

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Přírodovědecká fakulta

Katedra Aplikované informatiky

Obor: Aplikovaná informatika – Management IS



Informační strategie organizace

Bakalářská práce

Autor práce: David Kolář, DiS.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Jelínek, CSc.

České Budějovice 2014

Bibliografické údaje:

Kolář, D., 2014: Informační strategie organizace.

[Information strategie organization. Bc. Thesis, in Czech.] – 88 p., Faculty of Science, University of South Bohemia, České Budějovice, Czech Republic.

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá tvorbou informační strategie ve vybrané organizaci. Cílem je vysvětlit, co je informační strategie, kam patří a jakým způsobem je determinována. Součástí práce je případová studie v konkrétní organizaci.

Abstract:

The bachelor thesis deals with the development of information strategies in the selected organization. Its goal is to explain what the information strategy is, what it includes and how it is determined. The case study in the particular organization is a part of the thesis.

Klíčová slova:

Globální strategie, informační strategie, informační management, SWOT analýza, informační systémy, analýza

Keywords:

Global strategy and information strategy, information management, SWOT analysis, information systems, analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných přírodovědeckou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 25. 4. 2014

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Jelínkovi, CSc. za ochotu, věnovaný čas a poskytování odborných a podnětných rad, které mou práci posouvaly dále.

Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti za možnost realizace praktické části, za inspirující spolupráci a za poskytnutí cenných rad i mimo rámec této práce.

Děkuji také členům pedagogického sboru aplikované informatiky Přírodovědecké fakulty za předané znalosti a schopnosti.

V neposlední řadě bych rád poděkoval rodičům Miroslavovi a Daně Kolářovým za trpělivost a podporu.

Obsah

1	ÚVOD	1
1.1	MOTIVACE	1
1.2	CÍLE PRÁCE	2
2	INFORMAČNÍ STRATEGIE	3
2.1	DEFINICE A VYMEZENÍ PROBLÉMU INFORMAČNÍ STRATEGIE	3
2.2	OBSAH INFORMAČNÍ STRATEGIE	4
2.3	VZTAH KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ	6
2.4	POZICE V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ	11
2.5	CÍLE INFORMAČNÍ STRATEGIE	17
3	METODIKY, STANDARDY A RÁMCE INFORMAČNÍ STRATEGIE	17
3.1	ITIL	17
3.2	COBIT	20
3.3	MMDIS	23
3.4	GARTNER	25
3.5	METODOLOGIE DLE KEŘKOVSKÉHO	27
3.6	VHODNÉ A NEVHODNÉ PŘÍSTUPY K INFORMAČNÍ STRATEGII	28
3.7	SHRNUTÍ	29
4	ANALYTICKÁ ČÁST INFORMAČNÍ STRATEGIE	31
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32
4.2	REVIZE PODNIKOVÝCH CÍLŮ A PRIORITY	35
4.3	MODEL PODNIKOVÝCH PROCESŮ	38
4.4	INFORMAČNÍ ZDROJE PRO ŘÍZENÍ INFORMACÍ	64
4.5	DOSAVADNÍ VÝVOJ IT V PODNIKU	68
4.6	TRENDY ICT	71
4.7	PLÁN ROZVOJE ICT V ORGANIZACI	74
5	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM PŘÍLOH	82

1 Úvod

Věk, ve kterém žijeme, je často nazýván věkem informačním, nebo chceme-li znalostním. Od industriální společnosti jsme již ušli velký kus cesty a dnes již není problém něco vyrobit, nebo poskytnout určitou službu. Hlavní problém tkví v tom, jak takový produkt, nebo službu umístit na trh. Podnik v informační společnosti je nucen pružně reagovat na změny odehrávající se na trhu. Aby tomu tak mohlo být, musí disponovat vhodnými informacemi, které však musí získat včas, a musí být schopen získané informace vhodně interpretovat. Dostatek kvalitních informací je dnes pro podnik zásadní především z hlediska kvalifikovaných rozhodnutí.

Vhodné informace mohou pomoci nejen při zlepšování vztahu k zákazníkovi či zvýšení prodeje, ale pomáhají i při zlepšování spolupráce s vnitřním prostředím podniku a jsou základem pro moderní manažerské rozhodování. Efektivnější využívání informací umožnil rozvoj jednoho nástroje. Tím nástrojem jsou informační a komunikační technologie. Právě tyto technologie umožnily příchod sofistikovaných systémů, jako jsou ERP a jejich další mutace. ICT tak začalo představovat pomyslný most, který umožňoval podniku získávat a uchovávat potřebné informace v takové podobě, která mu umožňovala rychle reagovat na okolní požadavky. [Basl, 2002; Pour, 2002]

Informace tak dnes tvoří jedno z nejdůležitějších strategických aktiv podniku. Aby podnik mohl efektivně využívat tyto informace a co více, efektivně investovat své prostředky do technologií, které mu potřebné informace poskytnou, potřebuje napřed vědět, po jakých informacích vlastně poptává. Jinak řečeno, podnik potřebuje vědět, jaké informační potřeby vznikají u subjektů, které dennodenně vykonávají svou práci. Např. přístup k vhodným informacím umožní manažerům usnadnit jejich rozhodnutí a dalším pracovníkům předejít informačnímu zahlcení. V tento moment podává pomocnou ruku informační strategie.

Autor bakalářské práce může potvrdit, že často panuje nejasná představa o tom, co je informační strategie, jaké má návaznosti a co jí determinuje. Proto se ve své bakalářské práci pokusí pojednat o teoretických a praktických poznacích tvorby informační strategie v konkrétní organizaci a pohovořit také o všech jejích návaznostech, které byly autorem práce identifikovány a uplatněny. Text práce pak může dále posloužit i jako případová studie tvorby informační strategie v prostředí menšího až středního podniku.

1.1 Motivace

Na téma řízení podnikové informatiky bylo již napsáno mnoho knih a odborných článků. Některé knihy jsou velmi košaté a zahrnují velice mnoho aspektů, které musí podniková informatika řešit, jiné jsou zase přímočařejší. Většina literatury však věnuje pozornost aplikaci pro velké podniky a tak trochu pozapomíná na ty menší, nebo je velice odbývá. Byl jsem tedy velice zvědav, zda budu schopen uchopit tyto megalomanské projekty, jak je líčí literatura, a přetransformovat je do podoby aplikovatelné pro menší podnik. Zpočátku jsem byl ztracen, nicméně pomalu, po četných rozhovorech se zástupci různých firem, se pomalu začal formovat reálný obraz toho, jak by práce mohla vypadat a také model, který by mohl být uplatnitelný.

Čím více jsem byl do° tématu vtažen, tím více jsem si začal všimát souvislostí, které jsem dříve neviděl, což vzbuzovalo ještě hlubší zájem o studium. Mluvím především o studium návazností a těch částí, nebo aspektů chceme-li, bez kterých se informační strategie neobejde a které v podstatě determinují její úspěch. Shromážděné poznatky jsem se snažil interpretovat v práci.

Zaměřením autora je management informačních systémů, takže volba tématu práce byla v očích autora jasná především z důvodů rozšíření a doplnění znalostí. Autor práce by rád na své bakalářské studium navázal studiem informačního managementu, nebo systémového inženýrství.

1.2 Cíle práce

- Charakterizovat formou řešerše zdrojů informační strategii a její cíle a pozici v podnikové informatice, včetně vztahu ke strategickému řízení.
- Popsat proces a metodiky tvorby moderní informační strategie, na základě průzkumu uvést příklady dobré a špatné praxe.
- Analyzovat současný stav v konkrétní organizaci z pohledu informační strategie a jejích částí (současný stav v IT, podnikové cíle a priority, analýza okolního prostředí) s využitím výše uvedených nástrojů.
- Zmapování podnikových procesů a návrh jejich optimalizace. Vytvoření či aktualizace informační strategie organizace na následující období na základě získaných poznatků a návrhů a včetně návrhu způsobu zajištění IT služeb.

2 Informační strategie

2.1 Definice a vymezení problému informační strategie

V současné literatuře a to jak tuzemské, tak i zahraniční lze nalézt řadu definic, které jsou různě zaměřené. V některých se dočteme o přístupu spíše z technologického hlediska a jiné zase kladou více důraz na pochopení strategie byznysu. Více či méně však všechny definice, které byly uvedeny v novém století, staví na porozumění byznys procesům a provázání informační strategie se strategií obchodní.

Např. (Keřkovský, 2003; ČSSI, 2011) se na informační strategii dívají jako na jednu z funkčních, jinak řečeno dílčích strategií, která ale v podniku zaujímá zvláštní postavení, protože musí podporovat jak nadřazenou obchodní strategii, kterou rozpracovává do dílčích úkolů, tak i ostatní funkční strategie, na které navazuje.

(Maryška 2008) a další autoři k tomu dodávají, že je opravdu nutné zajistit návaznost informační strategie na podnikové cíle, protože pokud se to nepovede, u investic do IS/IT nebude zajištěna návratnost. V takovém případě se snadno může stát, že budou preferovány zájmy jen některých stran, před zájmy celého podniku. S tím souhlasí i (Richta, 2005; Stenzel, 2007) a dodávají, že taková izolace je předzvěstí budoucích problémů. Tyto problémy by se mohly posléze projevit v nákladných systémech, které nakonec nebudou sloužit podnikovému záměru. Proto je velice důležité, aby CIO a jeho tým odvodil ICT strategii přímo od byznys strategie. Pro podnik je také důležité rozlišit, zda při určení strategie půjde o společnost, která se zabývá poskytováním IT služeb, nebo společnost, která své IT oddělení využívá pouze k podpoře své obchodní činnosti.

K tomu, aby informatika mohla účinně podporovat byznys, však musí porozumět jeho strategickému směřování a navazujícím podnikovým procesům. Musí tedy poskytovat odpovědi na klíčové strategické otázky byznysu a zaujmout svými závěry vrcholové manažery. (Lutchen, 2004) uvádí, že není nic výjimečného, když jsou vyvíjeny obchodní a informační strategie současně a navzájem se ovlivňují. Tvrdí, že je tak možné lépe zachytit dynamiku vnitřních a vnějších sil a také přezkoumávat dostupné obchodní a technologické plány. Upozorňuje však také na potřebu řídit tento křehký vztah. Dvojnásobně to platí v dnešním obchodním světě, kdy je technologie vtkaná do mnoha podnikových procesů a je tak nedílnou součástí podnikových strategií.

Management podniku si často velice dobře uvědomuje roli informačních technologií a také v nich vidí zdroj konkurenční výhody. Problém nicméně nastává v situaci, kdy je potřeba identifikovat, vyhodnotit a spojit informace s určitou informační technologií. Rolí IT a informačních systémů v organizaci je správné a efektivní plnění svých specifických poslání a úkolů v rámci společnosti.

(Voříšek, 2010) uvádí, že právě strategické řízení ICT může pomoci obchodní strategii formulovat vize a cíle budoucího stavu ICT a dále řídit přechod od současného do cílového stavu. Tvrdí, že se na informační strategii můžeme dívat jako na projekt, který zadává a koordinuje všechny ostatní ICT projekty. Pokud je strategie ICT dobře napsána, měla by se

stát velmi efektivním komunikačním nástrojem využívaným pro dialog s byznysem. Strategie ICT a její aktualizace je v současné době velmi aktuálním tématem.

Z výše zmíněného by se dalo odvodit, že informační strategie bude pro podniky velkým přínosem. Navzdory tomu, že se zdá být velmi zajímavou oblastí, mnoho společností se na ni nesoustředí a ani ji neuplatňují. Často se můžeme v podnicích setkat s tím, že jsou informační technologie chápány pouze jako zdroj možných investic. Např. (Dohnal, 2011) a další uvádějí, že často žádnou formálně popsanou strategii byznysu v podniku nenalezneme, což může potvrdit i autor bakalářské práce. Dohnal v takovém případě doporučuje nepolevovat v úsilí hledání strategie a doporučuje navázat s jednotlivými manažery kontakt prostřednictvím cílených diskusí a dalších metod. Můžeme se tak v organizaci setkat s jakousi nepsanou interní dohodou o základních směrech podniku. Od těchto informací se již dá odrazit a mohou dále posloužit jako základní podklad pro budoucí dialog nad formální podobou.

Blízká budoucnost a trend poslední doby ukazuje na změny. Hovoří se o strategiích, které budou čím dál tím méně založené na spojování obchodních cílů s řešeními vycházejícími z posledních technologických trendů. Pro tvorbu ICT strategie bude relevantním zaměřením podpora obchodních dovedností, miní jeden z předních konzultantů společnosti Gartner, Dave Aron (Gartner, 2012), který dále uvádí, že na pozadí všech složitých strategických úvah je potřeba si neustále klást elementární otázku - „Jak v ICT pomohu obchodu být úspěšnější než konkurence?“ Tento přístup vede k dalšímu důležitému modernímu principu ICT strategie, který zdůrazňuje, že efektivní ICT strategie musí být integrální součástí obchodní strategie a její provádění kontinuálním procesem. S vývojem trhu se vyvíjí i požadavky na budoucí pracovníky, specialisty, kteří budou tvořit spojovací článek mezi byznysem a informatikou.

Obecně by se dalo říci, že úspěšná informační strategie je nástrojem, který pomůže správně napojit ICT na byznys strategii, a to především díky společné přípravě tohoto dokumentu, který používá stejného jazyka a pracuje s termíny byznysu spíše nežli s technologickou terminologií. Tím by se mělo dosáhnout, že se udrží pozornost TOP managementu a všech pracovníků, včetně těch, kteří nepracují v IT útvaru. (Lutchen, 2004; Dohnal, 2011)

2.2 Obsah informační strategie

IT strategie by měla dle konkrétní situace a velikosti podniku zahrnovat všechny aspekty podnikovém prostředí, jako např. řízení, procesů, nákladů, lidských zdrojů, technologií, hardwaru a softwaru pro správu, řízení dodavatelů, rizik a všech dalších úvah, které budou pro podnik důležité. Celkově se tak jedná o koncepční dokument, který v rámci konkrétní organizace formalizuje strategické cíle, identifikuje informační potřeby a navrhuje způsob jejich zabezpečení. (CKC, 2014)

Ta část informační strategie, která je určena pro manažery byznysu, bude patrně nejdůležitější částí dokumentu strategie ICT. Jazyk, kterým je dokument psán, by měl být srozumitelný pro toho, na koho cílí. Proto by v dokumentu mělo být uvedeno, proč, jakým způsobem a s jakými nároky na zdroje bude ICT schopno podporovat byznys včetně hlavních ekonomických ukazatelů podniku. Stejně tak manažeři byznysu mohou požádat IT oddělení, nebo externí

konzultanty, aby zmapovali podnikové procesy, zjistili informační potřeby jednotlivých stakeholders, nebo pomohli při revizi podnikových cílů. Vše závisí na aktuálních požadavcích podniku a schopnosti sladit jednotlivé kroky v rámci organizace. (Dohnal, 2011)

Obecně lze říci, že obsahové hledisko tvoří tři triviální otázky. Jsou jimi – Kdo? Co? Jak? Jejich obsah již ale zdaleka triviální není. Tvorba informační strategie je projektem, jako každý jiný, proto by měla mít jasného nositele vytyčených cílů a zodpovědnou osobu. Stejně jako jiné projekty bude řešit součinnost a rizika, kterých se bude potřeba vyvarovat. Odpovědi na otázky – Co? Jak? Má na starosti management, potažmo implementační tým. Jejich náplň bude závislá na přístupu lidí, kteří ji budou tvořit a na zvolené metodice, kterou si pro implementaci vyberou. Mimo jiné bude také záviset na stylu řízení, velikosti organizace, firemní kultuře, zkušenostech a komunikaci mezi jednotlivými zainteresovanými odděleními. (Keřkovský, 2003)

- První přístup k řešení je Kdo? Co? Který je často označován jako vhodný přístup pro menší organizace. Charakter takového řešení je spíše ve formě zadání, tedy co by se tak asi mělo udělat. Byznys zde popisuje požadavky na IS/IT a cíle jakých by chtěl dosáhnout
- Druhým přístupem je Kdo? Co? Jak? Zde se již předpokládá participace specialistů a je vhodná pro větší podniky se složitější strukturou a přiklání se k větší formalizaci. Její realizace je obtížnější a předpokládá potřebu rozsáhlejšího týmu. Neříká tedy jen, co by se mělo udělat, ale také jak by to mělo udělat

Tým, který bude informační strategii implementovat, by si měl zajistit informace o tom, jak vrcholový management ve strategii byznysu promítá čtyři základní charakteristiky podniku:

- Základní strategické zaměření podniku
- Zajištění způsobu růstu podniku
- Významné schopnosti podniku odlišující podnik od konkurence
- Pružnost reakcí podniku

Metodiky tvorby informační strategie přinášejí řady doporučení, jak postupovat při její tvorbě a často také uvádějí doporučenou strukturu. V praxi pak taková struktura není závazná a slouží spíše jako vodítko. Pro názornost si uvedeme možnou strukturu. (Dohnal, 2011)

- *Základní dokument strategie ICT* – zde jsou uvedeny požadavky byznysu na informatiku. Mimo jiné se zde dočteme o základních závěrech a doporučení strategie a také o tom, jak lze pomocí informatiky dosáhnout cílů definovaných v byznys strategii. Slouží především jako komunikační nástroj mezi IT útvarům, byznysem a dalšími útvary
- *Podrobnější strategický plán ICT* – zmiňuje již samotnou realizaci informační strategie a specifikuje, které podnikové cíle rozpracovává. Zmiňuje také cílový stav a možné cesty, jak tohoto cíle dosáhnout. Přidává i základní ekonomické ukazatele, jako rizika, přínosy apod. Tento dokument si často vyžádají ti manažeři, kteří chtějí znát doplňující informace

- *Operační plán ICT* – již popisuje potřebné infrastruktury a detailní finanční ukazatele, které se týkají služeb a aplikací ICT

Důležité je také finanční zabezpečení, které se týká především zajištění a přidělení finančních prostředků a musí také zcela nezbytně počítat např. s rozpočtovými omezeními, dostupnými dovednostmi v klíčových kompetencích, rizicích nových technologií a rostoucí potřebě pochopení potřeb uživatelů a obchodních cílů v návaznosti na oblasti IS/IT. Ve větších organizacích je vhodné rámcově vymežit mechanismy čerpání a kontroly vynakládaných prostředků. (Voříšek, 2008)

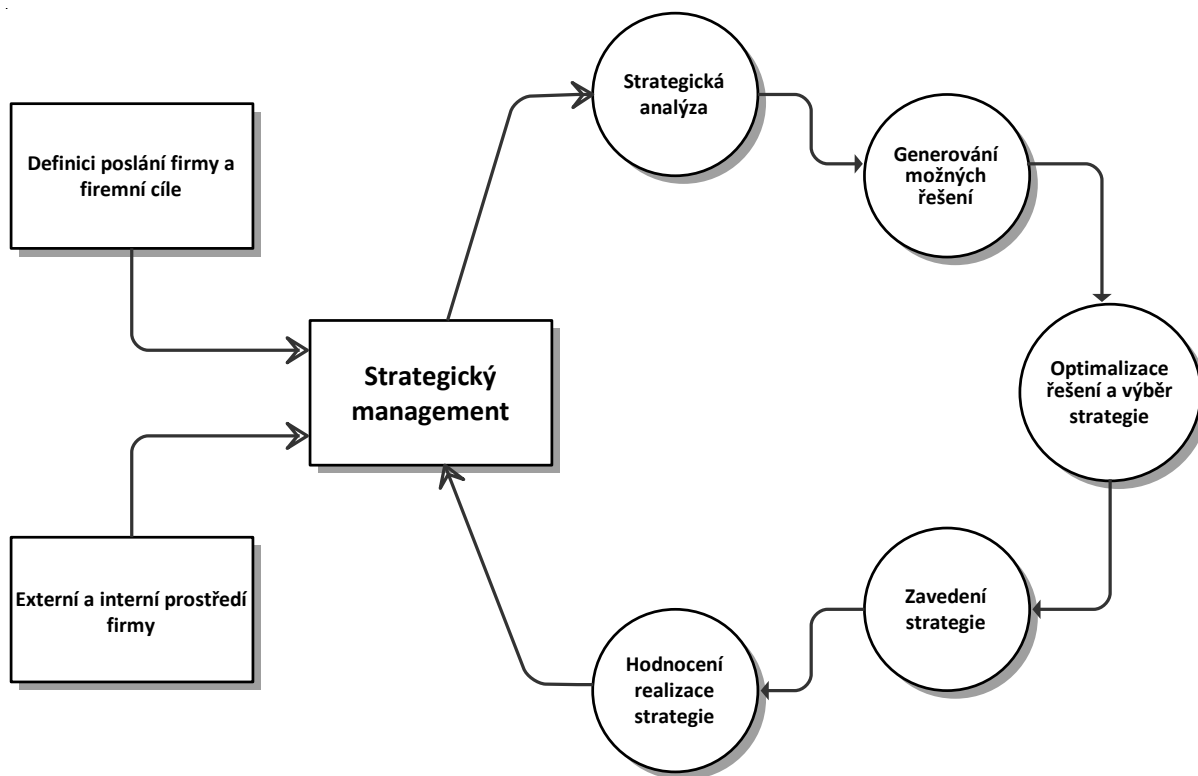
2.3 Vztah ke strategickému řízení

Strategický management by měl být schopen vymežit základní směřování a cíl firmy, včetně formulace možných variant jejich naplnění. To se děje skrze implementaci různých strategií. V diskutované úrovni by měl být management firmy schopen reagovat na změny nejbližšího okolí a na situaci uvnitř podniku. Neměl by se nechat ovlivnit problémy operativní úrovně, ale soustředit se na dosažený dlouhodobých cílů. Strategie je tedy prostředek jak naplnit strategické cíle a předurčuje budoucí činnosti podniku.

Dle (Keřkovský, 2006) je doporučováno, aby cíle byly SMART. Písmena akronymu vyjadřují vlastnosti cílů:

- *S (Stimulating)* – cíle mají vysokou laťku a nutí k vysokým výkonům.
- *M (Measurable)* – cíle by měli být měřitelné
- *A (Acceptable)* – cíle akceptují i další zainteresované strany podílející se na plnění
- *R (Realistic)* – realistické a dosažitelné
- *T (Timed)* – určené v čase

Strategické řízení podniku je kontinuálním procesem, který nikdy nekončí Jeho hlavním úkolem je formulace strategie a kontrola její realizace.



Obrázek 1. Strategické řízení jako nepřetržitý proces [Zdroj: upraveno dle (Keřkovský, 2003)]

Strategické řízení je bezpochyby vrcholovým uměním manažerů či majitelů podniků a také jejich tajným know-how. Jedná se o velice kreativní a sofistikované mechanismy, které jsou projevem hlubokého poznání pravidel trhu.

To co bylo dříve chápáno spíše jako umění, se na počátku 20. století změnilo na multidisciplinární profesi, která čerpá z teorie organizace, mikroekonomiky a teorie industriální organizace. Do popředí se dostává logický inkrementalismus. Model využívá znalosti prostředí všech manažerů na všech stupních řízení, zpětné vazby po implementaci dílčích změn a možnost znovu definovat problém a jeho řešení. [Dohnal a kolektiv, 1999]

Nástrojem globální podnikové strategie je systém strategického řízení. Systémem se obecně rozumí soubor technicko-organizačních opatření, která umožňují shromažďování informací, jejich analýzu či modelování různých druhů vývoje, tzv. scénářů. To by mělo přispět k formalizaci rozhodnutí a distribuci informací, které jsou v současné době jedním ze strategických aktiv podniku. Pomocí metod strategické analýzy lze získat dostatek relevantních informací k nasměrování podniku. U menších firem se možná překvapivě volí více osobní přístup, který spočívá v dialogu se spolupracovníky o jejich představách, očekávání a vnímání vlastní úlohy. Tato popsání situace však rozhodně nemá status události, která jednou proběhne a skončí, ale jedná se o proces, který se neustále opakuje.

Strategické řízení je v podstatě řízením změn. Podnik musí být ke svému okolí vysoce reaktivní, tyto změny ale musí umět posléze promítnout do interních opatření, které se nejčastěji odehrávají ve čtyřech následujících rovinách (pohled strategického řízení ICT).

- Organizační struktura – představuje velký prostor pro uplatnění ICT, které mohou přinést kvalitnější podporu potřebám byznysu. ICT zde má následující možnosti: procesní management, zavedení maticového řízení, podpora virtuálních týmů a workflow, či specifikace soucínkové strategie.
- Podniková kultura – umožňuje navázat ICT, dialog s dalšími odděleními organizace a nabídnout řešení, které se týkají elektronické výměny dat, či sjednoceného uložení, nebo jinou funkcionalitu ze svého bohatého portfolia, které je schopno zajistit. Důležitý je ovšem jeden prvek - aktivní komunikace.
- Byznys procesy – jsou nositelem hodnoty pro podnik, skrze ně zajišťuje svou každodenní agentu a dle svého vymezení uspokojuje potřeby zákazníka. Někdy se stává, že nejsou formálně popsány, nebo má byznys potíže s jejich formulací. Pak může pomoci ICT s modelováním, nebo s inovací podnikových procesů. V současnosti se často vnímají technologie již jako součást podnikových procesů.
- Infrastruktura a ICT služby – by si měly udržet přehlednost, proto je vhodné zformulovat katalog služeb a služby jednotlivě ohodnotit podle důležitosti. Princip interních cen odhalí konkurenceschopnost oddělení IT a spolu s katalogem pak bude možné služby dokumentovat a vykázat u nich přesná čísla.

Strategie, kterou strategické řízení a TOP management zvolí, by měla podporovat synergické efekty mezi odděleními a motivovat je k plnění a preferování společných zájmů. Příkladem by mohl být náš problém, tedy úzká spolupráce byznys a informační strategie. (Šulák, 2005)

2.3.1 Vize a cíle

Vize bývá často zaměňována za plán, což je však omyl. Ve vizi firma zjednodušeně definuje, jakého stavu by chtěla dosáhnout, a představuje nejvyšší stupeň abstraktního uvažování, zatímco plán určuje již konkrétní cesty a scénáře postupu k jeho dosažení. (Charvát, 2006)

Skutečná podniková vize plní roli strategického dokumentu, který vyjadřuje smysl existence podniku, pomáhá určovat podnikatelské cíle a usměrňuje způsoby jejich dosažení prostřednictvím společných hodnot sdílených všemi pracovníky. Princip této sdílené hodnoty pomáhá spojovat všechny členy organizace a zároveň je odlišuje od okolního prostředí.

Pokud je vize správně zformulována, může se stát i vhodným nástrojem pro motivaci zaměstnanců a dokonce může působit daleko za hranice podniku. Každý člověk je originál a ve svém životě se řídí určitými hodnotami a zásadami, jinak řečeno, potřebuje vidět smysl ve věcech, které dělá. Proto by management tuto část neměl podcenit a vynasazít se zformulovat inspirativní vizi. (Horáková a kolektiv, 2000)

2.3.2 Podniková strategie

Podniková strategie tvoří druhou nejvyšší hierarchickou strategii, výše je již pouze corporate strategie. Ovlivňuje dílčí strategie pod sebou, včetně té informační.

Podniku udává dlouhodobý směr, kudy se má firma ubírat. Dobrou strategii firma potřebuje k tomu, aby mohla z dlouhodobého hlediska naplňovat očekávání všech zájmových stran v určité kultuře a prostředí (vnitřní, vnější), ve kterém působí. (Charvát, 2006)

Některé požadavky na formulaci podnikové strategie:

- Hlavní zaměření podniku
- Podnikové cíle, kterých má být v daném období dosaženo a jejich priority
- Zdroje, které budou k dispozici pro realizaci cílů
- Způsob ověření, zda podnik stanovené cíle naplňuje
- Osoby odpovědné za dosažení cílů

Všechny tyto prostředky mají původ definovaný posláním, vizí a strategickými cíli.

Obecně řečeno, globální strategie rozpracovává logický rámec vize do systému strategických cílů. Poslání je tak determinujícím faktorem pro všechny navazující strategie a vyjadřuje nezpochybnitelný smysl existence podniku. Obsahem globální podnikové strategie pak je celé portfolio vnitřních vztahů, vazeb a faktorů, které lze pro organizaci formulovat. Správné zavedení je však podmíněno pochopením všech vnitřních a vnějších hybných sil.

Při realizaci globální podnikové strategie se musí počítat s tím, že se nevytváří jen na papíře, ale jejím smyslem je zavedení do každodenního provozu. Moderní firma v tržním prostředí v současné době potřebuje jednoznačné a srozumitelné určení priorit a kritérií hodnocení. Klíčovým efektem by mohlo být vysvětlení představ, pojmů a názorů jednotlivých zainteresovaných stran. (Voříšek, 2008)

Proces tvorby globální podnikové strategie není sám o sobě ničím objevným a převratným. Na toto téma je popsáno mnoho různých knih s množstvím různých přístupů. Nejčastěji se však setkáme s přístupem, který doporučuje na začátku vyhotovit některé z četných strategických analýz (více 2.3.4). Analýzy by však měly obsáhnout jak interní, tak externí prostředí. Na základě výstupu těchto analýz se zformulují cíle a požadavky byznysu, potažmo požadavky byznysu na IT. Jednotlivé cíle pravděpodobně povedou k identifikaci projektů, které se budou muset v rámci organizace realizovat. Aby se zajistil dostatek zdrojů pro jednotlivé projekty, bude pro ně potřeba zavést systém priorit. Cílů pak podnik dosahuje skrze svá podniková oddělení, proto by si strategie měla dát záležet i na definici součinnosti mezi jednotlivými odděleními. Procesy, které podnik identifikuje, často totiž procházejí přes několik funkčních oddělení a tak je jejich participace přímo vyžadována. V moderním pojetí podnik naplňuje své cíle právě skrze podnikové procesy. Nemusí se však jednat nutně o cíl nejvyšší, ale o jeho kaskádovitý rozklad, kdy soubor jednodušších cílů splní jeden z vyšší úrovně.

