





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

Masarykův ústav vyšších studií

**Optimalizace procesů a návrh implementace přijatých změn ve  
vybrané firmě**

**Process Optimization and Proposal for the Implementation the  
Amendments Accepted in the Chosen Company**

Diplomová práce

Studijní program: Řízení rozvojových projektů  
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku  
Vedoucí práce: doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

**Veronika Liebová**

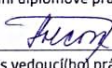
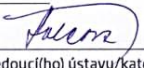
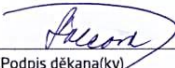
---

**Praha 2016**

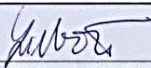
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Liebová	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	382067
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) <input checked="" type="checkbox"/>				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Optimalizace procesů a návrh implementace přijatých změn ve vybrané firmě		
Název diplomové práce anglicky:	Process Optimization and Proposal for the Implementation the Amendments Accepted in the Chosen Company		
Pokyny pro vypracování:	<p><b>CÍL PRÁCE:</b> Cílem práce je na základě analýzy obchodních procesů navrhnout funkce podpůrného informačního systému a plán implementace systému do struktury firmy.</p> <p><b>PŘÍNOS PRÁCE:</b> Přínosem práce je identifikace nároků na informační systém a plán implementace změny. Dále by práce měla přinést metodický rámec pro implementaci ICT inovací do struktury organizace a doporučení pro řízení změn daného typu.</p> <p><b>OSNOVA:</b> 1) Úvod; 2) Teoretická část: analýza interního prostředí, firemní informační systémy, management změny, specifika řízení změny z oblastí ICT; 3) Praktická část; 4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	CAMERON, Esther a Mike GREEN. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools. 2nd ed. 2009 CUMMINGS Thomas G a Christopher G WORLEY. Organization development. 9th ed. c2009 JESTON, John. a Johan. NELIS. Business process management: practical guidelines to successful implementations. 2006 KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2. vydání. 2015 ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 2012		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D. , Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	21.6.2016	Termín odevzdání diplomové práce:	29.8.2016
Platnost zadání diplomové práce:	3 semestry		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

25.7.2016	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LIEBOVÁ, Veronika. *Optimalizace procesů a návrh implementace přijatých změn ve vybrané firmě*. Praha: ČVUT 2016. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

podpis: .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce, doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za její pomoc a rady při psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala všem pracovníkům firmy, která byla základem praktické části, za jejich ochotu v průběhu analýzy. Jmenovitě pak mému tatínkovi, který mě do firmy uvedl, podporoval a taktéž se svými připomínkami podílel na vytvářené analýze.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé mamince za její neutuchající podporu a pomoc při korektuře práce.

## **Abstrakt**

Práce se zabývá optimalizací firemních procesů v závislosti na zavádění nového informačního systému do infrastruktury organizace. V práci je věnován důraz na vysvětlení problematiky analýzy vnitřního prostředí organizace a analýzy firemních procesů. Jsou rozebrána specifika analýzy procesů z hlediska vytvoření nového informačního systému a také specifika řízení změn spojených s inovacemi z oblasti informačních technologií. Praktická část se věnuje analýze relevantních podnikových procesů vybrané firmy. Dále se zabývá návrhem důležitých funkcí nového informačního systému a to hlavně modulu CRM (Customer Relationship Management). Práce je zakončena doporučeními pro implementaci nového systému do prostředí organizace.

## **Klíčová slova**

Organizace, Firemní procesy, Analýza firemních procesů, Informační systém, CRM, Řízení změn.

## **Abstract**

This thesis is concerned with optimization of organizational processes depending on implementation of new information system into organizational infrastructure. Thesis pays attention to explanation of analysis of internal organizational environment. There are described the specifications of process analysis for a purpose of development of new information software and specifications of change management of ICT innovations. The second part of the thesis is concerned with analysis of relevant processes in chosen company. Further are suggested important features of new system with primary focus on CRM module (Customer Relationship Management). At the end of the thesis are recommendations about the implementation of new system into organizational environment.

## **Key words**

Organization, Organizational Processes, Analysis of Organizational Processes, Information System, CRM, Change Management.

# OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	TEORETICKÁ ČÁST .....	4
2.1	Analýza interního prostředí firmy.....	4
2.1.1	Různé pohledy na organizaci jako systém.....	4
2.1.1.1	Organizace jako sociální systém .....	4
2.1.1.2	Organizace jako specifické prostředí.....	5
2.1.1.3	Organizace jako otevřený systém.....	6
2.1.2	Diagnostika organizace a analýza interního prostředí .....	7
2.1.2.1	Identifikace problému.....	7
2.1.2.2	Vybrané modely diagnostiky.....	8
2.1.2.3	Model shody Nadlera a Tushmana .....	9
2.1.2.4	Návrh vlastního modelu diagnostiky.....	10
2.1.3	Různé pohledy na vnitřní prostředí organizace .....	11
2.1.4	Analýza firemních procesů .....	12
2.1.5	Analýza procesů z hlediska vytvoření informačního systému.....	14
2.2	Firemní informační systémy .....	15
2.2.1	Druhy firemních informačních systémů .....	16
2.2.2	CRM – Customer Relationship Management.....	17
2.2.2.1	Základní funkce CRM softwaru .....	20
2.3	Management změny .....	22
2.3.1	Definice základních pojmů .....	22
2.3.2	Základní modely řízení změny .....	23
2.4	Specifika řízení ICT změn .....	28
2.5	Další využití nástroje a techniky .....	32
2.5.1	BPMN – modelovací jazyk.....	32
2.5.2	Metody hodnocení návratnosti investice .....	33
2.5.3	Projektové řízení .....	34
2.5.4	Analýza rizik – Podle metodiky Kepner-Tregoe .....	35
3	PRAKTICKÁ ČÁST .....	36
3.1	Uvedení do problematiky.....	36
3.2	Analýza interního prostředí.....	37
3.2.1	Využití nového modelu diagnostiky na příkladu vybrané firmy .....	37

3.2.2	Popis společnosti.....	40
3.2.3	Popis obchodní činnosti firmy .....	40
3.2.4	Organizační struktura.....	41
3.2.5	Identifikace klíčových procesů .....	42
3.3	Obchodní proces získávání příležitosti - AS-IS .....	43
3.3.1	Podproces úkolování.....	45
3.3.2	Podproces Business analýza – AS-IS/TO-BE .....	46
3.4	Popis obsahu a fází projektu – Vývoj CRM (BIS).....	48
3.5	Funkční požadavky na systém a vliv na procesy – fáze 1.....	49
3.5.1	Obchodní proces získávání nové příležitosti - TO-BE .....	49
3.5.1.1	KARTA majetku .....	50
3.5.1.2	KARTA Kontaktů .....	53
3.6	Vliv informačního systému na procesy a workflow .....	54
3.7	Zhodnocení investice .....	55
3.8	Návrh postupu implementace systému.....	56
3.8.1	Plán intervenčních technik dle fází implementačního procesu.....	57
3.9	Rizika a navržená opatření – Metodika Kepner-Tregoe .....	60
3.9.1	Identifikace potenciálních problémů a příležitostí.....	60
3.9.2	Identifikace pravděpodobných příčin .....	60
3.9.3	Příprava preventivních a podporujících opatření.....	60
3.9.4	Příprava nápravných a využívajících opatření.....	60
4	ZÁVĚR .....	63
	Zdroje.....	64
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam tabulek .....	67
	Seznam používaných zkratk.....	68
	Seznam příloh .....	68
	Přílohy.....	69



# 1 ÚVOD

Současný trh a s ním spojené podnikatelské prostředí zažívá ve 21. století značný rozvoj. S růstem podnikatelských subjektů však roste i konkurence pro všechny ostatní firmy na daném trhu. Aby si organizace udržely svou konkurenční výhodu a byly stále napřed před svou konkurencí, je nutný neustálý rozvoj, inovace a přizpůsobivost vůči změnám. Firmy mají mnoho možností, jak se rozvíjet. Mohou se soustředit na své externí prostředí (vývoj produktů pro zákazníka nebo vztahy s dodavateli aj.), nebo se mohou soustředit na svůj vnitřní rozvoj. Pod vnitřním rozvojem firmy si lze představit cokoli od zvyšování vzdělanosti pracovníků, zeštíhlování výroby až po optimalizaci firemních procesů. Právě poslední zmíněný způsob rozvoje je předmětem této práce.

Vnitřní firemní procesy jsou často opomíjenou složkou organizace i přes fakt, že se v nich může skrývat obrovský potenciál. Firmy, které mají efektivně řízené vnitřní procesy, mohou dosahovat nižších časů při zpracovávání služeb pro své zákazníky, což může být značnou konkurenční výhodou. Dobře nastavené procesy snižují provozní náklady, zvyšují efektivitu práce, zvyšují hodnotu pro zákazníky a mohou mít pozitivní vliv i na spokojenost zaměstnanců.

Tato práce se věnuje optimalizaci firemních procesů v závislosti na zavádění nového informačního systému do infrastruktury a činností organizace. Informační systémy (IS) pomáhají zpracovávat velké množství dat a dávat je do souvislostí, které by lidský mozek velmi dlouho a často i těžko vymýšlel. Informační systémy mohou být velkou pomocí při zvyšování konkurenceschopnosti i efektivnosti organizace. Nicméně pojí se s nimi značná zátěž a rizika při jejich zavádění. Mezi tato rizika patří například i riziko spojené s jejich dobrým nastavením a zaměřením. Účelem systému je podpora procesů ve firmě, nikoliv vytváření zbytečné administrativní zátěže, která je častým výsledkem špatně navrženého a implementovaného systému.

Teoretická část práce se zabývá primárně prostředím organizace, jejím nastavením a diagnostikou, neboli analýzou interního prostředí, která je nezbytným podkladem pro správné zmapování procesů a nastavení budoucího IS. Dále se práce zabývá přímo analýzou firemních procesů a zvláštnostmi této analýzy pokud slouží jako základ vývoje IS. Jsou rozebírány různé druhy firemních informačních systémů, kde zvláštní důraz je kladen na CRM systém (Customer Relationship Management), který je systémem implementovaným do firmy, jež je předmětem praktické části práce. Konec teoretické části je věnován oblasti řízení změn se specifiky řízení změn spojených s informačními technologiemi. Právě definice těchto specifik je jedním z účelů této práce.

V praktické části je rozebírán příklad projektu zavádění nového informačního systému na případě vybrané organizace. Ve firmě byla nejdříve provedena analýza vnitřního prostředí a firemních procesů, v rámci které se zjistilo několik problémů. Jako řešení zjištěných problémů bylo určeno právě zavedení nového informačního systému a optimalizace procesů, které jsou s novým systémem spojené. Cílem praktické části je popsat současný a budoucí stav relevantních procesů, navrhnout podstatné funkce systému a doporučit postup implementace systému do prostředí organizace.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Analýza interního prostředí firmy

Tato kapitola je zaměřena na analýzu interního prostředí organizace. Nejprve jsou popsány základní pohledy na organizaci jako celek. Pochopení základů organizační teorie je důležité pro pozdější pochopení vnitřního fungování organizace, jelikož organizace není, jak bude řečeno osamocený prvek, ale působí na ni a její vnitřní prostředí mnoho faktorů. Posléze se kapitola věnuje bližšímu popisu právě interního prostředí organizace, a to přesněji způsobům a technikám diagnostiky organizace a také se blíže věnuje analýze a modelování firemních procesů.

#### 2.1.1 Různé pohledy na organizaci jako systém

Firma nebo organizace jsou v současné době poměrně často skloňovanými výrazy. Napomáhá tomu i fakt, že 21. století je období značného rozvoje businessu. Od časů vzniku organizační teorie jako vědy, tady od vědeckého managementu Fredericka Taylora, nebo inovativního podniku Josefa Schumpetera, se mnohé změnilo. Myšlenky těchto a dalších slavných teoretiků jsou v mnohém stále aktuální, nicméně současný pohled na organizaci je mnohem komplexnější. Na firmu se dá nahlížet z různých stran a do různé hloubky. Tato podkapitola shrnuje základní teoretické rámce pro zkoumání organizace jako určitého druhu systému, kde systém je obecně definován jako množství uspořádaných jednotek propojených vzájemnými vztahy, kde síť těchto vztahů vytváří strukturu systému.

##### 2.1.1.1 Organizace jako sociální systém

Organizace je druh sociálního systému, který má své základní charakteristiky, prvky a složky. Rogers (2003: 404) definuje organizaci jako stabilní systém složený ze samostatných individuí, která spolupracují za účelem dosažení společného cíle, kde tato spolupráce probíhá v jasné struktuře sociálního systému. Tato definice je velmi podobná obecné definici sociální skupiny. Nicméně cíle organizace (firmy) jsou předem stanovené. Jde o strategické cíle firmy. Tyto cíle popisují očekávaný, plánovaný konečný stav po určitém časovém období (většinou 3 až 5 let) a podporují plnění dlouhodobé vize a mise firmy (Fotr, 2012: 33-36). Strategické cíle se rozpadají na podcíle a mohou být rozmělněny až na individuální cíle stanovené pro každého jedince v organizaci.

Keller (2007: 9) definuje výše zmíněný typ organizace jako tzv. formální organizace, které se mohou lišit zaměřením své činnosti a aktivit, svými cíli, ale v důsledku si jsou velmi podobné ve svém fungování a organizaci. Proto lze organizace studovat na obecné teoretické úrovni bez ohledu na typ výrobku nebo služby, který poskytují. Keller (2007: 10) dále tvrdí, že „formální organizace lze definovat jako uměle ustanovený sociální útvar vybavený normativními procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů. Jakmile jsou takové formální struktury v určité oblasti lidské činnosti ustanoveny, dochází v nich k rozvoji procesů, které je modifikují“. Což v důsledku znamená, že organizace jsou sociální systémy

organizované ve strukturách různých aktivit (procesů), které jsou strukturou vytvářeny, ale zároveň tyto procesy zpětně ovlivňují i samotnou strukturu aktivit a činností. Tento poznatek je důležitý pro pozdější pochopení implementace ICT systému. Tyto systémy jsou vytvářeny na základě potřeb organizace a její struktury, ale zároveň samotné nasazení ICT systému do organizace bude mít vliv na strukturu organizace a do jisté míry ji změnit.

Lidé v sociálním systému mají tendenci sdružovat své činnosti dle určité funkce. Ani organizace jako sociální systém není výjimkou. Jones (2004: 99) definuje organizační funkce jako určitou sub skupinu lidí, kteří mají podobné znalosti a dovednosti, a kteří ve firmě vykonávají podobně zaměřené činnosti. Jones rozlišuje pět základních funkcí organizace (podpora, produkce, obsluha, přizpůsobivost, řízení) a zároveň dodává, že množství a různorodost organizačních funkcí se liší v závislosti na komplexnosti organizace (Jones, 2004: 99-100).

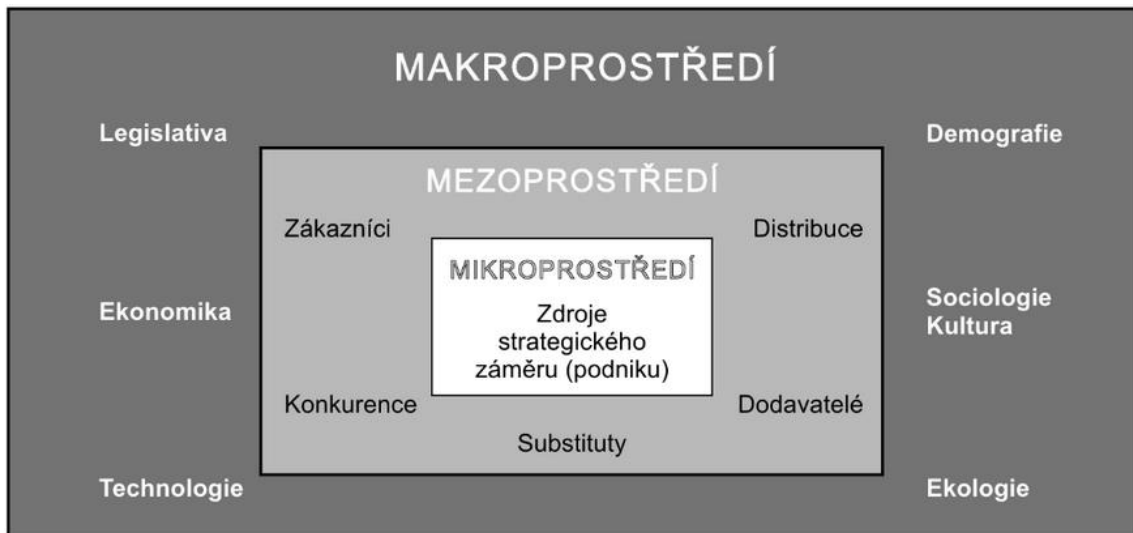
### ***2.1.1.2 Organizace jako specifické prostředí***

Firma není samostatný celek plující ve vzduchoprázdnu. Další rozšířený pohled na organizace je z hlediska prostředí. Organizace jako taková se svou organizační strukturou, kulturou a lidmi je interním prostředím, nebo také mikro prostředím. Interní prostředí podnik může přímo ovlivňovat svými činnostmi (Fotr, 2012: 39). Na interní prostředí má podnik přímý vliv.

Externí prostředí, které lze také označit jako okolí firmy, Daft definuje (2010: 140) jako cokoli, co existuje za hranicemi organizace a má ni určitý vliv. Externí prostředí se dělí na makro a mezoprostředí (Fotr, 2012: 39). Mezoprostředí je v přímé interakci s organizací a firma na něj má určitý vliv převážně svými obchodními a marketingovými činnostmi. Zároveň má mezoprostředí přímý vliv na organizaci jako takovou. Nicméně vliv těchto složek (viz Obrázek 1) může mít dle Portera různou intenzitu. V Porterově modelu jsou složky mezoprostředí pěti konkurenčními silami (na Obrázku 1 je pátou složkou distribuce zatímco v Porterově modelu je pátou složkou potenciální konkurence).

Každá ze složek mezoprostředí (konkurence) má různou intenzitu dle oboru podnikání organizace (Porter, 2008: 80). Například v průmyslu mají dodavatelé materiálu kritický vliv na náklady podniku, zatímco ve službách je vliv dodavatelů spíše menší. Druhou složkou externího prostředí je makroprostředí. Makro prostředí je nezávislé na činnosti podniku, ale má na něj vliv (Fotr, 2012: 39).

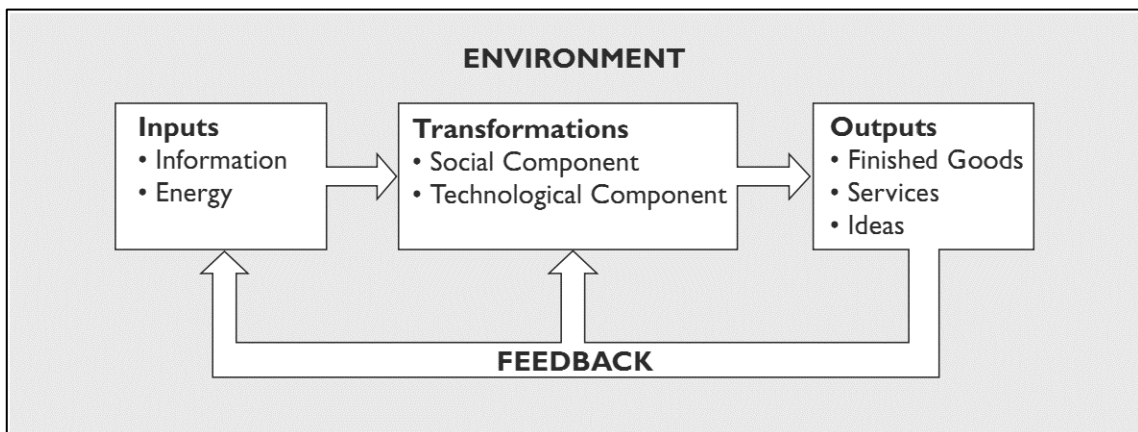
Organizace je tedy systém, který se nachází v určitém prostředí, je s tímto prostředím ve vzájemné interakci, má na toto prostředí určitý vliv a zároveň je jím také ovlivňován. Organizace získává ze svého prostředí mnoho zdrojů, a to jak hmotných (materiál a další zdroje), tak i nehmotných (know-how, informace, ...). Není tedy uzavřenou jednotkou, ale otevřeným systémem.



Obrázek 1- Organizace jako prostředí a její okolí (Fotr, 2012: 39)

### 2.1.1.3 Organizace jako otevřený systém

Teorie organizace jako otevřeného systému úzce souvisí s předešlou podkapitolou o organizaci a jejím okolí. Cummings a Worley (2008: 89) tvrdí, že organizace je otevřený systém, který se nachází v určitém prostředí a s tímto prostředím úzce interaguje. Dále popisují, že podnik je přímo ovlivňován svým prostředím a zároveň zpětně své prostředí ovlivňuje a to skrze transformaci zdrojů. Podnik ze svého okolí získává zdroje, tyto svou činností transformuje a výstupy distribuuje zpět do prostředí, kde získává na své výrobky (výstupy) zpětnou vazbu (viz Obrázek 2).



Obrázek 2- Organizace jako otevřený systém (Cummings a Worley, 2008: 90)

Z předešlého textu je patrné, že organizace není izolovaný systém, ale je v přímé a těsné interakci se svým okolím. Organizace je tedy určitý sociální útvar, který má vazby na vnější prostředí a vznikl za účelem koordinování aktivit lidí, kteří mají určitý společný cíl (Rogers, 2003; Jones, 2004; Keller, 2007; Daft, 2010). S touto definicí pracuje i většina modelů diagnostiky organizace, kterými se zabývá následující podkapitola. I přes to, že se práce zaměřuje primárně na interní analýzu a diagnostiku firmy, je povědomí o okolí firmy nedílnou součástí modelů. Je tomu tak proto, že firma reaguje na své okolí a musí

své vnitřní prostředí přizpůsobit tak, aby byla schopná se svým okolím interagovat a prosadit se na trhu mezi svými konkurenty. Okolí firmy tak přímo ovlivňuje podobu interního prostředí, způsoby řešení problémů a vnitřní procesy.

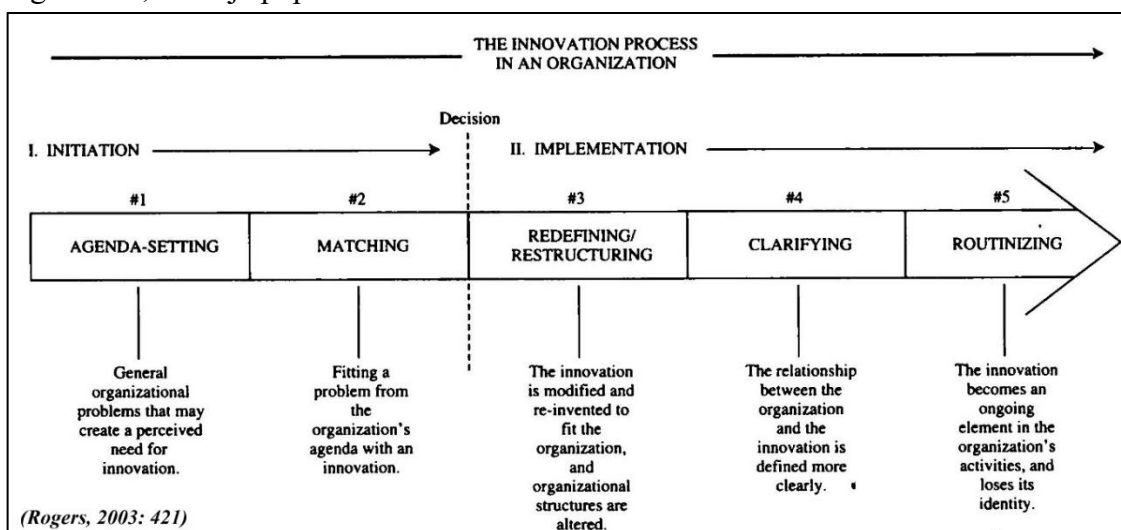
## 2.1.2 Diagnostika organizace a analýza interního prostředí

Jakákoli změna, nebo vylepšení se neobejde bez bližšího poznání předmětu změny. Reorganizace firmy, vystavění nového systému nebo jiné organizační změny nejsou výjimkou. Pro zjištění bližších podrobností se využívá modelů diagnostiky organizace, které se věnuje tato podkapitola.

### 2.1.2.1 Identifikace problému

Již počátkem 20. století významný představitel rakouské ekonomické školy Joseph A. Schumpeter spojoval podnikatele s rolí inovátora. Schumpeter měl na mysli převážně produktové inovace jako motor pokroku, nicméně ani vnitropodnikové inovace nelze opomíjet. Pokud firma přestane inovovat, přestane se rozvíjet. Paradoxně je problém zpomalení rozvoje častým problémem úspěšných firem. Hayes (2007: 244) tento fenomén nazývá „Pastí úspěchu“. Problém nastává ve chvíli, kdy je firma příliš spokojená se svými výsledky a přestane cítit potřebu něco měnit, nebo když se příliš soustředí na přímý boj s konkurenty a zapomíná brát v potaz celkové změny v jejím okolí. Organizace by se tedy měla neustále zaměřovat na pokrok kupředu, zkoumat trh a analyzovat své okolí i vnitřní prostředí organizace.

V teorii difuze inovací Everetta Rogerce je zjištění problému prvním krokem procesu inovace. Rogers (2003: 420-430) Identifikuje pět stádií inovace ve dvou fázích (viz Obrázek 3). V první fázi firma zjišťuje, že má problém k řešení a hledá možnosti řešení. Posléze je nutné se rozhodnout, jaké řešení bude přijato a přechází se do fáze implementace. Celková problematika řízení inovace (změny) v organizaci bude řešena v kapitole 4. Problém se často objeví i bez přímé analýzy, nicméně pro identifikaci problému jako celku se všemi jeho příčinami a důsledky je nutné provést diagnostiku organizace, která je popsána dále.



Obrázek 3 - Proces inovace v organizaci dle Rogerse (Rogers, 2003: 421)

### 2.1.2.2 Vybrané modely diagnostiky

Existuje velké množství různých modelů diagnostiky organizace i různé způsoby jejich řazení. Velmi záleží na oblasti zaměření diagnostiky (co je cílem analýzy). Existuje situační analýza, která se zabývá makro a mikro prostředím, do které spadají analýzy jako 4C, 5C, BSG matice, PEST/LE, SWOT, analýzy IFE/EFE a další. Dále finanční analýza a její nástroje (horizontální, vertikální analýza, ukazatele aktivity, rentability, likvidity, zadluženosti) zkoumají ekonomickou stránku organizace. Všechny tyto nástroje jsou hojně využívané i pro své jednoduché zobrazení, přehlednost a možnosti vyčíslení.

Nicméně interní prostředí firmy tvoří lidé a jejich návyky, způsoby řešení problémů a procesy. Problém s diagnostikou interního prostředí vzniká právě proto, že je složité tyto poměrně abstraktní informace zachytit. Přesto vzniklo několik teoretických modelů, které lze využít. Mezi významné a využívané modely patří krom jiných následující tři modely: model 7S, Kotterův model integrace a Model shody (viz dále).

#### Model 7S

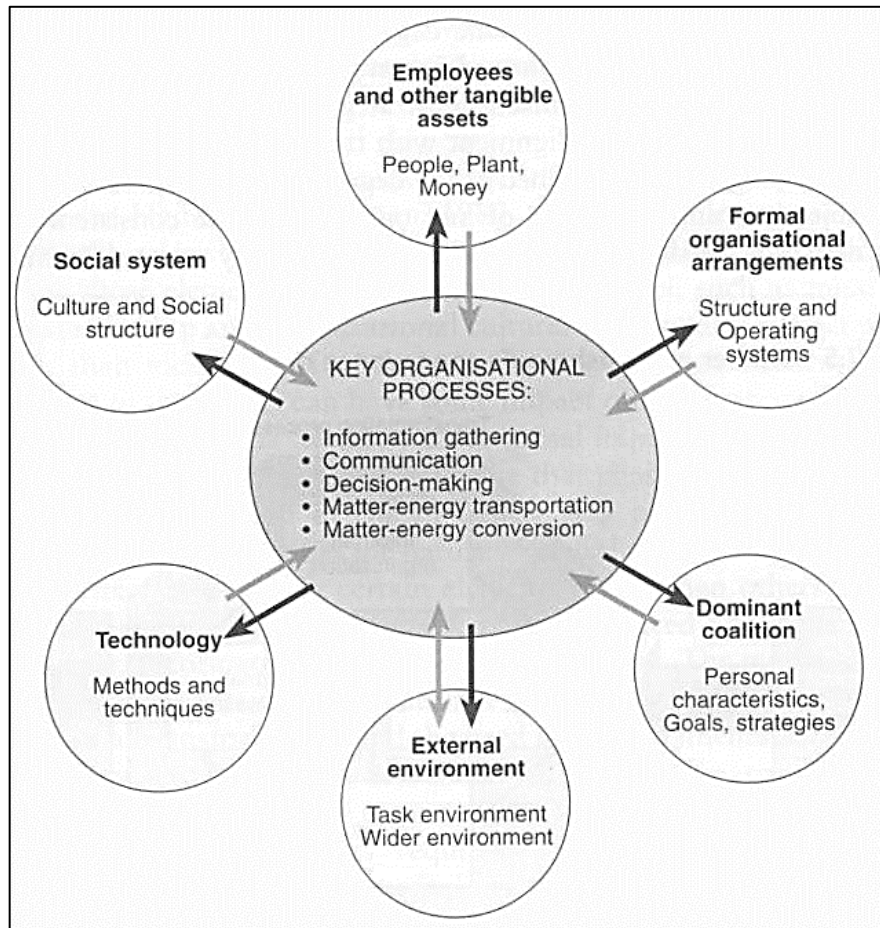
Autory modelu z roku 1981 jsou Pascale a Athos (Hayes, 2007: 116). Model je často znám pod jménem McKinsey 7S model, jelikož výše zmínění analytici byli zaměstnanci právě této firmy (ManagementMania, 2016a [Online]). Model pomáhá identifikovat 7 základních aspektů organizace, nicméně nezahrnuje problematiku vstupů/výstupů a celkové interakce s okolím organizace (viz příloha XX). Celý model ukazuje na nutnost rovnováhy mezi třemi „tvrdými“ prvky (strategie, struktura, systém) a čtyřmi „měkkými“ prvky (skupina, styl, sdílené hodnoty, schopnosti) (Kaplan, 2005: 41).

