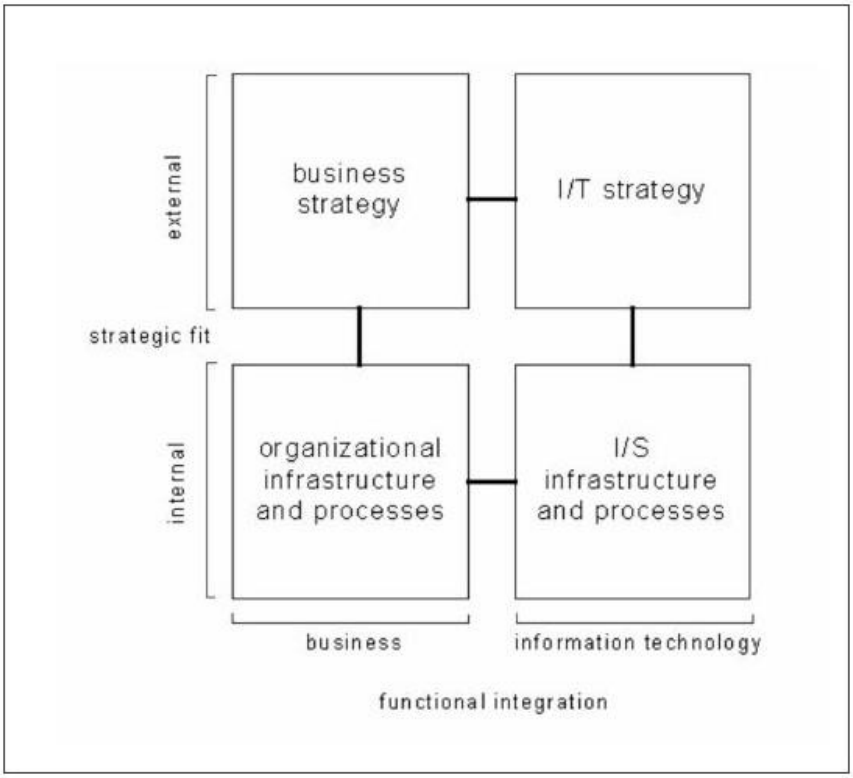
“Podniková architektura je organizující logikou podnikových procesů a IT infrastruktury, odrážející požadavky na integraci a standardizaci vycházející ze zvoleného operačního modelu podniku. Poskytuje takový pohled na podnikové procesy, systémy a technologie, aby individuální projekty budovaly schopnosti organizace ve shodě s dlouhodobým záměrem a ne pouze pro naplnění okamžitých potřeb”. Existují pojednání podrobně se zabývající vymezením architektury (GÁLA et al, 2012) (RATZAN, 2004), (ISO42010, 2011), (IEEE1471, 2000) z nichž lze vybrat citaci definice architektury z posledně jmenovaného zdroje: „Architektura je základním uspořádáním systému tvořeného komponentami, vztahy mezi nimi jakož i vztahy vzhledem k okolí systému a principy, které řídí jeho návrh a rozvoj.“ (LANKHORST, 2009) dále rozvádí definici architektury jako „integrovaný pohled na studovaný nebo navrhovaný systém“. Síla Lankhorstovy definice podle autora této disertační práce spočívá v tom, že zmíněná interpretace umožňuje efektivně pojmenovat a popsat uspořádání „technického systému“ jako součásti architektury vyššího celku. Vyšší celek zde reprezentuje podniková úroveň, proto je nasnadě mluvit o „podnikové architektuře“. Mnozí kolegové, jako například (SALMANS 2009) vnímají podnikovou architekturu jako nástroj, umožňující překlenout mezeru mezi skutečnými požadavky, vytyčenými organizačními cíli a skutečnou implementací informačního systému v organizaci. (ROSS, WEIL, ROBERTSON 2006) vnímají hodnotu podnikové architektury ve smyslu nástroje pro naplnění dlouhodobých záměrů podniku. Edhah and Zafar uvádí, že podniková architektura “transformuje v podnikové strategii obecně stanovené principy, schopnosti a definované byznysové cíle do procesů, umožňujících podniku dosahovat vytyčených cílů” (Edhah and Zafar, 2016). Lankhorst zmiňuje, že podniková architektura zajišťuje “přeměnu strategických cílů to denní rutiny fungování podniku” (LANKHORST, 2009).

Gála (GÁLA et. Al., 2012) uvádí smysl podnikové architektury jako *informačního aktiva*, které rozlišuje ve třech dimenzích:

- vzhledem k podnikovému cyklu,
- ve vztahu k fázím strategického řízení,
- vzhledem k rolím strategického řízení.

Další autoři, jako například (SAGE 2006), (MOODY 2003), (LUFTMAN, 2003), poukazují na formování a řízení vztahu mezi byznys strategií a IT strategií, vycházející z obecně uznávaného modelu strategických domén v podniku (HENDERSON, VENKATRAMAN 1993). Autorův pohled se v tomto ohledu opírá o pojetí (LANKHORST, 2009), ve kterém je obsažena teze, že „ podniková architektura

může být hodnotnou pomocí při řízení byznysové nebo IT strategie“. Tento model, znázorněný na **Error! Reference source not found.**, popisuje obsah a vazby mezi strategií byznysu, organizační nfrastrukturou a jedné straně, IT strategie a IT infrastruktury na druhé straně. Vyplývá z něj, že strategii byznysu lze chápat jako základ podporovaný strategií IT, podporovaný oběma infrastrukturami. A obráceně, příznačně pro dobu téměř 25 let po publikování Hendersonova modelu, vysvětluje, že IT lze chápat jako základ, umožňující nastavení strategie byznysu.



Obrázek 3 – Model strategických domén (zdroj: Henderson and Venkatraman 1993)

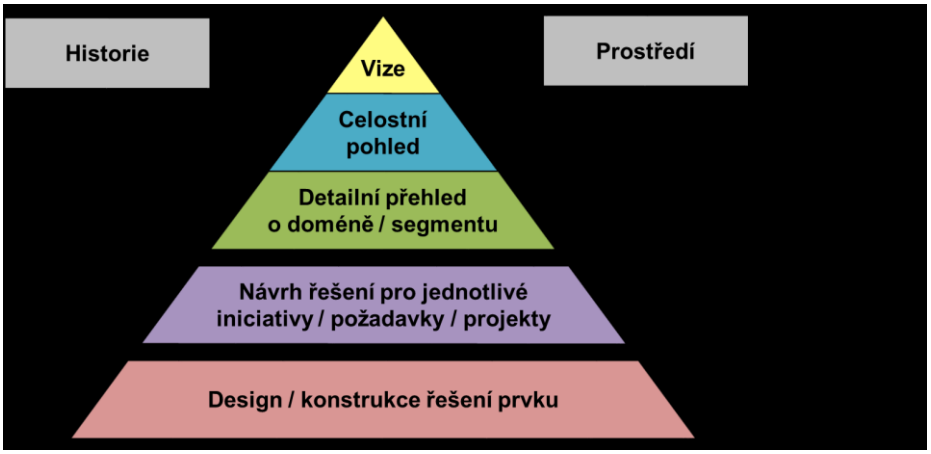
Jednoduše formulovaný požadavek na změnu vykonávání byznysu v živé organizaci, jako například změna ve způsobu prodeje , však obvykle zahrnuje revizi odpovědností v organizaci, revizi byznys procesu, aplikací a technické infrastruktury (LANKHORST, 2009). Linder a Carter (LINDER a CARTER, 2000) argumentují, že do určité míry, kterou lze aproximovat velikostí organizace, platí, že řídící pracovník intuitivně dokáže vyhodnotit klíčová rozhodnutí ve vazbě na byznys model organizace. Zároveň však ve své práci zdůrazňují, že v takovém případě je velmi obtížné přenést řídící odpovědnost na někoho jiného, což zvyšuje riziko pro organizaci.

Vrstvy architektury v podniku podle úrovně podrobnosti obsahu a šířky záběru skutečnosti podniku určuje Hrabě ve svém modelu WEA (*Whole of Enterprise Architecture*[6]) následovně (HRABĚ, 2014):

- Vrstvy podnikové architektury
  - Architektonická vize
  - Celostní modely architektur podniku
  - Segmentové a doménové modely architektur podniku
- Vrstva architektur řešení
  - Doménové a projektové průřezové architektury řešení

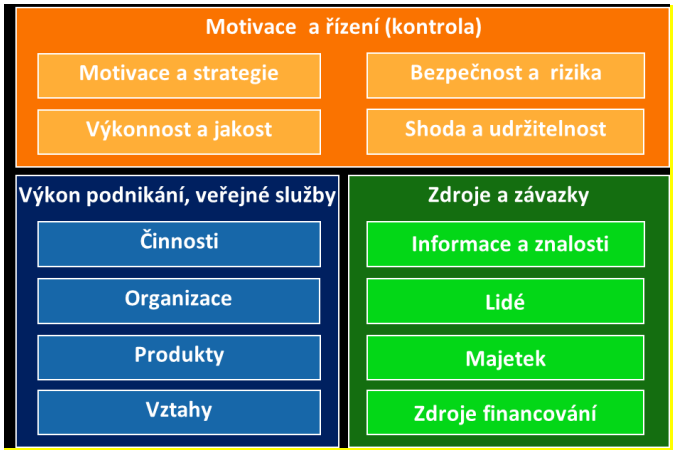
[6] Ve významu „celá“, obsahující všechny architektury v podniku

- Vrstva návrhu konkrétních řešení
    - Návrh a konstrukce realizace dílčích prvků řešení



Obrázek 4 – Model vrstev architektur v podniku (WEA), (zdroj: Hrabě, 2014)

Z **Error! Reference source not found.**4 a pojednání (HRABĚ, 2014) lze vyčíst, že architektonická vize yjadřuje směřování organizace k naplnění jejích dlouhodobých cílů. Vrstva celostní podnikové architektury, podle Hraběteho jinak nazývaná "vrstva podnikové ontologie", tvoří celostní pohled na organizaci. Jejím vyjádřením je metamodel PA, reprezentující prvky tvořící podnik a vazby mezi nimi. Další vrstvu modelu WEA reprezentuje doménová architektura, specifická pro určitou oblast předmětu činnosti organizace. Z tohoto pohledu může být například rámec Frameworx[7] považován za architekturu pro entity působící v oblasti poskytování digitálního obsahu. Architektura řešení v modelu WEA pokrývá část řešených problémů v organizaci. Vrstva návrhu řešení se zabývá otázkou jak dílčí prvek architektury vytvořit a zavést do provozu.
Hrabě ve své práci navrhnul a popsal „metamodel celostní vrstvy podnikové architektury"[8] na základě modelu WEA (HRABĚ, 2014).



Obrázek 5 – členění domén celostní podnikové architektury (zdroj: Hrabě, 2014)

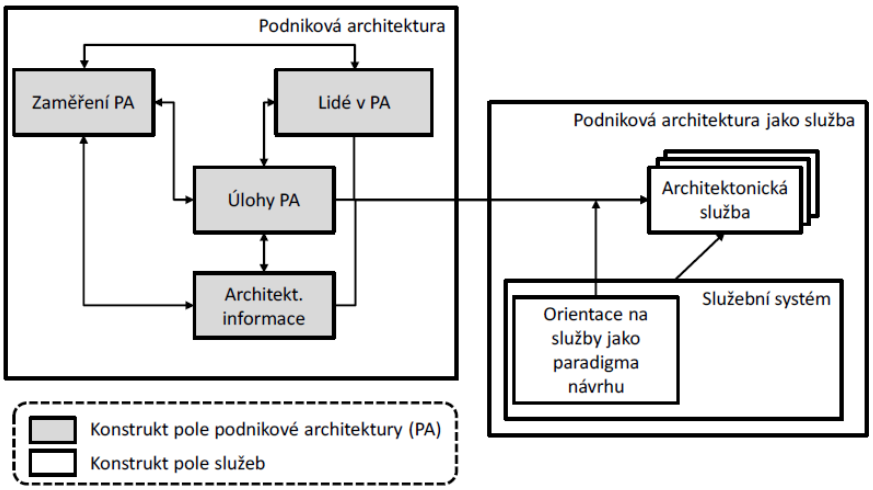
Jeho návrh vychází z analýzy obsahu všeobecně známých architektonických rámců a autorova zobecnění podstaty podniku. Ta spočívá v tezi, že na organizaci lze nahlížet jako na systém, který něco vykonává, k tomu potřebuje směrování a pravidla a pro výkon potřebuje zdroje. Tuto tezi reprezentují

[7] Rámec a de facto standard segmentové architektury pro poskytovatele digitálního obsahu
[8] **Error! Reference source not found.** v kapitole **Error! Reference source not found.**

tři stavební bloky jeho celostní podnikové architektury, uvedené na **Error! Reference source not ound.**5. Výkon podnikání podle Řepy, Davenporta a Hammera, vyjadřují byznys procesy, směřující k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka procesu (ŘEPA, 2011), (HAMMER, 2007), (DAVENPORT, 2005). Podnikové zdroje lze z hlediska podnikové ekonomie vyjádřit jako výrobní faktory a vstupy do výrobního procesu. Mezi tyto zdroje patří lidské zdroje, finanční zdroje, materiál, informace a další (KOTTER, 1996). Z hlediska praxe podnikového řízení podle mezinárodních standardů finančního reportingu IFRS[9] (EPSTEIN et al., 2008) úplný výčet zahrnuje:

- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Materiální zdroje
    - Materiál (Movité zdroje)
    - Infrastruktura (Nemovité zdroje)
- Nemateriální zdroje
    - Data
    - Informace
    - Znalosti
- Technologie
- Energie a Utility
- Čas

Gálův model podnikové architektury jako služby, jak je vidět na následujícím obrázku, uvádí ještě konstrukt „Lidé v podnikové architektuře“, zahrnující jednak zainteresované strany a jednak architektonický tým (GÁLA, 2014).



Obrázek 6 – Konstrukty modelu Podniková architektura jako služba. Zdroj: Gála, 2014

Skutečná podniková architektura vykazuje dynamický charakter vyplývající z toho, jak podnik funguje v čase. Aspekt procesu je v kontextu podnikové architektury skloňován v souvislosti s podpůrnými nebo technologickými činnostmi – například upravující řízení informačních technologií v podniku

[9] *IFRS – International Financial and Reporting Standard*

(ZHUONG et al, 2010), (KELLY, 2003) tak s aktivitami tvořícími přidanou hodnotu (THE OPEN GROUP, 2009), (USFCIOC, 2013).

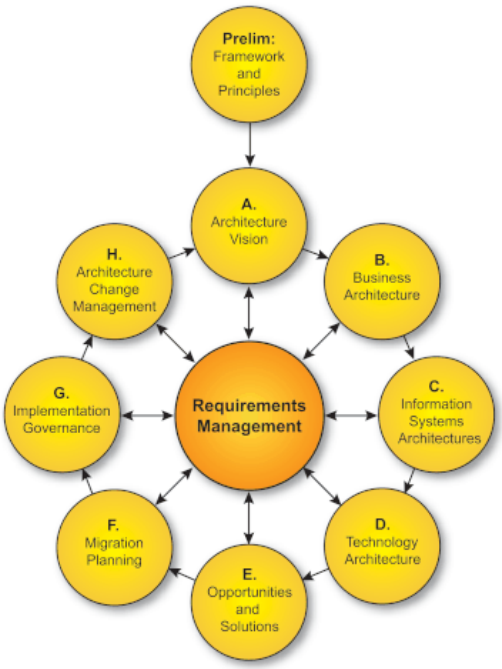
Z hlediska nastavení očekávání podnikového vedení je důležitým krokem již zmíněné porozumění roli podnikové architektury napříč organizací, zahrnující formulaci očekávání a cílů vůči podnikové architektuře a návrh koncepce podnikové architektury směřující k dosažení vytyčených cílů (HLADÍK, 2014). Gála (GÁLA ET AL, 2012) ve své práci zmiňuje problém pochopení obsahu podnikové architektury jako takové a nabízí pro řešení rozporu mezi očekáváním vedení podniku a přidanou hodnotou podnikové architektury vymezení institutu "služby podnikové architektury" (GÁLA, 2014). Dietz a Hoogervorst (DIETZ, HOOGERVORST, 2013) se domnívají, že nedostatky spojené s očekáváním vedení podniku od podnikové architektury, jsou většinou spojeny se způsobem uplatňování podnikové architektury, spíše než s kvalitou vymezení koncepce podnikové architektury v podniku.

Jelikož podnik je entitou fungující v čase, pohybuje se v rámci určitého životního cyklu. Proto je třeba řešit i udržitelnost přínosů podnikové architektury, aby byly zajištěny předpoklady pro adekvátní pružnost fungování podniku na změny ekosystému při zachování podnikových cílů. Je třeba uvést, že každý existující podnik má svou implicitní architekturu, zahrnující jeho chování, strukturu a způsob, jímž se rozvíjí – (GÁLA ET AL, 2012). Někteří autoři (SAGE, 2006), (SALMANS 2009), (WEGMAN ET AL 2005) vysvětlují příčinu nízkého stupně zralosti podniku v podobě nízké úrovně sladění byznysu a informačních technologií v podniku. Dosažení zlepšení spatřují v provádění transformačních aktivit v podniku směrem k cílové podnikové architektuře při efektivnějším využívání informačních a komunikačních technologií. Další autoři (LUFTMAN et al, 1993), (ABRAHAM et al, 2015) jdou dále a řešení spatřují v transformaci podniku jako takového.
V podnikové praxi, pojednané například v (LANKHORST, 2009), se stále více prosazuje princip těsné integrace byznysu a informačních technologií, vycházející z toho, že žijeme ve vysoce konkurenčním a rychle se měnícím ekonomickém prostředí. Uchopení byznysové domény historicky však zjevně vychází ze zvyklostí v oblasti informačních technologií, zejména informačního modelování (KLUGE, 2006), (EDHAH a ZAFAR, 2016). Není dostatečně zapracována vazba na strategické investiční rozhodování a vazba na dlouhodobou hodnotu pro vlastníky, jejíž význam vysvětlují Ross, Weill a Beath v dílech (ROSS a WEILL, 2006), (ROSS a BEATH, 2002).

Dynamika podnikového ekosystému způsobuje, že rozhodování v byznysu jsou komplexní a obtížná. Důraz na strategické rozhodování v sobě nese vymezení role a účelu podnikové architektury. Hrabě (HRABĚ, 2014) tvrdí, že podniková architektura je "prostředkem úplného, celostního a pokorného přístupu k poznávání podniku jako celku, na podporu informovaného strategického rozhodování a plánování". (OSTERWALDER, 2004) akcentuje, že společnosti čelí výzvám v podobě rychlého nástupu nových informačních a komunikačních technologií, tlaku na kratší produkční cyklus a globalizaci trhu. V tomto prostředí se společnost musí vyrovnat s tím, že mimo jiné řídí různé marketingové a prodejní kanály, dynamicky se měnící úroveň produkce, logistiku, využití informačních a komunikačních technologií a spolupráci s partnery. Při tom všem musí zachovat adekvátní úroveň pružnosti pro reakci na změny trhu.

Oblast informatiky vykazuje v rámci podnikové architektury v různých teoriích a rámcích variabilitu v granularitě členění. Janssen vymezuje informační architekturu, aplikační architekturu a technickou architekturu – respektive sdílenou infrastrukturu (JANSSEN, 2009). Telecommunication Management

Forum (TMF) v rámci Frameworx (TM FORUM, 2010), pro použití v oblasti telekomunikací a trhu digitálního obsahu, používá aplikační architekturu, informační architekturu a integrační architekturu. FEA (U.S. FCIOC, 2013) pracuje s aplikační architekturou, datovou architekturou, architekturou infrastruktury a architekturou bezpečnosti. V TOGAFu (TOGAF, 2009) upravuje tuto oblast *informační architektura* systému, následně se větvící na aplikační architekturu a datovou architekturu a dále TOGAF rozlišuje architekturu technologickou.
V TOGAFu je zároveň zaveden metodický postup, popisující životní cyklus podnikové architektury, ilustrovaný na **Error! Reference source not found.**. Tato metodika se nazývá *Architecture evelopment Method (ADM*) a vysvětluje návaznosti mezi jednotlivými kroky řízení a správy architektury ve vztahu na řízení požadavků.



Obrázek 7 – TOGAF 9 ADM (zdroj: The OpenGroup)

Jednotlivé architektury je možné vyvíjet s využitím metamodelu obsahu, referenčních modelů a hledisek. Jelikož se jedná o obecně známý postup jak ve vědecké, tak podnikové praxi, je v této práci popis omezen pouze na jeho prvky vztažené k oblasti informatiky, jež mají své opodstatnění vzhledem ke konstrukci modelů v této práci. Velmi podrobná analýza struktury obsahu a výstupů architektur je uvedena v Hraběteho publikaci (HRABĚ, 2014).

Účelem *Datové architektury* TOGAFu je definovat klíčové typy dat potřebné pro podporu byznysu, aby splňovaly tyto podmínky:

- Data jsou srozumitelná pro vlastníky procesů,
- Data jsou úplná a konzistentní,
- Interpretace dat je stálá v čase.

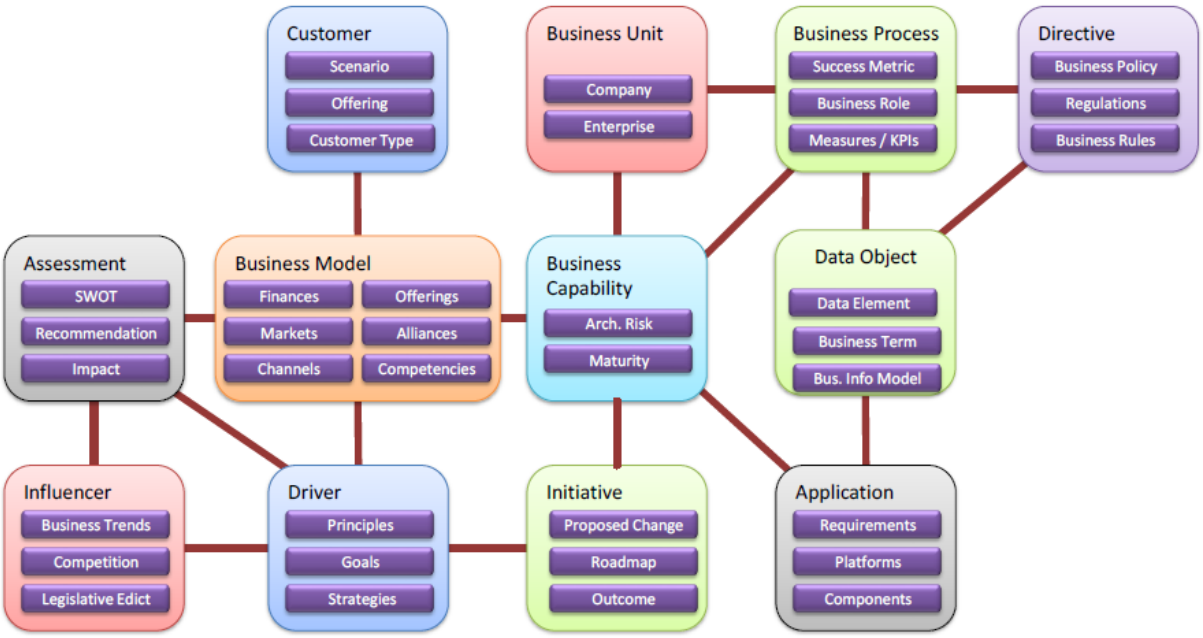
Cílem je definovat pro podnik klíčové objekty, datové entity, atributy a vazby a vyjádřit je ve formě referenčního modelu. *Aplikační architektura* slouží k definici typových aplikací, jež jsou požadovány pro podporu byznysu podniku. Zde je důležité upozornit, že účelem aplikační architektury není návrh samotných aplikací. Smyslem je proto definice rozsahu aplikací, relevantních pro byznys a specifikace pokrytí byznys procesů a služeb těmito aplikacemi. Aplikací se zde rozumí logicky sdružené bloky

funkcionalit, které řídí datové objekty v datové architektuře a podporují byznys procesy a služby tvořící byznys architekturu podniku. Aplikace vykazují z hlediska definice relativní stabilitu v čase, zatímco technologie implementující jejich funkčnost se mění podle dostupnosti technologií a potřeb byznysu. Informační architektura je fází C z hlediska ADM.

Fáze D, reprezentovaná *technologickou architekturou*, se orientuje na transformaci aplikačních komponent vymezených ve fázi C do sady interně či externě pokrytých technologických komponent. Jinými slovy určuje fyzickou realizaci řešení, čímž ovlivňuje implementaci a plánování migrace.

2.1 Informace o podniku

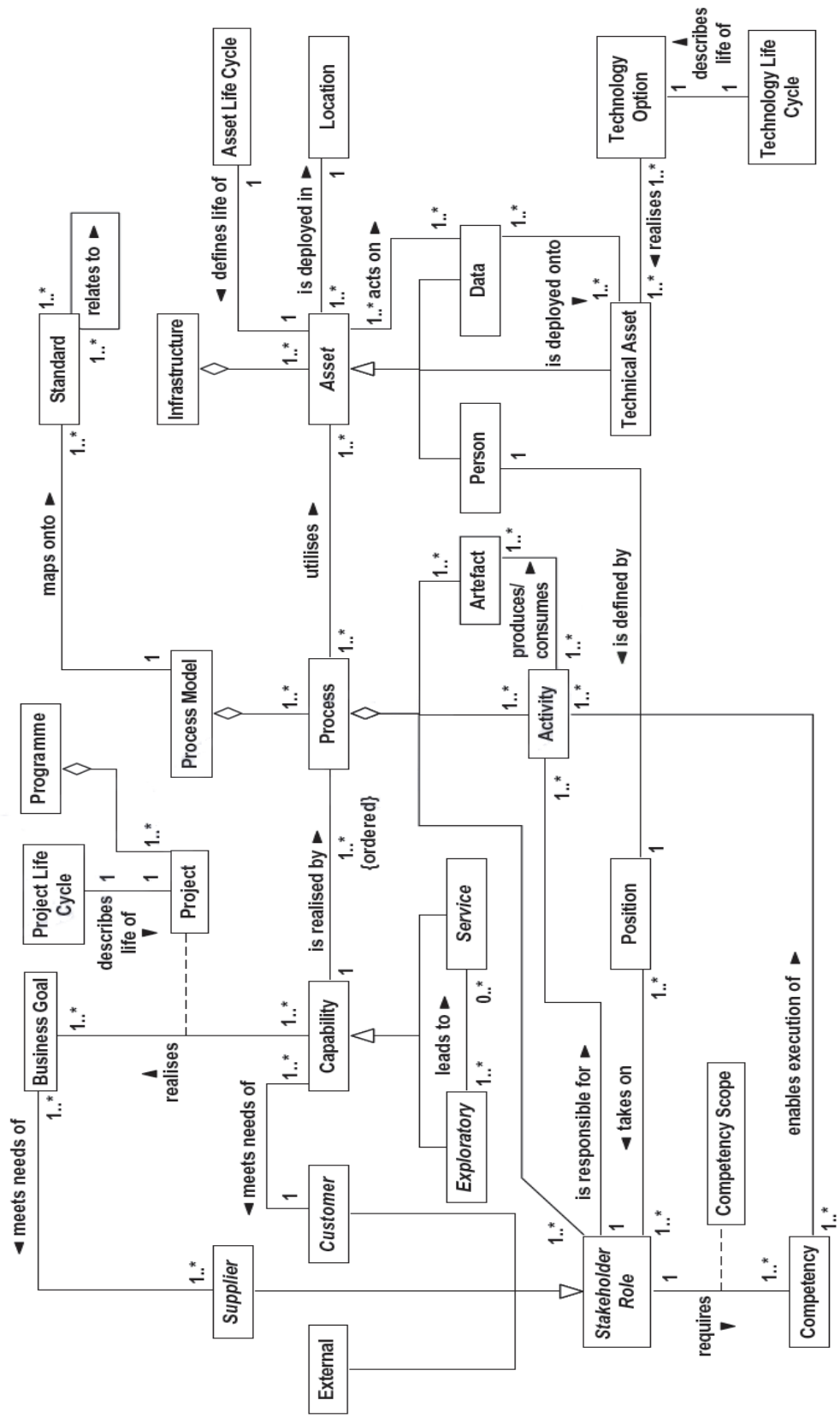
Informace o podniku, zachycující „všechny objekty podniku bez výjimky“, vyjadřuje celostní vrstva podnikové architektury (HRABĚ, 2014). Gála uvádí, že model podniku zahrnuje všechny podstatné skutečnosti podniku, přičemž „instance ontologického modelu podniku reprezentuje kvantitativní a kvalitativní charakteristiky jednotlivých entit podniku“ (GÁLA, 2014). Příkladem ontologického modelu podniku je Malikův model EBMM[10] , umožňující poznání podniku od celku k detailu (MALIK, 2014).



Obrázek 8 – Ontologický model EBMM. Zdroj: (Malik, 2014)

Z pohledu autora vykazuje některé nedostatky, a to zejména fakt, že neobsahuje zdroje tvořící podstatu podniku. Tuto mezeru vyplnil Hrabě ve svém celostním modelu podnikání, který byl uveden v kapitole shrnující současný stav poznání. Dále pak Malik v kompozici byznys procesů nezohledňuje soulad mezi klíčovými a podpůrnými procesy. Ontologický model však může být vyvinut, například Dietz (2006) ve své práci nabízí metodiku tvorby podnikového ontologického modelu, který zahrnuje konstrukční model podniku, procesní model, stavový model a model aktivit.

[10] Z anglického Enterprise Business Motivation Model



Obrázek 9 – Ontologický model podniku. Zdroj (Holt a Perry, 2010)

Jiným příkladem ontologického modelu podniku je model Holta a Perryho, uvedený na Obrázek 910. Ten obsahuje zdroje podniku a vyjadřuje jeho užití byznys procesy, avšak nevyjadřuje z pohledu au-

tora hodnotu, která tvoří konstrukt procesně řízené organizace podle (ŘEPA, 2011). Zároveň v něm chybí konstrukty, naopak vhodně použité v Malikově modelu: Byznys Mód, popisující předmět podnikání a vyjádřený byznys modelem, a operační mód, popisující způsob soustředění podnikových aktiv a vyjádřený operačním modelem (Malik jej nazývá „business unit“). Dále v něm pak chybí podniková strategie, jako metoda dosažení podnikových cílů a další elementy vyjadřující zrání podniku. Určitou inspirací při tvorbě ontologických modelů mohou být rámce a modely vznikající pro konkrétní průmyslová odvětví. Příkladem může být rámec eTOM (*Enhanced Telecom Operations Map*), používaný poskytovateli digitálního obsahu, IAA (Insurance Application Architecture Framework) v pojišťovnictví a celá řada dalších.

2.2 Zainteresované strany

Zainteresovanou stranou je „ten, kdo může ovlivnit dosahování cílů organizace, nebo je ovlivněn dosahováním cílů organizace“ (FREEMAN, 1984). Podle Gály se ze systémového hlediska jedná o “prvky okolí systému a také prvky utvářející sociální systém podniku” (GÁLA, 2014). Womack a Jones spatřují orientaci podniku v maximalizaci hodnoty pro zákazníka, která je určující pro hodnoty ostatních zainteresovaných stran (WOMACK 2001), (WOMACK,JONES 1996). Řepa také pragmaticky upozorňuje na přirozenou existenci hodnotového vyjádření procesu pro další role zainteresovaných účastníků. Závěr plynoucí z analýzy hodnotového pojetí ve třetí kapitole potvrzuje nutnost uvažovat v intencích více účastníků – spotřebitelů hodnoty vytvářené podnikem (MURMAN et al. 2002), (NIGHTINGALE, 2009), (MIZE a HALLAM, 2002).
Hlavní kategorie zainteresovaných účastníků – konzumentů přidané hodnoty byznys procesů a vyjádření jejich hodnotového systému shrnuje Tabulka 3 – Klasifikace zainteresovaných stran v podniku (Zdroj: Mize, Hallam 2002)

Z hlediska předpokladů pro tvorbu metamodelu PA z rozboru rolí zainteresovaných účastníků vyplývá následující:

- Je třeba se zamyslet nad zavedením zainteresovaného účastníka jako objektu v modelu
- Je třeba se zamyslet nad vazbou mezi zainteresovaným účastníkem, jeho hodnotovým systémem a cílem procesu

Zainteresovaný účastník	Typický hodnotový systém
Zákazník	• Kvalita produktů a služeb • Náklady vlastnictví • Doba akvizice • Vztah k podniku
Akcionář	• Návratnost • Riziko • Tržní podíl • Cena za podíl • Potenciál růstu
Zaměstnanec	• Ohodnocení • Profesní růst

	• Pracovní prostředí • Kontakty
Partner	• Finance • Vztah s podnikem
Společnost	• Finance • Atraktivita odvětví

Tabulka 3 – Klasifikace zainteresovaných stran v podniku (Zdroj: Mize, Hallam 2002)

2.3 Podnikový cíl a podniková architektura

Dalším klíčovým pojmem, který je třeba zavést a vysvětlit, je podnikový cíl. Ze škály autorů pracujících s tímto pojmem lze vybrat definici podnikového cíle v koncepci *Balanced Scorecard*, která jej vyjadřuje jako daný záměr podniku, ke kterému směřuje řízení podniku (KAPLAN a NORTON, 1996), (ŘEPA, 2012). Tato definice se však jeví pro další použití v této práci příliš obecná, neboť nezohledňuje prioritu ani časové hledisko. Jinými slovy podnikovým cílem může být cokoli, což pro další rozbor nepomůže. Protože v disertační práci jde o podnikovou architekturu v podniku, je třeba připomenout, že podnik existuje za účelem dosažení zisku a má konkrétního vlastníka (KOTTER, 1996), (KAPLAN a NORTON, 1996). Zároveň z uvedené definice podnikové architektury (ROSS, WEIL, ROBERTSON 2006) vyplývá, že má být ve shodě [11]s dlouhodobými záměry podniku. Jelikož podnik má konkrétního vlastníka, přesněji jde o dlouhodobé záměry vlastníka podniku. Dlouhodobé záměry vlastníka lze charakterizovat jako určující faktor stanovení podnikových cílů. To další úvahu zjednoduší. Je však třeba vysvětlit, čím jsou dány dlouhodobé záměry vlastníka. (KAPLAN, NORTON 2004) ve svém dalším, z hlediska podnikové praxe i výzkumu klasickém díle, popisují dvě strategické oblasti vyjádřené finančními ukazateli: produktivitu a růst. U produktivity jde zejména o náklady na výkony podniku a dále o zpeněžení podstaty podniku. Oblast růstu charakterizuje zaměření na zvýšení obratu, marže a hodnoty pro zákazníky. Výše zmíněný finanční pohled vychází z rámce Balanced Scorecard pro hodnocení výkonu organizace. Vytváření hodnoty pro zákazníka je zde chápáno jako soubor aktivit řízení vlastností produktů, řízení vztahy se zákazníky a řízení kvality.
Vnitřním pohledem na podnik je jeho fungování, jež hodnotu pro zákazníky vytváří. (ŘEPA, 2012) uvádí, že hodnota pro zákazníky je fyzicky vytvářena byznys procesy organizace, které (KAPLAN, NORTON 2004) dělí do čtyř skupin v rámci strategické mapy organizace:

- Provozní procesy pokrývající jádro fungování podniku jako výroba, distribuce, zásobování
- Procesy řízení vztahu se zákazníkem zajišťující například kvalifikaci, akvizici a péči o zákazníka
- Procesy inovační obsahující například výzkum a vývoj, transfer technologií, řízení produktu
- Procesy regulační a sociální jako korporátní rozvoj, zajištění shody a podobně.

Pro provádění procesů jsou nutné zdroje, které BSC zavádí jako kapitál učení se a růstu. Rozlišuje lidský kapitál, informační kapitál a organizační kapitál. Jedná se o substanci nutnou k provádění procesů zajišťujících dosažení podnikových cílů. Uvedený rozbor tak umožnil popsat vazbu mezi podnikovým cílem a fungováním podniku, vyjádřenou ve formě byznys procesů podniku a zároveň dal určité vodítko k dalším úvahám nad rozsahem podnikové architektury.

[11] Autorovo pojetí v tomto ohledu zpřesňuje, že má vést k jejich naplnění.

Závěrem v této sekci je třeba nastavit vztah mezi podnikovým cílem, strategickou mapou podniku a podnikovou strategií, neboť vysvětlení je nutné pro pochopení budovaného modelu. Strategická mapa podniku určuje, jakým způsobem vzniká v podniku hodnota. Nejvyšším smyslem fungování podniku je vytváření dlouhodobé hodnoty pro vlastníky a zákazníky. Požadavek na její plnění je transformován do souboru podnikových cílů. Účelem podnikové strategie je stanovení a popis dosažení podnikových cílů. V úvodu této kapitoly byl vysvětlen smysl podnikové architektury, spočívající v umožnění transformace podnikové strategie to úkonů denní rutiny fungování podniku prostřednictvím integrovaného pohledu na podnik jako takový, což dokresluje propojení uvedených pojmů.

2.4 Byznys mód a operační mód podniku

Tato subkapitola se věnuje byznys módu a operačnímu módu podniku, které byly zmíněny v kapitole 2.1 jako jedno z témat celostního poznávání podniku a pokusí se vysvětlit jejich zasazení do kontextu podnikové architektury.

Pro pořádek jsou nejprve s využitím literatury (VOŘÍŠEK, 2011) zavedeny pojmy:

ICT (Informační a komunikační technologie) jako „Hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, uchování, zpracování a poskytování informací a pro vzájemnou komunikaci lidí a technologických komponent informačního systému“.

*IS (Informační systém)*podniku je „ systémem pro sběr, přenos, uchování, zpracování a poskytování dat, informací a znalostí využívaných při činnosti podniku. Jeho komponentami jsou informační a komunikační technologie, data a lidé. Jeho cílem je efektivní podpora informačních, rozhodovacích a řídících procesů na všech úrovních řízení podniku“.

Již v kapitole při analýze informací o podniku 2.1 byl zmíněn Malikův model EBMM, obsahující *byznys mód*, popisující logiku podnikání a vysvětlující způsob realizace zisku podnikem, tedy smysl skutečné existence podniku, vyjádřeným byznys modelem.

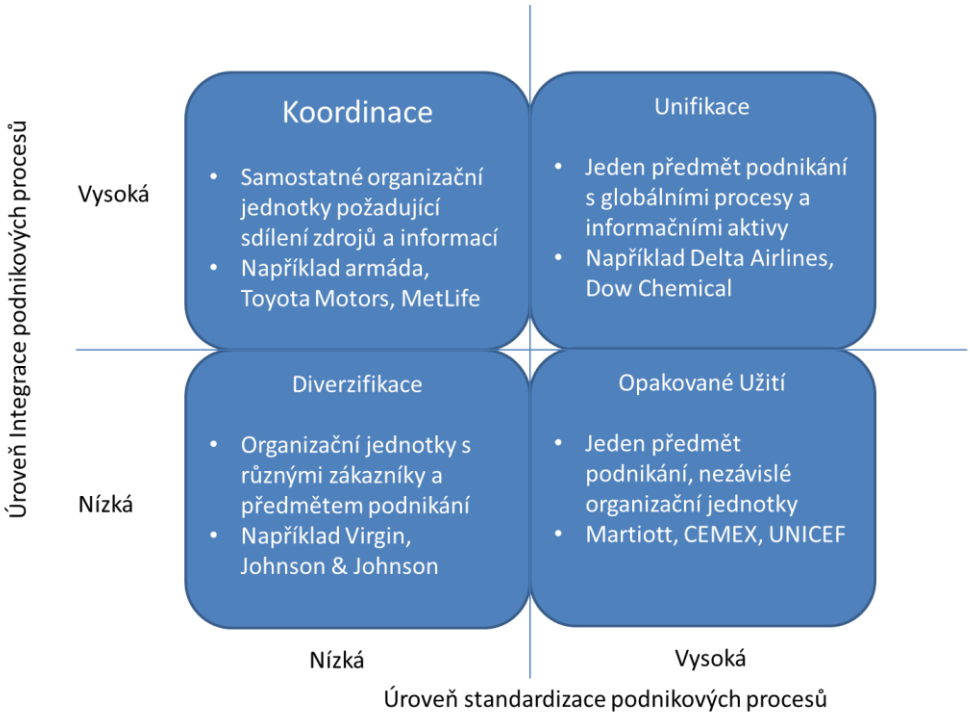
Tento termín intuitivně implikuje význam, že má něco společného s byznysem a že se týká modelu:

- *Byznys:* činnost, kterou entita vykonává za účelem vytváření hodnoty pro zákazníka [12](HAMMER, 2005)
- *Model:* reprezentace fyzického objektu, jenž je obvykle menší než reálný objekt, nebo zjednodušený popis zkoumané reality (CAMBRIDGE, 2003)

Jelikož tato práce vychází z definice podnikové architektury od profesora Weilla, je na místě uvést, že Weill ve svém díle (WEILL a VITALE 2001) pojímá byznys model jako popis rolí a vztahů mezi podnikovými zdroji, zákazníky, partnery a dodavateli, který identifikuje klíčové procesy, spjaté s produktem, informacemi a penězi a také klíčové benefity pro zmíněné účastníky. Podobně Petrovič a další vnímají byznys model jako nástroj porozumění nastavení byznysu podniku s cílem vytvářet dlouhodobou hodnotu a argumentují proti vyjádření byznys módu jako komplexního socio-technického systému se všemi jeho aktéry, vazbami, procesy a zdroji (PETROVIC et al. 2001). Rozdíly mezi modelem byznys procesů a byznys modelem se zabývá I Gordijn (GORDIJN et al. 2000). Poukazuje na to, že účelem byznys modelu je popsat vazbu, vyjádřenou formou vytvářené hodnoty mezi zainteresovanými stranami podniku.

[12] Hammer zavádí Business proces jako „posloupnosti činností“. Domnívám se tedy, že lze zpětně usoudit, že Business reprezentuje „činnost“ v obecném slova smyslu

Operačním módem podniku, znázorněným pomocí **Error! Reference source not found.**10, autoři ROSS, WEIL, ROBERTSON 2006) rozumí vyjádření "uvažované úrovně integrace a standardizace podnikových procesů pro dodávku zboží a služeb zákazníkům podniku". Prvním důležitým poznatkem tedy je, že operační model a podniková architektura nejsou totožnými pojmy. Operační model je zároveň vyjádřením operačního módu podniku. Z výkladu autorů lze dále usuzovat, že operační mód podniku odpovídá způsobu soustředění a organizaci podnikových aktiv (v obecném, nikoli v účetním slova smyslu). Vztah mezi podnikovou architekturou a operačním módem podniku tedy lze charakterizovat jako kompozitní, neboť operační mód je součástí podnikové architektury a proto operační model je v rámci podnikové architektury pohledem a způsobem vyjádření způsobem organizace podniku.

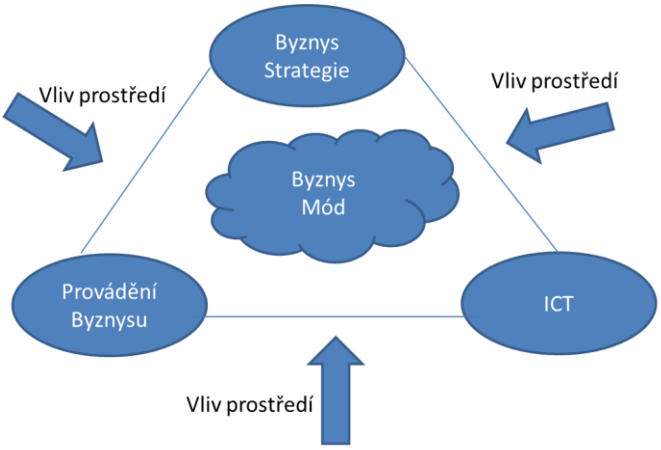


Obrázek 10 Vymezení operačních modelů podniku - (ROSS, WEIL, ROBERTSON 2006).

2.4.1 Byznys mód ve fungování podniku

Pro úplné vypořádání se s pojmem byznys módu a následný rozbor jeho vazby na podnikovou architekturou je však nejdřív potřeba vymezit byznys mód v prostředí podniku. Je třeba zdůraznit, že existuje všeobecný konsenzus na tom, že byznys model a strategie jsou související, avšak nikoli totožné pojmy (SEDDON a LEWIS 2003), (STAHLER 2002), (LINDER, CANTRELL 2000) , (WEILL a VITALE 2001). Osterwalder nabízí zpřesnění výkladu této vazby (OSTERWALDER 2004) ve formě definice byznys modelu, jako formu popisu způsobu, jak podnik tvoří obrat a dosahuje hrubé marže[13].

[13] Rozdíl mezi tržbami za prodané zboží a náklady vynaloženými na jeho výrobu. (Kotter, 1996)

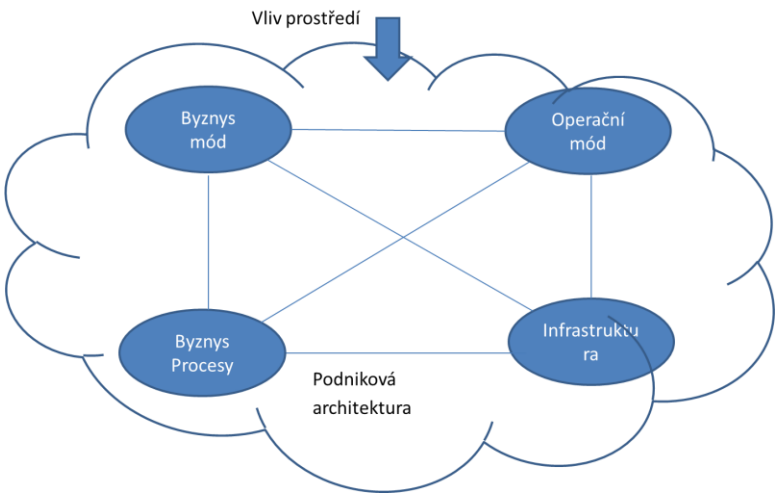


Obrázek 11 - Byznys mód v ekosystému podniku - (OSTERWALDER 2004)

Se zasazením byznys módu do ekosystému podniku se Osterwalder vypořádal tak, že koncipuje byznys mód jako integrující prvek mezi vzájemně propojené komponenty Byznys strategie, Organizace byznysu a ICT, jak ukazuje obrázek 11 . Byznys strategie v jeho pojetí, inspirovaná (PORTER 1985), je podmnožinou ve smyslu podnikové strategie vysvětlené dříve v této práci, neboť se soustřeďuje na obchodní cíle podniku. Zbývající dvě složky modelu potom zajišťují transformaci byznys strategie do konkrétních kroků jejího naplnění. ICT Osterwalder definuje jako soubor informačních a komunikačních technologií používaných podnikem. Vodítkem pro rozbor významu ICT v kontextu podnikové architektury, jemuž je věnována samostatná subkapitola, je jeho výklad vazby mezi ICT a byznys modelem, jenž Osterwalder zapouzdřuje do dvou otázek:

- Jak ICT přispívá ke zefektivnění byznys modelu podniku?
- Jaké důsledky plynou ze změny byznys modelu na ICT?

Organizaci byznysu popisuje jako „materiální formu nutnou pro provádění byznysu“, vyjádřenou organizačním uspořádání zdrojů, činností a podobně. V tomto momentu je na základě uvedených poznatků již možné provést úvahu nad byznys módu ve vztahu k podnikové architektuře.
Zatímco složky v Osterwalderově modelu jsou ICT a Byznys strategie zavedeny a interpretovány v souladu s příbuznými termíny v této práci, třetí složka Organizace byznysu je podle autora zavedena nepřesně. Osterwalder totiž zahrnuje oddělení podniku, byznysové jednotky podniku, postupy práce a směrnice pod tentýž pojem. Naopak v navrhovaném konceptu autor disertační práce rozlišuje operační mód podniku a fungování podniku. Další rozdíl, který byl naznačen při výkladu byznys procesu a jenž bude zevrubněji popsán v kapitole o východiskách procesního řízení, spočívá v tom, že autorově pojetí inspirovaném (ŘEPA, 2012) ,(HAMMER, CHAMPY 2006), (HAMMER 2007), (DAVENPORT 1996), tradiční organizační schéma podniku zcela nahrazuje jeho procesní uspořádání. Další zajímavostí, danou zřejmě rostoucím významem ICT v době psaní autorova díla (OSTERWALDER 2004), je fakt, že umístil ICT složku na stejnou úroveň jako organizující logiku a operační mód. Zároveň ale správně odhadoval, že ICT složka, byznys model i organizující logika budou v čase konvergovat, neboli, že disciplína ICT se bude stále více prolínat s oběma složkami. Poslední námitka pak spočívá v tom, že ICT zdaleka není jedinou nosnou komponentou podnikového kapitálu. Výrobní prostředky, majetek, know-how, finanční kapitál a podobně jsou dalšími příklady. Pokud by autor zohlednil uvedené připomínky, výše uvedený obrázek by vypadal následovně:



Obrázek 12 - Byznys mód, Operační mód a podniková architektura. Zdroj: autor

2.5 Procesy byznys architektury podniku

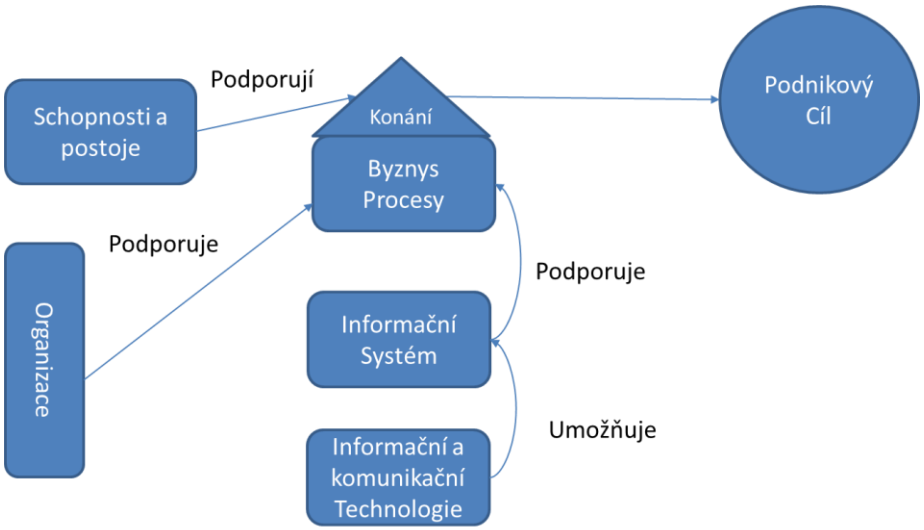
Z vymezení podnikové architektury v úvodu práce plyne, že nedílnou součástí skutečné architektury podniku tvoří činnosti, vyjadřující fungování podniku. Slovní spojení *"procesy byznys architektury"* v sobě nese již vysvětlený pojem „byznys architektura", zbývá zavést definici „procesu". Řepa (ŘEPA, 2012), popisuje proces, jako "Objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách". Stejně jako Řepa, je autor toho názoru, že u procesů hraje zásadní roli časové hledisko a to zejména ve vazbě na jasně stanovený cíl s tím, že posloupnost činností je prováděná za účelem tohoto cíle dosáhnout v daných podmínkách, které mohou vykazovat dynamický charakter. Jeden z klíčových autorů pojednávající o této problematice (DAVENPORT, 2005) proces vysvětluje jako množinu činností, směřujících k dosažení konkrétního cíle pro konkrétního zákazníka, ať již interního (v rámci podniku) či externího. Podobnou definici zavádí i Hammer (HAMMER, 2005), popisující byznys proces jako organizovanou skupinu vzájemně propojených aktivit, které dohromady tvoří hodnotu pro zákazníka. Řepa rovněž argumentuje rozdílem mezi popisem životního cyklu objektu a procesem. Zatímco u životního cyklu objektu je kladen důraz na popis postupu bez jasného cíle, neboť cílem je vlastně popis postupu, proces „je prováděn s úmyslem konkrétního cíle dosáhnout". Jelikož se disertační práce zabývá podnikovou architekturou, je třeba výše zmíněnou definici procesu zpřesnit pro prostředí podniku. Zatímco někteří autoři zavádí pojem „Podnikový proces", většina jej definuje jako „Byznys proces". Po interpretaci definic obou pojmů lze usuzovat, že se jedná o synonyma, co se týče obsahu. Název „Byznys proces" však vykazuje vyšší univerzálnost užití, neboť se netýká pouze podniku, ale v principu jakékoli organizace, tedy i neziskových entit, veřejné správy, a podobně. Zde je namístě připomenout rozdíl mezi pojetím podnikové architektury jako informačního aktiva a jako procesu. Zatímco v prvním případě je účelem vytvoření „vhodně uspořádané množiny informací" (GÁLA a kol., 2012) , v druhém případě jde o stanovení posloupnosti činností vedoucích k cíli.

2.6 Role ICT v podnikové architektuře

2.6.1 Vztah podnikové informatiky a podnikové architektury

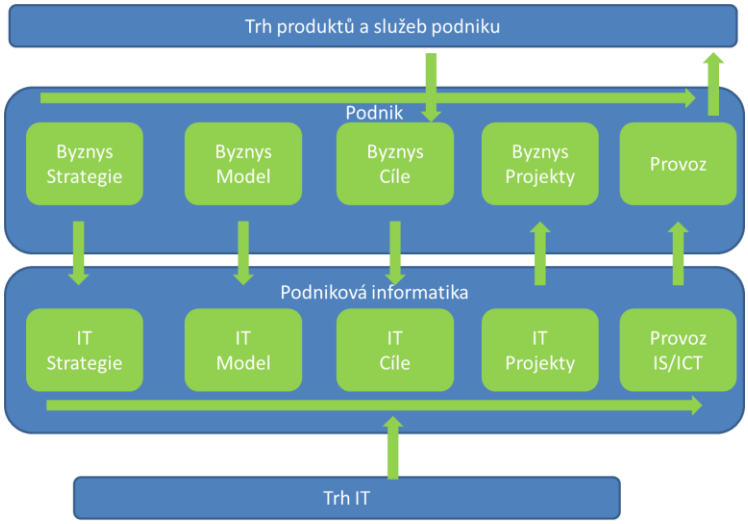
Aby podnik mohl plnit své poslání dané strategickými cíly, musí konat. Obecnou abstrakcí fungování

podniku je množina jeho procesů. Řepa ji pojmenovává “esencí fungování organizace”, znázorněnou na **Error! Reference source not found.**13 a zároveň upozorňuje na to, čtenář může porovnat rozborem Osterwalderova modelu (OSTERWALDER, 2004) , že „ nikoliv organizační struktura, nikoliv informační systém a už vůbec ne informační technologie, tvoří podstatu fungování podniku“ (ŘEPA, 2012).



Obrázek 13 - Procesní struktura a infrastruktury organizace - (ŘEPA, 2012)

Je zřejmé, že ICT má podpůrnou roli při zajišťování plnění podnikových cílů. Řepa tuto roli pojímá jako součást infrastruktury podniku, jejímž smyslem je přispívat k fungování systému podnikových procesů. V tomto ohledu tedy podnikové procesy determinují obsah a způsob práce informačního systému. Voříšek pro pokrytí této role zavádí definici *podnikové informatiky,* jejímž posláním je podpora byznysu při dosahování podnikových cílů (VOŘÍŠEK, 2011). Jeho pojetí znázorňuje vazby mezi elementy podnikové informatiky a byznysu podniku, což vyjadřuje **Error! Reference source not ound.**4. Lze z něj interpretovat sekvenční uspořádání vystihující návaznost jednotlivých elementů v rámci obou domén a zároveň vazby mezi elementy napříč doménami. Při porovnání obsahu sdělení **Error! Reference source not found.** a **Error! Reference source not found.** lze říci, že popisují stejný oblém jinou optikou. Zatímco Řepa vychází z kauzálního popisu, vystihujícího elementy ve vazbě na splnění podnikového cíle, Voříšek poskytuje přehled o uspořádání elementů v obou doménách a strukturální vazbě mezi nimi. Lze říci, že z pohledu praxe lze hovořit o konvergenci obou domén ve smyslu, že podniková informatika a byznys procesy se postupně prolínají. Argumentem podporujícím tento názor je převládající praxe, kdy elementy podnikové informatiky jsou až na výjimky (například údržba ICT) součástí byznys procesů ve formě zdrojů, vstupů, činností, služeb a podobně.



Obrázek 14 - Vztah klíčových oblastí a nástrojů řízení byznysu a IT - (Voříšek, 2011)

2.6.2 Rozbor vazeb informačního systému a byznysu podniku

Požadovanou vlastností informačního systému je jeho schopnost pružné a efektivní reakce na změny požadavků byznysu (BYRD, 2000). Ross vysvětluje, že kvalita vazby mezi byznysem a informačním systémem podniku předurčuje výši a strukturu investic spojených s adaptací byznys modelu a ICT v reakci na vnější nebo vnitřní vlivy (ROSS, 2002). Sofistikovaným modelem, upravujícím vztah mezi řízením byznys procesů a řízením podnikové informatiky, je SPSPR, jehož cílem je rozdělení řídících aktivit do pěti vrstev (VOŘÍŠEK 2011). Jde o vrstvy *Strategického řízení podniku, vrstvy klíčových a podpůrných procesů, vrstvy informatických služeb, vrstvy informatických procesů a vrstvy informatických zdrojů*.

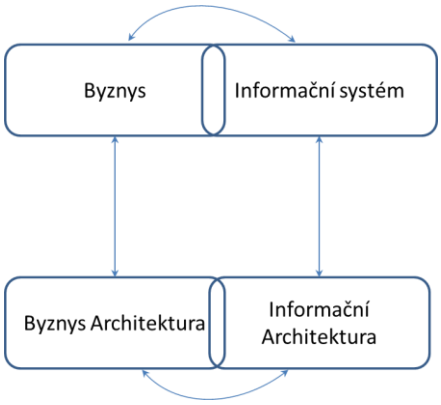
Popis vazby (Řepa 2012)	**Zdroj**
Informační systém svou funkčností podporuje pokud možno veškerý obsah byznys procesů	Byznys proces
Informační systém podporuje řízení průběhu byznys procesů	Informační systém
Informační systém umožňuje respektovat pravidla provádění byznysu ve smyslu integritních omezení, byznys logiky a dalších nástrojů	Byznys proces
Informační systém umožňuje pružnost byznys procesů a nesmí bránit jejich koncepčním ani operativním změnám	Informační systém

Tabulka 4 - Vazby mezi informačním systémem a byznys procesem v procesně řízeném podniku (zdroj: Autor)

Řepa, jak již bylo zmíněno, rozlišuje dvě základní struktury: Esenci fungování podniku ve formě byznys procesů a infrastrukturu, jež obsahuje všechny podpůrné složky. Oba modely jsou k sobě v zásadě konzistentní, avšak Řepův model se autorovi jeví jako přímočarý a jednodušší. Jako klíčový faktor, ovlivňující informační architekturu, Řepa uvádí oddělení funkcí systémů od způsobu jejich použití (ŘEPA, 2012). Následně uvádí požadavky procesního systému na informační systém organizace. Formálně vzato lze tyto požadavky vyjádřit jako vazby mezi byznys procesem a informačním systémem, jež znázorňuje **Error! Reference source not found.**.

Dílčí závěry z rozboru role informačního systému v procesně řízeném podniku lze shrnout do těchto bodů. Jejich interpretaci zajišťuje **Error! Reference source not found.** .

- Účelem informačního systému podniku je podpora byznys procesů sledující dosažení podnikových cílů, vyjádřená vazbou směrem od byznysu na informační systém, neboť byznys určuje obsah informačního systému. Kvalita této vazby ovlivňuje kvalitu provádění byznys procesů.
- S rozvojem ICT, jež tvoří součást informačního systému, se otevírají nové možnosti rozvoje byznysu. Tuto vazbu vyjadřuje vztah od informačního systému směrem k Byznysu.
- Byznys architektura vyjadřuje uspořádání Byznysu v podniku. Je informačním aktivem, které popisuje, jak podnik vydělává peníze. Soubor byznys procesů převádí byznys architekturu do praxe. Tuto vazbu vyjadřuje šipka od byznys architektury směrem k byznysu.
- Provádění byznys procesů má zpětný vliv na byznys architekturu. Tato vazba je jednou z charakteristik zralosti organizace. Je vyjádřená šipkou od byznysu směrem k byznys architektuře.
- Informační architektura reprezentuje uspořádání podnikové informatiky, vyjádřené informačním systémem podniku. Je informačním aktivem, které popisuje informační systém podniku. Tuto vazbu reprezentuje šipka od informační architektury směrem k informačnímu systému.
- Zkušenosti z fungování informačního systému mají vliv na budoucí uspořádání informační architektury a míra jejich zohlednění při řízení informační architektury je jedním z faktorů určujících zralost informační architektury. Tuto vazbu vyjadřuje šipka od informačního systému směrem k informační architektuře.
- Byznys architektura je určujícím faktorem pro informační architekturu. V tomto ohledu informační architektura zajišťuje podporu pro byznys model, jehož prostřednictvím vydělává podnik peníze. Vazba je vyjádřena šipkou od byznys architektury směrem k informační architektuře.
- Informační architektura je určujícím faktorem pro byznys architekturu v tom ohledu, že vlastnosti a schopnosti informační architektury umožňují realizaci pružných změn v byznys architektuře. Tato vazba je vyjádřena šipkou od informační architektury směrem k byznys architektuře.



Obrázek 15- Role IS v procesně řízeném podniku (zdroj: autor)

2.7 Udržitelnost a pružnost podnikové architektury

Skutečné fungování podniku vyžaduje zajištění pružné reakce na změny v ekosystému podniku při zachování schopnosti dosahování podnikových cílů (NIGHTINGALE, 2008). Pro podporu této schopnosti podniková architektura pracuje s procesy popisujícími chování podniku a současně upravuje rámec jejího životního cyklu. Tento předpoklad se na první pohled nejeví ničím novým, koneckonců moderní architektonické rámce obsahují propracované procesy řízení požadavků, viz například Architecture Development Method (TOGAF, 2009). Při detailnějším výzkumu možností

využití zmíněných rámců se však objevuje řada otázek. Náznakem procesního přístupu tohoto a jemu podobných rámců je těžiště v zaměření na popis řízení požadavků. Jak zmiňuje i Dietz (DIETZ, 2013), jde z hlediska rozsahu podnikové architektury o zlomek (i když jistě klíčový) řešeného problému fungování podniku. Vnímání se zde zužuje na způsob, jakým požadavky prochází od zadavatele do realizace a zpětná vazba naopak. V předchozí části bylo uvedeno, že má-li podnik vykazovat adekvátní úroveň pružnosti, děje se tak prostřednictvím jeho z podstaty proměnných byznys procesů. Zároveň byl vysvětlen i předpoklad naplnění této teze – infrastruktura podniku musí tuto pružnost umožňovat. Je třeba připomenout, že jde o infrastrukturu v širším slova smyslu. Avšak infrastruktura není jediným předpokladem umožňujícím dosahovat dlouhodobé udržitelnosti podnikové architektury. Každá organizace totiž disponuje určitými dovednostmi, aby mohla existovat a tyto dovednosti tvoří rozdíl mezi tím procesy a infrastrukturu mít a umět je správně použít pro dosažení podnikových cílů (HAMMER, 2007).

2.7.1 Dovednosti podniku

Dovedností organizace TOGAF rozumí „schopnost organizace, osoby, nebo systému“ (TOGAF, 2009). Hammer rozlišuje 2 roviny dovedností v organizaci:

- Dovednosti spojené s organizací jako takovou, určující, do jaké míry je organizace připravena používat své procesy a infrastrukturu pro naplňování svých cílů.
- Dovednosti spojené s procesy organizace, určující připravenost jejích procesů pro dosahování stanovených cílů procesů.

Dovednosti první skupiny Hammer zavádí jako zralost organizace, dovednosti druhé skupiny pak určují zralost jejích procesů (HAMMER, 2007). Téma zralosti i Hammerův model bude podrobně rozebrán v kapitole 4. TOGAF rozlišuje byznysové dovednosti organizace, spočívající ve směrování a plánování byznysu, které přináší hodnotu pro byznys organizace, vyjádřenou jako návratnost investice nebo výkonově orientované metriky a dovednosti podnikové architektury, umožňující dosahovat efektivní uspořádání elementů tvořících podnik, vedoucí k naplnění podnikových cílů.

Současně byznysové dovednosti určují strukturu dovedností podnikové architektury a potřebu úrovně zralosti architektonických dovedností.

2.7.1.1 Dovednosti podnikové architektury

Dosažení míry dovednosti podnikové architektury je podle pracovní skupiny The Open Group (The Open Group Adoption Strategies Working Group, 2010) vázáno na efektivní propojení a využití elementů tvořících organizaci jako jsou procesy a infrastruktura. The Open Group dále uvádí, že přes určitá specifika, vztahující se k byznys módu organizace, má většina těchto dovedností společné rysy, které lze zobecnit ve formě nejlepších praktik. Strukturu těchto praktik vyjadřuje následující obrázek.

Obrázek 16- Dovednosti podnikové architektury (zdroj: The Open Group, 2010)

Dokument The Open Group, citovaný také v (BUCHALCEVOVÁ, 2012) a (HRABĚ, 2014), zároveň poskytuje vodítko pro rozvoj architektonických schopností v organizaci, jehož použití je popsané v uvedené Hraběteho publikaci.

Jelikož organizace z definice musí disponovat určitými dovednosti, ty tvoří součást organizace a tedy i její podnikové architektury. To podle autora opravňuje dovednost uvažovat jako konstrukt v navrhovaném modelu. Tak jako u člověka dovednosti ovlivňují jeho schopnost konat, tak zřejmě podobně ovlivňují fungování u podniku. Podobně jako člověk i podnik své dovednosti rozšiřuje a prohlubuje během svého životního cyklu, což lze podle autora popsat jako charakteristický rys zrání. O problematice zralosti bude pojednávat kapitola 4.

2.7.2 Proces Architektury

Pro rozbor tématu udržitelnosti a pružnosti je dobré připomenout ekvivalentní vztah mezi podnikovou architekturou a podnikem vyjadřující, že „ pokud existuje podnik samotný, pak existuje i jeho architektura“ (GÁLA, 2014). Z hlediska podnikového řízení Buchalcevová rozlišuje, zda podniková architektura je v řízení využita a je „rozpoznaná“ či nikoli a je „nerozpoznaná“ (BUCHALCEVOVÁ, 2012). TOGAF řízení podnikové architektury vymezuje prostřednictvím životního cyklu ADM (TOGAF 2009), jenž byl uveden na **Error! Reference source not found.**. FEA (U.S. FCIOC, 2013) nabízí dvě lavní skupiny činností – Organizace a Plánování (Organize and Plan) – a Implementace a měření (Implement and Measure). V první z nich identifikuje podmnožiny činností:

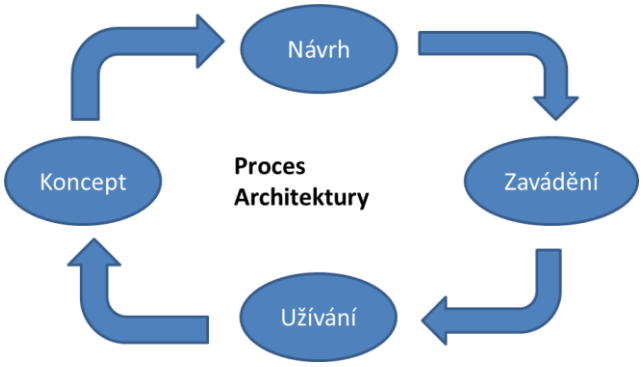
- Identifikace a validace zahrnuje aktivity s cílem nastavit sdílenou vizi „zainteresovaných stran“ (GÁLA, 2012). Zároveň dochází k ověření jejich potřeb a provozních požadavků.
- Výzkum a Využití, jejichž cílem je najít entity, které čelí nebo čelily podobným výzvám, analyzovat jejich zkušenosti a určit zda a jak tyto poznatky využít.

- Definice a plánování, jejíž aktivity směřují k vytvoření integrovaného plánu, který reflektuje výstupy z fáze identifikace a validace. Výsledné návrhy na změny se týkají jakékoliv z architekturních domén[14] .

Pro druhou skupinu uvádí tyto činnosti:

- Investování a provádění, jejichž smyslem je realizace investičního rozhodnutí a uskutečnění záměru.
- Provoz a Měření zahrnuje činnosti využívání zavedených změn v rámci fungování podniku a měření jejich výkonu vzhledem ke stanoveným metrikám.

Podobně PEAF, i když poněkud skromněji, zavádí tři oblasti činností pokrývající přípravu, zavádění a provádění podnikové architektury. Lankhorst (LANKHORST, 2009) zavádí proces architektury (architecture process), jenž tvoří uzavřený cyklus formulace úvodního konceptu, návrh architektury, zavedení do praxe a užívání architektury.



Obrázek 17 – Proces architektury (Zdroj: Lankhorst, 2009)

Pro zajímavost je třeba uvést, že metodika COBIT je postavena na podobných principech, jako výše uvedené přístupy, neboť své řídící procesy IT strukturuje do uzavřeného životního cyklu čtyř kroků (SVATÁ, 2012):

- Plánování a organizace
- Akvizice a implementace
- Dodávka a podpora
- Monitoring a vyhodnocení

2.7.3 Pružnost podnikové architektury

V úvodu práce byl uveden (pro potřeby stanovení cílů práce) požadavek pružnosti obecně jako „schopnost podniku adekvátně reagovat obchodním modelem na měnící se situaci na trhu“. Koncept pružnosti, původně používaný v kontextu agilního procesu vývoje softwaru, vyjadřuje schopnost rychle se přizpůsobit změně nebo změnám, které mohou nastat očekávaně i neočekávaně (NARAYAN, 2015), (GIACHETTI, 2010). Ve stejném významu ho pro účely rozboru nových prvků podnikového řízení uvádí (BLANK, 2013). Význam podnikové architektury ve smyslu pružnosti shrnuje Veltman (VELTMAN, 2006) takto[15] :

„Podniky jsou trvale vystaveny změnám v důsledku vývoje interních a externích faktorů. Jednou z cest jak tuto situaci řešit, je zajistit, aby konstrukce podniku a jeho prvků byla taková, že je schopna rychlé změny. Podniky mohou použít podnikovou architekturu jako prostředek k dosažení své agility a integrace při zajištění koherence a konzistence celku.“

[14] Architektury FEA jsem uvedl v části práce pojednávající o Governance Architektury
[15] Překlad jsem převzal z disertační práce (GÁLA 2014)

Význam kvality procesů a úloh podnikové architektury v tomto ohledu vysvětluje Bent (BENT, 2006), přičemž úlohy podnikové architektury s cílem zajištění pružnosti rozpracovává Gála (GÁLA, 2014). Hladík (HLADÍK, 2014) uplatňuje transformační pohled, v němž pojímá podnikovou architekturu jako nástroj řízení změn ve fungování podniku.
Další přístup je znám pod anglickým termínem *Lean,* volně přeložený jako „Štíhlé řízení“, který vznikl na půdorysu ontologie byznys modelu Alexe Osterwaldera[16] a je rozvíjen řadou autorů spojených výzkumným týmem Lean Advancement Initiative na půdě Massachusetts Institute of Technology (NIGHTINGALE, 2009), (NIGHTINGALE, 2008), Harvard University například (BLANK, 2013), Babson College (MATHAISEL, 2005) a uživatelů z praxe, z nichž světově uznávaným představitelem je Ash Maurya (MAURYA, 2012). Je uplatněn v Řepově metodice MMABP[17], konkrétně ve fázi zeštíhlování procesů.

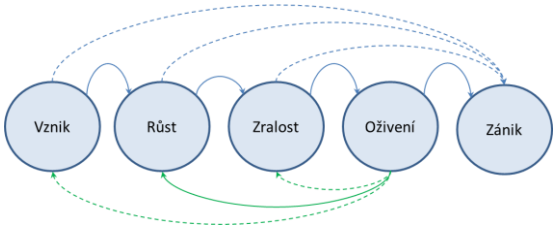
2.7.4 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku lze popsat jako uspořádaný soubor stádií vývoje odpovídající změnám, jimiž prochází v čase (BUCHALCEVOVÁ, 2012). Miller a Friesen (MILLER a FRIESEN, 1984) určují stádia vývoje podniku na základě vývoje příjmů a nákladů v průběhu času, přičemž Steinlicht (STEINLICHT, 2010) jejich model upravuje o elementy zralosti a oživení, které vystihují aspekt dynamiky vlivů. Souhrnné pojetí těchto autorů znázorňuje Obrázek 18. Jawaher a McLaughin (JAWAHER, 2001) vysvětlují, že původem těchto změn jsou zpravidla vlivy vnějšího prostředí. Jelikož podnik, až do určité fáze velikosti, čelí od svého založení až po fázi růstu podobným problémům, lze řešení těchto problémů konceptualizovat (KAZANJIAN, 1989).
Praxe však ukazuje, a to zejména v souvislosti se stále rostoucím fenoménem globalizace, že neočekávané události mohou měnit reakci podniku, v jejichž důsledku se podnik vydá jinou cestou. Proto jedním z omezení životního cyklu podniku je, že podnik ne vždy následuje postup skrze navazující fáze (LESTER et al., 2003). To má za následek, že je v praxi možné některé fáze přeskočit, nebo se vracet zpět.

Druhým zásadním problémem dnešní praxe je dynamika, s níž se podnik pohybuje mezi jednotlivými fázemi, pro niž je charakteristické, že se čas, v němž se podnik pohybuje v určité fázi, zkracuje (MAURYA, 2012) . Obrázek 19 vyjadřuje vliv těchto dvou faktorů na životní cyklus podniku tak, že přechody mezi fázemi, znázorňující tradiční pojetí, ilustruje plnou linkou, zatímco alternativní přechody, způsobené zmíněnými změnami, ilustruje přerušovanou linkou. K odlišení směru přechodu modrá barva znázorňuje posun vpřed, zelená barva ukazuje posun zpět.

Obrázek 18 - Životní cyklus podniku tradičního střihu (MILLER 1984) s určením fází dle (STEINLICHT 2010) vyjádřených jako sekvence (zdroj: autor)

[16] Jenž je analyzován v dřívějším textu této kapitoly práce
[17] Viz kapitola 3.3



Obrázek 19 - Životní cyklus podniku se zohledněním vlivu změn na fungování podniku (zdroj: autor)

2.7.5 Vztah podnikové architektury a životního cyklu podniku

Na základě výše uvedených poznatků, lze podpořit Gálův postulát, že „podniková architektura kopíruje životní cyklus podniku“ (GÁLA, 2012).

Důležitými předpoklady ztotožnění se s tímto přístupem jsou:

- Předpoklad, že se jedná o životní cyklus podniku v obecném slova smyslu (určení jednotlivých fází), nikoli konkrétní přístup určující přechody mezi fázemi cyklu.
- Předpoklad, že podniková architektura vykazuje dynamiku, neboli se mění v souvislosti se změnami, jež nese fáze podnikového cyklu, ve které se nachází.

Kombinace obou předpokladů odráží požadavek na dynamiku přechodů mezi fázemi popsaný výše a zároveň na zmiňovaný požadavek v úvodu práce, vyjadřující principiální uchopení podnikové architektury jako neustále se měnící podstaty fungování podniku, umožňující dosahování podnikových cílů bez ohledu na to, v jaké fázi se podnik nachází.