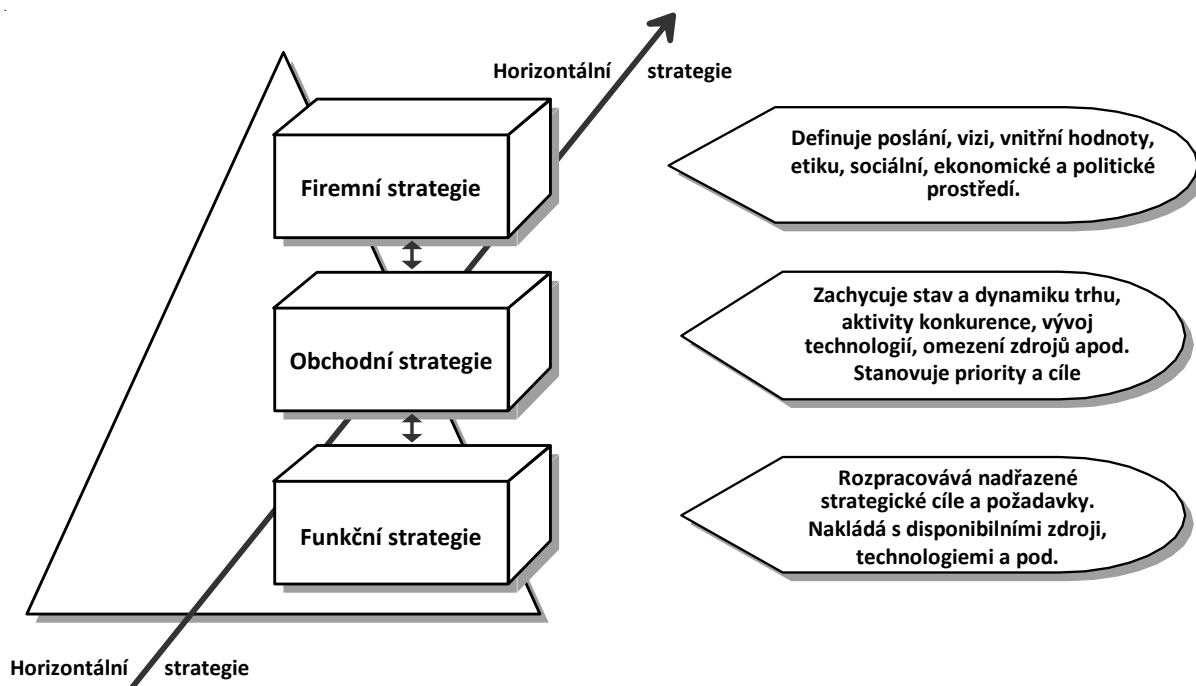
Strategického řízení je tak nutnou podmínkou pro to, aby podniková strategie mohla vzniknout ve své formalizované podobě a mohla být dále rozvíjena. (Voříšek, 1997)

2.3.3 Zařazení informační strategie v podnikové hierarchii

Pro správné zařazení informační strategií je důležité rozlišit, zda jde o společnost, která svůj byznys zakládá na poskytování IT služeb, či nikoliv. Pokud bude IT pouze jeden z vnitřních útvarů, který bude pouze podporovat činnost obchodních oddělení, pak bude pravděpodobně informační strategie součástí funkční strategie. Není to ale již pravidlem - požadavky na IS/IT jsou již často formulovány na úrovni byznys strategie, i když se společnost nezaměřuje na

poskytování IT služeb, protože jsou s obchodními procesy tak provázané, že by bez nich nemohly existovat.

K tomu abychom zařadili informační strategie správně, předpokládáme, že existuje model jednotlivých strategií, který tvoří hierarchickou soustavu na sebe navazujících strategií. Teorie uznává nejčastěji následující řazení (Keřkovský, 2003):



Obrázek 2. Hierarchie firemních strategií [Zdroj: upraveno dle (Keřkovský, 2003)]

Horizontální strategie, pak v této hierarchické struktuře hraje specifickou roli, která má za úkol potlačovat partikulární zájmy jednotlivých oddělení, případně obchodních jednotek.

Názory na obsah jednotlivých funkčních strategií nejsou jednotné. Vždy je zřejmě nutné vycházet z podmínek konkrétní situace, v nichž se organizace nachází. Mimo informační strategie patří do funkčních strategií i marketing, řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků, rozvoje výrobní základny, výzkum a vývoj, finanční apod. (Svatá, 2005)

2.3.4 Strategické analýzy

Návrh byznys a dílčích strategií by měl obecně vycházet z výsledků strategických analýz, kde je komplexně zhodnocen stav a prostředí podniku. Níže jmenujme některé metody strategické analýzy:

- *SWOT analýza* – identifikuje faktory, které pro objekt analýzy představují jako silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Zpracovává se za účelem posouzení aktuálního stavu
- *SLEPT* – rozpoznává vnější obecné faktory, které ovlivňují formulaci strategie a výstupem jsou především potenciální hrozby a příležitosti
- *Porterova analýza pěti sil* – sleduje vývoj oborového okolí organizace. Model bere v úvahu zákazníky, dodavatele, stávající konkurenci, potenciální konkurenci a substituty

- *Stakeholders* – hrají roli při uspokojování informačních potřeb ve vztahu k jejich očekávání. Patří sem všechny subjekty, které mají s firmou něco společného
- „7s“ – pohlíží na organizaci jako na množinu sedmi základních vnitřních faktorů
- *Bostonská matice* – charakterizuje současné postavení podniku na trhu, jeho podílu na něm a dává nám odpověď na otázku co dělat
- *Metoda scénářů* – používá se v případech, kdy podnik není schopen zodpovědět otázku, zda dokáže předpovědět budoucnost na dost dlouhou dobu dopředu, proto raději zvolí několik scénářů, podle možného vývoje událostí
- *PQM* – ve své první etapě zkoumá poslání, cíle a faktory úspěchu. Ve druhé fázi po sestrojení matice vazeb a kritických faktorů úspěchu, tyto činnosti vedou k vytvoření mapy kritických faktorů
- *BSC* – převádí misi a strategii do cílů a metrik, tím měří třeba i průběžné dosahování cílů. Reálně uplatňuje dva tucty metrik, které se dále rozpadají do jednotlivých organizačních stupňů
- *McFarlanův model* – jelikož se jedná o model aplikačního portfolia, pomáhá nám identifikovat požadavky na budoucí aplikace
- *CCTA* – je směrnici, která je postavena na otázkách, které mají pomoci strategickému plánování informačního systému
- *HOS8* – realizuje pohled na informační systém skrze osm oblastí. Pomyslné bohatství této metody tkví v sadě kontrolních otázek pro každou oblast
- *RPZ* – představuje žádaný stav výkonnosti firemních procesů, který je s ohledem na dané limity dosažitelný ve střednědobém a krátkodobém horizontu

Tyto analýzy by měly být zvoleny a zaměřeny podle potřeb strategie, pro kterou jsou vytvářeny. Záleží ovšem na velikosti podniku a schopnosti jednotlivých oddělení podílet se na výsledku. (Voříšek, 2008; Koch a spol, 2010)

2.4 Pozice v podnikovém prostředí

Úspěch podniku je závislý na úsilí všech organizačních jednotek. To je předpoklad, který očekává většina manažerů byznysu, ICT nevyjímaje. Všechna oddělení v podniku tak musí být připravena na debatu o kritických potřebách byznysu. IT oddělení, či CIO by měl být schopen byznysu popsat, jak soudobé technologie souvisejí s novými trendy, a jak by skrze ně bylo možné podpořit byznys.

Spojovacím článkem jednotlivých oddělení je pak shromažďování a analýza informací o podniku, který by ve výsledku měl zlepšovat efektivitu rozhodování managementu. S tímto krokem souvisí i nastavení firemní komunikace. (Truneček, 2004)

Literatura v tomto místě často uvádí, že sama o sobě technologie změnu nenastartuje. Byznys si sice uvědomuje roli technologií, ale zároveň od vedení ICT útvaru požaduje, aby bylo schopno zřetelně propojit investici do ICT s hodnotou, kterou byznysu přinese.

Pokud již v podniku informační strategie existuje, konzultant se po příchodu do podniku pravděpodobně setká s jedním ze tří následujících přístupů ke spolupráci byznysu a informatiky při tvorbě strategie ICT: (Dohnal, 2011)

- Reaktivní metoda – neboli každý sám za sebe. Strategie byznysu a ICT spolu bojují o přízeň TOP managementu. Vytváří se tedy nezávisle na sobě a střetávají se v plnění svých cílů. Literatura tento přístup nevidí v příliš dobrém světle a doporučuje se mu vyhnout. Označuje ji za vysoce rizikovou.
- Srovnávací metoda – Zde dochází již k příležitostní spolupráci obou útvarů na vytváření strategie ICT. Spolupráce je však pouze na takové úrovni, kdy IT oddělení pouze převezme závěry byznys strategií a vezme je v potaz takovým způsobem, aby se mohlo mluvit o podpoře byznysu.
- Prolínání – ideální obraz součinnosti a systematické spolupráce ICT a byznysu na tvorbě a revizi obou strategií.

Spolupráce byznysu a ICT je ve skutečnosti velmi křehká a její součinnost zajišťují lidé, kteří v IS/IT hrají také svou neodmyslitelnou roli. Především je to oblast zajištění lidských zdrojů pro IS/IT strategie, která velmi úzce souvisí s firemní kulturou, která v některých případech může bránit změně. Pokud není popsána, často se jedná o množinu pravidel, která se za tu dobu na pozadí organizace ustálila. Projevuje se v postoji pracovníků, a to od efektivního využívání výpočetních a komunikačních prostředků, přes zodpovědné používání legálního SW až po ochranu osobních údajů. Proces změny pak může být zdlouhavý. Pochopení zájmů jednotlivých zainteresovaných stran může pomoci vedení ICT určit, s kým jedná, jaké jsou jeho cíle a čím jsou motivovány. V praxi se pak často lze setkat s významným podílem osobních sympatií a neoficiálních autorit. V některých případech se pak také rozhoduje na základě politicko-diplomatického vyjednávání. (Svozilová, 2011)

K tomu aby ICT mohlo nabídnout požadovanou úroveň participace, musí nejprve pochopit obchodní model podniku se všemi jeho procesy, tedy na čem vydělává peníze - kdo je zákazník, co od firmy očekává a proč si kupuje ten či onen produkt. Jakým způsobem se prodává a jakým vlivům musí podnik čelit. Jedině pak může ICT poskytnout opravdovou přidanou hodnotu podnikovým procesům. Pracovníci, nebo vedení oddělení ICT, které komunikuje s byznysem, by mělo mít obdobné portfolio znalostí, jako jejich kolegové z oddělení marketingu, prodeje a financí. (Jirásek, 2003)

2.4.1 Stakeholders

Informační strategie je dokument, nebo vykonavatel cílů strategického řízení. Není určena pro pokrytí potřeb jednoho oddělení, nebo pár jedinců. Informační strategie odpovídá především na informační potřeby, cíle a vyjednávací sílu všech zainteresovaných stran tzv. stakeholderů. Právě ti rozhodují o úspěšnosti implementace strategie. Jedná se o kohokoliv, kdo nějakým způsobem přichází do styku s firmou. Zde je na místě zmínit, že postačí, když zainteresované strany rozdělíme do skupin (zákazníci, management, zaměstnanci apod.).

Zabývat se zájmy stakeholderů může firmě přinést přidanou hodnotu a pomoci k získání většího vlivu na trhu tím, že dokáže pružněji reagovat na měnící se požadavky různých stran. Jako příklad si uvedeme zájem zákazníků a opatření, které by mohl podnik přijmout jako reakci na jejich požadavky. Podnik se rozhodl pro uplatňování strategie přidané hodnoty pro zákazníka. Hlavní náplní bude kontinuální péče o kvalitu a spokojenost současných i budoucích zákazníků. Cílem by mohlo být vybudování aparátu, který bude měřit zákaznickou

spokojenost a podávat informace o práci manažerů, kteří jsou zodpovědní za styk se zákazníky. (Keřkovský, 2003)

Vhodnými metody analýzy sběru informačních potřeb jsou interview, nebo dotazníky. Interview se více hodí pro podniky s menším počtem zaměstnanců.

Smyslem je zaměřit se na ty stakeholders, které mají k podniku největší vyjednávací sílu. Pro přehlednost se často volí maticové vyjádření. Výsledky je pak možno uplatnit při návrhu strategie, její revizi, nebo při rozhodování o jejím přijetí. Získané informace jsou cenným vstupem i pro argumentaci a obhajobu návrhu, pomáhají přesvědčit jednotlivé zainteresované strany, že zvolená strategie pokrývá jejich požadavky. (Dohnal a kolektiv, 1999)

2.4.2 Business Process Management

V procesním modelu organizace je proces všeobecně chápan jako množina opakujících se činností, které vedou k realizaci konečného produktu, a to prostřednictvím transformace vstupů na výstupy. Jednotlivé činnosti, které jsou v procesu realizovány, by však měly být orientovány na výsledek, který přinese zákazníkovi požadovanou hodnotu. Činností se pak rozumí nějaký typ úlohy, který povede ke splnění vytyčených cílů podniku a popisuje, co dělat v rámci procesu. Na druhé straně proces sdružením souboru činností říká, jak dodat zákazníkovi produkt s přidanou hodnotou. Z výše zmíněného je více než vhodné, aby proces měl odpovědného pracovníka, který bude motivovat a vést svůj tým takovým způsobem, aby byly naplněny cíle procesu a tak i cíle podniku.

Transformace na procesně řízenou organizaci však není jednoduchý cíl a jedná se o poměrně zdoluhavý proces, který spotřebovává značné množství podnikových zdrojů. Níže je uvedeno sedm kritických faktorů dosažení procesní organizace (Řepa, 2012):



Obrázek 3. Kritické faktory procesní organizace [Zdroj: upraveno dle (Voříšek, 2008)]

Z toho vyplývá, že velký tlak bude kladen na manažerské dovednosti a jejich koordinační mechanismy, delegování pravomocí a zodpovědnosti útvarů. Pro management to znamená vymezit hlavní firemní procesy a jejich rozpad do dílčích sub procesů.

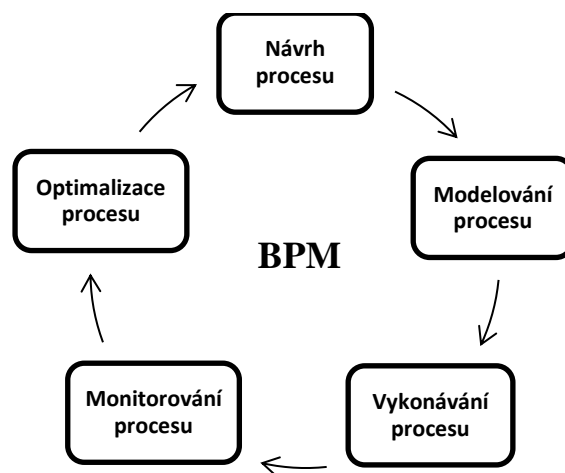
V procesní organizaci by pak mohly převažovat následující pravidla:

- Pracovníci musí přijmout odpovědnost za proces a jeho řešení.

- Řídící pracovníci i jeho podřízení patří k týmu, který společně vytváří hodnotu pro zákazníka.
- Pracovník je placen za hodnotu, kterou vytváří.

2.4.2.1 Životní cyklus procesu

Jak již bylo řečeno, proces má svého majitele a zákazníka. Majitel procesu se musí starat o to, aby zákazník byl spokojen a tak musí být proces pravidelně revidován a optimalizován. Životní cyklus se tedy skládá z fází, které jsou na sebe logicky navázány:



Obrázek 4. Životní cyklus projektu [upraveno dle (Řepa, 2012)]

Proces tedy vzniká proto, aby uspokojil nějakou potřebu, která vyplývá ze změny strategie, okolí podniku, požadavků zákazníka, apod. (Robson, 1998)

2.4.2.2 Metody a nástroje modelování

Metody a nástroje modelování lze rozdělit do dvou základních skupin podle zaměření tvorby jednotlivých procesů a celkového modelu podniku:

- První skupina klade důraz na využívání nejlepších praktik, které by v daném odvětví identifikovány a byly zahrnuty do příslušného referenčního rámce.
- Druhá skupina se zaměřuje na důkladný popis podniku zahrnující všechny procesy a činnosti, které v podniku probíhají a lze je identifikovat. Tento přístup nevylučuje vytvoření nových návrhů proces a lze je podle potřeby využít i k vytvoření dokumentace procesů například pro účely certifikace podle ISO 9000.

Úkolem nástrojů určených pro modelování procesů je poskytnout reálný stav podnikových procesů a jejich průběh, vzájemné vazby a požadavky tak, aby výsledek byl přehledný a řídicí pracovníci se v modelu mohli rychle orientovat. Zde je příležitost, aby podniková informatika takovou možnost nabídla. Současné nástroje jsou totiž objektově orientované a jsou zastoupeny softwarovými produkty, ke kterým mají pracovníci IT oddělení blíže. Jedná o příležitost navázat spolupráci s byznys oddělením. (Tománek, 2001)

2.4.2.3 *Optimalizace podnikových procesů*

Podmínkou k optimalizaci podnikových procesů je znalost údajů o výkonnosti. Výkon se měří pomocí stanovených ukazatelů z toho důvodu, aby organizace mohla identifikovat příležitosti pro zlepšení. Ukazatele se dále rozmělní na jednotlivé měřicí body. Měřit by se však měly jak vstupy, tak výstupy. Dále si jmenujme některé kategorie ukazatelů, např. časové, nákladové, kvalita, finance apod. Následné hodnocení pak probíhá z hlediska účelnosti, efektivnosti a proměnlivosti. Bez těchto znalostí by optimalizace nebyla možná, nebo přinejmenším by byla neefektivní.

Důslednost v následné optimalizaci spočívá v trvalém přizpůsobování procesu změnám nejen uvnitř organizace, ale hlavně okolí podniku. Důvody pro optimalizaci by mohly být následující:

- Změna průběhu procesu (hledá se od přerušení)
- Změna organizační příslušnosti a kvalifikace pracovníků
- Snížení počtu dokumentů vedoucí k urychlení toku dat
- Úvahy o outsourcingu (interně vytvářený výkon na externí)

Pro optimalizaci je možné volit jednu z následujících metod : (Robson, 1998; Tománek, 2001; dohnal, 1999; ISHIKAWA , 1991; Učeň, 2001)

- Kaizen – Dává přednost menším změnám, uvádí, že se díky uplatnění menších změn podaří do procesu změny vtáhnout více pracovníků, kteří jsou pak zainteresováni na změnách a jsou také více motivováni. Metoda odmítá radikální změny staví na následujících principech: dělat malé věci, zítra musí být lépe než dnes, nasazovat a udržovat vysoký standart, pohlížet na pracovníky jako na zákazníky.
- TQM (Total Quality Management) – důležitý zvrat nastal v ten moment, kdy si průmyslníci začali uvědomovat, že náklady spojené s produkcí nekvalitních výrobků, jsou vyšší, než kdyby vyráběli kvalitní, již od začátku. Je to přístup, který staví do centra všech činností v podniku spokojenost zákazníků. Pokud chce firma metodu uplatňovat, měla by se ji snažit proplést do podnikové strategie a podnikové kultury. TQM doporučuje systematicky a důsledně uplatňovat již vynalezené metody v každodenní realitě.
 - Vedení odpovědnost pracovníků k vlastní odpovědnosti (zapojení všech)
 - Uspokojování potřeb a očekávání zákazníka
 - Uplatnění modelu interních a externích dodavatelsko-odběratelských vztahů
 - Management procesů a neustále zlepšování
 - Neustále zlepšování vzdělání a výcvik pracovníků v nových metodách a jejich praktickém využívání
- BPR (Business Process Reengineering) – představuje zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikatelských procesů. Metoda v sobě skloubí zásadní, radikální a dramatickou změnu procesů. Tímto přístupem obhazuje fakt, že organizace naráží na mnohé bariéry, které jsou především fyzického a psychologického charakteru a mohly by zabránit systémovému přístupu, proto přístup pálené země.

- TOC (Theory of constraints) – Zaměřuje se na identifikaci takového místa v procesu, které by mohlo představovat úzké místo a bránit tak dosažení cíle procesu. Typy těchto omezení mohou být zdroje či kapacity, nebo mohou mít charakter organizačních, komunikačních či kulturních aspektů. Tato metoda uplatňuje systémový přístup a zdůrazňuje propojení vnitřních a vnějších faktorů

2.4.3 Firemní komunikace a strategie

Komunikace je obor, který se nepřestane rozvíjet. Jako prostředek vývoje používá informační technologie. Firma komunikuje uvnitř a potřebuje být ve spojení i s vnějším prostředím. Je tedy nutné zamyslet se nad směrem, jakým bude komunikace ve firmě prosazována a jakou kombinaci komunikačních nástrojů vybereme. Každý pracovník na všech stupních řízení je vystaven informačnímu útoku, ze všech stran se na něj valí spousta informací, které je potřeba řídit a třídit. Tomuto útoku je potřeba odolat a pracovat s dostupnými zdroji s co nejvyšší efektivností.

Dříve komunikace sloužila především k výměně informací, od té doby však ušla pořádný kus cesty až do podoby multidimenzionální disciplíny. Čas a peníze jsou veličiny, kterých není nikdy dost. Úkolem komunikace je tak přesvědčit, prodat a vytvořit novou hodnotu.

Cílem podnikové komunikace je však především podpora týmového ducha a synergického efektu. Ten se může dostavit, pokud si firma uvědomí sílu sdílených hodnot, které představují znalosti, dovednosti a zdroje, což jsou atributy, které mají nezastupitelné místo v komunikační strategii.

Životodárnou silou každého vztahu, tedy i vztahu komerčního, je komunikace.
(Horáková a kolektiv, 2000)

Komunikace především musí splnit svůj účel. K tomu aby ho naplnila, však musí dobře znát svou protistranu, na kterou cílí. Moderní segmentace trhu podle Richarda Rumelta říká, že produkt je potřeba šít přesně na míru. Cílem útoku je tak hlava, srdce a peněženka, poměr těchto atributů se liší podle cílové skupiny. (Rumelt, 2011) Tento princip je však platný i pro uplatnění v organizaci. V současné době si podnik skrze své oddělení de facto poskytuje služby, případně tak činí skrze své procesy. Proces má svého zákazníka, který je buď vně, nebo uvnitř organizace. Oddělení, nebo procesy si tak vhodnou komunikací hají a ospravedlňují své nezastupitelné místo v podniku a moderní komunikace se tak stává integračním faktorem vnějších i vnitřních procesů. Podobně informační strategie nutně potřebuje vést cílený dialog s byznysem. Obě strany musí volit takovou komunikační strategii a argumenty, aby přesvědčili druhou stranu o výhodách navrhovaného či poskytovaného řešení. Předmětem komunikace je tedy jasná vize a znalost zájmových skupin.

Proto již v 21. století známe pojem integrovaná komunikace, která předpokládá:

- Strategickou koordinaci všech produktových i firemních sdělení
- Sladěné používání všech nových komunikačních nástrojů
- Řízenou komunikaci se všemi relevantními cílovými a zájmovými skupinami

Pěstování dobrých vztahů mezi odděleními se organizaci dozajista v delším časovém horizontu jednou vrátí. Řád, který vnesou pravidla komunikace, pomůže týmu a projektovému řízení zajistit včasné plnění úkolů. (Horáková a kolektiv, 2000)

2.5 Cíle informační strategie

Cílem strategie ICT je stanovení budoucího rozvoje informačních a komunikačních technologií podniku tak, aby informatika efektivně podporovala cíle byznysu. Její vytvoření a neustálá konfrontace s byznysem je klíčovou zodpovědností CIO. Správně chápaná a vytvořená strategie ICT bude sloužit v podnicích jako významný komunikační nástroj, který poskytne uspořádaný základ pro permanentní dialog managementu byznysu a informatiky v období, na které se strategie zpracovává.

Praktickými přínosy a cíli informační strategie, pak mohou být (Voříšek, 2008; Dohnal, 2011):

- IS /IT je chápáno jako klíčový nástroj strategického řízení
- Propojení byznys a ICT cílů
- Modelování byznys procesů a jejich následná optimalizace
- Měřitelné úspory a snižování nákladů na IT procesy a služby
- Zavedení katalogu služeb a principu interních cen
- Maximalizace hodnoty firemního informačního systému na optimální firemní procesy
- Razantní zvyšování hodnoty a zefektivnění procesů jejich automatizací a využitím přístupu „best-practice“
 - IT je významným prvkem úspěchu pro dosažení vytyčené podnikové strategie
 - IT je instrument, který umožňuje růst a vývoj podniku
- Optimalizace nastavení IT procesů a úrovně IT služeb
- Optimalizace hodnoty manažerských informací a jejich dostupnosti
- Ochrana investic do ICT
- Zajištění a zabezpečení integrity citlivých informací

3 Metodiky, standardy a rámce informační strategie

3.1 ITIL

Zkratka ITIL znamená IT Infrastructure Library a jeho historie sahá až do roku 1989, kdy bylo jeho jméno ještě spojováno s telekomunikační agenturou CCTA. CCTA je v současné době již zahrnuta pod úřad OGC(Government Commerce), který je nynějším vydavatelem ITIL. Druhá verze vyšla v roce 2000 v podobě 31 knih, později byla revidována do pouhých sedmi knih v roce 2004. V roce 2007 přišla třetí verze, která byla konsolidována do pěti základních knih, které pokrývají všechny fáze životního cyklu služby: (ITIL, 2007)

- *Service Strategy* – tato kniha otevírá životní cyklus služby. Obsahem je především strategická oblast a určení rozsahu poskytovaných služeb, identifikace potřeb zákazníků a řízení vztahů s nimi, včetně vyřešení základní finanční otázky. Náplní knihy je pak dosažení strategických cílů a definice strategických aktiv, které tvoří

soubor těžko nahraditelných zdrojů. Tyto zdroje jsou pro podnik konkurenční výhodou a zaměřuje se na jejich efektivní využívání (procesy, lidé, technologie). Rozšiřuje působnost rámce ITIL mimo tradiční zájem profesionálů pro správu služeb IT

- *Service Design* – zde je navrženo, jak bude vybraná služba vypadat a z jakých technologií se bude skládat, tak aby optimálně podporovala budoucí strategické cíle, procesy a politiky. Jinak řečeno - zabývá se převody strategických cílů do portfolia IT služeb a obsahuje i změny pro nezbytné zlepšování, nebo udržení současné hodnoty. Nejlepší postupy by měly zajistit kvalitu při nasazování služby a následnou spokojenost zákazníků
- *Service Transition* – obsahem třetí knihy jsou pokyny pro předání funkčních IT služeb do ostrého provozu, navržená služba je nejprve fyzicky vytvořena a dodána spolu se zakoupeným hardware, pokud je to potřeba. Prostřednictvím procesů popsanych v této knize jsou dodávkou naplněny požadavky uživatelů, které byly specifikovány na začátku životního cyklu
- *Service Operation* – návod, jak účinně poskytovat vhodnou podporu službám a zajistit tak dodání služby v požadované kvalitě. Cílem je udržet službu stabilní, dostupnou a v odpovídající funkcionalitě tak, aby byl splněn její účel. Zmiňuje důležitost komunikačního řízení aktivit mezi zákazníky a poskytovateli, prostřednictvím funkce service desku
- *Continual Service Improvement* – pojednává o kontinuálním zlepšování služeb, které je možné díky monitorování poskytovaných služeb. Návod je zaměřen na vytváření, udržování a postupné zvyšování kvality. Jako podklady pro své úsilí používá předcházející knihy (*Service Strategy*, *Design*, *Transition* a *Operation*)

Předpokládá se však, že číslo nebude konečné. Oficiálních knih je pouze pět, ale mnohé doplňující publikace budou bezpochyby vznikat dále, včetně podpůrných webových služeb. Jmenovitě to mohou být např. kvalifikace, šablony, speciální oborové oblasti, návaznosti a propojení s jinými rámci, standardy či normami.

Napříč knihami je zdůrazňováno, že služba by měla být řízena obchodními potřebami a požadavky. V této souvislosti musí odrážet strategii a politiky organizace. Životní cyklus je zahájen v důsledku změny požadavku na podnikání.

ITIL je jeden z nejkompexnějších referenčních modelů a přestože není tak strukturován jako CobiT, poskytuje množství osvědčených postupů a pokynů pro řízení IT služeb. Od doby co spatřil ITIL světlo světa, se stal široce nepřijímanějším přístupem k řízení IT služeb ve světě. (Koch a spol, 2010)

ITIL reaguje na nejdůležitější strategický zdroj, kterým jsou v informační společnosti, informace. Tento zdroj je potřeba řídit již od jeho vzniku (sběr) přes analýzu až po výrobu a distribuci. ITIL považuje IT služby, které využívají informace za klíčová aktiva a pomocí „best practice“ radí jak investovat zdroje do podpory, dodávky a správy těchto IT služeb.

Primárním cílem rámce je zajistit, aby IT služby byly v souladu s obchodními požadavky a vhodně je podporovaly. Toho lze docílit jedině důslednou podporou podnikových procesů.

Pokud budou IT služby implementovány, spravovány a podporovány, tak, jak metodika uvádí, mělo by dojít ke zlepšení současné situace a všech sledovaných faktorů.

