



Pavel Učeň

Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení



- Příručka pro manažery a podnikatele
- Identifikace potenciálu zlepšení
- Tvorba firemní strategie
- Měření výkonnosti procesů
- Výpočet návratnosti projektů
- Praktické návody a příklady

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Nakladatelství a autor děkují za podporu při vydání této knihy společně:

SAP ČR, spol. s r. o.

MICROSOFT, s.r.o.

ŠKODA AUTO, a.s.

Ing. Pavel Učeň, CSc.

Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 3164. publikaci

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba Milan Vokál

Počet stran 192

První vydání, Praha 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2472-0 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6346-0 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	8
Předmluva	9
Úvod	11
1. Základní pojmy	13
1.1 Absolutní potenciál zlepšení klíčových aktivit procesů	15
1.2 Limity absolutního potenciálu zlepšení	16
1.3 Reálný potenciál zlepšení procesů	18
1.4 Limity reálného potenciálu zlepšení	19
1.4.1 Možnosti dosahování reálného potenciálu zlepšení	20
1.5 Efekty z dosažení reálného potenciálu zlepšení	20
1.6 Metriky	21
1.6.1 Atributy metrik	21
1.6.2 Metriky v členění dle objektu měření	23
1.6.3 Metriky v členění podle opakovatelnosti použití	23
1.6.4 Metriky v členění podle úrovní řízení	24
1.6.5 Metriky v členění pro hodnocení efektů z inovace IS/ICT	24
1.6.6 Obecně platné kritické faktory úspěchu pro uplatnění metrik	24
1.6.7 Zdravý rozum	25
2. Reálný potenciál zlepšení a firemní strategie	27
2.1 Současný stav	29
2.2 Balanced Scorecard a potenciál zlepšení	31
2.2.1 Finanční perspektiva	34
2.2.2 Zákaznická perspektiva	36
2.2.3 Procesně-organizační perspektiva	37
2.2.4 Perspektiva učení a růstu	42
2.3 Využití konceptu potenciálu zlepšení při tvorbě firemní strategie	43
2.4 Komentovaný postup tvorby podkladů (vstupů) pro firemní strategii na bázi potenciálu zlepšení	47
2.5 Metriky strategie	54
2.6 Business strategie a IT strategie firmy	55
2.7 Informatika jako nástroj dosahování reálného potenciálu zlepšení	55

3. Identifikace reálného potenciálu zlepšení, efektů, limitů a měření výkonnosti procesů	57
3.1 Reálný potenciál zlepšení a snímkování výkonnosti procesů	59
3.2 Zpracování výsledků snímkování výkonnosti procesů	71
3.2.1 Konsolidace efektů, limitů a vyvolaných nákladů	72
3.2.2 Zpracování výsledků snímkování výkonnosti procesů a jejich interpretace	76
4. Výpočet návratnosti projektů	81
4.1 Výpočet cash flow projektu	84
4.2 Odhad návratnosti projektu na základě očekávání	85
4.3 Odhad „návratnosti“ projektu na základě ocenění rizik	88
4.4 Finanční způsoby hodnocení návratnosti projektů	89
4.4.1 Nákladová kritéria hodnocení efektivnosti	89
4.4.2 Zisková kritéria hodnocení efektivnosti	90
4.4.3 Kritérium efektivnosti – peněžní příjem z investice	91
5. Reálný potenciál zlepšení jako nástroj tvorby poptávkového dokumentu na externí řešení projektu	95
6. Stanovení cílů projektu a metriky dosaženého stavu	101
6.1 Charakter cílů projektů a jejich metrik	103
6.1.1 Harmonogram	104
6.1.2 Rozpočet, resp. cena	104
6.1.3 Věcný rozsah a obsah řešení	104
6.1.4 Ostatní cíle projektu	105
6.2 Měření skutečně dosažené výkonnosti procesů	106
6.3 Metriky uplatněné v průběhu projektu	108
6.4 Hodnocení míry dosažení cílů po skončení projektu	109
6.4.1 Postup při komplexním hodnocení stupně dosažení cílů projektu	110
6.5 Metriky usazování dosaženého stavu	110
7. Zainteresovanost dodavatele na efektech projektu	113
7.1 Stanovení cílové (požadované) výkonnosti procesů	115
7.2 Stanovení tvrdých efektů zahrnutých do smlouvy	116
7.3 Měření dosaženého stavu	117
7.3.1 Měření skutečně dosažené výkonnosti procesů	117
7.3.2 Měření dosaženého stavu tvrdých efektů	117
7.4 Hodnocení výsledků měření dosaženého stavu	118
7.4.1 Hodnocení výsledků měření dosažené výkonnosti procesů	118
7.4.2 Hodnocení výsledků měření dosaženého stavu tvrdých efektů	120
7.5 Vazba výplaty zádržného, resp. výplata bonusu, na hodnocení výsledků měření	121
7.6 Podmínky součinnosti	121
8. Metriky výkonnosti vykonavatelů procesů	123
9. Metriky služeb podpůrných procesů	131
9.1 Formulace služeb informatiky	136
9.2 Přístup ke stanovení služeb informatiky	136
9.3 Kategorizace uživatelů služeb	138