- **Strategie** – V rámci strategie firmy jsou definovány mise, vize, strategické cíle a jednotlivé strategie organizace.
- **Struktura** – Je definován typ struktury, rozdělení oddělení, koordinace činností atd.
- **Systém** – V rámci systému jsou určovány formální procesy, alokace zdrojů, komunikační kanály aj.
- **Skupina** – Do tohoto bodu patří zaměstnanci, demografické rozdělení, diverzita, vzdělání atd.
- **Styl** – Stylem je myšlen způsoby jednání a řešení situací.
- **Sdílené hodnoty** – V tomto bodě se definují klíčová přesvědčení a hodnoty a jejich vliv na interní i externí stakeholdery.
- **Schopnosti** – Jako schopnosti jsou myšleny hlavní kompetence a možnosti organizace.

#### Kotterův model integrace

Kotter je znám spíše svým modelem řízení změn, nicméně Hayes (2007: 119-120) představuje i jeho model integrace organizační dynamiky. Model má podobně jako v předešlém případě sedm dimenzí nicméně je komplexnější a propracovanější. Ve středu modelu leží klíčové procesy ve firmě, které mají vliv a zároveň jsou ovlivňovány dalšími elementy, jak znázorňuje Obrázek 4. Hayes (2007:120) dále popisuje efektivitu firmy

v závislosti na modelu. Krátkodobá efektivita organizace je závislá na kvalitě procesů a jejich schopnosti propojovat všechny ostatní dimenze dohromady. Střednědobá efektivita je ovlivněna schopností firmy udržet krátkodobou efektivitu a dlouhodobá efektivita je ovlivněna schopností organizace přizpůsobit se interním a externím změnám.



Obrázek 4 - Kotterův model integrace (Hayes, 2007: 119)

### 2.1.2.3 Model shody Nadlera a Tushmana

Tento model je z roku 1980 a je postaven na představě organizace, jako otevřeného systému. Nicméně oproti obecné teorii otevřeného systému Nadler a Tushman blíže zkoumají transformační proces a dělí ho na čtyři základní složky (viz příloha XX). Těmito složkami jsou (Nadler a Tushman, 1890, upraveno podle Liebová, 2014: 28-29):

- **Formální část organizace** – Pod touto částí si lze představit vše, co je pevně dané, psané nebo nastavené. Jde o strukturu, pracovní prostředí, normy, HR praktiky a funkce.
- **Neformální část organizace** – Je opakem té formální. Jde o nepsaná pravidla a vztahy. Patří sem chování vedení, interpersonální vztahy, zvyky a neformální komunikační kanály.
- **Úkoly** – Pod úkoly si nelze představit jen práci jako takovou, ale i jednotky a činnosti s ní spojené.

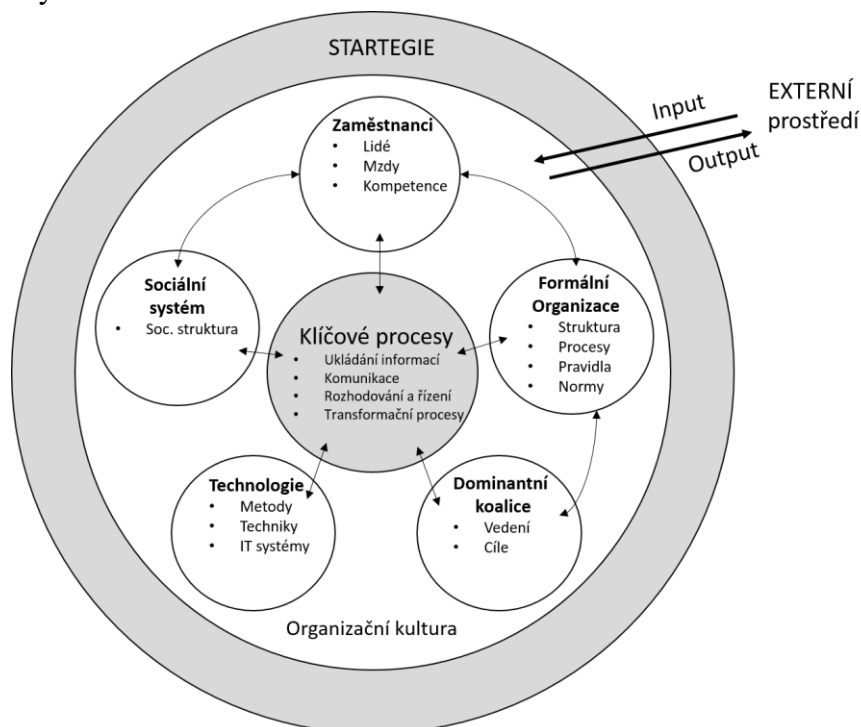
- **Individua** – Jedinci, pracovníci a další lidé v organizaci. Patří sem definice jejich potřeb, vědomostí, očekávání a zázemí.

Zajímavostí tohoto modelu je, že strategie je chápána jako vstup do transformačního procesu. Strategie leží v modelu mezi vnějšími zdroji a transformačním procesem a je způsobem, jakým manažeři řídí vztah mezi organizací a okolním světem (Hayes, 2007: 120). Značnou nevýhodou tohoto modelu je absence analýzy kultury. Kultura je nedílnou součástí každé organizace a existuje v pozadí všech činností a zvyklostí v organizaci. Tento model popisuje formální a neformální část organizace, nicméně v rámci kultury leží obě tyto část, jsou jí ovlivňovány a zároveň ji vytváří.

Dalšími významnými modely jsou Příčinný model Burkeho a Litwina, Weisboardův model šesti čtverců, nebo Strebeliho evoluční cyklus založený na konkurenčním boji. Představené modely patří mezi ty nejrozšířenější, nicméně Hayes upozorňuje i na možnost vytvoření vlastního diagnostického modelu a představuje tři základní zásady dobrého modelu: model je relevantní k danému problému, pomáhá rozpoznat příčiny, důsledky a vztahy v organizaci, zaměřuje se na prvky, které mají vliv (Hayes, 2007: 124).

#### 2.1.2.4 Návrh vlastního modelu diagnostiky

Pro analýzu interního prostředí firmy v praktické části byl vytvořen nový model diagnostiky (viz Obrázek 5). Oba výše zmíněné modely (model shody a model integrace) jsou významnými a kvalitními modely, nicméně byly zmíněny i jejich nedostatky. Proto byl navržen tento nový model, který by měl alespoň částečně dané nedostatky řešit. Základem modelu je Kotterův model integrace a dále Nadlerův a Tusmanův model otevřeného systému.



Obrázek 5 - Nový model diagnostiky interního prostředí organizace



Podobnost s Kotterovým modelem je více než zřejmá. Nicméně lze pozorovat několik odlišností. Externí prostředí bylo vyčleněno za hranice organizace, ale je s ní v oboustranné interakci. Toto je typické pro model organizace jakožto otevřeného systému. Dále jsou naznačeny vazby mezi hlavními entitami organizace. V celkovém důsledku jsou všechny entity vzájemně provázány a vzájemně se doplňují, nicméně naznačená propojení ukazují přímý vzájemný vliv. Po bližším prozkoumání modelu je patrné, že čtyři z pěti entit mají jednu společnou vlastnost a i proto jsou vzájemně úzce propojeny. Touto společnou vlastností jsou lidé v organizaci. Dominantní koalice neboli vedení firmy určuje formální vystavění organizace (strukturu a normy) toto má přímý vliv na zaměstnance, kteří v této struktuře pracují. Zároveň si však zaměstnanci vytvářejí neformální sociální systém v závislosti na osobnostních charakteristikách, sympatiích, přirozené autoritě atd. Vše dohromady vytváří a je zároveň ovlivňováno organizační kulturou.

Základní funkcí každé firmy je vytvářet hodnotu pro své zákazníky (Output) za účelem dosažení stanovených cílů. Veškeré entity a aktivity tedy pracují v rámci klíčových procesů, které dohromady vytváří požadovanou přidanou hodnotu.

Celá organizace a probíhající činnosti jsou zastřešovány firemní strategií. Strategie plní funkci jakéhosi filtru. Při stanovování strategie probíhají analýzy interního i externího prostředí. Na základě výsledků se stanovuje strategie. Strategie upravuje vnitřní prostředí tak, aby korespondovalo se situací v externím prostředí (struktura, činnosti, procesy, produkt). Zároveň získává z externího prostředí zdroje (lidské, hmotné, nehmotné), které jsou vybírané na základě potřeb interního prostředí organizace.

### **2.1.3 Různé pohledy na vnitřní prostředí organizace**

Podobně jako se lze na firmu jako celek dívat z různých pohledů, lze i její vnitřní prostředí popsat z různých úhlů. Pochopením těchto pohledů se posléze značně zjednoduší popis a pochopení modelů znázorňujících procesy v organizaci. Řepa (2012:108) definuje čtyři základní modely vnitřního prostředí organizace z hlediska modelovacího jazyku UML. Jsou jimi strategický pohled, procesní, strukturní, a pohled na organizaci z hlediska chování (primárně zachycuje pomocí matic odpovědností, kdo, co v procesech dělá). Dále jsou popsány první tři zmíněné základní struktury.

#### **Strategický pohled**

Z hlediska strategie jsou popisovány cíle, kterých chce společnost dosáhnout a cesty (strategie), jak jich dosáhnout. Gareth (2004:232-233) popisuje čtyři úrovně strategie: funkcionální strategii, business strategii, korporátní a globální strategii. Každá organizace svou strategii zpracovává s ohledem na svou specifickou obchodní situaci. Existují i různé metodiky, jak graficky znázornit strategii a její rozpad do cílů a podcílů. Jednou z takových metodik je například Balance Scorecard a strategické mapy (viz Příloha 3).

## **Strukturní pohled**

Struktura organizace může být různá. Lze ji graficky znázornit a je vyjádřena většinou pomocí struktury funkčních celků, divizí, nebo procesů. Lze rozlišovat struktury dle typu: mechanistická struktura (má pevně stanovené normy, není flexibilní), organická struktura (reaguje rychle na proměnlivé prostředí, je flexibilní). Není možné říci, který typ struktury je lepší. Velmi záleží na typu businessu. Ve stabilním těžkém průmyslu se spíše prosadí mechanisticky řízená firma. Naopak IT StartUp bude asi spíše organického typu. Dále je ještě obecně rozšířená typologie dle druhu struktury: funkcionální, divizionální, maticová, procesní a další (Daft, 2010; Cummings a Worley, 2008; Gareth, 2004).

## **Procesní pohled**

Procesní pohled zahrnuje popis procesů a jejich struktur, činností a aktivit, které vytvářejí hodnotu pro zákazníky (Řepa, 2012: 108). I na procesy je možné se dívat různými způsoby. Z globálního pohledu, kdy se popisuje procesní mapa jako celek, nebo lze procesy popisovat důkladněji pomocí BPMN jazyku modelování. Analýza procesů a jejich modelování je popsáno níže.

V organizaci jsou vždy přítomny všechny výše zmíněné pohledy a měly by být i jasně popsány. Strategický pohled určuje, kam společnost míří a jakým způsobem se k cíli dostane. Těchto cílů by ale nemohlo být dosaženo, pokud by ve firmě nefungovaly procesy, které vytváří hodnotu pro zákazníka a posouvají společnost vpřed. A konečně do procesu vstupují v různých chvílích různí lidé, kteří mají ve firmě své místo a jsou organizováni do jasné organizační struktury (jejich role v procesu jsou popsány pomocí matic odpovědností a popisných tabulek procesu).

### **2.1.4 Analýza firemních procesů**

V Kotterově integračním modelu, který je využit i praktické části této práce, jsou ústřední dimenzí organizace klíčové firemní procesy. Existuje několik způsobů jak mapovat a graficky znázornit procesy. Některé z nich zde budou představeny, nicméně všechny způsoby mají obecné prvky, které jsou většinou modelovacích jazyků společné.

Řepa (2007: 71) uvádí, že „základními prvky každého modelu podnikového procesu jsou: proces, činnost, podmět a vazba/návaznost“. Přčemž proces je sled aktivit, nebo činností, které jsou vzájemně provázány a sledují společný cíl v závislosti na podnikové struktuře a definovaných funkčních rolích (Řepa, 2007; Chinosi a Trombetta, 2012). Aktivita nebo úkoly v procesu jsou ovlivňovány a řízeny podmínkami, které určují jejich pořadí v procesu (AAslst a Hee, 2002: 4). Řepa (2007: 71) dále upřesňuje, že „každá činnost může být samostatně popsána jako proces. To, zda činnost je, či není popsána jako proces, závisí na potřebě srozumitelnosti modelu, použitém nástroji, invenci autora, (...), možné velikosti modelu apod. (...)“.

Činnosti v procesu většinou neprobíhají náhodně, ale jsou iniciovány podměty. Vnější podněty se z pravidla nazývají události, vnitřní podněty jsou situace, v nichž se proces v danou chvíli nachází a nazývá se stav procesu (Řepa, 2007: 71). Činnosti na sebe navazují pomocí vazeb a tvoří strukturu procesu (tamtéž). Při vytváření procesů, nebo

jejich úpravě, či optimalizaci definují Payne a Frow (2005: 170) tři základní elementy procesu, které je nutné dodržet. Těmi to třemi základními kameny procesu jsou (1) definování hodnoty, kterou proces přináší zákazníkům, (2) definování hodnoty, kterou obdrží organizace nazpět a (3) díky této výměně hodnot snaha maximalizovat trvání vazby mezi klíčovými zákaznickými segmenty a organizací.

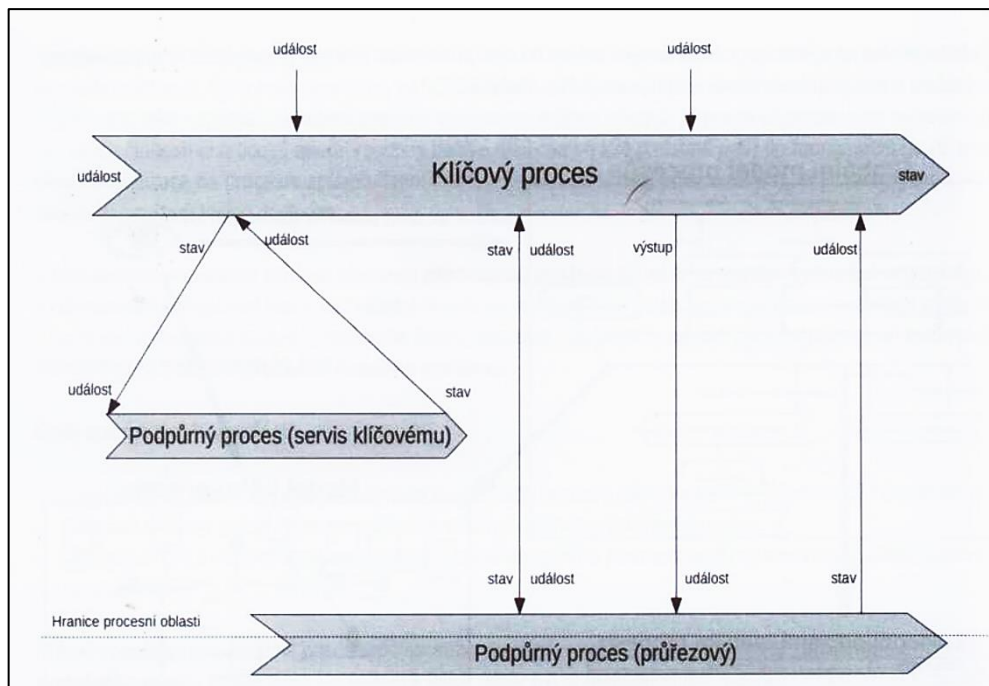
V současné informační společnosti jsou procesy čím dál tím více podporovány ze strany softwaru. Organizace zavádějí firemní informační systémy a tím upravují stávající procesy, nebo vytvářejí nové. V obou případech organizace potřebuje mít své procesy popsány a zmapovány.

Pro popisování procesů je možné využít grafické znázornění - modelování. Různé přístupy a jazyky modelování mají odlišné způsoby, jak jednotlivé prvky procesu vykreslují. Mezi nejznámější modelovací jazyky patří UML, BPMN.

Řepa (2012: 107) definuje dva základní modely pro popisování procesů. Pro popis procesů a jejich vzájemných vztahů z globálního pohledu se využívá Eriksson-Penkerovy notace (diagram třídy jazyka UML). Pro detailní popis procesů se využívá diagramu procesu v jazyce BPMN. Pro popis parametrů každého procesu se pak využívá základní popisné tabulky procesu (Řepa, 2012: 34).

### **Globální model systému procesů**

V tomto modelu jsou procesy popisovány z hlediska jejich vztahů. Jde o „pohled shora“. Jsou popisovány základní procesy v organizaci v jejich struktuře. „Z důvodu přehlednosti může být model rozdělen na oblasti – samostatné modely“ (Řepa, 2012: 36). Řepa dále rozděluje procesy na klíčové (hlavní) a podpůrné, kde podpůrné dále dělí na servisní a průřezové (viz Obrázek 6)



Obrázek 6 - Globální model procesů (Řepa, 2012: 36)

### Detailní model postupu procesu

Na rozdíl od globálního popisu detailní popis se věnuje detailní deskripci jednoho procesu. Je nutné popsat každý proces, jeho složky, aktivity, aktéry a odpovědnosti (Řepa, 2012: 40). Pro detailní popis se často používá jazyk BPMN, který bude popsán níže. „Důvodem k použití jazyka BPMN je fakt, že byl ustanoven všeobecným oborovým standardem pro oblast modelování postupu procesu, podobně jako je jazyk UML oborovým standardem pro modelování objektů“ (Řepa, 2012: 40).

### Základní popisná tabulka procesu

Popisná tabulka procesu obsahuje obecné informace o procesu, které však nejsou přímo obsaženy v Obrázku procesu.

<b>Id</b>	<b>Identifikace procesu</b>
Název procesu	Název procesu, vyjadřující jeho smysl, určení a obsah.
Strategické cíle	Primární funkce, které proces podporuje
Produkt/služba	Základní výstupy procesu
Vlastník procesu	Charakteristika, jméno
Zákazníci procesu	Konkrétní nebo abstraktní role zákazníka procesu.

Obrázek 7 - Popisná tabulka procesu (Řepa, 2012: 37)

## 2.1.5 Analýza procesů z hlediska vytvoření informačního systému

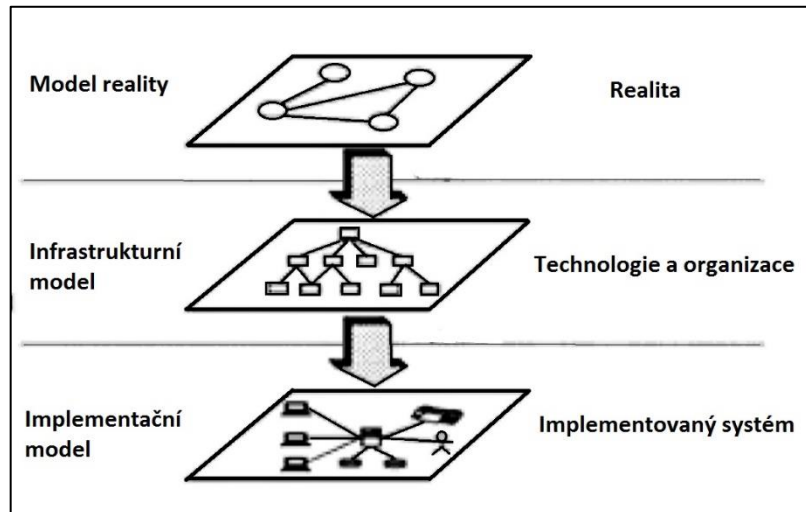
Pro vytvoření informačního systému je nejprve třeba vytvořit model, přičemž model informačního systému je obrazem reálného světa, získává z něj informace, které posléze zpracovává (Řepa, 2012: 71). Model je formální vyjádření zkoumaného jevu zobrazeného pomocí vhodných technik, kde jsou charakteristiky určitého objektu přeneseny na objekt jiný, zvláště vytvořený pro účely jeho studia (Řepa, 2012: 70). Při modelování je nejprve nutné identifikovat pomocí analýzy relevantní systémy, dále se vytvoří strukturovaný obraz, ze kterého je zhotoven model, který se posléze implementuje (Vytlačil, 2007: 13).

Při sestavování modelu se nejasná abstraktní realita do hloubky analyzuje. Během tohoto procesu abstrakce jsou pomocí analýzy zjištěny části a entity, které se pak v modelu spojí do logických celků a struktury (Řepa, 2012: 71-73). Při vytváření samotné struktury informačního systému se po vytvoření modelu využívá tzv. konceptu tří architektur, jak naznačuje Obrázek 8, kde se postupuje od obecného modelu k jasné struktuře informačního systému, který koresponduje s modelem reality a zprostředkovává procesy, workflow a organizační funkce (Řepa, 2012: 72-77, 178).

- **Konceptuální model reality** – Tato vrstva modelu obsahuje čistou informaci o tom, co je obsahem modelu. Model není zatížený technologickými řešeními ani implementační strukturou.
- **Technologický model** – Tato vrstva primárně popisuje, jak bude konečné řešení fungovat. Soustřeďuje se na technickou část modelu. Říká jestli bude řešení ve stromové, síťové nebo databázové struktuře apod.

- **Implementační model** – Nejnižší vrstva zcela abstrahuje od obsahové stránky modelu a věnuje se čistě specifikům použitého vývojového prostředí. Popisuje konkrétní databázové systémy, programovací jazyk apod.

Při tvorbě modelu je nutné podobně jako při vytváření procesní mapy zhodnotit do jaké hloubky by model měl zacházet a jak široký by měl být. Do modelu musí být zahrnuty všechny relevantní prvky, ale model by neměl ztratit na přehlednosti (Vytačil, 2007: 7). Ještě před samotným modelováním je třeba zvážit cíle, účel a požadovanou přesnost výstupů a dle toho zhodnotit hloubku a šíři modelu (Tamtéž).



Obrázek 8 - Princip tří architektur (Řepa, 2012: 77)

Z logiky posloupnosti vrstev je zjevné, že kvalita konečného řešení závisí na kvalitě zpracování první vrstvy. V praktické části této práce je právě toto základním cílem. Tedy vytvořit model reality firmy, na jehož základě bude dodavatelská firma vyvíjet softwarové řešení.

Při vytváření modelů informačního systému je nutné mít na paměti základní účel jeho vytváření. Informační systém sjednocuje databáze dat, funkčnosti, tedy zpracování daných dat a vše propojuje systémem workflow, přičemž toto vše má za účel podporu business procesů ve firmě (viz Příloha 6). Primární je tedy model reality, který je řídícím elementem.

## 2.2 Firemní informační systémy

Výběr relevantního informačního systému závisí na několika faktorech. Mezi ty základní patří obor podnikatelské činnosti firmy, firemní struktura, procesy a potřeby organizace. Výrobní společnost bude primárně ke své činnosti potřebovat systém na kontrolu zdrojů (ERP) zatímco firma poskytující služby spíše využije systém pro evidenci obchodních kontaktů (CRM).

Tato kapitola se věnuje popisu současných trendů v oblasti informačních systémů. Blíže pak popisuje CRM (Customer Relationship Management).

## 2.2.1 Druhy firemních informačních systémů

Informační systémy se stávají nedílnou součástí firemních procesů. Díky informačním technologiím je mnoho firem schopno pracovat rychleji a efektivněji. „*Informační systém pomáhá koordinovat mnoho různých organizačních funkcí, od podpory provozního oddělení až po nástroje strategického managementu*“ (Yeo, 2002: 242). Nicméně výběr správného informačního systému a jeho správné nastavení musí vycházet z diagnózy organizace, zmapovaných procesů a důkladné analýzy oblasti, kterou má systém pokrývat. Informační systémy jsou často pro zjednodušení označovány třípísmennými zkratkami (v některých případech i stejnými vzhledem k shodným počátečním písmenům). I České Republice se tyto zkratky ustálily, ač vychází z anglického pojmenování informačního systému. Mezi aktuálně nejvíce rozšířené systémy patří následující:

### **BPM – Business Performance Management**

Lacko (2016: 10) definuje BPM jako systém na podporu výkonnosti podniku, optimalizaci výkonu, sledování a vyhodnocování. V tomto se shodne i s Frolickem a Airyachandrem (2006), kteří vidí ústřední princip BPM systému v cyklu: strategie, plán, monitorování a analýzy, opravné aktivity. Nicméně rešeršní studie Franco-Santose (2007) ukazuje, že mnoho autorů se v definici neshoduje. Ze studie vyplývá, že většina autorů se shoduje, že BPM je systém sledující výkon a cíle v závislosti na strategii, kde základními elementy systému jsou komunikace, sdílení informací, monitoring a hodnocení.

### **BPM – Business Process Management**

Proces management není novou technologií, ale spíše způsobem řízení organizace za využití existujících teoretických a technologických nástrojů (Lacko, 2016: 10). „*BPM je schopnost dosažení firemních cílů pomocí zlepšování, růstu, řízení a kontroly klíčových podnikových procesů* (Jeston a Nelis, 2006: 11).

### **CRM – Customer Relationship Management**

Již z názvu je jasné, že systém pomáhá řídit vztahy se zákazníky, marketingové činnosti vůči zákazníkům, plánování obchodních příležitostí i plánování obchodních aktivit se zákazníky (Lacko, 2016:11). CRM by mělo popisovat lidi, procesy a technologie, které pomáhají zlepšovat cílení na zákazníka (Kostojohn a spol., 2011: 1). Bližší specifikace CRM systémů je popsána níže.

### **DQM – Data Quality Management**

Je systém, který zpracovává údaje pro další systémy, jako BI (Business Intelligence), CRM a ERP (Enterprise Resource Management), které potřebují pro kvalitní výstup kvalitní vstupní informace. DQM je opakující se proces definování, měření, udržování a šíření dat, který pro úspěšné fungování potřebuje úzký a efektivní vztah mezi techniky a manažery (Lacko, 2016; Techopedia, 2016a).

## **ECM – Enterprise Content Management; MDM – Master Data Management; DMS – Document Management System**

Všechny tři tyto systémy se zabývají uchováním a správou dat, ať už ve formě dokumentů, metadat k dokumentům nebo dalších informací. Cílem je schopnost ukládat velké množství dat a zároveň schopnost snadného a přehledného vyhledávání v datech a snadná práce s nimi (Lacko, 2016, 11).

## **ERM – Enterprise Risk Management**

ERM systémy podporují identifikaci, analýzu, zacházení a vyhodnocování potenciálních rizik. Snahou je rizika identifikovat, předcházet jim, popřípadě minimalizovat vliv na výnosy a náklady (Lacko, 2016; Techopedia, 2016b).

## **ERP – Enterprise Resource Management**

ERP systém je poměrně komplexní systém zahrnující hned několik oblastí podniku jako zdroje finance, pohledávky, závazky, logistiku, prodej, výrobu, projekty aj. (Lacko, 2016; ManagementMania (2016b) [Online]). ERP systém je primárně využíván výrobními podniky pro zprávu zdrojů.

Výše zmíněný seznam není vyčerpávající. Existují i další firemní informační systémy jako MDM – Mobile Device Management, SOA – Service-oriented architecture, CPS – Cloud Printing Services a jiné.

## **2.2.2 CRM – Customer Relationship Management**

V praktické části práce je popsána případová studie analýzy vnitropodnikového prostředí za účelem zavedení CRM systému. Z tohoto důvodu tato kapitola popisuje CRM blíže.