K definici a popsání služeb, které podniková informatika poskytuje jiným oddělením, slouží ITSM. Tato zkratka znamená IT service management, v českém překladu se pak jedná o řízení služeb informačních technologií. ITSM je manažerskou disciplínou, která se věnuje podnikové informatice a správě informačních technologií, nebo dává návod jak je spravovat. Samo o sobě je to ale málo - aby podnik neztrácel zákazníky, musí IT poskytovat službu s přidanou hodnotou a v tuto chvíli je jedno, zda se jedná o externí či interní klientelu. Úkolem podnikové informatiky se tak stává naučit zaměstnance s těmito službami pracovat a co více, zavést je do každodenního používání. Popis nejlepších praktik je pak uveden v jednotlivých publikacích ITIL. (ITSMF, 2007)

Výše jsme si řekli, že podstatou IT služby je dodávat přidanou hodnotu pro zákazníka. Aby toho bylo možno dosáhnout ITSM propojuje tři důležité oblasti. Jsou jimi lidé, nástroje a procesy.

- Lidmi jsou myšleni všichni, kteří přicházejí do kontaktu se službami IT a pracují s nimi na denní bázi, tedy např. zaměstnanci, manažeři a jednotlivé útvary, které vyjednávají o jejich parametrech.
- Nástroji se rozumí vše, co automatizuje běžné činnosti a spolupráci lidí, jako např. nástroje pro ukládání a sdílení dat, informací a jejich další interpretaci.
- Procesy zase zajišťují přehlednost a určitou flexibilitu, protože zobrazují aktuální vstupy a výstupy. Včetně informačních potřeb, vymezení činností, rolí a odpovědností.

Z těch to tří oblastí můžeme snadno vyvodit, že definicí procesu a jeho důkladným popisem nám vznikají požadavky na určité nástroje, které pomohou proces zefektivnit a dodat onu přidanou hodnotu pro zákazníka. Hlavním hybatelem procesu jsou však lidé a jejich odpovědnost za svěřený proces. (Pollard, 2006)

Rozhodnutí o případné implementaci metodiky ITIL by mělo být učiněno na nejvyšších postech organizace, aby se zajistila zainteresovanost všech oddělení. S tím souvisí i počáteční vytyčení cílů projektu, kterých má být dosaženo a vytyčen důvod, z jakého je vlastně projekt realizován. Posledním důležitým článkem, který ITIL zdůrazňuje, je rovnováha mezi výše zmíněnými třemi pilíři (lidé, nástroje, procesy). Projektovými milníky při nasazování ITILu by mohli být:

- Ověření dostatečné způsobilosti, nebo získání znalostí pro nasazení ITIL
- Popis současné situace
- Plán dosažení cílového stavu
 - Realizace
 - Implementace
- Ověření dosaženého cíle

Možnými cíli strategického řízení ICT by mohlo být školení vlastních pracovníků a kontrola systému certifikací, nebo vhodné přiřazení lidských zdrojů na jednotlivé úkoly, a to podle

jejich dovedností. Tím by bylo možné získat efektivní vytíženost pracovníků, či využití HelpDesku pro interní či externí požadavky a jeho propojení s IS firmy. (Svozilová, 2011)

ITIL má velmi bohatou síť uznávaných certifikací a je distribuován formou publikací, CD, školení a konzultací. Zaměřuje se na neustálé zlepšování kvality dodávaných služeb IT a to jak z pohledu byznysu, tak zákazníka. Toto zaměření je hlavní příčinou celosvětového úspěchu ITIL. Základní publikace neobsahují doporučení a metodiky nasazení, ty jsou předmětem konzultací a dalších navazujících publikací.

Doporučení v knihách ITIL nejsou nikterak závazná a každý čtenář těchto nejlepších praktik jich může užít podle libosti a potřeby. Dávají prostor pro různé interpretace a rozšíření. Nejedná se o ucelený rámec, tudíž vzniká prostor pro navazující rámce. (ITIL, 2013)

3.2 CobiT

V originále zkratka CobiT znamená „Control Objectives for Information and related Technology“. První verze byla publikována již v roce 1996 neziskovou společností ISACA. Od třetí verze ji vydává ITGI (IT Governance Institute). V současné době se můžeme setkat již s verzí 5, která se datuje k roku 2012. V kostce se jedná o metodiku řízení informatiky (IT Governance), která má za cíl zastřešovat a integrovat referenční model 34 informatických procesů. U těchto procesů definuje strukturu vztahů, obsah, metriky, indikátory a kritéria, která má proces splňovat, aby bylo dosaženo splnění byznys cílů. Pro přehlednost jsou procesy organizovány do čtyř následujících domén: (Svatá, 2005; Koch a spol., 2010)

- *Plánování a Organizace (Plan and Organise – PO)* Procesy této domény se zaměřují na strategickou přípravu a taktické řízení, včetně řízení přidané hodnoty pro IT pro byznys. Zahrnuje následující typické činnosti:
 - Vytvoření informační strategie, definování organizační struktury v rámci IT, architektury informačního systému, řízení lidí, investic, rizik, projektů a kvality apod.
- *Akvizice a Implementace (Acquire and Implement – AI)* Procesy této domény zahrnují nákup či vývoj určitého IT řešení, jež splní požadavky byznysu a zajistí dokončení projektu ve stanovené lhůtě. Některé činnosti:
 - Alokace oblastí, které mají být podpořeny IT, nákup infrastruktury, nákup nebo vývoj software, zajištění lidí a dalších zdrojů, řízení změn apod.
- *Dodání a Podpora (Delivery and Support – DS)* obsahuje procesy zahrnující provoz a poskytování jednotlivých IT služeb od řízení bezpečnosti přes správu portfolia služeb až po správu dat a infrastruktury. Pokrývá též oblast provozu aplikací.
 - Definiuje a zajišťuje úrovně služeb (pomocí SLA a OLA) včetně monitoringu dodržování dohodnutých parametrů. Dále řízení služeb nakoupených na trhu (outsourcing), řízení kapacity zdrojů, zajištění kontinuity a bezpečnosti, účtování nákladů, trénink personálu, provoz service desku (incidenty a problémy), řízení konfigurací, infrastruktury atd.
- *Měření a Hodnocení (Monitor and Evaluate – ME)* Procesy poslední domény poskytují zpětnou vazbu managementu. Jsou určeny pro kontrolu výstupů v požadované kvalitě, a pro kontrolu, zda splňují kontrolní kritéria.

- Snaží se definovat metriky a systém pravidelného smysluplného reportování, popisuje také interní audit, zajištění shody s legislativou, měření výkonu, řízení rizik apod.

Tyto procesy s rozkladem až na úroveň činností, poskytují jistý návod, na co se zaměřit, a jejich obsah je považován za soubor těch nejlepších praktik pro řízení informatiky. Metodika již ale neříká, jakými konkrétními opatřeními výsledků dosáhnout. Tento obecný postup dává značný prostor pro přizpůsobení potřebám zvoleného podniku. Implementace pak bude závislá na zkušenostech a kreativitě implementačního týmu v konkrétních podmínkách. Principem je sdělit, co by mělo být cílem, ovšem již ne, jak ho dosáhnout.

Aby bylo možné obsah rámce plně využít a vhodně interpretovat, je dokumentace každého procesu členěna následujícím způsobem:

- Process Description – krátce shrnuje obsah a účel procesu,
- Control Objectives – popisuje soubor kontrolních cílů,
- Management Guidelines – popisuje množinu činností ze kterých se proces skládá, včetně jeho vstupů a výstupů. Jelikož proces často probíhá skrze několik funkčních oddělení je zde definován vztah mezi činnostmi a funkcemi prostřednictvím RACI matice a nakonec popsán vztah mezi cíli a metrikami,
- Maturity Model – poskytuje popis kritérií a vyhodnocení zralosti procesů,

Každý proces spotřebovává určité množství zdrojů. V souvislosti s výše zmíněným standardem definuje následující zdroje:

- Aplikace (manuální i automatizované)
- Infrastruktura (HW, Operační systémy, síť, informační systémy)
- Lidské zdroje (znalosti, organizace, podpora, monitoring, atd.)
- Informace (datové objekty)

Poslední dílek skládačky tvoří informační kritéria (Integrita, hospodárnost, důvěryhodnost, apod.). Jejich splnění je však podmíněno vlastnictvím potřebných zdrojů a zavedením odpovídacích procesů.

Z výše zmíněného je tedy patrné, že rámec je silně procesně založen. Mezi jeho viditelné výhody patří také orientace na byznys a důsledné měření výkonnosti, včetně nezávislosti na technologických platformách. Mimo tato specifika standard vyniká především jako kontrolní rámec nebo podpůrný nástroj a je určen zejména pro auditory a management firmy. Především je pak určen top manažerům k reportu o fungování ICT a auditorovi pro realizaci auditu řízení ICT, na rozdíl od ITIL, který je více či méně určený manažerovi. Vyloučená však není ani spolupráce s jinými rámci či normami (ITIL, apod.). (ISACA, 2014)

V souladu s praxí se hovoří o vhodnosti standardu pro pracovníky s přímou odpovědností za průběh procesu z důvodů výše zmíněných a to pro management jak na straně byznysu, tak IT.

Pro účely bakalářské práce je nejzajímavější doménou hned ta první, nazývající se Plánování a organizace (PO). Stručně řečeno je jejím obsahem řízení přidané hodnoty IT pro byznys -

jinými slovy - zda jsou byznys a IT strategie ve vzájemném souladu. Pokrývá tedy především oblast strategického plánování a organizování a také z části úroveň taktickou. V těchto procesech CobiT zdůrazňuje důležitost vztahů mezi jednotlivými odděleními a zapojení pracovníků IT do ne IT procesů, často právě do byznys procesů. Ve svém nejnovějším pojetí staví komunikaci na jedno z nejvyšších míst a upozorňuje manažery velkých organizací na to, že není potřeba řídit každodenní aktivity. Naopak více času by měli věnovat správnému vymezení cílů a motivaci svých pracovníků, kteří se na procesech podílejí. To však klade značné nároky na schopnosti a dovednosti lidských zdrojů, a proto je důležité jejich kontinuální vzdělávání. Ani na tento fakt se nezapomnělo. CobiT dále zdůrazňuje, že IT by mělo být měřitelné, takže se zde dočteme i o měření nákladů, kde jednou z metod je zavedení tzv. interních cen za služby. Dalšími procesy jsou investice do IT, řízení rizik apod. Celkem jich je 10 (CobiT 4.1). Více se dočteme v (ISACA, 2008)

Níže autor bakalářské práce uvede stručný příklad jednoho z procesů: Plánování a organizace: PO1 definice strategického plánu IT: (CWI, 2014)

- *Popis* - IT strategické plánování je nutné spravovat a řídit v souladu s obchodní strategií a jejími prioritami a musí srozumitelné a přijatelné pro obě strany, a to jak obchodní tak IT. Tato vazba zlepšuje informovanost klíčových zainteresovaných stran a jejich chápání příležitostí a omezení, které s sebou přináší, jako např. hodnocení současné výkonnosti, kapacity a požadavku na lidské zdroje a objasňuje úroveň požadovaných investic. Obchodní strategie a priority se budou odrážet v portfoliích projektů a taktických plánech, které specifikují stručné cíle, akční plány a úkoly.
- *Účel* - definovat strategický plán IT
- *Požadavky na IT* - udržení nebo rozšíření obchodní strategie. Poskytovat transparentní informace o výhodách, nákladech a rizicích
- *Na co se zaměřit* - transformace obchodních požadavků do nabídky služeb a rozvoj strategií k realizaci těchto služeb transparentním a efektivním způsobem
- *Jak toho dosáhnout* - dialogem všech složek v organizaci nad současnými i budoucími obchodními potřebami se zvážením současných možností v oblasti IT spolu se zajištěním systému priorit pro podnikatelské cíle
- *Jak měřit* – určitým procentním podílem z obchodního plánu. Nebo dle podílu IT projektů na všech realizovaných projektech v rámci organizace

Nejnovější verze CobiTu se chlubí využitím i pro střední a malé podniky. Je pravdou, že základní atributy firmy budou pravděpodobně podobné. Každá firma, bez rozdílu, by měla definovat své cíle, strategii, organizaci, procesy apod. Jiná situace ovšem pravděpodobně nastane ve způsobu jak cílů dosáhnout. Prvním pozorovatelným faktem je bezpochyby méně pracovníků a „jednodušší“ řízení organizace. V praxi je pak běžné, že vrcholové vedení zajišťuje směřování organizace a též supluje roli středního managementu. IT oddělení, pokud vůbec existuje, je omezeno na řešení základních požadavků podniku, jako je celopodnikové uložení dat a zajištění běžného provozu ICT, podnikem je tedy často chápáno jako nákladová položka, nikoli jako položka přidávající hodnotu.

Prvním předpokladem při implementaci a řízení podle CobiTu je proto uvědomění členů vedení o potřebě určovat směr organizace v dlouhodobějším horizontu. Poté je možné kaskádovitě určit cíle i pro IT. CobiT ve své publikaci definuje soubor obecných cílů. Tyto cíle je však možné zjednodušit pro konkrétní podmínky organizace. Především pro zajištění přehlednosti a neplýtvání cennými zdroji by cílů nemělo být mnoho.

Druhým předpokladem je, že procesy musí být navrženy tak, aby byly co nejjednodušší. Přílišná detailnost může být v tomto případě na škodu. Výhodou malých organizací je jejich transparentnost, a proto je také jejich kontrola jednodušší. Tímto bodem by měl být splněn požadavek na flexibilitu a měl by odstranit zbytečné byrokratické úkony.

3.3 MMDIS

Počátek metodiky MMDIS (Multidimensional Management and Development of Information System) se datuje k roku 1992, kdy byla vyvinuta katedrou informačních technologií VŠE (Vysoké školy ekonomické) a byla zaměřena na vývoj integrovaného informačního systému. Metodika pracuje s faktem, že vývoj podnikového ICT je kontinuální činností, kterou je potřeba řídit, protože spotřebovává značné množství podnikových zdrojů. Stejně jako ostatní metodiky i MMDIS prochází neustálou modernizací a odpovídá na moderní trendy řízení, stejně jako v sobě koncentruje to nejlepší z předešlých přístupů. Na jejím počátku se metodika odlišovala svým charakteristickým přístupem, který nepředepisuje detailně jednotlivé kroky, ale je spíše jakýmsi návodem na způsob uvažování o problematice. V současné době je ale takto postavena většina moderních a uznávaných přístupů (ITIL, CobiT, Gartner). Vychází se totiž z přesvědčení, že každý projekt je natolik specifický, že nelze podat univerzální návod obsahující jednotlivé kroky, dokonce by takový stav mohl být nežádoucí.

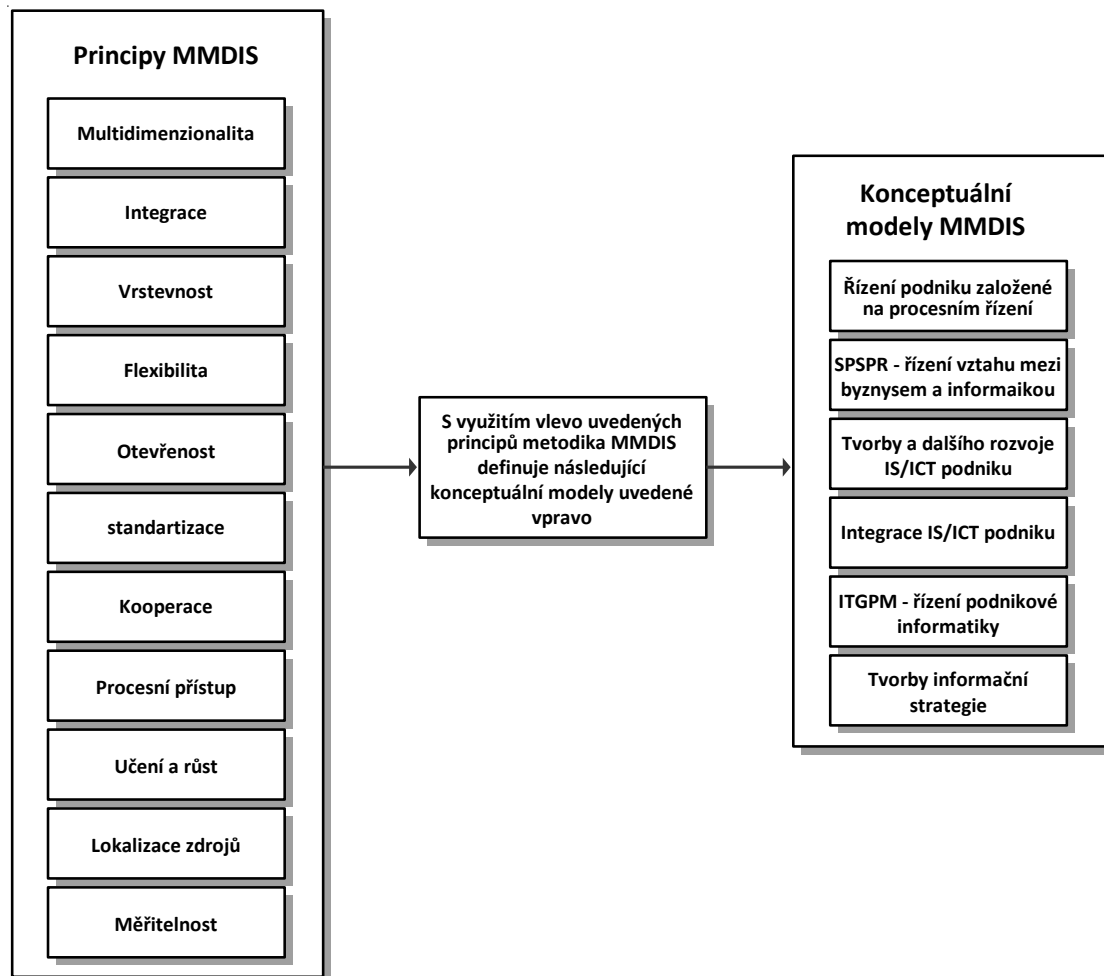
Dalším charakteristickým rysem metodiky je její multidimenzionální přístup, který přímo říká „Identifikuj všechny významné dimenze ovlivňující řešení problému, přitom však nezapomeň na vzájemné vazby mezi nimi.“ Můžeme si zde všimnout značné podobnosti s termínem Stakeholders, které používají jiné metodiky (viz např. metodika dle Keřkovského). Význam a princip je však velmi podobný.

V příslušné literatuře je hlavní cíl komplexní metodiky MMDIS definován následovně:

Hlavní hodnotou je vývoj, údržba a provoz komplexního a integrovaného informačního systému podniku, který optimálně využívá potenciálu dostupných informačních technologií a informatických služeb k maximální podpoře podnikových cílů (Voříšek, 2008).

Za zmínku stojí, že MMDIS podporuje ty aktivity, které mají pro podnik smysl. Alfou a omegou přístupu MMDIS k podnikové informatice pak je, do jaké míry se jí daří podporovat podnikové cíle a priority. Tuto podstatnou část řeší informační strategie, která zadává jednotlivé IS/ICT projekty. Jak tomu bývá dobrým zvykem v mezinárodních standardech, i tuzemský zástupce řízení podnikové informatiky generalizuje osvědčené přístupy a nejlepší praktiky řešení IS/ICT problémů. Metodika se v současnosti skládá z jedenácti základních principů řízení (myšlenkových přístupů) a šesti navzájem propojených konceptuálních

modelů. V rámci kterých klade důraz na členění a strukturu projektu a řeší, co by mohlo být obsahem jednotlivých fází a o čem by měl tým při implementaci modelu přemýšlet.



Obrázek 5. Principy a konceptuální modely metodiky MMDIS [Zdroj: upraveno dle (Voříšek, 2008)]

Nás bude především zajímat model tvorby informační strategie, který představuje celkem tři základní skupiny činností. Tyto činnosti v sobě zahrnují proces strategického řízení podnikové informatiky a jsou děleny na sedm etap. Etapy při tom nejsou rovnoměrně rozděleny mezi základní skupiny činností. (Voříšek, 2008; Voříšek, 1997)

- *Popis a hodnocení současného stavu* – Identifikuje současné silné a slabé stránky podnikové informatiky a patří sem následující etapy:
 - Plánování IST – je úvodní etapou, takže by měla poskytovat informace o dohodnutém obsahu a hloubce řešení s ohledem na velikost podniku a jeho potřeby. Jakožto základní dokument obsahuje složení řešitelského týmu, verzi informační strategie a důvod její tvorby
 - Převzetí závěrů GST a jejich vyhodnocení – pomocí metod strategické analýzy se v tomto kroku určí cíle byznysu za spolupráce s TOP managementem, nebo se zanalyzují současné dokumenty. Analýza by se měla věnovat jak popisu vnitřního, tak vnějšího okolí podniku

- Analýza podnikové informatiky – pokud IT oddělení nemá přehled o všech zařízeních či vybavení, musí použít všech dostupných prostředků, aby si tento přehled udělalo. Podle velikosti IT oddělení a jeho vazeb MMDIS doporučuje zanalyzovat také podnikovou kulturu, znalosti zaměstnanců, nebo ICT konkurence, či obchodních partnerů. Záleží na možnostech podniku a jeho ochotě vyčlenit k tomu potřebné zdroje
- Metodika v tomto bodě začleňuje do procesu tvorby informační strategie milník. Pomocí nějaké shrnující metody (volba je na implementačním týmu) shrne požadavky na ICT či oddělení IT.
- *Definice cílového stavu* – Z dosud zjištěných informací z předcházejících etap, by podniková informatika měla určit vizi vývoje. Postup staví na návrhu architektury ICT služeb, která obsahuje přehled o službách IT a odkazuje se na jeden z modelů, přesněji SPSPR. Dále se zaměřuje na řízení vývoje a provozu podnikové informatiky. V tomto případě tvrdí, že popsáním této části se zprůhlední proces rozhodování o IT. Velice užitečným je též popis vztahu mezi byznysem a informatikou a nemělo by se zapomenout ani na popsání možností soucingu.
- *Transformace současného stavu do stavu cílového* – Tato etapa by měla zajistit, aby se všechny projekty, které čekají na realizaci, byly přehledně specifikovány a měly všechny nutné náležitosti. Z výčtu projektů MMDIS doporučuje vytvořit harmonogram, který bude seřazen podle priority, především proto, aby bylo zajištěno, že cenné podnikové zdroje jsou efektivně vynakládány. V této fázi je také vhodné provést ekonomické analýzy a stanovení rozpočtu spolu s analýzou nákladů na ICT a zhodnocení očekávaných přínosů ICT.

V zásadě je metodika velmi komplexním počinem. Klade velký důraz na analýzu a syntézu před formulací samotné strategie. V rámci implementace řeší, na co se zaměřit, a identifikuje možná rizika. Upozorňuje také na úzký vztah s globální podnikovou strategií. Důslednou implementací metodiky by se mělo zajistit provázání strategických cílů byznysu s cíli ICT, skrze strategický plán rozvoje ICT v podniku. Pracnost nasazení metodiky by však mohla být nad síly menších podniků, nebo takových, kteří nedisponují potřebnými zdroji. Keřkovský ve své publikaci dále uvádí, že základem úspěchu, na kterém MMDIS staví, je úzká spolupráce TOP managementu se specialisty. Zároveň však uvádí, že by se mohlo jednat i o pomyslný kámen úrazu. Zmiňovaná úroveň managementu musí řešit otázky i ostatních funkčních oblastí, a pokud by se soustředila, nebo se nechala příliš vtáhnout do jedné z nich, začne zanedbávat ostatní. Proto zastává spíše tvrzení, že TOP management, by měl i v oblasti ICT uplatňovat top-down přístup, který bude určovat strategické cíle nižším úrovním. (Keřkovský, 2003)

3.4 Gartner

Metodika konzultační společnosti Gartner možná není na první pohled ničím výjimečná a potvrzuje principy metodik výše, ale zdání může klamat. Svým členěním dokumentů připomíná MMDIS, avšak architekturu se nevěnuje tolik dopodrobna. Zde tedy spíše připomíná CobiT. Nepopírá však nutnost řízení IT služeb, což zase může evokovat podobnost

s ITILem. Při čtení této metodiky se však neubráníme pocitu, že zmínky o důležitosti byznys hodnoty tak nějak převládají.

Tvorba informační strategie je v moderním pojetí chápána jako (přírůstkový/iterační) proces. Strategie je po dokončení připravena na revizi, kterou vyvolá např. změna strategie byznysu, či konkurenčního prostředí.

Gartner doporučuje pro tvorbu následující tři vrstvy:

- První část strategie ICT by se měla zaměřit na popsání vlastního předmětu podnikání a identifikovat současné problémy a příležitosti. Není na škodu, když se v této části objeví i úspěchy či schopnosti byznysu a uvede se poslání, čím se hodlá podnik na trhu udržet a rozvíjet. Metodika zdůrazňuje, že tato část je pravděpodobně nejdůležitější a velkou měrou rozhoduje o úspěchu či neúspěchu.
- Druhá část definuje, kdo bude rozhodovat o ICT, jak budou řízeny investice a jakou roli bude ICT v podniku hrát. Vše by mělo být obsahem (IT Governance, která popisuje firemní procesy sdílející práva o rozhodování o ICT a monitorující realizaci investic do ICT)
- Ve třetí části se pak již popisují jednotlivé IT služby a aplikace ICT. Jinými slovy se popisuje hodnota, kterou bude byznys potřebovat. Zde se dostává na řadu EA (Enterprise architecture), která by měla poskytnout popis vzájemného ovlivňování byznys a ICT architektury. Popis by měl být na hrubé úrovni v základním dokumentu, z důvodu přehlednosti. Pro úplnost by zde měly být ještě zmíněny požadavky na lidský kapitál a všechny důležité vztahy a informace o dodavatelích (Sourcing), pokud nějaké jsou. Gartner radí, že není na škodu, pokud je na úplný závěr věnován prostor možným rizikům, která by mohla být spojována s realizací příslušné informační strategie.

Diskutovaná metodika definuje dvě základní role IT v organizaci. První z nich je pasivní. IT oddělení tedy pouze plní své rutinní záležitosti a čeká, až byznys zformuluje požadavky. To je ovšem role, z které by se mělo podnikové IT vymanit. Naopak proaktivní přístup pomáhá zlepšit vztahy mezi odděleními a umožňuje moderní náhled na IT jakožto plnohodnotného partnera. Metodika vede k zamyšlení. Proč by mělo modelovat byznys procesy jen vedení, nebo projektové oddělení? Vždyť nástroje, které slouží k modelování, pocházejí s dílny nějaké vývojářské organizace. Není tedy ničím zvláštním, když IT byznysu nabídne, že zmapuje obchodní procesy ve spolupráci s klíčovými zaměstnanci. Tím si v podstatě zajistí účast na projektu a značně se podílí na identifikaci zdrojů potřebných k hladkému a efektivnímu průchodu procesu, které může následně zužitkovat při optimalizaci.

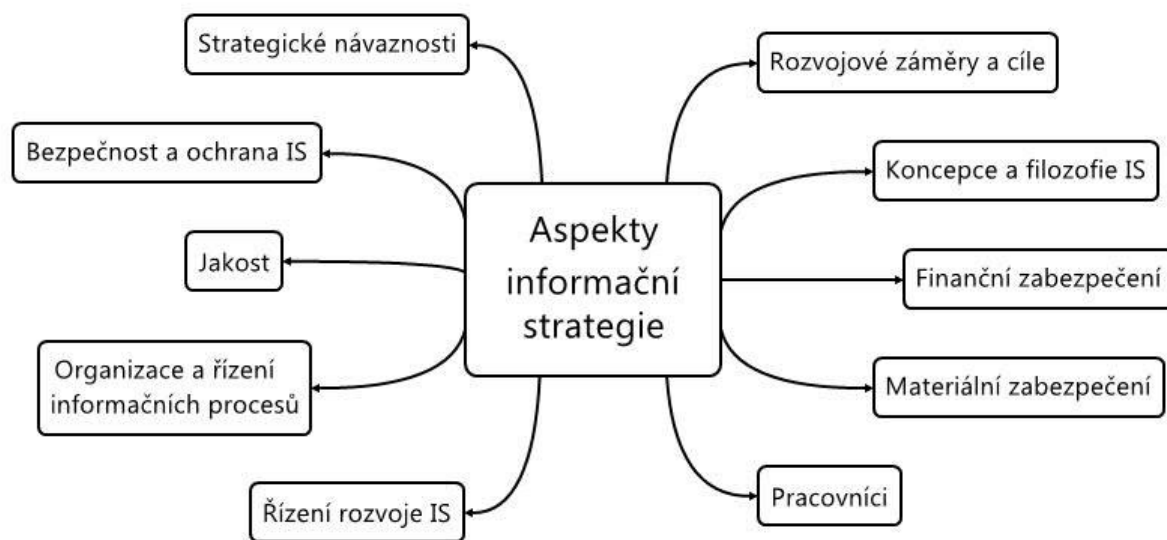
V souvislosti s odstavcem výše, Gartner definuje novou pracovní pozici - versatilista. Jedná se o roli, která disponuje znalostmi z oblasti ICT, ale také rozumí obchodním procesům a některým socio-ekonomickým faktorům, jako např. komunikace, sociologie apod. Metodika tedy odpovídá na současný trend a požadavky trhu, který hledá způsobilé pracovníky se znalostmi obchodních a infromatických procesů.

