

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra informačních technologií**



**Diplomová práce**

**Optimalizace podnikové architektury**

**Bc. Sofia Deinega**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sofia Deinega

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Optimalizace podnikové architektury**

Název anglicky

**Optimization of enterprise architecture**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout optimalizaci podnikové architektury zvolené organizace.

Dílčí cíle práce jsou:

- provést analýzu současné byznys strategie a architektury organizace;
- identifikovat mezery mezi byznys strategií a podnikovou architekturou organizace;
- navrhnout změnu v podnikové architektuře, ohodnotit dopady a rizika implementace změny.

### Metodika

První část diplomové práce bude provedena na základě studia literatury z odborných a vědeckých zdrojů. Druhá část bude provedena formou vlastního výzkumu, založeného na kvalitativním pozorování ve vybrané organizaci a kvantifikaci návrhu změny, dopadů a rizik podnikové architektury. Pro zhodnocení současného stavu budou použity nástroje SWOT, PESTLE a další nástroje strategického řízení.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Podniková architektura, informační systém, strategie, byznys architektura, optimalizace architektury.

---

**Doporučené zdroje informací**

- Azvedo, P. S.; Azvedo, C.; Romao, M. 2013. Industry, Enterprise Architecture Model: an approach proposition – A case study of information systems in the hospitality. s.l.: ACEC Institute of Research Engineers and Doctors: 2014), 2013. 978-981-07-7965-8.
- Hoogerworst, J. 2004. Enterprise Architecture: Enabling Integration, Agility and Change. 3. s.l. : International Journal of Cooperative Information Systems, 2004. pp. 213-233. Vol. 13.
- Kotusev, Svyatoslav. 2016. Review, The History of Enterprise Architecture: An Evidence-Based. 1, s.l. : Association of Enterprise Architects, 2016, Vol. 12
- Ross, Jeanne W, Weill, Peter and Robertson, David C. 2006. Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation For Business Execution. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 1-59139-839-8.
- The Open Group Standard. 2018. The TOGAF® Standard, Version 9.2. U.S.A. : The Open Group, 2018. 1-947754-11-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

**Vedoucí práce**

Ing. Miloš Ulman, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra informačních technologií

---

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2019

**doc. Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimalizace podnikové architektury" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Miloši Ulmanovi, Ph.D., který mě podporoval během celého procesu psaní této práce, vedl mě svými včasnými radami a neustálým mentorováním.

# Optimalizace podnikové architektury

## Abstrakt

Hlavním cílem této práce je navrhnout optimalizaci podnikové architektury ve vybrané společnosti. Teoretická část je založena na studiu literatury k tématům strategického řízení, podnikové architektury a jejich vzájemné interakce. Praktická část je provedena metodikou případové studie v mezinárodní společnosti zabývající se marketingovým průzkumem. Popisem podnikové architektury (pomocí nástroje Vision rámce TOGAF a modelu obchodních schopností) a strategických cílů / pozice společnosti byly identifikovány existující mezery. Výsledky srovnání poukázaly na to, že společnost má nekonzistentní týmovou strukturu, nízký počet zdrojů pro provádění analýz a zastaralý software, který znemožňuje integraci dat napříč společnostmi, zatímco strategická analýza poukázala na to, že by se společnost měla soustředit na svou agilitu, schopnost interpretovat a analyzovat data. Na základě těchto zjištění byla navržena změna struktury týmu a přehled nové pracovní platformy. U obou doporučení byl připraven finanční odhad a harmonogram realizace změn, které byly konzultovány s manažery a považovány za potenciální nástroj, jenž bude ve společnosti aplikován. Závěrem lze říci, že podniková architektura může poskytnout nejpodrobnější a nejrelevantnější popis společnosti kombinovaný v jednom rámci, což zvyšuje její poradenskou schopnost pro nejvýhodnější provádění strategie.

**Klíčová slova:** podniková architektura, informační systém, strategie, byznys architektura, optimalizace architektury

# Optimization of enterprise architecture

## Abstract

The main goal of the thesis is to propose an optimization of an enterprise architecture in a chosen company. Theoretical part is based on the study of the literature in the topics of strategic management, enterprise architecture and their mutual interaction. Practical part is conducted using a case study methodology in an international marketing research company. By describing enterprise architecture (through the Vision tool of the TOGAF framework and business capabilities model) and company's strategic goals / position, were identified the gaps. Results of the comparison outlined that the company has inconsistent team structure, low number of resources to conduct analysis, and outdated software, which disables data integration across the corporation, while strategic analysis pointed out that the company should concentrate on its agility, ability to interpret and analyze data. Based on these findings was proposed a change in the team structure and an outline for the new working platform. For both recommendations were prepared financial estimation and schedule of the changes' realization, which were consulted with the managers and seen as a potential tool to be applied in the company. In conclusion, enterprise architecture may provide the most detailed and relevant description of the company combined in one scope, which magnifies its advisory ability for the most beneficial strategy execution.

**Keywords:** enterprise architecture, information system, strategy, business architecture, optimization of architecture

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Strategické řízení.....	14
3.1.1 Proč je podnikatelská strategie důležitá.....	15
3.1.2 Proces zavádění a realizace zvolené strategie.....	15
3.2 Podniková architektura a její význam .....	16
3.2.1 Historie vývoje podnikové architektury .....	16
3.2.2 Definice podnikové architektury .....	19
3.2.3 Složky podnikové architektury .....	20
3.2.3.1 Obchodní architektura .....	20
3.2.3.2 Architektura IS .....	20
3.2.4 Hlavní cíle podnikové architektury.....	21
3.2.5 Příklady podnikových architektur a jejich praktické využití .....	22
3.2.5.1 Proces plánování podnikové architektury podle Zachman Framework22	
3.2.5.2 Plánování podnikové architektury (EAP).....	24
3.2.5.3 The Open Group Architectural Framework (TOGAF) .....	25
3.3 Kritika rámců podnikové architektury .....	28
3.3.1 Nástroje podnikové architektury v praxi .....	29
3.4 Spojení podnikové architektury a podnikových cílů.....	30
3.4.1 Výhody používání a funkce architektury podniku.....	30
3.4.2 Obchodní strategie jako základ architektury podniku .....	32
3.4.2.1 Problémy spojení podnikové architektury a podnikových cílů .....	33
3.4.2.2 Metody spojení podnikové architektury a podnikových cílů .....	34
3.4.3 Architektura podniku jako podpora obchodní strategie.....	35
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>38</b>
4.1 Vize architektury podniku.....	39
4.1.1 Shrnutí a popis problému .....	39
4.1.2 Strategické cíle společnosti a jejich hodnocení .....	41
4.2 Obchodní architektura a model obchodních schopností .....	43
4.2.1 Pracovní postup, struktura společnosti a nabízené projekty .....	43
4.2.2 Nabízené produkty, řešení a jejich funkce.....	45
4.2.3 Oddělení společnosti, zapojené lidské zdroje a jejich povinnosti .....	46



4.2.3.1	Administrativa .....	47
4.2.3.2	Provoz.....	49
4.2.3.3	Výzkumný design, inovace a znalosti .....	51
4.2.3.4	Finance a HR .....	52
4.2.4	Hlavní schopnosti a procesní toky v rámci schopností.....	52
4.3	Architektura IS a její propojení s modelem obchodních schopností.....	54
4.3.1	Hardwarová infrastruktura.....	55
4.3.2	Infrastruktura dat.....	55
4.3.3	Softwarová a aplikační infrastruktura.....	55
4.4	Strategické řízení.....	57
4.4.1	Analýza vnějšího prostředí. Nástroj PESTLE .....	57
4.4.2	Analýza vnitřního prostředí a mikro externího prostředí.....	59
4.4.3	Integrovaná tabulka SWOT analýzy .....	61
4.4.4	Porovnání cílů společnosti a analýzy strategického řízení .....	62
4.5	Srovnání podnikové architektury a strategie společnosti.....	64
4.5.1	Obchodní architektura a strategie společnosti .....	64
4.5.2	Architektura IS a strategie společnosti .....	66
4.6	Doporučené změny v podnikové architektuře.....	67
4.6.1	Doporučené změny v obchodní architektuře .....	67
4.6.2	Doporučené změny v architektuře IS.....	69
4.6.3	Plán realizace změn .....	73
4.6.4	Hodnocení rizik.....	74
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>76</b>
5.1	Hlavní výsledky .....	76
5.2	Srovnání s výsledky podobných výzkumů.....	76
5.3	Praktické využití výsledků .....	77
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>84</b>

## Seznam obrázků

1 Postavení společnosti XYZ v korporaci .....	39
2 Pracovní postup v organizaci .....	43
3 Struktura týmu .....	44
4 Oblasti pracovního vytížení společnosti .....	46
5 Administrativní oblast.....	47
6 Provozní oblast .....	49
7 Oblast znalostí a inovací .....	51
8 Přehled struktury týmu.....	67

## Seznam tabulek

1 Principy BSP (Business System Planning).....	16
2 Kategorie rámce PRISM EA.....	17
3 Zásady Zachman Framework.....	17
4 Pokyny NIST k EA .....	17
5 Principy EAP (Enterprise Architecture Planning) .....	18
6 Principy TAFIM (Technical Architecture Framework for Information Management) .....	18
7 Principy TOGAF.....	19
8 Teoretické a praktické nástroje pro podnikovou architekturu .....	29
9 Principy podnikání a architektury podniku.....	32
10 Může být podniková architektura založena na obchodní strategii? .....	34
11 Model zapojení IT .....	37
12 Korporační problémy a generátory změn .....	40
13 Strategické cíle společnosti a jejich hodnocení .....	41
14 Struktura společnosti.....	44
15 Nabízené produkty .....	45
16 Popis schopností společnosti .....	52
17 Nástroje používané společností .....	56
18 Analýza PESTLE .....	57
19 Interní a externí analýza mikroprostředí .....	59
20 Tabulka SWOT .....	61
21 Sladění strategických cílů a analýzy prostředí.....	63
22 Rozdíly mezi obchodní архитектурou a strategií společnosti .....	64
23 Rozdíly mezi архитектурou IS a strategií společnosti .....	66
24 Doporučená architektura IS .....	69
25 Přehled integrované platformy.....	70
26 Změna struktury týmu.....	73
27 Hodnocení rizik.....	74
28 Analýza interního prostředí a mikroprostředí .....	84

## Seznam grafů

1 Struktura architektury podniku .....	20
2 Proces přípravy EA podle Zachmana .....	22
3 Metodika EAP.....	25
4 Životní cyklus TOGAF ADM.....	26
5 Přehled podniku pomocí metody TOGAF .....	28
6 Typy provozních modelů .....	36

## **Seznam použitých zkratek**

IS – Information Systém

IT – Informaiton Technology

ERP – Enterprise Resource Planning

ISA – Information System Architecture

SWA – Software Architecture

EAP – Enterprise Architecture Planning

EA – Enterprise Architecture

ADM – Architecture Development Method

BSP – Business System Planning

BCM – Business Capability Map/Model

CS – Client Service

PM – Project Manager

RE – Research Executive

RD – Research & Design

# 1 Úvod

V současné době čelí podniky a organizace ve všech oborech náročné situaci, jež je dána vysokou úrovní konkurence na světovém trhu, což nutí společnosti provádět nepřetržité změny. Vzhledem k velkému rozvoji technologií je pro firmy stále těžší zůstat atraktivní pro klienty z pohledu jak ceny, tak i nabízených možností na trhu.

Schopnost měnit firmu závisí na znalostech, které o sobě daná firma má a jakou strategii zvolila. Tyto znalosti umožňují navrhnout a naplánovat nevyhnutelné změny. Podniková architektura je v současné době nejlepším nástrojem na popis organizační obchodní strategie a příslušného rozvoje prostřednictvím IS/IT. Formální model podnikové architektury ukazuje nejen současný stav podniku, ale také způsob, jakým se předpokládá jeho vývoj. Musí zobrazovat nejvíce postižené oblasti ve firmě, které potřebují změny, a působit také jako průvodce pro přechodné období.

Podniková architektura rozvinutá na základě strategie je nástrojem, který může zlepšit provozní / operační stránku podniku, komunikaci s klienty a rychlou adaptaci na jejich potřeby. Optimalizovaná podniková architektura může také snížit dlouhodobé výdaje a zvýšit efektivitu každého procesu v systému. Porozumění procesům může rovněž zvýšit míru návratnosti a prodejů na trhu.

Změny spojené s informačními technologiemi jsou nezbytné pro všechny firmy, aby byly konkurenceschopné, aby dokázaly přilákat více klientů, vynikat na internetu, poskytovat rychlé a kvalitní služby a přizpůsobovat se svým věrným klientům. Podnik by měl mít přehled o svojí podnikové architektuře od spodních a základních prvků, což pomůže najít nejlepší řešení pro zlepšení fungování společnosti jako celku.

Tato diplomová práce bude analyzovat prolínání podnikové architektury a strategie ve zvolené společnosti z teoretického i praktického hlediska.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout optimalizaci podnikové architektury zvolené organizace. Dílčí cíle práce jsou následující:

Prvním dílčím cílem je provést analýzu současné byznys strategie a architektury firmy tak, aby zobrazovala úplnou strukturu podniku, včetně jejích oddělení a údajů z různých zdrojů a aby dokázala propojit vnitřní a vnější prostředí.

Druhým dílčím cílem je identifikovat mezery mezi byznys strategií a podnikovou architekturou společnosti a na jejich základě sestavit posudek prolínání aktuální strategie s podnikovou architekturou.

Třetím dílčím cílem je navrhnout změnu v podnikové architektuře, která bude více odpovídat požadavkům aktuální strategie podniku, ohodnotit dopady a rizika implementace změny.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část diplomové práce bude vypracována na základě studia literatury z odborných, vědeckých a informačních zdrojů.

Druhá část bude realizována formou vlastního výzkumu, založeného na pozorování ve vybraném podniku. Výzkum bude využívat metodu případové studie s kvalitativním shromažďováním údajů v oblasti strategického řízení a IS. Výzkum by měl být podpořen analýzou shromážděných dat, hodnocením, vnímáním potřeb a omezení jak zvolené strategie, tak i podnikové architektury. Pro zhodnocení současného stavu budou použity SWOT a PESTLE analýzy a další nástroje strategického řízení. Nakonec bude provedena kvantifikace návrhu změny a sestavení hodnotícího posudku.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, a to nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Je to proces, v jehož rámci manažeři určují jeho dlouhodobé směřování, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí [24, 25]. Skládá se z pěti důležitých složek:

- Definování **předmětu činnosti podniku, vize a poslání** podniku jako základ pro určení rámce, v němž podnik působí a kam směřuje.

Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. Účelové a výdělečné činnosti jsou v ideálním případě založeny na výslovném poslání:

- **Poslání / mise** podniku je krátký text, určený zaměstnancům a externím pracovníkům podniku, který stanovuje oblast podnikání a vztahy k partnerům společnosti. Je nadčasovým vyjádřením účelu a důvodu existence subjektu, který se zabývá cílenými činnostmi, a proto mise souvisí s „tvorbou smyslů“ a nabýváním činností „smyslem“.
- **Dlouhodobé cíle / vize** jsou pro vybraná klíčová kritéria výkonnosti, obsahují číselně a textově definované cíle pro období, na které je strategie zpracována [24, 26, 7].
- Stanovení **strategických a výkonových cílů**.

Nejvýhodnější obchodní cíle by měly být odvozeny z **externí analýzy prostředí a interní analýzy podniku**. Toto strategické rozhodnutí se zabývá vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnuje rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat.

- **Formulace strategie vedoucí** k dosažení stanovených cílů.

**Vlastní strategie**, která představuje časově a věcně provázaný soubor změn (projektů), jejichž úspěšná realizace povede k dosažení dlouhodobých cílů [26]. Je to zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky [24].

- **Zavádění a realizace** zvolené strategie.

Rozlišuje následující tři hladiny realizace strategie a oblasti rozhodování v průběhu její realizace: **operativní, administrativní, strategická**.

- **Hodnocení výsledků** a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

### 3.1.1 Proč je podnikatelská strategie důležitá

Přínos správně zvolené podnikatelské strategie je zřejmý: společnost se vyvíjí směrem, který je pro ni nejlepší z hlediska dosažení dlouhodobé konkurenční schopnosti. To v praxi znamená, že návratnost kapitálu vloženého do společnosti bude dlouhodobě vyšší, než je průměr v daném oboru podnikání. Tento přínos se realizuje zejména tím, že zaměstnanci firmy znají nejen podnikové, ale i útvarové a osobní cíle a svoji práci vykonávají tak, aby jich bylo dosaženo [26].

Jinak řečeno, strategie je směr, kterým bude společnost růst. Je nastavena tak, aby lidé v organizaci věděli, jak by měli řídit své vlastní chování. Strategie je také důležitá při určování a rozhodování. To znamená, že se organizace musí rozhodnout, co bude a nebude dělat, protože má omezené zdroje. Čím vzácnější zdroje jsou, tím jasněji musí být strategie definována. Jediným důvodem, proč společnosti potřebují strategii, je ve skutečnosti to, že mají velmi omezené zdroje [28].

Dnešní tržní prostředí se ve všech odvětvích výroby i služeb vyznačuje intenzivní konkurencí, odstraňováním obchodních bariér, rychlým technologickým rozvojem a s tím související globalizací. Úspěšné podniky musí na tyto trendy reagovat neustálým aktivním vyhledáváním svých konkurenčních výhod a jejich efektivním využíváním [26]. Obchodní strategie se tak skládá z perspektiv zaměřených na trh a z perspektiv zaměřených na schopnosti. Prvky zaměřené na trh určují produkty a trhy, na nichž organizace v současné době konkuruje. Schopnosti nejen podporují současný strategický směr, ale co je důležitější, určují budoucí konkurenceschopnost [27].

### 3.1.2 Proces zavádění a realizace zvolené strategie

Ani optimálně zvolená strategie neposkytuje přínosy automaticky. Záleží proto na celkové úrovni podnikového řízení, jak jsou záměry společnosti pochopeny a převedeny do reálného života. Strategie je pak souborem změn (projektů) a časovým harmonogramem jejich realizace. Velmi důležité je zajištění vnitřní logické konzistentnosti jednotlivých projektů tak, aby jejich očekávané účinky nepůsobily proti sobě, ale naopak ve vzájemné synergii [26]. Předpoklady, které řídí podnik při implementaci strategie:

1. Manažeři a zaměstnanci by měli jednat racionálně a spolupracovat na změnách strategie.

2. Formulace strategie, stávající systémy, postupy a struktury by poté měly strategická rozhodnutí účinně převést do praxe.

3. Formulace strategie a její implementace by měly být postupné a nezávislé činnosti.

Obchodní reengineering (nebo plánování obchodní architektury) může transformovat formulaci strategie do její implementace [27]. Podniková architektura je dobře definovanou praxí pro provádění podnikových analýz, návrhů, plánování a implementace, s využitím komplexního přístupu za všech okolností, pro úspěšný vývoj a provádění strategie. Podniková architektura používá zásady a postupy architektury jako vodítko organizacím prostřednictvím obchodních, informačních, procesních a technologických změn nezbytných k provádění jejich strategií. Tyto praktiky využívají různé aspekty podniku k identifikaci, motivaci a dosažení těchto změn [29].

## 3.2 Podniková architektura a její význam

### 3.2.1 Historie vývoje podnikové architektury

Hlavní principy, které budují podnikovou architekturu, začínají být zřetelnější a pozorovatelnější z historie vývoje podnikové architektury.

**1960:** Podniková architektura začala svůj vývoj v roce 1960 a byla vyvinutá z Obchodního systému plánování (BSP – Business System Planning), který dříve představil profesor Dewey Walker [1]. Plány informačních systémů BSP popisují vztahy mezi určitými doménami, které jsou implementované postupně [11].

#### 1 Principy BSP (Business System Planning)

Domény	Postup implementace
Organizace Podnikové procesy Data Informační systémy	Identifikace podnikatelských cílů > definování podnikových procesů a dat > analýza stávajícího IT prostředí > vývoj požadovaného budoucího plánu informačních systémů > příprava akčního plánu a jeho komunikace.

Zdroj: vlastní zpracování

**1980:** Nutnost strukturace se objevila jako reakce na zvýšené využívání technologie v podnikání, a to zejména v roce 1980, kdy počítačové systémy začínaly být užitečné na pracovišti. Firmy si brzy uvědomily, že budou potřebovat plán a dlouhodobou strategii na podporu rychlého růstu technologií, což platí i dnes [1].



**1986:** Rámec EA PRISM byl prvním publikovaným rámcem EA v moderním chápání této koncepce. Strukturuje popis architektury do 16 kategorií podle čtyř domén a čtyř typů [11].

### 2 Kategorie rámce PRISM EA

Domény	Typy
Organizace	Inventář
Data	Zásady
Aplikace	Modely
Infrastruktura	Standardy

Zdroj: vlastní zpracování

**1987:** John Zachmann, marketingový specialista IBM a jeden z Walkerových studentů, pomohl formulovat dokumenty do strukturovanějšího formátu – podnikové architektury. Zachman Framework organizuje architektonický popis do 15 kategorií podle pěti pohledů (úrovně) a šesti otázek [1, 11, 16].

### 3 Zásady Zachman Framework

Pohled	Otázky
Plánovač – Scope (Kontextuální)	Co? – Data
Majitel – Business Model (Konceptuální)	Jak? – Funkce
Projektant – System Model (Logická)	Kde? – Umístění
Stavitel – Technology Model (Fyzická)	Kdo? – Lidé
Subdodavatel – Detailed Representation (Interpretační)	Kdy? – Čas
	Proč? – Motivace

Zdroj: vlastní zpracování

**1989:** Národní institut pro standardy a technologie (the National Institute of Standards and Technology – NIST) vydal první oficiální pokyny k podnikové architektuře, které organizují popis systému do pěti různých úrovní architektury [11].

### 4 Pokyny NIST k EA

Úrovně architektury
Organizace
Informace
Informační systém
Data
Doručovací systém

Zdroj: vlastní zpracování

**1992:** První metodika podnikové architektury s názvem Enterprise Architecture Planning (EAP) byla navržena společností Spewak and Hill. Předepisuje určité kroky, které je třeba sledovat, a zahrnuje čtyři domény [11].

### 5 Principy EAP (Enterprise Architecture Planning)

Domény	Postup implementace
Organizace Data Aplikace Technologie	Porozumět a dokumentovat současný stav organizace > rozvíjet požadovaný budoucí stav organizace > analyzovat rozdíly mezi současnými a budoucími stavy > připravit prováděcí plán > exekuce plánu.