Udržitelnost vyjadřuje oxfordský slovník jako “schopnost udržovat a zajišťovat určitou úroveň nebo míru v čase” (OXFORD, 2005). Z pohledu podnikové architektury zavádí Aier (AIER, 2004) vnitřní hledisko udržitelnosti, jako schopnost podnikové architektury dlouhodobě podporovat rozvoj organizace, jenž je docílen zajištěním souladu mezi byznysem a ICT podniku a současně řízenou účastí zainteresovaných osob (KLUGE, 2006). Lapalme (LAPALME, 2012) rozlišuje tři hlediska tvořící princip udržitelnosti podnikové architektury v podniku:

- Dlouhodobé zajištění hodnoty podnikové architektury jako vazby mezi IT a byznysem.
- Integrační hledisko obsahující činnosti směřující k zajištění vazby mezi strategií podniku a jejím prováděním.
- Inovační hledisko s cílem zajistit rozvoj podniku a schopnost inovovat, akcentované též v (BASL 2011).

Nespornou výzvou zajištění udržitelnosti podnikové architektury je dynamické měnící se prostředí I okolí podniku, vyjádřené permanentní změnou byznys procesů podniku, s cílem pokrýt měnící se požadavky byznysu (SALMANS, 2009). Schoenherr (SCHOENHERR, 2004) spatřuje schopnost přizpůsobit se, vyjádřenou souborem organizačních a technických možností podnikové architektury, jako hlavní nástroj řešení této výzvy. Gála (GÁLA, 2014) ve svém modelu podnikové architektury jako služba zavádí úlohu Kontinuity podnikové architektury, jež charakterizuje vzájemnou návaznost aktivit podnikové architektury v situaci, kdy mezi jednotlivými aktivitami existuje časová prodleva. Na problém schopností a vůle podnikových manažerů orientovat se v problematice podnikové architektury, vyjádřené často složitými diagram, vycházejícími z oboru IT a používat podnikovou architekturu jako nástroj řízení, upozorňuje Lankhorst (LANKHORST, 2009). Na základě načerpaných poznatků uvedených výše lze usuzovat a pracovat s vysvětlením, že udržitelnost podnikové architektury znamená její schopnost dlouhodobě pružně zajišťovat dosahování podnikových cílů.

2.8 Závěr kapitoly

Taxonomická orientace podnikové architektury v pojetí Zachmanova rámce (ZACHMAN, 1987), (ZACHMAN, 1997) se rozvinula do podoby řady navazujících rámců, prezentujících sadu pohledů na organizaci jako celek I její části (USGCIO, 2013), (TOGAF, 2009). Zároveň na tomto poli vznikaly iniciativy tažené „zdola“, zpravidla reprezentované klíčovými hráči odvětví, které se z praktik odvětví postupně přetransformovaly do podoby odvětvových standardů (TMF, 2010), (GIACHETTI, 2015), (NIGHTINGALE a MIZE, 2002). Současný výzkum na základě požadavků dnešního trhu pak přináší posun od tradičního taxonomického pojetí podnikové architektury směrem k architektuře založené na službách (GÁLA, 2014), (WEILL et. Al, 2002), jejichž prostřednictvím efektivněji zajišťuje pružnost a dynamiku podnikových procesů. Podnikové oblasti byznysu a informačních technologií, dříve oddělené domény (OSTERWALDER, 2004), (LUFTMAN, 2003), vlivem prudkého rozvoje obchodních modelů a technologií v posledních deseti letech, se postupně prolínají. Podniky jsou trvale vystaveny vlivům působícím na jejich podnikovou architekturu v důsledku vývoje podniku samotného a jeho ekosystému. Jednou z možností jak tuto situaci řešit, je zajistit, aby podniková architektura umožňovala provádět změny rychle a účinně.
Z analyzovaných zdrojů lze podle autora odvodit určité vzory – typické požadavky - na uplatnění podnikové architektury v organizaci, jenž by měl navrhovaný metamodel podnikové architektury podporovat.

1 Požadavek na úplnost.

Podniková architektura, jako obraz skutečného fungování podniku, v sobě soustřeďuje veškeré klíčové prvky podniku, vazby mezi nimi a navenek (TOGAF, 2009), (FEAF, 2013), (HRABĚ, 2014), (GÁLA et al., 2012).

2 Požadavek na účelnost.

Podniková architektura je nástrojem porozumění současného stavu a potřebných změn ve struktuře a fungování organizace (LANKHORST, 2009), (MAURYA, 2012), (BLANK, 2013)

3 Požadavek na účinnost.

Podniková architektura je pomocným nástrojem při provádění transformačních změn ve smyslu nastavení priorit a poskytnutí akcelerátorů změn ve struktuře a fungování organizace při zachování schopnosti podniku dosahování jeho strategických cílů (De TORO a McCABE, 1997), (VOŘÍŠEK, 2011), (HENDERSON a VENKATRAMAN, 1993).

4 Požadavek na soulad.

Podniková architektura obsahuje operační mód a zároveň byznys mód podniku. Je žádoucí, aby byly vzájemně v souladu mezi sebou i vůči ostatním prvkům tvořícím podnik (ROSS, WEILL a ROBERTSON, 2006), (LUFTMAN, 2003), (HENDERSON a VENKATRAMAN, 1993), (DEBRUIN et al., 2004).

5 Požadavek na pružnost.

Podniková architektura má zajišťovat pružnost struktury a fungování podniku v čase, která umožňuje dosahovat podnikových cílů (ŘEPA, 2012), (SVATÁ, 2012), (GÁLA, 2014).

Z analýz uvedených výše vyplývá, že zkoumané metamodely podnikové architektury postrádají určité prvky, zvyšující míru poznání a pružnosti podniku jak z pohledu struktury, tak z pohledu jeho fungování. Tato zjištění představují mezery ve výzkumu, na které autor odpovídá svými návrhy v kapitole 5.

Skutečná podniková architektura by měla umožnit udržet jasně definovanou linku od strategické mapy podniku, přes podnikové cíle a strategii po činnosti vykonávané všemi složkami podniku v rámci denní rutiny. Stejně tak procesy, infrastruktura a způsob soustředění podnikových aktiv by měly podporovat způsob realizace obratu a dosahování marže. Informační a komunikační technologie jsou významným, avšak nikoli jediným prvkem podnikové infrastruktury. Skutečná podniková architektura integruje obě funkce ICT infrastruktury, podporu byznysu a inovaci byznysu (dělat byznys jinak, dělat jiný byznys). Hypotézu H5 lze proto považovat za potvrzenou.

Pro využití těchto zjištění při transformaci podniku formou návrhu akcelerátoru transformace je třeba porozumět vyjádření fungování podniku. Touto problematikou se zabývá následující kapitola.

3 Teoretická východiska – Procesní řízení

Tato kapitola se zaměřuje na zkoumání oblasti procesního řízení. Cílem této kapitoly je rozšířit poznání pro naplnění cíle DC1, jehož základ byl položen v předcházející kapitole.
V rámci DC1 kapitola 2 zajišťuje na poli podnikové architektury poznání pro řešení následujících výzkumných otázek:

- OT3. Jak lze vyjádřit vztah mezi přístupy podnikové architektury, procesního řízení a zrání podniku z hlediska jejich zaměření?
- OT4. K čemu podle dostupné literatury podniková architektura, procesní řízení a zralostní přístup v podniku slouží?
- OT5. Jaká je role ICT v podnikové architektuře?

3.1 Procesní pojetí v podniku

I přes zlepšující se povědomí podnikového managementu ohledně řízení podnikových procesů je míra dosažení plánovaných efektů stále velmi nízká (HOOGERVORST, 2009). Autoři Keller a Price (KELLER a PRICE, 2011) na základě jejich rešerše literatury dospěli k názoru, že v této oblasti nebylo dosaženo výraznějšího pokroku od dob Kotterovy publikace (KOTTER, 1996). Dietz a Hoogervorst uvádí, že příčinou neúspěchu strategických podnikových iniciativ bývá „neadekvátní implementace strategie“, konkrétně nedostatečná úroveň souladu mezi komponentami tvořících ekosystém podniku, spíš než „následek špatné strategie“ (DIETZ a HOOGERVORST, 2013).
Častým důsledkem je snížení obratu, snížení produktivity, škoda na značce podniku nebo reputaci a vystavení se právním rizikům. Snaha o zlepšení vede k orientaci na posílení schopnosti podniku se pružně přizpůsobovat v čase měnícím se podmínkám trhu, s cílem zajistit udržitelnost rozvoje podniku. Tlak na rychlé uvedení výrobků na trh i na zprovoznění nových služeb vyžaduje odklon od tradičních pevně definovaných procesů a monolitických architektur podnikových technologií. Odvěkou výzvou managementu je nastavení a řízení dlouhodobé koncepce tak, aby vedla k požadovaným cílům, a současně zajištění pružné reakce na dynamicky se měnící potřeby a vlivy trhu.

Hammer (HAMMER, 2005), se zamýšlí nad otázkou, která dokresluje podstatu zaměření práce. Každý podnik vykonává činnosti směřující k dosažení přidané hodnoty pro zákazníka a ekonomických cílů podniku. Co však určuje schopnost podniku zajistit potřebný výkon prostřednictvím architektury jeho byznys procesů? Podle Hammera je určujícím faktorem pro schopnost podniku fungovat optimálně, návrh procesů, respektive specifikace:

- Přiřazení lidí a zdrojů k činnostem

- Posloupnosti činností
- Předpokladů a byznys pravidel k činnostem
- Výstupů k činnostem
- Řízení činností v rámci ekosystému podniku

Andersson, Eriksson a Torstensson (ANDERSSON et al., 2006) uvádějí, že techniky jako Six Sigma nebo Total Quality Management dostatečně zajišťují kvalitu řízení procesů. Avšak praxe ukazuje (HAMMER a CHAMPY, 2006), že redesign byznys procesu je přirozenou a nutnou součástí řízení procesu a často jedinou cestou k potřebnému efektu zlepšení jeho výkonu. Pro vedení podniku to znamená nutnost zajistit, že byznys se procesy stávají postupem času zralejšími, se schopností absorbovat a podpořit změny při zachování nebo nárůstu jejich výkonu. S tímto požadavkem se pokoušejí vyrovnat různé koncepty zralosti, ať již jako součást rámce podnikové architektury, v případě federálního rámce podnikové architektury FEA (USFCIOC, 2013), modelu zralosti byznys procesů BPMM (OMG, 2008) či koncepce zralosti podnikových schopností (CHRISSIS et. Al, 2003).

Řada autorů poukazuje na význam strategického souladu mezi byznysem podniku a využíváním informačních technologií v podniku (LUFTMAN, 2003), (HENDERSON a VENTAKRAMAN, 1993), respektive byznys procesů a „podnikové infrastruktury“, jinak řečeno, zdrojů (ŘEPA 2012), (DAVENPORT, 2005). Zvyšování míry uvedeného souladu prostřednictvím sladění byznys procesů z jejich pohledu napomáhá mimo jiné k efektivnějšímu využití zdrojů a zajištění pružnosti pro dosahování cílů podniku. Kraft se zaměřuje na pochopení a popis kognitivních, sociálních a behaviorálních dimenzí procesu dosažení uvedeného souladu (KRAFT, 2008), zatímco Hammer a Champy (HAMMER a CHAMPY, 1993) se zaměřují na změnu podstaty fungování byznys procesů. Podobně další autoři (HANNAN a FREEMAN, 1984) zkoumají vztah technických a sociologických aspektů při zavádění změn do organizací.

Z pohledu podnikové praxe, jak vysvětluje (BROWN a DUGUID, 1991), je častým jevem interpretace “procesu” jako sekvenčního diagramu. (DAVENPORT, 1996) tuto interpretaci nazývá “inženýrským přístupem” k modelování procesů, s důrazem na dekompozici obsahu práce na řadu sekvenčních kroků. Podobné formy přístupů se uplatňují v případě, kdy se podnik snaží o vytvoření podrobných metodik organizace práce, jako například v případě vývoje kritických systémů. Otázkou však je, do jaké míry je nutné se tohoto přístupu držet při analýze a návrhu ostatních procesů.

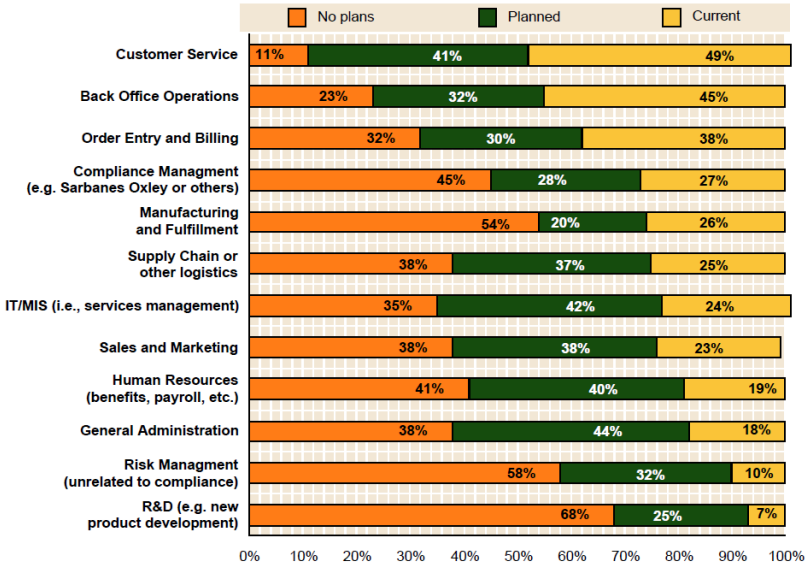
Další alternativou k podrobné dekompozici procesů jsou agilní metodiky. Agilní metodiky se méně soustřeďují na specifické kroky, jež je v rámci procesu třeba následovat, a naopak se více orientují na lidský faktor a zdůrazňují aspekt procesního řízení. Někteří autoři pojednávající o nasazení komplexních procesních metodik v praxi, viz (CONGER, 2010) uvádí, že agilní metodiky, například technika “Extrémního programování”, mohou zdůrazňovat faktory struktury a velikosti týmu přiřazeného k procesu, vysoce interaktivní způsob práce a kulturu pružnosti na úkor míry podrobnosti popsaného procesu. Sriram Narayan, expert na agilní metodiky, popisuje v jeho díle (NARAYAN, 2015) několik rozdílů mezi tradičním a agilním přístupem v modelování vývojových procesů. Agilní metodiky mají spíše adaptivní charakter než prediktivní a zatím se uplatňují zejména při procesu vývoji software. Inženýrský přístup má tendenci plánovat velkou část procesu s užitím vysoké míry podrobnosti, s cílem pokrýt co nejdelší časový horizont. To funguje poměrně dobře do té doby, než se začnou projevovat změny působící na ekosystém procesu. Dá se tedy říci, že podstatou inženýrského přístupu je

odolávat změnám a jeho cílem je nastavit proces, který bude funkční, ať se stane cokoli. V porovnání s tím agilní metodiky změny podporují a snaží se být procesy, které umožňují organizaci v důsledku změn prospívat, I kdyby to znamenalo změnu těchto procesů.

Podle Davenporta nastal rozmach modelování podnikových procesů na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století. Podniky v té době vycházely z přesvědčení, že nejlepší cestou k zajištění plnění požadavků byznysu je modelování stavu „as-is“ a „to-be“, s využitím modelování statického (data) a dynamického pohledu (procesy) (DAVENPORT, 2005). Objevilo se však několik problémů, jejichž závažnost aktivovala vývoj směrem k reinženýringu podnikových procesů.
Prvním z nich, na který bylo v disertační práci poukázáno již v úvodu, bylo zjištění, že fáze modelování ve smyslu analýzy současného stavu a návrhu, jak dojít do cílového stavu, trvala tak dlouho, že ekosystém podniku se mezitím změnil do té míry, že výstup modelování byl irelevantní (SALMANS, 2009), (KRAFT, 2008). Zadruhé, komplexita modelů v důsledku inženýrského přístupu vzrostla natolik, že bylo velmi náročné je udržovat pracovníky IT a současně je vedoucí pracovníci rozhodující o byznysu podniku nebyli schopní interpretovat, a tudíž pro rozhodování použít (BROWN a DUGUID, 1991), (DAVENPORT, 1996). Reinženýring podnikových procesů i pozdější přístupy, dále rozebrané v této kapitole, proto vedly ke změně paradigmatu (HAMMER, 2007).

3.2 Výzvy procesního pojetí

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, byznys procesy jsou posloupnosti jednotlivých činností v podniku, jak na sebe navazují z logiky byznysu podniku. Základem procesního konání je proto především pochopení základní logiky byznysu (ŘEPA, 2012). Účel zavádění procesního přístupu vysvětluje ve své empirické studii Palmer jako kombinaci rostoucího důrazu na hodnotu vnímanou zákazníkem a snahy škálovat transakční náklady pomocí usnadnění přístupu zákazníků k využívání produktu, což ilustruje Obrázek 20 popisující stav procesního řízení v 74 podnicích různých velikostí



Obrázek 20 – Stav využití koncepce procesního řízení v podnicích (zdroj: Palmer, 2007)

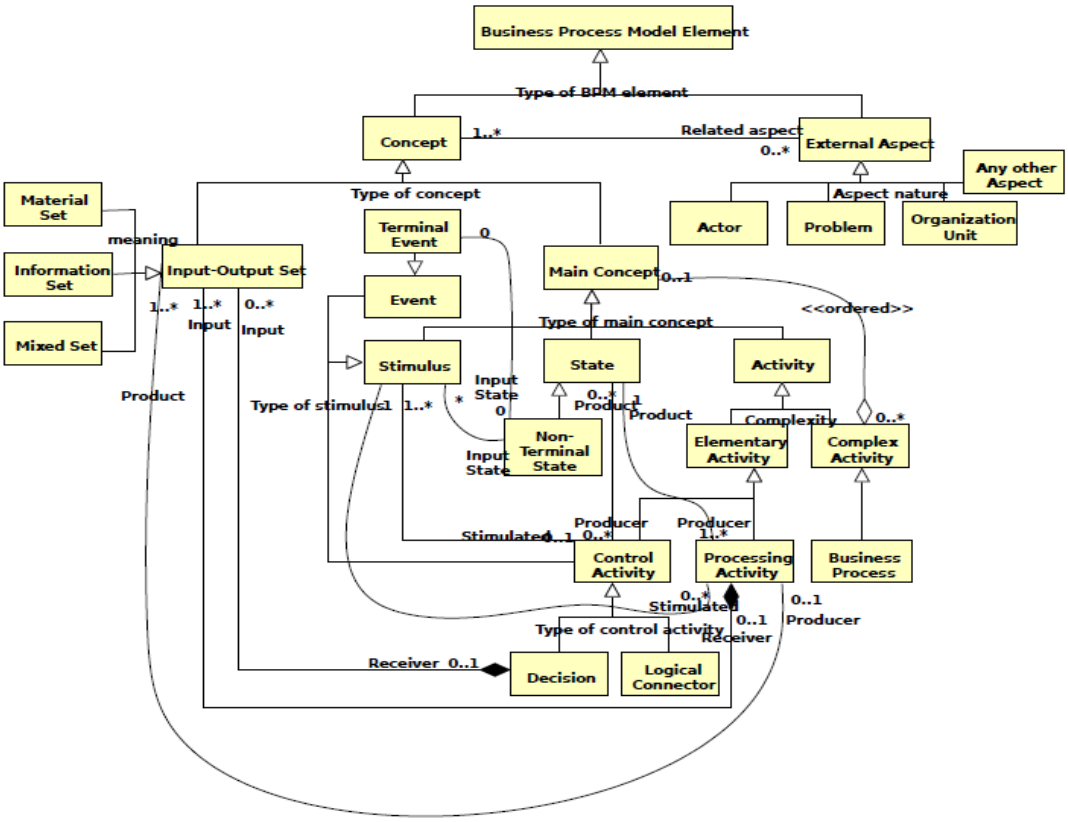
a odvětví (PALMER, 2007). Při pohledu do historie je vidět, že většina podniků budovala své vlastní procesy, jež byly prováděny výlučně interními zdroji prakticky pro pokrytí veškerých podnikových aktivit bez ohledu na to, zda šlo o procesy klíčové nebo podpůrné (DAVENPORT, 2005). Tím vznikaly nepružné monolitické struktury, které se dále propisovaly do způsobu využití technologií a dalších

zdrojů v podnicích. Na jedné straně dochází k pozitivnímu efektu akumulace firemních znalostí, jejímž prostřednictvím může podnik snížit závislost na konkrétních osobách za předpokladu, že tento proces, jenž Voříšek pojmenovává jako KBPR (Knowledge Based Process Reengineering), je řízený (VOŘÍŠEK, 2011). Riziko tohoto přístupu se však projeví v momentu, kdy je třeba efektivně reagovat na požadavek změny, například byznys modelu podniku. Společný jmenovatel přístupů umožňujících absorpci těchto změn je orientace na radikální redesign byznys procesů (HAMMER, 2006), jenž se dá reformulovat jako návrat k nekompromisnímu procesnímu řízení organizace. V důsledku usazených procesů a systému jejich řízení, které ve své podstatě nezřídka ztratily původní zaměření a orientaci na cíl, spočívá problém v neochotě zainteresovaných stran změny provést a ve snížených schopnostech aktuálních byznys procesů změny absorbovat. Gappmaier je představitelem celostního přístupu k procesnímu řízení, jenž dává důraz na sociální a kognitivní aspekty procesního řízení (GAPPMAIER, 1997) . Dietz v tomto ohledu poukazuje na úspěšné využívání ICT jako rozhodujícího faktoru pro podporu organizující logiky (DIETZ, 2013). Davenport (DAVENTPORT, 2005) nastínil možné řešení ve standardizaci byznys procesů, které umožní docílit posun ve smyslu schopnosti byznysu absorbovat změny například tím, že bude možné tyto procesy outsourcovat. Tento přístup se prokázal jako životaschopný, neboť vznikla řada rámců, reprezentujících procesní pohled na dané odvětví, mezi nimiž vyniká Business Process Framework, původně vyvinutý v rámci konsorcia klíčových hráčů telekomunikačního odvětví, jako sada doporučených procesů pro efektivní řízení byznysu, který tvoří součást rámce „*Frameworx*“[18], velmi komplexně pojímající oblast telekomunikací, internetových služeb a digitálního obsahu. Business Process Framework v sobě zapouzdřuje pohled orientovaný na byznys architekturu telekomunikačního operátora a dále pohledem na ICT infrastrukturu podporující byznys (BENHIMA ,2013) . K Business Process Frameworku se práce ještě bude vracet, neboť obsahuje řadu, pro tvořené modely ověřených předpokladů a postupů. Standardy jako Frameworx také umožňují poskytovatelům produktů a služeb zhodnotit náklady proti přínosům outsourcingu vybraných byznys procesů, jejichž základní definice je jednotná v rámci odvětví. Tento přístup ke standardizaci tedy přispívá ke sjednocení chápání klíčových atributů popisujících daný byznys proces (DAVENPORT, 1996) , což vede ke komoditizaci a rozvoji forem outsourcingu byznys procesů, jako například *BPaaS*[19] *- Byznys proces jako služba*.

3.3 Podstata procesně orientovaného fungování podniku

V kapitole, pojednávající o podnikové architektuře, byl zaveden pojem byznys modelu, popisujícím relativně neměnné, významné zákonitosti podniku. Tento pohled na byznys je z podstaty statický a vhodný pro jeho účel. Oproti tomu procesní pohled znázorňuje způsob realizace podnikových cílů ve vazbě na byznys model a události, vedoucí ke spuštění realizace posloupnosti činností. Řepa (ŘEPA, 2012) z výše uvedeného vyvozuje implicitní existenci byznys procesů, neboť „Business procesy musí být popsány právě proto, aby byly specifikovány tyto záměry a způsoby jejich realizace, neboli co se v byznys systému děje“. Konceptuálním vyjádřením fungování podniku je metamodel byznys procesu, jenž podle (OpenSoul, 2011) především slouží k vyjádření dekomponovatelnosti činností odrážející uplatnění principu hierarchie, jak je uvedeno na Obrázek 21. To je dáno významem pojmu byznys proces, jenž je vnímán jako „zvláštní druh komplexní činnosti (Complex Activity), jinými slovy každou komplexní činnost lze vidět v podrobnostech jako samostatný byznys proces“. V teorii informačního modelování organizací je tento vztah vyjádřen jako agregace (ERIKSSON-PENKER, 2000).

[18] Jehož je nyní Business Process Framework koherentní součástí
[19] Termín pochází z anglického Business Process as a Service



Obrázek 21 - Metamodel Byznys Procesu (zdroj: OpenSoul 2000-2011)

Význam komplexity činností, vyjádřený vztahem agregace, je důležitý z pohledu tvorby ontologického modelu podniku, neboť umožňuje kompozici modelu po úrovních reprezentujících úrovně abstrakce podnikových aktivit. Tento pohled je uplatněn například v modelu byznys procesů telekomunikačních operátorů eTOM (KELLY, 2003). V něm je zavedena entita prvek byznys procesu, vyjadřující prvek byznys procesu v určité úrovni abstrakce.

3.3.1 Vymezení procesního systému

Při modelování procesního systému organizace rozlišuje Řepa dva základní druhy popisů (ŘEPA, 2012):

- Globální model systému procesů, jehož smyslem je pojmout existenci jednotlivých procesů v rozdělení na klíčové a podpůrné a jejich vazeb. Vyjadřuje statický pohled, zaměřený na strukturu procesů. Jednotlivé elementy modelu jsou procesy, které mohou být vyjádřené na různých úrovních abstrakce, přičemž jejich granularita je stejná pro všechny procesy v rámci modelu (CZARNECKI, 2010). Takovým modelem je například model procesů výrobního podniku. K vyjádření globálního modelu lze použít vrstvený konceptuální model znázorňující úrovně abstrakce podnikových aktivit jako objekty (TALJA, 2013), (JOSHY, 2010), nebo Eriksson – Penkerovu notaci, jež v sobě zapouzdřuje procesní i objektový pohled (ŘEPA, 2012) .
- Model postupu procesů, popisující logiku postupu činností v rámci konkrétního procesu z obsahového hlediska (elementy procesu, typ vazeb a podobně) a časového hlediska (časová následnost a její charakteristiky – například synchronní, asynchronní a podobně). Příkladem takového modelu je průběh procesu logistiky ve výrobním podniku (SCHEER, 2012). Rozší-

řeným prostředkem vyjádření tohoto modelu je notace *Business Process Modeling Notation (*BPMN), jež byla ustanovena všeobecně užívaným standardem (MUEHLEN, 2008).

3.3.2 Procesní uspořádání podniku

Procesní uspořádání podniku, v kontextu v práci již zavedených termínů "Byznys proces", "Procesní řízení", vychází z porozumění[20]logiky jeho fungování. Jednou z překážek je zúžené vnímání procesu při řízení organizace, vyjádřené snahou proces umístit mezi komponenty podniku namísto toho, aby se stal elementem podstaty fungování podniku (DAVENPORT, 1993). Takový přístup totiž zabraňuje přirozenému vývoji v podniku, kdy procesní řízení konverguje s řízením byznysu podniku. Některé aspekty podnikového řízení vykazují trvalý charakter, jako například finanční řízení a správa zdrojů. Tato hlediska jsou integrována do organizačního uspořádání, měření výkonnosti a dalších disciplín (KOTTER, 1996), (KAPLAN a NORTON, 2004). Oproti tomu k procesnímu řízení je často přistupováno jako ke krátkodobé nebo parciální iniciativě, což je dáno nízkou ochotou podnikového vedení zajistit dlouhodobý závazek ke změně procesů, jež jsou klíčové pro chod podniku[21]. Projevem plochého vnímání procesního pohledu na organizace je situace, kdy manažeři podniku procesní pohled zaměňují se zaváděním konkrétní metodiky[22]. V důsledku úspěchu zavedení metodiky se soustředí na její obsah, nikoli na podstatu, jež má podporovat a v případě neúspěchu pak existuje riziko, že od procesního přístupu jako koncepce bude v podniku upuštěno. Sebereflexe podniku, jakožto strukturovaného poznání způsobu fungování sebe sama, je je klíčem k uvažování o změně. Až následným krokem v tomto ohledu je úvaha nad způsobem a mírou realizace změny.

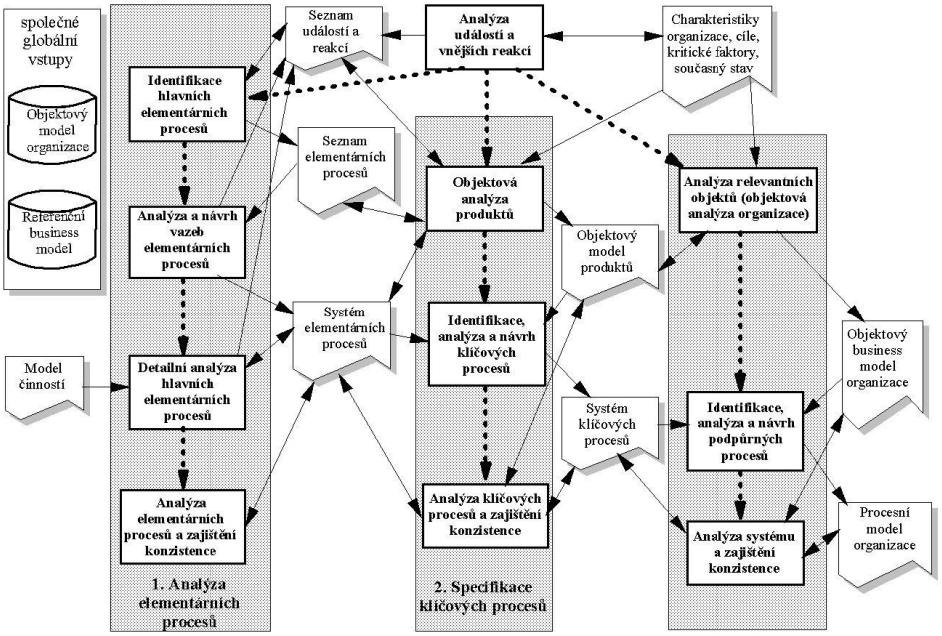
3.3.2.1 Význam procesní analýzy pro procesní uspořádání podniku

Základem porozumění byznysu podniku v kontextu procesně pojaté organizace je jeho procesní analýza. Cílem je vytvoření obrazu fungování podniku, jenž odpovídá skutečnému stavu. Skládá se z již zmíněného globálního modelu systému procesů a postupu průběhu jednotlivých procesů. Metodika *MMABP (Methodology for Modeling and Analysis of Business Process)* určuje postup analýzy a návrhu byznys procesů, respektující principy procesního řízení (ZIMERMANNOVÁ, 2011). Metodika vychází z analýzy událostí, které slouží k popisu posloupnosti činností – procesů a umožňuje také identifikovat, které prvky patří dohromady a tvoří takzvaný „Konceptuální proces" (ŘEPA, 2007). Metodika MMABP je znázorněna na Obrázek 22.

[20] Záměrně uvádím slovo „porozumnění" namísto „analýzy", neboť analýza je v tomto ohledu prostředkem k dosažení porozumnění

[21] Důvody jsem vysvětlil v úvodu této kapitoly

[22] Například BPR, Activity Based Costing, BSC, Total Quality Management, Six Sigma a podobné



Obrázek 22 - Metodika MMABP (zdroj: OpenSoul 2000-2011)

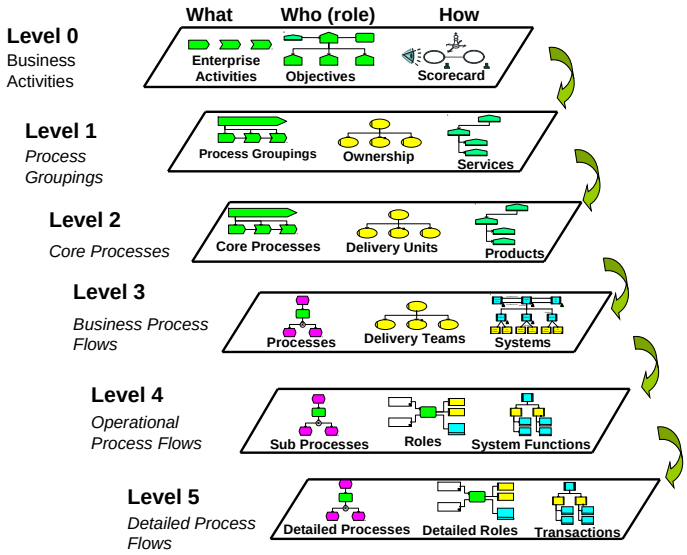
V této souvislosti je třeba připomenout princip dekompozice vyjádřený formou agregace, neboť konceptuální proces je zobecněním procesů[23] na nižší úrovni abstrakce. MMABP rozlišuje čtyři úrovně abstrakce procesů, jak je uvedeno na následujícím obrázku a zároveň zavádí definici jednotlivých úrovní abstrakce ve vztahu k metamodelu byznys procesu (SVATOŠ a ŘEPA, 2016).

#	Process abstraction level	Model	Diagram
1	Enterprise functionality	Enterprise Functionality Map	Data flow diagram
2	Business process	Global Process Map	Eriksson-Penker Extension
3	Process step	Detailed Process Diagram	BPMN
4	Activity	Detailed Process Diagram	BPMN

Obrázek 23 – Rozšíření úrovní abstrakce procesu v MMABP (zdroj: Svatoš a Řepa, 2016)

TMF (TMFORUM, 2010) uvádí, že úroveň dekompozice je daná úrovní jedinečnosti dekomponovaného objektu ve vztahu k témuž objektu ve vyšší vrstvě abstrakce. TMF v rámci eTOM zavádí pojem „prvek byznys procesu“. Může jím být byznys proces, činnost, služba, úloha a další. Příkladem prvku byznys procesu je služba “Ověření platební historie klienta”. Z pohledu užití je tato otázka dána vyváženostní úplnosti a praktičnosti, což ilustruje Obrázek 24.

[23] Činností, procesů



Obrázek 24 - Úrovně abstrakce procesů (zdroj: TeleManagement Forum)

Cílem vrchní úrovně (level 0) je identifikovat a popsat podnikové cíle, domény podnikových aktivit tvořící konceptuální pohled na organizující logiku, byznys architekturu, fiskální limity, limity vnějšího prostředí podniku a strategickou mapu podniku. V další úrovni (Level 1) se navrhují základní struktury, jež autoři pojmenovávají jako funkční, jejichž prostřednictvím se realizuje byznys podniku. Dochází k rozvoji operačního modelu podniku[24]. Zároveň dochází k rozdělení odpovědností za skupiny procesů, jež vznikají dekompozicí podnikových domén v kroku 0. Dále se navrhují služby pro zákazníky podniku. Na úrovni klíčových procesů (úroveň 2) dochází k identifikaci byznys procesů, hierarchie procesů, rolí zainteresovaných stran v rámci procesu, rozpadu odpovědností na vlastníky procesů, identifikace vazeb mezi procesy a rolí vlastníků procesů v podniku. Na úrovni 2 de facto dochází k tvorbě konceptuálního modelu systému byznys procesů pro daný podnik, který vychází z referenčního modelu odvětví a zároveň z výstupů úrovně 1. V této úrovni je operační model podniku usazen a podniková aktiva jsou uspořádána pro podporu provádění byznys procesů ve formě byznysových jednotek podniku. Byznys procesy mají cíl navázaný na konkrétní podnikový cíl. Na úrovni 3 dochází k návrhu průběhu jednotlivých byznys procesů a popisů elementů procesu. Elementům procesu se na ekvivalentní úrovni granularity přiřazují datové toky, objekty a aplikační domény. Procesy jsou modelovány s mírou abstrakce, která nezohledňuje konkrétní produkty, geografická hlediska a podobně a zároveň nezohledňují scénáře dostupnosti, škálovatelnosti a řízení chybových stavů v procesu. Operativní úroveň průběhu procesu (level 4) zpřesňuje model průběhu procesu předchozí úrovně tím, že doplňuje operativní aspekty průběhu procesu, jež byly abstrahovány. Zároveň identifikuje části informačních systémů a zdrojů odpovědných za zajištění aplikačních služeb v rámci procesu, doplňuje checklisty nebo psané procedury v procesu. Na úrovni 5 jsou zpřesněny konkrétní transakce, aplikace a infrastruktura, pravidla, názvy dokumentů a další elementy bysnys procesu tak, aby plně odpovídaly detailnímu popisu jeho průběhu v prostředí konkrétního podniku.

Při porovnání obou přístupů lze konstatovat, že oba vycházejí z procesního pohledu na podnik, oba rozlišují úrovně dekompozice procesního modelu, oba zohledňují statický a dynamický pohled, oba rozlišují klíčové a podpůrné procesy a oba vychází ze základní premisy orientace na podnikové cíle.

[24] Viz předchozí kapitola

3.3.2.2 Poznatky z analýzy přístupů k modelování procesů

Ačkoli oba přístupy zároveň vykazují řadu rozdílných znaků, ty podstatné lze shrnout do tří rozdílů. První rozdíl mezi nimi spočívá v důslednosti uplatnění procesního přístupu. MMABP uplatňuje dynamický pohled na modelování Globálního (podnikového) systému byznys procesů, což se projevuje v modelování vztahů i jiných než agregace-dekompozice, jako například závislost, následnost a podobně. eTOM dynamický pohled v tomto rozsahu používá od konceptuální úrovně modelování postupu průběhu procesu[25], zatímco na vyšších úrovních abstrakce procesu pro úrovně 0 až 2 používá konceptuální objektový pohled a vztah agregace-dekompozice.

Druhým podstatným rozdílem je geneze obou přístupů. Zatímco MMABP vznikla na půdorysu disciplíny informačního modelování s využitím Eriksson-Penkerovy notace a UML, eTOM je výsledkem syntézy praxe provádění procesů z pohledu byznysu, tedy jednotlivými podniky, s cílem vytvoření konzistentního referenčního modelu procesů na půdorysu prostého konceptuálního modelování, doplněného textovým popisem, jenž poté přirozeně splynulo s principy informačního modelování.

Poslední rozdíl se týká rozsahu zaměření. MMABP se jeví jako univerzální přístup, jehož meritem věci je možnost uplatnění pro modelování procesů v jakékoli organizaci. Oproti tomu eTOM byl původně zaměřen výhradně na budování referenčního rámce pro telekomunikační odvětví, jenž se nakonec stal odvětvovým standardem pro řízení procesů, podobně jako technické standardy ITU-T určují již desetiletí pravidla pro telekomunikační infrastrukturu. Vlivem globalizace a konvergencí trhu telekomunikací, internetu a digitálního obsahu však jeho význam vzrostl spolu s odklonem telekomunikačních operátorů od prostého poskytování telekomunikačních služeb směrem ke službám s přidanou hodnotou. Na základě uvedeného rozboru lze usuzovat, že MMABP doplňuje eTOM v tom smyslu, že rozšiřuje v úrovních 0..2 eTOMu objektový pohled o procesně-dynamický pohled a zároveň může být jedním z nástrojů odvození dalších odvětvových procesních modelů.

3.3.3 Pružnost procesního uspořádání podniku

Důležitým hlediskem procesního uspořádání podniku jsou vlastnosti, určující jeho schopnost zajišťovat cíl procesu v souladu s cílem podniku v průběhu času.

3.3.3.1 Význam hodnotového přístupu

Nightingale se domnívá, že klíčovým požadavkem určujícím granularitu elementů procesu je, aby každá modelovaná činnost přidala hodnotu byznysu (v případě podniku zákazníkovi), k čemuž se používají techniky *Lean Engineering*[26], orientované na řízení procesů ve vztahu k hodnotovému rámci podniku (NIGHTINGALE, 2009). Oproti tradičnímu přístupu, reprezentovaném názorovým proudem Balanced Scorecard, jde o koncept úzce se zaměřující na procesy, zdroje a další elementy podniku, jež přidávají hodnotu pro zákazníka. Otázka míry, s jakou proces je nebo není klíčový, tedy závisí na míře jím přidané hodnoty pro zákazníka. Tento princip se pak propaguje všemi úrovněmi abstrakce modelování procesu.

Na procesní uspořádání, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, má klíčový vliv i byznys model podniku, popisující způsob vytváření hodnoty podnikem a její zpeněžení (OSTERWALDER, 2010). Murman

[25] Úroveň 3

[26] „Štíhlé“ modelování byznysu podniku vycházející z obecného lean přístupu vysvětleného v kapitole 3.

a další (MURMAN et al. 2002) popisují štíhlý hodnotový rámec pro celostní pohled na vytváření hodnoty v podniku, jenž je znázorněn v Tabulka 5.

Hodnotový rámec podniku		
Fáze	**Účel**	**Činnosti**
Analýza hodnot	Zahrnuje nalezení zainteresovaných osob a jejich potřeb ve smyslu hodnoty nebo požadavků. Součástí je diskuze nad jednotlivými dimenzemi hodnoty, jejímž cílem je způsob jejich pokrytí .	Zmapování a popis potřeb a hodnot zainteresovaných osob. Nalezení vztahů mezi potřebami. Analýza mezer mezi současným stavem a známými problémy. Nastavení priorit.
Syntéza hodnotového řetězce	Identifikované potřeby jsou sladěny do formy sdílené hodnoty prostřednictvím návrhu posloupností činností spojujícími události a cíle.	Sestavení strategie budování týmů a governance. Návrh klíčových procesů. Návrh dohod o úrovni služeb.
Kontinuita dodávání hodnot	Fáze provádění byznys procesů s cílem zajistit udržitelnost hodnot. Zaměřuje se na správnost provádění a výkon procesů.	Uplatňování principů štíhlosti pro byznys procesy. Zajišťování souladu mezi cíli procesu a cíli podniku.

Tabulka 5 - Hodnotový rámec podniku (zdroj: Murman et al.)

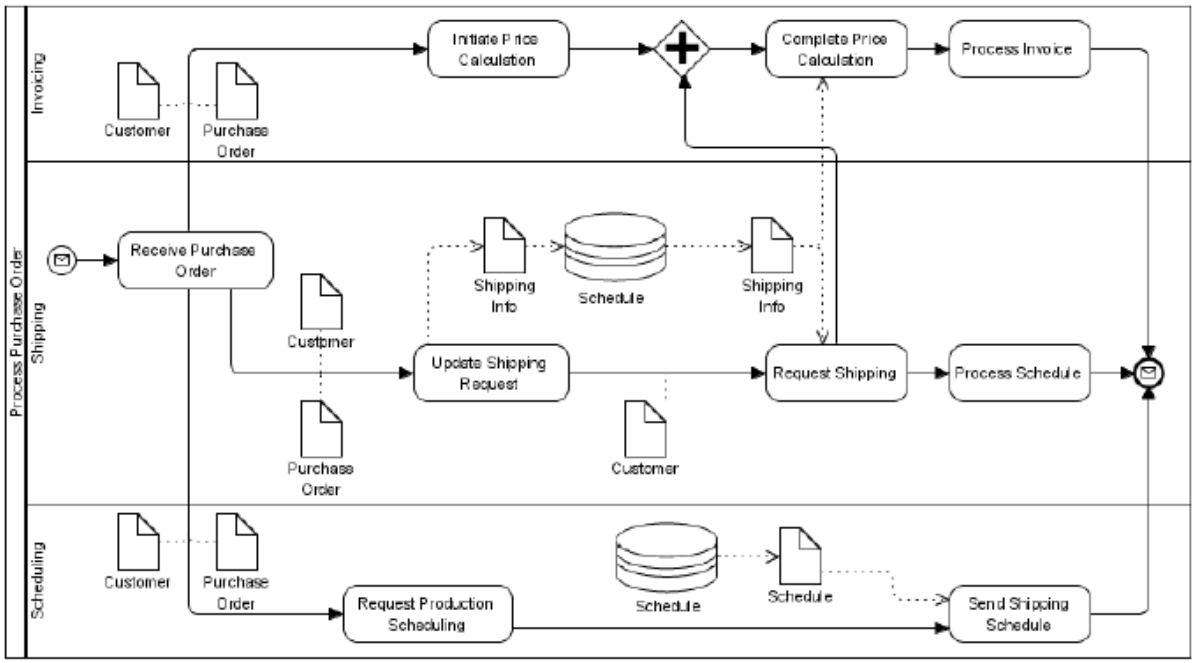
Autoři hodnotového rámce uvádějí, že součástí aktivit, směřujících k porozumění byznysu podniku ,má být i úvaha z pohledu procesu tvorby, návrhu a realizace hodnoty podniku pro jeho zákazníky. Jinými slovy jde o to klást při analýze byznys procesů v podniku otázku „Jakou hodnotu“ daný procesní element přináší.

3.4 Procesní vyjádření fungování podniku

3.4.1 Rozlišení procesů z hlediska jejich významu pro byznys architekturu podniku

Pro základní rozlišení byznys procesů v podniku lze rozlišit procesy klíčové, přinášející hodnotu pro zákazníka, ze kterých podnik žije. Smyslem jejich existence a provádění je dosažení podnikových cílů (VOŘÍŠEK, 2011). Příkladem takového procesu může být proces vyřízení objednávky zákazníka znázorněný Eriksson-Penkerovou notací na Obrázek 25 (WEISS, 2010). Podpůrné procesy Řepa (ŘEPA, 2012) definuje jako „všechny ostatní procesy, jejichž existence je odůvodněna tím, že poskytují nějaké služby jiným procesům“. U podpůrných procesů dále Řepa rozlišuje:

- Servisní procesy specializované na vymezenou službu, kterou poskytuje od začátku do konce a má povahu „podprocesu“ – samostatného procesu, jenž je součástí rodičovského procesu. Wyssusek (WYSSUSEK et al. 2001) jej naopak chápe jako součást klíčového procesu, jež se projeví na nižší úrovni abstrakce. Příkladem takového procesu může být ověření bonity klienta při zpracování žádosti o úvěr (SCHEER, 2012).
- Průřezové procesy, zpravidla poskytující soubor služeb více procesům. Příkladem může být Proces měření výkonnosti ostatních procesů.



Obrázek 25 - Klíčový byznys proces vyřízení objednávky zákazníka (zdroj: Weiss 2010)

Podpůrné a klíčové procesy v organizaci obvykle existují v určitém vztahu, neboť byznys a infrastruktura se navzájem ovlivňují. Tento vztah lze vyjádřit podle Řepy (ŘEPA, 2012) jako:

- Strukturální soulad reprezentující synchronizaci běhu instance procesu s prováděním instancí ostatních procesů.
- Obsahový soulad reprezentující sdílení dat mezi procesy.

V souvislosti s vyjádřením klíčových procesů, podpůrných procesů a spolupráce mezi procesy v podniku, Davenport pojednává o sjednocujícím procesním pohledu na podnik, který Davenport nazývá "komoditizací procesů", vedoucí k zvýšení průhlednosti a účinnosti procesního řízení v podniku (DAVENPORT, 2005). Tento pohled zohledňují svém modelu procesů pojetí (APQC, 2016) a (EFQM, 2016). Fenoménem komoditizace procesů se dále zabývala řada autorů, jejichž prací bylo popsat strukturu a obsah byznys procesů v podniku (JONES, 1994), (DETORO a MCCABE, 1997), (SANDHU a GUNASEKARAN, 2004), (KELLY, 2003), (TMFORUM, 2010) a (ISAKSSON, 2006). Užití procesního řízení v podniku se někteří autoři snažili přizpůsobit hodnotovému pojetí (MURMAN et al, 2002), štíhlému přístupu (BLANK, 2013), (MAURYA, 2012) a disciplíně podnikové architektury (NIGHTINGALE, 2004). Pohled na obsah byznys procesů lze na základě studia těchto prací vyjádřit formou tří kategorií procesů:

- Byznys procesy vůdcovství a strategického řízení – zajišťující strategii, plánování a správu podniku

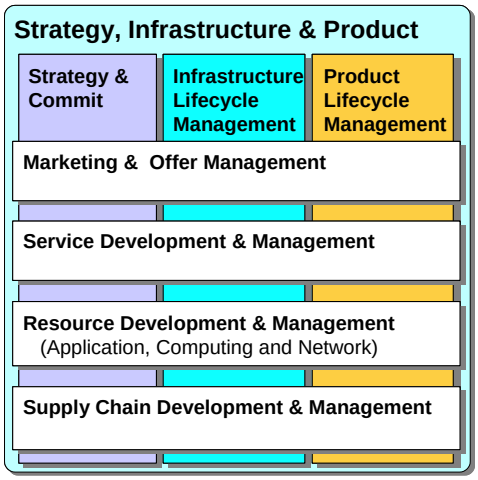
(DeTORO a MCCABE 1997), (ARMISTEAD et al. 1999), (SANDHU a GUNASEKARAN, 2004), (ISAKSSON, 2006), (KELLY, 2003) , (ŘEPA, 2012), (TMFORUM, 2010), (NIGHTINGALE a MIZE, 2002).

- Byznys procesy řízení provozu – zajišťující poskytování přidané hodnoty produkce zainteresovaným stranám podniku (JONES, 1994), (DeTORO a MCCABE, 1997), (ARMISTEAD et al. 1999), (ISAKSSON, 2006), (TALJA, 2013), (JOSHY, 2010), (KELLY, 2003).

- Byznys procesy poskytování podpory – zajišťující infrastrukturu pro procesy řízení provozu (ARMISTEAD et al. 1999), (ISAKSSON, 2006), (JONES, 1994), (KELLY, 2003) , (ŘEPA, 2012), (NIGHTINGALE a MIZE, 2002).

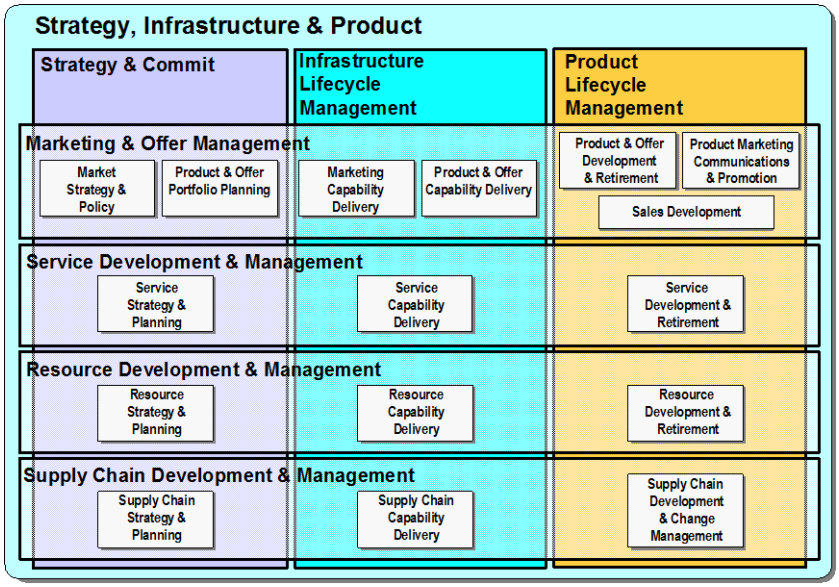
Strukturální pohled vyjadřuje vztah mezi procesy, vycházející z principů objektového modelování. Ten určuje, že existují vzájemně propojené úrovně podrobnosti, na nichž lze podnikové aktivity popsat. Někteří autoři tento vztah vyjadřují jako kompozici (ŘEPA 2012), jiní jako hierarchii (WALSH, 1995), (KELLY, 2003), (TMFORUM, 2010).

Spolupráce mezi procesy tvoří páteř rámce eTOM, který sjednocuje klasifikaci byznys procesů, jejich interpretaci a vazby pro poskytovatele digitálního obsahu (KELLY, 2003). Jelikož se metodický rámec, vyvíjený od roku 1988, stal standardem v tomto odvětví, řídí se jím dnes korporátní společnosti jako Vodafone ,Orange, Verizon, China Telecom, Airtel a další. Na jeho rozvoji spolupracuje řada mezinárodních regulatorních autorit, standardizačních institucí a prestižních výzkumných center (TMFORUM, 2010). Při zohlednění logiky uspořádání procesů v rámci eTOM (popsané v kapitole 3.3.2.1) pak spolupráce procesy umožňuje identifikovat a pojmenovat procesy na nižší úrovni abstrakce jako styčný prostor mezi dvěma nebo více procesy na vyšší úrovni abstrakce.



Obrázek 26 – Styčný prostor procesů strategie, infrastruktury a produktu proti procesům marketing, SDM, RDM a SCM v rámci Business process framework (eTOM) – úroveň N. Zdroj: (TMFORUM, 2010)

Obrázek 26 vysvětluje výše uvedený princip na konkrétním příkladu z rámce eTOM. Proces pojmenovaný „strategie, infrastruktura a produkt“, se skládá se na nižší úrovni abstrakce z elementů byznys procesu „strategie a plnění“, „řízení životního cyklu infrastruktury“ a „řízení životního cyklu produktu“. Styčný prostor vyjadřuje průsečík každého z výše uvedených elementů byznys procesu s elementy byznys procesů SDM, RDM a SCM. Ze styčného prostoru pak vychází procesy na nižší úrovni abstrakce, jak ukazuje následující obrázek.



Obrázek 27 – Byznys procesy na nižší úrovni abstrakce vyjádřené jako styčná plocha mezi byznys procesy na vyšší úrovni abstrakce. (Zdroj: TMForum, 2010)

Uvedený princip, pokud je zobecněn pro použití při modelování procesů, podle názoru autora umožňuje účinnou metodu poznání logiky fungování podniku, neboť:

- Zajišťuje strukturální hledisko při pohledu na element byznys procesu.
- Zajišťuje strukturální hledisko při pohledu na spolupráci elementů byznys procesu.
- Zajišťuje obsahové hledisko při pohledu na spolupráci elementů byznys procesu.
- Při postupu modelování byznys procesů v podniku způsobem "zdola nahoru" zajišťuje korekční mechanismus při identifikaci a zeštíhlování elementů byznys procesu (viz následující subkapitola).

3.4.2 Modelování procesně řízeného podniku

Předchozí subkapitola se zabývala tím, jak procesně vyjádřit to, co se v podniku děje. V jejím závěru autor poukázal na přístupy, zabývající se vyjádřením sjednocujícího procesního pohledu na podnik. Pokud na základě poznatků z předchozí kapitoly autor přijme Davenportovu premisu uvedenou v kapitole 3.4.1 (DAVENPORT, 2005), že onen sjednocující pohled může být jedním z cílů konstrukce procesně řízeného podniku (a autor se domnívá, že ji přijmout lze), pak je třeba se zamyslet nad metodou dosažení tohoto cíle. Metodika MMABP (OpenSoul 2000 – 2011), (ŘEPA, 2012), (ZIMMERMANNOVÁ, 2011) zavádí kroky postupu konstrukce procesně řízené organizace, jak je vidět na Obrázek 21.

3.4.2.1 Analýza událostí a vnějších reakcí

Hlavní činností tohoto kroku je nalezení veškerých relevantních událostí, které vedou, nebo jsou podstatné, pro dosažení cíle a provádění činností podnikových procesů a tyto události přiřadit vnějším reakcím, které směřují mimo organizaci. Totéž platí i o událostech – za relevantní události jsou zde považovány takové, které vznikají mimo organizaci. Tento přístup se v literatuře označuje jako EPC (Event Driven Process Chain) (MENDLING et al. 2005), (VAN DER AALST, 2000). Výstupem je seznam těchto událostí, primárně strukturovaný podle cílů a produktů. Scheer upozorňuje, že události, kromě toho, že představují spouštěcí mechanismus, mohou být samy výstupem podnikových aktivit

(SCHEER, 2000). Zeštíhlováním procesů pak rozumíme analýzu a (re)design podnikových procesů s cílem redukce klíčových procesů o elementy vykazující průřezový charakter podpůrného procesu (MATHAISEL, 2005), (ŘEPA, 2012).

3.4.2.2 Analýza procesů

Cílem analýzy elementárních procesů je popsat procesy v organizaci prostřednictvím výstupu z analýzy událostí a vnějších reakcí a zjistit jejich základní vnitřní strukturu a vzájemné vazby/souvislosti. Analýza procesů tedy zkoumá a snaží se procesně uspořádat činnosti, jež se v podniku provádějí formou "objektivního zjištění potřeby nutných činností a jejich návazností" (ŘEPA, 2012), nikoli prostým popisem současného stavu. Výsledkem analýzy procesů je báze procesů, která je podkladem ke specifikaci klíčových byznys procesů v organizaci.

3.4.2.3 Specifikace klíčových činností

V tomto kroku je nutné stanovit zákazníka procesu, cíle procesu a návaznost cílů procesu na podnikové cíle. Dalším faktorem pro určení zda je proces klíčový či nikoli, který však v metodice není explicitně zaveden, je vyjádření hodnoty procesu (MURMAN et al. 2002) . Výstupem specifikace klíčových činností je popis klíčových procesů v podniku, jejich základní vnitřní struktura a vzájemné vazby, a to na základě definovaného systému elementárních procesů - výsledku předchozí etapy.

3.4.2.4 Specifikace podpůrných procesů

Cílem specifikace podpůrných procesů je nalézt a popsat podpůrné procesy v organizaci, zjistit jejich základní vnitřní strukturu a vzájemné vazby/souvislosti, a to na základě výsledků předchozích dvou etap - definovaného systému klíčových procesů. Výsledkem specifikace podpůrných procesů je vyladěný systém konceptuálních procesů v organizaci, který je základním podkladem ke konstrukci procesního modelu organizace a k následné implementaci procesů.

3.4.2.5 Revize klíčových procesů

Obsahem této fáze je zeštíhlení klíčových procesů o procesy, jež vykazují podpůrný charakter. Zároveň dochází k usazení podpůrných procesů a jejich logických celků a úvahám o jejich možném vytěsnění mimo organizaci (DAVENPORT, 2005), což se zpětně promítá formou úprav do sourcingové strategie podniku (VOŘÍŠEK, 2011). Postupně také dochází k oddělování prvků procesu a jejich transponování do jiných nebo samostatných procesů, čímž vzniká rozhraní mezi dvěma procesy (ŘEPA, 2012).

3.4.2.6 Ladění systému procesů

S navýšením počtu podpůrných procesů, vzniklých zeštíhlením klíčových procesů v předchozím kroku, je potřeba přiřadit nově vzniklým elementům procesu specifické role vlastníků. S rozvojem rozsahu systému procesů tak přirozeně dochází k rozvoji organizačního rámce organizace. Podobnou genezi lze vysledovat na úrovni ICT infrastruktury zahrnující informatické procesy a zdroje[27], kdy s navýšením počtu podpůrných procesů dochází k vytváření nových informačních potřeb, generují-

[27] Například aplikace a technická infrastruktura

cích poptávku po službách ICT infrastruktury. Tento efekt vyjadřuje Voříšek ve svém modelu *SPSPR* [28](VOŘÍŠEK, 2011).

3.4.2.7 Popis rozhraní procesů jako služeb

S nárůstem počtu prvků procesů roste i význam rozhraní popisující službu mezi procesem – poskytovatelem a procesem - příjemcem. Tento fenomén je natolik významný, že se mu bude věnovat samostatná subkapitola dále v textu.

3.4.2.8 Revize postupu procesů

V souvislosti s výsledky analýzy jednotlivých rozhraní mezi procesy v předchozím kroku se zpravidla objevuje řada ex post požadavků, které je potřeba zpětně promítnout do návrhu uspořádání procesu. Zároveň dochází k doplnění zbývajících popisných atributů procesů.

3.4.2.9 Rozpracování infrastruktur

Posledním krokem je analýza a rozpracování vazeb vzniklých byznys procesů na infrastrukturu podniku na základě popisu rozhraní mezi nimi. Personální zdroje organizace, stejně jako ICT zdroje, výrobní zdroje, finanční zdroje a podobně jsou poskytovány podpůrnými procesy na základě požadavků popsaných v rozhraní. Každý proces má svého vlastníka, jenž je odpovědný za jeho životní cyklus a zajištění souladu cílů procesu s cíly podniku a operativního manažera, jenž odpovídá za dosahování cílů procesu, respektive provádění instancí procesu takovým způsobem, aby stanovených cílů bylo dosaženo.

3.4.3 Vlastnosti byznys procesů

Aby však bylo možné s výsledkem analýzy pracovat, je nutné charakteristiky procesu srozumitelně popsat. V pojetí TMF (TMFORUM, 2009) byznys proces vykazuje tyto charakteristiky:

- Má cíl
- Má specifické vstupy
- Má specifické výstupy
- Transformuje vstupy na výstupy
- Používá zdroje
- Skládá se ze souboru činností, které jsou řazeny v určité posloupnosti
- Vytváří určitou hodnotu pro zákazníka. Podle typu procesu je zákazník externí nebo interní.
- Může mít přesah přes více organizačních jednotek[29]

Lze říci, že byznys proces v tomto pojetí má cíl, vstupy a výstupy a vytváří hodnotu pro zákazníka. Byznys proces je tvořen posloupností aktivit, k jejichž realizaci používá zdroje. Role zainteresovaných osob jsou vzhledem k byznys procesu dány RACI[30] modelem (*Responsible-Accountable-Consulted-Informed*). V porovnání s výše zmíněným přístupem Řepa vymezuje globální charakteristiky celého byznys procesu jako sadu doporučení, které se mohou lišit v závislosti na kontextu modelování podle typu organizace, situace, účelu projektu a podobně. Charakteristika atributů procesu tvoří komplement k modelu byznys procesu, jehož přidaná hodnota se projeví při budování znalostní báze byznys procesů v podniku (WYSSUSEK et al. 2001). Sadu typických atributů

[28] Model vztahu mezi řízením podnikových procesů a řízením podnikové informatiky, jehož základem je pět vzájemně provázaných vrstev – Strategie, Byznys procesy, ICT Služby, ICT Procesy, ICT zdroje
[29] Organizační jednotka je uspořádání v podniku tvořící jeho operační mód; jeho definice viz předchozí kapitola
[30] Podrobnější definice viz například (SVATÁ 2012).

procesu vzniklou syntézou přístupů (ŘEPA, 2012), (TMFORUM, 2009), (SCHEER, 2012), (HAMMER a CHAMPY, 1993) a (TOGAF, 2009), vyjadřuje Tabulka 6. Z uvedeného příkladu mimo jiné vyplývá univerzálnost zaměření byznys procesu, neboť pohled ICT je reprezentován pouze jedním z atributů.

Atribut	**Popis Atributu**	**Příklad z praxe**
Název Procesu	Název procesu vyjadřující jeho smysl, určení a obsah.	Hodnocení bonity klienta pro úvěrové produkty.
Strategické cíle	Podnikové cíle.	Dosažení podílu na trhu 15% u cílové skupiny začínajících podnikatelů a zajištění < 2 % z objemu úvěrů této cílové skupiny v úpadku.
Cíl procesu	Čeho má proces dosáhnout, je třeba ho stanovit ve vazbě na podnikový cíl.	Umožnit rozhodovat na základě kvantitativních kritérií o bonitě klienta.
Produkt/Služba	Základní výstup procesu	Zpráva o bonitě klienta na obsahující bodové hodnocení rizika klienta.
Hodnota-oblasti zlepšení	Vyjádření, čím proces přispívá k plnění potřeb zákazníka procesu.	Rychlé vyrozumění klienta zda je pro produkt bonitní či nikoli.
Slovní popis	Popis účelu a postupu procesu.	Na základě vstupního formuláře a dat z dostupných registrů dojde ke kalkulaci rizika a ověření jeho historie a jeho schopnosti splácet.
Vlastník	Určení vlastníka procesu.	Produktový manažer.
Zákazník	Určení zákazníka procesu.	Klient .
Metriky	Kritéria hodnocení výkonu procesu.	Rychlost zpracování, % úpadků u kvalifikovaných úvěrů, ztráta v penězích.
Startovací událost	Primární podnět vedoucí ke spuštění procesu.	Žádost klienta přes self-care.
Podmínky	Obecné podmínky spuštění procesu.	Vyplněný formulář.
Informační systémy	Vymezení aplikačních domén podporujících elementy procesu.	Aplikační mapa.
Dokumenty	Dokumentace k procesu (Procedury, Check-listy apod.).	Nejlepší praktika úvěrového poradce, směrnice pro práci risk manažera.
RACI	Nastavení odpovědností zainteresovaných osob.	R-Poradce, Risk, A-manažer pobočky, C – Produktový manažer, I – zákazník.

Tabulka 6 - Typické atributy procesů v praxi (zdroj: autor)

Na základě vymezení obsahu jednotlivých procesů je tak možné jednoznačně stanovit kompetence na úrovni vlastníků ve smyslu zajištění souladu cílů procesu s podnikovými cíli a na operativní úrovni pak určit role na úrovni workflow. Takto koncipovaná logika zajišťuje pružnost, neboť soustřeďuje kompetence strategické povahy a operativní kompetence v rámci jednotné definice procesu.

3.5 Procesní řízení podniku

Podstatu procesního řízení při vysvětlování byznysového pohledu podnikové architektury srozumitelně vystihují autoři (HALL a HARMON, 2005) při analýze rámce eTOM ([31]Enhanced Telecommunication Operations Map), když poukazují na nutnost provázání struktury procesu, komponent procesu, procesních interakcí s byznys rolemi a odpovědnostmi. V kontextu podnikové architektury tento přístup umožňuje současné užití dvou typů pohledů: Jeden orientovaný na dimenze byznysu zákazníka vycházející z přístupu Balanced Scorecard (KAPLAN a NORTON, 1993) , produktu a podobných a druhý, orientovaný na technologie a nástroje podporující byznys. Zajímavým poznatkem je fakt, že eTOM vznikl *„zdola nahoru“* z potřeb a evoluce byznys procesů podniků v telekomunikačním odvětví (KELLY, 2003) se stal de facto standardem jak pro telekomunikační operátory, tak pro ekosystém jejich dodavatelů.

Mnoho lidí považuje procesní řízení, označované anglickým termínem *Business Process Management (BPM)* za další krok evoluce workflow [32] (VAN DER AALST, 2003). Definice řízení podnikových procesů (BPM)[33] v teorii I praxi vykazuje různé zaměření, které osciluje mezi přístupy vycházející z IT a pohledy reprezentující holistické podnikové řízení. Interpretace BPM, vycházející z IT přístupů, jej často popisuje jako nástroj automatizace byznys procesů (HARMON, 2003). Konsorcium Workflow Management Coalition (LAWRENCE, 1997) zavádí workflow jako „automatizaci části nebo celého byznys procesu, kdy jsou dokumenty, informace nebo úlohy předávány od jednoho účastníka k druhému pro provádění činností podle množiny procedurálních pravidel“. Tento přístup, vycházejí z doby počátků Internetu, však z dnešního pohledu zaměňoval cíl procesního řízení s nástrojem pro jeho dosažení. Jak podotýká Řepa, je-li automatizace přímo smyslem procesního řízení, směřuje k fixování procesu a tedy fixování fungování celé organizace, což je v rozporu se základní premisou fungování podniku v dynamickém prostředí (ŘEPA, 2012). Informační systém pro správu workflow podporující provádění procesů Lawrence definuje jako „systém, jenž vytváří a řídí provádění workflow pomocí využití software, který interpretuje definici procesu, komunikuje s účastníky procesu a tam, kde je to žádoucí, vyvolá další IT služby a aplikace.“ Tato definice ilustruje tehdejší pohled na roli informačních systémů pro podporu provádění operativních procesů. Postupem času však praktici i výzkumníci docházejí k názoru, že toto pojetí se jeví jako příliš restriktivní (PALMER, 2007).
Pohled podnikového řízení spatřuje účel BPM v zaměření na analýzu a zlepšování procesů ve smyslu nástroje pro procesní řízení podniku, které se liší od tradičního funkčního, hierarchického uspořádání (ŘEPA, 2012), (DeTORO a McCABE, 1997), (DAVENPORT, 1996). Pritchard a Armistead spatřují v BPM přístup, jehož účelem je zajištění kontinuity řízení procesů v plném rozsahu a nikoli pouze se zaměřením na aktivity spojené s reinženýringem podnikových procesů (PRITCHARD a ARMISTEAD, 1999). Spanyi a Davenport zdůrazňují význam kulturního, respektive lidského faktoru pro zajištění naplnění smyslu BPM (DAVENPORT, 2005), (SPANYI, 2003).
Van der AALST zavádí BPM jako „manažerskou disciplínu podporující byznys procesy s použitím metod, technik a softwaru pro popis, návrh, kontrolu a analýzu operativních procesů zahrnujících lidské zdroje, organizace, aplikace, dokumenty a ostatní zdroje informací“ (VAN DER AALST, 2003), z čehož vyplývá, že vnímá hlavní přidanou hodnotu BPM ve formě informačního aktiva, podobně jako Scheer

[31] Původně rámec, nyní průmyslový standard, vysvětlující strukturu a použití byznys procesů v oblasti poskytovatelů digitálních služeb
[32] Původně vyjadřující postup práce, v koncepci procesního řízení vyjadřující řídící jádro procesu, které se stará o integraci všech dílčích úloh procesu
[33] Z anglického termínu Business Process Management

(Scheer, 2012). Alternativním pohledem, blíže reálnému fungování podniku v dynamicky měnícím se prostředí, je pojetí procesního řízení jako způsob řízení podniku, v němž byznys procesy hrají klíčovou roli, reprezentovaný autory (HAMMER a CHAMPY, 1993), (DAVENPORT, 1993), (ŘEPA, 2012), (NIGHTINGALE, 2009). Základním nástrojem tohoto dynamického pojetí procesního řízení, je služba jako rozhraní mezi procesy.

3.5.1 Služba jako nástroj v procesně řízeném podniku

Řepa uvedenou vazbu nazývá „spoluprací mezi procesy“ (ŘEPA, 2011) a pokládá ji za základ tvorby globálního modelu systému procesů v organizaci. V metodice MMABP (ŘEPA 2012), (ZIMMERMANNOVÁ, 2011) je služba chápána ve dvou úrovních:

- Technicky jako rozhraní mezi dvěma asynchronními procesy s cílem sladit tyto procesy prostřednictvím interakce v rámci společných aktivit.
- Obsahově jako prvek popisující spolupráci dvou účastníků v rámci konkrétní aktivity.

Funkční vlastnosti služby pak určují její obsahové dimenze (VOŘÍŠEK, 2011). Klíčovou dimenzí je předmět služby, jenž tvoří specifikaci, co služba poskytuje (ROSS et al., 2017). Řepa při definici služby uvádí hodnotový pohled, který vyjadřuje význam služby v ekosystému podniku a to zejména ve vztahu k zákazníkům podniku. Vlastnosti služby tvořící zmíněný pohled nazývá *společenskými náležitostmi služby* (ŘEPA 2012). Nejdůležitější složkou těchto vlastností v Řepově pojetí je cena služby, která zahrnuje jak objektivní tak i subjektivní vnímání hodnoty služby.

3.5.2 Dohoda o úrovni služby

Řepa v metodice MMBAP zavádí smlouvu o poskytnutí služby jako rozhraní spolupráce dvou procesů pod pojmem SLA (ŘEPA 2012). Voříšek v modelu SPSR uvádí, že smlouva specifikuje „co je poskytovatel povinen zákazníkovi dodat, v jakém rozsahu, v jaké kvalitě a kolik za to odběratel zaplatí“ (VOŘÍŠEK 2011). Jennings a Norman (JENNINGS a NORMAN, 2000) SLA definují jako vzájemně akceptovanou dohodu o obsahu a podmínkách, na jejichž základě bude služba provedena. Podobně uvažuje Gála, který poukazuje na význam schopnosti služby přizpůsobit svůj obsah pro konkrétní potřeby zákazníka jako součást popisu služby (GÁLA, 2014). V podnikové praxi se nabízené služby obvykle skládají z dalších služeb, jež mohou obsahovat kombinaci činností, funkcí softwaru a infrastruktury. Z toho vyplývá, že kvalita nabízené služby vykazuje silnou závislost na kvalitě ostatních služeb, které sama používá (THEILMANN et al. 2010).

3.5.3 Štíhlé procesní řízení

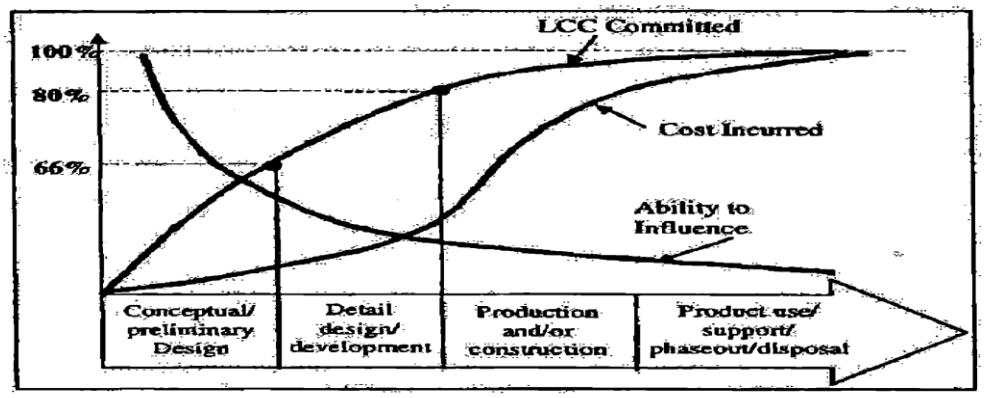
Štíhlý přístup podporuje změny v celém rozsahu životního cyklu podniku jako prostředek adaptivní reflexe fungování podniku. Ačkoli tento předpoklad deklarují i další přístupy, rozdíl mezi nimi a štíhlým přístupem spočívá ve způsobu, jakým je tohoto předpokladu dosaženo. Zatímco například Six Sigma, TQM, se o to snaží neustálým zvyšování robustnosti byznys procesů, BPR se soustředí na radikální změny byznys procesů. Klíčoví autoři moderního pojetí štíhlého přístupu, Maurya a Blank, zdůrazňují jeho dva aspekty:

- soustředit se na to co je pro podnik důležité a
- vytěsnit ostatní aktivity a zajistit provedení klíčových činností,

což vyjadřují jako filosofii „správná činnost, realizovaná správně a ve správný čas“ (MAURYA 2012), (BLANK 2005). Spear se domnívá, že nástroje a návody v systému, jakým je podnik, nejsou klíčovým faktorem pro dosažení úspěchu systému, respektive podniku, neboť tyto nástroje a praktika pokrývaly potřeby trhu pouze v době vytvoření těchto nástrojů a praktik (SPEAR, 2004).