Výše bylo CRM definováno jako systém podporující vztah se zákazníkem. Tedy sleduje lidi, technologie a procesy, které mají vliv na zákazníky. „*CRM je strategický přístup, který je primárně zaměřen na zvyšování hodnoty pro stakeholdery pomocí zlepšování vztahů s klíčovými zákazníky a zákaznickými segmenty*“ (Payne a Frow, 2005: 168). CRM také pomáhá pochopit zákazníky organizace, jelikož sbírá a sdružuje data o jejich chování a preferencích a díky tomu jsou manažeři schopní se soustředit na ty zákazníky, kteří přinášejí nejvyšší nebo dlouhotrvající profit (Kostojohn a spol., 2011; Winer, 2001).

Toma (2016:92) tvrdí, že „*CRM podírají tři základní pilíře podporující obchodní aktivitu a těmi pilíři jsou: prodej, marketing a servis*“. Kostojohn (2011: 11) naopak vidí základní stavební kameny CRM: v lidech, v procesech, v technologiích a v očekávání (čeho chceme dosáhnout). Oba autoři se na CRM dívají z různých pohledů. Toma má spíše pro-zákaznický pohled a věnuje pozornost aktivitám, které mají přímý vliv na zákazníka. Druhý autor se naopak dívá spíše dovnitř firmy na lidi procesy a technologie, které uvádějí CRM do chodu.

CRM je tedy soubor technik a způsobů řízení, jejichž účelem je navazovat kontakt se zákazníkem, sbírat data a dále vztah se zákazníkem rozvíjet. Těchto cílů je dosahováno

skrze práci lidí v organizaci, technologiím, na kterých CRM software běží a jasné představě o tom, čeho chce organizace díky těmto nástrojům dosáhnout.

Hlavní komponenty CRM z pohledu interního prostředí firmy

CRM je primárně nástroj v rukou lidí v organizaci. Tento nástroj je v současné době nejčastěji podporován ze strany technologií, tedy samotného softwaru (SW) CRM a hardwaru (HW), na kterém SW běží. Všechny činnosti by měly mít jasné definované procesy s jasně danými vstupy a výstupy. Veškerá aktivita by měla mít jasný účel a očekávání, čeho přesně chce organizace danou aktivitou dosáhnout. Dále jsou popsány čtyři vnitropodnikové aspekty, které jsou kritické pro efektivní fungování CRM zmiňované v předchozí podkapitole: lidé, technologie, procesy a očekávání.

### **Lidé**

V organizaci se pohybuje mnoho různých lidí a nejsou to jen obchodníci a administrátoři, kteří se CRM systémem pracují. Jedním z hlavních lidí je sponzor. Jde o člověka z vedení, který neustále věří v úspěšné fungování CRM a podporuje aktivity spojené s efektivním fungováním softwaru (Kostojohn, 2011: 11). Důležitý vliv vedení zdůrazňují přední teoretici z oblasti řízení změn jako Kotter, Hayes nebo Cohen. Podpora jakéhokoli systému, nebo procesu v organizaci musí mít pro svůj úspěšný průběh zastání mezi vedením organizace, jinak je poměrně pravděpodobné, že snahy SW udržet se nezdaří (Kotter, 2008; Hayes, 2007).

Dle Kostojohna (2011: 12-13) by se tým lidí, kteří mají celý projekt CRM na starosti (řídící skupina), měl pravidelně scházet a aktivně se podílet na rozvoji a udržování CRM. Této skupině by měl předsedat sponzor a měli by v ní být všichni klíčoví zaměstnanci z různých oddělení, kteří se CRM pracují.

Dalšími důležitými lidmi, kteří mají značnou roli spíše v počátcích zavádění CRM, je implementační tým a šampióni. V implementačním týmu by měli být nejen interní lidé jako sponzor, projekt manažer, IT oddělení, šampióni, ale i konzultanti a školitelé. Kotter a Cohen (2003: 51) tuto skupinu nazývají vůdčím týmem a jeho sestavení je hned druhým krokem v Kotterově 8. krokovém modelu změny. Šampióni jsou lidé na důležitých postech v organizaci, kteří se aktivně podílí na snahách úspěchu inovace (softwaru, činnosti...) a ke kterým lidé vzhlíží. Jejich přítomnost je důležitá pro úspěšnou implementaci změny bez ohledu na to o jaký typ změny jde (Liebová, 2014: 45- 6).

Neopomenutelnou lidskou složkou pro úspěšné řízení CRM jsou jeho administrátoři. Administrátoři mají dva základní úkoly: správu systému a implementaci doplňků a změny, které mohou být identifikovány i řadovými pracovníky (Kostojohn, 2011: 16-17). Dalšími lidmi podílejícími se na CRM systému jsou vývojáři, business analytici a projektoví manažeři.

### **Technologie**

Pro mnohé je CRM stále jen synonymum pro CRM software. Jak je však již zřejmé, CRM není jen software a hardware. Nicméně v současné době informačního věku je s CRM s technologiemi přímo spojeno. Složitost CRM systému je závislá na organizaci firmy jejich potřebách (Kostojohn, 2011: 31). Kolem roku 2010 se staly velmi



populární online promo-akce a online marketing. Spolu s nimi se zdigitalizovalo i CRM a vzniklo eCRM a nová typologie nazývaná sociální CRM (systém využívá sociálních sítí a kontaktů svých zákazníků ve webovém prostředí) (Toma, 2016; Rad a spol., 2015).

*„eCRM jednoduše znamená přístup k zákazníkům skrze web. Jinými slovy, interní pracovníci k systému přistupují pomocí intranetu, externí partneři a zákazníci mají přístup z vnějšího webového prostředí, a samozřejmě, internetový přístup na trh makro prostředí“* (Rad a spol., 2015: 612).

### **Procesy**

Procesy ve firmě spojené s CRM systémem, jsou dvojího typu. První typ jsou provozní, operativní procesy, které jsou podporovány ze strany CRM systému a CRM systém by se jim měl do jisté míry přizpůsobit a být v nich integrovaný (Toma, 2016; Kostojohn, 2011). CRM by nemělo v organizaci existovat samo o sobě. Jeho primární funkcí je softwarová podpora běžných procesů organizace zaměřených na vztah se zákazníky (Rad a spol., 2015: 613). Nicméně jedním ze základních vlivů, který přináší každá inovace do společnosti je určitá změna organizace a jejího fungování jako takového (Rogers, 2003: 424). CRM systém by tedy při svém vzniku a definování měl co možná nejlépe sledovat a podporovat stávající procesy ve firmě, nicméně i procesy samotné se musí v návaznosti na systém do určité míry přizpůsobit a pozměnit.

Druhým typem procesů, které je nutné v rámci CRM systému definovat jsou procesy pro obsluhu a správu systému jako takového (tedy i plánování, servis, školení, rozvoj aj.) (Kostojohn, 2011: 26-29). Tyto procesy jsou zcela nové a musí být dobře definovány pro jejich pozdější efektivní fungování. Pro každý nově vznikající proces je nutné do tzv. matice odpovědností zaznamenat, k jakým funkčním útvarům daný proces patří a kdo je za něj odpovědný (Řepa, 2007: 88).

### **Očekávání**

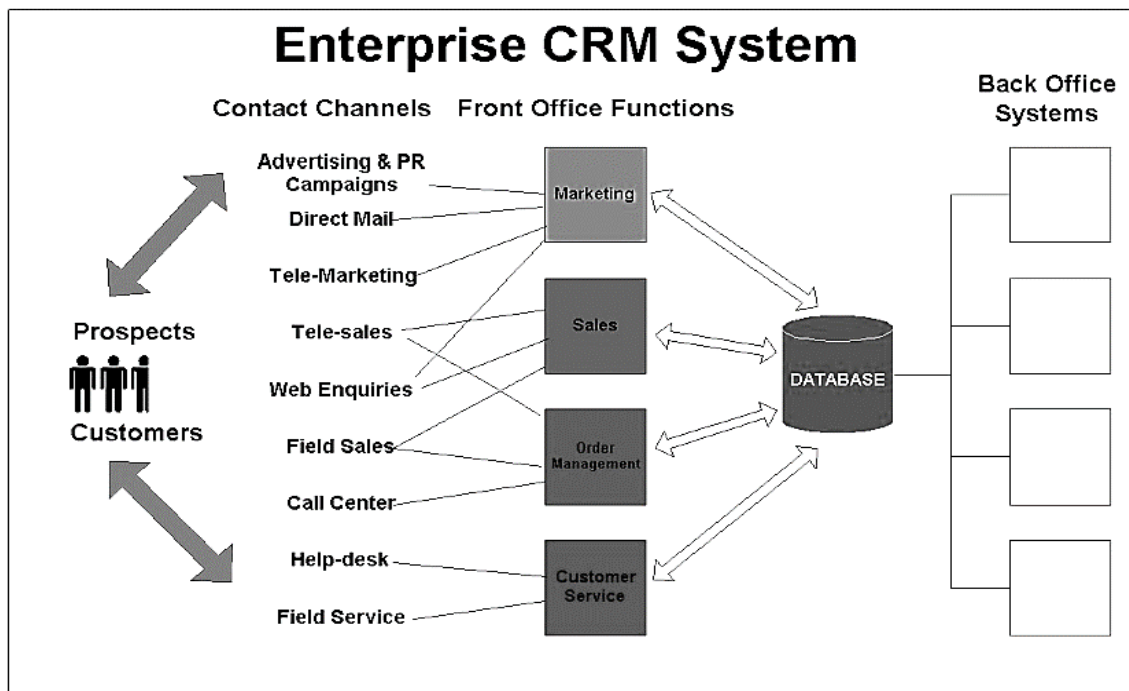
Stejně jako společnost definuje svou strategii a cíle, stejně tak je nutné definovat strategii a cíle CRM, ale i jiných vnitřních systémů. Systém nelze na počátku jeho vývoje definovat, aniž by jako první nebyl definován jeho účel a funkce, které má splňovat. Kostojohn (2011: 41) definuje tři základní body, které by měly být pro efektivní fungování systému splněny:

- Cíle a očekávání od systému by měla korespondovat s celkovou strategií podniku a měly by být komunikací šířeny mezi všechny uživatele.
- Musí být zajištěna celková komunikace. Řídící tým musí dobře rozumět systému a musí být otevřen k diskusi nad nedostatky a vylepšeními ze strany uživatelů.
- Software, nové procesy a nové vzorce řešení problému spojené se CRM systémem se musí stát součástí kultury a standardních procesů v organizaci.

Systém tedy musí být pochopen, přijímán a využíván jeho uživateli. Pokud by se systém nezačlenil do celkové softwarové organizační sítě a nebyl využíván zaměstnanci, stal by se jen osamoceně ležící součástí společnosti a všechn jeho potenciál by byl zcela nevyužíván. Způsoby jak dosáhnout integrace nového systému do společnosti se blíže věnují kapitoly 2.3 a 2.4.

### 2.2.2.1 Základní funkce CRM softwaru

Obrázek 9 znázorňuje základní schéma CRM systému v organizaci. Základní technologickou složkou systému je databáze. Celý systém má několik základních funkcí, které jsou administrovány z obsahového hlediska většinou BackOffice a z technologického hlediska IT administrátory. Systém tak propojuje vnější svět (zákazníky) s interním prostředím (procesy) organizace. Dále je popsáno sedm základních funkcí, které by měl CRM systém splňovat (zákaznický servis, marketing, podpora prodeje, bezpečnost, customizace, reporting, workflow).



Obrázek 9 - Firemní CRM systém (Rad a spol., 2015: 613)

#### Zákazníci a zákaznický servis

Získávání a ukládání informací o zákaznících je klíčovou funkcí každého CRM systému. Tyto informace mohou být sbírány a tříděny na úrovni jednotlivců, nebo i na úrovni celých organizací a spolupracujících obchodních společností či partnerů (Kostojohn, 2011: 33). Díky sesbíraným informacím firma ví mnohem více o potřebách a požadavcích zákazníků a díky tomu může rapidně zvýšit svou efektivitu v rámci zákaznické podpory a servisu (Rad a spol., 2015: 614).

Elektronické systémové rozhraní navíc umožňuje organizaci individuálně a unikátně komunikovat s každým zákazníkem zvláště, vzhledem k tomu, že existuje mnoho různých komunikačních kanálů, kterými je možné na zákazníka působit (Rad a spol., 2015: 614). Mezi tyto komunikační kanály patří telefonické rozhovory, emailová komunikace, informace na webu, webové komunikátory a jiné.

Software umožňuje vytvořit specifický profil každého zákazníka, na jehož základě je upravována komunikace šitá na míru danému jedinci, nebo společnosti

(Rad a spol., 2015: 614). Zákazník tedy dostává přesně to, co potřebuje a upevňuje se tím i jeho loajalita.

### **Marketing**

Marketingové aktivity jsou přímo spojené s aktivitami komunikačními z předešlého bodu. CRM pomáhá organizovat, plánovat a uskutečňovat marketingové kampaně a to tak, aby byly, jak již bylo řečeno, šité zákazníkovi na míru (Kostojohn, 2011: 34). Díky CRM systému je firma schopná predikovat o jaké výrobky by zákazník mohl mít zájem, ty mu nabízí, což zvyšuje celkovou účinnost marketingových snah a prodeje (Rad a spol., 2015: 614). Systém také pomáhá vyvíjet nové marketingové strategie hodnotit jejich efektivitu (Winner, 2001: 92-94). Vzhledem k tomu, že základními funkcemi marketingu je zjistit, co, komu, kdy a jak prodat, je CRM účinným nástrojem jak těchto snah dosáhnout.

### **Podpora prodeje**

Kromě toho, že CRM systém napomáhá ke zvýšení prodejů, díky tomu, že je firma schopná zjistit, co a komu má kdy prodávat, tak má nemalý vliv i na další stránky prodeje. Navíc díky lepší informovanosti a lepšímu sdílení a šíření informací mohou pracovníci a vedení firmy lépe alokovat své zdroje na ty prodejní snahy, kde je největší potenciál (Rad a spol., 2015:616), což v konečném důsledku zlepšuje rentabilitu firmy (přímo ovlivňuje ukazatel například ukazatel ROC – rentabilita nákladů).

### **Bezpečnost**

Bezpečnost je jedna ze základních funkcí CRM systému, která ale není reálně (na venek) vidět. Některé firmy mají zcela otevřenou politiku a zpřístupňují data všem zaměstnancům, nicméně většinou jsou data ošetřena přístupovými právy a rolami (Kostojohn, 2011: 36). Zaměstnancům jsou přiřazovány různé role v závislosti na jejich prověrce, druhu práce, nebo pracovním zařazení. K objektům v systému jsou pak připojovány role, které mají k danému objektu přístup. Bezpečnost a přístupová práva mohou být ošetřena i jinými způsoby v závislosti na interní struktuře organizace, vnitřní politice, technické organizaci systému a dostupných technických prostředcích.

### **Customizace**

Každá organizace funguje jinak, má jiné zákazníky, jiné procesy a způsoby řešení problémů. Z tohoto důvodu je často nutné upravit software tak, aby vyhovoval potřebám a přáním zákazníka. Existuje rozdíl mezi administrátorskou úpravou některých částí systému a systémovou změnou jako takovou. Pokud se jedná o změnu, nebo nastavení, které může udělat administrátor, a kterou systém sám umožňuje provést, nazývá se tato změna konfigurací (Kostojohn, 2011: 36). Pokud se jedná o změnu systémovou, tedy zásah do programového kódu, mluvíme o customizaci (tamtéž). Customizace podobně jako bezpečnost není funkce, která by byla na první pohled vidět, ale spadá do obecných a běžně využívaných funkcí, které by měl systém pro své efektivní fungování splňovat.

## **Reporting**

„Velkým přínosem CRM systémů je možnost využití dobře navržených reportů a statistik, které umožňují vhléd do obchodních činností a umožňuje učinit informovaná rozhodnutí“ (Kostojohn, 2011: 37). Nicméně je třeba dát pozor na přehlcení informacemi. Vytvářet statistiky a reporty, které nemají jasný účel a využití může vést naopak k byrokratickému přehlcení a neefektivnosti.

## **Workflow**

Workflow tedy v překladu pracovní postup je nedílnou součástí mnoha procesů a aktivit ve firmě. „Workflow je posloupnost kroků, během které se posouvají data nebo dokumenty od jednoho člověka k druhému a to zpravidla s pomocí nějakého softwaru“ (ManagementMania, 2016c [Online]). Ne každá činnost musí nutně mít své workflow, nicméně jsou procesy, které jsou ustálené a jejichž formalizováním se usnadní, zrychlí a zefektivní celý proces. CRM systém pomáhá nastavit a formalizovat procesy a workflow z oblasti jednání se zákazníky. Bez workflow v systému by CRM bylo jen úložiště dat pro pasivní využívání (Kostojohn, 2001: 37-38).

CRM systém je tedy v mnoha ohledech dobrým pomocníkem a jeho zavedení může zvýšit efektivitu organizace, její zisky i celkovou hodnotu. Nicméně zavedení jakéhokoli systému je značnou organizační změnou spojenou se změnou stávajících procesů i zaváděním procesů nových. Aby firma úspěšně implementovala nový informační systém, měla by se držet alespoň základních pravidel řízení změny, které popisuje následující kapitola.

## **2.3 Management změny**

Tato kapitola se nejdříve zabývá managementem změny jako vědním oborem. Definuje základní pojmy, druhy změn a věnuje se odlišnostem změny na úrovni organizace. V závěru popisuje základní modely řízení změn a přehled možných intervenčních technik pro hladší průběh změny a zvýšení pravděpodobnosti úspěšné implementace.

### **2.3.1 Definice základních pojmů**

Management změny se zabývá řízením změn. Management (řízení) je definován jako koordinování aktivit vedoucích k dosažení daného cíle (BusinessDictionary, 2016). Řízení je tedy proces. Řízení změny je proces, při kterém se organizace snaží změnit stávající uspořádání na předem dané cílové uspořádání (Burns, 2009: 158). Hayes (2007: 30) tuto definici ještě rozvíjí a tvrdí, že „management změny se snaží modifikovat a transformovat organizaci za účelem udržení nebo zvýšení efektivnosti“. Na základě výše zmíněných definic lze říci, že management změny řídí proces změny a sleduje určitý cíl, který by měl být změnou dosažen.

## **Změna, inovace a organizační změna**

Známé slovníky (Oxford, Cambridge, Collins) vysvětlují změnu následující frází: „udělat nebo stát se jiným“. Z tohoto vysvětlení je zřejmé, že **změna** je proces proměny ze současného stavu **A** do jiného stavu **B**. Z pohledu organizací je změna velmi často spojována s výrazem „**inovace**“. V některých případech mohou být změna a inovace i synonymy. Rogers (2003) definuje inovaci jako myšlenku, věc nebo jednání, které je jedincem nebo skupinou vnímáno jako nové. V běžném používání je také pod termínem inovace chápán původní Schumpeterův význam inovace jakožto nového výrobku, nebo služby, která v sobě nese tržní potenciál. Nicméně pro účely této práce je inovace vnímána v Rogersově podání jako cokoli, co je vnímáno jako nové.

V této práci je řešenou změnou implementace nového informačního systému, což je změnou na úrovni celé organizace. Organizační změnu vnímá Daft (2010: 415) jako přijetí (adopci) nové myšlenky nebo chování organizací. Jones (2004: 301) definuje organizační změnu jako proces od současného stavu organizace k budoucímu žádoucímu stavu za účelem zvýšení efektivity.

**Organizační změna** je tedy proces, při kterém se stávající procesy a struktury v organizaci transformují a nahrazují je nové procesy. Tyto změny mají za cíl zvýšení efektivity stávajících procesů v organizaci, nebo vyvinutí nového procesu či produktu, který by zvýšil celkovou efektivnost a tím i konkurenceschopnost organizace.

### **2.3.2 Základní modely řízení změny**

Někteří autoři datují vývoj managementu změny do stejné doby, jako se vyvíjel management takový. Nicméně první zmínky o Managementu změny jako vědě lze datovat do doby, kdy začaly probíhat první výzkumy, tedy zhruba do poloviny 20. století (Cameron & Green, 2004; Cummings & Worley, 2008; Pryor et al., 2008).

Významných myslitelů této vědy a jejich modelů, které ovlivnily vývoj vědy, je hned několik. Mezi ty nejvýznamnější patří: Lewinův třístupňový model, Kotterův strategický model osmi kroků, upravený model DABDA (Kübler-Ross).

Dalšími známými modely jsou: Bridges – Řízení přechodů, Carnall – Model řízení změn, Roger – Difuze inovací, Burke-Liwin – Model organizačního výkonu a změny a další.

#### **Kurt Lewin – Třístupňový model změny**

Lewin patří k jedněm z největších myslitelů této vědní disciplíny a také k jejím průkopníkům. Lewin se narodil v roce 1890 v Německu, nicméně jeho práce je poprvé vnímána odbornou veřejností až o 40 let později v rámci jeho návštěvy USA (Smith, 2001 [Online]; Burnes, 2009). Mnoho autorů vyzdvihuje právě třístupňový model změny a tím ho odděluje od Lewinovy další práce. Nicméně tyto modely vnikaly pohromadě a i autor je viděl jako několik vzájemně se doplňujících částí jedné celkové koncepce (Burnes, 2009). Pro potřeby této práce bude dále popsán jen třístupňový model. Dalšími teoretickými modely, kterými se Lewin zabýval, jsou: Teorie silového pole, Skupinová Dynamika a Akční výzkum (tamtéž).

Podle Lewina by měl proces 3-stupňový model změnyproces změny mít tři následující stádia:

- **Krok 1: Rozmrazení** – Lidé mají ve zvyku zůstat v zaběhlých vzorcích chování neustále je reprodukovat, což jim dává pocit bezpečí a kontroly nad situací. Během stádia rozmrazení jsou zaběhlé vzorce narušovány a destabilizovány, což se většinou následovně negativní reakcí ze strany jedinců v organizaci (Burnes, 2004a; Cummings & Worley, 2008; Burnes, 2009).
- **Krok 2: Pohyb** – V tomto kroku je prostor pro změny a nové uspořádání. Během tohoto stádia je nutné motivovat lidi a učit, nicméně ne kontrolovat a předpovídat výsledky (Burnes, 2009). Během této fáze se nastavují nové procesy, vzorce, hodnoty, popřípadě struktury (Cummings & Worley, 2008).
- **Krok 3: Zamrazení** – V posledním stádiu se nastavené změny stabilizují. Jde o stabilizaci nové rovnováhy v organizaci, která musí být alespoň relativně stálá a musí, nesmí být v rozporu s dalšími hodnotami, chováním a prostředím v organizaci (Burnes, 2009).

Lewin se zabýval primárně plánovanou změnou (Burnes, 2009), což znamená, že jeho modely nejsou příliš vhodné při nenadálých změnách, na které musí organizace reagovat flexibilně a improvizovat. To je hlavní důvod, proč je Lewinova práce v současné době kritizována, protože pro 21. století je typická velmi rychlá a neustále se měnící situace na trhu a úspěšná firma musí být schopna se s těmito změnami potýkat neustále (Cummings & Worley, 2008). Pokud společnost chce být úspěšná, musí být flexibilní a schopná se neustále učit (Burnes, 2004a; Cummings & Worley, 2008). Takové společnosti přijímají změny jako součást své činnosti a procesů. Tato strategie jde přímo proti Lewinově teorii plánovaných změn.

Nicméně Burnes (2004b) také dodává, že i přes mnoho kritiky Lewinovy modely mají stále svůj význam, jelikož řeší otázky sociální dynamiky a konfliktů, což je i v současné době stále aktuální problematika. Nadto Lewin byl průkopníkem ve svém oboru a mnoho dalších teoretiků využívalo jeho myšlenky, nebo se vůči němu vymezovali (Pryor, 2008).

### **John Kotter – Strategický model osmi kroků**

Kotter je v současnosti jedním z nejuznávanějších teoretiků z oblasti managementu a řízení změn. Kotter a Cohen (2003) tvrdí, že úspěšné organizace se nebrání novým věcem, ale naopak je vyhledávají. Dále vysvětluje, že základem změny není předložit lidem analýzy, ale pomoci jim pochopit důvody pro změnu, vysvětlit příčiny a skrze vnitřní pochopení změnit jejich chování. Kotterův model se skládá z osmi následujících kroků, či fází.

- **Krok 1: Vytvoření pocitu naléhavosti**

Pokud člověk nemá důvod k akci, ve většině případů nic nerealizuje. To je základní princip této fáze. Velmi často se ve společnosti, nebo skupině, objeví problém, ale nikdo ho neřeší, je bezvýznamným. Až ve chvíli, kdy se problém stává naléhavým, jsou lidé ochotni ho řešit. Prvním krokem Kotterova modelu je omezit spokojenost lidí v organizaci a zvýšit naléhavost uskutečnění změny.

- **Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny**

Po vyvolání pocitu naléhavosti, „*sestaví úspěšnější strůjci změn vůdčí tým, jehož členové jsou důvěryhodní, mají dostatečné dovednosti a způsobilosti, užitečné konexe, dobrou pověst i dostatečné formální pravomoci potřebné k tomu, aby mohli stát v čele úsilí o dosažení změn*“ (Kotter & Cohen, 2003: 18). Sestavená koalice se pak ujímá vedení a je hlavním propagátorem a hybnou silou změny.

- **Krok 3: Vytvoření vize a strategie**

Ve třetím kroku je nutné vytvoření jasně a srozumitelné vize. Je nutné vysvětlit, jak bude tato vize odlišná od současného stavu. Tato vize musí být reálná a uskutečnitelná. Dále je nutné představit a vysvětlit způsob, jak se k uskutečnění této vize skupina, nebo organizace dostane, tedy představit strategii, nebo soubory strategií.

- **Krok 4: Komunikace transformační vize**

V tuto chvíli je nutné stanovené vize a strategie představit. Je prospěšné použít, co nejvíce komunikačních kanálů a jejich druhů. Snahou je zcela vysvětlit důvody a průběh změny, a také zvýšit angažovanost. Tím se sníží nejistota. V této fázi se vedení změny musí zaměřit na rezistenci a důvody kritiky.

- **Krok 5: Delegování v širokém měřítku**

V tomto kroku je podporována samostatnost a vlastní iniciativa. Odstraňují se překážky, které brání lidem v jednání. Pokud se lidé budou na změně přímo účastnit, sníží se jejich odmítání a naopak zvýší spokojenost a participace. Je stále nutná podpora a vysvětlování ze strany vedení změny.

- **Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství**

Změny jsou většinou dlouhodobého charakteru a je zde riziko, že lidé ztratí motivaci, ve chvíli kdy je konečný úspěch v nedohlednu. Z tohoto důvodu je nutné vytvářet postupná krátkodobá vítězství, Vedení změny. Usiluje o to, aby se co nejdříve dosáhlo několika viditelných a nesporných úspěchů (Kotter & Rathgeber, 2008: 140)

- **Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn**

V této fázi je změna všem dostatečně jasná. Lidé se s ní smířili a oslavili první úspěchy. Je nutné v práci však nepolevovat a neustávat. Lidé mají tendenci po úspěchu pozastavit, nicméně je nutné se dále rozhlížet a změnu stále podporovat. Kotter však také zmiňuje, že je nutné dát pozor na vyhoření. Je nutné mít plán. Dělat příliš mnoho věcí najednou nevede k úspěchům, spíše naopak.

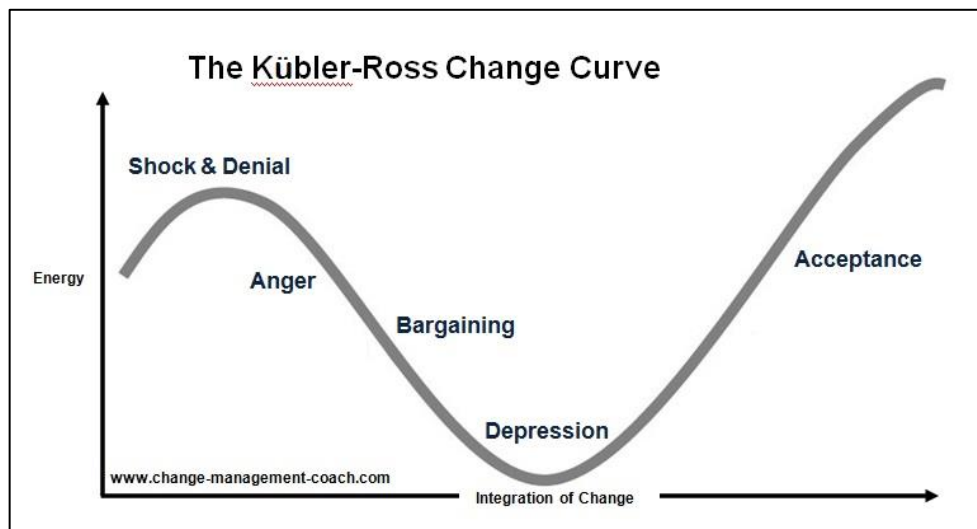
- **Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury**

Ve chvíli, kdy jsou všechny změny úspěšně implementovány, je kladen důraz na dodržování nových pravidel a norem. Změna hodnot a zvyklostí je dlouhodobý proces. Nepodporované zvyky mají tendenci se vracet do původních zvyklostí. Podporovat novou kulturu je možné personálními strategiemi hodnocení apod.