Zdroj: vlastní zpracování

**1994:** Agentura informačních systémů ministerstva obrany (the Defense Information Systems Agency – DISA) zavedla rámec technické architektury pro správu informací (the Technical Architecture Framework for Information Management – TAFIM). Popisuje praxi jako sedmikrokový iterativní proces a doporučuje sledovat čtyři oblasti [11].

### 6 Principy TAFIM (Technical Architecture Framework for Information Management)

Domény	Postup implementace
Organizace práce Informace Aplikace Technologie	Zdokumentování základních a poté cílových stavů > analýza mezer mezi nimi > příprava implementačních plánů > jejich exekuce.

Zdroj: vlastní zpracování

**1994–1996:** TAFIM byl nahrazen rámcem Command, Control, Computers, Communications, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (C4ISR), který byl také později nahrazen podnikovou architekturou ministerstva obrany (the Department of Defense Architecture Framework – DoDAF) [11].

**1996:** Vytvoření standardu TOGAF, který doporučuje popisovat typické čtyři domény a doporučuje metodu rozvoje architektury (Architecture Development Method – ADM). Moderní koncept EA začleněný do standardu TOGAF není v podstatě nic jiného než modernizovaná a přepracovaná verze BSP [11].

## 7 Principy TOGAF

Domény	Postup implementace
Organizace Data Aplikace Technologie	Vize architektury > podniková architektura > architektura IS > architektura technologií > příležitosti a řešení > plánování migrace > správa implementace > architektura řízení změn (všechny kroky jsou spojeny s požadavky na správu).

Zdroj: vlastní zpracování

Primárním důvodem rozvoje podnikové architektury bylo, aby zajistila, že podnikání je v souladu s digitální transformační strategií a technologickým růstem. Je užitečná zejména pro velké podniky procházející digitální transformací. Tento původní důvod byl postupně rozvíjen, znalosti kolem něj byly rozšířeny a strategie moderních podnikových architektur již rozšířily tuto filozofii na celý podnik, nikoliv jen na IT [1].

### 3.2.2 Definice podnikové architektury

Z výše popsané historie je také jasně vidět, že všechny principy a architektury mají identické nebo podobné domény a kroky, které je třeba dodržovat. To pomáhá definovat, co je podniková architektura a jak funguje.

Existuje několik pojmů souvisejících s podnikovou architekturou v literatuře, například architektura IS, informační architektura, softwarová architektura atd. Vytvořit mezi těmito pojmy jasnou hranici není snadný úkol, protože neexistuje konsensus o jejich definicích a používání. Tento problém by mohl být vysvětlen tím, že vložený obsah pojmů je velmi složitý. Překlady používající totéž slovo pro různé pojmy zvyšují složitost. Souběžně tedy existuje několik definic v závislosti na vyšetřovateli:

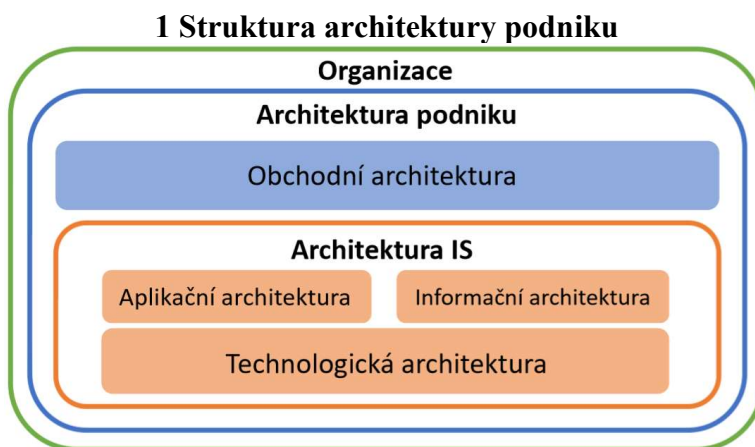
- Podniková architektura představuje různé aspekty organizace a budování výše úrovně logické konstrukce, která (kromě konkrétního omezení) umožňuje definici rozhraní a ovládání stejně jako integrace všech komponent zapojených do reality v rámci analýzy [2].
- Podniková architektura je proces definování rámců pro informace, který je využíván na podporu podnikání a jeho provádění [3].
- Podniková architektura obsahuje sadu příslušných popisů organizace, které poskytují flexibilitu a umožňují naplnit kapacitu pro náhlé změny a nestabilitu podnikatelského prostředí [4].
- Podniková architektura je soubor zásad, jimiž se řídí návrh, výběr, výstavba, implementace, instalace, údržba a řízení informační infrastruktury organizace [5].

Je nápadné, že téměř všechny definice se shodují v tom, že podniková architektura je systém hierarchicky seřazený z několika subsystémů, který pomáhá vytvářet lepší přehled procesů a datových toků ve společnosti.

### 3.2.3 Složky podnikové architektury

Podle definice je podniková architektura komplex subsystémů s koherentním souborem principů, metod a modelů, který stanoví, jak se informace, podniková činnost a technologie spojují. Tyto prvky jsou obecně seskupeny do pěti různých vrstev:

<b>Podniková činnost:</b>	obchodní architektura (business architecture)
<b>Informace:</b>	informační nebo datová architektura (data architecture)
<b>Technologie:</b>	aplikační architektura (application architecture) a technologická architektura nebo architektura infrastruktury (infrastructure architecture) [6].



Zdroj: [6]

#### 3.2.3.1 Obchodní architektura

Obchodní / Byznys architektura definuje a popisuje obchodní procesy potřebné pro provádění strategie [7]. Zahrnuje modely, procesy a strategie, které umožňují charakterizovat, definovat a realizovat obchod [8].

#### 3.2.3.2 Architektura IS

Architektura IS je reprezentace sad nezbytných pro popis systému (nebo sady systém) s cílem jeho stavby, údržby a vývoje. Zobrazuje organizaci prostřednictvím schémat ve skupině konceptuálních modelů. Tato architektura si klade za cíl reprezentovat jasný obrázek organizace

a integruje více obchodních aspektů (cílů, názorů a strategií), provozních aspektů (jako organizační struktura, procesy a informace), aplikačních aspektů (aplikací, systémů a databází), a to včetně technologické infrastruktury (operační systémy, počítače a sítě) [4].

Cílem architektury IS je představit složky, jejich vztahy, zásady a směrnice, jakož i podporovat podnikání, identifikovat důležité informace, její vývoj a zavádění nových technologií na základě strategického pohledu na podnikatelské plány.

IS zahrnuje soubor různých subsystémů:

- **Informační (nebo datová) architektura / Information System Architecture (ISA)** – představuje několik typů údajů a jejich vazby, které podporují podnikání.
- **Aplikační architektura / Software Architecture (SWA)** – definuje aplikace, které jsou potřebné pro správu dat a podporu podnikání. Její hlavní studijní oblast se týká toho, jak jsou programy nebo komponenty aplikací interně vybudovány [9]. Na této úrovni je důležité zvážit objekty a třídy potřebné pro implementaci softwaru. SWA je poměrně stabilní a vyspělá oblast [10].
- **Technologická architektura** – představuje významné technologie používané při zavádění aplikací a infrastruktury, která dodává prostředí pro IS.

### 3.2.4 Hlavní cíle podnikové architektury

Spewak definoval plánování podnikové architektury jako „proces definování architektur pro použití informací na podporu podnikání a plán implementace těchto architektur“. Plánování architektury vyžaduje obchodní přístup a poskytuje:

- kvalitní data,
- přístup k datům,
- přizpůsobivost měnícím se požadavkům,
- interoperabilitu dat,
- sdílení dat,
- omezení nákladů.

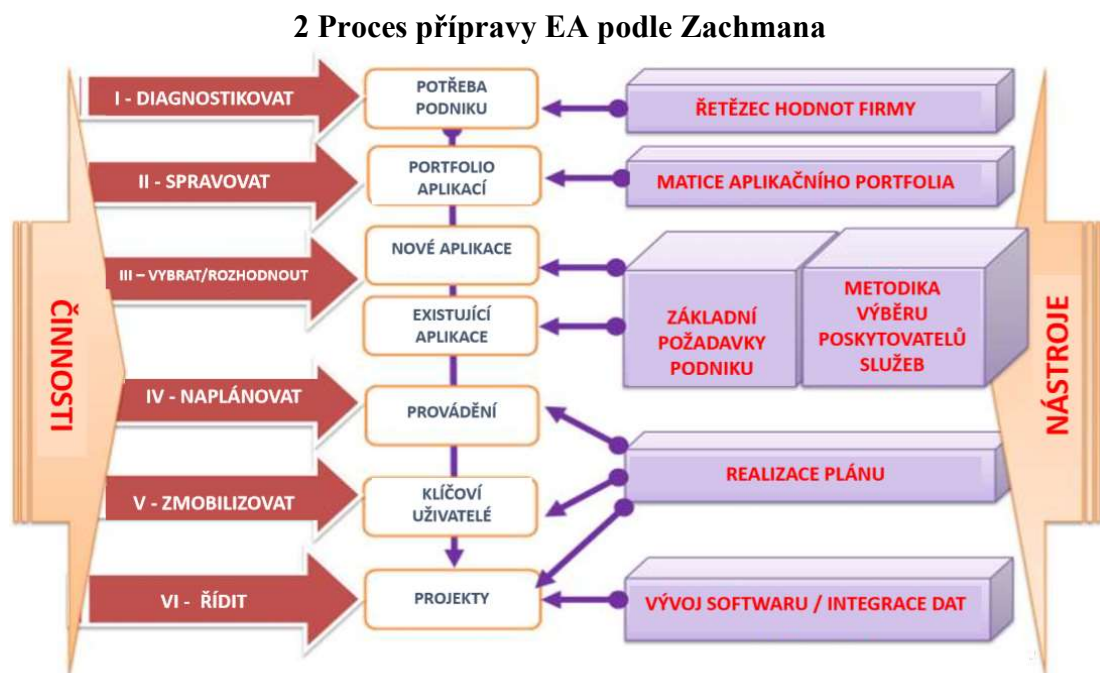
Jejím hlavním cílem je vytvářet strategické plány a možnost účinně reagovat v případě předpokládaných nebo naléhavých situací. Kvůli tomu je obchodní mise hlavním hnacím motorem každé EA. Poté následují data potřebná ke splnění mise, poté aplikace, které jsou vytvořeny pomocí těchto dat, a nakonec technologie pro implementaci aplikací [5]. Tato myšlenka bude podrobně rozpracována v části 3.3.

### 3.2.5 Příklady podnikových architektur a jejich praktické využití

Pro lepší pochopení toho, jak fungují podnikové architektury, byly prostudovány tři nejznámější a nejpoužívanější rámce. Jsou to Zachman Framework, EAP a TOGAF. Každý z nich je podrobně popsán v následujících kapitolách.

#### 3.2.5.1 Proces plánování podnikové architektury podle Zachman Framework

Rámec je pojmenován po jednom z původních zakladatelů podnikové architektury a pokrývá šest architektonických kontaktních bodů a šest primárních zúčastněných stran, které pomáhají standardizovat a definovat komponenty a výstupy architektury IT [1]. Následující aspekty znázorněné v níže uvedeném grafu číslo 2 jsou obvykle zastoupeny v rámci přípravy architektury podniku podle metody Zachmana:



Zdroj: [2]

#### I – Diagnostikovat potřeby podniku

Jedním z nejžádanějších a nejdůležitějších kroků pro úspěšné provádění změn je analýza a obnovení podnikatelských procesů. Tento krok nutí popsat kritický pohled na organizační procesy [12]. Obchodní úpravy obvykle odpovídají novým procesům, a to buď podnikovým (přidání hodnoty), nebo podpůrným. Poznat a aktualizovat **řetězec hodnot firmy** je z tohoto důvodu výchozím bodem.

## II – Správa portfolia aplikací

Je důležité zajistit rychlé spojení mezi nárůstem nových obchodních potřeb, vyplývajících z interních nebo externích potřeb, a aplikační architektury. Tohoto výsledku lze dosáhnout včasnou aktualizací **matice aplikačního portfolia**.

Jedním z cílů matice je identifikovat aplikace s různou úrovní kritičnosti a odpovídajícím způsobem je řídit. Dalším účelem a také tím, co dělá matici dynamickou, je vývoj umístění aplikací. Tento vývoj vyplývá z analýzy kritických faktorů úspěchu a konkurenčních výhod organizace. Je to klíčový nástroj pro určení potenciálních aplikací pro budoucí IS [13].

## III – Vybrat / Rozhodnout o možném přechodu na **nové aplikace** nebo aktualizaci **existujících aplikací**

Ať už se jedná o vývoj portfolia aplikací a volbu mezi aktualizací / údržbou nebo nahrazením novými aplikacemi, musí organizace zvážit dva pracovní nástroje: **metodiku pro výběr dodavatele** nebo **požadované funkce pro odvětví** (obvykle rozděleny na podpůrné a podnikové procesy) [2].

## IV – Naplánovat

Aby se dosáhlo očekávaných přínosů, je nutné vyhodnotit cíle, omezení, limity, lhůty pro provádění fází a ukončení projektu, odpovědnosti a úroveň kompetencí projektových manažerů [14]. Jak upozorňují někteří autoři, projekt musí mít všechny podmínky stejné jako pro jiné strategické cíle, například horní úroveň závazku, přidělené týmy, čas, rozpočet a analýza rizik [15].

## V – Mobilizace klíčových uživatelů

Při implementaci IS trpí každá organizace důležitými změnami, takže projekt musí mít přesné cíle s ohledem na případnou rekonfiguraci rolí a odpovědností. Přístup a chování uživatelů může ohrozit úspěch jakéhokoli prováděcího projektu. Role mentora nebo šampiona má uznávaný význam. Tato klíčová role musí být proto přidělena osobě řádně zmocněné pro tuto práci (nebo alespoň té, která bude schopná ovlivnit rozhodování).

Školení, a to zejména prostřednictvím interních školitelů, je zárukou efektivního využití aplikačního softwaru hlavně v případě změn na úrovni procesů. Interní školitelé patří k nejlepším zdrojům k hodnocení dopadu změn, kteří musí být zapojeni už od raných fází projektu. Jsou nejlepším zdrojem validace použitelnosti daného aplikačního prvku na proces, který aplikace hodlá pokrýt [2].

## VI – Řídit / provádět vývoj aplikací a integraci dat

Potřeba dalšího vývoje již instalovaných aplikací interním týmem IS/IT stále existuje i po její zavedení. Jedná se o vývoj aplikací nebo vývoj rozhraní za účelem integrace aplikačních dat.

### 3.2.5.2 Plánování podnikové architektury (EAP)

Plánování podnikové architektury je adekvátní rámec, aby organizační struktura byla zdokumentována a aby zároveň byly procesy identifikovány a popsány pomocí maticové techniky. Jedná se o skupinu modelů definovaných pro získání soudržného a srozumitelného obrazu podniku. Modely definují různé pohledy, hlediska a perspektivy, z nichž je společnost zvažována, se zaměřením na některé aspekty a ignorováním ostatních, aby se snížila složitost. Model společnosti tak může obsahovat několik činností, procesů, organizace, informací a diagramů chování společnosti [17].

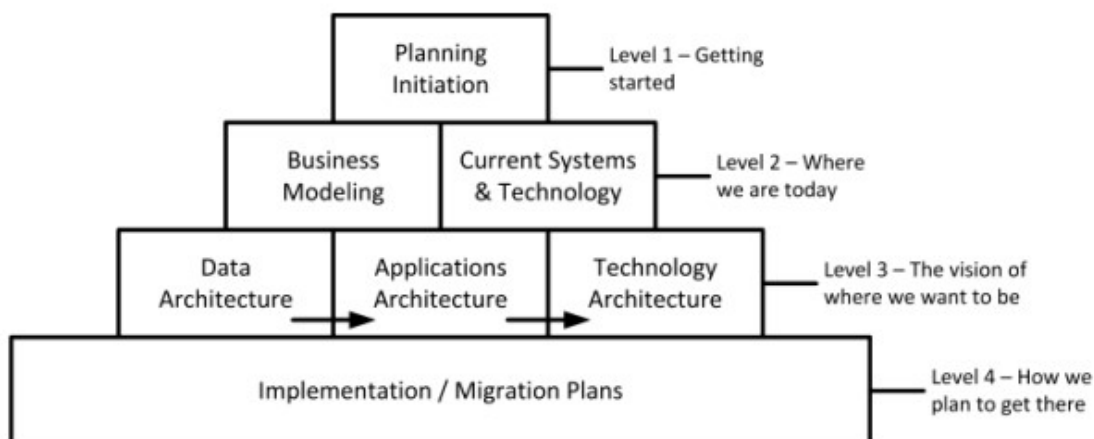
Podnikovou architekturu (EA) lze definovat jako soubor zvláštních dokumentů (artefaktů) popisujících různé aspekty organizace z hlediska integrovaného podnikání a IT, které mají překlenout komunikační mezeru mezi podniky a zúčastněnými stranami v oblasti IT, usnadnit plánování informačních systémů a tím zlepšit podnikání a IT zarovnání. Podniková architektura obvykle popisuje obchod, aplikace, data, infrastrukturu a někdy i další domény relevantní z hlediska podnikání a IT, např. integrace nebo zabezpečení. V zásadě lze podnikovou architekturu považovat za komunikační médium mezi různými obchodními a IT partnery v organizacích [20].

Informační obsah podnikové architektury obvykle zahrnuje následující běžné domény EA:

- **Business domain / Obchodní doména** – pokrývá zákazníky, možnosti, procesy, role atd.
- **Applications domain / Aplikační doména** – zahrnuje programy, systémy, zakázkový software, produkty dodavatelů atd.
- **Data domain / Datová doména** – zahrnuje datové entity, struktury, zdroje atd.
- **Integration domain / Integrační doména** – zahrnuje rozhraní, připojení, protokoly interakce, integrační platformy atd.
- **Infrastructure domain / Doména infrastruktury** – zahrnuje hardware, servery, operační systémy, sítě atd.
- **Security domain / Doména zabezpečení** – zahrnuje brány firewall, mechanismy ověřování, systémy správy identity a přístupu, šifrování atd. [21].



### 3 Metodika EAP



Zdroj: [3]

Jako prostředník mezi strategickým řízením a řízením projektů umožňuje praxe EA účinnou koordinaci plánů a činností mezi všemi příslušnými subjekty zapojenými do strategického rozhodování a implementace systémů IT, což vede ke zlepšení obchodu a sladění IT [21].

#### 3.2.5.3 The Open Group Architectural Framework (TOGAF)

TOGAF poskytuje zásady pro navrhování, plánování, provádění a řízení podnikové IT architektury. Tento rámec pomáhá podnikům vytvořit standardizovaný přístup k podnikové architektuře s běžnou slovní zásobou, doporučenými standardy a metodami, dodržováním předpisů, navrhováním nástrojů a softwaru, definováním nejlepších praktik. Rámec TOGAF je široce populární a byl přijat u více než 80 procent předních světových podniků [1].

TOGAF ADM (Architecture Development Method = Metoda vývoje architektury) lze považovat za popis životního cyklu procesu, který v organizaci funguje na několika úrovních. Jedná se o obecnou metodu pro vývoj architektury, která je navržena tak, aby vyhověla většině systémových a organizačních požadavků. ADM zahrnuje:

- **deliverables = výstupy** – pracovní produkt, který představuje výstup projektů, a ty výstupy, které jsou ve formě dokumentace, budou obvykle archivovány při dokončení projektu.

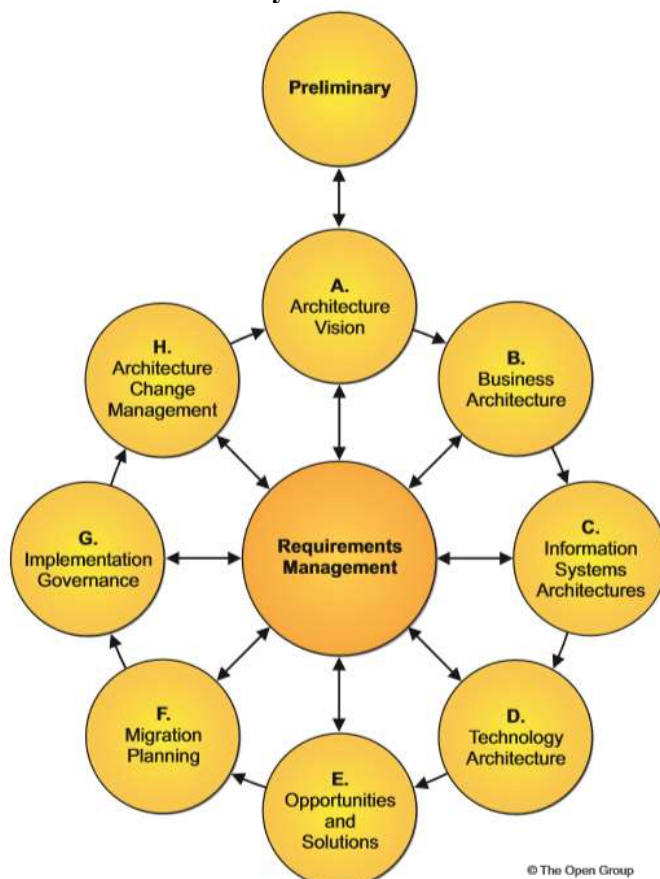
- **artifacts = artefakty** – produkt architektonického díla, který popisuje aspekt architektury, jako jsou katalogy (seznamy věcí), matice (zobrazující vztahy mezi věcmi) a diagramy (obrázky věcí).

■ **building blocks = stavební bloky** – představují potenciálně opakovaně použitelné komponenty podnikových schopností, jež lze kombinovat s jinými stavebními bloky a dodávat architektury a řešení.

■ **capabilities = schopnosti** – efektivní využití organizačních struktur, rolí, odpovědností, dovedností a procesů [18].

Hlavním konceptem TOGAF je zpracování mezerové analýzy mezi výchozím (původní stav) a cílovým stavem (požadovaný stav) pomocí následujících kroků:

#### 4 Životní cyklus TOGAF ADM



© The Open Group

Zdroj: [18]

#### **Preliminary phase / Předběžná fáze**

Cíl: určit a stanovit požadovaný stav architektury.

Vstupy: podnikové strategie a obchodní plány, strategie IT, obchodní zásady, obchodní cíle, obchodní ovladače, hlavní rámce pracující v podnikání (správa projektů / portfolií), schopnost architektury, dohody o partnerství a smlouvy, organizační model a existující rámec architektury.

### **A. Architecture vision / Vize architektury**

Cíl: identifikovat zájmovou skupinu, obchodní hodnotu, která má být dodána, porozumět zdokumentovaným obchodním misím, vizi, strategii a cílům.

Vstupy: obchodní zásady, obchodní cíle, obchodní ovladače, organizační model pro EA.

