

2.

aktualizované
a rozšířené
vydání

Petr Sodomka
Hana Klíčová

INFORMAČNÍ SYSTÉMY

v podnikové
praxi



Vydáno ve spolupráci
s Centrem
pro výzkum informačních
systémů – odbornou síť
České společnosti pro
systémovou integraci

Doporučení odborníků
Analýzy a výzkumy trhu
Praktické příklady a případové studie



CVIS
www.cvis.cz

C PRESS

Petr Sodomka, Hana Klčová

Informační systémy v podnikové praxi

2. aktualizované a rozšířené vydání

Computer Press, a. s.

Brno

2010

Informační systémy v podnikové praxi

2. aktualizované a rozšířené vydání

Petr Sodomka, Hana Klčová

Computer Press, a. s., 2010.

Jazyková korektura: Marie Schreinerová

Sazba: Petr Klíma

Rejstřík: Daniel Štreit

Obálka: Martin Sodomka

Komentář na zadní straně obálky: Libor Pácl

Technická spolupráce: Jiří Matoušek,

Zuzana Šindlerová, Dagmar Hajdajová

Odpovědný redaktor: Libor Pácl

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Produkce: Petr Baláš

Computer Press, a. s.,

Holandská 3, 639 00 Brno

Objednávky knih:

<http://knihy.cpress.cz>

distribuce@cpress.cz

tel.: 800 555 513

ISBN 978-80-251-2878-7

Prodejní kód: K1810

Vydalo nakladatelství Computer Press, a. s., jako svou 3824. publikaci.

© Computer Press, a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Obsah

Úvodní slovo Jiřího Hejduka k prvnímu vydání	11
Úvodní slovo Petra Koptíka	13
Úvodní slovo Stanislava Sýkory	15
Poděkování autorů	17
O autorech	18

KAPITOLA I

Od sběru informací k učící se organizaci	19
1. Informace jako hlavní zdroj podnikání	19
2. Baťova učící se organizace v počátcích svého budování	22
3. Moderní síťové učící se organizace	23
4. Rozhodující paradigma	27
5. Společenská odpovědnost jako součást strategie výhra/výhra	30
6. Baťa a jeho podnikový informační systém v 21. století	33

KAPITOLA II

Teorie a praxe podnikových informačních systémů	39
1. Strategické řízení jako podmínka úspěšného podnikání	39
2. Procesní řízení	41
3. Informační strategie v procesně řízené organizaci	53
4. Jak správně rozumět podnikovým informačním systémům	60
5. Jak informační systém podporuje konkurenceschopnost	69
6. Základní klasifikace informačních systémů	73

KAPITOLA III

Budování podnikových informačních systémů	87
1. Podnikový informační systém jako efektivní nástroj řízení	87
2. Životní cyklus podnikového informačního systému	90
3. Lidé jako kritický faktor úspěchu IT projektu	105
4. Řízení servisních služeb	117
5. Jak se připravit na implementační projekt	129

KAPITOLA IV

Plánování a řízení podnikových zdrojů	147
1. Jak správně rozumět ERP systémům	147
2. Klasifikace ERP systémů	150
3. Řízení ekonomického procesu	154

4. Řízení lidských zdrojů	161
5. Řízení majetku a správa kritických aktiv	170

KAPITOLA V

Trendy vývoje trhu s ERP systémy	177
1. Prehistoričtí předchůdci ERP řešení	177
2. Informační systém Baťovy korporace 20. a 30. let	180
3. Nástup počítačů a zrod ERP systémů	184
4. Diverzifikace nabídky a vývoj trhu v počátcích 21. století	189
5. Jak funguje ERP trh	193
6. Hlavní trendy ERP trhu a jejich tvůrci	197
7. Obchodní modely dodávky a provozu ERP systémů	205
8. Český ERP trh a jeho hlavní charakteristiky	210
9. ERP a ekonomické systémy pro malé a střední podniky	232

KAPITOLA VI

Plánování a řízení výroby	249
1. Automatizace výrobního procesu	249
2. Operativní řízení výroby	252
3. Přehled základních řídicích metod a principů	254
4. Pokročilé plánování a rozvrhování výroby	272
5. Netradiční přístupy – simulace, optimalizace a regulace	278

KAPITOLA VII

Řízení logistiky a dodavatelského řetězce 287

1. Jak správně rozumět podnikové logistice 287
2. Co je a jak funguje dodavatelský řetězec 296
3. Jak nahlížet na dodavatelský řetězec 300
4. Strategické řízení dodavatelského řetězce 307
5. SCM koncepce a hledání strategické pozice 309
6. Principy řízení dodavatelského řetězce 323
7. Společné plánování a predikce v dodavatelském řetězci 333
8. Vývoj českého APS/SCM trhu 341
9. Moderní technologie v dodavatelském řetězci 345

KAPITOLA VIII

Řízení vztahů se zákazníky 357

1. Od marketingových systémů k moderní CRM koncepci 357
2. CRM koncepce a strategická pravidla 363
3. Vícekanálová komunikace a kontaktní centrum 372
4. Automatizace obchodních činností a podpora prodeje 378
5. Analytické CRM 388
6. Charakteristika světového a vývoj českého CRM trhu 395

KAPITOLA IX

Manažerské informační systémy	407
1. Jak správně rozumět základní terminologii	407
2. Jak funguje datový sklad	411
3. Na cestě k manažerským informačním systémům	417
4. MIS jako součást podnikové architektury	419
5. MIS a podpora konceptu Balanced Scorecard	422
6. Charakteristika světového a vývoj českého BI trhu	436

KAPITOLA X

Integrace podnikových aplikací	459
1. Proč je nutné integrovat podnikové aplikace	459
2. Jak se integrují podnikové aplikace	465
3. Servisně orientovaná architektura a kompozitní aplikace	468
4. Co nabízí moderní EAI platformy	470

PŘÍLOHA A

Použité literární zdroje	475
--------------------------	-----

PŘÍLOHA B

Seznam zkratk a specifických pojmů	483
Rejstřík	491

Věnováno panu profesoru Zdeňku Molnárovi,
který oba autory přivedl k oboru podnikové informatiky

Úvodní slovo Jiřího Hejduka k prvnímu vydání

Vážená čtenářko, vážený čtenáři,

když jsem si připravoval pár slov jako úvod k této knize, přemýšlel jsem, jak bych se já vypořádal s tak rozsáhlou a komplikovanou oblastí, jako jsou informační systémy a jejich praktické použití v podnikovém prostředí. Uvědomil jsem si, že autor této knihy musel vynaložit hodně energie a času, aby poskytl čtenářům ucelený a přehledný koncept knihy, který bude mít maximální výpovědní hodnotu.

Proto jsem se s velkou chutí a zároveň respektem začel do jednotlivých stránek této knihy, kterou držíte v ruce, a začal jsem si utvářet názor na její zařazení. Postupně jsem více či méně studoval jednotlivé kapitoly a nastavil jsem si svá očekávání. A tak to jistě uděláte i vy.



A výsledek? Přehledná, strukturovaná a praktická kniha, kterou stojí za to mít v odborné části své knihovny. Autor Vás ji nenutí číst od začátku do konce, a přesto na sebe jednotlivé kapitoly navazují a utvářejí celkový pohled na problematiku informačních systémů téměř od A do Z. Je to kniha, k níž se budete vracet znovu a znovu, budete rozšiřovat své znalosti a potvrzovat fakta, která jsou v knize zvýrazněna, a stále se je pokoušet prosazovat v praxi.

Komu je kniha určena? Všem, kteří se již pohybují v podnikovém prostředí (informačním manažerům, konzultantům, ředitelům, majitelům podniků, koncovým uživatelům, vysokoškolským učitelům), a chtějí znát, porozumět více tajům informačních systémů a nemají, či spíše čas, sledovat odbornou literaturu. Je určena studentům informatiky a příbuzných disciplín, kteří se začínají sbližovat s těmito pojmy a snaží se pochopit samotné fungování podnikového prostředí.

A čím bych mohl tuto knihu obohatit já? Co bych po mnohaleté praxi v podnikové sféře vyzvedl do popředí? Jaký jednoduchý a praktický návod poskytnout k porozumění? Mohu jen konstatovat, že pokud tyto otázky něco spojuje, tyto otázky, pak jsou to podnikové procesy. Samotné procesy jsou základem podnikových informačních systémů, ovlivňují jejich správné nastavení v softwarové podpoře a určují výkonnost a samotné fungování každého podniku.

Znát podnikové procesy dnes ještě nepatří k běžným věcem. Požadavky na podnikové informační systémy, které klade současný trh, však ukazují, že je třeba se intenzivněji zabývat efektivností podnikání. Efektivnost firem je v první řadě spojena s výbornou znalostí podnikových procesů, v druhé řadě je pak ovlivněna schopností vytěžit možnosti stávajících informačních technologií, které spoluvytvářejí tzv. „dokonalé“ informační systémy.

A jak je to dnes s procesním řízením? Je velmi úzce navázáno na podnikové informační systémy a nastavuje ukazatele jejich správného fungování. Pojem procesní řízení dostává velmi konkrétní

obrys a postupně vstupuje do povědomí řady společností. Ty se snaží zavádět různé podpůrné systémy a nástroje a realizovat projekty, které se dotýkají této problematiky.

A co říci závěrem? Informační systémy, informační technologie, procesy či procesní řízení již dnes patří k běžně používaným termínům. Je tedy nezbytně nutné, aby jejich obecná znalost byla na co nejvyšší úrovni. A proto si myslím, že je velmi dobře, že tato kniha vychází. Vůbec nepochybují o tom, že je potřebná.

Přeji všem čtenářům požitek z přísunu nových informací, názorů, inspirací a zajímavých pohledů na informační systémy.

Jiří Hejduk
generální ředitel IDS Scheer ČR

Úvodní slovo Petra Koptíka

Vážená čtenářko, vážený čtenáři,

kniha Informační systémy v podnikové praxi, kterou jste právě otevřeli, je podle mého názoru jednou z nejrozsáhlejších a na vysoké úrovni zpracovaných publikací zabývajících se touto tematikou v České republice, se kterou jsem se za 20 let praxe v oblasti podnikových informačních systémů setkal. A to díky hluboké teoretické fundovanosti, mimořádné znalosti úrovně informačních systémů (nejen v ČR), zkušenostem autorů a jejich mnohaletému výzkumu.



Rád bych Vás zde krátce seznámil se svým názorem a poukázal na části, které mne v knize mimořádně zaujaly. Publikace obsahuje popisy podnikových informačních systémů od těch, které jsou určeny pro malé a začínající firmy přes světové lídry v oblasti oborových a procesních řešení, až po giganty působící napříč všemi segmenty trhu. Velkou pozornost autoři věnovali historickému vývoji podnikových informačních systémů a věrně popisují aktuální situaci na trhu. Celá kapitola věnovaná historii informačních systémů až k dnešku stojí za podrobné prostudování. Příklady dávají návod, čeho se vyvarovat a čím se inspirovat. Velkým kladem je, že autoři upozorňují na negativní fakta, kladou otázky a dokážou vyvolat potřebu se zamyslet.

Kniha obsahuje nejen velice čtivě popsanou historii informačních systémů od doby Tomáše Bati k dnešku, ale upozorňuje i na současné trendy. V kapitole Český trh a jeho hlavní charakteristiky je zajímavá část Nabídka světových ERP systémů věrně popisující situaci na trhu podnikových IS pro střední a velké firmy a následně standardní systémy s cenovým zvýhodněním pro střední a malé firmy. Autoři se Vám, čtenářům, pokouší v knize osvětlit trh podnikových aplikací po nedávných akvizicích a upozorňují na některá rizika, která tímto vznikají. Implementace ERP systémů nerozlučně spjatá s optimalizací procesů je pro některé dodavatele trendem, pro některé běžným postupem při implementaci. Jako trend v procesním řízení vnímám například grafické znázornění firemních procesů, tzv. procesní mapu, která uživatele provází systémem a díky níž vždy přesně ví, jak na sebe procesy logicky navazují. Jedním z přínosů procesní mapy je, že si firma své měnící se procesy může modelovat sama. V kapitole o trendech ERP trhu je kladen důraz na část týkající se současného trendu v podnikových IS vertikalismech, resp. vytváření a nabídky oborových a procesních řešení. Minerva ČR od svého počátku vychází ze stejné filozofie a orientuje se svým portfoliem pouze na vybrané výrobní segmenty, proto je mi toto téma velmi blízké.

V celé knize naleznete mnoho případových studií, které doporučuji k přečtení a jež mohou posloužit k diskuzi o úspěšnosti či neúspěšnosti projektu.

Doufám, že Vám kniha dobře poslouží. Snažil jsem se vyzdvihnout kapitoly a části, které jednoznačně stojí za přečtení. Rád bych na závěr poděkoval autorům za mimořádnou knihu, osvětlující a popisující nejen historii, současné trendy a budoucnost podnikových informačních systémů s vyšší fundovaností než většina doposud vydaných knih a studií.

Přeji Vám příjemné a nerušené čtení

*Petr Koptík
předseda představenstva a obchodní ředitel
Minerva Česká republika*

Úvodní slovo Stanislava Sýkory

Vážená čtenářko, vážený čtenáři,

když mi Petr Sodomka, jeden z nejpovolanějších odborníků v oblasti podnikových informačních systémů, nabídl, abych napsal úvodní slovo ke druhému vydání knihy *Informační systémy v podnikové praxi*, opravdu mě to potěšilo. Vysvětlím proč. V posledních dvaceti či třiceti letech, kdy se celopodnikové informační systémy začaly masívně transformovat z papírové podoby do softwarové, zaznamenaly překotný vývoj. Tím se pochopitelně stále zvyšují nároky na vzdělání všech, kdo s nimi přicházejí do styku, ať už jako jejich tvůrci nebo uživatelé. Proto je velmi důležité, že je tomuto tématu věnována pozornost i na akademické půdě, neboť právě zde se může kultivovat podnikatelské prostředí, jak z hlediska vědomostního, tak i vztahového.



Proces automatizace řízení firem začínal pochopitelně od těch velkých, ale postupně si prospěšnost řízení prostřednictvím podnikových informačních systémů začalo uvědomovat stále větší a větší množství menších a menších firem. Dnes už snad neexistuje jediná firma, jejíž majitelé či management by si neuvědomovali, že informační systém ke své existenci bezpodmínečně potřebují, a že jeho absence je velkou konkurenční nevýhodou.