Metodika Gartner, jako většina moderních metodik, je postavena především na myšlenkovém přístupu, který je zcela oddělen od technologické platformy. Z důvodů rychlého zastarávání technologie, by tak mohla snadno nastat situace, kdy již v době výstavby informační strategie, by de-facto byla strategie zastaralá, proto by se metodiky neměly upínat na technologické platformy. (Dohnal, 2011)

3.5 Metodologie dle Keřkovského

Metodologie dle Keřkovského sleduje trend a tvrdí, že informační strategie by měla naplňovat především strategické cíle identifikované v byznys strategii. V té by se měly odrážet požadavky všech zainteresovaných stran. Informační strategie je živý dokument, který je formulován na úrovni strategického řízení. Strategické řízení je samo o sobě kontinuálním procesem, proto by se ani z informační strategie neměl stát statický dokument a měl by se s pravidelností revidovat, aby se nestalo, že se odchýlí od skutečné situace ve vývoji byznysu firmy.

V zásadě mohou strategii IS/IT formulovat specialisté, generalisté nebo případně týmy složené z obou uvedených kategorií pracovníků. Předpokladem je však výborná komunikace mezi všemi stranami, podílejících se na projektu. V úvahu přichází i využití externích poradců, popř. outsourcing formulace IS/IT strategie, především z důvodu přílivu nových myšlenek. Obrázek níže představuje všechny důležité aspekty metodologie podle Keřkovského.



Obrázek 6. Aspekty informační strategie [Zdroj: upraveno dle (Keřkovský, 2003)]

Metodologie uznává přístup top-down, ale ponechává volné pole působnosti i případnému uplatnění opačného přístupu, především pak z důvodu zpětné vazby. Tímto krokem by se měla ověřit proveditelnost cílů vytyčených nejvyšším managementem. V případě sporu, či neshod, musí následovat dialog obou stran.

Vhodný přístup pro implementaci se opírá o následující body:

- *Identifikace stávající byznys strategie* – Pro informační strategii je vstupem byznys strategie. Pokud není známa, bude potřeba ji vytvořit. Taková situace by však neměla nastat. Častější je varianta, kdy existuje neformálně a na základě dostupných informací bude formalizována a revidována.
- *Strategická analýza* – poslouží k identifikaci podstatných faktorů a okolností, které pomáhají určit návrh strategie.
- *Formulace návrhu strategie* – zde kniha upozorňuje, že důležitým atributem je provázanost návrhu s výsledky analýzy. Nelze se tedy řídit jen expertními znalostmi, intuicí, či zkušenostmi implementačního týmu, přesto i tyto aspekty hrají též velkou roli. Cíle pro oblast ICT jsou často vymezeny cíli nadřazené strategii. Nemělo by se však zapomínat i na požadavky jednotlivých stakeholders, stejně tak na požadavky jiných funkčních oddělení, jmenovitě např. řízení podpory při různých stádiích životního cyklu výrobku. Častým faktorem, který zasahuje z vnějšího prostředí, je legislativa.
- *Výběr a schválení optimální varianty* – Strategie se stává přijatelná, pokud uspokojuje zájmy a cíle všech zainteresovaných stran. Vhodnost strategie by měly zajistit provedené strategické analýzy, soustředující se na podporu silných stránek a příležitostí, nebo na eliminaci stránek slabých či hrozeb. Pokud jsou splněny již dva aspekty výše, zbývá splnit poslední, kterým je uskutečnitelnost. Změny, které se strategie chystá provést, by měly být v souladu s podnikovou kulturou a měly by být uplatňovány kontinuálně, jinak při implementaci hrozí problémy, které celý projekt minimálně protáhnou.

Jednou z mnoha modifikací jmenovanou v knize je využití pro menší firmy, kdy by se mohlo nasazením metodiky v plném měřítku narazit na nedostatek řešitelských kapacit. Místo členění na několik samostatných byznys jednotek si vystačí s jednou, průřezovou strategií. Jiná modifikace spočívá v obsahovém vymezení a jejím přizpůsobení konkrétním podmínkám organizace. S přihlédnutím k základnímu obsahovému principu výše, lze pak některé aspekty vynechat a jiné zase doplnit. (Keřkovský, 2003, Keřkovský, 2001)

3.6 Vhodné a nevhodné přístupy k informační strategii

Při definování informační strategie lze obecně říci, že první předpokladem úspěchu je angažovanost vrcholových pracovníků. Dalšími aspekty úspěšné informační strategie pak mohou být:

- Výhled do budoucna,
- Identifikovat kritické faktory úspěchu
- Zajistit návaznost na firemní strategii a podporovat hlavní cíle podniku
- Důsledně sledovat a vyhodnocovat stav vnitřního a vnějšího prostředí
- Zvolit jazyk, který bude vhodný pro všechny zainteresované osoby a nezabývat se příliš technickými detaily.
- Měla by odpovídat na požadavky všech zainteresovaných stran
- Zajistit, aby informační strategie byla přístupná všem v podniku.

Informační strategie a její vhodná implementace by pak měla přinést efektivnější plánování a optimální využívání IZ zdrojů, přesně podle požadavků všech stakeholders.

Nevhodný přístup by pak mohlo představovat následující pojetí strategie: (Koch a spol, 2010; Voříšek, 2008; Keřkovský, 2003)

- Strategii formuluje jen IT oddělení bez návaznosti na firemní strategii, či požadavky jednotlivých stakeholders
- Není dostupná pro nižší složky, takže není zaručeno, že bude všeobecně prosazována. (Především pak hrozí skutečnost, že se s ní pracovníci neidentifikují.)
- Na nejvyšší úrovni je detailně rozpracována
- Absence strategického řízení
- Malá či žádná angažovanost klíčových osob
- Chybějící podpora ze strany vedení
- Malá pozornost k faktorům jako je podniková kultura, která může mít zásadní vliv na o, zda bude strategie přijata, či nikoliv
- Příliš technologické vyjadřování

3.7 Shrnutí

Průběh implementace informační strategie určuje, zda se v podniku vytvoří příznivá atmosféra očekávání budoucích přínosů, která může překonat většinu rizik implementace. Výše zmíněné metodiky disponují bezesporu propracovanými implementačními metodami, či procesy. Tyto metodiky jsou si však dosti podobné, i když drobné rozdíly lze mezi nimi také sledovat.

Výběr a přizpůsobení metodiky je vždy závislý na velikosti podniku, pro který se informační strategie zpracovává. V organizaci je pak zcela běžné, že většina zaměstnanců není IT experty, a tak je zde potřeba naplnit hned jeden z identifikovaných aspektů, které byly zmíněny o podkapitole výše - tedy vytvoření takové strategie, která bude srozumitelná všem v organizaci.

Tento aspekt splňuje jak model společnosti Gartner, tak COBIT, které se zabývají otázkou komunikace ohledně informační strategie mimo působení IT oddělení. MMDIS mimo to přidává ještě důraz na jednotlivé architektury a ITIL pak na služby IT. Svěží vítě pak do výčtu přináší metodologie dle Keřkovského. Zavedení metodiky čistě podle výše zmiňovaných by pro potřeby menší firmy zabralo ohromné množství času a spotřebovalo značné množství zdrojů.

Proto bylo nutné navrhnout originální řešení, které by mohlo poskytnout jakýsi návod na tvorbu a správu informační strategie. Sběr podkladů byl inspirován metodikou MMDIS a metodologií dle Keřkovského, inspirace modelem Gartner je pak zase patrná v důrazu na roli IT a jeho celkové přidané hodnoty. Modelování byznys procesů je pak inspirováno metodikou MMDIS a struktura mírně připomíná CobiT.

Je však potřeba si říci, že celý problém přístupu k informační strategii se koncentruje na člověka. Zkušenosti z praxe, které vypovídají o implementaci informační strategie, nebo IT

governance, dokonce hovoří o tom, že tam, kde byla tvrdě aplikována implementační metodika a nerespektovaly se lidské a organizační podmínky podniku, byla dokonce vytvořena nepřátelská atmosféra. Takové podmínky potom vedly k tomu, že se doba implementace prodloužila. Jeden z důvodů potom byl i ten, že byly řešeny záležitosti, které bylo možné odložit na později. Celkově tím pak výrazně utrpěla samotná organizace, protože projekt spotřebovával další zdroje.

4 Analytická část informační strategie

Získané teoretické poznatky zbývalo již jen uplatnit v praxi. Pro začátek bylo potřeba nalézt organizaci, která bude ochotna poskytnout potřebnou míru součinnosti, ochoty a především bude mít o téma práce zájem. Bylo tedy obesláno přibližně jedno sto tuzemských firem všech velikostí převážně z jihočeského regionu, a bylo nutné počkat na jejich první odpovědi. První zajímavým zjištěním bylo, že jen 50% emailů bylo přečteno, nebo se vrátilo oznámení o přečtení. To však neznamená, že všechny subjekty, které si emaily přečetly, měli zájem o spolupráci. Přibližně jen okolo 25% firem navázalo kontakt, z toho některé pouze poznamenali, že nemají zájem. Opravdový zájem o problematiku práce a následnou spolupráci projevilo pouze dvanáct firem. S představiteli těchto společností se autor osobně setkal a nastínil oblast šetřeného problému. Příjemným překvapením byl fakt, že u drtivé většiny subjektů, které projevíli zájem o spolupráci měl autor bakalářské práce tu možnost jednat přímo s představiteli firem, což pro něj bylo nedocenitelnou zkušeností. Při vyjasňování očekávání a požadavků se však postupem času ukázalo, že panovaly mírně odlišné představy o tom, jaká úroveň spolupráce bude při řešení problému potřeba. Po několika dalších setkáních tak zájem o problematiku informační strategie ještě poklesl, protože nutná participace na projektu některým z nich připadala nad rámec, který jsou schopni, nebo ochotni nabídnout. Průběžnými rozhovory a vyjasněním požadavků a očekávání byla nakonec navázána spolupráce se třemi organizacemi, která probíhá dodnes.

Pro účely bakalářské práce vybral autor tu firmu, kde je úroveň formalizace na nejnižším stupni a většinu aspektů a návazností bylo tak nutné poprvé zachytit a popsat. Aby nedošlo k omylu, organizace je i bez větší formalizace velice dobře řízena, což je umožněno zdravým jádrem podnikové kultury. Vedení společnosti však vidí v tom dokumentu příležitost popsat formálně své procesy a identifikovat požadavky na zajištění informačních potřeb jednotlivých oddělení, což by firmě mohlo pomoci k správnému usměrnění toku informací.

Analytická část práce je členěna do sedmi na sebe navazujících bloků, či etap:

- Pro začátek si představíme společnost a její oblast podnikání, krátce si povíme o nabízených službách a o vizi a cílech společnosti.
- Druhá podkapitola bude pojednávat o vybraných strategických analýzách, které mapují jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku. Identifikované faktory budou porovnány se současnými cíli společnosti.
- Ve třetí podkapitole bude představena mapa identifikovaných procesů. Každý proces je namodelován a svázán s tabulkou, která popisuje jeho náležitosti.
- Čtvrtá podkapitola pak hovoří o informačních potřebách jednotlivých oddělení či pracovníků, má úzkou návaznost na identifikované procesy.
- Pátá podkapitola je věnována dosavadnímu vývoji IT v podniku a krátce shrnuje množství zařízení a využívané softwarové nástroje.
- Šestá podkapitola se zabývá aktuálními trendy z oblasti informačních a komunikačních technologií.
- Poslední kapitola uzavírá analytickou část a jejím cílem je pojednat o možném rozvoji ICT ve společnosti.

4.1 Představení společnosti

XY s.r.o. je jednou z dceřiných společností firmy XY a.s. a zabývá se především projektovou a inženýrskou činností. Firma na trhu působí již 17let a poslední větší změnu prodělala před cca rokem, kdy se společnost přejmenovala na současný název a rozšířila předmět podnikání. Mimo zmíněné zaměření, firma ještě poskytuje komplexní služby z vybraných oborů jako je geologie a reality. Zajišťuje také řešení právních vztahů k nemovitostem (tvorba a projednávání smluvních dokumentů, odborné konzultace, atd.

Společnost klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, osobní přístup k zákazníkovi a k zaměstnancům. Profesní a kvalifikační růst kolektivu přibližně 25 zaměstnanců je tak jedním z dlouhodobých firemních cílů.

4.1.1 Předmět podnikání:

- Inženýrská činnost - zahrnuje především následující aktivity:
 - zajištění právních vztahů k nemovitostem,
 - vklady smluv do katastru nemovitostí,
 - související zeměměřičské práce,
 - průzkumné práce,
 - proces posuzování vlivů stavby na životní prostředí,
 - územní a stavební řízení,
 - realizace staveb,
 - součinnost při realizaci výběrového řízení na dodavatele staveb a další.
- Projektová činnost
 - územní řízení,
 - stavební řízení,
 - realizace staveb,
 - související
- Geologie
- Realitní činnost
- Právní vztahy k nemovitostem

4.1.2 Poskytované služby

Vzhledem k velmi dobrému technickému vybavení je firma schopna poskytnout služby v následujících oblastech:

- Geodézie – tvorba geodetických základů, mapovací práce, vytyčování hranic objektů, staveb, inženýrských sítí, pasportizace stavebních objektů a komunikací
- GIS – dodávka řešení v oblasti geografických informačních systémů (SW, HW, data)
- Katastr nemovitostí – geometrické plány, hranice pozemků, věcná břemena, digitalizace mapových děl, právní vztahy k nemovitostem
- Komplexní pozemkové úpravy – geodetické i projekční zpracování
- Zpracování ortofotomap
- Tvorba 3D dat – laserové skenování, vizualizace, modely terénu, sférické snímkování

- Technické a tematické mapy – digitální technické mapy měst a závodů, ortofotomapy, technickoprovozní evidence toků
- Projektové a inženýrské práce
- Územně analytické podklady a rozborů udržitelného rozvoje území.

4.1.3 Technické vybavení:

Díky spolupráci s obchodními partnery jsou pracoviště vybavena moderními měřicími a zpracovatelskými technologiemi. Speciální technikou jsou 3D laserové skenování, přesný systém pro průmyslová měření nebo zařízení a pro vyhledávání podzemních vedení. Samozřejmostí je moderní výpočetní, zobrazovací a vykreslovací technika (PC, NB, tiskárny, velkoplošné skenery a plotry)

Následující pasáž o rozsahu 1 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na přírodovědecké fakultě JU.

4.2 Revize podnikových cílů a priorit

V podniku neexistuje formalizovaná obchodní strategie. Samozřejmě, že podnik disponuje cíli a ví kam se ubírat. Tyto záležitosti jsou ale pouze hluboce zakořeněny v podnikové kultuře a v hlavách zaměstnanců, takže převažuje názor, že formalizace není nutná. Cokoliv je ale nošeno pouze v hlavě zaměstnance, stává se také jen jeho vlastnictvím. Toto osobní know-how pak zaměstnanec aplikuje na každodenní řešení agendy okolo předmětu podnikání organizace. Nicméně zde vyvstává riziko, že při odchodu zaměstnance tyto znalosti nenávratně zmizí. Zde je potřeba si říci, že postupná, nikoliv zběsilá formalizace, může pomoci organizaci začít akumulovat znalosti, které se dříve nacházely pouze v hlavách, a zaručit pak určitou přenositelnost na nový subjekt.

Zpátky ale k definici podnikových cílů. Vzhledem k tomu, že neexistuje psaná podoba obchodní strategie, bylo potřeba ji najít. Cestou byla komunikace s důležitými osobami ve firmě a především konzultace s vedením firmy. Metodami sběru těchto informací bylo interview, cílené rozhovory, brainstorming, pozorování a analýza dokumentů. Vznikl tak dokument, který slouží jako podklad pro formální vymezení základních směrů podniku, které najdeme v podkapitole 4.1.

Formalizace cílů a priorit podniku je také prvním požadavkem pro tvorbu informační strategie. Před samotnou realizací bylo nutné provést revizi podnikových cílů a priorit. K tomuto kroku nám poslouží situační analýzy.

4.2.1 Situační analýzy

Podnik je konfrontován s různými vlivy, která na organizaci působí. Proto bylo zvoleno takové vhodné portfolio situačních analýz, které dovolilo systematicky prozkoumat vnější i vnitřní okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti. Sběr informací byl prováděn stejným způsobem, jako je popsáno v úvodu kapitoly.

Externí prostředí se ještě dále dělí na analýzu makroprostředí a mikroprostředí:

- Makroprostředí (SLEPT) – V rámci analýzy obecného okolí firmy XY je zapotřebí analyzovat zejména sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Analýza je založena na zodpovězení tří základních otázek, jimiž jsou:
 - Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
 - Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
 - Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?
- Mikroprostředí (Porterův model pěti sil) – analýza oborového prostředí, které podnik bezprostředně obklopuje. Standardně se jedná o následující hlavní síly:
 - stávající konkurenti v odvětví
 - odběratelé
 - dodavatelé
 - substituční výrobky
 - bariéry vstupu do odvětví.

Vnitřní analýza se zaměřuje na všechny síly, které působí uvnitř podniku.

- Interní prostředí (SWOT analýza) – V rámci této analýzy byl podnik posuzován především dle slabých a silných stránek. Je zachycen vztah k pozici na trhu a personálnímu zajištění. Dále se analyzuje technická úroveň, financování podniku a v neposlední řadě vztah k zákazníkům a dodavatelům. Podle toho, jaká je přiřazena faktorů váha se bere v potaz i významnost aspektu.

*Následující pasáž o rozsahu **14** stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na přírodovědecké fakultě JU.*

4.3 Model podnikových procesů

V procesním modelu organizace bylo identifikováno osm procesů, které byly rozděleny na tři hlavní skupiny. Identifikace těchto procesů probíhala ve spolupráci se všemi pracovníky organizace. Díky tomu bylo možné identifikovat všechny vstupy a výstupy, které mají s procesem něco společného. V případě neshod mělo konečné slovo vedení společnosti.

Zařazení modelování podnikových procesů do informační strategie umožní identifikovat informace, data nebo dokumenty, které budou pro výkon konkrétní činnosti k dispozici, nebo budou tvořit její výstup.

Smyslem je také ukázat proaktivní přístup, které může v budoucnu vedení IT kdykoliv uplatnit a pomoci tak svým kolegům s optimalizací procesů vhodnou vizualizační metodou, která pomůže zachytit dynamiku procesu. Vizualizace podnikových procesů bude také vstupem do vznikající souhrnné příručky jakosti, která je připravována pro zavedení ISO 9001:2009.

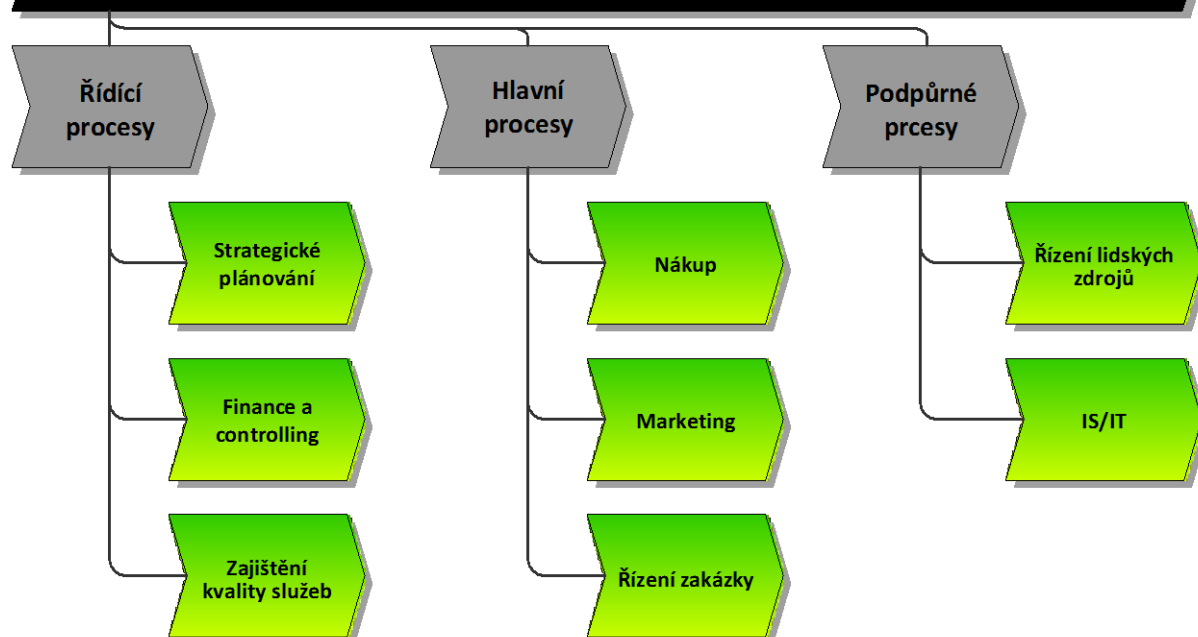
Pomocí modelování procesů lze snadněji identifikovat kritické faktory plnění podnikových cílů a dílčí vazby na jiné navazující procesy. Model procesu byl vytvořen dle konkrétních požadavků na proces. Modely neměly být rozpracovány na nejvyšší míru podrobnosti především z důvodu ponechání kreativního přístupu zaměstnancům a podporu jejich samostatného rozhodování a tvůrčího myšlení. Procesy jsou tedy na takové úrovni podrobnosti, aby pracovníka motivovaly k rozvoji svých dovedností a tak mu i rámcově pomohly se v procesu zorientovat a určit jaké informace, nebo dokumenty bude potřebovat k výkonu onoho procesu.

Jednotlivé procesy často procházejí mezi více odděleními, takže de facto vznikají autonomní procesní týmy, které pracují s příslušnými daty, dokumenty a informacemi. Ty jsou na cílech procesu zainteresovaní motivačním faktorem, který je finanční, nebo má formu nějakého vybraného benefitu. Dle složitosti zakázky se bere v úvahu možnost vytvoření dočasných virtuálních týmů.

Procesní přístup organizace také plně reflektuje přístup samotného vedení společnosti, které má již značné zkušenosti s řízením lidských zdrojů, tyto zkušenosti mu umožňují delegovat pravomoci na samotné procesní týmy. Management pak již pouze dohlíží na plnění cílů procesu a na koordinační mechanismy.

Níže je názorná procesní mapa uspořádání firemních procesů. Procesy byly rozděleny dle své hodnototvornosti do typických klasifikačních skupin. Hodnototvorné procesy jsou zařazeny dle klasifikace do hlavních procesů, neb jsou to procesy, které pomáhají zvyšovat či minimálně udržovat hodnotu služby, či produktu. Procesy, které byly klasifikovány, jako řídicí procesy usměrňují řízení a směr organizace, zatímco cílem podpůrných procesů je podporovat hlavní hodnototvorné procesy.

Schématické znázornění procesů v podobě mapy



Obrázek 7. Mapa procesů [zdroj: Autor]

Na následující tabulce je možné shlédnout úvodní popis procesů. ID je v podstatě identifikátor, který značí název procesu a jeho jednoznačnou identifikaci v navrženém systému. V podstatě se jedná o úvodní mapu procesů, jen v tabulkové podobě. Popis procesu slouží k tomu, aby si bylo možné udělat představu, k čemu příslušný proces slouží.

ID	Název procesu	Popis procesu	Kategorie
p1	Strategické plánování	Stanovení dlouhodobých a střednědobých cílů, způsobu jejich dosažení, vyhledávání příležitostí pro zlepšování společnosti a zvyšování její hodnoty.	Řídící proces
p2	Zajištění kvality služeb	Zajistit kvalitu služeb systémovými nástroji (vytvořit a udržovat systém řízení kvality)	Řídící proces
p3	Finance a controlling	Zajištění finančních zdrojů, zabezpečení analýz, interpretace výsledků činností (měření výkonnosti) procesů.	Řídící proces
p4	Nakupování	Efektivním nákupem materiálu a služeb zabezpečit potřeby společnosti a zajistit optimální převzetí a dostupnost nakoupeného zboží a služeb s minimálními náklady.	Hlavní proces
p5	Marketing	Podpora prodeje služeb, neustálé zlepšování ve vazbě na zákazníka	Hlavní proces
p6	Řízení zakázky	Poskytovat komplexní, finančně dostupné a kvalitní služby v místě a čase pro maximální spokojenost zákazníka.	Hlavní proces

p7	Řízení lidských zdrojů	<i>Zajistit kvalifikované a motivované zaměstnance</i>	Podpůrný proces
p8	IS/IT	<i>Zajistit procesům kvalitní podporu pomocí informačních a komunikačních technologií</i>	Podpůrný proces

Tabulka 1. Základní procesy v přehledové formě [zdroj: Autor]

4.3.1 Dílčí podnikové procesy

Pro modelování procesů bylo původně uvažováno s metodologií BPMN. Autor bakalářské práce má ale již také zkušenosti s metodikou ARIS a jejími EPC diagramy. Rozhodl se proto, že firmám předloží návrh jednoduchého procesu, aby si sám management rozhodl, jakou notaci si zvolí. Pracovníci z IT oddělení povětšinou inklinovali k notaci BPMN, zatímco střední a TOP management dával přednost ARIS. Vzhledem k tomu, že dokument je koncipován jako strategický, se autor bakalářské práce rozhodl modelovat obchodní procesy za pomoci notace ARIS a jejich EPC. Tento přístup umožňuje identifikovat příslušné informace či datové objekty a zahrnout je do informačních potřeb jednotlivých oddělení, nebo pracovníků, kteří mají proces na starosti, nebo jsou jeho vykonavateli. V podstatě tedy determinuje požadavky na informace v příslušnou chvíli procesu.

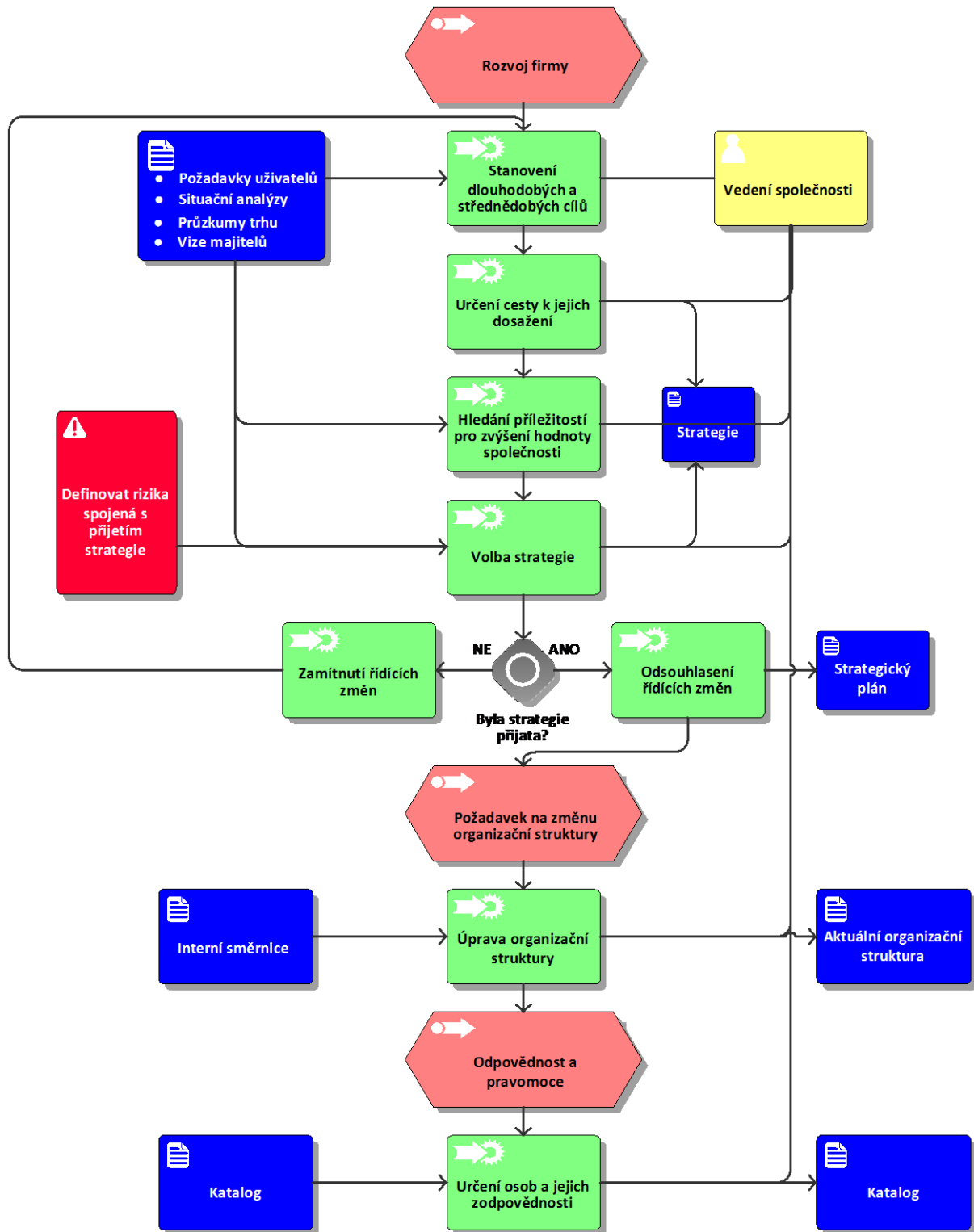
V průběhu takového modelování dílčích procesů je pak možné vyjasnit si jejich vazby a redukovat případné možné smyčky v procesu, či zbytečné slepé větve, které proces prodlužují. Cílem modelování je také odhalit případnou duplicitu či redundanci informací potřebných pro výkon té či oné činnosti.

Metoda uplatňovaná při prvotní identifikaci a modelování byznys procesů, byla BPR. Více o této metodě se lze dočíst v kapitole 2.4.2.3 této práce.

Při modelování bychom měli dodržet zásady správného modelování, které jsou uvedeny v (Basl, 2002). Takový model pak bude sloužit jako nosný prvek pro budoucí procesní organizaci.