### **B. Business architecture / Obchodní architektura**

Cíl: popisuje, jak podnik potřebuje fungovat, aby bylo dosaženo obchodních cílů.

Vstupy: modely činnosti (nazývané také modely podnikových procesů) popisující funkce spojené s podnikovými činnostmi podniku, data a informace vyměňované mezi činnostmi (interní výměny) nebo data a informace vyměňované s jinými činnostmi, které jsou mimo podnikový rozsah (externí výměny).

### **C. Information Systems architecture / Architektura informačních systémů**

Cíl: vyvinout architekturu IS, včetně popisu správy a migrace dat.

Vstupy: aplikační / organizační matice, aplikační matice s popisem rolí, aplikační / interakční matice, aplikační / funkční matice.

### **D. Technology architecture / Technologická architektura**

Cíl: umožňuje dodávat cílové obchodní, datové a aplikační stavební bloky prostřednictvím technologických komponentů a technologických služeb.

Vstupy: aplikační / technologická matice

### **E. Opportunities and solutions / Příležitosti a řešení**

Cíl: soustředí se na to, jak architekturu dodat; bere v úvahu úplnou sadu mezer mezi cílovou a základní architekturou a logicky seskupuje změny do pracovních kroků; strukturuje libovolnou architektonickou přeměnu.

Vstupy: celková implementační a migrační strategie, která bude řídit implementaci cílové architektury.

### **F. Migration planning / Plánování migrace**

Cíl: vytvoření implementačního a migračního plánu ve spolupráci s projektovými a portfoliovými manažery.

Vstupy: posouzení závislostí, nákladů a přínosů různých migračních projektů v kontextu další činnosti podniku.

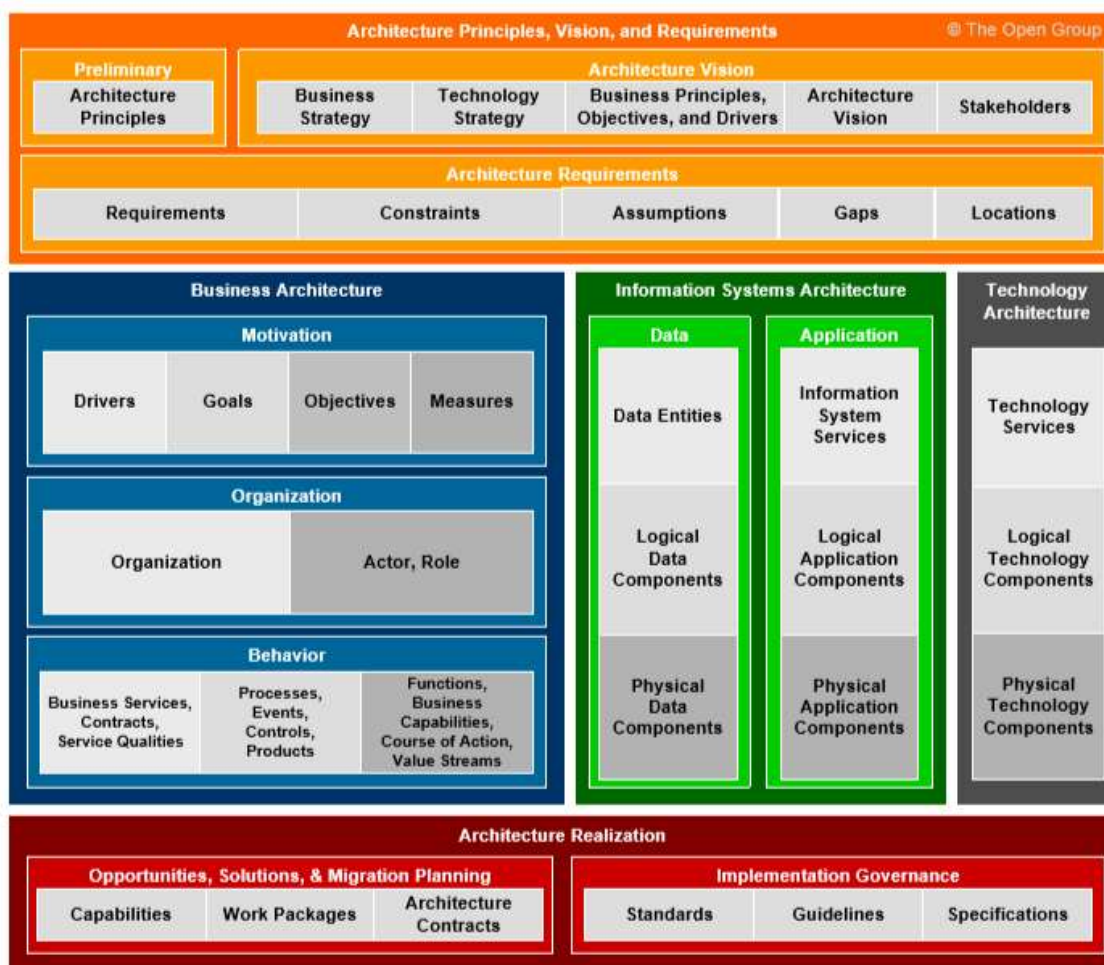
### **G. Implementation governance / Řízení provádění**

Cíl: shromáždit všechny informace pro úspěšné řízení projektu.

### **H. Řízení změn architektury**

Cíl: zajistit, aby byl zachován životní cyklus architektury, aby byl využit rámec správy a aby schopnosti splnily současné požadavky [18].

## 5 Přehled podniku pomocí metody TOGAF



Zdroj: [18]

### 3.3 Kritika rámců podnikové architektury

Od šedesátých let navrhly poradenské společnosti a odborníci řadu rámců metodiky plánování pro podnikovou architekturu, které převáděly obchodní strategie do architektonických plánů pro IT. Žádná z těchto metodik formálního plánování architektury však ve skutečnosti v praxi úspěšně nefungovala. Úspěšné postupy EA se v praxi nepodobají rámcům EA ani v konkrétních detailech, ani v obecných myšlenkách.

Například ADM (jádro TOGAF) je v praxi shledáno nepoužitelným a jeho kroky nedodrží žádná ze společností, kde je TOGAF oficiálně aplikován „v praxi“. TOGAF neposkytuje hodnotu a je spíše tlačen poradenskými agenturami, které vydělávají peníze na doručování různých dokumentů EA, které v praxi nikdo nepoužívá [21, 35].

Další důvody podporující myšlenku, že rámce EA jsou v praxi nepoužitelné, jsou popsány v následující tabulce:

## 8 Teoretické a praktické nástroje pro podnikovou architekturu

Aspekt	Teoretické nástroje pro podnikovou architekturu	Praktické nástroje pro podnikovou architekturu
Původ	Uměle vytvořená konzultanty a lidmi, kteří studují rámce EA opatrně a nesnaží se je implementovat do praxe	Vynořil se postupně z průmyslu, kde postupy jsou osvědčeny v reálném čase úspěšnými organizací; „vynalezeno“ jedinečným způsobem specifickým pro společnost
Výsledek	Drahé hromady dokumentů s uměle modelovanými rámci	Dokumenty se používají ke zlepšení komunikace v reálném čase; malé pragmatické sady dokumentů s přidanou hodnotou a s jasně definovanými cíli, zúčastněnými stranami a účelem
Motivace	Čistě komerční, slouží k prodeji školení, certifikace, nástrojů a služeb	Čistě praktické, slouží k řešení organizačních problémů
Příklady	Zachman Framework, TOGAF, FEAF, ArchiMate	BCM = Business Capability Model, přehledy řešení a obchodní případové studie

Zdroj: vlastní zpracování [21]

Zacházení s podnikem jako s komplexním systémem a jako s živým organismem, zaměření se více na řešení obchodních problémů než na rozsáhlou dokumentaci a přístup k transformaci podnikání založený na datech, to vše předznamenává převrat v praxi samotné EA. Dnešní vedoucí pracovníci hledají digitální transformace svých organizací – technologickou transformaci podnikání, která vyžaduje agilnější přístup k architektuře, než jaký v minulosti nabídla tradiční EA. Samotná oblast podnikové architektury se musí sama transformovat do nové agilní architektury, aby v dnešním, stále více propojeném světě mohla účinně řídit digitální transformaci [37].

### 3.3.1 Nástroje podnikové architektury v praxi

BCM (Business Capability Map/Model) je evidentně součástí skutečných osvědčených postupů v EA. Jedná se o vyjádření kapacity, materiálů a odborných znalostí, které organizace potřebuje, aby mohla vykonávat základní funkce. Podnikové architektury používají obchodní znalosti a dostupné zdroje k ilustraci zastřešujících potřeb podnikání, struktury, procesů, lidí nebo domén organizace, aby lépe strategizovaly IT řešení, která těmto obchodním potřebám vyhovují.

### **Výhody uplatnění BCM:**

- spojuje provádění se strategií přidružením těch schopností, které podporují strategické pilíře, sladěním financování se základními schopnostmi a přiřazením, měřením a sledováním klíčových ukazatelů výkonnosti;
- zaměření se na základní schopnosti dává společnosti konkurenční výhodu, umožňuje standardizovat kontextové schopnosti a outsourcovat komoditní schopnosti;
- 360stupňový pohled na podnik poskytuje ucelený a komplexní pohled na obchodní motivaci, schopnosti, procesy, data, zdroje a schopnost porozumět vzájemnému propojení, překrývání a synergiím;
- obchodní schopnosti vytvářejí společný jazyk a poskytují funkční rámec pro podnikání a IT, vedoucí oddělení IT a podnikání jsou schopni komunikovat napříč organizačními úkoly, které by měly být splněny bez obchodních a technických jazyků;
- po organizaci lze IT aktiva mnohokrát využít a znovu použít, což šetří náklady a snižuje zbytečné nákupy softwaru a hardwaru.

### **Postup uplatnění BCM:**

1. Pochopit potřeby – kam vaše společnost směřuje a jak může IT pomoci?
2. Definovat obchodní schopnosti – hlavní schopnosti, které musí podnik provozovat. Na první úrovni (úroveň 1) by mělo být jen několik kritických schopností. Společnosti obvykle používají kolem 7–10 schopností na nejvyšší úrovni. Lze je vytvořit přemýšlením jak shora dolů (čeho chce společnost dosáhnout), tak zdola nahoru (jaká organizace, procesy a lidé jsou na místě).
3. Posouzení schopností – ne všechny obchodní schopnosti jsou si rovné, pokud jde o hodnotu pro zákazníka a finanční dopad.
4. Propojit schopnosti s aplikacemi – vytváří most mezi obchodem a IT [36].

## **3.4 Spojení podnikové architektury a podnikových cílů**

### **3.4.1 Výhody používání a funkce architektury podniku**

Pokud zaměstnanci tvrdě pracují, společnost má solidní strategii a neustále monitoruje trh, zákazníky a konkurenty, ale stále ztrácí, musí si vybudovat pevný základ pro provádění podnikání – IT infrastrukturu a digitalizované obchodní procesy, které automatizují základní schopnosti společnosti. IT systémy se mohou stát spíše aktivem a podporovat bezprecedentní obratnost než odpovědnost [23].

Účelem podnikové architektury je optimalizovat podnikové fragmentované procesy (ruční i automatické) do integrovaného prostředí, jež reaguje na změny a podporuje realizaci obchodní strategie. Dobrá podniková architektura umožňuje dosáhnout správné rovnováhy mezi transformací podniku a trvalou provozní efektivitou. Umožňuje jednotlivým obchodním jednotkám bezpečně inovovat při sledování rozvíjejících se obchodních cílů a konkurenční výhody [18].

Podniková architektura je proces, kterým organizace standardizují a organizují IT infrastrukturu tak, aby byla v souladu s obchodními cíli. Hlavní funkce podnikové architektury spočívají v tom, aby:

- zlepšily efektivitu, včasnost a spolehlivost obchodních informací, výkonnost obchodních operací (nižší provozní náklady, agilnější organizace, sdílené možnosti v celé organizaci, nižší náklady na správu změn, flexibilní pracovní síla, vyšší produktivita podnikání),
- podpořily rekonstrukci a reorganizace (zejména při významných organizačních změnách, fúzích nebo akvizicích),
- rozvíjely disciplínu v organizaci pro větší konzistentnost přes standardizaci a konsolidaci procesů,
- umožnily otevřenější spolupráci mezi IT a obchodními jednotkami,
- daly podnikům možnost upřednostnit určitý druh investic, objevit lepší návratnost stávajících investic a podporovat snížení rizika pro budoucí investice (maximální návratnost investic do stávajících obchodních a IT infrastruktur, flexibilita při vytváření, nákupu nebo outsourcingu obchodních a IT řešení),
- usnadnění hodnocení stávající architektury podle dlouhodobých cílů,
- zavádění postupů pro hodnocení a obstarávání technologií,
- poskytování komplexního pohledu na IT architekturu všem obchodním jednotkám mimo IT (uvedení všech součástí podniku do harmonizovaného prostředí, nižší náklady na vývoj a údržbu softwaru, zvýšená přenosnost aplikací, snadnější aktualizace a výměna systémových komponentů),
- poskytování srovnávacího rámce pro porovnání výsledků s jinými organizacemi nebo normami [1, 18].

Vznik podnikové architektury je přirozenou reakcí na naléhavou potřebu zlepšit spolupráci mezi obchodními a IT partnery. Význam podnikové architektury se v budoucnu zvýší pouze díky třem pokračujícím trendům:

- IT systémy jsou stále sofistikovanější, komplexnější a rozmanitější.
- Závislost podnikání na IT neustále roste.
- Inovační potenciál IT pro podnikání roste [20].

### 3.4.2 Obchodní strategie jako základ architektury podniku

Pojem obchodní strategie hraje v diskurzu EA významnou roli. Obchodní strategie je široce považována za výchozí bod nebo základ pro rozvoj artefaktů EA, které definují budoucí strukturu informačních systémů vyžadovaných organizací. Několik autorů doporučuje zahájit úsilí EA od výslovného zdokumentování obchodních cílů a jejich hierarchie, vyjmenování obchodní vize, poslání, strategie, ovladačů a cílů. Všechna tato tvrzení považují obchodní strategii za hlavní vstup pro iniciativy EA. Architektura podniku v podstatě nemůže existovat bez obchodní strategie [22].

Základní vztah podnikových a architektonických principů lze znázornit na následujícím grafu:

#### 9 Principy podnikání a architektury podniku

<p><b>Enterprise principles / Principy podnikání</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytují základ pro rozhodování v celém podniku a informují, jak organizace nastavuje plnění svého poslání,</li> <li>- se běžně nacházejí jako prostředek harmonizace rozhodování napříč organizací.</li> </ul>
<p><b>Architecture principles / Principy architektury</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jsou sadou principů, které se vztahují k podnikové architektuře a musí být jasně sledovatelné, aby bylo možné řídit rozhodování,</li> <li>- sladění architektury a implementace cílové architektury s obchodními strategiemi a vizemi.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování [18]

Vývoj principů architektury je obvykle ovlivňován následujícími faktory:

- Podnikové poslání, plány a organizační infrastruktura.
- Podnikové strategické iniciativy (jako je zlepšování procesů a řízení kvality).
- Podnikové charakteristiky (jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby).
- Vnější omezení, jako jsou tržní faktory (požadavky na uvedení na trh, očekávání zákazníků atd.), stávající a potenciální legislativa.



- Aktuální systémy a technologie: sada informačních zdrojů rozmístěných v podniku, včetně systémové dokumentace, inventarizace zařízení, diagramů konfigurace sítě, politik a postupů.
- Nové trendy v oboru: předpovědi ekonomických, politických, technických a tržních faktorů, které ovlivňují podnikové prostředí [18].

### 3.4.2.1 Problémy spojení podnikové architektury a podnikových cílů

Následující problémy však mohou narušit hladké propojení mezi EA a strategií společnosti:

1. Mnoho organizací skutečně čelí situaci, kdy nemají žádnou strategii nebo alespoň žádnou jasnou strategii. Během posledních desetiletí si mnozí autoři všimli, že v mnoha organizacích je obchodní strategie velmi nestabilní a pro osoby s rozhodovací pravomocí je neznámá, nebo zcela chybí.
2. I když organizace mají formulovanou formální obchodní strategii, tato strategie často není schopna poskytnout jasný směr IT. Obchodní strategie jsou obvykle psány na velmi vysoké úrovni. Často se v nich mluví o trzích, prodejkách, distribučních kanálech a cílech růstu, ale jen zřídka se zabývají tím, jak společnost provádí svou práci.
3. Pokud mají organizace poměrně jasnou a proveditelnou obchodní strategii, je tato strategie často nestabilní, často se mění a není schopna poskytnout pevný základ pro plánování IT. Nestabilita obchodní strategie v důsledku nestálosti trhu, měnících se potřeb zákazníků a akvizic podniků je hlavním faktorem přispívajícím k tomuto problému. Strategie se změní dlouho předtím, než budou viditelné výsledky podnikové architektury. Až 71,4 % evropských a amerických organizací považuje rychle se měnící organizační prostředí za významnou výzvu při vytváření postupů podnikové architektury [22].

I když organizace mají poměrně jasnou, proveditelnou a stabilní obchodní strategii, jež často vyžaduje vysoce specifické, opakovaně použitelné IT systémy, které nemohou zajistit trvalou obchodní hodnotu nad rámec současné strategie. „Průměrné“ obchodní strategie mohou být aktivní po dobu ne delší než 3–5 let, zatímco IT systémy vytvořené k provádění těchto strategií mohou zůstat v organizacích po dobu 10–15 let nebo i déle [22].

Technicky může být problém nestability obchodní strategie v krátkodobém a dlouhodobém horizontu zmírněn přijetím agilních přístupů a flexibilních architektonických paradigmat (např. architektura orientovaná na služby). Agilní techniky mohou zejména podporovat lepší přizpůsobivost rychle se měnícím obchodním potřebám, zatímco architektura

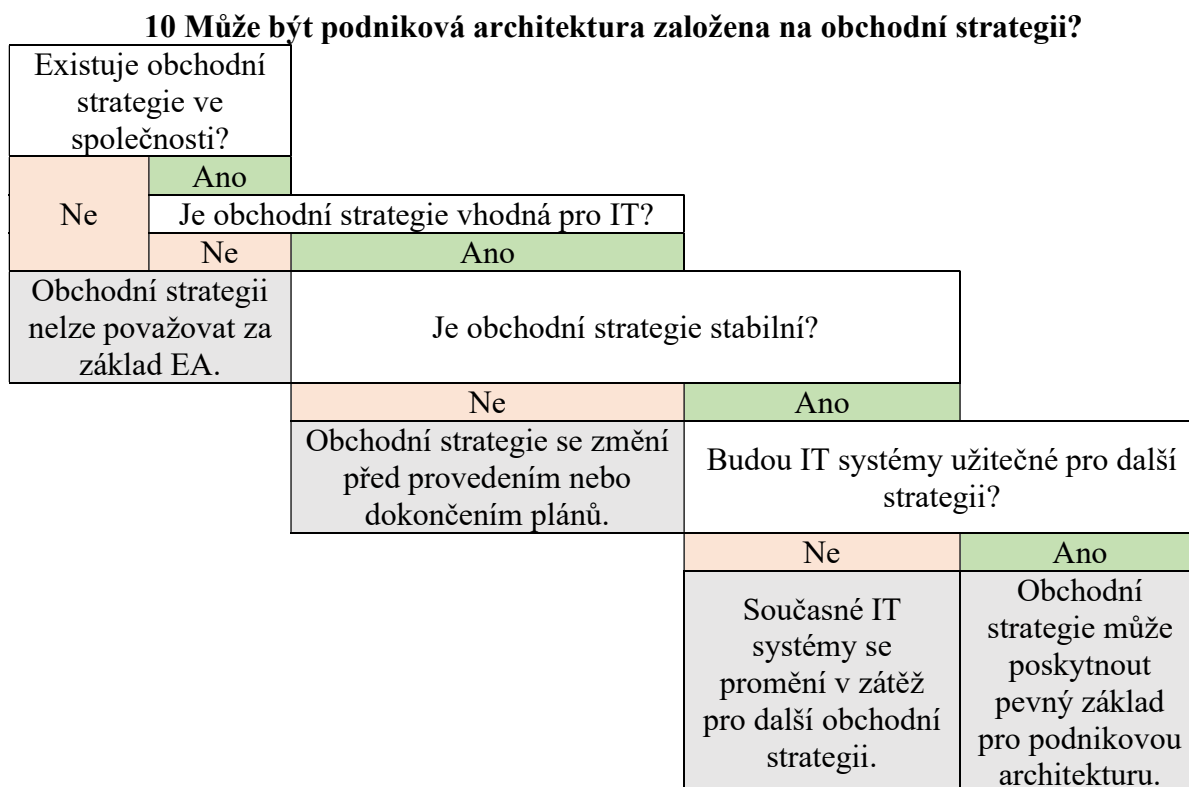
orientovaná na služby může v budoucích obchodních strategiích usnadnit vyšší opětovné použití nahromaděných IT aktiv [22].

### 3.4.2.2 Metody spojení podnikové architektury a podnikových cílů

Existují dvě metody propojení strategie s podnikovou architekturou:

- **Baseline First:** v tomto stylu se hodnocení současného stavu používá k identifikaci problémových oblastí a možností zlepšení. Tento proces je nejvhodnější, když je současný stav složitý, není jasně popsán nebo dohodnut. Tento přístup je běžný tam, kde organizační jednotky měly vysoký stupeň autonomie.
- **Target First:** v tomto stylu je cílové řešení podrobně rozpracováno a poté mapováno zpět do současného stavu za účelem identifikace změnové aktivity. Tento proces je vhodný, pokud je cílový stav dohodnut na vysoké úrovni řízení a kde si podnik přeje účinně přejít na cílový model [18].

Při rozhodování o začlenění obchodní strategie jako základu podnikové architektury lze zvážit následující kroky:



Zdroj: vlastní zpracování [22]

### 3.4.3 Architektura podniku jako podpora obchodní strategie

Hlavní výhodou podnikové architektury je to, že její vytváření přináší soubor mechanismů, zaručujících strategické sladění IS a strategických cílů stanovených touto organizací. Neexistuje efektivní strategické plánování bez navrhování podnikové architektury. Architektura podniku podporuje strategii, analýzu, plánování, digitální transformaci, růst a modernizaci IT, poskytuje přehled o současném stavu podnikání a IS / IT, jakož i jeho předpokládaný vývoj [2].

Vzhledem k tomu, že se obchodní strategie, cíle a ovladače mění, je nutné, aby se podnik měnil a zachoval sladění všech částí. Vytváření nových obchodních strategií může být podporováno EA pomocí:

- Zajištění viditelnosti příležitostí ke změně.
- Zajištění podrobných praktických dopadů konkrétní strategické volby.
- Provedení testů proveditelnosti nebo životaschopnosti konkrétního strategického směru pro řešení realizace strategie [18].

