

# Faktory ovlivňující řízení podnikové informatiky

**Jiří Voříšek**

katedra informačních technologií  
Vysoká škola ekonomická v Praze

[vorisek@vse.cz](mailto:vorisek@vse.cz)



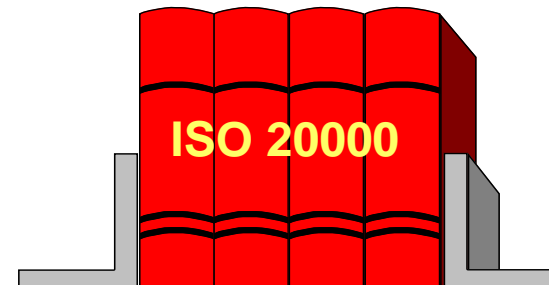
# Proč toto téma ?



- s růstem významu IT pro podnik  
→ růst významu IT Governance
- s cílem pomoci podnikům s definicí pravidel a procesů řízení podnikové informatiky byla v posledním desetiletí vyvinuta řada standardů a norem (ITIL, CobiT, ISO 20000,...)
- *mají být principy, metody a nástroje řízení PI v různých podnicích obdobné, nebo by se optimální cesty řešení měly lišit ?*
- *mají managementy všech podniků IT věnovat stejnou pozornost ?*
- *jak může IT útvar zvýšit svůj význam pro organizaci?*

# Standard nebo individuální řešení?

- volba optimální varianty řešení je závislá na řadě faktorů:
  - *na aktuálním stavu hospodářského prostředí*
  - *na stavu legislativy*
  - *na aktuální situaci na ICT trhu*
  - *na aktuálních možnostech ICT*
  - *na úrovni znalostí, které ICT komunita do dané doby získala*
- tyto faktory jsou pro všechny podniky stejné  
→? optimální cesta řešení vývoje a provozu IS v podnicích by měla být stejná a způsob řízení podnikové informatiky obdobný



# Standard nebo individuální řešení?

- existuje řada dalších okolností, které volbu optimální varianty ovlivňují. Ty se liší podnik od podniku:
  - význam ICT pro daný sektor ekonomiky
  - význam ICT pro realizaci obchodního modelu a cílů podniku
  - zaměření ICT služeb
  - soukromý versus veřejný sektor
  - velikost podniku
  - rozdělení kompetencí a pravomocí při řízení IS
  - úroveň a rozsah outsourcingu
  - podniková kultura
  - úroveň znalostí zaměstnanců
- tyto faktory jsou pro podniky odlišné  
➔ *optimální cesta musí být také odlišná*

# Význam ICT pro sektor ekonomiky

dle Coonan, 2006

Sektor ekonomiky	Podíl investic do ICT na celkových investicích	Počet ICT odborníků v sektoru (% ze všech zaměstnanců)	Podíl investic do výzkumu a vývoje ICT na celkových investicích do V/V
<b>Těžební průmysl</b>	<b>3.9%</b>	<b>4,250 (1.3%)</b>	<b>0.2%</b>
Zemědělství, lesnictví a rybnářství	7.7%	540 (0.16%)	?
Doprava a skladování	15.8%	7,650 (2.3%)	31%
Výroba	16.2%	22,390 (6.7%)	16%
Stavebnictví	16.3%	12,880 (3.9%)	16%
Maloobchod	21.6%	14,920 (4.5%)	33%
Zdravotnictví	25.5%	6,420 (2%)	?
Velkoobchod	26.1%	13,960 (4.2%)	41%
Ubytování a stravování	26.6%	380 (0.1%)	?
<b>Obchod s nemovitostmi</b>	<b>33.6%</b>	<b>124,030 (37.2%)</b>	<b>63%</b>
Veřejná správa a obrana	42.0%	25,620 (7.7%)	52%
Školství	43.7%	16,300 (4.5%)	83%
Kultura a rekreace	44.4%	6,660 (2%)	?
Utility (elektřina, voda, plyn)	68.4%	9,460 (2.8%)	39%
Telekomunikace	89.1%	42,580 (12.8%)	42%
<b>Banky a pojišťovny</b>	<b>90.1%</b>	<b>22,810 (6.8%)</b>	<b>77%</b>
Všechny sektory	26.7%	333,560	--