- Správnost – syntakticky a sémanticky správně. Každá operace bude spouštěna nějakou událostí a povede k události
- Relevance – model by neměl obsahovat více informací, než je nutné
- Hospodárnost – náklady na vytvoření modelu a užitek.
- Srozumitelnost – k jejich vytvoření bylo použito pojmenování objektů podle konvencí, stejné struktury modelování a stejný stupeň detailizace
- Systematické struktury – integrační schopnost, které byly vytvořeny z různých pohledů

4.3.1.1 Strategické plánování



Obrázek 8. Proces strategického plánování [zdroj: Autor]

Většinu aktivit v rámci firmy, je potřeba plánovat. Především pak každá manažerská činnost by měla probíhat podle určitého plánu. Proto je tu proces strategického řízení. Vstupními informacemi pro určení plánu jsou zde analýzy, průzkumy trhu atd., ze kterých vedení podniku následně odvodí strategii firmy. Dle vhodnosti navrhované strategie vznikne buď

strategický plán, nebo se strategie vrátí k přepracování. Ze strategie firmy mohou vzniknout nové požadavky na zaměstnance, které souvisejí s novými identifikovanými podnikatelskými možnostmi. Tyto požadavky se pak zaznamenají do katalogu.

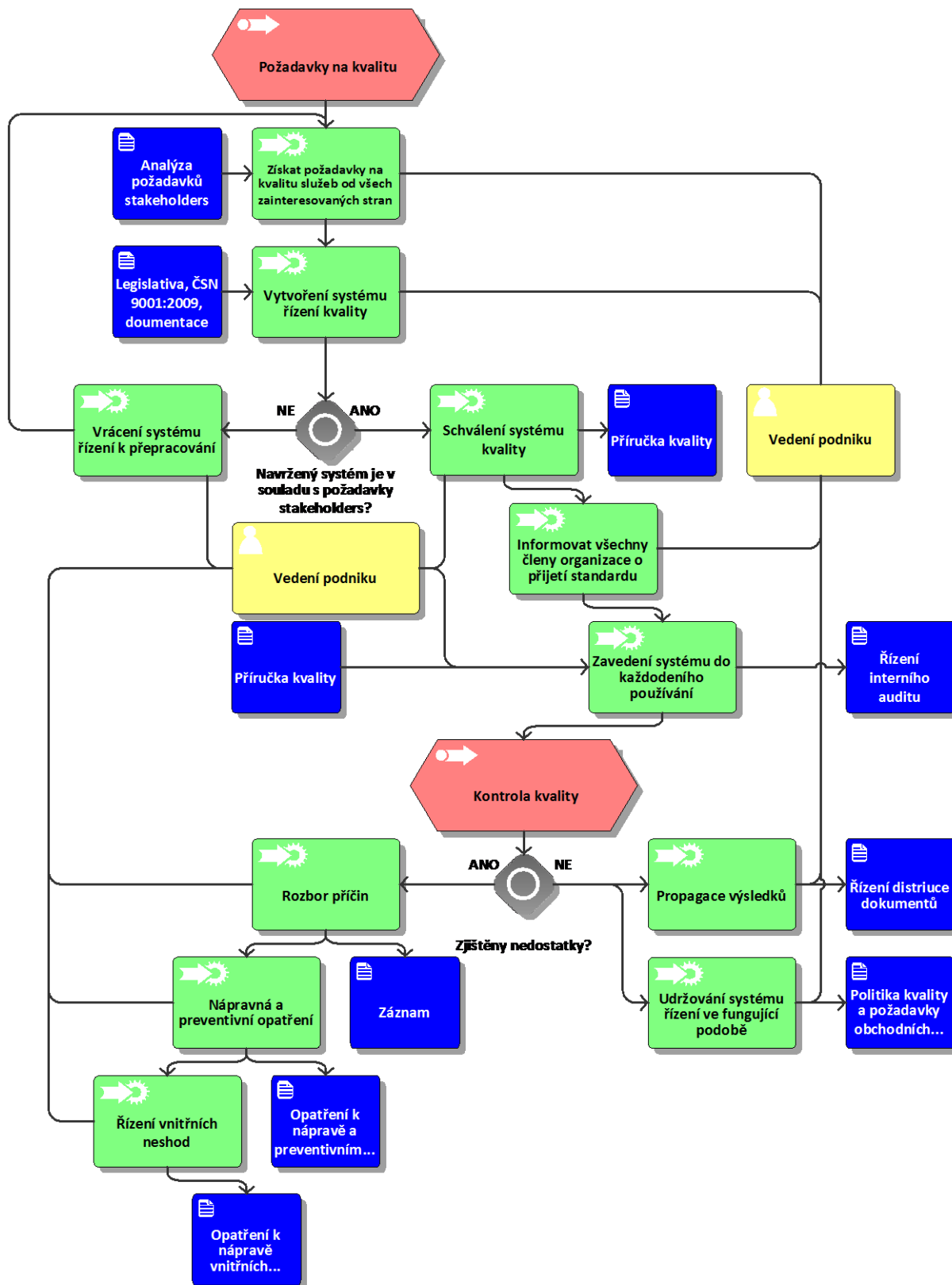
Tabulka níže již pak popisuje jednotlivé aspekty procesu a shrnuje to, co je vidět na obrázku. Tabulkový popis byl zvolen především proto, aby umožňoval rychlý pohled začlenění do tzv. karet procesu.

Tato a každá tabulka níže má pro všechny identifikované procesy stejnou strukturu. U každého procesu byly stanoveny cíle a identifikovány vstupy a výstupy, které jsou v navazující kapitole shrnuty do datových objektů (informace, dokumenty, data), které využívají jednotlivé oddělení. Tabulka obsahuje také další doplňující informace k příslušnému procesu, které nemusí být na první pohled u modelu jasné.

ID: p1	Proces: STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES ŘÍDÍCÍ		
Popis: Postup realizace strategického plánování		Cíl procesu: Stanovení dlouhodobých a střednědobých cílů, způsobu jejich dosažení, vyhledávání příležitostí pro zlepšování společnosti a zvyšování její hodnoty.
Metriky/Cíle: <ul style="list-style-type: none"> • Naplnění strategického plánu (Podnikatelského záměru) • Naplnění cílů kvality • Naplnění střednědobých a krátkodobých plánů 		
Uživatelé: Vlastník, interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany)		Zákazník: Organizace
Seznam činností: <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení dlouhodobých a střednědobých cílů, Určení cest k jejich dosažení, Hledání příležitostí pro zvýšení hodnoty společnosti, Volba strategie, Zamítnutí řídicích změn, Odsouhlasení řídicích změn, Úprava organizační struktury, Určení osob a jejich zodpovědnosti. 		
Vstupy: Požadavky uživatelů, situační analýza, průzkum trhu, vize, směrnice		Výstupy: Strategie, strategický plán, aktuální organizační struktura

Tabulka 2. Strategické plánování [zdroj: Autor]

4.3.1.2 Zajištění kvality služeb



Obrázek 9. Proces zajištění kvality služeb [zdroj: Autor]

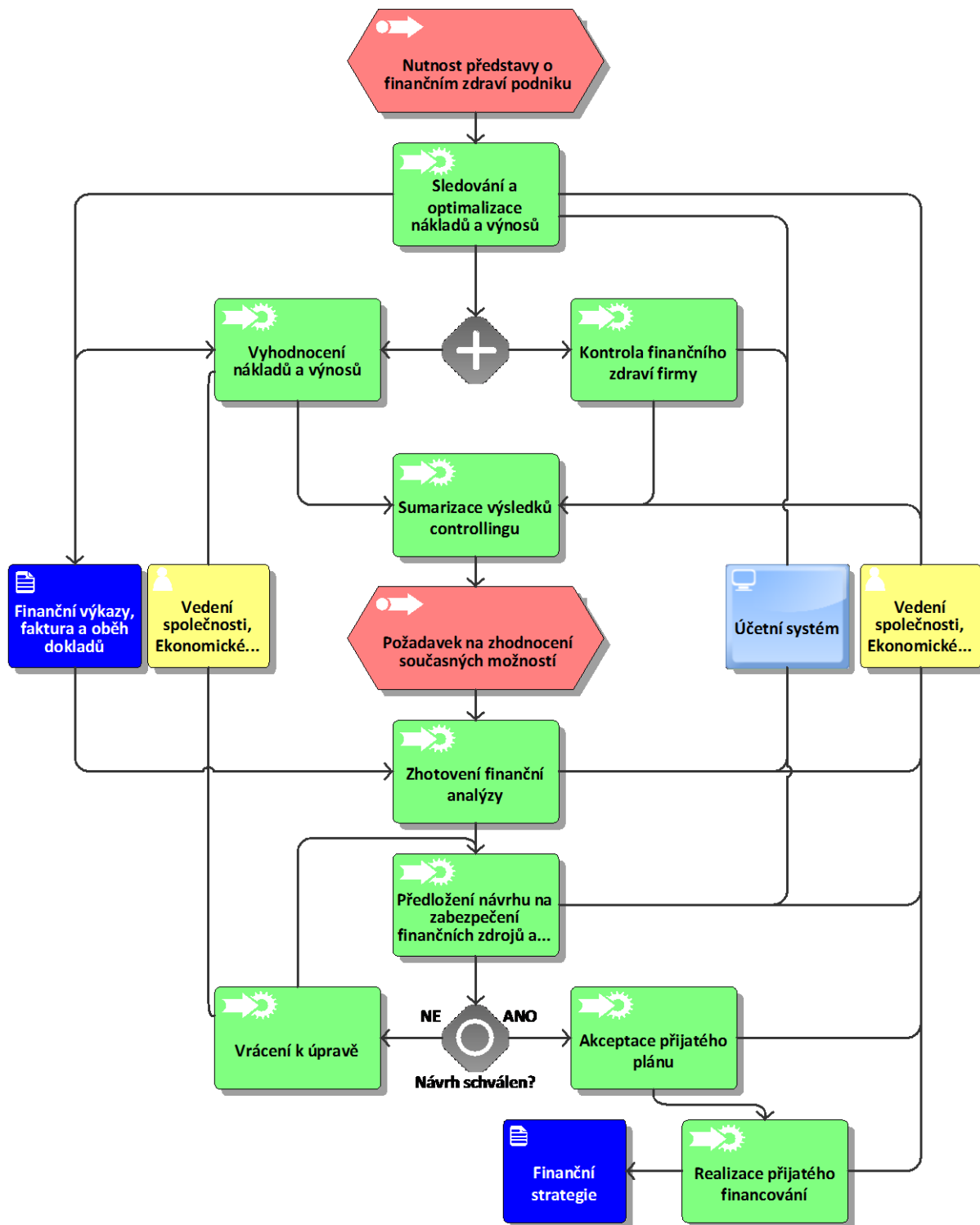
Význam kvality služeb je stále rostoucí a její vyhodnocování je důležité například v oblastech zavádění nových služeb, nebo pro poskytování těch stávajících. Celá příručka, která tímto

procesem vznikne, bude udržována v neustále aktuální stavu a poslouží všem zákazníkům jako symbol garance určitého standardu.

ID: p2	Proces: ZAJIŠTĚNÍ KVALITY SLUŽEB	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES ŘÍDÍCÍ		
Popis: Proces popisuje jakým způsobem je utvářena příručka kvality a stejně tak udržována		Cíl procesu: Zajistit kvalitu služeb systémovými nástroji (vytvořit a udržovat systém řízení kvality)
Metriky/cíle: <ul style="list-style-type: none"> • Včasné a kvalitní předání zakázky • Rychlost zjištění a vypořádání interních neshod • efektivní řízení dokumentů a záznamů. 		
Uživatelé: Ostatní procesy, interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany).		Zákazník: Produkt/služba
Seznam činností: <ul style="list-style-type: none"> • Získat požadavky na kvalitu služeb od všech zainteresovaných stran, Vytvoření systému řízení kvality, Vrácení systému řízení k přepracování, Schválení systému kvality, Informovat všechny členy organizace o přijetí standardu, Zavedení systému do každodenního používání, Propagace výsledků, Udržování systému řízení ve fungující podobě, Rozbor příčin, Nápravná a preventivní opatření, Řízení vnitřních neshod. 		
Vstupy: Analýza požadavků stakeholders, Současná legislativa, ČSN 9001:2009, dokumentace, Příručka kvality		Výstupy: Příručka kvality, Řízení interního auditu, Řízení distribuce dokumentů, Politika kvality a požadavky obchodních partnerů

Tabulka 3. Zajištění kvality služeb [zdroj: Autor]

4.3.1.3 Finance a controlling



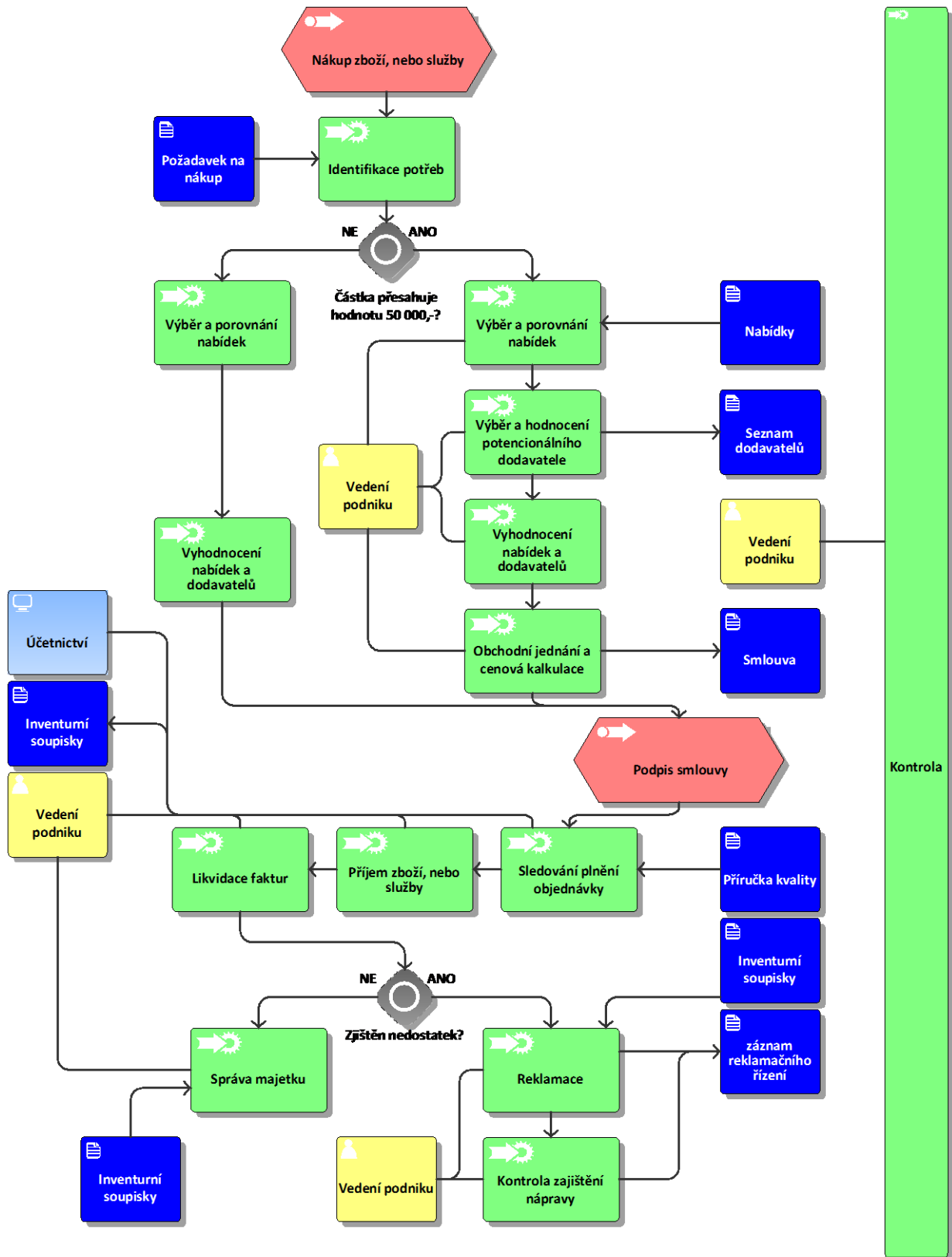
Obrázek 10. Proces zajištění financí a controlling [zdroj: Autor]

Dle výkazů a dat s informačního systému je možné získat výchozí informace pro zhodnocení současných možností podniku a z toho vyvodit následnou finanční strategii, kterou bude podnik uplatňovat. Jinak řečeno pomocí plánování, reportingu a ověřování účetních dat je možné stanovit ukazatele a cíle, které bude controlling sledovat. Proces měří dosahování nebo přibližování se podniku ke stanoveným cílům a výsledkům.

ID: p3	Proces: FINANCE A CONTROLLING	Vlastník: Vedení společnosti, Hlavní účetní
PROCES ŘÍDÍCÍ		
Popis: Procesu stanovení finančního zdraví firmy a následných kroků vedoucích k formulaci finanční strategie		Cíl procesu: Zajištění finančních zdrojů, zabezpečení analýz, interpretace výsledků činností (měření výkonnosti) procesů.
Metriky/cíle: <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření finančních analýz • Měření výkonnosti 		
Uživatelé: Ostatní procesy, interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany).		Zákazník: Organizace
Seznam činností: Sledování a optimalizace nákladů a výnosů, Vyhodnocení nákladů a výnosů, Kontrola finančního zdraví firmy, Sumarizace výsledků controllingu, Zhotovení finanční analýzy, Předložení návrhu na zabezpečení finančních zdrojů a jejich diferenciaci, Vrácení k úpravě, Akceptace přijatého plánu, Realizace přijatého financování		
Vstupy: Účetní systém		Výstupy: Finanční strategie, Finanční výkazy, faktura a oběh dokladů.

Tabulka 4. Finance a controlling [zdroj: Autor]

4.3.1.4 Nakupování



Obrázek 11. Proces nakupování [zdroj: Autor]

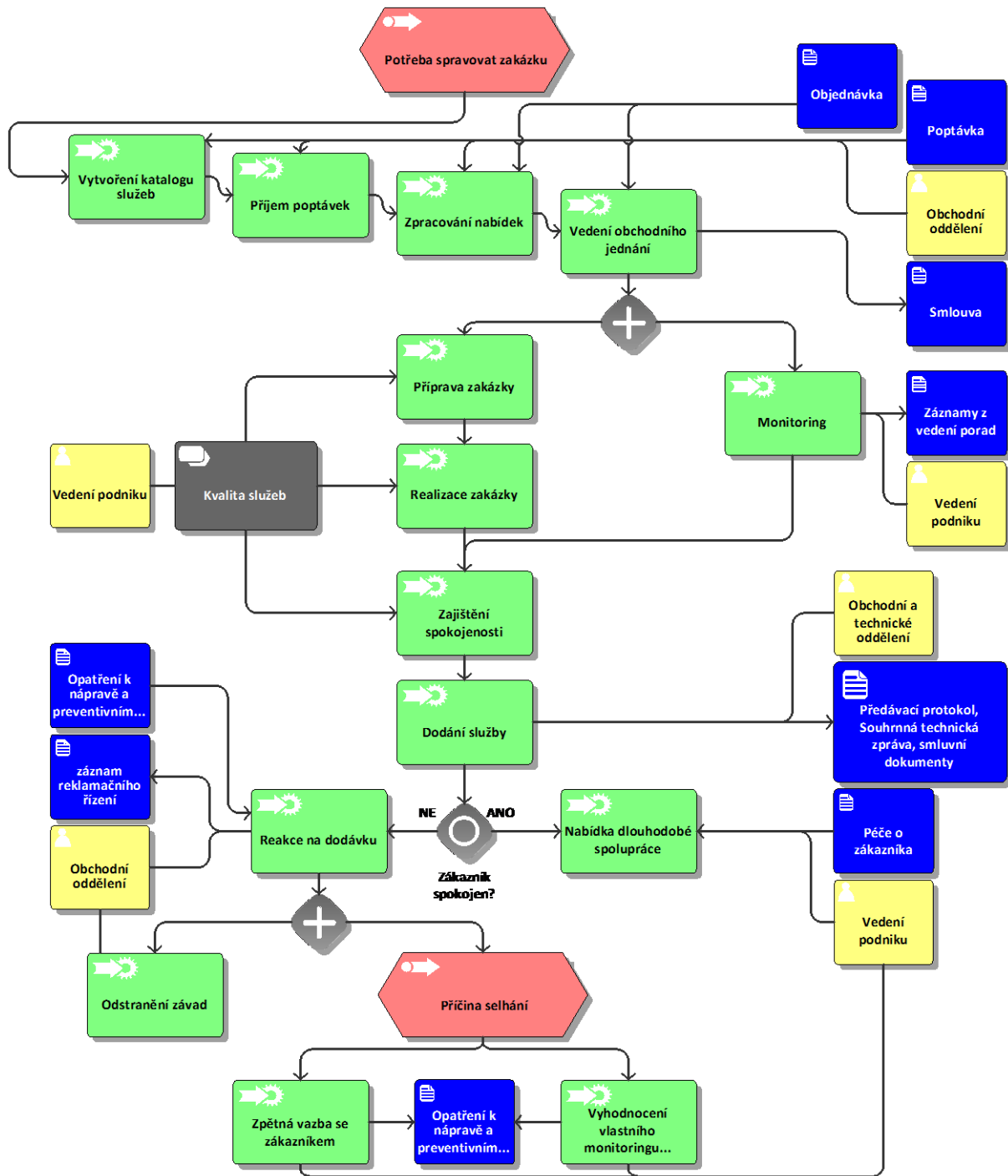
Tento proces by organizaci měl zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům. Typ a rozsah případného výběrového řízení na dodavatele a nakupovaného

produktu musí být závislé na hodnotě nakoupeného produktu. Organizaci pak umožní přehledně se zorientovat ve výběru dodavatele a zajistit tak, aby vybraný partner splňoval požadavky organizace. V procesu si pak také můžeme všimnout důsledné inventarizace.

ID: p4	Proces: NAKUPOVÁNÍ	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES HLAVNÍ		
Popis: Zajištění efektivního a produktivního nakupování potřebných věcí pro firmu		Cíl procesu: Efektivním nákupem materiálu a služeb zabezpečit potřeby společnosti a zajistit optimální převzetí a dostupnost nakoupeného zboží a služeb s minimálními náklady.
Metriky: <ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocení dodavatelů • Vyhodnocení počtu reklamací • Vyhodnocení plánu investic, materiálu 		
Uživatelé: Interní zákazníci (zaměstnanci)		Zákazník: Organizace
Seznam činností: Identifikace potřeb Výběr a porovnání nabídek, Výběr a hodnocení potencionálního dodavatele, Vyhodnocení nabídek a dodavatelů, Obchodního jednání a cenová kalkulace, Sledování plnění objednávky, Příjem zboží nebo služby, Likvidace faktur, Reklamace, Správa majetku, Kontrola zajištění nápravy, Kontrola		
Vstupy: Požadavek na nákup, Nabídky, Příručka kvality, Inventurní soupisky		Výstupy: Inventurní soupisky, Účetnictví, Seznam dodavatelů, Smlouva záznam reklamačního řízení

Tabulka 5. Nakupování [zdroj: Autor]

4.3.1.5 Řízení zakázky



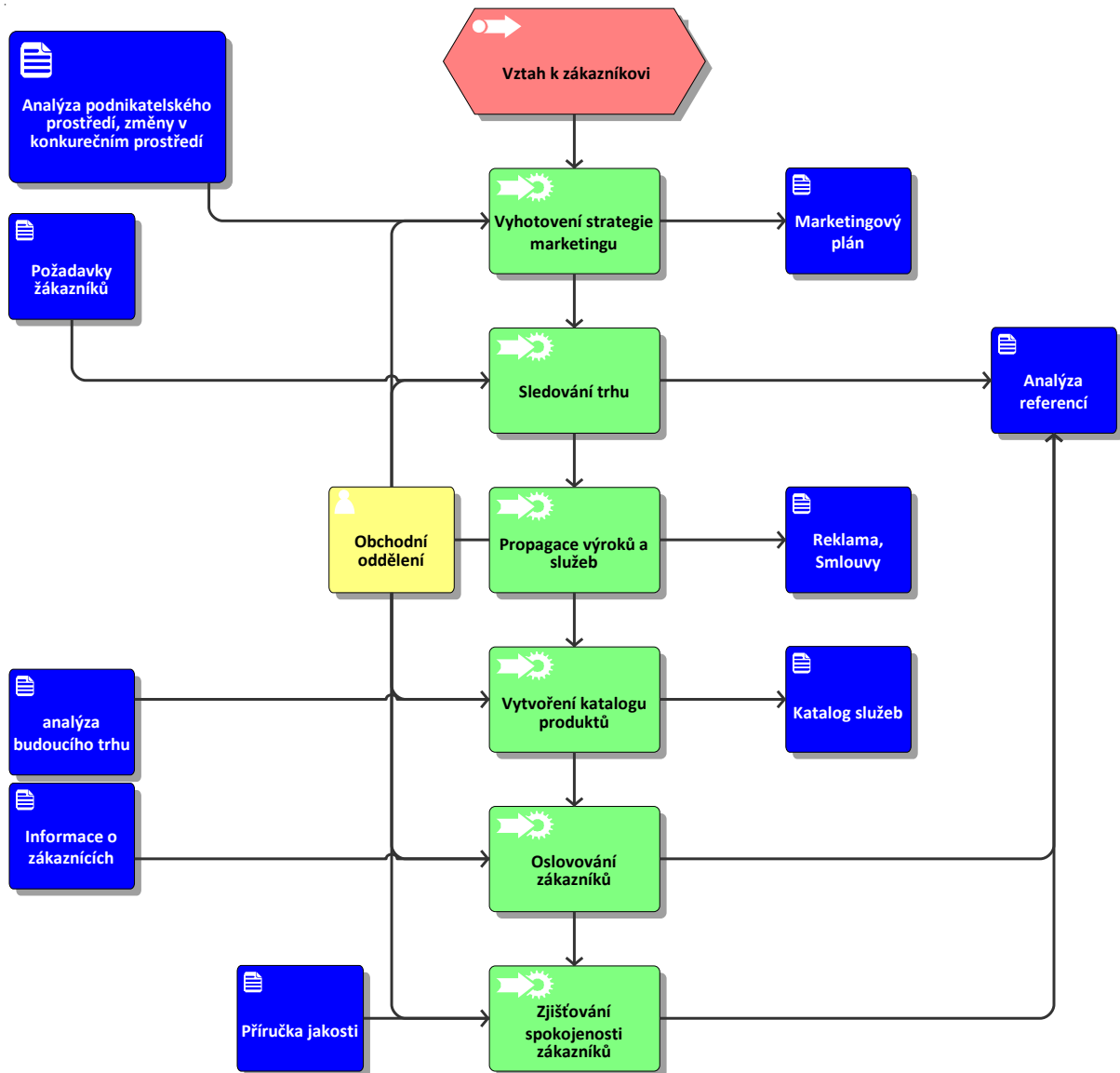
Obrázek 12. Proces řízení zakázky [zdroj: Autor]

Model tohoto procesu by firmě mělo umožnit snadněji řídit tok informací v zakázce. Názorně popisuje jakým činnostem je potřeba se v danou dobu věnovat a pracovníkům tak umožňuje rychle se v procesu zorientovat. Takovýto model dále umožní, že pracovník oddělení, která na procesu pracuje, na nic nezapomene.