Někteří autoři považují vytěsňovací efekt za klíčový efekt přechodu na štíhlý přístup, avšak nikoli za jeho primární smysl (BAINES et al., 2006). Tím je podle Likera a Womacka vytváření hodnoty pro zákazníka, kdy byznys procesy, infrastruktura a rozhodnutí, jsou orientovány na vytváření hodnoty pomocí učení se podniku a neustálého zlepšování jeho fungování za účelem dosažení podnikových cílů (LIKER, 2006), (WOMACK a JONES, 2003). Tradiční agilní přístup (NARAYAN, 2015), vycházející z potřeb softwarového inženýrství[34], stejně jako přístup zeštíhlování, také staví na schopnosti oddělit důležité činnosti od ostatních (LIKER,2006). Oba přístupy se shodují v primární orientaci na rychlém a účinném dosažení hodnoty pro zákazníka, což lze potvrdit s pomocí následujícího obrázku. Obrázek 28 ilustruje vývoj nákladů v produkčním cyklu a schopnosti podniku je ovlivňovat. Fabrycky vynáší tři křivky na základě jeho výzkumu ohledně možností podniku řídit náklady v průběhu výrobního cyklu (FABRYCKY, 1991):

-Křivka vývoje nákladů vyjadřující proporci vynaložených nákladů v daném momentu
- Křivka vyjadřující schopnost podniku ovlivnit náklady v daném momentu
- Křivka vyjadřující závazek podniku náklady alokovat



Obrázek 28 - Vývoj nákladů a možnost jejich ovlivnění v životním cyklu produktu (zdroj: Fabrycky 1991)

Z obrázku lze vyčíst, že 80 procent nákladů musí podnik vynaložit v posledních dvou fázích životního cyklu, přičemž po dosažení tohoto momentu dramaticky klesá schopnost podniku náklady na produkt ovlivnit. Agilní přístup tento problém řeší tak, že umožňuje snížit granularitu plánovaných činností a zároveň zvýšit frekvenci kontrolních momentů v čase (NARAYAN, 2015). Prizmatem štíhlého přístupu je v tomto ohledu důraz na zahrnutí zainteresovaných účastníků již do raných fází vývoje produktu.

3.5.4 Štíhlá podniková architektura

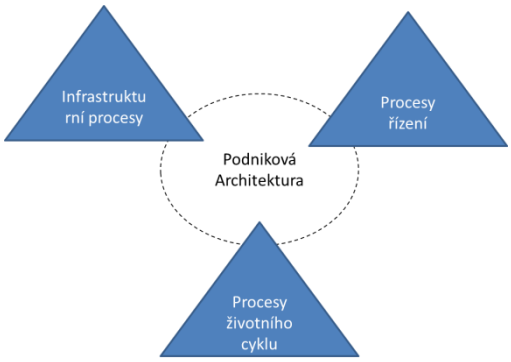
Pro účinné vytváření hodnoty musí být byznys procesy a infrastruktura podniku (informační, kapitálová, organizační a další složky) vhodně provázané a uspořádané. Nightingale upozorňuje na to, že se v praxi projevuje často stav, kdy zvolený operační mód podniku neodpovídá charakteru byznysu (NIGHTINGALE, 2009). Důsledkem je vytváření monolitických, a tudíž nepružných struktur[35], jejichž formování se řídí požadavky vedoucích pracovníků, nikoli byznysu. Výkon takové jednotky může být vysoký, avšak podnikové cíle zůstávají nenaplněny. Proto je z pohledu podnikové architektury nutné porozumět, které byznys procesy a služby vyžadují vzájemnou plnou integraci –silnou vazbu reprezentovanou SLA – a ty, u nichž jde pouze o komunikační tok – slabou vazbou reprezentovanou napří-

[34] Popsaný již v úvodu práce
[35] Například samostatné jednotky nákupu, výroby, výzkumu a podobně

klad jednosměrnou notifikací. Jedním z dříve v této práci uvedených faktorů úspěšnosti štíhlého přístupu, je schopnost podniku účinně absorbovat poznatky vyplývající z praktik, návodů a zkušeností jiných podniků s využitím případového usuzování. Jedním z předpokladů tuto schopnost aplikovat, je jednotné vnímání byznys procesů a obsahu, jenž reprezentují, vazeb a infrastrukturních elementů podniku. Davenport tento předpoklad nazývá „standardizací byznys procesů, jež v důsledku vede k jejich komoditizaci a možnosti je outsourcovat“ (DAVENTPORT, 2005).

3.5.4.1 Procesní rámec štíhlého podniku

Nightingale a Mize (NIGHTINGALE,MIZE 2002) popisuje obecný procesní rámec pro vysoce efektivní štíhlé podniky, znázorněný na Obrázek 29.



Obrázek 29 - LAI – Obecný procesní rámec štíhlého podniku (zdroj: autor na základě popisu v NIGHTINGALE,MIZE 2002)

Rámec je rozdělený do tří základních skupin a v kostce vyjadřuje nutnost porozumění prioritám procesů vzhledem k byznysu, vzájemným vztahům a závislostem procesů v jednotlivých doménách. Podobně jako standard eTOM rámec *GLEPF (Generic Lean Enterprise Process Framework)* pracuje se vzory byznys aktivit, které reprezentují logické seskupení souvisejících procesů pro typické oblasti v podniku. Tyto vzory slouží jako výchozí šablona pro aktivity analýzy a návrhu procesů v podniku, jako například MMABP. Přidanou hodnotou je teze, že není nutné poznávat a rekonstruovat byznys procesy „na zelené louce“, nýbrž je možné vycházet z obecně platných praktik.

3.6 Závěr kapitoly

Jednotícím prvkem podnikové infrastruktury (nikoli pouze ve smyslu technologické infrastruktury) a byznysu je v podnikové praxi byznys proces, jehož praktické a teoretické zázemí krystalizovalo od dob automatizace výroby (DRUCKER, 1995) přes Total Quality Management (HACKMAN a WAGEMAN, 1995), reinženýring procesů (HAMMER a CHAMPY, 1993), (DAVENPORT, 1993) až do dnešního pojetí procesně řízené organizace (SVATOŠ a ŘEPA, 2016), (ŘEPA, 2012), (SCHEER, 2012), (HAMMER, 2007), (DAVENPORT, 2005).

Z analyzovaných zdrojů lze podle autora odvodit určité vzory – typické požadavky - na uplatnění pojetí procesně řízeného podniku v navrhovaném metamodelu podnikové architektury.

1. Požadavek celostního vyjádření procesu.

Byznys proces byl definován jako zvláštní druh komplexní činnosti, který vysvětluje fungování podniku, lze jej vidět a popsat na různých úrovních abstrakce (HAMMER a CHAMPY, 1993), (DAVENPORT, 1993), (HAMMER, 2007), (DAVENPORT, 2005), (SVATOŠ a ŘEPA, 2016).

2. Požadavek přidané hodnoty procesu.

Byznys proces je nositelem hodnoty, kterou vytváří vzhledem k plnění stanovených podnikových cílů. Byznys procesy s nulovou nebo nízkou hodnotou jsou kandidáty na zeštíhlení (OPENSOUL 2010-2016), (ŘEPA, 2012), (NIGHTINGALE a MIZE, 2002), (MURMAN et al, 2002), (OSTERWALDER, 2010).

3. Požadavek souladu mezi procesy.

Byznys procesy v organizaci obvykle existují v určitém vztahu, neboť byznys a infrastruktura se navzájem ovlivňují. Procesní pojetí rozlišuje strukturální a obsahový soulad mezi procesy (ŘEPA, 2012), (ISAKSSON, 2006), (TMFORUM, 2010), (TALJA, 2013).

4. Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy

Byznys procesy navzájem spolupracují ať už v rámci podniku, nebo navenek. Spolupráce byznys procesů probíhá prostřednictvím rozhraní, definovaného jako služba (ŘEPA, 2011), (VOŘÍŠEK, 2011), (ZIMERMANNOVÁ, 2011), (GÁLA, 2014).

Analýzy výše v této kapitole potvrzují, že prvky popisující fungování podniku tvoří dílčí segment podnikové architektury. Tím byla potvrzena hypotéza H3. Byznys proces tvoří spojovací článek mezi statickou infrastrukturou podniku a ostatními prvky skutečné podnikové architektury. V zásadě lze rozlišit procesy klíčové, ze kterých podnik žije a procesy podpůrné, umožňující provádění klíčových procesů. Byznys proces je možné popsat na různých úrovních abstrakce, přičemž definice I počet těchto úrovní se v různých metodických rámcích liší. Rozhraní mezi procesy tvoří služba. Dohoda o poskytnutí služby formálně stanovuje poskytovatele a příjemce služby, obsah služby, formu poskytování služby, cenu služby a případně další náležitosti.
Vyjádření sjednoceného procesního pohledu na podnik , které integruje strukturální a obsahové hledisko, se jeví jako výzva pro existující přístupy. Návrh obecného, na odvětví nezávislého, referenčního rámce procesů byznys architektury podniku, v souladu s rozšířeným metamodelem skutečné architektury podniku, představuje mezeru v poznání, která bude rozebrána v kapitole 5.

4 Teoretická východiska: Pojetí zralosti

V předchozí kapitole této práce byl proveden rozbor východisek pojetí procesně řízeného podniku obsahující cíle, metodické rámce a techniky používané v přístupech jako jsou reinženýring podnikových procesů, inovace podnikových procesů a štíhlé řízení. Z nich vyplývá, že koncepci procesně řízeného podniku lze považovat za principiální základ současných přístupů k řízení, neboť v sobě integruje hodnotové pojetí, orientaci na podnikové cíle a důsledné oddělení klíčových a podpůrných procesů. Různorodost přístupů a míry úspěchu podniků při jejich zavádění vedou k otázce, jak posoudit předpoklady a kritéria úspěchu konání podniku v průběhu jeho životního cyklu. Z kapitoly 2 vyplývá, že dovednosti podniku tvoří prvek podniku a rozdílový faktor mezi tím zdroje, motivátory, procesy a ostatní složky mít a umět je účinně používat, což opodstatňuje uvést dovednosti jako prvek podnikové architektury. Bylo naznačeno, že existuje souvislost mezi dovednostmi podniku a procesem zrání. Bylo provedeno základní členění a vysvětlení struktury dovedností podniku. Tato kapitola podrobněji zkoumá dovednosti podniku v kontextu k pojetí zralosti, a to zejména procesní část, neboť ta je nositelem fungování podniku. Tím by mělo dojít k zacelení mezery v poznání a zasazení odvozených konstruktů do budovaného metamodelu.

4.1 Geneze přístupů zralosti

4.1.1 Výchozí koncept

V obecné teorii i podnikové praxi se používá pojem *zralosti* jako způsob hodnocení „stavu kompletnosti, připravenosti a dokonalosti“ a jako „plnosti nebo dokonalosti růstu či rozvoje“ (OXFORD,2005). Jedním z klasických děl, zabývající se touto problematikou v celopodnikovém kontextu, je Crosbyho kniha „Kvalita je zadarmo“ (CROSBY, 1979). Prvním, vědeckou i podnikovou komunitou uznávaným moderním pojetím zralosti, vycházejícím ze základů softwarového inženýrství, byl Rámec zralosti procesů (HUMPREY,1989), publikovaný Institutem softwarového inženýrství (SEI), inspirovaný myšlenkami Humpreyho kolegů v IBM (RADICE et al.,1985). Rozpracování Humpreyho přístupu do pojetí zralosti, jako metriky umožňující hodnocení vymezené množiny schopností organizace, se stalo populární v momentu, kdy Paulk a kolektiv autorů (PAULK et al.,1993) publikovali dílo popisující Model zralosti organizace (*CMM, Cabability Maturity Model*). CMM byl později rozšířen a pojmenován jako Integrace možností modelu zralosti organizace (*CMMI, Capability Maturity Model Integration*) (CHRISSIS et al.,2003), který se stal standardem pro hodnocení schopností podniků zabývajících se vývojem podnikového software.

CMM zavedl koncept pěti úrovní zralosti podniku, které jsou určeny sadou požadavků vyjadřujících schopnosti podniku. Úroveň, ve které se podnik nachází, je dána mírou splnění těchto požadavků. Tento koncept se zároveň stal základním stavebním blokem pro ostatní přístupy a metodiky.

4.1.1.1 Zralost v konceptu procesního řízení

Jedním z přístupů orientovaným na hodnocení zralosti byznys procesů, založených na CMM, byl rámec Zralosti řízení byznys procesů (BPMM, Business Process Management Maturity) (HARMON, 2004). Podobný přístup uplatnil Fisher tím, že zkombinoval pět hledisek změny s pěti úrovněmi zralosti podniku (FISHER, 2004). Kritiky modelů založených na CMM, poukazující na rozpor mezi snahou procesy přesně vymezit, aby “odolaly možným změnám”, reprezentovaným CMM[36] a tlakem byznysu podniku na umožnění pružných inovací byznys procesů tak, aby byznys procesy “vítaly možné změny” jsou například Smith a Fingar (SMITH a FINGAR 2003).

Další pohled na koncepci zralosti byznys procesů nabízí Curtis (CURTIS, 2004), který se však soustředí na podnikové informatické procesy, zejména spjaté s vývojem software. Jedním z nedostatků výše zmíněných modelů, je tendence k zjednodušování pojetí zralosti a malý počet aplikací těchto modelů v praxi (PALMER, 2007). Na podobný problém narazil Maull s kolegy při snaze o definici zralosti pro program reinženýringu podnikových procesů, neboť v důsledku vysoké míry složitosti byli nuceni odstoupit od vícekriteriálního modelu zralosti (MAULL et al, 2003). Dalším příkladem specifického pojetí zralosti procesu je hodnocení stavu procesu na základě efektivnosti a účelnosti (DeToro, McCabe 1997). Luftmanův model zralosti se zaměřuje na hodnocení souladu mezi Byznys strategií a IT strategií, který považuje za klíčový faktor zralosti. Hodnotící škála vymezuje pět úrovní zralosti procesů reprezentující charakteristiku vazby mezi oběma strategiemi (LUFTMAN, 2003). Model zralosti organizace Michaela Hammera, vyjadřující úrovně připravenosti organizace být procesně řízenou (HAMMER, 2007) a model zralosti byznys procesů, zohledňují výkon byznys procesů ve smys-

[36] Což je logickým vyústěním tehdy využívaného přístupu v softwarovém inženýrství, na jehož základech, jak bylo zmíněno, je CMM postaven. Až později Narayan (Narayan, 2015) publikoval teze agilního softwarového vývoje jako moderního koncepce tvorby software.

lu plnění stanovených cílů (OMG, 2008). Podstata uvedených přístupů a modelů je založená na stejném principu, který vychází z kapitoly 2.5, věnované udržitelnosti.

4.1.1.2 Zralost v pojetí podnikové architektury

Model umožňující hodnocení zralosti podnikové architektury v Schekkermannově pojetí[37] pracuje se subjektivními kritérii ve škále od jedné do pěti (SCHEKKERMAN, 2003).

- Podniková architektura neexistuje[38](úroveň 0)
- Počáteční podniková architektura (úroveň 1)
- Podniková architektura ve stavu vývoje (úroveň 2)
- Definovaná podniková architektura (úroveň 3)
- Řízená podniková architektura (úroveň 4)
- Optimalizovaná podniková architektura (úroveň 5)

Oproti Schekkermannově modelu TOGAF ve verzi 9 (TOGAF, 2009) považuje model zralosti jako součást schopností podnikové architektury, avšak nenabízí vlastní pojetí modelu zralosti. Místo něj nabízí využití převzatých modelů ACCM (*Architecture Capability Maturity Model*) z Ministerstva průmyslu a obchodu Spojených Států Amerických pro hodnocení stavu podnikové architektury a CMMI z institutu softwarového inženýrství pro zajištění strategického souladu[39] ve smyslu IT a business strategií. ACCM obsahuje šest úrovní zralosti architektury:

- Žádná (v organizaci neexistuje program podnikové architektury)
- Počáteční (v organizaci byl zahájen neformální proces ustanovení podnikové architektury)
- V rozvoji (v organizaci běží formálně ustanovený program rozvoje podnikové architektury)
- Definovaná (v organizaci se formálně používá podniková architektura včetně referenčního modelu)
- Řízená (proces ve smyslu ADM je řízený a měřený)
- Optimalizující (existuje proces neustálých vylepšení podnikové architektury)

Při porovnání s výše uvedenými poznatky lze konstatovat, že model zralosti použitý v TOGAF vychází z analogie původního modelu CMM, zaměřeného na informatické procesy, jenž v podstatě[40] reformuluje pro účely hodnocení zralosti podnikové architektury při zachování interpretace významu jednotlivých úrovní zralosti.

4.2 Zrání jako proces umožňující podniku se vyrovnat se změnami

Na základě předchozího rozboru je možné uvést, že v současné době existuje řada přístupů hodnocení zralosti podniku, jejichž společným jmenovatelem je koncepce vycházející z CMM a které se navzájem liší použitím specifických metrik a jejich interpretací. Agilní, inženýrské přístupy a koncepce inovace se vyrovnávají se změnami ex ante[41], reengineering a TQM naopak zpravidla mají reakční charakter, tedy reagují ex post na vlivy vnějšího prostředí. *Laissez-faire*, vysvětlený dále v textu, a koncepce štíhlého řízení, se uplatňují oběma směry. Nevyjasněnou otázkou však zůstává pojetí pro-

[37] Je nutné zmínit konkrétní pojetí podnikové architektury spjaté s modelem zralosti, neboť vykazuje odlišnosti oproti pojetí procesně stavěné podnikové architektury jako organizující logiky podniku v mé práci

[38] Tato první úroveň Schekkermannova modelu je v přímém rozporu z tezí vyjádřenou (GÁLA et al. 2012) a (BUCHALCEVOVÁ 2012), že podniková architektura existuje v podniku vždy v celém jeho životním cyklu.

[39] Podobný smysl, který definoval Luftman ve svém dílě „Strategic Alignment Maturity Models“

[40] Rozdílem pouze je jedna úroveň navíc v ACCM v porovnání s CMM

[41] V předchozích kapitolách jsem se důkladně věnoval jejich rozboru, ze kterého vyplývá, že oba přístupy připravují organizující logiku podniku na změny předtím, než nastanou. Zatímco inženýrský přístup se snaží změnám předcházet pomocí úrovně detailu a přesnosti, agilní přístup změny vítá.

vedení potřebných změn, vyplývajících z posunu podniku po jednotlivých úrovních zralosti. V tomto ohledu jsou důležitým ukazatelem cíle, jež si podnik zvolí jako metriky programu změny, neboť vyjadřují reálný zájem a vůli zainteresovaných stran změny provést.

4.2.1 Prosazování změn v podniku

Davenport uvádí, že se ve své praxi setkal desítkami projektů změny, u kterých vlastník iniciativy žádné specifické cíle nestanovil (DAVENPORT, 1996). Schaffer poukazuje na to, že v podnikových iniciativách vedoucích k realizaci povahově radikálních změn, je absence kvantitativně stanovených cílů hendikepem, jenž ve svém důsledku vede ke snížení pravděpodobnosti dosažení provedení požadovaných změn (SCHAFFER, 1988). Z širokého výzkumu podnikových iniciativ změny také vyplývá, že radikální cíle jsou dosaženy častěji, pokud jsou podpořeny kvantitativními metrikami (CSC, 1994).

4.2.1.1 Zlepšování a reinženýring

Hammerův princip reinženýringu byznys procesů klade důraz na nastavení explicitních, měřitelných a vysoce ambiciózních cílů, jejichž realizace je nekompromisní, tedy nebere ohledy na stávající uspořádání podniku (HAMMER a CHAMPY, 1993). Oproti tomu přístup TQM se orientuje na průběžné vylepšování procesů, hodnot a kultury podniku s minimalizací konfliktů. Řepa se domnívá, že ve skutečnosti není mezi radikálním reinženýringem a postupným zlepšováním na výběr, nýbrž že se "jedná o vzájemně se doplňující fáze jednoho vývojového cyklu organizace" (ŘEPA, 2012). Odlišnosti obou přístupů z hlediska typů s nimi spojených organizačních změn ilustruje Tabulka 7.

	Zlepšení	**Inovace**
Úroveň změny	Postupná	Radikální
Počáteční bod	Existující proces	Proces neexistuje
Frekvence změn	Jednorázová i průběžná	Jednorázová
Potřebný čas	Krátký	Dlouhý
Iniciativa vychází	Od pracovníků	Od managementu
Typický rozsah	Omezený, v rámci dané funkční oblasti	Široký, mezifunkční
Rizikovost	Střední	Vysoká
Primární nástroj	Klasické – statistické řízení	Informační technologie
Typ změny	Kulturní	Strukturální-kulturní

Tabulka 7- Typy organizačních změn (Řepa, Davenport)

4.2.1.2 Laissez-Faire

Davenport ve svém pozdějším díle nabízí ještě jeden pohled na tuto problematiku, znázorněný v Tabulka 8, ve kterém v souvislostech porovnává tradiční koncepci řízení "laissez-faire"[42], která předpo-

[42] z francouzského „laissez-passer", neboli „nechte věcem volný průběh" je heslo klasického ekonomického liberalismu vyjadřující, aby stát nezasahoval do hospodářství a nesnažil se jej řídit. V přeneseném slova smyslu se tento termín používá i pro podnikovou teorii a praxi.

kládá plnou zodpovědnost pracovníků podniku za svou práci ve smyslu návrhu a provádění své práce směrem k dosažení výsledků, kdy obsah a způsob dosažení stanovených výsledků je tedy odpovědností každého pracovníka (DAVIS, 1991), a reinženýringu.

	Laissez-Faire	**Reinženýring**
Strategie	Najmout dobré lidi a nechat je pracovat	Změnit způsob jak pracovníci vykonávají svou práci
Zaměření	Výsledky	Procesy a procesy
Granularita přístupu	Makro pohled	Mikro pohled
Vyhodnocování	Ne méně než rok	Po hodinách
Záběr	Individuální	Podle procesů, ne lidí
Účast v iniciativě	Široká	Daná potřebou procesu
Způsob prosazení	Přesvědčení (mindset)	Nařízení
Kontinuita	Porozumění stávajícího prostředí	Návrh nového prostředí bez nutnosti analyzovat stávající
Realizace	Insider	Konzultant, nebo manažer mimo podnik
Hlavní překážka	Loajalita k profesi, disciplína	Strach ze změny

Tabulka 8 - Typy organizačních změn (Davenport, 1995)

Laissez-faire přístup se zaměřuje na měření výsledků (například jak rychle nebo v jaké kvalitě jsou výstupy poskytovány), zatímco postupu činnosti si nevšímá, případně pouze na hrubé úrovni. Typickými příklady profesí, které vykazují pozitivní afinitu k tomuto přístupu, jsou vědci v základním výzkumu, kteří roky experimentují v laboratoři, než naleznou účinnou látku s potenciálem pro klinické testy, nebo začínající univerzitní vědec, jemuž je dána doba hájení sedm[43] let na to, aby přetavil své schopnosti v požadované výsledky a mohl být navrhnutý na povýšení. Naopak reinženýring vyžaduje změnu ve způsobu provádění práce napříč organizací, kdy jsou konkrétní aktivity dekomponovány na úroveň mikro-řízení (hodiny), transformovány do požadované podoby a paušálně aplikovány v rámci procesu (STODDARD a JARVENPAA, 1995). Davenportův výzkum (DAVENPORT, 1995) ukázal, že vhodně zkombinované elementy obou přístupů přispívají ke zlepšení podniku změny zavést. Ačkoli je obtížné zobecňovat poznatky různých výzkumů a podnikové praxe, Davenport usuzuje, že podniky spíše používají pojetí reinženýringu ve fázi návrhu změn a řídí se laissez-faire během jejich zavádění.
Tento názor se stal průlomem v uvažování, neboť ve své podstatě vyjadřuje tezi, že elementy průběžného zlepšování, radikálního reinženýringu a laissez-faire je vhodné kombinovat podle potřeby v průběhu životního cyklu podniku.

[43] Toto číslo se opírá o tvrzení Davenporta a týká se praxe v USA

4.3 Modely zralosti procesně řízené organizace

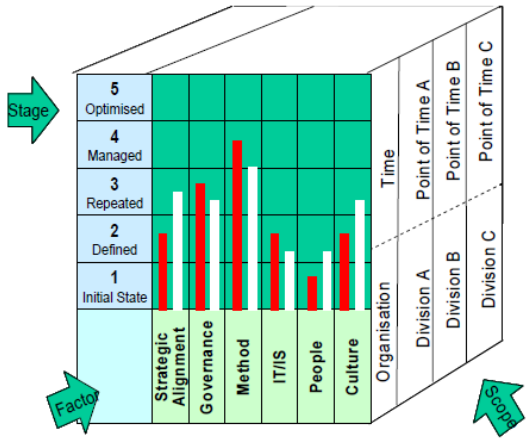
V předchozím textu byla rozebrána problematika zrání podniku ke změně, jako důležité východisko pro budoucí úvahu nad modelem zralosti organizující logiky procesně řízeného podniku a byla popsána podstata hlavních názorových proudů. Dalším krokem je rozbor podstaty existujících modelů zralosti s afinitou k procesnímu řízení.

4.3.1 Model zralosti řízení byznys procesů (BPMMM)

Dalším modelem zralosti, který pracuje s koncepcí procesního řízení podniku, je BPMMM (Business Process Management Maturity Model) (DE BRUIN, 2004), navazující na vědecké práce zabývající se na pojetími zralosti Pritcharda, Armiesteada (PRITCHARD, ARMIESTEAD, 1999) a Maulla (MAULL et al., 2003).

4.3.1.1 Logika modelu BPMMM

Tento multidimenzionální model hodnotí zralost organizace ve smyslu její schopnosti procesy řídit na základě vícekriteriálního posuzování. Princip jeho konstrukce je založen na použití nezávislých proměnných, vyjadřujících kritické faktory úspěchu procesního řízení a faktory vyjadřující výkonnost instance prováděného procesu. Dalším předpokladem o který se model opírá, je provázání výkonu procesu s výkonem podniku. Model je znázorněn na Obrázek 30.



Obrázek 30 - Zralostní model procesního řízení organizace (De Bruin et. Al., 2004)

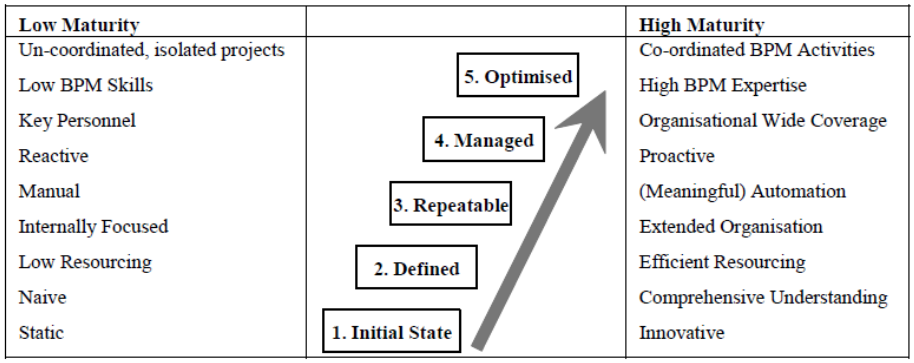
De Bruin v modelu uvažuje existenci faktorů kontextu, například procesně orientovaného schéma hodnocení výkonu organizace[44], jejichž existence v organizaci může být indikací zralosti organizace, avšak současně vysvětluje, že nelze paušálně uvažovat o platnosti tohoto předpokladu pro všechny typy organizací. Podrobně se na problematiku hodnocení výkonu organizace ve vztahu ke zralosti věnuje Kolomazník v Modelu zralosti procesů řízení výkonnosti (KOLOMAZNIK, 2007). De Bruin v BPMM modelu vyvozuje, že zřejmě nelze stanovit společnou sadu praktik užití modelu, která je platná ve stejné míře pro všechny typy organizací. Obrázek 30 vyjadřuje logiku modelu. Zralost podniku je vyváženou kombinací pokrytí a schopnosti organizace hodnocené pro jednotlivé faktory. *Pokrytí* model vyjadřuje jako vůli organizace provádět procesní řízení, neboli jak daleko organizace se

[44] Tuto disciplínu vyjadřuje pojem CPM (Company Performance Management) jako souhrnný termín popisující všechny procesy, metodiky, techniky a nástroje k měření výkonnosti organizace (VOŘÍŠEK 2011), (GEISHECKER, 2001).

zaváděním BPM je, zatímco *schopnosti organizace* určují, jak dobře jsou tyto aktivity řízeny. Dosažení vyššího stupně zralosti vyžaduje pokrok v obou oblastech. V podstatě jde o vylepšení modelu hodnocení výkonnosti procesního řízení v organizaci na bázi efektivity a účinnosti (DE TORO, MCCABE 1997). Časová a organizační dimenze umožňují vyhodnocovat zralost částí organizace v čase. Harmon charakterizuje zrání procesního řízení organizace jako rostoucí schopnosti manažerů dokončit stanovené úkoly (HARMON, 2008).

4.3.1.2 Interpretace zralosti v BPMMM

U BPMMM je interpretace jednotlivých úrovní zralosti podobná koncepci CMM. Jednotlivé úrovně jsou pojmenovány: Počáteční (1), Definovaná (2), Opakovaná (3), Řízená (4), Optimalizovaná (5).
K porozumění interpretace úrovní zralosti lze použít Obrázek 31 vyjadřující úrovně zralosti od nízké zralosti do vysoké zralosti s konkrétními hodnotami jednotlivých faktorů.



Obrázek 31 - Úrovně zralosti BPMMM (De Bruin et. Al., 2004)

Faktor je v modelu zaveden jako specifická měřitelná proměnná, odrážející základní a rozdílné charakteristiky BPM. De Bruin na základě rešerše literatury a pojmenování kritických faktorů úspěchu pro zavedení BPM uvádí šest klíčových faktorů.

(i) *Strategické zaměření* vyjadřující kontinuální spojení mezi prioritami podnikové strategie a klíčovými procesy.
(ii) *Informační a komunikační technologie* a systémy ve smyslu jejich použití jako zdrojů pro zavádění a řízení koncepce BPM.
(iii) *Kultura* jako rozsah využívání a podpory BPM pracovníky organizace.
(iv) *Odpovědnost* za byznys procesy a BPM aktivity v organizaci.
(v) *Metodika* vyjádřená používáním formálních definovaných postupů pro vedení aktivit BPM.
(vi) *Výkonnost* ve smyslu využití metrik procesního řízení.

4.3.1.3 Rozbor modelu BPMMM

Při hodnocení BPMMM je třeba poukázat na následující. Z BPMMM modelu lze vyčíst , že zralost procesního řízení je pojatá jako míra jeho optimalizace. Pešič v tomto ohledu poukazuje na rozdíl mezi zlepšením konkrétního procesu a zlepšením zralosti procesního řízení, vyjádřeného schopností podnikového vedení. Podnik proto nemusí nutně dosáhnout na poslední, pátý stupeň zralosti (PEŠIČ, 2012). BPMMM přístup zajišťuje možnost pro podnik stanovit pragmatický postup, který spočívá ve stanovení takové úrovně zralosti, jež je nutná pro dosažení podnikových cílů s možností je odstupňovat v čase.

Na první pohled se zdá, že uvedený nedostatek Hammerova modelu – chybějící explicitní vazby na podnikové cíle – pokrývá faktor strategického zaměření. Po jeho zkoumání však vyznívá příliš obecně a nepřesně. K tomuto závěru autor došel zejména proto, že De Bruin se sice odkazuje na Luftmanovo pojetí posouzení zralosti „strategického souladu“ (LUFTMAN, 2003), avšak výslovně neuvádí v jakém rozsahu Luftmanův „strategický soulad“ přejímá do svého modelu. Ani tento model nedává jasný a účinný návod na hodnocení vazby: cíl procesu – podnikový cíl. Navíc model v sobě integruje zároveň funkční a procesní uspořádání podniku, což se nejeví zcela v souladu s principy procesně řízeného podniku a může to způsobit dezinterpretaci výstupů při hodnocení zralosti. Poslední problém modelu je jeho složitost ve smyslu konstrukce a nejasnost ve smyslu interpretace. Autoři modelu a zastánci tohoto názorového proudu uvádí, že BPMMM model umožňuje hodnotit zralost podniku ve smyslu procesního řízení a současně zralost jednotlivých procesů. Autorův závěr vychází z již nastíněných rozdílů mezi uchopením a popisem jednotlivých procesů a globálního systému procesů ve čtvrté kapitole této práce. V tomto ohledu konstrukty modelu BPMM zřejmě lépe vyhovují účelu hodnocení zralosti podniku, než jednotlivých byznys procesů.

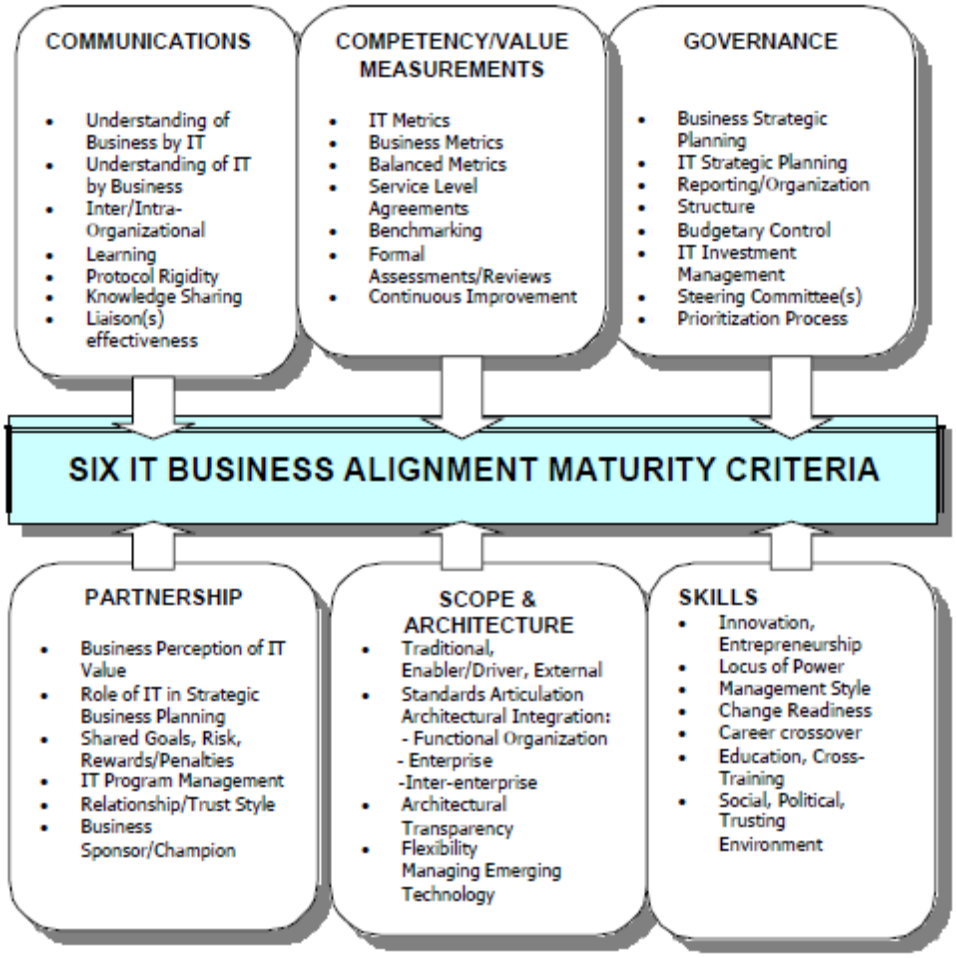
4.3.2 Luftmanův rámec hodnocení zralosti

Již zmíněný Luftmanův rámec (LUFTMAN, 2003) se zaměřuje na posouzení zralosti podniku z hlediska vztahů mezi byznysem podniku a jeho ICT. V kapitole pojednávající o východiskách podnikové architektury, i v předchozí kapitole věnované vysvětlení koncepce podnikového řízení, bylo uvedeno a dokázáno na příkladech v literatuře, že ICT nesporně je klíčovým faktorem, který má své místo v moderní koncepci procesního řízení podniku. Zároveň bylo zdůrazněno, že tento faktor není jediným rozhodným kritériem, určujícím, zda podnik uspěje ve smyslu kontinuity při dosahování podnikových cílů, či nikoli. Podobně jako Osterwalder (OSTERWALDER, 2010) Luftman při definici svého modelu dává vodítko jak pojmout soulad ICT s byznysem podniku. Zralost tohoto vztahu vysvětluje jako stupeň vzájemného provázání funkcí byznysu a ICT v podniku. Výsledný model má zodpovědět tyto otázky:

- Jak organizace může hodnotit zmíněný soulad?
- Jak jej organizace může vylepšit ?
- Co z hlediska podniku vyjadřují úrovně zralosti?

4.3.2.1 Logika Luftmanova modelu

Konstrukce modelu vychází z principu účinnosti a účelnosti, kdy účelnost vyjadřuje jako schopnost “soustředit se na správné věci” a účinnost pojímá ve smyslu “provádět věci správně” (LUFTMAN 2003). Jednotlivé element modelu jsou vybrány na základě studia empirických studií (WEILL a BROADBENT, 2002), (EARL, 1996) , jež se věnují konkrétnímu prostředí podniku (HENDERSON a VENKATRAMAN, 1993). Model strategického souladu pracuje s šesti faktory, jež vysvětluje Obrázek 32:



Obrázek 32 - Faktory posouzení zralosti Luftmanova modelu (zdroj: Luftman 2003)

4.3.2.2 Interpretace zralosti

Interpretace posouzení zralosti dle Luftmanova modelu vymezuje pět úrovní zralosti, která se posuzují pro každý výše uvedený faktor na základě hodnot jeho atributů. Nejnižší úroveň (**Počáteční**) vyjadřuje ad hoc uspořádání procesů v podniku. Řízená vazba mezi ICT strategií, určující použití zdrojů a informatických procesů, a byznys strategií, v této úrovni chybí. Podnik na této úrovni zralosti vykazuje velmi slabou afinitu ke koncepci procesního řízení, v jehož důsledku investice do IT mají nízkou návratnost. V další úrovni (**Rozpoznaná**) dochází k zavádění principu souladu ve vybraných procesech nebo oblastech podniku (Marketing, Finance, Výroba, Řízení lidských zdrojů). Vzhledem k tomu, že aktivita spojená se zaváděním procesního řízení má v této úrovni víceméně lokální a dobrovolný charakter, mají výsledky limitovaný význam při porovnání jejich vlivu na výkon celého podniku. U procesů, kde je princip důsledně zaváděn, je možné vypozorovat přínosy a příležitosti v širším kontextu. Třetí úroveň (**Řízená**) vyjadřuje systematický přístup podniku při zavádění a provádění procesního řízení. V podniku existuje měřitelný soulad ve smyslu nastavení odpovědností, návrhu procesů a ostatních faktorů, jejichž nastavení směřuje k dosažení konkrétních cílů byznysu podniku. Na této úrovni dochází ke kvalitativnímu posunu ve využívání ICT zdrojů a procesů směrem od uzavřeného ekosystému ICT k integrovanému prostředí, kde se ICT a byznys procesy prolínají a vzájemně pozitivně ovlivňují. Oproti předchozímu stupni úroveň (**Zlepšená)** přidává hodnotovou orientaci, vyjadřující orientaci podniku na neustálá procesní zlepšení v oblasti byznysu, IT a souladu mezi nimi. Hlavním kritériem hodnotové orientace je plnění potřeb zákazníka a dosažení konkurenční výhody. Nejvyšší

stupeň zralosti tvoří (**Optimalizovaná**) úroveň, kdy je soulad mezi ICT a byznys procesy funkční na úrovni strategického řízení a umožňuje provázání procesů podniku s jeho zákazníky a partnery a tím I hodnoty, kterou pro ně podnik tvoří.

4.3.2.3 Rozbor Luftmanova modelu

Z hlediska konstrukce Luftmanova modelu jej lze považovat za vyvážený, s ohledem na zvolené zaměření. Na rozdíl od BPMMM však Luftmanův model vykazuje soulad mezi výše uvedeným zaměřením (dosažení souladu byznysu a ICT) a účelem jeho konstrukce (posouzení zralosti podniku z hlediska souladu jeho byznysu a ICT). Podobně jako u BPMMM však toto zaměření je zároveň jeho omezením pro využití v podnikové praxi, neboť jak bylo uvedeno, produktivní vztah mezi byznysem podniku a ICT je klíčový, avšak nikoli jediný pro jeho úspěch. Z pohledu interpretace jednotlivých úrovní zralosti je model velmi podobný CMM, avšak čtvrtá a pátá úroveň z hlediska významu víceméně splývají. Luftman neuvažuje o explicitním vyjádření zralosti ve vazbě na podnikové cíle a zohlednění konceptu štíhlosti z Luftmanova výkladu není patrné.

4.3.3 Model zralosti byznys procesů (BPMM)

Model zralosti byznys procesů (BPMM) v sobě integruje principy procesního řízení, CMM a evolučního přístupu pro prosazení změn v podniku reprezentovaných [45]TQM (OMG, 2008). TQM dává důraz na plnění požadavků zákazníka, což prakticky zahrnuje veškeré byznys procesy a zdroje podniku. To odpovídá základní filozofii TQM v podobě neustálé snahy o zlepšování podnikových procesů, produktů a služeb (HACKMAN a WAGEMAN, 1995). Spolu se zráním podniku jsou byznys procesy lépe definované a konzistentněji řízené napříč podnikem (ŘEPA, 2012), (DAVENPORT, 1996).

4.3.3.1 Logika modelu BPMM

Pojetí procesu se v BPMM zakládá na přístupu Curtise, který vidí proces jako způsob umožňující lidem lépe organizovat svou práci (CURTIS et. al 2001). Východiskem procesního řízení je teze, podobně formulovaná i v koncepci E-TOM (KELLY, 2003), že rozhodujícím faktorem kvality podnikem poskytovaných produktů a služeb jsou byznys procesy, používané k jejich vývoji, poskytování a podpoře. Efektivitu těchto byznys procesů vyjadřuje účinnost využití zdrojů, nástrojů a metod v jednotlivých činnostech procesů vzhledem k vytyčeným cílům (MOLNÁR, 2001), přičemž zralost procesu BPMM zavádí jako explicitní míru, vyjadřující, jak je byznys proces definován, řízen, měřen a vyhodnocován (OMG, 2008).

Model tvoří tyto konstrukty, které jsou strukturovány hierarchicky:

- Úroveň zralosti (vrchní úroveň)
- Procesní oblasti
- Cíle stanovené pro procesní oblasti

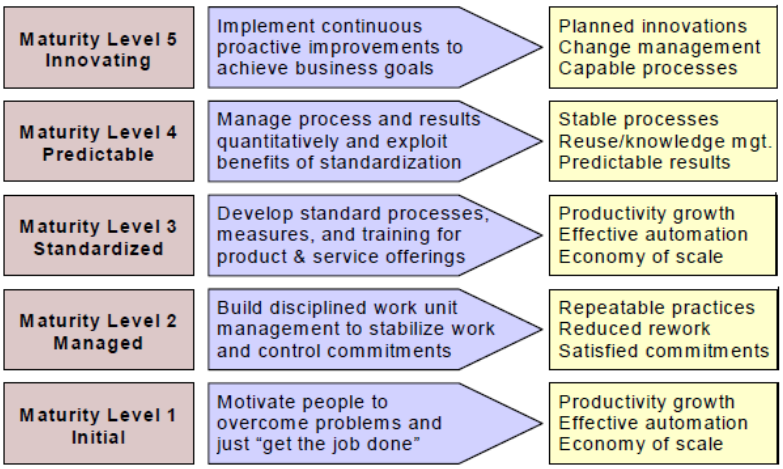
Procesní oblasti mají svou vlastní strukturu, jejíž komponenty mají formu informačního aktiva. Tyto komponenty neslouží k hodnocení zralosti, ale jsou vodítkem pro uživatele při interpretaci a užití BPM modelu. Model zavádí dvoustupňové hodnocení zralosti. Nejprve se hodnotí, zda a případně jak byly splněny cíle pro danou procesní oblast. V druhém kroku se určuje celkový stupeň zralosti na základě vyhodnocení jednotlivých procesních oblastí. Úrovně zralosti zároveň slouží k prioritizaci oblastí zlepšení v podniku. Každá úroveň obsahuje množinu procesních oblastí a jejich cílů, které při

[45] Z anglického Total Quality Management – široce uznávaná metodika řízení jakosti

splnění cílů zajišťují základ pro posun do další úrovně zralosti. Interpretace dosažené úrovně zralosti se provádí na základě stavu plnění cílů stanovených pro jednotlivé procesní oblasti.

4.3.3.2 Interpretace zralosti

Obrázek 33 umožňuje základní intepretaci modelu BPMM. Levý sloupec ukazuje úrovně zralosti, pravý sloupec znázorňuje primární cíle pro danou úroveň a prostřední sloupec popisuje metodu dosažení cíle.



Obrázek 33 - Interpretace modelů zralosti v modelu BPMM (zdroj: OMG 2008)

Každou z úrovní lze popsat ze dvou hledisek - oblastí, na kterou se má vedení zaměřit a primárního cíle:

(i) Počáteční úroveň - „hašení požáru“. Pro tuto úroveň nejsou definovány specifické cíle. Úspěch podniku ve smyslu dosahování podnikových cílů závisí na kompetencích, síle vůle vedoucích pracovníků v podniku a jejich schopností zajistit požadované výsledky. Podnik v této fázi nespoléhá na zavedené procesy. Tato fáze je typická a zdravá pro začínající podniky. V dalších fázích rozvoje podniku, respektive od určité velikosti podniku už je tato úroveň nežádoucí.

(ii) Řízená úroveň – cílem pro tuto fázi je vytvořit systematický základ procesního řízení v každé aktivitě podniku. Metodou dosažení cíle je tvorba pracovních skupin s agendou zavádění procesního řízení, primárně se orientující na analýzu, návrh a vyhodnocení byznys procesů. Rozsahem se tato fáze podobá zaměření metodiky MMABP (OPENSOUL, 2011)

(iii) Standardizovaná úroveň – cílem je usazení jednotné procesní infrastruktury (Globální systém procesů) a její plošné zavedení do užívání. Tato fáze klade důraz na konzistentní provádění procesů orientované na tvorbu hodnoty prostřednictvím produktů a služeb podniku.

(iv) Předvídatelná úroveň, jejímž cílem je zvýšení pružnosti procesní infrastruktury a zdrojů pro dosažení stanovených výsledků s možností adekvátně reagovat na očekávané změny, pokud nastanou. Metodou dosažení tohoto cíle je postupné vylepšování vlastností jednotlivých byznys procesů a globálního systému procesů.

(v) Inovativní úroveň, jejímž cílem je zajištění schopnosti jednotlivých procesů i globálního systému procesů pružně reagovat na jakoukoli vnější nebo vnitřní událost podniku a za-

jistit plnění podnikových cílů. Na rozdíl od předchozí úrovně umožňuje podniku aktivně tvořit trendy a inovovat jeho produkty a služby.

4.3.3.3 Rozbor pojetí BPMM

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že úroveň zralosti podniku v pojetí BPMM vypovídá o jeho možnostech odhadnout budoucí výkonnost jeho procesů i podniku jako celku. Zkušenost z praxe TQM (HACKMAN a WAGEMAN, 1995) ukazuje, že pro podniky napříč odvětvími je klíčová schopnost neustále procesy vylepšovat a inovovat. Těchto pět úrovní zralosti odráží fakt, že BPMM sám sebe definuje jako model pro zlepšování možností a schopností podniku. Priority v BPMM, vyjádřené výše uvedenými modely zralosti, nejsou směrovány k individuálním zdrojům nebo pracovním skupinám, ale k procesům, které BPMM vnímá jako klíčový nástroj tvorby hodnoty podniku prostřednictvím jeho produktů a služeb. BPMM se jeví jako obecný koncept sledující podstatu procesního řízení s důrazem na explicitní propojení návrhu, provádění a plnění cílů procesů.

Autor je názoru, že primárním smyslem BPMM je poskytnout nezávislý nástroj zlepšování, umožňující pokrýt činnosti životního cyklu a podpory nabídek produktů a služeb podniku. Použití BPMM v podniku je vhodné pro řešení otázky zvyšování účinnosti zavádění a provádění procesního řízení v podniku ve smyslu nástroje pro podporu neustálé kvalitativní změny byznys procesů. Na druhou stranu BPMM nedefinuje konkrétní faktory, metriky, prahové hodnoty a procesy pro posuzování zralosti v konkrétním podniku. Pokrytí těchto aspektů BPMM nechává na disciplínách procesní analýzy, procesního řízení a referenčních modelech systému procesů pro daná odvětví. Podobně i úroveň granularity procesních elementů nechává na úvaze podle použití v konkrétním případě, neboť pracuje na úrovni abstrakce odpovídající procesním oblastem[46].

Při hodnocení BPMM modelu s cílem posoudit použitelnost jeho elementů lze uvést tyto nedostatky. Zaprvé by mohla být srozumitelněji řešena problematika procesních oblastí. Konkrétně je pro autora obtížně uchopitelné, že každá úroveň zralosti hodnotí jiné procesní oblasti, nebo jsou alespoň jinak pojmenované. Lze z toho usuzovat, že každá úroveň vyžaduje zaměření na specifické oblasti zlepšení procesů. I přesto by bylo vhodné uspořádat procesní oblasti tak, aby jejich rozsah zaměření rostl spolu s úrovní zralosti při zachování jejich pojmenování. Například v úrovni zralosti 2 je uvedena oblast „Business Governance“ (OMG, 2008), která se ve vyšších úrovních zralosti již nevyskytuje. To zřejmě neodráží skutečnou praxi, neboť jen těžko si lze představit situaci, že oblast business governance je plně řešena v určité fázi zralosti a v té samé formě je přejímána do vyšších úrovní zralosti.

Zadruhé, ani tato koncepce nevykazuje známky zohlednění principů štíhlého přístupu, neboť předkládá paušálně definované procesní oblasti a cíle, které mají splňovat. Navíc první úroveň zralosti vylučuje jakoukoli institucionalizaci pracovních postupů a logiky kterou se řídí, což není funkční model v praxi. Tuto mezeru umožňuje štíhlé řízení překonat I v raných fázích životního cyklu podniku (MAURYA, 2012), (BLANK, 2005), (BLANK, 2013).

Zatřetí, autor by ocenil začlenění empirické studie pro ukázku použití BPM modelu v konkrétních podnicích do příloh dokumentu popisujícího model, kvůli praktické ilustraci použité argumentace při výkladu modelu.

[46] V ETOMu této úrovni odpovídá úroveň 2 – neboli úroveň „Podnikových aktivit“ (TMF 2010), (KELLY 2003)

4.3.4 Model zralosti štíhlého řízení

Koncept Štíhlého řízení má také svůj model zralosti, který byl vyvinutý v rámci MIT[47] jako součást nástroje LESAT (*Lean Enterprise Self-Assessment Tool*) pro hodnocení zralosti organizace a její připravenosti ke změnám (NIGHTINGALE a MIZE, 2002). Tento model se zaměřuje na klíčové strategické a integrující procesy životního cyklu podniku, procesy vedení a podpůrné procesy. LESAT je nástroj vyvinutý skupinou pracovníků z průmyslové praxe, vlády Spojených Států Amerických a akademického prostředí, řízených pracovištěm LAI (Lean Advancement Initiative)[48] Massachusettského institutu technologie.

4.3.4.1 Logika modelu LESAT

Jelikož LESAT primárně řeší otázku, jak dosáhnout štíhlosti ve fungování podniku, kterou autoři spojují s provedením transformačního programu v podniku (NIGHTINGALE, 2008), je koncipován v souladu s rámcem pro provádění těchto transformačních programů (MIT, 2000), později přepracovaného do podoby Plánu provedení podnikové transformace ETR (Enterprise Transformation Roadmap) (NIGHTINGALE, 2009). LESAT obsahuje řadu faktorů založených na původním konceptu „štíhlosti“ podniku (WOMACK et al. 2007), jejichž prostřednictvím posuzuje a interpretuje rozdíly mezi současným stavem a požadovaným stavem fungování podniku.

Ačkoli byl původně tento nástroj vyvinutý na základě vstupů z leteckého odvětví, ukázalo se, že má potenciál uplatnění v široké škále výrobních podniků napříč odvětvími (MATHAISEL, 2005). LESAT se postupně také prosazuje ve zdravotnictví a odvětví služeb (PERKINS et al, 2010). V porovnání s dříve charakterizovanými modely zralosti v této práci model LESAT přidává navíc hledisko přizpůsobivosti, vyjadřující schopnost podniku pružně měnit své byznys procesy (NIGHTINGALE, 2012).

Při analýze modelu je nutné kvalifikovat pojem *štíhlosti*. Na tomto základě je možné popsat vztah mezi vlastnostmi procesních elementů podniku, mírou štíhlosti podniku a výkonností podniku takto:

$E_{pem} \rightarrow L_{em} \rightarrow P_{em}$, kde :

E_{pem} je metrika hodnocení výkonu procesu,

L_{em} je metrika štíhlosti podniku a

P_{em} je metrika vyjadřující výkonnost podniku

Výše uvedený popis má charakter absolutní, neboli vyjadřuje hodnoty a vztahy mezi nimi k určitému momentu a za určitých podmínek, jež v tomto momentu platí. Z praktického pohledu, jež v některých modelech popsaných dříve v této kapitole není plně zapracován, je důležitý dynamický pohled, jenž umožňuje vyjádřit vývoj zmíněných hodnot v čase a interpretovat je z hlediska zrání podniku. Z tohoto rozboru vyplývá otázka, které změny procesů a způsobu jejich provádění jsou prio-

[47] Massechussets Institute of Technology

[48] Původně se toto pracoviště označovalo jako Lean Aerospace Initiative, neboť vědečtí pracovníci i sponzoři iniciativy a primární zaměření směřovalo k aplikovanému výzkumu štíhlého řízení v oblasti civilního i vojenského letectví. Na výzkumu se podílely entity jako ministerstvo obrany a složky US Air Force, Northrop-Grumman, Lockheed Martin, Pratt & Whittney a další. Později se zaměření výzkumu pojalo šířeji a došlo k přejmenování projektu.

ritní, aby bylo dosaženo účinného zlepšení štíhlosti podniku, neboť v důsledku toho dojde i ke zlepšení výkonnosti podniku. Otázka je vyjádřená následujícím zápisem:

$^{\Delta}E_{pem} \rightarrow {}^{\Delta}L_{em} \rightarrow {}^{\Delta}P_{em}$; kde cíl je dosažení max($^{\Delta}P_{em}$)

$^{\Delta}E_{pem}$ - je nárůst hodnoty metriky výkonu procesu.

$^{\Delta}L_{em}$ – je nárůst hodnoty metriky štíhlosti podniku

$^{\Delta}P_{em}$ – je nárůst hodnoty metriky výkonnosti podniku

Výše položené otázce je třeba porozumět a řešit ji ve třech rovinách:

(i) Čím výraznější bude změna z hlediska uvažované potřeby v procesu provedena, tím více se projeví na jeho výkonu a výkonnosti podniku.
(ii) Čím větší je rozsah procesů z hlediska uvažované potřeby, tím je vliv na celkový výkon podniku větší.
(iii) Čím důležitější proces je ve smyslu jeho vlivu na celkovou výkonnost podniku, tím dříve je potřeba se jím zabývat.

Konstrukty modelu tvoří 68 (NIGHTINGALE, 2012) procesních oblastí[49] , seskupených do tří kategorií, uvedených v předchozí kapitole:

- Procesy životního cyklu vztažené k produktům či službám poskytovaných podnikem
- Procesy vůdcovství zajišťující směr rozvoje a řízení podniku
- Infrastrukturní procesy podporující obě výše uvedené skupiny

4.3.4.2 Interpretace zralosti

Výše uvedené oblasti jsou zároveň faktory, přičemž zralost se posuzuje pro každý faktor zvlášť. Podobně jako dříve analyzované modely zralosti, i LESAT přejímá logiku koncepce CMM do podoby obecného rámce vyjádření zralosti (viz Tabulka 9), jehož obsah upravuje pro interpretaci zralosti každého faktoru.

Úroveň Zralosti	Obecná intepretace úrovně zralosti dle LESAT
Úroveň 1	Existuje minimální povědomí o tomto procesu a omezené aktivity směřující k jeho zlepšování.
Úroveň 2	Je zaveden neformální přístup k uplatnění štíhlého přístupu ve vymezených oblastech podniku, neexistuje centrální řízení a vyhodnocování těchto aktivit.
Úroveň 3	V podniku se používá systematický přístup k uplatnění štíhlého řízení ve většině byznys procesů, hodnocení se provádí na základě metrik.
Úroveň 4	Existuje proces neustálého zlepšování a zeštíhlování byznys procesů v celém podniku.
Úroveň 5	Zlepšování a zeštíhlování se provádí v celém rozsahu řetězce přidané hodnoty, byznys procesy jsou plně integrovány s ekosystémy vnějších zainteresovaných osob (zákazníci, dodavatelé, státní správa, apod.).

Tabulka 9 - Vymezení úrovní zralosti v modelu LESAT (zdroj: Nightingale 2012)

[49] Používám termín již zavedený při charakteristice modelů ETOM a BPMM. Autoři modelu při jeho výkladu používají termín „practices“.

Dalšími konstrukty jsou *ukazatele štíhlosti*, které jsou definovány pro každý byznys proces. Příkladem je indikátor, vyjadřující, jak se po změně procesu zvýší propustnost výrobní linky, doba uvedení výrobku na trh, zlepší konverze v průběhu procesu akvizice zákazníků, zvýší se průměrný obrat na zákazníka a podobně. Následující skupinou konstruktů jsou *faktory váhy* , vyjadřující posouzení přidané hodnoty z pohledu zainteresovaných účastníků procesu. Typickými otázkami, hodnocenými v definované bodové škále, jsou:

- Jakou důležitost účastník spatřuje v daném procesu?
- Jak stávající byznys proces plní hodnotu očekávanou účastníkem?

Poslední konstrukt modelu tvoří otázky, jejichž cílem je nashromáždit potřebná data pro vyhodnocení ukazatelů štíhlosti a vah, na základě kterých je možné interpretovat úroveň zralosti. Všechny typy konstruktů jsou organizovány formou matice pro každou procesní oblast.

4.3.4.3 Rozbor modelu LESAT

Tímto způsobem model umožňuje:

(i) Docílit, že interpretace úrovně zralosti jsou konzistentní napříč podnikem.
(ii) Zajistit objektivní množinu dat pro posouzení priority a zralosti konkrétních procesů.
(iii) Zohlednění explicitní vazby mezi výkonností procesu a podnikovým cílem[50].

Výše uvedené vlastnosti modelu zároveň předurčují dvě nesporné výhody. Zaprvé, LESAT umožňuje vedení podniku soustředit se na oblast procesů a metrik, které jsou pro jeho byznys klíčové, vedle možnosti využití původního obsahu modelu, což je podstatou štíhlého řízení a odpovídá to reálné potřebě variability podnikové praxe.

Zadruhé, interpretace zralosti je specifická pro každý proces, přičemž lze vyjádřit závažnost procesu vzhledem k celkovému výkonu podniku. Meritem věci tedy není paušální dosažení určitého stupně zralosti, ale porozumění tomu, který proces je do jaké míry třeba změnit, aby byl celkový přínos optimální z hlediska naplnění podnikových cílů. Tento přístup s sebou přirozeně nese i riziko, že při neexistenci kvantitativně stanovených cílů mají lidé reprezentující vedení podniku tendenci interpretovat zralost a priority podle svého názoru a zkušeností.

Podobně jako u předchozích modelů je třeba rozebrat autorovy námitky vůči modelu. První námitka se týká transformačního pohledu, který se konstrukcí modelu i jeho řešením prolíná. Na základě prostudované literatury se autor domnívá, že je to způsobeno genezí modelu, která zřejmě vycházela ze zadání připravit postup pro zavádění změn do podniků s využitím štíhlého přístupu, vycházejícího z úspěchů ve výrobních společnostech jako například Toyota. LESAT tedy byl budován jako metoda pro úspěšnou realizaci transformačního programu podniku. Jelikož byl model vyvíjen pro jiné odvětví (letectví), procházel iterativně konceptualizací, aby splňoval podmínky pro nasazení v dalších odvětvích. Princip přeměny stavu „as is“ do stavu „to be“ však v modelu zůstal jako klíčový, což je však nedostatek, neboť praxe vyžaduje neustálou transformaci, kdy „as is“ i „to be“ se v čase mění.

[50] V tomto ohledu jde model LESAT ještě dál, neboť umožňuje i vyjádření vazby na dlouhodobou hodnotu z pohledu vlastníka, o které jsem se zmiňoval při charakteristice přístupu Balance Scorecard. Nástrojem vyjádření této vazby v modelu LESAT je x-Matrix. Více viz (NIGHTINGALE 2012)

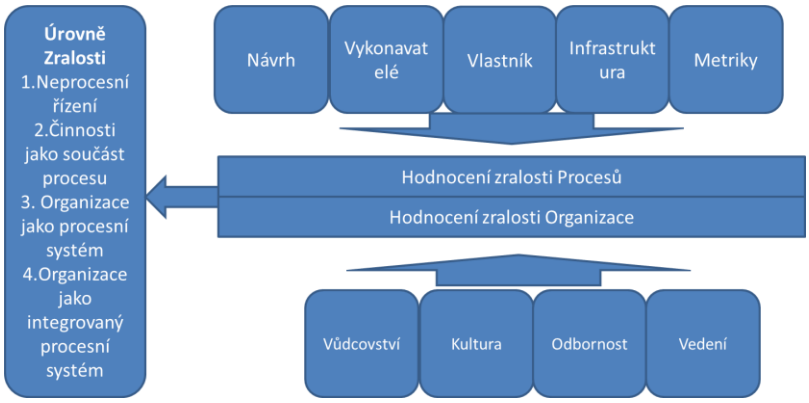
Dalším hendikepem se jeví složitost modelu, vyjádřená nutností pracovat s relativně komplexní strukturou asociovanou s každým byznys procesem. Navíc je nutné byznys procesy mapovat na procesy v modelu obsažené, pokud podnik nejde cestou si model od základů vybudovat sám. Na základě této vlastnosti se projevuje i na třetí nedostatek, spočívající v možnostech použití modelu. Použitelnost a přínos modelu roste s velikostí organizace, což potvrzují i v literatuře uvedené případové studie jeho užití. V dnešní době a zřejmě i v dohledné budoucnosti, však vykazuje dynamiku segment začínajících podniků a SME. Jeho podíl na hodnotách makroekonomických ukazatelů dál poroste. Proto absenci podpory tohoto segmentu lze považovat z hlediska modelu za hendikep.

4.3.5 Hammerův Model zralosti procesů a podniku (PEMM)

Hammer a Řepa (HAMMER 2007), (ŘEPA 2012) rozpoznávají dvě rozdílné skupiny charakteristik, které jsou potřebné pro výkonnost byznys procesů a pro její zachování v čase[51] za předpokladu, že vývoj podniku probíhá zdola nahoru po jednotlivých stupních zralosti, zatímco zásady procesního řízení jsou pracovníkům vštěpovány shora dolů.

4.3.5.1 Logika modelu PEMM

Jedna skupina vlastností se vztahuje k individuálním byznys procesům a určuje výkon procesu v čase. Do ní patří kvalita návrhu procesu, schopnosti pracovníků provádějící proces, stanovení vlastníka, cíle procesu a další. Druhou skupinou pak tvoří vlastnosti podniku jako celku, určující jeho schopnosti zajišťovat optimální výkon globálního systému byznys procesů podniku v čase. Faktory druhé skupiny v sobě integrují sociálně-kognitivní aspekty života podniku jako vůdcovství, kultura, odbornost a další. Tento model je známý jako PEMM (Process and Enterprise Maturity Model), neboli Model hodnocení zralosti podniku a podnikových procesů (HAMMER 2007).



Obrázek 34 - Model posouzení zralosti organizace k procesnímu řízení dle PEMM (autor)

I přes přirozené souvislosti mezi oběma skupinami faktorů se tyto faktory navzájem neovlivňují co se týče použitých metrik a z nich činěných závěrů, což přispívá k objektivnosti při porovnávání výsledných závěrů.

4.3.5.2 Interpretace zralosti procesu v PEMM

Skupiny dovedností spojené s posouzením zralosti procesu jsou následující[52]:

- **Návrh** procesu vyjadřující specifikaci průběhu procesu.

[51] Jde o problematiku udržitelnosti, tento pojem jsem zavedl v kapitole 3 v souvislosti s podnikovou architekturou

[52] Zevrubnou charakteristiku lze najít v (HAMMER 2007) (ŘEPA 2012)

- **Vykonavatelé** procesu neboli lidé provádějící činnosti procesu, jejich schopnosti a znalosti.
- **Vlastník** procesu, jímž je osoba reprezentující odpovídající úroveň řízení, odpovědná za výsledky dosažené v rámci procesu.
- **Infrastruktura** procesu reprezentující veškeré zdroje a systémy potřebné pro běh procesu.
- **Metriky** procesu používané k měření výkonnosti instance procesu.

Každý hodnotící element v sobě zapouzdřuje konkrétní dovednosti - faktory, které určují, v jaké úrovni zralosti (označené P1 .. P4) se z pohledu tohoto kritéria daný proces nachází. Faktorů (F^{BP}) hodnotících byznys proces (BP) je celkem třináct, přičemž celková úroveň zralosti procesu P^{BP} je stanovena na základě nejnižší dosažené úrovně za všechny faktory. Tuto zákonitost lze vyjádřit jako:

$P^{BP} = \min(P_i(F_j))$, kde i nabývá hodnot 1 .. 5 a j 1 .. 13.

Tento přístup, ač podle autora v principu správný, je zároveň jeho hendikepem. Neumožňuje totiž postoupit na další úroveň zralosti, dokud není poslední parametr splněn. Tím může docházet k umělému brždění rozvoje procesního řízení a procesů v podniku.

4.3.5.3 Interpretace zralosti organizace v PEMM

Zralost organizace pak vyjadřuje následující množina hodnotících elementů, jež dohromady tvoří třináct faktorů:

- **Vůdcovství -** vyjadřující odhodlání vedení podniku vykonat proces změny .
- **Kultura -** zahrnující motivace změnit styl práce, zaměření svého konání na zákazníka a podobně.
- **Odbornost -** zahrnující profesní předpoklady a metodiku pro realizaci procesních změn.
- **Řízení -** dané mechanismy a schopnostmi realizaci změn prosadit a provést.

Podobně jako v případě faktoru pro posouzení procesů, i zde Hammer zavádí úrovně zralosti podniku E^C (E1 .. E4). Úrovně E1 až E4 se stanovují na základě vyhodnocení jednotlivých faktorů (F^C).Na jejich základě lze interpretovat konkrétní stupeň zralosti, ve kterém se podnik nachází. Obdobně platí, že:

$E^C = \min(E_i(F_j))$, kde i nabývá hodnot 1 .. 4 a j 1 .. 13.

4.3.5.4 Rozbor modelu PEMM

Hammer, zřejmě na základě zkušeností se zaváděním reinženýringu uvádí, že zralost organizace je určující pro provádění změn v jejích byznys procesech. Jinými slovy jde o to, že podnik, vykazující základní nedostatky neboli nízkou úroveň dovedností jako celku, je schopen rozvíjet své procesy do míry dané úrovní zralosti, ve které se nachází. Zároveň Hammer poukazuje na úskalí použití stejného postupu a kritérií pro hodnocení organizace jako celku v porovnáním s hodnocením procesů organizace, přičemž praktickou použitelnost jím navrženého přístupu potvrzuje ve studiích a projektech, na které se odkazuje. Proto, a také s ohledem na vysokou afinitu modelu PEMM ke koncepci procesního řízení, podle autora dává smysl logiku obsaženou v modelu PEMM použít při návrhu konstruktu dovednosti v budovaném modelu.

Z pohledu autora však Hammerův model zároveň vykazuje několik nedostatků. První, nejdůležitější výtka, spočívá v nedostatečně pozornosti, kterou model věnuje zohlednění vyjádření výkonu byznysu při interpretaci úrovní zralosti pro proces i podnik. Tato vazba byla dříve v textu uvedena jako zásadní a podle autora ji dává smysl v modelu explicitně vést. Hammerův model sice umožňuje tuto vazbu

nadefinovat pomocí cílů procesu a jeho metrik, avšak metodika by si zasloužila obecnější definici ve smyslu zohlednění více úrovní abstrakce procesu[53] a propojení cílů pro každou úroveň abstrakce procesu. To by přispělo k jednodušší interpretaci modelu vrcholovým řízením, neboť typický vrcholový manažer se bude ptát, co znamená posun z jedné úrovně zralosti do druhé ve smyslu zvýšení produktivity, snížení nákladů, zvýšení prodejů, zvýšení ceny za akcii a podobně.

Zadruhé, část modelu upravující hodnocení podniku nedostatečně reflektuje hodnotový přístup. Ten nemusí být vždy v souladu s kvantitativně stanovenými cíli. Jinými slovy je nutné rozlišovat mezi hodnotou vyjádřenou například akvizicí podílu na trhu a ukazatelem ziskovosti, které mohou být v určité situaci v protikladu. To má význam v podobě zajištění, že aktivity procesních změn by měly být konzistentní s podnikovou strategií, prioritami a hodnotami.

Třetí nedostatek vyplývá z již komentovaného přístupu metodiky „Všechno nebo nic“. Touto prací se prolíná teze, že současné podniky prakticky nezávisle na velikosti čelí vysokému tlaku na pružnost jejich fungování, přičemž možnosti ve smyslu reakční doby se neustále zkracují. Dostupnost technologií na jednu stranu umožňuje efektivněji provádět byznys procesy, na druhou stranu to však umožňuje i konkurenci. Schopnost pružného přizpůsobení se formou zaměření na konkrétní aspekty procesů a aktivity, které se jeví jako rozhodující v dané situaci, v Hammerově modelu autor postrádá.

4.4 Závěr kapitoly

Přirozeným doplňkem procesního řízení se stalo pojetí zralosti, založené na půdorysu základů softwarového inženýrství (PAULK et al.,1993), (CHRISSIS et al.,2003) a později konceptualizované pro použití při posuzování zralosti procesů, architektur, jednotlivých složek podniku I podniku samotného (HAMMER, 2007), (LUFTMAN, 2003), (De BRUIN et al., 2004), (OMG, 2008) .

Základem posouzení zralosti podniku jsou jeho dovednosti. Vysoký stupeň zralosti sám o sobě nezaručuje, že podnik dosahuje dlouhodobé hodnoty pro jeho vlastníky. Zrání podniku je podtypem podpůrného procesu a tedy je součástí architektury procesů podniku, což potvrzuje hypotézu H4. Existuje v implicitní podobě dané vývojovým stadiem podniku a ve formě procesu. Existuje řada přístupů, které poskytují návod na hodnocení a řízení zrání v podniku. Návrh referenčního modelu procesů spolu s metodou hodnocení zralosti podle autora představuje akcelerátor s potenciálem užití při přechodu na cílovou podnikovou architekturu, neboť umožní porozumět současnému stavu reality podniku, definovat základní priority a způsob transformace procesů byznys architektury v podniku. Z teoretických východisek popsaných v kapitolách 2,3 a 4 lze identifikovat určité styčné plochy uvedených přístupů, které tvoří základ pro tvorbu metamodelu PA v následující kapitole. To umožňuje potvrzení hypotézy H2.

Byznys proces by měl podporovat dlouhodobé naplňování podnikových cílů, přičemž náklady na jeho životní cyklus by neměly převýšit jeho hodnotu pro tento účel, což vyjadřuje požadavek na jeho udržitelnost. Dovednosti podniku a procesů ovlivňují tuto vlastnost a rozvíjí se procesem zrání (ŘEPA, 2012), (HAMMER, 2007), (OMG, 2008), (NIGHTINGALE, 2012).

[53] Abstrakce procesu je o jeden z klíčových principů koncepce procesně řízené organizace, umožňující nahlížet na konání organizace a popsat jej v různých vzájemně konzistentních úrovních detailu. Existuje řada přístupů a rámců, které abstrakci procesu definují a používají – viz například (ŘEPA a SVATOŠ, 2017), (KELLY, 2003), (TMFORUM, 2010)

5 Návrh metamodelu podnikové architektury

Na základě stanoveného metodického postupu se tato kapitola věnuje tvorbě metamodelu podnikové architektury. Obsah kapitoly směřuje k naplnění hlavního cíle práce, tj. **navrhnout metamodel podnikové architektury, integrující a vysvětlující fungování podniku ve vazbě na ostatní prvky tvořící podnik.**

Návrh by měl v sobě nést jednotný přístup, umožňující integrovaný způsob poznávání fungování podniku. Integrovaným způsobem je myšlena možnost celostního poznávání podniku z hlediska jeho struktury a chování. Ověření návrhu bude realizováno prostřednictvím dvou případových studií.

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, v kapitole **Error! Reference source not found.** a připomenuto v vodu této kapitoly, metodou dosažení stanovených cílů je návrh metamodelu podnikové architektury a zároveň návrh segmentové architektury podniku – referenčního modelu podnikových procesů. To podle autora určuje, že modelování bude prostředkem k vyjádření odpovědi na související výzkumné otázky. Na základě výzkumu problematiky v předchozích kapitolách lze usuzovat, že problém formulovaný v úvodu práce vykazuje komplexní charakter a tudíž je vhodný pro použití tohoto přístupu. Giachetti vymezuje množinu fází a jejich aktivit v procesu modelování. Protože jejich stručný popis již přehledně uvádí Gála (GÁLA, 2014), lze pouze uvést, že právě informační modelování v Giachettiho pojetí bude použito jako metoda dosažení cíle. Giachetti vymezuje ve své metodice sadu aktivit, které dohromady tvoří proces modelování, podle níž je tato kapitola strukturována. Aktivity vysvětluje následující tabulka.

Sada klíčových aktivit dle Giachettiho metody	
Aktivita	**Popis aktivity**
Inicializace Modelu	Cílem je zhodnotit, zda je přístup, pojetí či koncepce založen na zdokumentované argumentaci včetně odkazů na východiska tvorby modelu.
Konstrukce Modelu	Slouží k analýze problému a jeho zasazení do celkového kontextu zkoumání. Stanovuje se zde účel modelu. Vymezuje se rozsah zkoumané problematiky.
Řešení modelu	Cílem je posoudit, zda prezentované pojetí kromě modelu zkoumaného problému obsahuje také řešení, kterým je postup a sada doporučení řešící problém. Obojí může být vyjádřeno opět jako model či metoda.
Reporting	Stanovuje způsob, jímž je spravován tok informací spjatých s řešením modelu v rámci jeho životního cyklu.
Implementace	Představuje plán a zavedení změn vyplývajících z porovnání současného stavu a cílového stavu s využitím navrženého modelu.
Užití modelu	Z pohledu praxe užití modelu jsou přidanou hodnotou praktika, umožňující nebo usnadňující zajištění udržitelnosti řešení v čase.

Tabulka 10 – Sada klíčových aktivit tvořících proces modelování v rámci životního cyklu modelu (zdroj: Autor – podle Giachetti, 2010)

V souvislosti se systémem i architekturou se velmi často objevuje pojem model a modelování. Disertační práce modelování používá k tomu, aby propojila pole zájmu (podnikovou architekturu, procesní řízení a pojetí zralosti) do vztahu a vyřešila problém, z čeho vycházet při analýze, návrhu a řízení byz-

nys architektury v podniku. Tento model je nejprve zkonstruován a vysvětlen a následně je odvozen referenční model procesů. Jednotlivé prvky jsou reprezentovány v práci popisem, který však není ničím jiným, než modelem reality, kterým se autor práce snaží zachytit stav problému a návrhu jeho řešení.

Obsah této kapitoly nejprve shrnuje klíčové poznatky z předchozích kapitol a jejich význam pro formulaci metamodelu PA a referenčního modelu procesů. Následně se zabývá budováním obou modelů. Ověření návrhu metamodelu podnikové architektury ve smyslu metodiky zvoleného postupu je provedeno v této kapitole, zatímco validace metamodelu PA a navrženého referenčního modelu procesů, ve smyslu ověření platnosti navržených modelů v případové studii, tvoří obsah kapitoly 6.