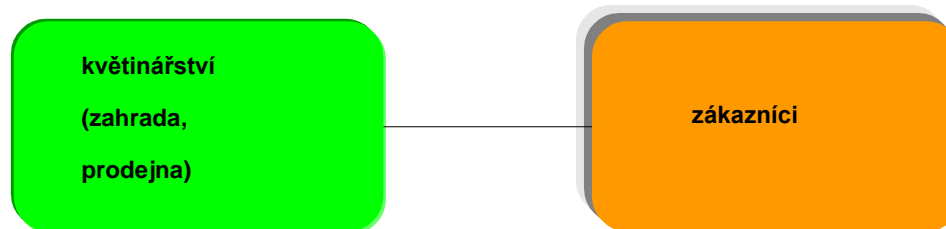
# Význam ICT pro sektor ekonomiky

- *význam ICT pro podniky z různých odvětví se výrazně liší*  
→ musí se různě projevovat dopad dobrých, resp. špatných rozhodnutí ICT managementu do výkonnosti podniku
- kvalita ICT podpory byznysu je podmíněna kvalitou ICT procesů → využití nejlepších praktik obsažených ve standardech typu ITIL, CobiT nebo ISO20000 je u podniků s vysokými investicemi do ICT nutností
- objem investic do ICT není korelován s počtem pracovníků  
→ vliv outsourcingu

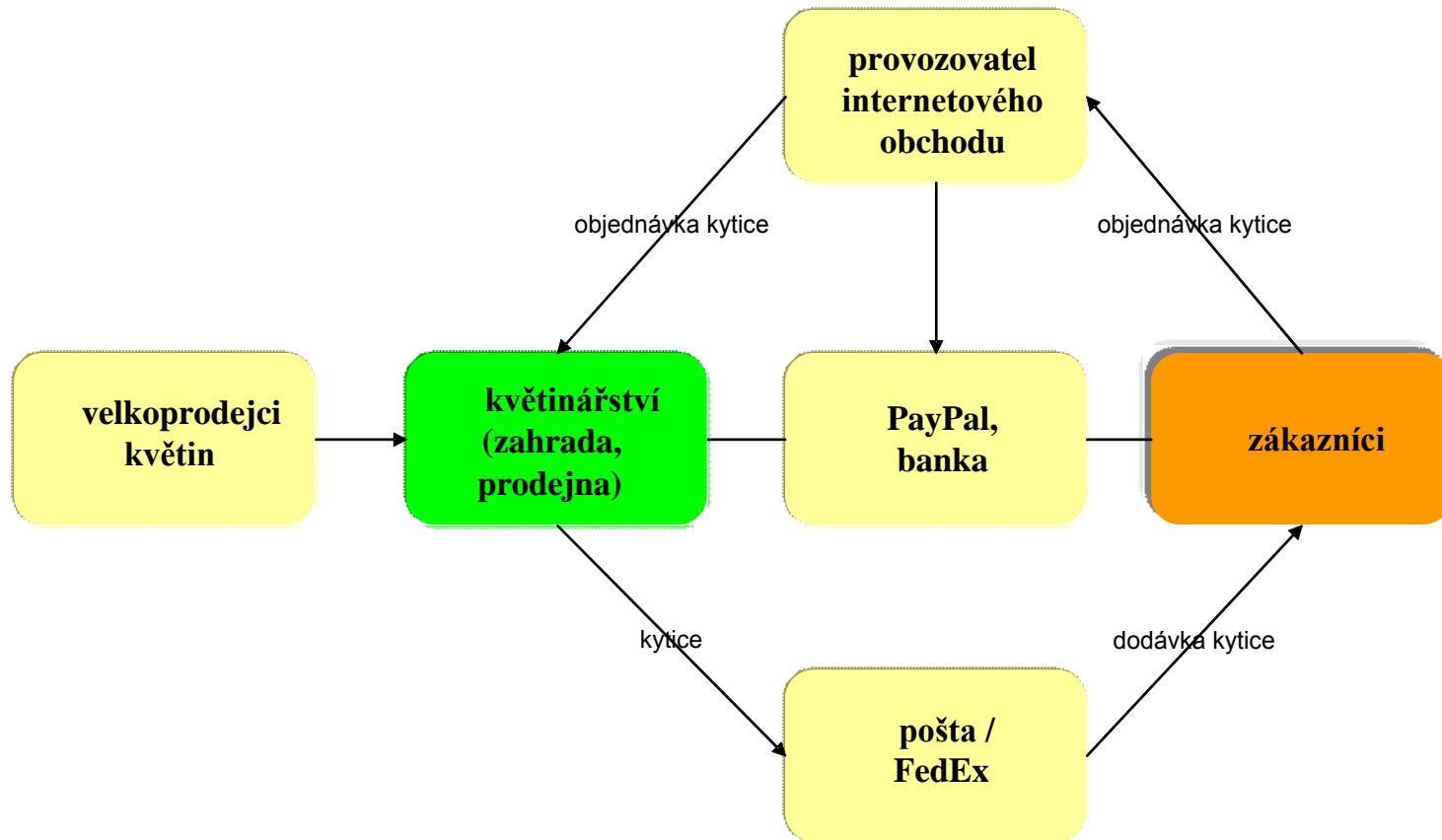


# Význam ICT pro realizaci obchodního modelu a cílů podniku

- malé zahradnictví s jednou přilehlou prodejnou,
- doposud žádný firmou provozovaný IS, účetnictví a mzdy jsou řešeny externí firmou,
- SWOT analýza:
  - (–) malý okruh zákazníků, v prodejně nakupují jen zákazníci z blízkého okolí,
  - (–) omezení na tuzemské květiny,
  - (–) nákladný provoz skleníků v zimním období,
  - (–) sezónnost prodeje vyvolaná zejména omezenými produkčními možnostmi ve sklenících,
  - (+) vynalézaví aranžéři kytic,
  - (+) kreativní management,
  - (+) nové možnosti podnikání vytvořené novými informačními a komunikačními technologiemi.



# Význam ICT pro realizaci obchodního modelu a cílů podniku



viz např. <http://www.ekytky.cz>



# Význam ICT pro realizaci obchodního modelu a cílů podniku

- jiné příklady
  - bezrealitky.cz
  - podpora dealerské sítě Škody-Auto
  - restaurace Mamut



**SAMOOSLUŽNÝ VÝČEP I V BRNĚ.** V brněnské ulici Bašty otevřeli v pondělí restauraci, v níž se z tzv. samovýčepů pivem obsluhují samotní hosté. Samoobslužné pipy lze najít v Olomouci nebo Ostravě, samoobslužné hospody se speciálními monitory jsou i v Plzni a v Táboře. Brněnská restaurace má ale jedno pevnoství – zatím jen zde mohou mlovníci piva pořádat hromadné soubory v pití zlatavého moku. Přes počítač je na monitorech průběžně zobrazováno, kolik piliřerů už ten který stůl zdolal.

- význam ICT pro byznys modely je diametrálně odlišný  
→ význam IT v obdobných podnicích stejného sektoru ekonomiky se liší
- snahou ICT managementu podniku by mělo být úzce provázat informační strategii s podnikovou strategií. Když se tento cíl podaří naplnit, ICT se bude více podílet na zvyšování výkonu podniku a význam podnikové informatiky a ICT útvaru vzroste

# Zaměření ICT služeb



- ICT služby jsou zaměřeny pouze dovnitř podniku  
vers. ICT služby podporují vztahy a komunikaci  
s obchodními partnery a zákazníky
- *v druhém případě se ICT stává klíčovou součástí podnikání  
firmy a jeho význam prudce vzroste* (viz příklad)
  - provoz ICT musí být na takové úrovni, aby nenarušil kontinuitu  
byznysu
  - výpadky mohou mít fatální dopad
- Chce-li ICT management zvýšit význam ICT útvaru, je  
vhodné, když přisoudí vysokou prioritu projektům  
orientovaným na styk s obchodními partnery a se  
zákazníky

# Soukromý versus veřejný sektor

- U veřejného sektoru má na činnost ICT útvaru a algoritmy aplikací *větší vliv legislativa* – konzistentní promítání změn legislativy je imperativem
- Jsou-li ICT služby veřejné instituce orientovány na občany a hospodářské subjekty, *ovlivňují tyto ICT služby kvalitu a efektivnost hospodářského prostředí*
  - zlepšuje služby obyvatelstvu (viz checkpoint, e-justice,...)
  - zefektivňuje komunikaci podniky – státní správa (datové schránky)
  - zvyšuje počítačovou gramotnost obyvatelstva
- **Specifické problémy**
  - přístupy a metriky využívané pro měření efektivnosti ICT investic
  - politická závislost a dočasnost strategií a s nimi souvisejících projektů

# Rozdělení kompetencí a pravomocí při řízení IS

	ICT principy		ICT infrastruktura		Aplikační architektura		Požadavky na aplikace		ICT investice	
	Podklady	Rozhodnutí	Podklady	Rozhodnutí	Podklady	Rozhodnutí	Podklady	Rozhodnutí	Podklady	Rozhodnutí
<b>Byznys monarchie</b>	0	27	0	7	0	6	1	12	1	30
<b>ICT monarchie</b>	1	18	10	59	20	73	0	8	0	9
<b>Feudální r.</b>	0	3	1	2	0	0	1	18	0	3
<b>Federální r.</b>	83	14	59	6	46	4	81	30	93	27
<b>Duopol</b>	15	36	30	23	34	15	17	27	6	30
<b>Anarchie</b>	0	0	0	1	0	1	0	3	0	1
<b>neuvekli</b>	1	2	0	2	0	1	0	2	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

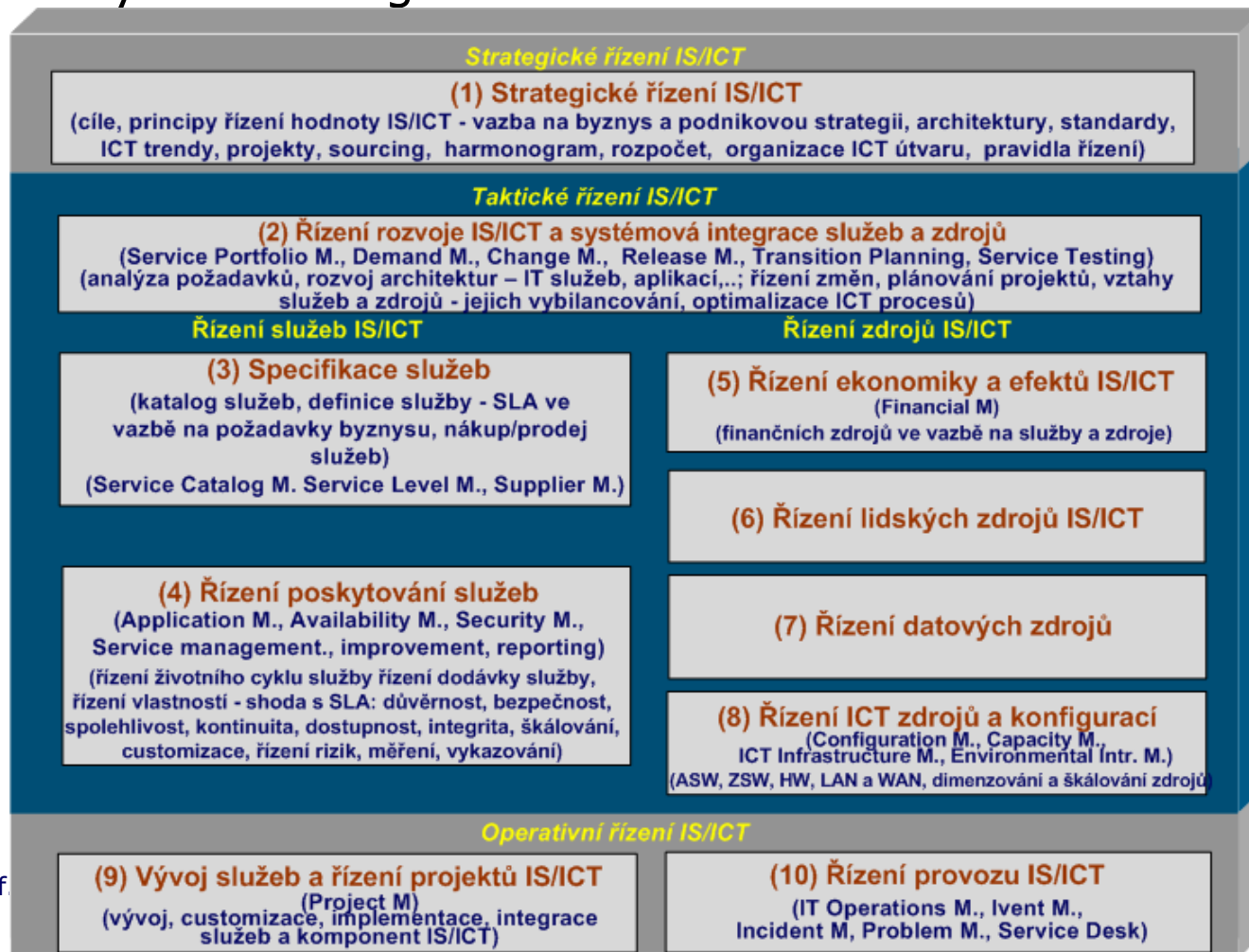
# Rozdělení kompetencí a pravomocí při řízení IS

- rozdělení pravomocí může být v podnicích odlišné
- podnik musí jasně deklarovat, který styl rozhodování bude využívat, tj. *v podniku musí být jednoznačně určeno, kdo je zodpovědný za rozhodnutí o jednotlivých doménách ICT*



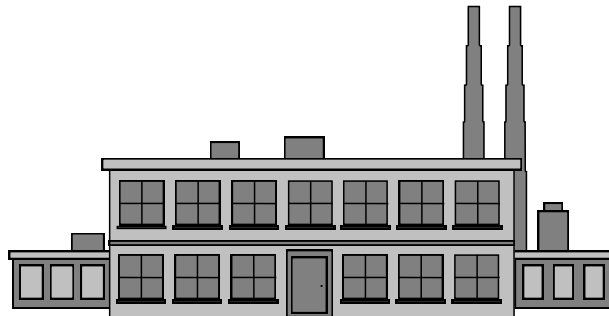
# Úroveň a rozsah outsourcingu

- odlišný vliv variant outsourcingu
  - BPO x komplexní outsourcing ICT x selektivní outsourcing ICT x žádný outsourcing



# Velikost podniku (MSP vers. korporace)

- čím větší je organizace, tím větší je význam ICT jako komunikačního a standardizačního nástroje (standardizace podnikových procesů)
- význam ICT pro malý podnik ale může být enormní (viz příklad)



# Podniková kultura

- Kultura je tedy ovlivňována mnoha faktory, zejména:
  - systém hodnot uznávaný majoritně v zemi, ve které podnik působí
  - principy řízení prosazované vrcholovým vedením firmy a důslednost, se kterou je respektování těchto principů vyžadováno a kontrolováno
  - míra podrobnosti, ve které jsou definovány podnikové procesy
- Kultura v řízení ICT nemůže být výrazně odlišná od celkové podnikové kultury – ICT management s tím musí počítat



# Úroveň znalostí zaměstnanců

- Není vhodné plánovat velké změny, které vyžadují od pracovníků velký objem nových znalostí a dovedností – např. naplánovat změnu úrovně zralosti podnikového procesu z úrovně dva na úroveň pět dle metodiky CMM
- Větší naději na úspěch mají projekty, které zvyšují nároky na znalosti a dovednosti postupně

# Závěry

- neexistuje jedna optimální varianta řízení podnikové informatiky
- celá řada objektivních i subjektivních okolností, které řízení podnikové informatiky ovlivňují
- úlohou ICT managementu je toto lokální optimum nalézt a realizovat