9.4	Druhy služeb	139
9.5	Katalog služeb	140
9.6	Service Level Agreement	141
9.7	Operation Level Agreement a Underpinning Contract	147
9.8	Úrovně podpory	148
9.9	Závěrečná doporučení k řízení služeb podpůrných procesů	149
Příloha I.	Vzor souhrnné tabulky procesů, jejich atributů a klíčových aktivit	151
Příloha II.	Příklady zpracovaných tabulek pro snímkování výkonnosti klíčových aktivit procesů	159
Příloha III.	Příklad cash flow projektu – varianta „průměr“	169
Příloha IV.	Příklad žebříčku procesů podle priorit s přihlédnutím k rozdílům mezi aktuálním a požadovaným stupněm zralosti	173
Příloha V.	Příklad hodnocení stupně dosažení cílů	177
Závěr	183
Seznam použitých zkratk	185
Seznam tabulek	187
Seznam obrázků	188
Literatura	189

O autorovi

Ing. Pavel Učeň, CSc.

Vystudoval VŠE v Praze, v roce 1987 ukončil vědeckou aspiranturu v oboru informatiky, téměř dvacet let externě vyučoval na VŠE v Praze obor informatika a řízení. Do roku 1989 pracoval nejprve jako analytik programátor a poté jako projektant informačních systémů pro průmyslové podniky. V letech 1990–1993 byl generálním ředitelem a předsedou představenstva softwarové firmy PragoData a v letech 1993–1996 generálním ředitelem pobočky belgické softwarové firmy SCR. Od roku 1996 působí jako nezávislý poradce. Kromě značné praxe v oboru informatiky a řízení získal i cenné manažerské zkušenosti. Stále udržuje kontakt s velkým množstvím firem.



V současné době přednáší na celé řadě různých odborných seminářů a konferencí, vede specializované workshopy pro špičkové pracovníky IT, poradenských a průmyslových podniků. Účastní se významných odborných akcí v tuzemsku i v zahraničí. Je nositelem ocenění IT projekt 2003 (CACIO) za coaching, supervizi a za Quality Management projektu inovace IS v podniku Tonak, a.s.

Více viz ucen.webpark.cz.

Předmluva

Tato kniha volně navazuje na knihu *Metriky v informatice*, kterou vydalo nakladatelství Grada Publishing v roce 2001. Kniha byla překvapivě rychle rozebrána a mnozí z jejích čtenářů později projeví hlubší zájem o konkrétní zpracovaná témata.

Ohlasy čtenářů mi potvrdily, jak významnou součástí managementu a informatiky metriky tvoří. Metrikami v informatice jsem se nadále průběžně prakticky zabýval. Postupem času jsem si však čím dál tím více uvědomoval, kolik dalších důležitých témat jsem ve své publikaci nezmínil.

K jejímu dopracování mne vybízeli jak kolegové, tak i zákazníci a účastníci mých workshopů. Přesto jsem se několik let zdráhal pracovat na novém vydání. Měl jsem pocit nedostatku praktických zkušeností s novými tématy.

Když jsem se nakonec rozhodl k činu, rozhodl jsem se pro zásadní inovaci. Tato kniha rozhodně není „oprášená“ výše uvedená publikace *Metriky v informatice*.

Místo toho jsem se pokusil o komplexní popis možností a postupů, kterými lze uplatnit „potenciál zlepšení“.

Pokud to bylo jen trochu možné, připojil jsem návody jednotlivých postupů doplněných o příklady z praxe. Dá se říci, že návody jsou zpracované téměř formou manuálů. Z původní knihy *Metriky v informatice* zde najdete pouze to, co „přežilo“ šestiletý odstup.