Kotterův a Lewinův model mají mnoho společného. „*Dá se říci, že Lewinův model je osnovou pro model Kottera: Posílení naléhavosti, sestavení týmu, formulování a komunikování vize (rozmrazování); delegování v širokém měřítku a krátkodobá vítězství (pohyb); využití výsledků pro podporu změny a ukotvení nové kultury (zamrazení)*“ (Cumming & Worley, 2008: 24). Kotterův model je podobně jako jiné teoretické modely kritizován. Pfeifer (2005: 297) tvrdí, že „*tento i jiné modely řízení změn popisují, co je nutné udělat, ale říkají jen málo o tom, jak toho má být dosaženo*“ (citováno z Pollack & Pollack, 2015:53). Taktéž Cameron a Green (2004) částečně kritizují Kotterův model. Autoři poukazují na linearitu procesu změny, která příliš nekoresponduje se současným dynamickým prostředím a upravují Kotterův model do cyklické podoby.

### **Elizabeth Kübler-Ross – upravený Model DABDA**

Výše představené techniky se věnují změně na úrovni organizace jako celku. Tyto modely jsou velmi užitečné, nicméně při řízení změny je třeba mít na paměti, co je základním elementem všech organizací a reálným nositelem a vykonavatelem změny. Touto základní jednotkou, která je stavebním kamenem každého sociálního systému, jsou lidé. Model teoretičky Kübler-Ross je model věnující se změně na úrovni jedince. Model vychází z výzkumů věnujícím se reakcí jedince na smrtelnou nemoc. Pozdější výzkumy zjistily, že reakce lidí čelících změně prochází stejnými stádii jako reakce nemocných lidí, i když je mírnější a průběh není tak dynamický jako u pacientů (Cameron a Green, 2004: 27).



Obrázek 10 - Křivka modelu DABDA ( Change Management Coach, 2016 [Online])

Reakce jak naznačuje Obrázek 10, se postupně dostává do pěti stádií, kterými jsou: odmítnutí, vztek, smlouvání, deprese a smíření (počáteční písmena v angličtině dávají název modelu DABDA, viz Obrázek 10). Každý manažer řídící změnu by si měl být vědom tohoto průběhu reakce a měl by v každém stádiu s jedinci v organizaci komunikovat a použít adekvátní intervenční techniky, aby zmírnil reakce na změnu a pomohl efektivní implementaci.



Pozdější výzkumy věnující se tomuto modelu pak přidaly ještě další stádia pěti zmíněným. Rozšířený model obsahuje celkem devět stádií: úleva (ve smyslu: „Konečně vím, co se děje.“), šok/překvapení, odmítnutí, vztek, smlouvání, deprese, smíření, experimentování a objevování (Cameron a Green, 2004: 29-30).

Intervenční techniky

Řízení změn je jednou z oblastí managementu. Hlavními technikami je tedy řízení (leadership) a komunikace. Intervenční techniky, tedy způsoby zásahu do procesu změny vedoucí k snazší implementaci efektivnějšímu zavedení změny, vychází přímo z hlavních teorií managementu změn. Cílem intervenčních metod a celého řízení změn je přesvědčit jedince v organizaci o výhodách a potřebě využívání inovace (nové zařízení, proces atd.). Nicméně nelze přesvědčovat pracovníka, který je ve stádiu odmítání inovace o jejích výhodách. Nejdříve je daného člověka nutné přesvědčit o nutnosti inovace, aby přijal myšlenku změny. Intervenční techniky tedy závisí na aktuální situaci ve firmě. Základem většiny intervenčních technik je komunikace. Nicméně právě zaměření a cíl komunikace se během procesu implementace různí. Následující intervenční techniky jsou rozřazeny do tří stádií inspirovaných stádii z Lewinova modelu: uvedení inovace, zavádění inovace, udržení inovace.

### **Prvotní fáze - uvedení inovace**

Jde o fázi představení a seznamování se s inovací. V rámci hlavních teorií managementu změny by se dalo hovořit o fázi rozmrazení v Lewinově teorii, konce starého stavu v Bridgesově teorii nebo fázi vědomostí v Rogersově teorii. Jedinec se seznamuje s inovací, začíná vnímat konec stávajícího stavu věcí a začíná si uvědomovat, že přichází něco nového.

Základem v této fázi je seznámit jedince s inovací, snížit jeho strach z neznámého a vznítit v něm vědomí o potřebě a urgentnosti změny (Rogers, 2003; Kotter a Cohen, 2003; Cameron a green, 2004). Komunikovat lze pomocí různých kanálů (interpersonální, média, tiskoviny, kampaně). Komunikace je tím efektivnější, čím více je způsob a obsah komunikace podobnější způsobům komunikace recipienta (Rogers, 2003: 304-308). To znamená, že pokud je zpráva podána způsobem a jazykem, kterému jedinec rozumí, je více pravděpodobné, že zpráva bude pochopena. Toto je základní poznatek hlavně v tomto iniciačním stádiu, kdy ještě zcela není ustáleno nové pojmosloví pojící se k inovaci, a jedinci v organizaci mohou mít problém porozumět jednotlivým složkám inovace. Snahy vysvětlit potřebu změny a popsat inovaci pak místo snížení nejistoty a strachu mohou mít přesně opačný důsledek. Cíly tohoto stádia jsou tedy (Rogers, 2003; Kotter a Cohen, 2003; Cameron a green, 2004):

- specifikovat a vysvětlit problém,
- specifikovat a vysvětlit řešení (inovaci),
- podnitit vážnost situace,
- nastínit cestu k cíli (vize, strategie, cíle),
- snížit obavu z neznámého,
- sestavit tým řídící změnu.

## Druhá fáze – zavádění inovace

V této fázi by už všichni měli být seznámeni s inovací a začíná její samotné zavádění do prostředí organizace. V Kottrově modelu je základní intervenční technikou tohoto stádia delegování práce a utváření krátkodobých vítězství. Ve své podstatě jde o zapojení co nejvíce členů do procesu implementace inovace. Jde o míru účasti v procesu. *„Čím více členů je zapojeno v utváření nového procesu, diskusi a implementaci, tím pravděpodobnější je úspěšné zavedení a udržení inovace“* (Rogers, 2003: 429).

V této fázi by lidé měli být opravdu zapojeni. Měly by probíhat schůzky, dotazníky a setkání. Cílem je utvrdit pracovníky, že jejich názor má váhu, že jejich náměty jsou vyslyšeny a implementovány. Výsledkem je snížení rezistence vůči inovaci, jelikož lidé méně často budou kritizovat něco, na čem sami pracovali a přijali za vlastní.

## Třetí fáze – Udržení inovace

Udržení inovace je fáze po zavedení inovace. Je to často opomíjená fáze, jelikož manažeři mají pocit, že inovace byla úspěšně zavedena a nevidí potřebu dále ovlivňovat a komunikovat s pracovníky ve spojení se zavedenou inovací. Nicméně to je velkou chybou. Může se objevit nespokojenost se zavedeným řešením, nepochopení inovace a jejích funkcí (Rogers, 2003: 190, 427-428).

V tomto stádiu je nutné opět dobře komunikovat s pracovníky. Vysvětlovat, jakým způsobem inovace ovlivní právě jejich práci. Odpovědi na otázky by měly být snadno dohledatelné. Mělo by být zcela jasné, kam a za kým jít v případě problému. Velkou roli v tomto stádiu hrají šampioni a názoroví vůdci. Tedy lidé, ke kterým mají pracovníci důvěru, vzhlíží k nim, a kteří mají pozitivní přístup k inovaci.

Mezi hlavní intervenční techniky tedy patří:

- **komunikace** s jedinci, přičemž obsah a způsob předání informace je přizpůsobeno stávající situaci ve firmě,
- **zapojení lidí**, protože účast v procesu snižuje míru rezistence vůči inovaci,
- zapojení **šampionů**, nebo také názorových vůdců, tedy jedinců, kteří mají schopnost ovlivnit chování druhých v určitém směru (Rogers, 2003: 300),
- **možnost vyzkoušení**, vizuálnost. Pokud je inovace lehce představitelná, popřípadě si ji lidé ještě před implementací mohou vyzkoušet má to pozitivní vliv na míru přijetí inovace a samotnou implementaci (Tamtéž: 257-259).

## 2.4 Specifika řízení ICT změn

V první řadě je nutné si uvědomit, že i IT změny jako je zavádění nového informačního systému je stále změna a platí pro ni všechny metody a postupy managementu změn. Rozdíl je v určitých specifických vlastnostech IT inovací, které je potřeba během procesu implementace mít na paměti a řešit je více do hloubky, nebo použít specifické intervenční metody jako je například podpora IT oddělení.

ICT inovace (Information and Communication technologie) jsou inovace skládající se ze dvou složek: hardwaru – hmotné komponenty inovace a softwaru – informativní základna, která běží na hardwarovém zařízení.

Rogers (2003: 222-) definuje pět základních atributů každé inovace:

- **Relativní výhoda** je míra přesvědčení jedince, že inovace je lepší, než aktuální řešení.
- **Kompatibilita** je míra, s jakou se inovace shoduje s existujícími přesvědčeními jedince.
- **Komplexita** je jednoduše složitost, tedy míra, s jakou je inovace vnímána jako složitá k porozumění a používání.
- **Možnost vyzkoušení** vychází z anglického „trialability“, je míra, s jakou je jedinci umožněno získat zkušenost s danou inovací.
- **Pozorovatelnost** je míra viditelnosti výsledků.

Již na první pohled je zřejmé, že taková inovace jako nový ICT systém, nevyniká téměř v žádné ze zmiňovaných oblastí a to hlavně v případě, kdy je inovace špatně komunikovaná. Zavádění ICT změn je často spojeno s nejistotou, strachem, nejasnostmi a odmítáním (Burchell, 2011: 20-21). Následující řádky popisují výše zmíněné vlastnosti z pohledu ICT inovací.

### **Relativní výhoda**

Jde vlastnost, která se na první pohled zdá jako nejméně problémová, vzhledem k tomu, že zavádění nového systému většinou sleduje určitou potřebu, která se v organizaci objevila. Nicméně je třeba dát pozor hlavně v prvních fázích implementace na dobré vysvětlení důvodů pro zavádění systému a jeho budoucích výhod. Pracovníci mají velmi často vytvořené způsoby řešení daného problému, který by měl systém řešit a nemusí být schopní ocenit přínosy nového systému. Strach ze složitosti systému, jeho následků, jeho vlivu na funkci a vliv pracovníka, pak může mít za následek odmítání změny (Kotter a Schlesinger, 2008; Burchel, 2011).

### **Kompatibilita**

Kompatibilita není zcela předmětem komunikačních strategií, jako spíše stádia vytváření systému, customizace a návrhu. V prvních fázích je tedy nutné systém navrhnout tak, aby vyhovoval pracovníkům a jejich postupům. Inovace musí řešit stávající problém a zároveň být v souladu s přesvědčeními a způsobem řešení, na jaká jsou pracovníci v organizaci zvyklí (Rogers, 2003: 423). Zároveň je však při navrhování třeba dát pozor na přílišnou customizaci, která nejen, že zvedá cenu řešení, ale zároveň může systém udělat nepřehledným a složitějším, než je nutné.

### **Komplexita**

Komplexita je vlastnost inovace, která se příliš ovlivnit nedá. Pouze ve stádiu navrhování (viz výše). Složitost systému závisí na typu systému, jeho navržených funkcích a způsobu zpracování. Rogers (2003: 257) tvrdí, že čím větší je vnímaná

složitost, tím větší je riziko nepřijetí inovace. V tomto případě je opět nutné začít inovaci dobře vysvětlovat. Základními intervenčními technikami v tomto případě jsou odborná školení. Problematiku komplexity také částečně řeší tzv. „připravenost systému“. Existují dva druhy připravenosti: Připravenost IT systému a sociálního systému (Liebová, 2014: 41). Školení pracovníků má pozitivní vliv na připravenost sociálního systému, což znamená, že pracovníci mají vědomosti a dovednosti, které jim pomáhají pochopit a pracovat s novým systémem (Liebová, 2014: 42). Připravenost IT systému je závislá na současné IT struktuře organizace, jejím fungování a přítomnosti IT expertů.

Připravenost IT struktury má vliv i v konečné třetí fázi implementace. IT pracovníci hrají většinou důležitou roli informátorů a školitelů a jsou tedy hlavním zdrojem informací ve chvíli nesrovnalostí a dotazů. Přítomnost expertů má pozitivní vliv na implementaci inovace (tamtéž).

### **Možnost vyzkoušení**

Tato vlastnost má pozitivní vliv na přijetí inovace (Rogers, 2003: 258). Nicméně možnost vyzkoušení nového informačního systému není vždy možná. Mnoho firem poskytujících systémy řeší problém se zkoušením systému pomocí demo verzí. To je způsob, který problém poměrně řeší. Budoucí uživatelé si mohou vyzkoušet základní funkce a práci se systémem. Problém však nastává v případě vysoce customizovaných systémů nebo vývoje zcela nového systému. Beta verze systému je v takových případech přístupná až po podepsání kontraktu. Beta verze tedy umožňuje si systém vyzkoušet a tím snižuje strach z nového systému a pravděpodobnost odmítnutí, nicméně zároveň je zde riziko, že pracovníci shledají systém nevyhovujícím nebo příliš složitým a odmítnou ho dříve, než bude zaveden.

### **Pozorovatelnost**

Pozorovatelnost je problémem při implementaci informačních systémů. Softwarové komponenty jsou hůře pozorovatelné, proto jsou inovace, které obsahují softwarovou složku hůře přijímané a vykazují menší míru přijímání (Rogers, 2003: 259). V případě systémů je problém řešitelný podobně jako v předešlém případě a to skrze beta verzi systému. Nicméně opravdového porozumění jsou schopní jen jedinci se vzděláním z oblasti informačních technologií.

Inovace z oblasti informačních systémů jsou tedy z výše zmíněných důvodů často hůře přijímané jedinci v organizaci. Nicméně mnoho z problémů vyplývajících z povahy technických inovací jsou řešitelné intervenčními technikami jako je dobrá komunikace, řádné vysvětlení a školení budoucích uživatelů, kvalitní podpora IT oddělení a přítomnost šampiónů. Následující výčet shrnuje doporučení, kterých je dobré se držet při řízení změn, které jsou způsobeny zaváděním ICT inovací. Sledování těchto doporučení může snížit riziko odmítnutí inovace a napomoci s její efektivní implementací do struktury společnosti.

### **Doporučení pro řízení změny spojené s ICT inovacemi**

- Dodržovat obecné metody řízení změn
- Věnovat pozornost specifikům ICT inovací hlavně jejich vlastnostem s důsledky, které mohou tyto vlastnosti způsobovat.
- Snažit se, co nejvíce vizualizovat „neviditelné“ softwarové inovace budoucím uživatelům.
- Snižování strachu z neznámých důsledků inovace na práci jedince. Pomocí komunikace a informovanosti.
- Snižovat strach z neschopnosti ovládnání systému Pomocí školení.
- Nedat uživatelům prostor pro stížnosti o nefunkčnosti systému plynoucí z jejich neschopnosti ho ovládat. Je nutné mít vyřešený způsob podpory uživatelů pro jejich dotazování. Zprostředkovává většinou IT oddělení.

## 2.5 Další využití nástroje a techniky

### 2.5.1 BPMN – modelovací jazyk

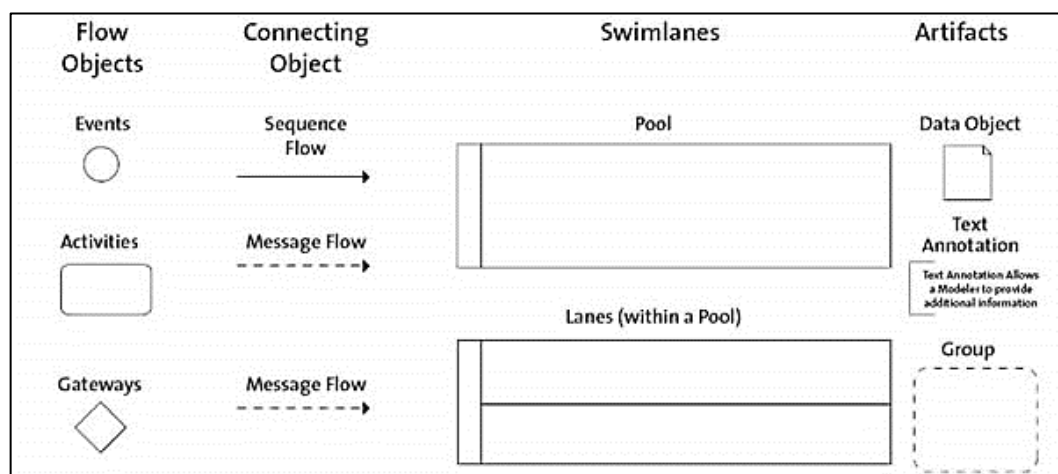
Tato kapitola popisuje blíže modelovací jazyk BPMN, který je později využíván i v praktické části práce. BPMN je standardizovaná metodika pro vytváření diagramu procesu (Business Process Modeling and Notation). Diagram procesu znázorňuje průběh jednoho procesu, přičemž tento proces může být dělen na podprocesy, které mohou být navzájem nezávislé, nicméně musí být v modelu propojeny a to primárně prostřednictvím výstupních stavů a počátečních událostí (Řepa, 2012: 112). BPMN je standardem oboru a má svoje výhody, mezi které patří hlavně přijatelné a snadno pochopitelné grafické znázorňování (Chianosi a Trombetta, 2012: 126). Nicméně Řepa (2012: 112) jazyk poměrně kritizuje a poukazuje na jeho nedostatky hlavně z důvodu velkého množství znázorňovacích technik, které se často překrývají nebo jsou v rozporu. Pro potřeby této práce je však jazyk BPMN dostatečný.

Obrázek 11 znázorňuje základní grafické znaky jazyka. Celý proces je znázorněn v určitém prostředí. Toto prostředí je zobrazeno pomocí tzv. plavečkových drah, které jsou složeny z bazénů a drah. V jednom bazénu (Pool) může být i více drah (Lines). Plavečkové dráhy jsou grafickým způsobem, který sdružuje různé aktivity se stejnou funkcí, nebo umístěním.

Základními elementy modelu jsou pak tokové objekty: události, aktivity a brány, které jsou propojené sekvenční spojnici nebo tokem informací. Události, aktivity a brány se mohou nacházet v různých stavech.

Aktivity mohou být opakujícím se procesem, nebo podprocesem. Události se primárně rozdělují na počáteční a konečné. Navíc mohou události nabývat velkého množství dalších stavů jako pravidlo, časová událost, zpráva aj. Mezi nejvyužívanější druhy bran patří OR a XOR, ale existují i další.

V modelu se také mohou objevit znaky pro zobrazení dat, textová okna s vysvětlivkami a přerušované ohraničení znázorňují skupinu (vycházející s podstaty a logiky zobrazených aktivit).



Obrázek 11 - Základní modelovací prvky jazyka BPMN (Finance.gov, 2016 [Online])

## 2.5.2 Metody hodnocení návratnosti investice

Existuje několik způsobů, jak lze hodnotit návratnost investic. Mezi nejznámější patří metody: ROI, NPV, IRR, EVA, doba návratnosti, doba splacení aj. Pro účely této práce byly zvoleny dva prvně zmíněné ukazatele tedy metoda výpočtu rentability investice ROI a metoda čisté současné hodnoty investice ČSH nebo z angličtiny NPV.

**ROI** – Metoda výpočtu rentability investice je jednoduchý ukazatel, který říká, kolik zisku přinese každá investovaná peněžní jednotka (Doležal, 2016: 102). „*Ukazatel výnosnosti investice je odvozen od všeobecně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu (...). Nepřihlíží však k rozložení investice v čase ...*“ (Synek, 2006: 256). Literatura se liší ve způsobu výpočtu ukazatele. Doležal (2006) uvádí výpočet jako:

$$ROI = \text{výnos-investice/investice.}$$

Synek (2006) vypočítává ukazatel jako:

$$ROI = \text{průměrný čistý roční zisk/náklady na investici.}$$

Z logiky výpočtu je zřejmé, že druhý způsob výpočtu povede k nižšímu výsledku vzhledem k zprůměrování zisku plynoucího z investice. Průměr zcela nenahradí rozložení zisku v čase, nicméně posouvá výsledek o něco blíže k realitě. V práci budou pro porovnání využity oba způsoby výpočtu ROI.

**ČSH/NPV** – „*Čistá současná hodnota investice představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů (CF) a náklady na investici*“ (Synek, 2006: 256). Díky rozložení ukazatele v čase a využitím diskontních faktorů je vhodným a hojně využívaným ukazatelem. Jako diskontní faktor (úroková míra  $r$ ) jsou ve výpočtu často využívány průměrné vážené náklady na kapitál.

$$WACC (WACC = E/C \times re + D/C \times rd \times (1-t)).$$

Kde

E – objem vlastního kapitálu

D – objem cizího kapitálu

C – celkový objem použitého kapitálu

re – požadovaná výnosnost vlastního kapitálu (výnosnost akcií, podíl na zisku, dividendy)

rd – požadovaná výnosnost cizích zdrojů (úroková míra půjčeného kapitálu)

t – míra daně z příjmu

Takto vypočítaná úroková míra v sobě obsahuje nejen náklady na cizí kapitál, ale i náklady na vlastní kapitál. Přičemž náklady na vlastní kapitál mohou být stanoveny různými způsoby jako oportunitní náklady, očekávaný výnos akcionáře, míra výnosů akcií, míra podílu na zisku nebo míra dividend. Později v praktické části bude jako míra výnosnosti vlastního kapitálu stanovena právě jako poslední zmíněná míra dividend stanovená valnou hromadou pro daný rok. Výpočet NPV je následující:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - INV$$

Kde: CF – Cash Flow,  $r$  – úroková míra, INV – velikost investice,  $t$  – čas

### 2.5.3 Projektové řízení

Účelem této podkapitoly je podat základní přehled principů projektového řízení. Praktická část pojednává o zavádění nového informačního systému, jehož vývoj a implementace jsou řízeny jako projekt. Dalším důvodem pro tuto podkapitolu je fakt, že daná firma je řízena kombinací projektového a procesního řízení a pro pochopení druhé fáze projektu je nutné stanovit základní principy projektového managementu i přes fakt, že druhá fáze není v praktické části reálně zpracovávána.

Projekt je v současnosti velmi skloňované slovo, ale ne vždy používané ve svém pravém slova smyslu. „Dle IPMA standardu ICB v3.1: *„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“* (Doležal, 2016: 17). Projekt je tedy jedinečný proces přesunu z definovaného stávajícího stavu do definovaného cílového stavu omezovaný a řízený různými parametry jako cíle, rozpočet, čas, sponzor aj.

Pro každý projekt by měl být definován a sestaven realizační tým složený z manažera projektu, garanta výstupu, kteří jsou základními řídicími prvky projektu (Doležal, 2016: 38-41). Dále je tým tvořen specialisty, poradci a dalšími členy týmu, kteří jsou vybíráni na základě svých kompetencí, osobnostních charakteristik a vědomostí. Projekt má jasně stanovený životní cyklus tvořený z předprojektové fáze, projektu a poprojektové fáze, kde rozsah a obsah jednotlivých fází se může lišit v závislosti na druhu a řešené problematice projektu (Doležal, 2016: 54-63).

Na začátku při definování projektu by měly být jasně stanovené cíle projektu (ideálně dle metodiky SMART/SMARTER), dále strategie projektu a rizika. Projekt by měl mít jasně stanovený plán definující rozsah projektu, čas, termíny, požadavky na zdroje (hmotné, nehmotné, finanční, lidské), dále by měl definovat kritéria úspěchu, milníky a způsoby komunikace.

Během realizační fáze projektu je nutné vytvářet reporty a sledovat reálný stav situace a jeho odchylky od stanoveného plánu. Na tyto odchylky a vzniklá rizika, nebo příležitosti je nutné adekvátně reagovat.

V rámci poslední fáze, tedy při ukončení projektu by měl, proběhnou celkové zhodnocení projektu, jeho slabin a také pozitiv. Jedním ze základních principů úspěšné společnosti je schopnost se učit. Schopnost se učit je jedním ze základních parametrů ovlivňujících organizační efektivitu a rozvoj (Hayes, 2007: 58).

Na základě textu je tedy možné životní cyklus projektu shrnout do následujících bodů:

- Předprojektová fáze
  - Vznik myšlenky
  - Stanovení cílů a strategií
  - Studie proveditelnosti
- Projekt
  - Plán projektu
  - Realizace
  - Kontrola
- Poprojektová fáze
  - Kontrola
  - Vyhodnocení projektu



## 2.5.4 Analýza rizik – Podle metodiky Kepner-Tregoe

Použití metodiky Kepner-Tregoe je jedna z možností jak stanovit rizika pomocí analýzy potenciálních problémů a příležitostí. Analýza má za cíl zvýšit úspěšnost konkrétní akce, plánu nebo varianty řešení (Fotr a Švecová, 2010: 281). Metoda se skládá ze čtyř základních kroků:

### 1. Identifikace potenciálních problémů a příležitostí

Základem tohoto kroku je popis daného problému a vytvoření seznamu hrozeb a příležitostí ideálně s určením jejich pravděpodobnosti a intenzity dopadu, kde se doporučuje využívat tří až pětibodovou stupnici.

### 2. Identifikace pravděpodobných příčin

Ke každé příležitosti a hrozbě je nyní nutné určit její pravděpodobné příčiny. Základním principem je definovat důvody, které by mohly vést ke vzniku problému, nebo výskytu příležitosti. Cílem je určit stav reality, kterému se chceme vyhnout. Dalším účelem je funkce „alarmu“ tedy když daný stav skutečnosti nastane, je nutné použít stanovené opatření.

### 3. Příprava preventivních a podporujících opatření

V předešlém kroku se stanovovaly příčiny. Nyní je třeba určit opatření, jak přičinám problémů předejít, resp. U příležitostí podporovat jejich vznik.

### 4. Příprava nápravných a využívajících opatření

Je vytvořen plán nápravných opatření v případě jejich potřeby (riziko nastalo, i přes preventivní opatření) a také jsou přesně definovány spouštěče, tedy signály (alarmy), které jasně upozorňují, že daný stav reality nastal. V případě příležitosti hovoříme o využívaných opatřeních.

## 3 PRAKTICKÁ ČÁST

Teoretická část se zabývala metodologickým rámcem vybraných oblastí z optimalizace procesů a zavádění nových technologií do organizace. Praktická část je věnována popisu reálného projektu návrhu a implementace informačního systému ve firmě ABC (dále jako Firma).

Po kapitole věnující se uvedení do problematiky následuje souhrn výsledků interní analýzy, která proběhla ve Firmě v květnu a červnu 2016. Dále se praktická část věnuje přímo popisu relevantních obchodních procesů. Nejdříve jsou rozebrány stávající stavy procesů AS-IS. Po seznámení s fázemi projektu následuje popis budoucího stavu TO-BE, který vykresluje a popisuje procesy, tak jak by měly vypadat po zavedení systému.

Praktická část práce je zakončena zhodnocením investice, doporučeným plánem implementace zaměřujícím se na intervenční techniky a identifikací rizik a příležitostí projektu.

### 3.1 Uvedení do problematiky

Ve Firmě existuje několik procesů, které mohou probíhat paralelně a vzájemně na sebe navazují. V současnosti největšími problémy jsou řízení obchodního procesu získávání nabídky, řízení úkolů a kapacitního plánování a řízení projektů obchodních případů.

Výše zmíněné procesy probíhaly doposud spíše živelně. Vzešly z aktuálních potřeb a jejich stav se posléze ustálil do stávající podoby. Nicméně navýšení obchodních příležitostí ukázalo na limity stávajícího řešení a vedení společnosti se proto rozhodlo situaci řešit. Nutné bylo zmapovat stávající procesy a navrhnout možnosti jejich optimalizace. Nedílnou součástí řízení obchodních procesů je nutnost mít přehled o základních datech do procesů vstupujících. Jelikož jde primárně o procesy obchodní a problém s řízením velkého množství dat obchodního charakteru, základními daty jsou informace o kontaktech, stakeholderech a obchodních příležitostech. Pro tyto účely bylo navrženo řešení implementace CRM systému.

Za účelem zjištění stávajícího stavu procesů a probíhajících činností ve Firmě proběhla analýza interního prostředí (popsána níže). Analýza probíhala primárně formou rozhovorů s klíčovými zaměstnanci organizace.

Po bližší analýze stávajících obchodních procesů a aktivit vyšlo najevo, že společnost má značné limity i v řízení obchodních příležitostí a projektů. Konečným navržením řešení tedy není zavedení pouze CRM systému v první fázi projektu, ale vyvinutí a zavedení zcela nového řídicího systému, který byl nazván BIS (Business Informative System), který je druhou fází navrženého řešení.