Ačkoli informační systémy jsou v procesu řízení podniku jen malým střípkem, jsou střípkem důležitým, bez něž dnes řízení nemůže fungovat. Na druhé straně nejsou samospasitelné. Zavedení ERP systému neznamena, že od toho okamžiku budu firmu řídit dobře. ERP aplikace musí zapadnout do celého soukolí nastavení firemních procesů a hodnot. Pokud má management firmy jasnou představu, jak chce firmu řídit, dokáže z informačního systému získat maximum. Pokud to neví, je vcelku jedno, co systém umí, či jak je kvalitní. Sám o sobě není k ničemu.

Tuto skutečnost reflektuje i kniha, kterou právě držíte v ruce. Zasazuje totiž informační systémy do celého procesu řízení firmy. Autoři vycházejí z Baťových zásad a zmiňují mnohé další metody řízení, až po ty nejmodernější. A právě v jejich kontextu sledují podnikové informační systémy. Kniha je navíc psána ze zdravým nadhledem lidí, kteří jsou v neustálém kontaktu s dodavateli IS/ICT i jejich zákazníky a vychází tak z ověřených zkušeností obou těchto skupin. A vás, čtenáře, ať už patříte ke kterékoli z nich, tak může mnohému naučit.

Závěrem mi dovoluji paralelu. Účastním se čas od času nejrůznějších školení a seminářů. V průběhu let jsem tudíž měl příležitost setkat se s poměrně velkým množstvím renomovaných lektorů. Zaujalo mě, že od několika z nich jsem slyšel větu, která může být platná i pro oblast podnikových informačních systémů: „Čím víc se od svých posluchačů naučím, tím je

pro ně seminář přínosnější.“ Zdánlivě paradox, ale ve skutečnosti hluboká pravda, která platí i ve vztahu dodavatel – uživatel informačního systému. Tedy: „Čím víc se jako dodavatel naučím od svého zákazníka, tím kvalitnější systém mu dokážu poskytnout.“ A odborná publikace tohoto typu nám, producentům ERP systémů i dalších podnikových aplikací, zprostředkuje zkušenosti v kostce a navíc zajímavou formou.

Přeji vám všem přínosné čtení!

*Stanislav Sýkora
generální ředitel a předseda představenstva
Asseco Solutions ČR*

Poděkování autorů

Děkujeme všem členům a partnerům CVIS, manažerům z českých a slovenských podniků, dodavatelských firem a kolegům z vysokých škol, kteří nám byli a jsou nápomocni odbornými radami a konzultacemi při našich výzkumných aktivitách.

Za spolupráci na vzniku druhého vydání této knihy si zaslouží naše poděkování: Vojtěch Kořen (Baťa), Jaroslav Řasa, Petr Vopelák a Petr Kuchař (ABRA Software), Jiří Majer (Svaz českých a moravských výrobních družstev), Ondřej Komenda (inSophy), Jan Dvořák (SIKO Koupelny), Luděk Šofr (Linet), Daniel Tomčala (Epicor Software Czech), Richard Šup (Karlovarská Becherovka), Petr Koptík, Alena Pribišová a Vladimír Bartoš (Minerva Česká republika), Petr Kuželík a Petra Troblová (Aimtec), Petr Lukašík (Tajmac-ZPS), Petr Karásek (Microsoft), Milan Augusta (PRO.MED.CS Praha), Miroslav Struhár (Slovácké strojírny), Ladislav Viktora (Imtradex), David Nový (Roltechnik), František Čulík, Milan Pastorčák, Aleš Vancí (Altec), Petra Lávičková (SAS Institute), Jiří Baroš (KS – program), Václav Urban a Jiří Strýček (Exact Software), Filip Bernard (Rodinný pivovar Bernard), Ladislav Lisník a Jan Šikora (ITeuro), Stanislav Archleb (Otavské strojírny), Michal Tomek (InterSystems), Jiří Randus a Lukáš Petrucha (Siemens Elektromotory), Jiří Rakušan (IS Berghof), Ivan Greguš (I.D.C. Holding), Jaroslav Fikar (Buzuluk), Jan Melzer a Petra Havlíková (DC Concept), Stanislav Sýkora a Hana Janišová (Asseco Solutions), Martin Kvapilík (TOSHULIN), Radim Lhoták (Arsiqa system), Jaroslav Šmarda (Vema), Daniel Činátl (Ganymed CZ), Petr Franěk (Axiom SW), Petr Ptáčník a Jan Spousta (Česká spořitelna), Josef Hudec a Hana Hájková (Austin Detonator), Ondřej Bothe, Martin Pavlík a Miroslav Hažer (IBM ČR), Svatopluk Hubáček (IT Solution).

Zvláštní poděkování věnujeme Dagmar Šulové a Tomáši Turečkovi za pomoc při obsahovém a technickém zpracování této knihy a Vladimíru Prinkemu za spolupráci na Výzkumu stavu a požadavků na informační systémy a technologie ve výrobních podnicích v ČR.

O autorech



doc. Ing. Petr Sodomka, Ph.D., MBA, je spoluzakladatelem a předsedou Centra pro výzkum informačních systémů – odborné sekce České společnosti pro systémovou integraci a jednatelem poradenské společnosti CVIS Consulting. Působí rovněž v akademické sféře jako vysokoškolský učitel a výzkumný pracovník. Specializuje se na poradenství v oblasti výběru a implementace podnikových informačních systémů. Je odborným garantem mezinárodní konference Svět informačních systémů. V letech 2006 až 2010 získal za svou přednáškovou a publikační činnost ocenění Microsoft Most Valuable Professional.



Ing. Hana Klčová, Ph.D., je spoluzakladatelkou Centra pro výzkum informačních systémů – odborné sekce České společnosti pro systémovou integraci a šéfredaktorkou portálu CVIS.CZ. Pracuje rovněž jako analytička poradenské společnosti CVIS Consulting a vysokoškolská učitelka. Specializuje se na poradenství v oblasti procesních analýz a řízení servisních služeb. V roce 2009 získala za svou přednáškovou a publikační činnost ocenění Microsoft Most Valuable Professional.

Od sběru informací k učící se organizaci

Co se dozvíte v této kapitole

- Jak se řídí informace a znalosti ve světově úspěšných podnicích
- Jak postupoval Tomáš Baťa v počátcích budování svého impéria
- Jaká jsou paradigmatata úspěchu moderní síťové učící se organizace
- Proč sdílet znalosti a kapacity pro jejich rozvoj
- Jak se uplatňuje společenská odpovědnost v softwarových korporacích

1. Informace jako hlavní zdroj podnikání

Hned na počátku je třeba, abychom si vysvětlili několik základních pojmů. Všichni je sice důvěrně známe, ale na jejich přesném vymezení se ne vždy dokážeme shodnout. Začneme u pojmu **informace**.

Již zakladatel kybernetiky, **Norbert Wiener**, definoval, že informace je nehmotné povahy. Ve 40. letech minulého století doplnil tuto tezi **Claudie Shannon** uceleným výkladem, v němž vymezil informaci jako statistickou pravděpodobnost výskytu signálu či znaku, který odstraňuje apriorní neznalost příjemce. Čím menší je pravděpodobnost výskytu daného znaku, tím větší má informace hodnotu pro svého příjemce. Tato exaktní definice je však z hlediska moderní podnikové informatiky nedostačující a nedostačovala ani v dobách, kdy ji Shannon formuloval.

Neexaktních definic pojmu informace najdeme v literatuře celou řadu. Jejich tvůrci se odlišovali především v tom, že kladli důraz na různé úrovně pohledu, jimiž lze na informaci nahlížet. **Syntaktický pohled** je orientován na vnitřní strukturu informace, souvislosti mezi znaky, které ji utváří, a to bez ohledu na vztah k jejímu příjemci. **Sémantický pohled** zdůrazňuje obsahový význam informace, a to rovněž bez ohledu na vztah k jejímu příjemci. **Pragmatický pohled** je na rozdíl od předchozích dvou směřován k praktickému využití informace, tedy k jejímu významu pro příjemce. Tento pohled je také nejbližší otcům managementu či špičkovým světovým podnikatelům, tedy lidem, kteří informace chápou jako nezbytnou součást rozhodovacího procesu, ať už v podnikání nebo ve společenském a osobním životě.

Nejzajímavější a zároveň nejprovokativnější „pragmatické tvrzení“ patří bezesporu Peteru Druckerovi. Uznávaná osobnost moderního managementu ve své knize *Postkapitalistická společnost* (1) tvrdí, že informace jsou jediným smysluplným zdrojem pro podnikání, ostatní výrobní faktory (práce, půda, kapitál) se stávají druhořadými. **Peter Drucker** je v této souvislosti zajímavý také tím, že popírá existenci tzv. **informační revoluce** (2). Ta podle něj nespochívá v rychlosti zpracování dat, ale ve změně koncepce. Nositeli informační revoluce, která nás do budoucna teprve čeká, budou koncoví uživatelé. Jako příklad přeměny dat na informace uvádí Drucker přechod od tradičního účetnictví k aktivnímu provoznímu účetnictví, za nositele informační revoluce pak označuje účetní pracovníky.

S Druckerem nelze než souhlasit. Informační revoluce se těžko může opírat o vývoj stále dražších, rychlejších a v detailu dokonalejších hardwarových a softwarových nástrojů. Vždyť podnikové informační systémy zatím nepokročily dále než „pouze“ k interpretaci dat vznikajících na základě vícerozměrných analýz a těžko lze v blízké budoucnosti očekávat nějakou převratnou změnu. Informační revoluce (či spíše evoluce) prakticky představuje především zvyšování komfortu uživatelů a zlepšování srozumitelnosti interpretace podnikových dat.

PŘÍKLAD: JAK SPRÁVNĚ ROZUMĚT POJMU PODNIKOVÁ DATA

Data představují neodmyslitelný prvek podnikového informačního systému. Jsou nositeli zaznamenaných skutečností souvisejících s aktivitami podniku a zároveň jsou schopna přenosu, interpretace a zpracování.

Jak uvádí autorský tým docenta Poura ve své knize *Podniková informatika* (3), data lze rozdělit na tři skupiny:

- **Data o společenských podmínkách podnikání** – zahrnují veškeré poznatky o mikro a makrookolí organizace, jako jsou zaznamenané údaje o demografických, sociálních, ekonomických trendech společnosti, pracovní síle, dostupnosti materiálu, kapitálu a dalších faktorech ovlivňujících hodnototvorný řetězec firmy.
- **Data o trhu** – tvoří zaznamenané skutečnosti o nabídce, poptávce, konkurenci a celkovém dění na trhu včetně očekávaných akvizic, tvorby strategických aliancí apod.
- **Interní data** – jsou nositeli faktů umožňujících managementu „poznat svůj podnik“ a správně reagovat na své okolí. Do této skupiny patří obchodní a finanční plány, predikce vývoje, data o podnikových zdrojích, jejich alokaci a omezeních, data nesoucí vnitřní normy, pravidla a procedury podniku.

Oběma tvrzeními uvedenými výše se Drucker jakoby mimoděk dotkl základních principů, které byly již před desítkami let zcela samozřejmé pro zakladatele světoznámých korporací, jako byli **Tomáš Baťa**, **Henry Ford** či **Gerard Philips**.

Tito podnikatelé považovali **informace za hlavní zdroj podnikání, stejně jako půdu, kapitál nebo práci**. Věděli ovšem také, že informace není automaticky znalostí a poznání, jak rozvíjet podnik v nadnárodní korporaci, nevzniká pouhým shromažďováním informací. Budovali svá impéria jako síťové, učící se organizace, jejichž úspěch v období dvacátých a třicátých let

20. století byl založen nikoliv na automatizovaném zpracování dat, ale právě na změně koncepce řízení firmy. Ta se opírala především o:

- efektivní řízení informačních toků
- řízení inovací a tvorby intelektuálního vlastnictví
- řízení kontinuálního procesu učení

Všechny tři faktory pak představují podstatu systému **řízení znalostí**.

Pokud se vám zdá, že jste již tuto formulaci někde četli, pak se nemýlíte. Tyto tři důležité role přisuzuje **J. B. Harreld** řízení tzv. „digitalizované společnosti“ (4). Přestože v době rozvoje nadnárodní korporace rodiny Baťů nebo Philipsů nemohla být řeč o skutečné digitalizaci, jsou všechny rysy změny koncepce řízení přisuzované J. B. Harreldem modernímu digitálnímu podniku charakteristické právě i pro tyto organizace.

Don Tapscott, mimo jiné spolueditor knihy, v níž jsou publikovány závěry J. B. Harrela, uvádí ve svém bestselleru Digitální ekonomika (5) důležitý vztah mezi tzv. řetězcem hodnot a sítí hodnot. Pokud použijeme formulaci Dona Tapscotta k vysvětlení podstaty Baťovy organizace, pak můžeme říci následující:

Hodnototvorný řetězec Baťovy korporace byl nastaven tak, aby se udržoval a rozšiřoval dynamickým přetvářením vlastních vazeb. Tím vytvářel nikoliv přidanou hodnotu, která je charakteristická pro lineární řetězce, ale hodnotu generovanou, která je výsledkem působení neustále se měnící otevřené síťové struktury.

Baťa pokládal tvorbu hodnot za to nejdůležitější v poslání podnikatele. Samotné město Zlín je produktem nejen jeho veliké tvořivosti, ale právě způsobu generování hodnoty v otevřené síťové struktuře Baťových závodů. Baťův systém řízení, který sám o sobě představuje nadčasovou a trvalou hodnotu, vycházel z principu, že jinak než síťovým způsobem moderní organizaci budovat ani nelze. Hlavní kapitál přitom představují informační a znalostní zdroje a tvořiví lidé (6).

PŘÍKLAD: JAK BUDOVAT ZNALOSTNÍ ZÁKLADNU PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU

Společnost Linet je jedničkou na domácím trhu zdravotnické techniky. Vysoce kvalitní produkty a originální inovace ji vynesly mezi elitu i v globálním měřítku. Patří k pěti největším výrobcům nemocničních lůžek na světě. Firma i její zakladatel a ředitel, Zbyněk Frolík, získali řadu prestižních ocenění. Např. v roce 2006 se Linet stal Firmou roku a umístil se mezi 10 nejobdivovanějšími českými firmami.