ID: p5	Proces: ŘÍZENÍ ZAKÁZKY	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES HLAVNÍ		
Popis: Zabývá se problematikou řízení zakázky a popisem souboru činností		Cíl procesu: Poskytovat komplexní, finančně dostupné a kvalitní služby v místě a čase pro maximální spokojenost zákazníka.
Metriky/cíle: <ul style="list-style-type: none"> • Splnění termínů • Kladná reference (množství) 		
Uživatelé: Interní zákazníci (vlastní zaměstnanci), Externí zákazníci (obchodní partneři, ostatní zainteresované strany)		Zákazník: Obchodní oddělení, Zákazník, Projektové oddělení
Seznam činností: Vytvoření katalogu služeb, Příjem poptávek, Zpracování nabídek, Vedení obchodního jednání, Příprava zakázky, Realizace zakázky, Zajištění spokojenosti, Dodání služby, Monitoring, Reakce na dodávku, Nabídka dlouhodobé spolupráce, Odstranění závad, Zpětná vazba se zákazníkem, Vyhodnocení vlastního monitoringu projektu.		
Vstupy: Objednávka, Poptávka, Kvalita služeb (proces), Opatření k nápravě a preventivnímu opatření, Péče o zákazníka.		Výstupy: Smlouva, Záznamy z vedení porad, záznam reklamačního řízení, Předávací protokol, Souhrnná technická zpráva, smluvní dokumenty,

Tabulka 6. Řízení zakázky [zdroj: Autor]

4.3.1.6 Marketing



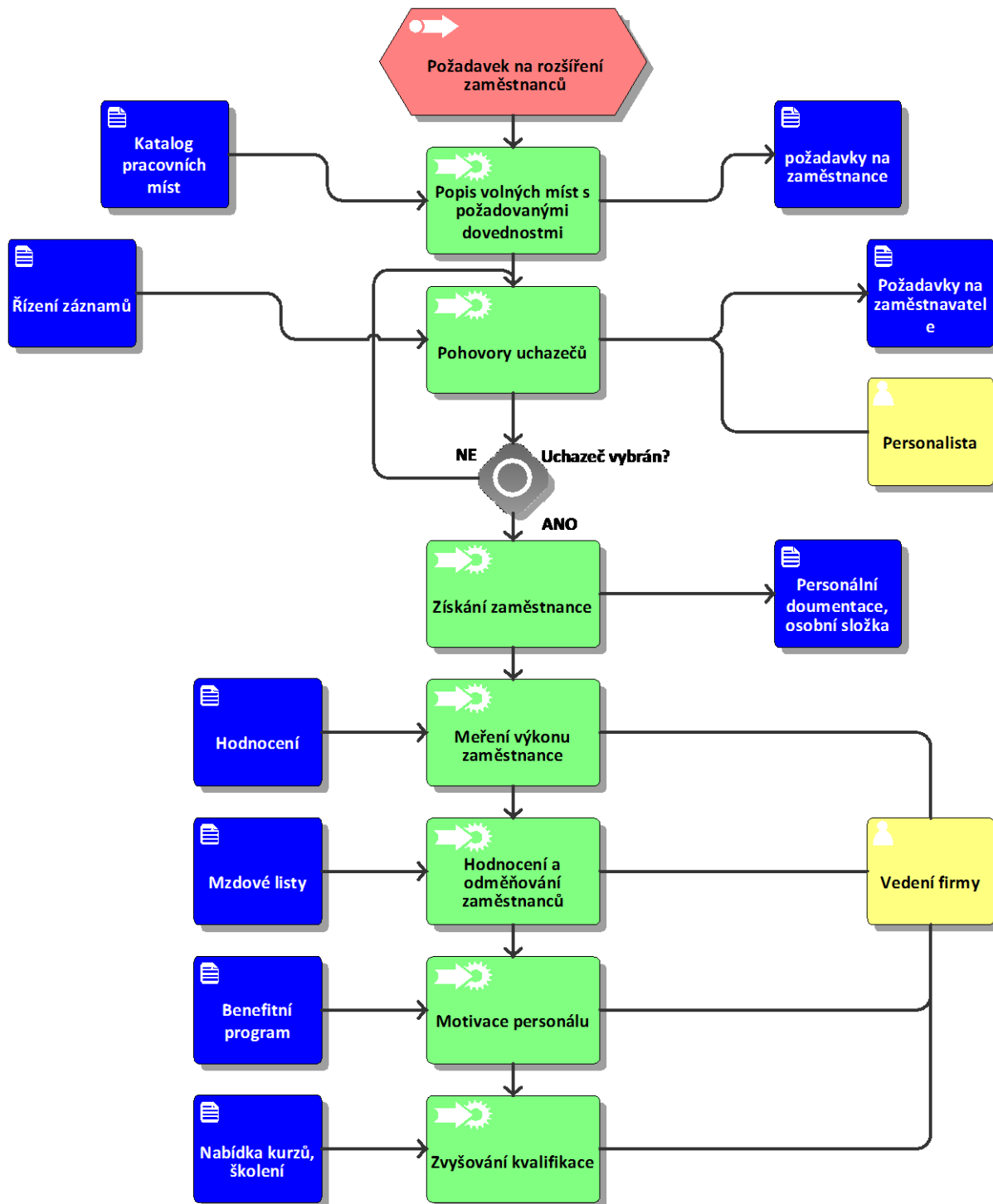
Obrázek 13. Proces marketingu [zdroj: Autor]

Diskutovaná firma se zabývá převážně nabídkou služeb a při složitějších zakázkách s větší mírou technického podílu spolupracuje se svou mateřskou společností. K tomu aby společnost mohla konkurovat na trhu, musí ať už stávající, nebo budoucí zákazníci vědět, jaké služby firma nabízí. Tento proces by měl firmu nasměrovat k vytvoření katalogu služeb.

ID: p6	Proces: MARKETING	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES HLAVNÍ		
Popis: Zachycuje soubor činností vedoucích k vytvoření katalogu služeb až po oslovení zákazníků		Cíl procesu: Podpora prodeje a neustále zlepšování ve vazbě na zákazníka
METRIKY/CÍLE: <ul style="list-style-type: none"> • Plnění Marketingového plánu v procentuálním vyjádření neúspěšných a úspěšných nabídek ve vztahu k celkovému počtu vyhotovených nabídek. 		
Uživatelé: Interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany).		Zákazník: Obchodní oddělení
Seznam činností: Vyhotovení strategie marketingu, Sledování trhu, Propagace výroků a služeb, Vytvoření katalogu produktů, Zjišťování spokojenosti zákazníků.		
Vstupy: Analýza podnikatelského prostředí, změny v konkurenčním prostředí, Požadavky zákazníků, analýza budoucího trhu, Informace o zákaznících		Výstupy: Marketingový plán, Analýza referencí, Reklama, Smlouvy, Katalog služeb

Tabulka 7. Marketing [zdroj: Autor]

4.3.1.7 Řízení lidských zdrojů



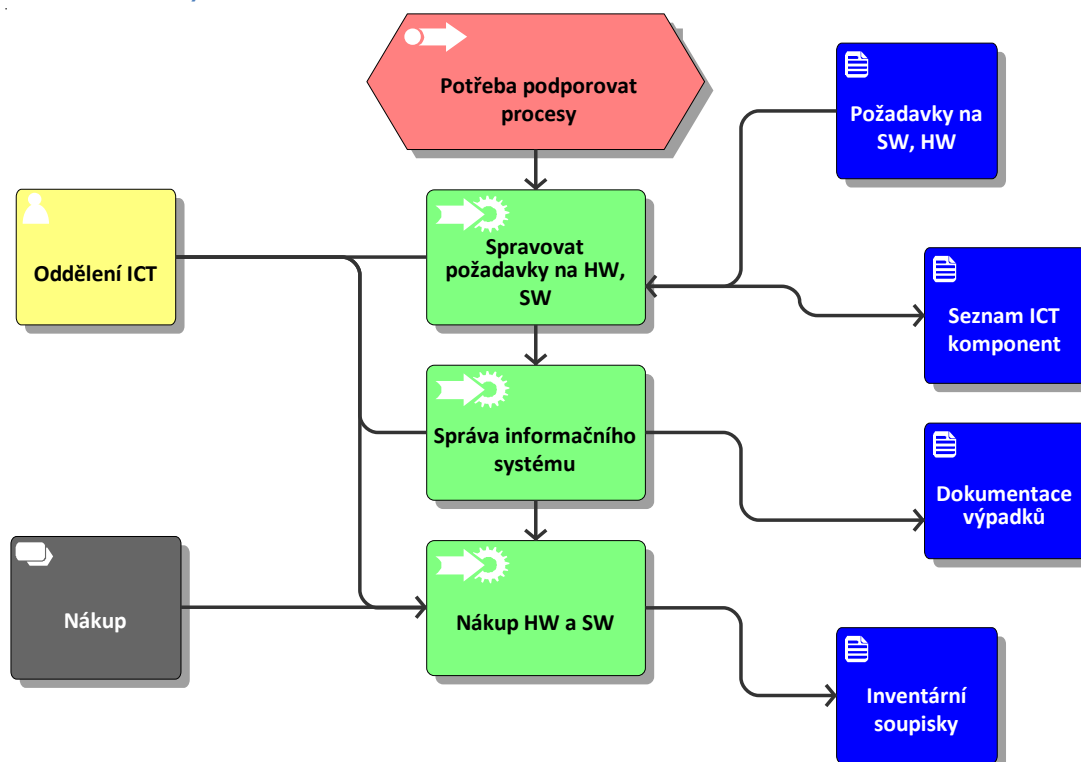
Obrázek 14. Proces řízení lidských zdrojů [zdroj: Autor]

Nejcennějším kapitálem firmy jsou lidé. Aby bylo možné vytvořit poptávku po kvalifikované lidské síle, je nejprve potřeba nadefinovat požadavky na určité funkční místo, nebo roli. Tento proces by měl názorně popsat, jak probíhá proces řízení lidských zdrojů ve firmě.

ID: p7	Proces: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES ŘÍDÍCÍ		
Popis: Popisuje nábor a strategický rozvoj zaměstnanců		Cíl procesu: Zajistit kvalifikované a motivované zaměstnance
Metriky/cíle: <ul style="list-style-type: none"> • Přehled nákladů na vzdělávání • Počet seminářů, školení a kurzů 		
Uživatelé: Interní zákazníci (zaměstnanci)		Zákazník: Organizace, Uchazeč
Seznam činností: Popis volných míst s požadovanými dovednostmi, Pohovory uchazečů, Získání zaměstnance, Měření výkonu zaměstnance, Hodnocení a odměňování zaměstnanců, Motivace personálu, Zvyšování kvalifikace		
Vstupy: Katalog pracovních míst, Řízení záznamů Hodnocení, Mzdové listy, Benefit program, Nabídka kurzů, Školení		Výstupy: Požadavky na zaměstnance, Požadavky na zaměstnavatele, Personální dokumentace, Osobní složka

Tabulka 8. Řízení lidských zdrojů [zdroj: Autor]

4.3.1.8 Proces IS/IT



Obrázek 15. Proces zajištění IS/IT [zdroj: Autor]

Proces popisuje seznam činností, kterými je v podniku zajišťována podpora prostředky ICT. Vzhledem k tomu, že se jedná o podpůrný proces

ID: p8	Proces: IS/IT	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES PODPŮRNÝ		
Popis: Obsahuje soubor činností a nutných dokumentů pro realizaci procesu		Cíl procesu: Zajistit procesům kvalitní IS/IT podporu
Metriky/cíle: <ul style="list-style-type: none"> Přehled ročních nákladů za HW, SW a provoz sítě 		
Uživatelé: Interní (zaměstnanci) a externí zákazníci (obchodní partneři a další zainteresované strany)		Zákazník: Procesy
Seznam činností: Spravovat požadavky na HW, SW Správa informačního systému Nákup HW a SW.		
Vstupy: Nakupování (proces), Požadavky na SW, HW.		Výstupy: Seznam ICT komponent, Dokumentace výpadků, Inventární soupisky .

Tabulka 9. Zajištění IS/IT [zdroj: Autor]

4.3.2 Optimalizace podnikových procesů

V první fázi byly nahrubo namodelované procesy. V některých případech se mohlo jednat i neúplné zachycení kompletního procesu. Jedním z možných důvodů je fakt, že se ještě nepodařilo získat veškeré informace ohledně neformálního průběhu procesů, nebo nebylo možné získat dostatečně ucelený vzorek pro popsání kompletního procesu. První fáze by však měla procesy především identifikovat a popsat v přehledové formě, aby podnik získal návyk.

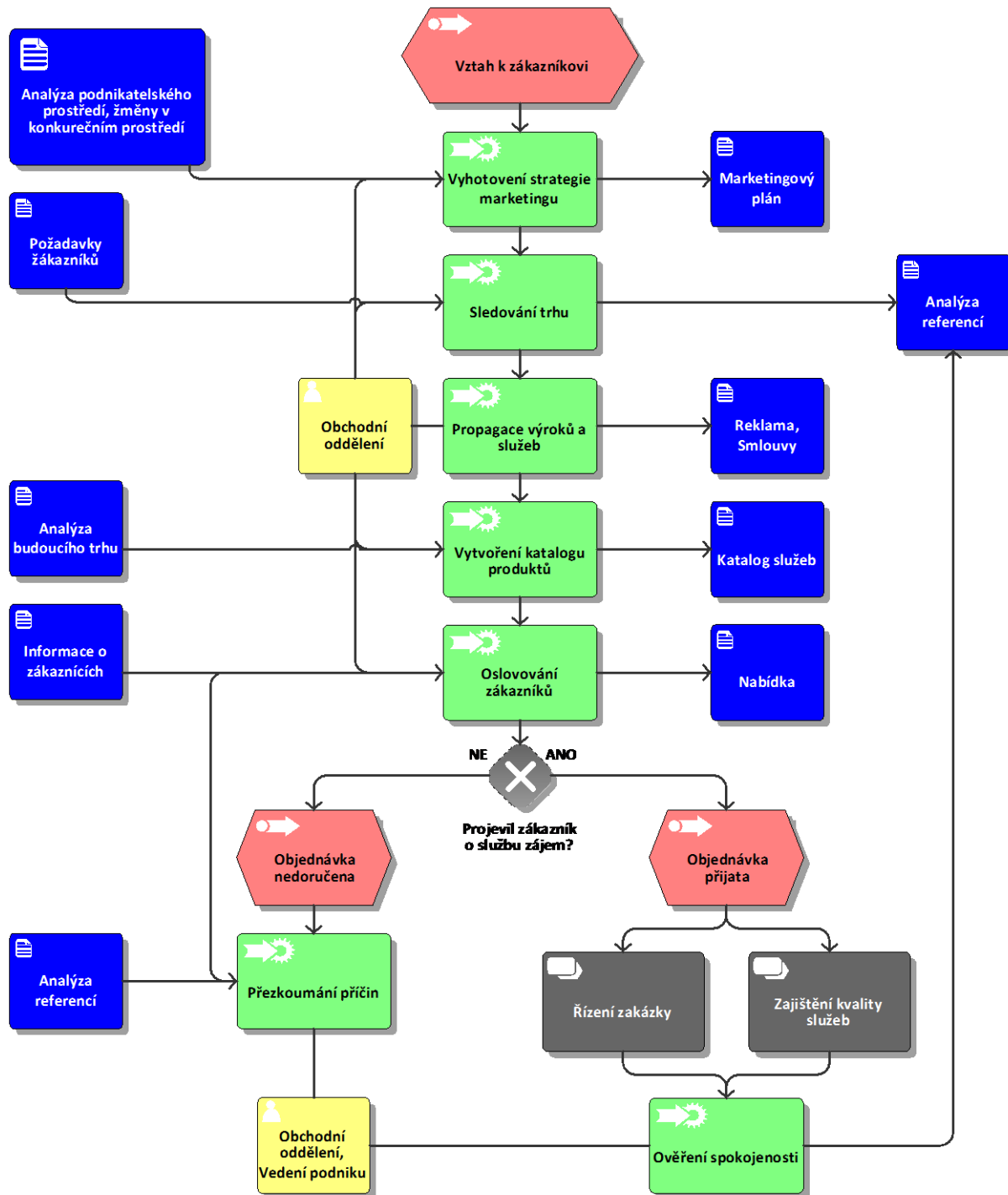
Optimalizací se míní podrobení již identifikovaného procesu kritickému pohledu. Na hrubo identifikované a namodelované procesy byly potřeba upravit, někde je stačilo rozšířit, či doplnit a jinde byly zase radikálně změněny.

Metoda, která byla uplatňována pro optimalizaci, vychází z TQM, o které se autor bakalářské práce zmiňuje v kapitole 2.4.2.3.

Při optimalizaci by také snaha konsolidovat požadavky na data, informace a dokumenty. Případné redundance byly odstraněny, aby nedocházelo informačnímu zahlcení.

Tabulky optimalizovaných procesů obsahují podtržená slova, která značí provedené změny a přeškrtnuté části značí eliminaci. V některých případech se nejednalo o přímou eliminaci, ale pouze o přejmenování. Pro účely práce byly vybrány následující čtyři procesy, které si prošly druhou fází modelování a úprav:

4.3.2.1 Optimalizovaný marketingový proces



Obrázek 16. Optimalizovaný proces marketing [zdroj: Autor]

Původní model představoval jednoduchý pohled na marketingový proces a obsahoval jeho základní činnosti. Nicméně byly identifikovány tlaky na jeho podrobnější zápis s revizí příslušných dokumentů, které jsou pro daný proces potřeba. Po činnosti „oslovování zákazníků“ byla namodelována rozhodovací větev. Vznikl tak nový model, který je o jednu úroveň podrobnější, názornější a blíží se realitě. Obsahuje již také revidované požadavky na datové objekty. Ty nepotřebné či redundantní byly odstraněny. Proces také nově názorně ukazuje rozhraní a návaznosti na další procesy, které vyvolává patřičná událost. Důsledným

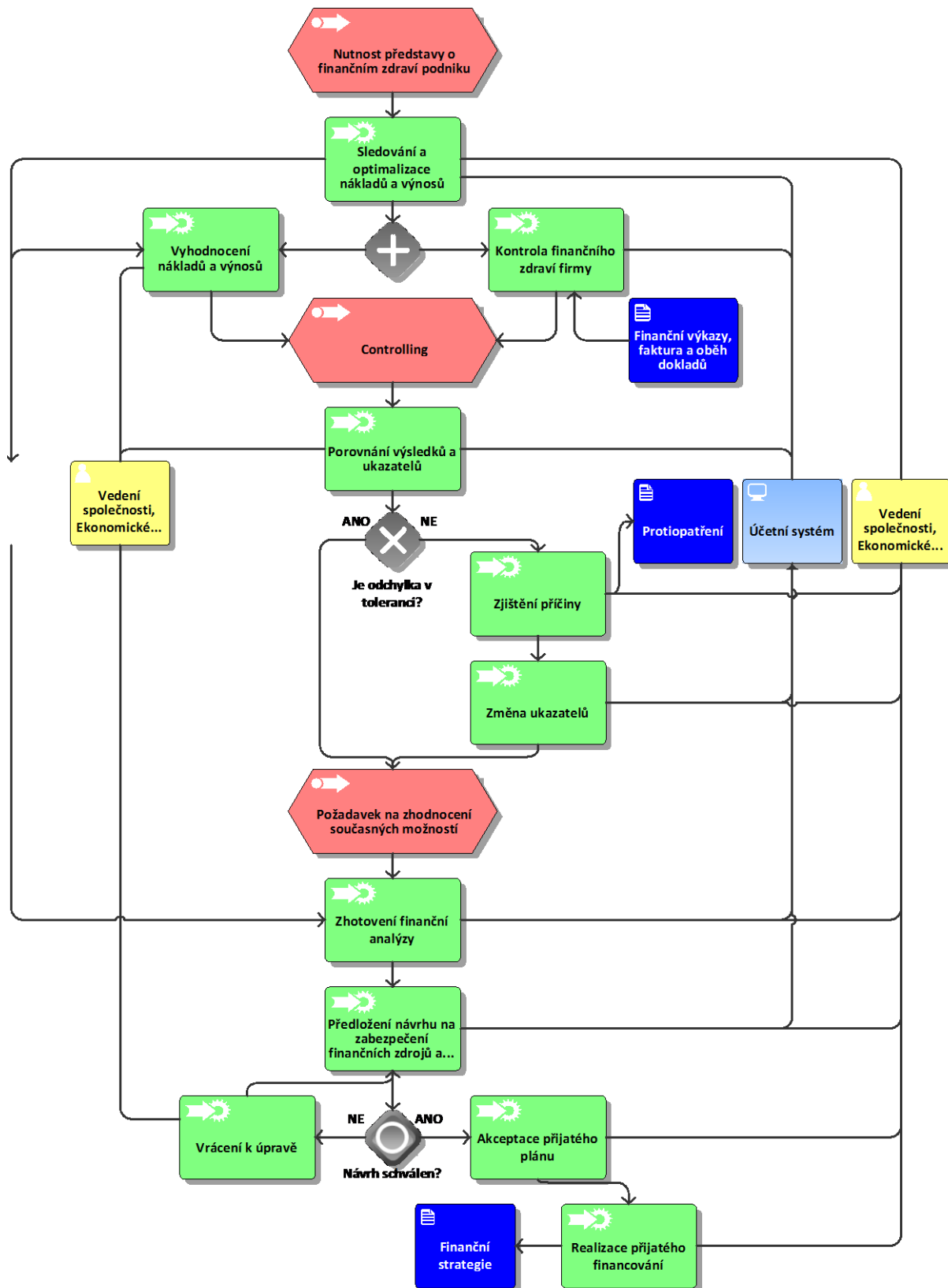
sledováním procesu, by se při další fázi kontinuálního zlepšování mělo dosáhnout již opravdu přesného obrázku reality. Tento fakt však také zvýší nároky na kontrolu dodržování efektivního průchodu procesu a nabídne možnosti pro sledování jeho úzkých míst.

Oproti původnímu procesu tak byly přidány dvě skupiny činností, které jsou vyvolány patřičnými událostmi. Vstupem se nyní nově stala analýza referencí a výstupem přímo nabídka, které byla dříve součástí smlouvy.

ID: p6	Proces: MARKETING	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES HLAVNÍ		
Popis: Zachycuje soubor činnosti vedoucích k vytvoření katalogu služeb až po oslovení zákazníků		Cíl procesu: Podpora prodeje a neustále zlepšování ve vazbě na zákazníka
METRIKY/CÍLE: <ul style="list-style-type: none"> • Plnění Marketingového plánu v procentuálním vyjádření neúspěšných a úspěšných nabídek ve vztahu k celkovému počtu vyhotovených nabídek. 		
Uživatelé: Interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany).		Zákazník: Obchodní oddělení
Seznam činností: Vyhotovení strategie marketingu, Sledování trhu, Propagace výroků a služeb, Vytvoření katalogu produktů, Oslovování zákazníků, <u>Přezkoumání příčin</u> , <u>Ověření spokojenosti</u> , <u>zjišťování spokojenosti zákazníků</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Rozhraní procesů: Řízení zakázky, Zajištění kvality služeb</u> 		
Vstupy: Analýza podnikatelského prostředí, změny v konkurenčním prostředí, Požadavky zákazníků, analýza budoucího trhu, Informace o zákaznících, <u>analýza refencí</u>		Výstupy: Marketingový plán, Analýza referencí, Reklama, Smlouvy, Katalog služeb, <u>Nabídka</u> ,

Tabulka 10. Optimalizovaný proces marketing [zdroj: Autor]

4.3.2.2 Optimalizovaný proces finance a controlling



Obrázek 17. Optimalizovaný proces finance a controlling [zdroj: Autor]

V první fázi modelování procesu byl zmíněn controlling pouze jednou činností. Při čtení modelu jednotlivými pracovníky však bylo zjištěno, že takový popis je zavádějící a musí být

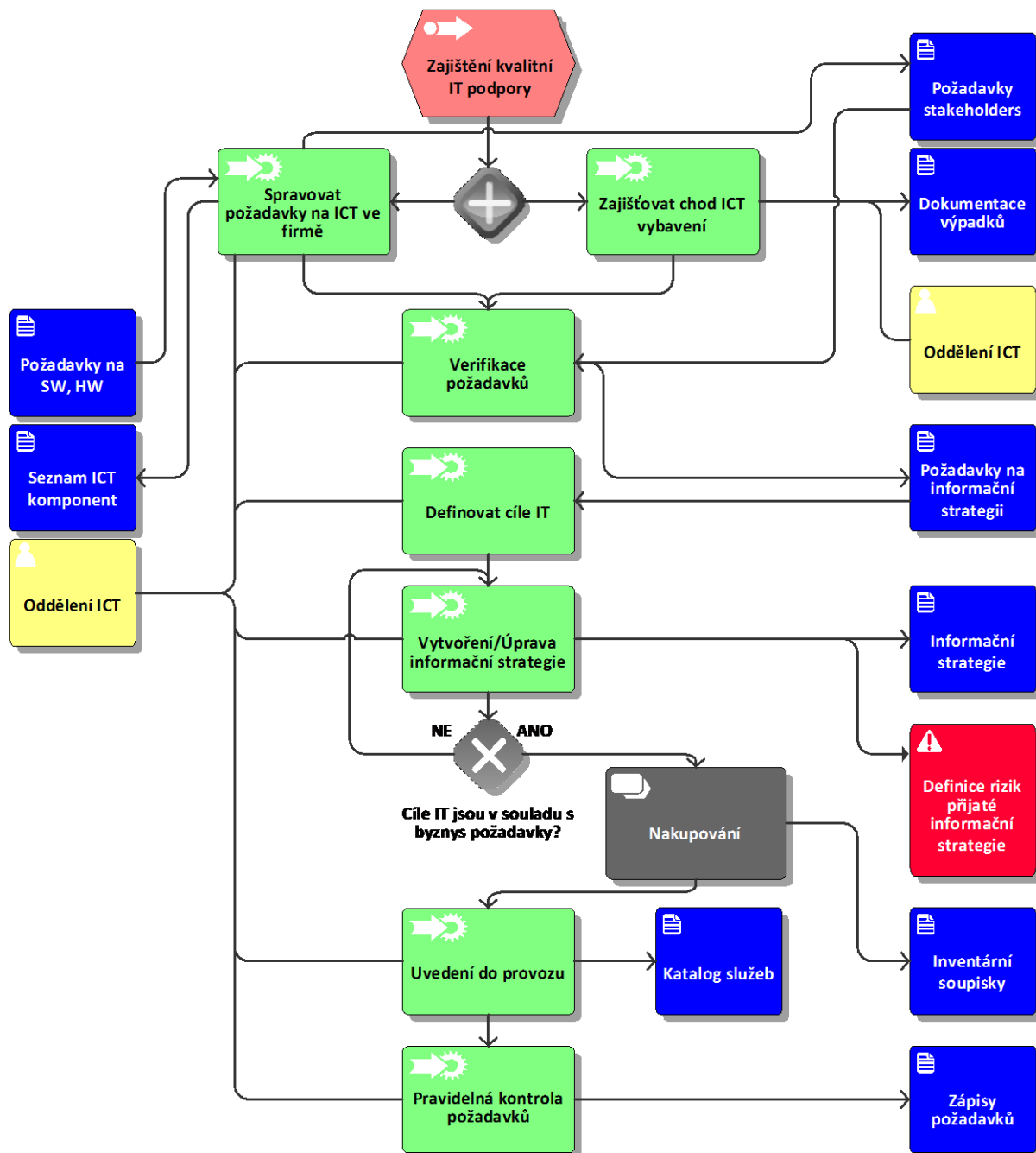
rozveden. Autor bakalářské práce tudíž inkriminovanou pasáž navrhl takovým způsobem, aby bylo jasné co se v rámci controllingu děje a jaké informace jsou vyžadovány. Lze se domnívat, že takováto úroveň procesu je dostačující. Do budoucna je ovšem proces potřeba bedlivě sledovat a shromažďovat požadavky na jeho zlepšení, které by se mohly promítnout v další fázi zlepšování procesu.

Oproti původnímu procesu tak byly přidány tři skupiny činností a jeden rozhodovací proces, které jsou vyvolány příčinnou událostí. Vstupy tedy tvoří vyjma účetního systému i další finanční výkazy, faktury a doklady. Při zjištění odchylky ukazatele vznikl nově požadavek na uložení dokumentu s opatřením, které by mělo ukazatele držet v rámci tolerance. Změnu ukazatelů lze i nadále promítnout přímo do účetního systému.

ID: p3	Proces: FINANCE A CONTROLLING	Vlastník: Vedení společnosti, Hlavní účetní
PROCES ŘÍDÍCÍ		
Popis: Procesu stanovení finančního zdraví firmy a následných kroků vedoucích k formulaci finanční strategie		Cíl procesu: Zajištění finančních zdrojů, zabezpečení analýz, interpretace výsledků činností (měření výkonnosti) procesů.
Metriky/cíle: <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření finančních analýz • Měření výkonnosti 		
Uživatelé: Ostatní procesy, interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany).		Zákazník: Organizace
Seznam činností: Sledování a optimalizace nákladů a výnosů, Vyhodnocení nákladů a výnosů, Kontrola finančního zdraví firmy, <u>Sumarizace výsledků controllingu</u> , <u>Porovnání výsledků a ukazatelů</u> , <u>Zjištění tolerance odchylky</u> , <u>Zjištění příčiny odchylky</u> , <u>Změna ukazatelů</u> , <u>Zhotovení finanční analýzy</u> , <u>Předložení návrhu na zabezpečení finančních zdrojů a jejich diferenciaci</u> , <u>Vrácení k úpravě</u> , <u>Akceptace přijatého plánu</u> , <u>Realizace přijatého financování</u>		
Vstupy: Účetní systém, <u>Finanční výkazy</u> , <u>faktura a oběh dokladů</u>		Výstupy: Finanční strategie, Finanční výkazy, faktura a oběh dokladů, <u>protiopatření</u> , <u>účetní systém</u>

Tabulka 11. Optimalizovaný proces finance a controlling [zdroj: Autor]

4.3.2.3 Optimalizace procesu IS/IT



Obrázek 18. Optimalizovaný proces IS/IT [zdroj: Autor]

Pravděpodobně nejmarkantnější proměnou prošel proces IS/IT. Zůstaly pouze informace a dokumenty, která budou využívat nově identifikované činnosti, které byly v rámci procesu nadefinovány. Takto navržený proces by měl umožnit organizaci účelně řídit investice do IT a spravovat požadavky na informace, skrze rozvojový dokument informační strategie.