Aby bylo celkově možné vybudovat efektivní základ pro výkon podnikání, musí společnost ovládat tři klíčové disciplíny:

1. Pro nejlepší podporu firemní strategie se doporučuje, aby společnost definovala **provozní model**. Provozní model je nezbytnou úrovní integrace a standardizace podnikových procesů pro dodání zboží a služeb zákazníkům. Provozní model popisuje, jak chce společnost prosperovat a růst, poskytuje stabilnější a realističtější pohled na společnost než strategie a řídí provedení exekuce. Provozní model je výběr toho, jaké strategie budou podporovány [23].

Provozní model definuje:

➤ **integrace**

- propojuje úsilí organizačních jednotek prostřednictvím sdílených dat;
- umožňuje vzorové procesy typu end-to-end;
- nutí společné porozumění dat napříč různými obchodními jednotkami;
- poskytuje managementu lepší informace pro rozhodování;
- umožňuje změny v jedné části podniku a současně upozorňuje ostatní části na opatření, která je třeba provést;
- urychluje celkový tok informací a transakcí společností.

➤ **standardizace**

- rozsah, v jakém budou obchodní jednotky provádět stejné procesy stejným způsobem;
- jak bude proces proveden bez ohledu na to, kdo proces provádí nebo kde je dokončen;
- přináší efektivitu a předvídatelnost v celé společnosti, ale omezuje příležitosti k přizpůsobení služeb a místních inovací [23].

Čtyři obecné typy provozních modelů jsou:

### 6 Typy provozních modelů

standardizace	vysoká	<p><b>Replikace = standardizovaná nezávislost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• závisí spíše na efektivních, opakovatelných obchodních procesech než na sdílených vztazích se zákazníky</li> <li>• obchodní jednotky nejsou vzájemně závislé na transakcích nebo datech</li> <li>• úspěch závisí na globálních inovacích a efektivitě všech obchodních jednotek implementujících řadu standardizovaných obchodních procesů</li> </ul>	<p><b>Unifikace = standardizované, integrované procesy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pevně integrován kolem standardizovaného souboru procesů</li> <li>• integrované dodavatelské řetězce, vytvářející vzájemnou závislost mezi distribuovanými podniky, které sdílejí transakční datam (často včetně globálních zákaznických a dodavatelských dat)</li> <li>• mají vysoce centralizovaná prostředí pro správu</li> </ul>	
	nízká	<p><b>Diverzifikace = nezávislost se sdílenými službami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• společnosti, jejichž obchodní jednotky mají málo společných zákazníků, dodavatelů nebo způsobů podnikání</li> <li>• obchodní jednotky nabízejí různé produkty a služby různým zákazníkům</li> <li>• centrální správa vykonává omezenou kontrolu nad těmito obchodními jednotkami</li> </ul>	<p><b>Koordinace = bezproblémový přístup ke sdíleným datům</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• společnost sdílí zákazníci, produkty, dodavatelé a partneři</li> <li>• integrovaný zákaznický servis, cross-selling, transparentnost v dodavatelském řetězci</li> <li>• zaměří se na poskytování nejlepších služeb zákazníkovi</li> <li>• podporuje odbornou způsobilost v procesu a zároveň zlepšuje zákaznický servis (tato odbornost přitahuje nové zákazníky a prodává více produktů stávajícím zákazníkům, čímž umožňuje ziskový růst)</li> </ul>	
		nízká	integrace	vysoká

Zdroj: vlastní zpracování [23]

2. Společnosti, které chtějí vybudovat pevný základ, potřebují více podrobností, než poskytují operační model – potřebují **podnikovou architekturu**, která by vedla jejich úsilí a která bude odrážet požadavky na integraci a standardizaci operačního modelu společnosti. Poskytuje dlouhodobý pohled na procesy, systémy a technologie společnosti, aby jednotlivé projekty mohly budovat schopnosti – nejen plnit bezprostřední potřeby [23].
3. **Model zapojení** umožňuje sladění IT a obchodních cílů projektů a koordinuje rozhodnutí IT a obchodních procesů na různých organizačních úrovních (např. v rámci celé společnosti, obchodní jednotky, projektu) [23].

## 11 Model zapojení IT

Podnik	Mechanismy	IT
Strategie a operace společnosti	<b>Celopodnikové řízení IT</b> – určuje směr, vytváří klima pro úspěch a navrhuje pobídky k dosažení cílů společnosti	Podniková architektura
Strategie a operace obchodní jednotky	<b>Propojovací mechanismy</b> – procesy a rozhodovací orgány, které sladí pobídky a propojí činnosti na úrovni projektu s celkovou správou IT	Architektura obchodní jednotky
Plán projektu	<b>Řízení projektu</b> – formalizovaná metodika projektu s jasnými výstupy a pravidelnými kontrolami	Architektura IT projektu

Zdroj: vlastní zpracování [23]

### Souhrn teoretické části:

Každá společnost je inspirována a motivována myšlenkou, která je později moudře znázorněna jako mise. Dál je definovaná vize, která tvoří cestu, jež bude společnost v dlouhodobém horizontu následovat. Žádná cesta však nemůže proběhnout hladce bez řádného plánování a nastavení směru, který je třeba dodržovat. To je navigováno výběrem správné strategie, která využívá všechny obchodní schopnosti společností, aby obchodní „jízda“ byla efektivní, výkonná a prosperující.

Jakmile společnost zjistí, kam se se zvolenou strategií pohybuje a jaké nástroje pro tento pohyb použije, musí popsat, jak ten pohyb provést. To je chvíle, kde rozsah podnikové architektury přebírá odpovědnost za úspěch. Podniková architektura zahrnuje procesy a systémové prvky, které pomáhají řídit podnik jako jeden dobře udržovaný mechanismus, který přinese nejlepší možné výsledky směrem ke strategii.

Tím pádem je podniková architektura považovaná za výchozí bod a zároveň i nejlepší základ pro řízení podniků. Ale existují i jiné názory, které určují, že aby spojené užívání podnikové architektury a strategie bylo optimální, obě složky musí splňovat určité nároky: architektura musí být založená na praktických znalostech o podniku, strategie musí být jasně definovaná a časový horizont pro efektivní využití obojích nástrojů musí být zvolen optimálně z investičního hlediska.

## 4 Vlastní práce

Podniková architektura se vyvíjí od roku 1960 a stala se velmi komplexní definicí, která zahrnuje nejen technologickou stránku podnikání. V dnešní době je EA vnímána jako základna pro co nejefektivnější využívání firemních zdrojů. Poskytuje přehled provozního obchodního modelu ve vztahu k IT, datům a lidským zdrojům používaným ve společnosti v jednom rozsahu, což z něj činí pevný základ pro provádění obchodní strategie.

Na základě těchto teoretických poznatků budou v praktické části diplomové práce řešeny hlavně následující výzkumné otázky:

- Jak může současná podniková architektura pomoci společnosti realizovat obchodní strategii k dosažení všech stanovených obchodních cílů?
- Jaké informace poskytuje aktuální architektura podniku, které se mají použít při strategickém řízení a konstrukci cílové podnikové architektury?

K prokázání stanovených výzkumných cílů byla provedena případová studie s vybranou mezinárodní společností působící v oblasti marketingu. Praktická část se skládá z následujících kroků a nástrojů:

1. Popsat současnou podnikovou architekturu společnosti pomocí Vize podniku z rámce TOGAF a modelu obchodních schopností (BCM = Business Capabilities Model) a specifikovat:
  - Vize a strategické cíle společnosti.
  - Strukturu společnosti z pohledu procesů / schopností i z pohledu IT oblasti.
2. Analyzovat strategickou pozici společnosti pomocí SWOT a PESTLE nástrojů a specifikovat:
  - Aktuální interní a externí strategickou situaci společnosti.
  - Sladění strategie společnosti se zjištěními získanými z nástrojů.
3. Porovnat zjištění získaná prostřednictvím podnikové architektury se současnou strategickou pozicí společnosti a specifikovat:
  - Rozdíly mezi EA a strategií.
  - Zamýšlené praktické využití zjištěných rozdílů.
4. Doporučit možné změny, které mají být v aktuální podnikové architektuře zpracovány, aby bylo dosaženo cílové podnikové architektury, která efektivněji sladí společnost s její strategií s využitím znalostí získaných v kroku 3.

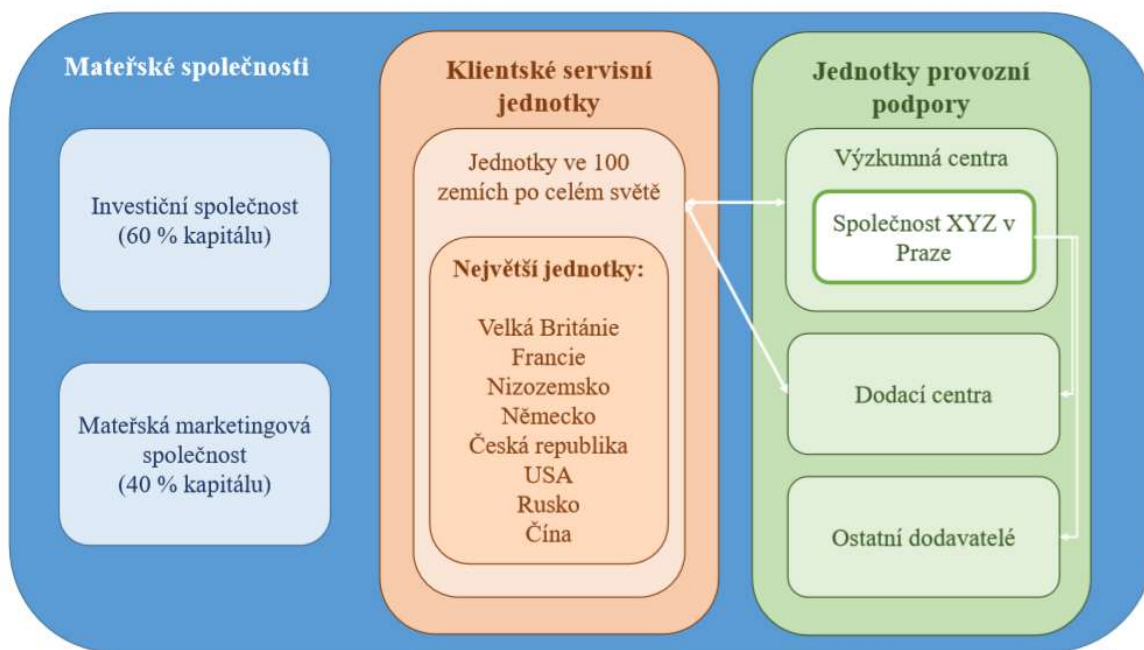
Veškerá data, grafy a hodnocení vycházejí z firemních dokumentů, publikací na interních webových stránkách, sborníků z jednání a vlastních pozorování. Celá praktická část byla konzultována s přiděleným týmovým manažerem (Team Manager).

## 4.1 Vize architektury podniku

### 4.1.1 Shrnutí a popis problému

Analyzovaná společnost XYZ je součástí celosvětové korporace zabývající se datovými, postřehovými a poradenskými marketingovými službami. Skupina společností byla založena v roce 1992. Má více než 30 000 zaměstnanců pracujících ve 100 zemích v různých výzkumných oborech, včetně sledování sociálních médií, efektivity reklamy, chování spotřebitelů a nakupujících a veřejného mínění.

#### 1 Postavení společnosti XYZ v korporaci



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XYZ sídlí v Praze a je jedním z center marketingových výzkumů, které vlastní hlavní korporace. Firma byla založena v roce 2003 jako provozní oddělení. Jejím hlavním účelem bylo podporovat klientské servisní jednotky (Client Service units) z celého světa prováděním vysoce kvalitního marketingového výzkumu na různých trzích. V průběhu let společnost XYZ vyvíjela a rozšiřovala své znalosti a schopnosti a získala pevný status provozní jednotky, která poskytuje projekty na vysoké úrovni a ve vysoké kvalitě. V současné době má společnost obrovský seznam schopností a dokáže provádět různé typy projektů. V současné době ve společnosti pracuje 106 zaměstnanců.

Hlavní otázky, které ředitelé korporací právě řeší, aby společnost dosáhla požadovaného stavu v nejbližších 2–5 letech, jsou popsány v níže uvedeném přehledu:

### 12 Korporační problémy a generátory změn

Problém	Aktuální stav	Generátory změn	Požadovaný stav
Jak si společnost získává loajalitu a spokojenost klientů? Jaká odbornost by měla být vyvinuta, aby přilákala klienty?	Společnost má status odborníka na provádění průzkumů a poskytování údajů – schopnost shromažďovat více různých zdrojů dat.	Klienti jsou pro podnikání zásadní a jejich spokojenost a loajalita ovlivňuje celou ziskovost.	Společnost si klade za cíl být odborníkem na interpretaci dat – schopnost poskytovat bohatší a výkonnější informace.
Jak společnost zjednodušuje podnikání?	Podnikání, které používá hodně manuálních procesů.	Na podporu toho, čeho se korporace snaží dosáhnout pro klienty, by měly být vyvinuty dynamičtější projekty, které využívají technologii a dodržují standardní metody.	Podnikání, které stále více využívá technologie a které by mohlo bezproblémově spolupracovat se všemi jednotkami na všech trzích.
Jak společnost snižuje náklady v podnikání?	Přemýšlet o projektech, které jsou nyní konzistentními generátory zisku a vytvářejí finanční rezervu, umožňující investovat do podnikání.	Společnost by měla být co nejefektivnější, aby měla nákladovou základnu, která může v budoucnu podporovat dynamické a rostoucí podnikání.	Ujistit se, že společnost má správnou velikost a správný poměr manažerských a provozních pozic.
Jak společnost investuje do své budoucnosti?	Investoři a majitelé jsou připraveni investovat peníze do podnikání a vidí pro společnost obrovskou budoucnost. Provozní týmy	Zajistit, aby společnost utrácela peníze správně a aby generovala správný zdroj výnosů pro udržení konzistentního růstu.	Vyvíjet platformy pro analytiku, holistická a agilní řešení, investovat do nových dovedností a schopností. Potřeba lidí, kteří mohou být odborníky ve své oblasti a mají schopnosti v oblasti



	začaly investovat do robotiky a automatizace procesů.		technologie a automatizace.
--	---	--	-----------------------------

Zdroj: vlastní zpracování, extrakce ze zavedení strategických plánů generálního ředitele

#### 4.1.2 Strategické cíle společnosti a jejich hodnocení

**Poslání:** Poskytovat vysoce kvalitní služby typu end-to-end, které pomohou korporaci v rozvoji podnikání a dosažení vyšší ziskovosti.

**Strategické cíle:** Společnost XYZ, která je součástí korporace, musí stanovit vlastní strategii a cíle v souladu s korporáčními. Pro analýzu současné strategie byl každý cíl (stanovený pro rok 2020) hodnocen na základě následujících otázek:

1. Bude cíl vyžadovat změny obchodní architektury?  
Ano / Ne
2. Bude cíl vyžadovat změny informační architektury?  
Ano / Ne
3. Priorita cílů, kterou částečně představil hlavní ředitel a již potvrdil konzultující týmový manažer.  
1 – o cíl by se mělo naléhavě starat  
5 – cíl lze potlačit jinými cíli

Souhrn strategie obsahuje:

- hlavní strategické cíle, které jsou stanoveny pro časový rámec 2–3 roky
- dílčí cíle strategie, které jsou stanoveny na 1 rok (rok 2020)

### 13 Strategické cíle společnosti a jejich hodnocení

Strategické cíle a dílčí cíle pro rok 2020	1	2	3
1. Dopad na klienta: nasazení nejnovějších platform, technologických inovací a produktů ke zlepšení zkušeností klienta.			
1a. Vytvořit novou strukturu týmu pro zlepšení škálovatelnosti (správný poměr manažerských a provozních pozic) pro umožnění efektivní integrace nových klientů a poskytování lepších služeb pro stávající klienty. Využití schopností společnosti se zlepšuje o 10 %.	Ano	Ne	3
<b>1b. Stát se skutečně učící se organizací. Integrovat nové platformy pro konstrukci dotazníků a příslušné poloautomatické nástroje do standardní praxe a způsobů práce.</b>	Ne	Ano	1

1c. Sjednotit způsoby práce se zúčastněnými stranami, včetně sjednocení procesu s doručovacími centry a dalšími jednotkami korporace. Umístit manažerský reportovací nástroj.	Ano	Ano	2
<b>2. Růst a preference (vedení oborové specializace): růst objemů XYZ a dosah v různých doménách / kancelářích.</b>			
2a. Zapojit největšího klienta FMCG a poskytnout výsledky nad očekávání. Získat skóre spokojenosti nad předběžnou srovnávací hodnotou.	Ano	Ne	3
<b>2b. Diverzifikovat a rozšiřovat práci v doménách jiných než kreativních (Non-Creative Domain). Dosáhnout 35 % celkových čistých prodejů pocházejících z jiných než kreativních doménových projektů.</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>1</b>
2c. Formalizovat vztahy s novými trhy / klienty. Dosáhnout celkového zvýšení čistého prodeje o 15 %.	Ne	Ne	4
2d. Posílit preference mezi klienty a propagovat jedinečné schopnosti XYZ na dostupných sociálních platformách korporace. Ve všech doménách skóre spokojenosti přesahuje 80 (ze 100).	Ne	Ne	4
<b>2e. Rozvíjet analytické dovednosti a schopnosti. Analytická schopnost bude oproti roku 2019 zvýšena o 30 %.</b>	<b>Ano</b>	<b>Ne</b>	<b>1</b>
<b>3. Lidé (produktivita lidí a zdrojů): posílit a podpořit potenciál zaměstnanců XYZ.</b>			
3a. Posílit organizační strukturu, vedení a mentoring. Skóre spokojenosti zaměstnanců souvisejících s managementem se zlepšily o 3 body.	Ne	Ne	5
3b. Vytvořit popisy rolí a jasný kariérní postup. Proved'te průzkum o jasnosti/srozumitelnosti kariérního postupu a zlepšete skóre spokojenosti zaměstnanců o 3 body.	Ne	Ne	4
3c. Zlepšit přitažlivost zaměstnanců a postarat se o úroveň udržení.	Ne	Ne	2
<b>3d. Organizovat a vylepšovat hardware, software a podpůrné IT služby. Bude proveden audit infrastruktury.</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní zpracování, strategické cíle představené hlavním ředitelem společnosti XYZ na schůzi všech zaměstnanců v Q1

Závěrem lze říci, že současná strategie společnosti XYZ je v souladu s cíli korporace, kterých má být dosaženo v nejbližších 5 letech. Každý jednotlivý cíl je moudře rozdělen na dílčí cíle, jež jsou měřitelné a dosažitelné. Na základě cílů korporace, stanovení priorit a určení oblasti, která bude zasažena, je možné nastínit požadovaný cílový stav podnikové architektury společnosti:

- Společnost by měla být agilnější, pokud jde o technologie používané k provádění průzkumů.
- Společnost by měla vyvinout a dodržovat standardizované metodiky, které budou sladěny s ostatními jednotkami v rámci společnosti.
- Společnost by se měla zaměřit na integraci, pokud jde o technologie používané k udržení konzistentního toku dat v rámci společnosti.
- Společnost by se měla snažit stát se odborníkem v analytické oblasti.
- Společnost by měla být schopna získat stejné dovednosti ve všech typech projektů.

## 4.2 Obchodní architektura a model obchodních schopností

### 4.2.1 Pracovní postup, struktura společnosti a nabízené projekty

► Obecný pracovní tok ve společnosti začíná u **klienta** nebo **koncového klienta**, kterým je obvykle společnost působící na trzích FMCG / non-FMCG / služby, ziskové / neziskové organizace nebo vládní útvary.

► Koncový klient kontaktuje **jednotku klientských služeb (CS = Client Service unit)** v příslušné zemi s žádostí o provedení průzkumu, aby získal přehled o řešeném problému. Klient a CS společně diskutují o podrobnostech projektu a sestavují jeho objednávku. Po uvedení projektu do provozu analyzuje jednotka klientských služeb všechny vstupy, cíle a rozsah projektu. Na základě poskytnutých informací se rozhodnou, zda projekt provedou sami, nebo jej předají jednomu z doručovacích center (delivery center).

► Pokud CS rozhodne předat projekt do doručovacího centra, jednotka klientských služeb sestavuje objednávku a poskytuje všechny požadované vstupy. **Společnost XYZ** je jedním z globálních doručovacích center se sídlem v Praze.

► Celý rozsah projektu provádí společnost XYZ, avšak procesy, které vyžadují manuální zásah, zpracovávají **dodavatelé**, ti dodávají požadované výstupy potřebné pro uzavření projektu.

#### 2 Pracovní postup v organizaci

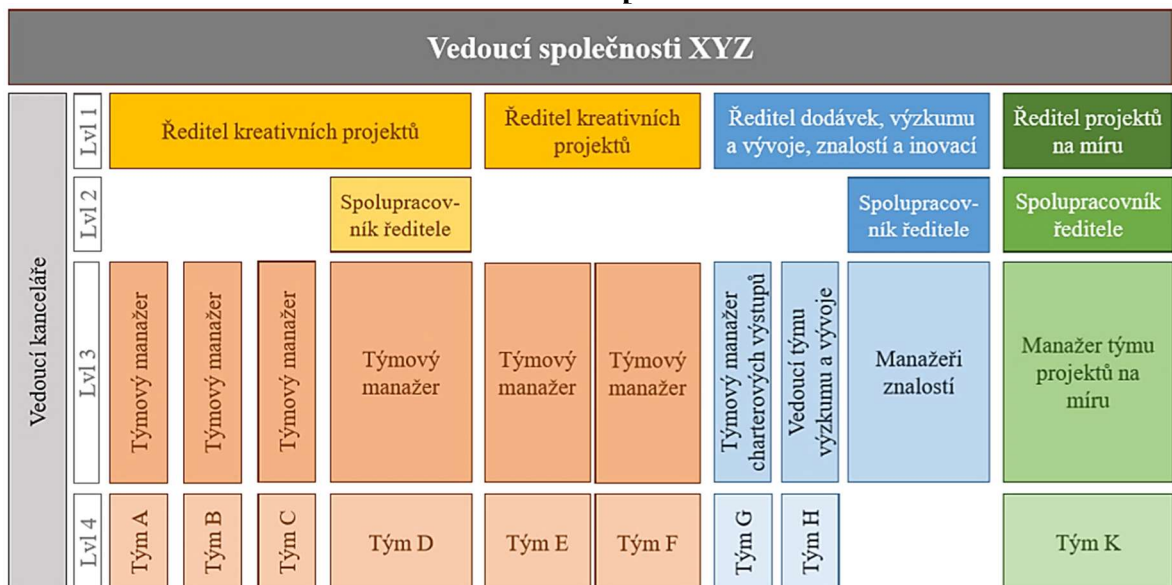


Provize (klient > CS)	Provize (CS > XYZ)	Zahájení	Práce v terénu	Výstupy	Analýza výstupů	Uzavření
3–4 dny	4–5 dnů	7 dnů	3–7 dny	14 dnů	7 dnů	3 dny

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XYZ má hierarchickou organizační strukturu, kde: zaměstnanci z vyšší číselné úrovně (například úrovně 4) se hlásí zaměstnancům z nižší číselné úrovně (úrovně 3–1). Hlavní směry a úkoly jsou poskytovány shora dolů, přičemž hlavním poskytovatelem pokynů je ředitel. Vedoucí kanceláře se hlásí přímo řediteli.