Jedním z důležitých aspektů podporujícím konkurenceschopnost Linetu je systém přeměňování znalostí lidí na praktické dovednosti, a to formou přímé práce v projektových týmech a pravidelnou zpětnou vazbou. Takto koncipovanému vzdělávání se věnuje Akademie produktivity a inovací (API), kterou založil Zbyněk Frolík společně s profesorem Košturiakem.

Výuka probíhá na základě úzkého propojení praxe průmyslových podniků a nejnovějších trendů ve vzdělávání, výzkumu a vývoji. K tomu napomáhá koncepce výuky API fungující na následujícím modelu. Praktici z podnikové sféry určují, co je třeba vyučovat, pedagogové z akademické sféry jak a lektori z poradenských firem připraví studenty na práci na projektech v podnicích. Linet a další spřízněné firmy spolupracující v rámci API fungují jako pokusné laboratoře a přispívají k tzv. síťování informací.

Síťování informací spočívá v tom, že pracovníci API navštěvují podniky a sdílejí know-how v různých oblastech, tedy i mimo projekty, na nichž se podíleli. Mají informace o řešených problémech v jednotlivých organizacích a stávají se stále zkušenějšími. Tím společně budují důležitou znalostní základnu pro všechny podniky, které spolupracují na půdě API (7).

2. Baťova učící se organizace v počátcích svého budování

V roce 1919 v Detroitu se **Tomáš Baťa** setkal poprvé s proudovou výrobou, jejíž páteří byl běžící pás. Pochopil, že nejvyšší hodnotou v celém výrobním procesu je čas, který lze „ovládnout“ efektivním využitím lidských a strojových kapacit. Baťa si zde ujasnil i to, že peníze jsou v podstatě určitým druhem neviditelného běžícího superpásu. Rychlost, s níž tento superpás přenesl Fordův model „T“ z Detroitu do vlastnictví jednotlivých Američanů, byla rozhodujícím činitelem, a to u veškerých konkurenčních automobilových výrobců v USA.

Ford dosahoval vyšších zisků tím, že prodával draž, pokud stoupala poptávka a zájem po jeho výrobcích. Přitom se ale důsledně držel strategie obratovosti – jeho prodejny primárně vydělávaly množstvím prodaných vozů, nikoli velkým ziskem na jednotlivých automobilech. Tím Ford získával zároveň dominantní podíl na trhu.

Tato poznání Tomáš Baťa využil jako hlavní myšlenku při budování svého systému řízení, i když její podstata nebyla vůbec viditelná ani hmatatelná.

Ve stejné době, tedy v roce 1919, byla největším obuvnickým podnikem ve světě americká firma Endicot a Johnson. Vyráběla okolo 100 000 párů obuvi denně, z nichž značná část byla prodávána ve vlastních prodejnách. Podnik měl své svrškové i spodkové koželužny, které poskytovaly do výroby kvalitní kůži. Ceny obuvi byly výhodné pro zákazníky, pro dělníky i zemědělce.

Vůdčí a tvůrčí silou tohoto podniku byl jediný muž, **George F. Johnson**. Ten v několika letech rozvinul dílnu v průmyslový podnik. Zároveň s továrním komplexem však budoval také sociální zařízení pro zaměstnance, a to nejen proto, aby si získal a udržel schopné lidi, ale také proto, aby odstranil hlavní příčiny nespokojenosti, které často vedly v amerických obuvnických továrnách ke stávkám. Zajistil zaměstnancům zdravotní službu, závodní stravování,

různá zařízení pro sebevzdělání pracovníků a především – zavedl originální systém, jímž jim pomohl vystavět rodinné domky.

Z technologického hlediska Tomáš Baťa nenalezl v obuvnickém impériu Endicot a Johnson nic nového, co by doposud neznal. Návštěva však pro něj byla motivací k rozvíjení lepšího života lidí pracujících v moderním průmyslu. Rozhodující přínos z jeho cest po USA pak plynul z poznání Fordovy pásové, centralizované výroby s decentralizovaným prodejem a Johnsonovy hospodářsko-sociální koncepce podniku s fungujícím systémem vlastních prodejen. I tak mu ale po návratu domů trvalo dalších šest let, než vytvořil ve Zlíně podnikový komplex zaměřený na obuvnickou výrobu – jediný svého druhu v evropském obuvnickém průmyslu té doby (6).

Batův úspěch při budování základů své korporace jednoznačně vychází ze sbírání informací a získávání znalostí, kterými si utvářel komplexní poznání o podnikatelské praxi svých amerických vzorů. Jeho vlastní intelekt mu pak velel převzít účelně vše, co bylo možné efektivně využít pro své vlastní podnikání, a zároveň neváhat předčít své učitele.

Podmínky tržní ekonomiky a silné konkurence mezi podnikateli vytvářejí určitý rozpor v tom, jak zacházet se znalostmi. Při prezentaci svých produktů a služeb odkrývají část svého znalostního bohatství, na druhé straně je konkurence nutí k ochraně know-how. Soudobá digitální ekonomika se síťovými podnikatelskými strukturami sama o sobě generuje potřebu vzniku a sdílení znalostních zdrojů, čímž je do jisté míry veřejně odkrývá.

Při návštěvách Tomáše Bati se s ním jak Ford, tak Johnson ochotně dělili o své zkušenosti. Oba američtí podnikatelé v něm viděli vnímavého žáka, který se vždy rád učil od těch, kteří dospěli v podnikání dál než on sám. Přitom nelze opomenout, že v Johnsonovi našel Baťa samozřejmě také svého konkurenta, kterého bylo třeba v každém ohledu překonat. Fordovy i Johnsonovy závody byly otevřeny každému, obavy z konkurence a jejího kopírování byly podružné. Tomáš Baťa pak za několik let nabídl podobný systém návštěv a umožnil studium metod a způsobů organizace práce ve svém zlínském podniku.

Vzájemné působení, výměna znalostí a zkušeností jsou tedy v podnikání dlouhodobě přítomny, historicky pak alespoň u těch, kteří se pohybovali na špičce ve svém oboru. Moderní učící se organizace, jejímž smyslem je generování hodnot v síťové struktuře, pak nemůže jednat jinak, pokud chce dosáhnout a dlouhodobě udržet vysokou úroveň konkurenceschopnosti na trhu.

3. Moderní síťové učící se organizace

V současnosti existuje mnoho rády síťových organizací, jež mají nejrůznější podnikatelské vize a cíle. Některé např. kooperují jako aliance s cílem pokrýt co největší podíl na trhu, jiné spolupracují čistě na dodavatelsko-odběratelské bázi. Dlouhodobě prosperovat však mohou pouze ty sítě, které zcela pokrývají svůj hodnototvorný řetězec a vykazují takovou flexibilitu

a adaptivní schopnosti umožňující toto pokrytí udržet a rozšířit prostřednictvím pružného přetváření svých vlastních vazeb. Tyto dynamické sítě pak mohou konkurovat i nadnárodním korporacím ovládajícím globální trh.

Prosperitu lze přitom chápat dvojím způsobem. Můžeme ji v síťové struktuře dosahovat násilím v podobě diktátu subdodavatelům, vysáváním primárních zdrojů či zacházením s lidmi jako s mobilním nástrojem pro generování zisku. Tak to bohužel činí mnoho „dynamických sítí“ současného globálního světa. Můžeme také zvolit obtížnější, ale obecně daleko prospěšnější přístup k podnikání se silným sociálním aspektem. Tím byl například Batův přístup s jasnými komplexními výsledky (viz Batův Zlín) přinášejícími lidem dlouhodobý užitek a vyšší kvalitu života.

Podobnými zásadami, alespoň v dílčích oblastech, se řídí i některé moderní korporace. Pozitivní přístup při budování dodavatelských vztahů je typický například pro japonskou společnost **Ricoh**. Její výroba kancelářského vybavení se opírá takřka výhradně o koncepty Just-in-Time a Kanban, což předpokládá dodržování přísných pravidel týkajících se kvality subdodávek a produktivity práce v dobře organizovaném prostředí. To samozřejmě svádí k politice diktátu tvrdých, nelítostných podmínek, kterými by Ricoh sám pro sebe bez větší námahy zajistil vyšší efektivnost produkce, ovšem na úkor svých dodavatelů. Tak to ostatně činí například známí evropští automobiloví výrobci.

Obchodní politika Ricohu je ale založena na spolupráci a motivaci – jinak řečeno na strategii výhra/výhra, jak se dozvíte dále. Ricoh aktivně napomáhá svým dodavatelům dosahovat lepších výsledků, a to mj. zahrnutím jeho vybraných zaměstnanců do tréninkových programů společnosti, poradenskou činností u dodavatele v oblasti optimalizace podnikových procesů, pravidelným oceňováním nejlepších dodavatelů spojeným s možností získání bankovního úvěru za výhodnějších podmínek či získání nových zákazníků. Management Ricohu vychází z přesvědčení, že společný zájem výrobce a dodavatele představuje službu zákazníkovi, proto je důležitá prosperita celého řetězce, nikoliv přenášení vlastních problémů na dodavatele (8).

Pro japonský management je vůbec typický silný důraz na sociální aspekt podnikání. Za všechny další příklady je nejlépe citovat pana Kohei Goshiho, jednoho ze zakladatelů a později ředitele Japonského centra pro produktivitu a sociálně ekonomický rozvoj. **Kohei Goshi** při svém projevu k pětadvacátému výročí založení této organizace (1980) vyjádřil podstatu úspěchu japonského managementu takto (8):

„Před pětadvaceti lety jsme začali s posunem produktivity, s přesvědčením, že konečným cílem bude zlepšení sociálního zabezpečení zaměstnanců. Bez ohledu na to, co může udělat management, fyzická produktivita se nezlepší, pokud lidé pracující pro společnost nejsou ochotni pracovat a mít pocit, že dělají důležitou práci. V těchto dnech se Japonsko snažilo zavést vědecké řízení ze Západu. Cítíme ale, že řízení zahrnuje nejen technologii, ale také lidské srdce.“

„Když snahy po zvýšení produktivity byly na Západě většinou směřovány k technické stránce věci, naše snahy byly směřovány na míru uspokojení dělníka na pracovišti. Jinými slovy, nestačí jednoduše zkoušet produktivitu manipulovat. Máme co dělat s lidským srdcem. Takto věříme, že téma produktivity musí být zavedeno pomocí kulturního přístupu.“

S uplatňováním tohoto lidsky orientovaného přístupu japonské firmy mnoho let vzkvétaly a řada z nich prosperuje dodnes. Za všechny uveďme Toyotu, třetího největšího výrobce automobilů na světě. **Toyota Motor Corporation** je proslulá vytvářením úzkých vztahů k lidem, a to minimálně od roku 1950, kdy společnost prožila svoji první a jedinou stávku. Jejím výsledkem bylo, že management začal prosazovat novou vizi založenou na sdílení podnikové strategie se zaměstnanci, vzájemné důvěře a respektování potřeb lidí podílejících se na hospodářském výsledku organizace. Tento přístup významně přispívá k růstu společnosti dodnes.

Princip podnikání se silným sociálním aspektem prosazovaný japonskými firmami je pro dnešní síťové učící se organizace výzvou, zvláště pak v kontextu se zdůrazňovanou nutností využití moderních informačních systémů a technologií.

Protože je tato kniha o podnikových informačních systémech, budou další příklady v této kapitole věnovány úspěšným světovým i tuzemským softwarovým korporacím.

PŘÍKLAD: SAS INSTITUTE – NAŠI LIDÉ JSOU PRO NÁS NA PRVNÍM MÍSTĚ

Americká společnost **SAS Institute** je největší softwarovou korporací vlastněnou soukromými osobami. SAS Institute patří s obratem přes 1,5 miliardy dolarů k lídrům trhu s analytickými podnikovými aplikacemi, především pak pro oblast bankovníctví, pojišťovnictví, veřejné správy a telekomunikací. Společnost založili v roce 1976 **James H. Goodnight** a **John Sall**, kteří jsou jejími majiteli dodnes. Oba dva vlastníci se rozhodli jít jinou cestou než většina jejich konkurentů, která se věnuje především nakupování jiných firem s nejistým prospěchem pro své zákazníky i zaměstnance.

Pro podnikání SAS Institute je stabilita základem. Té lze dosáhnout jednak dodávkou kvalitních řešení, profesionálním přístupem k zákazníkům, flexibilitou k požadavkům trhu, tak i vybudováním týmu spokojených, loajálních pracovníků na všech podnikových úrovních. Bezhlavá honba za rychlými zisky bez ohledu na možné následky nemá v koncepci vedení společnosti místo. Pozvolnější, ale konstantní růst, upevňování pozice na trhu a následná expanze je rovněž podložena nemalými investicemi do výzkumu a vývoje. SAS Institute každoročně investuje minimálně 26 % výnosů právě na tyto účely a tím si zajišťuje stále postavení mezi předními dodavateli řešení pro podporu a řízení podnikových procesů. Bez těchto investic do vývoje by nemohla vzniknout řada špičkových řešení, která umocňuje jedinečnost společnosti SAS Institute.

Své zákazníky SAS Institute vnímá nikoliv jako poskytovatele zisku, ale jako partnery, přátele, se kterými je nutné spolupracovat ve všech úrovních a po celou dobu jejich podnikání. Díky propracovanému systému sdílení zkušeností a spolupráce mezi všemi pobočkami, které má SAS Institute po celém světě, může nabízet svým zákazníkům zkušenosti a v praxi vyzkoušené a ověřené nejlepší postupy a procesy.

James H. Goodnight a John Sall ani v době internetového boomu nedopustili, aby se jejich společnost stala veřejně obchodovatelnou. Přitom je zřejmé, že pokud by získali další ka-

pítal na burze, mohli by být dnes o mnoho bohatší. Skvělé výsledky SAS Institute by totiž byly lákadlem pro mnoho investorů.

Očekávání od IT a zejména internetových firem stoupala na přelomu století rychle nahoru. Vystřízlivění investorů z prázdných příslibů pak přineslo o to tvrdší pád do reality, který způsobil celkovou recesi trhu. Ta nejenže uvrhla do zapomnění mnoho technologických firem, tzv. „prázdných schránek“, ale přitáhla ke dnu i ty, jejichž podnikání v IT oboru rozhodně neznamená „obchod s deštěm“.

SAS Institute si i v těchto dobách uchoval růst, byť o něco pomalejší. Vlastníci se přitom věnovali tomu, jak zpříjemnit práci svým zaměstnancům a motivovat je ke kvalitním výkonům. Místo masového propouštění řízeného akcionáři mohli pracovníci SAS Institute využívat kampus firmy o rozloze téměř jednoho kilometru čtverečního, který kromě kancelářských budov zahrnuje také bazén, volejbalové a tenisové kurty, fotbalové hřiště či malý trávník pro nácvik golfu. K tomu firma nabízí výuku afrického tance, tenisu, tai-či anebo také relaxační masáže několikrát týdně. Aby to mohli lidé při práci stihnout, funguje v americkém SAS Institute jenom 35hodinový pracovní týden. Kromě toho je v kampusu firmy mateřská škola a jesle, nákupní zóna a zázemí pro matky, pro něž SAS vytvořil takový pracovní režim a zázemí, které jim umožňuje plnohodnotný pracovní i „mateřský“ život. Potvrzením toho všeho je i mnohonásobné vyhlášení společnosti SAS Institute časopisem **Working Mother (Pracující matka)** „Nejlepší společností pro pracující matky“.

V roce 2002 pak při obsáhlém vnitrofiremním průzkumu 87 % zaměstnanců firmy uvedlo, že si nepřejí vstup firmy na burzu.

V roce 2009 byla společnost SAS Institute již po dvanácté za sebou vyhlášena časopisem Fortune mezi 100 nejlepšími zaměstnavateli v Americe. Oproti předcházejícímu hodnocení se v žebříčku posunula o devět míst na celkovou 20 pozici. Společnost byla charakterizována jako jedna z nejlepších firem v oblasti zdravotní péče, péče o děti a vyváženosti pracovního vytížení vůči rodinnému životu zaměstnanců.

SAS Institute vsadil na to, že spokojený zaměstnanec sžitý s firmou je tou největší devizou pro růst a dobré fungování společnosti. Vytvořil proto takové pracovní prostředí a podmínky, které pracovníky uspokojují a hlavně motivují k lepším výkonům. S nadsázkou lze říci, že SAS razí teorii, že nejen prací člověk je živ, a pokud se z práce stane koníček a nejen prostředek k zajištění existence a uspokojení životních potřeb, jsou investice do zaměstnanců mnohonásobně vráceny právě kvalitní prací a velice nízkou fluktuací. Nabyté know-how pak zůstává ve firmě, dále se rozvíjí a hodnota zaměstnanců roste. Zaměstnanec se fakticky stává součástí společnosti, ví, že o něj má společnost zájem, a projevuje stejný zájem o ni. Uvedením firmy na burzu by se značně změnil „pracovní scénář“. Místo uspokojování vlastních, zaměstnaneckých potřeb by se plnily ukazatele a cíle akcionářů a celé pracovní úsilí by bylo zaměřeno jen na honbu za ziskem, nikoliv na práci samotnou, což může být a často i je kontraproduktivní.

Výsledkem přístupu SAS Institute k zaměstnancům je jejich neobvyklá loajalita. Zatímco v oboru se pohybuje průměrná fluktuace pracovníků kolem 22 %, v SAS Institute dosa-

huje 4 %. Firma profituje z této nízké fluktuace v několika oblastech. Daří se jí udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, uchovávat znalosti a dosahovat nízké náklady na školení a získávání nových zaměstnanců.

Moderní síťové učící se organizace mohou generovat maximální hodnoty v síťové struktuře pouze tehdy, vykazuje-li jejich podnikání silný sociální aspekt s cílem zajistit lidem podílelým se na vzniku těchto hodnot vyšší kvalitu života.

4. Rozhodující paradigma

Peter Senge, ředitel Centra organizačního učení na Škole managementu Alfreda Sloana při Massachusettském technologickém institutu, uvádí ve své známé knize Pátá disciplína (9), že učící se organizace, která chce dlouhodobě udržet svou konkurenceschopnost, musí splnit pět základních podmínek.

1. Je nutné aplikovat systémové myšlení v organizaci. To ovšem předpokládá hlouběji vidět a znát vnitřní vztahy v podniku, než pouze sledovat příčiny a důsledky jednotlivých událostí. Důležitým předpokladem je rovněž sledování procesu změn spíše než zaznamenávání a řešení jednotlivých událostí.
2. Je třeba dosáhnout tzv. osobního mistrovství. Jde o disciplínu neustálého ujasňování a prohlubování osobních vizí, zaměření úsilí podnikového managementu na trpělivé hledání objektivní reality. Rozdíl mezi skutečností a vizí pak vyvolává tvůrčí napětí, které by mělo vést k realizaci či verifikaci této vize.
3. Je nezbytné analyzovat a dosáhnout změny zaběhnutých modelů myšlení. Jedná se o zakořeněné představy, generalizace, nebo dokonce dojmy, které ovlivňují chápání reality a rozhodování managementu podniku. Lidé by se měli naučit vidět své myšlenky v kontextu ostatních názorů v organizaci.
4. Je třeba umět vytvářet a sdílet vize. V praxi to znamená zapojení zaměstnanců do realizace těchto vizí a podporu jejich vnitřní angažovanosti namísto pouhého uskutečňování představ managementu.
5. Týmová práce musí být orientována na dialog mezi členy týmu a potlačení ambicí jednotlivců ve prospěch společného přemýšlení nad problémy. Překonání bariéry, kterou představují zakořeněné vzorce vztahů při týmové práci, znamená „akceleraci učení“, jejich zakonzervování naopak „učení brzdí“ (9).

Sociální aspekt podnikání je ve zmíněných podmínkách obsažen, nicméně stále chybí odpověď na zásadní otázku. Jak v praxi splnit uvedené podmínky? Jak prosazovat silný sociální aspekt a udržet vysokou úroveň konkurenceschopnosti? Jaký strategický přístup povede k úspěchu při budování učící se organizace?

Zkusme použít na zodpovězení těchto otázek pět základních paradigmat lidské součinnosti. Vždyť podstatou učící se organizace jsou právě lidé, schopnost jejich komunikace a dohody s jinými lidmi, ať už v dodavatelských řetězcích, při prodeji zboží a poskytování služeb či přímo uvnitř vlastní organizace.

Výhra/prohra – je velmi často prosazovaný strategický přístup, který mají lidé v podstatě od narození zakódovaný ve své mentalitě. Přeneseme-li jej do oblasti podnikání, pak tento autoritativní postoj říká: „Zvítězíme tehdy, pokud porazíme konkurenci. Management firmy obdrží vysokou odměnu, když výrazně ušetří na personálních nákladech (prohrají tedy zaměstnanci). Naše výroba bude efektivní tehdy, pokud se nám bez výhrad přizpůsobí dodavatelé.“ Tento přístup může vést pouze ke krátkodobému úspěchu, který je založen na tom, že silná organizace prosadí svůj zájem a zdánlivě opravdu vítězí.

Z dlouhodobého hlediska však tato strategie těžko může uspět, narušuje totiž partnerské vazby a důvěru mezi lidmi. Organizace nemůže dosáhnout takové synergie, jako je tomu v případě spolupráce.

PŘÍKLAD: VÝHRA/PROHRA V PODNIKOVÉ INFORMATICE

Typickým příkladem uplatňování strategie výhra/prohra je budování nepřímého obchodního modelu výrobcem podnikového softwaru. Tento model v některých případech bývá založen na konkurenci partnerů – systémových integrátorů produktu. Ti navzájem soupeří ve výběrových řízeních a „požirají se před očima zákazníků“. Výrobce pak krátkodobě těží z prodejů několika silných integrátorů, kteří se prosadí na úkor ostatních v partnerské síti výrobce. K tomu často používají metody, jež jsou za hranicí podnikatelské etiky.

Tento přístup je pro výrobce jako koordinátora partnerské sítě organizačně nepochybně jednodušší. Nikdy ale nemůže dosáhnout takového synergického efektu, jako v případě kooperativního obchodního modelu. Konkurencí systémoví integrátoři jednoho produktu často nabízejí nereálné podmínky implementace, jen aby pro sebe získali danou zakázku. Nic jiného jim ani nezbyvá, neboť právě cenou služeb si konkurují. Zákazník pak může být poškozen nedostatečně zabezpečenou implementací a servisem. Poškozen však často bývá i výrobce a značka jeho produktu, neboť uživatelé systému kritizují především špatně nasazený produkt. Chybu v implementaci a v nastavených podmínkách nehledají, neboť tomuto procesu většinou nerozumí.

Strategie výhra/prohra v obchodním modelu může mít i jiné netušené důsledky. Představme si výhradního zástupce korporace v regionu, který řídí partnerskou síť pro distribuci světového softwarového produktu. Jeho hodnocení korporací je závislé na hospodářských výsledcích. Pokud mu dominantní integrátoři, kteří zajišťují podstatnou část příjmu z licencí, přerostou přes hlavu, pak tento zástupce může jen obtížně měnit přístup výhra/prohra při řízení partnerské sítě. Aby neohrozil svou pozici v rámci celé korporace, raději volí cestu dílčích ústupků a dohod s „piráty“ uvnitř své sítě. Celková efektivnost podnikání takovéto regionální sítě se pak dlouhodobě nachází hluboko pod úrovní, kterou by mohla dosáhnout při vzájemné spolupráci partnerů.

Prohra/prohra – je přístup konfliktní a nepřátelský. Jeho hlavní myšlenkou je, aby nevyhrál nikdo, a pokud se tak stane, tak i vlastní prohra je chápána jako „ne nějak špatný výsledek“. V podnikání představuje paradigma prohra/prohra zejména změnu krátkodobého pozitivního výsledku na negativní. Vyděláme-li nepoctivě na našem zákazníkovi, pak z toho máme krátkodobý prospěch. Tím, že se zákazník nevrátí, se dostáváme do situace prohra/prohra. Zákazník při této transakci prohrál nevýhodnou koupí a my zase tím, že jsme si jej nedokázali udržet.

Prohra/výhra – je velmi problematická strategie, neboť z dlouhodobého hlediska znamená opět prohru na obou stranách. Založíme-li naše podnikání na subdodávkách pro jednoho odběratele, který je pro nás lukrativní, pak se stáváme závislími na jeho požadavcích. Tato závislost nakonec vyvolá nespokojenost uvnitř naší organizace, kterou se snažíme nějak napravit. Odběratel je však zvyklý na původní podmínky, při nichž jsme my prohrávali a on z nich těžil. Proto v okamžiku naší snahy po změně, pokud je vůbec možná, prohrává i odběratel.

Výhra/výhra – je strategie vítězná, strategie spolupracujících organizací v síťové globální ekonomice. Princip spolupráce a společného prospěchu je přítomen nejen uvnitř organizace, ale i uvnitř podnikatelských sítí. Může vůbec něco tak jednoduše definovatelného fungovat a mít obecně úspěšný dopad na podnikání, na budování učící se organizace? Odpověď zní ano. Je to jistě smělé tvrzení, ale záměrně jej uvádíme hned na počátku knihy, abychom v dalších kapitolách na mnoha příkladech z oblasti podnikové informatiky doložili, že paradigma výhra/výhra skutečně funguje a je v podstatě jediným správným přístupem.

Strategie výhra/výhra je hlavní paradigmata moderní síťové učící se organizace. Aplikování tohoto strategického přístupu přímo předurčuje, zda podnik dospěje do fáze, kdy o něm budeme moci prohlásit, že je opravdovou znalostní organizací.

Výhra/výhra nebo žádná dohoda – je pokročilejší forma předchozího paradigmatu. Říká, že nedosáhneme-li dohody, která by přinesla vzájemný prospěch a synergii hned na počátku budování vztahu, pak je výhodnější neuzavřít žádnou dohodu. Je ovšem třeba zdůraznit, že jde o řešení na počátku obchodního vztahu. Tento přístup nelze dost dobře uplatnit uprostřed rozběhnuté „spolupráce“ a snažit se jím napravit vzniklou nerovnováhu (10).

PŘÍKLAD: MODERNÍ SÍŤOVÁ UČÍCÍ SE ORGANIZACE A PODPORA DIVERZITY

Microsoft, jednička světového softwarového trhu, uplatňuje vůči svým zaměstnancům **principy diverzity**. Vytváří pro jejich působení takové podmínky, které by jim umožnily plně rozvinout osobní potenciál bez ohledu na jejich individuální odlišnosti.

Cílem tohoto přístupu je budovat a rozvíjet tým nejlepších zaměstnanců, který by tvořily osobnosti přinášející do společnosti specifické znalosti a dovednosti. Proto také Microsoft dbá na rovné příležitosti – podporuje zaměstnávání talentovaných lidí bez ohledu na jejich věk a pohlaví. Zvláštní důraz klade na usnadňování práce během mateřské dovolené a napomáhá rodičům před jejich návratem do firmy tak, aby neztratili kontakt s oborem, jemuž se věnují, pracovním prostředím a svými kolegy.

Společnost má vypracován komplexní program, v němž nabízí zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, práci na částečný úvazek, zkrácení pracovního týdne nebo práci z domova. Pestrá škála možností zahrnuje také tzv. sdílené pozice. Pracovní náplň na těchto pozicích je rozdělena projektově. Zaměstnanec pak má na starosti méně projektů než při plném vytížení.

Ke konci roku 2009 podstoupila česká pobočka společnosti Microsoft genderový audit „Rovné příležitosti“. Auditóři se shodli na těchto hlavních závěrech.

1. **Nábor a výběr zaměstnanců** je prováděn s ohledem na rozvoj stávajícího týmu z hlediska charakteru jednotlivých osobností a jejich sociálních rolí. Cíleně jsou vybíráni takoví lidé, kteří mohou stávající tým obohatit o nové prvky. Pozitivním jevem je snaha získat do každého výběrového řízení alespoň jednu ženu.
2. **Vzdělávání a kariérní růst** jsou předmětem značných investic ze strany Microsoftu. Zejména pracovníci na manažerských pozicích jsou kromě lokálních vzdělávacích kurzů vysíláni také na kvalitní zahraniční školení. Vzdělávání je průběžně přizpůsobováno aktuální situaci firmy. Audit prokázal spokojenost zaměstnanců s úrovní programů zaměřených na podporu kariérního růstu.
3. **Sladování pracovního a soukromého života** je důležitou součástí firemní kultury, zvláště s ohledem na extrémní pracovní vytížení. Zaměstnanci pozitivně hodnotí volnost, kterou jim firma dává k harmonizaci osobního a profesního života. Microsoft poskytuje jeden den v období 14 dnů pro práci z domova. Firma rovněž zavedla sledování průběžného čerpání dovolené, aby u zaměstnanců nedocházelo k přepracovanosti a snižování výkonnosti. Vzhledem k tomu, že některá oddělení trpí výrazným přetížením v období uzávěrek, byla u nich nastavena praxe rozložení termínu do dvou segmentů. Microsoft rovněž nabízí nadprůměrné množství zaměstnaneckých benefitů. Od roku 2010 firma spolupracuje se soukromou mateřskou školkou, aby poskytla maximální podporu rodičům malých dětí a motivovala je k návratu do práce.
4. **Odměňování** bylo zaměstnanci hodnoceno jako spravedlivé. Zajímavým faktem je, že pokud by si žena při nástupu řekla o nižší plat než muž, nebyla by rozdílně zaplacená. Firma zastává názor, že důležitá je kvalita služby, nikoliv ten, od něhož je pořizována.
5. **Firemní komunikace** byla zaměstnanci oceněna díky politice „otevřených dveří“, která se uplatňuje při jakékoliv komunikaci v rámci organizace, včetně řešení stížností (11).

5. Společenská odpovědnost jako součást strategie výhra/výhra

Společenská odpovědnost firem (**CSR – Corporate Social Responsibility**) představuje vnitropodnikový koncept přispívající k udržitelnému rozvoji a napomáhající celkovému zlepšování stavu okolí, v němž firma působí. Tento trend sílí již od 70. let minulého století. Jeho prapočátky však sahají až do časů budování Bažovy korporace, jak popisujeme v předchozích kapito-

lách. Později se objevoval především v souvislosti s velkými firemními kampaněmi spojenými s využíváním dětské práce, apartheidem v Africe či negativním dopadem civilizace a pokroku na životní prostředí (12).

S postupem času se koncept CSR prohluboval a rozšiřoval až do dnešní podoby. V posledních deseti letech přibývá velkých organizací i menších podniků, které zahrnují do svých strategických plánů závazky chovat se eticky, zasazovat se o zlepšování kvality života zaměstnanců, mikro i makrookolí firmy. Veškeré aktivity odvíjející se od vytyčených závazků jsou samozřejmě založeny na principu dobrovolnosti a partnerství, a to tak, aby pro všechny zúčastněné strany znamenaly vítěznou strategii výhra/výhra (12).

CSR představuje dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se zainteresovanými stranami (Evropská unie, Zelená kniha 2001).

Klasický koncept CSR obvykle zahrnuje tři oblasti – ekonomickou (**Profit**), sociální (**People**) a environmentální (**Planet**) – nazývané také jako „3P“. Je však třeba podotknout, že CSR se neustále vyvíjí. Období hospodářské recese, do něhož světová ekonomika vstoupila v roce 2008, vyvolalo nové impulsy vyzdvihující v souvislosti s CSR oblastí, na něž se v době konjunktury příliš nemyslelo (např. firemní odpovědnost vůči státnímu rozpočtu). Jako vysoce důležitá se ukázala také dlouhodobá podpora oblastí, které jsou typické pro mikrookolí a vztahy v některých oborech podnikání.

V oboru podnikové informatiky je takovou oblastí bezesporu **sdílení znalostí a kapacit pro jejich rozvoj**. Ta má totiž bezprostřední vliv na zlepšování stavu jak vlastního odvětví, tak i vertikál, v nichž působí uživatelé informačních systémů a ostatní instituce či jednotlivci participující na výsledcích firmy (stakeholders). Sdílení znalostí a kapacit pro jejich rozvoj napomáhá především:

- eliminací informační a znalostní bariéry (o problematice asymetrie informací a znalostí podrobněji pojednáváme v kapitole V/5);
- vytvářením a poskytováním standardů a nejlepších praktik (Best Practices), které zefektivňují podnikové procesy a snižují náklady na jejich řízení;
- podporou systematického vzdělávání se zaměřením na výchovu nové generace odborníků nezbytných pro rozvoj oboru podnikové informatiky.

Synergické efekty plynoucí z uplatňování společenské odpovědnosti IT firem v oblasti sdílení znalostí a kapacit pro jejich rozvoj se samozřejmě promítají také do makrookolí a rozvoje celé společnosti, ať už jde o posilování zaměstnanosti absolventů škol na trhu práce nebo o podporu růstu podniků vyvíjením inovačních iniciativ v rámci odborné komunity.

PŘÍKLAD: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PŘEDNÍHO ČESKÉHO VÝROBCE ERP SYSTÉMŮ

ABRA Software je jedním z lídrů českého ERP trhu. V posledních letech dává viditelný prostor aktivitám, kterými naplňuje své strategické záměry v oblasti společenské odpovědnosti. Spoluvlastníci a vedení firmy chtějí ovlivňovat společensko-politické dění v zemi, cítí potřebu vyjádřit se k veřejným záležitostem a napomáhat obecně prospěšnými činnostmi k rozvoji oborového okolí i celé společnosti. Tím také motivují své zaměstnance k naplňování vyšších cílů a posilují jejich soudržnost s firmou.

Vztah politiky a podnikání vidí firma ve vzájemném respektu a podpoře. Proto také v roce 2010 vyzvala billboardovou kampaní české podnikatele, aby po chybě v legislativě z roku 2007 nepožadovali po státu navrácení peněz za platby sociálního pojištění. Společnost tak svou výzvou k toleranci chyby státu podpořila myšlenku nezneužívání chyb druhých a pozitivního přístupu v zájmu celé společnosti.

Součástí CSR konceptu ABRA Software je také „energetická odpovědnost“. Společnost se snaží do každého svého produktu implementovat moderní technologie, které umožňují poskytování služeb formou vzdálené správy. Tímto přístupem zákazníkovi šetří nejen finanční prostředky a čas, ale také usiluje o úsporu energetických zdrojů, které jsou nutné na dopravu a další činnosti spojené s výjezdem a servisním zásahem konzultanta.

Společnost je rovněž zakladatelem a pořadatelem soutěže **Diplomová práce roku**, iniciátorem a spoluvůdcem fakturačního formátu ISDOC, producentem volně šiřitelného softwaru ISDOC Reader a také podporovatelem soutěže Podnikatel roku, která každoročně vybírá a oceňuje nejúspěšnější průkopníky v oblasti podnikání. Tyto a další aktivity naplňují její koncept společenské odpovědnosti založený na kooperaci ziskové a neziskové sféry.

Společenská odpovědnost firmy zahrnuje nejen ekonomickou, sociální a environmentální oblast, ale obsahuje také podporu rozvoje oborového okolí sdílením znalostí a poskytováním kapacit k jejich rozvoji. Diplomová práce roku je soutěž, kterou společnost ABRA Software založila společně s Českou společností pro systémovou integraci v roce 2006. Jde o projekt zaměřený na podporu vysokého školství a zvyšování prestiže oboru podnikové informatiky a informačních technologií v České i Slovenské republice. Soutěž si klade za cíl umožnit nadaným studentům lépe vyniknout na akademické půdě a získat kvalitní uplatnění na trhu práce. V rámci soutěže dochází k tolik potřebné symbióze komerční sféry, reprezentované zakladatelskou společností a ostatními firemními partnery, s akademickou obcí, kterou zastupuje Česká společnost pro systémovou integraci a vysoké školy, které vysílají do soutěže studenty a odborné garanty. Odbornou úroveň soutěže dále zastrešují sdružení CACIO a ICT Unie. Práce finalistů posuzují hodnotící komise, v nichž zasedají přední osobnosti z oblasti IT, vysokého školství a zástupci vyhlášovatelů i odborných garantů. Dosavadní vývoj ukazuje, že prestiž soutěže neustále posiluje, proto také každoročně přibývá počet přihlašovaných prací.

ABRA Software je členem ICT Unie (dříve Sdružení pro informační společnost), kde prosazuje zavádění elektronických standardů pro výměnu dokumentů. Tím nejvýznamnějším počinem, u jehož zrodu společnost stála, bylo vytvoření společného formátu elektronické fakturace nazvaného **ISDOC** (viz kapitola VII/1).

6. Baťa a jeho podnikový informační systém v 21. století

Na závěr této kapitoly, v níž citujeme historické zkušenosti Tomáše Bati, jsme se rozhodli představit čtenářům Baťovu korporaci a její řízení podnikové informatiky tak, jak funguje v dnešní době.

V současné Bata Shoes Organisation (dále BSO), která působí v 60 zemích světa, pracuje cca 40 tisíc osob, dalších 15 tisíc je zaměstnáno ve spolupracujících organizacích. Společnost se zabývá výrobou a prodejem obuvi, punčochového zboží, zavazadel, kožené galanterie, doplňků, usní, pryže a pryžových výrobků.

Hlavní centrálou společnosti až do začátku druhé světové války bylo zlínské ústředí. Na začátku války se exilové vedení v čele s Tomášem Baťou juniorem přesouvá do Kanady. Jan Antonín Baťa, nevlastní bratr zakladatele, odchází do Jižní Ameriky.

V roce 1992 se firma vrací nazpět do Čech, ale její celosvětová centrála zůstává až do roku 1999 v Kanadě. V roce 2000 ji přesouvá současný ředitel společnosti, Thomas George Bata, do švýcarského Lausanne, kde sídlí dodnes.

Majoritním vlastníkem veškerých firem BSO je společnost Compass. Jejími akcionáři jsou členové Baťovy rodiny. Propojenost jednotlivých „baťovských“ společností však není patrná pouze v provázaném vlastnictví. Klíčovým prvkem stále velmi uzavřeného systému je multikulturní prostředí, které integruje jednotlivé části organizace. Pomyslným mostem napříč strukturou BSO je idea sdílení znalostí a mezinárodního využívání lidského kapitálu organizace.

Společnost je výrazně diverzifikována a decentralizována. I když funguje v multikulturním prostředí, nepodléhá etnocentrickým tendencím, které by ovlivňovaly její uspořádání nezávisle na skutečných kompetenčních potřebách a potenciálu jednotlivých národních poboček. Vznik případných paralelních subkultur by také ohrožoval sdílení celofiremních hodnot. Přílišná divergence (nepřehlednost, nízká kontrolovatelnost) může být stejně nevýhodná jako unifikace firmy (nepružnost, izolovanost a zranitelnost).

Proč nelze zůstat u všech původních zásad řízení

Původní předválečnou zásadou bylo přenášet jednotný model řízení do všech zemí, kde firma působí. V některých latinskoamerických pobočkách společnosti se dodnes staví továrny podle prvorepublikových plánů ze Zlína, jen strojní vybavení je modernější. I v původním modelu byla zohledňována geografická a kulturní specifika, avšak jejich vliv nebyl natolik významný jako potřeba společnosti expandovat na různých trzích.

Tato různost byla determinována především úrovní průmyslové a společenské vyspělosti dané země. Baťa v té době mohl postavit továrnu, obchod nebo školu, která mu dokázala připravit zaměstnance. Vzdělávání, i když z dnešního pohledu často velmi omezené, bylo především v méně rozvinutých regionech významnou konkurenční výhodou. Zásadní proměna

industriálního světa počátku 20. století v současnou globalizovanou informační společnost je hlavní příčinou, proč původní Baťův systém ve své komplexní aplikaci jednotných zásad není v dnešní době životaschopný. Evoluční tlaky přirozeně platí i zde. Chce-li být společnost úspěšná, musí více respektovat princip multikulturality (13).

Standardizace procesů a sdílení nejlepších praktik

V současné BSO jsou principy standardizace vymezeny spíše jen rámcově. Přesto jsou si procesy a činnosti v jednotlivých pobočkách velmi podobné. Uzpůsobují se především díky sdílení nejlepších praktik napříč celou korporací. Ve firmě sice neexistuje nadřazená struktura, která by ostatním součástem předkládala „optimální model fungování“, i přesto jsou však nejlepší praktiky efektivně předávány a uváděny do praxe. Globální myšlenky se díky vysoce vyspělé firemní kultuře snadno stávají lokálními a naopak.

Výhodou takovéto globální firemní kultury, která je primárně pouze nositelkou vizí, cílů a obecných principů, je, že bez jakéhokoliv striktního nařizování dává lidem možnost otevřeně uplatnit své znalosti a zkušenosti, čímž zároveň podporuje jejich integritu a loajalitu vůči svému zaměstnavateli.

Organizační struktura v multikulturním prostředí

Celý koncern BSO je rozčleněn do čtyř správních celků (tzv. Meaningful Business Units):

- Bata Europe (evropský region a mezinárodní franchising)
- Bata EM3 LatAm (Jižní Amerika)
- Bata EM Asia/Africa – Pacific (Asie, Afrika, Austrálie, N. Zéland a Tichomoří)
- Bata Industrials

Toto rozdělení není ani tak dáno geografickým uspořádáním jako spíše stupněm specifických obchodních a výrobních aktivit. První tři správní celky zastřešují obchodní a výrobní aktivity společnosti pro běžný trh. Bata Industrials je společnost, která se soustřeďuje především na vývoj, výrobu a prodej speciální účelové obuvi a punčochového zboží.

Celosvětová centrála, sídlící ve švýcarském Lausanne, je spíše koordinačním než řídicím orgánem celé struktury. Tento způsob organizace společnosti je silně podporován využíváním zdrojů a potenciálu v rámci multikulturního prostředí, v němž se neprosazují etnocentrické tendence. Na tomto principu se pak daří efektivně využívat potenciálu jednotlivých poboček. Jedním z takových příkladů je vytváření mezinárodních řešitelských a realizačních týmů pro oblast IT a jejich aplikaci pro plánování a řízení výroby a logistiky, produktového marketingu, obchodní činnosti, řízení lidských zdrojů a podpory manažerského rozhodování.

Jak se řídí IS/ICT v současné Baťově korporaci

Principy řízení celé korporace se samozřejmě promítají i do oblasti podnikové informatiky. IT oddělení, která se nachází v každé ze společností BSO, jsou do značné míry autonomní a mají velkou volnost při rozhodování o použití konkrétních technologií a systémů. Celou tuto oblast zastřešuje ředitel a vedení IS/ICT, sídlící v ústředí BSO v Lausanne, které dává pouze doporučení k použití konkrétních aplikací. Pro vedení firmy jsou totiž rozhodující výsledky a nikoliv prostředky, jimiž se k nim IT manažeři dopracují.

Významnou roli při řízení podnikové informatiky má IT oddělení zlínské pobočky BSO, které po technické stránce zajišťuje podnikání firmy v České republice, Polsku a na Slovensku. V rámci volné spolupráce však jeho činnost přesahuje hranice regionu i evropského kontinentu. Ze Zlína je zabezpečována např. správa a hostování webových aplikací určených pro elektronický obchod, a to pro většinu ostatních zemí, kde BSO působí. Zlínští pracovníci se starají nejen o běh aplikací, ale i o celou infrastrukturu, která je s ním spojená, dále o údržbu a vývoj některých částí systému.

IT oddělení zlínské pobočky má celkem 10 pracovníků, kteří obsluhují více jak 2 000 uživatelů po celém světě. Jde přitom o různé skupiny pracovníků – 150 jich působí na centrále, více jak 300 vede nebo zastupuje jednotlivé prodejny, dalších 700 pracovníků, zejména prodavačů, používá pokladní systém. Největší skupinu představuje cca 1 000 zaměstnanců, kteří pracují s firemním intranetem.

Zlínské IT oddělení je rozděleno na dvě části: první se zabývá vývojem, druhá správou systémů. Jeho nejbližším partnerem uvnitř BSO je tzv. Bata Home, které se zabývá obchodními a marketingovými procesy a jejich automatizací v rámci informačního systému.

Podobně velkých a významných IT oddělení se v celé korporaci nachází jen několik, srovnatelné je např. chilské, které zajišťuje IS/ICT pro oblast Latinské Ameriky.

Jádro problému nebo podnikového informačního systému?

Informační systém BSO se skládá z několika subsystémů, jejichž úlohou je naplňovat potřeby organizace z hlediska zaměření hlavních činností, podpory obchodního modelu a lokálních specifik. Společnost si podstatnou většinu součástí informačního systému vyvíjí sama za účasti týmu vlastních odborníků. Výjimkou jsou pouze oblasti, které podléhají legislativě, jako např. účetnictví a mzdová agenda. Standardní ERP systémy typu SAP tedy společnost vůbec nepoužívá.

Jádro, kolem něhož jsou budovány další podnikové aplikace, představuje tzv. Komerční systém. Ten byl vyvinut na míru již v sedmdesátých letech a spuštěn do ostrého provozu v roce 1978. Komerční systém je jednou z mála oblastí IT, která je striktně dána managementem firmy a IT pracovníci ji nesmí z aplikačního hlediska nijak měnit. Používá se takřka v původním stavu

dodnes v rámci celé korporace. Pouze některé jeho technologické vlastnosti byly upravovány tak, aby byl použitelný i v současných podmínkách.

Komerční systém byl původně vyvinut v programovacím prostředí Cobol a implementován na mainframovou platformu IBM. Vzhledem k tomu, že využíval pro ukládání dat souborový systém, bylo nutné napojit jej na tabulky relační databáze. K tomuto účelu dobře posloužila databázová platforma IBM DB2, která nyní tvoří důležitý opěrný bod celého mainframového řešení (viz kapitola II/6).

Nespornou výhodou Komerčního systému oceňovanou všemi uživateli je jednotná verze pravdy poskytovaná prostřednictvím naprosto stejných sestav, ať už jsou pořizovány v jakékoli zemi. Nevýhodou je jeho uzavřenost vůči okolnímu světu, a tím i nemalé náklady na jeho údržbu a napojování na aplikace pro řízení ostatních agend. Další problém určený k řešení IT specialistům přinesla až do osmdesátých let přetrvávající omezená kapacita systémů a kartotékových databází.

Tvůrčí aktivitou k využití otevřených technologií

Chce-li BSO zachovat své tradiční postupy a procesy, pak se jí vyplatí budovat silná IT oddělení. Specialisté motivovaní volností podněcující tvůrčího ducha jsou pak každodenně stavěni před výzvy, kterým by v jiných organizacích nečelili. Ty jim umožní vytvářet zcela originální postupy a aplikovat dle svého uvážení takové informační technologie a systémy, které jsou pro řešení daného problému optimální. A vzhledem k tomu, že požadovaného optima těžko dosáhnou hned „prvním pokusem“, nutí je daná situace neustále usilovat o inkrementální inovace, čímž zdokonalují nejen řízení firmy, ale také sami sebe. Daří se jim napříč organizací vytvářet takovou znalostní základnu, kterou by při implementaci a udržování standardních řešení těžko vybudovali.

Není proto divu, že k hlavním IT nástrojům používaným v BSO patří technologie s **otevřeným zdrojovým kódem** (open source). K těm nejfrekventovanějším patří Debian GNU/Linux, CentOS GNU/Linux, request tracker Bugzilla, programovací jazyk Perl a databázový stroj PostgreSQL.

První příklad, který stojí za to uvést, se týká pokrytí části nejdůležitějšího podnikového procesu. Tím je prodej, a právě na něj je zaměřena většina sil IT oddělení.

Žádný z prodejních kanálů organizace se neobejde bez masivní podpory IT aplikací, vývojevých a servisních pracovníků. Středem pozornosti se cca před osmi lety staly prodejny v regionu střední Evropy, pro něž bylo nutné vybrat nový operační systém, který by co nejvíce zjednodušil a zefektivnil jejich správu a provoz pokladen.

Čeští IT specialisté se tehdy rozhodli pro platformu Linux, která sice skýtá určitá omezení, za to ale nabízí rozsáhlé možnosti pro správu takového řešení. Volba Linuxu přinesla společnosti vysoce efektivní způsob řízení hardwaru i celé infrastruktury na prodejních. Dnes stačí pouze tři pracovníci (dva se starají o prodejny, jeden o pokladní systém) na to, aby zabezpečili celou

prodejní síť, do níž vstupuje asi 800 uživatelů. Jen pro srovnání: Komerční systém zabezpečují rovněž tři pracovníci, systematicky s ním však pracuje pouhých 30 uživatelů.

Dalším příkladem efektivního využití otevřených technologií je aplikace request tracker, sloužící k evidenci požadavků. Společnost používá nástroj Bugzilla. V současnosti eviduje sedm tisíc dotazů ročně, a to nejen od interních zaměstnanců, ale také pracovníků organizací, jež jsou obchodními partnery BSO. V této aplikaci jsou zakomponovány také analytické nástroje, které umožňují sledovat kumulaci požadavků od konkrétních uživatelů. IT oddělení má na starosti nejen vyřízení všech dotazů, ale v akutních případech je k dispozici také na telefonu jako servisní podpora pro pracovníky prodejní sítě.

Jak se vypořádat s více různými podnikovými aplikacemi

V současné Baťově korporaci funguje mnoho dalších podnikových aplikací s různou úrovní rozsahu, důležitosti a uživatelských nároků. Zajistit jejich vzájemnou provázanost tak, aby spolu komunikovaly a poskytovaly pravdivé údaje, rozhodně není jednoduché. V některých případech pomůže centralizace, jako např. při budování webu. Ten začala zlínská pobočka nejprve vyvíjet pro potřeby středoevropského regionu. Od roku 2005 však k jeho uživatelům přibýly také další součásti korporace po celém světě. Hostování probíhalo na serverech v rámci české pobočky, ale stále se jednalo o několik samostatných webových aplikací. Proto došlo v roce 2007 ke sjednocení všech webů do jednoho systému, což významně usnadnilo správu a snížilo náklady na údržbu. Obtíže ovšem nastávají v oblasti rozvoje, neboť je třeba vyhodnocovat více požadavků z různých částí světa a zpracovávat je do jednotného řešení.

Ve většině ostatních případů se firma drží svého principu decentralizace. Aplikace jsou obvykle napojovány prostřednictvím webových služeb, popř. jsou použity pevné můstky, jako při integraci externích agend do Komerčního systému. Hlavním jednotícím prvkem je firemní intranet, na nějž jsou směřovány všechny důležité sestavy a výstupy z podnikových systémů. To se týká také popisů jednotlivých událostí a metodik jejich řešení. Veškeré tyto charakteristiky jsou udržovány prostřednictvím Wiki konceptu. Dokumenty sice nejsou nijak standardizovány, veškeré změny a úpravy jsou ale archivovány a lze v nich vyhledávat na principu fulltextu. Tato znalostní báze dostupná všem pracovníkům na firemním intranetu tvoří nedílnou součást integračních aktivit a samozřejmě představuje neocenitelný přínos pro všechny zaměstnance BSO.

Teorie a praxe podnikových informačních systémů

Co se dozvíte v této kapitole

- Jakou roli hraje v podniku strategické a procesní řízení
- Jak uplatnit informační strategii v procesně řízené organizaci
- Jak správně rozumět podnikovým informačním systémům
- Jak by měl informační systém podporovat konkurenceschopnost podniku
- Základy klasifikace podnikových informačních systémů

1. Strategické řízení jako podmínka úspěšného podnikání

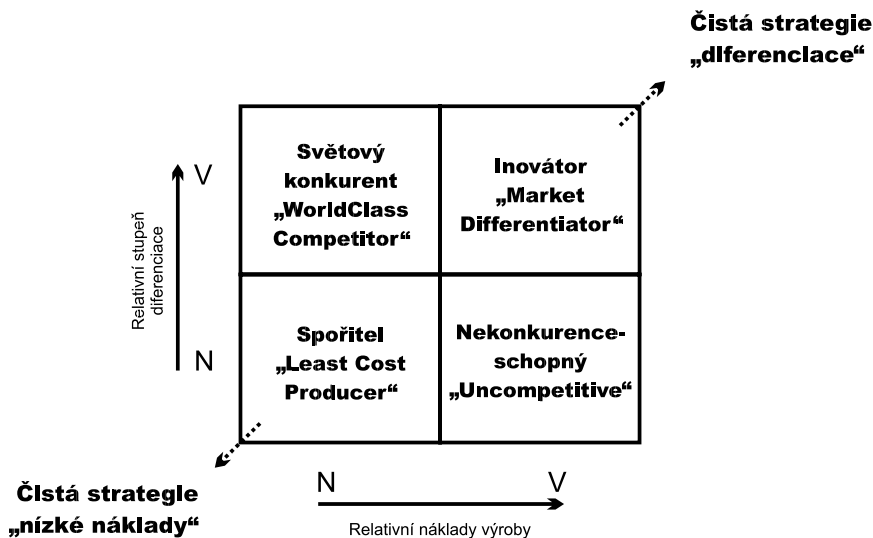
Výrobní, obchodní i neziskové organizace bývají zakládány proto, aby naplňovaly své poslání (a realizovaly zisk, popř. plnily nekomerční služby). „Otcové zakladatelé“ jím obvykle vyjadřují smysl existence svého podniku, a to nejlépe charakteristikou vztahu k zákazníkům a vlastním pracovníkům. Poslání by mělo být dlouhodobě platné, nejlépe pak v podobě stručného hesla (Mission) či veřejného prohlášení (Mission Statement), které by jednoduše a pozitivně charakterizovalo konání společnosti. Poslání by dále mělo korespondovat se základními strategickými představami – vizemi podnikového managementu, které vyjadřují představu budoucího stavu v podobě obecně formulovaného cíle. Vize pak tvoří hlavní východisko pro formulaci strategických cílů a celopodnikové strategie (Corporate Strategy) – cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Strategické cíle již konkrétně vymezují žádoucí stav organizace v daném čase. Jejich formulace se proto řídí pravidlem **SMART** (Specific, Measurable, Accurate, Realistic, Time-bound), podle něhož musí být každý strategický cíl přesně stanovený, měřitelný, výstižný, realistický a časově ohraničený.

Celopodniková strategie je souhrnem klíčových manažerských rozhodnutí vyplývajících ze zevrubné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace, disponibilních zdrojů k zamýšlené činnosti, jednotlivých oblastí, které je třeba řídit, apod. Definovaná celopodniková strategie tvoří vrchol hierarchického uspořádání podnikových strategií. Na ni pak navazuje úroveň

obchodních strategií, a to pro každou vymezenou podnikatelskou oblast, resp. strategickou obchodní jednotku (SBU).

SBU (Strategic Business Unit) je charakterizována cílovou skupinou zákazníků a jejich potřebami, které chce organizace uspokojovat. Na SBU se člení ziskové i neziskové organizace nabízející více produktů či služeb pro různé trhy. Strategické obchodní jednotky mají v podstatě oddělené strategické plánování a mohou uplatňovat vlastní strategie. Ty pak můžeme nazvat jako **konkurenční**, neboť jsou nástrojem pro udržení konkurenceschopnosti organizace. Ta pak na trhu buď rozvíjí a diferencuje své produktové portfolio, nebo čelí „protivníkům“ snižováním nákladů. Mezi těmito dvěma protichůdnými strategiemi existuje celá řada kombinací, které v podstatě odrážejí vztah mezi relativní úrovní diferenciací a náklady na produkci. Vytváření kombinovaných konkurenčních strategií se ale potýká s problémem odlišného důrazu na klíčové konkurenční faktory, jimiž jsou: náklady, kvalita, inovace, výkonnost a flexibilita (14).

Od strategických záměrů celku pak jednotlivé organizační složky podniku odvodí vlastní specifické (funkční) strategie. Ty jsou zaměřeny na činnosti, které v rámci liniové organizační struktury vykonávají jednotlivá podniková oddělení. Marketingové oddělení má svou marketingovou strategii, výroba se řídí výrobní strategií, IT oddělení vychází z informační strategie atd.