Dvěma základními soubory činností jsou správa požadavků na ICT a zajištění chodu ICT vybavení. Pro navazující činnost s názvem *verifikace požadavků* bude vstupem dokument s požadavky jednotlivých stakeholders a výstupem pak budou požadavky na informační strategii. Další navazující činností bude *definice cílů IT*, pro kterou bude vstupním

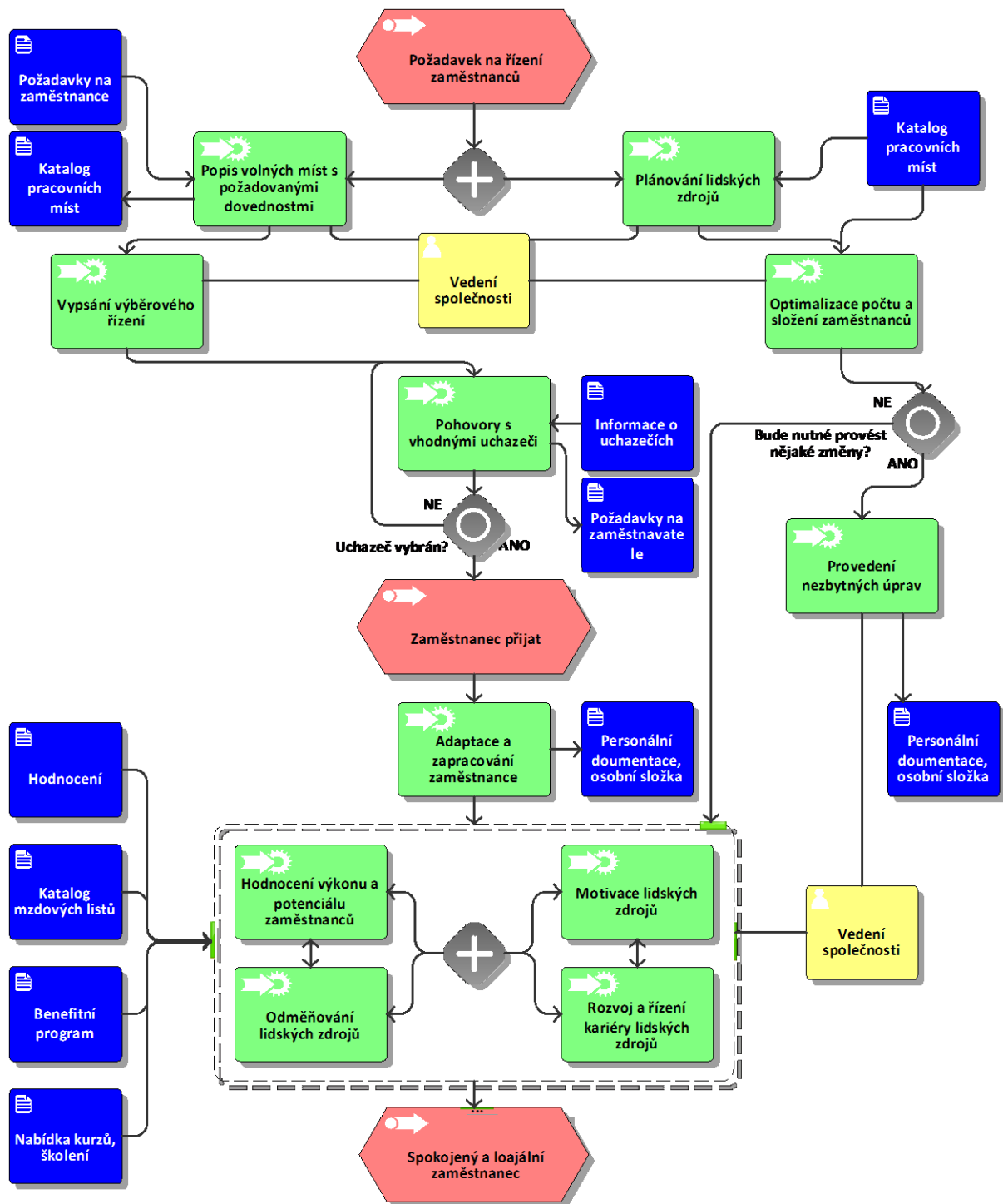
dokumentem požadavky na IST. Soubor činností s názvem *Vytvoření/Úprava informační strategie* poslouží již k samotnému vytvoření dokumentu, apod. Mírně byly upraveny i cíle s metrikami.

Lze očekávat brzký požadavek na rozpracování některého ze souboru činností. Proces bude potřeba sledovat a kontrolovat dodržování nového přístupu.

ID: p8	Proces: IS/IT	Vlastník: IT manažer
PROCES PODPŮRNÝ		
Popis: Obsahuje soubor činností a nutných dokumentů pro realizaci procesu		Cíl procesu: Zajistit procesům kvalitní IS/IT podporu
Metriky/cíle: <ul style="list-style-type: none"> • Přehled ročních nákladů za HW, SW a provoz sítě • Vytvoření informační strategie • Kolik % projektů bylo realizováno z celkového počtu navrhovaných 		
Uživatelé: Interní (zaměstnanci) a externí zákazníci (obchodní partneři a další zainteresované strany)		Zákazník: Procesy řídicí, hlavní, podpůrné
Seznam činností: <u>Spravovat požadavky na ICT ve firmě, Zajišťovat chod ICT vybavení, Verifikace požadavků, Definovat cíle IT, Vytvořit/Upravit informační strategii, Uvedení do provozu, pravidelná kontrola požadavků, Správa informačního systému, nákup HW, SW, spravovat požadavky na HW, SW</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Rozhraní procesu: Nakupování</u> 		
Vstupy: <u>Nakupování (proces), Požadavky na SW, HW, Požadavky na informační strategii,</u>		Výstupy: <u>Seznam ICT komponent, Požadavky stakeholders, Dokumentace výpadků, Inventární soupisky, Požadavky na informační strategii, Informační strategie, katalog služeb, zápisy požadavků</u>

Tabulka 12. Optimalizovaný proces IS/IT [zdroj: Autor]

4.3.2.4 Optimalizace procesu řízení lidských zdrojů



Obrázek 19. Optimalizovaný proces řízení lidských zdrojů [zdroj: Autor]

Původně na hrubo navrhnutý proces, doznal v jeho druhé fázi podrobnější verze. Nejmarkantnější je úvodní rozdělení na dva proudy v závislosti na charakteru požadavku. Původně navrhnutý model neobsahoval více možností, proto se model musel změnit. Autor bakalářské práce navrhl následující uspořádání a definoval nutné požadavky na informace a dokumenty. Model, který vzešel z druhé fáze modelování již více odpovídá realitě a lze si z něj názorně udělat přehled, jak proces přesně probíhá. Činnosti, které se týkají odměňování

a motivování zaměstnanců byly ohraničeny, protože se prolínají. Původní zobrazení, kde na sebe činnosti navazovaly je sice také možné, nicméně prolínání těchto činností je běžné a tak by model měl s touto skutečností korespondovat. Takovýto model již také umožní snadněji identifikovat možná problémová místa.

ID: p7	Proces: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	Vlastník: Vedení společnosti
PROCES ŘÍDÍCÍ		
Popis: Popisuje nábor a strategický rozvoj zaměstnanců		Cíl procesu: Zajistit kvalifikované a motivované zaměstnance
Metriky/cíle: <ul style="list-style-type: none"> • Přehled nákladů na vzdělávání • Počet seminářů, školení a kurzů 		
Uživatelé: Interní zákazníci (zaměstnanci)		Zákazník: Organizace, Uchazeč
Seznam činností: Popis volných míst s požadovanými dovednostmi, Pohovory uchazečů, <u>Vypsání výběrového řízení</u> , <u>Optimalizace počtu a složení zaměstnanců</u> , <u>Provedení nezbytných úprav</u> , <u>Adaptace zapracování zaměstnance</u> , <u>Hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců</u> , <u>Motivace lidských zdrojů</u> , <u>Odměňování lidských zdrojů</u> , <u>Rozvoj a řízení lidských zdrojů</u> , <u>Získání zaměstnance</u> , <u>Měření výkonu zaměstnance</u> , <u>Motivace personálu</u> , <u>Zvýšení kvalifikace</u>		
Vstupy: Katalog pracovních míst, Řízení záznamů Hodnocení, Mzdové listy, Benefit program, Nabídka kurzů, Školení, <u>Informace o uchazečích</u> , <u>Požadavky na zaměstnance</u> , <u>Katalog pracovních míst</u>		Výstupy: Požadavky na zaměstnance, Požadavky na zaměstnavatele, Personální dokumentace, Osobní složka, <u>Katalog pracovních míst</u>

Tabulka 13. Optimalizovaný proces řízení lidských zdrojů [zdroj: Autor]

4.4 Informační zdroje pro řízení informací

4.4.1 Informační potřeby jednotlivých oddělení

Na tomto místě jsou již jednotlivé funkční oddělení spolu s jejich informačními potřebami. Tabulka zároveň ukazuje s jakými datovými objekty (informacemi, daty, dokumenty) jednotlivá oddělení pracují. Popis jednotlivých datových objektů se nachází v přehledných kartách pod touto tabulkou.

Pozice	Objektivní informační potřeba	Datový objekt
Obchodní oddělení (#p1)	Základy řízení lidí. Základy etiky a slušného společenského vystupování. Získat povědomí o obchodním modelu společnosti. Mít přístup ke strategii organizace. Být seznámen s vizí společnosti. Dozvědět se požadavky na zaměstnance. Být seznámen či proškolen se systémem pro výkon práce, základní informace o zákaznicích, zaměstnancích a nabízených službách. Přehled o aktuálním dění ve firmě. Evidovat přínos pro organizaci. Informace ohledně veřejného mínění. Získat informace o konkurenci. Přehled o zakázkách. Podklady pro řízení veřejné zakázky	#d0, #d1, #d2, #d3, #d5, #d8, #d9, #d10, #d11
Ekonomické oddělení (#p2)	Přístup k finančním datům pro jejich další interpretaci. Být proškolen ohledně užívání systémů. Mít přístup ke controllingu a pohybu hospodářských prostředků. Základní informace o zaměstnancích. Osobní karty zaměstnanců. Zákon o účetnictví. Přístup k inventurním záznamům. Mít přehled nad všemi odděleními.	#d0, #d3, #d5, #d10, #d11
IT oddělení (#p3)	Být seznámen s vizí společnosti, Přehled o aktuálním dění ve firmě. Povědomí o aktuálním obchodním modelu. Získat informace ohledně stavu ICT a aktuálních trendech. Mít k dispozici potřebné smlouvy. Být seznámen s odpovědností spojenou s výkonem práce. Požadavky dalších oddělení.	#d0, #d5, #d7, #d9, #d10, #d11
Projektové oddělení (#p4)	Základy řízení lidí. Povědomí o práci v týmu. Jak řešit problémy. Mít informace o projektu. Přípravenost prostředí firmy k práci. Seznámení s procesem. Přístup ke směrnicím. Povědomí o zákazníkovi, či členech týmu, případně informace o zaměstnancích pro vytvoření týmu	#d0, #d3, #d5, #d10
Technické oddělení (#p5)	Přístup ke směrnicím a příručce jakosti. Podklad pro vytvoření projektové dokumentace. Přístup k zadání projektu a dílčím úkolům. Připomínky projektového a ekonomického oddělení.	#d0, #d3, #d5, #d10
Vedení společnosti (#p6)	K dispozici podrobnější účetní informace. Potřebuje souhrnný obraz o finanční pozici podniku, změnách a výkonnosti podniku. Podklady pro komunikace s vedoucími pracovníky, obraz aktiv, výsledovka, pracovní kapitál,	#d0, #d2, #d3, #d4, #d5, #d6, #d7, #d8, #d9, #d10, #d11

struktura závazků a pohledávek, efektivnost a výkon lidských zdrojů, zisk, Informace pro podporu v rozhodování

Tabulka 14. Objektivní informační potřeby [zdroj: Autor]

4.4.2 Datové objekty

----- Datový objekt -----

Identifikátor	#d0
Jméno datového objektu	Objednávka
Popis datového objektu	Sledovanými atributy jsou: množství položek, kód, název, popis, cena a záruka. Seznam vedených atributů slouží především pro archivaci a účetnictví.
Vstupem pro oddělení	#p1, #p2, #p4, #p5, #p6

Identifikátor	#d1
Jméno datového objektu	Poptávka
Popis datového objektu	Dokument obsahující kolekci plánovaných kroků pro zpracování a tvorbu poptávky
Přístup k datovému objektu	#p1

Identifikátor	#d2
Jméno datového objektu	Nabídka
Popis datového objektu	Dokument obsahující kolekci plánovaných kroků pro zpracování a tvorbu nabídky
Přístup k datovému objektu	#p1, #p6

Identifikátor	#d3
Jméno datového objektu	Zákazník
Popis datového objektu	Sledovanými atributy jsou: Zákazník_ID, Jméno, Příjmení, Adresa, tel. Číslo. Objekt shromažďuje co nejvíce informací o zákazníkovi a zohledňuje i tzv. bonitu.
Přístup k datovému objektu	#p1, #p2, #p4, #p5, #p6

Identifikátor	#d4
Jméno datového objektu	Uchazeč
Popis datového objektu	Sledovanými atributy jsou: uchazeč_ID, Jméno, Příjmení, Adresa, tel. Číslo, dosavadní zkušenosti. Objekt

	shromažďuje veškeré informace pro objektivní selekci vhodných zaměstnanců.
Přístup k datovému objektu	#p6

Identifikátor	#d5
Jméno datového objektu	Interní směrnice
Popis datového objektu	Zabezpečují a vytvářejí standardizované dokumenty a formulují pravidla pro jejich používání a kontrolu napříč celou organizací
Některé z dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> - přihlašovací dokument pro nábor - dokument pozvánky na nábor - vstupní/výstupní/rozhodovací/příkazové dokumenty - Technicko-organizační - Příručka kvality - Dokument o nesplnění požadavků pro nábor - Dokument o provedení inventury - předávací protokol - Soubor opatření
Přístup k datovému objektu	#p1, #p2, #p3, #p4, #p5, #p6

Identifikátor	#d6
Jméno datového objektu	Uchazeč
Popis datového objektu	Sledovanými atributy jsou: uchazeč_ID, Jméno, Příjmení, Adresa, tel. Číslo, dosavadní zkušenosti. Objekt shromažďuje veškeré informace pro objektivní selekci vhodných zaměstnanců.
Přístup k datovému objektu	#p6

Identifikátor	#d7
Jméno datového objektu	Faktura (inventurní soupisky)
Popis datového objektu	Sledovanými atributy jsou: faktura_ID, jméno, název firmy, příjmení, adresa, tel. číslo, datum vystavení, vydání, splatnosti, zdanitelného plnění, předání k úhradě a zaúčtování, částka, jedinečné pořadové číslo, DIČ, IČ, záloha, DPH
Přístup k datovému objektu	#p3, #p6

Identifikátor	#d8
Jméno datového objektu	Smlouva
Popis datového objektu	Sledovanými atributy jsou: smlouva_ID, předmět smlouvy, jméno, příjmení, adresa, tel. číslo, sídlo, IČ, DIČ pro obě strany, typ smlouvy, rok podpisu, rizika, platby, dodatky,

	aktivní, stornované
Přístup k datovému objektu	#p1, #p6

Identifikátor	#d9
Jméno datového objektu	Katalog
Popis datového objektu	Tento obecně zvolený datový objekt je zastřešujícím pro další objekty reality, které obsahuje. Jsou zde shromážděny různé katalogy a dokumenty, které jsou firmou využívány.
Některé z katalogů	<ul style="list-style-type: none"> - dokument požadavků na zaměstnance/ zaměstnavatele/ HW a SW - dokumenty požadavků zákazníků - poskytovaných služeb - mzdové listy - pracovních míst - seznam benefitů pro zaměstnance - akreditovaných školicích center - marketingový plán - firemní, informační a finanční strategie
Přístup k datovému objektu	#p1, #p3, #p6

Identifikátor	#d10
Jméno datového objektu	Záznamy
Popis datového objektu	Umožňují firmě zaznamenat informace pořízené během porad k jejich další interpretaci. V případě reklamací pak takové záznamy poslouží jako vstupní informace pro soubor opatření. Osobní složka zase napomáhá směřovat rozvoj zaměstnance, včetně personální dokumentace.
Některé z dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> - porady - reklamace - osobní složka zaměstnance - personální dokumentace - výpadky ICT
Přístup k datovému objektu	#p1, #p2, #p3, #p4, #p5, #p6

Identifikátor	#d11
Jméno datového objektu	Analýza
Popis datového objektu	Shromažďuje informace ohledně dokumentů, které souvisí s dalšími rozhodnutími.
Některé z dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> - podnikatelské prostředí - vnější prostředí - vnitřní prostředí - konkurenční prostředí - reference zákazníků
Přístup k datovému objektu	#p1, #p2, #p3, #p6

4.5 Dosavadní vývoj IT v podniku

Činnost současného IT oddělení se omezuje především na zajištění provozu a správu uložiště. Občas musí řešit výpadek a je zodpovědné za stav internetové prezentace a její funkčnosti. Významnou činností oddělení je pak správa licencí a vedení inventurních záznamů, shromažďuje také požadavky jiných oddělení a plní roli podpory pro interní procesy. Nejčastěji poskytované služby jsou v současnosti emailové, síťové a datové služby. Poskytuje také poradenství v používání typových aplikačních balíčků nebo open source programů. S přihlédnutím na tyto skutečnosti je IT v podniku téměř bezvýhradně vnímáno jako podpůrný útvar, nikoliv jako partner, který by aktivně reagoval na požadavky a přinášel možná řešení.

Rolí IT je pasivně čekat na požadavek některého oddělení. Aktivní přístup ani nemá kdo ocenit, protože je tak nastaven současný systém, který má kořeny v přístupu managementu, který není hodnocen dle rozvoje ICT a inovací vůbec.

4.5.1 Současný stav v IT

Hardware

V prostorách firmy se nacházející následující pracovní stanice a další zařízení:

Seznam HW	
Pracovní stanice	Tiskárny
HP EliteBook 8560w	2x Konica Minolta PagePro 4650
Acer TravelMate 2490	HP Laserjet CM1312nf
3x HP Compaq 6715b	HP LaserJet CM2320fxi MFP
3x HP ProBook 6570b	2x Konica Minolta bizhub C280
Lenovo ThinkPad L412	HP Desingjet T520 24in (plotter)
Lenovo ThinkPad T410	
Lenovo ThinkPad SL510	
Acer TravelMate 7740G	
HP Compaq 6730s	
Acer TravelMate 7740G	
+	
další pracovní stanice značky Lenovo a HP	

Tabulka 15. Seznam HW [zdroj: Autor]

Software

Seznam SW	
Operační systémy	Kancelářské balíky
Windows 7 Professional	MS Office 2007
Windows Vista	MS Office 2010

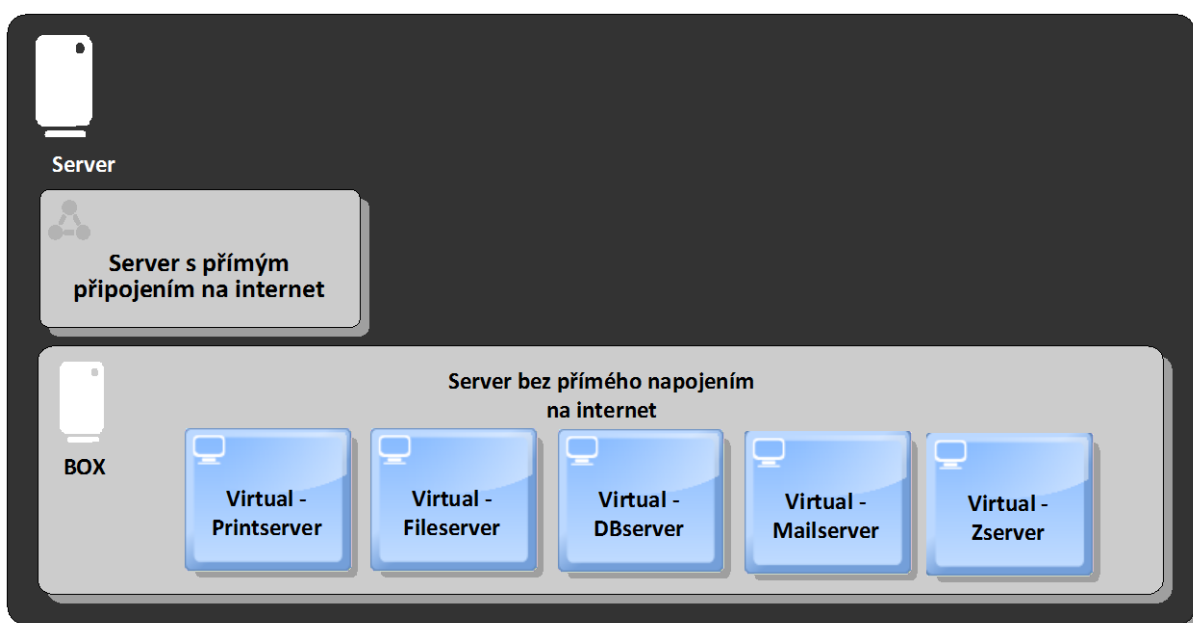
Tabulka 16. Seznam SW [zdroj: Autor]

- **Další SW:**

- **Kaspersky Antivirus**
- **Ekonom** – ekonomický SW, využíván pouze na 3 počítačích (účetní a asistentka ředitelky a ředitelka)
- **Misys verze 11** - komplexní geografický informační systém, síťová verze pro 5 uživatelů
- **OpenVPN** – Každý zaměstnanec má možnost mít vzdálený přístup, který je realizován pomocí aplikace OpenVPN s unikátními certifikáty pro každého zaměstnance.
- **AutoCad**
- **Nemetschek Allplan**

Servery

- Mapa serveru



Obrázek 20. Grafická podoba mapy serveru [zdroj: Autor]

Server - HW	Server - SW	Procesor	RAM	Diskové pole
server	server	4 jádra(8HT)	12GB	6x1TB
BOX	Printserver	2 jádra	2GB	1TB
	Fileserver	2jádra	2GB	4x1TB
	DBserver	4 jádra	4GB	500GB RAID
	Mailserver	2jádra	2GB	2x1TB
	Zserver	4 jádra (8HT)	16GB	12x2TB

Tabulka 17. Mapa serverů [zdroj: Autor]

- Základní SW vybavení serverů
 - Primárním operačním systémem je Debian Linux, včetně aplikací, jako je mailserver, firewall, snapshot.
 - Doplnkovým OS je MS Windows Server
- Síťové disky
 - Síťový disk Z slouží pro ukládání pracovních dat.
 - Síťový disk P, je určen pro ukládání osobních dat pracovního charakteru (výplatní pásy apod.).
 - Další síťové disky (X, Y, ...)
- Zálohování
 - *Zálohování na servery* - Primární data na serverech jsou obvykle uchovávána v RAID 6. Záloha se zřizuje z důvodu rychlé obnovy systému a datové základny v případě havárie primárního datového zdroje. Zároveň umožňuje udržovat historii změn v primárních datech. Provádí se automaticky každý den ve 22:00, a to na zálohovací servery.
 - *Zálohování na externí disky* - Na externí disky se zálohují pouze síťové disky S a Y. Zálohování se provádí vždy 1x měsíčně
- Průběh nákupu ICT prostředků
 - Zaměstnanec vznesl požadavek na nákup ICT prostředku
 - Požadavek se předá vedení podniku, dle závažnosti požadavku zvaží vedení konzultaci s IT oddělením
 - Dalším bodem je výběrovému řízení na dodavatele ICT
 - Po výběru dodavatele provede objednávku IT manažer, potažmo IT oddělení, který předá ekonomickému manažerovi fakturu k zaplacení.
 - Po vyzvednutí objednaného zboží dojde k zápisu do evidence ICT prostředků, dále pak k instalaci a následnému spravování prostředků

4.6 Trendy ICT

Trhem všeobecně hýbou módní záležitosti a jinak tomu není ani v podnikové sféře. Naštěstí zde panuje racionálnější prostředí, a proto se na módní záležitosti dívá s určitou dávkou pochybností. Většina podniků není lídry na trhu, a proto nepotřebují mít vše co je na trhu módní. Obecně je pravdou, že zavedení takové záležitosti by podniku mohlo přinést konkurenční výhodu, nicméně riziko je příliš velké a případné ztracené zdroje by byly nenahraditelné. Proto většina firem čeká, až zda se trend opravdu uchytí, služba, nebo výrobek se vylepší a metodiky nasazení budou zocelené několika desítkami implementací.

V této kapitole se autor práce bude věnovat vybraným trendům na trhu IT. V úvodu se podíváme na hardwarové technologie.

Do hlavních HW trendů lze zařadit např. mobilní zařízení, či fenomén poslední doby, Green IT.

- *Mobilní zařízení* – myslíme tím především smartphone, tablet, či kombinaci tabletu s přenosným počítačem. Původní zaměření těchto přístrojů bylo multimediální, nicméně by bylo krátkozraké tvrdit, že to byl hlavní cíl prodejců. V současné době (2014) již tato zařízení z části nahrazují klasické počítače. Konektivita připojení je při přimhouření jednoho oka v podstatě podobná jako u jejich větších kolegů a tak hlavní faktorem zůstává ergonomie a použitý operační systém. Využití v podniku má již také svoje opodstatnění a proto jejich prosazení bude záležet na kultuře ve firmě a zavedení bezpečnostních standardů, aby se zabránilo úniku informací.
- *Green IT* - V oblasti IT a hardware se nejčastěji setkáme s označením „eco“. Tento trend má mít za důsledek hmatatelné snížení provozních nákladů a to díky snížení odběrů a emisí datových a výpočetních center. V současnosti se však s tímto spojením mluví především o vybavení kanceláří informačními a komunikačními technologiemi. Jak se výrobní proces HW součástek posouvá dále, umožňuje identifikovat dva směry. První z nich je výkon, který je ale často vykoupen vysokými energetickými požadavky, a druhý jde cestou opačnou, tedy cestou úspory. Není tedy velkým překvapením, že v dnešní době je v jediném čipu již zabudované jádro výpočetní, tak grafické, základní desky jsou ve velikosti microITX a odběr takové „tvora“ je pak třeba i 10-20W, přitom na běžnou práci je více než dostačující. Podobný trend lze pozorovat u veškerého vybavení. Studie proveditelnosti je však již na každém podniku.

Ještě než úplně opustíme hardware. Je potřeba říci, že největší spotřebu energie mají datová centra a servery samotné. Zde největší podíl energií spotřebovává napájení a chladicí zařízení. S každoročním růstem cen energií stoupají i náklady, a to o nemalá procenta. Významný trend v oblasti softwaru je virtualizace software.

- *Virtualizace* – Do virtuálních strojů nejsou instalovány žádné ovladače hardwaru fyzického stroje. Roli prostředníka zde zajišťuje tzv. hypervisor, který umožňuje virtuální servery vytvářet a spravovat. Dále virtuálním serverům poskytuje své

ovladače, takže je možné servery migrovat bez ohledu na hardwarovou konfiguraci daného fyzického serveru. Přínosy virtualizace:

- Finanční úspora – plné využití kapacit serveru bez nutnosti mít několik fyzických serverů
- Flexibilita – možnost kdykoliv přidat, nebo odpojit potřebný server
- Úspora energie – ekologie – více prostředků na rozvoj informačních systémů
- Úspora času – rychlá obnova přenesením na záložní server (nutnost záložního serveru)
- Testování nových aplikací na serveru – kopírování stroje na přenosné uložení

Dalším významným trendem, který pomáhá organizacím efektivněji pracovat, je automatické zpracování dokumentů.

- *Zpracování dokumentů* - V rychle se měnícím prostředí není příliš čas ztrácet čas. Vyplňování faktur a přepisování do počítače je už snad za námi, proto by pro podnik mělo být elektronické zpracování dokumentů (faktur, apod.) jednou z priorit, spolu s následným propojením například s firemním ekonomickým softwarem. S tím souvisí správa a oběh těchto dokumentů po zbytku organizace a i mimo ni. Automatické zpracování by mělo významně urychlit obchodní transakce včetně snížení nákladů. Příkladem by mohl být sub-proces příjem objednávky a vstup faktury do společnosti po schválení a finální platby účetního dokladu.

Fenoménem a raketově se vyvíjející oblastí je v současné době BI.

- *Business Intelligence* - Jedná se o analytický nástroj, který využívá firemních dat, jako vstupu pro analýzu budoucího vývoje a výsledky jsou nejčastěji v podobě reportů. Bývá typickým rozšířením standardního podnikového systému. V poslední době si nelze nevšimnout možného uplatnění především ve spolupráci s CRM aplikacemi. Poslední trend však ukazuje, že stále rozvíjející se trend internetových služeb vede zaměstnance ke zcela novému přístupu k IT. Manažeři nechtějí na nic čekat, neboť před minutou bylo pozdě. Potřebují spustit daný nástroj a ihned díky němu získat správné odpovědi na otázky, které jim leží v hlavě. A to musí BI již v blízké době nabídnout. (BUSINESSIT, 2011)

Významným trendem je také Cloud computing, který se stále více začíná prosazovat i v českých firmách a původní nedůvěra, která panovala ze ztráty svěřených dat, mizí.

- *Cloud* – Cloud computing je založen na obchodním modelu, který poskytuje služby či programy pomocí sítě internet. Tyto služby jsou pak uloženy na serverech poskytovatelů, kteří svým zákazníkům nabízejí služby pomocí webových prohlížečů nebo klientů vytvořených pro vybranou službu. Nabídka možných služeb a aplikací je velmi sofistikovaná a každý uživatel si dozajista vybere tu službu, která mu bude vyhovovat. Platba je pak odvozena od využívání služby. Řešením je pro organizace, které chtějí vyčlenit své IT oddělení kvůli stále zvyšujícím se nákladům, nebo prostě jen pro uživatele, kteří chtějí mít běžné aplikační služby na jednom místě a dostupné kdykoliv a kdekoliv to potřebují, aniž by se museli složitě přihlašovat kamkoliv.

Takovému modelu nasazení se říká privátní cloud. Velkou výhodou cloudu je i měřitelnost využívání služby, která usnadňuje vytvoření představy o tom, jak moc je služba využívána a v jaké kvalitě je dodávána. Tyto části jsou také součástí Distribučního modelu nazývaného SaaS (Software as a Service), neboli software jako služba, kdy je aplikace licencována jako pronájem koncovému spotřebiteli. Požadavky na službu a její dostupnost jsou pak již obsahem smlouvy mezi poskytovatelem a konzumentem služby v rámci SLA (service-level agreement). (Cloud, 2014)

4.7 Plán rozvoje ICT v organizaci

4.7.1 Personální zajištění

V současné době je provoz zajišťován oddělením ICT, které zajišťuje správu, administraci a funkčnost všech systémových prostředků aplikačního SW a celé infrastruktury firmy XY s.r.o.

Při implementaci bude hlavní osobou IT manažer jako předkladatel rozvojového plánu. Participanty mu budou dělat jeho kolegové, přesněji ti z nich, kterých se budou týkat prováděné změny. A konečně ve funkci dozoru bude vedení firmy, které bude dohlížet na plnění cílů a dodržování metrik měření.

4.7.2 Organizační a legislativní zajištění

Provozování infrastruktury a informačního systému je dáno interními předpisy, v nichž najdeme i požadavky na organizaci IT oddělení. V případě čerpání finančních prostředků z některého grantu se bude nutno řídit jeho podmínkami.

4.7.3 Rozvojové záměry a cíle

Byly identifikovány a navrženy následující rozvojové záměry. Jejich širší popis lze nalézt v příloze bakalářské práce.

- Moderní webová prezentace firmy
- Nasazení systému týmové podpory a jeho integrace do systému podniku
- Získat prostředky ICT za nižší ceny, než které jsou poskytovány koncovým spotřebitelům a snížit náklady na běžný provoz
- Vytvořit dokument koncept IS
- Zajistit dostatek finančních zdrojů k naplnění informační strategie
- Vysoká IT gramotnost
- Vytvoření směrnice
- Dosáhnout vyššího stupně IT maturity
- Aktivní role IT oddělení
- Implementace modulu CRM
- Získat partnera pro zamýšlenou zakázku většího obsahu
- Implementace informačního managementu
- Zavedení manažerského systému

4.7.4 Postup implementace:

Tým bude složen z jednotlivých členů všech oddělení. Takto by mělo být zaručeno, že budou zohledněny všechny požadavky zainteresovaných stran, což by mělo ve výsledku přinést potřebnou koordinaci kroků, které povedou k naplnění strategických cílů.

Členové týmu a jejich odpovědnosti

- Vedení podniku – povede tým a bude řídit činnosti týmu. V jeho kompetenci bude také dohlížet na to, aby rozpracovávané záměry odpovídali požadavkům a cílům

dlouhodobé obchodní strategie. Ne méně důležitá bude i kontrola a dohled nad plněním dílčích úkolů,

- Obchodní manažer – dodá požadavky na informace z oblasti obchodu, bude se jednat především o informace ohledně zákazníků, partnerů a dodavatelů,
- Ekonomický manažer – odpovídá za poskytnuté informace z oblasti prodeje a nákupu. Jeho úkolem také bude zpracovat rozpočet pro zajištění hladkého průběhu úkolů, které vycházejí ze strategie,
- Personalista – zajišťovat a oslovovat pracovníky za účelem podpory realizace informační strategie. Na základě doporučení navrhnout plán školení pro zaměstnance v souvislosti s rozvojem ICT v podniku,
- Technický manažer – Dodá informace ohledně řízení a organizace činností útvaru, navrhuje nové postupy ke zvýšení efektivity stávající produktivity práce. Navrhuje zlepšení, koordinaci a kontrolu výsledků práce svěřeného útvaru.
- Manažer IT/IS – Poskytovat informace o současném stavu ICT v podniku a možnostech jeho rozvoje na základě požadavků na rozvoj ICT v podniku. S tím souvisí rozpracování jednotlivých záměrů do taktické a operativní úrovně spolu s nutnou participací ostatních oddělení.

4.7.5 Finanční prostředky

Pro diskutovaný podnik je informační strategie realizována na období 36 měsíců. Výše jsme se zmínili všechny identifikované rozvojové záměry a definovali cíle, takže zbývá stanovit celkový finanční rámec. Ten je potřebný jak pro ukotvení celého projektu, tak i pro záruku kontinuity celku a dílčích, na sebe navazujících částí. Jednotlivým rozvojovým záměrům byly přiřazeny priority. Bylo tak učiněno z těch důvodů, že transformace do výchozího stavu bude na zdroje velmi náročná, a proto se budou realizovat postupně. Vzhledem k tomu, že se nepodařilo zjistit přesné ceny všech rozvojových záměrů, nebudou ceny uvedeny nikde. Skutečná výše nákladů se tak bude lišit v závislosti na rozsahu zadání, podílu práce pracovníků oddělení IS a samozřejmě na výsledku výběrových řízení na konkrétní aplikaci, službu či technické řešení.

Nejnáročnější projekt, co se týče spotřeby zdrojů, byl identifikovaný jako nasazení podpory v rozhodování, tedy manažerského informačního systému v podobě Business Intelligence a na to navazujícího datového skladu.

Při zjišťování souhrnných cen za navrhovaná řešení bylo zjištěno, že v případě nasazení více modulů od jednoho dodavatele řešení se rapidně snižují souhrnné náklady, čímž na jednu stranu firma při komplexním nasazení ušetří značnou částku, než kdyby se rozhodla moduly implantovat postupně, jenže na druhou stranu se značně navýší současné náklady. V analýze obecného okolí bylo zjištěno, že probíhají rozvojové programy pro malé a střední podniky s možností čerpání od roku 2014 do roku 2020, což je akční rádius navrhovaných rozvojových záměrů. Vzhledem k tomu, že firma má zkušenosti s realizací velkých zakázek a dovede tak splnit náročné podmínky na strukturu nabídek, by mohla zvážit možnost žádosti o tento grant. Studie proveditelnosti na toto téma by tak mohla odpovědět na otázku, zda by realizace takového projektu, byla proveditelná, či nikoliv.

4.7.6 Proces správy informační strategie

Poté, co je informační strategie navržena a odsouhlasena, musí docházet k její správě. Kdyby nebyla pravidelně udržována, rychle by zastarala a společnost by se nacházela ve stavu před vytvořením informační strategie. Proces správy by měl zaručit, že strategie bude žít spolu s organizací. Kontrola dodržování strategického plánu bude prováděna každý kvartál. Vedoucí oddělení IT, který je již podřízen přímo vedení společnosti, nikoliv finančnímu oddělení, bude reportovat dodržování strategického plánu a aktuální podobu a stav plánu taktického a operativního. Dalším milníkem procesu správy informační strategie bude její revize. Vždy na konci běžného roku se sejde TOP a střední management firmy, který projedná svá strategická směřování s aktuálními možnostmi informačních a komunikačních technologií.

4.7.7 Rizika

Hodnocení rizik:

- 1 – bezvýznamné
- 2 – významné
- 3 – kritické
- 4 – katastrofické

Řízení rizik			
Číslo	Riziko	Hodnocení	Postup na zamezení rizik
1	Vliv prostředí	2	vhodné podmínky pro práci
2	Zrušení nabídky na vytvoření projektu	3	splnit přání zadavatele, alternace
3	Časová tíseň	3	Rezervy
4	Špatná komunikace	3	Analýza komunikace, pevná pravidla, zápisy
9	Empatie	2	Porozumění požadavkům zainteresovaných stran
6	Vrácení původního stavu	3	pravidelné kontroly, oprava
7	Znalosti a zkušenosti zaměstnanců	4	Školení, doplnění znalostí
8	Motivace	2	odměny
9	Angažovanost zainteresovaných stran	3	Motivace
10	Dodavatel	2	Provést podrobnou analýzu
11	Nevhodnost informační strategie	4	Znovu projít požadavky všech zainteresovaných stran
12	Přeceněný význam metodik		Přizpůsobit metodiku požadavkům firmy. Popřípadě přizvat konzultanta

Tabulka 18. Hodnocení rizik [zdroj: Autor]

5 Závěr

Zpracování tématu bylo obtížným úkolem. Teoretických poznatků k informační strategii existuje mnoho a každá její interpretace je mírně odlišná, stejně jako její výklad. Bylo tedy potřeba najít společné determinující činitele informační strategie a od těch se odrazit. Velice tedy záleží na tom, jak autor danou problematiku uchopí a jak se mu povede ji vhodně použít na reálný subjekt s reálnými požadavky.

Prvním cíle práce bylo pomocí rešerše zdrojů popsat informační strategii. Autor bakalářské práce shromáždil množství zdrojů a na prvních několika stranách práce popsal informační strategii. Zaměřil se pak především na dva aspekty. Jedním z nich byl vztah ke strategickému řízení podniku a druhým aspektem byla pozice v podnikovém prostředí. Popsáním těchto aspektů pak de-facto splnil první cíl zadání.

Jako odpověď na druhý cíl autor bakalářské práce vybral 5 metodik, které postupně popsal. Jedná se z velké většiny o nejpoužívanější metodiky až na jednu, která je méně známá. Motivačním faktorem, proč zvolit zrovna takovéto metodiky, byla příležitost ověřit jejich opravdový přínos v praxi. Popsáním metodik pak autor bakalářské práce získal potřebné představy o tom, jak by mohla být informační strategie implementována. Pro splnění druhého cíle autor ještě popsal vhodné a nevhodné přístupy k informační strategii, čímž definitivně splnil druhý cíl zadání.

Po zdoluhavém procesu hledání organizace nakonec autor bakalářské práce uspěl. Teoretické poznatky se pak pokusil implementovat přesně podle zvolených metodik, jenže výsledky nebyly takové, jako autor očekával. Brzy však bylo jasné, že nasadit metodiku striktně dle pokynů metodologií, nebude ta správná cesta. Autor práce tedy musel vymyslet svou vlastní metodiku, která se prolíná skrze celou analytickou část bakalářské práce. Po nutných úpravách a využití toho nejlepšího ze sledovaných metodik, autor práce vymyslel přístup, kterým se mu podařilo zanalyzovat současný stav v organizaci. Povedlo se mu také ověřit, že metodiky opravdu mají smysl, jen se nesmí jejich význam příliš přeceňovat a musí se nutně upravit dle konkrétního podniku pro konkrétní podmínky. Zanalyzováním současného stavu organizace byl splněn již v pořadí třetí cíl.

Pro splnění čtvrtého cíle se autor práce držel již navrhnuté metodiky a těžil z informací získaných v bodě předešlém. Dle požadavků zainteresovaných osob a pomocí různých metod pozorování, brainstormingu a dalších, byly namodelovány byznys procesy. Po uplynutí nějaké doby, po kterou probíhalo pozorování a shromažďování poznatků, se autor odvážil navrhnout optimalizaci těchto procesů. Spolu s procesy byly určeny informační potřeby jednotlivých oddělení a identifikovány takové datové objekty (informace, data, dokumenty), které oddělení, či zaměstnanci potřebují k výkonu práce, nebo jim například chybí. Nakonec byl pro firmu navrhnout rozvojový plán na další období, který vychází z cílů a priorit podniku, čímž autor splnil i poslední z cílů zadání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (Basl, 2002) BASL, Josef. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 142 s. ISBN 80-247-0214-2.
- (BUSINESSIT, 2011) BUSINESSIT. Trendy v informačních systémech očima analytiků [online] 2011 [cit. 2013-03-14]. Dostupný z WWW: <http://www.businessit.cz/cz/analytici-informacni-systemy-cloud-socialni-crm-business-intelligence.php>
- (CKC, 2014) Czech Knowledge Company: Informační strategie [online]. 2014 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.cz-ckc.cz/informacni-strategie.html>
- (Cloud, 2014) Cloud computing: Co ty pojmy znamenají?. *Www.cloud.cz* [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.cloud.cz/cloud/158-cloud-computingco-ty-pojmy-znamenaji.html>
- (CWI, 2014) [Http://cw-innovations.de](http://cw-innovations.de). *Cw-innovations* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://cw-innovations.de/beispiele/cp-cobit-komplett/Publikation/cwi_itprocesses36.htm
- (Dohnal, 1999) DOHNAL, Jan. *Řízení podniku a řízení IS/IT v informační společnosti*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-707-9023-7.
- (Dohnal, 2011) DOHNAL, Jan a Oldřich PŘÍKLENK. *CIO a podpora byznysu: s případovými studii CIO v ČR a SR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 174 s. ISBN 978-80-247-4050-8.
- (Horáková, 2000) HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-859-4399-9.
- (Charvát, 2006) CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*, 1. vyd. Praha, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- (ISHIKAWA , 1991) ISHIKAWA, Kaoru. *Co je celopodnikové řízení jakosti ? Japonská cesta*. Praha: Česká společnost pro jakost, 1994, 175 s. ISBN 80-020-0974-6.
- (ITIL, 2007) ITIL. *Service Strategy Contents* [online]. 2007 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: http://www.best-management-practice.com/gempdf/Service_Strategy_Contents.pdf
- (ITIL, 2013) ITIL. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/information-technology-infrastructure-library>

- (ITSMF, 2007) ITSMF. *Overview of ITIL V3* [online]. 1.0. 2007 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: http://www.best-management-practice.com/gempdf/itSMF_An_Introductory_Overview_of_ITIL_V3.pdf
- (ISACA, 2014) www.isaca.org. *Isaca* [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.isaca.org/Groups/Professional-English/pol-4-it-strategic-plan/Pages/Overview.aspx>
- (Jirásek, 2003) JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1946-2.
- (Keřkovský, 2001) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*, Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xi, 115 s. ISBN 80-717-9471-6.
- (Keřkovský, 2003) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.
- (Koch a spol, 2010) *Management informačních systémů. Vyd. 2., přeprac.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 171 s. ISBN 978-80-214-4157-6.
- (Lutchen, 2004) LUTCHEN, Mark. *Managing IT as a Business: A Survival Guide for CEOs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. ISBN 978-0471-47104-2.
- (Molnár, 2009) MOLNÁR, Zdeněk. *Podnikové informační systémy*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04380-6.
- (Perez, 2007) GUCKENHEIMER, Sam a Juan J PEREZ. *Efektivní softwarové projekty*. Vyd. 1. Brno: Zoner Press, 2007, xi, 255 s. ISBN 978-80-86815-62-6.
- (Pollard, 2006) POLLARD, Carol a Aileen CATER-STEEL. *CRITICAL SUCCESS FACTORS IN ITIL* [online]. 2006 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: http://eprints.usq.edu.au/5287/2/Pollard_Cater-Steel_AV.pdf
- (Robson, 1998) ROBSON, Mike. *Praktická příručka podnikového reengineeringu Přel. P.Medek*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998, 178 s. ISBN 80-859-4364-6.
- (Rumelt, 2011) RUMELT, Richard. *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business, 2011. ISBN 978-0307886231.
- (Řepa, 2012) ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

- (Stenzel, 2007) STENZEL, JOE. *CIO Best Practices*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0470-04868-9.
- (Svozilová, 2011) SVOZILOVÁ, A., 2011. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2
- (Svatá, 2005) SVATÁ, Vlasta. *Audit informačního systému*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0975-X.
- (Systém, 2014) *Cobit-5-v-malých-a-středních-firmách.htm*. *Cobit-5-v-malých-a-středních-firmách*. 2013, č. 10. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/cobit-5-v-malých-a-středních-firmách.htm>
- (Šulák, 2005) ŠULÁK, Milan. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-867-5435-9.
- (Tománek, 2001) TOMÁNEK, Jaroslav. *Reengineering a managementu změn*, 1.vyd. Computer Press, 2001, 515 s. ISBN 80-722-6428-1.
- (Truneček, 2004) TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.
- (Učeň, 2001) UČEŇ, Pavel. *Metriky v informatice: jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 515 s. ISBN 80-247-0080-8.
- (Voříšek, 2008) VOŘÍŠEK, Jiří. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 446 s. ISBN 978-80-245-1440-6.
- (Voříšek, 1997) VOŘÍŠEK, Jiří. *Strategické řízení informačního systému a systémové integrace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-859-4340-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Strategické řízení jako nepřetržitý proces [Zdroj: upraveno dle (Keřkovský, 2003)]	7
Obrázek 2. Hierarchie firemních strategií [Zdroj: upraveno dle (Keřkovský, 2003)]	10
Obrázek 3. Kritické faktory procesní organizace [Zdroj: upraveno dle (Voříšek, 2008)]	13
Obrázek 4. Životní cyklus projektu [upraveno dle (Řepa, 2012)].....	14
Obrázek 5. Principy a konceptuální modely metodiky MMDIS [Zdroj: upraveno dle (Voříšek, 2008)]	24
Obrázek 6. Aspekty informační strategie [Zdroj: upraveno dle (Keřkovský, 2003)]	27
Obrázek 7. Mapa procesů [zdroj: Autor].....	39
Obrázek 8. Proces strategického plánování [zdroj: Autor]	41
Obrázek 9. Proces zajištění kvality služeb [zdroj: Autor].....	43
Obrázek 10. Proces zajištění financí a controlling [zdroj: Autor].....	45
Obrázek 11. Proces nakupování [zdroj: Autor].....	47
Obrázek 12. Proces řízení zakázky [zdroj: Autor]	49
Obrázek 13. Proces marketingu [zdroj: Autor]	51
Obrázek 14. Proces řízení lidských zdrojů [zdroj: Autor]	53
Obrázek 15. Proces zajištění IS/IT [zdroj: Autor].....	54
Obrázek 16. Optimalizovaný proces marketing [zdroj: Autor].....	56
Obrázek 17. Optimalizovaný proces finance a controlling [zdroj: Autor].....	58
Obrázek 18. Optimalizovaný proces IS/IT [zdroj: Autor]	60
Obrázek 19. Optimalizovaný proces řízení lidských zdrojů [zdroj: Autor].....	62
Obrázek 20. Grafická podoba mapy serveru [zdroj: Autor].....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2. Základní procesy v přehledové formě [zdroj: Autor]	40
Tabulka 3. Strategické plánování [zdroj: Autor].....	42
Tabulka 4. Zajištění kvality služeb [zdroj: Autor]	44
Tabulka 5. Finance a controlling [zdroj: Autor]	46
Tabulka 6. Nakupování [zdroj: Autor]	48
Tabulka 7. Řízení zakázky [zdroj: Autor]	50
Tabulka 8. Marketing [zdroj: Autor].....	52
Tabulka 9. Řízení lidských zdrojů [zdroj: Autor]	54
Tabulka 10. Zajištění IS/IT [zdroj: Autor]	55
Tabulka 11. Optimalizovaný proces marketing [zdroj: Autor]	57
Tabulka 12. Optimalizovaný proces finance a controlling [zdroj: Autor]	59
Tabulka 13. Optimalizovaný proces IS/IT [zdroj: Autor].....	61
Tabulka 14. Optimalizovaný proces řízení lidských zdrojů [zdroj: Autor]	63
Tabulka 15. Objektivní informační potřeby [zdroj: Autor].....	65
Tabulka 16. Seznam HW [zdroj: Autor]	68
Tabulka 17. Seznam SW [zdroj: Autor].....	68
Tabulka 18. Mapa serverů [zdroj: Autor].....	70
Tabulka 19. Hodnocení rizik [zdroj: Autor].....	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Rozvojové plány a záměry.....	82
--	----

Příloha 1. Rozvojové plány a záměry

Inovace webových stránek

Specifikace požadavků:

Osobní přístup k zákazníkovi je jedním z dlouhodobých cílů firmy. Skrze současné stránky jsou však možnosti interakce se zákazníkem omezené. Inovací internetové prezentace podniku chce firma zaujmout nové zákazníky a upevnit si postavení na současném trhu. Stránky firmy budou vítaným zdrojem informací jak pro obchodní partnery, tak pro širokou veřejnost.

- stránky firmy jsou určeny pro prvotní kontakt s budoucími partnery, zákazníky, nebo zaměstnanci. Stejně jako moderní a uspořádané vybavení kanceláře a prostor podniku by internetová prezentace měla vzbuzovat dojem, že se nacházíte na správné adrese.
- přístupnost a čitelnost, zabezpečení
- optimalizace pro prohlížeče, firma by se měla nacházet mezi prvními 10 nalezenými subjekty

Cíl: Moderní webová prezentace firmy

Měření: Povedlo se stránky nasadit?

Vlastník: Vedení podniku

System podpory týmové práce

Specifikace požadavků:

Vzhledem k složitému charakteru některých zakázek je nutné zlepšit koordinaci složitějších projektů. Systém by se měl stát nástrojem efektivní spolupráce na jednotlivých projektech.

- Projektový manažer, nebo projektové oddělení rozdělí projekt do několika fází a následně kaskádovitě na seznam úkolů, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci projektu. Úkoly následně vloží do systému, kde si je rozeberou jednotliví pracovníci. Nezbytností přitom je, aby bylo jasné vidět, v jaké fázi se jednotlivé úkoly nachází a bylo možné jasně rozeznat již hotové od rozpracovaných či ještě nedotčených. Úkolům by mělo být možné přiřadit důležitost, a pokud by hrozilo prodlení, na tuto skutečnost včas upozornit.
- Předpokládá se propojení s dalšími systémy firmy. Vstupem a výstupem by tak měl být standardizovaný formát, se kterým umí pracovat většina známých systémů.

Cíl: Nasazení systému týmové podpory a jeho integrace do systému podniku

Měření: Systém byl nasazen?

Vlastník: IS/IT manažer

Zabezpečení dodávek ICT

Specifikace požadavků:

Vypracovat podklady pro výběrové řízení na jednoho dodavatele prostředků ICT. Dodavatel se tak stane výhradním partnerem, který nám bude dodávat potřebné prostředky za ceny nižší než je průměrná cena na trhu. Spolupráce by měla trvat nejméně 3 roky a maximálně 5 let s možností prodloužení smlouvy. Další prioritou bude náhrada dosluhujících informačních a komunikačních prostředků za takové, které vyhovují nízkonákladovému provozu.

- Všechny produkty by měly být od renovovaných výrobců a poskytovat nadstandardní služby ohledně záruky a záručních oprav.

Cíl: Získat prostředky ICT za nižší ceny, než které jsou poskytovány koncovým spotřebitelům a snížit náklady na běžný provoz.

Měření: Porovnání nabízených cen s produkty na trhu

Vlastník: IS/IT manažer

Koncept a řízení rozvoje IS

Specifikace požadavků:

Stávající koncept neexistoval, protože správa účetního systému nevyžadovala koncept. Vzhledem k tomu, že firma plánuje do budoucna podpořit své procesy prostředky ICT, bude nutné tento koncept zpracovat.

- Bezpečnost a spolehlivost provozu
- Otevřenost
- Udržovatelnost

Cíl: Vytvořit dokument koncept IS

Měření: Byl dokument vytvořen?

Vlastník: IS/IT manažer

Finanční zabezpečení

Specifikace požadavků:

Všechna navrhovaná řešení budou spotřebovávat značné množství zdrojů, proto bude nutné vypracovat studii proveditelnost na téma, jak lze efektivně využít finančních zdrojů a jakým způsobem chybějící finanční zdroje obstarat. Podle těchto zjištěným možností se případná realizace rozdělí na etapy.

Cíl: Zajistit dostatek finančních zdrojů k naplnění informační strategie

Měření: Předložení konkrétních dokumentů

Vlastník: Vedení podniku

Lidské zdroje

Specifikace požadavků:

Prohlubovat a zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců prostřednictvím periodických školení, které se budou zaměřovat na využívání všech možností, které nabízí typový software či jiný druh používaného aplikační softwaru ve firmě. Vzhledem k tomu, že podnik pracuje i na zakázkách s určitým typem utajení, mělo by se zvyšování kvalifikace týkat také bezpečnostních aspektů, které zabrání úniku informací. Krátký průzkum sice ukázal na vysokou počítačovou gramotnost zaměstnanců, zároveň ale také poukázal na bezpečnostní mezery, které při využívání informačních technologií vznikají a které si nemusí běžný uživatel ihned uvědomit. U IT pracovníků bude nutné mimo zvyšování expertní kvalifikace zajistit takovou průpravu, která povede k rozvoji soft skills a povědomí o základních modelech podnikání.

Všichni externí pracovníci, kteří budou spolupracovat s firmou, budou proškoleni interním pracovníkem pro nabytí potřebných znalostí o firmě.

Cíl: Vysoká IT gramotnost

Měření: test

Vlastník: Vedení podniku, manažer IT

Bezpečnost IS

Specifikace požadavků:

V souvislosti s průzkumem provedeným mezi zaměstnanci v organizaci bude zpracována směrnice, která bude pojednávat o bezpečnosti provozu a ochraně ICT. Všichni zaměstnanci budou mít k tomuto dokumentu přístup a svým podpisem stvrdí, že byli poučeni o případných hrozcích sankcích z porušení směrnice. Vytvořením dokumentu a jeho distribucí y se mělo docílit eliminace nedostatků

Cíl: Vytvoření směrnice

Měření: Byla směrnice vytvořena?

Zodpovědná osoba za projekt Manažer IT/IS

Strategické návaznosti

Specifikace požadavků:

Současné možnosti ICT dovolují rozvíjet obchodní činnost společnosti, proto je nezbytné zajistit provázání úkolů ICT strategie s ostatními odděleními organizace. Pro interní požadavky bude IT oddělení partnerem a bude podporován konstruktivní dialog, nikoliv zákulisní boj. Projednávání investičního záměru se koná za přítomnosti IT oddělení, které má stejné pravomoci a vyjednávací sílu jako ostatní oddělení.

Cíl: Dosáhnout vyššího stupně IT maturity

Měření: Množství požadavků na IT služby od jednotlivých oddělení

Zodpovědná osoba za projekt Manažer IS/IT

Proaktivní role

Specifikace požadavků:

Na firmu je ze všech stran tlačeno, aby to co dělá, dělala rychle, efektivně a pokud možno s co nejnižšími náklady při nejvyšší kvalitě - proto se do budoucna mnohem výrazněji propojí s moderními informačními systémy. IT oddělení, které ještě do nedávna plnilo roli pasivní podpory, bude nyní aktivním členem týmu, kdy se bude přímo podílet na definici strategických cílů a zúčastňovat se porad o investičních záměrech. Zároveň bude neustále zajišťovat podporu procesům a po věcném dialogu navrhopvat jejich optimalizace, které budou vyplývat z požadavků všech participujících stran.

Cíl: Aktivní role IT oddělení

Měření: Množství identifikovaných požadavků, aktivní účast na poradách

Zodpovědná osoba za projekt: manažer IS/IT

Řízení vztahu se zákazníky

Specifikace požadavků:

Jedním z dlouhodobých cílů podnikové strategie je spokojenost zákazníka. Základem je oboustranná komunikace, skrze kterou se firma snaží prosazovat aktivní kontakt a

individuální péči. Orientuje se především na klíčové zákazníky a partnery, kteří tvoří hlavní kapitál. Neznamená to však, že by nehledala nové zákazníky, spíše se jen orientuje na udržení a rozvoj spolupráce se stávajícími zákazníky. O to více je nutné sledovat celý proces a všechny jeho vstupy a výstupy které směřují k poskytnutí přidané hodnoty pro zákazníka. Rize zákaznický princip se firma snaží uplatnit i uvnitř podniku. Systém by měl umožnit posílení vzájemného partnerství mezi zákazníkem, dodavatelem a partnery firmy. Zabránit by se tak mělo situaci, kdy s odchodem obchodního manažera odešly i kontakty.

- Integrace s projektovým a ekonomickým systémem
- Vstupy a výstupy modulu by měly být ve standardizovaném formátu
- Otevřenost kvůli možnosti integrace dalšího systému

Cíl: Implementace modulu CRM

Měření: Povedlo se nasadit modul CRM?

Zodpovědná osoba za projekt: Manažer IS/IT

Společný projekt v rámci partnerství

Specifikace požadavků:

Při rozvoji podnikatelského prostředí by se firma mohla obrátit na své partnery, nebo přímo mateřskou organizaci a vypracovat možný návrh na spolupráci při financování podnikatelského záměru, týkajícího se rozšíření ICT v podniku. Studie proveditelnosti by následně měla ukázat, jaká je pravděpodobnost, že by alespoň jeden subjekt měl zájem o modernizaci, či nákup infrastruktury, CRM, nebo jiného informačního systému. Přínosem by mohly být nižší náklady na pořízení a zavedení systému. V případě, že by tu byla možnost spolupráce, bylo by zapotřebí vytvořit komunikační strategii mezi oběma stranami, kdy IT oddělení poskytne potřebné informace ohledně rozvoje IS ve firmě.

Cíl: Získat partnera pro zamýšlenou zakázku většího obsahu

Měření: Povedlo se realizovat společný projekt?

Zodpovědná osoba za projekt: Vedení podniku, manažer IT/IS

Prosazení informačního managementu

Specifikace požadavků:

Vychází ze šetření, že management firmy se v určitých chvílích pozastavuje nad tím, jak definovat poptávku po informacích a potřebných datech. Vizualizací procesního řízení je možné identifikovat faktory, které do procesu v jeho konkrétní činnosti vstupují a od toho

odvodit požadavky na konkrétní informace a data. Společnost samozřejmě ví, jak její procesy probíhají, tímto by však bylo možné přesně definovat požadavky na informace k uspokojení potřeb podnikových oddělení. Implementací informačního managementu by se mělo docílit toho, že poptávka po informacích bude účelová a bude známo, jaké informace je potřeba dodat v daný moment pro správnou podporu v rozhodování.

Cíl: Implementace informačního managementu

Měření: Povedlo se implementovat zásady informačního managementu?

Zodpovědná osoba za projekt: manažer IS/IT

Vybudování manažerského systému

Specifikace požadavků:

Firma vykazuje růst a s tím se pojí i zvyšující se nároky na dostupnost vhodných informací ve správnou dobu. Manažer firmy potřebuje pro své rozhodnutí určitou množinu dat, které pro něj budou představovat důležité informace pro konečné rozhodnutí. Pokud ale dokáže z potřebných informací během několika chvil vytvořit komplexní report, jeho podpora v rozhodování se navýší a zvýší se také možnost, že jeho rozhodnutí bude správné. Tyto informace by pak měly být nejlépe uloženy na centrálním uložišti, které slouží celé firmě.

Cíl: Zavedení manažerského systému

Měření: Povedlo se systém nasadit?

Zodpovědná osoba za projekt: Manažer IS/IT