Při práci na knize jsem rezignoval na typický akademický přístup, jehož častým rysem bývá nepřehledný počet odvolávek na díla jiných autorů. Mohu totiž s klidným svědomím říci, že v knize popsané postupy při uplatnění potenciálu zlepšení jsou zobecněním postupů, které jsem postupně vyvinul a uplatnil během své poradenské praxe. Odkazy však uvádím ve všech případech, kde to téma vyžaduje.

Další věcí, na niž jsem rezignoval, je vyčerpávající porovnání různých přístupů v dané oblasti a jejich komparace s mým vlastním konceptem reálného potenciálu zlepšení.

Pokud budou zájemci zmíněné komparace i přesto postrádat, jistě si je provedou sami.

Knihu doporučuji číst postupně po kapitolách tak, jak jsou za sebou řazeny, protože témata na sebe logicky navazují.

A ještě stručný dovětek. Budou-li se vám některé náměty zdát příliš kontroverzní, je to v pořádku. I to je totiž cílem autora. A pokud se kniha stane impulzem k úvahám o změnách stávajících postupů, pak splnila svůj účel.

Za cenné připomínky k pracovní verzi knihy děkuji níže uvedeným respektovaným odborníkům v oboru:

prof. Ing. Jiří Voříšek, CSc.,
prof. Ing. Josef Basl, CSc.,
doc. Ing. Jan Pour, CSc.

V knize jsou uvedeny inzeráty firem, které podpořily vydání knihy. Za tento počín patří inzerentům autorův dík.

Úvod

Pod pojmem „potenciál zlepšení“ se skrývají značné možnosti praktického využití. Ve spojení se systematickou prací s prioritami a s metrikami tak vznikl pragmatický princip, který je široce uplatnitelný v managementu i v řízení informatiky.

Tato kniha je převážně instruktivní. Místy vám bude dokonce možná připomínat manuál. O to mi přesně šlo – formou zobecněných konkrétních praktických aplikací poskytnout čtenáři prověřené postupy.

Knihu jsem napsal především pro manažery – zkušené, ale i začínající, pro dodavatele SW produktů a poradce v oboru managementu a informatiky. Stejně tak je určena studentům vysokých škol a snad jí nepohrdnou ani příslušníci akademické obce.

Knihu doporučuji číst postupně po kapitolách tak, jak jsou za sebou řazeny. V řazení kapitol je uplatněna následující logika posloupnosti.

Nejprve jsou vyloženy základní pojmy. Návazně je pozornost zaměřena na uplatnění potenciálu zlepšení při tvorbě firemní strategie jako základního rámce všech návazných firemních aktivit.

Třetí kapitola je zaměřena na identifikaci reálného potenciálu zlepšení, na měření stávající výkonnosti procesů, na identifikaci efektů a limitů a na procesní optimalizaci na bázi reálného potenciálu zlepšení.

Po výkladu postupů při identifikaci reálného potenciálu zlepšení je proveden výklad možných postupů při výpočtu návratnosti definovaných projektů.

Na tento krok navazuje rozhodnutí o způsobu realizace projektů. Jednou z nejčastějších forem je zadání projektu externímu dodavateli na základě výběrového řízení. Proto je následující kapitola věnována uplatnění reálného potenciálu zlepšení při tvorbě poptávkového dokumentu.

Návazná kapitola je proto zaměřena na formulaci cílů projektu a sestavení metrik těchto cílů v průběhu projektu a po jeho skončení.

Další kapitola je potom logicky zaměřena na zahrnutí cílů, metrik cílů a očekávaných tvrdých a měkkých efektů do smlouvy s externím dodavatelem – realizátorem projektu. Je předveden návrh, jak ve smlouvě vytvořit vazbu mezi stupněm dosažení cílů a efektů na platební podmínky.

Předposlední kapitola je zaměřena na měření výkonnosti klíčového faktoru vykonavatelů firemních procesů – lidí.

Cyklus uplatnění potenciálu zlepšení se uzavírá ve fázi živého provozu. Závěrečná kapitola je proto zaměřena na uplatnění metrik podpůrných procesů ve fázi provozu – tedy při každodenní podpoře ostatních procesů.

Jak je z výše uvedeného zřejmé, jednotlivé kapitoly představují logické celky. Toto členění jsem preferoval před hlediskem vyváženosti kapitol z hlediska rozsahu.

A nyní k obsahu jednotlivým kapitol poněkud podrobněji.

