

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
<b>Semestr</b>	LS 2020
<b>Autor</b>	Blažek Martin, blam05
<b>Téma</b>	Strukturovaný popis škálovatelného rámce Enterprise Agility
<b>Datum odevzdání</b>	10.05.2020

## Popis rámce

**Název:** Enterprise Agility

**Základní zdroj k rámci:** Enterprise Agility: Being Agile in a Changing World

**Web rámce:** k Enterprise Agility vyloženě není. Je spousta webů, které poskytují Business / Enterprise Agility, ale nenalezneme tam podrobně, jakými metodami se k cíli dobereme.

**Datum (rok vzniku):** kniha vznikla roku 2018, avšak sestává se z letitých zkušeností z autora, tvorba je uváděna cca 30let.

**Autor(ři):** Sunil Mundra

**Kategorizace dle Horlach et al.:** Organization Focus: Enterprise-focus

**Charakteristika rámce:** popisuje, jakým způsobem být co nejvíce agilní v dnešním turbulentním prostředí byznysu. Samotné agilní aspekty jsou popisovány s jediným cílem – jak je lze využít a maximalizovat efekt využití v souvislosti s celopodnikovou agilitou (Enterprise Agility). Rámec přímo striktně nedefinuje role a praktiky, ale například část „Základní stavební kameny“ by se dala za praktiky považovat. Obsahuje 3 základní stavební kameny rámce (Organizace jako živý systém, Mentální a kulturní aspekty a Leadership). Z obsahu a kontextu knihy pak vyplývá, že tyto základní stavební kameny jsou určitým způsobem nadřazeny dále zmíněným aspektům. Rámec pamatuje na důležité aspekty agility, mezi kterými bychom našli: procesy, strukturu organizace, lidi, technologie, governance a zákazníky. Dalo by se říci, že každý z těchto aspektů spadá do určitého „stavebního kamene“ potažmo představují určité praktiky.

**Role, které definuje:** zmiňuje projektový management, vývojáře, testery, analytiku a zákazníka. Dále zmiňuje jiná oddělení společnosti.

**Praktiky:** nedefinuje vyloženě praktiky (dají se považovat fáze 1. stanovení současného stavu; 2. vize; 3. plán; 4. provedení), zmiňuje aspekty, které jsou důležité v ohledu přechodu na agilitu (jsou obsahem fází). Stejně tak by se za praktiky daly považovat základní stavební kameny, jak bylo popsáno v charakteristice rámce.

**Data z průzkumů – kdo jej používá:** poměrně obtížné získat, jelikož je téma často odkazováno na Business Agility apod, co se týče obecně Business Agility, tak to je využíváno v mnoha společnostech (vizte níže).

**Reference – kdo jej používá:** dle autora základního zdroje je rámec používán ve společnostech jako Uber, Tesla, Google či Amazon. Naproti tomu staví například firmu Nokia. Dle obsažených informací se dá rámec použít i ve start-upech.

**Případové studie o použití:** v souvislosti s Enterprise Agility nebylo nic nalezeno.

**Pro jaké projekty/organizace je vhodný:** rámec žádným způsobem nedefinuje, pro jak velké organizace je ho možné (vhodné) použít, naopak je konstruován tak, aby byl pokud možno nezávislý na velikosti.

## Úvod

V poslední době se téma Agile skloňuje více a více. Spousta projektů stále končí neúspěchem, ať už z řady malých, středních či velkých. Stejně jako Agile se často zmiňuje i slovo agilita, která je více méně i předmětem této práce. Zmapováním dostupných zdrojů je patrné, že popsání rámce si žádá jednak zahrnutí knihu, která se tématu věnuje (byť je psaná převážně jako zažité zkušenosti autora), ale dále zvážení i ostatních zdrojů, které se zabývají Business či Organization Agility. Jak sám autor primárního zdroje v úvodu zdůrazňuje: „jedná se o prakticky totožné pojmy“ (Mundra, 2018, s. xi), avšak v této práci se vzhledem k zadání budu zabírat a co nejvíce přibližovat rámci Enterprise Agility. Tento přístup se nicméně může v některých částech jevit jako částečné omezení, které by mohlo být vyřešeno tím, že vezmeme v potaz rámce z řady Business Agility.

Rámec Enterprise Agility se přímo nevěnuje řízení projektů, ani jiné „konkrétní“ činnosti, ale dalo by se říci, že popisuje způsoby, jakými být v dnešní době agilní. Od ostatních rámců se tak zjevně liší náhledem na organizaci jako celek, kdy jen ucelený postup směrem k agilitě společnosti může mít úspěchy na poli agilních projektů a činností.

Cílem této práce je prostudování dostupné literatury a shrnutí klíčových bodů rámce Enterprise Agility, tedy veškerých oblastí, které rámec uvádí jako klíčové ve vztahu k celopodnikové agilitě. Nejprve budou porovnána a odlišena slova jako Agile a agility, což je ve vztahu k rámci důležité. Dále budou definovány jednotlivé perspektivy rámce a bude zdůvodněno, z jakých důvodů na ně rámec pamatuje a konečně budou shrnuty jednotlivé fáze Enterprise Agility.