5.1 Iniciace modelu celostní vrstvy PA

Kapitoly 1, 2, 3, 4 byly zaměřené na analýzu současného stavu výzkumu v předmětných oblastech s cílem poskytnout teoretická východiska pro tvorbu metamodelu podnikové architektury a obecného modelu procesů byznys architektury podniku. Na uvedeném základě autor formuloval požadavky ovlivňující konstituci navrhovaných modelů v této kapitole. První skupina požadavků se vztahuje na podnikovou architekturu jako takovou a vysvětluje požadavky na výsledný metamodel podnikové architektury. Vychází zejména z dílčích závěrů kapitoly 2. Druhá skupina požadavků je odvozena z procesního pojetí organizace a definuje požadavky na zachycení procesů v metamodelu podnikové architektury. Vychází z dílčích závěrů kapitol 3 a 4.
Společným znakem zkoumaných metamodelů podnikové architektury je vymezení rozsahu podnikové architektury s cílem celostního poznání. Smyslem zkoumaných metamodelů podnikové architektury je vyjádření celostního pohledu provazujícího strukturu a fungování byznysu podniku na straně jedné, podnikovou infrastrukturu, a případně další prvky podniku – specifické pro dané pojetí - na straně druhé. Podle autora lze usuzovat, že jakýkoli navrhovaný metamodel podnikové architektury by měl výše uvedený požadavek splňovat. Tento požadavek autor definuje jako *požadavek úplnosti.*

Z pohledu obsahu se zdá být jasné, co podniková architektura zastřešuje a jak ji popsat. Problémem však zůstává, jak ji využít tak, aby řešila reálné problémy podnikové praxe. Klíč k řešení tohoto problému spočívá v chápání podnikové architektury nikoli pouze jako nástroje popisu podnikových komponent a vztahů mezi nimi, ale jako nástroje porozumění potřebným změnám ve struktuře a fungování podniku. Jelikož se ekosystém podniku se v čase mění, jeví se jako nutné, aby podniková architektura umožňovala formulovat cílový stav struktury a fungování podniku v kterémkoli okamžiku jeho životního cyklu a současně také změny, které je třeba provést. Tento požadavek je autorem definován jako *požadavek účelnosti* podnikové architektury.

Zatímco předchozí požadavek lze interpretovat jako schopnost “soustředit se na správné věci”, další formulovaný požadavek je možné vysvětlit jako schopnost “provádět věci správně”. Ve chvíli, kdy míra porozumění skutečné podnikové architektuře umožňuje popsat současný, cílový stav skutečné podnikové architektury a potřebné změny, je třeba tyto změny provést. Podniková architektura by proto měla podporovat transformační aktivity v podniku tím, že umožní konceptualizovat a připravit k užití určité vzory a praktika v oblasti struktury a fungování podniku. Další přidanou hodnotou v tomto ohledu je poskytnutí celostního pohledu na podnik vztažený k podnikovým cílům. Díky tomu lze v rámci transformačních aktivit prioritizovat oblasti s nejvyšší přidanou hodnotou při znalosti celkové

situace. Strukturu a chování podniku třeba řídit jako celek s vazbou na stanovené cíle, jinak se stane iniciativou spotřebovávající zdroje bez trvalé přidané hodnoty. Tento požadavek je definován jako *požadavek účinnosti* podnikové architektury.

Ve zkoumaných pojetích podnikové architektury, procesního řízení a zralosti je často zmiňována vyváženost skutečné podnikové architektury. Typický vzor zde reprezentuje soulad mezi byznysem podniku a jeho infrastrukturou, který se dále větví na vzájemnou vyváženost jednotlivých prvků skutečné podnikové architektury. Skutečná podniková architektura proto směřuje k tomu, aby byly infrastrukturní a podpůrné prvky navrženy pro dosahování podnikových cílů a tedy, aby struktura a fungování podniku umožnily těchto cílů dosahovat. Uvažujme situaci, kdy podnik s cílem zvyšování zralosti zavádí nové prvky motivační architektury – podnikové politiky v oblasti informační bezpečnosti. Pokud jsou tyto politiky zaváděny bez ohledu na znalost konkrétních byznys procesů, jejichž prostřednictvím podnik realizuje zisk, roste riziko nepředvídatelného vlivu na výkonnost podniku. Podobně, pokud jsou stejné politiky zaváděny bez ohledu na znalost konkrétních zdrojů a dovedností, je vysoká pravděpodobnost, že ve výsledku budou politiky neúčinné, nebo dokonce kontraproduktivní. Tento požadavek je definován jako *požadavek souladu* podnikové architektury.

V druhé kapitole bylo vysvětlené, že podniková architektura ze své podstaty sleduje strategické řízení změn v podniku, ovlivňující dlouhodobou hodnotu pro vlastníky. Z hlediska významu podnikové architektury jako informačního aktiva se primárním uživatelem jeví vedení podniku, která rozhoduje o prioritách. Aby vedení mohlo efektivně rozhodovat s využitím podnikové architektury, musí být skutečná podniková architektura adekvátně pružná pro realizaci záměrů exekutivy a její hodnota jako informačního aktiva musí být v jakémkoli časovém okamžiku pro podnik vysoká. Tento požadavek je definován jako *požadavek pružnosti* podnikové architektury. Výše uvedené požadavky shrnuje následující tabulka.

Název požadavku	**Účel požadavku**
Požadavek úplnosti	Vyjádřit skutečný obraz podniku prostřednictvím všech prvků tvořících podnik.
Požadavek účelnosti	Porozumět současnému stavu a potřebných změn ve struktuře a fungování podniku.
Požadavek účinnosti	Umožnit zacílit na klíčové priority a podpořit transformační aktivity podniku.
Požadavek souladu	Podpořit vyváženost jednotlivých komponent prvků podniku.
Požadavek pružnosti	Umožnit adekvátní provádění rozhodnutí a změn ve struktuře a chování podniku.

Tabulka 11 - Požadavky na podnikovou architekturu (zdroj: autor)

Společným rysem zkoumaných přístupů k procesnímu řízení je vyjádření fungování podniku prostřednictvím vzájemně propojených činností. Tyto činnosti jsou uspořádány podle časové návaznosti a sledují konkrétní cíl. Uvedené uspořádání činností tvoří byznys proces. Procesní přístup definuje dvě základní kategorie procesů, klíčové a podpůrné, které dohromady vyjadřují veškeré dění v podniku a vůči spolupracujícím zainteresovaným stranám. Tento požadavek byl definován jako *požadavek celostního vyjádření procesu*.

Procesně řízené organizace udržují své procesy štíhlé. Hodnota byla představena jako klíčový koncept, podporující efektivní provádění analýzy a návrhu procesů v řadě přístupů. Každý proces, jeho část i rozhraní, má vytvářet přidanou hodnotu, přispívající k dosahování podnikových cílů. Pokud tomu tak není, je kandidátem na zeštíhlení. Tento požadavek je definován jako *požadavek přidané hodnoty procesu*.

Byznys proces obvykle nefunguje v izolovaném ekosystému. Proto byznys procesy v organizaci a vůči spolupracujícím zainteresovaným stranám obvykle existují v určitém vztahu. Tento vztah je daný tím, že se ovlivňují jednotlivé prvky skutečné podnikové architektury v rámci podniku a navenek. Procesní pojetí rozlišuje strukturální a obsahový soulad mezi procesy tvořící byznys architekturu podniku a zároveň mezi procesy podniku a spolupracujícími zainteresovanými stranami. Tento požadavek je definován jako *požadavek souladu mezi procesy*.

Byznys procesy navzájem spolupracují prostřednictvím rozhraní, definovaného jako služba. Služba zprostředkovává plnění určité hodnoty mezi procesy poskytovatele a odběratele. Služba je tvořena obsahovou dimenzí, vyjadřující co služba poskytuje, a společenskou dimenzí, vyjadřující jakou formou je plnění zajištěno a jaká je cena plnění. Tento požadavek byl definován jako *požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy*.

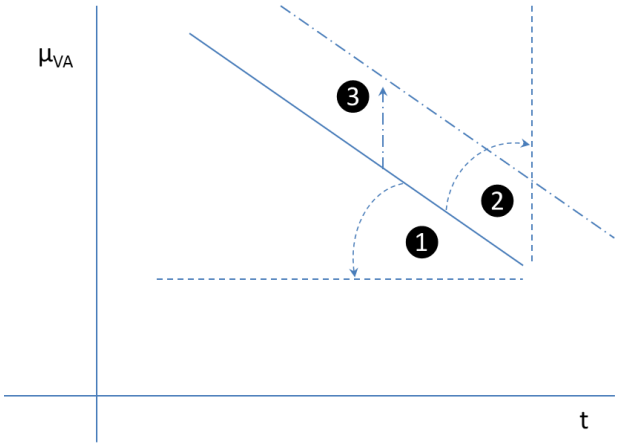
Z hlediska naplnění smyslu existence podniku by veškeré aktivity podniku měly směřovat k plnění dlouhodobých cílů podniku. To vyžaduje určitou pružnost ve smyslu prosazování změn v byznys procesech a provázání cílů jednotlivých procesů s podnikovými cíli. Vzhledem k rychle se měnícím podmínkám na trhu, dostupnosti nových technologií a další infrastruktury je nutné, aby byznys procesy podporovaly změny a inovace a náklady jejich životního cyklu byly adekvátní. Dříve popsaný požadavek na zajištění souladu tuto výzvu umocňuje, přičemž dovednosti podniku a procesů se umožňují s touto výzvou vypořádat. Tento požadavek je definován jako *požadavek udržitelnosti procesů*. Výše uvedené požadavky shrnuje následující tabulka.

Název požadavku	Účel požadavku
Požadavek celostního vyjádření procesu	Vyjádřit byznys proces ve všech aspektech jeho působení v podniku konzistentně na všech úrovních abstrakce.
Požadavek přidané hodnoty procesu	Umožnit identifikovat klíčové a podpůrné procesy a kandidáty na zeštíhlení.
Požadavek souladu mezi procesy	Zajistit účinnou spolupráci mezi procesy a globální systém procesů byznys architektury v podniku.
Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy	Poskytnout nástroj na správu a řízení podnikových služeb.
Požadavek udržitelnosti procesu	Vypořádat se s rychle se měnícím prostředím a náklady životního cyklu procesu.

Tabulka 12 – výchozí principy pro tvorbu architektury procesů v podniku, zdroj: autor

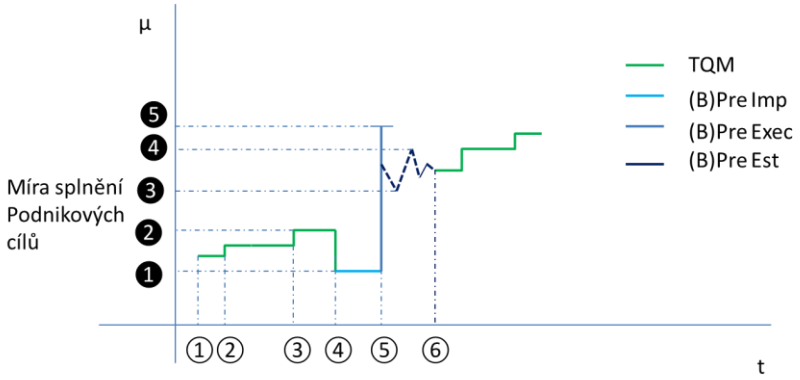
Vliv požadavku udržitelnosti procesu na konstrukci metamodelu podnikové architektury a referenční model procesů vychází z prostudovaných materiálů a následující úvahy autora. Jak by zmíněno, udržitelnost lze zjednodušeně popsat jako složenou funkci pružnosti procesů, nákladů životního cyklu procesů a zrání v čase.

Pružnost byznys procesu pak lze vyjádřit jako míru zajištění přidané hodnoty procesu pro zákazníka ve smyslu plnění podnikového cíle v čase. Vysvětlení pružnosti byznys procesu pojetí lze provést s pomocí **Error! Reference source not found.**. Nechť na ose Y je míra přidané hodnoty procesu pro ákazníka a na ose X je čas. Pak křivka vyjadřuje pružnost byznys procesu, jako závislost mezi oběma proměnnými. Její standardní průběh lze interpretovat tak, že obecně vzato v čase pružnost byznys procesu klesá. V případě (1) je znázorněn případ takzvaně „dokonale“ nepružného procesu, kdy je v čase míra μ_{VA} konstantní. Opačným extrémem je situace (2) , kdy je byznys proces nekonečně pružný. Posun křivky nahoru (3) vyjadřuje kvalitativní změnu byznys procesu například v důsledku redesignu, která je pozitivní. Analogicky lze uvažovat o posunu křivky dolů v důsledku negativní změny byznys procesu. Stejný princip vyjádření lze aplikovat pro syntetický (globální) model systému byznys procesů. Otázkou k řešení tedy je, jakým způsobem navrhovaný model žádoucí pružnost procesů zohlední.



Obrázek 35 - Vyjádření pružnosti byznys procesu (zdroj: autor)

Zrání podniku ke změně vyjadřující kombinaci TQM a reinženýringu jako východiska pro stanovení modelu zralosti je vidět na následujícím obrázku upravené Davenportovy křivky:



Obrázek 36 - Upravená Davenportova křivka zrání organizace ke změně autorem (zdroj: autor)

Obrázek v sobě integruje dva přístupy k zlepšování zralosti organizace. Postupné zlepšování formou TQM – je znázorněno zeleně - a radikální reengineering – je znázorněn odstíny modré. Odstíny modré odlišují implementaci reengineeringu, nasazení reengineeringu a usazování reengineeringu.

V kontextu této práce připomeňme, že zralost organizace byla vysvětlena například v Hammerově modelu jako složená funkce zralosti prvků v této organizaci. Podobně míru splnění podnikových cílů lze vyjádřit jako složenou funkci míry splnění individuálních podnikových cílů.

5.1.1.1 Vysvětlení průběhu křivky

Zaprvé, z původní Davenportovy křivky autor zaměnil obecné „Zlepšení“ vyjádřené diskrétními hodnotami jdoucími do nekonečna „Mírou splnění podnikových cílů“ jdoucí do hodnoty 100, což vychází z logiky popsané dříve v této práci a na základě toho vytvořeného modelu. To umožňuje se vypořádat se posuny křivky „nahoru“ a „dolu“ tak, že se zcela eliminují a lze se pohybovat pouze po křivce.

Zadruhé, upravená křivka počítá s tím, že míra splnění podnikových cílů může též radikálně klesnout vlivem nejrůznějších externích vlivů. Klasickým příkladem je ztráta podílu na trhu způsobená rychlým nástupem konkurence díky dostupnosti nové technologie. Dalším příkladem je náhlá změna ve struktuře a objemu poptávky stávajících zákazníků v důsledku a nutnost přeorientovat se na jiné produkty, služby nebo trhy. Příkladem je zavedení sektorových sankcí vůči Ruské federaci v roce 2014, nebo náhlý propad akcií koncernu VW způsobený problémy s měřením emisí motorů VW v roce 2015. V této souvislosti je schopnost podniku, vyjádřená nastavením jeho byznys procesů, pružně reagovat i zároveň prevencí nežádoucího poklesu, vyjádřená nastavením jeho byznys procesů.

Křivka tedy vyjadřuje míru splnění podnikových cílů podnikem v čase. S růstem sklonu křivky roste i pružnost byznys procesů podniku a zkracuje se doba uvedení výrobku nebo služby na trh. Extrémní situací je horizontální tvar křivky v hodnotě 100 na ose Y. To by znamenalo, že byznys architektura podniku je nekonečně pružná a umožňuje dosáhnout 100% splnění podnikových cílů kdykoli v čase. Analytický model pak vyjadřuje míru splnění konkrétního podnikového cíle daným byznys procesem v čase.

5.1.1.2 Interpretace průběhu křivky

Body 1,2,3 na ose X odpovídají bodům v čase během průběhu postupného zlepšování. Lze z nich vyčíst, že dosáhnout nárůstu míry splnění cílů (znázorněno na ose Y) trvá čím dál déle v průběhu času. Zjednodušeně řečeno, čím je proces usazenější, tím je v čase nákladnější zvyšovat jeho efektivitu formou postupných zlepšení. Bod 4 vystihuje moment, kdy dochází k prudkému poklesu efektivity procesu v důsledku negativní události. Tato událost iniciuje rozhodnutí managementu radikálně proces změnit. Období mezi body 4 a 5 vyjadřuje dobu nutnou pro implementaci změny procesu. Bod 5 je momentem, kdy je změněný proces spuštěn. Jemu odpovídající bod 5 na ose Y znázorňuje maximální teoretickou hodnotu zlepšení. A konečně prostor mezi body 5 a 6 vyplňuje *usazování procesu* po radikální změně. Celý cyklus se následně opakuje. Lze usuzovat, že dlouhodobě křivka vykazuje tvar rostoucí funkce sin(x), přičemž její vlnová délka s amplitudou jsou dány četností negativních událostí a pružností byznys procesů podniku. Navrhovaný model by tedy měl začlenit zrání podniku do celkové kompozice.

Posledním jmenovaným tématem pro dosažení udržitelnosti procesů jsou adekvátní náklady životního cyklu procesu, tedy náklady nepřevyšující hodnotu procesu. V předchozím odstavci bylo na upravené Davenportově křivce vysvětleno, že náklady na postupné zlepšování procesu v čase rostou.

Charakter a strukturu těchto nákladů pomůže vyjasnit křivka Woltera Fabryckyho z kapitoly věnující se štíhlému přístupu. Fabrycky na základě vícenásobných případových studií stanovil křivky vysvětlující průběh nákladu v životním cyklu produktu. Produkt je ve Fabryckyho pojetí I v pojetí jeho následovníků uchopen dostatečně abstraktně, tedy produktem může být I proces, neboť jejich životní cyklus se prakticky neliší. Pokud si představíme průmět Fabryckyho obrázku na model původní Davenportovy křivky, dojdeme ke stejnému závěru. Vývoj nákladů je v obou přístupech totožný a vede na požadavek transformační cyklus z požadovaného stavu do cílového stavu zkrátit a zjemnit, udělat jej kontinuálním. Což mimo jiné potvrzuje I agilní pojetí, zmíněné v třetí kapitole této práce.
Účelem tvořeného referenčního modelu procesů, jakožto akcelerátoru určeného pro transformační aktivity podniku, proto bude tyto požadavky podpořit.

5.1.2 Návrh celostní vrstvy podnikové architektury

Tato práce v sobě zapouzdřuje tři různé pohledy a zároveň oblasti řízení podniku, s cílem nalézt funkční model jejich propojení. Každá z oblastí (procesní řízení, podniková architektura, pojetí zralosti) byla analyzována v předchozích částech práce. V této souvislosti je nutné připomenout, že smyslem práce není pouhá syntéza artefaktů reprezentující zmíněné oblasti. Smyslem práce je syntéza tří přístupů, na základě kterých je postaven metamodel podnikové architektury a následně referenční model procesů. Metamodel podnikové architektury i referenční model procesů budou uspořádány do strukturovaného celku, který plní poslání vyjádřené hlavním cílem této práce. Z pohledu tvorby metamodelu podnikové architektury je toto uspořádání výsledkem odvození konstruktů metamodelu a vazeb mezi nimi.

Jelikož název práce začíná slovy „Procesně stavěná..“, implikuje to, že organizace modelu bude založená na procesním pojetí organizace. Dle vrstevnatého modelu architektury WEA odpovídá navrhovanému metamodelu podniku druhá vrstva WEA.
Jejím cílem je poskytnout celostní pohled na podnik, s cílem věrně zobrazit a vysvětlit to, z čeho se podnik skládá a jak jsou podnikové elementy uspořádány. Konstrukty navrhovaného metamodelu vycházejí z teoretických východisek analyzovaných v předchozích kapitolách a popisuje je následující tabulka.

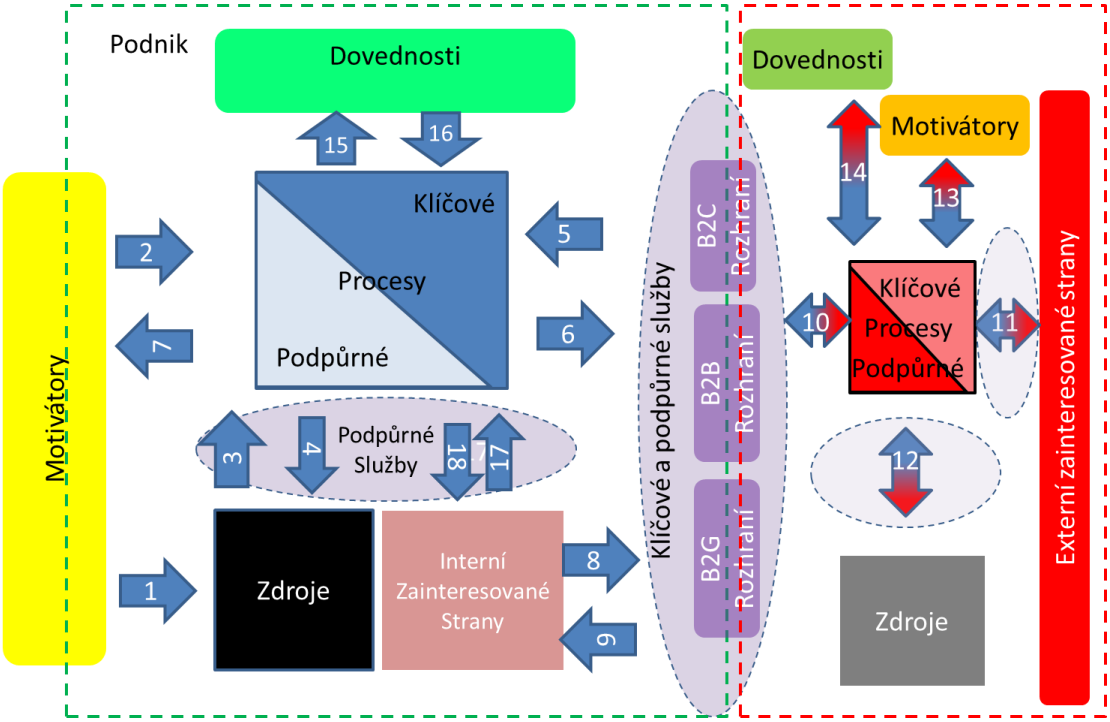
Element	**Účel**	**Zdroj**
Proces	Podnik musí konat, aby dosahoval smyslu své existence	Balanced Scorecard, Koncepce Procesně Řízené organizace, eTOM, Model vrstev architektur podniku WEA, APQC
Zdroj	Pro konání podniku jsou nutné zdroje	IFRS, Model vrstev architektur WEA, APQC, podniková ekonomie
Motivátor	Určuje rámec konání podniku	Balanced Scorecard, Enterprise Governance, WEA, Hodnotové pojetí podniku, Pojetí zralosti
Služba	Poskytování hodnoty spolupracujícím procesům	Koncepce procesně řízené organizace, eTOM, Model

	nebo zainteresovaným stranám	vrstev architektur WEA
Zainteresovaná strana	Zachytit entity působící na konání podniku ve smyslu stanovených cílů i způsobu jejich dosahování	Hodnotové pojetí podniku, eTOM, Podniková architektura jako služba, Koncepce procesně řízené organizace
Dovednost	Umožňuje efektivní využití procesů a infrastruktury	Podniková architektura, Koncepce procesně řízené organizace, Model zralosti procesů a podniku
Vazby mezi uvedenými podnikovými elementy	Vysvětlit jak se podnikové elementy navzájem ovlivňují	Ontologie podniku, Ontologie Byznysu, Podniková architektura jako služba, WEA

Tabulka 13 – Konstrukty vrstvy celostní podnikové architektury , zdroj: autor

Protože těžiště procesního pojetí spočívá v zachycení fungování činností v podniku, navrhovaná vrstva celostní podnikové architektury se snaží věrně zobrazit a vysvětlit to, co se v podniku děje a jak se jeho aktivity projevují vůči zainteresovaným stranám a ostatním prvkům podniku.

Podle názoru autora je jím vyjádřená vrstva celostní podnikové architektury v zásadě v souladu z Hraběteho koncepcí WEA a obsah vychází z logiky jím navržené druhé vrstvy WEA a rozšiřuje ji.



Obrázek 37 – Celostní vrstva podnikové architektury založená na procesním pojetí, zdroj:autor

Obrázek 37 představuje autorem navrženou celostní vrstvu architektury podnikání. Vyjadřuje uspořádání konstruktů uvedených v tabulce Tabulka 13 a vychází z požadavků vysvětlených dříve v textu této kapitoly. V předchozích částech této práce na základě analýzy literatury autor uvedl, i s využitím Hraběteho modelu, že úroveň celostní vrstvy PA tvořily tři konstrukty:

- Motivátory (Motivátory ovlivňující výkon podnikání a zdroje)
- Činnosti (Výkon podnikání)
- Zdroje (Zdroje k výkonu podnikání)

Tyto konstrukty jsou v navrženém modelu obsaženy.
Současně byla analyzována role zainteresovaných stran a její důležitost vzhledem k tvořenému modelu. Z této analýzy mimo jiné vyplynulo, že existuje nezanedbatelný rozdíl mezi způsobem jak interní a externí zainteresovaná strana působí na ekosystém podniku a naopak. Na základě této analýzy byl proto do modelu zapracován stejnojmenný konstrukt, který byl následně rozdělen na dva:

- Externí zainteresovaná strana
- Interní zainteresovaná strana

Architekturu zainteresovaných stran lze vyjádřit pomocí Tabulka 3 – Klasifikace zainteresovaných stran v podniku (Zdroj: Mize, Hallam 2002)

a Tabulka 14, popisující vazby zainteresovaných stran v rámci PA. Z hlediska významu kategorií aktérů pro byznys procesy v podniku jsou klíčoví Zákazník, Partner, dodavatel a zaměstnanec. Interní vazba a externí vazba reprezentuje vztah aktéra vůči podniku a naopak.

Zainteresovaná strana	**Interní vazba**	**Externí vazba**
Zákazník		Kupuje| Prodává
Partner		Spolupracuje |Spolupracuje
Dodavatel		Prodává |Kupuje
Akcionář	Financuje|generuje hodnotu pro	
Zaměstnanec	Pracuje |Zaměstnává	
Ostatní		Různé| Různé

Tabulka 14 – Typy vazeb zainteresovaných stran v ekosystému podniku (zdroj: autor)

Jelikož z hlediska teorie i praxe podnikové ekonomie k výkonu podnikání nestačí podnik sám o sobě, je třeba v modelu zohlednit existenci zákazníků, interakce s dodavateli, státními subjekty a podobně. Spolu s navýšením počtu konstruktů a vazeb mezi nimi vznikla nutnost vymezit, které konstrukty architektury podnikání a vazby tvoří součást podniku a které z nich se nacházejí v jeho bezprostředním ekosystému. Tento požadavek navržený model pokrývá tím, že znázorňuje hranici podniku zelenou přerušovanou čarou. Jelikož v důsledku technologického rozvoje a fenoménů jako například globalizace společnosti, dochází k rostoucí provázanosti mezi podnikem samotným a externím prostředím, navržený model tento fakt zohledňuje tím, že vysvětluje i vztah podniku s jeho bezprostředním okolí.

Motivátory jsou znázorněny jako žlutý vertikálně vedený obdélník, jehož část se nachází vně podniku a část uvnitř. Toto uspořádání odráží působení motivátorů ve skutečném světě. Smyslem existence motivační architektury je stanovovat předpoklady pro realizaci podnikových procesů, přičemž v souladu s Hraběteho modelem je možné, že složky motivační architektury, motivátory, působí na zdroje i přímo. Příkladem může být politika stanovující limitní stavy zásob, strukturu kapitálu vzhledem k dosaženému obratu a podobně. S obsahem Hraběteho modelu se autor v zásadě ztotožňuje, pouze navrhuje explicitně uvést v bloku „Strategie“ položku „Hodnota“. Důvodem je význam hodnotového pojetí při návrhu a provádění byznys procesů v podniku, jako jednoho z požadavků formulovaných v úvodu této kapitoly. Dále by autor explicitně zdůraznil „Operační mód“ podniku, jenž nese výchozí předpoklady pro veškeré konání v podniku (jeho součástí je enterprise governance) a „Byznys mód“ podniku, jenž určuje logiku vydělávání peněz podnikem. Byznys mód poskytuje odpověď na otázku jak podnik dosahuje obratu, zisku a dalších metrik.
Jak bylo uvedeno dříve v textu, motivátor například může určovat pobídku, směřování či omezení výkonu podnikání. Představuje artefakty jako je podniková strategie, podniková praktika a směrnice, normy, standardy, rámce, zákony a podobně. Tyto artefakty mohou mít i externího (vzhledem k podniku) vlastníka a ovlivňovat výkon podnikání zvenčí (zákony, vyhlášky a podobně). Příkladem takové vazby je stanovení povinných minimálních rezerv centrální bankou v případě podnikání finančních institucí, nebo zákonná úprava nakládání s citlivými osobními údaji spravovaná Úřadem pro ochranu osobních údajů. Dalším příkladem jsou odvětvové standardy spravované nezávislými organizacemi, například standardy ITU-T Mezinárodní telekomunikační unie v odvětví telekomunikací. Interně i externě spravované motivátory ovlivňují výkon podnikání v podniku a zároveň jeho organizaci. Uspořádání motivátorů v podnikové architektuře vyjadřuje architektura motivátorů, jakožto její dílčí součást.

Další element v architektuře podnikání tvoří podnikové zdroje. Popis jejich uspořádání vyjadřuje architektura zdrojů v podniku. V kapitole **Error! Reference source not found.** autor uvedl několik řístupů k popisu podnikových zdrojů. Podnikové zdroje lze z hlediska podnikové ekonomie vyjádřit jako výrobní faktory a vstupy do výrobního procesu. Zatímco uspořádání podnikových zdrojů má statický charakter a tyto zdroje lze taxativně vymezit a popsat, vyjádřit užití těchto zdrojů je složitější. V navrhovaném modelu však tuto problematiku řeší procesy a služby, zprostředkovávající přístup k podnikovým zdrojům. Z důvodů všeobecně akceptovaných a používaných mezinárodních standardů IFRS (Mezinárodní finanční reportingové standardy) se autor proto v navrhovaném modelu rozhodl držet následujícího vyjádření zdrojů:

- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Materiální zdroje
    - Materiál (Movité zdroje)
    - Infrastruktura (Nemovité zdroje)
- Nemateriální zdroje
    - Data
    - Informace
    - Znalosti
- Technologie
- Energie a Utility
- Čas

Konání podniku je v modelu vyjádřeno systémem procesů a služeb představujících podnikání. V souladu s koncepcí procesně řízené organizace lze veškeré procesy v podniku v zásadě rozdělit na ty klíčové a podpůrné. V modelu jsou procesy z pohledu podniku – reprezentujícího vnitřní ekosystém podnikání - vyjádřeny modře zabarveným čtvercem, který se diagonálně dělí na podpůrné procesy (světle modrá) a klíčové procesy (tmavě modrá). Z pohledu podniku – externí zainteresované strany - reprezentujícího vnější ekosystém podnikání jde o podobné znázornění v odstínu červené, která reprezentuje příslušnost k externí zainteresované straně.

Klíčové procesy přináší přidanou hodnotu pro zákazníka zpeněžitelnou podnikem a podnik z nich žije. Smyslem existence podpůrných procesů je, že poskytují služby jiným procesům. Procesy se navzájem ovlivňují. A to jak procesy klíčové, respektive podpůrné, mezi sebou, tak i klíčové s podpůrnými a naopak. Tyto interakce lze vysvětlit na následujícím příkladu. Každý podnik je povinen vést hlavní účetní knihu. Události, jako příchozí a odchozí platby jsou v tomto registru zaznamenány formou odpovídající typu účetnictví. Procesem je v tomto případě účtování a činností je registrace odpovídající transakce do hlavní knihy. Tento proces, v gesci finančního oddělení, je za normálních okolností podpůrný, neboť netvoří přidanou hodnotu pro zákazníka. Vezměme však v úvahu společnost, jejímž podnikáním je vedení účetní knihy ostatním klientům. V tomto kontextu je pak ten samý proces procesem klíčovým, neboť jej podnik – poskytovatel zpeněží. Tento příklad bude dále rozveden pro vysvětlení úlohy služby v modelu.

Uplatněním principu spolupráce mezi procesy lze odvodit služby. Služba vyjadřuje rozhraní mezi procesy a zároveň propojuje procesy se zdroji, motivátory a zainteresovanými stranami. Služby jsou v modelu znázorněny fialově zabarvenou elipsou. Služba, jako rozhraní odvozené z procesů, tak může nabývat podoby klíčové, nebo podpůrné. Podpůrná služba se vyznačuje tím, že poskytuje předmět plnění pro určitý proces nebo zainteresovanou stranu, přičemž samotný předmět plnění netvoří podnikem zpeněžitelnou podstatu. Podpůrná služba však může poskytovat plnění jak pro podpůrné, tak klíčové procesy.
Podpůrná služba tak umožňuje:

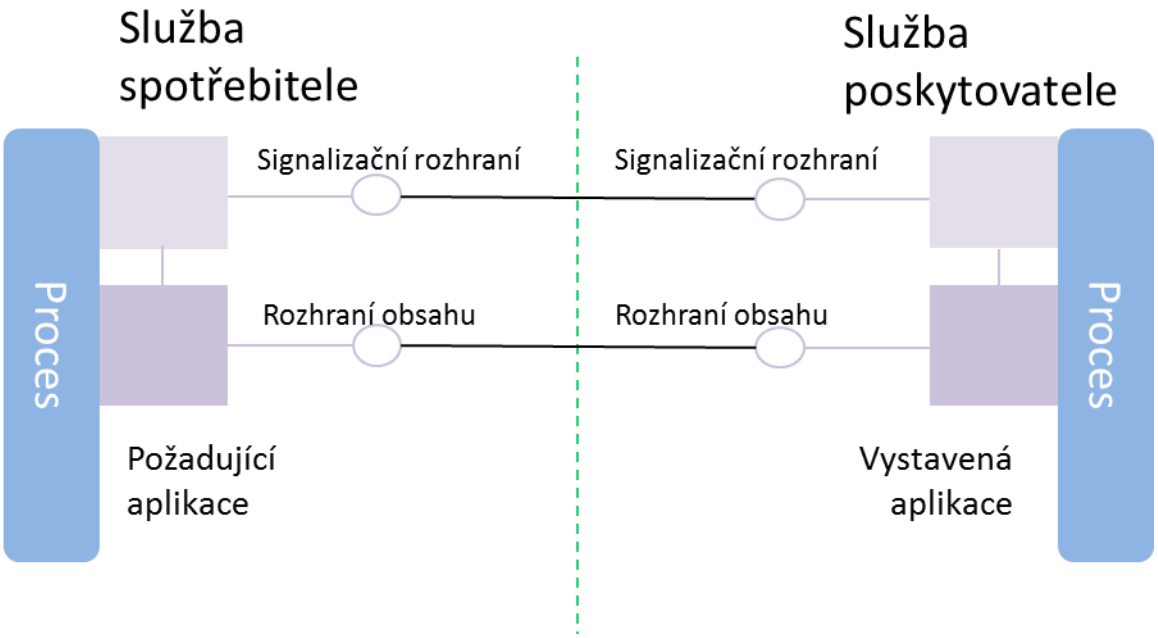
- využití podnikového zdroje procesem nebo zainteresovanou stranou
- přístup zainteresované strany k procesu a naopak
- Přístup zainteresované strany a procesu k motivátoru

S využitím příkladu z předchozího odstavce tak podpůrnou službou může být přístup k datům z hlavní knihy, jejich agregace a interpretace v rámci procesu finanční analýzy a plánování. Poskytovatelem a správcem této služby je účetní oddělení. Služba je poskytována v rámci procesu správy hlavní knihy a zajišťuje ji účetní modul. Spotřebitelem je oddělení finančního controllingu, služba je spotřebována v rámci procesu finanční analýzy a plánování a zajišťuje ji modul finančního reportingu. A dále podpůrnou službou může být přístup k IT helpdesku v rámci zajištění aplikační podpory zaměstnancům podniku. Poskytovatelem a správcem této služby je oddělení IT helpdesku. Služba je poskytována v rámci procesu řízení incidentů a zajišťuje ji aplikace pro registraci incidentů, automat a operátoři, na které je možné se dovolat.
Klíčová služba pak umožňuje plnění pro klíčový proces nebo zainteresovanou stranu, kdy předmět plnění je součástí podnikem zpeněžitelné podstaty. Účelem klíčové služby tedy je zprostředkování zpeněžitelné hodnoty mezi byznys procesem podniku a vzhledem k podniku externí zainteresovanou stranou, již může být jiná entita, například fyzická osoba nebo právnická osoba, nebo opět jí použí-

vaný proces. Klíčovou službou může být možnost elektronického přístupu k bankovnímu výpisu, prostřednictvím aplikace, v rámci procesu obsluhy zákazníka. A dále klíčovou službou může být možnost jediné platby za spotřebované služby od více poskytovatelů, realizované prostřednictvím jednotného platebního kanálu, v rámci procesu zúčtování. Uspořádání klíčových i podpůrných služeb vyjadřuje architektura služeb v podniku.

Interakce mezi procesy uvažovaná v modelu vychází z uvedeného principu spolupráce mezi procesy a role služby vysvětlené výše. Interakce tedy v zásadě probíhá mezi procesy v rámci podniku, nebo mezi podnikem a externí zainteresovanou stranou. Jak autor nastínil v kapitole 3.1, může mít podobu řídící komunikace (signalizace mezi procesy), anebo obsahové komunikace (poskytování obsahu). Analogii lze najít v oblasti technických systémů, například v sadě protokolů síťové signalizace v případě digitálních prvků veřejných telefonních sítí (CCS7, SIGTRAN[54]). Zde signalizace mezi jednotlivými prvky telefonní sítě probíhá po společném signalizačním kanálu odděleně od kanálu, který přenáší obsah. Důvodem zavedení této technologie bylo zvýšení spolehlivosti a dostupnosti telefonních služeb. Díky tomu, že CSS7 používá komunikační protokol s vysokou kapacitou přenosu, je možné v rámci signalizace přenášet velké množství dat během inicializace, provádění a ukončování hovoru. To umožňuje vytváření služeb s přidanou hodnotou pro řízení hovoru, realizovaných s využitím signalizačního kanálu. Například služby inteligentních sítí jako přesměrování hovoru, zpětné volání, služby zpoplatnění hovoru, přenositelnost čísel a podobně.

Autor se domnívá, že podobný efekt lze docílit I v případě spolupráce mezi procesy vzhledem k tomu, že procesy jsou digitalizovány ve stále větší míře. V případě komunikace mezi podnikovými procesy tento koncept znamená segregaci služeb komunikující obsah mezi procesy a služeb zajišťujících řídící komunikaci mezi procesy. V praxi tento koncept umožní výrazně navýšit přidanou hodnotu služeb aplikačních rozhraní. Tento přístup znázorňuje následující obrázek.



[54] Z anglického Common Channel Signalling 7 a protokol SIGTRAN, vyvinuty konsorciem International Engineering Task Force, umoznujici provadet signalizaci prostrednictvim datove komunikace – transportni vrstvy internetoveho protokolu

Obrázek 38 – Koncept řídící a obsahové spolupráce mezi službami procesů, zdroj:autor

Interakci vždy tvoří proces – spotřebitel – požadující určité plnění a proces – poskytovatel – zajišťující toto plnění. Jak je vidět z obrázků 38,39, procesy spolu komunikují přes vystavené rozhraní – službu. Obrázek 39 poskytuje detailnější pohled na v modelu znázorněnou soustavu vazeb mezi procesy, zahrnující podnik a externí zainteresovanou stranu. K vysvětlení bude použitý příklad integrace mezi procesem prodeje u podniku A a procesem řízení vztahu s partnerem u externí zainteresované strany – podnik B. Výchozím scénářem je situace, kdy podnik A poskytuje spotřebitelské financování pro koupi výrobku - mobilního telefonu – výrobce B na svém prodejním místě. U podniku A tedy jde o proces prodeje, u podniku B jde o proces řízení vztahu s partnerem. Podnik A je v tomto případě poskytovatelem služby, neboť mu podnik B poskytuje subvence, tedy platí za službu financování pořízení jeho výrobku koncovým uživatelem. Podnik B je tedy spotřebitelem služby.

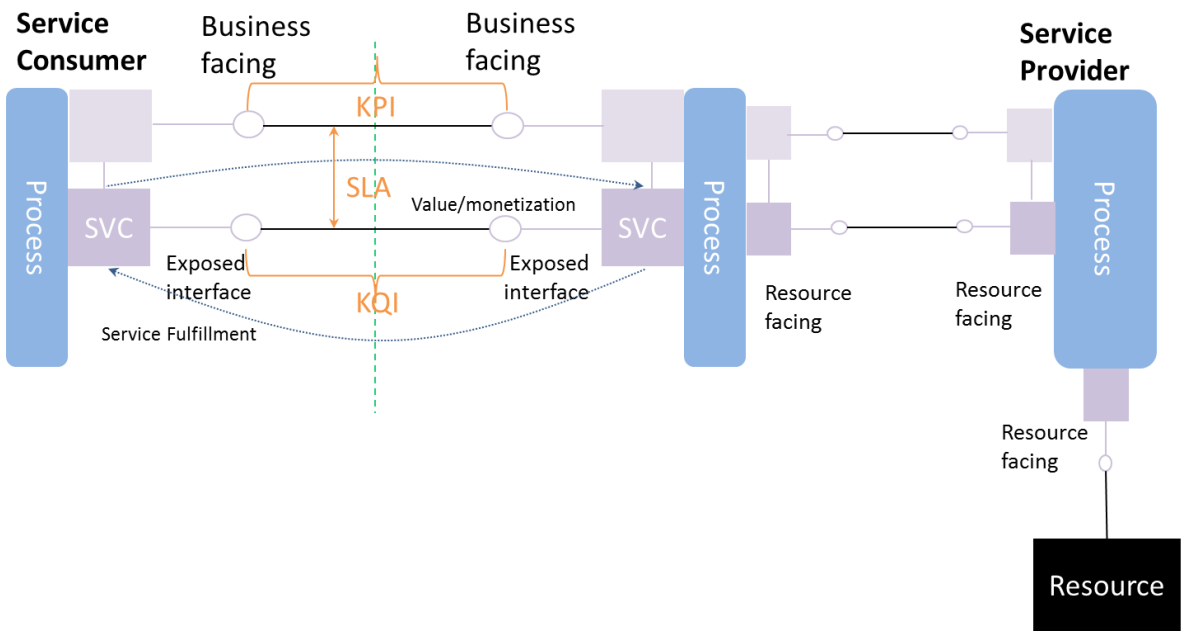
Praxi (jedná se o příklad společnosti Home Credit India s celkovým počtem 20 000 prodejních míst) lze popsat následovně: Zákazník na prodejním místě podniku A do žádosti o spotřebitelský úvěr uvede výrobce, model a sériové číslo mobilního telefonu – předmětu smlouvy. V tomto momentu se aktivuje služba vyhledání daného přístroje podle uvedených znaků na straně podniku A. Proces prodeje se dotáže na proces vedení inventáře, který požadovanou informaci zjistí ze zdrojové databáze inventáře podniku A a následně se dotáže na službu validace daného přístroje u výrobce – podniku B. Smyslem této interakce je potvrdit, zda takový výrobek existuje, zda je předmětem subvence (je přiřazen produktu dle dohody mezi podniky A a B) a prověřit jeho stav (zda například není označen jako prodán, blacklistován a podobně). Proces podniku B žádost o validaci převezme, informuje o tom proces podniku A formou notifikace přes signalizační službu. Signalizační službu pak použije při veškeré další řídící komunikaci. Zároveň proces řízení vztahu s partnerem podniku B předá požadavek na validaci procesu řízení inventáře, který ve své databázi informaci zjistí a předá kaskádovitě zpět procesu podniku A. Pokud je daný přístroj tímto způsobem ověřen, prodejní proces podniku A může pokračovat dál.

Kvůli přehlednosti obsahuje obrázek rozpracovanou infrastrukturu podpůrných procesů pouze u poskytovatele, nicméně z výše uvedeného popisu je zřejmé, že infrastruktura podpůrných procesů u spotřebitele je v uvedeném případě velmi podobná. Zabarvení jednotlivých komponent obrázku sleduje logiku vysvětlenou v navrženém modelu na obrázku 37. Zeleně zabarvená dělící čára odděluje prvky popisující fungování procesů poskytovatele od prvků popisujících fungování procesů spotřebitele. Spotřebitel – podnik B - požaduje plnění v rámci svého procesu po podniku A. Předmětem služby je financování úvěru pro pořízení jejich výrobku koncovým zákazníkem. Poskytovatel zpeněžuje hodnotu poskytnuté služby tím, že mu spotřebitel poskytne subvenci za každý prodaný kus. To znázorňuje modrá šipka od spotřebitele směrem k poskytovateli. A opačně spotřebitel užívá hodnotu zprostředkovanou poskytovatelem, která spočívá ve zvýšení jeho podílu na trhu, znázorněnou modrou šipkou od poskytovatele směrem ke spotřebiteli. Procesy na obou stranách vystavují dva typy služeb:

- Službu klíčovou, zprostředkovávající hodnotu (předmět služby), zabarvenou tmavším odstínem fialové
- Službu podpůrnou, zprostředkovávající signalizaci mezi procesy, zabarvenou světlým odstínem fialové

V rámci každého z procesů spolu klíčová služba s podpůrnou službou komunikují, což je vyjádřeno vazbou mezi nimi. Jelikož v uvedeném příkladu jde o digitální interakci, jsou oba typy služeb na obou stranách realizovány prostřednictvím aplikačního rozhraní. Interakce mezi aplikačními rozhraními jsou provázána prostřednictvím volání webových služeb. Vystavené aplikační rozhraní služby je v obrázku zachyceno fialovou čárou s kroužkem na konci. Datový tok mezi aplikačními rozhraními je vyjádřen černou čarou. V případě komunikace mezi rozhraními navzájem externích subjektů lze podle autora tato rozhraní označit jako byznysové rozhraní. Vazba mezi rozhraními poskytovatele a spotřebitele je formalizována prostřednictvím kontraktu mezi oběma službami, vyjádřeného dohodou o úrovni poskytované služby (SLA[55]). Zde se podle autora projevuje jedna z výhod oddělení signalizace od poskytování obsahu. Spotřebitel služby vnímá kvalitu, která má v digitálním světě podobu složené funkce kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. Kvantitativní ukazatele je možné stanovit a měřit v rámci řídící komunikace mezi procesy, podobně jako u uvedeného příkladu digitálních telekomunikačních sítí. Kvalitativní ukazatele vykazují do značné míry subjektivní vnímání hodnoty poskytované služby spotřebitelem a vážou se na službu zprostředkovávající obsah. Výsledné SLA takto může zohlednit oba typy ukazatelů a přispět k průhlednosti při hodnocení služby.

Ve chvíli, kdy byznysová služba na straně podniku A požaduje provést ověření produktu, obrátí se přes své interní aplikační rozhraní na aplikační rozhraní interní služby procesu správy inventáře, což je znázorněno na pravé straně obrázku. Tato služba přes vlastní chráněné aplikační rozhraní zajišťuje přístup ke zdrojovým datum database inventáře (zdroj – černě zabarvený) a provede požadavek. Výsledek požadavku je propagován přes stejné služby a rozhraní zpět a následně je předán bysnysové službě podniku B, který analogicky provede zbytek ověření a vrátí výsledek procesu podniku A, který pokračuje dalšími aktivitami směrem k uzavření kontraktu s koncovým zákazníkem.



Obrázek 39 – Řídící a obsahová spolupráce mezi procesy – celkový pohled, zdroj:autor

V předchozím odstavci byl věnován prostor zevrubnější vysvětlení komponentů navrženého modelu, které jsou nositeli konání podniku. Nyní je tedy možné pokračovat v popisu modelu samotného. Digi-

[55] Z anglického Service level agreement, viz kapitola 3.5.2

tální interakce mezi byznys službami podniku a externích zainteresovaných stran jsou realizovány prostřednictvím aplikačních rozhraní. Pro efektivní využití těchto rozhraní jsou budovány rámce, standardy, praktika a další nástroje s cílem usnadnit jejich začlenění do podnikové architektury. Navržený model počítá s tím, že tyto interakce mohou zahrnovat státní subjekty, tržní prostředí, zákazníka, zprostředkovatele, poskytovatele a podobně a odpovídající rozhraní shlukuje podle typu interakce na:

- Byznys – Zákazník (vazba mezi podnikem a zákazníkem – fyzickou osobou)
- Byznys – Byznys (vazba mezi podnikem na jiný podnik, organizaci)
- Byznys – Státní subjekt (podnik komunikuje s entitou reprezentující stát)
- Poskytovatel – Spotřebitel (entity mezi sebou obchodují napřímo, nebo prostřednictvím elektronického tržiště. Typickým modelem jsou tzv. Peer-to-peer platformy, které sdružují nabídku a poptávku fyzických osob I podniků a umožňují jejich přímé propojení)

V kapitole 2.7 byla popsána dovednost podniku jako rozdílový faktor mezi tím procesy a infrastrukturu mít a umět je efektivně použít. Bylo vysvětleno, že TOGAF vymezuje dovednosti podnikové architektury jako takové a byznysové dovednosti podniku. Hammer se zaměřuje na byznysové dovednosti podniku a ve svém modelu PEMM[56] (kapitola 4.3.5) rozlišuje dva podtypy:

- Dovednosti spojené s organizací jako takovou, určující, do jaké míry je organizace připravena používat své procesy a infrastrukturu pro naplňování svých cílů.
- Dovednosti spojené s procesy organizace, určující připravenost jejích procesů pro dosahování stanovených cílů procesů .

Toto členění v zásadě vyhovuje předpokladům autorem navrženého modelu. Následující dvě tabulky vysvětlují podrobnější strukturu dovedností obou uvedených kategorií. Jelikož autor poukázal na určité nedostatky PEMM pohledu, upravil původní část modelu týkající se konkrétních dovedností spojených s procesy organizace. Tyto změny jsou vyznačeny a vysvětleny.

Návrh		Robustnost návrhu procesu	V původní definici PEMM modelu
	Cíl procesu	Stanovený cíl procesu, důvod jeho existence	V původní definici PEMM modelu
	Kontext	Vstupy, výstupy	V původní definici PEMM modelu
	Podnikový cíl	Vazba cíle procesu na podnikový cíl	Dodáno na základě požadavku na přidanou hodnotu procesu
	Dokumentace	Vyjadřuje jak je proces popsán	V původní definici PEMM modelu
	Soulad	Vysvětluje v jakém je proces vztahu s ostatními procesy	Dodáno na základě souladu s principy navrženého modelu
	Pružnost	Schopnost procesu podporovat změny	Dodáno na základě souladu s principy navrženého modelu
	Hodnota	Přidaná hodnota procesu	Dodáno na základě souladu s principy navrženého modelu
	Segregace	Určení zda jde o klíčový či podpůrný proces a proč	Dodáno na základě souladu s principy navrženého modelu
	SLA	Úroveň služeb poskytovaných procesem	Dodáno na základě souladu s principy navrženého modelu
	Vrstvení procesu	Rozlišení vrstev procesu v rámci Jeho návrhu a provádění	Dodáno na základě požadavků koncepce procesně řízené organizace
	Životní cyklus	Vyjadřuje jak je proces řízen	Dodáno na základě požadavku na

[56] The Proces and Enterprise Maturity Model

			udržitelnost.
Vykonavatelé		Lidé vykonávající proces	V původní definici PEMM modelu
	Znalosti	Znalosti a zkušenosti	V původní definici PEMM modelu
	Schopnosti	Schopnosti proces řídit směrem k dosažení cíle	V původní definici PEMM modelu
	Chování	Jednání vykonavatele ovlivňující proces	V původní definici PEMM modelu
Vlastník		Řídící pracovník zodpovědný za proces a jeho výsledky	V původní definici PEMM modelu
	Identita	Způsob definice vlastníka	V původní definici PEMM modelu
	Aktivity	Jednání vlastníka ovlivňující proces	V původní definici PEMM modelu
	Autorita	Pravomoci vlastníka při prosazení změn v procesu	V původní definici PEMM modelu
Infrastruktura		Podpůrné složky procesu	V původní definici PEMM modelu
	Zdroje	Míra podpory procesu zdroji	Zobecněno na základě definice konstruktů navrhovaného modelu
	Motivátory	Míra podpory procesu motivátory	Přidáno na základě definice konstruktů navrhovaného modelu
Metriky		Měření výkonu a použití výsledků	V původní definici PEMM modelu
	Definice	Úroveň služby vystavené procesem a výkon procesu ve smyslu porovnání se stanoveným cílem	Rozšířeno na základě definice konstruktů navrhovaného modelu
	Použití	Použití výsledků vyhodnocení metrik pro zlepšení	V původní definici PEMM modelu

Tabulka 15 – Dovednosti spojené s procesy organizace (zdroj: autor)

Dovednosti organizace jako celku pak shrnuje následující tabulka.

Vůdcovství		Zkušení vedoucí pracovníci, kteří podporují procesní přístup	V původní definici PEMM modelu
	Uvědomění	Porozumění procesnímu přístupu v organizaci co do hloubky a šířky obsahu	V původní definici PEMM modelu
	Soulad	Sladění motivátorů s fungováním organizace	Zobecněno na základě definice konstruktů navrhovaného modelu
	Chování	Angažovanost organizace na různých úrovních v implementaci procesního přístupu	Zobecněno na základě definice konstruktů navrhovaného modelu
	Styl	Způsob řízení procesů a aktivit	V původní definici PEMM modelu
Kultura		Hodnoty organizace jako celku	V původní definici PEMM modelu
	Týmová práce	Míra využití týmové práce v celém ekosystému organizace	V původní definici PEMM modelu
	Orientace na zákazníka	Sladění podnikových aktivit s cíli vůči očekávání zákazníka	Rozšířeno na základě definice konstruktů navrhovaného modelu
	Odpovědnost	Vnímání vlastnictví procesů, problémů a iniciativ	V původní definici PEMM modelu
	Podpora změn	Uvědomění, možnosti a schopnosti podporovat a prosazovat změny	V původní definici PEMM modelu
Expertíza		Schopnosti a zkušenosti v použití metod pro práci s procesy	V původní definici PEMM modelu
	Lidé	Pokrytí životního cyklu procesního řízení v organizaci	V původní definici PEMM modelu
	Metody	Použité metody pro práci s procesy	V původní definici PEMM modelu
Řízení		Dovednosti pro řízení komplexních aktivit a aktivit změn v organizaci.	V původní definici PEMM modelu
	Zodpovědnost	Vymezení rolí a odpovědností za procesy a aktivity	V původní definici PEMM modelu
	Integrace	Způsob řízení interakce procesů uvnitř organizace a vůči třetím stranám	V původní definici PEMM modelu

Tabulka 16 – Dovednosti organizace (zdroj: autor)

Jak bylo uvedeno v kapitolách 2.7 a 4, procesy organizace i organizace samotná prochází určitým vývojem, spojeným s procesem zrání této organizace. Z toho vyplývá, že i uvedené dovednosti se

mění v čase. Proces zrání je jako podtyp podpůrného procesu podniku zaveden a vysvětlen v kapitole 5.6.1.

Pro dokončení popisu navrženého modelu je třeba popsat uvedené vazby:

ID	Iniciující prvek	Ovlivněný prvek	Popis vazby
1	Motivátor	Zdroj	Motivátor může ovlivňovat zdroje podniku napřímo. Příkladem je stanovení výše rezerv, limity rizikového portfolia, dostupnost tísňové linky, stanovení minimálního množství zásob a podobně.
2	Motivátor	Proces	Motivátor může přímo ovlivňovat procesy. Příkladem může být politika informační bezpečnosti, nejlepší praktika, školící materiál. Tyto artefakty ovlivňují provádění procesů.
3	Zdroj	Proces	Stav zdrojů má vliv na způsob provádění procesů. Nová technologie může umožňovat poskytování nových služeb, změnu procesů a zavádění nových procesů. Příkladem může být zavedení nové výrobní linky, nového podnikového software, zajištění nové linky financování a podobně.
4	Proces	Zdroj	Zdroje jsou z definice spotřebovávány v rámci provádění procesů. Přístup ke zdrojům a jejich využití zajišťuje služba. Příkladem může být služba IT podpory, služba ombudsmana, služba rezervace zasedacích místností, konferenčních linek a podobně.
5	Externí proces	Proces	Podnikový proces spolupracuje s procesem externí zainteresované strany prostřednictvím vystavené služby. Externí proces je příjemcem služby, podnikový proces je poskytovatelem služby. Příkladem může být prodejní kanál, informace o stavu objednaného zboží a podobně.
6	Proces	Externí Proces	Podnikový proces spolupracuje s procesem externí zainteresované strany prostřednictvím vystavené služby. Externí proces je poskytovatelem služby, podnikový proces je příjemcem služby. Příkladem je platební brána, přístup k registru dlužníků, validace prodaných zařízení výrobcem.
7	Proces	Motivátor	Stav procesů může ovlivňovat motivátory. Například provádění procesu prodeje má vliv na formování podnikové strategie.
8	Interní zainteresovaná strana	Externí proces	Vlastník, zaměstnanec a podobně jsou v kontaktu s partnery a zákazníky. Tato aktivita se zpravidla děje jako součást určitého procesu řízení vztahu se zákazníky, partnery,

			PR. V důsledku tato aktivita může mít dopad na nastavení externích procesů.
9	Externí proces	Interní Zainteresovaná strana	Analogický případ jako výše, avšak obráceně.
10	Vystavená služba	Externí proces	Charakter poskytnuté služby může mít vliv na návrh a způsob provádění externího procesu a naopak.
11	Proces	Zainteresovaná strana	Vazba mezi procesem a zdrojem u externí zainteresované strany.
12	Proces	Externí Zainteresovaná Strana	Vazba mezi procesem a zainteresovanou stranou z pohledu externí entity.
13	Motivátor	Externí proces	Vazba mezi motivátorem a procesem z pohledu externí zainteresované strany.
14	Dovednost	Proces	Vazba mezi dovedností a procesem z pohledu externí zainteresované strany.
15	Dovednost	Proces	Dovednosti ovlivňují návrh a provádění procesu.
16	Proces	Dovednost	Provádění procesu ovlivňuje dovednosti.
17	Zainteresovaná strana	Proces	Zainteresovaná strana může ovlivňovat proces napřímo, například pokud osobně řídí operativní činnosti procesu. Nicméně může proces ovlivňovat I prostřednictvím podpůrné služby (aplikace, institutem změnového řízení a podobně)
18	Proces	Zainteresovaná strana	Proces poskytuje výstupy zainteresované straně. Opět může jít o službu, nebo přímou vazbu.

Tabulka 17 – Vazby celostní vrstvy PA (zdroj: autor)

5.2 Konstrukce metamodelu podnikové architektury a referenčního modelu procesů

V předchozí subkapitole byl odvozen model celostní vrstvy podnikové architektury. V této části práce bude vytvořen metamodel podnikové architektury, který celostní vrstvu podnikové architektury vyjádří v podrobnější, strukturované formě. Dále bude představen referenční model procesů, rozpracovávající dílčí architekturu podnikových procesů, která z představeného metamodelu vychází. Giachetti zavádí několik klíčových úloh, se kterými je nutné se vypořádat při vlastní tvorbě modelu. Těmito úlohami jsou (a) porozumění systému jako východiska budoucího modelu, (b) formulace účelu modelu, (c) vymezení rozsahu problému určující hranice modelu ve smyslu jaká část systému model tvoří a která je mimo model, (d) určení typu modelu a jeho reprezentace pomocí jazyka. Plnění zmíněných úloh je pro lepší přehlednost strukturováno pomocí následujících subkapitol. Jelikož část z výše uvedených úloh již byla pojednána v předešlém textu této disertační práce, bude se následující text soustředit pouze na obsah, respektive úlohy , které řešeny nebyly. Úloha tvorby modelu pak navazuje na tuto část. Jelikož úloha (a) byla podrobně rozebrána v kapitolách 2,3 a 4, navazuje rovnou úloha (b).

5.2.1 Účel modelu

Ze čtyř účelů popsaných Giachettim je pak účelem metamodelu podnikové architektury tvořeného v této části práce *popis prvků tvořících podnik a vazeb mezi nimi.*

5.2.2 Rozsah problematiky pokryté navrženými modely

Dříve v této kapitole bylo uvedeno, že metamodel podnikové architektury má zahrnovat veškeré prvky podniku a vazby mezi nimi. Referenční model procesů pak popisuje strukturu a obsah byznys procesů a vysvětluje jejich uspořádání v podniku. Účel a formu shrnuje následující tabulka.

Výstup	Účel	Jak
Metamodel podnikové architektury	Věrně zobrazit a vysvětlit to, z čeho se podnik skládá a jak jsou podnikové elementy uspořádány.	Obsažení konstruktů reprezentující všechny podnikové elementy a vazby mezi nimi.
Referenční model procesů	Věrně poznat a zobrazit fungování podniku a vysvětlit to, co se v podniku děje.	Sjednocený pohled na fungování podniku – na uspořádání jeho byznys procesů.

Tabulka 18 – Pokrytí předmětné oblasti (zdroj: autor)

5.2.3 Typ Modelu

Z kapitoly 5.1 a také z Tabulka 18 – Pokrytí předmětné oblasti (zdroj: autor) vyplývá, že metamodel podnikové architektury vyjadřuje:

- Ze kterých podnikových elementů se podnik skládá
- Jak se tyto elementy navzájem ovlivňují

Proto bude pro jeho konstrukci použit model tříd v notaci UML, který je považován za základ objektové analýzy a návrhu a jehož účelem je formální definice konstruktů a vztahů vymezujících studovanou oblast. Jelikož studovaná oblast I jednotlivé konstrukty modelu lze pomocí objektového přístupu efektivně popsat, autor se domnívá, že tato volba je vhodná.

5.2.4 Hlediska modelu a úrovně abstrakce

Jelikož má zkoumaná oblast komplexní charakter, bude při konstrukci metamodelu podnikové architektury použitý *informační pohled*, který se zaměřuje na jednotlivé konstrukty modelu a vysvětluje vazby mezi nimi v kontextu podniku.

5.2.4.1 Kompozitní vyjádření struktury modelu

Při posuzování vhodné úrovně abstrakce pro model popisu problému a návrhu jeho řešení autor vycházel jednak z Davenportovy myšlenky sjednocujícího pohledu na podnik, popsaného v úvodu kapitoly a zároveň snahou o rozdělení problematiky do úrovně podrobnosti, zvládnutelné vzhledem k cílům disertační práce. Dále pak byl v úvodu této kapitoly formulován požadavek na soulad mezi procesy, odrážející logiku obsahového vymezení byznys procesů a strukturálního vymezení byznys procesů v podniku. Při porovnání s požadavkem na vyjádření rozhraní mezi procesy je vidět, že stejný princip lze uplatnit při analýze samot-

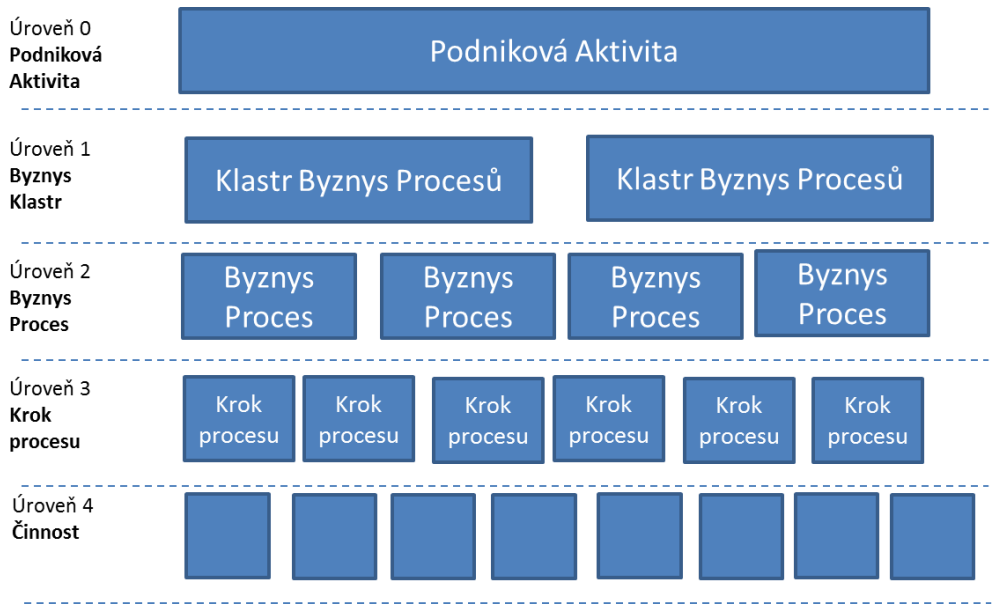
ných byznys procesů i analýze spolupráce mezi procesy. Tuto myšlenku, při zobecnění pro byznys proces v dané úrovni abstrakce, ilustruje následující tabulka.

	Byznys proces	**Spolupráce mezi byznys procesy**
Strukturální hledisko	vyjadřuje pohledy na byznys proces v různých úrovních abstrakce. Strukturální soulad mezi vyjádřením procesu na různých úrovních abstrakce.	Reprezentuje synchronizaci běhu instance procesu s prováděním instancí ostatních procesů prostřednictvím řídící komunikace – signalizace. Strukturální soulad rozlišující vrstvu řídící komunikace a výměny dat u procesu – příjemce a procesu – poskytovatele.
Obsahové hledisko	Vyjadřuje pohledy na byznys proces z hlediska způsobu realizace přidané hodnoty pro dosažení podnikových cílů. Obsahová soulad mezi různými pohledy na obsah toho, co proces a jeho přidanou hodnotu tvoří.	obsahový soulad mezi daty požadované procesem – příjemcem a daty předané procesem - poskytovatelem. A zároveň obsahový soulad mezi signalizační a datovou vrstvou.

Tabulka 19 – Strukturální a obsahové hledisko vyjadřující sjednocený procesní pohled na podnik (zdroj: autor)

Výsledkem je pět úrovní abstrakce procesu, uvedených na Obrázek 40, přičemž referenční model procesů je zkonstruován pro úrovně 0 a 1. Oproti metodice MMABP autor přidal jednu úroveň navíc mezi podnikovou aktivitu a byznys proces. Důvod je ryze praktický. V případě velkého podniku je podle autora obtížné se navigovat mezi úrovní podnikových aktivit a konkrétními procesy. Například u podnikové aktivity "práce s trhem" lze rozlišit klastr procesů spjatých s marketingem a řízením nabídky a klastr procesů spjatých s řízením vztahu se zákazníky. Konkrétní byznys procesy u obou kategorií se významně liší z pohledu obsahu I smyslu jejich existence. Logika autorem navrženého modelu umožňuje konkrétní procesy na jakékoli úrovni abstrakce odvodit z vyšší úrovně abstrakce. Případně pokud již existují, je zpětně namapovat a validovat s modelem procesů na vyšší úrovni abstrakce.

To umožňuje vymezit předmětnou oblast dostatečně srozumitelně a zároveň poskytnout vodítko pro konkrétní podnik při práci s procesy na různých úrovních podrobnosti.



Obrázek 40 - Vertikální úrovně kompozice uvažované v modelu (zdroj: autor)

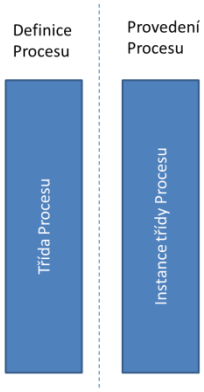
5.2.4.2 Vysvětlení jednotlivých úrovní

- Podniková aktivita vyjadřuje konání v rámci logického seskupení klastrů byznys procesů, hodnotových řetězců, zdrojů, pravidel, praktik a podobně. Podnikové aktivity určují náplň činností podniku na strategické[57] úrovni. Příklady vymezení podnikové aktivity jsou "Práce s trhem" a "Využití zdrojů".
- Klastr byznys procesů vymezuje seskupení byznys procesů podle domény, ve které se uplatňují. Účelem této úrovně je vyjádření uspořádání byznys procesů pro realizaci podnikových aktivit například s využitím systému byznys procesů. Na rozdíl od podnikové aktivity a byznys procesu neslouží tato úroveň pro řízení fungování podniku. Její existence má pouze informativní účel a jejím smyslem je pomoci vysvětlit vazbu konkrétních procesů na podnikové aktivity. Příkladem procesní oblasti je "Marketing a řízení nabídky" nebo "Prodej a řízení vztahu se zákazníky". V modelu je tato úroveň vyjádřena rekurzivní vazbou agregace u třídy podnikové aktivity.
- Byznys Proces vyjadřuje uspořádání (ve formě časové posloupnosti) podnikových činností s přidanou hodnotou pro zainteresované strany, směřujících od události k vyplnění stanoveného cíle. Příkladem byznys procesu je "Péče o zákazníky" nebo "Řízení kampaně".
- Krok procesu vyjadřuje část byznys procesu. V rámci procesu vyřízení žádosti o úvěr tímto krokem je například vyhodnocení bonity klienta. To bere v úvahu skóre zákazníka z bankovních registrů, data o historii a profilu klienta, data vzniklá v průběhu vyplňování žádosti a podobně.
- Činnost tvoří část kroku procesu, kterou je třeba provést. Činností ve výše uvedeném kroku procesu je například zjištění skóre zákazníka z bankovních registrů. Aktivita může být sdružená, tedy obsahovat více vnořených aktivit. V uvedeném případě se aktivita skládá z provedení dotazů do několika bankovních registrů.

5.2.4.3 Definice a provádění procesu

Pojetí procesně řízené organizace vyžaduje oddělit návrh procesu od vlastního provádění procesu. Autorem navržený referenční model procesů v tomto duchu nejen zohledňuje rozdíl mezi třídou procesu a instancí třídy procesu (Obrázek 41), nýbrž tuto myšlenku rozšiřuje.

[57] Z hlediska modelu odpovídající výchozí (nízké) úrovni podrobnosti



Obrázek 41 - Horizontální abstrakce uvažovaná v modelu procesu (zdroj: autor)

Návrh procesu I provádění procesu se totiž v praxi skládá z dalších vrstev. Návrh procesu implikuje jeho prováděcí plán. Tento prováděcí plán je pak vykonán pro jednotlivé úrovně procesu. Schopnost procesu tyto vrstvy rozlišit a správně použít v rámci návrhu a provádění byla uvedena v popisu konstruktu dovedností podniku v kapitole o iniciaci modelu. Praktický dopad se projeví při práci s byznys procesy od úrovně 2 níže a může podle autora vest k nalezení a formulaci akcelerátorů na těchto úrovních abstrakce. Myšlenka je vysvětlena níže.

Oddělení definice procesu (co tvoří obsah) od prováděcího plánu procesu (jak obsah provést).

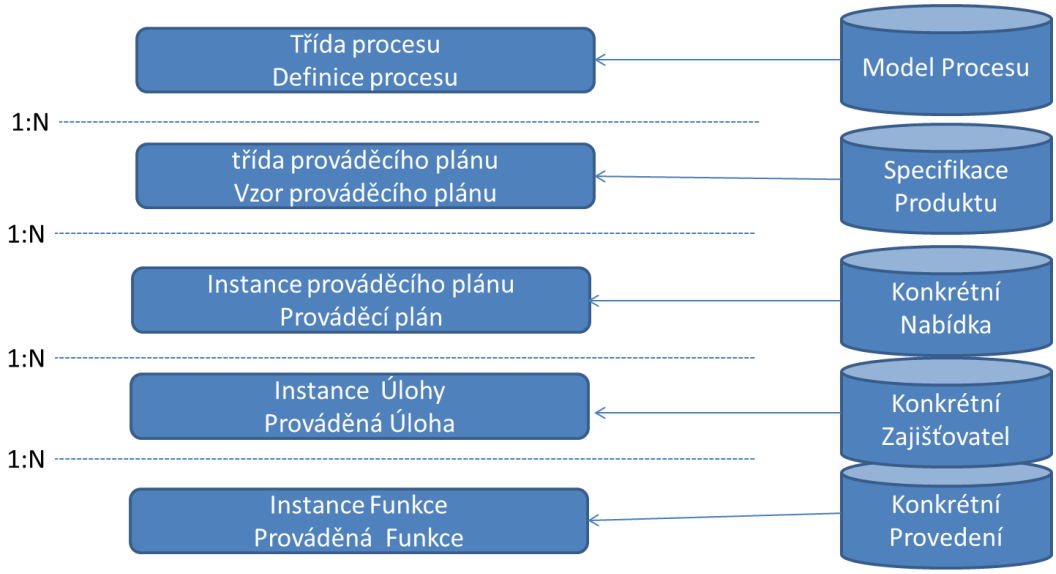
Například nechť má dodavatel 10 produktů, pro které generuje 100 variantních obchodních nabídek podle parametrů produktu. Při splnění tohoto kritéria dodavatel nadefinuje 10 nikoli 100 prováděcích vzorů procesu dodání odpovídající specifikaci 10 produktů.

Dynamické vytváření prováděcího plánu procesu

Při zachování výše zmíněného příkladu jde o situaci, kdy konkrétní prováděcí plán (instance) procesu dodání je vytvořen na základě výběru konkrétních parametrů produktu. Opačnou situací je scénář, kdy je provádění procesu dáno staticky - což zvyšuje cenu, riziko řízení životního cyklu procesu a snižuje jeho pružnost (například pokud dojde ke změně specifikace produktu, je nutné upravit 100 instancí procesů místo 10ti)

Oddělení prováděcího plánu procesu od realizace zajišťující výkon konkrétních činnností nebo transakcí procesu.

Prakticky jde o to vymezit a propojit úrovně abstrakce procesu pro zvýšení jeho pružnosti, snížení rizika a nákladů na jeho životní cyklus. Princip je znázorněn na **Error! Reference source not found.**2. oto kritérium je splněno tehdy, pokud je možné konfiguraci a přiřazení prováděcích funkcí vyplňujících činnost nebo transakci zdroji (část aplikace, člověk, robot apod.) vést odděleně od definice procesu.



Obrázek 42 - příklad vrstvení procesu objednávky, zdroj: autor

5.2.5 Předpoklady modelu

5.2.5.1 Sjednocený procesní pohled na podnik

V kapitolách pojednávajících o teoretických východiskách byla základě rešerše literatury uvedena a rozebrána řadu přístupů, které se věnují dílčímu pohledu na skutečnou podnikovou architekturu , popisujícím fungování podniku, respektive to, jak podnik koná. Společným jmenovatelem většiny analyzovaných přístupů je požadavek na podporu dosahování podnikových cílů. Zároveň z analýzy plyne nutnost činnosti podniku vykonávat v určitém řádu a vzájemném souladu.

5.2.5.2 Hodnotová orientace

V předchozích kapitolách bylo zdůvodněno, že fungování podniku je tvořeno množinou procesů, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zainteresované strany. S odkazem na literaturu byla uvedena klasifikaci zainteresovaných stran a jejich hodnotový systém. Zároveň bylo s odkazem na literaturu uvedeno, že hodnotový systém je v procesně řízené organizaci klíčovým faktorem při návrhu procesů. Jinými slovy je při organizaci posloupnosti činností mít třeba na paměti ekvivalent v podobě přidané hodnoty reprezentované jednotlivými činnostmi. Proto navrhovaný metamodel podnikové architektury hodnotu explicitně uvádí jako vazební třídu pro vyjádření vazby mezi zainteresovaným účastníkem, byznys procesem a podnikovým cílem.