První kapitola se zabývá podrobným **výkladem klíčových pojmů**, které jsou potom uplatněny v dalších, navazujících kapitolách. Jedná se zejména o pojmy absolutní potenciál zlepšení a reálný potenciál zlepšení, včetně popisu všech souvisejících termínů a důsledků. Kapitola je také zaměřena na širokou specifikaci pojmu metrika.

Postupům **uplatnění potenciálu zlepšení při tvorbě firemní strategie** je věnována **druhá kapitola**. Zde jsem nejprve poukázal na aktuální slabiny současných přístupů. Na principu *Balanced Scorecard* je ilustrován přístup k firemní strategii v detailu jejích jednotlivých perspektiv. V této části najdete celou řadu praktických příkladů. Zejména v procesní perspektivě jsou uvedeny příklady typických procesů a jejich klíčových aktivit, včetně příkladů typických cílů a metrik jednotlivých procesů. V návaznosti na ně jsem formou návodu zařadil jednotlivé postupy při uplatnění konceptu potenciálu zlepšení při tvorbě firemní strategie, včetně metrik strategie samotné.

Třetí kapitola je možné považovat za klíčovou. Je v ní uveden podrobný návod postupu při identifikaci reálného potenciálu zlepšení, při identifikaci efektů vyplývajících z jeho dosažení a při identifikaci limitů. Uvedené postupy jsou založeny na procesním přístupu k řízení firmy.

Na základě zpracovaných snímkovacích tabulek jsou formou řady příkladů ilustrovány **postupy při stanovení cílové výkonnosti procesů a postupy při měření jejich stávající výkonnosti**.

Především z této kapitoly vycházejí všechny následující.

Čtvrtá kapitola pojednává, opět formou návodu a příkladů, o možných přístupech k **výpočtu návratnosti projektů na příkladu IS/ICT**.

V páté kapitole je text zaměřen na využití „**potenciálu zlepšení**“ při tvorbě **poptávkového dokumentu na inovaci IS/ICT**. Popsaný postup se od toho tradičního liší tím, že jádrem poptávky není funkcionalita, nýbrž výkonnost klíčových aktivit procesů. Tento postup se osvědčil jako průhlednější a srozumitelně směřující ke smyslu inovace IS/ICT – tj. ke zvýšení výkonnosti procesů a jejich prostřednictvím k dosažení očekávaných efektů.

Po výběrovém řízení následuje realizace řešení formou IT projektu. **V šesté kapitole** se proto kniha věnuje správným postupům při stanovení **metrik cílů IT projektu** a poté postupům při uplatnění metrik a způsobu hodnocení dosažených výsledků.

Sedmá kapitola předkládá návrh, jakým způsobem zahrnout do **smlouvy o inovaci IS/ICT zainteresovanost dodavatele na dosažení definovaných efektů, které vyplývají ze stanovených cílů projektu**. Součástí postupu tvoří i návrh konstrukce variabilní ceny.

Úspěšnost uplatnění námětů a postupů uvedených v předchozích kapitolách je v konkrétních podmínkách podmíněna způsobilostí vykonavatelů – tedy lidí a úrovní jejich motivace. **Metriky výkonnosti lidí** jako realizátorů procesů jsou předmětem **osmé kapitoly**.

Závěrečná **devátá kapitola** pojednává o metrikách provozu IS/ICT. Jádro kapitoly tvoří návrh postupu při členění a formulaci služeb informatiky a následuje komentovaný obsah *Service Level Agreement*. Součástí kapitoly jsou rovněž související témata jako kategorizace uživatelů a stanovení úrovní podpory provozu. Metrikami dodržování požadovaného stupně výkonnosti úrovní podpory jsou *Operational Level Agreement* a *Underpinning contracts*.

Publikace vznikla také jako součást řešení projektu GA ČR 201-06-0175 *Modifikace modelu řízení informatiky*.

KAPITOLA 1

Základní pojmy

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou následně uplatněny ve všech navazujících kapitolách.

Jedná se o pojmy „potenciál zlepšení“ a ostatní navazující, jako jsou klíčová aktivita, limity potenciálu zlepšení, tvrdé a měkké efekty a metriky. Tyto pojmy jsou klíčovými při uplatnění **metody potenciálu zlepšení při kontinuálním zvyšování výkonnosti firmy**.

Potenciál zlepšení představuje dynamickou, prakticky použitelnou metodu pro řešení klíčových manažerských úloh, jakými jsou tvorba, resp. aktualizace firemní strategie, zvyšování výkonnosti firemních procesů, efektivní realizace inovačních projektů, správná formulace cílů a efektů projektů a jejich zahrnutí do smlouvy s externím dodavatelem, měření a hodnocení výkonnosti lidí, správné nastavení parametrů podpůrných procesů ve vztahu k ostatním procesům apod.

1.1 Absolutní potenciál zlepšení klíčových aktivit procesů

Potenciál zlepšení je klíčovým pojmem. Představuje objektivní manažerské kritérium pro formulaci firemních cílů a pro:

- hodnocení dosahování strategických cílů,
- hodnocení dosahování taktických cílů,
- hodnocení výkonnosti firemních procesů,
- formulaci zadání při optimalizaci firemních procesů,
- hodnocení dosahování cílů projektu.

Potenciál zlepšení je níže interpretován jako:

- absolutní potenciál zlepšení,
- reálný potenciál zlepšení.

Absolutní potenciál zlepšení (dále jen APZ) je pojem, který zavádíme ve vztahu k tvorbě firemní strategie.

APZ je reprezentován strukturovaným popisem toho nejlepšího možného způsobu, jak daný proces v dané firmě realizovat, zejména u klíčových aktivit procesu.

Klíčové aktivity (dále jen KA) jsou takové činnosti (resp. množiny činností až do úrovně podprocesů), které:

- podmiňují produktivitu procesu,
- je v nich realizována přidaná hodnota procesu,
- podporují synergii,
- jsou nástrojem konkurenceschopnosti,
- jsou rozhodující z hlediska nákladů procesu (mohou být zdrojem úspor),
- jsou rozhodující z hlediska efektů (mohou být nástrojem dosažení vyšších efektů).

Klíčovou je daná aktivita tehdy, splňuje-li alespoň jednu z výše uvedených podmínek.

Jedná se tedy o logicky ucelenou část procesu (činnost, resp. souvislou množinu činností), která vesměs probíhá v jedné organizační jednotce v krátkém časovém intervalu, většinou přerušovaně.

Každá KA se skládá z činností, ne všechny činnosti jsou však klíčovými aktivitami.

Klíčové aktivity mají tedy charakter faktoru konkurenční výhody, resp. kritického faktoru úspěchu dané firmy.

Na rozdíl od KA je **aktivita – činnost procesu** dále nedělitelnou jednotkou procesu. Jde o jednu operaci prováděnou souvisle v čase, obvykle na jednom místě jedním pracovníkem nebo týmem spolupracujících pracovníků. Přitom tato činnost neodpovídá svými vlastnostmi definici klíčové aktivity.

Jedná se o činnosti, které mají charakter transformace vstupů do výstupů, resp. jde o činnosti evidenční, resp. transportní, resp. se jedná o vystavování dokladů a další manipulaci s nimi apod. Tyto činnosti jsou pro daný proces nezbytné, nevykazují však atributy klíčové aktivity.

Poznámka:

ERP určité třídy disponují funkcionalitou podporující typ činností, které nemají charakter klíčových aktivit na srovnatelné úrovni. Zaměřovat se při formulaci požadavků na inovaci IS/ICT právě na tyto činnosti (tj. poptávat de facto standardní funkcionalitu) je tou nejlepším cestou k neúspěchu. Lepším přístupem je podle autora knihy založit formulaci žádoucích vlastností ERP na klíčových aktivitách. Blíže viz kapitola 6.

Rozhodující je, aby za klíčové aktivity byly skutečně vybrány ty, které rozhodují o výkonnosti procesu jako celku. Každý proces takové aktivity má.

Na základě praktických zkušeností z procesních analýz se ukazuje, že malý procentuální podíl počtu aktivit procesu (typicky cca 3–10) rozhoduje o výkonnosti daného procesu jako celku. Příklady jsou uvedeny v kapitole 3.

APZ klíčových aktivit se stanovuje na základě: *Best Practices* (nejlepší praktiky, jimiž lze realizovat tyto KA v současnosti, resp. v blízké budoucnosti); *Benchmarking* (porovnání se špičkovými firmami v oboru, resp. se všeobecně uznávaným standardem v daném odvětví, který použijeme jako srovnávací etalon).

Platí, že APZ nelze pro určitý typ firem stanovit paušálně, vždy je nutné brát ohled na konkrétní realitu daného podniku.

Poznámka:

Za formulaci APZ by měl být odpovědný vlastník procesu ve firmě. V tom bývá problém, protože tito pracovníci v řadě případů neovládají nejlepší praktiky, ani nejsou schopni dodat potřebné údaje o parametrech výkonnosti procesu u špičkových firem v odvětví, resp. o standardech v daném odvětví. Pro tyto účely je proto velmi žádoucí externí konzultační spolupráce.

1.2 Limity absolutního potenciálu zlepšení

Za limity APZ lze označit veškeré důvody, které způsobují, že daná firma nedosahuje výkonnosti procesů na úrovni APZ.

Poznámka:

Teorie omezení mluví o omezení, resp. úzkých místech ve smyslu těch nejslabších článků – blíže viz např. [BAS_03].

Každá firma svoje limity APZ má, ovšem mohou existovat v rozdílné konstelaci. Praktické zkušenosti ukazují, že některé z nich se v praxi našich podniků opakují často. Limity a jejich přístup k nim jsou určujícím faktorem podnikového výkonu.

Obecně platí, že limity lze členit na **interní** a **externí**, **hmotné** a **nehmotné**.

Příklady externích limitů nehmotných:

- tržní pozice, postavení konkurence,
- stupeň nasycenosti trhu,
- nedostatečná tržní poptávka,
- legislativa v daném státě,
- standardy v daném odvětví,
- celní bariéry,
- kurzy měn,
- kulturní bariéry
- apod.

Příklady externích limitů hmotných:

- logistika spojená s danou produkcí,
- nedostatkový materiál
- apod.

Příklady interních limitů nehmotných:

- způsob prodeje,
- cenová politika,
- přístup k řízení vztahů se zákazníky,
- způsob poskytování služeb,
- servisní podpora zákazníkům,
- partnerská politika,
- personální politika,
- firemní *know-how*,
- připravenost klíčových lidí učit se,
- potenciál lidí (prostor pro jejich další rozvoj),
- uplatňované principy motivace a zainteresovanosti pracovníků,
- finance,
- počet a struktura stávajících (běžících) projektů,
- firemní směrnice,
- firemní metody,
- firemní rituály,
- firemní procedury a rituály přístupu ke změnám,
- podpora IT,

- prostředky vkládané do IT,
- počítačová gramotnost pracovníků
- apod.

Příklady **interních limitů hmotných**:

- struktura vlastní nabídky – poskytované výrobky a služby,
- výrobní kapacita,
- kvalita výrobku,
- uplatňované technologie,
- způsob mezioperační manipulace
- apod.

Interní limity jsou řešitelné v rámci dané firmy, kupř. formou projektů, resp. realizací strategických iniciativ.

Externí limity nejsou řešitelné z hlediska daného podniku. Lze se jim však vyhnout (např. změnou tržní orientace), nebo je respektovat a následně stanovit firemní strategii v definovaném rámci limitů.

1.3 Reálný potenciál zlepšení procesů

Reálný potenciál zlepšení (RPZ) reprezentuje žádoucí stav výkonnosti firemních procesů, který je s ohledem na dané limity dosažitelný ve střednědobém a krátkodobém horizontu.

Rozdíl mezi APZ a RPZ spočívá v tom, že zatímco APZ představuje vzdálenou, a vlastně nikdy nedosažitelnou metu, která určuje dlouhodobé strategické směřování firmy, RPZ představuje dosažitelný a žádoucí stav výkonnosti firemních procesů.

Je třeba zdůraznit, že ze strategického hlediska je nutné RPZ stanovovat (a průběžně aktualizovat) v časových řezech, jako kupř.:

- RPZ 1 – týká se horizontu příštích 12 měsíců,
- RPZ 2 – týká se horizontu příštích 24 měsíců,
- RPZ 3 – týká se horizontu příštích 36 měsíců,
- RPZ 4 – za tímto horizontem.

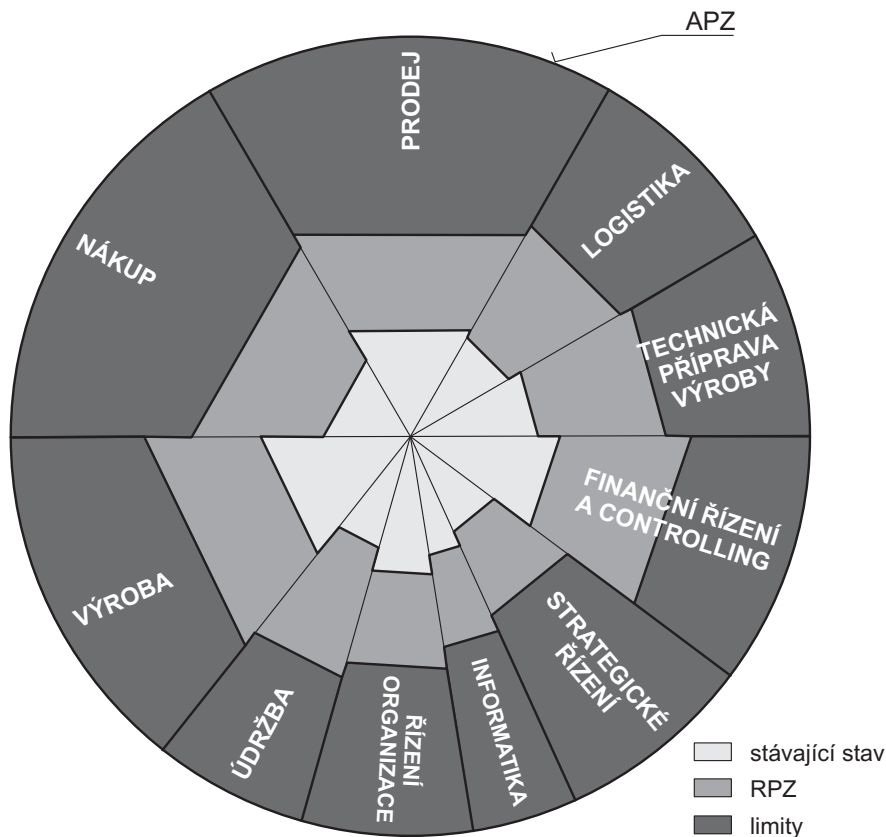
Obsah jednotlivých RPZ závisí zejména na následujících omezeních:

- Schopnost firmy absorbovat změny. Týká se:
 - potenciálu lidí,
 - kapacit (klíčoví pracovníci, běžící projekty, ...),
 - financí.
- Externí limity.

Popis RPZ je realizován prostřednictvím specifikace klíčových atributů výkonnosti KA jednotlivých procesů.

Posun výkonnosti firemních procesů ze stávajícího stavu do stavu cílového – RPZ, je realizován formou projektů a dalšími nástroji realizace změn, jako jsou úkoly, organizační opatření apod.

Vztahy APZ, limitů APZ, reálného potenciálu zlepšení (RPZ), limitů RPZ a stávající výkonnosti procesů jsou zobrazeny na obr. 1.1.



Obr. 1.1 Vztah absolutního potenciálu zlepšení, limitů a reálného potenciálu zlepšení

Poznámka:

Velikost výseče odráží prioritu (váhu) procesu z hlediska výkonnosti firmy jako celku. Postup při stanovování těchto priorit je popsán v kapitole 3.

RPZ je vhodným nástrojem pro spojení požadavků procesů na bázi nejlepších praktik a současných možností IT. Týmové úsilí do značné míry supluje úlohu „verzatilistů“ (specialisté, kteří ovládají současně nejlepší praktiky daného odvětví a navíc mají hluboké znalosti možností IS/ICT).

1.4 Limity reálného potenciálu zlepšení

Dosažení definovaného RPZ je vždy spojeno s nutností odstranění limitů, které způsobují, že firemní procesy nejsou realizovány na úrovni RPZ.

Při formulaci firemních cílů je nutné vždy důkladně posoudit, které limity jsou odstranitelné v jakém časovém horizontu. Inovační úsilí musí jít ruku v ruce s odstraňováním limitů,

jinak hrozí, že finanční prostředky vložené do inovačních projektů budou vynaloženy neúčelně.

Některé limity lze v krátkodobém nebo střednědobém časovém horizontu odstranit jen obtížně, popřípadě to nelze vůbec. Jedná se totiž o limity APZ. Tyto limity mají strategický charakter a jejich odstranění je možné spíše v dlouhodobém časovém horizontu. Jedná se zejména o limity externí. Tyto limity APZ by měly být předmětem zájmu firemní strategie – blíže viz kapitola 2.

RPZ bývá většinou orientován na odstranění interních limitů (které jsou odstranitelné před projektem, resp. v jeho průběhu). Pokud limity nejsou odstraněny, cíle projektu větší nejsou dosaženy na možné úrovni.

Limity nejsou statickými pojmy. V průběhu životního cyklu firmy některé z nich mizí, ale mohou se objevit jiné. Proto je žádoucí provést alespoň jednou ročně jejich revizi.

Je praktické pracovat s firemními limity návazně na práci s riziky – obě skupiny faktorů k sobě mají blízko a vzájemně se podmiňují.

1.4.1 Možnosti dosahování reálného potenciálu zlepšení

Definovaný RPZ je podle charakteru parametrů cílového stavu dosažitelný různými prostředky. Může se jednat o realizaci změn prostředky marketingovými, technickými, technologickými, organizačními, metodickými, dále prostředky v oblasti motivace pracovníků, v oblasti vzdělávání, budování firemního *know-how* a také prostředky informatiky.

V některých případech je daná forma realizace změny nezastupitelná, v jiných případech působí jednotlivé formy komplementárně a v některých případech může jedna forma realizace změny nahradit jinou. Pokud je více variant dosažení RPZ, kritériem pro volbu dané varianty by měla být návratnost (blíže viz kapitola 4).

Jako příklad si uveďme změnu vedoucí ke zprůchodnění výroby. Tohoto záměru můžeme dosáhnout technicky rozšířením výrobní kapacity. Téhož záměru však můžeme dosáhnout organizačně realizací jiného způsobu řízení výroby, nebo prostředky informatiky v oblasti plánování výroby apod.

Praxe potvrzuje, že pokud je změna realizovatelná alternativně, kupř. prostředky technickými a prostředky informatiky, jako ekonomicky nejvýhodnější je téměř vždy cesta použití prostředků informatiky. **Podle zkušeností autora této knihy se informatika obvykle z hlediska návratnosti jeví jako nejvýhodnější.**

Navíc stále více přibývá případů, že potřebných změn vedoucích ke kompetitivní výhodě ani nelze dosáhnout jinak, než prostředky informatiky.

1.5 Efekty z dosažení reálného potenciálu zlepšení

RPZ je správně definován tehdy, jestliže jeho dosažení přinese podniku nějaký prospěch. Tento prospěch je formulován formou efektů, které mohou mít podobu tvrdých efektů, nebo měkkých efektů.

Tvrдый efekt je jednoznačně vyjádřen číselně určitou hodnotou, která je jednoduše transformovatelná do finančního (*cash*) efektu za dané období, např. za rok.

Měkký efekt přináší žádoucí zlepšení, jehož finanční vyjádření je obtížné, resp. nemožné. Správně formulovaný měkký efekt se však s určitým časovým odstupem projeví jako tvrdý, a to alespoň zprostředkovaně.

Měkké efekty jsou komplementárním nástrojem k dosažení tvrdých efektů. Není však správné, je-li argumentace pro realizaci inovačního záměru založena pouze na nich. Příklady formulace tvrdých a měkkých efektů jsou uvedeny v kapitole 3 a 4.

1.6 Metriky

Pojem metrika nás bude provázet v této knize neustále. Provedme si proto jeho vymezení.

Pojem je používán v souvislosti s hodnocením a měřením výkonnosti, ať již celopodnikové či konkrétní dílčí oblasti (řízení IS/ICT).

Nejprve několik obecných definic:

- metrika je konkrétně definovaná metoda měření a definovaný rozsah měření;
- metrika je měřitelný ukazatel použitý pro stanovení kvality, kvantitativní a finanční kategorie (např. náklad, průběžná doba, úroveň zásob);
- metrika je ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů.

Skupinu metrik sdružených za určitým cílem (tzn. vztahujících se ke konkrétní oblasti, procesu či projektu), nazýváme „portfolio metrik“.

Metriky slouží jako nástroj měření efektivnosti a výkonnosti, zejména se zaměřením na:

- cíle,
- kritické faktory úspěchu,
- procesy,
- aktivity,
- výkonnost zdrojů,
- výkonnost pracovníků.

Obr. 1.2 ilustruje různé pohledy na metriky, které jsou odvozeny od účelu jejich využití. V obrázku jsou zahrnuta nejčastěji uplatňovaná hlediska členění.

Obsah řady uvedených pojmů je sice zřejmý již z jejich samotného názvu, přesto jsou v následujícím textu uvedeny definiční formou ty pojmy, které vyžadují bližší specifikaci.

1.6.1 Atributy metrik

Metrika je definována následujícími atributy:

- název a identifikace,
- algoritmus, resp. vzorec (týká se tvrdých metrik),
- definice (týká se měkkých metrik),
- vlastník,
- dimenze (měrná jednotka, organizační jednotka, časové období, ...),
- výchozí a cílová (chtěná) hodnota,
- zdroj dat pro měření,
- měření (postup, způsob, periodicita, harmonogram, odpovědnost a vykazování výsledků),
- ověřování (postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování výsledků ověřování správnosti měření).