### 14 Struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Každý tým má další hierarchickou a funkční strukturu. Současná neefektivnější struktura týmu předpokládá rovnoměrné rozdělení členů týmu: **projektových manažerů (PM = Project Manager)** a **výzkumníků (RE = Research Executive)**:

### 3 Struktura týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k omezené kapacitě RE, seniorů (Senior RE nebo Senior PM) a zaměstnanců, kteří jsou schopni pracovat v různých doménách, není však výše uvedená struktura týmu v současné době udržitelná.

#### 4.2.2 Nabízené produkty, řešení a jejich funkce

Když společnost XYZ v roce 2003 začínala, bylo pro klienta k dispozici pouze několik standardních produktů. Během příštích 17 let se společnost vyvíjela a rozšiřovala své schopnosti a znalosti. Nyní má portfolio s desítkami různých typů projektů / marketingových řešení. Každé řešení nabízí klientům jedinečné příležitosti ke splnění jejich potřeb a očekávání. Hlavní domény, které jsou zahrnuty v projektech, lze seskupit do kreativní domény (Creative Domain), domény budování značky (Brand Domain) a domény vlastních projektů (Custom Projects Domain). Zároveň se řešení liší rozsahem plnění a časem potřebným pro jejich provedení.

##### 15 Nabízené produkty

Řešení	Creative Domain	Brand Domain	Custom Projects Domain
<b>Rychlé projekty</b>	Řešení pro: TV, digitální a online reklamy	Jednou ročně sběr dat o pozici značky	Rychlý průzkum určitých trendů
<b>Kompletní projekty</b>	Řešení pro: TV, tiskové, digitální, online, rozhlasové reklamy, mediální kampaně, webový obsah	Týdenní / měsíční / čtvrtletní sběr dat o blahobytu značky	Dlouhodobé sledování chování lidí (politický přístup, nákupní chování, sociální pohoda)

Zdroj: vlastní zpracování, extrakce z veřejně přístupných webových stránek

Praktické příklady projektů z každé domény:

**Creative Domain:** Společnost FMCG prodávající zmrzlinu vyvinula novou letní kampaň pro italský trh, která bude zveřejněna na internetu a prostřednictvím televizních kanálů. Kreativní oddělení společnosti FMCG připravilo dvě televizní reklamy, které mohou potenciálně vysílat na italských televizních kanálech. Rozpočet kampaně však nemůže pojmout obě reklamy vysílané ve stejném poměru v televizi. Společnost FMCG se rozhodla zadat projekt u oddělení klientských služeb v Itálii, aby zjistila, která reklama může přinést vyšší návratnost investic.

**Brand Domain:** Mezinárodní automobilová společnost musí podporovat sílu své značky na 30 trzích, aby udržela nebo zvýšila počet prodejů a vnímání značky ze strany zákazníků. Zadala projekt s jednotkou klientské služby, aby byly provedeny čtvrtletní průzkumy ve 30 zemích

a aby bylo zjištěno, jak se značka vyvíjí na základě ekonomických, sociálních a marketingových aktivit prováděných společností.

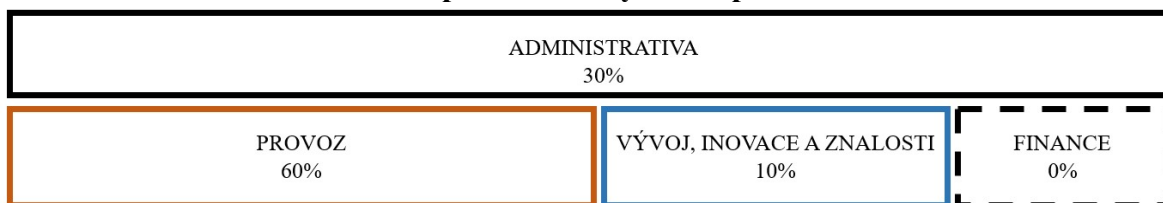
**Custom Projects Domain:** Parlament jedné ze zemí EU se rozhodl zavést nový projekt renovace domů, který bude získáván z daní. Váhal nad postojem občanů k tomuto projektu a rozhodl se zadat projekt u jednotky klientské služby, aby zjistil, jaký je postoj lidí k projektu a obecné politické situaci v zemi.

Přestože projekty obsahují určitou úroveň rozmanitosti ve způsobu, jakým jsou prováděny a jak poskytují výstupy, hlavní rámec procesu a analýzy zůstává v každé doméně stejný. Člen týmu pracující hlavně s kreativní doménou však bude mít potíže s přechodem na doménu značky, zatímco doména vlastních projektů stojí zcela samostatně a do kreativních nebo značkových domén ji nelze vůbec zapojit.

#### 4.2.3 Oddělení společnosti, zapojené lidské zdroje a jejich povinnosti

Každý zaměstnanec na každé úrovni hierarchie může být zapojen do několika oblastí nebo oddělení. Dohromady existují tři interní oblasti (administrativa, provoz a výzkumný design, inovace a znalosti) a jedna externě outsourcovaná oblast (finance). Je zřejmé, že jako provozní jednotka korporace bude hlavní odpovědnost společnosti XYZ spadat do provozní oblasti (téměř dvě třetiny pracovní doby), následovaná administrativní a inovační oblastmi.

#### 4 Oblasti pracovního vytížení společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, organigram společnosti XYZ

### 4.2.3.1 Administrativa

Část pracovní zátěže celé společnosti v oblasti: přibližně 30 %

#### 5 Administrativní oblast

ADMINISTRATIVA				
100%	80%	70%	60%	10-30%
Vedoucí společnosti XYZ	Ředitel kreativních projektů	Spolupracovník ředitele	Týmový manažer	Tým A-F
Vedoucí kanceláře	Ředitel dodávek, výzkumu a vývoje, znalostí a inovací	Spolupracovník ředitele	Týmový manažer charterových výstupů	Tým G, H
	Ředitel projektů na míru	Spolupracovník ředitele	Vedoucí týmu výzkumu a vývoje	Tým K
			Manažer týmu projektů na míru	10% Manažeři znalostí
30%	20%	20%	20%	10%

X% - průměrná denní pracovní zátěž zaměstnanců v dané oblasti

X% - příspěvek do oblasti podle hierarchické úrovně

Zdroj: vlastní zpracování, organigram společnosti XYZ, výpisy z popisu pracovních pozic

Hlavní úkoly obsažené v oblasti podle hierarchické úrovně zaměstnanců:

- **Vedoucí společnosti XYZ:** komunikace s hlavními činiteli a hlavními zúčastněnými stranami, analýza celkového výkonu společnosti, identifikace způsobů rozvoje a stanovení strategických cílů, vypracování ročních a čtvrtletních rozpočtových plánů a kontrola jejich plnění, koordinace strategických, taktických a krizových rozhodnutí, externí zastoupení společnosti XYZ.
- **Vedoucí kanceláře:** pomoc vedoucímu řediteli (telefonáty, návštěvy, schůzky, kalendář), organizace konferenčních hovorů, školení, návštěvy klientů, firemní akce, údržba archivačních a organizačních systémů, vyřizování poštovních služeb, údržba sdílených prostorů v kanceláři a funkčnosti kancelářského vybavení, přímý kontakt s dodavateli a poskytovateli služeb za účelem zajištění plynulého chodu kanceláře, včetně dohledu nad finančními záležitostmi souvisejícími s těmito dodávkami a službami (zpracování objednávek, faktur, přímých nákladů, výdajů), pomoc s administrativními záležitostmi zaměstnanců.
- **Ředitelé:** zajištění plnění taktických cílů v jejich doméně, kontrola nad efektivitou a kvalitou pracovního toku, vývoj kroků k dosažení cílů společnosti, podpora týmových

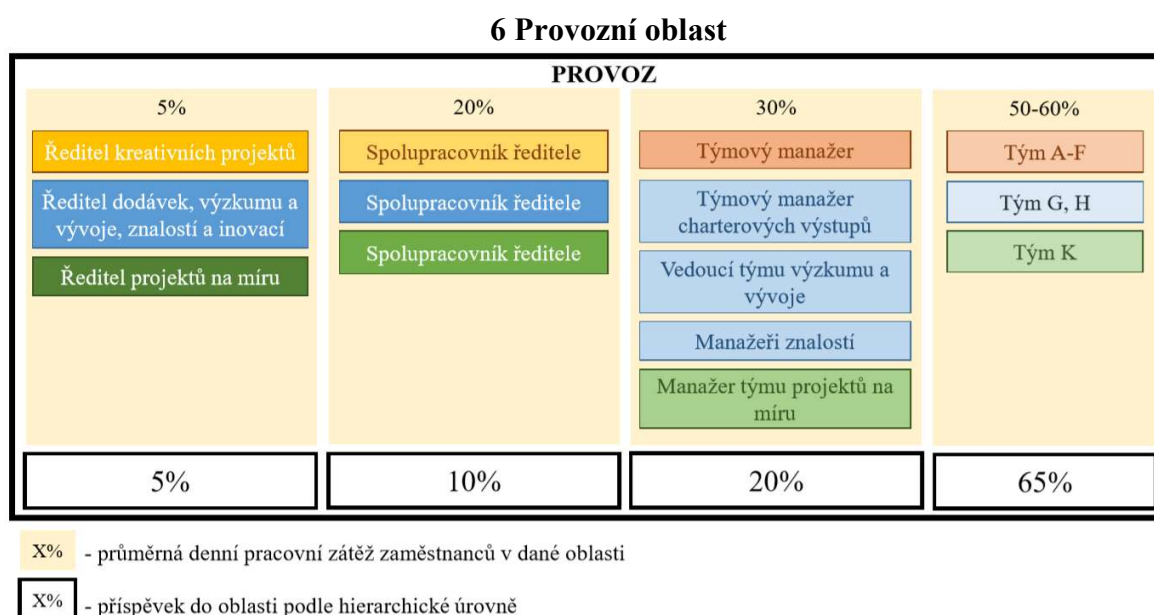
manažerů při jejich taktickém rozhodování, řešení problémů na taktické úrovni, hledání příležitostí k rozvoji a získávání nových zákazníků.

- **Spolupracovník ředitele:** pomoc ředitelům se všemi úkoly.
- **Týmový manažer (Team manager):** podporuje zaměstnance (vede rozvoj každého člena týmu, zahajovací schůzky a rozhovory o kariérním rozvoji, hledá náročné příležitosti pro členy týmu), kontroluje dodržování smluvních závazků, zajišťuje rovnoměrné rozdělení práce podle odpovědnosti a dovednosti členů týmu, komunikuje strategii XYZ a relevantní informace, poskytuje uznání a odměnu, podporuje ředitele ve strategických oblastech (rozvoj podnikání, implementace inovací, rozvoj lidí, spolupráce s klienty).
- **Manažer znalostí (Knowledge manager):** je vedoucím týmu vrchních manažerů, monitorování kvality a zlepšování zahájením kontroly kvality (např. audit) a zajištěním přijetí příslušných opatření (např. školení, připomenutí), zapojení nových zaměstnanců (příprava plánů školení pro nováčky, návrh celého procesu učení a podpora nováčků ve zkušební době).
- **Členové týmu (Project Manager = PM / Research Executive = RE):** spolupracují s finančním oddělením a umožňují mu zpracovat finanční dokumenty jak z hlediska výnosů, tak přímých nákladů souvisejících s projekty, řešení problémů s IT a aplikacemi.
- **Starší členové týmu (Senior Project manager = SPM / Senior Research Executive = SRE / Program Managers (specializace PM i RE)):** všechny úkoly obsažené v roli PM / RE, školení dalších kolegů, budování znalostních základů, předávání znalostí, které zlepšují stávající výzkumné procesy a inovace v určité oblasti, podpora juniorských členů týmu.



#### 4.2.3.2 Provoz

Část pracovní zátěže celé společnosti v oblasti: přibližně 60 %



Zdroj: vlastní zpracování, organigram společnosti XYZ, výpisy z popisu pracovních pozic

Hlavní úkoly obsažené v oblasti podle hierarchické úrovně zaměstnanců:

- **Ředitelé:** podporují týmové manažery při jejich provozním rozhodování a při řízení projektů a zároveň přivádějí nové zákazníky, produkty, nástroje k identifikaci nejlepšího způsobu jejich zapojení do toku podnikových procesů.
- **Spolupracovník ředitele:** pomoc ředitelům se všemi úkoly, realizace nejkomplicovanějších projektů (povinnosti PM / RE), realizace projektů ve velkoobjemových obdobích (povinnosti PM / RE).
- **Týmový manažer (Team manager):** pomáhá s každodenními úkoly, je otevřeným zdrojem poradenství a podpory, poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu, udržuje pozitivní pracovní vztahy s klienty, provádí pravidelnou kontrolu financí projektu, zajišťuje, aby si zaměstnanci byli vědomi toho, jak zdravé finanční prostředí na úrovni projektu vypadají, a že všechny přímé náklady a pracovní doba XYZ jsou náležitě účtovány, každodenní běh projektů (povinnosti PM / RE).
- **Manažer znalostí (Knowledge manager):** realizace nejsložitějších projektů (povinnosti PM / RE), realizace projektů ve velkoobjemových obdobích (povinnosti PM / RE).
- **Členové týmu (Project Manager = PM):** udržování pravidelného toku komunikace se všemi zúčastněnými stranami zapojenými do projektu; řízení časového horizontu projektu,

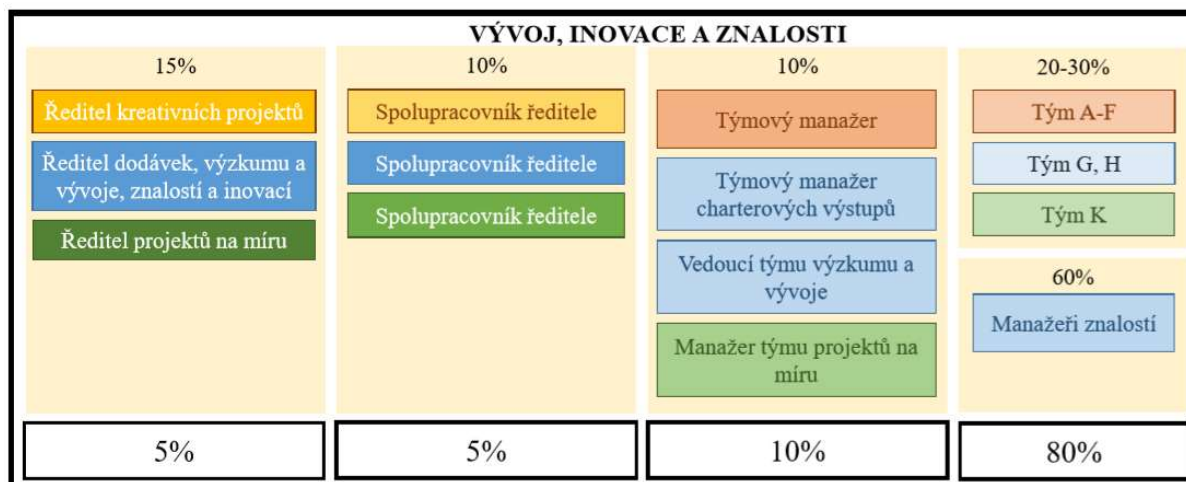
jehož cílem je poskytovat výstupy v dohodnutém časovém období a odpovídajícím způsobem; úprava časového horizontu v případě, že dojde ke zpoždění; řádné řízení nákladů na projekt, schopnost správně stanovit náklady od začátku; zajistit, aby kvalita dodávek odpovídala standardu XYZ; spravovat nabídky od interních i externích dodavatelů a zajišťovat nejlepší rovnováhu mezi náklady, načasováním a kvalitou; schopnost provádět triviální úkoly RE nezávisle.

- **Členové týmu (Research Executive = RE):** analýza (porozumění logice všech vytvořených vstupů a výstupů a schopnost kontrolovat jejich správnost, interpretovat data a poskytnout týmu CS závěry a smysluplné postřehy); věnovat pozornost detailům a být schopen odhalit jakékoli chyby a nesrovnalosti a bez jakýchkoli chyb dodávat vstupy a výstupy; udržovat strukturu ve všech složkách souvisejících s projektem a udržovat veškerou potřebnou dokumentaci; kreativní myšlení (umět navrhnout týmům CS nejlepší řešení pro uspokojení jejich potřeb a standardů, v případě potřeby nabídnout vylepšení); návrhy dotazníku k zachycení klíčových otázek, které se týkají obchodních problémů klienta a jeho spotřebitelů; příprava specifikací pro dodávání dat; příprava zdroje pro finální výstup; schopnost samostatně provádět standardní úlohy PM.
- **Členové týmu (Research Design Executive = RD):** udržování pravidelné komunikace se všemi zúčastněnými stranami zapojenými do projektu; úplná znalost služeb a nabídek řešení, schopnost navrhnout nejlepší řešení a doporučit vhodné metodiky pro určitou zemi; předběžné uvedení do provozu (vytvoření časového rámce projektu, zajištění přesnosti nákladů všech dodavatelů a pracovních hodin XYZ); rozdělení projektů mezi členy týmu.
- **Členové týmu (Chartered / Clients Deliverables = CD):** těsná komunikace s PM / RE zapojenými do projektu, příprava automatizovaných, poloautomatických a manuálních prezentací, kontrola konzistence dodaných výstupů.

### 4.2.3.3 Výzkumný design, inovace a znalosti

Část pracovní zátěže celé společnosti v oblasti: přibližně 10 %

#### 7 Oblast znalostí a inovací



X% - průměrná denní pracovní zátěž zaměstnanců v dané oblasti

X% - příspěvek do oblasti podle hierarchické úrovně

Zdroj: vlastní zpracování, organigram společnosti XYZ, výpisy z popisu pracovních pozic

Hlavní úkoly obsažené v oblasti podle hierarchické úrovně zaměstnanců:

- **Ředitelé, spolupracovník ředitele, týmoví manažeři:** vedení nestandardních iniciativ (představení klienta nebo nového produktu), identifikace mezer a neefektivnosti procesů v současných způsobech práce / procesů, navrhování proveditelných doporučení a implementace dohodnutých řešení.
- **Manažer znalostí (Knowledge manager):** je hlavním vlastníkem znalostí a osvědčených postupů společnosti, udržuje výukové materiály i vývoj obsahu, který by měl být zahrnut na základě praktických zkušeností s projekty a potenciálních oblastí inovací; vytváření plánů školení a organizování školení pro celou společnost na základě potřeb podnikání a rozvoje lidí, řešení nedostatků a zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve společnosti.
- **Členové týmu (Project Manager = PM / Research Executive = RE):** doporučuje vylepšení systému a procesů v oblastech zájmu / odpovědnosti.
- **Členové týmu (Senior Project manager = SPM / Senior Research Executive = SRE / Program Managers (specializace PM i RE)):** všechny úkoly obsažené v roli PM / RE v této oblasti, zlepšování procesů (pilotování nových produktů a nástrojů, identifikace efektivity procesů a lepších způsobů práce).

#### 4.2.3.4 Finance a HR

Část pracovní zátěže celé společnosti v oblasti: 0 %

Finanční a HR služby jsou plně zadávány externě a jsou zajišťovány jednotkou klientských služeb se sídlem v Praze.

#### 4.2.4 Hlavní schopnosti a procesní toky v rámci schopností

Podle popisu společnosti, její struktury a celkové pozice v korporaci je zřejmé, že s provozní oblastí podnikání bude spojeno mnoho schopností. Většina z těchto operačních schopností však nebude mít možnost být spuštěna, pokud nebudou zpracovány příslušné základní administrativní úlohy a úkoly rozšiřující znalosti.