Následující kapitola se věnuje popisu Firmy, jejích základních prvků a procesů. Dále jsou popsány budoucí funkce systému a jejich vliv na stávající nebo nové firemní procesy. Tato práce se zabývá primárně popisem funkčnosti první fáze vývoje systému. Je tomu tak proto, že jde o dlouhotrvající projekt. Specifikace a řešení druhé fáze bude probíhat až po odevzdání této práce. Ke konci praktické části je navržen implementační

plán a vyzdvihnuty základní intervenční techniky a činnosti vybrané na základě specifik Firmy a daného projektu.

## **3.2 Analýza interního prostředí**

Tato kapitola shrnuje zjištěné informace sesbírané během analýzy do navrženého modelu analýzy interního prostředí. Bližší popis jednotlivých částí je rozepsán v dalších kapitolách. Největší důraz byl kladen na klíčové obchodní procesy firmy.

### **3.2.1 Využití nového modelu diagnostiky na příkladu vybrané firmy**

Níže jsou popsány všechny entity, které mají vliv na danou organizaci, tak jak reálně existují a v dané organizaci fungují.

#### **Vedoucí skupina**

Ve vedení Firmy jako celku stojí generální ředitel, který má značný vliv na celkové dění ve firmě. Veškerá hlavní rozhodnutí jdou od něj a vše musí schvalovat. Toto je velkým omezením, jelikož jde o jednoho člověka, nicméně vzhledem k charakteru obchodní činnosti je toto v tuto chvíli nevyhnutelné.

I přes silnou osobnost generálního ředitele existuje ve firmě vedoucí skupina, kterou je tzv. Velká šestka. V této skupině je generální ředitel, ředitel pro strategii a rozvoj, obchodní a personální ředitelka a dále tři hlavní obchodníci firmy. Těchto šest lidí řídí chod firmy a veškeré její činnosti, cíle a aktivity.

#### **Formální organizace**

Firma má jednoduchou lineární dvoustupňovou organizační strukturu, kde v první vrstvě je vedení organizace a ve druhé veškerá další oddělení, která spolu vzájemně kooperují. Jde o organickou strukturu, která je připravená se přizpůsobit náhlým změnám typickým pro danou obchodní činnost (viz kapitola 3.2.3). Popis obchodní činnosti firmy). Ve Firmě je přísná politika řídicí nakládání a správu dat (primárně dokumentů). Dále je kladen velký tlak na osobnostní prověrky zaměstnanců a jejich přístupová práva. Je tomu tak z důvodů citlivosti dat, se kterými firma operuje.

#### **Zaměstnanci**

V současné chvíli se již tým zaměstnanců poměrně ustálil. Nicméně je na ně vytvářel značný tlak hlavně ze strany jejich časových kapacit. Celková obchodní činnost firmy je značně dynamická a zaměstnanci tedy musí být připraveni reagovat na nenadálé změny. V tuto jsou pracovní pozice a jejich výplň tvořena na základě zvyklostí, osobnostních charakteristik a aktuálních potřeb. Personální oddělení začíná mít problém s kapacitním plánováním. Jelikož nyní neexistuje ustálený a jednoduše obsluhovatelný způsob řízení pracovních kapacit.

### **Sociální systém (neformální organizace)**

Neformální sociální systém poměrně dobře koresponduje s tím formálním. Což znamená, že v řídicích pozicích jsou lidé s přirozenou autoritou, což má pozitivní vliv na celkový chod organizace. Díky malému kolektivu a sdíleným kancelářím je ve firmě podporována kooperace nad aktuálními problémy a je možné mnoho problémů řešit hned. Nicméně problém vzniká opět v rámci časových kapacit. Vzhledem k vyčerpání jednotlivých pracovníků jsou často měněny a přesouvány jednotlivé schůze, což má za následek opoždění zvláště méně významných projektů.

### **Technologie**

Hlavním informačním systémem je DMS systém (Data Management System). Vzhledem k tomu, že se absolutní většina pracovní náplně lidí odehrává nad určitým druhem dokumentu, je DMS systém klíčovým technologickým prvkem. Dále je značně využíván MS Exchange Server, systém Helios pro správu účetních dat a několik analytických systémů pro business analýzu. Ve společnosti v tuto chvíli neexistuje systém pro správu a uchování „měkkých“ informací. Tedy informací, které nevznikají na základě dokumentu, nicméně jsou klíčové pro rozhodování a obchodní vyjednávání. Jde o informace pojící se k jednotlivým zákazníkům, obchodním partnerům, strategie, cíle a otázky spojené s obchodními příležitostmi a případy. Tento nedostatek by měl vyřešit vývoj nového systému.

### **Externí prostředí**

Analýza externího prostředí je samostatnou obsáhlou problematikou, která není pro účely této práce zcela relevantní. Nicméně je nutné zmínit základní prvky externího prostředí, které mají vliv na zkoumanou společnost. V současné chvíli nemá společnost přímou konkurenci. V České Republice není firma, která by byla schopná řídit a zpracovat v takové rychlosti tak velké množství dat. Největší hrozbou jsou jiné většinou samostatné ekonomické subjekty, které mají jednorázový vliv na právě probíhající obchodní případ nebo příležitost. Dalším již zmíněným důležitým vlivem externího prostředí je značná dynamika a proměnlivost. Jedno rozhodnutí jiné právnické, zainteresované fyzické osoby nebo správního orgánu může během jednoho dne zcela změnit obchodní strategii daného případu a tím i zcela změnit činnosti, které je třeba vykonat.

Další neopomenutelnou problematikou je komunikace s externími partnery a zákazníky. V současné chvíli neexistuje způsob, jak bezpečně komunikovat s lidmi mimo firmu pomocí informačních technologií. Potřeba komunikovat, sdílet informace a úkoly neustále roste a firma nemá vyvinutou IT platformu, která by splňovala bezpečnostní parametry a byla funkční. Dorozumívání s externisty je tedy velmi zdlouhavé a neefektivní.

## **Strategie**

Strategie firmy je poměrně jednoduchá a je založená na jasných strategických východiscích.

**MISE** – Poskytování kvalitních služeb z oblasti krizového řízení svým zákazníkům a tím pomáhat zachránit a zhodnotit jejich majetek nacházející se v kritické finanční situaci.

**VIZE** – Do tří let zdvojnásobit množství řešených obchodních případů a tím zvýšit obrát minimálně o 20%, čehož bude dosaženo zlepšením obchodních procesů a celkového provozního řízení organizace.

Hlavním **strategickým cílem** je zvyšování obrátu. Tempo jeho meziročního zvyšování je stanovováno na základě aktuální obchodní a ekonomické situace.

Základní strategií vystavěnou na těchto východiscích je zvyšování počtu obchodních kontaktů a zákazníků. I z tohoto důvodu je jednou ze stávajících priorit implementování CRM systému, který by měl do budoucna být jedním z modulů systému BIS, který bude napomáhat řídit kapacity, úkoly, obchodní činnosti a projekty.

## **Kultura**

Na pozadí všech zmíněných entit stojí kultura. Základními prvky kultury jsou hodnoty, normy a vzorce chování. Vzhledem k přísným bezpečnostním normám jsou lidé velmi pečliví a je kladen důraz na bezchybnost. Na druhou stranu díky takto utaženým pravidlům panuje mezi zaměstnanci tolerance, kooperace a vzájemná pomoc.

V organizaci nepanuje významně přátelské prostředí. Chování lidí je uvolněné, ale profesionální. Nedorozumění mezi zaměstnanci a rivalita je převážně způsobována nedostatečným nebo špatným zacházením s firemními daty (nedostatečné schopnosti ovládat informační systém). Špatné zacházení s daty způsobuje zpomalování procesů, chybovost a práci navíc. Tento poznatek je důležitý pro manažery, kteří budou implementovat nový informační systém do struktury podniku.

## **Klíčové procesy**

Veškeré výše zmíněné entity dohromady vytvářejí prostředí pro fungování klíčových procesů. Strategie spolu s obchodním zaměřením organizace determinují hlavní kostru a cíle procesů. Kultura, formální a neformální organizace mají vliv na jejich vzhled (posloupnost činností) a lidé jsou provozovateli těchto procesů a mají vliv na jejich hladký průběh a celkovou kvalitu. Mezi klíčové procesy patří:

- získávání obchodních příležitostí
- analýza
- akviziční procesy
- procesy správy majetku
- ekonomické a účetní procesy
- právní procesy
- procesy podpory (Back Office Support).

Tyto procesy nejsou jediné, které ve Firmě probíhají. Existuje mnoho dalších vedlejších procesů, které na tyto navazují nebo jsou jejich součástí (IT podpora, řízení práv, fakturační procesy, třídící procesy aj.).

V práci se primárně řeší obchodní proces do fáze převzetí majetku. Je tomu tak proto, že je v tuto chvíli pro firmu prioritní vyřešit problematiku nakládání s novými příležitostmi a komunikaci s externími partnery a pracovníky, kteří jsou součástí této první fáze. Další fáze, tedy práce s obchodním případem, je také velkým problémem, který byl zjištěn díky interní analýze prostředí.

Vzhledem k rychlému růstu firmy nebyly procesy dostatečně promyšlené a vytvářely se tzv. „ad hoc“. Firma v současnosti řeší řízení obchodního případu pomocí projektového řízení, nicméně bez jasné metodiky a postupu. Je zde naprostá absence kvalifikovaných projektových manažerů. Nevytváří se žádné analýzy, ani před-investiční, ani zhodnocovací. Nakládání s majetkem řídí samostatně obchodníci s cílem přinášet zisk, nicméně již není analyzováno, zda by nebylo vhodné a výhodnější jiné řešení.

Velkým problémem je i kapacitní plánování. Firma má v tuto chvíli mnoho otevřených projektů a obchodních příležitostí, nicméně nedostatek personálu. Nové procesy podpořené informačním systémem by měly pomoci řídit více projektů a příležitostí, nicméně jedním z doporučení na konci práce je i nutné řešení pracovních kapacit.

### **3.2.2 Popis společnosti**

Firma se existuje na trhu přes dvacet let, nicméně pod novou značkou je jí možné vyhledat od roku 2014. V roce 2014 se z organizace stal koncern, který v současné době spravuje více než sto společností, které jsou zastřešovány a kontrolovány mateřskou společností. Mateřská společnost se stará nejen o celkové řízení organizací v koncernu napříč různými odvětvími, ale nastavuje a řídí i celkovou strategii koncernu.

Tato práce se zabývá obchodními procesy pražské pobočky koncernu, která přímo spadá pod mateřskou společnost a přímo se jí zodpovídá. Ačkoli Firma disponuje se značným množstvím kapitálu, její organizační struktura je jednoduchá a množství pracovníků je poměrně malé. V současné době se Firma řadí do kategorie malých a středních podniků. Nicméně jednotlivé organizace v koncernu mohou dosahovat různých velikostí co do počtu zaměstnanců.

### **3.2.3 Popis obchodní činnosti firmy**

Hlavními obchodními aktivitami koncernu jsou:

- Krizový management
  - Refinancování zadlužených aktiv
  - Dohody s věřiteli
  - Odprodej nepotřebných aktiv
  - Efektivní dokončení perspektivních projektů
  - Dlouhodobé zhodnocování firem
- Obchodování s pohledávkami
- Správa majetku a majetkových účastí

Společnost se primárně zaměřuje na nákup organizací, které jsou v obtížné finanční situaci. Tyto společnosti následně restrukturalizuje a vypořádává se s jejich závazky. Firma se věnuje vyhodnocování a řízení rizik a tím je schopná efektivně spravovat portfolia společností s cílem dlouhodobě zvyšovat hodnotu jejich aktiv. Dále společnost obchoduje s pohledávkami a jejich efektivním spravováním.

Hlavní obsah obchodních aktivit tedy spočívá v akvizicích společností v tíživé finanční situaci. Akvizice jsou převážně financovány z provozního kapitálu popřípadě v kombinaci s cizím kapitálem.

### 3.2.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je spíše plochá a flexibilní. Jak bude blíže popsáno později v kapitole „Identifikace klíčových procesů“ společnost je řízena kombinací projektového a procesního řízení. Takto řízená společnost potřebuje být přizpůsobivá, z toho vyplývá, že je spíše organicky uspořádána.

Jak je patrné z Obrázku 12, hlavní obchodní činnosti Firmy jsou uskutečňovány skrze několik oddělení. Obrázek naznačuje tři vrstvy společnosti, nicméně v reálu jsou tyto vrstvy pouze dvě. První je vedení firmy, které je hlavní řídicí a strategickou entitou společnosti. Vedení společnosti jsou podřízena všechna ostatní oddělení. Ekonomické, obchodní a právní oddělení a oddělení správy majetku jsou odděleními, která primárně vykonávají hlavní činnosti Firmy. Další tři oddělení, tedy IT, provozní oddělení a komunikace a marketing, nejsou další vrstvou, nýbrž podpůrnými odděleními, která pomáhají v uskutečňování hlavních činností a zároveň jsou přímými účastníky několika důležitých procesů. Všechna oddělení (až na vedení společnosti) jsou si rovna a neexistují mezi nimi vazby podřízenosti nebo nadřízenosti.

Jak je patrné jde o poměrně plochou a flexibilní strukturu společnosti, která se může měnit v závislosti na aktuální situaci. Jelikož je Firma částečně řízena i projektově, mohou být jednotliví pracovníci z daných oddělení sdružováni do projektových týmů. Jejich práce je posléze procentuálně alokována mezi probíhající ustálené procesy a práci na jednotlivých projektech.



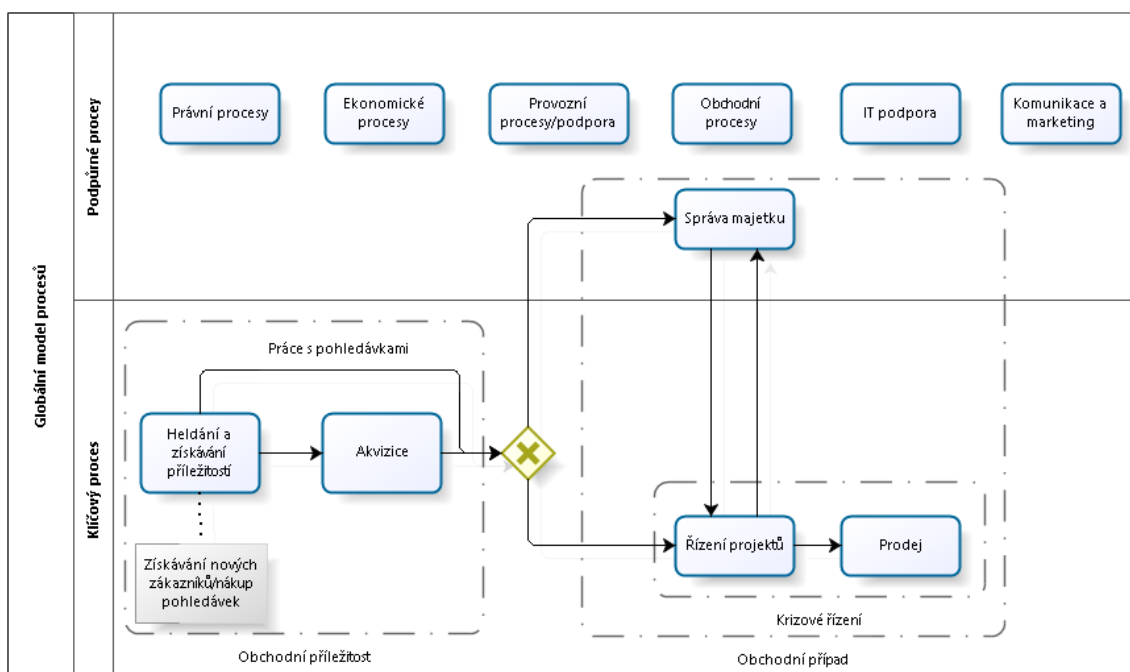
Obrázek 12 - Organizační struktura řešené firmy

### 3.2.5 Identifikace klíčových procesů

V první řadě je třeba zmínit cíl, ke kterému veškeré činnosti ve firmě míří. Hlavním strategickým cílem firmy je maximalizace obrátu. K tomuto cíli směřují nejen veškeré činnosti plynoucí z projektů, ale i některé činnosti procesního charakteru a to hlavně činnosti správy majetku a činnosti obchodního oddělení.

Procesy v organizaci primárně slouží jako podpora pro hladký a úspěšný průběh projektů (viz Příloha 4). Jako počátek projektu je ve firmě brán až stav, kdy proběhne akvizice. Doba před převzetím společnosti, se jedná o obchodní příležitost. Obchodní příležitost se však během procesu může nacházet v různých stavech (impuls, akvizice 1, akvizice 2...). Tyto stavy a průběh obchodního procesu jsou popsány níže.

Po převzetí majetku se tedy obchodní příležitost dostává do stavu obchodního případu, který je řízen projektově. Tento hlavní globální model procesů je znázorněn na Obrázku 13.



Obrázek 13 - Globální model procesů řešené firmy

Celý proces začíná hledáním a získáváním nových příležitostí. Firma může novou příležitost získat dvěma způsoby. Buď Firma reaguje na poptávku, tedy situaci, kdy klient sám přijde s prosbou o pomoc nebo aktivně vyhledává společnosti, které by se mohly nacházet ve finančních nesnázích a nabízí jim své služby. Proces spojený s obchodováním s pohledávkami je v diagramu naznačen, nicméně práce se primárně zabývá problematikou akvizic, jelikož obchodování s pohledávkami je proces z pohledu firmy spíše sekundární a v současné chvíli bez potíží běží.

Podpůrné procesy znázorněné v horní části schématu prostupují celým procesem. Vzhledem k potřebě velké flexibility ve Firmě existuje několik paralelně běžících procesů, které jsou primárně propojovány skrze komunikaci pracovníků. Zkráceně to znamená, že všichni vědí, čeho chtějí dosáhnout, tedy který obchodní případ se právě řeší a společně se domlouvají, co je zrovna třeba. Takový způsob řízení je možný právě díky



ploché struktury, malému týmu pracovníků a jejich pracovní blízkosti z hlediska kanceláří.

Po úspěšném vyřízení akvizice, nastává rozhodování. Většina majetku je rovnou převáděna pod oddělení správy majetku minimálně krátkodobě (toto je lépe vidět na Obrázku 19 v kapitole 3.5.1.1.). Nicméně může nastat i situace, že se obchodní případ rovnou stává projektem, tedy že je již jasně definované, jaké další kroky budou v daném obchodním případě následovat a je stanovena odpovědná osoba za daný projekt.

Kapitola se dále věnuje popisu hlavních relevantních procesů ve firmě, které byly identifikovány jako problémové, popřípadě procesům, které je nutné znát pro celkové pochopení procesní mapy organizace a nového informačního systému.

### 3.3 Obchodní proces získávání příležitosti - AS-IS

Jedním z klíčových procesů ve firmě je získávání nových příležitostí a jejich přerod na obchodní případ. Obrázek 14, který je znázorněn níže ukazuje schéma tohoto procesu. V globálním modelu procesů, který je znázorněn výše je toto schéma možné nalézt pod prvním procesem s názvem „Hledání a získávání příležitostí“. Tento model je ukázkou aktuálního stavu procesů (tedy stav AS-IS). Stav budoucí, optimalizovaný (tedy stav TO-BE) je znázorněn níže.

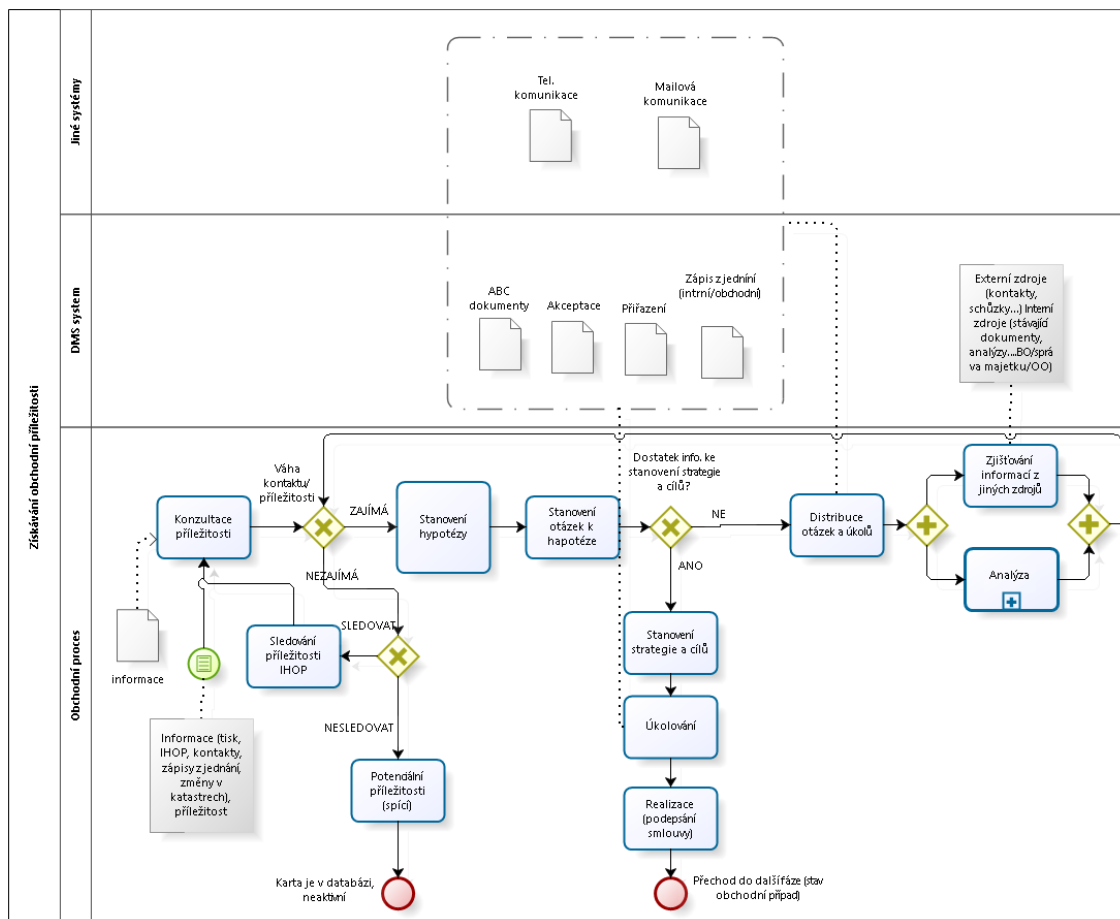
Příležitostí je jakýkoli potenciálně výhodný obchod. Příležitost může během procesu nabývat různých stavů od pouhé informace až po rozpracovanou a analyzovanou příležitost těsně před potvrzením smluvního vztahu. Příležitost zaniká ve chvíli aktu potvrzujícím smluvní vztah a stává se z ní obchodní případ, ke kterému se pojí další procesy.

Na tomto místě je nutné zmínit, že celá obchodní činnost je svázána se dvěma základními prvky. Těmito prvky jsou majetek a kontakt.

**Majetek** – Majetkem je cokoli, co má nějakou peněžní hodnotu. Majetkem může být hmotný, nehmotný (i informace nebo know-how) a finanční majetek.

**Kontakt** – Kontaktem může být právnická i fyzická osoba. Dále může být kontaktem osoba veřejně činná, státní úředník, firma i státní instituce.

Firma se primárně zaměřuje na činnosti související s majetkem, nicméně bez osob, které daný majetek vlastní, nebo na něj mají nějaký vliv, nemůže podnikat vůči majetku žádné akce. Jde tedy o úzce provázanou dyádu, která je základem daného podnikání.



Obrázek 14 - Obchodní proces získávání příležitosti - AS-IS

Cílem procesu získávání příležitosti je rozhodnutí, zda danou příležitost využít nebo odmítnout. Pokud se v rámci analýzy ukáže, že příležitost má potenciál, je tato příležitost dotažena až do fáze převzetí majetku a přechodu do další fáze, kde se z příležitosti stává obchodní případ.

Na počátku celého procesu je informace o společnosti v nesnázích, majetku nebo kontaktu. Tato informace může pocházet z různých zdrojů (tisk, obchodní jednání atd.). Informace je podkladem pro otevření obchodní příležitosti. Tato příležitost je následně konzultována (primárně Velkou šestkou). Po konzultaci následuje první rozhodovací bod, ve kterém se určuje váha příležitosti. Příležitost buď je dostatečně atraktivní a pokračuje se v procesu, nebo není v současné chvíli atraktivní, ale má potenciál a je aktivně sledována, nebo padá do tzv. spících příležitostí, tedy do jakéhosi archivu neaktivních příležitostí. Nicméně i spící příležitost je možné oživit a znovu analyzovat, pokud se změní podmínky na trhu.

Pokud je příležitost vyhodnocena jako zajímavá, stanovuje se k ní hypotéza a otázky. Hypotéza stanovuje směr snažení, tedy o co se bude v daném případě usilovat. Zodpovězením otázek se snižuje nejasnost, kde cílem je potvrzení nebo vyvrácení hypotézy. Otázky se zodpovídají pomocí analýz vnitřních a vnějších dat, kdy zpracování analýz má vždy přidělen určitý pracovník nebo pracovníci.

Po vypracování analýz dojde k opětovnému zhodnocení příležitosti (kontaktu), změně hypotézy a otázek, nebo je již dostatečně informací (zodpovězené všechny otázky)

a odpovědný pracovník, který má danou příležitost na starost, může jasně určit další postup snažení, tedy určit strategie dané příležitosti, rozdat úkoly a posléze realizovat daný obchod.

### **Problémy zjištěné během interní analýzy k obchodnímu procesu získávání majetku:**

- Neexistuje databáze bližších informací ke kontaktům a majetku. Informace ke kontaktu jsou jen duševním vlastnictvím každého obchodníka.
- Nelze sledovat vazby mezi kontakty, mezi kontakty a majetkem atd.
- Chybí informace o kontaktech jednotlivých obchodníků (kdo koho zná...).
- Nesledují se aktivity vztahující se k danému majetku. Úkoly, činnosti, informace z jednání, telefonáty atd.
- Nesledují se hypotézy a otázky k majetku/kontaktu. Hypotézy a otázky jsou buď jen řečeny na jednání, nebo shrnuty v dokumentu pojícím se k dané příležitosti.
- Je složité dané hypotézy a otázky dohledat a zpravovat.
- Celý proces je administrativně a časově náročný. Existují duplicity v činnostech, zpoždění způsobená dohledáváním informací. Objevují se nesrovnalosti a nedorozumění, které brání hladkému průběhu procesu.

#### **3.3.1 Podproces úkolování**

Proces úkolování je velkým firemním problémem a jednou z hlavních priorit k řešení. Úkolování je obsaženo ve většině firemních procesů (prostupuje celou organizací). Na tomto místě je zmíněn, jelikož je přímou součástí procesu získávání příležitosti. V současné době se úkoly rozdávají několika cestami:

- **ABC dokument** – Tento dokument je shrnujícím dokumentem ke každé příležitosti nebo případu. Jsou v něm obsaženy veškeré informace, úkoly, odkazy na analýzy atd. Jde o klasický MS Word dokument, který je uložen v DMS systému. Informace v něm jsou tedy těžko dohledatelné.
- **Akceptace** – Akceptace je dokument MS Excel. Tedy tabulka shrnující veškeré úkoly jednoho pracovníka nebo celého oddělení. Lépe se zde sledují termíny, nicméně jde o jednoduchou tabulku, jejíž správa je čistě ruční prací a na její úpravy je často nutné svolat schůzi.
- **Přiřazení** – Přiřazení je úkolování uvnitř DMS systému. Jde o úkoly vztahující se k určitému dokumentu. Je možné vytvořit i přiřazení, které se k dokumentu nevztahuje, ale celková správa úkolů je poměrně náročná na ruční práci a není možné filtrovat úkoly dle jedince nebo termínu plnění.
- **Zápisy z jednání** – Během jednání často vznikají i úkoly. Tyto úkoly pak většinou třídí a wpisuje do akceptací generální ředitel, nebo jiná odpovědná osoba. Nicméně ne vždy. Toto je velmi administrativně náročné a náchylné na chyby.
- **Maily** – pracovníci se klasickým způsobem úkolují a pověřují mailovou komunikací, ale již nemají možnost si úkol zapsat do centrálního systému, aby byl evidován.
- **Telefonní komunikace**

### **Problémy zjištěné během analýzy k podprocesu úkolování**

- Jak je zmíněno výše, v současné chvíli existuje celkem šest možných způsobů, jakými se ve firmě úkoluje. Vznikají nejasnosti, chyby a zpoždění.
- Problematika u přiřazení, kde jsou lidi jen informováni o novém dokumentu. Přiřazení není hotové, dokud ho nepotvrdí všichni, kdo k němu byli připojeni. Často pak přiřazení „visí“ v systému, i když už je hotové.
- Nelze sledovat pracovní kapacity. Není možné dohledat kolik úkolů je přiřazeno jakému jedinci. Lidé jsou často přetížení a nezvládají řešit všechny úkoly v čas.