OBRÁZEK 1 Příklad návrhu kombinované konkurenční strategie (15)

Bohužel tento způsob strategického řízení (pokud vůbec nějaký v podniku existuje) neodpovídá potřebám moderních síťových učicích se organizací. Liniová organizační struktura takových společností se často dostává do konfliktu s požadavky na řízení podnikových procesů, které tuto strukturu přesahují, a nelze je tedy dobře spravovat v rámci jednotlivých podnikových úseků. Strmá vertikálně orientovaná hierarchie podnikových strategií brání procesnímu řízení stejně tak jako strmá organizační struktura.

Tvrdí konkurenční boj nutí podniky hledat nové manažerské přístupy (process management) a řídicí metody respektující procesní orientaci podniku (constraint management). Novým přístupům a metodám ale musí samozřejmě odpovídat způsob strategického řízení. Zásadní otázka tedy zní:

Jak správně uskutečňovat celopodnikovou strategii, aby se efektivně promítala do řízení podnikových procesů a zajistila tak odpovídající produkt pro zákazníka?

Než na tuto otázku odpovíme, zkusme nejprve shrnout hlavní obecné příčiny neúspěchu při realizaci celopodnikové strategie a jejího promítání do řízení podniku.

1. V mnoha podnicích je celopodniková strategie chápána jen jako formulace vizí a přání, které nenajdou naplnění při každodenní činnosti.
2. Celopodniková strategie není promítána do cílů práce jednotlivců či týmů.
3. Zaměstnanci často nejsou o strategických cílech a postupech managementu informováni nebo jim nerozumí či nesdílí potřebu tyto deklarované cíle naplňovat v zájmu celku.
4. Strategické rozhodnutí může vyvolat protichůdné změny v procesech, ukazatelích výkonnosti a management neumí vždy s těmito rozpory správně naložit. Typickým příkladem je nasazení nového informačního systému, což vyvolá vyšší investiční a provozní náklady a současně zlepší řízení podnikových procesů.
5. Vrcholový management nedokáže odpovídajícím způsobem reagovat na zpětnou vazbu plynoucí ze strategických rozhodnutí. Opět můžeme uvést příklad z oblasti informačního systému:
 - a. Nepodstatná reakce může vyvolat nežádoucí změnu strategického rozhodnutí. Není výjimkou, že v menších podnicích dokáže jedna osoba významně ovlivnit pořízení informačního systému podle svého lokálního zájmu (např. účetní).
 - b. Zpětná vazba nenajde odezvu u vrcholového managementu. Typickým příkladem je prosazení názoru managementu při výběru informačního systému bez respektování připomínek vlastníků procesů.
6. Mezi operativními cíli realizace důležitých podnikových agend, jako je účetnictví, rozpočtování či controlling, neexistuje návaznost na strategické záměry podniku.

2. Procesní řízení

Úspěšné podnikání moderních síťových učicích se organizací je podmíněno podporou kontinuálního zlepšování na všech úrovních jako odpovědí na dynamicky se proměňující podnikatelské prostředí. Nestačí tedy pouze snižovat náklady a zlepšovat úroveň manažerského rozhodování. Základem pro dlouhodobý stabilní růst firmy a její konkurenceschopnost na trhu je systematické a dlouhodobé řízení inovací.

Podnik řídí inovace zejména v oblasti výrobků a služeb, spolupráce s partnery a podnikových procesů. Tyto typy inovací jsou vnitřně propojeny a navzájem se ovlivňují. Každý typ inovace má proto dopad na podnikové procesy.

Řízení inovačního cyklu přímo nevyžaduje realizaci nových procesů ve všech částech podniku. Předpokládá ale pružné zakomponování požadovaných změn, a to včetně tzv. Best Practices – nejlepších praktik – standardizovaných postupů odrážejících zkušenosti s řízením podnikových procesů.

Typickým příkladem je použití nejlepších praktik při inovaci procesů, které jsou ovlivňovány legislativními regulacemi, např. v oblasti financí, účetnictví nebo lidských zdrojů. Nedávalo by totiž smysl vyvíjet nové procesy pro zpracování těchto agend. Best Practices však najdou uplatnění i při inovaci klíčových procesů hodnototvorného řetězce firmy, tedy těch procesů, které přímo ovlivňují konkurenceschopnost organizace na trhu. Zásadní význam pak má distribuce Best Practices při řízení výroby, dodavatelského řetězce a vztahů se zákazníky (16).

Klíčovou roli při implementaci nejlepších praktik, a tedy při zlepšování podnikových procesů hrají moderní informační systémy. V první řadě však podnik musí radikálně změnit způsob své organizace a řízení – projít transformací z funkčně orientované organizace na procesně řízený podnik. Tato změna je předmětem zavedení procesního managementu. Na organizaci je pak nahlíženo jako na soubor podnikových procesů, které prostupují jednotlivými odděleními a dodávají své výstupy interním či externím zákazníkům podniku. Procesní organizace se snaží řídit práci jako ucelený proces, který je dekomponován na jednotlivé, vzájemně logicky provázané podprocesy (strom procesů). Procesní organizace se skládá jednak z organizační struktury, která je tvořena procesní strukturou firmy (horizontální), útvarovou strukturou firmy (vertikální, jednoznačně podporující procesní strukturu), a dále ze systému řízení firmy, tzn. procesního řízení (17).

Podle ISO 9000 (18) je proces definován takto:

Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

Doplňme, že u zmíněné přeměny vstupů na výstupy je podstatné **vytváření přidané hodnoty pro zákazníka**.

Proces má tyto základní charakteristiky:

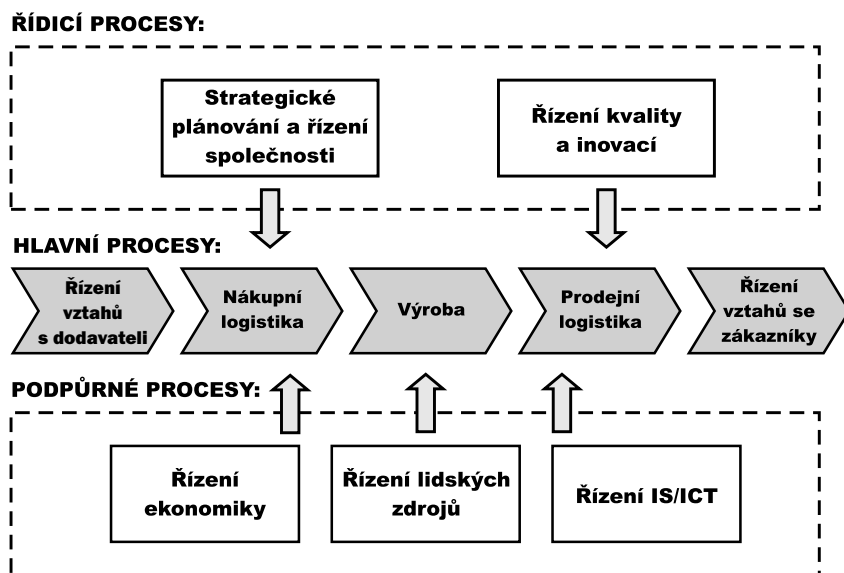
- Je opakovatelný, pokud je standardizován
- Jeho výstupem je produkt nebo služba s přidanou hodnotou
- Je měřitelný parametry, jako jsou kvalita, náklady, průběžná doba apod.
- Má svého vlastníka – osobu či pracovní tým, který má nad jeho fungováním kontrolu a který je odpovědný za jeho provoz a zlepšování
- Má svého zákazníka – interního nebo externího
- Je jasně vymezen jeho začátek a konec a návaznost na další procesy

- Využívá podnikové zdroje (finanční, hmotné, lidské)

Procesy můžeme rozdělit do tří kategorií:

- **Řídící procesy** (strategické plánování, řízení kvality a inovací) – zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů.
- **Hlavní procesy** (výroba, logistika, řízení vztahů se zákazníky) – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka, jsou tedy součástí hodnototvorného řetězce organizace.
- **Podpůrné procesy** (ekonomika, řízení lidských zdrojů, IT) – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají hmotné i nehmotné výstupy, přitom ale nejsou součástí hodnototvorného řetězce.

Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat fungování organizace. Přitom je třeba respektovat, že všechny důležité změny se provádějí odshora. Procesní řízení organizace proto začíná na její strategické úrovni, a to stanovením strategických cílů a postupů (strategií), jak těchto cílů dosáhnout. Na tomto základě pak dochází k definování hlavních podnikových procesů. Tyto tzv. procesní aktivity jsou založeny na procesních modelech a jsou implementovány uvnitř i napříč organizací. Hlavní a podpůrné procesy jsou pak řízeny a integrovány prostřednictvím informačních systémů (ERP – Enterprise Resource Planning, CRM – Customer Relationship Management a SCM – Supply Chain Management).

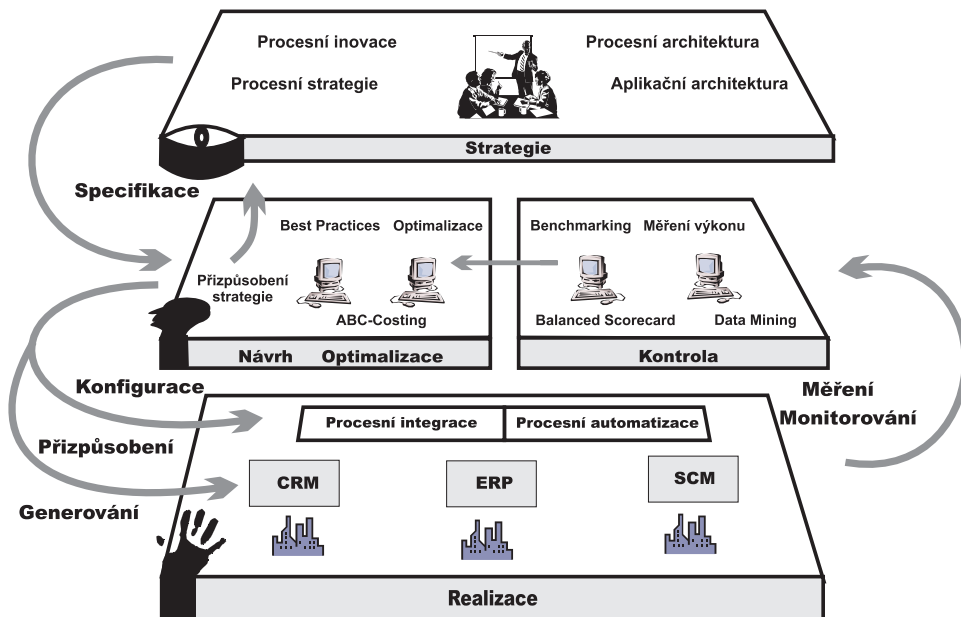


OBRÁZEK 2 Hodnototvorný řetězec, řídicí a podpůrné procesy výrobního podniku (19)

Podnikové procesy jsou dále měřeny a kontrolovány. Jsou-li zjištěny rozdíly mezi klíčovými výkonnostními indikátory (KPI – Key Performance Indicators), stanovenými na strategické úrovni, a skutečnými hodnotami KPI, pak je zahájeno zlepšování procesů. Pokud ale došlo k zásadním proměnám okolí nebo vnitřních podmínek podniku, potom je situace řešena na strategické úrovni.

Klíčem k úspěšnému řízení síťových učících se organizací je jejich procesní orientace, která respektuje nutnost průběžných inovací podnikových procesů jako základní podmínku dlouhodobé konkurenceschopnosti a možnosti moderních informačních systémů.

Procesně řízená organizace může rychle reagovat na okolní změny a získává tak širokou adaptabilitu, která je nutná zejména pro efektivní fungování v síťové struktuře. Tlak na změny je totiž vyvoláván právě existencí firmy v síti. „Spouštěcím mechanismem“ změny přitom může být celá řada nejrůznějších aspektů, jako například nově přichodzí zákazník, dodavatel, nová tržní příležitost, nabídka moderní technologie, akvizice jiného podnikatelského subjektu apod.



OBRÁZEK 3 Procesní model tříúrovňové architektury podle IDS Scheer

Síťová učící se organizace se z hlediska procesního řízení musí vyrovnat s tím, že ne všechny procesy může její management plně ovládat. Role vlastníka je přitom klíčová, pokud jde o efektivní řízení procesu a jeho optimalizaci. Z tohoto důvodu dále rozlišujeme:

- **Interní procesy**, které má management podniku plně pod kontrolou a může jim přidělit vlastníka – manažera odpovědného za jejich chod a inovaci.

- **Externí procesy**, u nichž není přesně definovaný vlastník a jejichž efektivní řízení nemá management podniku plně pod kontrolou. Jedná se o procesy spadající do oblasti řízení vztahů se zákazníky a řízení dodavatelského řetězce.

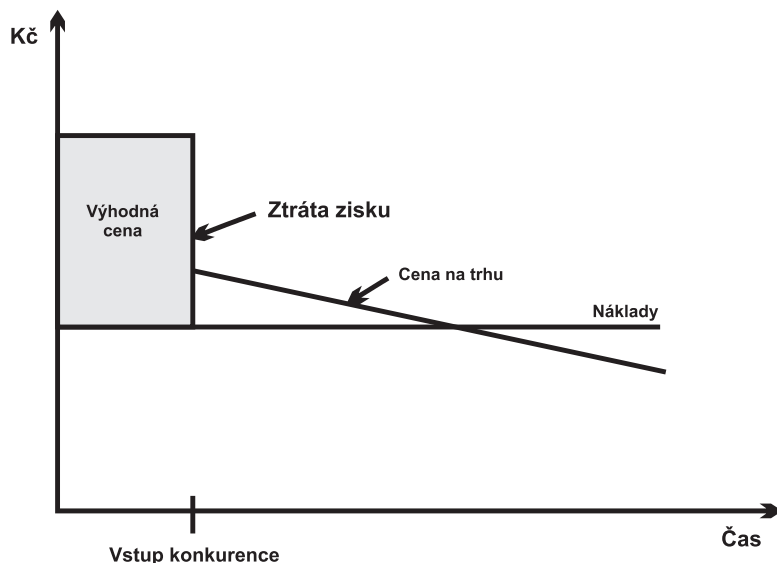
Efektivní řízení podnikových procesů, ať už jsou definovány jako interní nebo externí, významně omezuje funkční organizační struktura podniku. Tradiční způsob uspořádání do linie podnikových úseků může jen velmi obtížně podpořit průběžnou inovaci všech činností v procesech. Jde zvláště o ty procesy, které průřezově prostupují celým podnikem (např. logistika). Podniky řízené prostřednictvím funkční organizační struktury jsou pak ve srovnání s procesně řízenými organizacemi schopny uspokojit pouze krátkodobé potřeby, nikoliv však zajistit dlouhodobý úspěch na trhu.

Procesní orientace totiž přináší podnikům klíčovou výhodou, která je nezbytná pro zabezpečení jejich dlouhodobé konkurenceschopnosti. Umožňuje jim hledat globální omezení. V tomto smyslu lze za důležitý považovat pohled na podnikovou realitu paradigmatickým řetězením činností v průběhu podnikových procesů. Právě na tento řetězec lze dobře aplikovat metriku směřující ke globální optimalizaci.

Klíčovým rysem procesního řízení je orientace na tok, přičemž platí:

1. Jednotlivé procesy je třeba hodnotit podle vlivu na celkový průtok.
2. Pro celek i jednotlivý proces je nutné používat stejná měřítka.

V praxi je totiž velmi časté, že rozhodnutí jsou přijímána ve prospěch dosažení lokálního cíle sledujícího často právě snižování nákladů. Jako příklad lze uvést minimalizaci nákladů při nákupu surovin, materiálu či služeb, což ve svém důsledku ještě ale nemusí nutně znamenat, že



OBRÁZEK 4 Finanční efekty způsobené pozdní reakcí (21)

to způsobí i růst toku peněz do podniku od jeho zákazníků, protože takto vybraný dodavatel nemusí být nejspolehlivější co do času nebo kvality. Tento přístup lze interpretovat obdobně, jako kdybychom u řetězu chtěli minimalizovat jeho celkovou hmotnost, která je dána sumou hmotností jeho jednotlivých článků, a snažili se odlehčit každý z nich. V podniku totiž předpokládáme, že celková suma uspořené nákladů vychází z jednotlivých, lokálně uspořené nákladů (20).

Když se ale na podnik a optimalizaci činností podíváme paradigmatickým TOC (Teorie omezení), pak u téhož řetězu namísto hmotnosti budeme zjišťovat jeho pevnost. Při hledání cesty k optimalizaci průtoku podniku nám tato analogie velmi pomůže. Celková pevnost řetězu není totiž dána sumou pevností jednotlivých jeho článků, ale záleží na pevnosti toho nejslabšího.

Nejslabší část řetězu (procesu) brání zvýšení jeho pevnosti (průtoku v podniku) a představuje omezení (constraint). Celý tento přístup bývá v porovnání s výše uvedeným nákladovým přístupem (cost world) označován jako „throughput world“ (21).

Procesně řízená organizace je schopna analyzovat své vlastní nejužší místo. To jí umožní efektivně plnit jak krátkodobé potřeby, tak i dlouhodobě úspěšně konkurovat na trhu.

K realizaci procesního řízení je třeba vytvořit odpovídající rámec – tzv. procesní architekturu. Ta má sloužit ke zpracování informací, jež jsou potřebné pro rozhodování o změnách. Změny v organizaci se uskutečňují v několika klíčových dimenzích, které by měla procesní architektura zohlednit. Můžeme je vyjádřit otázkami:

- Proč? – strategie organizace, která zahrnuje cíle, metriky, identifikované problémy a příležitosti.
- Kdo? – organizační struktura, oddělení, role, lidé a interní a externí interakce mezi těmito subjekty.
- Kdy? – komunikace, kdy a za jakých pravidel spolu jednotlivé funkční komponenty organizace komunikují a vyměňují si informace.
- Kde? – lokalizace jednotlivých součástí organizace a nasazení podpůrných IS/ICT.
- Co? – popis tříd dat a informací, které jsou potřebné pro vykonávání aktivit a pracovních postupů tak, jak jsou specifikovány podnikovými procesy, a jejich návaznost na data v informačních systémech.
- Jak? – nejdůležitější aspekt pohledu organizace, který sdružuje všechny předchozí dimenze a umožňuje v nich řídit změnu. Je jím právě procesní pohled, který definuje vykonávané činnosti v organizaci (22).

Všechny tyto dimenze jsou v ideálním případě součástí podnikového informačního systému, což výrazně zjednoduší řízení změn v organizaci. Moderní informační systém může být účinným nástrojem napomáhajícím při procesní analýze, a to díky jeho provázanosti s objekty zkoumání. K těm nejdůležitějším patří:

1. Elementární logika procesu – je sledována z hlediska obsažených podprocesů, procedur a jejich provázanosti, využití Best Practices a úrovně standardizace.
2. Variantnost – ověřuje se, v kolika variantách může proces fungovat a zda jej lze centralizovat z hlediska využití zdrojů.
3. Činnosti bez přidané hodnoty – jsou analyzovány nadbytečné podprocesy a procedury, a to z hlediska toho, zda přidávají hodnotu výslednému produktu.
4. Spokojenost zákazníka – nejčastěji je sledována spokojenost s celkovým produktem společnosti.
5. Chybovost – je zkoumána z hlediska efektivnosti vynaložených nákladů a vlivu na hodnotu vytvořeného produktu, platí tedy, že cílem realizace procesu je kvalita, za niž je zákazník ochoten zaplatit.
6. Informační potřeby procesu – dávají odpověď na otázku, zda je stávající zabezpečení IS/ICT dostatečné a jaký typ inovace informačního systému přichází v úvahu (22).

V procesně řízené organizaci se moderní informační systém nejčastěji využívá ke standardizaci podnikových procesů, což dokládá následující případová studie.

PŘÍPADOVÁ STUDIE: STANDARDIZACE PROCESŮ V DŘEVAŘSKÉM PRŮMYSLU

Dřevozpracující družstvo Lukavec (DDL) patří ke špičkovým podnikům svého oboru v České republice. Podnik včetně dceřině společnosti zaměstnává 950 pracovníků (2010) a dosahuje obrátu 2 mld. Kč. Disponuje dvěma provozovnami (Lukavec, Humpolec) včetně skladů a pěti maloobchodními prodejny.

Podnik se zaměřuje na komplexní zpracování dřevní hmoty. Začíná procesem pořezání surového dřeva na řezivo, což v celkovém součtu představuje asi 10 % činnosti společnosti. Největší částí výrobního programu pak tvoří výroba dřevotřískových desek (50 %) a výroba MDF desek (40 %), které představují plnohodnotnou multifunkční alternativu masivního dřeva využitelnou pro výrobu konstrukcí nábytku a vnitřního vybavení. Hlavními zákazníky jsou výrobci nábytku (včetně stavebních firem) a velkoobchody, přičemž 50 % produkce jde na export.

Jak funguje dřevozpracující výroba

Proces plánování výroby se odvíjí od finálního určení zpracované suroviny, která může jít přímo do prodeje či k dalšímu zpracování. Surové řezivo (nesušené, hoblované) jde do skladu, dále se suší, pak jde opět do skladu a nastává fáze hoblování.

Odpad z výroby řeziva (štěpky, piliny a hobliny) a další materiály dodávané zvenčí se používají jako surovina do středně zhuštěných dřevovláknitých desek (MDF – Medium Density Fibreboard). Odpad ze zpracovaných MDF desek a další typy odpadů zvenku (piliny, surové kmeny atp.) jdou pak do dřevotřískových desek.

Jak surové dřevo, tak základní formáty MDF i dřevotřísky mohou být samostatně prodávány nebo dále zpracovány. Z desek typu MDF a dřevotřísky se dále odvíjí šest typů

výrobních řad: deska surová, deska naformátovaná, deska laminovaná, deska laminovaná nařezaná na rozměry anebo nábytkové dílce.

Nábytkové díly nejsou prodávány přímo koncovým odběratelům, proto jsou baleny pouze na paletách a ani k nim nejsou přidávány kovové díly. Jsou prodávány např. odběratelům ve Švédsku, kteří z nich pak tvoří kompletní vlastní výrobky. DDL tedy celkově vyrábí patnáct výrobních skupin.

Standardizace procesů pomocí informačního systému

V roce 2001 se společnost rozhodla nasadit nový ERP systém. Vybrala řešení IFS Aplikace, které disponuje širokou funkcionalitou ve výrobě a logistice a používá robustní databázovou platformu Oracle.

Jiří Majer, předseda družstva, k realizovanému projektu uvádí: „*Cestu standardizace podnikových procesů pomocí informačního systému jsme zvolili z několika důvodů. Jedním z nich je to, že společnost DDL značně roste. Od roku 1990 se obrat společnosti zvýšil osminásobně, zvyšuje se také výkon a rozšiřuje sortiment produkce. Tento růst organizace často nestačí sledovat. Pak ale nezbyvá, než čas od času růst firmy zastavit a věnovat se mapování a zlepšování procesů, abychom je vyladili na nové podmínky.*“

„*Velmi často, zejména při hlubších změnách, s sebou tato činnost nese i negativní jevy, jako je strach lidí ze ztráty zaměstnání, způsobený změnou procesů, apod. Samozřejmě máme procesy společnosti díky normě ISO, která byla zavedena v roce 2005, zmapovány. Problémem je to, aby veškeré procesy byly skutečně zvládnuty a řízeny a jejich využití k řízení nebylo jenom „jako“,*“ dodává Jiří Majer.

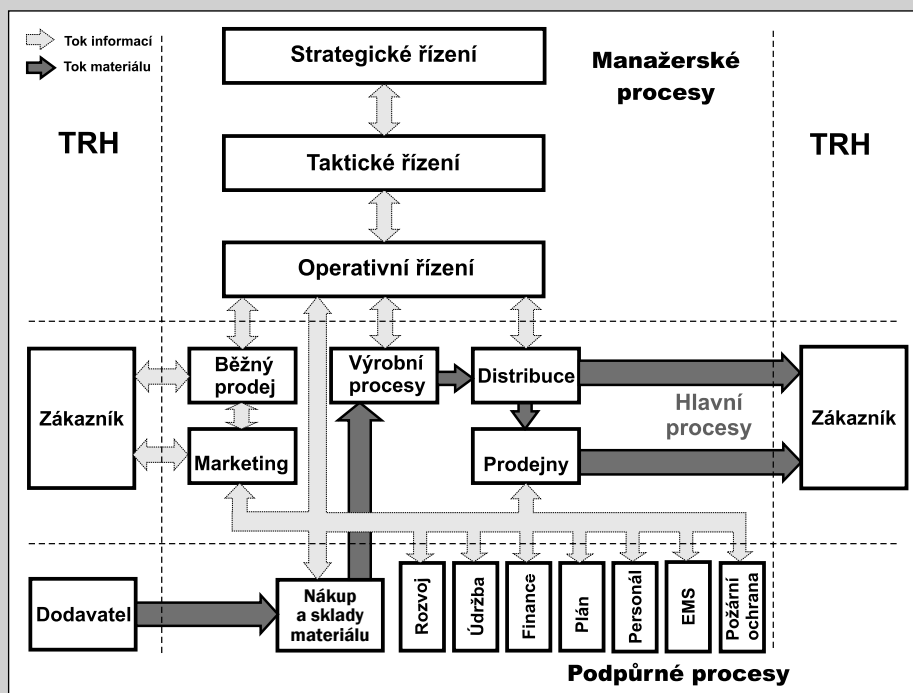
Kritická místa v systému

Dalším důvodem pro standardizaci procesů pomocí informačního systému je řetězení kritických míst. Jde o to, že první procesy v pořadí mají větší kapacitu než následující. Vysoké fixní náklady přitom nutí společnost veškeré procesy maximálně využívat. Tím ale vznikají kritická místa, která jsou zřetězena. V této situaci je velmi náročné zvládnout logiku procesu plánování výroby.

„*Pro DDL je typická následující situace: Odpovědný pracovník ze zkušenosti ví, že konkrétní zákazník do určitého termínu objedná zboží. Má informace také o tom, že kapacita výroby bude vyčerpána. Neví však, o jaký výrobek a jaké množství půjde. To však do informačního systému zapsat nelze. Je sice možné zadat odhady řešení, ale zvládá-li pracovník tento proces na základě svých zkušeností s tím, že se řídí poznámkami ve svém sešitu, pak není třeba to měnit. Jenže řetězení kritických míst při zvyšování stupně zpracování již nelze zvládat takovouto intuitivní cestou. Využití výpočetního systému pro sdílení a zpracování informací je pak nutné,*“ upozorňuje Jiří Majer.

„*Mnoho organizačních a řídicích záležitostí často zůstává na neformální úrovni. Je ale třeba určit míru, kdy ještě zpracování informací necháte na intuici odpovědných pracovníků a kdy zvolíte cestu standardizace. Zároveň musíte usilovat o to, aby systém nezkostnatěl a aby*

se lidem nepřidala zbytečná práce navíc. Informační systém jsme tedy využili pro úpravu a standardizaci procesů, například v oblasti nákupu či postupu schvalování požadavků na objednávky a při opravách zařízení,“ doplňuje Jiří Majer.



OBRÁZEK 5 Procesy a jejich vazby v Dřezpracujícím družstvu Lukavec

Procesní řízení stojí na lidech

Při procesním řízení není podstatný formální popis a definice procesů. Důležití jsou lidé v organizaci, kteří musí přijmout změny v řízení vzniklé zavedením procesů za své. Samotné procesy by přitom měli chápat jako soubor činností, na jehož vstupu i výstupu se nachází zákazník. Měli by rovněž umět definovat vstup, který potřebují od pracovníka vykonávajícího předchozí činnost, musí chápat účel výstupu, který obdrží pracovník od nich, a čas, za který by měli svou činnost vykonat. K maximálnímu efektu přitom vede pouze jejich vzájemná spolupráce.

Mnohdy dochází k situaci, kdy procesy jsou dány, ale pracovníci na ně pohlíží jen ze svého úhlu pohledu. Přístup typu „to je moje, to je tvoje a do toho ostatního mi nic není“ je nežádoucí. Obvyklým problémem je pak špatná návazná spolupráce nebo předchozí a následné činnosti jsou pro mnoho lidí tzv. „šedou zónou“.

V této souvislosti Jiří Majer dodává: „Jedna věc je, jak se podnik tváří navenek (např. pro potřeby normy ISO), druhá, jak skutečně žije. Pokud lidé nechápu výhody procesní orientace