5.2.5.3 Role ICT

V rámci průzkumu literatury byla v předchozích kapitolách diskutována problematika ICT ve smyslu zdrojů a informatických procesů ve vztahu k procesnímu řízení, podnikové architektuře a pojetí zralosti. Z dílčího závěru, uvedeného v kapitole **Error! Reference source not found.**, vyplývá, že ICT se rolíná s byznysem podniku. Dalším poznatkem ovlivňujícím kompozici modelu je teze, podpořená více autory, že ICT většinou má z hlediska procesního řízení, infrastrukturní charakter. ICT je proto v prezentované koncepci nativní součástí infrastrukturních zdrojů i procesů samotných. To vychází z účelu, jímž je ICT v podniku provozováno – umožňovat provádění byznys procesů a služeb, umožnit zlepšování výkonu byznys procesů, inovovat tyto procesy, rušit a vytvářet nové procesy a podobně. Z toho vyplývá existence oboustranné vazby z byznysu směrem k ICT a naopak. V navrženém meta-

modelu podnikové architektury tedy ICT není explicitně uvedeným konstruktem, ale prolíná se procesy, službami a zároveň zdroji.

5.2.5.4 Rozlišení byznysových a infrastrukturních procesů

Model v souladu s metodikou MMABP rozlišuje dva základní typy procesů popisujících fungování podniku. Nejprve to jsou byznys procesy, které tvoří podstatu byznysu podniku. Zadruhé jsou to podpůrné procesy, které slouží k zabezpečení podpory byznysu a umožňují chod podniku. Oba typy procesů přináší hodnotu pro zainteresované účastníky nebo jiné procesy a vychází buď přímo, nebo zprostředkovaně, ze stanovených podnikových cílů. Model akcentuje význam byznys procesů v ekosystému podniku a abstrahuje od podrobného popisu podpůrných procesů. Důvodem je premisa zmíněná na několika místech této práce, ze které vyplývá, že způsob vytváření hodnoty pro zákazníka je klíčovým problémem. Vedlejší, avšak podobně rozsáhlou problematikou, se jeví systém podpůrných procesů. Proto byl přístup, kdy je v modelu zkoumané problematiky podpůrný proces pouze uveden a zasazen do kontextu podnikových aktivit. Jeho plná integrace do modelu přesahuje rámec této práce a vytváří potenciál pro budoucí úvahy nad rozšířením modelu. Analogicky jsou v modelu řešení podpůrné procesy uvažovány, avšak v nízké úrovni podrobnosti.

5.2.5.5 Rozhraní mezi procesy

Metodika MMABP zavádí službu jako nástroj spolupráce dvou procesů ve smyslu vyjádření univerzálního rozhraní mezi dvěma procesy. Navrhovaný metamodel podnikové architektury zavádí pojem byznys služby v obecnější podobě. To prakticky rozšiřuje definici, že služba tvoří rozhraní mezi byznys procesy o předpoklad, že služba je podtypem podnikové aktivity. Význam služby je klíčovým z hlediska integrity modelu, avšak zároveň velmi komplexním tématem. Jelikož je jedním z konstruktů metamodelu podnikové architektury, je jí věnován prostor v kapitole popisu metamodelu podnikové architektury. Referenční model procesů se službou nezabývá, neboť se v kontextu modelu jedná o stupeň podrobnější dekompozice, která jde nad možnosti rozsahu této práce. Referenční model procesů se nezabývá ani dohodou o úrovni služby ze stejného důvodu.

5.2.5.6 Integrace s byznys procesy externích organizací

Jednou z výzev modelu je přizpůsobení podnikové architektury novým technologiím a měnícímu se ekosystému trhu, ve kterém se podnik nachází. Klíčovou vazbou se jeví vztah oboustranného ovlivňování technologií a potřeb zákazníků a následný tlak na změnu uspořádání, případně obsahu byznys aktivit podniku v důsledku změny potřeb zákazníků. Navrhovaný model tyto změny podporuje a je založený na předpokladu, že změny byznys aktivit podniku vedou ke změnám v uspořádání, případně obsahu jeho byznys procesů. Pro podnik, respektive procesy jeho byznys architektury, to znamená připravenost na kontinuální provádění změn ve způsobu jeho fungování, kde byznys procesy podporují měnící se požadavky zainteresovaných stran.

Integraci byznys aktivit do externího prostředí, neboli rozhraní mezi byznys procesy podniku a externí organizací, model uvažuje prostřednictvím sady B2B transakcí, jejichž obsah a uspořádání dán na úrovni byznys služeb, konkrétně pomocí instrumentu dohody o úrovni poskytovaných služeb.

5.2.5.7 Náležitosti procesu

Vzhledem k popsaným úrovním procesu v modelu je pro řešení modelu třeba stanovit formu popisu procesu na jednotlivých úrovních abstrakce. Tato oblast byla dostatečně zmapována a vysvětlena v kapitole 3. Proto lze vycházet z Tabulka 6, která stanovuje množinu atributů , jimiž lze proces po-

psat. V rámci modelu se pouze přizpůsobuje přiřazení atributu z hlediska vhodnosti jeho užití u procesu dané úrovně granularity, což vysvětluje Tabulka 20.

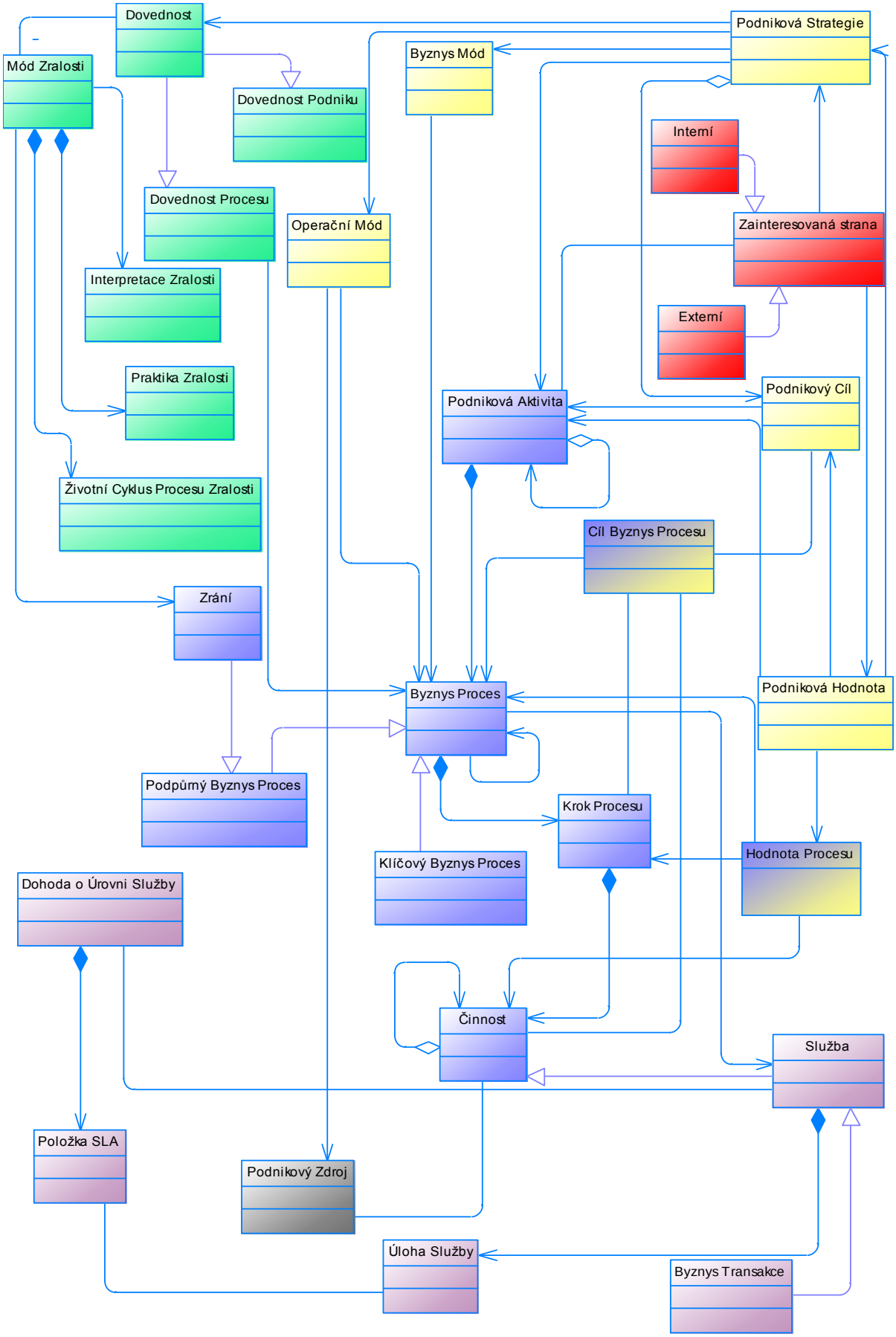
Atribut Procesu	**Užití atributu Procesu**
Název Procesu	Vždy
Podnikové cíle	Úroveň 0,
Cíl procesu	Úroveň 1 .. 4
Vstupy	
Produkt/Služba	Vždy
Hodnota-oblasti zlepšení	Vždy
Slovní popis	Úroveň 2 až 4
RACI	Úroveň 2 až 4
Vlastník	Vždy
Zákazník	Úroveň 2 .. 4
Metriky	Vždy
Startovací událost	Úroveň 2 .. 4
Podmínky, pravidla	Úroveň 2 .. 4
Informační systémy	Úroveň 3, 4
Dokumenty	Úroveň 3, 4

Tabulka 20 - vyjádření použití atributů pro popis procesu v referenčním modelu procesů

5.3 Metamodel podnikové architektury

Metamodel podnikové architektury je vytvářen pro použití v podniku, neboli entity založené za účelem tvorby zisku a hodnoty pro vlastníka. Není vytvářen pro použití v organizacích, jež fungují na jiných principech (státní správa, neziskové organizace a podobně). Podnik je v modelu chápán jako soubor hmotných, nehmotných a osobních elementů sloužících k vytváření zisku prostřednictvím zpeněžení hodnot pro zainteresované strany.

Na základě definice výše, na základě kapitoly 5.1 a na základě poznatků o ontologii podniku v kapitole 1 a odvozené celostní vrstvy podnikové architektury, je tento ontologický model podniku zkonstruován. V souladu se zdůvodněním typu modelu výše v textu je pro reprezentaci konstruktů modelu a vazeb mezi nimi je použit objektový model, vyjádřený pomocí syntaxe UML. Tento model je znázorněn na



Obrázek **43**. Pro snadnější orientaci jsou jednotlivé konstrukty zabarveny tak, aby odpovídaly jejich

příslušnosti v rámci celostní vrstvy architektury podniku na Obrázek 37, v kapitole 5.1.

5.3.1 Konstrukty metamodelu podnikové architektury

Název konstruktu	*Prvek celostní vrstvy PA*
Byznys Mód	Motivátory
Byznys Proces	Klíčové/podpůrné Procesy
Byznys Transakce	Služby
Cíl Byznys Procesu	Motivátory
Dohoda o Úrovni Služby	Služby
Dovednost	Dovednosti
Dovednost Podniku	Dovednosti
Dovednost Procesu	Dovednosti
Externí zainteresovaná strana	Externí Zainteresované strany
Hodnota	Motivátory
Interní zainteresovaná strana	Interní zainteresované strany
Interpretace Zralosti	Dovednosti
Klíčový Byznys Proces	Klíčové/podpůrné Procesy
Krok Procesu	Klíčové/podpůrné Procesy
Mód Zralosti	Dovednosti
Operační Mód	Motivátory
Podniková Aktivita	Klíčové/podpůrné Procesy
Podniková Strategie	Motivátory
Podnikový Cíl	Motivátory
Podnikový Zdroj	Zdroje
Podpůrný Byznys Proces	Klíčové/podpůrné Procesy
Položka SLA	Služby
Praktika Zralosti	Dovednosti

Služba	Služby
Zainteresovaná strana	Externí, Interní zainteresované strany
Zrání	Dovednosti
Úloha Služby	Služby
Činnost	Klíčové/podpůrné Procesy
Životní Cyklus Procesu Zralosti	Dovednosti

Tabulka 21 – Konstrukty metamodelu PA (zdroj:autor)

Podniková strategie

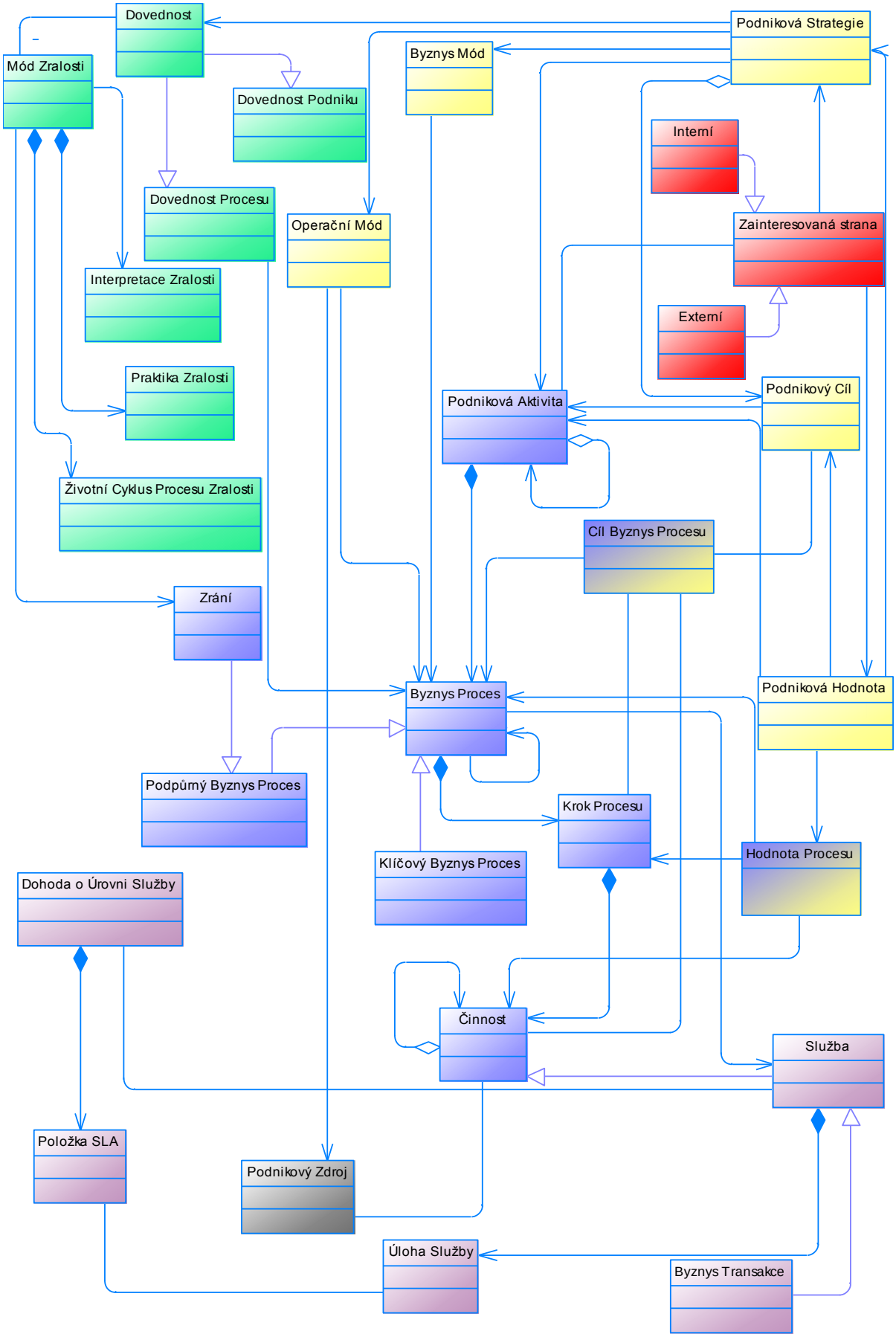
Podniková strategie vychází ze strategické mapy podniku, určující jakým způsobem v podniku vzniká hodnota. Smyslem její existence je realizace stanovených hodnot prostřednictvím vyjádření podnikových cílů a způsobu jejich plnění. Obsahem podnikové strategie vedle stanovení podnikových cílů také postup jejich dosažení, pravidla a předpoklady pro jednotlivé oblasti podnikových aktivit.

Operační mód

Operační mód podniku určuje způsob soustředění podnikových elementů (zdrojů, procesů, práv, majetkových hodnot a podobně). Vychází ze strategie podniku a představuje základní východisko pro organizaci byznysu podniku. Typické otázky vedoucí ke stanovení operačního modelu podniku se týkají struktury vlastnických práv, podnikové governance, správy podnikových aktiv, právního domicilu a podobně. Operační mód také sdružuje veškeré podnikové politiky a směrnice ve vztahu k infrastruktuře a procesům v podniku.

Zainteresovaná strana

Anglický termín „Stakeholder“ vyjadřuje zainteresovanou stranu v podniku. Stakeholder může být v principu interní (zaměstnanec, vlastník a podobně) nebo externí (zákazník, partner, stát a podobně). Stakeholder má vždy určitý záměr ve vztahu k podniku, který sleduje dosažení stanoveného cíle. Každý stakeholder zároveň vykazuje určitý hodnotový systém ovlivňující jeho cíle a záměry. V podnikové praxi, na rozdíl od obecně definované organizace, je primární hodnota stakeholdera orientovaná na finanční plnění, nebo očekávání.



Obrázek 43 - Metamodel podnikové architektury (zdroj: Autor)

Byznys Mód

Byznys mód určuje způsob vydělávání peněz podnikem a tedy je určujícím faktorem pro fungování byznysu podniku. Obsah byznys modelu vyjadřuje odpovědi na otázky:

- Co podnik produkuje
- Pro koho produkuje
- Jakým způsobem podnik získává ze své produkce peníze

Podnikový cíl

Podnikový cíl vyjadřuje formální popis milníků a podmínek jejich dosažení ve smyslu čeho má vedení podniku dosáhnout, reprezentujících očekávání vlastníků (strategická dlouhodobá úroveň) a úkoly vedení (zpravidla fiskální období). Podnikový cíl je třeba vyjádřit kvantitativně v konkrétních ukazatelích výkonnosti podniku. Příkladem podnikových cílů jsou: Cena za podíl, podíl na trhu, ziskovost a podobně.

Podniková aktivita

Podniková aktivita vyjadřuje konání v rámci logického seskupení procesních oblastí (neboli klastrů byznys procesů), hodnotových řetězců, zdrojů, pravidel, praktik a dalších podnikových elementů. Podnikové aktivity určují náplň činností podniku na strategické[58] úrovni. Příklady vymezení podnikové aktivity jsou “Rozvoj podniku” a “Provoz podniku”.

Byznys Proces

Byznys procesem v modelu se rozumí množina aktivit využívající podnikové zdroje, organizovaná v časové posloupnosti, směřující k dosažení konkrétního cíle pro konkrétního zákazníka, ať již v rámci organizace nebo vně. Byznys proces má vlastníka, cíl, vstupy a výstupy a další atributy. Byznys procesem je například vyřízení reklamace zákazníka, vyřízení žádosti o poskytnutí úvěru, objednávka zboží zákazníkem a podobně.

Cíl byznys procesu

Cíl byznys procesu vyjadřuje smysl existence byznys procesu. Tvoří vazební objekt mezi podnikovým cílem a byznys procesem, neboť tento vztah je esencí koncepce procesně řízeného podniku. U Cíle byznys procesu je vhodné vymezit další objektové vlastnosti (pravidla dosažení, metriky, použití metrik a podobně.). Byznys proces by měl mít právě jeden primární cíl a nula nebo více sekundárních cílů.

Podniková Hodnota

Hodnota je určujícím faktorem vztahu mezi podnikem a zainteresovanými stranami (stakeholdery). Vyjadřuje očekávání zainteresované strany vstupující do vztahu s podnikem, že podnik reprezentuje určitou hodnotu.

Hodnota procesu

[58] Z hlediska modelu odpovídající výchozí (nízké) úrovni podrobnosti

Hodnotové pojetí je součástí řízení životního cyklu byznys procesů pro dosažení jejich účelnosti, účinnosti a adaptability ve smyslu, že každý proces má přidávat hodnotu vůči stanovenému cíli. Existence přidané hodnoty je zároveň argumentem zachování procesu při zeštíhlování.

Klíčový byznys proces

Navržený metamodel podnikové architektury je založen na principu fungování podniku, nikoli organizace v obecném slova smyslu. Klíčový byznys proces je pak typem procesu, který tvoří přidanou hodnotu pro externí zainteresované strany (zákazník, partner a podobně).Vyjadřuje nástroj splnění očekávání plynoucích z hodnotového systému zainteresované strany na straně jedné a uspokojením těchto potřeb prostřednictvím produktů a služeb poskytovaných podnikem na straně druhé. Je třeba pamatovat na to, že smyslem podniku je tvorba zisku a hodnoty pro vlastníky. Proto je cílem klíčových byznys procesů potřeby zainteresovaných stran nejen uspokojit, ale i zpeněžit. Příkladem klíčového byznys procesu je vystavení objednávky produktu nebo služby.

Podpůrný byznys proces

Je typem byznys procesu. Smyslem podpůrných byznys procesů je vytvářet předpoklady pro efektivní provádění instancí klíčových byznys procesů. Tvoří přidanou hodnotu pro interní zainteresované strany (pracovníky v různých rolích a úrovních řízení, vlastníky a podobně). U podpůrných procesů je žádoucí jejich komoditizace, umožňující snížení jednotkových nákladů a škálování jejich ekonomiky z rozsahu, například formou outsourcingu. Příkladem podpůrného byznys procesu je reporting, zpracování účetní závěrky, nábor nových pracovníků a podobně.

Zrání

Model uvažuje další podtyp byznys procesu, jenž řeší problematiku řízení zralosti byznys procesů v podniku. Důvodem pro jeho explicitní vyjádření v modelu je význam řízení zralosti byznys procesů pro dosažení efektivního a pružného fungování organizující logiky podniku. Zralost zde plní v principu dvojí funkci:

- (auto)[59]korekční mechanizmus zajišťující nástroj řízeného provádění změn v byznys procesech s cílem účinně měnit byznys proces s ohledem na nedostatky při jeho provádění a požadavky vyplývající z vnějších vlivů na podnik.
- Nástroj umožňující řízení životního cyklu procesů s cílem dosažení požadovaných cílů procesu při provádění jeho instance.

Příkladem procesu zralosti je měření a vyhodnocování provádění instancí byznys procesů, návrh byznys procesů a podobně.

Životní cyklus procesu zralosti

Umožňuje pružně s modelem zralosti pracovat a za běhu přizpůsobovat heuristikám a měnícím se potřebám. Důvodem jeho zohlednění v modelu je zejména zajištění pružnosti v rozsahu a podrobnosti posuzování a interpretace zralosti. Vychází z předpokladu, že podnik se v čase vyvíjí nejen z hlediska fází jeho životního cyklu, ale i struktury a povahy jednotlivých podnikových elementů. Co je pro jeden konkrétní podnik vhodné z hlediska použitých metrik a rozsahu byznys procesů při posuzování zralosti, může být zavádějící pro jiný konkrétní podnik, ač se oba nalézají ve

[59] Přívlastek „autokorekční“ je platný pouze při dosažení určité úrovně zralosti byznys procesů a podniku jako celku

stejné fázi životního cyklu.

Služba

Služba tvoří rozhraní mezi dvěma asynchronními byznys procesy a vyjadřuje interakci těchto dvou byznys procesů v rámci konkrétní aktivity. Služba je z podstaty součástí obou navzájem komunikujících byznys procesů. Služba může obsahovat definované ex ante a ex post podmínky použití služby, sémantiku pro užití služby, pravidla pro konfiguraci a provádění služby. Hodnota služby je v zásadě určena jejími vlastnostmi:

- Cíl služby popisující smysl její existence
- Užitné funkce služby
- Specifikace možností přístupu ke službě
- Soubor pravidel pro užití služby
- Soubor vlastností služby tvořících její přidanou hodnotu

Činnost

Činností se v modelu rozumí prováděné aktivity v rámci procesu. Na rozdíl od služeb netvoří rozhraní a slouží k provádění jednotlivých kroků procesu. Příkladem činnosti je převoz materiálu do výrobní linky, fakturace, schválení žádosti a podobně.

Service Level Agreement

SLA je součástí formálního sjednaného byznys kontraktu mezi dvěma byznys procesy, to jest mezi rolí procesu poskytovatele služby a rolí procesu zákazníka služby. Popisuje společné porozumění všech aspektů kontrahované služby, role a vymezuje odpovědnosti obou procesů od momentu požadavku poskytnutí produktu po ukončení jeho užívání. Primárním účelem SLA je specifikace závazku k úrovni služby na straně procesu - poskytovatele, spíš než specifikace služby per se, jež je součástí definice služby.

Úloha Služby

Služba z podstaty její definice poskytuje určitý soubor plnění, jehož vykonání je třeba zajistit. K tomu slouží specifikace úloh tvořících součást služby. Vztah mezi službou a úlohou služby je kompozitní, neboť existence samostatné úlohy služby nemá smysl. Zjednodušeně lze říci, že úloha služby je atomickým elementem služby, který je třeba provést. Příkladem úlohy služby je dotaz do registru SOLUS v rámci služby ověření platební historie klienta.

Položka SLA

Položkou SLA je specifikace parametrů a metrik pro jednotlivé části SLA, které odpovídají úlohám služby. Vztah mezi položkou SLA a SLA je kompozitní. Analogicky jako u Byznys služby i položka SLA tvoří základní stavební prvek SLA.

Byznys Transakce

Byznys transakce je specifickou službou. Její použití je vázáno na oblast B2B[60] procesů, zajišťujících plnění hodnoty mezi podnikem a externí zainteresovanou stranou. Byznys transakce provádí realizaci vztahu mezi

[60] Z anglické fráze „Business – to – Business“, vyjadřující tržní prostředí, kde podniky tvoří nabízející i poptávající část trhu.

dodavatelem a podnikem, partnerem a podnikem ve formě vytváření, dodávání, fakturace a podpory produktů a služeb nabízených podnikem.

Iniciuje Byznys proces – žadatel	Element Byznys Transakce	Iniciuje Byznys proces - poskytovatel
X	1. Vyžádání výstupu a poskytnutí vstupu	
	2. Signalizace potvrzení doručení zprávy	X
	3. Signalizace akceptace zprávy	X
	4. Poskytnutí požadovaného výstupu	X
X	5. Signalizace potvrzení doručení zprávy	
X	6. Signalizace akceptace výstupu	

Tabulka 22 – návrh obecného schéma byznys transakce (Zdroj: Autor)

Příkladem byznys transakce je žádost o zjištění dostupnosti zboží u dodavatele.

Mód Zralosti

Mód zralosti vyjadřuje způsob využívání zralosti podnikem, jako nástroje pro zlepšování výkonu byznys procesů. Obsahem koncepce je způsob vyhodnocování a interpretace zralosti jednotlivých procesů, kvalifikace priority procesů vzhledem k podnikovým cílům a přizpůsobení se vnějším vlivům a poznatkům z provádění byznys procesů.

Praktika Zralosti

Koncepce zralosti v modelu je založena na předpokladu, že se zralost byznys procesů v podniku periodicky posuzuje. Posouzení zralosti však předchází soubor činností a rozhodnutí, jejichž cílem je připravit předpoklady pro provedení hodnocení zralosti. Zajištění těchto předpokladů i samotný výkon posouzení model zavádí jako praktika zralosti. Pro vyhodnocení je nutné nejprve stanovit faktory posouzení a způsob jejich měření, prioritizovat procesy pro posouzení a podobně. Příkladem praktika zralosti je stanovení množiny byznys procesů, provedení posouzení zralosti konkrétního procesu a podobně.

Interpretace Zralosti

Interpretace zralosti v navržené metodě integruje dva účely. Zaprvé schopnost vedení podniku porozumět výstupu plynoucího z posouzení zralosti byznys procesu z hlediska významu tohoto nálezu pro podnik a zadruhé možnost porozumět tomu, co výstup znamená z pohledu zaměření na možné oblasti zlepšení. Obě složky jsou povinné, neboť podle mého názoru tvoří vysokou přidanou hodnotu celé koncepce.

Podnikový zdroj

V souladu s uvedenými zásadami procesního řízení plní podnikový zdroj podpůrnou funkci pro vykonávání podnikových činností. Autor považuje za důležité uvést, že podnikový zdroj v navrženém modelu vyjadřuje různé podnikové elementy jako ICT, výrobní linku, kapitál, IPR[61], čas a podobně.

Krok procesu

[61] Z anglického Intellectual Property Rights, český ekvivalent jsou práva k duševnímu vlastnictví jako licence, patenty, průmyslové vzory a podobně

Byznys proces tvoří soustava kroků sdružujících činnosti podniku. Krok byznys procesu směřuje k naplnění dílčího cíle procesu. Existence kroku procesu je dána hodnotou, kterou přináší v rámci byznys procesu. V kapitole věnované konstrukci metamodelu je vysvětlen příklad kroku procesu ve vztahu k byznys procesu.

Dovednost

Dovednost byla definována v celostní vrstvě PA jako rozdílový faktor mezi tím procesy a infrastrukturu mít a umět je efektivně použít pro dosahování stanovených podnikových cílů.

Dovednost podniku

Tyto dovednosti jsou spojené s organizací jako takovou a určují, do jaké míry je organizace připravena používat své procesy a infrastrukturu pro naplňování svých cílů. Struktura těchto dovedností vychází z rozšíření PEMM modelu. PEMM model byl představen v kapitole 4 a jeho rozšíření v kapitole 5.1.

Dovednost procesu

Jedná se o dovednosti procesů organizace, určující schopnost procesů dosahovat stanovených cílů. Struktura těchto dovedností vychází z rozšíření PEMM modelu. PEMM model byl představen v kapitole 4 a jeho rozšíření v kapitole 5.1.

5.3.1.1 Vazby mezi prvky modelu

Vazby mezi prvky modelu jsou znázorněny v následující tabulce:

Třída A	Třída B
Byznys proces	Operační Mód
Úloha Služby	Služba
Byznys proces	Byznys Mód
Položka SLA	Dohoda o Úrovni Služby
Byznys Mód	Podniková Strategie
Mód Zralosti	Zrání
Byznys Proces	Služba
Operační Mód	Podniková Strategie
Byznys Proces	Služba
Služba	Dohoda o Úrovni Služby
Podnikový Cíl	Podniková Strategie
Podniková Aktivita	Podnikový Cíl

Interpretace Zralosti	Mód Zralosti
Praktika Zralosti	Mód Zralosti
Životní Cyklus Procesu Zralosti	Mód Zralosti
Podniková Aktivita	Zainteresovaná strana
Cíl Byznys Procesu	Byznys Proces
Podnikový Cíl	Cíl Byznys Procesu
Podniková Strategie	Zainteresovaná strana
Zdroj	Operační Mód
Byznys Proces	Hodnota
Podniková Hodnota	Zainteresovaná strana
Podniková Aktivita	Podniková Strategie
Dovednost	Mód Zralosti
Podnikový Cíl	Podniková Hodnota
Byznys proces	Byznys proces
Byznys Proces	Dovednost Procesu
Podnikový Zdroj	Činnost
Cíl Byznys Procesu	Činnost
Cíl Byznys Procesu	Krok Procesu
Dovednost	Podniková Strategie
Činnost	Krok Procesu
Činnost	Činnost
Krok Procesu	Byznys Proces
Byznys Proces	Podniková Aktivita
Podniková Aktivita	Podniková Aktivita
Hodnota procesu	Krok Procesu
Položka SLA	Úloha Služby

Podniková hodnota	Podniková strategie
Podniková hodnota	Hodnota procesu
Podniková hodnota	Podniková aktivita
Hodnota procesu	Činnost

Tabulka 23 – Seznam vztahů mezi prvky navrženého metamodelu PA

Vazba Podniková strategie – Podnikový cíl

Účelem podnikové strategie je stanovení podnikových cílů jednotlivých podnikových aktivit a dále souboru pravidel, omezení a dalších vodítek pro dosažení těchto cílů. Role vztahu od podnikové strategie směrem k podnikovému cíli vyjadřuje, že podniková strategie *vymezuje* podnikové cíle. Role vztahu od podnikového cíle směrem k podnikové strategii vysvětluje, že podnikové cíle *tvoří* součást podnikové strategie.

Vazba Podniková Aktivita – Podnikový cíl

Podniková aktivita určuje náplň činností podniku na strategické úrovni. Role vztahu od podnikového cíle směrem k podnikové aktivitě vyjadřuje, že podnikový cíl vymezuje modus operandi podnikových aktivit. Role vztahu od podnikové aktivity směrem k podnikovému cíli charakterizuje, že se podniková aktivita *řídí* podnikovými cíli.

Vazba Operační mód – Byznys proces

Operační mód vyjadřuje základní organizaci podnikových aktiv[62]. Role vztahu od operačního módu směrem k podnikové aktivitě vyjadřuje, že operační mód ovlivňuje podnikové aktivity. Role vztahu od podnikové aktivity směrem k operačnímu módu vysvětluje, že podnikové aktivity vychází z daného operačního módu.

Vazba služba - Úloha služby

Úloha služby je atomickým elementem služby, který je třeba provádět. Charakter této vazby je kompozitní. Role vazby od služby směrem k úloze služby vyjadřuje, že služba definuje počet a strukturu úloh služby. Role vazby od úlohy služby směrem k službě vysvětluje, že úloha služby tvoří nedílnou součást služby.

Vazba Byznys mód – byznys proces

Existence a úroveň této vazby jsou významné faktory ovlivňující zralost podniku. Role vztahu od byznys módu k podnikové aktivitě vyjadřuje, že podnikové aktivity de facto implementují byznys model s využitím byznys procesů. Byznys mód je tedy jedním z východisek při formování podnikových aktivit. Role vztahu od podnikové aktivity směrem k byznys módu vysvětluje, že podnikové aktivity umožňují kvalitativní zlepšování byznys módu.

Vazba Cíl byznys procesu – podnikový cíl

[62] Obecně, nikoli v účetním významu

Existence a úroveň této vazby má výrazný vliv na celkovou výkonnost podniku. Důvodem je rozhodující podíl procesů na tvorbě přidané hodnoty, jež je základem pro stanovení cílů. Role vztahu od podnikového cíle směrem k cíli byznys procesu vyjadřuje, že podnikový cíl je výchozí veličinou, určující mantinely pro vymezení cíle byznys procesu. Role vztahu od cíle byznys procesu směrem k podnikovému cíli vysvětluje, že cíl byznys procesu je třeba namapovat na podnikový cíl.

Vazba Položka SLA – Service Level Agreement

Tato vazba vyjadřuje kompozitní vztah mezi oběma konstrukty modelu. Role od SLA směrem k položce SLA vysvětluje, že SLA se skládá z jednotlivých položek SLA. Naopak role od SLA položky směrem k SLA vyjadřuje, že položky SLA tvoří SLA.

Vazba Byznys model – Podniková strategie

Existence a úroveň této vazby jsou významnými faktory zralosti byznysu v podniku. Vazba vyjadřuje, že byznys model a podnikovou strategii je třeba držet v souladu. Role od podnikové strategie směrem k byznys modelu vysvětluje, že podniková strategie určuje podobu byznys modelu tím, že vytváří předpoklady pro jeho stanovení. Role od Byznys modelu k podnikové strategii spočívá v tom, že byznys model transformuje základní priority do logiky popisující způsob monetizace produktů a služeb podniku.

Byznys proces – Cíl byznys procesu

Oproti přístupům, vyjadřujících cíl procesu jako atribut procesu, navržený model uvažuje cíl byznys procesu jako vazební objekt mezi byznys procesem a podnikovým cílem, neboť cíl byznys procesu má své jedinečné charakteristiky a metody (měření, interpretace a podobně). Role od byznys procesu k cíli byznys procesu vysvětluje, že byznys proces se řídí cílem byznys procesu. Role od cíle byznys procesu k byznys procesu vyjadřuje, že cíl určuje podobu byznys procesu.

Operační mód – podniková strategie

Vztah těchto dvou konstruktů modelu vysvětluje další krok v procesu dekompozice dlouhodobých cílů vlastníka do konkrétních činností v podniku. Role směrem od podnikové strategie k operačnímu módu vyjadřuje, že podniková strategie a operační mód podniku se navzájem ovlivňují. Role směrem od operačního módu k podnikové strategii vyjadřuje, že operační mód je vázán podnikovou strategií.

Služba – Service Level Agreement

Vztah těchto dvou elementů modelu vyjadřuje logiku pojetí služby v modelu. Role směrem od byznys služby k SLA vysvětluje, že součástí užití služby v kontextu rozhraní mezi byznys procesy je dohoda o úrovni poskytování této služby. Role směrem od SLA k byznys službě vyjadřuje, že SLA tvoří přidanou hodnotu služby. Úroveň SLA přímo ovlivňuje kvalitu služby jak z hlediska struktury, tak obsahu.

Podniková aktivita – Podnikový cíl

Existence této vazby vysvětluje pravidlo, že každá podniková aktivita má mít svůj cíl a obráceně, že každý cíl má být stanoven ve vztahu k podnikové aktivitě. Role od podnikového cíle směrem k podnikové aktivitě vyjadřuje, že podnikový cíl určuje směr podnikových aktivit a je nástrojem jejich vyhodnocení. Role od podnikové aktivity směrem k podnikovému cíli vysvětluje struktura a obsah podnikových aktivit vychází ze stanovených podnikových cílů.

Interpretace zralosti – Mód zralosti
Vztah mezi těmito konstrukty modelu vysvětluje význam interpretace zralosti v metamodelu podnikové architektury. Role směrem od módu zralosti k interpretaci vyjadřuje, že interpretace vychází ze souboru pravidel daných koncepcí, ale I heuristiky plynoucí z užívání modelu. Role směrem od interpretace zralosti k módu zralosti vyjadřuje, že se interpretace mění na základě změn v módu zralosti v důsledku výše uvedených důvodů.

Praktika zralosti – Mód zralosti
Důvodem existence tohoto vztahu je předpoklad, že užití zralosti má vliv na jeho mód a naopak. Role směrem od módu zralosti k praktiku zralosti vyjadřuje, že koncepce určuje podobu praktik zralosti. Role směrem od praktik zralosti ke koncepci zralosti vyjadřuje, že praktika tvoří součást koncepce zralosti.

Životní Cyklus Procesu Zrání – Mód zralosti
Kompozitní vztah mezi oběma konstrukty říká, že pro dosažení adekvátní pružnosti je model zralosti třeba řídit a měnit v čase. Role směrem od koncepce zralosti k řízení životního cyklu procesu zrání vyjadřuje, že určuje řízení životního cyklu modelu zralosti. Role v obráceném směru určuje, že řízení životního cyklu procesu zrání je její součástí.

Mód zralosti – Proces zrání
Kompozitní vztah mezi oběma konstrukty určuje, že řízení zralosti byznys procesu je integrální součástí koncepce zralosti v podniku. Role směrem od koncepce zralosti k řízení zralosti byznys procesu vyjadřuje, že koncepce zralosti určuje, jak má být zralost procesu řízena. Role směrem od řízení zralosti byznys procesu ke koncepci zralosti vysvětluje, že řízení zralosti procesu tvoří součást koncepce zralosti v podniku.

Podniková strategie – Zainteresovaná strana
Z logiky věci je podnik ovlivňován vnějším I vnitřním prostředím a současně zainteresovanými stranami, které v nich působí. Z toho vyplývá předpoklad existence této vazby. Role od zainteresované strany směrem k podnikové strategii vyjadřuje, že zainteresovaná strana ovlivňuje podnik a tím I formování podnikové strategie. Role od podnikové strategie k zainteresovaná strana vysvětluje, že strategie odráží hodnoty a očekávání zainteresovaných stran.

Byznys proces – Hodnota Procesu
Existence této vazby je zohledněním hodnotového pojetí v modelu procesně stavěné architektury. Role směrem od hodnoty k byznys procesu vyjadřuje předpoklad, že hodnota vnímaná zainteresovanou stranou je jedním z faktorů určujících obsah a strukturu procesu. Role směrem od byznys procesu k hodnotě vyjadřuje, že byznys proces vytváří hodnotu vnímanou zainteresovanou stranou.
Tato vazba slouží jako kontrolní mechanismus pro vyhodnocení relevance stanoveného cíle procesu.

Podniková hodnota – Podniková strategie
V třetí kapitole této práce byl vysvětlen hodnotový přístup. Tento přístup je zapracován do logiky metamodelu. Formulace dlouhodobé hodnoty podniku určuje podnikovou strategii. A naopak podniková strategie vychází z definovaných hodnot podniku, dává vodítko jak těchto hodnot dosáhnout prostřednictvím byznysových, fiskálních a dalších cílů.

Byznys proces (příjemce) – Služba
V třetí kapitole této práce byla definována služba jako rozhraní mezi procesy, vyjadřující spolupráci mezi procesy. Byznys proces může poskytovat více služeb a stejně tak služba se váže minimálně na dva procesy: Proces poskytovatele a proces příjemce služby.

Byznys proces (poskytovatel) – Služba
V třetí kapitole této práce byla definována služba jako rozhraní mezi procesy, vyjadřující spolupráci mezi procesy. Byznys proces může poskytovat více služeb a stejně tak služba se váže minimálně na dva procesy: Proces poskytovatele a proces příjemce služby.

Podniková aktivita – zainteresovaná strana
Vztah vyjadřuje poznání z kapitol 2,3. Podniková aktivita je ovlivněna zainteresovanou stranou podle toho, o jakou zainteresovanou stranu se jedná. Vlastník a management podniku ovlivňují podnikové aktivity směrem k dosahování podnikových cílů. Externí zainteresovaná strana – například obchodní partner, ovlivňuje podnikové aktivity směrem k dosahování svých cílů.

Operační mód – zdroj
Vztah mezi operačním modem a zdrojem vyplývá z analýzy operačního modelu v druhé kapitole a vysvětlení funkce zdroje v druhé kapitole a při iniciaci celostní vrstvy podnikové architektury v páté kapitole. Operační mód může přímo ovlivňovat stav podnikové infrastruktury, například formou směrnic, politik a nařízení vyplývajících z regulace a podobně. Na druhou stranu zdroj může ovlivňovat operační mód. Pokud například zahraniční společnost usiluje o těžbu nerostné suroviny, je logické, že v místě těžby musí být ustavena společnost s příslušným právním domicilem, s určitým kapitálem, vlastnickou strukturou, zařízením pro těžbu a podobně.

Operační mód – byznys proces
Byznys procesy a rámec pro jejich provádění se navzájem ovlivňují, jak vyplývá z tezí celostní vrstvy podnikové architektury. Politiky informační bezpečnosti například stanovují způsob provádění podpůrného procesu řízení informační bezpečnosti v podniku. Dalším příkladem je operační mód, kdy podporu podnikové infrastruktury zajišťuje jiná společnost, než která infrastrukturu vlastní. V tomto případě pak proces podpory musí být adekvátně nastaven a prováděn. A naopak klíčový byznys proces, například prodej, může ovlivňovat způsob soustředění podnikových aktiv a nastavení podnikových politik, směrnic a podobně.

Byznys mód – byznys proces
Analýza Osterwaldova přístupu, jakož I dalších pojetí analyzovaných v třetí kapitole, v části pojednávající o byznys módu, vysvětlila souvislost mezi popisem způsobu realizace obratu a byznys procesy v podniku. Byznys mód popisuje logiku podnikání, zatímco byznys proces popisuje realizaci této logiky v podobě struktury a posloupnosti činností. Byznys mód tedy má vliv na podobu byznys procesu. A opačně, byznys proces (například s využitím nové infrastruktury) umožňuje měnit byznys mód podniku.

Dovednost – Mód zralosti

Ve druhé a čtvrté kapitole byly analyzovány dovednosti podniku. Z této analýzy vyplývá, že dovednosti přímo ovlivňují mód zralosti podniku. Tato souvislost je podrobně rozebrána v řadě přístupů jako PEMM, Luftmanův model zralosti, BPMM a dalších. Mód zralosti je individuální pro každý podnik, neboť stejné dovednosti mohou mít v různých podnicích jinou váhu.

Byznys proces – dovednost procesu

Ve čtvrté a páté kapitole byly rozebrány dovednosti a výsledný konstrukt byl vysvětlen při tvorbě celostní vrstvy podnikové architektury. Dovednost procesu je jedním ze dvou základních podtypů dovednosti podle Hammerova modelu PEMM. Dovednosti procesu vysvětlují stav jeho zralosti podle daných praktik zralosti.

Cíl byznys procesu – Činnost

Štíhlý přístup analyzovaný ve třetí kapitole, jeho znaky nese I pojetí procesně řízené organizace, praví, že každá činnost musí přispívat k naplnění svého cíle. Jelikož činnost tvoří součást byznys procesu a ten má v pojetí procesně řízené organizace svůj cíl, pak každá činnost musí přispívat k naplnění cíle tohoto byznys procesu. Opačným směrem vztah vyjadřuje, že cíl byznys procesu má vliv na návrh a provádění činnosti, která je součástí tohoto procesu.

Cíl byznys procesu – krok procesu

Tento vztah je analogický ke vztahu mezi cílem byznys procesu a činností.

Podnikový cíl – Cíl byznys procesu

Hodnotový systém popsaný ve třetí kapitole, jehož myšlenka je zároveň jedním z požadavků uvedených při iniciaci modelu v páté kapitole, vysvětluje kompozici hodnot a formulaci cílů, které tyto hodnoty odráží. Cíle, podobně jako dovednosti či hodnoty, lze v navrženém modelu vztáhnout vzhledem k podniku a jeho aktivitám. Stejně tak, jako model rozlišuje úrovně abstrakce byznys procesu a vazbu mezi nimi, rozlišuje I úrovně cílů, hodnot a vazby mezi nimi. Cíl byznys procesu proto vychází z podnikového cíle a naopak podnikový cíl určuje cíl daného procesu.

Dovednost – Podniková strategie

Dlouhodobé hodnoty určují cíle. Podniková strategie dává vodítko, jak těchto cílů dosáhnout. Práce se souborem dovedností by proto měla vycházet z podnikové strategie. A naopak soubor dovedností ovlivňuje zaměření priorit v podnikové strategii.

Byznys proces – Byznys proces

Jedním z požadavků vysvětlených v úvodu této kapitoly pro tvorbu metamodelu, je zohlednění vazeb mezi procesy. V předpokladech bylo upřesněno, že se jedná o obsahovou a řídící spolupráci. Tato vazba je v modelu realizována jako rekurzivní asociace třídy byznys proces. Pomocí této vazby lze odvodit globální systém procesů v podniku.

Činnost – Krok procesu

V souladu s koncepcí procesně řízené organizace a metodikou MMABP je definována vazba mezi krokem procesu a činností. Činnost tvoří součást kroku procesu a krok procesu je tvořen souborem – posloupností činností.

Činnost – Činnost

V případě komplexních procesů je možné rozlišovat atomické, například technické, činnosti sdružené pod "činnost" viditelnou z pohledu byznys architektury. Pro dosažení této pružnosti model počítá s rekurzivní vazbou třídy "činnost". Příkladem může být dotaz do kreditního registru s cílem zjistit historii dlužníka. Tento dotaz je realizován jako soubor technických transakcí realizovaných přes programové rozhraní, jejichž výsledkem je výsledná informace, viditelná pro byznys.

Byznys proces – Krok procesu

V souladu s koncepcí procesně řízené organizace a metodikou MMABP je definována vazba mezi byznys procesem a krokem procesu. Krok procesu tvoří součást byznys procesu a byznys proces je tvořen souborem – posloupností kroků procesu.

Podniková aktivita – Byznys proces

V souladu s koncepcí procesně řízené organizace a metodikou MMABP je definována vazba mezi podnikovou aktivitou a byznys procesem. Byznys proces tvoří součást podnikové aktivity a podniková aktivita je tvořen souborem byznys procesů. Podniková aktivita (případně na úrovni klastru procesů) je vyjádřena jako oblast globálního systému procesů.

Podniková aktivita – Podniková aktivita

V souladu s kompozitním vyjádřením struktury procesů je klastr procesů vyjádřen formou rekurze třídy podniková aktivita. Klastr byznys procesů pouze dekomponuje podnikové aktivity na dílčí prvky a smyslem této úrovně abstrakce je pomoci vysvětlit vazbu konkrétních procesů na podnikové aktivity.

Hodnota procesu – Krok procesu

V kapitole iniciace modelu je formulován požadavek na přidanou hodnotu byznys procesu, který se logicky vztahuje na všechny úrovně abstrakce procesu. Proto každý krok procesu by měl přispívat k naplnění hodnoty procesu, jinak je kandidátem na zeštíhlení. A opačně hodnotu procesu je třeba formulovat tak, aby příspěvek kroku procesu bylo možné kvalifikovat.

Podniková hodnota – Hodnota procesu

Hodnotový systém popsaný ve třetí kapitole, jehož myšlenka je zároveň jedním z požadavků uvedených při iniciaci modelu v páté kapitole, vysvětluje kompozici hodnot a formulaci cílů, které tyto hodnoty odráží. Hodnoty, podobně jako dovednosti či cíle, lze v navrženém modelu vztáhnout vzhledem k podniku a jeho aktivitám. Stejně tak, jako model rozlišuje úrovně abstrakce byznys procesu a vazbu mezi nimi, rozlišuje I úrovně cílů, hodnot a vazby mezi nimi. Hodnota procesu proto vychází z podnikové hodnoty a naopak podniková hodnota určuje hodnotu daného procesu.

Podniková hodnota – Podniková aktivita

Existence této vazby je výsledkem zohlednění hodnotového pojetí. Role směrem od podnikové hodnoty k podnikové aktivitě vyjadřuje předpoklad, že podniková hodnota je výchozím faktorem určujícím obsah a strukturu podnikové aktivity. Role směrem od podnikové aktivity k podnikové hodnotě vyjadřuje, že podniková aktivita směřuje k vytváření podnikové hodnoty. Tato vazba slouží jako kontrolní mechanismus pro vyhodnocení relevance stanovených podnikových cílů.

Hodnota procesu - Činnost
Existence této vazby je výsledkem zohlednění hodnotového pojetí. Role směrem od hodnoty procesu k činnosti vyjadřuje předpoklad, že hodnota procesu je výchozím faktorem určujícím obsah a strukturu činnosti. Role směrem od činnosti k hodnotě procesu vyjadřuje, že činnost přispívá k vytváření hodnoty procesu. Tato vazba slouží jako kontrolní mechanismus pro vyhodnocení relevance stanovených cílů procesu.

Zainteresovaná strana – Podniková Hodnota
Model předpokládá, že každá zainteresovaná strana v ekosystému podniku má určitá očekávání a hodnotový systém, což znázorňuje tato vazba. Role směrem od zainteresované strany k hodnotě vyjadřuje, že zainteresovaná strana je touto hodnotou motivována. Role směrem od hodnoty k zainteresované straně vyjadřuje, že hodnota určuje očekávání a chování zainteresované strany vzhledem k podniku.

Podniková Strategie – Podniková aktivita
V koncepci procesně řízené organizace všechny procesy sledují konkrétní účel. Ty procesy, které nemají stanovený cíl, jsou kandidáty na zeštíhlení. Role od podnikové strategie směrem k podnikové aktivitě vyjadřuje, že podniková strategie je východiskem pro strukturu a obsah podnikových aktivit. Role směrem od podnikové aktivity ke strategii vysvětluje, že podnikové aktivity se řídí podnikovou strategií.

Podnikový cíl – Podniková hodnota
V rámci hodnotového pojetí každá činnost podniku přidává část hodnoty, jejíž dosažení je třeba měřit podnikovými cíli. Role směrem od podnikového cíle k hodnotě vyjadřuje, že podnikový cíl vychází z hodnoty vnímané zainteresovanou stranou a transformuje ji do měřitelné podoby. Role směrem od hodnoty k podnikovému cíli vysvětluje, že hodnota určuje obsah podnikového cíle.

Položka SLA – Úloha služby
Servisně orientovaná logika obsažená v modelu říká, že každé části úlohy služby musí odpovídat ekvivalent SLA, umožňující řídit její plnění. Role směrem od úlohy služby k SLA vyjadřuje, že úloha služby musí být v souladu s položkou SLA. Role směrem od položky SLA k úloze služby vysvětluje, že položka SLA stanovuje způsob provádění úlohy služby.

Podnikový zdroj – Činnost
Existence tohoto vztahu lze zdůvodnit tím, že infrastruktura je třeba proto, aby mohla být podniková aktivita vykonávána. Role směrem od činnosti k podnikovému zdroji vyjadřuje, že podniková aktivita používá infrastrukturu pro provádění byznys procesů. Role směrem od podnikového zdroje k podnikové aktivitě vyjadřuje, že infrastruktura poskytuje podporu pro provádění podnikových aktivit.

5.3.1.2 Seznam vztahů typu generalizace

Rodičovská třída	Podtyp rodičovské třídy
Služba	Byznys Transakce

Podpůrný Byznys Proces	Zrání
Byznys Proces	Podpůrný Byznys Proces
Byznys Proces	Klíčový Byznys Proces
Činnost	Služba
Zainteresovaná strana	Interní
Zainteresovaná strana	Externí
Dovednost Procesu	Dovednost
Dovednost Podniku	Dovednost

Tabulka 24 – Seznam vztahů typu generalizace v ontologickém modelu podniku

5.4 Konstrukce odvětvově nezávislého referenčního modelu procesů byznys architektury podniku

V této fázi modelování je odvozen referenční model procesů byznys architektury podniku pro naplnění cíle DC3. Tento model je odvozen s cílem usnadnit procesní modelování tak, aby nezačínalo na zelené louce a bylo možné doplnit či nahradit mapování stávajících procesů na procesy určitého rámce odvozením vlastních procesů podle jednotné a efektivní metody.
V případě referenčního modelu procesů probíhá teoretické řešení, jehož výsledkem je metoda odvození procesů použitelná na různých úrovních abstrakce, odvozená sada procesů, jejich interpretace a postupů jejich užití. Ty jsou prezentovány formou popisu.

Ze smyslu existence podniku vyplývá, že pro řadu oblastí podniku vychází model procesů z logiky poskytování podnikových produktů a služeb. Dokonce i procesy vykazující podpůrný či infrastrukturní charakter musí tuto logiku reflektovat ve svém návrhu. Například byznys procesy, řešící úlohy řízení financí v podniku, by měly zohlednit životní cyklus produktů (akvizice, dodávka, podpora a podobně) vůči určeným zainteresovaným stranám (vedoucí pracovníci, pracovníci zodpovědní za činnosti controllingu, řízení aktiv, účetnictví a podobně). De facto tak tyto procesy zajišťují služby pro různé role (interní zákazník, kontrolor, schvalovatel atd.) výše zmíněných zainteresovaných stran. Službami může být alokace finančních zdrojů pro provádění byznys procesů, kalibrace finanční modelů pro plánování procesů, analýza finančních dat a podobně. Podobně byznys procesy řízení lidských zdrojů jsou vázány na poskytování produktů a služeb tím, že pro tuto oblast procesů zajišťují služby jako nábor pracovníků, hodnocení výkonu pracovníků, motivační schéma pracovníků a podobně. Proto odvození procesů musí z existence vztahů mezi klíčovými a podpůrnými prvky nejen vycházet, nýbrž tyto vztahy explicitně vymezit.

5.4.1 Účel modelu

Účelem návrhu referenčního modelu procesů byznys architektury podniku je pak nalézt funkční, nezávislý na odvětví, model popisující fungování podniku. Referenční model procesů je navrhován jako akcelerátor pro použití v rámci transformačních aktivit podniku.

Z poznatků uvedených v kapitolách 2,3 a 4 vyplývá, že pro modelování podnikových procesů, založeného na koncepci procesně řízeného podniku, je žádoucí určitá úroveň standardizace procesů. Argumentů podporujících tuto tezi je vícero, za ty klíčové autor považuje následující:

1. Srozumitelnost procesů dosažená sjednocením výkladu jejich náplně napříč různými podniky; jinými slovy zajištění, že existuje míra porozumění co konkrétní proces vyjadřuje a co je důvodem jeho existence.
2. Pořádek ve smyslu zavedení jednotné metody, umožňující efektivní správu, zavádění a rozvoj procesního řízení v podniku; jinými slovy možnost učit se od druhých, místo stavění koncepce "na zelené louce".
3. Možnost zacílení na měřitelné přínosy, které jsou navázány na podnikové cíle.
4. Usnadnění outsourcingu procesů, škálování z rozsahu a tím snížení nákladů životního cyklu byznys procesu.

5.4.2 Typ Modelu

Referenční model procesů podniku, poskytující sjednocený pohled na fungování podniku, bude vyjádřen jako sada procesů s popisem, vysvětlení jejich uspořádání a vztah k metamodelu podnikové architektury. Forma pro reprezentaci tohoto modelu bude založena na přístupu funkčního modelování, který podporuje procesní pohled vyjádřený formou dekompozice aktivit. Tento přístup vychází z postupů uvedených v kapitole 3, zejména MMABP a eTOMu. Součástí referenčního modelu procesů bude metoda navrhující způsob jeho použití v rámci transformačních aktivit podniku.

Na základě Giachettiho metody lze zvolený typ modelu pro vyjádření referenčního modelu procesů charakterizovat jako *ne-analytický*, což koresponduje s jeho použitím na modelování podnikového systému v kvalitativním výzkumu.

5.4.3 Předpoklady modelu

5.4.3.1 Přehlednost obsahového uspořádání procesů

Návrh referenčního modelu procesů vyjadřuje obsahové uspořádání procesů na základě odvození z vertikálního a horizontálního vyjádření podnikových aktivit 3.4. Tento model rozlišuje dvě obsahové subdimenze: *vertikální procesy,* reprezentující procesy, poskytující přidanou hodnotu, kterou lze zpeněžit a *horizontální procesy,* poskytující podporu byznysu a jejichž hodnotu nelze zpeněžit vůči externím zainteresovaným stranám (zákazník podniku). Jedním z přínosů tohoto přístupu je čitelné a snadné rozdělení aktivit na ty, jež tvoří podstatu podnikání a z nichž podnik žije a tvoří dlouhodobou hodnotu pro vlastníky a na ty ostatní. To má význam z hlediska efektivního využívání možností zeštíhlování, řízení nákladů podle aktivit, úvah o outsourcingu a podobně.
Návrh referenčního modelu procesů je konstruován se zohledněním poznatku o trendu konceptualizace procesů. V jeho návrhu je toto hledisko zapracováno na základě logiky zavedené dříve v této kapitole:

- Obsahové vymezení procesů
- Strukturální vymezení procesů

5.4.3.2 Strukturální návaznost procesů

Jedním z předpokladů konstrukce modelu bylo vymezení jednotlivých úrovní abstrakcí podnikových procesů, již popsané dříve v této kapitole. Oproti přístupům vysvětleným v kapitole 3.4 a standardům APQC a EFQM, je strukturální pohled vyjádřen jako agregační vztah procesů mezi návaznými

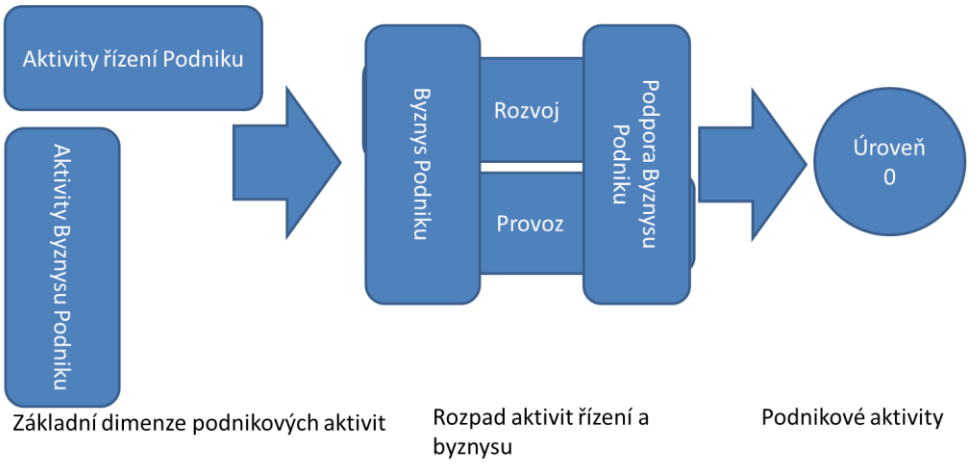
úrovněmi abstrakce, jak je vidět na Obrázek 40. Podniková aktivita je tvořena na nejnižší úrovni[63] konkrétními činnostmi. Mají společně provázané atributy (například cíl, hodnota), ale i navzájem rozdílné složky a vazby (Podniková aktivita je popsána jinak než činnost a neváže se na položku SLA).

5.4.3.3 Zrání procesů

Jak již bylo vysvětleno v částech 4.2 a 5.1.2 disertační práce, proces zrání je nedílnou součást bytí podniku. Schopnost zrání nabývá na důležitosti zejména s ohledem na měnící se vnější prostředí ve smyslu tržních vlivů, technologických vlivů, regulačního rámce, měnících se hodnot zainteresovaných stran a prostředním podniku per se. Při analýze stávajících rámců v kapitolách 2 a 4 autor došel k poznatku, že stávající modely zralosti jsou v důsledku geneze této disciplíny koncipovány více jako nástroj pro hodnocení zralosti, jenž má vlastní teoretická východiska, vlastní pojetí interpretace a v řadě případů znamená nutnost složitého mapování artefaktů užitých při posuzováním zralosti, na artefakty používané při řízení podniku. Ty navíc vykazují nedostatky v celistvosti pojetí a zároveň jednoduchosti užití. Proto byl do návrhu referenčního rámce procesů zahrnutý pohled na *proces zrání* s cílem umožnit pružné změny co do obsahu i struktury podle potřeby podniku.

5.4.4 Odvození referenčního modelu procesů

Referenční model procesů rozlišuje v souladu s východisky[64] procesního řízení dvě obsahové subdimenze: *vertikální procesy* reprezentující procesní poskytující, nebo zprostředkující přidanou hodnotu externím zainteresovaným stranám, a *horizontální procesy,* pokrývající aktivity řízení podniku. Obrázek 44 vysvětluje postup odvození modelu a Obrázek 45 odpovídá úrovni 0 strukturálního pohledu. Tento postup odvození je založen na principu spolupráce mezi procesy, je uplatněn například v rámci ve všeobecně známém a používaném standardu eTOM a je vysvětlen i s příklady v kapitole 3.4.1.



Obrázek 44 - Postup vysvětlující konstrukci řešení modelu (zdroj: autor)

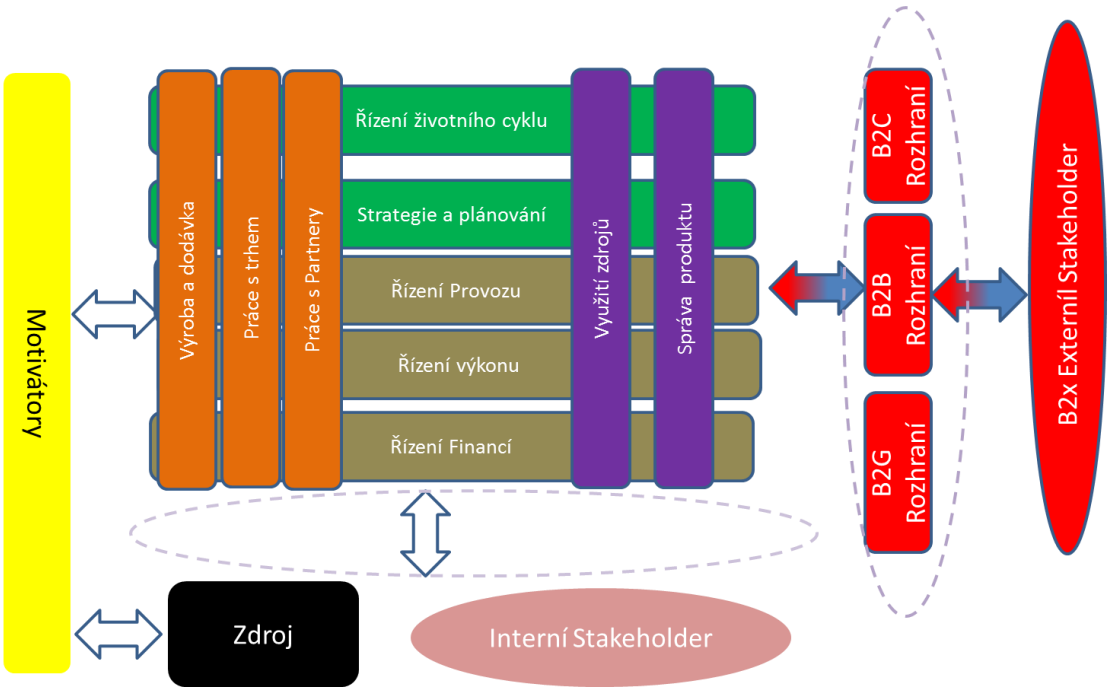
Vertikální procesy lze z hlediska procesního řízení rozdělit na ty, které <u>provádějí podnikání</u> (z jejichž podstaty podnik žije a jsou procesy klíčovými) a na druhou skupinu, která <u>poskytuje podporu</u> klíčovým procesům a jsou procesy podpůrnými. Klasifikační kritérium pro zařazení do první nebo druhé skupiny vychází ze stejného principu. Spočívá v tom, že procesy tvořící byznys podniku přidávají dodatečnou hodnotu externím zainteresovaným stranám (například zákazník), kterou lze zpeněžit. Oproti tomu druhá skupina procesů (Podpora byznysu) tvoří přidanou hodnotu zejména pro interní

[63] V rámci omezení modelu
[64] Vyjádření procesů podle smyslu jejich existence v podniku

zainteresované strany (vlastník byznys procesu první skupiny), kterou je možné zpeněžit pouze zprostředkovaně. Horizontální procesy se potom dělí z hlediska životního cyklu podniku na rozvojové a provozní. Jsou zpravidla podpůrné a mají průřezový charakter. Rozvojové procesy vymezují správu rozvojových aktivit v podniku a tvoří předpoklady pro provozní procesy, spravující aktivity řízení provozu podniku.

5.5 Úroveň 0 referenčního modelu procesů

Model na této úrovni vysvětluje a zpřesňuje výše uvedené procesy a vztahy mezi nimi. Na této úrovni autor rozlišuje a pojmenovává pouze ty podnikové aktivity, které mají výše popsaný charakter a zastřešují jedinečnou oblast podniku, což je praktikum použité například použité modelu eTOM nebo Procesním rámci štíhlých podnikových procesů[65]. Jejich odvození je realizováno na základě poznatků z kapitoly 3.4 a empirických zkušeností autora. Vysvětleny jsou podrobně v navazující subkapitole. Rozbor modelu bude proveden s využitím Obrázek 45. Zároveň byly pro zachování celkového kontextu přidány ostatní konstrukty a barvy, které je reprezentují v celostní vrstvě podnikové architektury a metamodelu podnikové architektury.



Obrázek 45 – Úroveň 0 referenčního modelu procesů

5.5.1 Vertikální podnikové aktivity – byznys podniku

Podnikové aktivity tvořící podstatu byznysu jsou znázorněny oranžově. Jejich společným jmenovatelem je, že vykonávají logiku popsanou byznys modelem a jsou zdrojem příjmů podniku jako protihodnoty podnikem poskytované přidané hodnoty zákazníkům ve formě produktů, služeb, působení značky a podobně. Forma popisu procesu odpovídá specifikaci uvedené v části práce věnující se předpokladům modelu (Tabulka 20).

- **Výroba a dodávka**

[65] Jedná se o „Obecný rámec štíhlých podnikových procesů“ kolegů z MIT - Nightingale a Mize (2002)

Výrobou se rozumí soubor procesů vedoucích k vytvoření hodnoty pro zákazníka formou produktu nebo služby. Dodávkou se rozumí soubor procesů vedoucích k realizaci hodnoty zákazníkem prostřednictvím užití podnikem dodaných výrobků a služeb.

Název procesu	Výroba a dodávka
Podnikové cíle	Zajištění závazků ohledně dostupnosti, objemu, kvality a finančních kritérií
Vstupy	Strategie, infrastruktura, plán výroby, plán dodávky
Výstupy	Vyrobený produkt, služba, dodaný produkt, služba
Hodnota-oblasti zlepšení	Pokrytí potřeb zákazníka
Metriky	Plnění výrobního plánu, nákladovost, kvalita produkce, kvalita dodávky
Vlastník	Vedoucí pracovník výroby, Vedoucí pracovník dodávky

Tabulka 25 - vyjádření procesu Výroba a dodávka

- **Práce s trhem**

Název Procesu	Práce s trhem
Podnikové Cíle	Maximalizace tržního potenciálu
Vstupy	Infrastruktura, marketingový plán, obchodní plán
Výstupy	Kampaně, kontakty, obchodní případy, kontrakty …
Hodnota-Oblasti zlepšení	Síla značky, zákaznická báze
Metriky	Obrat, ziskovost, míra konverze, míra loajality
Vlastník	Vedoucí pracovník obchodu

Tabulka 26 - vyjádření procesu Práce s trhem

- **Práce s partnery**

Atribut	Hodnota
Název procesu	Práce s partnery
Podnikové cíle	Škálování subdodávek, zavedení distribučního modelu
Vstupy	Infrastruktura, plán distribuce, byznys model, výrobní plán

Výstupy	Akvizice partnera, snížení nákladů subdodávek, distribuce
Hodnota-oblasti zlepšení	Zvýšení propustnosti distribuce, optimalizace subdodávek
Metriky	Obrat z nepřímých prodejů, nákladovost
Vlastník	Vedoucí pracovník distribuce nebo sourcingu

Tabulka 27 - vyjádření procesu Práce s trhem

5.5.2 Vertikální podnikové aktivity – Podpora byznysu podniku

Podnikové aktivity tvořící podporu byznysu jsou znázorněny fialově. Jejich společným jmenovatelem je, že zajišťují zdroje a infrastrukturní služby pro byznys.

Správa Produktů

Atribut	Hodnota
Název procesu	Správa produktů
Podnikové cíle	Konkurenční výhoda, úroveň produktu
Vstupy	Strategie, analýza trhu
Výstupy	Byznys case, ceník, struktura produktu, popis užití produktu
Hodnota-oblasti zlepšení	Užitná hodnota produktu pro zákazníky
Metriky	Porovnání s konkurencí, prodej, spokojenost zákazníků
Vlastník	Produktový manažer

Tabulka 28 - vyjádření procesu Správa produktů

Využití zdrojů

Atribut	Hodnota
Název procesu	Správa zdrojů
Podnikové cíle	Zajištění dostupnosti zdrojů, zvýšení vytížení kapacit, snížení nákladovosti zdrojů
Vstupy	Plán zdrojů, výrobní plán, plán dodávky, byznys model
Výstupy	Poskytnutí zdrojů

Hodnota-oblasti zlepšení	Zvýšení spolehlivosti byznys procesů, zvýšení propustnosti byznys procesů
Metriky	Vytížení kapacit, doba obsluhy instance byznys procesu, počet obsloužených instancí byznys procesů
Vlastník	Vedoucí pracovník správy zdrojů

Tabulka 29 - vyjádření procesu Využití zdrojů

5.5.3 Horizontální podnikové aktivity - Rozvoj

Podnikové aktivity rozvoje a provozu podniku jsou znázorněny zeleně. Smyslem jejich existence v podniku je vytváření předpokladů pro fungování podnikových aktivit. Soustřeďují v sobě domény strategie, vůdcovství, governance a řízení životního cyklu byznys procesů.

Strategie a plánování

Atribut	Hodnota
Název procesu	Strategie a plánování
Podnikové cíle	Naplňování dlouhodobých cílů vlastníka
Vstupy	Plán zdrojů, výrobní plán, plán dodávky, byznys model
Výstupy	Strategie, byznys model, operační model
Hodnota-oblasti zlepšení	Zajištění souladu mezi očekáváním vlastníka a výkonem podniku
Metriky	Cena za akcii (podíl)
Vlastník	Výkonný ředitel nebo manažer strategie

Tabulka 30 - Vyjádření procesu Strategie a plánování

Správa životního cyklu byznys procesů

Atribut	Hodnota
Název procesu	Řízení životního cyklu byznys procesů
Podnikové cíle	Zrychlení doby uvedení výrobku na trh, snížení nákladů životního cyklu
Vstupy	Byznys procesy, stávající životní cyklus
Výstupy	Životní cyklus byznys procesu a návrhy jeho změn
Hodnota-oblasti zlep-	Zvýšení pružnosti procesů, zvýšení výkonnosti byznys procesů

šení	
Metriky	Rychlost uvedení produktu na trh, Propustnost byznys procesu, rychlost provedení změn v byznys procesu
Vlastník	Manažer podnikové architektury

Tabulka 31 - vyjádření procesu Strategie a plánování

5.5.4 Horizontální podnikové aktivity - Provoz

Podnikové aktivity provozu podniku jsou znázorněny hnědou barvou. Smyslem jejich existence v podniku je zajištění rámce pro provádění byznysu a podpůrných byznys procesů. Soustřeďují v sobě domény řízení provozu, výkonnosti a finanční řízení podnikových aktivit.

Řízení Provozu

Atribut	Hodnota
Název procesu	Provozní řízení
Podnikové cíle	Kontinuita provozu
Vstupy	Provozní plán, výrobní plán
Výstupy	Provozní protokoly, reporting
Hodnota-oblasti zlep-šení	Zajištění úrovně provádění procesů, Informovanost o provádění procesů
Metriky	Dostupnost a kvalita provozních protokolů a reportů
Vlastník	Provozní manažer

Tabulka 32 - vyjádření procesu Řízení provozu

Řízení Výkonnosti

Atribut	Hodnota
Název procesu	Řízení výkonnosti
Podnikové cíle	Zajištění požadované úrovně výkonnosti
Vstupy	Byznys model, operační model, globální systém procesů
Výstupy	Systém řízení výkonnosti procesů, jeho změny, hodnocení výkonnosti
Hodnota-oblasti zlep-šení	Informační aktivum, Podpora pružnosti procesů, plnění podnikových cílů

Metriky	Podíl měřených procesů, afinita metrik k podnikovým cílům, plnění podnikových cílů
Vlastník	Provozní manažer

Tabulka 33 - vyjádření Procesu Řízení výkonnosti

Řízení Financí

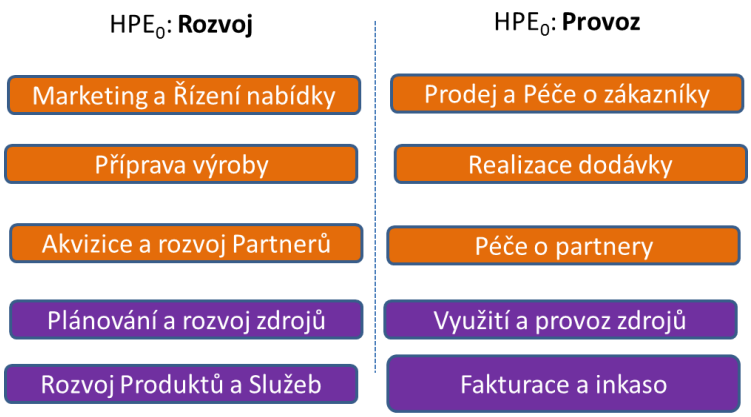
Atribut	Hodnota
Název procesu	Finanční řízení
Podnikové cíle	Plnění finančních ukazatelů
Vstupy	Provozní plán a reporty, obchodní plán a reporty, plán rozvojových aktivit a reporty
Výstupy	Finanční plán a reporting, provedené finanční transakce
Hodnota-oblasti zlepšení	Finanční stabilita provozu, efektivní finanční plánování
Metriky	Provozní cash-flow, hospodářský výsledek, zadluženost, ROI …
Vlastník	Manažer financí

Tabulka 34 - vyjádření procesu Řízení výkonnosti

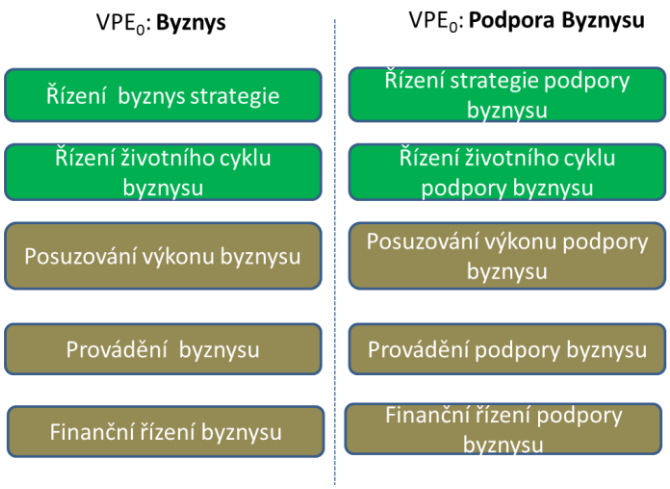
Model zároveň předpokládá, že vertikální i horizontální procesy poskytují hodnotu pro externí (znázorněné červenou barvou), respektive interní zainteresované strany (znázorněné černou barvou) a transfer plnění opačným směrem. Zprostředkovatelem transferu poskytované/přijímané hodnoty je v případě externích zainteresovaných stran rozhraní – služby - mezi komunikujícími byznys procesy. Podle byznys modelu se jedná rozhraní uvedená v kapitole 5.1.2. Hodnotový systém obou kategorií zainteresovaných stran ovlivňuje řízení zralosti a zároveň se zralost také na jeho základě posuzuje.
V souladu s výše uvedeným strukturálním pohledem lze nyní přikročit k vyjádření úrovně 1 modelu.

5.6 Úroveň klastrů byznys procesů (Úroveň 1)

Při zachování významu barevného rozlišení z úrovně 0 se při uplatnění stejné metody odvozují klastry byznys procesů jako průsečíky vertikálních a horizontálních procesů, v tomto případě podnikových aktivit. Klastr „Marketing a Řízení nabídky“ je definován jako rozvojová aktivita (horizontální PA) práce s trhem (Vertikální PA). Podobně klastr „Fakturace a inkaso“, plnící funkce zpeněžení produktů, je vyjádřen jako provozní aktivita správy produktu. Tímto způsobem lze odvodit klastry byznys procesů na úrovni 1 pro veškeré podnikové aktivity. Odvození byznysových aktivit znázorňuje Obrázek 46, odvození Provozních aktivit ukazuje Obrázek 47.



Obrázek 46 - Klastry byznys procesů byznysu jako průsečíky byznysových a provozních aktivit podniku (zdroj: autor)



Obrázek 47 - Klastry byznys procesů provozu jako průsečíky provozních a byznysových aktivit podniku (zdroj: autor)

5.6.1 Proces zrání

V duchu vysvětlené logiky konstrukce metamodelu podnikové architektury je proces zrání podtypem podpůrného procesu, jehož obsah vychází z motivátoru módu zralosti v podniku. Z hlediska granularity jeho vyjádření vzhledem k úrovním procesů na Obrázek 40 referenčního modelu procesů ,Obrázek 45, se nachází na na úrovni 2. Důvody explicitního uvedení procesu zrání na této úrovni jsou dva:

- Vysvětlit jeho význam a kontext v modelu procesů.
- Výše uvedený cíl není možné zajistit bez jeho rozpracování v této úrovni podrobnosti.

Z poznatků uvedených v kapitole 4 a 5 při konstrukci upravené Davenportovy křivky plyne, že v nezralé organizaci jsou zlepšení procesů realizována na základě poptávky jejich uživatelů, vyjadřující aktuální pracovní návyky a postupy. I v případě, že je proces specifikován, nebývá důsledně dodržován a vynucován. Nezralé organizace tedy vykazují reakční charakter, kdy jsou procesní zlepšení tažená poptávkou zainteresovaných stran a často se charakter změn omezuje na řešení akutních problémů. Dalším znakem nezralosti je nízká předvídatelnost, kdy rozpočet, prováděcí plán a SLA

byznys procesů nejsou chronicky plněny, neboť nejsou založeny na reálných odhadech. U zainteresovaných stran existuje slabé povědomí, jak jednotlivé kroky procesu přidávají hodnotu, ovlivňují kvalitu, jaké vyjadřují náklady s tím, že všechny tyto aspekty je obtížné nebo nemožné předvídat. Rozsah a úroveň kontrolních činností, jejichž záměrem je zlepšování kvality, bývá obtížné stanovit a řídit s ohledem na dynamický vývoj situace. Tyto nedostatky mimo jiné způsobují, že zákazníci mají omezené možnosti kvalifikovat, zda produkty a služby poskytované podnikem splňují jejich očekávání, dokud je nezačnou používat.

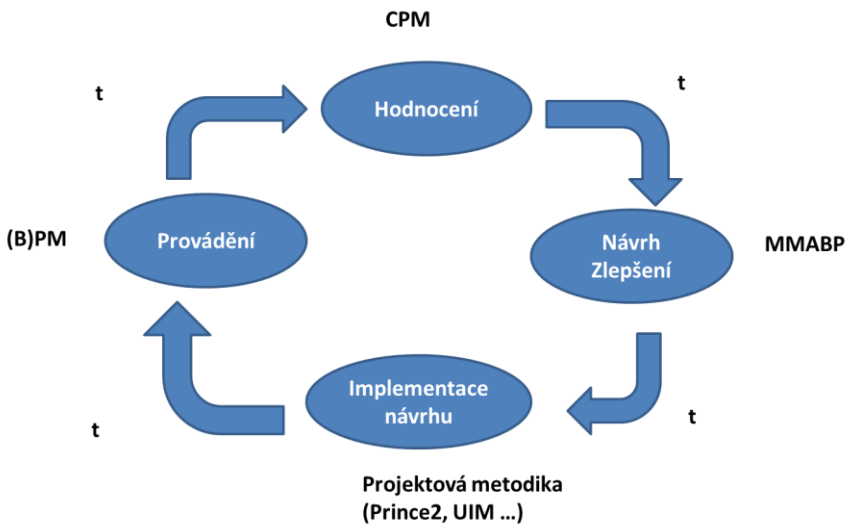
Oproti tomu v podnicích, kde byznys procesy vykazují vysoký stupeň zralosti, odpovědní pracovníci sledují kvalitu produktů a služeb i kvalitu procesů používaných v rámci životního cyklu produktů a služeb. Existují kvantitativně stanovené cíle tvořící bázi pro analýzu nedostatků spojených s podnikovými elementy (produkty, procesy, zdroje apod.). Jsou předvídány potřebné změny co do rozsahu a struktury a existuje porozumění dopadu zavedení a nezavedení těchto změn. Finanční řízení, prováděcí plán a metriky byznys procesů jsou založené na dokumentovaných historických datech a očekávané cíle procesů vyjádřené v nákladech, čase, prostupnosti a kvalitě jsou plněny.

5.6.1.1 Řízení zralosti

Řízení zralosti v autorem navrhované metodě zahrnuje dvě oblasti:

- Řízení životního cyklu modelu zralosti, vyjadřující správu praktik a interpretaci zralosti.
- Provádění řízení zralosti byznys procesů s využitím praktik a interpretace zralosti.

Vychází z životního cyklu podniku dle Giachettiho a poznatků z interpretace upravené Davenportovy křivky a je v tomto pojetí současně platné i pro životní cyklus byznys procesu. Tím se metoda výrazně zjednodušuje. Řízení zralosti je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 48 - Řízení zralosti (zdroj: autor)

Obrázek vyjadřuje jednotlivé kroky řízení zralosti, které odpovídají fázím modelu zralosti, respektive řízení byznys procesu. Těmito fázemi jsou:

- Provádění
- Hodnocení
- Návrh zlepšení

- Implementace zlepšení

Model předpokládá povinnou návaznost jednotlivých kroků – není tedy možné vyhodnocovat proces, aniž by byly k dispozici data o provádění instance procesu a metriky. A podobně nelze implementovat zlepšení, aniž by byly popsány, navrženy a schváleny. Pro lepší srozumitelnost výkladu je u jednotlivých kroků uveden i příklad metodiky, kterou se daný krok může řídit. To potvrzuje účel (dát vodítko v uvažování a rámec pro vypořádání se s problematikou) a hodnotu modelu (jednoduchost, účinnost, neboť podnik není vázán konkrétní metodikou/technikou, respektive může využít stávající postupy a nástroje). Přechody mezi uvedenými kroky mohou vykazovat různou dynamiku a časovou náročnost, což je znázorněno symbolem „t“.

5.6.1.2 Provádění Byznys procesu/Používání modelu zralosti

Atribut	Hodnota
Název procesu	Provádění
Podnikové cíle	Ekvivalentní cílům byznys procesu/modelu zralosti
Vstupy	Vyhodnocení SLA procesu vůči podnikovým cílům, heuristiky používání modelu zralosti
Výstupy	Prováděcí protokoly, heuristiky a reporty
Hodnota-oblasti zlepšení	Zajištění úrovně provádění procesů, Informovanost o provádění procesů
Metriky	Dostupnost a kvalita provozních dat
Vlastník	Manažer provozu

Tabulka 35 – Specifikace kroku “Provádění byznys procesu”

5.6.1.3 Hodnocení Byznys Procesu/modelu zralosti

Atribut	Hodnota
Název procesu	Hodnocení
Podnikové cíle	Ekvivalentní procesům měření výkonnosti
Vstupy	Vyhodnocení SLA procesu vůči podnikovým cílům, heuristiky používání modelu zralosti
Výstupy	Sada doporučení a návrhů pro zlepšení
Hodnota-oblasti zlepšení	Podpora pružnosti procesů, schopnost kvalifikovaného plánování

Metriky	Časové řady, analýza závislostí, posuzování zralosti
Vlastník	Vlastník procesu

Tabulka 36 – Specifikace kroku "Hodnocení Byznys procesu"

5.6.1.4 Návrh zlepšení

Atribut	Hodnota
Název procesu	Návrh zlepšení
Podnikové cíle	Ekvivalentní byznys procesům
Vstupy	Stávající návrh procesu, vyhodnocení výkonnosti procesu
Výstupy	Návrh změn byznys procesu/modelu zralosti
Hodnota-oblasti zlep-šení	Podpora pružnosti organizující logiky
Metriky	Výkonnost procesů před změnami a po zavedení změn
Vlastník	Vlastník procesu

Tabulka 37 – Specifikace kroku "Návrh Zlepšení"

5.6.1.5 Implementace zlepšení

Atribut	Hodnota
Název procesu	Implementace změn
Podnikové cíle	Ekvivalentní byznys procesům
Vstupy	Návrh změn byznys procesu/modelu zralosti
Výstupy	Zprovoznění změněného byznys procesu
Hodnota-oblasti zlep-šení	Podpora pružnosti procesů
Metriky	Projektové metriky (čas, náklady, kvalita realizace)
Vlastník	Vlastník procesu

Tabulka 38 – Specifikace kroku "Implementace zlepšení"

5.6.2 Motivační složky procesu zrání

Motivační složky řízení zralosti v navrhovaném modelu tvoří praktika zralosti a interpretace zralosti. Jelikož mají podpůrný charakter, smyslem jejich existence je poskytovat předpoklady pro efektivní řízení zralosti.

5.6.2.1 Praktika zralosti

Procesy řízení zralosti popisují „co“ je třeba vykonat a současně model umožňuje oddělit od definice procesu způsobu „jak“ procesy provádět. Důvodem je dosažení praktičnosti užití ve smyslu možnost zachování stávajících metodik a nástrojů a zároveň zohlednění specifik daného podniku. Praktikum zralosti vyjadřuje vodítko pro používání artefaktů modelu zralosti s cílem dosažení cíle procesu. Jinými slovy umožňuje použití složek modelu zralosti pro procesy podniku tak, aby zlepšování procesů vedlo k dosažení jejich cílů. Jsou rozlišována praktika specifická, která se vážou na skupinu, nebo konkrétní procesy a praktika institucionální, která se vážou na všechny procesy. Navrhovaná institucionální praktika vychází z poznatků kapitol 2, 3, 4, jejichž obsah tvoří množina pěti doporučení:

- **Zajištění informačních podkladů pro řízení zralosti**

Nutným předpokladem řízení zralosti je dostupnost výstupů procesní analýzy podniku a existence výchozího nastavení řízení zralosti. Příkladem metody dosažení prvního předpokladu je provedení analýzy byznys procesů v podniku, například s využitím metodiky MMABP. Příkladem činností zajišťujících splnění druhého předpokladu je identifikace a klasifikace zainteresovaných stran podniku a vyjádření jejich hodnotového systému, například s využitím metodiky analýzy hodnotového řetězce.

- **Provedení rozhodnutí na základě kvalifikace významu procesů a s nimi spojených problémů**

Důležitým faktorem je schopnost kvalifikovat konkrétní procesy, které se jeví jako rozhodující pro fungování podniku v dané situaci a provést jejich zlepšení, což tvoří podstatu štíhlého přístupu. V kapitolách 2,3 byla tato myšlenka vyjádřena slovy „schopnost soustředit se na správné věci“ a „schopnost věci dělat správně“. Jelikož ekosystém podniku tvoří více zainteresovaných stran, je klíčový vstup vyplývající z předchozího praktika zralosti, avšak tento hodnotový systém je třeba vyjádřit ve formě priorit vůči jednotlivým procesům. Z navrženého metamodelu podnikové architektury je možné určit, jaké procesy na jaké úrovni strukturálního pohledu má smysl posuzovat kterými interními, respektive externími zainteresovanými stranami.

V navrhovaném praktiku je vyjádřena „schopnost dělat věci správně“ jako procentuální vyjádření výkonu procesu vzhledem k metrikou stanovenému cíli. Je-li tak metrikou výrobního procesu stanovený počet vyrobených produktů za měsíc, porovná se dosažený stav se stanoveným cílem. Tuto logiku znázorňuje Tabulka 39.

Metrika/ Název Procesu	Metrika 1	Metrika N
% Vyjádření výkonu vzhledem ke stanovenému cíli	%	%

Tabulka 39 – Porovnání výkonnosti PE se stanoveným cílem PE

Schopnost „soustředit se na správné věci“ je pojata jako kvalifikovaná zpětná vazba od zainteresovaných stran, vyjadřující hodnotu procesu ve vazbě na jejich hodnotový systém a dále posouzení důle-

žitosti ve vztahu k celkové výkonnosti podniku. Informační hodnota obou kritérií je sice subjektivní, avšak zároveň relevantní k účelu použití. Obě kritéria znázorňuje Tabulka 40. U prvního kritéria je důvodem samotný smysl existence podniku, který vysvětluje, že monetizace jím vytvářených hodnot je určená zákazníkem. To prokazuje, že hodnotové vyjádření procesu zákazníkem je relevantní. Podobně lze postupovat u ostatních zainteresovaných stran, i když váha hodnocení se v porovnání se zákazníkem snižuje. Druhé kritérium je relevantním vodítkem při vyhodnocení způsobu uvažování interních zainteresovaných stran v podniku.

Stakeholder/ Název Procesu	Stakeholder 1	Stakeholder N
Hodnotové vyjádření procesu u zainteresovaných rolí – účastníků 1..N	Hodnocení	Hodnocení
Důležitost procesu posuzující jeho vliv na celkovou výkonnost podniku (pouze interní)	Hodnocení	Hodnocení

Tabulka 40 - Kritéria pro posouzení štíhlosti zainteresovanými stranami

Hodnotové vyjádření procesu u zainteresovaných rolí – účastníků 1..N na škále 1 až 5. Důležitost procesu posuzující jeho vliv na celkovou výkonnost podniku: 1 – Proces vertikální jehož provádění podmiňuje kontinuitu existence podniku, 2 – Proces horizontální jehož provádění podmiňuje kontinuitu existence podniku, 3. Proces vertikální jehož provádění nepodmiňuje kontinuitu existence podniku avšak je potřebný, 4. Proces horizontální jehož provádění nepodmiňuje kontinuitu existence podniku avšak je potřebný, 5. Proces nesplňující podmínky 1..4.

- **Zajistit pokrytí činností řízení zralosti**

Poslání tohoto praktika vyjadřuje nutnost provádění řízení zralosti ve smyslu výše uvedené definice (Obrázek 48).

- **Zajišťovat plnění cílů v průběhu celé doby existence procesu**

Cílem toho praktika je zajistit kontinuitu plnění cílů procesu. Vyjadřuje tezi, významnou zejména z pohledu klíčových procesů, že redesign a jakékoli jiné aktivity v rámci řízení zralosti nejsou důvodem pro výpadky plnění cílů procesu. Výjimkou v tomto ohledu je řízená změna stavu procesu umožňující jeho deaktivaci, ukončení jeho existence a podobně.

5.6.2.2 Interpretace zralosti

Přidanou hodnotou interpretace zralosti v navrhnutém řešení je schopnost zainteresované strany porozumět výstupu plynoucího z posouzení zralosti byznys procesu z hlediska významu tohoto nálezu pro podnik a zadruhé možnost porozumět tomu, co výstup znamená z pohledu zaměření na možné oblasti zlepšení. Pro individuální podnik není důležité, zda je jeho byznys proces celkově zralý nebo nezralý, ale jakou zralost vykazují konkrétní faktory. Důvodem je, že význam jednotlivých faktorů je v každém podniku individuální. Celková zralost by tedy měla spíše orientační, než praktický význam. Navrhnuté řešení vymezuje následující skupinu faktorů pro posouzení klíčových vlastností byznys procesu. Vodítko při interpretaci zralosti poskytuje rozšířený model PEMM popsaný v úvodu této kapitoly.

5.7 Ověření metamodelu podniku

V souladu se zvolenou metodikou tvorby modelu je po zavedení modelu třeba jej ověřit. Ověřování je třeba provést ze tří pohledů. Zaprvé kontrolu, zda návrh modelu odpovídá účelu jeho tvorby a logika modelu odpovídá stanovenému cíli – *verifikace logiky modelu*. Zadruhé, zda je model vyjádřen správně s ohledem na použitý jazyk nebo techniku modelování - *verifikace vyjádření modelu* a zatřetí, zda je model platný ve vztahu k modelovaný systém versus realita – *validace platnosti modelu*.

5.7.1 Verifikace logiky modelu

Na základě přijatého metodického postupu této disertační práce proběhla verifikace modelu v průběhu jeho konstrukce a řešení. Verifikace byla provedena autorem. Autor se domnívá, že model je zkonstruován a řešen správně s uplatněním všech autorovi známých pravidel, uvedených zásad a omezení, které jsou s dostatečnou podrobností dokumentovány, a že model a odpovídá současnému stavu teorie a praxe v těchto oblastech.

5.7.2 Verifikace vyjádření modelu

Konstrukce modelu vychází z použití objektového přístupu k modelování systémů. Vyjadřovacím prostředkem je syntaxe UML, konkrétním nástrojem pro tvorbu modelu je diagram tříd. Proto verifikace spočívá v následujících úkonech, jež ilustruje **Error! Reference source not found.**. Verifikace byla rovedena modelovacím nástrojem Power Designer.

Úkon prověření vyjádření modelu	Typ	Výsledek
Kruhové dědění	Kontrola tříd	Bez chyb
Kruhová závislost	Kontrola tříd	Bez chyb
Jedinečnost názvů tříd	Kontrola tříd	Bez chyb
Jedinečnost kódů tříd	Kontrola tříd	Bez chyb
Prázdné klasifikátory	Kontrola klasifikátorů	Bez chyb
Viditelnost klasifikátorů	Kontrola klasifikátorů	Bez chyb
Přiřazení názvů rolím	Kontrola rolí	Bez chyb
Jedinečnost názvů rolí	Kontrola rolí	Bez chyb
Nekompletnost vázaných klasifikátorů	Kontrola klasifikátorů	Bez chyb
Neplatný mód generování modelu	Kontrola tříd	Bez chyb
Redundantní generalizace	Kontrola vztahu generalizace	Bez chyb
Vícenásobné dědění u tříd	Kontrola vztahu generalizace	Bez chyb
Nepersistentní atributy	Kontrola vztahu generalizace	Bez chyb

Tabulka 41 - verifikace vyjádření metamodelu PA (zdroj: autor)

5.7.3 Ověření platnosti modelu

Validace modelu je v souladu se zvolenou vědeckou metodou kvalitativního výzkumu realizována formou vícenásobné případové studie, jejíž provedení a závěry jsou prezentovány v následující kapitole .

5.8 Formulace akcelerátoru

Na začátku této kapitoly bylo uvedeno, že cílem tvorby modelu není pouze jeho vytvoření, jakkoli je její účel a model samotný argumentačně silně podložen, nýbrž formulace akcelerátoru pro transformační aktivity podniku. Tento přístup vychází i z analogie výzkumu v oblastech, kde výsledkem bádání je konkrétní patent nebo návrhový vzor. I v takovém případě je rozhodujícím kritériem úspěšnosti užití výsledku výzkumu praxí. Vyvstává však otázka, kterou lze zařadit pod obecněji formulovanou OT12:

- OT12: Jakým přínosem budou oba návrhy v podnikové praxi?

V úvodu práce s využitím citovaných zdrojů autor poukázal na určité výzvy při realizaci transformačních aktivit v podniku. Transformace v prostředí podniku z definice znamená určitou změnu v jeho skutečné podnikové architektuře směrem k cílové podnikové architektuře a vztažené vůči současnému stavu. Transformace může obsahovat změny v obsahu a struktuře jednotlivých konstruktů, vazeb mezi konstrukty skutečné podnikové architektury. Při odvození rozšířené Davenportovy křivky autor poukázal na to, že řízení požadovaných změn v rozsahu jejich životního cyklu, motivované dosažením zlepšení, je třeba chápat jako kontinuální proces zrání. Ten může probíhat přirozeně spolu s rozvojem podniku (implicitní transformační aktivita, která existuje sama o sobě, není explicitně definována a řízena, viz přístup laissez-faire popsaný ve čtvrté kapitole), případně řízeně (součást explicitní transformační aktivity, která existuje na základě rozhodnutí exekutivy podniku, je explicitně vymezena a řízena). Z toho podle autora vyplývá, že akcelerátor užití metamodelu podnikové architektury by měl usnadnit průběh těchto transformačních aktivit z pohledu řešení následujících praktických problémů:

- Konstrukty či vazby v podniku nejsou popsány – to jest skutečná podniková architektura existuje, ale je nepoznaná.
- Artefakty tvořící vazby a konstrukty skutečné podnikové architektury chybí, nejsou popsány, nepoužívají se, nebo se používají nesprávně a podobně.
- Není zřejmé, kterých artefaktů skutečné podnikové architektury se transformační aktivita týká a jakým způsobem a čeho se má dosáhnout.
- Není zřejmé, na jaké artefakty je třeba se zaměřit v jakém pořadí a jaký postup zvolit pro dosažení cíle.

5.8.1 Praktika pro užití metamodelu podnikové architektury

Problém 1: Konstrukty či vazby v podniku nejsou popsány – to jest skutečná podniková architektura existuje, ale je nepoznaná.

Řešení problému: Z pohledu autora je možné zvolit mezi dvěma extrémními postupy. První postup vychází z předpokladu, že je potřeba porozumět stávajícímu stavu skutečné podnikové architektury

předtím, než se přikročí k úvaze o způsobu dosažení cílového stavu. Tento postup je nákladnější, avšak umožní lépe popsat výchozí bod, zaměření a rozsah aktivit vedoucí k dosažení cílového stavu. Dá se lépe uplatnit u menších podniků. U větších podniků existuje riziko, že tento krok spotřebuje čas a náklady, přičemž popis skutečné architektury podnikání je již zastaralý v momentu dokončení tohoto kroku.

Druhý postup naopak vychází z předpokladu, že je porozumění stávajícímu stavu aktivitou bez přínosu a rovnou se věnuje úvaze o způsobu dosažení cílového stavu. U procesního řízení je tento postup charakteristický pro reinženýring podnikových procesů. Tento postup je méně nákladný, avšak nese v sobě určité riziko, neboť nelze porovnat současný stav architektury s cílovou.

Autor proto v tomto kroku navrhuje provedení základní úvahy v následující struktuře:

1. Do jaké míry skutečná podniková architektura sleduje požadavky formulované v kapitole 5.1?
2. Existují ve skutečné podnikové architektuře konstrukty a vazby metamodelu podnikové architektury?

Tím je možné porozumět základním rysům současného stavu ve velmi krátké době.

Problém 2: Artefakty představující vazby a konstrukty skutečné podnikové architektury chybí, nejsou popsány, nepoužívají se, nebo se používají nesprávně a podobně.

Řešení problému: Artefakty skutečné podnikové architektury je třeba namalovat na jednotlivé vazby a konstrukty metamodelu podnikové architektury. Metodik upravujících tuto aktivitu existuje celá řada a jsou různé pro jednotlivé oblast podniku (účetní a controllingové metodiky, strategické mapy, analýza a modelování procesů, metodiky auditů a další), nicméně autor doporučuje provést prosté přiřazení existujících artefaktů (se kterými lidé do určité úrovně řízení podniku pracují) k jednotlivým konstruktům a vazbám. V případě potřeby je možné jít na nižší úrovně řízení.

Tím podle autora vznikne základní obrázek o použití artefaktů tvořících skutečnou podnikovou architekturu.

Problém 3: Není zřejmé, kterých artefaktů skutečné podnikové architektury se transformační aktivita týká a jaké změny je třeba provést.

Řešení problému: Transformační záměr zpravidla bývá součástí plnění strategie a je svázaný s dosažením podnikového cíle. Metamodel podnikové architektury prostřednictvím vazeb podnikového cíle a cíle procesu určuje účel provádění podnikových procesů. Proto, pokud je jasný podnikový cíl, metamodel umožňuje určit, které procesy a jejich součásti mohou být ovlivněny tímto cílem. Zároveň metamodel vysvětluje vazby procesu na zdroje, motivátory a další prvky. Pokud v předchozím kroku byly přiřazeny artefakty tvořící konstrukty skutečné podnikové architektury, je možné tímto způsobem zjistit dopad na konkrétní artefakty.

Problém 4: Není zřejmé, na jaké artefakty je třeba se zaměřit v jakém pořadí a jaký postup zvolit pro dosažení cíle.

Řešení problému: Jelikož procesy jsou vázány zpětně na hodnotu, jež zastávají pro dosažení podnikového cíle, je možné tuto informaci využít při rozhodování o prioritizaci a struktuře transformačních

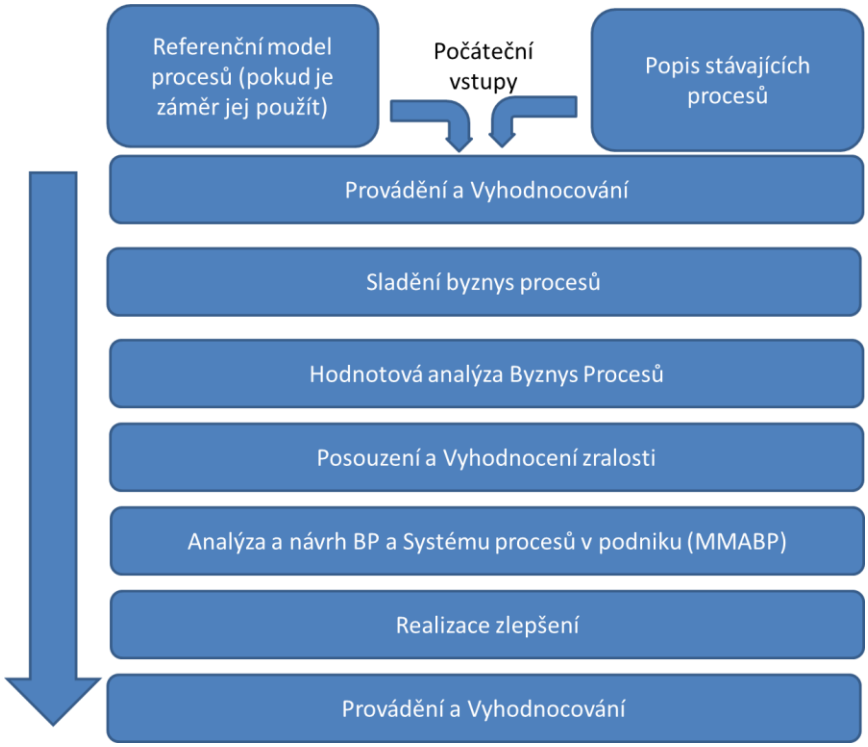
aktivit. Jelikož procesy samotné se na sebe vážou (a tvoří globální systém procesů) a tyto vazby mají určitý kontext, je možné z těchto vazeb odvodit postup transformačních aktivit.

Po této fázi následuje návrh a implementace zlepšení.

Ve chvíli, kdy transformace přejde do fáze provádění a vyhodnocování, tedy k naplnění a zároveň poznání cílové skutečné podnikové architektury, je podle autora možné přejít na standardní metodiku řízení podnikové architektury, jako například ADM.

5.8.2 Praktika pro užití referenčního modelu procesů byznys architektury v podniku

Akcelerátor užití referenčního modelu procesů byznys architektury v podniku se specificky zaměřuje na oblast procesů skutečné podnikové architektury. Smyslem existence podniku je tvorba zisku a zvyšování hodnoty podílu pro vlastníky podniku. V intencích procesního řízení, na jejichž základě je tato práce postavena, tedy lze usuzovat, že vedení podniku se soustředí primárně na ty části podnikových aktivit, jejichž přidaná hodnota vykazuje nejvyšší afinitu k podnikovým cílům. Z Obrázek 20 v kapitole 4 lze vypozorovat tendenci vedení prioritizovat oblasti zavádění procesního řízení do podnikových aktivit, které vykazují nejvyšší transakční náklady. To ilustruje jeden ze způsobů řešení těchto problémů – snížení nákladů životního cyklu procesů. Druhým způsobem je zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka a schopnosti jejího zpeněžení. Akcelerátor užití referenčního modelu procesů v tomto ohledu není „všelékem“ poskytujícím univerzální řešení, ale spíš nástrojem, jehož pomocí lze procesům v podniku porozumět, porozumět jejich vazbám na ostatní konstrukty podnikové architektury, uzpůsobit je změnám a v intencích transformačních aktivit, pochopit a prioritizovat potřebné změny v procesech, kvalifikovat postup jejich odstranění a zajistit jejich provedení. Jeho účelem je usnadnit procesní modelování tak, aby nezačínalo na zelené louce a bylo pro podnik možné usnadnit porozumění a odvození vlastních procesů “shora dolů” I “zdola nahoru” podle jednotné a efektivní metody.
Postup, vyjádřený na Obrázek 49, je podle autora možný zobecnit pro většinu situací.



Obrázek 49 – Praktika užití referenčního modelu procesů (zdroj: autor)

Ačkoli Obrázek 49 znázorňuje určitý postup, dává důraz (v souladu s principy procesního řízení) na průběžné vykonávání jednotlivých kroků, z čehož plynou tyto podstatné důsledky:

- Stavy „as – is“ ani „to-be“ nejsou fixovány.
- Jednotlivé kroky nelze přeskakovat (směrem dopředu).
- Je možné se vracet, ale v tom případě je nutné validovat výstupy všech předchozích kroků.
- Různé kroky lze provádět současně pro rozdílné byznys procesy, podle aktuálních priorit, aniž by aktivita zlepšení „zastarala“.

5.8.2.1 Charakteristika jednotlivých kroků

Referenční model procesů

Cílem tohoto kroku je porozumění cílovému stavu. Tyto výstupy je třeba popsat na základě existujícího záměru, případně se opřít o referenční “to be” stav.

Popis stávajících procesů v podniku

Cílem tohoto kroku je porozumění současnému stavu procesů, tedy zmapování globálního systému procesů a současně jednotlivých procesů prostřednictvím existujících artefaktů.

Provádění a vyhodnocování

Je důležité zmínit, že tento krok je průřezový, neboť instance procesů je potřeba průběžně vykonávat. V duchu štíhlého přístupu je teprve na základě zkušeností z provádění instancí procesů účelné přikročit k jejich zlepšování. Zároveň tento krok slouží k ověření zlepšení procesů v praxi.

Sladění byznys procesů

Smyslem tohoto kroku je vymezit vazby procesů (pokud existují) v rámci styčných ploch mezi

horizontálními a vertikálními aktivitami podniku a zároveň jejich prostřednictvím ukotvit samotné procesy. Jinými slovy jde o to kombinací analytických metod „shora dolů“ a „zdola nahoru“ přiřadit procesy nebo klastry procesů do jednotícího schématu podnikových aktivit a nastavit návaznosti na ostatní prvky podniku.

Hodnotová analýza

Cílem tohoto kroku je identifikace a kvalifikace přidané hodnoty procesů. Identifikace spočívá v popisu přidané hodnoty ve vztahu na cíl procesu, zatímco kvalifikace je provedena formou porovnání identifikovaných hodnot s hodnotovým systémem zainteresovaných stran. Účelem tohoto kroku je zajištění, že procesy vykazují očekávanou přidanou hodnotu zainteresovanými stranami.

Posouzení a vyhodnocení zralosti

V tomto kroku je v první řadě třeba porozumět slabým stránkám byznys procesů (tedy faktorům vykazujícím nízkou zralost procesu). Následně je třeba odvodit charakter nutných změn a kvalifikovat praktický dopad zlepšení ve formě zlepšení stavu plnění cílů procesu nebo změny cílů procesu. Proti tomu lze po fázi návrh zlepšení postavit očekávané náklady spojené s realizací zlepšení. Posouzení zralosti je v metamodelu PA obsaženo metodou PEMM.

Analýza a návrh zlepšení byznys procesů

Cílem tohoto kroku je navrhnout a popsat změny v uspořádání dotčených procesů. Součástí výstupu z tohoto kroku by měla být projekce souvisejících nákladů a analýza rizik. Vhodným kandidátem metodiky pro tuto oblast je MMABP.

Realizace zlepšení

V této fázi je nutné navržené změny zavádět. Je důležité uvést, že realizace se většinou týká více procesů a zároveň ostatních prvků podniku. Příkladem může být požadavek na změnu výrobního postupu doprovázený změnou nastavení v užívání výrobní linky, reportingu, plánování a řízení zásob a podobně. Metodikou zavádění můžou být vzhledem k povaze změn například agilní metodiky jako SCRUM a podobně. Tento krok vyúsťuje v zavedení procesu do módu provádění a vyhodnocování.

5.9 Závěr kapitoly

Kapitola prezentuje naplnění hlavního cíle disertační práce tj. “navrhnout metamodel podnikové architektury, integrující a vysvětlující fungování podniku ve vazbě na ostatní prvky tvořící podnik” a současně poskytuje odpověď na výzkumné otázky k hlavnímu cíli:

- OT1: Jak navrhnout metamodel reprezentující podnikovou architekturu, aby umožnil poznání podniku v celé jeho šíři?
- OT2: Jaký je význam a role jednotlivých konstruktů v metamodelu podnikové architektury?

Dále pak kapitola poskytuje odpovědi na výzkumné otázky k cíli DC3: Navrhnout referenční model procesů byznys architektury v podniku:

- OT9: Jak navrhnout vnitřní strukturu procesů, aby bylo dosaženo výchozího předpokladu pro zajištění pružnosti fungování podniku ve smyslu dosahování stanovených cílů?
- OT10: Jak překlenout rozpor mezi celostním a detailním pohledem na fungování podniku prostřednictvím jednotného modelu?

- OT11: Jak je možné zachytit zrání podniku v referenčním modelu procesů byznys architektury?

V úvodu kapitoly byly nejprve odvozeny a představeny požadavky pro tvorbu metamodelu podnikové architektury a referenčního modelu procesů, vyplývající z analýzy literatury v teoretické části práce. Následně byla odvozena celostní vrstva podnikové architektury a na jejím základě byl zkonstruován metamodel podnikové architektury. Druhá část kapitoly byla věnována návrhu referenčního modelu procesů byznys architektury v podniku. Kapitolu uzavírá návrh akcelerátoru, díky němuž nemusí každé další poznávání podnikové architektury a modelování procesů v podniku začínat na zelené louce.
Hypotéza H1 byla v této kapitole potvrzena, neboť navržený metamodel podnikové architektury zohledňuje jak prvky tvořící podnik, tak jeho ekosystém.

Z hlediska naplnění hlavního cíle práce lze tento cíl považovat za splněný na základě následujícího:

- Byl zkonstruován a vysvětlen metamodel podnikové architektury, který je reprezentován soustavou konstruktů, vazeb mezi nimi a předpokladů.
- Byl zkonstruován a vysvětlen odvětvově nezávislý referenční model procesů.
- Metamodel podnikové architektury je vytvořen na základě požadavků, formulovaných na základě provedené analýzy teoretických východisek v kapitolách 2,3,4.
- Referenční model procesů je vytvořen na základě požadavků, formulovaných na základě provedené analýzy teoretických východisek v kapitolách 2,3,4.
- Referenční model procesů vychází z metamodelu podnikové architektury, je s ním v souladu a rozpracovává jeho dílčí oblast reprezentující chování podniku.
- Pro oba modely byla vytvořena praktika formou akcelerátoru pro transformační aktivity v podniku.

Hypotéza H10 byla v této kapitole potvrzena, neboť navržený referenční model procesů umožňuje popsat proces na více úrovních abstrakce. Současně lze konstatovat, že teoretická východiska potvrzují hypotézu H10, neboť přístupy jako MMABP, APQC či BPM určitou formu kompozice procesů používají.

6 Ověření navrženého metamodelu PA a referenčního modelu procesů

6.1 Ověření platnosti východisek pro navržený metamodel PA a referenční model procesů

V této subkapitole jsou testovány výchozí předpoklady pro tvorbu obou modelů. Tyto předpoklady byly vytvořeny na základě analýzy literatury rozebírající jednotlivá teoretická východiska. Pokud dojde k jejich ověření, lze usuzovat, že navržený model je zkonstruován na základě správných předpokladů.
Pro ověření teoretických východisek této disertační práce v podnikové praxi byla využita vědecká metoda případové studie. Případová studie byla provedena v souladu s metodikou využití případové studie pro vědecké účely podle Roberta Yina (Yin, 2009). Použití případové studie pro výše uvedený

účel je souladu s logikou Kolbeho experimentálního cyklu (testování předpokladů), která tvoří páteř vědeckého postupu v této disertační práci. V souladu s formulovaným přístupem a zvolenou výzkumnou metodou pro druhou část Kolbeho experimentálního cyklu byla tato část organizována dle doporučeného postupu metody vícenásobné případové studie (YIN, 2009) a využitého v úspěšně obhájené disertační práci (GÁLA, 2014) následovně:

- Je stanoven návrh případové studie.
- Případová studie je provedena a zhodnocena.
- Je sestaven závěr, v případě vícenásobné studie reprezentující analýzu napříč studiemi.

6.1.1 Návrh případové studie

Na základě doporučení Funesona a dalších (FUNESON et al, 2012), je návrh případové studie vyjádřen popisem jejích jednotlivých elementů. Tabulka 42 obsahuje elementy použité v Gálově disertační práci (GÁLA, 2014) a přiřazuje jim hodnoty specifické pro tuto případovou studii.

Element návrhu případové studie	**Popis element návrhu případové studie**
Zdůvodnění	Ověření navržených hypotéz týkajících se efektivity a užitečnosti podnikové architektury jako manažerské metody má charakter sociálně vědního výzkumu. Vzhledem k charakteru problematiky, rozsahu a obtížnosti ověřovaných otázek byla upřednostněna metoda případových studií před plošným dotazníkovým šetřením.
Účel	Vícenásobná případová studie je zvolena jako metoda dosažení cíle DC2: Posoudit míru současného I potenciálního využití rozšířeného metamodelu podnikové architektury, referenčního modelu procesů a pojetí zralosti ve skutečném podniku.
Případ	Tato případová studie zkoumá a ověřuje teoretické poznání z analýzy literatury a relevanci zaměření práce na třech skupinách podniků v ČR I zahraničí.
Jednotka analýzy	Vícenásobná případová studie, kde jednotkou analýzy je podnik a zhodnocení požadavků, na jejichž základě jsou zkonstruovány metamodel PA a referenční model procesů, reprezentanty těchto podniků.
Teorie	Teoretická východiska v kapitolách 2, 3, 4.
Výzkumná otázka	OT6: Jak jsou pro podnik relevantní formulované požadavky, na jejichž základě jsou zkonstruovány rozšířený metamodel PA a referenční model procesů? OT7: Jaké jsou případy užití v podnicích pro využití metamodelu PA v jeho skutečné PA? OT8: Jaké jsou případy užití v podnicích pro referenční model procesů byznys architektury a jak podniky přistupují k procesu zrání?
Propozice	H6: Formulované požadavky, na jejichž základě jsou zkonstruovány metamodel PA a referenční model procesů, odrážejí priority skutečné PA malých, středních a velkých podniků. H6: Podniková architektura je zřídka užívána jako manažerská disciplína za účelem systematického celostního poznávání skutečné podnikové architektury. V praxi slouží spíše k poznávání určitých podnikových domén, kdy tato potřeba vychází z aktuálních priorit. H7: Referenční model procesů je pro většinu podnikové exekutivy zřídka používaným nástrojem poznání byznys architektury podniku. Pokud

	se používá, pak v omezeném rozsahu pro účely reinženýringu podnikových procesů.
Koncepty a jejich vyhodnocení	Vyhodnocení bude prováděno přímo na základě získaných dat anebo nepřímo (autorova interpretace) na základě výsledků analýzy dat.
Metody sběru dat	Semi-strukturované, zaměřené interview provedené na základě předpřipravené osnovy, částečně osobně a částečně formou videokonference. Součástí interview bylo vysvětlení konkrétních pojmů či otázek, tam kde respondent projevil potřebu. Z každého rozhovoru autor zajistil protokol.
Metody analýzy dat	Elementární statistická analýza, Analýza textu, jejich kategorizace a vyhodnocení.
Způsob výběru případu	Podniky byly vybrány tak, aby pokrývaly typy “Malý”, “Střední”, “Velký”, podle velikosti určené klasifikací Evropské komise.
Způsob výběru dat	Respondenti reprezentující podnik byli vybráni tak, aby byly zastoupeny role vlastníka, výkonného ředitele a člena vedení podniku, v jehož gesci je řízení IT. Tento výběr koresponduje se záměrem výzkumu – ověřit přidanou hodnotu modelů pro více typů zainteresovaných stran.
Strategie replikace studie	Návrh studie je koncipován tak, aby bylo možné studii replikovat na další společnosti.
Zajištění platnosti a spolehlivosti	Pro zvýšení platnosti a spolehlivosti byla studie realizována ve 22 případech a zároveň bylo provedeno jejich vzájemné porovnání v rámci ex post analýzy.

Tabulka 42 – Návrh případové studie: Ověření platnosti formulovaných předpokladů

Skutečnosti uvedené dále v rámci popisu případových studií jsou platné ke dni 30. 11. 2017. Z důvodu stanovené úrovně důvěrnosti informací získaných v rámci případových studií jsou společnosti označeny pouze pořadovým číslem. Obsah obsažených případových studií lze chápat jako výsledek geneze, který je popsaný k určitému časovému momentu.

6.1.2 Provedení studie a ověření hypotéz

Tato sekce disertační práce přináší interpretaci a vyhodnocení významné části otázek, uplatněných v případové studii, jejíž kompletní závěrečná zpráva je k dispozici včetně protokolu, konsolidovaných surových dat v příloze disertační práce.

Zejména se jedná o zjištění odpovědí na výzkumné otázky k dílčímu cíli DC2: Posoudit míru současného I potenciálního využití rozšířeného metamodelu architektury podnikání, referenčního modelu procesů a pojetí zralosti ve skutečném podniku.

První část otázek se soustředila na poznání samotného podniku, respondenta reprezentujícího podnik a základní priority podniku v oblastech podnikové architektury, procesního řízení a pojetí zralosti. Pro návrh výstupů této práce byla podstatná zejména následující zjištění:

U otázky č.8, „Jakou oblast poznání Vy osobně vidíte jako prioritu pro lepší fungování organizace?“, lze vyčíst následující strukturu odpovědí.

Odpověď	**Četnost**
Celostní architektura	1
Dovednosti	4
Motivátory	1

Procesy	8
Vnější ekosystém	7
ICT	1
Celkem	22

Tabulka 43 – Sumář odpovědí k otázce #8 případové studie

Z interview vyplynulo, že respondenti uvažují spíše v intencích dílčích oblastí PA, neboť poznání celostní PA bylo zmíněno jako priorita pouze jednou. Při doplňujících dotazech autor zjistil, že důvody jsou v podstatě dva:

- Respondent vnímá potřebu poznání celostní PA, avšak investice do tohoto poznání je pro něj velmi riziková, neboť spotřebuje zdroje, které jsou nutné na docílení požadované dynamiky v dílčích oblastech PA. Tento názor je charakteristický pro většinu středních a velkých firem zastoupených v panelu.
- Respondent nevnímá potřebu poznání celostní PA. Tento názor je menšinový a typický pro malé firmy zastoupené v panelu.

Prioritami s nejvyšší četností jsou procesy a vnější ekosystém podniku. Procesy zejména proto, že ovlivňují fungování podniku. Vnější ekosystém podniku je prioritou pro respondenty, jejichž trh vykazuje vysokou dynamiku a znalost, respektive předvídání vývoje trhu a konkurence je pro ně klíčová.

Na otázku „V čem spatřujete prioritu z hlediska zlepšení pružné reakce podniku jako celku na vnitřní nebo vnější vlivy vzhledem k podniku“ byla struktura odpovědí následovná:

Odpověď	**Četnost**
Motivátory	3
Procesy	14
Zdroje	5
Celkem	22

Tabulka 44 – Sumář odpovědí k otázce #12 případové studie

Zajímavým poznatkem je, že zatímco pro reprezentanty malých společností to byly vždy zdroje, pro střední a velké společnosti většinu tvořily procesy. Kromě motivátorů se jiné složky PA v odpovědích nevyskytly.

Druhá část interview byla věnovaná detailnějšímu průzkumu v oblasti využití podnikové architektury jako manažerské metody. Na otázku „Za jakým účelem používáte rámec pro správu podnikové architektury?“ byla následující struktura odpovědí:

Odpověď	**Četnost**
Definice cílové PA	7
Inspirace	2
Nepoužívám	9
Zavedení nejlepších praktik	4
Celkem	22

Tabulka 45 – Sumář odpovědí k otázce #13 případové studie

Nejvyšší zastoupení měly společnosti, které rámec PA nepoužívají. K definici cílové PA rámec používají pouze velké společnosti, přičemž většina z nich je z odvětví telekomunikací. To autora nepřekvapilo, neboť rámec PA pro telekomunikační segment je všemi velkými operátory po světě využíván jako etalon odvětvové podnikové architektury.

Na otázku „Za jakým účelem byste rád používal(a) rámec pro správu podnikové architektury v ideálním případě?“ byla následující struktura odpovědí:

Odpověď	**Četnost**
Definice cílové PA	5
Inspirace	2
Nevidím účel	2
Poznání PA	6
Zavedení nejlepších praktik	7
Grand Total	22

Tabulka 46 – Sumář odpovědí k otázce #14 případové studie

Při korelaci s přechozí otázkou je zřejmé, že podniky spatřují v použití rámce PA přidanou hodnotu a to, že jej nepoužívají, je pouze dočasný stav. Dva ze tří malých podniků nevidí smysl použití rámce PA pro účely jejich podnikání.
Následující tabulka shrnuje postoj respondentů k požadavkům formulovaným při iniciaci metamodelu PA.

Název požadavku	**Formulace otázky**	**Výsledek**[66]
Požadavek úplnosti	Vyjádření skutečného obrazu podniku prostřednictvím modelu všech prvků tvořících podnik:	6|8|4|3
Požadavek účelnosti	Porozumění současnému stavu a potřebných změn ve struktuře a fungování podniku:	15|7|0|0
Požadavek účinnosti	Umožnit zacílit na klíčové priority a podpořit transformační aktivity společnosti:	17|4|0|1
Požadavek souladu	Informační podklad umožňující posoudit vyváženost jednotlivých prvků podniku:	5|7|5|5
Požadavek pružnosti	Informační podklad umožňující pružné provádění rozhodnutí a změn ve struktuře a chování podniku:	14|7|0|1

Tabulka 47 – Sumář odpovědí k otázkám #15 - 19 případové studie

Zajímavý byl výsledek u požadavku souladu, kdy pozitivní odezva byla pouze v těsné většině. Z následné diskuze s respondenty vyplynulo, že ti s negativním postojem požadavek souladu vnímají

[66] Výsledek je popsán ve formátu A|B|C, kde A vyjadřuje vysokou přidanou hodnotu pro respondenta, B vyjadřuje, že požadavek je pro respondenta relevantní, C – požadavek není relevantní pro respondenta, D – respondent nedokáže posoudit.

jako implicitní, který je daný schopností řídících pracovníků věc posoudit a adekvátně řídit priority, spíše než nutností investovat do informačního podkladu za tímto účelem.

Třetí část interview se zaměřila na přístup podniků k procesnímu řízení.
Na otázku „Za jakým účelem používáte referenční model v rámci správy procesů v podniku?“ byly odpovědi v následující struktuře:

Odpověď	**Četnost**
Dosažení Certifikace/Compliance	2
Dosažení cílové architektury PP	3
Inspirace, přehled	6
Nepoužívám	7
Poznání PA	1
Zavedení nejlepších praktik	3
Celkem	22

Tabulka 48 – Sumář odpovědí k otázce #20 případové studie

Dosažení certifikace či souladu s požadovanými normami byla volba u dvou velkých telekomunikačních podniků. Důvodem byla potřeba certifikace kvůli zvýšení zralosti s cílem promítnout formálně posvěcenou úroveň zralosti do pozice podniku při vyjednávání s investory. Vysoký, avšak nižší počet podniků než v případě PA, referenční model procesů nepoužívá. Ostatní podniky se referenčním modelem procesů inspirují při nastavování vlastních procesů.

Na otázku „Za jakým účelem byste používal referenční model v rámci správy procesů v podniku v ideálním případě?“ byly odpovědi v následující struktuře:

Odpověď	**Četnost**
Dosažení Certifikace/Compliance	1
Dosažení cílové architektury PP	8
Inspirace, přehled	4
Poznání skutečných podnikových procesů	2
Zavedení nejlepších praktik	7
Celkem	22

Tabulka 49 – Sumář odpovědí k otázce #21 případové studie

Při porovnání s předchozí otázkou je zřejmé, že většina podniků zamýšlí využít referenční model procesů v souvislosti s transformačními aktivitami pro dosažení cílové architektury podnikových procesů, či zavedení nejlepších praktik.

Následující tabulka shrnuje postoj respondentů k požadavkům formulovaným při iniciaci referenčního modelu procesů.

Název požadavku	**Formulace otázky**	**Výsledek**
Požadavek celostního vyjádření procesu	Vyjádřit byznys proces ve všech aspektech jeho působení v podniku konzistentně na všech úrovních abstrakce.	8|9|5|0
Požadavek přidané hodnoty procesu	Vyjádření, jakou hodnotu proces přináší pro zainteresovaného účastníka, nebo další proces.	18|4|0|0

Požadavek souladu mezi procesy	Vyjádřit spolupráci mezi procesy prostřednictvím globálního systému procesů byznys architektury v podniku.	18|3|0|1
Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy	Dostupnost nástroje na správu a provádění životního cyklu podnikových služeb.	10|8|0|4
Požadavek udržitelnosti procesu	Schopnost procesu se dlouhodobě vypořádat s rychle se měnícím prostředím .	9|12|1|0

Tabulka 50 – Sumář odpovědí k otázkám #27 - 32 případové studie

Nejvýraznější shoda mezi respondenty nastala v případě testování přidané hodnoty procesu a zajištění souladu mezi procesy. Důraz na přidanou hodnotu byl prakticky napříč spektrem (velikost i typ podniku) a vycházel z pragmatického přístupu soustředit se na poznání činností, které vedou k dosažení stanovených cílů prostřednictvím hodnoty, kterou přinášejí. Oproti tomu priorita celostního vyjádření procesu roste s velikostí podniku. Pro menší podniky není relevantní, neboť primárním cílem je zachování hbitosti spíše než komplexního poznání podnikových procesů. S růstem nákladů na životní cyklus procesů tato priorita roste, což je charakteristické pro velké podniky.

Na otázku „Které procesy systémově popisujete (globální a detailní model, katalog a životní cyklus)?“ byly odpovědi v následující struktuře:

Odpověď	**Četnost**
Klíčové procesy	5
Pouze částečný popis a životní cyklus	1
Pouze dílčí procesy a životní cyklus	16
Celkem	22

Tabulka 51 – Sumář odpovědí k otázce #23 případové studie

Velké telekomunikační společnosti z panelu respondentů pracují systémově s klíčovými procesy, neboť všechny používají odvětvový rámec. Ostatní společností částečně popisují pouze dílčí procesy, nebo fázi životního cyklu. Z tohoto pohledu existuje mezi těmito dvěma skupinami velký kvalitativní rozdíl.
Na otázku „Pracujete s procesy na více úrovních abstrakcí (Podniková aktivita, Proces, Krok procesu, služba apod.)?“ byly odpovědi v následující struktuře:

Odpověď	**Četnost**
Ano	8
Ne	14
Celkem	22

Tabulka 52 – Sumář odpovědí k otázce #24 případové studie

Výsledky velmi těsně korelují s předchozí otázkou, neboť s procesy na více úrovních abstrakce, které jsou vzájemně provázané, pracují většinou pouze telekomunikační společnosti. Důvodem je opět používání odvětvového rámce procesů, který poskytuje vodítko. Diskuze s respondenty prokázala, že všechny podniky zastoupené v panelu respondentů pracují s popisem služeb. Při interview došlo od respondentů k zpřesnění, že se to primárně týká poskytovaných služeb (jejichž součástí mohou být I produkty) externím zainteresovaným stranám.

Na otázku „Uveďte Váš názor na použití referenčního model procesů ve Vašem podniku.“ byly odpovědi v následující struktuře:

Odpověď	Četnost
Je prioritou	12
Není prioritou	2
Nevím	1
Omezení v důsledku specifik byznysu	7
Celkem	22

Tabulka 53 – Sumář odpovědí k otázce #26 případové studie

Ačkoli většina podniků vnímá použití referenčního modelu procesů jako prioritu a přidanou hodnotu, významná část panelu respondentů zároveň poukazuje na omezení přínosu referenčního modelu procesů v důsledku omezení vyplývajících ze specifik jejich byznysu.

V poslední části interview byl u respondent zjišťován stav a přístup k pojetí zralosti v podniku. 14 respondentů, z nichž většina jsou velké podniky, preferuje řízené zrání procesů, zatímco ostatní respondenti upřednostňují přirozené usazování procesů v podniku.

6.1.3 Zhodnocení výsledků

Z analýzy odpovědí respondentů je zřejmé, že potřeby většiny zkoumaných podniků těsně korelují s požadavky, na jejichž základě jsou vytvořeny metamodel podnikové architektury a referenční model procesů. Byla tudíž potvrzena správnost formulace uvedených požadavků. Z provedené analýzy také vyplývá, že existuje prostor mezi současným stavem využití metod procesního řízení podniku a podnikové architektury a prioritami pro zlepšení, které tvoří potenciál pro uplatnění nosné myšlenky této disertační práce.

Na základě výsledků studie lze podle autora považovat hypotézy H6, H7 a H8 za potvrzené. Hypotézu H9 je třeba odmítnout, neboť nebyla prokázána přímá souvislost mezi přidanou hodnotou procesu a schopností vyjádřit spolupráci procesů směrem k dosažení pružnosti fungování podniku. Zajištění pružnosti je v některých případech jednodušší a méně nákladné realizovat prostě tím, že se vytvoří nový prvek PA (například proces), namísto změny stávajícího. Klíčové v tomto ohledu je poznání stávající PA a schopnosti zhodnotit efektivní postup, k čemuž oba uvedené požadavky přispívají. Hypotézu H11 je třeba odmítnout. Zrání podniku sice má charakter podpůrného procesu, avšak není nutně ovlivněno schopností podniku tento proces řídit. Teoretická východiska i praxe ukazují řadu případů, kdy lze efektivně uplatnit metodu přirozeného usazování procesů. Řízené zrání je proto možnost, nikoli nutný předpoklad.

6.2 Stav ověření metamodelu podnikové architektury na případové studii 1 – malý podnik

Podobně jako při ověřování východisek je využit následující postup:

- Je stanoven návrh případové studie.
- Případová studie je popsána včetně stavu před a po uplatnění metody.
- Je sestaven závěr reprezentující analýzu napříč studiemi.

6.2.1 Návrh případové studie malého podniku

.

Element návrhu případové studie	Popis element návrhu případové studie
Zdůvodnění	Ověření platnosti navrženého modelu má charakter sociálně vědního výzkumu. Vzhledem k charakteru problematiky, rozsahu a obtížnosti ověřovaných otázek byla upřednostněna metoda případové studie před plošným dotazníkovým šetřením.
Účel	Případová studie je zvolena jako metoda dosažení cíle DC4: Ověřit navržený metamodel podnikové architektury a referenční model procesů byznys architektury formou případové studie
Případ	Tato případová studie zkoumá uplatnění navržené metody. Skutečná PA podniku je porovnaná s cílovou PA popsanou metamodelem. Případová studie v podniku popisuje implementaci vybraných změn současného stavu vůči cílovému stavu s využitím navrženého akcelerátoru. Zároveň popisuje odvození vybraných procesů v podniku s využitím referenčního modelu procesů a navrženého akcelerátoru.
Jednotka analýzy	Případová studie, kde jednotkou analýzy je malý podnik. Praktické využití bude vyhodnocováno vůči požadavkům, na jejichž základě jsou modely vytvořeny a zároveň vůči transformačním cílům, nastavených zainteresovanými stranami.
Teorie	Teoretická východiska v kapitolách 4, 5, 6
Výzkumná otázka	OT12: Jakým přínosem bude mít použití obou modelů v podnikové praxi?
Propozice	Vzhledem k tomu, že u uplatněných východisek: - Byla prokázána jejich potřeba a správnost a - lze na základě literatury konstatovat, že vychází z prokázaných teoretických základů, , lze usuzovat, že výsledné řešení ověřené praxí bude přínosem.
Koncepty a jejich vyhodnocení	Vyhodnocení bude prováděno přímo na základě získaných dat anebo nepřímo (autorova interpretace) na základě výsledků analýzy dat.
Metody sběru dat	Autor se účastnil zavedení metody osobně. Sběr dat proto probíhal na základě empirického pozorování, účasti na pilotním projektu a následného zavádění.
Metody analýzy dat	Elementární statistická analýza, Analýza textu, jejich kategorizace a vyhodnocení.
Způsob výběru případu	Byl vybrán malý podnik: - vykazující nízký stupeň zralosti procesů - jeho byznys model zahrnuje více externích zainteresovaných stran - působící na více teritoriích s centrálně řízeným portfoliem - jehož byznys procesy nejsou triviální - podíl IT na podpoře klíčových procesů je vysoký
Způsob výběru dat	Ověření se týkalo dvou oblastí nejvyšší priority z pohledu vlastníků: - Prodej, akvizice a podpora klientů - Řízení produktu a nabídky
Strategie replikace studie	Návrh studie je koncipován tak, aby bylo možné studii replikovat na další společnosti.
Zajištění platnosti a spolehlivosti	Pro zvýšení platnosti a spolehlivosti byla studie realizována ve dvou oblastech zájmu podniku a zároveň bylo provedeno: - porovnání skutečného fungování před a po zavedení metody v

	rámci ex post analýzy - zhodnocení formou metrik proti stanoveným cílům zavedení metody

Tabulka 54 – Návrh případové studie: Ověření metamodelu PA a referenčního modelu procesů v malém podniku (zdroj: autor)

Skutečnosti uvedené dále v rámci popisu případových studií jsou platné ke dni 30. 2. 2017.

6.2.2 Charakteristika podniku

Podnik se zabývá poskytováním finančních služeb, konkrétně půjček pro podnikový segment. Jedná se zejména o cílovou skupinu živnostníků, malých a středních podniků. Rozsah poskytovaných produktů pokrývá provozní, investiční a kapitálové půjčky s různou úrovní zajištění. Obchodním modelem je takzvaný peer-to-peer koncept, kdy více investorů na straně jedné financuje jednoho nebo více podniků na straně druhé. Koncentrátorem z pohledu nabídek a distributorem z pohledu poptávky není finanční instituce, ale platforma složená z lidí, procesů, zdrojů a aplikace s řídící logikou. Byznys model spočívá v realizaci marže z poskytnutého financování prostřednictvím splátek finančních produktů klientem. V budoucnu jsou uvažovány další zdroje obratu prostřednictvím sekundárního trhu s úvěry, cross-sell finančních produktů partnerů a platebních instrumentů. Současné produkty budou uvedeny dále v textu.

Klíčovými externími zainteresovanými stranami podniku jsou klient, platící za produkt a investor, financující klienta prostřednictvím produktů a služeb podniku. Podnik však nezprostředkovává pouze propojení obou zainteresovaných stran, nýbrž zajišťuje řadu činností a odpovědností vůči klientům I investorům (například proces řízení rizika, správu portfolia, finanční služby spojené s realizací plateb, diverzifikaci rizika, konzultační služby, inkaso a podobně). Dále se podílí na absorpci rizika a vymáhání pohledávek.

6.2.3 Provedení případové studie

Pilotní projekt byl nasazen do praxe ve Q3 2015 v souladu s přijatou metodikou, která předpokládá nutnost běhu 12 měsíců pro první vyhodnocení. Na začátku projektu byla nejprve analyzována a poznávána skutečná podniková architektura podniku jako výchozí stav transformace. Byly shromážděny stávající artefakty PA. Následně byla skutečná PA porovnána s navrženým metamodelem PA (konstrukty a vazby). Rozdíl mezi existujícím stavem a cílovým stavem, reprezentovaný metamodelem PA, byl popsán a na jeho základě byl stanoven rozsah změn. Rozsah změn byl podroben hodnotové analýze a hodnoty vztaženy k vytyčeným cílům. Byly prioritizovány artefakty, reprezentující konstrukty a vazby s nejvyšší afinitou k vytyčeným cílům a ty byly realizovány a následně vyhodnoceny vůči požadavkům metamodelu a transformačním cílům. Postup probíhal v souladu s navrženým akcelerátorem.

V rámci analýzy procesů byly analyzovány stávající procesy. Jelikož procesy nebyly systémově popsány a existoval pouze popis části klíčových a podpůrných procesů, byly tyto procesy a rozhraní mezi nimi, odvozeny z referenčního rámce namísto toho, aby se začalo modelovat „na zelené louce“. Popis existujících procesů byl upraven, aby byl v souladu s referenčním rámcem. Pro realizaci byla použita metoda akcelerátoru. Konečné vyhodnocení této fáze proběhlo v Q1 2017.

6.2.3.1 Poznávání skutečné podnikové architektury

V této fázi bylo provedeno mapování skutečné podnikové architektury na konstrukty a vazby celostní vrstvy podnikové architektury. Poznávání probíhalo formou pracovních skupin. Nejprve byl vysvětlen zainteresovaným stranám metamodel PA a následně do něj byla pracovními skupinami mapována skutečná PA. Cílem tohoto kroku bylo odhalit konstrukty a vazby, na které bylo třeba se zaměřit detailněji v další fázi. Stav konstruktů skutečné PA je uveden v následující tabulce.

Element	**Míra poznání ve skutečné PA**
Proces	Procesy existují. Část procesů tvořících fungování podniku je popsána. Popis není strukturovaný ve formě BPMN. Nejsou rozlišeny procesy klíčové a podpůrné. Globální systém procesů není popsán. Neexistuje jednotná navigace mezi procesy na různých úrovních abstrakce. Služby existují, avšak nejsou řízeny jako rozhraní mezi procesy. Většina služeb vyžaduje pro svou realizaci lidskou činnost, je náročná na čas.
Zdroj	Lidské zdroje – existují a jsou popsány. Finanční zdroje – existují a jsou popsány. Materiální zdroje – existují a jsou popsány. o Materiál (Movité zdroje) o Infrastruktura (Nemovité zdroje) Nemateriální zdroje – existují, avšak jsou popsány pouze účetně. o Data o Informace o Znalosti Technologie – existují a jsou popsány. Energie a Utility – existují a jsou popsány. Čas – existují, avšak nejsou popsány. Přístup ke zdrojům je realizován povětšinou napřímo, mimo proces a zprostředkovávající službu.
Motivátor	Většina motivátorů, kromě hodnoty, existuje. Jsou popsány většinou velmi obecně, avšak existují výjimky (například politika pro správu rizik portfolia). Motivátory vykazují tendenci se často měnit, což je ale častý jev u malých podniků v raných fázích rozvoje.
Služba	Služby v podniku existují. Nerozlišují se podpůrné a klíčové služby. Podpůrné služby nejsou popsány, klíčové služby jsou popsány nestrukturovaně, některé atributy chybí (například SLA). Služby jsou definovány na základě nabízených produktů, nikoli procesů. Neexistuje katalog podnikových služeb. Životní cyklus služeb není řízen.
Zainteresovaná strana	Zainteresované strany existují a jsou definovány. Jejich hodnotový systém je znám (podnik s ním pracuje), avšak není popsán.
Dovednost	Dovednosti v podniku existují. Nejsou popsány a podnik s nimi systematicky nepracuje.

Tabulka 55 – Stav konstruktů ve skutečné PA studovaného podniku, zdroj: autor

Stav vazeb mezi konstrukty skutečné PA je uveden v následující tabulce.

Iniciující prvek	**Ovlivněný prvek**	**Míra poznání vazby ve skutečné PA**
Motivátor	Zdroj	Vazba existuje pouze u specifických zdrojů, většinou z kategorie finančních zdrojů. Motivátor, ani vazba nejsou popsány.

Motivátor	Proces	Vazba existuje pouze u specifických procesů spjatých s péčí o zákazníka a finančním řízením podniku. Motivátor, ani vazba nejsou popsány.
Zdroj	Proces	Vazba existuje, avšak není popsána a spravována. V případě nového stavu zdrojů (navýšení kapitálu, počtu pracovníků, nového systému) jde zpravidla o záměr, který není kvantifikován a jeho uplatnění se hledá "za běhu".
Proces	Zdroj	Vazba existuje a uplatňuje se velmi sporadicky. Její popis a správa existuje v omezeném měřítku. Ke zdrojů ze zpravidla přistupuje napřímo, bez využití služeb a málokdy v rámci popsaných procesů.
Externí proces	Proces	Vazba existuje v kontextu B2C (například prostřednictvím aplikačního portálu, správa výpisů portfolio apod.). Popsány jsou pouze jednotlivé služby, nebo procesy (a to pouze některé).
Proces	Externí Process	Vazba existuje v kontextu B2B (například přístup do registrů dlužníků). Popsány jsou pouze jednotlivé služby, nebo procesy (a to pouze některé).
Proces	Motivátor	Tato vazba je v podniku nepoznaná, ve skutečné PA se nevyskytuje.
Interní zaintere-sovaná strana	Externí proces	Vazba existuje, avšak proces je pouze částečně, nebo vůbec, popsán.
Externí proces	Interní Zaintere-sovaná strana	Vazba existuje, avšak proces je pouze částečně, nebo vůbec, popsán.
Vystavená služba	Externí proces	Vazba existuje, avšak není popsána.
Dovednost	Proces	Vazba neexistuje, dovednosti nejsou popsány.
Proces	Doved-nost	Vazba neexistuje, dovednosti nejsou popsány.
Zaintere-sovaná strana	Proces	Vazba existuje, nicméně není popsaná
Proces	Zaintere-sovaná strana	Vazba existuje, avšak je pouze částečně popsaná.

Tabulka 56 – Stav vazeb mezi konstrukty ve skutečné PA studovaného podniku, zdroj: autor

1.7.1.1.1 Shrnutí výstupů – konstrukty PA

Výsledky porovnání skutečné PA s metamodelem PA ukazují na nevyužitý potenciál procesů a služeb ve skutečné podnikové architektuře. Při konzultaci se zainteresovanými stranami byly pojmenovány hlavní důvody:

- Uchopení procesů bylo dáno aktuálními prioritami, namísto systematické práce pokrývající celý životní cyklus procesů.
- Nebyly k dispozici referenční rámec, postupy či praktika usnadňující analýzu a modelování procesů.
- V podniku nebylo povědomí o procesním pojetí.

Motivátory nejsou popsány, jejich znalost je soustředěna u některých zainteresovaných stran. Je znám pouze hodnotový řetězec zainteresovaných stran, ostatní hodnoty jsou nepoznané. Motivátory se často mění, což má z následek časté změny v ostatních částech podniku. Přístup ke zdrojům je realizován povětšinou napřímo, mimo proces a zprostředkovávající službu. Tím dochází k určitým problémům při správě a využití zdrojů. Dovednosti nejsou popsány a řízeně spravovány. Většina vazeb mezi konstrukty podniku existuje, ale vykazuje nízkou úroveň popisu a užití.

6.2.3.2 Mapování artefaktů skutečné PA do metamodelu PA

V této fázi byly shromážděny artefakty skutečné PA a byly klasifikovány vůči metamodelu PA. Práce byla realizována formou analýzy dokumentů, skutečností a empirickým pozorováním provádění procesů. Na aktivity spojené definicí hodnot externích zainteresovaných stran byli pozvaní s podnikem spřátelení reprezentanti těchto stran. Jelikož je podnik malým podnikem, členové vedení se aktivně účastní vykonávání podnikových aktivit v oblastech spadajících do jejich gesce. Na základě těchto setkání vznikl strukturovaný, textově vyjádřený popis skutečné architektury podniku. Z důvodu zachování statusu quo, ohledně obchodního tajemství a informací citlivé povahy, autor uvádí pouze výňatek z celkově vzniklého díla.

<u>Motivátory (elementy motivační architektury):</u>

Element motivační architektury	**Artefakt**	**Stav**[67]
Podniková strategie	• Obchodní plán (prodej a marketing) • Finanční plán • Rozvoj Customer Experience • Struktura portfolia • Operační plán (technologie, právo, HR)	Nutná revize v pořádku Neexistuje Nutná revize Neexistuje
Podnikové cíle	• Podnikové cíle	Nutná revize
Byznys mód	• Byznys model poskytování půjček pro SME segment • Byznys model investic to peer-to-peer fondu • Byznys model investic do Peer-to-Peer certifikátů	V pořádku Nutná revize Není popsán

[67] V zásadě lze rozlišit tři stavy: Artefakt existuje a je dostatečně popsán, Artefakt existuje, avšak není dostatečně popsán. Poslední stav je situace, kdy artefakt ve skutečné PA neexistuje, avšak během analýzy bylo rozhodnuto, že je třeba jej zavést.

	• Byznys model investic do P2P mini bondů	Není popsán
Operační mód	• Operační model soustředění aktiv skupiny do entit podnikající v teritoriích • Corporate Governance	Není popsán Nutná revize
Hodnota	• Hodnota propozice pro klienty • Hodnota propozice pro investory do portfolií • Hodnota propozice pro investory do podniku • Hodnota propozice pro vlastníky • Hodnota Procesu	V pořádku V pořádku V pořádku V pořádku Neexistuje
Řízení Výkonnosti a kvality	• Klíčové ukazatele výkonu portfolií (Průměrná financovaná hodnota, % defaultů v počtu a objemu, životní hodnota zákazníka v penězích, objem a počet kontraktů, poměr samofinancování a podobně) a podniku jako celku (výnosnost aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, hodnota podílu a podobně) • Politika spokojenosti klientů • Politika spokojenosti investorů • Politika spokojenosti vlastníků • Politika informovanosti klientů a investorů	Není popsán Nutná revize Nutná revize Neexistuje Nutná revize
Řízení bezpečnosti a rizik	• Sada směrnic řízení rizika pro společnost • Sada praktik řízení rizika pro klienty a investory • Sada směrnic pro provádění aktivit anti-fraudu	Nutná revize V pořádku Není popsán
Řízení shody a udržitelnosti	• Závazné zákony a vyhlášky vyplývající z regulace v zemích podnikání • Sada praktik pro interní audit • Nejlepší praktika společností podnikajících ve stejném oboru • Praktika zralosti klíčových procesů	V pořádku Nutná revize Nutná revize Neexistuje

Tabulka 57 – Stav vybraných elementů motivační architektury v podniku 1 (zdroj: autor)

Zdroje

Element architektury zdrojů	**Artefakt**	**Stav**
Zdroje	• Lidské zdroje pro klíčové procesy: Řízení rizika, Vyřízení žádosti o financování, Akvizice investorů, Řízení partnerů a komunikace, Péče o zákazníky • Lidské zdroje pro podpůrné procesy: Řízení infrastruktury, Řízení financí, Řízení produktů, Rozvoj společnosti, Statutorní a exekutivní řízení • Finanční zdroje: Interní a externí financování • Materiální zdroje: spotřební kancelářský materiál, auta, kanceláře • Nemateriální zdroje: Akviziční databáze, Databáze klientů a jejich historie, průzkumy trhu, studie, know-how typu scoringové modely a pokročilé matematicko-statistické výpočty	Není popsán Není popsán Nutná revize Není popsán Nutná revize

	• Technologie – IT infrastruktura	Není popsán

Tabulka 58 – Stav vybraných prvků architektury zdrojů v podniku 1 (zdroj: autor)

Zainteresované strany

Zainteresovaný účastník	**Hodnotový systém**	
Klient - žadatel	• Celkové náklady spojené s užitím financování • Struktura a objem vynaložených nákladů v čase • Rychlost a diskrétnost vyřízení žádosti o financování • Ostatní vlastnosti produktu	V pořádku
Klient - investor	• Ziskovost investice • Doba návratnosti • Porozumění a diverzifikace rizika • Přidaná hodnota řízení rizika • Společnost a lidé a procesy, které ji reprezentují	V pořádku

Tabulka 59 – Hodnoty externích zainteresovaných stran v podniku 1 (zdroj: autor)

Zainteresovaná strana	**Klíčový Vztah**	**Klíčová hodnota pro podnik**
Klient - Investor	Investuje do produktů	Financování produktů
Klient – žadatel	Platí splátky	Obrat a zisk prostřednictvím spotřeby produktů
Partner	Zvyšuje objem investic a portfolia	Akvizice trhu
Dodavatel	Rozšiřuje portfolio	Kvalita a záběr produktů
Akcionář	Vlastní společnost	Strategické řízení a financování
Zaměstnanec	Pracuje ve společnosti	Přispívá k rozvoji společnosti

Tabulka 60 – Hodnoty zainteresovaných stran pro společnost v podniku 1 (zdroj: autor)

Procesy:

ID	Typ	Proces	Stav
I1	Klíčový	Akvizice investora	Nutná revize
S1	Klíčový	Akvizice klienta	Nutná revize

S6	Klíčový	Prodej klientovi	Není popsán
S9	Klíčový	Párování investičních portfolií s úvěry	Není popsán
S10	Klíčový	Nepřímý prodej	Není popsán
S12	Klíčový	Obsluha klienta	Není popsán
I5	Klíčový	Investování	Nutná revize
I8	Klíčový	Správa portfolia pro investora	Není popsán
I12	Klíčový	Obsluha investora	Nutná revize
S14	Klíčový	Cross-Sell	Neexistuje
B3	Podpůrný 1	Billing	Není popsán
B5	Podpůrný 1	Inkaso	Není popsán
B2	Podpůrný 1	Zpoplatnění	V pořádku
R8	Podpůrný 1	Vymáhání	Není popsán
P1	Podpůrný 2	Řízení produktu a nabídky	Není popsán
R19	Podpůrný 2	Schvalování úvěru	V pořádku
R11	Podpůrný 1	Anti-Fraud	Není popsán
R3	Podpůrný 1	Verifikace	Nutná revize
E15	Podpůrný 2	Správa dokumentů	Není popsán

Tabulka 61 – Stav vybraných procesů skutečné PA v podniku 1 (zdroj: autor)

6.2.3.3 Prioritní oblasti podniku

Specifický důraz byl kladen na stav provázání procesů s klíčovými prvky motivační architektury – podnikové cíle. Toto zaměření vychází ze závěrů předchozí fáze, kdy byly zjištěny nedostatky v poznání a způsobu použití procesů a zároveň nepopsaných prvků motivační architektury.

Podnikové cíle

Cíl[68]	**Afinita k podnikové aktivitě**	**Váha**
Cíl 1	Prodej	½
Cíl 2	Finanční řízení	¼
Cíl 3	Řízení rizik	¼

Tabulka 62 – Podnikové cíle podniku 1 (zdroj: autor)

Podnikové cíle byly stanoveny s ohledem na strategický záměr, jímž je organický růst. Hlavním předpokladem organického růstu je prodej. Absorpce rizika, vyčísleného jako rozdíl mezi vahami Cíle 1 a cíle 3, bude řešena vytvořením dodatečných rezerv, na které je k dispozici kapitál. Podobně ohledně finančních cílů je nárůst obratu je uvažován do určité míry na úkor ziskovosti a vyrovnaného rozpočtu. Cíle mají dané předpoklady a limity (čas, objem, proporce).

Procesy:

Proces	**Vazba na cíl**[69]	**Hodnota**

[68] Z důvodu důvěrnosti dat nebyl konkrétní cíl uveden. Podle autora to z hlediska disertační práce není podstatné.

[69] V případě, že se proces váže na více cílů, což je realita, vlastník procesu vybral primární cíl.

Akvizice investora	1	Snižuje náročnost na vlastní kapitál.
Akvizice klienta	**1**	**Hlavní předpoklad růstu.**
Prodej klientovi	**1**	**Hlavní růstový ukazatel. Vysoký vliv na ROE[70].**
Párování investičních portfolií s úvěry	3	Má vliv na strukturu rizika v portfoliu a výnosnost portfolia.
Nepřímý prodej	1	Růstový ukazatel, menší zastoupení v portfoliu.
Obsluha klienta	**1**	**Hlavní předpoklad pro dosažení vysoké konverze pro cross-sell.**
Investování	1	Přispívá k dosaženému obratu
Obsluha investora	1	Přispívá ke zvýšení životní hodnoty investora pro podnik
Cross-Sell	1	Růstový ukazatel, zatím minimální zastoupení v portfoliu.
Billing	2	Umožňuje korektní a včasné inkaso
Inkaso	2	Snižuje náročnost na držení finančních rezerv
Zpoplatnění	2	Umožňuje finanční plánování a analýzu výkonnosti portfolia
Vymáhání	3	Snižuje náročnost na držení finančních rezerv
Řízení produktu a nabídky	**1**	**Hlavní předpoklad pro akvizici klientů**
Schvalování úvěru	3	Snižuje finanční ztráty
Anti-Fraud	3	Snižuje finanční ztráty
Ověření klienta	3	Snižuje riziko při schvalování úvěru
Správa dokumentů	2	Snižuje náklady životního cyklu zdrojů

Tabulka 63 – Výňatek z katalogu odvozených byznys procesů s vazbou na podnikový cíl podniku 1 (zdroj: autor)

Odvození služeb:

Proces x Proces	**R3**	**R19**
S6	S6R3 Služba validace adresy žadatele	S6R19 Služba hodnocení bonity klienta pro financování
S14	S14R3 Služba zjištění platební historie žadatele	S14R19 Služba hodnocení bonity klienta pro cross-sell

Tabulka 64 – Princip odvození služeb v praxi podniku 1 (zdroj: autor)

Příklady identifikovaných klíčových služeb s vazbou na podnikový cíl:

- Podání žádosti o financování on-line (1)
- On-Line notifikace o vyhodnocení žádosti (1)
- Správa výpisů stavu portfolia pro investory (1)
- Správa výpisu stavu financování pro klienty (1)
- Financování ve více měnách (1)
- Reporting výkonnosti portfolia (2)
- Vymáhání pohledávek (3)
- Zákaznická linka (1)

[70] Návratnost vlastního kapitálu z anglického Return on Equity

Příklady identifikovaných podpůrných služeb s vazbou na podnikový cíl:

- Interní HelpDesk pro zajištění běhu aplikací (2)
- Intranetový portál (2)
- Správa přístupových práv (2)
- Správa identity a značky podniku (2)
- Vedení mzdového účetnictví (2)
- Validace žadatele v registrech (3)
- Zajištění kancelářských prostor (2)
- Hodnocení bonity klienta (3)

6.2.4 Rozbor situace v podniku před začátkem transformace

Ačkoli se v době nasazení jednalo o malý podnik, problematika byznysu byla netriviální. Analýzou v předchozím kroku byly identifikovány procesy, které ovlivňovaly dosažení stanovených podnikových cílů. Jelikož hlavním cílem je prodej, byla množina procesů zúžena na procesy týkající se prodeje a zároveň **hlavním cílem transformace bylo dosažení obratu stanoveného podnikovým cílem**. Vedlejšími cíli transformace bylo dodržení míry rizika v portfoliu a objemu rozpočtového salda. U uvedených procesů byla prozkoumána přidaná hodnota pro dosažení cíle prodeje. Vlastníci se logicky rozhodli soustředit na procesy, jejichž přidaná hodnota pro dosažení cíle prodeje je nevyšší. Z tabulky 63 vyplývá, že se jedná o tyto procesy:

- S1: Klíčový proces Akvizice klienta
- S6: Klíčový proces Prodej klientovi
- S12: Klíčový proces Obsluha klienta
- P1: Podpůrný proces Řízení nabídky a produktu

Uvedené procesy zahrnují následující zainteresované strany a používají primárně následující infrastrukturu. Následující tabulka tak zároveň vymezuje rozsah transformační aktivity.

Proces	**Zainteresovaná Strana**	**Primární Zdroj - infrastruktura**
Akvizice klienta	Osoba odpovídající za marketing a PR, Osoba obsluhující kontaktní centrum, Obchodník, manažer IT	Webový portál, CRM aplikace, Kontaktní centrum, Datové úložiště pro data akvizice klienta
Prodej klientovi	Obchodník, Manažer rizika, Osoba obsluhující kontaktní centrum, manažer IT	Webový portál, CRM aplikace, Back-Office, Kontaktní centrum, Datové úložiště pro data související s prodejem klientovi
Obsluha klienta	Osoba obsluhující kontaktní centrum,manažer IT	Webový portál, Back-Office, Kontaktní centrum, datové úložiště pro data obsluhy klienta
Řízení produktů a nabídky	Produktový manažer, obchodník, manažer rizika, manažer IT, manažer financí	Webový portál, Back-Office, datové úložiště pro řízení produktů a nabídky

Tabulka 65 – Rozsah transformační aktivity v podniku 1 (zdroj: autor)

Proto se autor ve studii soustředil na dvě konkrétní oblasti, u nichž porovnal stav před a po transformaci. Transformace samotná spočívala v:

- Revizi, případně redesign souvisejících artefaktů skutečné PA
- Doplnění chybějících artefaktů skutečné PA

6.2.4.1 Oblast podniku spojená s prodejem, akvizicí a podporou klientů

První oblastí jsou podnikové aktivity spojené s prodejem, akvizicí a podpory klientů a investorů. Klient I investor v zásadě využívají čtyři možnosti přístupu k byznys službám (v té době nedefinovaných, ale implicitně používaných):

- Webový portál
- Kontaktní centrum
- Back-Office
- Osobní návštěvu.

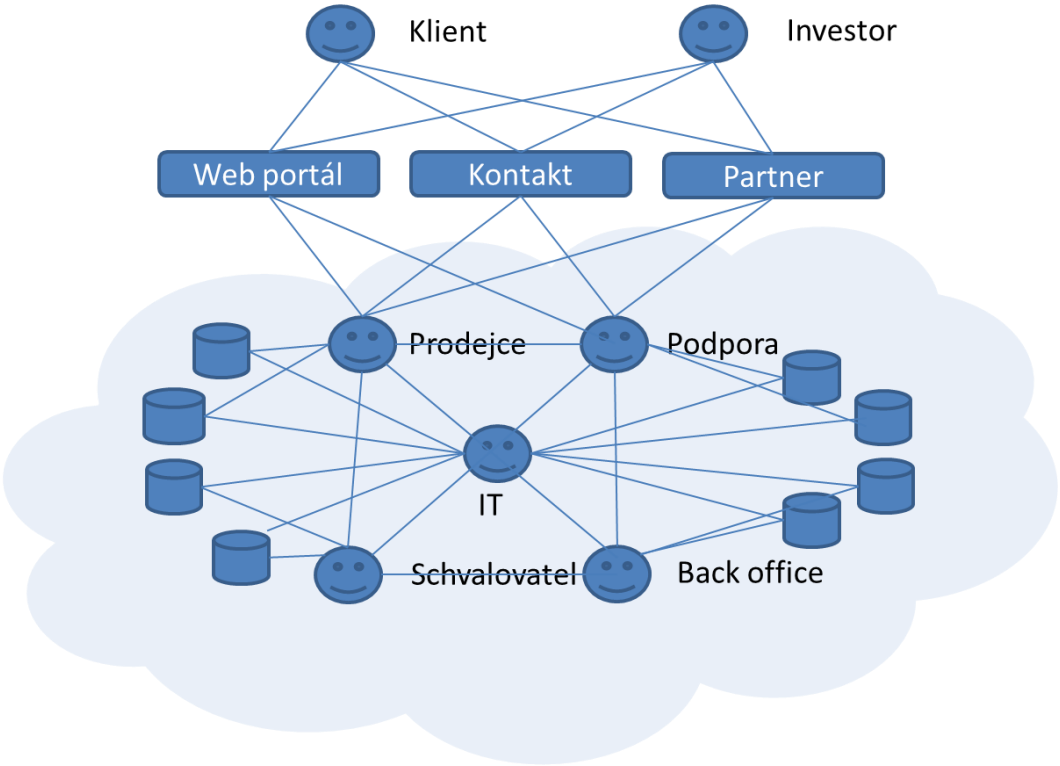
V tomto klastru procesů působí 6 hlavních aktérů:

- Manažer marketingu a PR
- Manažer prodeje
- Manažer rizika
- Manažer kontaktního centra
- Produktový manažer
- Manažer IT

V původní situaci, naznačené na Obrázek 50, byly požadavky z uvedených kanálů nesystematicky řízeny a následně docházelo k předávávání za běhu mezi aktéry. Tento fakt byl příčinou následujících dopadů:

- Doba obsluhy a vyřízení požadavku zákazníka se prodlužovala s narůstajícím počtem obchodních případů
- Metrika NPS[71] měřící spokojenost zákazníků vykazovala pokles
- Pokles dynamiky procesu akvizice a neplnění obchodních cílů
- Snížení produktivity práce zúčastněných aktérů

[71] Z anglického Net promoter Score



Obrázek 50 – Situace v oblasti prodeje, akvizice a podpory klientů a investor před zavedením řešení (zdroj: autor)

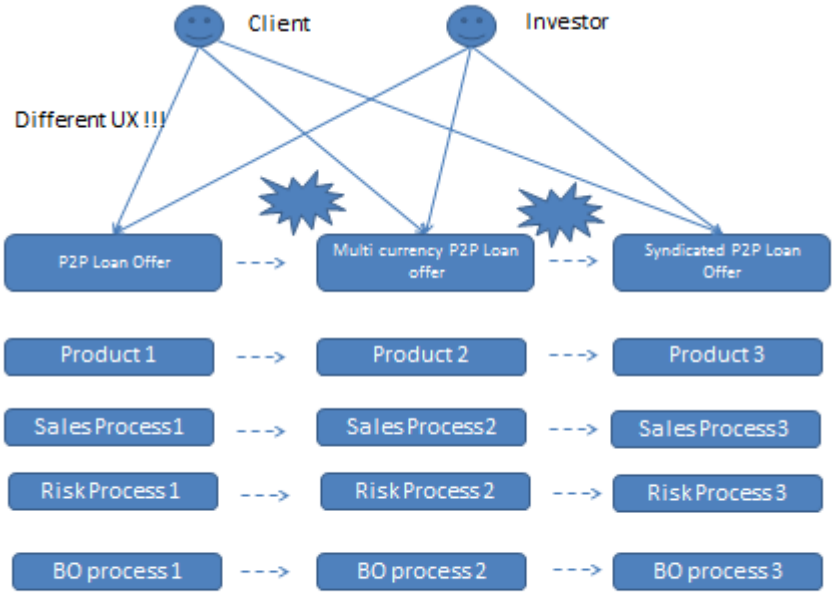
Dalším průvodním jevem byla nejednoznačnost postupu vykonávání činností a aktivit, která byla umocněna nasazováním nových produktů a penetrací na nové trhy. S každým obchodním případem se postupy a aktivity přizpůsobovaly okolnostem, což umožňovalo zvýšení počtu obchodních případů na vstupu, avšak způsobovalo to hromadění následných činností a vynaložení množství času na řešení mnohdy rutinních činností. Na Obrázek 50 je tento jev znázorněn šipkami propojující všechny aktéry. A konečně posledním problémem byla neuspořádanost podnikových zdrojů a přístupů k nim. Příkladem jsou oddělené a duplikované číselníky pokrývající stejná data v různých systémech, navigace ve verzích, úložišti a přístupu k dokumentům a podobně. Výsledkem bylo rozrůstající se úložiště s limitovanou kontrolou, rostoucí počet aplikací s nejasným využitím a nárůst nároků na zdroje IT.

6.2.4.2 Oblast řízení produktu a nabídky

Druhou analyzovanou oblastí je řízení produktu a nabídky. Jednou z cílových strategií diferenciace podniku byla variabilita nabídek a rychlé uvedení na trh. Úspěšnost této strategie, jak například potvrzuje Osterwalder, však spočívá v schopnosti efektivního řízení hodnotové propozice, vyjádřené produktem. Místo toho však ve společnosti docházelo k duplikaci produktů a ex post modifikacím, na jejichž základě byl vytvořen produkt nový, namísto toho, aby byl vytvořen robustní produkt a na jeho základě více variantních nabídek. Situace je znázorněná na Obrázek 51. Tím docházelo k:

- Rychlému zvyšování počtu produktů
- Zvyšování počtu scénářů obsluhy těchto produktů
- Navyšování zdrojů pro realizaci těchto scénářů
- Duplikaci aktivit v rámci obsluhy produktů, které se navzájem lišily jen minimálně
- Prodlužování doby uvedení produktů na trh

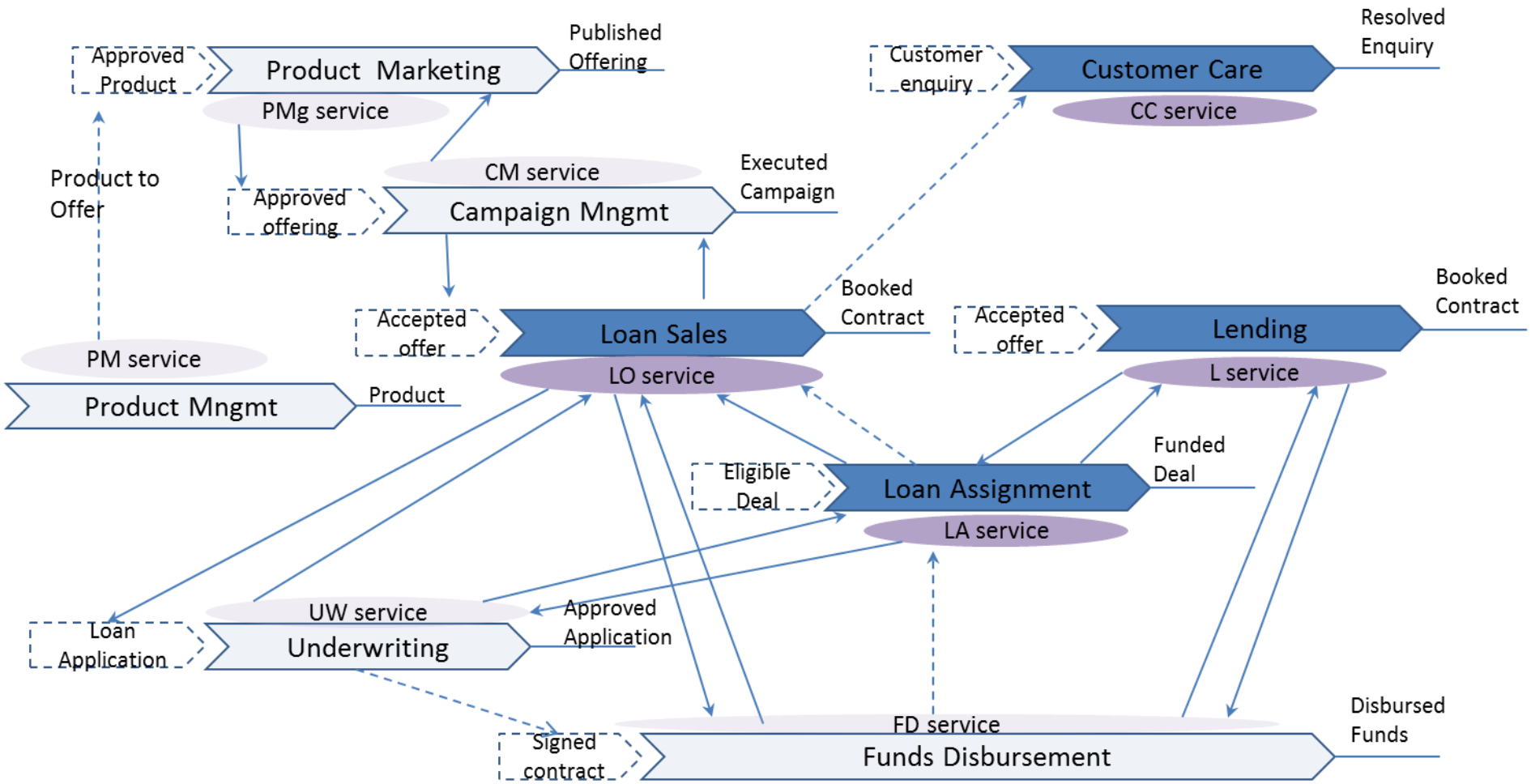
- Tomu, že aktivity a zdroje byly vázány podle potřeby provádění jednotlivých scénářů, nikoli podle logiky společné pro tyto scénáře
- Klienti a investoři vnímali z jejich pohledu podobné produkty jako nesourodá nabídková sila, což vedlo k poklesu NPS



Obrázek 51 – Situace v oblasti řízení produktu a nabídky před zavedením řešení (zdroj: autor)

6.2.5 Transformace

Byly revidovány a doplněny konstrukty a vazby, identifikované jako slabá místa skutečné PA na základě předchozí analýzy – viz rozsah transformační aktivity. Na základě předchozí analýzy bylo upuštěno od hodnocení zralosti procesů, neboť analýza stávajících artefaktů dostatečně prokázala, že prioritní klíčové procesy potřebují zásadní revizi. Hodnocení zralosti bylo naplánováno až v určitou dobu po dokončení transformace. S využitím stávajících artefaktů a referenčního modelu procesů byly odvozeny a popsány procesy a služby. Byl navržen globální systém procesů a globální systém služeb. Na jeho základě pak byl odvozen způsob provádění (obsah a detailní model procesů) nových procesů, nebo upraven ten stávající. Část tohoto výstupu reprezentují obrázky 52, 53, vyjadřující nově navržený globální systém procesů a globální systém služeb pro studované domény podniku. Prioritizované artefakty skutečné PA byly revidovány, případně doplněny.



Obrázek 52 – Globální systém procesů po transformaci v podniku 1 (zdroj: autor)

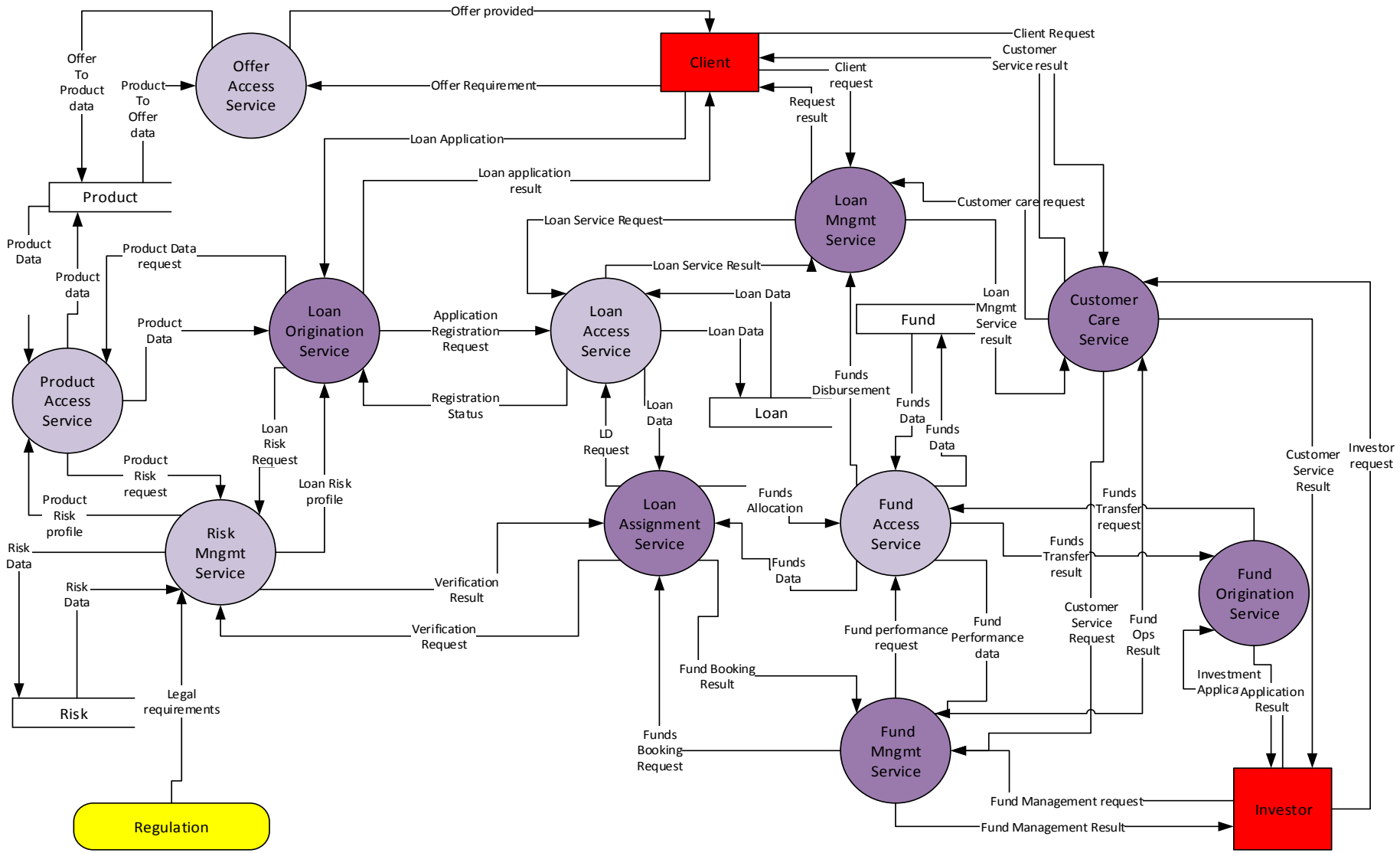
Navržený Globální systém procesů skutečné PA zkoumaného podniku popisuje způsob, jak procesy spolupracují v rámci určených domén, řízení produktu a nabídek, akvizice a prodeje úvěrů. Pro lepší porozumění celkovému kontextu autor přidal do modelu i procesy spojené s financováním úvěrů investory. Model je zkonstruován s využitím techniky modelování procesní mapy, použité například v řadě prací kolegů Řepy a Svatoše, obohacené o konstrukty vyplývající z navrženého metamodelu PA. V modelu jsou patrná související praktika popsaná při iniciaci metamodelu PA:

- Rozdělení procesů na klíčové a podpůrné:
    - Světlým odstínem modré jsou znázorněny podpůrné procesy.
    - Tmavým odstínem modré jsou znázorněny klíčové procesy.
- Charakter spolupráce procesů, vyjádřený šipkami:
    - Obsahová spolupráce je vyjádřena plnou šipkou.
    - Závislost je vyjádřena čárkovanou šipkou.
- Služba jako rozhraní mezi procesy, vyjádřená fialovým oválem.
- Rozdělení služeb na podpůrné a klíčové:
    - Světlý odstín fialové vyjadřuje podpůrné služby.
    - Tmavý odstín fialové vyjadřuje klíčové služby.
- Zřejmý výstup procesu, čára s popisem navazující na proces.
- Zřejmá událost spouštějící proces, pentagon předcházející procesu.

Pro zachování přehlednosti je u procesu přiřazena vždy jen jedna abstraktní služba. Důvod je ryze praktický, do modelu by nebylo možné zanést všechny třídy služeb přiřazené k procesům. V dokumentaci služeb jsou však všechny třídy služeb uvedeny a popsány. Navržený systém procesů vystihuje následující logiku:

Proces řízení produktu směřuje k vytvoření produktu a jeho atributů (produktové vlastnosti, způsob užití, související služby, schéma výpočtu ceny, omezení, jednotkové a implicitní metriky a podobně). Do tohoto procesu vstupují prvky motivační architektury, buď jako výstupy dalších podpůrných procesů (například práce s trhem, vyhodnocení marketingu, prodeje) anebo napřímo (firemní politiky, regulace). Jakmile existuje produkt, je to signál k vytvoření variantní nabídky na jeho základě. Proces produktového marketingu vytváří a publikuje nabídky a související dovednosti umožňující spotřebu produktu zákazníkem na základě definovaných produktů. Praktickým příkladem je vytvoření nabídky a její publikace na webovém portále spolu s potřebnou dokumentací a trénink obchodníků a pracovníků kontaktního centra. Služba produktové nabídky zprostředkovává nabídku k použití v rámci akvizičních kanálů. Proces řízení zpracuje vystavenou nabídku spolu s dalšími daty a jeho výstupem je provedená kampaň. Vyhodnocení kampaně je zároveň zprostředkováno službou řízení kampaní procesu řízení produktového marketingu. Provedení kampaně zpravidla vede k vytvoření seznamu potenciálních klientů, kteří akceptovali nabídku. Tento seznam tvoří vstup do procesu prodeje. V procesu prodeje zákazník (případně aplikace samotná) zajistí údaje nutné pro schvalování úvěru. Služba schvalování úvěru poskytnutá data zpracuje a úvěr je buď schválen, nebo zamítnut. Výsledek je vrácen procesu prodeje. Smlouva je podepsána, úvěr však není aktivován do doby, než je zafinancován v dohodnutém objemu (parametr smlouvy). Zde je vidět návaznost na klastr investičních procesů (v případě modelu jsou to procesy Půjčování a Přiřazení úvěru) a klastr procesů financování úvěrů (v případě modelu je to proces vyplacení peněžních prostředků). V procesu půjčování je s investorem podepsaná smlouva. Na ní navazuje buď převod peněz do investičního fondu, nebo vytvoření vlastního portfolia investorem. V druhém případě je portfolio tvořeno úvěry, které si inves-

tor sám vybere. V prvním případě před vytvořením portfolia probíhá ověření rizika portfolia přes službu řízení rizika (v modelu pro zjednodušení přes službu UW). Portfolio je vytvořeno a zafinancováno z peněz investora, či fondu. Služba přiřazení úvěru informuje proces prodeje. Proces prodeje dá pokyn službě vyplacení peněz k převodu částky ekvivalentu úvěru na účet žadatele o úvěr. Po zpětné notifikaci je úvěr aktivován a tím končí proces prodeje. Jakmile je aktivní úvěr, je zároveň aktivován proces podpory klienta.



Obrázek 53 – Globální systém služeb po transformaci v podniku 1 (zdroj: autor)

Navržený globální systém služeb skutečné PA zkoumaného podniku prezentuje uspořádání podnikových služeb v rámci globálního systému procesů, uvedeného na předchozím obrázku. Použitou technikou při modelování je DFD[72], kterou procesní přístup umožňuje používat při modelování podnikových oblastí. Smyslem modelu je popsat navržené uspořádání služeb v podniku po transformaci. V modelu jsou obsaženy:

- Podnikové služby vyjádřené jako kruhy s popisem:
  - Klíčové služby jsou znázorněny tmavým odstínem fialové.
  - Podpůrné služby jsou znázorněny světlým odstínem fialové.
- Externí zainteresované strany vyjádřené jako červené obdélníky s popisem.
- Motivátory jsou znázorněny jako zaoblené obdélníky žluté barvy s popisem.
- Zdroje jsou znázorněny jako černě ohraničené otevřené obdélníky. Jelikož se jedná o DFD, zdroje jsou reprezentovány datovými zdroji.

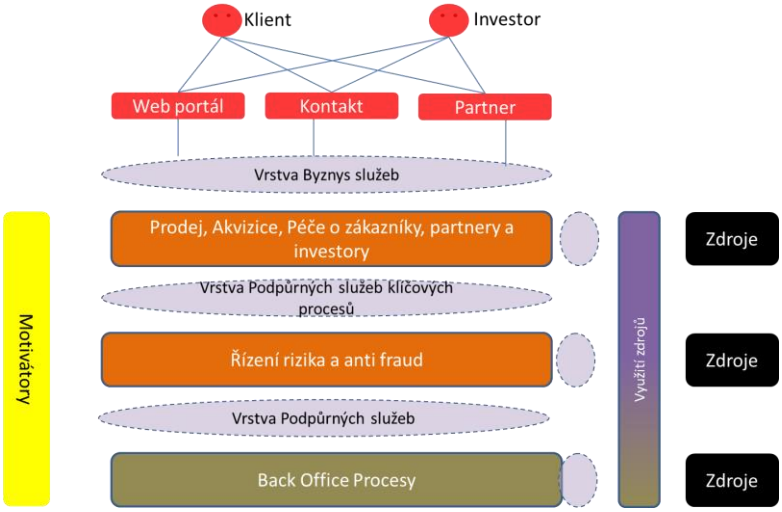
Model abstrahuje od rozlišení synchronní a asynchronní komunikace z důvodu zachování přehlednosti. Tento aspekt je zohledněn na další úrovni podrobnosti modelu.

V modelu jsou patrná související praktika, popsaná při iniciaci metamodelu PA:

- Přístup ke každému zdroji zajišťuje služba.
- Služby mohou být vrstvené. Například služba správy fondů komunikuje se službou přiřazení úvěrů. Pro oba případy popsané u globálního systému procesů služba přiřazení úvěrů buď funguje nezávisle na investorovi (případ investice do portfolia úvěrů prostřednictvím fondu) , nebo jako součást služby správy fondů, řízení individuálního portfolia investorem.
- Obsah komunikace mezi službami může mít řídící (instrukce-notifikace) i obsahový charakter (předání datového souboru).
- Neexistuje služba, do které by existoval tok pouze směrem dovnitř či ven.
- Neexistuje datové úložiště, do kterého by existoval tok pouze směrem dovnitř či ven.

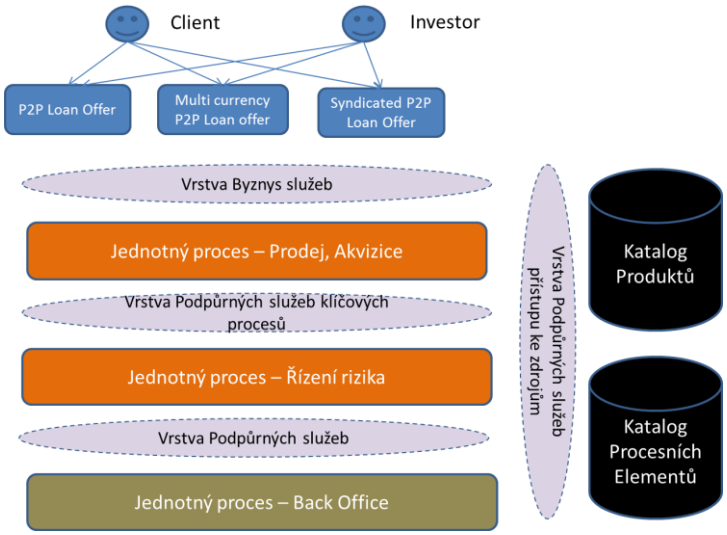
Autor se domnívá, že podrobný obsahový popis uvedeného modelu není nutný, neboť model sám o sobě je dostatečně přehledný.

Celková změna po transformaci skutečné PA je znázorněna prostřednictvím Obrázek 54 pro oblast akvizice, prodeje a podpory klientů, respektive Obrázek 54 pro oblast řízení produktu a nabídky.



Obrázek 54 - Situace v oblasti prodeje, akvizice a podpory klientů a investor po zavedení řešení (zdroj: autor)

[72] Diagram datových toků DFD z anglického Data Flow Diagram



Obrázek 55 - Situace v oblasti řízení produktu a nabídky po zavedení řešení (zdroj: autor)

6.2.6 Zhodnocení výsledků studie – malý podnik

Případová studie je zvolena jako metoda dosažení cíle DC4: Ověřit navržený metamodel podnikové architektury a referenční model procesů byznys architektury formou případové studie.

Tato případová studie zkoumá uplatnění navrženého metamodelu PA a referenčního modelu procesů. Skutečná PA podniku je porovnaná s cílovou PA popsanou metamodelem. Případová studie v podniku popisuje implementaci vybraných změn současného stavu vůči cílovému stavu s využitím navržených akcelerátorů. Zároveň popisuje odvození vybraných procesů v podniku s využitím referenčního modelu procesů. Zhodnocení v souladu s návrhem studie proběhne vůči požadavkům, na jejichž základě jsou modely vytvořeny a zároveň vůči transformačním cílům, nastavených zainteresovanými stranami ve zkoumaném podniku. Tím podle autora bude možné prokázat, zda jsou metamodel PA a referenční model procesů navrženy správně a zároveň, zda je jejich využití přínosem z pohledu provedené transformačních aktivity. Vyhodnocení transformačních cílů popisuje následující tabulka.

Transformační cíl	**Stav cíle**
Dosažení obratu stanoveného podnikovým cílem	Splněn
Dodržení stanovené míry rizika v portfoliu	Splněn
Dodržení stanoveného objemu rozpočtového salda	Nesplněn (schodek byl překročen)

Tabulka 66 – Vyhodnocení transformačních cílů podniku 1 (zdroj: autor)

Z pohledu podnikové exekutivy byl hlavní transformační cíl splněn i přes vyšší schodek rozpočtu oproti plánu. Důvody navýšení schodku však byly shledány jako racionální a přiměřené očekávaným přínosům v dalším fiskálním roce. Užití vytvořených modelů v rámci transformačních aktivit shrnuje následující tabulka.

Transformační aktivity z pohledu PA	**Užití Metamodelu PA**	**Užití Referenčního modelu procesů**
Příprava – poznání současné PA	Analýza skutečné PA Porovnání skutečné PA s metamodelem Hodnotová analýza a prioritizace změn	Porozumění procesům v rámci styčných ploch mezi horizontálními a vertikálními aktivitami podniku. Kombinací analytických metod „shora dolů“ a „zdola nahoru“ přiřazení procesů do jednotícího schématu podnikových aktivit a nastavení návazností na ostatní prvky podniku.
Revize, případně redesign souvisejících artefaktů skutečné PA	Porozumění určení, rozsahu a souvislostí potřebných změn v artefaktech skutečné PA	Porozumění určení, rozsahu a souvislostí potřebných změn v artefaktech systému procesů a služeb. Vyjádření systému procesů a služeb
Doplnění chybějících artefaktů skutečné PA	Porozumění určení, rozsahu a souvislostí potřebných k doplnění chybějících artefaktů skutečné PA	Porozumění určení, rozsahu a souvislostí potřebných k doplnění chybějících artefaktů systému procesů a služeb.

Tabulka 67 – Užití navržených modelů v transformační aktivitě podniku 1 (zdroj: autor)

V rámci transformačních aktivit byly pojmenovány vlastníky problémy, které bylo potřeba řešit v souvislosti s naplněním hlavního transformačního cíle. Jsou přeformulovány jako dílčí cíle a znázorněny v Tabulka 68. Levý sloupec popisuje název cíle. Indikace popisuje stav splnění vzhledem k probíhajícímu Q1 2017. Pravý sloupec pak poskytuje doplňující informace k indikaci.

Cíl	**Indikace**	**Komentář**
Zkrácení doby vyřízení žádosti klienta	(+)	Došlo ke zkrácení doby vyřízení žádosti o financování pro klienty MSP. Byly doplněny chybějící artefakty skutečné PA, byl navržen funkční globální systém procesů a služeb a změněn proces prodeje.
Zlepšení NPS	(+)	Došlo k nárůstu spokojenosti stávajících I potenciálních klientů dané přehledností a přístupem k nabídkám. Byly vymezeny sdílené služby a postupy procesu péče o zákazníka.
Zvýšení propustnosti akvizice Investorů	(+)	Zpracování investorů se řádově zrychlilo. Jednotkové transakční náklady výrazně poklesly .
Zvýšení propustnosti akvizice klientů	(+)	Došlo ke zrychlení plánování, provádění a vyhodnocování kampaní. Došlo k nárůstu konverze oslovených klientů.
Zrychlení Vystavení nabídky	(+)	Rychlost vystavení nabídky řádově vzrostla a jednotkové transakční náklady poklesly. Byly

		zavedeny typové produkty prostřednictvím jednotné specifikace produktu reprezentované řízenými metadaty, na jejichž základě lze vytvářet variantní nabídky.
Snížení podílu TCIT/TC	(-)	Podíl celkových nákladů IT na celkových nákladech neklesl, neboť v důsledku růstu společnosti došlo I k růstu IT CAPEX I OPEX. Zvýšil se však jednotkový počet vyřízených požadavků IT a spokojenost uživatelů s IT službami.

Tabulka 68 - Zhodnocení transformačních aktivit v podniku 1 z hlediska dosažených přínosů (zdroj: autor)

Z tabulky vyplývá, že pět ze šesti stanovených dílčích cílů vykazuje zlepšení po dokončení transformace. Hlavním přínosem a zároveň poznatkem, od kterého se odvíjí všechny přínosy, je porozumění skutečné PA (co ji v konkrétním podniku tvoří, z čeho vychází a jak jsou její elementy provázány) a zejména porozumění procesům vyjadřujících logiku fungování podniku. Klíčové procesy byly identifikovány, segregovány na klíčové a podpůrné a jejich vztahy byly popsány. Následně iterativně probíhala jejich analýza a návrh. Analýza a návrh probíhala současně "zdola nahoru" a "shora dolů". Tento přístup se ukázal jako racionální, neboť byly k dispozici artefakty v podobně architektury motivátorů, zdrojů a zároveň v důsledku již probíhajícího byznysu byly vykonávány konkrétní činnosti, umožňující poznání na základě empirického pozorování a indukce. Byly použity požadavky PA a procesního řízení, uvedené na začátku páté kapitoly. Například požadavek spolupráce procesů umožnil nalezení a návrh vzniklých služeb.

Vyhodnocení požadavků, na jejichž základě jsou metamodel PA a referenční model procesů zkonstruovány, v případové studii, je uvedeno v tabulkách 69 a 70.

Název požadavku	**Naplnění požadavku**
Požadavek úplnosti	Došlo k poznání skutečného obrazu podniku, byly analyzovány všechny konstrukty metamodelu PA.
Požadavek účelnosti	Došlo k porozumění současnému stavu a rozsahu potřebných změn ve struktuře a fungování podniku.
Požadavek účinnosti	Byly identifikovány klíčové priority jako základ pro rozsah transformačních aktivit podniku .
Požadavek souladu	Nový stav skutečné PA odráží soulad mezi jednotlivými složkami podniku. Části PA byly upraveny, případně doplněny.
Požadavek pružnosti	Nový stav skutečné PA poskytuje vysokou informační hodnotu. Artefakty existují a jsou aktuální. PA umožňuje adekvátní provádění rozhodnutí a změn ve struktuře a chování podniku.

Tabulka 69 – Naplnění požadavků pro tvorbu metamodelu PA v podniku 1 (zdroj: autor)

Název požadavku	Naplnění požadavku
Požadavek celostního vyjádření procesu	Byznys proces byl vyjádřen ve všech aspektech jeho působení v podniku konzistentně na použitých úrovních abstrakce a v souladu s metamodelem PA.
Požadavek přidané hodnoty procesu	Byla provedena hodnotová analýza s cílem prioritizace procesů pro transformační aktivity.

Požadavek souladu mezi procesy	Byly odvozeny a popsány procesy a vztahy mezi procesy pomocí globálního systému procesů byznys architektury v podniku.
Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy	Byly odvozeny a popsány služby a vztahy mezi nimi pomocí globálního systému služeb byznys architektury v podniku.
Požadavek udržitelnosti procesu	Procesy byly uspořádány s využitím služeb dle koncepce procesně řízené organizace. Schopnost vrstvení služeb a aktivit z umožňuje vypořádat se s rychle se měnícím prostředím a náklady životního cyklu procesu.

Tabulka 70 – Naplnění požadavků pro tvorbu referenčního modelu procesů v podniku 1 (zdroj: autor)

Podle autora byla správnost navrženého metamodelu PA a referenčního modelu procesů i přínosy jejích užití prostřednictvím případové studie v praxi prokázány a ověřeny. Akcelerátor, popsaný v rámci navržené metody, byl také úspěšně použitý.

6.3 Stav ověření modelu na případové studii 2 – velký podnik

Druhou zkoumanou jednotkou je podnik působící na zahraničním trhu, který má jako jediného vlastníka společnost, jež je jedním z předních hráčů na globálním trhu financování spotřebitelských úvěrů a technologických inovací v oblasti poskytování finančních produktů a služeb. Centrem zájmu případové studie je entita (dále jen společnost B) působící na asijském trhu s přibližně 10,000 zaměstnanci a 7,000 prodejními místy.

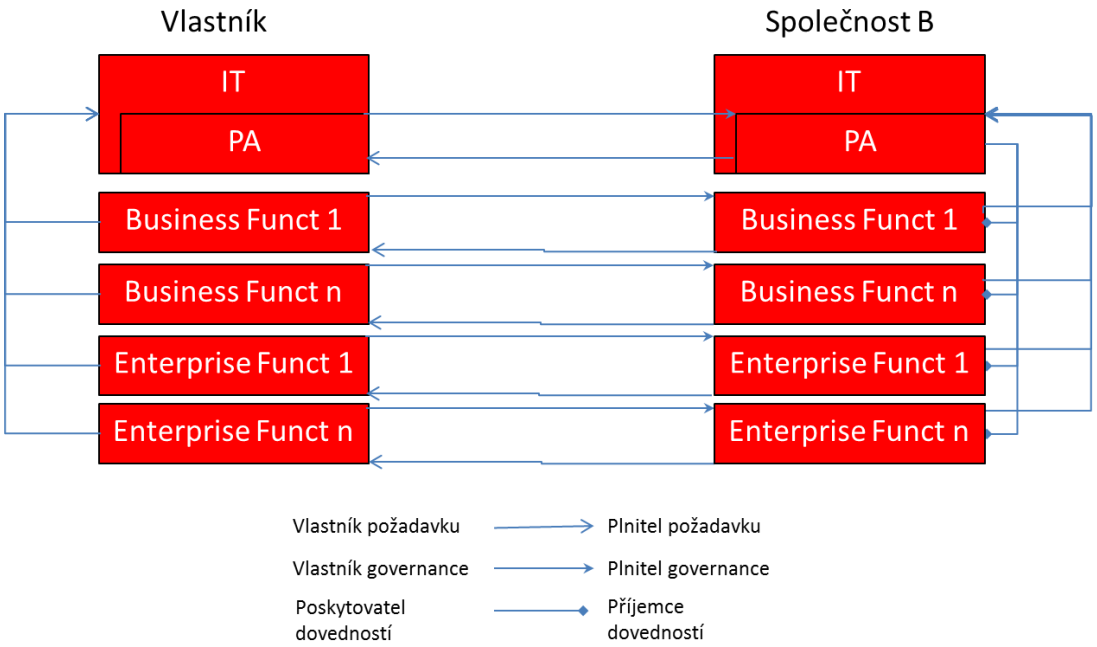
Portfolio nabídky společnosti B je v principu založeno na třech hlavních produktech:

- Úvěr pro pořízení motocyklů
- Úvěr pro pořízení trvalého spotřebního zboží
- Finanční úvěr

Pro akvizici zákazníků a péči o zákazníka používá společnost B tyto kanály:

- Prodejní místo
- Kontaktní centrum
- Aplikace (mobilní i webové)

Byznys mód je založený na prodeji spotřebitelských úvěrů v prodejních místech společnosti B a následném prodeji finančních úvěrů stávajícím zákazníkům. S rostoucí digitalizací trhu se prosazuje prodej finančních úvěrů prostřednictvím internetových aplikací. Klíčovými procesy z pohledu akvizice jsou prodej, marketing, obsluha zákazníka a vymáhání pohledávek. Hlavními podpůrnými procesy jsou řízení rizika, řízení produktu a nabídky, příjem plateb a zúčtování. Následující obrázek popisuje způsob práce s podnikovou architekturou ve společnosti B.



Obrázek 56 – Způsob práce s podnikovou architekturou ve společnosti B (zdroj: autor)

Podniková architektura v obou entitách je v gesci organizačního útvaru informačních technologií. Entita vlastníka stanovuje a spravuje podnikovou architekturu na úrovni skupiny a vyžaduje soulad společností skupiny (a tedy i společnosti B) s globální podnikovou architekturou. Zde však dochází k prvnímu zajímavému momentu, neboť výše uvedená věta platí pouze pro určité dílčí architektury, z hlediska TOGAFu architekturu aplikační, datovou a technologickou. Byznys architektura je spravována řízena podobným způsobem mezi jednotlivými útvary na úrovni skupiny a společnosti B. Pro podnikovou architekturu jako celek tedy neexistuje jeden vlastník a zároveň byznys architektury jsou řízeny odděleně jednotlivými útvary-funkcemi. U vlastníka i společnosti B existují kontrolní mechanismy (například change management), které byznys architekturu neřídí, avšak zajišťují integritu byznysu. Soulad mezi byznys architekturou a uvedenými architekturami v gesci IT je realizován pomocí řízení požadavků. Požadavky na podnikovou architekturu společnosti B přichází z útvarů společnosti B a z útvarů vlastníka. Požadavky směřující na byznys architekturu jsou z útvarů společnosti B komunikovány jednak na stejné útvary vlastníka z důvodu jejich validace z hlediska byznys architektury skupiny a dále na ostatní útvary společnosti B. Požadavky specificky pro Aplikační/datovou/technologickou architekturu jsou postoupeny lokálnímu útvaru IT. Následuje analogický proces mezi IT útvarem vlastníka a IT útvarem společnosti B. Útvar IT společnosti B pak poskytuje potřebné dovednosti a schopnosti aplikační/datové/technologické architektury (jako souhrn schopností skupinové architektury a lokální architektury) pro ostatní útvary společnosti B.

Vyhodnocení platnosti metamodelu podnikové architektury a referenčního modelu procesů bylo realizováno vyhodnocením jednotlivých konstruktů metamodelu a formulovaných předpokladů. Vyhodnocení platnosti formulovaných předpokladů proběhlo na základě interview s ředitelem globální podnikové architektury ve skupině a CIO společnosti B. Vyhodnocení platnosti metamodelu PA v prostředí společnosti B pak proběhlo autorizací metamodelu PA v rámci strukturova-

ného rozhovoru s využitím analýzy řídící dokumentace[73] společnosti B a entity vlastníka stejnými osobami.
Vyhodnocení platnosti metamodelu proběhlo ve 2 fázích:

1. Poznání skutečné podnikové architektury ve společnosti B s využitím metamodelu PA s cílem porozumět, zda metamodel PA umožňuje celostní poznání skutečné PA ve společnosti B. Konstrukty metamodelu PA byly porovnány s artefakty skutečné PA.
2. Porozumění, zda je referenční model procesů použitelný pro modelování procesů skutečné PA společnosti B. Zda na úrovni klastrů procesů odpovídá klastru procesů skutečné PA a zda referenční model procesů poskytuje možnost odvodit a vyjádřit proces na různých úrovních abstrakce ve společnosti B.

6.3.1 Vyhodnocení formulovaných předpokladů

Tato aktivita byla provedena s využitím skriptu uvedeného v příloze disertační práce. Oba účastníci interview byli součástí panelu respondentů pro ověření platnosti východisek pro navržený metamodel PA a referenční model procesů. Zatímco v subkapitole 6.1 byly interpretovány výsledky výzkumu pro celý panel respondentů, tato subkapitola prezentuje výsledky dvou účastníků ve vztahu ke společnosti B.

Následující tabulka popisuje odpovědi obou účastníků na otázky spojené s testování požadavků, na nichž je založen rozšířený metamodel PA.

Respondent ve vztahu ke spol. B	Požadavek úplnosti	Požadavek účelnosti	Požadavek účinnosti	Požadavek souladu	Požadavek pružnosti
CIO	Nevím	Je relevantní	Je relevantní	Je relevantní	Je relevantní
Group Head EA	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Je relevantní	Nevím

Tabulka 71 – Výsledek testování předpokladů konstrukce metamodelu PA – společnost B (zdroj: autor)

Z výsledků je patrné, že požadavky jsou pro oba respondenty relevantní v poměru 4:1 vůči odpovědi „Nevím“. Odpověď „Není relevantní“ se nevyskytuje. V případě požadavku úplnosti u CIO společnosti B v průběhu interview vyšlo najevo, že se respondent obává vysoké míry komplexity a tím i náročnosti splnění tohoto požadavku, což může mít za následek snížení pružnosti. V případě požadavku pružnosti u skupinového podnikového architekta je respondent toho názoru, že je třeba zvážit náklady na zajištění pružnosti PA v čase oproti nákladům a času na redesign PA k momentu, kdy je redesign potřeba.

Následující tabulka popisuje odpovědi obou účastníků na otázky spojené s testováním předpokladů, na nichž je založen referenční model procesů.

Respondent ve vztahu ke spol. B	Požadavek celostního vyjádření procesů	Požadavek souladu mezi procesy	Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy	Požadavek udržitelnosti procesu	Požadavek přidané hodnoty procesu

[73] Řídící dokumentace představuje rozsáhlý soubor dokumentů popisující realizaci řízení společnosti. Na základě reverzního dotazu do báze dokumentů byly získány ke studiu jednak dokumenty vztahující se k architektuře, ale také související dokumenty, které poukazují na její využití.

CIO	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní
Group Head EA	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota

Tabulka 72 – Výsledek testování předpokladů konstrukce RMP – společnost B (zdroj: autor)

Z výsledků je patrné, že formulované požadavky mají pro oba respondenty vysokou přidanou hodnotu. Oba respondenti silně akcentují význam požadavků procesně řízené organizace v rámci PA. Nejsilnější shoda (i napříč srovnáním s ostatními respondenty) je patrná u vyjádření služby a spolupráce mezi procesy.

6.3.2 Použití metamodelu PA

6.3.2.1 Mapování konstruktů metamodelu PA

Následující tabulka znázorňuje užití metamodelu PA. Postup byl následující. Nejprve byly autorizovanými osobami identifikovány příklady artefaktů skutečné PA ve společnosti B. Tyto artefakty poté byly mapovány vůči konstruktům metamodelu PA s cílem zjistit, zda každý artefakt reprezentuje konstrukt navrženého metamodelu. Pokud by bylo možné přiřadit každý artefakt vůči konstruktu, lze usuzovat, že metamodel PA obsahuje potřebné konstrukty.
Pro ostatní nepřiřazené konstrukty metamodelu byl zvolen postup opačný, tedy byly vyhledávány artefakty skutečné PA, reprezentující zbylé konstrukty metamodelu. Pokud by bylo možné nalézt alespoň jeden artefakt skutečné PA, odpovídající každému konstruktu metamodelu, lze se domnívat, že metamodel obsahuje potřebné konstrukty. Pro usnadnění orientace jsou artefakty skutečné PA identifikované a priori označeny zeleně, artefakty identifikované ex post jsou označeny modře.

Název konstruktu	*Příklad artefaktu*
Byznys Mód	Popis realizace obratu prostřednictvím produktu Cross-Sell (Dokument obchodního oddělení).
Byznys Proces	Popis procesu „Walk-In“ Cash loan (dokument obchodního oddělení).
Byznys Transakce	Popis způsobu realizace dotazu do kreditního registru Nexmo (dokument z oddělení Rizika).
Cíl Byznys Procesu	Cíl procesu digitální akvizice klientů prostřednictvím mobilní aplikace v rámci pilotního projektu „Online Mini Cash loan“. (Dokument oddělení obchodu).
Dohoda o Úrovni Služby	Popis SLA se správcem datového centra (smlouva s poskytovatelem služeb datového centra).
Dovednost	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA.
Dovednost Podniku	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA.
Dovednost Procesu	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA.

Externí zaintereso-vaná strana	Segmentace zákazníků (dokument z oddělení Marketingu).
Hodnota	Popis základních hodnot společnosti (dokument oddělení Strategie).
Interní zaintereso-vaná strana	Prodejce na prodejních místech zřízených společností B (Dokument oddělení obchodu).
Interpretace Zra-losti	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA.
Klíčový Byznys Proces	Popis procesu uzavření smlouvy o poskytnutí úvěru na prodejním místě (do-kument oddělení Obchodu).
Krok Procesu	Popis ověření bonity klienta v rámci procesu uzavření smlouvy (dokument oddělení Obchodu).
Mód Zralosti	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA.
Operační Mód	Popis struktury entit, jejich aktiv a vazeb v rámci teritoria společnosti B (do-kument právního oddělení).
Podniková Aktivita	Popis budování podnikové kultury „Učení a růst“ (dokument oddělení lidských zdrojů).
Podniková Strate-gie	„Podniková strategie“ - Dokument oddělení strategie.
Podnikový Cíl	„Podniková strategie“ - Dokument oddělení strategie, „Finanční plán pro fis-kální rok“ - Dokument oddělení financí.
Podnikový Zdroj	ICT Infrastruktura datového centra společnosti B (dokument oddělení IT).
Podpůrný Byznys Proces	Proces zajištění informační bezpečnosti podnikových aktiv (dokument oddělе-ní IT).
Položka SLA	Reakční doba podpory informačního systémů a technologií pro klíčové procesy v případě kritického incidentu (smlouva o podpoře ICT).
Praktika Zralosti	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA.
Služba	Popis podpory koncových uživatelů informačních systémů prostřednictvím služby helpdesk (dokument oddělení IT).
Zainteresovaná strana	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA. Jsou popsány kon-krétní typy zainteresovaných stran.
Zrání	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA.
Úloha Služby	Sdílení reportu o dostupnosti služby poskytovatele konektivity do externí sítě (dokument oddělení IT).
Činnost	Návštěva neplatícího klienta se smlouvou po delší době splatnosti (dokument

	oddělení rizika).
Životní Cyklus Procesu Zralosti	Implicitně existuje, avšak není popsáno ve skutečné PA.

Tabulka 73 – Konstrukty metamodelu PA ve skutečné PA společnosti B

Následující tabulka znázorňuje užití metamodelu PA. Postup byl následující. Autorizovanými osobami bylo testováno, zda existují vazby mezi prvky skutečné PA, reprezentující vazby mezi konstrukty metamodelu. Lze usuzovat, že čím je vyšší podíl mezi nalezenými vazbami skutečné PA v porovnání s metamodelem, tím více skutečná PA odpovídá metamodelu.

6.3.2.2 Mapování vazeb metamodelu PA

Třída A	Třída B	Stav vazby
Byznys proces	Operační Mód	Existuje, není popsaná
Úloha Služby	Služba	Existuje, je popsaná
Byznys proces	Byznys Mód	Existuje, není popsaná
Položka SLA	Dohoda o Úrovni Služby	Existuje, je popsaná
Byznys Mód	Podniková Strategie	Existuje, je popsaná
Mód Zralosti	Zrání	Existuje, není popsaná
Byznys Proces	Služba	Existuje, je popsaná
Operační Mód	Podniková Strategie	Existuje, není popsaná
Byznys Proces	Služba	Existuje, je popsaná
Služba	Dohoda o Úrovni Služby	Existuje, je popsaná
Podnikový Cíl	Podniková Strategie	Existuje, je popsaná
Podniková Aktivita	Podnikový Cíl	Existuje, není popsaná
Interpretace Zralosti	Mód Zralosti	Existuje, není popsaná
Praktika Zralosti	Mód Zralosti	Existuje, není popsaná
Životní Cyklus Procesu Zralosti	Mód Zralosti	Existuje, není popsaná
Podniková Aktivita	Zainteresovaná strana	Existuje, není popsaná
Cíl Byznys Procesu	Byznys Proces	Existuje, je popsaná

Podnikový Cíl	Cíl Byznys Procesu	Existuje, není popsaná
Podniková Strategie	Zainteresovaná strana	Existuje, je popsaná
Zdroj	Operační Mód	Existuje, je popsaná
Byznys Proces	Hodnota	Existuje, není popsaná
Podniková Hodnota	Zainteresovaná strana	Existuje, není popsaná
Podniková Aktivita	Podniková Strategie	Existuje, je popsaná
Dovednost	Mód Zralosti	Existuje, není popsaná
Podnikový Cíl	Podniková Hodnota	Existuje, není popsaná
Byznys Proces	Dovednost Procesu	Existuje, není popsaná
Podnikový Zdroj	Činnost	Existuje, je popsaná
Cíl Byznys Procesu	Činnost	Existuje, není popsaná
Cíl Byznys Procesu	Krok Procesu	Existuje, není popsaná
Byznys proces	Byznys proces	Existuje, není popsaná
Dovednost	Podniková Strategie	Existuje, není popsaná
Činnost	Krok Procesu	Existuje, je popsaná
Činnost	Činnost	Existuje, je popsaná
Krok Procesu	Byznys Proces	Existuje, je popsaná
Byznys Proces	Podniková Aktivita	Existuje, není popsaná
Podniková Aktivita	Podniková Aktivita	Existuje, není popsaná
Hodnota procesu	Krok Procesu	Existuje, není popsaná
Položka SLA	Úloha Služby	Existuje, je popsaná
Podniková hodnota	Podniková strategie	Existuje, není popsaná
Podniková hodnota	Hodnota procesu	Existuje, není popsaná
Podniková hodnota	Podniková aktivita	Existuje, není popsaná
Hodnota procesu	Činnost	Existuje, není popsaná

Tabulka 74 –Vztahy mezi prvky metamodelu PA ve skutečné PA společnosti B

6.3.3 Použití referenčního modelu procesů

Následující tabulka znázorňuje užití RMP. Postup byl následující. Z artefaktů podniku B byly nejprve identifikovány zainteresovanými stranami uvedené procesy a bylo ověřeno, že se tyto procesy nachází ve skutečné PA společnosti B. Tyto procesy byly klasifikovány do dvou základních typů podle RMP. Následně proběhlo jejich zpětné trasování (odvození) z úrovně (1) klastrů procesů referenčního modelu procesů způsobem odvození samotného RMP. Tedy proces na nižší úrovni abstrakce vzniká na průsečíku horizontálních a vertikálních procesů na vyšší úrovni abstrakce. Pokud je možné procesy skutečné PA společnosti B tímto způsobem odvodit na základě existujícího RMP, lze usuzovat, že RMP a zároveň použitá metoda jsou platné. Jelikož tato aktivita probíhala se skutečnými artefakty popsanými v anglickém jazyce (společnost B je entitou podnikající v zahraničí), ponechal autor původní názvy procesů. Jak plyne z následující tabulky, všechny uvedené skutečné procesy bylo možné s použitím RMP odvodit.

Název procesu	Klastr VP	Klastr HP	Typ
Contract origination	Business Execution	Sales and Customer Care	Key
Collections	Business Execution	Sales and Customer Care	Key
Mystery Shopping	Business Strategy Management	Envisioning of Products and Services	Key
CX Campaign Management	Business Execution	Marketing and offering Management	Key
Billing	Business Support Execution	Billing and Invoicing	Support
Recruitment	Business Support Execution	Resource Planning and Acquisition	Support
Sales Partner Management	Business Execution	Partner Care	Key
ICT Infrastructure Planning	Business Support Execution	Resource Planning and Acquisition	Support
Funding	Fin Management of business Support	Resource Planning and Acquisition	Support
IT Incident Management	Business Support Execution	Resource Use and operations	Support
Security Incident Management	Business Support Execution	Resource Use and operations	Support
Procurement	Fin Management of business Support	Resource Planning and Acquisition	Support
License Management	Business Support Execution	Resource Use and operations	Support
Payment Channels Portfolio Mngmt	Business Support Strategy Management	Partner Business Development	Support
Welcome Calls	Business Execution	Partner Care	Key

Tabulka 75 –Reverzní inženýring procesů společnosti B pomocí klastru procesů RMP

Následující tabulka demonstruje použití RMP pro odvození sady procesů řízení závazků klientů vůči společnosti B. Postup je následující. Na ose Y jsou uvedeny vertikální klastry procesů RMP,

na ose X je horizontální klastr RMP „Prodej a péče o zákazníka“. Na průsečíku mezi nimi jsou odvozeny procesy, které odpovídají skutečným procesům PA společnosti B.

Odvození procesů

Klastr x Klastr	Sales and Customer Care
Business Execution	Collections
Business Strategy Management	Collections Customer care planning
Business Lifecycle Management	Collections Campaign Management
Fin Management of business	Collections Reporting

Tabulka 76 –Odvození procesů řízení závazků společnosti B pomocí klastru procesů RMP

Pro ilustraci způsobu práce s procesy s využitím RMP jsou uvedeny dva příklady odvození služeb s využitím výše již odvozených procesů. Na ose Y jsou uvedeny proces plánování kampaní a proces provádění kampaní. Osu X reprezentuje proces správy telekomunikační infrastruktury. Jako rozhraní mezi uvedenými procesy jsou odvozeny dvě služby:

- Škálování linek umožňujících využití přístupových médií do jednotlivých sítí (PRI, GSM, SIP). Tato služba je kriticky důležitá při plánování kampaní.
- Obměna volajících čísel (čísel viditelných na telefonu klienta). Tato služba má vysokou přidanou hodnotu při konverzi vytáčených spojení na úspěšné hovory.

Odvození služeb

Proces x Proces	Management of Telephony Infrastructure
Collections Customer Care planning	Service: Sizing of media access gateways
Collections Workforce Management	Service: Provisioning of new DIDs

Tabulka 77 –Odvození služeb společnosti B s využitím procesů společnosti B

Dalším příkladem jsou rozhraní vznikající ze spolupráce procesů reportingu o řízení závazků klientů s procesy schvalování úvěrů a finančního řízení byznysu. Jsou odvozeny dvě služby:

- Stav portfolia dlužníků den prodlení s placením. Tato služba má zpětně vliv na plánování kampaní a správu telekomunikační infrastruktury.
- Stav portfolia úvěrů 30 dní po nesplacení. Tato služba má zpětně vliv na vytváření finančních rezerv pro případ nesplácených úvěrů a zároveň na proces řízení rizika v portfoliu produktů.

Proces x Proces	Collections Reporting
Underwriting	Service: Day past Due portfolio statistics
Fin Management of business	Service: Defaulted Volume

Tabulka 78 –Odvození služeb společnosti B s využitím procesů společnosti B

Pro ilustraci způsobu práce s procesy na více úrovních transakce je provedena dekompozice skutečných procesů společnosti B na úroveň kroku procesu. Zároveň jsou pro přehlednost přiřazeny další atributy (ve zkrácené verzi), vycházející z navrženého metamodelu PA. Tím vzniká základní

přehled o pokrytí procesu infrastrukturami a rozdělení odpovědnosti mezi podpůrné služby a klíčové služby.

Process Name	Process Step aka Business Function	BF Business Owner	Customer facing entity	Resource Facing entity	Application(s) managing the business function
Contract origination TW, CD			**IT**	**HCI IT**	
	Users (SA, RA) creation	Sales	IT	HCI IT, IT	UMC, DWH, HOMESIS, integration
	Product setting	Marketing	IT	HCI IT	BSL
	Setting SA to POS	Sales	IT	HCI IT, IT	HOMESIS, BSL, integration
	Product calculation	Sales, Marketing, CRM	IT	HCI IT, IT	BSL, MOP, integration
	OTP verification	Risk	IT	HCI IT, IT,Partner	BSL, MSS, MSSD, integration
	Client UID check	Risk	IT	HCI IT, IT, Partner	BSL, iASK
	Client identification in Homer	Risk	IT	HCI IT, IT	CIF, Cabinet, LAP, integration
	Application underwriting	Risk	IT	HCI IT, IT, Partner	LAP, RCM, Cabinet, BLAZE, external CB services, integration
	Inventory validation	Sales	IT	IT, HCI IT, Partner	Validation service, external web services, BSL, Integration
	Contract signature	Sales	IT	HCI IT, Partner	BSL, local DMS mapper, Print Server, Message Server, SMS GW, Integration
Contract origination - CX			**IT**	**HCI IT**	
	Users (TS) creation	Sales	IT	HCI IT, IT	UMC, DWH, HOMESIS, integration
	Product setting	Marketing	IT	HCI IT	BSL
	Setting SA to POS	Sales	IT	HCI IT, IT	HOMESIS, BSL, integration
	Line assignment setting	Risk, CRM	IT	HCI IT, IT	DWH, Embedit application support script
	Outbound calls to clients	CRM, OPS	IT	HCI IT, IT	DWH, Genesys

	Product calculation	Sales, Marketing, CRM	IT	HCI IT, IT	BSL, MOP, integration
	Client identification	Risk	IT	HCI IT, IT	CIF, Cabinet, LAP, integration
	Contract evaluation	Risk	IT	HCI IT, IT, Partner	LAP, RCM, Cabinet, BLAZE, external CB services, integration
	Send POS detail to client by SMS	CRM, OPS	IT	IT	DWH, local SMS send utility
	Contract signature	Sales	IT	HCI IT, IT	BSL, local DMS mapper, PS, integration
Outgoing Payment			IT	HCI IT	
	Disbursement to client (cash loan)	OPS	IT	HCI IT, IT	BSL, workaround transformation, Payment Gateway, DWH
	Disbursement to partner	OPS	IT	HCI IT, IT	BSL, workaround transformation, Payment Gateway, DWH
Incoming Payment	Set up of payment channel	OPS	IT	HCI IT, IT	BSL, workaround transformation
	Payment file receiving	OPS	IT	HCI IT, IT	BSL, workaround transformation, Octopus
	Payment file Processing	OPS	IT	HCI IT, IT	BSL, workaround transformation, Octopus, integration
Collections	Outbound/Inbound calls	Collection	IT	HCI IT, IT	LOXON, Genesys, DWH, integration
	CPU process	OPS	IT	HCI IT, IT	LOXON, MUCH, tablet application, MS excel, integration
	Field collection	Collection	IT	HCI IT, IT	LOXON, MUCH, tablet application, MS excel, integration
	Management Report	Collection	IT	HCI IT, IT, Collections	LOXON, Genesys, DWH, Datamart, Collection report Application

Tabulka 79 – Dekompozice procesů skutečné byznys architektury společnosti B s využitím vrstvení procesu metamodelu PA

6.3.4 Zhodnocení výsledků studie – velký podnik

Jelikož výsledky interview ukazují, že pro oba respondenty jsou požadavky, na nichž jsou založeny

- Metamodel PA a
- Referenční model procesů,

podstatné pro poznání a směřování skutečné PA ve společnosti B, lze podle autora usoudit, že požadavky jsou z pohledu respondentů relevantní a jsou formulovány správně.

Studie zároveň dokládá, že konstrukty i vazby navrženého metamodelu odpovídají skutečným artefaktům skutečné PA společnosti B. Nebyl nalezen žádný artefakt, který by nebylo možné přiřadit v metamodelu a opačně, nebyl nalezen žádný konstrukt nebo vazba, které by neodpovídaly skutečné PA. Byly identifikovány vazby, které ve skutečné PA chybí, avšak nikoli z důvodu jejich redundance v metamodelu, nýbrž z důvodu nižší zralosti skutečné PA ve společnosti B. Jejich poznání a zapracování je prioritou pro transformační aktivity společnosti B.

Referenční model procesů ve společnosti B umožnil odvodit existující procesy skutečné PA a současně umožnil nalezení rozhraní mezi procesy s vysokou přidanou hodnotou. Dále umožnil vyjádření procesu skutečné PA na různých úrovních abstrakce, při zachování jeho integrity, čímž posloužil jako základ pro systematickou práci s procesy ve společnosti B.

Podle autora proto studie prokazuje, že požadavky na iniciaci obou modelů byly formulovány správně. Dále potvrzuje platnost navržených modelů a tím celé metody.

6.4 Závěr kapitoly – Zhodnocení výsledků napříč studiemi

Kapitola se věnovala dokončení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku práce a dokončení naplnění hlavního cíle práce v souladu s přijatým metodickým postupem. V rámci kapitoly orientované na ověření prezentované metody, obsahující metamodel PA, odvětvově nezávislý referenční model procesů a akcelerátor užití, byly realizovány dvě případové studie:

- Jejich návrh je ve strukturované podobě zachycen v kapitolách 6.1, 6.2 a 6.3.
- Jejich výsledky jsou zaznamenané v kapitolách 6.1, 6.2 a 6.3.

Jednotlivé výsledky hodnocení byly samostatně pojednány v rámci případových studií. Vyhodnocením studií navzájem se prolínají následující skutečnosti:

- Vnímání podnikové architektury, tj. jednotlivých konstruktů, vazeb a předpokladů modelu, úzce souvisí s charakterem společnosti. U velkých společnosti, zejména těch poskytující telekomunikační služby, je soulad s teoretickými předpoklady navržených modelů na vyšší úrovni než u menších společností, které se více soustředí na kontinuitu byznysu .
- Celostní poznání skutečné PA a architektury procesů, jako strategické inciativy, bylo prioritizováno pouze v několika případech i přesto, že studie zároveň poukázala na určité rezervy v poznání u těchto podniků. Toto se jeví jako zajímavé, neboť podniky pomocí této iniciativy mají možnost reagovat na vývoj trhu, který je pro všechny respondenty klíčový.

Tento rozpor zřejmě existuje i díky tomu, že architekti a architektonické týmy nejsou schopni roli podnikové architektury v podniku vysvětlit.

- Celkově byly oba modely shledány jako platné a přínosné, s určitými omezeními, které vyplývají ze specifik byznysu některých společností.

Výsledky obou případových studií jsou pozitivní. Podle názoru autora lze tak považovat hlavní cíl práce za splněný a hlavní výzkumnou otázku disertační práce za zodpovězenou.

7 Závěr

7.1 Shrnutí výsledků práce

Předmětem výzkumu disertační práce byla metoda umožňující porozumění prvkům infrastruktury ve vztahu k fungovaní podniku a zároveň usnadňující zacílení a provádění transformačních změn v podnicích. Hlavním cílem doktorské disertační práce bylo **navrhnout metamodel podnikové architektury, integrující a vysvětlující fungování podniku ve vazbě na ostatní prvky tvořící podnik**. Doktorská disertační práce umožnila formulaci odpovědí na výzkumné otázky, definované v kapitole 1.6.1. Nalezení odpovědí na výzkumné otázky umožnilo plnění vytyčených cílů doktorské disertační práce definovaných v kapitole 1.2.

Všechny cíle disertační práce byly splněny. Tabulka 80 v přehledu prezentuje splnění hlavního cíle i dílčích cílů. Splněním hlavního cíle byly zodpovězeny i s ním související hlavní výzkumné otázky disertační práce:

- OT1: Jak navrhnout metamodel reprezentující podnikovou architekturu, aby umožnil poznání podniku v celé jeho šíři?
- OT2: Jaký je význam a role jednotlivých konstruktů v metamodelu PA?

7.2 Zhodnocení cílů práce

Tabulka 80 uvádí kapitoly, ve kterých byly tyto cíle naplněny.

ID	Cíl doktorské disertační práce	Kapitoly
HC	Navrhnout metamodel podnikové architektury, integrující a vysvětlující fungování podniku ve vazbě na ostatní prvky tvořící podnik.	Kapitola 5
DC1	Provést analýzu podstaty a účelu podnikové architektury, procesního řízení a pojetí zrání v podniku.	Kapitoly 2, 3, 4
DC2	Posoudit míru současného I potenciálního využití rozšířeného metamodelu podnikové architektury, referenčního modelu procesů a pojetí zralosti ve skutečném podniku.	Kapitola 2, 3, 4, 6.1
DC3	Navrhnout referenční model procesů byznys architektury v podniku.	Kapitola 5
DC4	Ověřit navržený metamodel podnikové architektury a referenční model procesů byznys architektury formou případové studie.	Kapitola 6

Tabulka 80 – Zhodnocení cílů disertační práce

Po formulaci problému v úvodní kapitole byla v kapitolách 2,3 a 4 analyzována řada rámců a metod z oblasti podnikové architektury, procesního řízení a pojetí zralosti. Bylo zjištěno, že žádný z analyzovaných přístupů a rámců neintegruje v potřebném rozsahu konstrukty z výše uvedených oblastí.

Na základě prezentovaných dílčích závěrů ze studia teoretických východisek byly formulovány, a v kapitole 5 zavedeny, požadavky pro tvorbu modelu a konstrukty modelu. Tím byl splněn dílčí cíl DC1. V kapitole 5 byla následně navržena celostní vrstva podnikové architektury a na jejím základě byl vytvořen metamodel podnikové architektury s využitím výsledků získaných při plnění dílčího cíle DC1. Model je vyjádřen sadou prvků podniku a vazeb mezi nimi s tím, že zohledňuje návaznost na určení prvků podniku v celostní vrstvě podnikové architektury. Každý prvek modelu je zdokumentován a vysvětlen. Navržený metamodel podnikové architektury umožňuje poskytnout celostní pohled na podnik, s cílem věrně zobrazit a vysvětlit to, z čeho se podnik skládá a jak jsou prvky podniku uspořádány. Jsou prezentována praktika užití modelu pro transformační aktivity podnikové praxe. Podle autora proto lze tento cíl považovat za splněný.
Zatímco byl cíl DC1 zaměřen na poznávání teoretických východisek, v kapitole 6.2 je prezentována vícenásobná případová studie s cílem posoudit míru současného I potenciálního využití rozšířeného metamodelu podnikové architektury, referenčního modelu procesů a pojetí zralosti ve skutečném podniku. Případová studie prokázala, že podniková praxe vnímá prostor mezi současným stavem využití metod podnikové architektury, procesního řízení a potenciálem pro zlepšení, jehož nositelem jsou oba navržené modely. Proto lze podle autora cíl DC2 považovat za splněný.

V kapitole 5 rámci je zároveň zkonstruován referenční model procesů byznys architektury v podniku, umožňující věrně zobrazit a vysvětlit to co se v podniku děje a jak se jeho aktivity projevují vůči zainteresovaným stranám. Tento model je navržen s cílem usnadnit procesní modelování tak, aby nemuselo začínat na zelené louce a bylo možné doplnit či nahradit mapování stávajících procesů na procesy určitého rámce odvozením vlastních procesů pomocí jednotné a efektivní metody. Výstupem je postup odvození procesů použitelný na různých úrovních abstrakce, odvozená sada procesů, jejich interpretace a postupů jejich užití. Ty jsou prezentovány formou popisu. Z pohledu autora lze proto dílčí cíl DC3 považovat za splněný.
Ověření obou navržených modelů v praxi je popsáno v kapitole 6. Jsou provedeny dvě případové studie, pro malý a velký podnik.

V případě malého podniku byla nejprve analyzována a poznávána jeho skutečná podniková architektura s cílem poznat výchozí stav před začátkem transformace. Postup probíhal v souladu s navrženým akcelerátorem. Byly shromážděny a poznávány artefakty skutečné podnikové architektury. Následně byly konstrukty a vazby skutečné podnikové architektury porovnány s navrženým metamodelem. Rozdíl mezi existujícím stavem a cílovým stavem, reprezentovaný metamodelem PA, byl popsán a na jeho základě byl stanoven rozsah změn. Rozsah změn byl podroben hodnotové analýze a hodnoty vztaženy k vytyčeným cílům. Byly prioritizovány konstrukty a vaz-

by oblastí podniku s nejvyšší afinitou k vytyčeným cílům. Transformace byla realizována a následně vyhodnocena vůči požadavkům metamodelu a vytyčeným transformačním cílům.

U velkého podniku bylo provedeno vyhodnocení platnosti metamodelu podnikové architektury a referenčního modelu procesů vyhodnocením jednotlivých konstruktů obou modelů a formulovaných předpokladů z kapitoly 5.1. Vyhodnocení platnosti metamodelu PA v prostředí společnosti B pak proběhlo autorizací metamodelu PA v rámci strukturovaného rozhovoru s využitím analýzy řídící dokumentace společnosti B a entity vlastníka. Výsledky obou případových studií potvrdily správnost formulovaných požadavků a navržených modelů. Proto lze cíl DC4 považovat za splněný.

7.3 Zhodnocení hypotéz

Hypotézy doktorské disertační práce byly formulovány v kapitole 1.6.2. Tabulka 81 popisuje, ve kterých kapitolách byly tyto hypotézy potvrzeny, či odmítnuty.

ID	Hypotéza doktorské disertační práce	Kapitola
H1	Model architektury podnikání je možné sestavit na základě pochopení podnikových prvků tvořících podstatu podniku a ekosystému, který jej bezprostředně ovlivňuje.	5.9
H2	Moderní pojetí podnikové architektury, procesního řízení I zralostního přístupu se navzájem prolíná a obohacuje.	4.4
H3	Sadu procesů a vazeb mezi nimi v podniku lze považovat za dílčí architekturu (architekturou vyjadřující fungování byznysu podniku) ve vrstvě doménových, schopnostních a segmentových architektur.	3.6
H4	Zrání podniku je procesem, během něhož dochází ke zlepšování dovedností podniku ve smyslu používání infrastruktury a procesů.	4.4
H5	Společným jmenovatelem pro uvedené přístupy je, že role ICT se obsahově prolíná s byznysem podniku. Přitom nejde pouze o infrastrukturní roli (roli v níž ICT byznys pouze podporuje), nýbrž také o roli inovační (roli, v níž ICT předurčuje možnosti změn v zaměření I fungování byznysu).	2.8
H6	Formulované požadavky, na jejichž základě jsou zkonstruovány metamodel PA a referenční model procesů, odrážejí priority skutečné PA malých, středních a velkých podniků.	6.1.3
H7	Podniková architektura je zřídka užívána jako manažerská disciplína za účelem systematického celostního poznávání skutečné podnikové architektury. V praxi slouží spíše k poznávání určitých podnikových domén, kdy tato potřeba vychází z aktuálních priorit.	6.1.3
H8	Referenční model procesů je pro většinu podnikové exekutivy zřídka používaným nástrojem poznání byznys architektury podniku. Pokud se používá, pak v omezeném rozsahu pro účely reinženýringu podnikových procesů.	6.1.3
H9	Spolupráce mezi procesy spolu s důrazem na přidanou hodnotu procesu v byznys architektuře podniku významně přispívá k podpoře pružnosti fungování podniku.	6.1.3
H10	Referenční model procesů byznys architektury podniku se může vypořádat s touto výzvou využitím techniky kompozice procesů. Tím bude zajištěna konzistence mezi pohledy na proces na různých úrovních abstrakce na straně jedné a zároveň to umožní účinnou navigaci mezi	6.1.3

	úrovněmi detailu na straně druhé.	
H11	Zrání podniku vykazuje podobu podpůrného procesu, který implicitně v podniku existuje. Charakter zrání je ovlivněn elementy motivační architektury podnikání a schopností podniku proces zrání řídit.	5.9

Tabulka 81 – Vyhodnocení ověření hypotéz doktorské disertační práce, (zdroj: autor)

7.4 Přínos práce

Přínos práce je spojen s identifikací mezery v poznání, která vedla autora práce k formulaci hlavního a dílčích cílů práce.

V teoretické rovině je původní autorův přínos spatřován:

- V provedení rozsáhlé rešerše literatury, rozboru teoretických předpokladů a dosavadního poznání ve zkoumaných oblastech.
- V zaměření na netriviální výzkum hraničních oblastí s cílem provázat dosud ne zcela sladěné manažerské metody, podnikovou architekturu a řízení (zlepšování) procesů.
- Ve formulaci vlastního metamodelu podnikové architektury na základě syntézy a doplnění existujících přístupů, rozšiřujícího běžně užívané metamodely.
- Ve formulaci vlastního referenčního modelu a obecné (nezávislé na odvětví) metody odvození procesů.
- Ve formulaci vlastních akcelerátorů, usnadňujících použití obou modelů při transformačních aktivitách podniku.
- V integraci zrání do metamodelu podnikové architektury.
- V inovativním vyjádření služby jako robustního rozhraní mezi procesy s technologickým přesahem.

V praktické rovině je přínos práce spatřován:

- V praktickém ověření platnosti modelu dvěma případovými studiemi v podmínkách dvou reálných podniků (kapitoly 6.2 a 6.3).
- V praktickém ověření vztahu mezi teoretickými předpoklady a praxí v oblasti modelování a užití podnikové architektury, kterými je ve dvou reálných podnicích naplňován obsah podnikové architektury (kapitola 6.4).
- V praktickém ověření vztahu mezi teorií a praxí v oblasti modelování podnikových procesů byznys architektury v podniku, kterými je ve dvou reálných podnicích naplňován obsah podnikové architektury (kapitola 6.4).

Výstupy z této práce jsou používány při digitální transformaci společností v oblasti finančních služeb se zhruba 20,000 zaměstnanci, obratem v řádu desítek miliard Kč a odhadem dvouciferného meziročního růstu. Výstupy mají podle autora potenciál přesahu pro použití ve skupině vlastnící tuto společnost. Pokud je možné výsledky takto použít, existuje potenciál pro další podniky.

Pro vlastníky a vedoucí pracovníky podniku je největším přínosem poskytnutí nástroje, usnadňujícího poznávání skutečné architektury jejich podniku a porozumění jejím potřebným změnám v souvislosti s vlivy působícími na podnik. Použití referenčního modelu procesů umožňuje jednotící pohled na fungování podniku při transformačních aktivitách spojených s modelováním podnikových procesů.

Práci s metamodelem PA i referenčním modelem procesů zvládnou odpovědné osoby, které nemají hluboké informatické znalosti. Dalším přínosem pro tuto kategorii uživatelů je možnost použití procesu zrání jako prostředku pro zlepšování fungování podniku.

Pro vlastníky procesů a vykonavatele procesů přínos spočívá v možnosti použití metody umožňující poznávání a vyjadřování procesů v potřebné šíři, úrovni podrobnosti a souladu s ostatními prvky podniku.

Pro akademickou sféru a vědeckou komunitu je přínosem možnost využít a rozvíjet načerpané poznatky při aplikovaném výzkumu v oblastech procesního řízení, podnikové architektury a dalších. Navržený metamodel je možné dále rozvíjet do hloubky (například další segmentové architektury) a hledat souvislosti s dalšími disciplínami podnikového řízení a informatiky.

7.5 Navazující výzkum

V průběhu zpracování disertační práce se objevila další témata umožňující navázat na výzkum v této oblasti a posunout poznání dále. Z pohledu autora proto lze přidané hodnoty návazného výzkumu dosáhnout v těchto oblastech:

Oblast	**Důvod**
Návrh aplikačních rozhraní služeb mezi procesy	Autorem představený a vysvětlený koncept řídící a obsahové spolupráce mezi službami procesů je možné použít při návrhu aplikačních rozhraní. S jejich pomocí je podle autora možné razantně zvýšit spolehlivost, robustnost a škálu služeb pro koncové uživatele. V době dokončení disertační práce autor pracuje na pilotním projektu přechodu konceptu do návrhu prvních aplikačních rozhraní pro kritické procesy prodeje v rámci skupiny Home Credit.
Ekonomika podnikového řízení	Porozumět možnostem kvantitativního vyjádření hospodárnosti skutečné podnikové architektury, přechodu na cílovou podnikovou architekturu a přínosům cílové podnikové architektury.
Rozvoj metody	Rozpracování dalších dílčích architektur, například aplikační a technologické.
Rozvoj metody	Porozumět jak hodnotový rámec vyjádřit v kontextu životního cyklu procesů v podniku. Jinými slovy jak popsat funkci kompozice hodnoty jednotlivých procesů, vyjádřených na více úrovních detailu (například služba) a jaké požadavky, vztahy a pravidla odvodit, které by byly vstupem při modelování procesů. - v „mikro“ pohledu – na úrovni konkrétního procesu, kroku procesu, služby apod. -v „makro“ pohledu – na úrovni globálního systému procesů, služeb apod.
Vliv nových trendů a inovací na uspořádání prvků v podniku	Připravenost podnikové architektury absorbovat trendy a inovace. Trendy spojené s posunem v oblasti struktury poptávky a potřeb cílových zákazníků, digitalizací podnikové infrastruktury a procesů vytváří výzvy pro metody podnikového řízení a podnikové architektury.
Governance podnikové architektury	Výsledek provedeného výzkumu indikuje rozpor mezi tím,

	co podniková architektura jako manažerská metoda obsahuje (tedy i tím, jaké odpovědnosti implikuje)a jak je v podnicích řízena.

Tabulka 82 – Navazující výzkum

8 Seznam použité literatury

AALST VAN DER W.M.P. (2000), Formalization and Verification of Event Driven Process Chains, Elsevier, Information and Software Technology, Vol. 41, Issue 10.

AALST VAN DER W.M.P., TER HOFSTEDE A.H.M., WESKE M. (2003). Business Process Management: A Survey, Lecture Notes in Computer Science, Vol. 2678, Springer.

ABRAHAM R., AIER S. WINTER R. (2015). Crossing the Line: Overcoming Knowledge Boundaries in Enterprise Transformation, Business and Information Systems Engineering.

AIER S. (2004). Sustainability of enterprise architecture and EAI. Proceedings of The 2004 International Business Information Management Conference Information Technology and Organizations in the 21st Century: Challenges & Solutions (IBIMA2004), Jul 4–6, 2004, Amman, Jordan.

ALTER, S. (2011). Metamodel for Service Design and Service Innovation: Integrating Service Activities, Service Systems, and Value Constellations. In: Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS 2011 (online). ISBN 978-0-615-55907-0.

ANDERSSON, R. ,ERIKSSON, H., TORSTENSSON, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean, Business and Economics, Emerald Group Publishing, ISSN 0954478X.

APQC. (2014). *APQC Process Classification Framework.* [Online] Dostupné z: http://www.apqc.org/process-classification-framework.

BAINES, T., LIGHTFOOT, H., WILLIAMS, G. M., & GREENBOROUGH, R. (2006). State-of-the-art in lean design engineering: a literature review on white collar lean. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B, 220, 1539-1547.

BASL, J. a kol. (2011). Inovace podnikových informačních systémů: podpora konkurenceschopnosti podniků. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 150 s. ISBN 978-80-7431-045-4.

BENHIMA M., REILLY J.P. et al. (2013). Design and implementation of a Telco Business Intelligence Solution using eTOM, SID and Business Metrics: focus on Data Mart and Application on Order-To-Payment end to end process, International Journal of Computer Science Issues, Vol. 10, Issue 3; ISSN 1694-0814.

BERKA, P., JIRKŮ, P., VEJNAROVÁ, J. (1998). Expertní systémy. Vysoká Škola Ekonomická v Praze, ISBN 80-7079-873-4.

BERNARD, S. A. (2005). An introduction to enterprise architecture. Bloomington, IN: AuthorHouse.

BENT VAN DEN, B. (2006). A Quality Instrument for the Enterprise Architecture Development Process. Utrecht University. Master's thesis. Utrecht University & Sogeti Netherlands B.V.

BLANK S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review, May 2013 Issue.

BLANK S. (2005). The Four Steps to the Epiphany. K&S Ranch, ISBN 0976470705.

BROWN, J.S., DUGUID, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. Organisation Science.

BRUCKNER, T., BUCHALCEVOVÁ, A., CHLAPEK, D., ŘEPA, V., STANOVSKÁ, I., VOŘÍŠEK J. (2012). Tvorba Informačních Systémů – Principy, Metodiky, Architektury. Grada Publishing, ISBN 978 – 80 -247 – 4153 -6.

BUCHALCEVOVÁ, A. (2012). Životní cyklus podnikové architektury. Systémová Integrace, Vol. 1 2012.

BYRD, T.A., TURNER, D.E. (2000). Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct. Journal of Management Information Systems, 2000, vol. 17, no.1.

CHEN, H.M., KAZMAN, R., GARG, A. (2006). BITAM: An Engineering Principled Method for managing misalignments between Business and IT architectures, Science of Computer Programming, 56, 5-26.

CHRISSIS, M. B., KONRAD, M., SHRUM, S. (2003). CMMI guidlines for process integration and product improvement. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.

CONGER, S. (2010). Six sigma and business process management. In: vom Brocke J, Rosemann M (eds) Handbook on business management, vol 1. Springer, Heidelberg.

CURTIS, B., KELLNER, M., OVER, J. (1992). Process Modeling, Communications of the ACM, Vol. 35, No.9. ISBN 0002-0782.

CURTIS, B, HEFLEY, W.E., MILLER, S. (2001). People Capability Maturity Model, The: Guidelines for Improving the Workforce, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.

CURTIS, B., ALDEN, J., WEBER, C.V. (2004). The Use of Process Maturity Models in Business Process Management. White Paper. Borland Software Corporation.

DAVENPORT, T. H., (2005). The coming commoditization of processes. Harvard business review, 83.6: 100-108.

DAVENPORT, T., JARVENPAA, S.L., BEERS, M.C. (1996). Improving knowledge work processes. In: Sloan Management Review, pp 53–65.

DAVENPORT, T. (1993). Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, Boston, Harvard Business School Press.

De BRUIN, T., HUEFFNER, T., ROSEMANN, M. (2004). A Model for Business Process Management Maturity. In Elliot, , Williams, , Williams, , & Pollard, (Eds.) Proceedings fo the 15th Annual Australasian Conference on Information Systems (ACIS), Hobart, Tasmania.

De HAES, S., Van GREMBERGEN, W. (2004). IT Governance and Its Mechanisms. Information Systems Control Journal, Volume 1, ISACA.

De TORO, I. & McCabe, T. (1997). How to Stay Flexible and Elude Fads. Quality Progress, vol. 30, no. 3, pp. 55-60.

DRUCKER, P.F. (1995). People and performance: The best of Peter Drucker on management, Routledge.

DAVIS, G. et al. (1991) “A Conceptual Model for Research on Knowledge Work,” University of Minnesota Management Information Systems Research Center Working Paper.

DIETZ, J., HOOGERVORST, J. (2013). The discipline of enterprise engineering. International Journal of Organisational Design and Engineering, 3.1: 86-114.

EARL, M. J. (1996). "Experience in Strategic Information Systems Planning," MIS Quarterly, 17(1), 1-24.

EDHAH, B. S., & ZAFAR, A. (2016). Enterprise Architecture: A Tool for IS Strategy Formulation. continuity, 12, 13.

EFQM. (2016). Process, Products and Services in EFQM model. [Online]. http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/processes-products-services.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, Acad Manage Rev, Vol. 14, 532-550.

EPSTEIN, B. J., JERMAKOWICZ, E. K. IFRS (2008): Wiley IFRS: Interpretation and Application of International Accounting and Financial Reporting Standards 2008. John Wiley & Sons. ISBN 978-0470135167.

ERIKSSON, H.E., PENKER, M. (2000). Business Modelling with UML: Business Patterns at Work, Wiley & Sons., 2000, ISBN 0471295515.

FABRYCKY, W. , BLANCHARD, B.S. (1991). Life Cycle Costs and Economic Analysis. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, ISBN 978-0135383230.

FISHER, D. M. (2004). The business process maturity model. A practical approach for identifying opportunities for optimization. Business Process Trends. 9.4: 11-15.

GÁLA, L., BUCHALCEVOVÁ, A., JANDOŠ, J. (2012). Podniková architektura, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 357 s. ISBN 978-80-247-4153-6.

GÁLA, L. Podniková architektura jako služba. Praha. (2014). Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

GAPPMAIER, M. (1997). Process Prototyping – A Methodology for Participatory Business Process Design: LAP 2003 – 8th International Working Conference on the Language-Action Perspective on Communication Modeling, Tilburg, The Netherlands.

GEISHECKER, L., RAYNER, N. (2001). Corporate Performance Management: BI Collides with ERP Research Note dtd 17 December 2001; Strategic Planning, SPA-14-9282, Gartner Research.

GIACHETTI, R. E. (2010). Design of enterprise systems: theory, architecture, and methods. Boca Raton, Fla.: CRC Press, xvii, 429 p. ISBN 14-398-1823-1.

GIACHETTI, R. E. (2015). Evaluation of the DoDAF Meta Model's Support of Systems Engineering, Procedia Computer Science, Vol. 61, Complex Adaptive Systems San Jose.

GORDIJN, J., AKKERMANS, J. M. et al. (2000). Business Modelling is not Process Modelling.ECOMO, Salt Lake City, USA, Springer.

HACKMAN, J.R., WAGEMAN, R. (1995) Total Quality Management: Empirical, Conceptual, And Practical Issues, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No.2 (June 1995), pp 309 – 342.

HALL, C. HARMON, P. (2005). The 2005 Enterprise Architecture Process Modeling & Simulation Tools Repor. Business Process Trends.

HAMMER, M., CHAMPY, J. (1993). Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution. London: Nicolas Brealey Publishing.

HAMMER, M. (2007). The Process Audit, Harvard Business Review. 85.4: 111-9, 122-3, 142.

HARMON, P. (2004). Evaluating an organization's business process maturity. Business process trends. 2.3: 1-11.

HARMON P., "Governance and Maturity", Business Process Trends, Vol. 1, No. 7, Jul, 2008, p. 1-2.

HENDERSON, J. C., VENKATRAMAN ,N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM systems journal, Vol. 32, No. 1. ISSN 0018-8670.

HLADÍK, M. (2014). Podniková architektura v procesu strategické změny. Disertační práce. VŠE v Praze.

HOLT, J., PERRY, S. (2010). Modelling enterprise architectures. Stevenage: Institution of Engineering and Technology. ISBN 978-184-9190-770.

HOOGERVORST, J.A.P. (2009). Enterprise Governance and Enterprise Engineering, Springer, Berlin.

HRABĚ, P. (2014). Koncepce podnikové architektury pro reformu veřejné správy ČR, disertační práce, VŠE-FIS, Praha.

HSU, CH. (2009). Service Science: Design for Scaling and Transformation. Singapore: World Scientific Publishing Company. ISBN 978-1403996770.

IEEE Computer Society. (2000). IEEE Std 1471-2000: IEEE Recommended Practice for Architecture description of Software-Intensive Systems. IEEE, New York.

ISAKSSON, R. (2006). Total quality management for sustainable development: Process based system models. Business Process Management Journal , 12 (5), 632-645.

ISO 4210:2011. (2011). Systems and software engineering – Architecture description, Geneve.

IT Governance Institute. (2009). Framework Control Objectives Management Guidelines Maturity Models. [Online] http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit.

JANSSEN, M. (2009). Framing Enterprise Architecture: A Meta-Framework for Analyzing Architectural Efforts in Organizations. In: DOUCET, G. et al. Coherency Management: Architecting the Enterprise for Alignment, Agility and Assurance. Bloomington: AuthorHouse, p.99-119. ISBN 978-1-4389-9606-6.

JAWAHER, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory:An organizational life cycle approach. Academy of Management Review, 26(3),397-414.

JENNINGS, N.R., NORMAN, T.J., FARATIN, P., O´BRIEN, P., ODGERS, B. (2000). Autonomous Agents for Business Process Management, Applied Artificial Intelligence: An International Journal, Vol. 14 , Issue 2.

JOHNSON, W. J., LEACH, M. K., LIU, A. H. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business to Business Research, Industrial Marketing Management, 28 (3), 201-213.

JOHNSON, P., LAGERSTRÖM, R., NÄRMAN, P., SIMONSSON, M. (2007). Enterprise architecture analysis with extended influence diagrams. Information Systems Frontiers 9, Vol. 2–3: 163–180.

JOSHY, N., SHENOY, N.; (2010). Integrating the eTOM Business Process Framework into Ericsson Seamless Modeling, Departmen of Mathematics and computer science at Eindhoven Technical University.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Boston, Harvard Business School, ISBN 0-87584-651-3.

KAPLAN, R.S. AND NORTON, D.P. (2004). Strategy Maps, Harvard Business School Press, Boston, ISBN 1-59139-134-2.

KAPPELMAN, L., MCGINNIS, T., PETTIT, A., SALMANS, B., & SIDOROVA, A. (2008). Enterprise architecture: Charting the territory for academic research. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems Toronto, ON, CA.

KAZANJIAN, R.K., DRAZIN, R. (1989). An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model. Management science : Journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences. ISSN 0025-1909, Vol. 35., Issue 12, p. 1489-1503.

KELLER, S., PRICE, C. (2011). Beyond Performance: How great organisations build ultimate competitive advantage. John Wiley & Sons. ISBN 978-1118024621.

KELLY, M. (2003). The TeleManagement Forum's Enhanced Telecom Operations Map, Journal of Network and Systems Management, Vol.11, No.1.

KLUGE, C., DIETZCH, A., ROSEMANN, M. (2006). How to realise corporate value from enterprise architecture, Association for Information Systems : European Conference on Information Systems 2006 Proceeding, p. 1572-1581.

KOLOMAZNIK, T. (2007). Enabling the High Performance Enterprise, CPM Summit Praha 2007, Praha: Reporters.

KOSANKE, K. , VERNADAT, F., ZELM, M. (1999). CIMOSA: Enterprise engineering and integration; Computers in industry, ISSN 01663615.

KOTTER, J.P. (1996). Leading Change, Harvard Business Review Press, Boston. ISBN 978-1422186435.

KRAFT, T. (2008). Systematic and holistic IT Project Management Approach for Commercial Software, Dissertation, Lawrence Technological University.

KŘEMEN, J. (2007). Modely a systémy. Praha: Academia. Knižnice matice technické LANNA. ISBN 978-80-200-1477-1.

LANKHORST, M. (2009). Enterprise Architecture at Work, Modelling, Communication and Analysis, 2009 ISBN 978-3-642-01309-6, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

LAPALME, J. (2012). Three Schools of Thought on Enterprise Architecture, IEEE IT Professional, Issue No.06 - Nov.-Dec. (2012 vol.14) pp: 37-43.

LAWRENCE, P. (1997). Workflow Handbook 1997, Workflow Management Coalition.John Wiley and Sons, New York. ISBN 978-0471969471.

LESTER, D.L., PARNELL, J.A., & CARRAHER, A. (2003), Organization life - cycle: a five - stage empirical scale, The International Journal of Organization Analysis, 11 (4), pp. 339 – 354.

LIKER, J. K., & MORGAN, J. M. (2006). The Toyota way in services: The case of lean product development. Academy of Management Perspectives, 20.2: 5-20.

LINDER, J., CANTRELL, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape,Accenture Institute for Strategic Change.

LUFTMAN, J. et al. (1993). Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies, IBM Systems Journal, ISSN 00188670.

LUFTMAN, J. (2003). Assessing IT/Business Alignment. Information Systems Management, Volume 20, Issue 4, PP 9-15.

MALIK, N. A.(2014). Enterprise Business Motivation Model. Full model documentation. Version 4.2.

MATHAISEL, D. (2005), A Lean Architecture for Transforming the Aerospace Maintenance, Repair and Overhaul (MRO) Enterprise. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, Issue 8.

MAULL, R. S., TRANFIELD, D. R., MAULL, W. (2003). Factors characterising the maturity of BPR programmes. International Journal of Operations & Production Management, 23(6), 596 - 624.

MAURYA, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, O'Reilly Media, ISBN 9781449305178.

MENDLING, J. ,NEUMANN, G., NUTTGENS, M. (2005). Towards Workflow Pattern Support of Event Driven Process Chains (EPC). XML4BPM, 2nd Workshop of German Informatics Society in conjunction with the 11th GI Conference “BTW 2005”, Karlsruhe, Germany.

MILLER, D., FRIESEN, P.H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, roč. 30, č. 10, s. 1161-1183. ISSN 0025-1909.

MOLNÁR, Z. (2001). Efektivnost Informačních Systémů, Grada Publishing, Praha, ISBN 80-247-0087-5.

MOLNÁR, Z.,MILDEOVÁ, S., ŘEZANKOVÁ, H.,BRIXÍ, R.,KALINA, J. (2012). Pokročilé metody vědecké práce. Praha: Profess Consulting, 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.

MIZE, J., HALLAM, C. (2002). LAI Enterprise Value Stream Mapping and Analysis Working Group: Stakeholder Value Taxonomy. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology.

MOODY, K. W. (2003). New meaning to IT alignment. Information Systems Management,20, 30-37.

MUEHLEN, zur M., RECKER, J. (2008). How Much Language is Enough? Theoretical and Practical Use of the Business Process Modeling Notation, Advanced Information Systems Engineering ,20th International Conference , CAiSE 2008 Proceedings, ISBN 978-3-540-69533-2.

MURMAN, E. et al. (2002). Lean Enterprise Value, (New York: Palgrave).

NARAYAN, S. (2015). Agile IT organization design: for digital transformation and continuous delivery. Addison-Wesley Professional. ISBN 978-0-13-390335-5.

MYERS, M. D. (2013). Qualitative Research in Business & Management. 2nd. London: Sage. ISBN 978-0-85702-973-7.

NIGHINGALE, D. J., Mize, J.H. (2002). Development of a Lean Enterprise Transformation Maturity Model, International Knowledge Systems Management Journal, Vol.3, No.1, pp . 10-30.

NIGHTINGALE, D.J. (2009). Principles of Enterprise Systems, MIT Lean Advancement Initiative, Second International Engineering Systems Symposium, Massachusetts Institute of Technology.

NIGHTINGALE, D. J. (2012). Roadmap for Enterprise Transformation, IIE Enterprise Transformation Conference, Atlanta, Georgia.

NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D. (2005), Business Intelligence, Grada Publishing, ISBN 80-247-1094-3.

OASIS SOA Reference Model. (2006). OASIS SOA Reference Model [online] dostupné z: docs.oasis-open.org/soa-rm/v1.0/soa-rm.html.

Object Management Group (2008). Business process maturity model , [Online] dustupné z: http://www.omg.org/spec/BPMM/.

OpenSoul (2000-2016), OpenSoul project web page [Online], dostupné z: http://opensoul.iquest.cz:

OSTERWALDER, A. (2004). The Business Model Ontology., dissertation thesis, University of Lausanne.

OSTERWALDER, A. (2010). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, ISBN 780470876411.

Oxford Dictionary of English. (2005)., Oxford University Press, ISBN 978-0-19-861057-2.

PALMER, N. (2007). A survey of business process initiatives. BPT Report, Business Process Trends and Transformation+ Innovation.

PERKINS, N.L., NIGHTINGALE, D., VALERDI, R., RIFKIN, S. (2010), Organizational Assessment Models for Enterprise Transformation, INCOSE International Symposium, Chicago – IL, Vol. 20, Issue 1.

PEŠIČ, M.A., MILIČ, J.V., ANDELKOVIČ, A. (2012). Business Process Management Maturity Model – Serbian Enterprises' Maturity Level, Serbian Association of Economics Journal, issue 3-4, pages 190-198.

PETROVIC, O., KITTL, CH., TEKSTEN, R. D. (2001). Developing Business Models for Ebusiness.

PORTER, M. E. (1985). "How information gives you competitive advantage." Harvard Business Review 63(4): 149-160.

PRITCHARD, J.-P., ARMISTEAD, C. (1999). Business process management - lessons from European business. Business Process Management Journal, 5(1), 10-32.

RATZAN, L. 2004, Understanding Information Systems: what they do and why we need them, Chicago: American Library Association, ISBN 08-389-0868-3.

ROSS, J., SEBASTIAN, I., BEATH, C. (2017). BNY Mellon: Redesigning IT for Digital Transformation. CISR WP No. 416, April 2017. Massachussets Institute of Technology.

ROSS, J. W., WEILL, P, ROBERTSON, D. (2006). Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution, Harvard Business Review Press, ISBN-10: 1591398398.

ROSS, J. W., BEATH, C.M. (2002). Beyond the Business Case: New Approaches to IT Investment. MIT Sloan Review, Vol. 43 No.2.

RYCHLÝ, M., WEISS, P (2013). Modeling of Service Oriented Architecture : From Business Process to Service Realisation, Brno University of Technology.

ŘEPA, V. (2007). Podnikové procesy - Procesní řízení a modelování (2.aktualizované a rozšířené vydání), GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, V. (2012), Evaluation of the BPMN According to the Requirements of the Enterprise Architecture Methodology, Journal of Systems Integration. sv. 3, č. 2, s. 39--50. ISSN 1804-2724.

ŘEPA V. (2012). Procesně řízená organizace, Grada, ISBN 970-80-247-4128-4.

BUCKL, S., DIERL, T.,MATTHES, F., SCHWEDA, CH.M. (2010). Building Blocks for enterprise architecture management solutions, Practice-Driven Research on Enterprise Transformation Lecture Notes in Business Information Processing Volume 69, pp 17-46, Series ISSN 1865-1348.

SAGE, T. A. (2006). A model of factors affecting business and information technology alignment enabled by enterprise architecture: A structural equation modeling analysis. Ph.D. thesis, Capella University.

SALMANS B. (2009). Accident versus essence: investigating the relationship among information systems development and requirements capabilities and pereptions of enterprise architecture, dissertation, North Texas University.

SANDHU, M., GUNASEKARAN, A. (2004). Business process development in project-based industry. Business Process Management , 10 (6), 673-690.

SCHAFFER, R. H. (1988). Breakthrough strategy. Ballinger Publishing. Co.

SCHEER, A.W., NUTTGENS, M. (2000). ARIS Architecture and Reference Models for Business Process Management, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität des Saarlandes.

SCHEER, A.W.(2012). Business Process Engineering : Reference Models for Industrial Enterprises, Springer-Verlag, ISBN 13-978-3-642-79144-4.

SCHEKKERMAN, J. (2003). Extended Enterprise Architecture Maturity Model, Institute for Enterprise Architecture Developments.

SCHOENHERR, M., AIER S. (2004). Sustainable Enterprise Architecture – Central (EAI) vs. Decentral (SOA) Approaches to Define and Establish Flexible Architectures. Research paper, Technical University of Berlin.

SEDDON, P. B., LEWIS, G.P. (2003). Strategy and Business Models: What's the Difference. 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, Australia.

SMITH, H., FINGAR, P. (2003). Business process management: the third wave. Tampa: Meghan-Kiffer Press.

SPEAR, S. J. (2004). Learning to lead at Toyota. Harvard Business Review, 78-86.

SRPOVÁ, J. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAHLER, P. (2002). Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. InternationalWorkshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.

STEINLICHT, C.L., (2010) Lean production and the organizational life cycle - a survey of lean tool effectiveness in young and mature organizations, dissertation, Capella University.

STODDARD, D. B.,JAVERPAA, S.L. (1995). Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change. Journal of Management Information Systems 12.1: 81–107.

SVATÁ, V. (2012). Audit Informačního Systému, Professional Publishing, ISBN 978-80-7431-106-2.

SVATOŠ, O., ŘEPA, V. (2016). Working with process abstraction levels. In: International Conference on Business Informatics Research. Springer International Publishing, p. 65-79.

TALJA, S. (2013). Service-Oriented Process Models in Telecommunication Business, Thesis, Dept. of Computer Science at University of Helsinki.

The Open Group (2009). TOGAF Version 9, Van Haren Publishing, ISBN 978-9087532307.

THEILMANN, W. et al. (2010). A Reference Architecture for Multi-Level SLA Management, Journal of internet engineering, Vol. 4, No. 1.

TMForum. (2010). GB921 The Business Process Framework for the Information and Communications industry, TeleManagement Forum.

TMForum (2008), Service Delivery Framework Overview, version 2.0, TeleManagement Forum.

TURNER III, D.W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. The qualitative report, 15.3: 754.

U.S. Federal CIO Council. (2013). Federal Enterprise Architecture Framework [Online] dostupné z: https://www.whitehouse.gov/omb/e-gov/fea.

VELTMAN – VAN REEKUM, Elise. (2006). Determining the Quality of Enterprise Architecture Products. Master thesis. Institute of Information and Computing Sciences, Utrecht University, The Netherlands., [Online] Dostupné z: http://www.dya.info/sites/dya.info/files/attachments/ThesisEvReekum.pdf.

Vom BROCKE, J., ROSEMANN, M. (2010), Handbook on Business Process Management 1,Springer,Heidelberg, ISBN 978-3-642-00415-5.

WALSH, P. (1995). Overcoming chronic TQM fatigue. The TQM Magazine , 7 (5), 58-64.

WEILL, P., VITALE, M. (2002). What IT Infrastructure Capabilities are Needed to Implement E-Business Models. MISQ Executive. Volume 1. Number 1. pp. 17-34.

WEILL, P., SUBRAMANI, M. , BROADBENT, M. (2002). Building IT Infrastructure for Strategic Agility. MIT Sloan management review. roč. 44, č. 1. ISSN 1532-9194.

WEISS, P. (2010). Modeling of Service Oriented Architecture: Integration of Business Process and Service Modeling, Information Sciences and Technologies Bulletin of the ACM Slovakia, Vol.2, No.2.

WILLIAMS, T. (1994)., The Purdue Enterprise Reference Architecture, Computers in Industry, ISSN 01663615.

WOMACK, J. P., JONES, D. T. (2003). Lean thinking : Banish waste and create wealth in your corporation. New York: Simon & Schuster, ISBN 0-7432-4927-5.

WOMACK, J.P., JONES, D. I., ROOS, D. (2007), The Machine That Changed the World: Story of Lean Production – Toyota's Secret Weapon in The Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry, Free Press, Reprint edition , ISBN-13: 978-0743299794.

WYSSUSEK, B., SCHWARTZ, M., KREMBERG,B., BAIER, F., KRALLMAN, H. (2001). Business Process Modelling as an Element of Knowledge Management– A Model Theory Approach. In Proceedings of the 2nd International Conference on Managing Knowledge: Conversations and Critiques, Leicester University, Leicester, UK.

YIN, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. 4th. Thousand Oaks: Sage publications. ISBN 1-41296-099-1.

ZACHMAN, J. A. (1997). Enterprise architecture: The issue of the century. Database Programming and Design, 10, 44-53.

ZACHMAN J.A. (1987). A Framework for Information Systems Architecture," IBM Systems Journal 26 No 3, 276-292.

ZIMERMANNOVÁ, M. & ŘEPA, V. (2011). Vztah procesního řízení a Enterprise Architecture. Systémová integrace, 18(4), pp. 7 - 21.

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Struktura práce a použité vědecké metody (zdroj: autor) 14
Obrázek 2 – Kolbův experimentální cyklus (zdroj: Molnár a další, 2012) 16
Obrázek 3 – Model strategických domén (zdroj: Henderson and Venkatraman 1993) 27
Obrázek 4 – Model vrstev architektur v podniku (WEA), (zdroj: Hrabě, 2014) 28
Obrázek 5 – členění domén celostní podnikové architektury (zdroj: Hrabě, 2014) 28
Obrázek 6 – Konstrukty modelu Podniková architektura jako služba. Zdroj: Gála, 2014 29
Obrázek 7 – TOGAF 9 ADM (zdroj: The OpenGroup) 31
Obrázek 8 – Ontologický model EBMM. Zdroj: (Malik, 2014) 32
Obrázek 9 – Ontologický model podniku. Zdroj (Holt a Perry, 2010) 33
Obrázek 10 Vymezení operačních modelů podniku - (ROSS, WEIL, ROBERTSON 2006). 37
Obrázek 11 - Byznys mód v ekosystému podniku - (OSTERWALDER 2004) 38
Obrázek 12 - Byznys mód, Operační mód a podniková architektura. Zdroj: autor 39
Obrázek 13 - Procesní struktura a infrastruktury organizace - (ŘEPA, 2012) 40
Obrázek 14 - Vztah klíčových oblastí a nástrojů řízení byznysu a IT - (Voříšek, 2011) 41
Obrázek 15- Role IS v procesně řízeném podniku (zdroj: autor) 42
Obrázek 16- Dovednosti podnikové architektury (zdroj: The Open Group, 2010) 44
Obrázek 17 – Proces architektury (Zdroj: Lankhorst, 2009) 45
Obrázek 18 - Životní cyklus podniku tradičního střihu (MILLER 1984) s určením fází dle (STEINLICHT 2010) vyjádřených jako sekvence (zdroj: autor) 46
Obrázek 19 - Životní cyklus podniku se zohledněním vlivu změn na fungování podniku (zdroj: autor) 47
Obrázek 20 – Stav využití koncepce procesního řízení v podnicích (zdroj: Palmer, 2007) 51
Obrázek 21 - Metamodel Byznys Procesu (zdroj: OpenSoul 2000-2011) 53
Obrázek 22 - Metodika MMABP (zdroj: OpenSoul 2000-2011) 55
Obrázek 23 – Rozšíření úrovní abstrakce procesu v MMABP (zdroj: Svatoš a Řepa, 2016) 55
Obrázek 24 - Úrovně abstrakce procesů (zdroj: TeleManagement Forum) 56
Obrázek 25 - Klíčový byznys proces vyřízení objednávky zákazníka (zdroj: Weiss 2010) 59

Obrázek 26 – Styčný prostor procesů strategie, infrastruktury a produktu proti procesům marketing, SDM, RDM a SCM v rámci Business process framework (eTOM) – úroveň N. Zdroj: (TMFORUM, 2010) 60
Obrázek 27 – Byznys procesy na nižší úrovni abstrakce vyjádřené jako styčná plocha mezi byznys procesy na vyšší úrovni abstrakce. (Zdroj: TMForum, 2010) 61
Obrázek 28 - Vývoj nákladů a možnost jejich ovlivnění v životním cyklu produktu (zdroj: Fabrycky 1991) 67
Obrázek 29 - LAI – Obecný procesní rámec štíhlého podniku (zdroj: autor na základě popisu v NIGHTINGALE,MIZE 2002) 68
Obrázek 30 - Zralostní model procesního řízení organizace (De Bruin et. Al., 2004) 74
Obrázek 31 - Úrovně zralosti BPMMM (De Bruin et. Al., 2004) 75
Obrázek 32 - Faktory posouzení zralosti Luftmanova modelu (zdroj: Luftman 2003) 77
Obrázek 33 - Interpretace modelů zralosti v modelu BPMM (zdroj: OMG 2008) 79
Obrázek 34 - Model posouzení zralosti organizace k procesnímu řízení dle PEMM (autor) 84
Obrázek 35 - Vyjádření pružnosti byznys procesu (zdroj: autor) 91
Obrázek 36 - Upravená Davenportova křivka zrání organizace ke změně autorem (zdroj: autor) 91
Obrázek 37 – Celostní vrstva podnikové architektury založená na procesním pojetí, zdroj:autor 94
Obrázek 38 – Koncept řídící a obsahové spolupráce mezi službami procesů, zdroj:autor 99
Obrázek 39 – Řídící a obsahová spolupráce mezi procesy – celkový pohled, zdroj:autor 100
Obrázek 40 - Vertikální úrovně kompozice uvažované v modelu (zdroj: autor) 107
Obrázek 41 - Horizontální abstrakce uvažovaná v modelu procesu (zdroj: autor) 108
Obrázek 42 - příklad vrstvení procesu objednávky, zdroj: autor 109
Obrázek 43 - Metamodel podnikové architektury (zdroj: Autor) 116
Obrázek 44 - Postup vysvětlující konstrukci řešení modelu (zdroj: autor) 132
Obrázek 45 – Úroveň 0 referenčního modelu procesů 133
Obrázek 46 - Klastry byznys procesů byznysu jako průsečíky Byznysových a provozních aktivit podniku (zdroj: autor) 139
Obrázek 47 - Klastry byznys procesů provozu jako průsečíky provozních a byznysových aktivit podniku (zdroj: autor) 139
Obrázek 48 - Řízení zralosti (zdroj: autor) 140
Obrázek 49 – Praktika užití referenčního modelu procesů (zdroj: autor) 149
Obrázek 50 – Situace v oblasti prodeje, akvizice a podpory klientů a investor před zavedením řešení (zdroj: autor) 170
Obrázek 51 – Situace v oblasti řízení produktu a nabídky před zavedením řešení (zdroj: autor) 171
Obrázek 52 – Globální system procesů po transformaci v podniku 1 (zdroj: autor) 172
Obrázek 53 – Globální system služeb po transformaci v podniku 1 (zdroj: autor) 175
Obrázek 54 - Situace v oblasti prodeje, akvizice a podpory klientů a investor po zavedení řešení (zdroj: autor) 176
Obrázek 55 - Situace v oblasti řízení produktu a nabídky po zavedení řešení (zdroj: autor) 177
Obrázek 56 – Způsob práce s podnikovou architekturou ve společnosti B (zdroj: autor) 181

10 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vysvětlení kritérií vyhodnocení rešerše (zdroj: autor) 18
Tabulka 2 - Vyhodnocení zdrojů vůči kritériím (zdroj: autor) 19
Tabulka 3 – Klasifikace zainteresovaných stran v podniku (Zdroj: Mize, Hallam 2002) 35
Tabulka 4 - Vazby mezi informačním systémem a byznys procesem v procesně řízeném podniku (zdroj: Autor) 41
Tabulka 5 - Hodnotový rámec podniku (zdroj: Murman et al.) 58
Tabulka 6 - Typické atributy procesů v praxi (zdroj: autor) 64
Tabulka 7- Typy organizačních změn (Řepa, Davenport) 72
Tabulka 8 - Typy organizačních změn (Davenport, 1995) 73
Tabulka 9 - Vymezení úrovní zralosti v modelu LESAT (zdroj: Nightingale 2012) 82
Tabulka 10 – Sada klíčových aktivit tvořících proces modelování v rámci životního cyklu modelu (zdroj: Autor – podle Giachetti, 2010) 87
Tabulka 11 - Požadavky na podnikovou architekturu (zdroj: autor) 89
Tabulka 12 – výchozí principy pro tvorbu architektury procesů v podniku, zdroj: autor 90
Tabulka 13 – Konstrukty vrstvy celostní podnikové architektury , zdroj: autor 94
Tabulka 14 – Typy vazeb zainteresovaných stran v ekosystému podniku (zdroj: autor) 95
Tabulka 15 – Dovednosti spojené s procesy organizace (zdroj: autor) 102
Tabulka 16 – Dovednosti organizace (zdroj: autor) 102
Tabulka 17 – Vazby celostní vrstvy PA (zdroj: autor) 104
Tabulka 18 – Pokrytí předmětné oblasti (zdroj: autor) 105
Tabulka 19 – Strukturální a obsahové hledisko vyjadřující sjednocený procesní pohled na podnik (zdroj: autor) 106
Tabulka 20 - vyjádření použití atributů pro popis procesu v referenčním modelu procesů 111
Tabulka 21 – Konstrukty metamodelu PA (zdroj:autor) 115
Tabulka 22 – návrh obecného schéma byznys transakce (Zdroj: Autor) 120
Tabulka 23 – Seznam vztahů mezi prvky navrženého metamodelu PA 123
Tabulka 24 – Seznam vztahů typu generalizace v ontologickém modelu podniku 130
Tabulka 25 - vyjádření procesu Výroba a dodávka 134
Tabulka 26 - vyjádření procesu Práce s trhem 134
Tabulka 27 - vyjádření procesu Práce s trhem 135
Tabulka 28 - vyjádření procesu Správa produktů 135
Tabulka 29 - vyjádření procesu Využití zdrojů 136
Tabulka 30 - Vyjádření procesu Strategie a plánování 136
Tabulka 31 - vyjádření procesu Strategie a plánování 137
Tabulka 32 - vyjádření procesu Řízení provozu 137
Tabulka 33 - vyjádření Procesu Řízení výkonnosti 138
Tabulka 34 - vyjádření procesu Řízení výkonnosti 138
Tabulka 35 – Specifikace kroku “Provádění byznys procesu” 141
Tabulka 36 – Specifikace kroku “Hodnocení Byznys procesu” 142
Tabulka 37 – Specifikace kroku “Návrh Zlepšení” 142
Tabulka 38 – Specifikace kroku “Implementace zlepšení” 142
Tabulka 39 – Porovnání výkonnosti PE se stanoveným cílem PE 143
Tabulka 40 - Kritéria pro posouzení štíhlosti zainteresovanými stranami 144

Tabulka 41 - verifikace vyjádření metamodelu PA (zdroj: autor) 146
Tabulka 42 – Návrh případové studie: Ověření platnosti formulovaných předpokladů 153
Tabulka 43 – Sumář odpovědí k otázce #8 případové studie 154
Tabulka 44 – Sumář odpovědí k otázce #12 případové studie 154
Tabulka 45 – Sumář odpovědí k otázce #13 případové studie 154
Tabulka 46 – Sumář odpovědí k otázce #14 případové studie 155
Tabulka 47 – Sumář odpovědí k otázkám #15 - 19 případové studie 155
Tabulka 48 – Sumář odpovědí k otázce #20 případové studie 156
Tabulka 49 – Sumář odpovědí k otázce #21 případové studie 156
Tabulka 50 – Sumář odpovědí k otázkám #27 - 32 případové studie 157
Tabulka 51 – Sumář odpovědí k otázce #23 případové studie 157
Tabulka 52 – Sumář odpovědí k otázce #24 případové studie 157
Tabulka 53 – Sumář odpovědí k otázce #26 případové studie 158
Tabulka 54 – Návrh případové studie: Ověření metamodelu PA a referenčního modelu procesů v malém podniku (zdroj: autor) 160
Tabulka 55 – Stav konstruktů ve skutečné PA studovaného podniku, zdroj: autor 161
Tabulka 56 – Stav vazeb mezi konstrukty ve skutečné PA studovaného podniku, zdroj: autor 162
Tabulka 57 – Stav vybraných elementů motivační architektury v podniku 1 (zdroj: autor) 164
Tabulka 58 – Stav vybraných prvků architektury zdrojů v podniku 1 (zdroj: autor) 165
Tabulka 59 – Hodnoty externích zainteresovaných stran v podniku 1 (zdroj: autor) 165
Tabulka 60 – Hodnoty zainteresovaných stran pro společnost v podniku 1 (zdroj: autor) 165
Tabulka 61 – Stav vybraných procesů skutečné PA v podniku 1 (zdroj: autor) 166
Tabulka 62 – Podnikové cíle podniku 1 (zdroj: autor) 166
Tabulka 63 – Výňatek z katalogu odvozených byznys procesů s vazbou na podnikový cíl podniku 1 (zdroj: autor) 167
Tabulka 64 – Princip odvození služeb v praxi podniku 1 (zdroj: autor) 167
Tabulka 65 – Rozsah transformační activity v podniku 1 (zdroj: autor) 168
Tabulka 66 – Vyhodnocení transformačních cílů podniku 1 (zdroj: autor) 177
Tabulka 67 – Užití navržených modelů v transformační aktivitě podniku 1 (zdroj: autor) 178
Tabulka 68 - Zhodnocení transformačních aktivit v podniku 1 z hledika dosažených přínosů (zdroj: autor) 179
Tabulka 69 – Naplnění požadavků pro tvorbu metamodelu PA v podniku 1 (zdroj: autor) 179
Tabulka 70 – Naplnění požadavků pro tvorbu referenčního modelu procesů v podniku 1 (zdroj: autor) 180
Tabulka 71 – Výsledek testování předpokladů konstrukce metamodelu PA – společnost B (zdroj: autor) 182
Tabulka 72 – Výsledek testování předpokladů konstrukce RMP – společnost B (zdroj: autor) 183
Tabulka 73 – Konstrukty metamodelu PA ve skutečné PA společnosti B 185
Tabulka 74 –Vztahy mezi prvky metamodelu PA ve skutečné PA společnosti B 186
Tabulka 75 –Reverzní inženýring procesů společnosti B pomocí klastru procesů RMP 187
Tabulka 76 –Odvození procesů řízení závázků společnosti B pomocí klastru procesů RMP 188
Tabulka 77 –Odvození služeb společnosti B s využitím procesů společnosti B 188
Tabulka 78 –Odvození služeb společnosti B s využitím procesů společnosti B 188
Tabulka 79 – Dekompozice procesů skutečné byznys architektury společnosti B s využitím vrstvení procesu metamodelu PA 191

Tabulka 80 – Zhodnocení cílů disertační práce 193
Tabulka 81 – Vyhodnocení ověření hypotéz doktorské disertační práce, (zdroj: autor) 196
Tabulka 82 – Navazující výzkum 198
Tabulka 83 – Protokol studie se zjištěními 217
Tabulka 84 – Databáze zdrojových dat k případové studii 6.1, část 1 220
Tabulka 85 – Databáze zdrojových dat k případové studii 6.1, část 2 223
Tabulka 86 – Databáze zdrojových dat k případové studii 6.1, část 3 225
Tabulka 87 – Databáze zdrojových dat k případové studii 6.1, část 4 228

11 Osnova rozhovoru – protokol studie s vysvětlením účelu a zjištěními

Otázka	Kritérium	Účel otázky	Hodnota
Do jaké kategorie velikosti Vaše společnost patří?		Struktura panelu respondentů	
	Malá		3
	Střední		9
	Velká		10
Do jaké kategorie NACE Vaše společnost patří?	viz list NACE	Struktura panelu respondentů	Fin
			Telco
			IT
			Letectví
Jaký je primární zdroj příjmu Vaší společnosti?		Struktura panelu respondentů	
	Prodej hmotných produktů		4
	Poskytování služeb		18
	Prodej licencí, patentů a průmyslových vzorů		0
	Jiné		0
V jaké úrovni řízení je ve Vaší společnosti přímá odpovědnost za informační a komunikační technologie a schopnosti?		Struktura panelu respondentů	
	CEO		0
	CEO-1		15
	CEO-2		7
	Jiné - Co	…	0
V rámci jaké oblasti podnikových aktivit je ve Vaší společnosti celková odpovědnost za informační a komunikační technologie?		Struktura panelu respondentů	
	CEO		0
	CEO-1		22
	CEO-2		0
	Jiné - Co		0

Na jaké úrovni řízení je ve Vaší společnosti přímá odpovědnost za podnikovou architekturu?		Struktura panelu respondentů	
	CEO		3
	CEO-1		6
	CEO-2		13
	Jiné - Co		
V rámci jaké oblasti podnikových aktivit (Finance, IT, Provoz, …) je ve Vaší společnosti celková odpovědnost za podnikovou architekturu?	CEO	Struktura panelu respondentů	3
	IT		9
	Provoz		1
	Finance		2
	Jiné .. Co		7
Jakou oblast poznání Vy osobně vidíte jako prioritu pro lepší fungování organizace?	Dovednosti podniku	struktura priorit konstruktů PA	4
	Vnější ekosystém podniku		7
	Celostní architektura podniku		1
	Procesy v podniku		9
	Motivátory podniku		1
	Informační a komunikační technologie podniku		0
	Jiné - uveďte		0
Kde spatřujete primární hodnotu informačních a komunikačních technologií ve Vašem podniku?		Porozumění roli ICT v podniku	
	Zajištění kontinuity byznysu podniku		6
	Umožnit poptávkou tažený rozvoj byznysu podniku		7
	Předvídat a navrhovat inovace v byznysu podniku prostřednictvím schopností ICT		9
Prosím ohodnoťte zralost Vaší společnosti.		Porozumění výchozí situaci zralosti podniku jako takového	
	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku		4
	Zralost není adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku		3
	Nejsem schopný ohodnotit		15
Prosím ohodnoťte zralost Byznys procesů společnosti.		Porozumění výchozí situaci zralosti procesů v podniku.	

	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku		6
	Zralost není adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku		3
	Nejsem schopný ohodnotit		13
V čem spatřujete prioritu z hlediska zlepšení pružné reakce podniku jako celku na vnitřní nebo vnější vlivy vzhledem k podniku?		Porozumění co je v podniku priorita pro dosažení pružnosti	
	Procesy		14
	Zdroje		5
	Motivátory		3
	Jiné		0
Blok otázek - Podniková architektura			
Za jakým účelem používáte rámec pro správu podnikové architektury?		Porozumění stávajícímu účelu použití rámce PA v podniku	
	Dosažení certifikace/compliance		0
	Poznání skutečné PA		0
	Definování cílové PA		7
	Zavedení nejlepších praktik		4
	Inspirace a přehled		2
	Nepoužívám		9
Za jakým účelem byste rád používal(a) rámec pro správu podnikové architektury v ideálním případě?		Porozumění záměru použití rámce PA v podniku nakolik se liší od současné situace	
	Dosažení certifikace/compliance		0
	Poznání skutečné PA		6
	Definování cílové PA		5
	Zavedení nejlepších praktik		7
	Inspirace a přehled		2
	Nevidím smysl používat rámec PA		2
Vyjádření skutečného obrazu podniku prostřednictvím modelu všech prvků tvořících podnik:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku úplnosti	6
	Je pro mne relevantní		9
	Není pro mne relevantní		4
	Nevím		3

Porozumnění současnému stavu a potřebných změn ve struktuře a fungování podniku:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku účelnosti	15
	Je pro mne relevantní		7
	Není pro mne relevantní		0
	Nevím		0
Umožnit zacílit na klíčové priority a podpořit transformační aktivity společnosti:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku účinnosti	17
	Je pro mne relevantní		4
	Není pro mne relevantní		0
	Nevím		1
Informační podklad umožňující posoudit vyváženost jednotlivých prvků podniku:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku souladu.	5
	Je pro mne relevantní		7
	Není pro mne relevantní		5
	Nevím		5
Informační podklad umožňující pružné provádění rozhodnutí a změn ve struktuře a chování podniku:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku pružnosti.	14
	Je pro mne relevantní		7
	Není pro mne relevantní		0
	Nevím		1
Blok otázek - Procesní řízení			
Za jakým účelem používáte referenční model v rámci správy procesů v podniku?	Dosažení Certifikace/Compliance	Porozumění stávajícímu účelu použití RMP v podniku	2
	Zavedení nejlepších praktik		3
	Poznání skutečných podnikových procesů		1
	Definování cílové podoby podnikových procesů		3
	Inspirace, přehled		6
	Nepoužívám		7
Za jakým účelem byste používal referenční model v rámci správy procesů v podniku v ideálním případě?	Dosažení Certifikace/Compliance	Porozumění záměru použití RMP v podniku nakolik se liší od současné situace	1

	Zavedení nejlepších praktik		7
	Poznání skutečných podnikových procesů		2
	Definování cílové podoby podnikových procesů		8
	Inspirace, přehled		4
	Nevidím smysl		
V jaké oblasti má podle Vás použití referenčního modelu procesů největší přínos?	Strategická iniciativa zvyšující dlouhodobou hodnotu podniku	porozumění na jaké úrovni řízení a podnikových cílů je vnímán přínos RMP	6
	Dosahování stanovených cílů vázaných na fiskální rok		4
	Zefektivnění správy životního cyklu a stavu procesů.		12
	Jiné		
Které procesy systémově popisujete (globální a detailní model, katalog a životní cyklus)?	Všechny procesy	porozumění způsobu práce s podnikovými procesy	0
	Klíčové procesy		5
	Podpůrné procesy		0
	Pouze dílčí procesy, nebo není jejich životní cyklus řízen v celém rozsahu		17
Pracujete s procesy na více úrovních abstrakcí (Podniková aktivita, Proces, Krok procesu, služba apod)?	Ano	porozumění způsobu práce s podnikovými procesy	8
	Ne		14
	Nevím		0
V případě, že popisujete více než jednu úroveň procesů, řídíte soulad mezi nimi?	Ano	porozumění způsobu práce s podnikovými procesy	5
	Ne		13
	Částečně		3
Uveďte Váš názor na použití referenčního model procesů ve Vašem podniku.	Je přínosné při návrhu a provádění podnikových procesů vycházet z nejlepších praktik ostatních společností ve stejném byznysu	porozumění vnímání omezení při použití RMP	12

	Specifika byznysu společnosti výrazně omezují přínos zavedení nejlepších praktik ostatních společnosti ve stejném byznysu		7
	Referenční model procesů pro mne nepředstavuje prioritu		2
	Nevím		1
Vyjádřit byznys proces ve všech aspektech jeho působení v podniku konzistentně na všech úrovních abstrakce:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku celostního vyjádření procesu.	8
	Je pro mne relevantní		9
	Není pro mne relevantní		5
	Nevím		0
Vyjádřit spolupráci mezi procesy prostřednictvím globálního systému procesů byznys architektury v podniku:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku souladu mezi procesy.	18
	Je pro mne relevantní		3
	Není pro mne relevantní		
	Nevím		1
Dostupnost nástroje na správu a provádění životního cyklu podnikových služeb:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku vyjádření rozhraní mezi procesy.	10
	Je pro mne relevantní		8
	Není pro mne relevantní		
	Nevím		4
Schopnost procesu se dlouhodobě vypořádat s rychle se měnícím prostředím:	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu	Ověření formulovaného požadavku udržitelnosti procesu.	10
	Je pro mne relevantní		11
	Není pro mne relevantní		1
	Nevím		
Vyjádření, jak proces přispívá k celkovému naplnění stanovených cílů podniku:		porozumění provázanosti procesů na podnikové cíle	

	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu		19
	Je pro mne relevantní		1
	Není pro mne relevantní		
	Nevím		2
Vyjádření, jakou hodnotu proces přináší pro zainteresovaného účastníka, nebo další proces:		Ověření formulovaného požadavku přidané hodnoty procesu.	
	Má pro mne vysokou přidanou hodnotu		18
	Je pro mne relevantní		4
	Není pro mne relevantní		
	Nevím		
Blok otázek - Pojetí zralosti			
Jak přistupujete k řízení zralosti procesů?		porozumění přístupu k zlepšování procesů v podniku.	
	Upřednostňuji řízené zrání procesů		14
	Upřednostňuji přirozené usazování procesů		8
Jaká praktika používáte pro zrání procesů?		porozumění přístupu k zlepšování procesů v podniku.	
	Rámec-Standard		9
	Vnitrofiremní praktika		5
	Jiné		8
Jakou postup interpretace zralosti procesů používáte?		porozumění přístupu k zlepšování procesů v podniku.	
	Rámec-Standard		10
	Vnitrofiremní praktika		3
	Žádný		
	Jiný		9

Tabulka 83 – Protokol studie se zjištěními

12 Databáze zdrojových dat případové studie

ID	1	2	3	4	5
Respondent	CTO	CIO	CIO	CIO	CEO

Velikost Firmy	Malá	Střední	Střední	Velká	Malá
NACE	Letectví	Telco	IT	Telco	IT
Příjem	Produkt	Služba	Produkt	Služba	Produkt
Přímé řízení IT	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management
Oblast IT vs podniková aktivita	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management
Přímé řízení PA	CEO	CEO-2	Vrcholový Management	CEO-2	CEO
PA vs podniková aktivita	CEO	Business	Business	Business	CEO
Priorita poznání	Vnější ekosystém	Procesy	Vnější ekosystém	Procesy	Vnější ekosystém
TOP Strategická hodnota IT	Poptávkou tažený rozvoj byznysu podniku	Poptávkou tažený rozvoj byznysu podniku	Poptávkou tažený rozvoj byznysu podniku	Inovace byznysu podniku	Zajištění kontinuity byznysu podniku
Hodnocení Zralosti Společnosti	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku
Hodnocení zralosti BP	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku
TOP priorita pro dosažení pružné reakce na změny	Zdroje	Procesy	Procesy	Procesy	Zdroje
Účel PA	Nepoužívám	Nepoužívám	Nepoužívám	Definice cílové PA	Nepoužívám
Cílový účel PA	Nevidím účel	Definice cílové PA	Poznání PA	Zavedení nejlepších praktik	Nevidím účel
Požadavek úplnosti	Není relevantní	Není relevantní	Není relevantní	Je relevantní	Není relevantní

Požadavek účelnosti	Je relevantní	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní
Požadavek účinnosti	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek souladu	Není relevantní	Není relevantní	Není relevantní	Je relevantní	Není relevantní
Požadavek pružnosti	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Používání referenčního modelu procesů	Nepoužívám	Nepoužívám	Nepoužívám	Dosažení Certifikace/Compliance	Nepoužívám
Cílový účel užití RMP	Inspirace, přehled	Zavedení nejlepších praktik	Inspirace, přehled	Dosažení Certifikace/Compliance	Inspirace, přehled
Přínos RMP	Dosahování stanovených cílů vázaných na fiskální rok	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Strategická iniciativa zvyšující hodnotu podniku	Dosahování stanovených cílů vázaných na fiskální rok
Systémově popsané procesy	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Klíčové procesy	Pouze dílčí procesy a životní cyklus
Práce s více úrovněmi abstrakce procesů	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
Řízení Souladu mezi PE	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
užití RMP	Není prioritou	Omezení v důsledku specifik byznysu	Omezení v důsledku specifik byznysu	Je prioritou	Není prioritou
Požadavek celostního vyjádření procesů	Není relevantní	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Není relevantní
Požadavek souladu mezi procesy	Nevím	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota

Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy	Nevím	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Nevím
Požadavek udržitelnosti procesu	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Nevím
Příspěvek procesu k naplnění podnikových cílů	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Nevím
Požadavek přidané hodnoty procesu	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota
Přístup k řízení zralosti v podniku	Přirozené usazování procesů	Přirozené usazování procesů	Přirozené usazování procesů	Řízené zrání procesů	Přirozené usazování procesů
Praktika pro zrání procesů	Jiné	Jiné	Jiné	Rámec/Standard	Jiné
Praktika pro interpretaci zralosti procesů	Jiné	Jiné	Jiné	Rámec/Standard	Jiné

Tabulka 84 – Databáze zdrojových dat k případové studii 6.1, část 1

ID	6	7	8	9	10	11
Respondent	CEO	CEO	SVP IT	CTO	Akcionář	CIO
Velikost Firmy	Střední	Velká	Velká	Střední	Střední	Střední
NACE	IT	IT	Telco	Telco	FIN	IT
Příjem	Služba	Služba	Služba	Služba	Služba	Produkt
Přímé řízení IT	Vrcholový Management	Vrcholový Management	CxO-2	Vrcholový Management	CxO-2	Vrcholový Management
Oblast IT vs podniková aktivita	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management
Přímé řízení PA	CEO-2	Vrcholový Management	CEO-2	Vrcholový Management	CEO-2	CEO-2
PA vs podniková aktivita	Business	IT	IT	Business	FIN	Business

Priorita poznání	Procesy	Dovednosti	Procesy	Vnější ekosystém	Motivátory	Vnější ekosystém
TOP Strategická hodnota IT	Inovace byznysu podniku	Inovace byznysu podniku	Zajištění kontinuity byznysu podniku	Poptávkou tažený rozvoj byznysu podniku	Inovace byznysu podniku	Zajištění kontinuity byznysu podniku
Hodnocení Zralosti Společnosti	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit
Hodnocení zralosti BP	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit
TOP priorita pro dosažení pružné reakce na změny	Procesy	Procesy	Procesy	Procesy	Motivátory	Procesy
Účel PA	Zavedení nejlepších praktik	Definice cílové PA	Definice cílové PA	Zavedení nejlepších praktik	Nepoužívám	Zavedení nejlepších praktik
Cílový účel PA	Zavedení nejlepších praktik	Poznání PA	Poznání PA	Zavedení nejlepších praktik	Definice cílové PA	Zavedení nejlepších praktik
Požadavek úplnosti	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Nevím	Je relevantní
Požadavek účelnosti	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek účinnosti	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní
Požadavek souladu	Nevím	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Je relevantní
Požadavek pružnosti	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota
Používání referenčního modelu procesů	Inspirace, přehled	Dosažení cílové architektury PP	Zavedení nejlepších praktik	Zavedení nejlepších praktik	Inspirace, přehled	Inspirace, přehled

Cílový účel užití RMP	Zavedení nejlepších praktik	Zavedení nejlepších praktik	Dosažení cílové architektury PP	Dosažení cílové architektury PP	Dosažení cílové architektury PP	Zavedení nejlepších praktik
Přínos RMP	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Strategická iniciativa zvyšující hodnotu podniku	Dosahování stanovených cílů vázaných na fiskální rok	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů
Systémově popsané procesy	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Klíčové procesy	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze částečný popis a životní cyklus
Práce s více úrovněmi abstrakce procesů	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Řízení Souladu mezi PE	Ne	Částečně	Ano	Ne	Ne	Ne
užití RMP	Omezení v důsledku specifik byznysu	Je prioritou	Je prioritou	Je prioritou	Omezení v důsledku specifik byznysu	Je prioritou
Požadavek celostního vyjádření procesů	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Není relevantní	Je relevantní
Požadavek souladu mezi procesy	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Nevím	Je relevantní
Požadavek udržitelnosti procesu	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Příspěvek procesu k naplnění podnikových cílů	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek přidané hodnoty procesu	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota

Přístup k řízení zralosti v podniku	Řízené zrání procesů	Řízené zrání procesů	Řízené zrání procesů	Řízené zrání procesů	Přirozené usazování procesů	Řízené zrání procesů
Praktika pro zrání procesů	Vnitrofiremní praktika	Rámec/Standard	Rámec/Standard	Vnitrofiremní praktika	Jiné	Rámec/Standard
Praktika pro interpretaci zralosti procesů	Vnitrofiremní praktika	Rámec/Standard	Rámec/Standard	Vnitrofiremní praktika	Jiné	Rámec/Standard

Tabulka 85 – Databáze zdrojových dat k případové studii 6.1, část 2

ID	12	13	14	15	16	17
Respondent	Akcionář	CTO	Akcionář	Akcionář	CTO	SVP IT
Velikost Firmy	Velká	Malá	Střední	Velká	Střední	Velká
NACE	Telco	FIN	IT	Telco	IT	Telco
Příjem	Služba	Služba	Služba	Služba	Služba	Služba
Přímé řízení IT	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	CxO-2	Vrcholový Management	CxO-2
Oblast IT vs podniková aktivita	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management
Přímé řízení PA	CEO-2	CEO	Vrcholový Management	CEO-2	Vrcholový Management	CEO-2
PA vs podniková aktivita	IT	CEO	Business	IT	Business	IT
Priorita poznání	Procesy	Vnější ekosystém	Procesy	Dovednosti	Vnější ekosystém	Procesy
TOP Strategická hodnota IT	Inovace byznysu podniku	Zajištění kontinuity byznysu podniku	Poptávkou tažený rozvoj byznysu podniku	Inovace byznysu podniku	Poptávkou tažený rozvoj byznysu podniku	Poptávkou tažený rozvoj byznysu podniku
Hodnocení Zralosti Společnosti	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit

Hodnocení zralosti BP	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit
TOP priorita pro dosažení pružné reakce na změny	Procesy	Zdroje	Motivátory	Motivátory	Procesy	Procesy
Účel PA	Definice cílové PA	Nepoužívám	Inspirace	Definice cílové PA	Zavedení nejlepších praktik	Definice cílové PA
Cílový účel PA	Zavedení nejlepších praktik	Zavedení nejlepších praktik	Inspirace	Poznání PA	Poznání PA	Definice cílové PA
Požadavek úplnosti	Vysoká přidaná hodnota	Nevím	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek účelnosti	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek účinnosti	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek souladu	Vysoká přidaná hodnota	Nevím	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Nevím	Není relevantní
Požadavek pružnosti	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Je relevantní
Používání referenčního modelu procesů	Dosažení cílové architektury PP	Nepoužívám	Inspirace, přehled	Dosažení Certifikace/Compliance	Inspirace, přehled	Zavedení nejlepších praktik
Cílový účel užití RMP	Dosažení cílové architektury PP	Zavedení nejlepších praktik	Zavedení nejlepších praktik	Dosažení cílové architektury PP	Zavedení nejlepších praktik	Pozání skutečných podnikových procesů
Přínos RMP	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Dosahování stanovených cílů vázaných na fiskální rok	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Strategická iniciativa zvyšující hodnotu podniku	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Strategická iniciativa zvyšující hodnotu podniku

Systémově popsané procesy	Klíčové procesy	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Klíčové procesy
Práce s více úrovněmi abstrakce procesů	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano
Řízení Souladu mezi PE	Částečně	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano
užití RMP	Je prioritou	Omezení v důsledku specifik byznysu	Je prioritou	Je prioritou	Omezení v důsledku specifik byznysu	Je prioritou
Požadavek celostního vyjádření procesů	Vysoká přidaná hodnota	Není relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Není relevantní	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek souladu mezi procesy	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy	Vysoká přidaná hodnota	Nevím	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek udržitelnosti procesu	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Je relevantní
Příspěvek procesu k naplnění podnikových cílů	Vysoká přidaná hodnota	Nevím	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek přidané hodnoty procesu	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní
Přístup k řízení zralosti v podniku	Řízené zrání procesů	Přirozené usazování procesů	Přirozené usazování procesů	Řízené zrání procesů	Řízené zrání procesů	Řízené zrání procesů
Praktika pro zrání procesů	Rámec/Standard	Jiné	Jiné	Rámec/Standard	Vnitrofiremní praktika	Rámec/Standard
Praktika pro interpretaci zralosti procesů	Rámec/Standard	Jiné	Jiné	Rámec/Standard	Vnitrofiremní praktika	Rámec/Standard

Tabulka 86 – Databáze zdrojových dat k případové studii 6.1, část 3

ID	18	19	20	21	22
Respondent	VP IT	CTO	CIO	SVP IT	Head PA
Velikost Firmy	Velká	Střední	Velká	Velká	Velká
NACE	Telco	IT	FIN	FIN	FIN
Příjem	Služba	Služba	Služba	Služba	Služba
Přímé řízení IT	CxO-2	Vrcholový Management	Vrcholový Management	CxO-2	Vrcholový Management
Oblast IT vs podniková aktivita	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management	Vrcholový Management
Přímé řízení PA	CEO-2	Vrcholový Management	CEO-1	CEO-2	CEO-2
PA vs podniková aktivita	IT	Business	IT	Provoz	IT
Priorita poznání	Dovednosti	Procesy	ICT	Celostní architektura	Dovednosti
TOP Strategická hodnota IT	Inovace byznysu podniku	Zajištění kontinuity byznysu podniku	Inovace byznysu podniku	Inovace byznysu podniku	Zajištění kontinuity byznysu podniku
Hodnocení Zralosti Společnosti	Nejsem schopný ohodnotit	Nejsem schopný ohodnotit	Zralost není adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Zralost není adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Zralost není adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku
Hodnocení zralosti BP	Nejsem schopný ohodnotit	Zralost je adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Zralost není adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Zralost není adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku	Zralost není adekvátní vzhledem k fázi životního cyklu podniku
TOP priorita pro dosažení pružné reakce na změny	Procesy	Zdroje	Zdroje	Procesy	Procesy
Účel PA	Definice cílové PA	Inspirace	Nepoužívám	Nepoužívám	Nepoužívám
Cílový účel PA	Zavedení nejlepších praktik	Inspirace	Definice cílové PA	Poznání PA	Definice cílové PA

Požadavek úplnosti	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Nevím	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní
Požadavek účelnosti	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek účinnosti	Vysoká přidaná hodnota	Nevím	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní
Požadavek souladu	Nevím	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Nevím	Je relevantní
Požadavek pružnosti	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Nevím
Používání referenčního modelu procesů	Dosažení cílové architektury PP	Inspirace, přehled	Nepoužívám	Poznání PA	Nepoužívám
Cílový účel užití RMP	Dosažení cílové architektury PP	Inspirace, přehled	Dosažení cílové architektury PP	Pozání skutečných podnikových procesů	Dosažení cílové architektury PP
Přínos RMP	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů	Strategická iniciativa zvyšující hodnotu podniku	Strategická iniciativa zvyšující hodnotu podniku	Zefektivnění správy a stavu dokumentace procesů
Systémově popsané procesy	Klíčové procesy	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus	Pouze dílčí procesy a životní cyklus
Práce s více úrovněmi abstrakce procesů	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne
Řízení Souladu mezi PE	Ano	Ne	Ne	Částečně	Ne
užití RMP	Je prioritou	Je prioritou	Je prioritou	Omezení v důsledku specifik byznysu	Nevím
Požadavek celostního vyjádření procesů	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní
Požadavek souladu mezi procesy	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota

Požadavek vyjádření rozhraní mezi procesy	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek udržitelnosti procesu	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Je relevantní
Příspěvek procesu k naplnění podnikových cílů	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Požadavek přidané hodnoty procesu	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota	Je relevantní	Vysoká přidaná hodnota	Vysoká přidaná hodnota
Přístup k řízení zralosti v podniku	Řízené zrání procesů	Řízené zrání procesů	Řízené zrání procesů	Řízené zrání procesů	Přirozené usazování procesů
Praktika pro zrání procesů	Rámec/Standard	Rámec/Standard	Jiné	Vnitrofiremní praktika	Vnitrofiremní praktika
Praktika pro interpretaci zralosti procesů	Rámec/Standard	Rámec/Standard	Jiné	Jiné	Rámec/Standard

Tabulka 87 – Databáze zdrojových dat k případové studii 6.1, část 4