### **3.3.2 Podproces Business analýza – AS-IS/TO-BE**

V této kapitole bude, na rozdíl od ostatních kapitol popisujících procesy, rozebrán najednou současný stav AS-IS i budoucí TO-BE. Business analýza je podprocesem obchodního procesu získávání obchodního případu. V rámci analýzy se získávají informace o ekonomických subjektech nebo majetku, které jsou posléze podkladem pro rozhodování ohledně aktivit pojících se s daným obchodním případem.

Proces ve stavu AS-IS, tedy současný stav, je znázorněn na Obrázku 15. Proces analýzy je jedním z procesů, který ve firmě poměrně funguje. Nicméně lze nalézt i několik problémů spíše personálního charakteru. Analýzy mohou vznikat na majetek i kontakt. V současné chvíli jsou analýzy zadávány pomocí akceptačního Excelu.

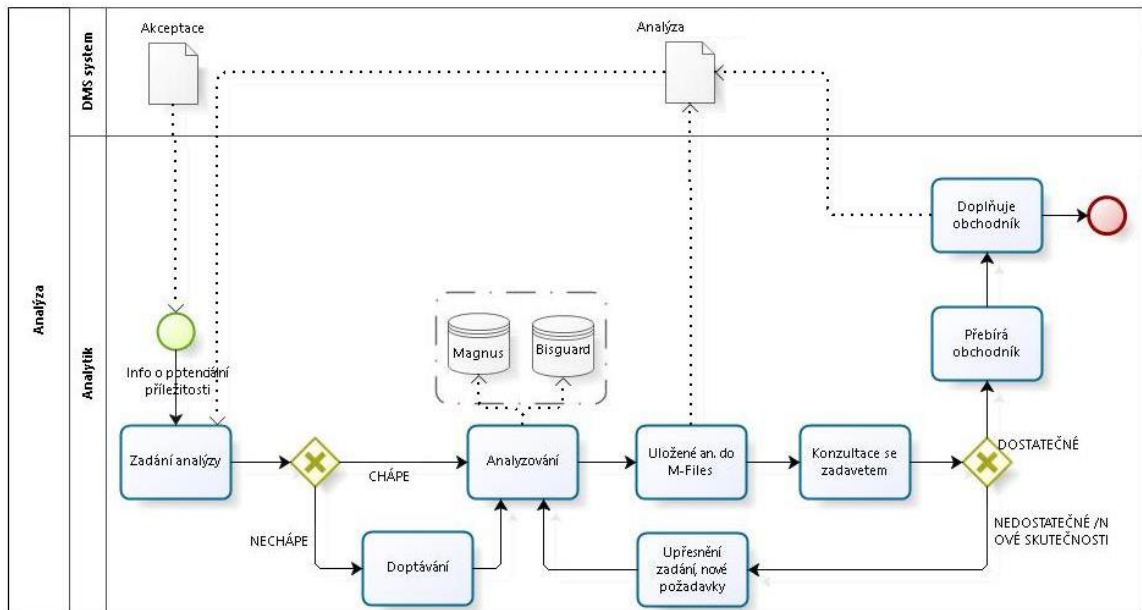
### **Problémy zjištěné během interní analýzy k podprocesu Business analýza**

- Často vzniká problém s nejasností zadání. Když je analytikovi zadáno IČ je zadání jasné. Nicméně u jmen nastává problém s jedinci se stejným jménem. Analytik se musí často doptávat na souvislosti získání jména kontaktu atd.
- Problém s distribucí závěrů - Analýzy jsou prezentované velké šestce. Pokud jsou analýzy z nějakého důvodu prezentovány jen generálnímu řediteli, je nutné, aby si je ostatní pročetli samostatně, což je časově náročné.

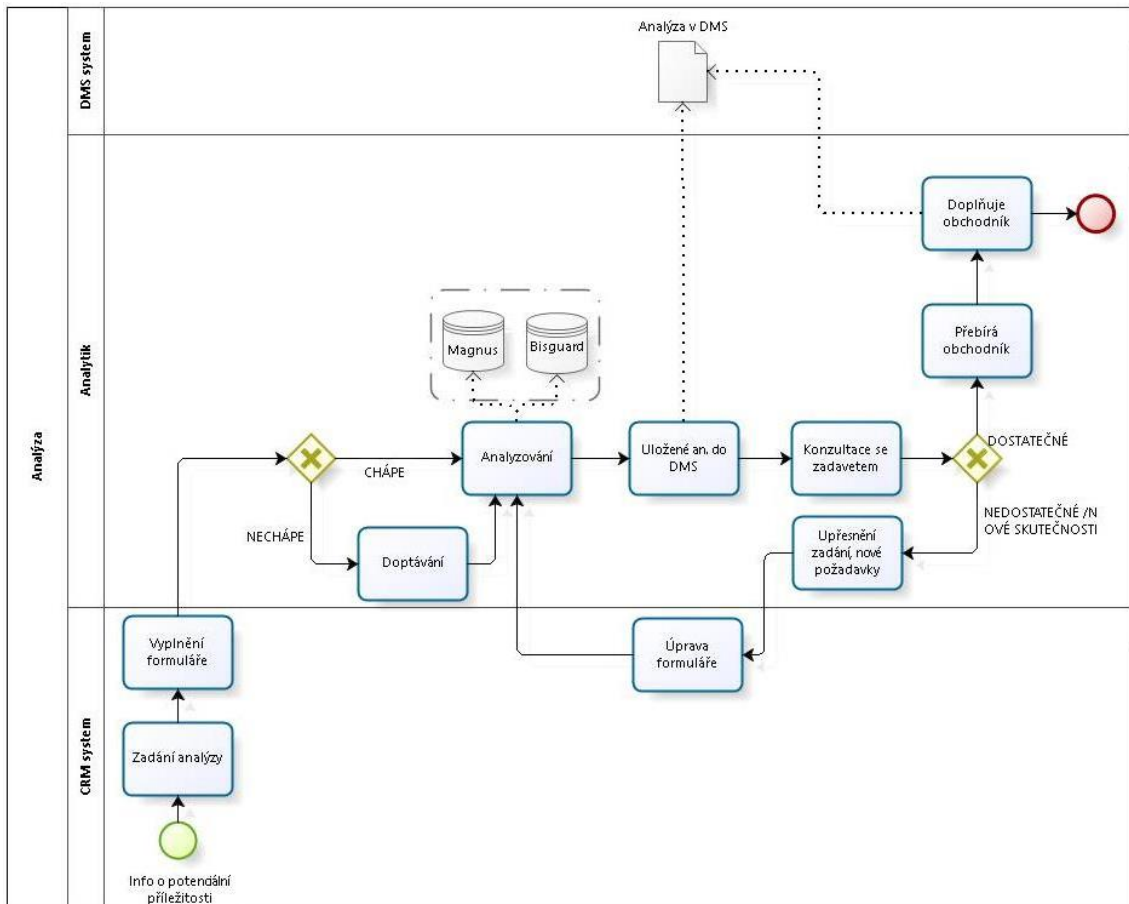
### **Návrhy na změny – budoucí stav TO-BE**

Jedním z návrhů na změny ve Firmě je zavést zadávací formulář. Do formuláře by zadavatel vepsal všechny informace, které o daném kontaktu nebo majetku ví. Formulář by byl součástí CRM modulu. Analýzy by se taktéž pomocí formuláře zadávaly skrze CRM. Což by do budoucna mělo snížit množství dotazování, zkrátit čas zpracovávání analýz a celkově proces zefektivnit. Zadávání analýz by tak dále neprobíhalo pomocí Akceptací, ale pomocí úkolů podmíněného formulářem v CRM.

Dalším návrhem je vyškolení analytiků tak, aby byli schopni samostatně tvořit závěry z analýz a tyto závěry vepisovali do nového CRM systému k danému kontaktu nebo majetku. Jakýkoli další pracovník, který potřebuje s danou příležitostí pracovat, si posléze v systému vyhledá dané závěry a do analýz se podívá, pouze pokud bude mít zájem. Toto opatření by mělo ušetřit čas pracovníků. Nový proces je znázorněn v Obrázku 16.



Obrázek 15 - Podproces Business Analýza - AS-IS



Obrázek 16 - Podproces Business Analýza - TO-BE

### 3.4 Popis obsahu a fází projektu – Vývoj CRM (BIS)

Nový systém CRM potažmo BIS je jednoznačným řešením na analyzované problémy ve firmě. Organizace primárně potřebuje databázi obchodních kontaktů a k němu pojících se majetků, příležitostí, aktivit a úkolů. Základní problémy, které vzešly z analýzy, jsou následující:

- Chybějící databáze kontaktů a přidružených informací (událostí, aktivit).
  - Informace ke kontaktu v současnosti vlastnictvím každého obchodníka a nejsou sdíleny mezi ostatní. Nikdo tedy neví, kdo koho zná.
  - Nelze sledovat vazby mezi kontakty, mezi kontakty a majetkem atd.
  - Chybí informace o kontaktech jednotlivých obchodníků (kdo koho zná...)
  - Nesledují se hypotézy a otázky k majetku/kontaktu.
- Nejasné a špatně říditelné úkolování.
- Nejasné plánování pracovních kapacit.
- Neexistující metodika projektového řízení obchodních případů.
- Nevyvinutý způsob bezpečné IT komunikace s externími partnery a zákazníky.

Vzhledem k obsáhlosti systémového řešení byl projekt rozdělen na dvě po sobě jdoucí fáze. První fáze řeší v současnosti nejvíce problémový proces, a to proces získávání obchodních příležitostí. V první fázi by tedy měl být vyvinut CRM modul a základ modulu pro zadávání úkolů. Tím by se měly vyřešit první dva zmíněné body a část bodu třetího.

Ve druhé fázi by měl vzniknout celkový systém BIS, obsahující již vyvinutý modul CRM, dodělaný modul pro řízení úkolů, rozhraní pro jednání s externisty a customizovaný modul pro řízení projektů (viz Příloha 5). Následující tabulka je přehledem jednotlivých úkolů v rámci každé z fází.

Tabulka 1 - Přehled úkolů rozdělených do fází projektu nového informačního systému

	FÁZE 1	FÁZE 2
<b>CRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Databáze - majetek, kontakty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolad'ování a vylepšování</li> </ul>
<b>Modul na řízení úkolů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidence úkolů, aktivit a odpovědností v kartách</li> <li>• Snížení způsobů úkolování</li> <li>• Integrace „Přiřazení“ do jednotné databáze úkolů</li> <li>• Příprava kapacitního plánování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samostatný Task Manager, který bude integrovat úkoly ze CRM + další úkoly</li> <li>• Stahování informací z veřejných webových databází</li> </ul>
<b>Kooperace s externisty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidence hypotéz a informací v administrativních kartách.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umožnění přístupu externistů do systému</li> </ul>
<b>Projektový management</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementace modulu a řízení PM</li> </ul>
<b>Kapacitní plánování</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR modul (funkce) – sledování kapacit a schopnost plánovat.</li> </ul>

Cíly implementace CRM modulu jsou:

- Databáze kontaktů a majetků
  - Evidence informací o kontaktu
  - Evidence vazeb
  - Evidence aktivit a událostí pojící se ke kontaktu nebo majetku
- Zlepšení komunikace
- Zpřehlednění informací a zrychlení toku informací
- CRM jako Task Manažer
  - Komunikace s externisty
  - Sjednocení úkolování

Následující kapitoly popisují funkční požadavky na systém v rámci jednotlivých fází a jejich vliv na procesy v organizaci. Primárně se práce soustřeďuje na fázi 1, která je aktuálně v dané firmě řešena. Fáze 2 bude zahájena až v roce 2017. Pro fázi 2 bude nutné blíže analyzovat současný stav řešení obchodních případů a dále v rámci debaty se všemi zainteresovanými zaměstnanci navrhnout vhodný způsob řešení na bázi projektového řízení. Řešení by mělo sledovat současnou projektovou metodiku a zároveň vyhovovat specifickým potřebám společnosti.

### 3.5 Funkční požadavky na systém a vliv na procesy – fáze 1

Tato kapitola se věnuje základnímu nastínění funkcí systému a jeho vlivu na procesy a workflow v organizaci. Jak již bylo zmíněno výše, v kapitole věnující se aktuálnímu stavu procesu získávání nové příležitosti, základem veškerého rozhodování ve firmě je majetek a kontakt. I nový systém musí sledovat tuto logiku a proto vzniknou dvě administrativní karty: Karta majetku a Karta kontaktu.

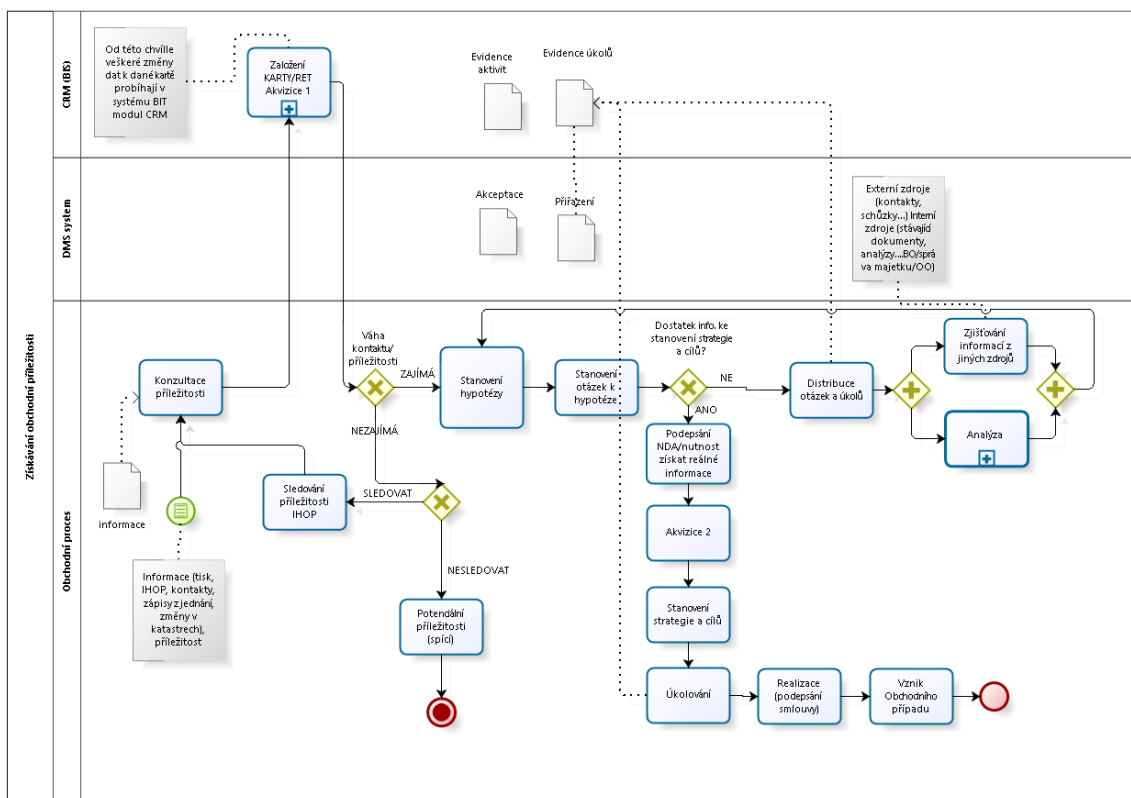
#### 3.5.1 Obchodní proces získávání nové příležitosti - TO-BE

Pro lepší pochopení jednotlivých částí bude nejdříve představen celkový koncept nového procesu. Na Obrázku 17 je znázorněné nové schéma tohoto procesu (budoucí stav TO-BE). Většina procesu bude již probíhat v rámci CRM systému. Od založení karty v systému je již většina informací zpracovávána a vkládána do dané karty v systému.

V kartách se evidují hypotézy a otázky, které byly dříve špatně dohledatelné, nebo neevidované. Vkládají se tam závěry z analýz. Ve chvíli, kdy je rozhodnuto o stavu hypotézy vpisují se do karty strategie, varianty a cíle pojící se k úspěšnému potvrzení smluvního vztahu. Díky modulu pro úkolování se zredukovaly způsoby úkolování. Jsou evidovány aktivity a události pojící se k jednotlivým kartám a díky tomu jsou i lépe ovládatelné a říditelné. Tato tabulka je popisnou tabulkou řešeného procesu.

<b>Id</b>	<b>Identifikace procesu</b>
Název procesu	Obchodní proces získávání příležitosti.
Strategické cíle	Rozhodnutí o atraktivnosti příležitosti (výnosnost).
Produkt/služba	Rozhodnutí o přijetí/nepřijetí obchodní příležitosti.
Vlastník procesu	Velká šestka – odpovědnost přidělována k příležitosti.
Zákazníci procesu	Zaměstnanci Firmy.

Tabulka 2 - Popisná tabulka Obchodního procesu získávání příležitostí



Obrázek 17 - Obchodní proces získávání obchodní příležitosti - TO-BE

K oběma kartám je ještě třeba zmínit problematiku evidence aktivit. V současné chvíli nejsou aktivity vůbec evidovány, což způsobuje mnoho problémů typu:

- Duplicity činností – Např.: Neví se, že už je něco vyřešené a objedná se to znovu...platí se 2x.
- Nevyužití možností dané aktivity – Např.: cesty na úřad (musí se jít 2x)
- Chybí evidence aktivit a výstupů
  - Volal/nevolal + výstup

Do budoucna by se měly veškeré aktivity evidovat primárně pod kartu majetku, pokud nebudou souviset výhradně s kontaktem. Evidovat by se měly: hovory, schůzky, maily, plánované ostatní aktivity (jednání atd.), vztahující se úkoly.

### 3.5.1.1 KARTA majetku

Karta majetku je primární „řídící“ kartou. Pokud souvisí nějaká informace s kartou majetku i s kartou kontaktu nebo kontaktů, pak se primárně tato informace zapisuje do karty majetku a propisuje do dalších relevantních karet kontaktů. Osoby spojené s majetkem jsou tedy vlastností majetku. I pokud se řeší problematika příležitosti, vždy jde o určitý majetek.

Karta sleduje vývoj interního vztahu vůči sledovanému majetku. Druhy vztahů jsou:

- Spící příležitost
- Sledovaný majetek
- Akvizice 1



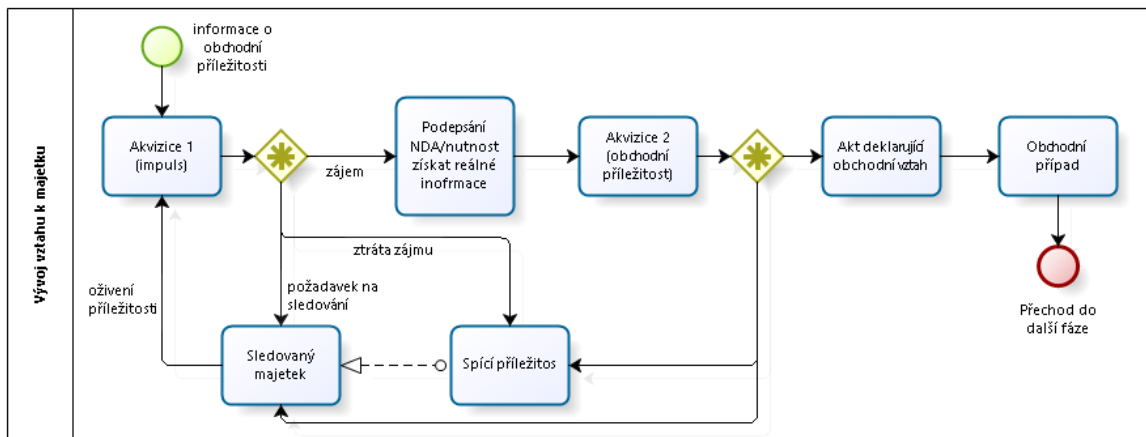
- Akvizice 2
- Obchodní případ

Výše zmíněné formy vztahů nejsou v přímé návaznosti. Spící příležitost a sledovaný majetek leží mimo hlavní proces, jak je patrné z Obrázků 17 i 18. Naopak poslední tři zmíněné stavy v posloupnosti jsou. Každý stav vztahu má svoje vlastní nastavení (vzhled karty). Pro přejítí v procesu dále (Akvizice 1 – Akvizice 2 – Obchodní případ) je nutné splnit milníky, podmínky (většinou formou zjištěných informací nebo specifických aktivit).

Vzhled karty se různí i dle typu majetku. Jiné informace se budou sbírat pro majetek typu „továrna“ a jiné pro pohledávky.

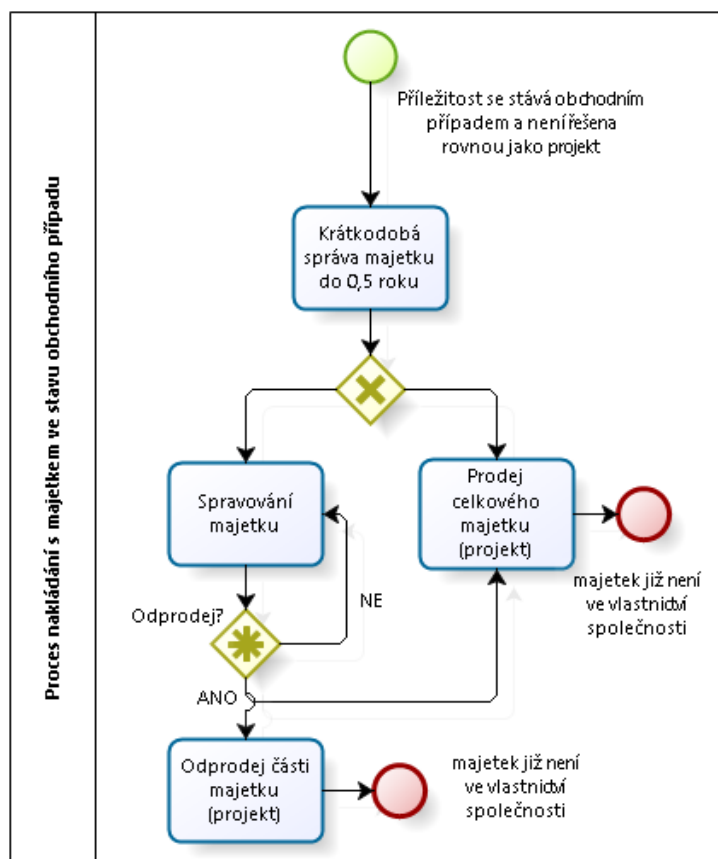
Přesný popis jednotlivých stavů je následující:

- **Spící příležitost**
  - Stav majetku, který je v evidenci, ale není aktivní.
  - Majetek se do tohoto stavu dostává po rozhodnutí, v kterékoli fázi shromažďování informací, že není pro danou chvíli zajímavý.
- **Sledovaný majetek**
  - Jen se sleduje stav majetku (IHop), jestli nezačne být zajímavý.
  - Jde pouze o sledovaný potenciál.
  - Musí být přiřazena odpovědnost (komu se změny na kartě, tedy změny spojené s majetkem, dávají na vědomí, kdo se daný majetek (příležitost) stará).
- **Akvizice 1 (Impuls)**
  - Existují různé typy akvizice dle typu majetku. I vzhled karty v systému a informace v ní obsažené se budou lišit.
  - Obsahuje:
    - hypotézy a otázky
    - vazby na kontakty (interní i externí)
    - aktivity a úkoly pojící se k majetku
    - analýzy
  - Akvizice 1 končí podepsáním NDA (dohoda o mlčenlivosti), neboť nelze získat více informací, dokud nebudou získány reálné informace od relevantní právnické či fyzické osoby.
- **Akvizice 2 (Obchodní příležitost)**
  - Obsahuje strategie, varianty a cíle (vychází z hypotéz).
  - V rámci akvizice 2 se dělá tzv. „Due Diligence“, což je porovnání deklarovaných informací (analýzy) a reálného stavu.
    - Strategie se upravují na základě výsledků z porovnání – Due Diligence.
  - Obsahuje stále vazby na kontakty a další již sesbírané informace
  - Dále nutné nadefinovat úkoly a aktivity spojené s touto fází (i dle typu akvizice)
  - Končí právním aktem deklarujícím obchodní vztah.



Obrázek 18 - Vývoj vztahu k majetku

- **Obchodní případ = fáze vlastnictví majetku (2. fáze projektu)**
  - Většina majetku se dostává pod oddělení správy majetku minimálně krátkodobě (viz Obrázek 19 a Tabulka 3). V některých případech se majetek může stát rovnou projektem.
  - Může nabývat stavů:
    - Nemohu nakládat (blokace)
    - Omezuje nakládání s majetkem
    - Mohu nakládat s majetkem
    - I k těmto stavům se pojí specifické aktivity, které je nutné evidovat.
  - Majetek vždy spadá do krátkodobé/přechodné správy majetku
    - První půlrok po převzetí
    - Doba během níž se rozhoduje, jak se s majetkem dále naloží.
    - Následuje krok rozhodování prodat/spravovat atd.
    - Existuje výjimka, kdy majetek může jít rovnou do stavu projektu (viz níže). Výjimka nastává, pokud je v době převzetí už jisté, co se bude dále s majetkem dít.
  - Správa
    - Pod správou majetku mohou být i obchodované projekty (spravují filiálku, ale odprodávám část majetku). Je zde úzká interakce mezi oddělením správy majetku a obchodním oddělením.
  - Projekt
    - Obchodovaný majetek-prodej
    - Řídí se projektovou metodikou
    - Existují různé typy projektů
    - Je řízen projektovým manažerem
      - Podprojekt – Obchodní případ (projekt) se může rozpadat na podprojekty.



Obrázek 19 - Proces nakládání s majetkem ve stavu "Obchodní případ"

Id	Identifikace procesu
Název procesu	Proces nakládání s majetkem.
Strategické cíle	Vyřešení postupu nakládání s majetkem po převzetí.
Produkt/slужba	Majetek je ve správě a jsou o něm zjišťovány veškeré informace.
Vlastník procesu	Oddělení správy majetku
Zákazníci procesu	Zaměstnanci Firmy.

Tabulka 3 - Popisná tabulka procesu nakládání s majetkem ve stavu "Obchodní případ"

### 3.5.1.2 KARTA Kontaktů

Již bylo řečeno, že kontakt (karta kontaktu) je vlastností karty majetku. Nicméně je možnost se podívat na celkový stav i z pohledu kontaktu jako vrcholové proměnné, tedy na všechny vazby, které kontakt má a s jakými majetky.

Kontakt může být různého typu. Může jít o právnickou osobu, fyzickou, státní orgán, veřejně činnou osobu atd. Dále se sledují vlastnosti kontaktu, zda jde o informátora, obchodního partnera, V.I.P. osobu atd. Ke kontaktům se do karty kontaktu shromažďují informace různého typu jako:

- Hypotézy
- Vazby na majetek (v jaké fázi a v jakém vztahu – viz tabulka)

Karta majetku	Fáze karty majetku	Vztah ke KM
KM XY	spící	jednatel
KM AB	Akvizice 2	akcionář
KM CD	Akvizice 1	vlivná osoba

- Jednoduchý popis, proč se dostala do databáze.
- Insolvence/exekuce spojená s majetkem potažmo člověkem.
- Funkce kontaktu – aktuální i minulé.
- Vazby na další kontakty a osoby (i mimo databázi CRM).
- Historie - Ve smyslu naší komunikace s danou osobou (Důvod setkání, emailová komunikace, telefonní komunikace, jednání atd.).
- Spory a provázanosti – tedy, kdo je ve sporu a jaké to má vazby (majetek, lidi).
- Osobní informace
  - Rodina
  - Publikace atd.

### 3.6 Vliv informačního systému na procesy a workflow

Implementace nového systému zcela změní činnosti a procesy ve firmě. Do současné chvíle byl hlavním informačním systémem Data Management System. Vzhledem k nutnosti tyto dva systémy propojit se změní některé procesy i v rámci práce v DMS. Mezi hlavní změny patří:

- **Změna řazení a pojmenovávání dokumentů v DMS.**

Tuto změnu nebude ve firmě lehké zavést. V současné chvíli je systém řazení a pojmenovávání dokumentů poměrně složitý a neustálený, nicméně lidé už jsou na něj zvyklí. Vzhledem k potřebě komunikace mezi oběma systémy (DMS a CRM) však bude nutné sjednotit slovník, aby si systémy „rozuměly“. Cílem je zajistit celkovou přehlednost dat pro lepší orientaci a zrychlení práce s daty.

- **Ustálení a formalizace obchodního procesu „Získávání nové příležitosti“.**

Stávající proces byl lehce pozměněn a celé workflow přesunuto do nového informačního systému. Hlavními činiteli procesu jsou majetek a kontakt. Pro každý majetek je vytvořena karta majetku, která může nabývat různých stavů (Akvizice 1, Akvizice 2, Spící příležitost, Sledovaná příležitost). Stav majetku vyjadřuje změnu vztahu organizace vůči danému majetku. Klíčem k vyřešení situace nad majetkem jsou s ním spojení lidé – kontakty. Každý kontakt má také svou vlastní kartu, která umožňuje různé činnosti. Cílem systému je získat přehlednou databázi kontaktů a příležitostí (majetků), zvýšit množství získaných příležitostí, zefektivnit a zjednodušit celý proces, získat přehled o datech a činnostech, které nejsou součástí DMS a doposud nebyla nikde evidována.