Analýzou pracovního vytížení, každodenních úkolů a jednotek generujících zisk ve společnosti byly identifikovány následující klíčové schopnosti:

#### 16 Popis schopností společnosti

<b>Strategické / taktické řízení</b>	
Oblast:	Administrativa
Průběh procesu:	Příjem směrnic z centrály > Analýza aktuálního a požadovaného stavu > Diskuse o proveditelnosti cílů na manažerské úrovni > Stanovení ročních / čtvrtletních cílů > Komunikace stanovených cílů napříč společností > Měsíční sledování a hodnocení > Oprava (v případě potřeby)
Úkoly:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikace s centrálou</li><li>• Organizace manažerských schůzek</li><li>• Hlášení aktuálního stavu do centrály</li><li>• Hodnocení cílů, které mají být stanoveny</li><li>• Příprava akčního plánu</li><li>• Sdílení cílů zaměstnancům</li></ul>
Lidské zdroje:	Vedoucí společnosti XYZ, ředitelé, spolupracovník ředitele, týmoví manažeři
Nástroje*:	Finanční a time-management nástroje, nástroje Microsoft Office, interní web se všemi potřebnými informacemi

<b>Udržování / budování vztahů se zákazníky</b>	
Oblast:	Administrativa
Průběh procesu:	Počáteční komunikace s jednotkami CS > Výměna vzájemných očekávání / možností > Stanovení rámce pro vzájemnou práci (zvláštní dohody, závazky) > Kontinuální komunikace a zlepšování
Úkoly:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Budování renomovaného image společnosti</li><li>• Vyjednávání / komunikace s CS jednotkami</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava rámce pro spolupráci</li> <li>• Vyhodnocení spolupráce</li> </ul>
Lidské zdroje:	Ředitelé, spolupracovník ředitele, týmoví manažeři, Program Managers
Nástroje*:	nástroje Microsoft Office, nástroj pro správu projektů

<b>Vývoj produktů / procesů</b>	
Oblast:	Výzkumný design, inovace a znalosti
Průběh procesu:	Identifikace potřeby vyvinout nový produkt / proces > Získání zpětné vazby od hlavních uživatelů produktu / procesu > Stanovení cílů, kterých má nový produkt / proces dosáhnout > Příprava základních nástrojů, procesů, zdrojů > Vypracování akčního plánu > Pilot projekty > Implementace oprav > Dokumentace popisu konečného produktu / procesu > Šíření znalostí ve společnosti
Úkoly:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorování účinnosti produktů / procesů</li> <li>• Shromažďování relevantní zpětné vazby, nápadů, návrhů</li> <li>• Analýza způsobů rozvoje</li> <li>• Postupný vývoj nového produktu / procesu</li> <li>• Testování nového produktu / procesu</li> <li>• Podrobný popis produktu / procesu</li> <li>• Příprava příslušných školení</li> </ul>
Lidské zdroje:	Manažeři znalostí, Program Managers, Senior Executives
Nástroje*:	nástroje Microsoft Office, všechny nástroje související s projektem, interní web se všemi potřebnými informacemi

<b>Rozšíření znalostní báze</b>	
Oblast:	Výzkumný design, inovace a znalosti
Průběh procesu:	Identifikace delikvence ve znalostech > Získávání zpětné vazby od hlavních uživatelů > Implementace oprav nebo dodatků > Zdokumentování popisu > Šíření znalostí ve společnosti
Úkoly:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorování účinnosti produktů / procesů</li> <li>• Shromažďování relevantní zpětné vazby, nápadů, návrhů</li> <li>• Podrobný popis nově získaných znalostí</li> <li>• Příprava příslušných školení</li> </ul>
Lidské zdroje:	Manažeři znalostí, Senior Executives, Junior Executives
Nástroje*:	interní web se všemi potřebnými informacemi

<b>Nábor / růst zaměstnanců</b>	
Oblast:	Administrativa + inovace a znalosti
Průběh procesu:	Analýza aktuálního pracovního vytížení / rozsahu projektů > Rozhodnutí zapojit nové zaměstnance > Proces hodnocení > Proces přijímání

	zaměstnanců > Úvodní školení > Neustálý rozvoj dovedností zaměstnanců k plnění osobních a firemních cílů
Úkoly:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorování účinnosti produktů / procesů</li> <li>• Komunikace s externím HR oddělením</li> <li>• Příprava úkolů pro proces hodnocení a jeho vedení</li> <li>• Příprava úvodních školení a jejich vedení</li> <li>• Mentorství / neustálá komunikace se zaměstnanci o jejich možných způsobech růstu a rozvoje</li> </ul>
Lidské zdroje:	manažeři znalostí, týmoví manažeři
Nástroje*:	nástroj pro nábor lidských zdrojů, všechny nástroje související s projektem, interní web se všemi potřebnými informacemi

<b>Provoz projektů</b>	
Oblast:	Provoz
Průběh procesu:	Předběžné uvedení do provozu > Uvedení do provozu > Nastavení projektu > Terénní práce / sběr dat > Konfigurace výstupů > Analýza výstupů > Prezentace / dodání výstupů > Uzavření projektu
Úkoly:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikace s klientem</li> <li>• Komunikace s dodavateli</li> <li>• Příprava dotazníku</li> <li>• Skriptování dotazníku</li> <li>• Monitorování / sběr dat v terénu</li> <li>• Konfigurace výstupů</li> <li>• Vizualizace výstupů</li> <li>• Provedení analýzy</li> <li>• Kontrola kvality</li> <li>• Dodání výstupů</li> <li>• Uzavření projektu a fakturace</li> </ul>
Lidské zdroje:	Junior PM / RE, Senior PM / RE, Program Managers
Nástroje*:	nástroje Microsoft Office, všechny nástroje související s projektem, interní web se všemi potřebnými informacemi, nástroj pro bezpečný přenos dat, finanční a time-management nástroje

\* Nástroje architektury IS budou rozpracovány v sekci 4.3.3

Zdroj: vlastní zpracování, výpisy z popisu pracovních pozic

### 4.3 Architektura IS a její propojení s modelem obchodních schopností

Společnost XYZ, která je součástí celosvětové korporace, má infrastrukturu komplexních informačních systémů s velkým množstvím použitého softwaru a aplikací. Vzhledem k tomu, že drtivá většina tohoto softwaru a aplikací se používá na korporální úrovni, umožňuje sjednotit a standardizovat strukturu IT v jednotkách. Počet položek obsažených

v informačních systémech však způsobuje nekonzistenci a přerušení integrace dat podle stejných pracovních jednotek.

#### **4.3.1 Hardwarová infrastruktura**

Každý zaměstnanec má pro práci k dispozici firemní telefon, notebook a veškeré potřebné technické vybavení (jako jsou obrazovky, klávesnice, projektor). Společnost také vlastní svůj server, který umožňuje připojení k vzájemně sdílenému (v rámci společnosti) disku.

#### **4.3.2 Infrastruktura dat**

Díky existenci společného disku / serveru, mohou zaměstnanci přistupovat ke všem informacím jeho prostřednictvím. Navíc připojení k internetu prostřednictvím VPN umožňuje přístup k určitým sítím, webovým stránkám a nástrojům, které jsou začleněny do provozu na korporáční úrovni. Díky tomu výměna dat s ostatními jednotkami po celém světě je plynulejší a bezpečnější.

Při pohledu na datový tok do podrobností však přenos dat z jedné aplikace do druhé nebo v rámci zapojených jednotek způsobuje spoustu časové neefektivity. Tato neschopnost získat přístup ke všem datům souvisejícím s projektem každou zúčastněnou stranou (buď klientská služba, členové projektového týmu nebo dodavatelé) způsobuje přerušení toku procesů a snižuje integraci a účinnost dat.

#### **4.3.3 Softwarová a aplikační infrastruktura**

Rozsah aplikací používaných ve společnosti lze rozdělit do domén na základě hierarchických úrovní jejich použitelnosti (úroveň korporací, celosvětová úroveň společnosti, pouze interní úroveň) a úkolů prováděných softwarem (souvisí s projektem, nesouvisí s projektem, obojí).

## 17 Nástroje používané společností

Nástroje související s projektem	Nástroje související / nesouvisející s projektem	Nástroje nesouvisející s projektem
<b>Úroveň korporací</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finanční a time-management nástroje</li> <li>- nástroje Microsoft Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IT podpora</li> </ul>
<b>Celosvětová úroveň společnosti</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- skriptovací nástroje</li> <li>- nástroje pro sběr dat</li> <li>- nástroje pro přenos dat</li> <li>- nástroje pro kódování</li> <li>- nástroje pro extrakci dat</li> <li>- databáze s projekty a normami</li> <li>- neurovědecké nástroje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finanční a time-management nástroje</li> <li>- nástroje Microsoft Office</li> <li>- interní web se všemi potřebnými informacemi</li> <li>- nástroj pro bezpečný přenos dat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IT podpora</li> <li>- IT podpora aplikací</li> <li>- nástroj pro nábor zaměstnanců</li> </ul>
<b>Interní úroveň společnosti XYZ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerý software z úrovně celosvětové společnosti</li> <li>- automatizované nástroje pro tvorbu prezentací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerý software z úrovně celosvětové společnosti</li> <li>- nástroj pro správu projektů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerý software z úrovně celosvětové společnosti</li> <li>- software pro výplatu mzdy</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

- **Nástroje související s řízením projektů** byly vyvinuty za účelem podpory každodenního provozu v rámci projektu a pro začlenění standardizace a integrace do společnosti. I když je každý nástroj k dispozici na celosvětové úrovni společnosti, integrace datového toku je stále nízká, protože přístup ke každému projektu není jednotný napříč jednotkami.
- **Nástroje související / nesouvisející s řízením projektů** využívají všichni členové společnosti denně. Tyto nástroje pomáhají provozovat každodenní rutinní procesy (nástroje Microsoft Office), rozšiřovat znalosti (internetové webové stránky se všemi potřebnými informacemi), efektivněji spolupracovat a analyzovat pracovní zátěž (finanční a time-management nástroje, nástroj pro správu projektů).
- **Nástroje nesouvisející s řízením projektů** se používají hlavně k podpoře každodenních operací z administrativního hlediska (jako je řešení problémů IT), stejně jako k plnění úkolů souvisejících s HR nebo financemi, které společnost XYZ outsourcuje.

Závěrem lze říci, že popsaná podniková architektura pomáhá nastínit následující rysy společnosti:



- Integrace procesu spojuje úsilí jednotek klientské služby a společnosti XYZ prostřednictvím sdílených dat, což umožňuje konzistentní pracovní tok od začátku do konce projektu. Architektura IS však stále neumožňuje hladkou integraci dat, protože pro vedení projektu není použita žádná jednotná platforma.
- Existence jednotného analytického rámce a způsobu provádění analýzy si vynucuje společné chápání dat v různých obchodních jednotkách.
- Standardizace procesu, která definuje, jak bude proces proveden bez ohledu na to, kdo proces provádí nebo kde je dokončen. Při provádění stejných procesů stejným způsobem může být jakýkoli projekt kdykoli předán jiné osobě bez dalšího úsilí. To zajišťuje efektivitu a předvídatelnost v celé společnosti.
- Konzistence a jednotný obraz zákazníkovi umožňují udržovat konstantní výstupy, které vždy splňují očekávání klientů.

## 4.4 Strategické řízení

Pouze obchodní strategie, obchodní a IT architektury nestačí k nalezení potenciální cesty pro optimalizaci společnosti. Pro co nejefektivnější využití zmíněné strategie a architektury musí společnost XYZ analyzovat její úplný současný stav, včetně interního a externího prostředí. Identifikace silných a slabých stránek společnosti a jejího potenciálu v rámci společnosti určí nejlepší způsob rozvoje, zatímco současné strategické cíle pomohou tento způsob zformulovat.

### 4.4.1 Analýza vnějšího prostředí. Nástroj PESTLE

Pro analýzu externího makro prostředí a lepší přehled o tom, které vyvíjející se trendy mohou ovlivnit marketing a samotnou společnost, byla vytvořena tabulka PESTLE s hlavními body v každé sféře, které se dnes objevují:

**18 Analýza PESTLE**

Oblast	Skutečnost	Vliv na marketingový výzkum
<b>Politická</b>	Hlavní změny na národní a nadnárodní úrovni (ústavní změny, migrace do EU, brexit, konflikty v Bělorusku) [38].	Vlády různých zemí se zajímají o celostátní postoje k určitým změnám a o politické hlasování, takže lze očekávat více Custom Domain projektů – <b>zvýšení objemu</b> .
<b>Ekonomická, hospodářská</b>	Krize po pandemii ovlivňuje nejen jednotlivce, ale i podniky [39].	Malé a střední společnosti snižují své výdaje na marketingový výzkum, zatímco velké společnosti se snaží vybrat ten nejrelevantnější výzkum,

		který nyní potřebují provést, takže počet projektů Creative a Brand Domain může klesnout – <b>snížení objemu.</b>
<b>Sociální</b>	Celosvětová pandemická situace ovlivňuje chování zákazníků [39].	Některé společnosti chtějí na situaci reagovat správně, a proto testují své hypotézy a řešení pomocí průzkumu trhu – <b>zvýšení objemu.</b>
<b>Technologická</b>	Vše se přesouvá do online reality a vyžaduje agilitu, přičemž je třeba reagovat na určité změny v chování a zvycích zákazníků (převládají rychlé výsledky, vysoká kvalita a nižší ceny) [42].	Společnost musí být schopna rychle reagovat a přizpůsobovat se potřebám zákazníků a respondentů – <b>je nutná modernizace a optimalizace nástrojů IS.</b>
<b>Legislativní, Právní</b>	Zavedení GDPR [40].	Společnost musí přepracovat dotazníky a použít další sekci náboru respondentů pro provádění průzkumů. Mělo by tedy být <b>zapojeno více lidských a časových zdrojů, zatímco úroveň účasti respondentů by mohla klesnout.</b>
<b>Environmentální, životní prostředí</b>	Každá společnost má tendenci prosazovat odpovědnost za životní prostředí i organický a biologický obsah svých produktů [41].	Než použijí rozpočet na ekologickou kampaň, společnosti je raději vyzkouší a zjistí, jak zákazníci vnímají nabízené programy – <b>zvýšení objemu.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené trendy mohou krátkodobě negativně ovlivnit počet kreativních (Creative Domain) a značkových (Brand Domain) projektů v důsledku pandemické krize. Na druhé straně by se mohl zvýšit počet zakázkových projektů (Custom Projects Domain), které budou většinou souviset s národním výzkumem politických a sociálních postojů. Velké společnosti budou mít tendenci hodnotit nutnost každého projektu projít marketingovým průzkumem, aby našly rovnováhu mezi poklesem rozpočtů a potřebou získat správný obraz o chování zákazníků. Je důležité poukázat na to, že technologie budou muset odpovídat rychle se měnícímu prostředí, které ovlivní způsob provádění marketingového výzkumu.

#### 4.4.2 Analýza vnitřního prostředí a mikro externího prostředí

Analýza interního prostředí je založena na vyhodnocení schopností, zdrojů a procesů, které jsou ve společnosti využívány denně.



- Seznam kritérií k vyhodnocení připravil konzultující týmový manažer na základě témat projednávaných během manažerských schůzek v posledním roce.
- Seznam kritérií externího mikroprostředí připravil hlavní ředitel na základě témat projednávaných během jednání o provozní oblasti v rámci korporace během minulého roku.
- Hodnocení provedli 3 zaměstnanci z různých hierarchických úrovní (1 × Research Executive, 1 × Team Manager, 1 × spolupracovník ředitele), aby zobrazili různé názory a úsudky.
- Každý z respondentů byl požádán, aby poskytl relevantní skóre a úroveň důležitosti definovaných kritérií, kde:
  - o 1 – nevyvinutá / slabá schopnost; 5 – velmi silná / dobře vyvinutá schopnost
  - o 1 – v tuto chvíli pro společnost má nejnižší význam; 5 – momentálně upřednostňovaná kritéria
- Získané výsledky byly shrnuty v tabulce níže. Podrobné odpovědi jsou uvedeny v části 8.

#### 19 Interní a externí analýza mikroprostředí

Kritéria interního prostředí				
Kritéria	Skóre (1–5) *	Důležitost (1–5) *	Celkové skóre (1–25)	Silná, nebo slabá stránka?
Rozmanitost nabízených produktů	4	5	20	Silná
Zkušenostní vedení společnosti	5	2	10	Silná
Úroveň standardizace	5	4	20	Silná
Úroveň integrace	3	5	15	Slabá
Úroveň agility	2	5	10	Slabá
Kapacita projektového řízení (PM)	4	2	8	Silná
Kapacita výkonného výzkumu (RE)	2	5	10	Slabá
Odbornost zaměstnanců	4	5	20	Silná
Modernita IT nástrojů	2	3	6	Slabá
Použitelnost aplikací souvisejících s projekty	2	5	10	Slabá
Motivace pracovníků	3	3	9	Slabá
Úroveň automatizace procesů	2	5	10	Slabá

Analýza vnějšího mikroprostředí				
Kritéria	Skóre (1–5) *	Důležitost (1–5) *	Celkové skóre (1–25)	Hrozba, nebo příležitost?
Udržování dobrého vztahu s jednotkami klientských služeb	3	5	15	Hrozba
Udržování dobrého vztahu s dodavateli	5	4	20	Příležitost
Dobrý image společnosti	4	5	20	Příležitost
Společnost XYZ je součástí celosvětové korporace	5	4	20	Příležitost
Odbornost konkurentů (z hlediska ostatních provozních jednotek)	2	3	6	Hrozba
Objemy přicházející z jednotek zákaznických služeb kvůli zavedeným agilním řešením	3	5	15	Hrozba

Legenda:

- skóre 4 a 5 > silná stránka / příležitost;
- skóre menší než 4 > slabá stránka / hrozba;
- nejlepší silné stránky / příležitosti s celkovým skórem více než 10 > 
- nejvíce slabé stránky / hrozby se skórem 10 nebo méně > 

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy interního prostředí je zřejmé, že nejvýznamnější schopností společnosti je úroveň standardizace, kterou rozvíjejí a udržují zkušení zaměstnanci a jejich odborné znalosti v dané oblasti. Tato síla lidských zdrojů je respektována nejen v rámci společnosti, ale v rámci celé korporace. Dostupnost standardizačních nástrojů a odborníků umožňuje společnosti XYZ podporovat další velmi důležitou sílu, jako je rozmanitost nabízených produktů a projektů. Bezpochyby je to založeno na příslušné kapacitní úrovni projektových manažerů a zkušeného manažerského týmu.

Na druhé straně tempo rozvoje společnosti zpomaluje IT infrastruktura. Mnoho aplikací a softwaru, které byly původně vyvinuty s cílem zvýšit úroveň automatizace procesů, nejsou uživatelsky přívětivé nebo v určitých úlohách vůbec selhávají. Tyto problémy snižují úroveň agility a poukazují na to, že by společnost měla věnovat pozornost modernosti svých IT nástrojů. To také ovlivňuje úroveň spokojenosti pracovníků, protože každodenní

neautomatizovaná rutina odrazuje a způsobuje nadčasy a nedává prostor zaměstnancům RE k rozvoji jejich analytických schopností.

Pokud se agilní řešení vyvíjejí nejen na provozní straně korporace, ale také v rámci jednotek klientských služeb, mohlo by to ovlivnit funkční využití společnosti XYZ. To může být znásobeno slabším vztahem a spoluprací spojenou s těmito jednotkami klientských služeb. Odbornost ostatních provozních jednotek není považována za hrozbu, protože práce mezi doručovacími centry (delivery centers) je většinou rozdělena podle regionů a trhů, které mají být analyzovány.

Tyto skutečnosti jsou však vyváženy dobrým vztahem s dodavateli, kteří částečně nahrazují a pomáhají překonat problémy s automatizací. Kromě toho odborníci na analýzu společnosti XYZ mají dobrou pověst a poskytují vysoce kvalitní interpretaci dat. Být součástí celosvětové korporace je pro společnost XYZ rozhodně výhodnou příležitostí, protože vývoj automatizovaných nástrojů, analytických rámců a komplexních řešení souvisejících s projekty je velmi obtížná, časově i finančně náročná operace.

#### 4.4.3 Integrovaná tabulka SWOT analýzy

Všechny tři analýzy (interní prostředí, mikro a makro externí prostředí) byly integrovány do jedné tabulky SWOT:

20 Tabulka SWOT

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní	Vysoká úroveň <i>standardizace</i> ve společnosti, která umožňuje efektivnější provádění projektů.	<i>Automatizované procesy</i> jsou začleněny do projektů; úroveň začlenění je však stále slabá, což také ovlivňuje úroveň <i>integrace dat</i> v rámci společnosti.
	<i>Portfolio</i> nabízených produktů je <i>různorodé</i> , což umožňuje společnosti přizpůsobit se potřebám klientských služeb.	<i>Použitelnost aplikací souvisejících s projektem</i> je ovlivněna počtem souvisejících poruch, které zvyšují každodenní řešení IT problémů.
	<i>Odborné znalosti zaměstnanců</i> jsou na vysoké úrovni, zákazníci jim důvěřují a pomáhají podporovat dobrou pověst společnosti.	Analytické dovednosti jsou nejsilnější ze všech schopností, <i>kapacita RE</i> je však <i>nízká</i> a neodpovídá současné poptávce.
	Kombinace <i>zkušeného managementu</i> a příslušné úrovně <i>znalého personálu PM</i> pomáhá rychle se přizpůsobit jakýmkoli procesním změnám.	Oba výše zmíněné body ovlivňují <i>úroveň agility</i> nabízených řešení. Většina <i>IT (softwarového i hardwarového) potřebuje zásadní renovaci</i> , aby zvýšila efektivitu práce.

	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Externí</b>	Být <i>provozním oddělením celosvětové korporace</i> pomůže společnosti rozvíjet se a růst.	Vynález jednoduchých <i>agilních řešení</i> může zvýšit <i>nezávislost jednotek klientských služeb</i> , což způsobí pokles příchozích projektů.
	Dokud nebude vyvinuta nová generace nástrojů IT, bude díky <i>dobrým vztahům s dodavateli</i> tok projektů plynulejší.	Předchozí bod se zhoršuje kvůli mírné <i>úrovni vztahu s jednotkami klientských služeb</i> .
	<i>Dobrá pověst společnosti</i> pomáhá podporovat důvěru ze strany jednotek klientských služeb, což může v budoucnu přinést více projektů.	Kreativní projekty od <i>malých a středních firem</i> se mohou kvůli ekonomické krizi snížit.
	Projekty objednané <i>vládami nebo velkými korporacemi</i> budou mít krátkodobě vyšší trend.	<i>Agilnější a rychle přizpůsobitelná online řešení</i> mohou být novým trendem dříve, než se předpovídalo.

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky i příležitosti hrají hlavní roli ve schopnosti společnosti obstát a překonat neočekávané změny, pomáhají přizpůsobit se rychle se měnícímu prostředí. Z dlouhodobého hlediska však tyto body nebudou stačit k překonání hrozeb, kterým společnost čelí.

Je patrné, že v nejbližší budoucnosti bude po agilních a snadno přizpůsobitelných projektech, které jsou k dispozici prostřednictvím online platform, velká poptávka jak od koncových klientů, tak od jednotek klientských služeb. Jelikož jsou tyto typy řešení obvykle rychlejší a efektivnější, může to snížit náklady a znovu podpořit podnikání menších a středních společností. Stejný důvod způsobí vyšší nezávislost jednotek klientských služeb.

Uvedené hrozby jsou již patrné prostřednictvím slabostí společnosti. Nedostatečná úroveň automatizovaného zpracování, která by mohla integrovat data prostřednictvím aplikací, způsobuje časovou neefektivitu v rámci projektu. Navíc nelze tyto slabosti kompenzovat silou RE, protože kapacita RE je v současné době nižší než poptávka po ní ve společnosti.

#### 4.4.4 Porovnání cílů společnosti a analýzy strategického řízení

Za účelem sladění správnosti cílů společnosti a relevance každého cíle k aktuální situaci v životním prostředí firmy byla vytvořena srovnávací tabulka:

## 21 Sladění strategických cílů a analýzy prostředí

Strategické a dílčí cíle pro rok 2020	Vztah k současné environmentální situaci
1. Dopad na klienta: nasazení nejnovějších platforem, technologických inovací a produktů ke zlepšení zkušeností klienta.	Týká se slabostí a hrozeb, které lze překonat silnými stránkami.
1a. Vytvořit novou strukturu týmu pro zlepšení škálovatelnosti a poskytování lepších služeb pro stávající klienty.	Posílí silné stránky ( <i>odbornost zaměstnanců, zkušené vedení, znalý personál PM</i> ).
<b>1b. Stát se skutečně učící se organizací. Integrovat nové platformy pro konstrukci dotazníků a příslušné poloautomatické nástroje do standardní praxe a způsobů práce.</b>	Sníží slabé stránky ( <i>selhání automatizovaných procesů, úroveň integrace dat, použitelnost aplikací souvisejících s projektem, IT (softwarové i hardwarové) vyžaduje zásadní renovaci</i> ) a bude chránit před hrozbami ( <i>agilnost, rychle přizpůsobitelná online řešení</i> ).
1c. Sjednotit způsoby práce se zúčastněnými stranami, včetně sjednocení procesu s doručovacími centry a dalšími jednotkami korporace.	Posílí silné stránky ( <i>standardizace</i> ) a bude chránit před hrozbami ( <i>úroveň vztahu s jednotkami klientských služeb</i> ).
2. Růst a preference (vedení oborové specializace): růst objemů XYZ a dosah v různých doménách / kancelářích.	Týká se rozšiřování příležitostí prostřednictvím posilování silných stránek a odstraňování slabých stránek.
2a. Zapojit největšího klienta FMCG a poskytnout výsledky nad očekávání.	Využije příležitostí ( <i>zvyšuje se objem vládních výzkumů nebo objednávek velkých korporací, dobré jméno společnosti</i> ) a posílí silné stránky ( <i>portfolio, odbornost zaměstnanců, zkušené vedení, znalý personál PM</i> ).
<b>2b. Diverzifikovat a rozšiřovat práci v doménách jiných než kreativních (Non-Creative Domain).</b>	
2c. Formalizovat vztahy s novými trhy / klienty.	
2d. Posílit preference mezi klienty	
<b>2e. Rozvíjet analytické dovednosti a schopnosti.</b>	Sníží slabé stránky ( <i>RE kapacita je nízká</i> ).
3. Lidé (produktivita lidí a zdrojů): posílit a podpořit potenciál zaměstnanců XYZ.	Týká se posílení silných stránek, aby se zastínily slabé stránky.
3a. Posílit organizační strukturu, vedení a mentoring.	Posílí silné stránky ( <i>odbornost zaměstnanců, zkušené vedení, znalý personál PM</i> ).
3b. Vytvořit popisy rolí a jasný kariérní postup.	

3c. Zlepšit přitažlivost zaměstnanců a postarat se o úroveň udržení.	
<b>3d. Organizovat a vylepšovat hardware, software a podpůrné IT služby.</b>	Sníží slabé stránky ( <i>selhání automatizovaných procesů, úroveň integrace dat, použitelnost aplikací souvisejících s projektem, IT (softwarové i hardwarové) vyžaduje zásadní renovaci</i> ).

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny stanovené cíle a dílčí cíle společnosti XYZ jsou v souladu s její aktuální pozicí na trhu. Cíle pracují navíc se všemi faktory (silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby) ve stejném poměru, což umožňuje dospět k závěru, že společnost stanovila své cíle správně.

## 4.5 Srovnání podnikové architektury a strategie společnosti

Jak bylo zmíněno v předchozí části, strategie společnosti XYZ je nastavena správně, takže v případě efektivního provádění této strategie bude společnost mít prospěch z dosažení cílů.

Popsaná podniková architektura přináší pochopení toku procesů, korelace zdrojů a IT infrastruktury, pomáhá zjistit, které prvky způsobují existenci slabých stránek, které ovlivňují silné stránky, jak využívat příležitosti nebo potlačovat hrozby identifikováním rozdílů mezi podnikovou architekturou (aktuální stav) a strategií (cílový stav).

### 4.5.1 Obchodní architektura a strategie společnosti

Každý strategický cíl, který byl klasifikován jako ovlivňující obchodní architekturu, byl porovnán se současným stavem obchodní architektury a byly pozorovány následující rozdíly mezi nimi:

#### 22 Rozdíly mezi obchodní architekturou a strategií společnosti

Dílčí cíle pro rok 2020	Současná obchodní architektura	Rozdíly
1a. Vytvořit novou strukturu týmu pro zlepšení škálovatelnosti a poskytování lepších služeb pro stávající klienty.	Struktura týmu zahrnuje distribuci RE a PM v poměru 50:50.	Neexistuje žádná škálovatelnost. Struktura týmu neodpovídá nejvýznamnějším vyvíjejícím se trendům a potřebám klientů.



1c. Sjednotit způsoby práce se zúčastněnými stranami, včetně sjednocení procesu s doručovacími centry a dalšími jednotkami korporace.	Standardizace procesů je jednou ze silných stránek společnosti.	Komunikace standardizovaných procesů napříč zúčastněnými stranami chybí (zejména ze strany oponentů).
2a. Zapojit největšího klienta FMCG a poskytnout výsledky nad očekávání.	Zkušení pracovníci PM a managementu jsou připraveni zvládnout zapojení.	Nebyly pozorovány žádné rozdíly.
<b>2b. Diverzifikovat a rozšiřovat práci v doménách jiných než kreativních (Non-Creative Domain).</b>	Pouze dva týmy jsou schopny zvládnout Brand a Custom Domain projekty.	Nedostatek zaměstnanců napříč týmy, kteří mají příslušné dovednosti a znalosti pro zvládnutí těchto projektů, u nichž se očekává nárůst objemu.
<b>2e. Rozvíjet analytické dovednosti a schopnosti.</b>	Nedostatek RE zaměstnanců napříč týmy.	Vzhledem k rostoucí poptávce po interpretaci dat by se analytická schopnost měla stát nejsilnější nabízenou dovedností.

Legenda:

> cíle, které obsahují rozdíly se současnou obchodní architekturou

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem je, že manažeři mohou sledovat tři klíčové oblasti, které je třeba v obchodní architektuře upravit tak, aby splňovaly cíle:

- **Dosáhnout efektivní podnikové struktury**, která bude zahrnovat přítomnost řádné škálovatelnosti (existuje relevantní množství seniorů a programových manažerů na podporu týmového manažera v každodenní rutině, učení, motivaci a růstu dalších členů týmu) a relevantní pro vznikající trendy distribuce znalostních sfér (projektový management a analytická schopnost). Současně by struktura týmu neměla odvádět pozornost členů týmu od vzájemné spolupráce a výhod plynoucích ze sdílených znalostí, aby zpracování projektů proběhlo s vyšší kvalitou.
- **Rozšířit možnosti práce v Brand doméně** napříč společností, což vyžaduje vyškolení více zaměstnanců k provádění těchto projektů, jakož i reformu struktur týmů, aby se zástupci Brand domén stali rovnocennými napříč všemi týmy.

- **Posílit analytické schopnosti**, což vyžaduje vyškolení více výzkumných pracovníků v samostatném provádění analýz.

#### 4.5.2 Architektura IS a strategie společnosti

Každý strategický cíl, který byl klasifikován jako ovlivňující IS architekturu, byl porovnán se současným stavem IS architektury a byly zjištěny následující rozdíly mezi nimi:

##### 23 Rozdíly mezi architekturou IS a strategií společnosti

Dílčí cíle pro rok 2020	Současná architektura IS	Rozdíly
<b>1b. Stát se skutečně se učící organizací. Integrovat nové platformy pro konstrukci dotazníků a příslušné poloautomatické nástroje do standardní praxe a způsobů práce.</b>	Existuje řada softwarových nástrojů a nástrojů souvisejících s projekty, jejichž cílem je automatizovat některé procesy, ale nejsou uživatelsky přívětivé a přerušují plynulý tok projektů.	Ve společnosti stále chybí nové platformy, které budou provádět hladkou automatizaci, standardizaci a zvyšovat efektivitu práce.
1c. Sjednotit způsoby práce se zúčastněnými stranami, včetně sjednocení procesu s doručovacími centry a dalšími jednotkami korporace.	V celé korporaci se používají stejné nástroje související s projektem, což umožňuje vysokou úroveň standardizace.	Platforma, která bude integrovat tok dat mezi zúčastněnými stranami, ve společnosti stále chybí.
<b>2b. Diverzifikovat a rozšiřovat práci v doménách jiných než kreativních (Non-Creative Domain).</b>	Většina Non-Creative Domain projektů je neautomatizovaná a postrádá standardizaci.	Brand a Custom Domain nemají nástroje k automatizaci a zjednodušení toku projektů.
<b>3d. Organizovat a vylepšovat hardware, software a podpůrné IT služby.</b>	Často jsou pozorovány případy selhání automatizace a nekonzistence v práci online platforem.	Chybí schopnost podporovat potenciální změny architektury IS.

Legenda:

> cíle, které obsahují rozdíly se současnou obchodní architekturou

Zdroj: vlastní zpracování

IT řešení přítomná ve společnosti jsou různorodá a pokrývají všechny kroky během toku projektu stejně jako podporu manažerských rozhodnutí. To umožňuje automatizaci určitých

úkolů. Kromě toho téměř všechny nástroje jsou používány v korporaci po celém světě, což pomáhá standardizovat proces a zjednodušit vývoj nových nástrojů.

Na druhou stranu automatizace často selhává a integrace dat je stále na nižší úrovni, protože nástroje nejsou navzájem a uvnitř pracovních jednotek propojeny. Kromě toho je počet nástrojů, které se používají v rámci jednoho projektu, vysoký, což zpomaluje celý proces.

V důsledku sjednocení strategie a současné architektury IS mohou manažeři sledovat tři klíčové oblasti, které mají být v architektuře IS upraveny tak, aby splňovaly cíle:

- **Vývoj nové projektové platformy**, která integruje všechny jednotky napříč korporací a bude zvyšovat její agilitu. Nová platforma musí zlepšit stávající standardizaci a zvýšit úroveň integrace dat. Oba body pozitivně ovlivní schopnost společnosti soustředit se na analytickou odbornost.
- Přemýšlet o standardizaci a **implementovat automatizaci v Brand doméně**, která by se měla co nejvíce podobat projektům Creative domény (k udržení krátké doby školení na projektech).
- **Zvýšit spolehlivost IT infrastruktury a schopnost reagovat na potřeby nových platforem.**

## 4.6 Doporučené změny v podnikové architektuře

Analýza podnikové architektury celkově pomáhá identifikovat chybějící části, které jsou potřebné k uskutečnění strategických cílů nejefektivnějším způsobem. Podniková architektura je navíc vnímána jako komplex vzájemně propojených položek a umožňuje manažerům přesněji vyhodnotit rizika a důsledky implementovaných změn.

### 4.6.1 Doporučené změny v obchodní architektuře

Jelikož se společnost více soustředí na dlouhodobé strategie, měla by trvale budovat týmovou strukturu, která bude variabilnější z hlediska dovedností. Každý tým by měl být schopen řídit jak Creative, tak i Brand Domain projekty a být schopen provádět analýzu dat, protože to jsou trendy vyvíjející se v této oblasti.

Navrhovaná struktura týmu, které by se společnost měla snažit dosáhnout:

## 8 Přehled struktury týmu

### 1. *Přehled a cíle*

Nová struktura týmu by měla odpovídat vyvíjejícím se trendům (více analytických dovedností, více Brand Domain projektů) a struktuře nové platformy.

## **2. Rozsah**

Struktura týmu by měla poskytovat větší konzistenci, protože bude zahrnovat různé sady dovedností a správnou škálovatelnost.

## **3. Zainteresované strany**

Každý zaměstnanec ve společnosti XYZ.

## **4. Základní požadavky**

- 30:70 poměr členů PM a RE v týmu – umožňuje analytickou prevalenci. Nejnižší povolené využití lidských zdrojů společnosti k zastavení procesu náboru – 65 %;
- existence alespoň 2 × programových manažerů (pro oblasti PM a RE) a nejméně 4 × vedoucích členů týmu (pro oblasti PM a RE) – umožnění škálovatelnosti.

## **5. Obchodní výhody**

- ✓ posílení analytických dovedností;
- ✓ posílení škálovatelnosti, aby týmoví manažeři mohli podporovat růst zaměstnanců, soustředit se více na taktické úkoly;
- ✓ možnost pojmout větší objemy značkových projektů;
- ✓ proces vzájemného učení od seniorů k juniorům stejně jako mezi PM a RE;
- ✓ na projektech neustále pracují lidé (ať už zaměstnanci, kteří byli dříve přijati, nebo nově najatí zaměstnanci), což pomáhá udržovat kladný peněžní tok a nepřetržitý příjem;
- ✓ umožňuje současný růst specialistů PM v Brand Domain a zaměstnanců RE, kteří jsou schopni provádět analýzy samostatně.

## **6. Dopad schopností**

Provoz projektů, nábor / růst zaměstnanců, vývoj produktů / procesů – VYSOKÝ

Strategické / taktické řízení, udržování / budování vztahů se zákazníky, rozšiřování znalostní báze – STŘEDNÍ

## **7. Zapojení partneři**

Pouze zaměstnanci společnosti XYZ.

## **8. Odhady**

Čas: **2,5 roku**

Náklady: **6 milionů Kč**

Výdaje zahrnují pouze neprovozní náklady, jako jsou procesy učení a najímání, podpora seniorních a zkušených zaměstnanců. Náklady vycházejí z 10 nově přijatých zaměstnanců a 10 zaměstnanců pracujících ve společnosti déle než rok.

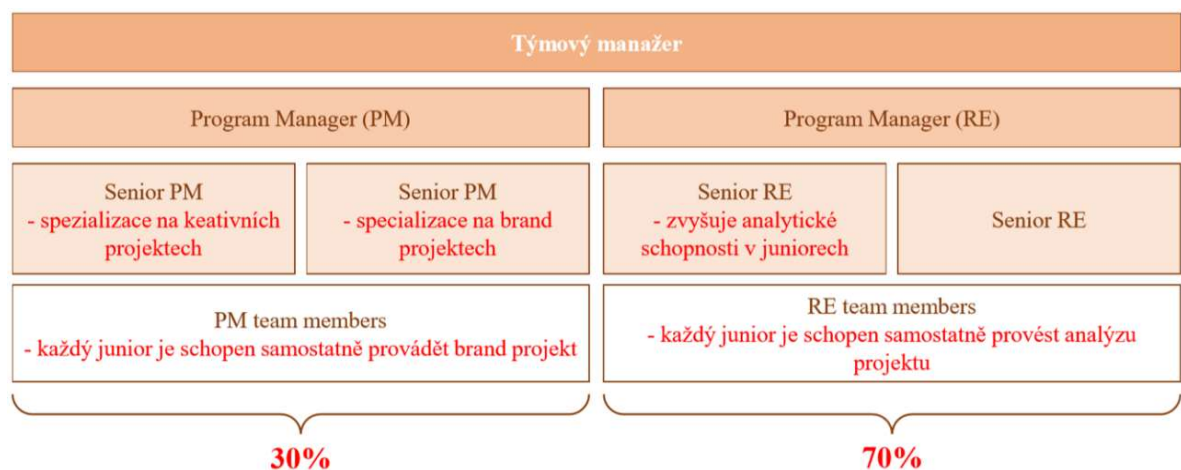
- nábor nových zaměstnanců – 300 000 Kč

- nástup nováčků a 1. blok školení – 2,3 mil. Kč
- 2. blok školení PM a RE – 1,8 mil. Kč
- 2. blok školení nováčků – 1,7 mil. Kč

### 9. Změny obchodního procesu

Překonfigurování týmů.

### 10. Architektonický pohled



### 11. Klíčová rizika

- R1.1. Neschopnost najmout správné množství nových zaměstnanců.  
 R1.2. Školení může trvat déle kvůli velkému množství předaných informací.  
 R1.3. Nezávislosti bude dosaženo po době delší, než se odhaduje.

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.6.2 Doporučené změny v architektuře IS

Jelikož hlavní slabou stránkou architektury IS je neschopnost integrovat všechna data napříč aplikací, zainteresovaných subjektů a různých typů produktů (jak Brand, tak i Creative Domain projektů), hlavním dlouhodobým cílem korporace je vytvořit novou pracovní platformu, která bude kompenzovat uvedené slabé stránky a překonávat obchodní hrozby.

#### 24 Doporučená architektura IS

Nástroje související s projektem	Nástroje související / nesouvisející s projektem	Nástroje nesouvisející s projektem
<b>Úroveň korporací</b>		
	- Nová integrovaná platforma - <del>finanční a time management nástroje</del>	- IT podpora

	- nástroje Microsoft Office	
<b>Celosvětová úroveň společnosti</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nová integrovaná platforma</b></li> <li>— skriptovací nástroje</li> <li>— nástroje pro sběr dat</li> <li>— nástroje pro přenos dat</li> <li>— nástroje pro kódování</li> <li>— nástroje pro extrakci dat</li> <li>- databáze s projekty a normami</li> <li>- neurovědecké nástroje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nová integrovaná platforma</b></li> <li>— <del>finanční a time-</del>management nástroje</li> <li>- nástroje Microsoft Office</li> <li>- interní web se všemi potřebnými informacemi</li> <li>— nástroj pro bezpečný přenos dat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IT podpora</li> <li>- IT podpora aplikací</li> <li>- nástroj pro nábor zaměstnanců</li> </ul>
<b>Interní úroveň společnosti XYZ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerý software z úrovně celosvětové společnosti</li> <li>— automatizované nástroje pro tvorbu prezentací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerý software z úrovně celosvětové společnosti</li> <li>— nástroj pro správu projektů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerý software z úrovně celosvětové společnosti</li> <li>- software pro výplatu mzdy</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro získání hodnoty z nově vytvořené platformy by měli manažeři poskytnout vývojářům softwaru a IT oddělení nejpodrobnější instrukce k tomu, co chtějí z nové aplikace získat. S ohledem na strategii a potřeby podniku je zamýšlena následující struktura platformy:

## 25 Přehled integrované platformy

### **1. Přehled a cíle**

Platforma by měla sloužit k integraci všech dat mezi aplikacemi a zúčastněnými stranami po celou dobu trvání projektu.

### **2. Rozsah**

Rozsah platformy by měl být použitelný na různé typy produktů (Brand a Creative Domain projekty).

### **3. Zainteresané strany**

Každý zaměstnanec v rámci společnosti bude mít svůj vlastní účet s uvedením své pozice, oblasti a umístění. Počet přístupných úkolů bude definován pracovní pozicí a škálovatelností.

#### **4. Základní požadavky**

- Aplikace musí být přístupná prostřednictvím firemní sítě VPN a musí být založena na cloud serverech, které mohou být připojeny z jakékoliv země.
- Hlavní strukturální členění by mělo být projektové, což znamená, že před uvedením do provozu vytvoří tým výzkumu a vývoje v aplikaci návrh projektu. Po závěrečném potvrzení ze strany klienta bude projekt přidělen odpovědnému týmu, takže tým získá přístup prostřednictvím platformy k zadanému projektu.
- Všechny schopnosti v každém bloku by měly odrážet strukturu a funkčnost těch aplikací, které se v korporaci již používají, jako jsou skriptovací nástroje, nástroje pro sběr dat, nástroje pro přenos dat, nástroje pro kódování, nástroje pro extrakci dat, nástroje pro sdílení souborů, nástroje pro řízení časového rozmezí projektů a nákladů.

#### **5. Obchodní výhody**

- ✓ každý zainteresovaný subjekt má přístup k souborům kdykoliv;
- ✓ všechny podrobnosti a výstupy projektu jsou soustředěny na jednom místě, což šetří čas při komunikaci s klienty a podporuje proces analýzy;
- ✓ celý tok projektu se stává agilnějším, časově i nákladově atraktivnějším, což pomáhá koncovým klientům nabídnout jedinečný zážitek a nižší náklady na výzkum.

#### **6. Dopad schopností**

Provoz projektů, vývoj produktů / procesů – VYSOKÝ

Strategické / taktické řízení, udržování / budování vztahů se zákazníky, rozšiřování znalostní báze – STŘEDNÍ

Nábor / růst zaměstnanců – NÍZKÝ

#### **7. Zapojení partneři**

- vývojáři softwaru v rámci korporace
- IT podpora

#### **8. Odhady (z pohledu společnosti XYZ)**

Čas:

- **1–2 roky** – vývoj a testování (poskytování zpětné vazby a navrhování funkcí systému, protože zaměstnanci XYZ jsou hlavními uživateli, kteří vlastní odborný přehled v oblasti);
- **1 rok** – přestup na novou platformu v rámci celé společnosti

Náklady:

Vzhledem k tomu, že vývoj nové platformy spadá do odpovědnosti korporace, společnost XYZ nebude získávat další přímé náklady. Nepřímé náklady však manažeři odhadují na:

- testování 2 modulů (bloky PM a RE) – 900 000 Kč,
- provádění školení – 700 000 Kč,
- přestup na platformu (neočekávané problémy, selhání automatizace, chyby zaměstnanců) – 500 000 Kč.

### 9. Změny obchodního procesu

Celé trvání projektu by mělo být zkráceno o 30–40 %, a to zejména kvůli integraci dat ve všech fázích projektu.

Klient > CS	CS > XYZ	Zahájení	Práce v terénu	Výstupy	Analýza výstupů	Uzavření
<del>3–4 dny</del>	<del>4–5 dnů</del>	<del>7 dnů</del>	<del>3–7 dny</del>	<del>14 dnů</del>	<del>7 dnů</del>	<del>3 dny</del>
2–3 dny	1–2 dny	5 dnů	3–7 dnů	8 dnů	5 dnů	1 den

### 10. Architektonický pohled

V rámci projektu lze identifikovat 4 hlavní bloky: blok CS jednotek, blok PM, blok RE, blok dodavatelů. Bloky jsou vytvořeny pouze pro snazší navigaci a konstrukci aplikací. Díky modulárnímu systému umožní společnosti vyvinout nové funkce v rámci modulu a zachovat konzistenci ostatních bloků. Přístup do bloku je omezen pro účastníky projektu s ohledem na jejich postavení v korporaci, přístup do sdílených souborů neomezen.

#### Projekt A

<p><b>Blok CS jednotek</b></p> <p><b>Funkce:</b> návrh konstrukce dotazníku, přidání všech příslušných poznámek k rozsahu projektu, vyžádání doplňků</p>	<p><b>PM blok</b></p> <p><b>Funkce:</b> online rezervace dodavatelů, kontrola financí a časování, kontrola projektů a sběru dat</p>
<p><b>RE blok</b></p> <p><b>Funkce:</b> oprava a finalizace dotazníku navrženého CS, skriptování dotazníku, spolupráce s dodavateli, příjem výstupů a vytažení příslušných dat v analytické sekci, spuštění automatizovaných reportů pro vizualizaci dat</p>	<p><b>Blok dodavatelů</b></p> <p><b>Funkce:</b> schopnost zobrazit zadané projekty, přístup k souborům a příslušným nástrojům</p>

### 11. Klíčová rizika

R2.1. Složitě nastavení platformy nebude schopno integrovat všechny potřebné prvky.

R2.2. Vývojářům softwaru bude chybět popis a požadavky na nastavení softwarové architektury.



R2.3. Vývoj platformy bude trvat déle než 2 roky.

R2.4. Testování platformy se bude lišit od projektů běžících na platformě.

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.6.3 Plán realizace změn

Časová osa pro konstrukci nové platformy je předpověď od hlavního ředitele, která s ním byla sdílena na schůzce vrcholových manažerů. Na základě této predikce byl nejeфекtivnější časový rámeček pro změnu struktury týmu připraven a ověřen manažerem znalostí, který je zodpovědný za proces náboru a školení zaměstnanců.

##### 26 Změna struktury týmu

Schopnosti	2020	2021	2022	2023
Nabírání nových členů týmu PM a RE.				
Nabírání nováčků a 1. blok školení.				
2. blok školení u starých členů týmu PM a RE. *				
Podpora PM a RE členů.				
2. blok školení nováčků.				
Vývoj platformy (blok CS).				
Vývoj platformy (blok PM).				
Testování bloků CS / PM.				
Školení (PM blok).				
Vývoj platformy (blok RE).				
Vývoj platformy (blok dodavatelů).				
Testování bloků RE / Dodavatelů.				
Školení (RE blok).				
Pilot projektů.				

\* Zaměstnanci PM, kteří byli přijati před více než rokem, jsou seznámeni s Brand Domain projekty a učí se, jak je provozovat. Zaměstnanci RE, kteří byli přijati před více než rokem, jsou zařazeni do analytického školení a pokračují samostatně v provedení analýzy.

Legenda:

Změny architektury IS; Změny obchodní architektury

Zdroj: vlastní zpracování

Podle plánu měla společnost XYZ provést všechna zapojení a školení před uplatněním konečných změn na nové platformě, která společnosti poskytuje 3 roky, aby nabrala více

zaměstnanců, posílila specialisty na Brand Domain a analytické dovednosti. Plán umožňuje provozovat projekty bez přerušení.

#### 4.6.4 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik uvedených v přehledu nové struktury týmu a platformy bylo prodiskutované s manažerem a shrnuto v následující tabulce:

**27 Hodnocení rizik**

<b>Risk</b>	<b>Popis</b>	<b>Pravděpodobnost*</b>	<b>Možný dopad</b>	<b>Zmírňující opatření</b>
R1.1.	Neschopnost najmout správné množství nových zaměstnanců.	NÍZKÁ (5–30 %)	Stávající zaměstnanci budou pracovat na plnou kapacitu kvůli velkému objemu projektů, proto se nebudou moci zúčastnit 2. bloku školení.	Omezit objem přijatých projektů a odmítat nejméně výnosné.
R1.2.	Školení může trvat déle kvůli velkému množství předaných informací.	STŘEDNÍ (35–70 %)	Prodloužení období školení.	Snížit teoretické školení na požadované minimum a pokračovat v tréninku na projektech v terénu.
R1.3.	Nezávislosti bude dosaženo po době delší, než se odhaduje.	NÍZKÁ (5–30 %)	Nižší využití pracovních sil (delší období zpracování a menší počet zvládnutých projektů).	Správná alokace projektů od jednodušších po komplikovanější.
R2.1.	Složitě nastavení platformy nebude schopno integrovat všechny potřebné prvky.	STŘEDNÍ (35–70 %)	Platforma nebude plně integrovaná. K některým nástrojům bude i nadále nutné přistupovat samostatně.	Identifikovat nejdůležitější nástroje, které mají být integrovány do první verze platformy.
R2.2.	Vývojářům softwaru bude chybět popis a požadavky na nastavení softwarové architektury.	VYSOKÁ (75–95 %)	Části platformy nebudou znázorňovat schopnosti potřebné v praxi.	Organizace diskuse s vývojáři po testování jednotlivých bloků.

R2.3.	Vývoj platformy bude trvat déle než 2 roky.	STŘEDNÍ (35–70 %)	Funkce platformy mohou být zastaralé k datu dodání.	Začít používat jednotlivé bloky samostatně.
R2.4.	Testování platformy se bude lišit od projektů běžících na platformě.	VYSOKÁ (75–95 %)	Vyžádání zásadních změn, které prodlouží harmonogram.	Zahájit testování bloků současně s jejich vývojem.

\* přiřazení pravděpodobnosti bylo projednáno s manažerem; NÍZKÉ / STŘEDNÍ / VYSOKÉ hodnocení je pro společnost standardem a označuje následující:

NÍZKÉ = může pokračovat bez manažerského potvrzení;

STŘEDNÍ = pro pokračování je vyžadováno manažerské potvrzení;

VYSOKÉ = pro pokračování je vyžadováno manažerské potvrzení a podrobný plán zmírnění.

Zdroj: vlastní zpracování

V průměru je změna struktury týmu hodnocena jako nízkoriziková změna vzhledem k její flexibilitě ve společnosti a schopnosti rychle měnit tréninkové plány a procesy. Nová konstrukce platformy je hlubší změnou, která je v průměru hodnocena jako změna středního a vysokého rizika kvůli složitosti projektu a vyššímu počtu zúčastněných stran.

## **5 Výsledky a diskuze**

### **5.1 Hlavní výsledky**

Provedení případové studie společnosti XYZ působící v marketingovém výzkumu v diplomové práci pomohlo identifikovat způsob, jakým může být podniková architektura užitečná pro realizaci strategie.

S ohledem na původní cíle a strategický plán společnosti byla jejich platnost prokázána strategickou analýzou. PESTLE byl vybrán jako nástroj pro shrnutí nejdůležitějších trendů v této oblasti a identifikaci hlavních ohrožení, které by společnost měla vzít v úvahu. Prostřednictvím podrobné analýzy interního prostředí a kombinace pozorovaných položek v tabulce SWOT byla pozorována nejpřínosnější strategická cesta, kterou je třeba sledovat. Na základě srovnání výsledků současné strategie a nástrojů strategického řízení bylo zjištěno, že společnost XYZ má pevný základ a její krátkodobé i dlouhodobé cíle jsou stanoveny správným směrem.

Jako další šetření byly použity nástroje Vision a Business Capabilities Model k analýze současného stavu obchodní architektury a architektury IS. Informace poskytované nástroji popsaly způsob provádění aktuálního výkonu (prostřednictvím popisu společnosti a struktury IS), procesy, které jsou zavedeny ve společnosti (příprava modelu schopností), a prvky, jež způsobují neefektivitu.

Při porovnání obou výsledků byla provedena analýza mezer mezi současnou podnikovou architekturou a stanovenými cíli. Identifikované rozdíly mezi těmito dvěma složkami poskytly nezbytné vstupy pro manažerskou poradenskou činnost a přínosná doporučení týkající se rozvoje podnikové architektury.

Výsledkem je, že podniková architektura společnosti může poskytnout nejpodrobnější a nejrelevantnější popis společnosti kombinovaný v jednom rámci, což zvyšuje její poradenské schopnosti. Díky uplatnění zjištění podnikové architektury mohou manažeři pokračovat s relevantními radami pro nejvýhodnější provedení strategie. Na základě přehledů a plánu změn do cílového stavu mohou podnikoví architekti zajistit, aby provádění projektů, procesů a rozhodnutí bylo v souladu s plány podnikové architektury.

### **5.2 Srovnání s výsledky podobných výzkumů**

Ke stejnému zjištění dospěl i jiný výzkum, kde výsledek analýzy ukázal, že hlavní výhodou existující podnikové architektury je poskytování poradenství. Výzkum uvedl, že

činnosti zaměřené na rozvoj architektury popisují současný, budoucí a přechodný stav podniku a poskytují pouze nezbytný vstup pro poradenské činnosti podnikové architektury, neposkytují výhody přímo. Analýza podnikové architektury je tak pouze precedentem k činnostem, které přinášejí výhody [43].

Další výzkum v oblasti digitalizace poukazuje na to, že podniková architektura poskytuje vhodné prostředky pro strategické řízení podniku a umožňuje týmu podnikové architektury přistupovat ke změnám „zdola nahoru“ – jde o jednání s podnikovou architekturou jako katalyzátorem strategických cílů. Na praktickém příkladu bylo prokázáno, že poskytnutím přehledu složitosti vývojových projektů manažerům může podniková architektura přinést strategickou hodnotu obchodním segmentům [44].

Existuje však opačný koncept, kdy strategie je chápána jako pevný základ pro konfiguraci podnikové architektury. Tento koncept doporučuje, aby odborníci z EA hledali nějaké další doplňující informace týkající se organizace a jejího podnikání, které by byly pro úsilí podnikové architektury užitečnější než obchodní strategie [22].

### 5.3 Praktické využití výsledků

Vypracovaná případová studie byla neustále konzultována s týmovým manažerem, který ověřoval její vytvoření a použitelnost z praktického hlediska. Po provedení závěrečných kroků byl celý výzkum prodiskutován s manažerem znalostí, který je odpovědný za rozvoj společnosti, sladění práce, konzistenci procesů a dosažení cílů.

Pozorované výhody zařízení podnikové architektury ve společnosti:

- výhodná kombinace obchodních struktur a informačních technologií v komplexním přehledu, protože dříve oddělené části nepřinášely přidanou hodnotu;
- schopnost vidět propojení zahrnutých prvků a důsledky změn v některých z nich.

Pozorované výhody podrobného rozkladu strategie:

- jelikož má společnost stanoveny několik cílů najednou, jejich analýza z externího i interního prostředí pomáhá soustředit se na nejdůležitější kroky, které je třeba podniknout.

Komplikace, které se mohou objevit při použití podnikové architektury k podpoře strategického rozvoje společnosti:

- protože společnost XYZ je součástí mezinárodní korporace, některé změny (které by byly vnímány jako nejpřínosnější a nejefektivnější díky kombinaci podnikové architektury a nástrojů strategického řízení) nebudou povoleny vrcholovým vedením, protože všechny jednotky musí sledovat podobné obchodní procesy a architektury.

Přidaná hodnota, kterou lze získat použitím podnikové architektury na podporu strategického rozvoje společnosti:

- pokud změna nepřekračuje hranice společnosti XYZ a dotazuje se pouze na interní změny, jako je například konfigurace struktury týmu, je podniková architektura považována za potenciální nástroj, který je třeba ve společnosti použít.

Kromě toho průzkum provedený v roce 2018 mezi respondenty, kteří mají současné nebo minulé praktické zkušenosti s podnikovou architekturou, uvedl, že nejvyšší hodnoty podnikové architektury jsou: jasnost a sladění s účelem a vizí organizace, velký obraz vizualizace a komunikace, pomoc při rozhodovacích schopnostech a procesech [45].

## 6 Závěr

Podniková architektura jakékoli organizace není jen souborem schopností, aplikací a použitých zdrojů. Obchodní a IS architektury jsou dva nejmocnější nástroje k překlenutí současného stavu společnosti s požadovaným výsledkem. Jedná se o cestovní mapu podniku, která pomáhá nejen určit trasu stanovením cílů, ale také identifikovat strategii, která poskytuje velmi přesnou navigaci s využitím silných stránek, příležitostí a eliminuje setkání se slabostmi, hrozbami.

Na příkladu společnosti zabývající se marketingovým výzkumem bylo představeno, jak může podnikání těžit ze vzájemné analýzy navrhované strategie a podnikové architektury. Analýzou strategie bylo možné identifikovat relevanci cílů, korelovat je s aktuálním interním a externím stavem společnosti a shrnout silné / slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Poskytování analýz obchodních a IS architektur pomohlo pochopit současný stav, komponenty, které fungují efektivně, a naopak komponenty, které je třeba upravit nebo úplně změnit. Kombinace a srovnání zjištění přineslo významnou potřebu úpravy týmové struktury a renovace platformy IS v analyzované společnosti.

Správně nastavená strategie pomáhá určit správný směr společnosti. Vyvinutá obchodní architektura umožňuje efektivní práci systému. Kombinace těchto dvou nástrojů pomáhá optimalizovat práci systému správným směrem, což z dlouhodobého hlediska snižuje náklady, pomáhá přilákat klienty a být na trhu konkurenceschopní. Podniková architektura může být použita jako poradní nástroj pro manažery k rozhodování o potřebě změn, které pomohou realizovat strategii nejefektivnějším způsobem.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. **White, S. 2018.** *What is enterprise architecture? A framework for transformation.* CIO. [Online] 16 Říjen 2018. [7 April 2019.] <https://www.cio.com/article/3313657/what-is-enterprise-architecture-a-framework-for-transformation.html>.
2. **Azvedo, P. S.; Azvedo, C.; Romao, M. 2013.** *Industry, Enterprise Architecture Model: an approach proposition - A case study of information systems in the hospitality.* s.l.: ACEC Institute of Research Engineers and Doctors: 2014), 2013. 978-981-07-7965-8.
3. **Spewak, S. and Hill, S. 1992.** *Enterprise Architecture Planning: Developing a Blueprint for Data Applications and Technology.* s.l. : John Wiley Sons, 1992.
4. **Zachman, J. 1987.** *A Framework for Information Systems Architecture.* 1987. pp. 454-470. Vol. 26.
5. **Garlan, D. and Perr, D. 1995.** *Introduction to the Special Issue on Software Architecture.* IEEE Transactions on Software Engineering,. 1995, pp. 269-274.
6. **Kozina, M. 2006.** *Evaluation of ARIS and Zachman Frameworks as Enterprise Architectures.* Journal of Information and Organizational Sciences. 2006, pp. 115-136.
7. **Hoogerworst, J. 2004.** *Enterprise Architecture: Enabling Integration, Agility and Change.* 3. s.l. : International Journal of Cooperative Information Systems, 2004. pp. 213-233. Vol. 13.
8. **Hasselbring, W. 2000.** *Information System Integration.* s.l. : Communications of ACM, 2000. pp. 33-38. Vol. 43.
9. **Software Engineering Institute. 2000.** *How do You Define Software Architecture?* [Online] Carnegie Mellon University, December 2000. <http://www.sei.cmu.edu/architecture/definitions.html>.
10. **Bass C., Clements P., Kazman R. 1998.** *Software Architecture in Practice.* s.l. : Addison-Wesley, 1998.
11. **Kotusev, S. 2016.** Review, *The History of Enterprise Architecture: An Evidence-Based.* 1, s.l. : Association of Enterprise Architects, 2016, Vol. 12.
12. **Muscatello, J., Chen, I. 2008.** *Enterprise Resource Planning (ERP) Implementations: Theory and Practice.* s.l. : International Journal of Enterprise Information Systems, 2008. pp. 63-68. Vol. 4.
13. **Ward, J., Griffiths, P., Whitmore, P. 1990.** *Strategic planning for Information Systems.* 1990.
14. **Sumner, M. 1999.** *Projects, Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems.* s.l. : Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research, 1999.
15. **Davenport, T. 2000.** *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems.* Boston : Harvard Business School Press, 2000.
16. **Zachman Framework - ManagementMania.com.** [online]. Copyright © 2011 [cit. 23.08.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zachman-framework>



17. **Vasconcelos, A., Sousa P., Tribolet J. 2017.** *Information System Architectures: Representation, Planning and Evaluation*. SYSTEMICS, CYBERNETICS AND INFORMATICS, p. 7.
18. **The Open Group Standard. 2018.** *The TOGAF® Standard, Version 9.2*. U.S.A. : The Open Group, 2018. 1-947754-11-9 .
19. **Kotusev, S. 2019.** *The, Fake and Real Tools for Enterprise Architecture:.* 2019. s.l. : Enterprise Architecture Professional Journal (EAPJ), Enterprise Architecture Professional Journal (EAPJ), p. 14.
20. **Kotusev, S. 2020.** *Enterprise Architecture on a Page*. [Online] 2020. <http://kotusev.com/>.
21. **Kotusev, S. 2016.** *Enterprise architecture is not TOGAF*. BCS The Chartered Institute for IT. [Online] 12 leden 2016. <https://www.bcs.org/content-hub/enterprise-architecture-is-not-togaf/>.
22. **Kotusev, S., et al. 2020.** *Can Enterprise Architecture Be Based on the Business Strategy?* Hawaii : Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, 2020.
23. **Ross, J.W., Weill, P. and Robertson, D. C. 2006.** *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation For Business Execution*. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 1-59139-839-8.
24. **Straková, J., Pártlová, P. a J. Váchal, 2017.** *Strategický management*. 4. Upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 8-11, 24-27)
25. **Tichá, I. a Hron, J. 2016.** *Strategické řízení*. 7. dot. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7. (str. 63-67)
26. *Podnikatelská strategie | Management consulting*. [online]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>
27. **Edwards, C., Peppard, J., 1994.** *Forging a Link Between Business Strategz and Business Reengineering*. Cranfield, Bedford: Cranfield School of Management. ISBN 1-85905-055-7
28. **Galbraith, J. R., 2014.** *Designing Organizations : Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2014. ProQuest Ebook Central: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=1629156>.
29. *Podniková architektura – Wikipedie*. [online]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Podnikov%C3%A1\\_architektura](https://cs.wikipedia.org/wiki/Podnikov%C3%A1_architektura)
30. **Raymond, H. 2008.** *Management Techniques for 21st Century*. s.l. : Global Media, 2008. 9789380075624.
31. **Czarnowski, I., Jain C., Lakhmi, Howlett J. R. 2017.** *Intelligent Decision Technologies*. Spring International Publishing AG 2018, 2017. 978-3-319-59423-1.

32. **Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. 2001.** *Designing Dynamic Organizations : A Hands-On Guide for Leaders At All Levels.* s.l. : AMACOM, 2001. 9780814426470.
33. **Lankhorst, M. 2017.** *Enterprise Architecture at Work: Modelling, Communication and Analysis (The Enterprise Engineering Series).* 4th. Berlin : Springer-Verlag GmbH Germany, 2017. 1867-8920.
34. **Martins, N., Martins, C. E., Viljoen, R. 2017.** *Organisational Diagnosis : Tools and applications for researchers and practitioners.* s.l. : KR Publishing, 2017. 9781869226831.
35. **Kotusev, S. 2018.** *The Practice of Enterprise Architecture: A Modern Approach to Business and IT Alignment.* SK Publishing. ASIN: B07BV9QCP5.
36. *Business Capability Map and Model - The Definitive Guide | LeanIX.* [online]. Copyright ©2020 LeanIX [cit. 02.09.2020]. Dostupné z: <https://www.leanix.net/en/business-capability>
37. **Bloomberg, J. 2014.** *Forbes* [online]. [cit. 02.09.2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/07/11/is-enterprise-architecture-completely-broken/#13f237623710>
38. **Pew Research Center.** *Election polling.* [online]. [cit. 11.10.2020] Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/methods/u-s-survey-research/election-polling/>
39. **ScienceDirect.com** | Science, health and medical journals, full text articles and books. *Effects of COVID-19 on business and research - ScienceDirect.* [online]. Copyright © 2020 Elsevier Inc. All rights reserved. [cit. 11.10.2020]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303830>
40. **24 hour Call Centre - Arema Connect.** *How is impacting GDPR in Market Research?* [online]. Copyright © 2017 [cit. 11.10.2020]. Dostupné z: <https://aremaconnect.com/2019/04/how-is-impacting-gdpr-in-market-research/>
41. **GWI Blog.** *Corporate Social Responsibility Trends in 2020 for Brands - GlobalWebIndex.* Digital & Social Trends, Charts, Consumer Data & Statistics. [online]. Copyright © GlobalWebIndex 2020. [cit. 11.10.2020]. Dostupné z: <https://blog.globalwebindex.com/marketing/csr-trends-2020/>
42. **ASPE. Business & IT Training Solutions.** *Top 5 Agile Trends for 2020 | ASPE.* [online]. Copyright © 2019 ASPE. All rights reserved. [cit. 11.10.2020]. Dostupné z: <https://aspetraining.com/resources/blog/top-5-agile-trends-for-2020>
43. **Bookholt, E. 2014.** *The impact of enterprise architecture on business performace.* [online]. Enschede, University of Twente. Dostupné z: [https://essay.utwente.nl/66023/1/Bookholt\\_MA\\_EWI.pdf](https://essay.utwente.nl/66023/1/Bookholt_MA_EWI.pdf)
44. **Merenheimo, A. 2017.** *Enterprise Architecture in Digital Business' Strategy Making.* [online]. Espoo. Aalto University School of Science. Dostupné z:

[https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/28482/master\\_Merenheimo\\_Antti\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/28482/master_Merenheimo_Antti_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

45. **Carr, D. Else, S. 2018.** *State of Enterprise Architecture Survey: Results and Findings*. [online]. Dostupné z: <https://eapj.org/wp-content/uploads/2018/05/EAPJ-Special-Edition-State-of-EA-Survey.pdf>

## 8 Přílohy

### 28 Analýza interního prostředí a mikroprostředí

Kritéria	Zaměstnanci:		RE		Team Manager		Spolupracovník ředitele		Průměrné skóre	Průměrná důležitost
	S	I	S	I	S	I	S	I		
<b>Kritéria interního prostředí</b>										
Rozmanitost nabízených produktů	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
Zkušenosti s vedením společnosti	5	3	5	2	4	2	4	2	5	2
Úroveň standardizace	4	5	5	3	5	3	5	5	5	4
Úroveň integrace	3	5	3	5	3	5	2	5	3	5
Úroveň agility	3	4	2	5	2	5	2	5	2	5
Kapacita projektového řízení (PM)	4	2	5	3	4	2	4	2	4	2
Kapacita výkonného výzkumu (RE)	2	5	2	5	3	5	3	5	2	5
Odbornost zaměstnanců	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
Modernita IT nástrojů	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
Použitelnost aplikací souvisejících s projekty	1	5	2	4	2	4	2	5	2	5
Motivace pracovníků	2	4	3	4	4	4	4	2	3	3
Úroveň automatizace procesů	2	5	3	5	3	5	2	5	2	5
<b>Analýza vnějšího mikroprostředí</b>										
Udržování dobrého vztahu s jednotkami klientských služeb	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5
Udržování dobrého vztahu s dodavateli	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4
Dobrá image společnosti	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
Společnost XYZ je součástí celosvětové korporace	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
Odbornost konkurentů (z hlediska ostatních provozních jednotek)	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3
Objemy přicházející z jednotek zákaznických služeb kvůli zavedeným agilním řešením	3	5	2	5	4	5	4	5	3	5
<i>Legenda:</i>										
skóre 4 a 5 > Silná stránka / Příležitost;										
skóre menší než 4 > Slabá stránka / Hrozba;										
nejlepší Silné stránky / Příležitosti s celkovým skóre více než 10;										
nejvíce Slabé stránky / Hrozby se skóre 10 nebo méně.										

Zdroj: vlastní zpracování, hodnocení zaměstnanci