## 1. Agile vs agilita

Mnoho autorů odděluje pojmy jako Agile a agilita. Ne proto, že by to protiklady či byly v jiném vzájemném nesouladu, ale schopnost agility je mnohdy popisována jako o mnoho složitější a komplexnější tematika než samotný Agile. Přesto by bylo dobré si pro začátek stručně rekapitulovat, co se oběma slovy rozumí, respektive jaké jsou jejich hlavní principy a myšlenky.

Klíčovým dokumentem ve spojení s Agile je „Manifest agilního vývoje softwaru“. Byl podepsán v únoru 2001 a deklaruje čtyři hodnoty, kterými je třeba se řídit a které podtrhuje (Beck, Kent et al., 2001):

- dává přednost individualitám a komunikaci před procesy a nástroji
- funkční (provozoschopný) SW před obsáhlou dokumentací
- reakce na změnu před plněním plánu
- spolupráce se zákazníkem před sjednáváním kontraktu

Manifest dále definuje 10 hlavních principů agilních metodik (Beck, Kent et al., 2001). Pro přehled si je nyní uvedeme:

- včasná a kontinuální dodávka SW s přidanou hodnotou pro zákazníka
- operativní změna požadavků během vývoje
- každodenní spolupráce vývojářů a uživatelů
- podpora motivovaných jedinců
- osobní komunikace
- „zdravý vývoj“
- fungující SW
- perfektní technický návrh i řešení
- jednoduchost řešení (maximalizovat množství neudělané práce)
- samoorganizující se týmy

„Agilita je schopnost, jak vytvářet, tak reagovat na změnu za předpokladu přínosu užitku v turbulentním prostředí byznysu. Agilita je schopnost vyrovnávat flexibilitu a stabilitu.“ (Highsmith, 2002, s. 29)

Agilita jako taková, je součástí pravděpodobně každé organizace. Každá organizace má také odlišnou úroveň agility. Nejedná se tedy v byznys prostředí o žádný nový pojem. Co se ale často a rychle mění, tak požadavky společností. Z tohoto důvodu je nutné se zabývat myšlenkou, jak nastalé skutečnosti využít či posunout k větší agilitě. (Mundra, 2018, s. 28-29) Právě z tohoto důvodu je tu rámec Enterprise agility.

Rámec v souvislosti s agilitou podtrhuje šest základních schopností, které vnímá jako klíčové ve spojitosti s agilitou. Je dobré podotknout, že tyto schopnosti se nemusejí dávat pouze na organizační úroveň, ale mohou se uplatňovat i na úrovni jednotlivců.

Schopnostmi v tomto případě jsou (Alberts, 2011, s. 203-229):

- citění (responsiveness): poznat, že nějaká událost vyžaduje reakci
- všestrannost (versatility): schopnost fungovat v měnících se podmínkách a pod stresem
- flexibilita (flexibility): pomáhá přijít s alternativními cestami, jak dosáhnout výsledku
- odolnost (resilience): umění se „oklepat“ z nezdarů a posunout se dále
- inovativnost (innovativeness): umění přijít s něčím novým jako reakce na nastalou situaci
- adaptabilita (adaptability): schopnost měnit, eliminovat, vytvořit

Stejně tak obsahuje pět klíčových vlastností, které mu jsou vlastní (Mundra, 2018, s. 33):

- kombinace zmiňovaných schopností (není to nic monolitického)
- schopnosti se navzájem posilují, přičemž agilita je větší než suma schopností
- holistický pohled (zahrnutí hmotných i nehmotných věcí – vše má svou roli)
- nemá konečný stav (je to cesta, ne destinace)
- význam je pro každou společnost unikátní (rámec má „dobré praktiky“, které však musí být customizovány)

Dále je dobré poznamenat, že neexistuje definovaná optimální míra agility, která by byla spolehlivě označována za optimální. „Taková míra je specifická pro každou společnost, kdy záleží zejména na veškerých podmínkách, které jsou s danou společností spojeny.“ (Mundra, 2018, s. 36)

## 2. Základní stavební kameny Enterprise Agility

Mezi základní stavební kameny rámce patří tři témata (bloky témat). Konkrétně se jedná o The Enterprise as a Living System, dále Mindset and Culture a nakonec Leadership.

Je tedy patrné, že rámec má skutečně široké zaměření, které by v určitém hledisku mělo zasahovat do kterékoliv části společnosti. Právě o tomto Enterprise Agility je – postupovat v celopodnikovém souladu.

Postupovat po jednotlivých oddělených částech k agilitě bývá popisováno jako chyba. Společnost by měla postupovat jako celek a zaměřit se na takové faktory, které mají vliv skutečně na celou společnost.

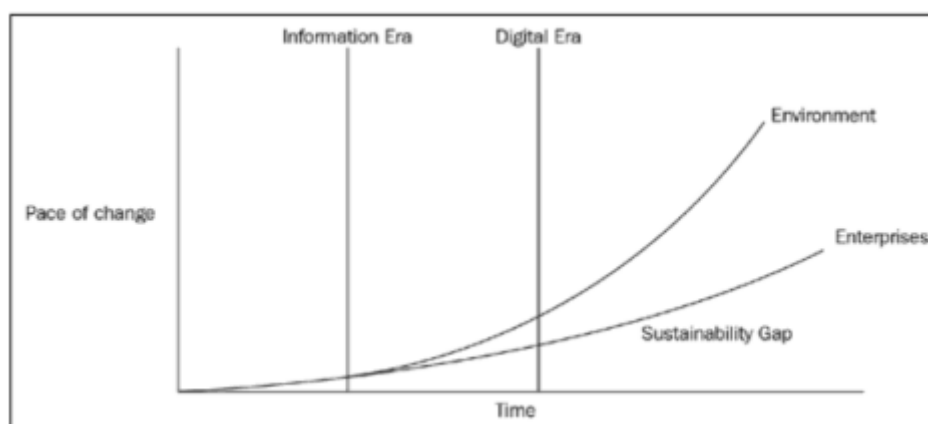
### 2.1 Organizace jako živý systém (The Enterprise as a Living System)

Tato část se věnuje problematice toho, že by organizace měla být ve vzájemném souladu s ostatními vlivy, ať už externími či interními. To znamená, že by se mělo jednat o „živý celek“, který nebude vůči okolním vlivům uzavřený, ale bude na nastalé události a potřeby připraven operativně reagovat. Dalo by se tedy říci, že se jedná o jakýsi mentální aspekt napříč celou organizací, který je však pro úspěch klíčový.

Po mnoho minulých let se společnosti profily jako tzv. „closed-ended systems“. Co si pod takovým pojmem lze představit? Jednalo a stále i někde jedná o společnosti, které se v první řadě vyznačují tak, že nejsou systémově připraveny na jakékoliv změny okolního prostředí firmy. Nejsou tak takovými vlivům jednak nakloněny, ale ani nejsou na případné operativní reakce připraveny. Taková společnost se tak dlouhé doby pohybuje v zajatých kolejích a mezi definovanými hranicemi. (Mundra, 2018, s. 41)

Naproti tomu stojí tzv. „open-ended systems“, někdy též označovány jako „living systems“. Je zřejmé, že nemají stanoveny žádné hranice a jsou tedy otevřeny časté konfrontaci s okolním prostředím, ať už v jakékoliv podobě. (Mundra, 2018, s. 41)

V souvislosti s Enterprise agility se uvádí jako nutnost, aby byla společnost tzv. open-ended. Bez toho by bylo velmi náročné se jakýmkoliv způsobem pokoušet o vše, co je s agilním přístupem spojeno.



Obrázek 1: Udržitelnost "closed-ended" společnosti v porovnání s trhem (Mundra, 2018, s. 48)

Velmi dobře tematiku popisuje Obrázek 1, který dokládá rozdíl mezi trhem a společností, která je tzv. „closed-ended“, čili v čase razila stále stejnou strategii. Dá se předpokládat, že v porovnání s „living system“ je s postupem let rozdíl mezi společností a trhem stále více markantní.

Pokud bychom si položili otázku, jak se může společnost posouvat směrem k „living system“, tak by odpověď mohla vypadat jednoduše. Taková odpověď by pravděpodobně směřovala k hodnotám a principům, které Agile definuje. Je ale zřejmé, že realizovat všechny principy na globální úrovni, tedy na úrovni celé společnosti, není tak jednoduché. Mělo by se jednat o neustálý, kontinuální proces, který prakticky nikdy nedosáhne koncové hodnoty.

## 2.2 Mentální a kulturní aspekty (Mindset and Culture)

V této části se zkoumá význam postojů a kulturních aspektů společnosti a jakými způsoby s nimi zacházet tak, aby společnost směřovala k větší agilitě. Pokud byla v předchozí kapitole řeč o fungujícím „living system“, tak ten by nemohl být funkční bez kvalitního personálu.

Jsou to právě lidé, kteří v takovém celku bývají popisováni jako to nejcennější „aktivum“. Jsou to právě lidé, kteří ve finálním důsledku budují a rozšiřují schopnosti společnosti k větší agilitě. (Mundra, 2018, s. 79)

Jako klíč k úspěchu bývají uváděny takové pracovní metody, které si zakládají na práci v týmech, které svobodně přicházejí na možnosti, jak může být dosaženo stanoveného cíle. Za základní stavební kámen Enterprise agility se považují lidé se správným nastavením mysli (byť o něm v Manifestu agilního vývoje není zmínka). Přesto se v současné době všeobecně bere na vědomí, že agilita vyžaduje specifický způsob myšlení. (Mundra, 2018, s. 82)

Naproti tomu organizační kultura je definována jako způsob, jakým se k sobě členové organizace chovají. Kromě vzájemného chování se pod pojmem dá zahrnovat i přístup k práci a okolnímu světu v porovnání s ostatními organizacemi. Obecná kultura může buď rozvíjet či potlačovat strategii celé společnosti. (Mundra, 2018, s. 84)

S agilitou jsou v Enterprise agility spjaty některé přístupy, které si nyní uvedeme (Mundra, 2018, s. 92-98):

- vnímat selhání jako příležitost k učení se
- zaměření se na neustálé zlepšování
- týmový duch nad individuálním vypjetím
- ochota sdílet znalosti
- „brutální“ transparentnost (za každých okolností)
- efektivní zpětná vazba
- neustálé dodávání přidané hodnoty

## 2.3 Leadership

Posledním základním stavebním kamenem Enterprise Agility je leadership. Tato část se zaměřuje na pochopení významu leadershipu a v té souvislosti také pochopení klíčových osobnostních rysů a chování, které jsou pro Enterprise Agility kriticky žádoucí a důležité.

Je zřejmé, že má-li být řeč o společnosti, která je všeobecně agilní, nemá smysl obracet pozornost pouze na IT či jiné vývojové týmy. To k celkové agilitě nestačí. K celkové agilitě je nutné zapojení všech úrovní napříč společností, v tomto případě zejména té hlavní, tedy top management společnosti. Veškeré závaznosti a „příkazy“ by tak měly směřovat směrem od top managementu. V případě, že by tomu tak nebylo, tak by uskutečněné kroky k agilitě mohly mít velmi krátké doby trvání s neúspěšným koncem. (Hulme, 2016)

Potřeba leadershipu se objevuje i v souvislosti s faktem, že spousta uskutečněných změn v organizaci působí spousta nekomfortních situací, ať už individuálně či skupinově. Taková potřeba se v tomto případě projevuje jako jakási obhajoba uskutečňované změny a obeznámení nepřímo interesovaných osob. V ideálním případě by mělo jít o lídra, který zvládne všeobecně věrohodně podat, proč společnost do provádění změny investuje a co by ji to mohlo (mělo) v budoucnu přinést. (Hulme, 2016)

Leadership tedy není ničím, co by bylo v porovnání s předchozími částmi něčím, co je mimo kontext. V jednoduchosti se tedy jedná o „zaštítění“ a dohled nad realizací přístupů, které byly popsány v části, která se zabývá myšlením pracovníků. Bývají to řídicí pracovníci, na jejich bedrech leží nesnadný úkol v podobě odstraňování bariér k tomu, aby mohla být společnost agilní. (Highsmith, 2013)

### 3. Komponenty Enterprise agility

Tato část popisuje šest kritických komponent organizace, které jsou v Enterprise agility klíčovými. Rozvoj a zlepšování těchto jednotlivých komponent by mělo vést k celkovému rozvoji agility ve společnosti. To vše samozřejmě za předpokladu vzájemné „kombatibility“.

#### 3.1 Struktura organizace (Organization Structure)

Tato komponenta se zabývá důležitostí struktury společnosti ve vztahu k Enterprise agility. Tématika se netýká pouze personální stránky organizace, nýbrž zasahuje i do způsobů řízení majetků a zdrojů a má citelný vliv na to, jak společnost případně vytváří přidanou hodnotu.

Dalo by se říci, že univerzálně správná struktura organizace neexistuje, přesto je však v otázce agility důležitá, skoro až klíčová. Je zřejmé, že jednotlivé struktury organizací se liší s jejich velikostmi a prioritami. (InformIT, 2018)

Uvedeme si, jakým způsobem by měla organizace fungovat a co by měla mít nezávisle na velikosti tak, aby co nejvíce maximalizovala všeobecnou agilitu. Prvně by měla mít takovou organizační strukturu, která maximálně podporuje flexibilitu. Taková struktura má následně vliv na samostatnou otázku alokace a realokace jak materiálních, tak personálních zdrojů. Důležité je v této otázce pamatovat na to, že komponenta Organization Structure nezahrnuje pouze personální stránku, tedy typ organizační struktury, ale zahrnuje i majetek a ostatní interní a externí zdroje společnosti. V případě agility společnosti je důležité, aby byly zmíněné sub-komponenty ve vzájemném souladu a aby nebyly opomínány. (Mundra, 2018, s. 151-159)

*Z autorovi praxe ve velké výrobní společnosti, která se rovněž zabývá vývojem a implementací v oblasti informačních systémů lze vyhodnotit, zda se společnost snaží postupovat dle Enterprise agility. V útvaru, který se touto činností zabývá, se nachází 10 oddělení (týmů), přičemž jejich náplň práce se operativně mění. Nemění se však striktně náplň všech pracovníků daného týmů, ale pouze některých, v závislosti na daném úkolu. Díky správně nastavené struktuře lze operativně alokovat a sdílet pracovníky napříč týmy tak, aby mohla být zákazníkova dodána co největší přidaná hodnota. V případě potřeby lze ale i měnit pracovní náplň celého týmu, což by opět, bez správně nastavené struktury, nebylo možné.*

### 3.1.1 Distribuované týmy a role

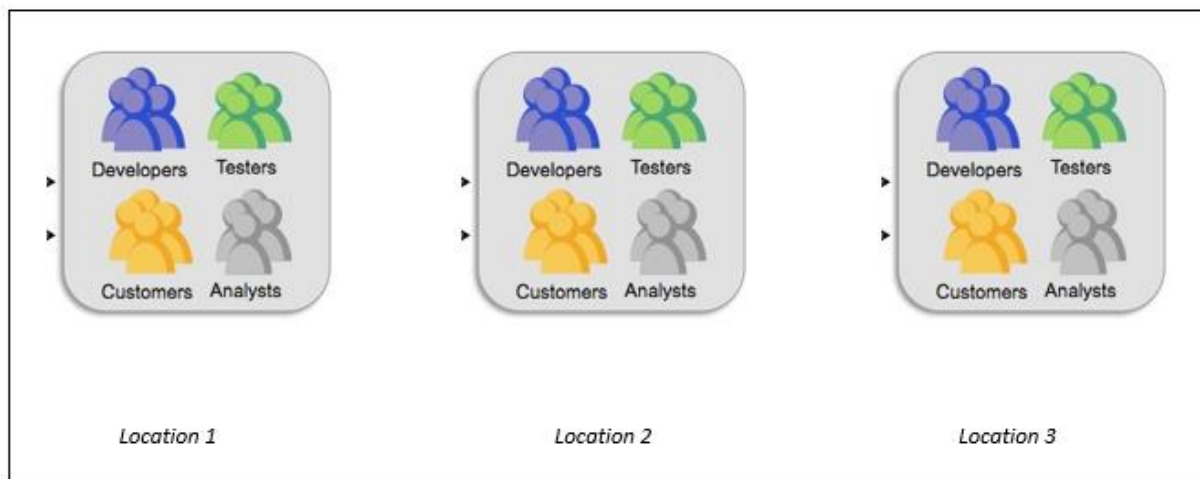
Rámec v souvislosti se strukturou organizace upozorňuje na uspořádání týmů. V tomto případě jde především o distribuované týmy, se kterými se pojí problémy v podobě toho, že jednotliví pracovníci nejsou ve stejné místnosti. Potenciálních problémů či omezení se uvádí celá řada, přičemž rámec přichází s radami, jak se lze s otázkou distribuovaných týmů vyrovnat.

Jako nejdůležitější faktor zmiňuje tzv. multifunkční týmy, kdy jsou jednotlivé role zastoupeny ve všech lokacích působnosti. Za nefunkční provedení distribuovaných týmů uvádí následující skladbu (Mundra, 2018, s. 331-339):

**Lokace 1:** vývojáři; **Lokace 2:** testeři a analytici; **Lokace 3:** zákazníci

Naproti tomu za maximálně efektivní strukturu týmů označuje následující provedení:

Každá lokace zahrnuje jak někoho z řad vývojářů, testerů, analytiků a konečně – zákazníků. Obrázek 2 dokládá, jakým způsobem by měly být týmy poskládané tak, aby se postupovalo v souladu s Enterprise Agility.



Obrázek 2: Efektivní složení distribuovaných týmů (Mundra, 2018, s. 340)

### 3.2 Procesy (Process)

Komponenta Process pokrývá „procesní stránku věci“ a zabývá se otázkami, jak lze procesy využít ke zlepšování agility ve společnosti. K tomu, aby byla společnost agilní, jmenovitě flexibilní, rychle reagující, relevantní a finančně efektivní, potřebuje vědět, jak funguje nejen jako celek, ale také určité její části. Z tohoto důvodu vstupují na scénu procesy, jelikož se jedná o způsob, jakým je lze efektivně vizualizovat a prakticky i dokumentovat. (Mundra, 2018, s. 183-187)

Co se týče procesů, tak jednou z klíčových věcí, která by se měla zmínit je jejich měřitelnost. Z tohoto důvodu musí být pro princip neustálého zlepšování zavedeny jednotlivé indikátory výkonnosti. Čím jednodušeji a lépe budou definovány, tím jednodušší je bude měřit a pravděpodobně i dosahovat. Klíčové je to z jednoho prostého důvodu, a sice, že nemůžeme měnit to, co nevidíme. Věci napříč společností by se měly měnit na nějakém základě, který by měl sloužit jako jakýsi podklad pro danou změnu. (Axellience, 2020)

Díky procesům by mělo být rovněž zřejmé, kdo je v dané činnosti vykonávajícím a zodpovědným. Stejně tak se doporučuje, aby byly procesní mapy rozšiřovány o zdroje, data a informační systém (Business Agility Institute). Zkrátka, v ideálním případě by měly znázorňovat chod společnosti v co nejjednodušším, ale přesto vypovídajícím provedení tak, aby v případě jakékoliv změny podpořili schopnost společnosti se na danou změnu připravit, zavést ji a potažmo operativně upravovat.

V souvislosti s procesy rámec zmiňuje potenciálně druhé „slepé místo“ (podobně jako distribuované týmy), které může v cestě za agilítou působit potíže.

V tomto případě se jedná o jakýsi nesoulad ve zralosti procesů mezi partnery. Jako potenciální problém označuje kooperace společností, jejichž procesy dosahují odlišné zralosti. V tomto případě rámec zdůrazňuje důležitost spolupráce v duchu co nejvyššího přátelství tak, aby se rozdíly odstranily a bylo možné dosáhnout cílů – posun k agilítě. V takovém případě je klíčové, aby měly obě partnerské organizace sdílené cíle a pracovali na metodě tzv. „výhra-výhra“ (Mundra, 2018, s. 351-354).

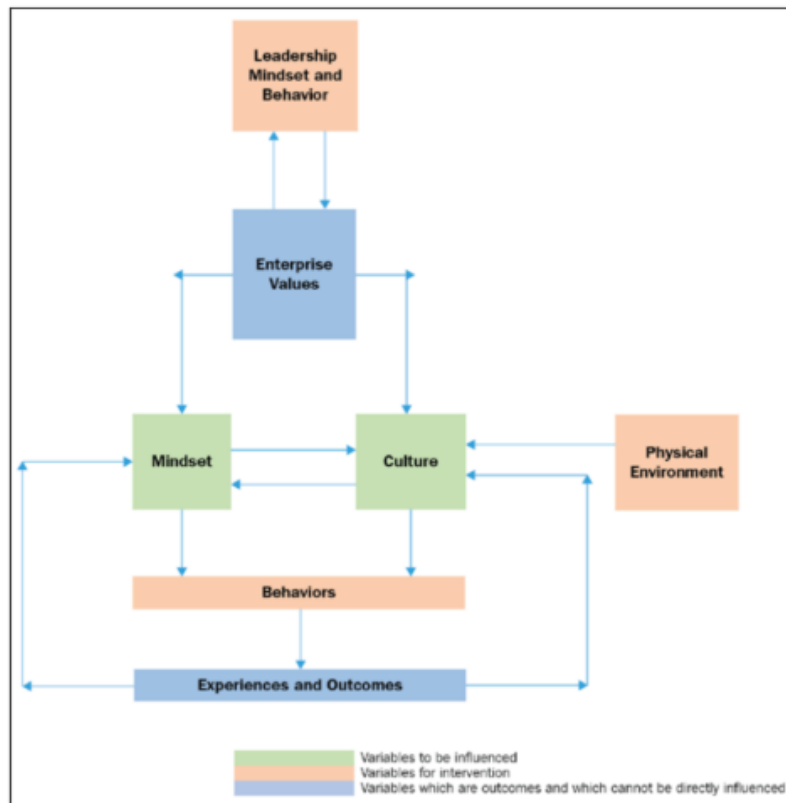
### 3.3 Lidé (People)

Komponenta People do jisté míry zasahuje do již popisované části, a sice základu „Mindset and Culture“. Pomocí jednotlivých principů jsme si nastínili, jak by se pracovníci měli ve vztahu k Enterprise agility chovat v pracovním prostředí. V této části se nicméně přeci jen o něco více zaměříme na důležitost perspektivy lidí a jaká je jejich role v posunování společnosti k agilítě.

Jak už bylo řečeno, pravděpodobně tím nejcennějším aktivem společnosti při jejím dosahování agility, jsou samotní lidé, respektive její pracovníci. Z důvodu celkového úspěchu je proto naprosto klíčové oplývat takovými lidmi, jejichž mentální postoje a chování pomáhají efektivně dosahovat cílů společnosti. Mezi mentální stránku se v tomto případě řadí (Mundra, 2018, s. 82-84):

- postoje (způsob přemýšlení)
- přesvědčení (napomáhá při zpětných vazbách a rozhodovacích problémech)
- vnímání (chápání reality)
- hodnoty (schopnost rozlišovat a posuzovat důležitost)





Obrázek 3: Mentální a kulturní "ekosystém" (Mundra, 2018, s. 85)

Obrázek 3 dokládá, o jak komplexní tematiku se v souvislosti s lidmi jedná. Lze vidět, že proměnných, které mohou ovlivňovat chování jednotlivců, je spousta a v tomto případě se zdá důležitá role vedoucího (Leadership), aby případné skutečnosti vyhodnocoval a pracoval s nimi, například snahou o jejich změnu.

### 3.4 Technologie (Technology)

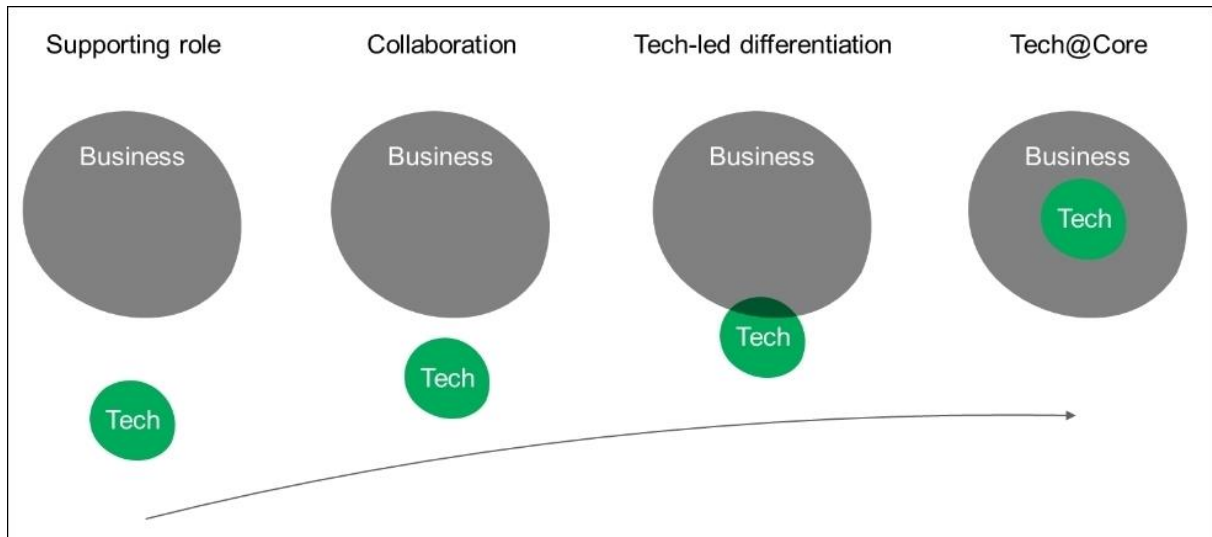
Tradiční společnosti často utrácí mnoho prostředků na udržování tradičních systémů, které mohou být v lecčem zastaralé, ať už z technologické, či ze softwarového hlediska, ale hledisek bychom mohli nalézt samozřejmě více. To je způsobeno tím, že mnoho tradičních společností přistupuje ke změnám s nechtí. Tato komponenta se tedy věnuje technologickému vlivu na agilitu společnosti.

Naproti tradičním společnostem stojí samozřejmě společnosti nové, jejichž fungování je v mnoha ohledech digitalizováno a modernizováno. Je zřejmé, že pro celospolečenskou agilitu je žádoucí druhá možnost. Uvedeme si několik technologických souvislostí a vlastností, které jsou takovým společnostem vlastní (Study.com, 2019):

- data driven
- investice do digitální infrastruktury (adaptace namísto investice do tradičních systémů)
- provázanost oddělení napříč odděleními
- investice jsou vybírány velmi pečlivě (nezkouší se vše)

Vyplývá z toho, že je opět klíčová spolupráce napříč společnostmi.

Za klíčovými strategickými rozhodnutími by měla ideálně stát celopodniková strategie, která jde ruku v ruce s Enterprise agility. Taková strategická rozhodnutí mohou mít za cíl rozhodovat, kdy přestává dávat smysl investovat do současných systémů a kdy přichází doba na investici do inovace. Správné načasování a volba může společnosti přinést kýžené efekty v podobě konkurenční výhody a držení kroku s technologiemi. (Mundra, 2018)



Obrázek 4: Vztah mezi technologiemi a cíli (byznysem) (Mundra, 2018, s. 242)

### 3.5 Governance

Na úrovni společnosti bychom mohli jako význam Governance identifikovat spojování zdrojů a schopností společnosti s jejich nejvíce prioritními cíli. Cílem tohoto propojení je pak maximalizace dodávané přidané hodnoty jakémukoliv stakeholderovi společnosti. V dnešní době je komponenta Governance velmi turbulentní. S rychle měnícím se prostředím na trhu se musí přizpůsobovat schopnosti a podnikavost společnosti, která následně může reagovat na měnící se cíle, pro které alokuje své zdroje.

Předchozí text implikuje, že se tak v otázce Governance pracuje s tzv. „Moving the goalposts“. Z toho vyplývá, že spojení mezi zdroji a schopnostmi organizace a jednotlivými cíli, je v dnešní době na nejrozvítější úrovni a nejpropojenější úrovni v historii. (Mundra, 2018, s. 273-286)

### 3.6 Zákazník (Customer)

Dalo by se říci, že se konečně dostáváme k tomu hlavnímu, k té prakticky nejdůležitější komponentě. Enterprise agility pokládá několik otázek, ve kterých zdůrazňuje, že na každou z nich je jednoduchá odpověď: zákazník. To jen podtrhuje jeho důležitost pro společnost. Otázky směřují k uvědomění si, jakým způsobem by měla společnost zákazníka vnímat. Jako nejhorší možný přístup bývá označován takový, který zákazníka posazuje na druhou stranu stolu. Mnoho organizací takto své zákazníky vidí, nicméně dle Enterprise agility je důležité správné „mentální nastavení“ vůči zákazníkovi. V tomto případě tkví klíč k úspěchu v tom, aby společnost viděla své zákazníky jako klíčovou část svého „ekosystému“. Pouze takovýto přístup ve finále povede k tomu, aby byla společnost zákaznický orientovaná. (Mundra, 2018, s. 301-303)

Pro popsání způsobu se obecně vžil pojem „customer-first“ kultura. Častým problémem, který se s tímto pojmem pojí je fakt, že být se tímto „titulem“ spousta společností chlubí, málokterá do puntíku naplňuje popsání způsobu přístupu k zákazníkům. Za spokojeností zákazníků pak kromě toho může stát například zjevné nadšení a šťastně vypadající personál společnosti. (Mundra, 2018, s. 301-303)

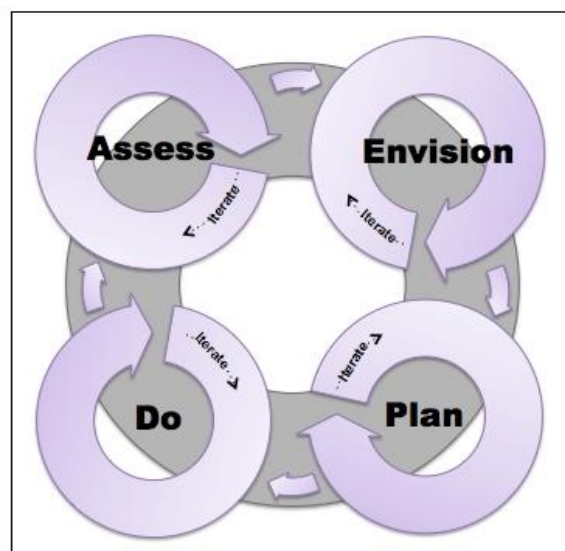
V tomto případě se doporučuje, aby společnost investovala především v takových místech, která jsou primárními ve vztahu se zákazníkem. Tímto rozumíme, jak pracovníky, tak například i místo, kde kontakt probíhá. Zkrátka, v této komponentě by se mělo pamatovat na všechny aspekty, které by mohly vést k potenciální (ne)spokojenosti zákazníka.

## 4. Cesta (k) Enterprise Agility

V předchozí části práce byly shrnuty základní stavební kameny, stejně jako klíčové komponenty Enterprise Agility. V této části práce se zaměřím na fázi realizace, tedy – jak jednotlivé komponenty „implementovat“ do cesty agility.

Obrázek 5 na další straně dokládá 4 fáze, které jsou v souvislosti s Enterprise Agility stanoveny (Mundra, 2018, s. 391-393).

1. Stanovení současného stavu (**Assess**)
  - a. nutno zohlednit všechny faktory společnosti – věrohodně popsat, kde se nachází
  - b. výstupy: silné a slabé stránky; data pro KPI, která se budou pravděpodobně sledovat
2. Vize / představivost (**Envision**) – identifikovat cíle pro potenciální změny
  - a. nastavení směru, které pomůže nastavit cíle
3. Naplňování (**Plan**) – naplňovat zakomponování změny do organizace
4. Provedení (**Do**)
  - a. neprovádět nic slepě (kopírování frameworků)
  - b. držet nastavený směr a stabilní týmy (v souvislosti se změnou)



Obrázek 5: Framework pro cestu agility (Mundra, 2018, s. 391)

## Závěr

V práci byly nejprve charakterizovány základní myšlenky rámce Enterprise Agility, který má sice kořeny v Agile, ale v něčem je třeba pojmy vzájemně odlišovat. Enterprise Agility se tedy věnuje společnosti, jako celku, když se v globálu věnuje její schopnosti agility. Čím větší (lepší) míra agility společnosti (Enterprise Agility), tím lepší se dá čekat její reakce, jako celku, na změnu. Takové změny jsou z mnoha důvodů vyvolány turbulentním prostředím trhu. Enterprise Agility se tak zabývá vyrovnáváním flexibility a stability.

Rámeček se skládá ze třech stavebních kamenů, kdy byl každý z nich charakterizován. Z kontextu knihy se dá indikovat, že každý z těchto stavebních kamenů představuje ať už sám o sobě, případně formou dále zmíněných komponent, praktiky rámce. Kromě toho pamatuje na 6 klíčových komponent, které charakterizuje a aplikuje na ně souvislosti. Závěrem se tedy dá nastínit profil společnosti, která by se mohla blížit ideálnímu profilu dle Enterprise Agility. Jednalo by se o společnost, která není uzavřená, ale mění se, s pracovníky, kteří mají tzv. agilní myšlení. Dále by mělo jednat o společnost, která se nebojí technologických inovací, ale přesto každou inovaci pečlivě zvažuje. V takové společnosti by měli být rovněž měli adekvátně vystupovat lídři (manažeři), jednak za účelem vedení pracovníků, ale hlavně za účelem splnění zákaznických požadavků, ať už k nim povede cesta přes využití současných zdrojů, či k jejich splnění bude zapotřebí úprava současných procesů či realokace zdrojů. Z toho vyplývá, že vždy musíme pamatovat na fakt, že zákazník je na prvním místě. Práce rovněž obsahuje přehled jednotlivých fází, které jsou pro Enterprise Agility charakteristické a tedy – klíčové.

Cíl práce byl tedy naplněn – úspěšně se podařilo charakterizovat klíčové body rámce Enterprise Agility, které zahrnují jeho obsah a fáze. Potvrdila se určitá omezení v souvislosti se zdroji, kterých v souvislosti přímo s Enterprise Agility není mnoho, přesto se povedlo maximálně využít primárního zdroje, a sice stejnojmennou knihu od Sunila Mundry.

## Zdroje

ALBERTS, David S. 2011. *The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors*. 1. vyd. Washington: CCRP, 615 s. ISBN: 978-1-893723-23-8

Axellience, 2020. *5 BENEFITS OF THE PROCESS APPROACH ON ENTERPRISE AGILITY* [online] [cit. 2020-04-30] Dostupné z: <https://www.axellience.com/customer-experience/5-benefits-process-approach-on-enterprise-agility/>

BECK, KENT et al., 2001. Agile Manifesto [online] [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org>

Business Agility Institute. *Process Agility* [online] [cit. 2020-04-30] Dostupné z: <https://businessagility.institute/learn/process-agility/>

HIGHSMITH, Jim, 2002. *Agile Software Development Ecosystems*. 1. vyd. Boston: Addison-Wesley, 404 s. ISBN: 978-0-201-76043-9

HIGHSMITH, Jim, 2013. *Adaptive Leadership: Accelerating Enterprise Agility*. 1. vyd. Boston: Addison-Wesley, 107 s. ISBN: 978-0-13-359844-5

HULME V. George, 2016. *5 Leadership Keys to Enterprise Agility* [online]. Devops. [cit. 2020-04-29] Dostupné z: <https://devops.com/5-leadership-keys-enterprise-agility/>

InformIT, 2018. *Agile Organizational Structure* [online] [cit. 2020-04-29] Dostupné z: <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2931568&seqNum=2>

MUNDRA, Sunil. 2018. *Enterprise Agility: Being Agile in a Changing World*. 1. vyd. Birmingham: Packt Publishing, 492 s. ISBN: 978-17-889-9064-6

ThoughtWorks, 2012. *What is agility?* [online] [cit. 2020-04-27] Dostupné z: <https://www.thoughtworks.com/de/insights/blog/what-agility>

Study.com, 2019. *Role of Technology in Enterprise Agility* [online] [cit. 2020-04-30] Dostupné z: <https://study.com/academy/lesson/role-of-technology-in-enterprise-agility.html>