- **Vznik nových workflow a procesů.**

Spolu s novým systémem bude nutné nadefinovat i nové procesy. Tyto nové procesy budou primárně vytvářeny až v rámci implementace beta verze systému, nicméně mezi základní nové procesy, které se budou vytvářet, patří:

- Zakládání nových karet
- Administrativní změna v kartách (zásah programátorů)
- Nový způsob zápisů z jednání

- Uživatelská administrace (proces kontroly dat v systému)
- Úkolování

Proces úkolování bude razantně změněn vzhledem k tomu, že bude vytvořen zcela nový jednotný způsob zadávání úkolů. Pracovníci budou mít lepší přehled o svých úkolech a termínech stejně tak jako budou mít lepší přehled manažeři a zadavatelé úkolů.

- **Analýza**

Proces analýzy jako takový změněn nebude, nicméně bude se měnit způsob zadávání analýz a způsob jejich prezentování a předávání. Vytvoření zadávacího formuláře urychlí a zefektivní práci analytika a na druhé straně předávání výsledků pomocí vytvořených závěrů uložených v systému usnadní práci uživatelům analýz.

### **3.7 Zhodnocení investice**

Hlavní investicí je nákup a customizace CRM systému, který by výše popsaným způsobem měl řešit aktuální problémy firmy. S dodavatelem byla podepsána smlouva na celé dílo. Celková částka investice je 8 mil. Pro zhodnocení investice byly vybrány dvě metody a to metoda výpočtu rentability investice (ROI) metoda výpočtu čisté současné hodnoty investice (ČSH/NPV).

#### **Výpočet**

Celkový kapitál společnosti je 72 mil., kde vlastní kapitál tvoří 54mil a cizí kapitál 18 mil. Jak již bylo zmíněno, tak náklady na vlastní kapitál (re) je výše dividend, která byla pro daný rok valnou hromadou stanovena na 20 %.

Náklady cizího kapitálu mají hodnotu 5 %. Jsou to reálné náklady cizího kapitálu firmy, tedy úroková míra, za kterou má v současné chvíli firma půjčený cizí kapitál.

Odhad plánovaného Cash Flow (CF) byl určen v závislosti na předpokládané úspoře režijních nákladů a na to navazující schopností využití vícero obchodních příležitostí. Předpokládá se 5% růst zisků v každém roce oproti roku předešlému.

System se bude implementovat na začátku roku 2017 a doba jeho splácení by měla být 3 roky. Doba splácení je smluvně dohodnutá s dodavatelem a závisí na množství dodané práce v čase. Předpokládá se také, že na konci třetího roku využívání, kdy by měl být systém zcela funkční se všemi objednanými funkcemi, by se také měla vrátit jeho investovaná hodnota. Z tohoto důvodu se počítá s CF na 3 roky. Tabulka 4 shrnuje vstupní proměnné pro výpočet a Tabulky 5 a 6 ukazují výpočty a jednotlivé zjištěné hodnoty ukazatelů.

Vstupní proměnné					[v tis. Kč/%]
čisté náklady		<b>8 000</b>			
WACC	E	54 687	CF	rok 1	3 500
	D	18 235		rok 2	3 675
	C	72 922		rok 3	4 000
	re	0,21	Suma CF		<b>11 175</b>
	rd	0,05			
	t	0,20			
	WACC	<b>0,167</b>			

Tabulka 4 - Vstupní proměnné pro výpočet návratnosti investice

VÝPOČET dle ukazatelů			[tis. Kč/%]
ROI 1	celkový výnos - INV/INV	= (11 175 - 8 000)/8 000	0,40
ROI 2	průměrný zisk/INV	= (11 175/3)/8 000	0,47
NPV	= $\frac{3\,500}{(1+0,16)} + \frac{3\,675}{(1+0,16)^2} + \frac{4\,000}{(1+0,16)^3} - 8\,000$		207,71

Tabulka 5 - Výpočet hodnot ukazatelů

Vypočítané hodnoty	[tis. Kč/%]
ROI 1	0,40
ROI 2	0,30
NPV	207,71

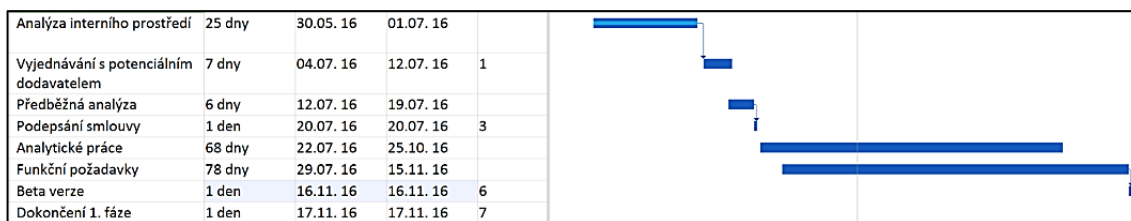
Tabulka 6 - Vypočítané hodnoty ukazatelů hodnocení investic

Z výpočtu je patrné, že v případě pravdivosti předpokladů se investování do nového systému vyplatí. Ukazatel ROI se pohybuje v průměru okolo 35 % výnosnosti a ukazatel čisté současné hodnoty uvádí, že krom toho, že se investovaný kapitál společnosti vrátí, jeho výnos bude ještě zhruba 200 tis. Kč navíc.

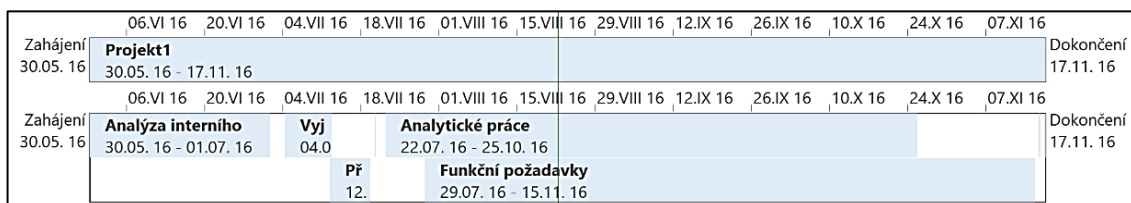
### 3.8 Návrh postupu implementace systému

Tato kapitola se zabývá taktickými kroky a intervenčními techniky, které by měly zajistit hladší průběh procesu implementace systému a snížit riziko odmítnutí inovace.

Časový harmonogram prací znázornění níže na obrázcích 20 a 21 je znázornění prací na obecné úrovni. Pod většinou ze zmiňovaných etap se nachází množství dalších činností. Tento časový plán je již schválen a i dle harmonogramu je zjevné, že část prací je již hotova. Harmonogram ukazuje rozpis prací druhé implementační fáze, tedy fáze zavádění. V první fázi uvedení byl projekt představen, schválen a byl uzavřen kontrakt s dodavatelskou firmou. Třetí fáze zavádění je fází, kdy už je systém součástí organizace a jde o jeho udržení ve struktuře.



Obrázek 20 - Časový harmonogram prací - Ganttův diagram



Obrázek 21 - Časový harmonogram - kalendář

Během implementace bude využito následujících intervenčních technik:

- Komunikace
  - Pravidelná informační setkání s hlavními Stakeholdery projektu (Velká šestka, BackOffice)
  - Informační kampaň – vytvoření letáku informujícího o základních aspektech nového systému, který bude rozeslán všem pracovníkům.
  - Vytvoření „Slovníku změny“ – Definice základních pojmů pro lepší efektivnější komunikaci
- Zapojení lidí
  - Sbírání jejich návrhů během interní analýzy
  - Diskuse nad GUI (grafickým rozhraním systému)
  - Debat nad funkčnostmi během analytických prací
- Šampioni
  - Využití „negativního“ šampiona (Jedinec velkým vlivem, který je proti inovaci).
- Možnost vyzkoušení
  - Zprostředkování Beta verze hlavním Staeholderům.
  - Úprava systému dle jejich připomínek.

### 3.8.1 Plán intervenčních technik dle fází implementačního procesu

Jak bylo popsáno v teoretické části práce využití intervenčních technik a jejich obsah závisí na aktuální situaci ve firmě. Níže je popsán plán intervenčních technik dle jednotlivých fází implementačního procesu, které vychází z Lewinova modelu změny (fáze 1 – uvedení, fáze 2 – zavedení, fáze 3 – udržení).

## **Fáze 1**

- Komunikace

Již během úvodní interní analýzy byl jednotlivým pracovníkům vysvětlován důvod pro zavádění nového systému. Vzhledem k reálné potřebě databáze kontaktů a majetků, pracovníci sami vnímají značnou potřebu řešení. Tento fakt značně usnadnil práci, jelikož pracovníci byli sdílní a ochotní se na analýze podílet.

Byly stanoveny vize, cíle a strategie projektu, které jsou rozšiřovány mezi pracovníky.

- Zapojení a negativní šampion

Vzhledem k tomu, že nový systém je nutné značně customizovat na potřeby firmy, nebyl problém do konečného řešení zahrnout jednotlivé návrhy pracovníků. Značným úspěchem bylo zapojení „negativního“ šampiona, tedy pracovníka ve vysoké pozici, který však odmítá většinu technologických inovací ve firmě a tím narušuje některé procesy a přiděluje ostatním pracovníkům práci.

Jak se však ukázalo tento pracovník je velmi dobrý v nastavování procesů a struktur a měl jasnou představu o tom, jak by budoucí obchodní proces měl vypadat. Na základě jeho návrhů byl vytvořen systém vývoje vztahu k majetku, který byl posléze schválen i generálním ředitelem, který je hlavním stakeholderem. Již v tuto chvíli negativní šampion mnohem lépe přijímá celou myšlenku systému a spolupracuje.

Po interní analýze bylo také zjištěno, že hlavní problém nebyl v tom, že by negativní šampion nechápal nastavené firemní procesy. Důvodem neshod je primárně neporozumění mezi jednotlivými jedinci. Největším problémem Velké šestky je, že v principu všichni mají podobnou představu o řešení, ale různé způsoby vyjadřování a proto si nerozumí. Toto je častým problémem v komunikaci. Celé situaci pomohlo právě zapojení analytičky, která všechny vyslechla, sestavila model, se kterým se ztotožňují všichni.

## **Fáze 2**

- Komunikace

Pod touto fází se skrývá období analytických prací a funkčních požadavků v projektovém plánu. Základní komunikační strategií je dále rozšiřovat vizi a strategie projektu mezi pracovníky. Pro tento účel by měla být i uskutečněna informační emailová kampaň. V rámci kampaně by měl být vytvořen informační leták, který bude podávat základní informace o systému.

Dalším dokumentem, který by měl vzniknout je „Slovník“. Pod Slovníkem se skrývá dokument jednoduše vysvětlující základní pojmy a principy systému. Rozšířeným problémem je zaměňování obchodní příležitosti a obchodního případu nebo projektu, dále se plete obsah jednotlivých fází projektu a také je nejasná problematika metadat. Slovník by měl být nápomocný k pochopení základních elementů projektu, nad kterými je vedena diskuse a tím ji zefektivnit a snížit počet nejasností.



Další technikou je vytváření krátkodobých vítězství, což je i jeden ze základních kroků Kotterova modelu. Lidé potřebují vidět, že se projekt posouvá dopředu. Krátkodobá vítězství budou nejen zmiňována na pravidelných jednáních a setkání, ale též emailovou formou. Tedy krátkými informačními emaily pracovníkům organizace.

- Zapojení lidí

Dalším z Kotterových kroků je vytvoření vedoucí koalice. Koalice by měla být tvořena generálním ředitelem, strategickým ředitelem, programátorem a analytičkou. Toto jsou lidé, kteří mají hlavní dohled nad projektem a snaží se o jeho úspěšný průběh. Zapojení a podpora managementu je jedním ze základních vlivů na úspěšnou implementaci změny (Liebová, 2014: 45).

Jedním z úkolů pro dodavatele v rámci analytických prací je vytvoření GUI, tedy grafického uživatelského rozhraní. Díky grafickému návrhu bude systém o něco více pozorovatelný a bude možné nad návrhy vést diskusi s jednotlivými klíčovými pracovníky. Grafický návrh sjednotí představy o systému a pracovníkům se budou lépe navrhovat jednotlivé funkčnosti a struktura databáze.

Nutným upozorněním pro realizační tým je udržení požadavků jednotlivých pracovníků v hranicích systému. Stále jde o customizovaný systém a je třeba se pohybovat v bariérách nakupovaného řešení. Jak již bylo řečeno výše, přílišná customizace by mohla celkové řešení a celý projekt prodražit.

### **Fáze 3**

- Komunikace a podpora

Hlavními intervenční aktivitou během fáze udržení a ustálení systému ve struktuře firmy je komunikace a podpora. Všem pracovníkům musí být jasné, jak systém ovlivní právě jejich práci, jaké možnosti jim nabízí a jaké nové úkony pro ně vznikají. Kritická v této fázi je podpora IT oddělení.

Mělo by proběhnout školení užívání systému. Lidé musí vědět za kým jít v případě nesrovnalostí a kde jim bude poskytnuta pomoc. Největším rizikem je, že systém bude implementován v IT struktuře organizace, ale nebude lidmi využíván, nebo jen okrajově. Úspěch první fáze projektu, tedy vznik CRM systému, determinuje vstup projektu do fáze 2, tedy vytvoření systému BIS, který bude sjednocovat řídicí nástroje ve firmě.

## **3.9 Rizika a navržená opatření – Metodika Kepner-Tregoe**

V této kapitole jsou popsány základní rizika a příležitosti a návrhy na opatření pomocí metodiky Kepner-Tregoe. Kapitola je rozdělena na čtyři podkapitoly sledující logiku kroků dle aplikované metodiky.

### **3.9.1 Identifikace potenciálních problémů a příležitostí**

Společnost v současné chvíli nemá způsob jak evidovat obchodní kontakty a s nimi spojený majetek. Hlavní obchodní proces, jehož hlavními entitami jsou právě kontakty a majetek nemá jasnou strukturu. Pracovníci jsou vzhledem k nejasným procesům zatěžováni více, než je nutné a není dosahováno potenciálu pracovních kapacit. Společnost se rozhodla implementovat nový informační systém, jehož hlavními moduly by měl být systém CRM, Manažer úkolů a ve druhé fázi i systém na řízení projektů. První fáze projektu tedy CRM modul a Manažer úkolů má být plně funkční do první poloviny roku 2017 s tím, že beta verze by měla být spuštěna do konce roku 2016.

V tabulce v Příloze 7 jsou shrnuty základní identifikované problémy a příležitosti projektu. Tabulka v příloze 8 pak určuje ke každému problému a příležitosti míru pravděpodobnosti a intenzitu dopadu.

### **3.9.2 Identifikace pravděpodobných příčin**

V Tabulce 6 byly ke každému problému a příležitosti přiřazeny pravděpodobné příčiny jejich vzniku.

### **3.9.3 Příprava preventivních a podporujících opatření**

Tabulka 6 Popisuje preventivní a podporující opatření k jednotlivým příčinám problémů a příležitostí. Některé příčiny se v tabulce objevovaly dvakrát. Tyto položky byly vymazány, aby v tabulce nebyly zbytečné duplicity znesnadňující přehlednost tabulky. V tabulce by ještě měl být sloupec „potřebné zdroje“. Nicméně tento sloupec byl z důvodů přehlednosti vynechán, protože veškerá opatření jsou aktivity jednotlivých pracovníků participujících na projektu, náklady jsou náklady na jejich práci stanovené jejich mzdou a hodinovou nákladovou sazbou, sloupec byl vynechán.

### **3.9.4 Příprava nápravných a využívajících opatření**

V posledním kroku byly ke každému z možných rizik a každé z příležitostí přisazeny nápravné resp. využívající opatření. Tato opatření jsou shrnutá v tabulkách příloh 9 a 10 opatření popisují. Z tabulek je patrné, že některé spouštěče jsou pro určité položky stejné. Je tomu tak většinou z důvodu podobnosti položek nebo blízkosti jejich podstaty.

Typ	Potenciální problémy	Pravděpodobné příčiny
Projekt	Chyby v zadání	- Nedokonalá interní analýza
		- Špatně specifikované funkční požadavky
	Chyby v řešení	- Špatně napsané požadavky v kontraktu
		- Nepochopení zadání
		- Špatné zpracování zadání
	Nedodržení zadání	- Překážky na straně dodavatele
		- Nepochopení zadání
	Nedodržení termínů	- Špatné zpracování zadání
		- Překážky na straně dodavatele
		- Špatné řízení na straně odběratele
Nedůsledné řízení projektu	- Překážky na straně odběratele	
	- Nedostatky v kvalitaci vedení projektu	
	- Pracovní vyčerpání vedení projektu	
Technika	Nefunkční z důvodů harwaru	- Nemoc
	Nefunkční propojení se stávající softwarovou strukturou	- Špatné stanovené požadavky na hardware
		- Chyba v analýze softwarové struktury
Lidé	Malá angažovanost vedení	- Neočekávané vlastnosti základního kódu softwarů
		- Nepochopení přínosů projektu
	Malá angažovanost klíčových pracovníků	- Pracovní vyčerpání
		- Nepochopení přínosů projektu
	Nepřipravená znalostní základna pracovníků	- Pracovní vyčerpání
		- Podcenění technických kompetencí
	Odmítnutí zaměstnanci	- Nedostatečné proškolení
		- Nepochopení přínosů projektu
		- Přílišná složitost programu
		- Nesouhlas s funkcemi a nastavením programu
		- Špatná informovanost
		- Nepreferování nového řešení před stávajícím
		- Odmítání z principu (strach, rivalita)
		- Systém nefunkční na pracovních zařízeních
	Plně nevyužívání funkcí zaměstnanci	- Podcenění technických kompetencí
		- Nedostatečné proškolení
- Nepochopení přínosů projektu		
- Přílišná složitost programu		
Špatná podpora zaměstnanců	- Špatná informovanost	
	- Systém nefunkční na pracovních zařízeních	
	- Nepochopení důležitosti podpory	
		- Nedostatečné technické a sociální kompetence poradců

Dodavatel	Nevhodný výběr dodavatele	- Unáhlené rozhodnutí - Časový tlak - Nedostatek informací o dodavateli
	Nedokonalá kooperace s dodavatelem	- Komunikační nedostatky na straně odběratele - Komunikační nedostatky na straně dodavatele - Technické nedostatky

Typ	potenciální příležitosti	Pravděpodobné příčiny
Projekt	Odevzdání před termínem	- Dobrá práce realizačního týmu - Nasazení více pracovníků na straně dodavatele - Nasazení kvalitnějších pracovníků na straně dodavatele
	Nižší očekávaná pracnost	- Menší než očekávaná technická náročnost zpracování
Technika	Nižší než očekávané hardwarové požadavky	- Změna v očekávaných potřebách - Příliš vysoko zadané původní požadavky
	Snadná integrace do softwarové struktury	- Dobrá kooperace softwarů
Lidé	Absolutní angažovanost vedení	- Dobrá časová kapacita - Pochopení přínosů projektu - Pochopení vlivu vedení v projektu na zaměstnance
		Absolutní angažovanost klíčových pracovníků
	Rychlý nástup využívání systému	- Dobrá přivázanost technických kompetencí pracovníků - Dobré technické zázemí - Doprá kooperace a podpora - Rychlé pochopení funkcionalit systému
Dodavatel	Zjištění potenciálu další spolupráce s dodavatelem	- Dodavatel má zajímavé možnosti nebo kompetence, o které by společnost mohla mít v budoucnu zájem

Tabulka 7 - Přehled potenciálních příčin problémů a příležitostí

Tabulka 8 - Přehled preventivních opatření a odpovědnosti

PROBLÉMY		
Pravděpodobné příčiny - typ Projekt	Preventivní opatření	zodpovídá
- Nedokonalejší interní analýza	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Špatně specifikované funkční požadavky	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Špatně napsané požadavky v kontraktu	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Nepochopení zadání	Ujištění o oboustranném porozumění	konzultant
- Špatné zpracování zadání	Průběžná kontrola	konzultant
	Vytvoření kontrolních milníků	PM
- Překážky na straně dodavatele	Pravidelné informační schůzky s dodavatelem	PM
- Špatné řízení na straně odběratele	Do vedení postaven kompetentní pracovník	vedení
- Překážky na straně odběratele	Pravidelné interní informační schůzky	PM
- Nedostatek v kvalifikaci vedení projektu	Ujištění o kompetencích/doškolení pracovníka	vedení
- Pracovní vytížení vedení projektu	Dobré plánování časových kapacit	PM
	Pravidelné interní informační schůzky	PM
- Nemoc	Jmenování zástupce projektového manažera	vedení
Pravděpodobné příčiny - typ Technika		
- Špatně stanovené požadavky na hardware	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Chyba v analýze softwarové struktury	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Neočekávané vlastnosti základního kódu softwarů	Pravidelné informační schůzky s dodavatelem	PM
Pravděpodobné příčiny - typ Lidé		
- Nepochopení přínosů projektu	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Pracovní vytížení	Dobré plánování časových kapacit	PM
- Podcenění technických kompetencí	Organizace školení	PM
	Organizace školení	PM
- Nedostatečné proškolení	Organizace školení	PM
- Přílišná složitost programu	Organizace školení	PM
	Dostatečná podpora (IT oddělení, vedení projektu)	konzultant
- Nesouhlas s funkcemi a nastavením programu	Participace nad zadáním a analýzami	konzultant
	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Špatná informovanost	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Nepreferování nového řešení před stávajícím	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Odmítání z principu (strach, rivalita)	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Systém nefunkční na pracovních zařízeních	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Nepochopení důležitosti podpory	Dostatečná komunikace s podporujícím týmem	konzultant
- Nedostatečné technické a sociální kompetence poradců	Dostatečná komunikace a školení	konzultant
Pravděpodobné příčiny - typ Dodavatel		
- Unáhlené rozhodnutí	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Časový tlak	Dobré plánování úkolů a aktivit	PM
- Nedostatek informací o dodavateli	Dostatečná analýza	PM
	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Komunikační nedostatky na straně odběratele	Jasně nastavení komunikačních kanálů	PM
	Pravidelné informační schůzky s dodavatelem	PM
- Komunikační nedostatky na straně dodavatele	Jasně nastavení komunikačních kanálů	PM
	Pravidelné informační schůzky s dodavatelem	PM
- Technické nedostatky	Pravidelné informační schůzky s dodavatelem	PM

PŘÍLEŽITOSTI		
Pravděpodobné příčiny - typ Projekt	Podporující opatření	zodpovídá
- Dobrá práce realizačního týmu	Dobry výběr dodavatele	PM
- Nasazení více pracovníků na straně dodavatele	Větší finanční dotace projektu	vedení
	Snižování hodinové sazby pracovníka	PM
- Nasazení kvalitnějších pracovníků na straně dodavatele	Větší finanční dotace projektu	vedení
- Menší než očekávaná technická náročnost zpracování	-	
Pravděpodobné příčiny - typ Technika		
- Změna v očekávaných potřebách	-	
- Příliš vysoké zadané původní požadavky	-	
- Dobrá kooperace softwarů	-	
Pravděpodobné příčiny - typ Lidé		
- Dobrá časová kapacita	Dobré plánování úkolů a aktivit	PM
- Pochopení přínosů projektu	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Pochopení vlivu vedení v projektu na zaměstnance	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Dobrá komunikace	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Dobrá přivázanost technických kompetencí pracovníků	Organizace školení	PM
- Dobré technické zázemí	Organizace školení	PM
	Vícenásobná kontrola (více lidí, opakovaná kontrola)	konzultant
- Doprá kooperace a podpora	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
- Rychlé pochopení funkcionalit systému	Dostatečná komunikace a využití intervenčních technik	konzultant
	Organizace školení	PM
Pravděpodobné příčiny - typ Dodavatel		
- Dodavatel má zajímavé možnosti nebo kompetence, o kterých by společnost mohla mít v budoucnu zájem	Dobry výběr dodavatele	PM

## 4 ZÁVĚR

Informační systémy jsou nedílnou součástí osobního i pracovního života každého jedince ve společnosti. Implementace systému do prostředí organizace jde ruku v ruce se změnou daného prostředí a změnou procesů, které daný systém ovlivňuje. Jak je patrné z celé práce, implementace informačního systému je spojená se značným množstvím různých činností od analýzy prostředí firmy, návrhu funkcí založeném na procesech až po samotnou implementaci a práci s jednotlivými jedinci v organizaci.

V této práci byly nejdříve popsány základní poznatky věnující se oborům, které mají spojitost s problematikou návrhu a implementace informačního systému. Byla definována základní východiska, ze kterých vychází použité metodologické nástroje. Mezi tato východiska patří definice organizace a její různé složky a způsoby, jak na ni lze nahlížet. Byly definovány různé informační systémy se zaměřením na CRM systém a dále byla definována pojmy: organizační změna a inovace. Z těchto základních podkladů pak vychází popsané metody: analýza interního prostředí firmy, procesní analýza, modely změny, projektové řízení, analýza rizik a další. Jedním z přínosů této práce bylo popsat metodický rámec pro řízení změny spojené se zaváděním ICT inovací. Bylo zjištěno, že základní rozdíl ICT inovací od jiných je v jejich vlastnostech. Tyto inovace jsou většinou spojené s implementací softwaru, který je nehmotný a těžko pozorovatelný. Proto v případech implementace takových inovací roste riziko odmítnutí spojené se strachem z neznámého a strachem jedince z vlastní neschopnosti systém ovládat.

Díky teoretickým poznatkům v první části práce pak mohla být strukturovaně zpracována druhá praktická část, která demonstruje popsané techniky přímo na příkladu reálné firmy. Pomocí nového modelu diagnostiky organizace byla firma analyzována a byly identifikovány základní problémy. Mezi tyto patří hlavně: neexistující databáze kontaktů a pojícího se majetku, nulová evidence aktivit a úkolů, problematické úkolování, nedostatečná evidence základních východisek pro řízení obchodní příležitosti (hypotézy, otázky).

Na základě analýzy bylo určeno řešení ve formě implementace nového systému BIS, jehož moduly by měly být CRM, manažer úkolů, platforma pro komunikaci s externími partnery a modul pro řízení projektů, kde poslední dva zmiňované jsou obsahem druhé fáze analýzy, která bude probíhat až později a nebyla v práci řešena. Hlavní důraz byl kladen na zmapování relevantních procesů v organizaci (získávání obchodní příležitosti, analýza a nástin nakládání s majetkem po jeho získání). Dále byly tyto procesy modelovány do budoucího stavu TO-BE, tedy stavu po implementaci systému. Na základě analýzy interního prostředí, procesů a potřeb byly identifikovány funkční požadavky nového systému, které jsou podkladem pro dodavatele systému, který na základě těchto požadavků a doplňujících analýz bude customizovat systém CRM.

Ke konci práce byl navržen postup implementace systému zaměřený na použití intervenčních technik popsaných v teoretické části. Pro každou z fází projektu byly naplánovány jiné intervenční techniky, které by měly usnadnit implementaci a snížit riziko odmítnutí systému. Práce končí identifikací možných rizik a příležitostí a následně určením preventivních opatření podle metodiky Kepner-Tregoe.

## Zdroje

- AALST, Wil van der. a Kees Max van HEE. (2002) *Workflow management: models, methods, and systems*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- BURCHELL, J. (2011) *Anticipating and managing resistance in organizational information technology (IT) change initiatives*. International Journal of the Academic Business World, 5(1), 19-28.
- BURNES, Bernard (2004a) *Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?* Journal of Change Management., 4(4), 309-325.
- BURNES, Bernard (2004b) *Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal*. Journal of Management studies, 41(6), 977-1002.
- BURNES, Bernard (2009) *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times.
- CAMERON, Esther a Mike GREEN (2004) *Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. Sterling, VA: Kogan Page.
- Change Management Coach (2016) *Kubler Ross Change Curve* [Online], dostupný z: [http://www.change-management-coach.com/images/kubler\\_ross\\_change\\_curve.jpg](http://www.change-management-coach.com/images/kubler_ross_change_curve.jpg) [21.08.2016].
- CHINOSI, Michele a Alberto TROMBETTA (2012) *BPMN: An introduction to the standard*. Computer Standards., 34(1), 124-134.
- CUMMINGS, Thomas G a Christopher G WORLEY (2008) *Organization development & Change*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, , xx, 772 p.
- DAFT, Richard L. (2010) *Organization theory and design*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, , xx, 649 p.
- DOLEŽAL, Jan (2016) *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing,. Expert (Grada).
- Finance.gov (2016) [Online], dostupný z: <http://www.finance.gov.au/policy-guides-procurement/interoperability-frameworks/bpif/bpif-appendix-b/> [23.08.2016].
- FOTR, Jiří. (2012) *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada,. Expert (Grada).
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ (2010) *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress,.
- HAYES, John (2007) *The theory and practice of change management*. 2nd ed. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, , xx, 401 s.

- FRANCO-SANTOS, Monica, et al. (2007) *Towards a definition of a business performance measurement system*. International Journal of Operations & Production Management, , 27.8: 784-801.
- FROLICK, Mark N.; ARIYACHANDRA, Thilini R. (2006) *Business performance management: one truth*. Information Systems Management.
- GARETH R. JONES (2004) *Organizational theory, design, and change: text and cases*. 4. ed., internat. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- JESTON, John. a Johan. NELIS (2006) *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Amsterdam: Elsevier.
- JONES, Gareth R (2004). *Organizational theory, design, and change: text and cases*. 4. ed., internat. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- KAPLAN, R. S. (2005). *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*. Strategy & Leadership, 33(3), 41-46.
- KELLER, Jan (2007) *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 182 s. Základy sociologie.
- KOTTER, John P a Dan S COHEN (2003) *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management Press, 200 s. Knihovna světového managementu.
- KOTTER, John P a Holger RATHGEBER. (2008) *Náš ledovec se rozpouští: připravte se na změnu a úspěch za jakýchkoliv podmínek*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 155 s.
- KOTER, J. P., & SCHLESINGER, L. A. (2008). *Choosing strategies for change*. Harvard business review, 86(7/8), 130.
- KOSTOJOHN, Scott., Mathew. JOHNSON a Brian. PAULEN. (2011) *CRM fundamentals: revue littéraire mensuelle*. New York: Distributed to the book trade worldwide by Springer Science Business Media.
- LACKO, Ľuboslav.(2016) *Podnikové informační systémy*. Connect!: Nejlepší časopis pro IT profesionály. Mladá fronta a. s., Jaro 2016, 10-11
- LIEBOVÁ, Veronika (2014) *Difuze inovací v organizaci*. Praha, Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze - Filozofická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Petr Lupač, Ph.D.
- ManagementMania (2016a), *McKinsey 7S* [Online], dostupný z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s> [02.08.2016]
- ManagementMania (2016b), *ERP Software* [Online], dostupný z: <https://managementmania.com/cs/erp-system> [03.08.2016]

- ManagementMania (2016c), *Workflow* [Online], dostupný z: <https://managementmania.com/cs/workflow> [05.08.2016]
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. (1980) *A model for diagnosing organizational behavior*. *Organizational Dynamics*, 9.2: 35-51.
- PORTER, Michael. E. (2008) *The Five Competitive Forces that Shapes Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- PRYOR, Mildred Golden, et al (2008) *Challenges facing change management theories and research*. *Delhi Business Review*, 9.1: 1-8.
- RAD, H. S., GHORABI, M., RAFIEE, M., & Rad, V. S. (2015) *Electronic Customer Relationship Management: Opportunities and Challenges of Digital World*. *International Journal Of Management, Accounting & Economics*, 2(6), 609-619.
- ROGERS, Everett M (2003) *Diffusion of innovations*. 5th ed. New York: Free Press.
- ŘEPA, Václav (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Management v informační společnosti.
- SMITH, Mark K. (2001) *Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research*. In: *The encyclopedia of informal education* [online]. 2001. Dostupné z: <http://infed.org/mobi/kurt-lewin-groups-experiential-learning-and-action-research/>[03.07.2016]
- SYNEK, Miloslav (2006) *Podniková ekonomika*. 4., p. V Praze: C.H. Beck.
- Techopedia (2016a), *Data Quality Management (DQM)* [Online], dostupný z: <https://www.techopedia.com/definition/28022/data-quality-management-dqm> [02.08.2016]
- Techopedia (2016b), *Enterprise Risk Management (ERM)* [Online], dostupný z: <https://www.techopedia.com/definition/29096/enterprise-risk-management-erm> [02.08.2016]
- TOMA, M. (2016). *Customer Relationship Management: A Theoretical Approach*. *Economics, Management & Financial Markets*, 11(1), 86-93.
- VYTLAČIL, Dalibor (2007) *Systémová analýza a syntéza*. Praha: Nakladatelství ČVUT.
- YEO, K. T. (2002). *Critical Failure Factors in Information System Projects*. *International Journal of Project Management*, 20(3), 241-246.
- WINER, Russell S.(2001) *A framework for customer relationship management*. *California management review*, 43.4: 89-105.



## Seznam obrázků

Obrázek 1- Organizace jako prostředí a její okolí (Fotr, 2012: 39).....	6
Obrázek 2- Organizace jako otevřený systém (Cummings a Worley, 2008: 90) .....	6
Obrázek 3 - Proces inovace v organizaci dle Rogerse (Rogers, 2003: 421).....	7
Obrázek 4 - Kotterův model integrace (Hayes, 2007: 119).....	9
Obrázek 5 - Nový model diagnostiky interního prostředí organizace .....	10
Obrázek 6 - Globální model procesů (Řepa, 2012: 36) .....	13
Obrázek 7 - Popisná tabulka procesu (Řepa, 2012: 37).....	14
Obrázek 8 - Princip tří architektur (Řepa, 2012: 77) .....	15
Obrázek 9 - Firemní CRM systém (Rad a spol., 2015: 613) .....	20
Obrázek 10 - Křivka modelu DABDA ( Change Management Coach, 2016 [Online]).	26
Obrázek 11 - Základní modelovací prvky jazyka BPMN (Finance.gov, 2016 [Online]) .....	32
Obrázek 12 - Organizační struktura řešené firmy.....	41
Obrázek 13 - Globální model procesů řešené firmy .....	42
Obrázek 14 - Obchodní proces získávání příležitosti - AS-IS .....	44
Obrázek 15 - Podproces Business Analýza - AS-IS .....	47
Obrázek 16 - Podproces Business Analýza - TO-BE .....	47
Obrázek 17 - Obchodní proces získávání obchodní příležitosti - TO-BE .....	50
Obrázek 18 - Vývoj vztahu k majetku .....	52
Obrázek 19 - Proces nakládání s majetkem ve stavu "Obchodní případ" .....	53
Obrázek 20 - Časový harmonogram prací - Gantův diagram .....	57
Obrázek 21 - Časový harmonogram - kalendář .....	57

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled úkolů rozdělených do fází projektu nového informačního systému .....	48
Tabulka 2 - Popisná tabulka Obchodního procesu získávání příležitostí .....	49
Tabulka 3 - Popisná tabulka procesu nakládání s majetkem ve stavu "Obchodní případ" .....	53
Tabulka 4 - Vstupní proměnné pro výpočet návratnosti investice .....	56
Tabulka 5 - Výpočet hodnot ukazatelů .....	56
Tabulka 6 - Vypočítané hodnoty ukazatelů hodnocení investic .....	56
Tabulka 7 - Přehled potenciálních příčin problémů a příležitostí.....	61
Tabulka 8 - Přehled preventivních opatření a odpovědností .....	62

## Seznam používaných zkratk

- AS-IS – současný stav
- BIS – Business Informative System
- C – celkový objem použitého kapitálu
- CRM – Customer Relationship Management
- CF – Cash Flow
- ČSH – Čistá současná hodnota (též NPV)
- D – objem cizího kapitálu
- E – objem vlastního kapitálu
- IS – informační systém
- NDA - Non-disclosure agreement – Dohoda o mlčenlivosti
- INV – velikost investice
- NPV – viz ČSH
- rd – požadovaná výnosnost cizích zdrojů (úroková míra půjčeného kapitálu)
- re – požadovaná výnosnost vlastního kapitálu (výnosnost akcií, podíl na zisku, dividendy)
- ROI – Return of Investment – rentabilita investice
- t – míra daně z příjmu/čas
- TO-BE – navrhovaný budoucí stav/řešení
- WACC – Průměrné vážené náklady na kapitál (Weight Average Capital Costs)

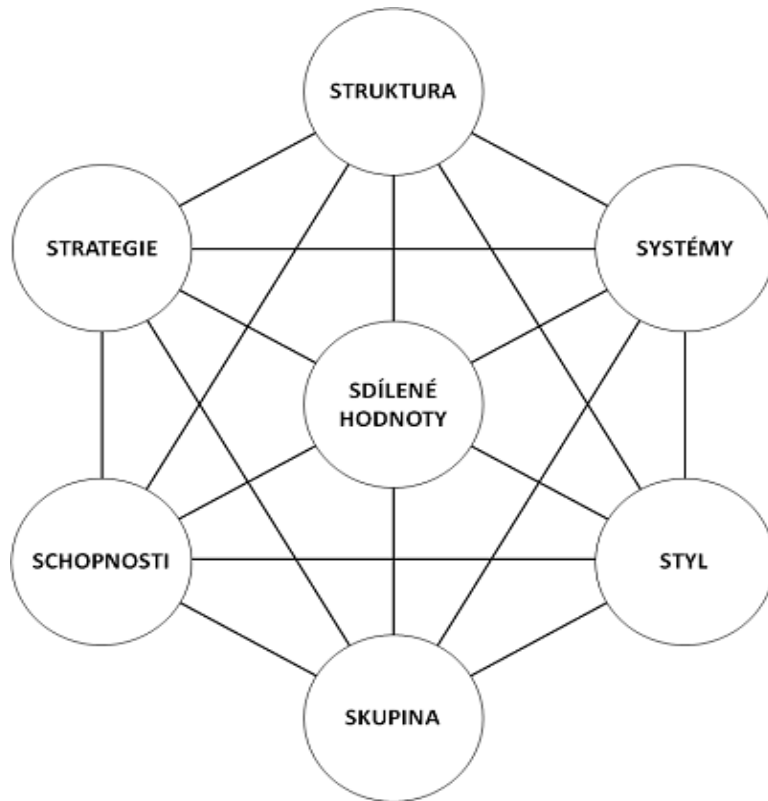
## Seznam příloh

Příloha 1 - X7S model .....	69
Příloha 2 - Nadler&Tushman – Model shody.....	69
Příloha 3 – Strategická mapa dle Kaplana a Nortona .....	70
Příloha 4 - Schéma procesně-projektového řízení vybraného příkladu firmy .....	70
Příloha 5 - Požadavky na funkce a moduly v systému .....	71
Příloha 6 - Informační systém v procesně řízené organizaci .....	71
Příloha 7 - Přehled potenciálních problémů a příležitostí.....	72
Příloha 8 - Přehled pravděpodobností a dopadů k problémům a příležitostem .....	72
Příloha 9 - Přehled nápravných opatření a spouštěčů .....	73
Příloha 10 - Přehled využívajících opatření a spouštěčů .....	74

## Přílohy

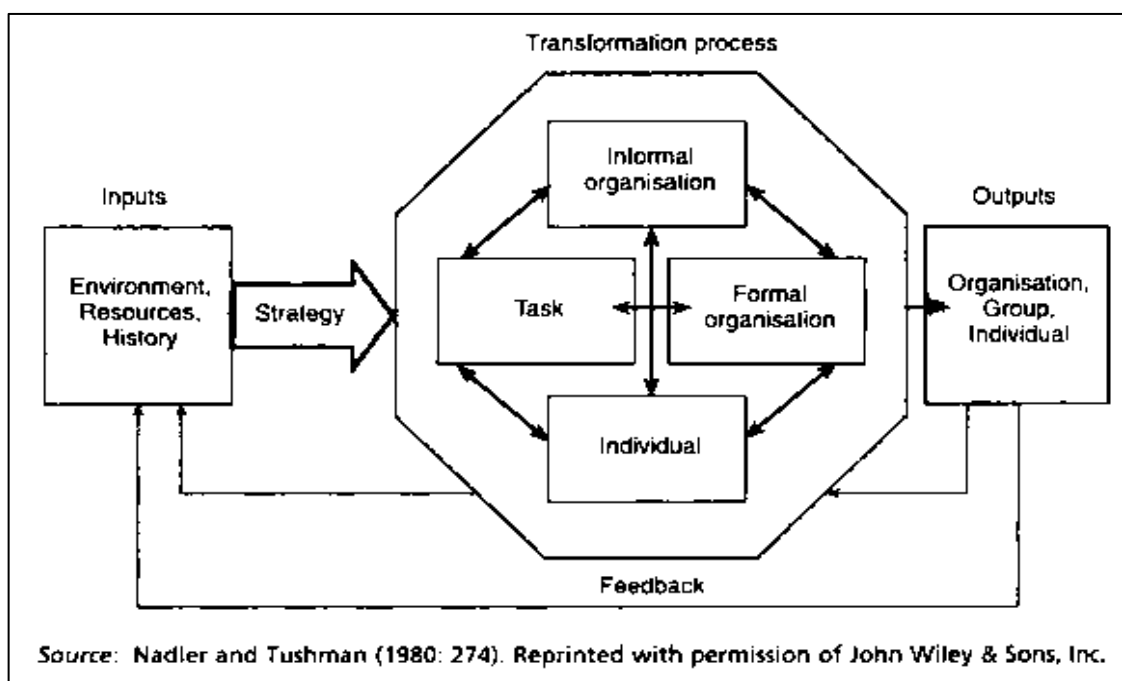
### Příloha 1 – X7S model

(Zdroj: ManagementMania, 2016 [Online])



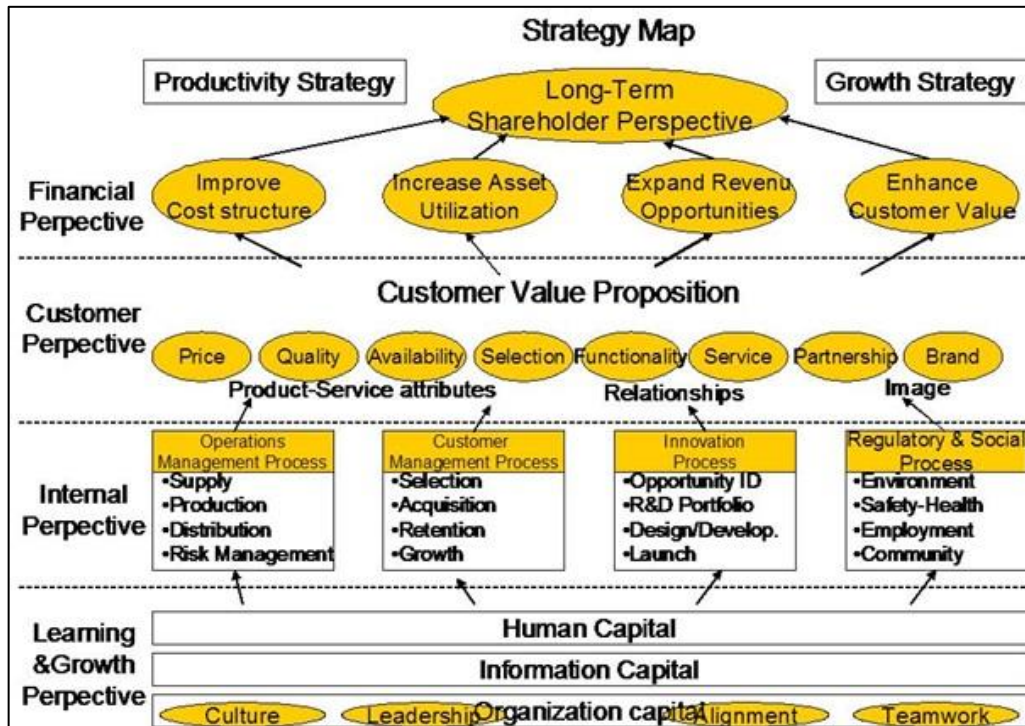
### Příloha 2 – Nadler&Tushman – Model shody

(Zdroj: Hayes, 2007: 120)

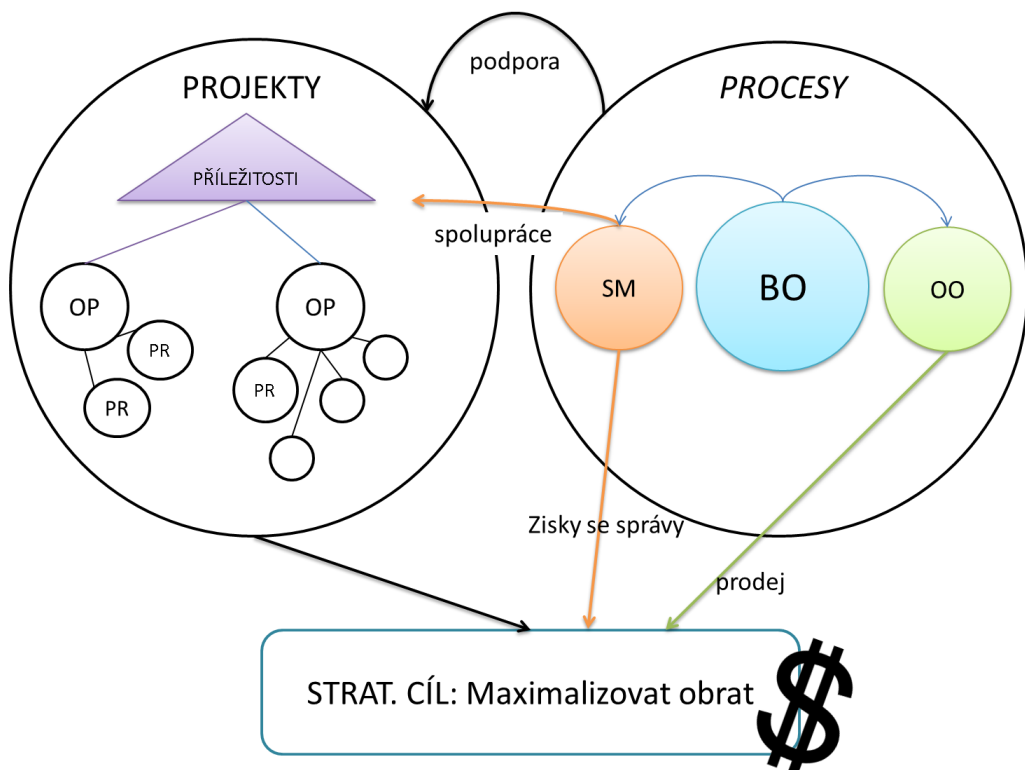


### Příloha 3 – Startegická mapa dle Kaplana a Nortona

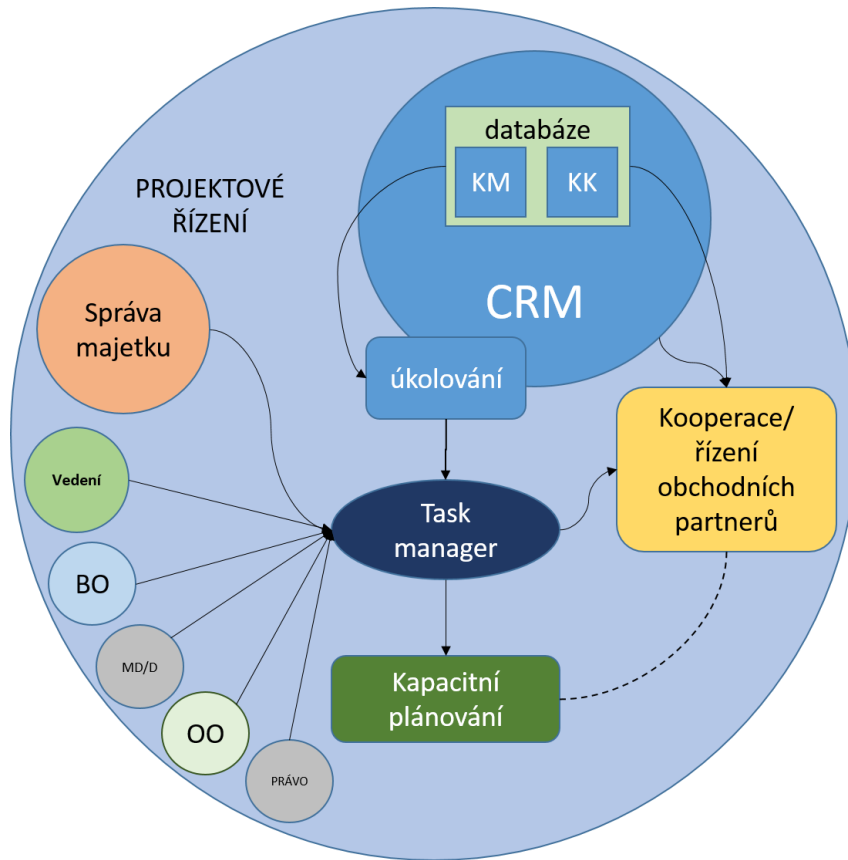
(zdroj: [http://www.mbaskool.com/images/stories/business\\_concepts/strategy\\_map.jpg](http://www.mbaskool.com/images/stories/business_concepts/strategy_map.jpg)  
[Online] (05.08.2016))



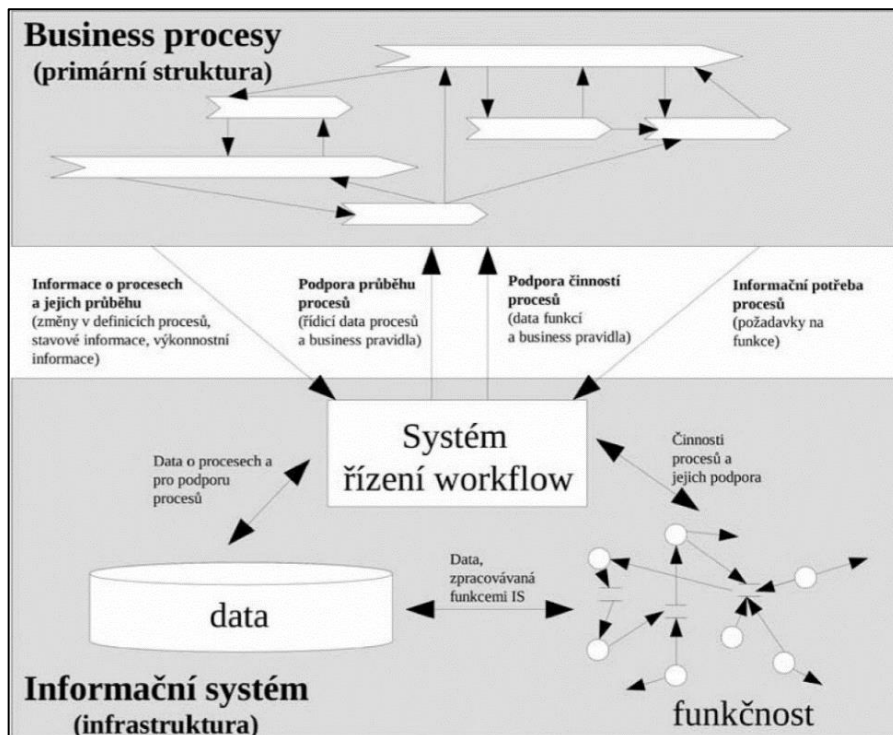
### Příloha 4 – Schéma procesně-projektového řízení vybraného příkladu firmy



## Příloha 5 – Požadavky na funkce a moduly v systému



## Příloha 6 – Informační systém v procesně řízené organizaci (Zdroj: Řepa, 2016: 178)



## Příloha 7 - Přehled potenciálních problémů a příležitostí

Typ	Potenciální problémy	potenciální příležitosti
Projekt	Chyby v zadání	Odevzdání před termínem
	Chyby v řešení	Nižší očekávaná pracnost
	Nedodržení zadání	
	Nedodržení termínů	
	Nedůsledné řízení projektu	
Technika	Nefunkční z důvodů hardwaru	Nižší než očekávané hardwarové požadavky
	Nefunkční propojení se softwarovou strukturou	Snadná integrace do softwarové struktury
Lidé	Malá angažovanost vedení	Absolutní angažovanost vedení
	Malá angažovanost klíčových pracovníků	Absolutní angažovanost klíčových pracovníků
	Nepřipravená znalostní základna pracovníků	Rychlý nástup využívání systému
	Odmítnutí zaměstnanci	
	Plné nevyužívání funkcí zaměstnanci	
	Špatná podpora zaměstnanců	
Dodavatel	Nevhodný výběr dodavatele	Zjištění potenciálu další spolupráce s dodavatelem
	Nedokonalá kooperace s dodavatelem	

## Příloha 8 - Přehled pravděpodobností a dopadů k problémům a příležitostem

Typ	Potenciální problémy	PTS	Intenzita dopadu
Projekt	Chyby v zadání	střední	vysoká
	Chyby v řešení	střední	vysoká
	Nedodržení zadání	nizká	střední
	Nedodržení termínů	vysoká	nizká
	Nedůsledné řízení projektu	nizká	střední
Technika	Nefunkční z důvodů hardwaru	nizká	vysoká
	Nefunkční propojení se stávající softwarovou strukturou	střední	vysoká
Lidé	Malá angažovanost vedení	nizká	střední
	Malá angažovanost klíčových pracovníků	střední	střední
	Nepřipravená znalostní základna pracovníků	nizká	nizká
	Odmítnutí zaměstnanci	střední	vysoká
	Plné nevyužívání funkcí zaměstnanci	vysoká	střední
	Špatná podpora zaměstnanců	nizká	střední
Dodavatel	Nevhodný výběr dodavatele	nizká	nizká
	Nedokonalá kooperace s dodavatelem	střední	nizká
Typ	potenciální příležitosti	PTS	Intenzita dopadu
Projekt	Odevzdání před termínem	nizká	nizká
	Nižší očekávaná pracnost	střední	střední
Technika	Nižší než očekávané hardwarové požadavky	střední	nizká
	Snadná integrace do softwarové struktury	nizká	střední
Lidé	Absolutní angažovanost vedení	vysoká	nizká
	Absolutní angažovanost klíčových pracovníků	střední	nizká
	Rychlý nástup využívání systému	střední	vysoká
Dodavatel	Zjištění potenciálu další spolupráce s dodavatelem	střední	střední

## Příloha 9 - Přehled nápravných opatření a spouštěčů

	Potenciální problémy	Nápravné opatření	Spouštěč
Projekt	Chyby v zadání	Úprava zadání	při odhalení chyb v rámci informačních schůzek a milníků
		Kontrola důsledků	
	Chyby v řešení	Oprava na náklady dodavatele	
	Nedodržení zadání	Oprava na náklady dodavatele	
	Nedodržení termínů	Úprava projektového plánu	
	Nedůsledné řízení projektu	Napomenutí PM/personální změna	Pokud vedení uzná za vhodné při velké chybovosti v řízení projektu
Technika	Nefunkční z důvodů hardwaru	Úprava hardwarových požadavků	Chyby v průběhu testingu
	Nefunkční propojení se stávající softwarovou strukturou	Zjištění příčin	
		Náprava příčin	
Lidé	Malá angažovanost vedení	Snaha o motivaci	Při zjištění v průběhu projektu - beze snahy, ruší setkání, neplní své úkoly
		Opakovaná konzultace nutnosti jejich zapojení	
		Vyšší zapojení šampionů změny	
	Malá angažovanost klíčových pracovníků	Snaha o motivaci	
		Opakovaná konzultace nutnosti jejich zapojení	
		Vyšší zapojení šampionů změny	
	Nepřipravená znalostní základna pracovníků	Opakované školení	Zjištění během testování beta verze - pracovníci nerozumí systému
		Vyšší zapojení podpory	
	Odmítnutí zaměstnanci	Snaha o motivaci	Ze statistik využívání systému
		Vyšší zapojení šampionů změny	
		Vyšší zapojení vedení	
		Zvýšení intenzity intervenčních technik	
	Plné nevyužívání funkčnosti zaměstnanci	Snaha o motivaci	Ze statistik využívání systému
Vyšší zapojení šampionů změny			
Vyšší zapojení vedení			
Zvýšení intenzity intervenčních technik			
Opětovné školení			
Špatná podpora zaměstnanců	Komunikace se support týmem - snaha o nápravu	Stížnosti zaměstnanců	
Dodavatel	Nevhodný výběr dodavatele	Ukončení spolupráce v nejbližší možnou chvíli	Velká chybovost, špatná kooperace s dodavatelem
	Nedokonalá kooperace s dodavatelem		

## Příloha 10 - Přehled využívajících opatření a spouštěčů

Typ	potenciální příležitosti	Využívající opatření	Spouštěč
Projekt	Odevzdání před termínem	Snížení rozpočtu, více času na přípravu implementace.	Zjistí se z plánu prací
	nižší očekávaná pracnost	Snížení rozpočtu, snížení využitých člověkodnů.	
Technika	nižší než očekávané hardwarové požadavky	Prodej nevyužitého HW, nebo alternativní využití.	Zjistí se během nasazení beta verze a prvních měsíců používání systému
	Snadná integrace do softwarové struktury	Snížení rozpočtu na práci dodavatele.	Zjistí se během testování systému.
Lidé	Absolutní angažovanost vedení	Vyšší využití vedení, než se očekávalo - pozitivní vliv na implementaci.	Při zjištění v průběhu projektu - vyšší motivace, rychle splněné úkoly, docházka na pravidelná jednání.
	Absolutní angažovanost klíčových pracovníků	Snazší implementace, snížení pracnosti pro konzultanta	
	Rychlý nástup využívání systému	Potenciál vyšších zisků vzhledem k časovému plánu.	Zjistí se během nasazení beta verze a prvních měsíců používání systému
Dodavatel	Zjištění potenciálu další spolupráce s dodavatelem	Potenciál dalších kvalitních projektů	Identifikováno během projektu z celkové spolupráce s dodavatelem



## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení po uplynutí doby utajení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne:

podpis:

.....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis