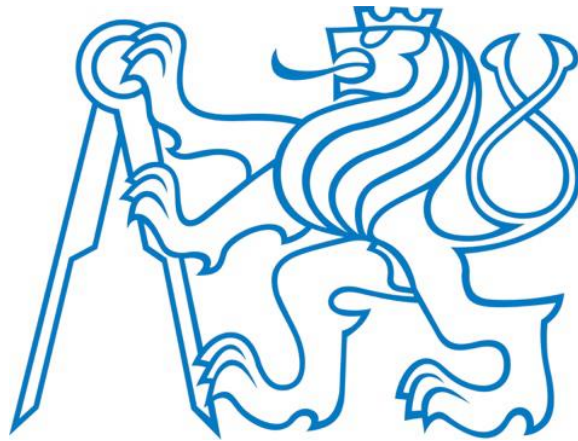


České vysoké učení technické v Praze

Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd



**IT STRATEGIE – VAZBA NA FIREMNÍ STRATEGII, ZPŮSOBY TVORBY**

**RELATION BETWEEN IT AND BUSINESS STRATEGIES**

Bakalářská práce

**Radim Bobek**

Praha, 2017

Studijní program: Softwarové technologie a management

Studijní obor: Manažerská informatika

Vedoucí práce: Ing. Pavel Náplava

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bobek** Jméno: **Radim** Osobní číslo: **420738**  
Fakulta/ústav: **Fakulta elektrotechnická**  
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd**  
Studijní program: **Softwarové technologie a management**  
Studijní obor: **Manažerská informatika**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**IT strategie a její vazba na fungování organizace**

Název bakalářské práce anglicky:

**Relation between IT and Business Strategies**

Pokyny pro vypracování:

Definujte pojmy cíl, vize, strategie. Analyzujte různé typy strategií a jejich vazby na fungování organizace. Následně se zaměřte na specifika IT strategie a její propojení na celofiremní vize a strategie. Ukažte různé způsoby fungování IT podpory ve firmě a vytvořte "příručku" pro sestavení firemní IT strategie. Na příkladech ukažte jak pozitivní, tak negativní dopady (ne)existence IT strategie.

Seznam doporučené literatury:

Fotr J., Vacík E., Souček I., Špaček M., Hájek S., Tvorba strategie a strategické plánování, Grada, 2012, ISBN: 978-80-247-3985-4  
Miloslav Keřkovský a kol., IS/IT strategie - krok za krokem. Teorie pro praxi, C. H. Beck, 2015, ISBN: 978-80-7400-272-4  
Hanzelková A., Keřkovský M., Mathauser M., Valsa O., Business strategie. Krok za krokem, C. H. Beck, 2013, ISBN: 978-80-7400-455-1  
Dohnal J., Příklensk O., CIO a podpora byznysu s případovými studii CIO v ČR a SR, Grada, 2011, ISBN: 978-80-247-4050-8

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Pavel Náplava, katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **14.03.2017** Termín odevzdání bakalářské práce: **26.05.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne: .....

.....

Radim Bobek

## Poděkování

Chtěl bych zde touto cestou poděkovat vedoucímu práce, kterým je Ing. Pavel Náplava, za pomoc a odborné rady při tvorbě této bakalářské práce a za jeho čas strávený konzultacemi. Jsem vděčný za jeho vstřícný, pozitivní přístup a trpělivost během celoroční spolupráce. Dále chci poděkovat externí firmě, která si sice nepřála být jmenována, ale na této práci má také svůj podíl. V neposlední řadě patří velký dík mé rodině, která mě podporovala nejen při psaní této bakalářské práce, ale během celého studia.

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou IT strategie a obecně strategického řízení. V první části definuje základní pojmy strategie a strategického řízení. Tyto pojmy jsou poté vysvětleny na praktické ukázce fiktivní firmy a její strategie. Ve druhé části práce jsou představeny důležité osobnosti, které měly pro vznik a vývoj strategického managementu zásadní význam. Ve třetí části jsou podrobněji popisované jednotlivé strategie s důrazem na jejich vzájemnou provázanost, především u IT strategie a korporátní strategie, které jsou pro tuto práci stěžejní. Následuje praktická část práce, ve které je představeno fungování IT strategie v reálné firmě. Poté je popsáno několik existujících frameworků pro implementaci IT strategie ve firmách. Na závěr jsou na základě frameworku ITIL popsány základy nastavení IT strategie a zároveň několik rad na zlepšení fungování IT strategie ve firmě Strategie s.r.o. V příloze jsou tyto rady sepsány do příručky pro tvorbu IT strategie.

**Klíčová slova:** strategie, strategické řízení, IT strategie, ITIL, IT služby, příručka IT strategie

## Abstract

This bachelor thesis is focused on IT strategy and strategic management in general. In the first part, basics of strategy and strategic management are defined. These concepts are further explained using a practical example of a fictitious company and its strategy. The second part of the thesis introduces important people essential for the establishment and development of strategic management. In the third part, the strategies are described in more detail, emphasizing their interdependence, especially in the IT strategy and corporate strategy, which are crucial for this thesis. This is followed by a practical part introducing how the IT strategy functions in a real company. A description of several existing frameworks for implementing IT strategy in companies follows. The final part describes the basics of IT strategy set up, based on the ITIL framework, as well as several tips to improve the performance of the IT strategy at Strategie s.r.o. All these tips are included in the IT Strategy Guide, which can be found in the appendix.

**Key words:** strategy, strategic management, IT strategy, ITIL, IT services, IT strategy manual

## Obsah

1. Úvod .....	7
2. Definování základních pojmů .....	8
2.1. Poslání (Mise) .....	8
2.2. Vize .....	9
2.3. Cíl .....	10
2.4. Akční plány .....	11
2.5. Strategie .....	13
2.6. Strategické řízení .....	15
3. Shrnutí a využití strategie, strategického řízení .....	16
4. Směry rozvoje strategického managementu a jeho historie .....	19
4.1. Osobnosti historie strategického managementu .....	21
4.2. Směry rozvoje strategického managementu .....	24
5. Typy strategií .....	26
5.1. Korporátní strategie .....	26
5.2. Business (Obchodní) strategie .....	27
5.3. IT (informační) strategie .....	28
5.4. Finanční strategie .....	30
5.5. Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie) .....	31
5.6. Marketing a Public Relations strategie .....	32
6. IT strategie v reálné firmě .....	34
7. Příklady frameworků pro IT strategie .....	37
7.1. Microsoft Operations Framework .....	37
7.2. COBIT .....	39
7.3. ITIL .....	42
8. Návrhy pro nastavení IT strategie .....	45
8.1. Service Strategy .....	48
8.2. Service Design .....	50
8.3. Service transition .....	52
8.4. Service Operation .....	56
8.5. Continual Service Improvement .....	57
8.6. Shrnutí praktické části .....	60
9. Závěr .....	64

# 1. Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou strategického řízení a konkrétněji se zaměřuje na IT strategii a její propojení s podnikovou (business) strategií. Téma vypsals Ing. Pavel Náplava a z bohatého výběru nabízených témat pro závěrečné práce, mě toto svým popisem upoutalo nejvíce. Ve svém volném čase a současném pracovním životě se zabývám projektovým řízením a téma strategického řízení se tomuto oboru blížilo nejvíce.

Při výběru tématu jsem o strategiích a strategickém řízení nevěděl téměř nic, a tak má očekávání byla velmi neurčitá. Očekával jsem hodně práce především v počátcích psaní, kdy se budu s tématem seznamovat a věřil jsem, že praktickou část dokáži propojit s pracovní stáží. To by mělo pomoci utvořit směr, jakým se práce bude ubírat, přidá na její reálnosti a bude mít nakonec i přínos pro mě samotného.

Cílem práce je seznámit čtenáře s problematikou strategického řízení, blíže přiblížit čím se zabývá IT strategie a jak tato strategie navazuje na business strategii firmy. Dalším bodem je ukázka IT strategie v praxi na reálné IT firmě. A na závěr celé práce bychom měli shrnout co je třeba udělat při sestavování IT strategie a sepsat doporučení na úpravy či vylepšení jejich existující IT strategie.

Pro účely této bakalářské práce a její lepší čtivost zaměňuji pojmy: „firma“, „společnost“ a „organizace“. Přesto, že někteří mohou vidět významový rozdíl, v této práci jsou považována za synonyma. To samé platí o pojmech: „strategický management“ a „strategické řízení“. Častému opakování těchto klíčových slov se v práci vyhnout nelze.

Některé použité pojmy v této práci jsou ponechány v anglickém jazyce, jelikož se tak v oboru běžně používají. To samé platí o většině použitých obrázků a schémat, které v práci najdete. Jejich použití bylo průběžně konzultováno a schváleno vedoucím práce.

## 2. Definování základních pojmů

Na začátek práce je vhodné si definovat, co to vlastně strategie je a jaký má význam. Abychom to ovšem mohli udělat, budeme si muset nejprve definovat několik dalších pojmů, jako je mise, vize, cíl nebo akční plány. Tyto pojmy se strategií přímo souvisí a jsou naprosto fundamentální pro její pochopení.

### 2.1. Poslání (Mise)

Jako první si definujeme poslání firmy, které sděluje důvod a smysl její existence. Také nám říká, čemu se chce firma věnovat a vyjadřuje vizi ve více praktickém směru. Poslání by mělo být konkrétní a měřitelné. Důležité je i zmínit, že na rozdíl od cílů, by poslání firmy mělo být pouze jedno. Je důležité, aby zaměstnanci a manažeři s ním byli srozumitelně seznámeni a v ideálním případě se s ním i ztotožňovali. Všichni zaměstnanci by měli být schopni vyhodnotit, zda jejich aktivity pomáhají firmě k dosažení její mise či nikoliv. V některých případech je dobré s posláním seznamovat i zákazníky a další stakeholdery<sup>1</sup>. Zatímco firemní vize se zaměřuje na budoucnost, poslání kombinuje myšlení na budoucnost a současné cíle. Může se průběžně měnit, ale vždy by mělo zůstat věrné vizi a hodnotám firmy.

Obecně neexistuje jedna správná definice pro poslání společnosti a níže uvádím pouze několik možných jako příklad. To samé platí i pro všechny ostatní pojmy, které budeme dále definovat. Důvodů proč jsem vybral právě níže uvedené definice je několik. V první řadě jsem vybíral definice, které jsou srozumitelné a obsahově dávají mně samotnému smysl. Dále jsem upřednostnil zdroje, které jsou důvěryhodné a především s webovými stránkami *managementmania.com* a *businessdictionary.com* mám dobré zkušenosti a znal jsem je dobře již před psaním této práce. Zároveň jsem se snažil z důvodu větší diverzifikace volit českou i anglickou definici pro jednotlivé pojmy.

---

<sup>1</sup> Stakeholder – zainteresovaná strana



*„Poslání (Mission) je vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Základním posláním každé organizace je svým zákazníkům poskytovat buď nějakou službu nebo jim prodávat nebo jinak poskytovat svoje výrobky.“*

*(<https://managementmania.com/cs/poslani>)*

*„A written declaration of an organization's core purpose and focus that normally remains unchanged over time. Properly crafted mission statements (1) serve as filters to separate what is important from what is not, (2) clearly state which markets will be served and how, and (3) communicate a sense of intended direction to the entire organization.*

*A mission is different from a vision in that the former is the cause and the latter is the effect; a mission is something to be accomplished whereas a vision is something to be pursued for that accomplishment. Also called company mission, corporate mission, or corporate purpose.“ (<http://www.businessdictionary.com/definition/mission-statement.html>)*

## **2.2. Vize**

Vize společnosti se snaží nastínit, kam společnost směřuje a jaké jsou její nejdůležitější hodnoty. Říká nám, na co se firma soustředí a čeho chce v budoucnosti docílit. Vize by se neměla moc často měnit, jelikož je základem celé firmy a toho čemu zakladatel nebo nejužší vedení firmy věří. Proto by se neměla měnit ani pokud se situace na dané části trhu mění, klesají zisky nebo nastává ekonomická krize.

Velké množství firem uvádí konkrétní seznam nejdůležitějších hodnot jako součást jejich vize. V takovém případě je nutné udržet tento list velmi stručný, typicky maximálně pět položek. Tyto hodnoty by neměly být navázány na aktuální trendy nebo ekonomické okolnosti tak, aby se seznam, stejně jako vize, nemusel v budoucnu měnit. Vize může mít i velký dopad na firemní kulturu a udávat směr zaměstnancům. Nejen z tohoto důvodu by měla být krátká a dobře srozumitelná.

*„Vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout.“ (<https://managementmania.com/cs/vize>)*

*„Ideas for the direction and activities of business development. Generally included in a document or statement so all company managers can share the same vision for the company and make decisions according to the shared principles and company mission.“*(<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-vision.html>)

### **2.3. Cíl**

Jako další si definujeme pojem cíl, bez kterého se žádná strategie neobejde. Jedná se o budoucí cílový stav, v jedné nebo i v několika různých oblastech, kterého chce firma dosáhnout v blízké budoucnosti nebo i dlouhodobějším horizontu. Cíle firmy obvykle vychází z firemního poslání a formulované vize. Není podmínkou, aby tyto cíle byly formulovány podle principu SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově dosažitelný). Musíme je ale poté rozpadnout na specifické cíle, které již tomuto principu vyhovují. Každá firma musí mít stanovené cíle, ať se již jedná o dosažení určitého obratu, zisku, úrovně služeb nebo podílu na trhu. Jedná se o konkretizaci vize a slouží jako motivační faktor ve firmě tak, aby všichni „táhli za jeden provaz“.

*„Cíle (Objectives) popisují žádoucí cílové stavy, které chce organizace, organizační útvar, skupina/tým či jednotlivec dosáhnout v určité oblasti. Cíle jsou používány v plánování, a zejména ve strategickém řízení.“*

(<https://managementmania.com/cs/cile>)

*„Strategické cíle jsou nejvyšší cíle organizace či jednotlivce. Strategické cíle jsou používány v rámci strategického řízení. Správně nastavené cíle organizace nejsou zaměřené pouze na jednu oblast (například zisk), ale jsou nastaveny jako vyvážené.“*

(<https://managementmania.com/cs/strategicke-cile>)

*„A broadly defined objective that an organization must achieve to make its strategy succeed.“*(<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-objective.html>)

Cíle mohou být různého druhu a podle Petera Druckera, významné osobnosti strategického managementu, můžeme strategické cíle rozdělit do osmi kategorií:

- 1) Postavení na trhu – požadovaný podíl na současném nebo budoucím trhu
- 2) Inovace – vývoj nových produktů nebo služeb a schopnosti/metody k tomu potřebné
- 3) Lidské zdroje – výběr a rozvoj zaměstnanců
- 4) Finanční zdroje – identifikace zdrojů kapitálu a jeho využití
- 5) Fyzické zdroje – pracovní prostory, jeho vybavení a jejich využití
- 6) Produktivita – efektivní využívání zdrojů vzhledem k výstupu
- 7) Společenská odpovědnost - informovanost a schopnost reagovat na dopady na širší komunitu zúčastněných stran
- 8) Požadavky na zisk – dosažení měřitelného finančního blahobytu a růstu

## 2.4. Akční plány

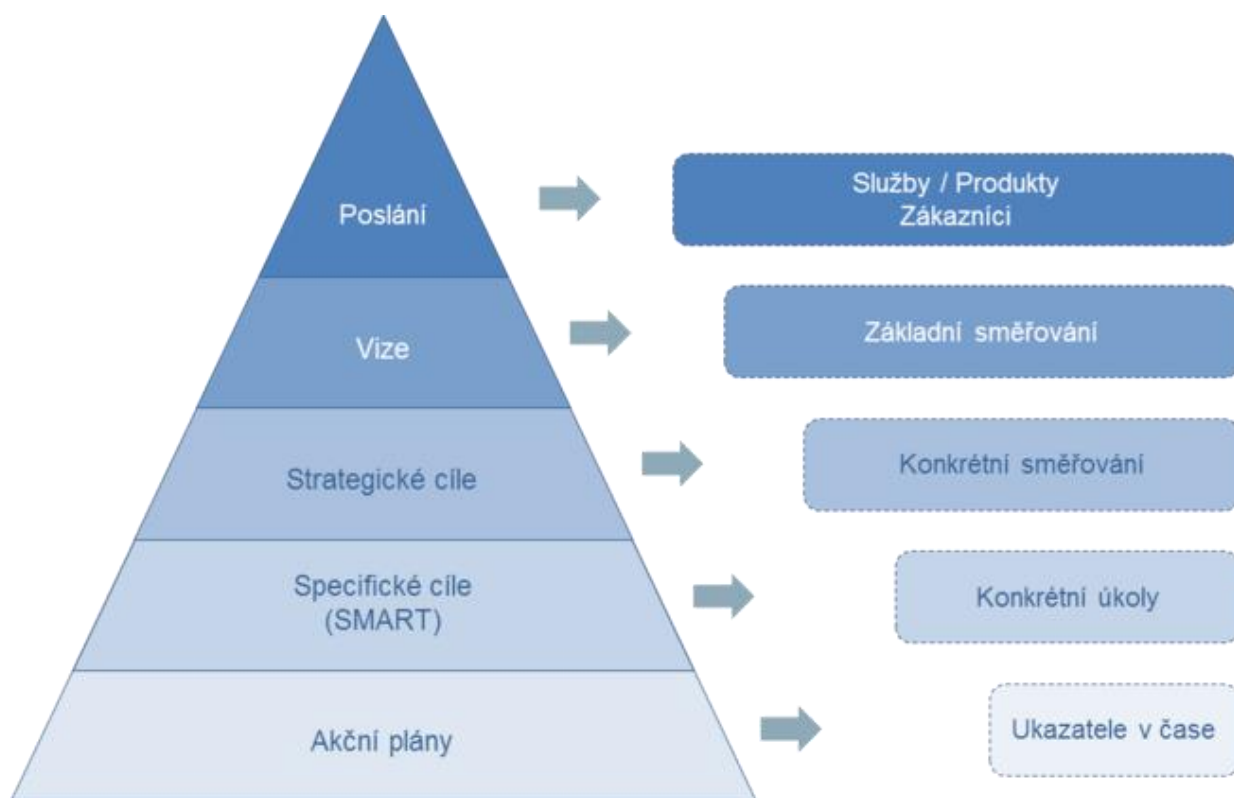
Pokud již existují určené cíle společnosti, lze k nim vytvořit akční plány. Jsou to podrobné plány popisující kroky, které jsou potřeba vykonat k dosažení jednoho nebo více cílů. Akční plány by měly obsahovat veškeré potřebné informace, které zahrnují *rozpis konkrétních kroků a kdo je za ně zodpovědný*. Dále *čas*, ve kterém by měly být tyto úkoly vykonány a v neposlední řadě *alokace potřebných zdrojů* pro vykonání daných úkolů.

Akční plány často využívají například projektoví manažeři k efektivnímu řízení projektů a sledování pokroku práce. Pomáhají jim celý projekt správně naplánovat a řídit, včetně zdrojů a časového harmonogramu. Zároveň umožňují, aby každý člen týmu věděl, co má kdo na starosti a kdy má být daná práce hotová. To vše přispívá k usnadnění kooperace v týmu.

*„An action plan is a document that lists what steps must be taken in order to achieve a specific goal. The purpose of an action plan is to clarify what resources are required to reach the goal, formulate a timeline for when specific tasks need to be completed and determine what resources are required. In project management, a well-developed action plan can serve as a blueprint for the project manager to break a large project down into smaller, more manageable SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-based) goals.“* (<http://whatis.techtarget.com/definition/action-plan>)

*„A sequence of steps that must be taken, or activities that must be performed well, for a strategy to succeed. An action plan has three major elements (1) Specific tasks: what will be done and by whom. (2) Time horizon: when will it be done. (3) Resource allocation: what specific funds are available for specific activities. Also called action program.“* (<http://www.businessdictionary.com/definition/action-plan.html>)

Pro lepší vizualizaci doposud definovaných pojmů zde přikládám přehledný obrázek, který zobrazuje stavební kameny strategického řízení. Na tomto obrázku si můžeme uvědomit, že tyto pojmy neexistují sami o sobě, ale úzce spolu souvisí. Využití tvaru pyramidy je taktéž velmi příhodné, jelikož poslání firmy můžeme shrnout obvykle v jedné či dvou větách, ale čím hlouběji se v pyramidě strategického řízení vydáme, tím objem informací exponenciálně roste. Na úrovni akčních plánů již můžeme mít detailně sepsány desítky konkrétních projektů, které se budou v následujícím období ve firmě odehrávat. To vše s kompletní projektovou dokumentací, včetně matice odpovědností, časového harmonogramu a všech dalších součástí, které k projektové dokumentaci patří. Vedle obrázku pyramidy navíc najdeme velmi stručně popsané, čím se dané patro pyramidy zabývá a co k celkové strategii firmy přidává.



Zdroj: CorSet Framework, 2010

Obrázek 1 - Pyramida základních pojmů

[https://managementmania.com/uploads/article\\_image/image/351/.png](https://managementmania.com/uploads/article_image/image/351/.png) (5.12.2016)

## 2.5. Strategie

Nyní máme definovány všechny základní pojmy, které potřebujeme k definici a pochopení strategie. Ta je posledním krokem procesu, ve kterém nejdříve musí existovat vize, poté vznikne mise, která je ztělesněním vize, a na jejích základech vytvoříme krátkodobé i dlouhodobé cíle firmy. Tomu všemu dohromady můžeme již říkat strategie.

Strategie je metoda nebo plán, který si definuje cíle a hlavně způsob, jak těchto cílů dosáhnout. Zpravidla je tento plán formalizovaný a práce na něm je nikdy nekončící proces. Je potřeba sledovat, zda se definované strategie držíme a zároveň musíme kontrolovat, zda je stále aktuální a validní. Můžeme například správně nastavit strategii, pečlivě ji dodržovat a řídit se jí, a přesto nepřinese tížený výsledek. Mohla se totiž změnit situace na trhu a je potřeba strategii zrevidovat. Dále se mohou měnit potřeby firmy, ekonomické podmínky nebo legislativa země, ve které podnikáme.

*„Strategie (Strategy) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle nebo cílů. Strategie je jedním z výstupů strategického řízení. V praxi se jedná zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace.“* (<https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>)

*„Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání angažovaných skupin, například dealerů.“*  
(<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18334/Strategie-a-strategicke-rizeni>)

*„A method or plan chosen to bring about a desired future, such as achievement of a goal or solution to a problem.“*  
(<http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>)

*„The art and science of planning and marshalling resources for their most efficient and effective use. The term is derived from the Greek word for generalship or leading an army.“* (<http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>)

Výše popisovanou strategii můžeme také nazvat jako hlavní (jinak zvanou také korporátní, business, firemní, obchodní nebo globální). Ta určuje směr celé firmy. Hierarchie strategií může být složitější a firmy dle potřeby pracují s dalšími podřízenými strategiemi. Může mezi ně patřit například:

- **Finanční strategie**
- Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie)
- **ICT strategie (IT strategie)**
- Informační strategie
- Technologická strategie
- Marketingová strategie
- Výrobní strategie
- Strategie kvality
- Bezpečnostní strategie

## 2.6. Strategické řízení

Strategické řízení je jedním ze základních pilířů řízení každé firmy. Jedná se o manažerskou aktivitu, která má na starost vznik, kontrolu a aktualizaci strategií a věcí, které s ní souvisí (vize, mise a cíle). Strategické řízení je soubor nebo plán činností a procesů, které firma využívá ke sladění zdrojů a jejich využívání s posláním, vizí a strategiemi v rámci celé organizace. Tyto aktivity mění statický plán v systém, který poskytuje zpětnou vazbu, týkající se úspěšnosti nastavených strategií pro rozhodování. Umožňuje tak, aby se plán vyvíjel a rostl společně s požadavky a změnami okolností.

Takové snažení se skládá z mnoha důležitých rozhodnutí a kroků, které utvářejí to, čím firma je. Dále také pro koho tu je, čím se zabývá a proč to dělá. O tom všem je strategické řízení, které je aplikovatelné na malé i velké firmy, jelikož i ta nejmenší firma se musí potýkat s konkurencí na trhu. Právě pomocí formulování a implementace vhodných strategií mohou získat udržitelnou konkurenční výhodu.

Nedílnou součástí je i nepřetržitý proces, který vyhodnocuje a sleduje vývoj a změny v odvětví, ve kterém firma působí. Sleduje její největší konkurenty na trhu a stanovuje cíle a strategie pro udržení kroku s těmito firmami. V neposlední řadě musíme v pravidelných intervalech posuzovat správné nastavení strategií, zhodnotit zda byly správně implementovány a zda byly úspěšné nebo potřebují změnit či nahradit.

*„Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení.“* (<https://managementmania.com/cs/strategicke-řízení>)

*„The systematic analysis of the factors associated with customers and competitors (the external environment) and the organization itself (the internal environment) to provide the basis for maintaining optimum management practices. The objective of strategic management is to achieve better alignment of corporate policies and strategic priorities.“* (<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-management.html>)

### 3. Shrnutí a využití strategie, strategického řízení

Nyní, když jsme si definovali všechny potřebné pojmy související se strategickým řízením, můžeme si ukázat, jak se používají v praxi. Představme si, že jsme založili malou IT firmu s přibližně deseti zaměstnanci a programujeme v malých pronajatých kancelářích nový software pro řízení projektů ve firmách. Tento software by měl obsahovat task management, projektový plán, sdílení komunikace a dokumentů. Nyní si tedy ukážeme, jak by v našem modelovém případě mohlo vypadat poslání, vize, cíle, akční plány a jak nastavíme firemní strategii.

Firmu jsme založili z toho důvodu, že zakladatel firmy dříve pracoval jako projektový manažer a žádný z dostupných nástrojů mu pro jeho práci zcela nevyhovoval. Rozhodl se tak spolu se společníky založit novou firmu, která vytvoří univerzální nástroj pro projektové řízení, který bude vyhovovat malým pracovním týmům i velké korporaci a bude se jmenovat CTUProject. Ze začátku se chceme zaměřit pouze na česko-slovenský trh a získat si zde stabilní postavení. Poslání firmy, by tak mohlo znít například takto: **„Vytvořit univerzální software pro řízení projektů v malých týmech i korporacích, který bude standardem pro projektové řízení v Česku a na Slovensku“**. Jedná se tedy o prvotní myšlenku či vidinu, s kterou byla firma založena.

Vize by měla říkat, kde by se měla naše firma nacházet v daleké budoucnosti a jak by měla vypadat. Naše vize, by tak mohla znít například takto: **„Nejpoužívanější nástroj na projektové řízení v CZ/SK“**. Vize je krátká a výstižná, tak aby ji všichni naši zaměstnanci chápali a věděli, kam směřujeme. Je nutné ji často prezentovat a v ideálním případě přenést tuto vizi i na zaměstnance, kteří ji poté pokládají za vlastní.



Nyní si určíme jeden dlouhodobý a jeden krátkodobý cíl tak, aby splňovaly principy SMART. Tyto cíle by měly podporovat a korespondovat s výše nastaveným posláním a vizí společnosti. Dlouhodobý cíl může být například: **„Dosáhnout ročního obrátu 10 milionů korun do konce roku 2020“**. Krátkodobý cíl můžeme například zaměřit na získání důležitého korporátního zákazníka, díky kterému získáme referenci od většího množství uživatelů v rámci jedné firmy. Náš krátkodobý cíl tedy bude: **„Úspěšně nasadit software CTUProject u zákazníka s více než 300 uživateli do půlky roku 2017 (konec června 2017)“**.

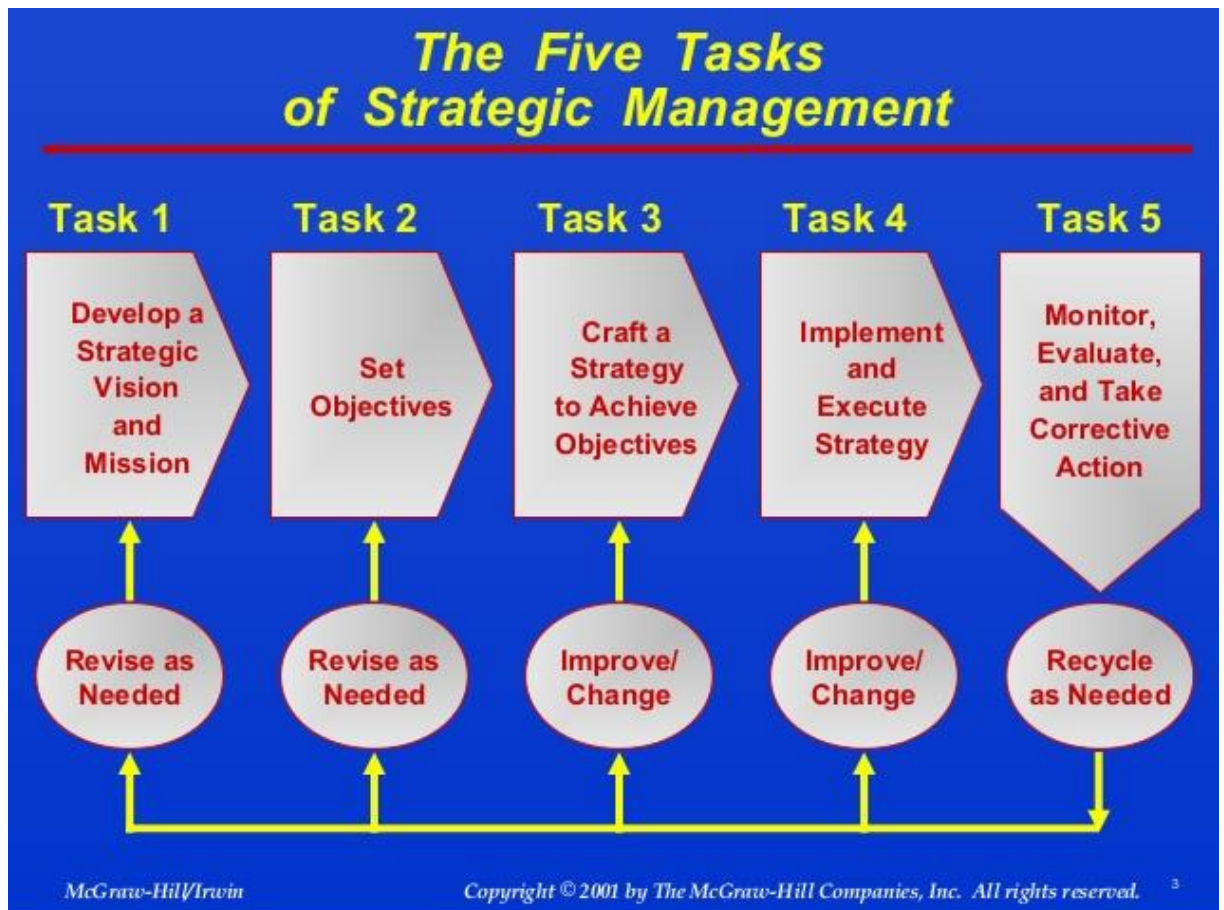
Rozpis konkrétních akčních plánů pro naplnění těchto cílů již necháme vytvořit zástupce středního managementu, kteří budou odpovědní za dosažení některého z cílů. Je to z toho důvodu, že akční plány již nejsou hlavním předmětem této bakalářské práce a obsahují spoustu detailních informací, které pro náš modelový případ nejsou důležité. Najdeme v nich podrobný rozpis podúkolů, kdo je za ně zodpovědný a také kdy mají být jednotlivé úkoly splněny. Vše by mělo být rozepsáno v harmonogramu a průběžně řízeno osobou, která je za daný projekt zodpovědná. Tyto podúkoly jsou typicky přiřazeny projekt manažerům, kteří je řídí jako samostatný projekt, což je již předmětem projektového řízení.

Nyní nám zbývá ještě nastavit strategii firmy. Opět pro účel našeho příkladu si ukážeme pouze firemní (hlavní) strategii a pomineme IT strategii, personální strategii a další. Nastavení všech strategií je dost komplexní a složitá součást každé firmy, ale pokusíme se ve zkratce popsat, jak by mohla vypadat firemní strategie v našem případě. Ta je nadmnožinou všech ostatních strategií, které by měly tu firemní podporovat. Naše firma je na začátku své existence a proto se chceme zaměřit hlavně na vývoj našeho produktu, aby pokryl nejdůležitější funkcionalitu a byl co nejdříve použitelný v praxi. Zároveň musíme myslet na výběr a použití vhodných technologií pro budoucí trvale udržitelný vývoj. Firma chce zároveň navázat spolupráci se studenty, zavedenými společnostmi a hlavně odborníky na projektové řízení, kteří pomohou dodefinovat specifikaci produktu. Toto vše by mohly být body, kterými se bude naše firemní strategie zabírat. Ostatní strategie by měly podporovat tu firemní, proto například personální strategie se aktuálně zaměří na hledání vhodných programátorů pro implementaci produktu, kteří odpovídají našim požadavkům. Součástí této

strategie může být přednášení a hledání talentů na českých technických univerzitách. Finanční strategie se může zaměřit na hledání investora do naší společnosti, aby měla dost času na vývoj produktu a stabilizování příjmů na česko-slovenském trhu.

V neposlední řadě musíme určit osoby, které budou zodpovědní za tvoření jednotlivých strategií. Tito lidé musí průběžně kontrolovat, že se daná strategie skutečně dodržuje a přináší potřebné benefity. Zároveň si můžeme stanovit čas, po kterém provedeme revizi strategie. Pokud se změnila legislativa, poměry na trhu nebo zkrátka strategie nepřinesla očekávané výsledky, je potřeba stávající strategii změnit.

Celý proces je dobře popsán na dále uvedeném obrázku. Vznik strategie zobrazuje přechod od vytvoření vize a mise společnosti (Task 1), až k implementování vytvořené strategie (Task 4). Poté se dostáváme k monitorování a vyhodnocování výsledků strategie (Task 5), ale ani zde práce z daleka nekončí. Na obrázku je dobře vidět, že celý proces je vlastně cyklem, který odteď průběžně upravuje některé body, podle toho, jak je potřeba. Pokud jsou změněny například některé cíle firmy (Task 2), je nutné opět projít Tasky 3, 4 a 5, jelikož se od cílů firmy odvíjí.



Obrázek 2 - Strategický management

<http://www.slideshare.net/jawalala/the-strategic-management-processan-overview> (8.3.2017)

## 4. Směry rozvoje strategického managementu a jeho historie

Strategický management a jeho součásti jsou staré již tisíce let. Plánování, organizaci a kontrolu využívali již starověké civilizace při stavění velkolepých staveb jako jsou pyramidy, Velká čínská zeď, Koloseum a mnoho dalších. Samotné slovo *strategie* má své kořeny ve vojenství. Řecké sloveso *strategos* znamená „vojevůdce“ a význam slova *stratego* spočívá v poražení nepřítele pomocí efektivního využívání zdrojů. Historie je plná záznamů o vojenských strategiích, taženích a válkách. Strategie je chápána primárně jako záležitost vojenství téměř až do poloviny 20. století.

Od té doby se strategický management velmi dynamicky měnil a vyvíjel. Objevilo se velké množství osobností a událostí, které směr tohoto vývoje ovlivnily, o čemž by mohla být napsána samostatná bakalářská práce. Proto si v dalších podkapitolách představíme pouze několik nejznámějších osobností, událostí a stručně popíšeme směry rozvoje, které s jejich pomocí vznikaly.

Je důležité tuto historii pro začátek zmínit, abychom si mohli uvědomit veškeré souvislosti, kontext a význam informací v dalších kapitolách.

Počátek 20. století – velký krok k vědeckému přístupu k strategickému řízení udělal v roce 1911 Frederick W. Taylor, který vydal knihu „*The Principles of Scientific Management*“. Tato kniha se zabývá především maximalizací efektivity ve firemních procesech. Taylor věří, že vždy lze nalézt právě jeden nejlepší a nejefektivnější způsob jak něco dělat a tím by se poté měl řídit každý zaměstnanec.

Počátek 20. století – Henry Ford jako jeden z prvních zavádí strategické řízení v průmyslu s vizí prvního automobilu, který si může průměrná americká rodina dovořit. Vše staví především na maximální efektivitě výroby a sestavuje první výrobní linky pro sériově vyráběný automobil Model T.

1912 - Harvardova univerzita jako první umožňuje studovat způsoby, jakými by manažeři měli vést své firmy k větším úspěchům. Se zaměřením na maximalizaci výkonu se jednalo o aplikaci Taylorových myšlenek. Například vyučovala, že existuje právě jedna nejlepší reakce nebo akce na jakýkoliv problém, se kterým se společnost potýká.

1920 - A&W Root Beer se stala první restaurací s franchisovou sítí. Franchising se skládá z organizace (franchisor), která uděluje právo na užívání firemní značky, produktů a procesů dalším firmám (franchisant), výměnou za jednorázový vstupní poplatek a podílu na zisku. Tento model se v budoucnu stal velmi úspěšný v nejrůznějších odvětvích a dnes ho známe především ve spojení s fastfoodovými řetězci.

1959 - v obchodních školách po celé Americe se zavádějí kurzy strategického řízení, díky doporučení Ford Foundation, které se velmi rychle dostalo k široké veřejnosti. Místo zaměření na hledání jednoho správného řešení, které preferoval Taylor a Ford, se tentokrát dává důraz především na kritické myšlení. Studenti získávají znalosti z různých oborů, jako například finance nebo marketing.

1962 - profesor Harvardské univerzity Alfred Chandler vydal knihu s názvem „*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*“. Dílo popisuje jak strategie a organizační struktura spolu musí souviset, aby společnost dosáhla uspokojivých výsledků.

1980 - v tomto roce vznikl „*Strategic Management Journal*“, který nabízí prostor k diskusi pro výzkumníky v oblasti strategického řízení. Další důležitou událostí bylo publikování „*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*“ od harvardského profesora Michaela Portera, která obsahuje myšlenky a koncepty, které ovlivnily strategické řízení, jak ho dnes známe. V této kapitole jsem čerpal ze zdroje <http://2012books.lardbucket.org/books/strategic-management-evaluation-and-execution/s05-03-the-history-of-strategic-manag.html>.

#### 4.1. Osobnosti historie strategického managementu

V této kapitole chci představit několik významných osobností, které se zasloužili o vznik či vývoj oboru strategického managementu. Jedná se o velké osobnosti, které dle mého názoru stojí za to v této práci zmínit. Jména jako Henry Ford či Frederick Winslow Taylor nejspíše většina čtenářů zná, ale i ostatní byli pro vývoj tohoto oboru neméně důležití. Proto jsou zde osobnosti řazeny sestupně dle roku narození, nikoliv dle jejich důležitosti, která by byla subjektivní. V této kapitole si můžeme například uvědomit, že pětidenní pracovní týden či osmihodinová pracovní doba je dnes pro každého samozřejmost, ale ještě v nedávné historii to tak nebylo.

##### **Henri Fayol (1841 - 1925) - francouzský ekonom a teoretik**

Henri Fayol byl první, který popsal čtyři funkce managementu, a to konkrétně *plánování, organizaci, vedení a kontrolu*. Zároveň věřil, že existuje nevyčerpatelné množství manažerských vylepšení, které by mohly zlepšit práci v podniku. Roku 1916

vydal knihu *Administration industrielle et générale (Obecný a průmyslový management)*, ve které se rozepisuje o svých 14 principech managementu. Ty založil na své dlouholeté zkušenosti s řízením lidí v důlní společnosti Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville, kde se propracoval až na pozici ředitele.

### **Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) - strojní inženýr**

Frederick Taylor zastával názor, že na práci existuje vždy jeden ideální postup, který je nejlepší a nejefektivnější. Tento postup pak musí pracovníci do detailu znát a řídit se jím. Taylor kladl velký důraz na normy a ergonomii práce. Pro nastavení těchto norem používal nejlepší dostupné výkony. Dále tvrdil, že je rychlejší zaměstnanci určit jak má svou práci dělat, než aby se zdokonaloval sám. Další důležitou zásadou řízení podle Taylora je zřízení dozoru nad zaměstnanci a rovné dělení práce.

### **Henry Ford (1863-1947) - americký podnikatel, průkopník automobilového průmyslu**

Henry Ford založil roku 1903 společnost „Ford Motor Company“ a již v letech 1906 až 1908 uvedl slavná lidová auta „Ford model N“ a „Ford model T“. S tímto úspěchem a velkou poptávkou bylo nutné otevřít novou fabriku, kde poprvé zavádí technologii pásové výroby, která byla dokončena roku 1913. Poté aplikoval celou řadu změn pro zlepšení pracovních podmínek a spokojenější zaměstnance. Jako první například zavádí pětidenní pracovní týden a zvyšuje platy zhruba na dvojnásobek. Vše dohromady mělo za výsledek vyšší produktivitu a nižší fluktuaci zaměstnanců. Takto využití peníze, se tak Fordovi vrátily ve formě kvality práce a snížení nákladů na výběr a školení nových zaměstnanců. Po právu je tak považován za jednoho z průkopníků strategického managementu.

### **Elton Mayo (1880 – 1949) - americko-australský psycholog a sociolog**

Elton Mayo je zakladatelem teorie managementu zvané „Škola lidských vztahů“. Výzkumy, které prováděl v letech 1927 až 1932 ukázaly, jak moc jsou důležité mezilidské vztahy na pracovišti. Jeho výsledky nekorespondují s Taylorovou teorií, která se snaží motivovat pouze hmotně. Na základě jeho výsledků se tak Mayo snaží například dát zaměstnancům více svobody, vytvořit dobrou atmosféru ve firmě, pracovat s podřízenými přátelsky a s respektem, a také dát lidem možnost

spolurozhodování. Všechny tyto věci vedou k vyšší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců, kteří jsou pak i více produktivní.

### **Peter Drucker (1909 - 2005) - americký teoretik, ekonom a filosof managementu**

Peter Drucker zavedl roku 1945 mnohadivizionální strukturu ve firmě General Motors, což vedlo k popularizaci a dalšímu rozvoji této myšlenky. Zajímal se o problematiku autority v moderních firmách, kde podřízení měli často větší odbornost, než jejich nadřízení. Za svůj život sepsal třicet devět knih, přispíval pravidelně do odborných publikací (Wall Street Journal, The Economist a další), také přednášel na Newyorské univerzitě a pracoval jako podnikový konzultant až do své smrti.

### **Igor Ansoff (1918 - 2002) rusko-americký matematik a business manager**

Igor Ansoff je znám jako otec strategického managementu. Sedmnáct let pracoval jako profesor na United States International University (dnes známá jako Alliant International University), kde dodnes několik institucí pokračuje v jeho práci v oblasti strategického managementu. Jeho kniha „Corporate Strategy“ zaznamenala roku 1965 obrovský úspěch.

### **Michael Porter (1947) - americký ekonom a profesor na Harvardu**

Michael Porter je profesor Harvardovy univerzity a je znám především modelem pěti sil konkurenceschopnosti. Jedná se o novou konkurenci, vliv odběratelů (zákazníků), vliv dodavatelů a substituční produkty. Tento model analyzuje míru konkurenceschopnosti ve zkoumaném odvětví a tím zjišťuje i ziskovost daného sektoru trhu. Kromě studia konkurenceschopnosti, se Porter zabývá i myšlenkami o získávání konkurenční výhody. Tím se zabývá například jeho kniha „*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*“ a na Harvardově univerzitě byla označena za průkopnickou v oblasti konkurence a strategie kooperace.

### **Gary Hamel (1954) - americký management expert**

Gary Hamel přišel s myšlenkou, že strategie firmy se odvíjí od jejích schopností. Zavádí také pojem *klíčové způsobilosti (Core competences)*, což je potenciál firmy přetvořit příležitosti na trhu v tvorbu přínosu pro zákazníky ve formě, která je pro

konkurenci nenapodobitelná. Podmínkou pro růst každé společnosti, je rozvoj jejích klíčových způsobilostí. Gary Hamel také založil firmu Strategos, která se zabývá poradenstvím v oboru managementu.

V této kapitole a kapitole následující jsem čerpal převážně z knihy Tvorba strategie a strategické plánování (Fotr Jiří, 2012)



Obrázek 3 - Henry Ford (1919)

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/18/Henry\\_ford\\_1919.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/18/Henry_ford_1919.jpg) (5.1.2017)

## 4.2. Směry rozvoje strategického managementu

Strategický management má více možných manažerských přístupů pro řešení úkolů v praxi a každý z nich je velmi odlišný. O některých z nich jsme se již zmínili v předchozí kapitole, která se zabývala slavnými osobnostmi tohoto oboru, jež byli zároveň průkopníci či zastánci některého z níže popisovaných přístupů. Každý zastává trochu odlišný způsob myšlení, ale záleží na každém člověku zvlášť, který přístup mu vyhovuje nejvíce.



### **Procesní přístup**

Procesní přístup je aplikování systému procesů napříč celou organizací. Procesem nazýváme soubor činností. Hlavní orientace je na řízení vazeb mezi procesy a činnostmi. Každá činnost potřebuje pro své fungování zdroje a řízení přeměny vstupů na výstupy. Toto řízení dle Henriho Fayola zahrnuje plánování, organizování, výběr pracovníků, jejich rozmístění, vedení a kontrolu. Nejznámější zastánci této teorie jsou v současnosti H. Koontz, H. Weinhrich a A. Pearce.

### **Psychologicko-sociální přístup**

Vychází z behaviorální teorie Eltona Mayo. Ukládá velký důraz na manažerské funkce výběru, rozmístění a vedení pracovníků. Tento přístup se zabývá pracovní autonomií, neformálními vazbami na pracovištích a nepřímými metodami řízení. Rozhodující je i použití principů motivace a stimulace zaměstnanců. Další známí představitelé tohoto přístupu jsou A. Maslow, D. McGregor nebo F. Skinner.

### **Systémový přístup**

Stejně jako procesní přístup vychází z myšlenek Henriho Fayola. Organizaci chápeme jako systém a veškeré procesy a problémy musíme vnímat v kontextu celého tohoto systému. Pracujeme s nimi tedy včetně jejich vnitřních a vnějších souvislostí. Systém chápeme jako účelově definovanou množinu prvků a vazeb mezi nimi, jež vykazují jako celek určité vlastnosti (chování).

### **Kvantitativní přístup**

Tento přístup uplatňuje matematické a logické metody, modely a algoritmy při řízení a řešení rozhodovacích úloh managementu. Soubor těchto exaktních postupů se může dále zabývat například optimalizacemi nebo simulačními technikami. S tímto přístupem přišla firma Du Pont po 2. světové válce a dále tento přístup prosazuje P. H. Moore, W. Cooper nebo R. Ackoff.

## **Empirický přístup**

Manažerské úlohy a postup při jejich řešení vychází z rozboru a zobecnění manažerské praxe a zkušeností především úspěšných firem, které se obvykle konfrontují s teoretickými poznatky jednotlivých teorií a škol managementu. Další autoři publikací zabývající se tímto přístupem jsou vysokoškolští profesori nebo zkušení seniorní manažeři. Empirický přístup najdeme i u dalších disciplín jako je marketing nebo finance. K nejvýznamnějším představitelům tohoto přístupu patří P. F. Drucker, H. Mintzberg, P. Kotler, H. E. Porter nebo T. J. Peters.

## **5. Typy strategií**

Nyní je na čase si představit blíže několik základních strategií, které se ve firmách objevují. My si zde popíšeme jen několik příkladů, ale ve skutečnosti může ve firmě existovat strategií mnohem více. Záleží na každé firmě a jejich potřebách, zda danou strategii vytváří a případně jak rozsáhlá a propracovaná je. Způsob tvorby, revize a implementace se může u jednotlivých strategií lišit. Strategie typicky vytváří, nebo na jejich tvorbu dohlíží, výkonný ředitel společnosti (Chief Executive Officer). Poté jsou schváleny představenstvem společnosti a nakonec je strategie implementována pod dohledem managementu. Důležitost existence strategií roste s velikostí společnosti a jsou nezbytné pro zajištění jednoty v prioritách managementu firmy. Ještě než přejdeme k popisu samotných strategií, je nutné si uvědomit, jak moc jsou jednotlivé strategie provázané. Spojuje je nejen firemní poslání, vize a cíle, ale také globální strategie, která je jakousi nadmnožinou všech strategií. Těmto bodům musí být věrná každá další nastavená strategie firmy a dále spolu také více či méně souvisí a ovlivňují se strategie mezi sebou.

### **5.1. Korporátní strategie**

Korporátní strategie se nachází v hierarchii všech strategických plánů firmy nejvýše. Pomocí tohoto plánu definujeme firemní cíle a způsob jakým jich v rámci strategického řízení dosáhneme. Této strategii se také někdy říká „Podniková strategie“, „Globální strategie“ či „Business strategie“, kterou ovšem v tomto přehledu budeme považovat za podřízenou a samostatnou strategii.

Součástí korporátní strategie je často samotné poslání a vize společnosti, které jsme si již přiblížili dříve. Dále by měla strategie odpovídat na fundamentální otázky, které by měla mít každá fungující firma vyjasněné. Například v jakých odvětvích bude firma podnikat, na jakých trzích chce působit, na jakém území chce operovat, jak bude hospodařit s kapitálem nebo jaké podnikatelské záměry budou v rámci firmy podporovány. Strategie by naopak neměla být moc konkrétní a neměla by se zabývat například jednotlivými výrobky nebo službami, které nabízí.

U větších firem, které mají širší pole působnosti, může v rámci globální strategie vzniknout rozdělení na tzv. SBU, o kterých bude více řečeno níže. V rámci těchto jednotek je poté možné určit jejich specifické cíle. Pro korporátní strategii jsem vycházel především z <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/byznys-plan/n:16392/Korporatni-strategie>.

## 5.2. Business (Obchodní) strategie

Cílem business strategie je specifikovat sortiment, množství a cenu výrobků nebo služeb, které firma nabízí a plánuje na trhu prodat v následujícím období. Součástí této strategie je i způsob jakým těchto plánů dosáhnout, kdy provést kontrolu a jakým způsobem budeme měřit její naplnění.

Pokud firma působí ve více odvětvích, je rozumné firmu rozdělit na několik samostatných obchodních jednotek (SBU<sup>2</sup>) a každá tato jednotka má poté svoji vlastní obchodní strategii. Jelikož v různých odvětvích se bude jednat o různé cílové skupiny, je nutné poté mít i jinou PR/Marketing strategii pro oslovení těchto skupin a i další strategie poté mohou být specifické pro tuto SBU.

---

<sup>2</sup> SBU – Strategic business unit, strategická obchodní jednotka

Business strategie by měla pro jednotlivé SBU definovat cíle pomocí rozšířeného marketingové mixu (7P):

- Product (Produkt)
- Price (Cena)
- Place (Místo)
- Promotion (Propagace)
- People (Lidé, Lidské zdroje)
- Process (Proces)
- Planning (Plánování, Řízení organizace)

Pro každý bod je dobré provést specificky zaměřenou analýzu. Například v rámci kategorie „Produktu“ je důležité vytvořit jasnou definici nabízeného produktu zákazníkům, jaké jsou jeho kvality, výhody oproti konkurenčním výrobkům nebo nabízený servis. Kategorie „Cena“ by měla obsahovat základní cenovou politiku společnosti, platební podmínky, slevový systém nebo termíny placení. „Místo“ vymezuje geograficky trhy na kterých chce firma působit a má zde zavedené distribuční kanály, odhadnutí ziskově nejzajímavějších míst pro prodej. Kategorie „Lidé“ nám říká jaká je firemní pracovní síla, jaká je její kvalifikace a jaké jsou náklady. Procesy obsahují všechny důležité firemní procesy, které se týkají zákazníků daného SBU. Patří sem například výrobní, distribuční a informační procesy. Poslední kategorií je „Plánování“, které obsahuje veškeré řízení, plánování a organizování na úrovni celé business strategie. Pro business strategii jsem vycházel především z <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16395/Obchodni-strategie-Business-strategy>.

### **5.3. IT (informační) strategie**

Tato strategie je pro tuto bakalářskou práci stěžejní a její vysvětlení je fundamentální pro následující kapitoly, ve kterých si ukážeme, jaké jsou možnosti při nastavování IT strategie ve firmě. Dále si popíšeme IT strategii v reálné firmě a v neposlední řadě vytvoříme návrh na zlepšení fungování strategie v popisované firmě.

Nyní již tedy k samotné definici. Informační strategie je někdy chápána jako samostatná strategie, která se zabývá nakládáním se znalostmi (firemní know-how<sup>3</sup>), informacemi a daty. Což je rozhodně pro každou firmu důležité především z bezpečnostního hlediska a také tzv. „Big data“, která se dnes rozebírají čím dál více a firmy se snaží tyto data uchovávat a pracovat s nimi. V našem rozdělení ale budeme chápat informační a IT strategii jako jedno a to samé.

IT strategie je plán, který se skládá z cílů, principů a způsobu používání různých technologií v rámci organizace. Součástí je i důkladné mapování reálných potřeb organizace. Zaváděné technologie mohou sloužit interním účelům (např. zefektivnění interní komunikace), nebo jde o zvládnutí technologie, o kterou je zájem na trhu (např. osvojení si implementace Windows Serveru) a chceme ji nabízet zákazníkům. Z toho tedy vyplývá, že IT strategie nemůže vzniknout zcela nezávisle, ale musí úzce vycházet například z business strategie. Proto se doporučuje, aby se osoby zodpovědné za IT strategii aktivně podíleli i na vzniku business strategie. Návaznosti IT strategie na business a korporátní strategii bude později věnována samostatná kapitola.

Realizaci IT strategie má na starost interní IT oddělení. V případě hlavně menších firem je realizace řešena pomocí externí IT firmy nebo se obejde zcela bez IT oddělení. Zde jde většinou o jednoduše zvládnutelné implementace řešení třetích stran, které se danou problematikou zabývají. Typicky by IT oddělení nemělo být nositelem inovací a být zodpovědné za výběr perspektivního řešení. Zde vstupuje velké množství proměnných, včetně ekonomického pohledu. Potřeb zákazníků, zaměstnanců a jejich schopnosti a další. IT oddělení by pouze mělo dodávat vstupy pro tato rozhodnutí a poté provádět realizaci. Pro IT strategii jsem vycházel především z <https://www.systemonline.cz/sprava-it/k-cemu-je-it-strategie.htm>.

---

<sup>3</sup> Know-how - technologické a informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost

## 5.4. Finanční strategie

Strategické finanční řízení se vztahuje na konkrétní plánování, využití a hospodaření s finančními prostředky firmy k dosažení jejích cílů a navrácení maximální hodnoty pro akcionáře. To zahrnuje identifikaci a kvantifikaci zdrojů, vytvoření plánu pro využití finančních prostředků a dalších zdrojů k dosažení vztyčených cílů. Dále stanovení postupů pro sběr a analýzu dat, finanční rozhodnutí či sledování a analýzu rozdílů mezi plánovaným rozpočtem a skutečnými výsledky. Tím se poté identifikují vzniklé problémy a podstoupí příslušná nápravná opatření.

Sestavení strategie má typicky na starost finanční ředitel, jehož návrh je schválen a dále kontrolován např. firemním boardem.

Veškeré činnosti firmy se promítají do jejích finančních zdrojů a cash flow<sup>4</sup>. Mezi tyto činnosti může patřit například nákup, výroba, prodej, investice nebo akvizice jiných podniků. Proto by se žádné větší rozhodnutí ve firmě nemělo vykonat bez ověření, zda odpovídá finanční strategii firmy a nemůže tak nijak negativně ovlivnit například její cashflow.

Pokud bychom měli říci, čím se finanční strategie ve zkratce zabývá, tak je to současnou finanční situací firmy, investicemi na další období, souvislostí finanční strategie s misí firmy, nastavením cílů pro příjem firmy z jednotlivých zdrojů, politika finančních rezerv a v neposlední řadě strategie pro řízení cash flow. Ovšem stále se jedná o několik hlavních položek a reálná finanční strategie bývá výrazně obsáhlejší. Pro finanční strategii jsem vycházel především z <http://www.investopedia.com/terms/s/supplymanagement.asp>.

---

<sup>4</sup> Cash flow - pohyb peněžních prostředků (jejich přírůstek či úbytek)

## 5.5. Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie)

Oddělení lidských zdrojů (Human Resource) má na starosti především nacházení nových zaměstnanců a jejich trénink, zajišťování firemních benefitů a také dobré vztahy a řešení konfliktních situací na pracovišti. Jinými slovy zajišťuje veškerou interakci se zaměstnanci a pracuje s jejich problémy a potřebami.

Strategie řízení lidských zdrojů (Human Resource Strategy) se logicky zabývá stejnými oblastmi s tím, že vytváří plán podle kterého se budou činnosti řídit. Vzniká tak například plán jakým způsobem se budou školit zaměstnanci (kdo, jak často a v čem) nebo jakým způsobem se budou přijímat noví zaměstnanci. Určit si jaké nové zaměstnance potřebujeme, jaké budou pro ně požadavky, jaké jim nabídneme podmínky a jakým způsobem budou vybírání (videopohovor, assessment centrum a další). U benefitů a řešení vztahů na pracovišti je to podobné. Jde o nastavení způsobu, jakým se dané oblasti budou zajišťovat. Tím se zajistí, že firma vystupuje navenek i v rámci firmy stejnorodě a poskytuje všem stejné podmínky. Zároveň kroky které podstupuje HR<sup>5</sup> oddělení nepůsobí chaoticky a mají dlouhodobější smysl. V neposlední řadě slouží i jednotlivým zaměstnancům HR oddělení k validaci svých plánů a rozhodnutí vzhledem k nastavené strategii.

Opět je důležité strategii řízení lidských zdrojů zasadit do kontextu celé firmy. Musí jít v souladu s globální strategií firmy a všemi dalšími. Pokud se například v business strategii rozhodneme nabízet nové IT služby, musíme v rámci strategie řízení lidských zdrojů zjistit, zda naši zaměstnanci mají potřebné dovednosti. Případně si určit, jaké nové zaměstnance na tuto práci potřebujeme, zda máme dostačující lidské zdroje a nastavit postup pro školení nové technologie. Příkladů bychom našli mnohem více, ale již z tohoto je jasné, že bychom důležitost HR strategie rozhodně neměli podceňovat a vyplatí se jí věnovat dostatečnou pozornost. Pro personální strategii jsem vycházel především z <http://study.com/academy/lesson/what-is-human-resources-strategy-definition-example.html>.

---

<sup>5</sup> HR - Human Resource (Lidské zdroje)

## 5.6. Marketing a Public Relations strategie

Podobně jako u IT (informační) strategie se můžeme u Marketing (Public relations) strategie setkat s tím, že jsou vedeny zcela odděleně, ale jelikož vykazují podobné znaky, popíšeme si je zde společně. Obě tyto strategie se snaží komunikovat a ovlivňovat veřejnost a hlavně zákazníka. Jde o snahu budování značky, zvyšování povědomí o firmě a jejích službách či zboží. Vše s cílem budovat si pozici na trhu, reputaci a zvýšit prodeje.

Marketing strategie využívá finanční strategie ke zvýšení prodeje a udržení konkurenční výhody. Marketingových kanálů je dnes velké množství a prosadit se v záplavě reklamních sdělení, které každého člověka každodenně obklopují, není vůbec jednoduchý úkol. Je tedy potřeba být kreativní a volit ideální varianty vzhledem k typu zákazníka a propagované službě či zboží. V rámci marketingové strategie se děje velké množství činností. My si teď některé zmíníme:

- představení činností firmy, jejích produktů a služeb
- vysvětlení pozice firmy, produktů a služeb na trhu
- mapování zákazníků, jejich potřeb a přání
- identifikace konkurence a jejich slabých i silných stránek
- budování marketingového plánu
- nastavení měřítek pro vyhodnocování úspěšnosti marketingové strategie

PR strategie se zabývá tím, jak představit firmu na trhu, dále budováním pozitivního povědomí o vaší značce nebo nastavením komunikačních kanálů. Všichni víme, že média jsou opravdu mocným nástrojem 21. století především díky rozšíření internetu. Informace se šíří rychleji, než kdy dřív a co je jednou řečeno či publikováno, nelze vzít zpět.



Najdeme mnoho příkladů, kdy pouhá spekulace či neobratná rétorika způsobila pád akcií firmy, odstoupení ředitelů firem či dokonce ukončení působení firmy. Proto by měl být způsob komunikace rozmyšlen dopředu, a podobně jako marketing, uzpůsoben typu zákazníka a službám či zboží, které firma nabízí. Z toho důvodu PR strategie velmi úzce souvisí s marketingovou strategií, jelikož i v rámci reklamních sdělení, ať už v jakékoliv formě, vždy nějak komunikujeme směrem k zákazníkům a veřejnosti. Pro Public relations a marketing strategii jsem vycházel převážně z těchto zdrojů:

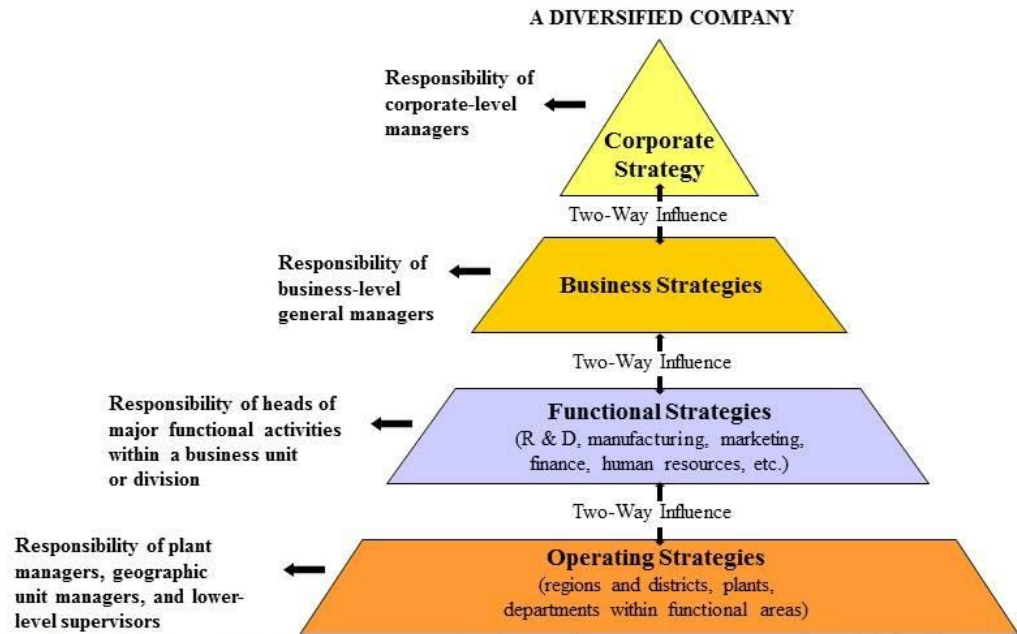
<https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

<https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/marketing-promotion/strategy>

<https://publicrelationssydney.com.au/how-to-create-a-pr-strategy/>

Na závěr si zde ještě ukážeme jedno z možných grafických zobrazení množiny strategií v organizaci. V této věci opět nenajdeme jediné správné řešení a i tentokrát záleží především na organizaci samotné, jak rozdělení strategií chápe a aplikuje. Toto zobrazení jsem zvolil z několika důvodů. V první řadě zvolený pyramidový tvar zdůrazňuje, které strategie jsou nadřazenější těm ostatním, tím pádem ty v nižších patrech by jim svým obsahem nikdy neměli odporovat. Dále je zde znázorněné, jak se strategie navzájem ovlivňují, což v této práci několikrát zdůrazňuji. Nakonec jsou zde ještě znázorněny odpovědnosti za jednotlivá „patra“ strategií. Tento způsob zobrazení odpovídá spíše větším firmám či korporacím a menší firmy si ho musí pochopitelně zjednodušit, tak aby vyhovovalo jejich potřebám.

# The Strategic-Making Pyramid I



Obrázek 4 - Pyramidové schéma strategií

<https://www.slideshare.net/anicalena/strategic-management-business-presentation-slides>

(5.4.2017)

## 6. IT strategie v reálné firmě

Tato kapitola vychází z reálné firmy, která si ale nepřála být jmenována, a proto je v této práci pracovně nazvána Strategie s.r.o. Jedná se o IT firmu, která má již dlouhou tradici na českém trhu a svou velikostí se již řadí spíše k firemním korporacím. Je rozdělena na několik oddělení s různým zaměřením. Cílem této kapitoly je ukázat fungování IT strategie v praxi na reálné středně velké IT firmě, která působí na českém trhu.

V této firmě jsem spolupracoval s vedoucím interního IT oddělení, se kterým jsem rozebíral obecně fungování IT strategie a poté jak to reálně funguje ve firmě Strategie s.r.o. Informace jsem zpracoval do této jedné kapitoly a na závěr celé práce se na základě nabytých vědomostí o IT strategiích pokusím pro tuto firmu sepsat mnou navrhovaná doporučení ke zlepšení.

Jako jednu z prvních věcí jsem se dozvěděl o několika existujících frameworkcích, které se používají jako návod k tomu, jak má IT strategie ve firmě vypadat. Je logické, že není výhodné „objevovat kolo“, když se již na trhu tímto problémem do hloubky zabývalo mnoho firem a existují vyzkoušené a osvědčené metody, jak při nastavení IT strategie postupovat. Mezi zmíněnými byly například ITIL (nejnovější podoba je ITIL v3), MOF (Microsoft Operations Framework), COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) nebo ISO 20000. Nejznámější z nich je rozhodně ITIL, ale v následující kapitole si blíže přiblížíme všechny tyto frameworky<sup>6</sup> a dojde i na jejich porovnání. Ve firmě Strategie s.r.o ale nepoužívají striktně ani jeden z těchto frameworků.

Nyní si tedy popíšeme, jak konkrétně v této firmě funguje IT strategie. Základem všeho je dokument nazvaný „Rámcový záměr roku XXXX“, který je platný vždy od 1.1. do 31.12. daného roku a existuje ve formátu docx, což je přípona dokumentů vytvořených v textovém nástroji Microsoft Word. Přístup k němu je omezený a i v rámci firmy k němu má fyzický přístup jen několik lidí, jelikož obsahuje citlivá data, která by mohla využít konkurence. Najdeme zde například informace o nových technologiích, které chce firma zahrnout do svého portfolia, nebo služby které chce začít v daném roce nabízet. Proto jsem mohl dostat přístup k tomuto dokumentu pouze na krátkou chvíli, během které jsem byl pod dohledem a nemohl jsem si z dokumentu nic kopírovat, fotit ani posílat.

Vznik rámcového záměru má na starost komise interního IT, která se skládá z top managementu firmy, zástupců jednotlivých oddělení a zástupců interního IT oddělení. Jejich práce nekončí vznikem dokumentu, ale jde o kontinuální práci. Dokument se během roku může často měnit, je nutné ho pravidelně revidovat a upravovat. Trh se může především v IT oboru dynamicky měnit, a proto se nedá plánovat ani na rok dopředu.

---

<sup>6</sup> Framework - sada nástrojů , konvencí a osvědčených postupů, které zobecňují rutinní úkoly do obecných modulů, které mohou být znovu použity

Tím se dostáváme asi k nejdůležitějšímu bodu této kapitoly. Vedoucí interního IT oddělení mi několikrát během našeho rozhovoru zdůraznil, jak moc je IT strategie navázána na business potřeby firmy. Často je nutné splnit různé podmínky pro výběrová řízení. Například v podobě konkrétně poptávaných technologií nebo celofiremních certifikací. Mezi ně může patřit ISO 27000 (mezinárodně platný standard definující požadavky na systém management bezpečnosti informací), ISO 9001 (standard pro systém managementu kvality) a další. Navíc pokud jsou zveřejněny podmínky pro výběrové řízení, kterého se chce firma účastnit, nelze na nic čekat a tyto požadavky se zařazují do rámcového záměru s nejvyšší prioritou.

Moje další dotazy směřovaly k tomu, co přesně se děje po vytvoření rámcového záměru. To znamená, jak často a kým je revidován, jak se nastavují metriky pro měření úspěšnosti strategie nebo jak se pracuje s možnými riziky. Dozvěděl jsem se, že všechny tyto věci se řeší zcela separátně v rámci jednotlivých projektů. Jakmile dojde na realizaci některého bodu rámcového záměru, vytvoří se nový projekt, přiřadí se mu projektový tým a poté se již řídí standardními pravidly a postupy pro řízení projektů, na které existují interní směrnice.

Zanesení požadavku do rámcového záměru neznámá, že musí být daný rok implementován. Naopak je zcela běžné, že se požadavek přesouvá na další roky. Jde především o prioritizaci jednotlivých požadavků a jak jsme již zmínili výše, business požadavky mají vždy prioritu vysokou. Není tedy vzácností, že se některé interní projekty odsouvají i více let po sobě. To neznámá, že je IT strategie špatně nastavená, spíše je to důkaz toho, že je IT strategie živým organismem, který se může často měnit a vyvíjet.

Na závěr chci ještě popsat, jaký je typický postup pro zanesení nového požadavku do rámcového záměru firmy Strategie s.r.o. Oddělení firmy si před vznikem rámcového záměru, ale i v průběhu roku, definuje vlastní potřeby. Ty jsou definovány především na základě vývoje trhu na kterém působí a na potřebách zákazníků. Takto vzniklé požadavky jsou předloženy vedení firmy, které je posoudí a případně zvaliduje. Vedení firmy poté zvalidované požadavky jednotlivých oddělení předá oddělení interního IT. Zde se požadavky řadí dle priority a poté jsou okamžitě zadány k co nejdřívější

implementaci, pokud mají vysokou prioritu. V opačném případě jsou zařazeny do rámcového záměru na další s nízkou prioritou. Na prioritě jednotlivých požadavků se domlouvá interní IT oddělení s vedením firmy. Pro účetní účely a přesné výpočty ukazatelů ekonomických výsledků jednotlivých oddělení, jsou náklady na interní IT oddělení děleny mezi jednotlivá oddělení. To má na starost oddělení s názvem Controlling, které rozděluje, na základě blíže nespecifikovaného klíče, náklady spojené s jednotlivými projekty a běžným chodem interního IT oddělení. Při dělení se zohledňuje například, která oddělení využijí výsledky daného projektu a jakou měrou, nebo míra náročnosti daného projektu.

## 7. Příklady frameworků pro IT strategie

Nyní si představíme několik nejznámějších frameworků, které se v praxi využívají a jaké jsou jejich výhody či nevýhody. IT strategie je něco, co musí více či méně řešit každá firma a všechny musí řešit podobné problémy, které se toho týkají. Jak vytvořit IT strategii, kdo ji má vytvořit, jak často ji revidovat, co by měla obsahovat, jak měřit její úspěšnost a mnoho dalších věcí o kterých jsme si již řekli v předchozích kapitolách mnohé. Tyto věci jsou všem firmám společné, a proto není praktické zabývat se problémy, které již před námi někdo vyřešil. Proto vzniklo mnoho frameworků, které se nám snaží vše usnadnit a ušetřit nás zbytečným přešlapům a chybám spojených se zaváděním IT strategie. To neznamená, že musíme mít kompletní příručku, podle které se budeme zcela řídit všemi doporučeními a radami. Jde spíše o výchozí bod pro naši IT strategii, ke kterému poté přidáme procesy, které jsou pro nás klíčové. Naopak vynecháme ty, které se z nejrůznějších důvodů nehodí pro naši firmu a její fungování, nebo jsou zkrátka zbytečné a nepřinášejí nám žádnou přidanou hodnotu.

### 7.1. Microsoft Operations Framework

Jako první si představíme Microsoft Operations Framework (MOF), což je sada dvaceti tří příruček, které se zaměřují na pomoc odborníkům v odvětví IT při vytváření a implementaci spolehlivých, nákladově efektivních služeb. Již podle názvu je jasné, že ho má na svědomí světový gigant na poli IT s názvem Microsoft a od roku 2008 se jeho framework nachází ve verzi 4.0.

MOF je alternativním frameworkem k více známému ITILu. Oba obsahují pokyny k celému životnímu cyklu IT služby od jejího vzniku, až po její ukončení. Zahrnují tedy všechny důležité procesy jako koncepce, vývoj, provoz, údržba a ukončení IT služby. MOF nezapomíná ani na postup při řízení, řízení rizik a velké množství dalších podstatných procesů a doporučení.

MOF obsahuje tři fáze (viz obrázek níže) a základní vrstvu životního cyklu IT služby:

- **Plánová fáze (Plan Phase)** se zaměřuje na to, aby od počátku byla požadovaná služba IT spolehlivá, nákladově efektivní a přizpůsobitelná měnícím se potřebám firmy
- **Dodávací fáze (Deliver Phase)** se týká plánování, vytvoření, stabilizace a nasazení požadovaných služeb
- **Provozní fáze (Operate Phase)** se zabývá efektivním provozem, sledováním a podporou nasazených služeb v souladu s uzavřenými dohodami o úrovni služby (SLA<sup>7</sup>).
- **Řídící vrstva (Manage Layer)** pomáhá uživatelům vytvářet integrovaný přístup k činnosti správy IT služeb pomocí řízení rizik, řízení změn a kontrol. Poskytuje také pokyny týkající se odpovědnosti a typů rolí.

Informace o Microsoft Operations Framework jsem čerpal převážně z těchto zdrojů:

<http://whatis.techtarget.com/definition/Microsoft-Operations-Framework-MOF>

<https://technet.microsoft.com/en-us/library/dd320379.aspx>

Na níže uvedeném schématu můžeme vidět, jak se plánovací, dodávací a provozní fáze střídají. Zároveň je zde řídicí vrstva, která prochází celým cyklem. Vše je navíc přehledně barevně odlišeno, včetně procesů které se v jednotlivých fázích odehrávají.

---

<sup>7</sup> SLA (Service-level agreement) - smlouvu sjednanou mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem



Obrázek 5 - Schéma MOF

<https://blogs.technet.microsoft.com/ptsblog/2012/10/02/microsoft-operations-framework-mof-4-0-fundamentals/> (17.4.2017)

## 7.2. COBIT

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) je good-practise framework, neboli rámeček osvědčených postupů pro přístup a způsob řízení IT procesů a technologií v organizaci. COBIT byl vydán mezinárodní asociací ISACA v roce 1996 a je dodnes touto organizací spravován. Nejprve se jednalo o soubor kontrolních cílů, které měli pomoci finanční auditorské komunitě pohybovat se v prostředí IT. ISACA si uvědomila potenciál jejího frameworku i mimo auditorské prostředí a dále na něm pracovala. Od roku 2012 existuje zatím nejnovější verze COBIT 5, do kterého v letech 2012 a 2013 přibyly dva dodatky týkající se například bezpečnosti.

COBIT poskytuje sadu osvědčených nástrojů, postupů a praktik k dosažení firemních strategických cílů, snížení IT rizik a efektivního využití dostupných zdrojů. Dále dochází k navázání IT strategických cílů s podnikovými cíli a nastavení metrik pro měření dosažení cílů a úspěšnost strategie. V neposlední řadě se framework zabývá i definicí odpovědnosti pro jednotlivé podnikové i IT procesy. To vše dohromady propojuje Enterprise governance (řízení podniku) a IT governance (řízení a správa IT).

Veškeré procesy, které COBIT definuje, rozděluje do jedné ze čtyř kategorií:

- Plánování a organizace (Plan and Organize)
- Akvizice a implementace (Acquire and Implement)
- Dodávka a podpora (Deliver and Support)
- Monitoring a evaluace (Monitor and Evaluate)

Pro demonstraci slabých a silných stránek COBITu, si ho nyní srovnáme s dalším velice oblíbeným frameworkem ITIL, který se v našem seznamu také nachází a blíže si ho představíme později. Mezi hlavní výhody frameworku COBIT, patří jeho snadné propojení IT a globální strategie, jelikož umožňuje přímo nastavit strategické řízení IT v souladu s podnikovými cíli. Zároveň se jedná o snadno uchopitelný auditní a řídicí rámec, a proto je velice oblíbený především v auditorských firmách. Nastavit IT strategii pomocí ITILu je obtížně uchopitelné a COBIT zde poslouží mnohem lépe.

Další velice dobře zpracovaná část se zabývá aspekty řízení podnikové informatiky. Na rozdíl od ITILu zde najdeme důležité oblasti, jako IT development, řízení IT projektů nebo řízení zdrojů. Pro správně nastavenou firemní IT strategií jsou tyto oblasti velmi důležité. Z těchto oblastí je také potřeba získávat informace, které poté využijeme při manažerských rozhodnutích nebo nám pomohou k rychlému rozhodování v nečekaných situacích. COBIT bude pro pokrytí těchto oblastí IT strategického managementu dobrou volbou.

Jak jsme si již popsali, COBIT je velice dobrý framework pro strategické řízení IT prostředí a jeho auditování. Umí rychle odhalit chyby v IT strategii a v řízení IT. Pokud se ale posuneme o úroveň níže a přesuneme se do praxe, je již tento rámec výrazně stručnější. Nenajdeme v něm téměř nic o navrhování a zavádění procesů a aktivit. Také



neřeší funkce a role v organizaci, které by zajistili správné principy řízení a zodpovídali za implementaci zvolené IT strategie. Tyto fundamentální oblasti lze tedy jen velmi těžko nastavit za pomoci COBITu, kde často chybí i základní definice, související s těmito oblastmi. Naopak ITIL tyto oblasti pokrývá velmi dobře a implementování způsobu řízení IT nebo nastavení procesů a aktivit, je tak výrazně jednodušší.

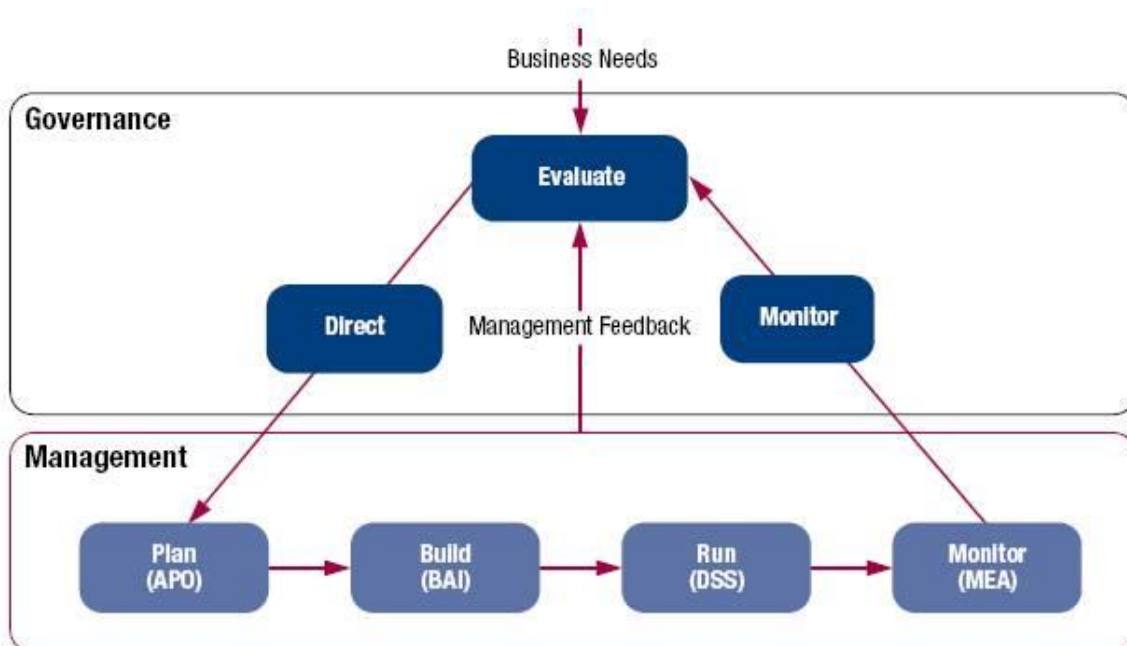
Pokud srovnáváme ITIL a COBIT, tak zjistíme, že jsou kompatibilní a můžeme je používat společně. Dokonce je to velice výhodné, jelikož v některých oblastech jsou téměř stejné a v některých se zase navzájem doplňují. Shodují se například v oblastech jako je řízení incidentů, požadavky na služby, řešení problémů a další. Několik oblastí je řešeno mírně odlišným způsobem, ale přesto se navzájem nevyklučují, jedná se například o informační bezpečnost nebo životní cyklus IT služby.

Pokud to shrneme, COBIT je ideální používat k provádění auditů a identifikaci prvků řízení IT prostředí, které nemáme pod kontrolou. Také je vhodný pro napojení IT strategie na globální strategii. Naopak ITIL využijeme při vytváření podrobných designů a následnou implementaci podnikových procesů a aktivit, které jsou v souladu s nastavenou IT strategií, která mohla být vytvořena například za pomoci frameworku COBIT. Informace o COBITu jsem čerpal především z těchto dvou zdrojů:

<http://www.isaca.org/cobit>

<https://managementmania.com/cs/cobit-control-objectives-for-information-and-related-technology>

Na závěr zde opět uvedu jednoduché schéma, které znázorňuje, jak COBIT funguje. Je zde znázorněn vstup obchodních požadavků a je dobré na to nezapomínat, proto by takováto šipka mohla být i u ostatních schémat, která se zabývají IT strategií. Celé schéma je rozděleno na dva sektory. Governance obsahuje řízení strategie, přebírání monitorovacích výsledků a následné vyhodnocování či přehodnocování dosavadní strategie. To je úloha především pro vyšší management. Pro střední management je zde sektor Management. Jejich úloha začíná plánováním strategie a končí monitorováním. Šipky v celém schématu nám ukazují jak celý životní cyklus funguje.



Obrázek 6 - Schéma COBIT

[http://www.qualified-audit-partners.be/user\\_images/Communication/COBIT5\\_Process\\_domains.jpg](http://www.qualified-audit-partners.be/user_images/Communication/COBIT5_Process_domains.jpg)  
(18.4.2017)

### 7.3. ITIL

Na závěr přehledu používaných frameworků si představíme ten neznámější. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) je soubor podrobných postupů pro IT Service Management (ITSM), neboli řízení IT služeb se zaměřením na business potřeby firmy. Jeho první verze vznikla v letech 1985-1995 ve Velké Británii a nyní se nachází ve verzi ITILv3, která vyšla v roce 2007. Roku 2011 vyšla rozšířená verze ITILv3 známá také jako ITIL 2011 Edition. Framework vytvořil nezávislý úřad britského Ministerstva financí (Office of Government Commerce), který byl založen s cílem pomáhat britské vládě poskytovat nejlepší hodnotu z vládních výdajů. Dnes je spravován britskou společností AXELOS Ltd.

Můžeme říci, že ITIL je na poli řízení a správy IT služeb celosvětový standard. Rámec zahrnuje řízení IT v organizaci, komplexní zaměření na IT služby a především dává velký důraz na průběžná měření a zlepšování kvality dodávaných služeb. ITIL se na kvalitu dívá z pohledu zákazníka i z pohledu businessu. V ITILu najdeme popsané konkrétní procesy, úkoly, postupy a způsoby měření. Na těchto základech může IT manažer dobře plánovat a kontrolovat plnění nastavené strategie a nastavených měřitelných cílů.

ITIL není normou, ale spíše souhrnem doporučení (best practises). Vychází z něj britský standard BS 15000 a z toho později vznikla mezinárodní norma ISO 20000. Oproti ITILu se zde nachází několik rozdílů, ale nejsou nijak rozsáhlé. ISO 20000 zde nemá samostatnou kapitolu, jelikož se jedná o mezinárodní normu, nikoliv framework. Vznikl roku 2005 jako první mezinárodní standard pro ITSM a roku 2011 byl revidován. Splnění této normy je dnes důležité pro většinu větších IT firem a často bývá podmínkou například ve výběrových řízení u větších zakázek. Pokud se tedy řídíme frameworkem ITIL, neměl by být problém tuto normu splnit.

ITIL je v současné době vydáván jako soubor pěti základních oblastí, které pokrývají jednotlivé fáze ITSM (IT Service Management) životního cyklu:

1. **Service Strategy** - Realizace strategických cílů společnosti. Transformace nastavených cílů v konkrétní kroky v rámci IT oddělení.
2. **Service Design** - Kapitola se zabývá návrhem, konfigurací a spuštěním nové IT služby. Popřípadě se může jednat i o upgrade služby stávající. Začíná procesním modelováním a končí úspěšnou realizací služby.
3. **Service Transition** - Obsahuje metodiku řízení změn a upgradů IT služeb.
4. **Service Operation** - Zabývá se podporou IT služeb, které jsou již v provozu. Udržením jejich výkonu, kvality a dostupnosti.
5. **Continual Service Improvement** - Zabývá se přidanou hodnotou IT oddělení a také jak zvyšovat kvalitu a efektivitu provozu.

Již opakovaně zde zazněl pojem „služba“ či „IT služba“. Proto si nyní ukážeme, jak tyto pojmy definuje právě ITIL a v jakém smyslu jsou tyto pojmy chápány v rámci této bakalářské práce.

- Služba - prostředek k dodávání hodnoty zákazníkovi, neboli tomu, kdo službu odebírá či využívá. Tato hodnota spočívá v tom, že zákazníkovi pomáhá dosáhnout takových výsledků, které potřebuje. Avšak bez toho, aby se sám zákazník stal vlastníkem specifických nákladů a rizik spojených s poskytnutím a dodávkou služby.
- IT služba – Jde o speciální případ služby založené na použití informačních technologií.

Informace pro tuto podkapitolu jsem čerpal především z těchto zdrojů:

<https://managementmania.com/cs/information-technology-infrastructure-library> ,

<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil/what-is-itil>

Na závěr tohoto frameworku zde opět uvedu schéma celého životního cyklu ITILu. Tentokrát je nepatrně složitější, oproti schématu ostatních frameworků, ale stále je dle mého názoru velmi přehledný. Funguje velmi podobně jako u MOF, také je znázorněn pomocí kruhového cyklu. Neustále se nám zde střídají tři základní fáze, kterými jsou Service Design, Service Transition a Service Operation. Poté jsou zde dva nepřetržité procesy, kde první se stará o měření a reportování o stavu strategie, druhý se zabývá postupným zlepšováním služby. Podprocesy k těmto fázím jsou přehledně barevně odlišeny, díky čemuž zůstává celé schéma přehledné.



Obrázek 7 - Schéma ITIL

<http://media.cms.bmc.com/images/itil-processes.png> (16.4.2017)

## 8. Návrhy pro nastavení IT strategie

V této závěrečné kapitole navážeme na kapitolu o IT strategii v reálné firmě Strategie s.r.o. Způsobů, jakým tuto kapitolu pojmout je velké množství a zvolený způsob byl konzultován s vedoucím práce. Budu zde popisovat, co je dobré v rámci IT strategie definovat a nastavit. To dále porovnám s informacemi od firmy Strategie s.r.o, abych zjistil, zda mají danou věc vyřešenou, případně jakým způsobem. Nakonec dojde na validaci jejich procesu, případně navržení doporučení ke zlepšení či úpravě procesu.

Moje doporučení budou postavena na principech frameworku ITIL, dále na znalostech získaných během psaní bakalářské práce a studováním materiálů o IT strategiích. Zároveň budu čerpat i z osobní zkušenosti, kterou jsem získal během stáže ve firmě Strategie s.r.o. Struktura této kapitoly odpovídá struktuře příručky ITIL. Z každé části tohoto frameworku blíže přiblížím body, které jsou dle mého názoru pro IT strategii fundamentální, jedná se o stěžejní body ITILu, nebo jde o procesy ke kterým mám doporučení v kontextu firmy Strategie s.r.o.

Na začátku chci zdůraznit, že nedisponuji kompletní znalostí firmy Strategie s.r.o a všech jejích oddělení. Proto je reálné, že některá má doporučení budou nadbytečná, jelikož to podobným způsobem již ve firmě, nebo na některém oddělení, funguje. Zároveň každá firma má svůj vývoj, potřeby a historii, proto absence nebo úprava standardních procesů může mít své důvody. Žádný framework ani metodika nemusí být striktně dodržována, jelikož jde vždy pouze o sadu doporučení, ze kterých si firma vybírá to, co je pro její fungování relevantní. Není tedy pravdou, že pokud k něčemu napíši doporučení, znamená to, že firma dělá něco špatně. V neposlední řadě je nutné zohlednit další důležité faktory při změnách procesů, a to především finanční a časovou náročnost změny.

Nejprve se podíváme na obecné a formální aspekty IT strategie. Z předchozích kapitol již víme, že úzce souvisí s globální strategií, proto jednou z prerekvizit by měl být vznik této strategie. Dále by s ní měla být seznámena osoba, která byla pověřena vznikem IT strategie a zároveň by ji měla dobře rozumět. Zde přichází mé první doporučení k firmě Strategie s.r.o. Je mi známo, že jednotlivá oddělení fungují velmi samostatně a náplň IT strategie vzniká na jejich jednotlivé požadavky, které většinou vychází z business potřeb daného oddělení. Přesto by člověk zodpovědný za vznik IT strategie měl být seznámen s korporátní strategií firmy jako celku a v tomto případě i jednotlivých oddělení. Věřím, že v nějaké formě tato strategie vždy existuje a měla by tak být poskytnuta jako potřebná prerekvizita například měsíc před vznikem IT strategie a měla by mít definovanou formu a obsah. Za firmu jako celek by za dodání měla být zodpovědná osoba z TOP managementu a za oddělení jejich jednotliví ředitelé.

Tabulka 1 - Matice odpovědností v rámci IT strategie (Vlastní zdroj)

	<b>Strategie s.ro</b>	<b>Doporučení - přidání odpovědnosti</b>
Vedení firmy	Předávání požadavků pro rámcový záměr	Seznámení vedoucího IT oddělení s korporátní strategií
Vedoucí IT oddělení	Vznik IT strategie, sestavení komise interního IT	Pověření odpovědných osob za revidování strategie
Komise interního IT	Schvalování rámcového záměru	Alespoň 1 schůzka k revidování IT strategie
Ředitelé sekcí	Předání požadavků pro rámcový záměr	Pověření osob k detailnějšímu vypracování požadavků
Specialisté IT oddělení	Součást komise interního IT	Revidování IT strategie

Dále je potřeba určit kdy, má IT strategie vzniknout, kdo je za její vznik zodpovědný, jaká je její životnost, jakou má mít formu, kdo ji schvaluje a jak často a kým je revidována. Většina těchto věcí ve firmě Strategie s.r.o definována je a tyto údaje si můžeme připomenout v přehledné tabulce pod tímto odstavcem. Jedinou věcí, která není jasně definována je revidování strategie. Zde bych doporučil pověřit osobu zodpovědnou za aktuálnost celé strategie, jelikož rok (doba po kterou je strategie platná ve firmě Strategie s.r.o), je velmi dlouhá doba a především v IT odvětví se mohou věci rychle měnit. Nejprve je potřeba zmapovat změny v potřebách jednotlivých oddělení a poté revidovat obsah a prioritu samotného obsahu aktuální IT strategie. Tato revize by mohla probíhat například na konci jednotlivých kvartálů. Zároveň by tato strategie měla být kdykoliv k dispozici vedení jednotlivých oddělení.

Tabulka 2 - Základní informace o strategii ve firmě Strategie s.r.o (Vlastní zdroj)

Parametr IT strategie (Rámcový záměr)	Praxe firmy Strategie s.r.o
Vznik strategie	Prosinec předcházejícího roku
Platnost IT strategie	Kalendářní rok
Osoba odpovědná za její vznik	Vedoucí IT oddělení
Forma zpracování	Soubor formátu .docx
Schvalování strategie	Komise interního IT
Osoba odpovědná za revidování strategie	X
Interval pro revidování strategie	X

Nyní se budeme věnovat oblastem, které definuje ITIL a věcem, které je potřeba v jejich rámci řešit v každé IT strategii.

## 8.1. Service Strategy

Ve firmě Strategie s.r.o se dává opravdu velký důraz na business driven development, ale nesmíme zapomínat i na další aspekty, které k Service strategy patří. Například definování hodnoty služeb, analýzy trhu, osvojení a uchování know-how potřebného k dodání služeb nebo mapování konkurence nabízející podobné služby. Dle ITILu obsahuje strategické řízení IT služeb tyto body:

- Strategy management for IT Services (Strategické řízení IT služeb)
- Service portfolio management (Správa portfolia služeb)
- Financial management for IT services (Finanční řízení IT služeb)
- Demand management (Řízení poptávky)
- Business relationship management (Řízení obchodních vztahů)



Doporučil bych, aby požadavky, které jsou předkládány k zařazení do IT strategie byly podrobnější a měly definovaný formát. Zaprvé donutí žadatele se podrobně zamyslet nad konkrétní službou nebo požadavkem, co všechno je pro to potřeba udělat a jaké jsou přínosy. Dále umožní požadavek detailněji vydefinovat a také lépe určit jeho prioritu. Zde jsem sepsal několik bodů, které by takový požadavek mohl obsahovat:

1. Porovnání s již nabízenými službami, zjištění firemních kapacit (personální, časové) pro poskytování dané služby, zmapování konkurence, současný a budoucí prostor na trhu.
2. Výčet podobných služeb, které již nabízíme a jaké jsou případně výhody a nevýhody nové služby. Jak zapadá daná služba do našeho portfolia služeb, které nabízíme nebo sami používáme.
3. Jaké jsou investice do nové služby (finanční, časové). Jaká je návratnost investice. Urgentnost požadavku, jak vysokou má pro nás služba prioritu.
4. Jaká je cílová skupina zákazníků a jak velký je aktuálně zájem o službu. Předpověď budoucího zájmu o službu.
5. Jaké jsou potřeby našich zákazníků a jak jim pomůže naše služba. Pomůže jim naše služba v dosažení jejich podnikových cílů? Rozvíjet spolupráci s klíčovými business partnery. To znamená najít příležitost v nižších pořizovacích nákladech oproti konkurenci, exkluzivita v určité oblasti, prevence vzájemné konkurence, vysoká míra spolupráce u nově nabízených technologií.

Některé informace, například časová náročnost implementace, mohou být doplněny až interním IT oddělením. Výsledkem by mělo být pečlivé promyšlení při zavádění nových služeb, lepší určení priorit a nerealizování služeb, jejichž implementace se nakonec ukáže nevýhodná z nejrůznějších důvodů.

## 8.2. Service Design

Service design (Návrh služby), jako druhý základní pilíř ITILu, poskytuje osvědčené postupy pro návrh IT služeb, procesů a dalších aspektů týkající se řízení služeb. Důležité je, že v rámci frameworku ITIL, je návrh služeb chápán jako souhrn všech prvků souvisejících s dodáním dané služby a nezaměřuje se čistě na samotnou technologii. Zabývá se tím, jak se návrh služby slučuje s obchodním i technickým prostředím firmy, systémem pro podporu služby, dodavatelským řetězem pro budoucí servis a v neposlední řadě samotnou technologií.

Podle ITILu se Service design skládá z těchto základních bodů:

- Design coordination (Koordinace návrhu)
- Service catalogue management (Řízení katalogu služeb)
- Service-level management (Řízení úrovně služby)
- Availability management (Správa dostupnosti)
- Capacity management (Řízení kapacity)
- IT service continuity management (Řízení kontinuity IT služby)
- Security management (Správa zabezpečení)
- Supplier management (Řízení dodavatelů)

Pro firmy, které začínají s vypracováním IT strategie, bych chtěl vypíchnout především Service catalogue management a Service-level management, jelikož jejich zvládnutí je prerekvizitou pro fungování všeho dalšího. Ve firmě musíme mít vždy jasný přehled o nabízených službách a měly by být vždy jednoduše dostupné všem zaměstnancům. To znamená mít vždy aktuální informace o procesu objednání služby, její ceny, výstupů a smluvních podmínek se službou souvisejících. Druhým zmíněným bodem je správa veškerých SLA (Service-level agreement), kde je opět důležité mít o těchto smlouvách aktuální informace a mít k nim snadný přístup. Informace o tom, zda máme potřebný hardware pro dostání závazků plynoucích ze servisních smluv nebo o končících smlouvách, jsou pro firmu klíčové. Nastavené řešení musí být především flexibilní a musí být vyhovující i při mnohonásobně vyšší počtu nabízených služeb a uzavřených smluv, než je v současném stavu.

Tyto záležitosti si ve firmě Strategie s.r.o řeší každé oddělení samostatně, ale ze zkušenosti z oddělení, ve kterém jsem pracoval mohu říci, že tyto body mají zvládnuté dobře. Zaměstnanci mají online přístup k potřebným informacím, které jsou vždy aktuální a navíc na zlepšení tohoto procesu se průběžně pracuje. Dalším kladným bodem je existence pozice Service managera, který má na starosti veškeré SLA, což je výhodné z několika důvodů. Tento manager má dobrý přehled o jednotlivých smlouvách, zná situaci u jednotlivých zákazníků, hlídá dostupnost potřebného hardwaru a také řeší problémy, které během plnění závazků nastanou. Zároveň jsou jeho znalosti využívány při uzavírání nových smluv, při čemž vychází z předchozích zkušeností u zákazníka či podobných smluv u jiných zákazníků. Zde bych tedy firmě Strategie s.r.o doporučil pouze dohlédnout na podobné nastavení i u ostatních oddělení.

V rámci Service designu bych se chtěl věnovat ještě jednomu bodu, kterým je IT service continuity management. Konkrétně o jedné jeho součásti, kterou je testování. Tato oblast je mi blízká, jelikož jsem ve dvou IT firmách dříve pracoval v QA<sup>8</sup> (Quality Assurance) odděleních a zajišťování požadované kvality bylo mou prací. Z vlastní zkušenosti tedy vím, že je tato aktivita často podceňována, což může mít opravdu často negativní následky. Častým problémem je, že pod pojmem testování je chápáno pouze výstupní testování před finálním předáním či nasazením služby. Výstupní testování je přitom pouze jedním z bodů quality assurance a správně se jedná o nepřetržitý proces, který provází celý životní cyklus služby. To je i důvod, proč je v ITILu tento bod zařazen do návrhu služby, jelikož již v ten moment je důležité se nad celým procesem testování zamyslet. Rozhodně je rozumné, pokud připravujete novou službu, formálně zaznamenat, jakým způsobem bude kontrola její kvality zajištěna. Tento postup můžeme poté promítnout do smluv se zákazníky, kde se dopředu shodneme na bodech, při jejichž splnění může být služba předána a předejít tak nedorozumění o tom, co by služba měla či neměla splňovat.

---

<sup>8</sup> QA (Quality assurance) – kontrola požadované kvality produktu

V praxi jsou tyto body promyšleny často právě až při sestavování akceptačních protokolů a finálním testování služby. S tímto jsem se setkal i ve firmě Strategie s.r.o, a proto s testováním souvisí mé další doporučení. Sestavit plán testování a obsah akceptačních protokolů ještě před podepsáním smlouvy se zákazníkem, ve které by podmínky akceptace měly být obsaženy. Dále také klást větší důraz na průběžné testování a průběžné revidování zadání, jelikož ve fázi předávání služby zákazníkovi již na předělání základních součástí není prostor.

### 8.3. Service transition

Service Transition se zabývá dodáním služby do provozu tak, jak byla obchodně domluvena. Většinou se jedná o projektovou stránku IT businessu, nežli BAU<sup>9</sup> (Business As Usual). To znamená, že popisuje dodávání služby, která je originální, jedinečná a neopakující se.

Seznam procesů spadajících do této kategorie dle ITILu:

- Transition planning and support (Plánování a podpora přechodu)
- Change management (Řízení změn)
- Service asset and configuration management (Správa aktiv a konfigurace služeb)
- Release and deployment management (Řízení vydání a nasazení)
- Service validation and testing (Validace a testování služby)
- Change evaluation (Změna hodnocení)
- Knowledge management (Správa znalostí)

Všechny větší projekty provází jedna společná věc, které se většinou nevyhneme, a to jsou změny. Mezi hlavní důvody patří již zmíněná unikátnost těchto projektů, dále to může být nezkušenost s podobným projektem, nepřesné zadání od zákazníka či omezení technologie. V každém případě musíme být na tuto situaci připraveni a součástí IT strategie firmy by mělo být i nastavení postupu při změnovém řízení.

---

<sup>9</sup> BAU (Business As Usual) – běžný či opakující se obchod

Zde se již dostáváme k problematice projektového řízení, jelikož každý takový projekt a jeho řízení má obvykle přiřazeného projektového manažera. Jeho prací je tedy řešit i změnová řízení. Součástí jeho firemního nastavení by mělo být například RACI matice (matice odpovědností), komunikační matice a především popis workflow změnového řízení. V každé firmě bude vypadat mírně odlišně, ale ve zjednodušené formě je na začátku vždy požadavek na změnu, poté je změna potřebnou autoritou verifikována. Pokud změna byla schválena, je poté implementována, zkontrolována a předána.

Celý proces by měl být zdokumentován a výše zmíněné matice slouží především projektovému manažerovi, aby věděl ve kterých věcech může rozhodnout sám, ve kterých musí záležitost eskalovat a také koho a jakým způsobem má během celého změnového řízení kontaktovat.

Ve firmě Strategie s.r.o existuje pro změnová řízení interní směrnice a pro projektové manažery jsou změnová řízení běžnou praxí. V tomto ohledu pro ně tedy žádné doporučení nemám, nicméně se jedná o důležitou součást IT strategie, a proto jsem považoval za důležité se o změnovém řízení zmínit.

Dalším důležitým bodem je Release management, který se zabývá řízením, plánováním a kontrolou v celém životním cyklu služby, včetně testování a nasazení. Tato oblast dnes nabírá čím dál větší důležitosti především v softwarovém inženýrství. Software se dnes stává čím dál komplikovanější a počet používaných technologií a platforem se také zvyšuje, což vytváří na postup při vývoji větší tlak. Odpovědí na tyto rozsáhlé a komplikované projekty bývá často agilní metodika, která se stává velmi oblíbenou. Jde často o nepřetržitý proces vývoje s velmi častým vydáváním nových verzí. Tím získáváme velmi rychlou zpětnou vazbu na provedené změny a dochází k neustálé korekci zadání, čímž se minimalizuje riziko zásadních změn ke konci projektu.

ITIL naproti tomu zůstává věrný více tradiční metodice a popisuje ji v Release and Deployment Management process. Ten se zaměřuje právě na plánování, fázování a kontrolu pokroku jednotlivých verzí softwaru směrem k testování a nasazení v cílovém prostředí. Pokud se vaše firma zabývá vývojem softwaru, měli byste si jednu z těchto cest vybrat a zařadit do své IT strategie. Vyladění tohoto procesu je pak pro vaše obchodní výsledky fundamentální. Pokud se jedná o střední nebo velkou firmu, je jistější se dále držet standardního postupu vývoje, tak jak je například popsán v ITILu pomocí výše zmíněného procesu.

Ve firmě Strategie s.r.o jsem pracoval v oddělení, jenž se primárně nezabývalo vývojem softwaru. Software se dnes dostává do různých oblastí a u IT odvětví to platí dvojnásob, proto i zde přišel projekt, jehož součástí byl vývoj softwarového nástroje. Bohužel se objevilo během vývoje několik problémů, vývoj trval déle oproti původnímu plánu a některé části se musely předělávat. Jedním z důvodů mohla být absence jasné vize, odlišnost proti běžným projektům a nesdílení znalostí mezi odděleními. To je zároveň mým doporučením pro firmu Strategie s.r.o, jelikož na podobné projekty firma má odborníky v jiných odděleních. Proto mé doporučení jsou dvě:

1. Sepsání best practises pro vývoj softwaru na celofiremní úrovni tak, aby byl k dispozici všem oddělením.
2. Větší podpora sdílení zaměstnanců a know-how napříč odděleními a projekty. Tato iniciativa by měla ideálně opět vzejít z IT strategie firmy Strategie s.r.o.

Tím plynule navazujeme na poslední bod, který zde chci zmínit, a tím je Knowledge management. Knowledge management je proces vytváření, sdílení, využívání a řízení znalostí a informací v organizaci. Jde o přístup, ve kterém se snažíme dosáhnout firemních cílů za pomoci co nejlepšího využívání znalostí a firemního know-how. Jde poměrně o nový obor, jehož počátky se objevují v roce 1991 a za jeho rozmach může především IT odvětví a velké firmy, které se jako první začali zabývat problémem řízení znalostí. Samozřejmě platí, že čím větší je firma, tím důležitější knowledge management pro ně je. Zaměstnanci při výkonu své práce získávají velké

množství zkušeností a nových znalostí. Cílem každého zaměstnavatele je udržet tyto informace ve firmě. Lidé jsou ve firmách omezenou dobu a při jejich odchodu nechce zaměstnavatel o jejich znalosti přijít. Zároveň je potřeba řídit znalosti tak, aby k nim lidé měli okamžitý přístup a byly vždy aktuální. V neposlední řadě je myslet na bezpečnost a zajistit přístup k těm informacím, které jsou relevantní pro pozici zaměstnance ve firmě, s cílem zabránit únikům informací z firmy. Při tvoření IT strategie bychom tedy na knowledge management měli dát velký důraz tak, aby přístup a práce s informacemi byla ve firmě jednotná. Běžnou praxí je přístup k těmto informacím online pod firemními přihlašovacími údaji. Přístup k různým sadám informací zajišťují přístupová práva a je nastaven postup, kterým jsou informace aktualizovány a přidávány nové. Cílem tedy je, pokud nastoupí do firmy nový člověk, aby měl okamžitě přístup k informacím potřebných k výkonu jeho práce. Dále musí mít také možnost vrátit se k záznamům historických projektů u konkrétních zákazníků. Tím by se měla snížit míra ztráty informací ve firmě při fluktuaci zaměstnanců a zároveň minimalizování času pro jejich zaučení.

Knowledge managementu se bude týkat i mé další doporučení firmě Strategie s.r.o. Platforma pro online sdílení informací splňující výše uvedené podmínky zde existuje, ale vidím rezervy v jejím využívání. Ve firmě se nachází zaměstnanci, kteří zde pracují již desítky let a jejich hodnota pro firmu je vysoká. Proto by jejich ztráta mohla mít negativní následky na výsledky firmy, především v oblasti využívání nových technologií a nově zaváděných služeb. Zde by se měl unifikovat způsob jakým se know-how bude ve firmě udržovat. Tyto snahy zde samozřejmě existují, ale dokud není zaveden jednotný postup a není povinně vyžadován, budou si lidé dále předávat spoustu informací jen mezi sebou, což není efektivní a neodvratně vede ke ztrátě cenných informací.

## 8.4. Service Operation

Service Operation má za cíl dosáhnout dodání služby ve smluvené úrovni zákazníkovi či koncovým uživatelům. V rámci ITILu se jedná o součást životního cyklu a zahrnuje například monitoring problémů a rovnovážný stav mezi cenou a spolehlivostí služby.

V příručce ITILu najdete tuto oblast rozdělenou na procesy a funkce:

### Processes

1. Event Management
2. Access Management
3. Request Fulfillment
4. Problem Management
5. Incident Management

### Functions

1. Service Desk
2. Technical Management
3. Application Management
4. IT Operations Management

Stěžejním bodem Service Operation je dle mého názoru Service Desk, jehož úkoly zahrnují zpracování incidentů, vyřizování požadavků a poskytování rozhraní pro další procesy ITSM (IT Service Management). Service Desk může být často zaměňován s názvy jako Help Desk či Call Centrum, ale ITIL definuje tyto pojmy následovně:

- Call centrum - hlavní důraz na profesionální zpracování velkých objemů telefonních transakcí.
- Help Desk - co nejrychleji spravovat, koordinovat a řešit incidenty na primární úrovni podpory.
- Service Desk - řeší incidenty, problémy a dotazy, ale také poskytuje rozhraní pro další činnosti, jako jsou žádosti na změnová řízení, smlouvy o údržbě, softwarové licence, správu služeb, správu kontinuity IT služeb a mnoho dalšího.



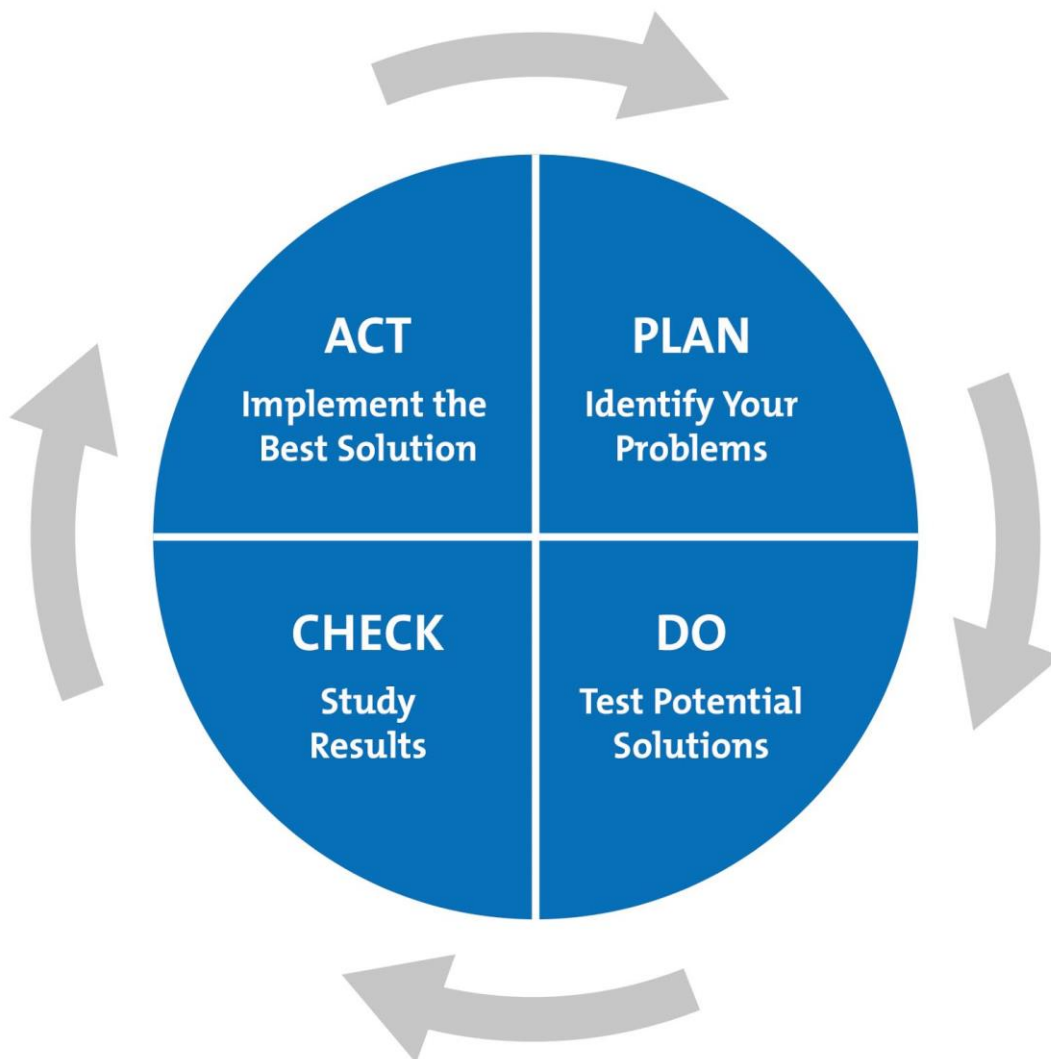
Nastavení fungování Service Desku by zcela určitě vydalo na samostatnou bakalářskou práci, a proto se zde nebudu zabývat konkrétním doporučením k jeho nastavení. Bez pochyby se ovšem jedná o jednu z nejdůležitějších součástí firmy a to především proto, že se jedná o jednotku s níž se zákazník často dostává do kontaktu. Proto na základě zkušeností se Service Deskem si mnoho zákazníků utváří názor na firmu jako celek. Jedná se vlastně o jednu z jejích vizitek. Její opravdu dobré fungování je většinou náročný a nikdy nekončící úkol, který se ale firmě vrátí. Nejen ve spokojených zákaznících, ale i zaměstnancích, kteří jejich služby v rámci interních sítí také často využijí.

Pro nastavení Service Desku nemusíme rozhodně začínat od nuly a můžeme využít některý z existujících nástrojů na trhu. Jako jeden z příkladů uvedu produkt velmi známé firmy v IT odvětví, a tím je JIRA Service Desk. Podobných nástrojů je ovšem nepřetržitě množství, uvedu ještě Service Desk od Manage Engine nebo službu desk.com. V rámci Service Desku žádné doporučení pro firmu Strategie s.r.o nemám, a to ze dvou důvodů. Zaprvé, jak jsem zmínil výše, problematika Service Desku by vydala na samostatnou bakalářskou práci a druhým důvodem je její velmi dobré fungování ve firmě. Celý systém byl velice sofistikovaný a efektivní. Na veškeré úkony byla nastavena maximální doba k vyřízení či reakci, systém upomínek a především sledování a tlak na zlepšování již tak dobrých statistických výsledků. Především co se týče procenta úspěšně vyřízených žádostí nebo průměrná doba jejich vyřešení.

## **8.5. Continual Service Improvement**

Continual Service Improvement se zaměřuje na sladění a přizpůsobení IT služeb měnícím se potřebám businessu tím, že neustále identifikuje a implementuje vylepšení služby, tak aby nejlépe podporovala business procesy zákazníka. Konceptuálně se často podobá Demingovu cyklu (Plan-Do-Check-Act), také známý pod názvem PDCA Cyklus.

## Figure 1: The Plan-Do-Check-Act Cycle



Obrázek 8 - Demingův cyklus

<http://flevy.com/blog/wp-content/uploads/2016/12/pdca.png> (9.5.2017)

Continual Service Improvement se konkrétně zabývá těmito body:

1. Identify the strategy for improvement
2. Define what you will measure
3. Gather the data
4. Process the data
5. Analyse the information and data
6. Present and use the information
7. Implement improvement

Přesto, že se Continual Service Improvement zabývá vyšší efektivitou procesů a nákladovou efektivitou IT služby v rámci jejího celého životního cyklu, jeho primárním záměrem je obchodní perspektivita služby. K dosažení zlepšení je zapotřebí pevně definovat, co se má měřit a kontrolovat. Čím déle tato kritéria zůstanou stejná, tím déle máme data, která můžeme jasně porovnávat. Pokud tedy zavádíme novou službu, neměli bychom tento detail podcenit a již od začátku mít tyto věci dobře nastavené. Jak jsem již v této bakalářské práci jednou zmiňoval, data jsou jednou z nejvzácnějších komodit 21. století a jejich význam se bude pouze zvyšovat.

Continual Service Improvement je dalším procesem v rámci IT strategie a jako takový vyžaduje především hodně plánování. V jeho rámci budeme plánovat definované aktivity, vstupy, výstupy, role a reporty.

Zde přichází i poslední doporučení k firmě Strategie s.r.o, kterým je větší důraz právě na Continual Service Improvement. Především v aktivním získávání zpětné vazby na kvalitu a aktuálnost služby pro zákazníky. Tato data by měla být uchovávána a zpracovávána pro budoucí business rozhodnutí v oblasti portfolia nabízených služeb. Projekty by neměly končit předávacím protokolem. Samozřejmě někdo může namítnout, že je to velké množství administrativní práce navíc a dokáže zaměstnat jednoho člověka na poloviční úvazek, ale věřím že se tato investice vrátí.

Na závěr zde ještě uvedu pět nejčastějších důvodů, proč nastavená strategie nepřinesla očekávané výsledky:

1. Strategie nebyla závazná a management se jí neřídil
2. Strategie byla příliš často měněna, takže ztrácela smysl
3. Strategie byla nerealistická vzhledem k organizaci, takže od ní očekávala výkony, které nebyly splnitelné
4. Strategie byla nerealistická vzhledem k trhu, takže její naplňování nemohlo přinést očekávaný zisk
5. Strategie nebyla dostatečně ambiciózní, takže firmu nikam netáhla

## 8.6. Shrnutí praktické části

Tato kapitola měla dva cíle. Prvním bylo shrnout pro čtenáře čím by se měl prioritně zabývat při sestavování IT strategie, na jaké body si dávat pozor, jaké jsou časté chyby a pár konkrétních rad, jak by měly být některé body implementovány. Druhým cílem bylo přinést několik doporučení pro IT strategii ve firmě Strategie s.r.o , a to na základě nově nabytých znalostí o IT strategiích, vlastní zkušenosti v rámci stáže a především osobní konzultaci s vedoucím interního IT oddělení.

Aby tyto dva cíle nestály „na vodě“, rozhodl jsem se vycházet ze standardu v oblasti IT strategií, kterým je framework s názvem ITIL. Ovšem je nutné přihlídnout k faktu, že příručka k tomuto frameworku obsahuje přibližně tisíc stránek, a proto nelze v rámci této praktické části obsáhnout veškerá témata. Vždy jsem tedy uvedl čím se daná část obecně zabývá, z čeho se skládá a poté vybral několik položek, které jsem poté blíže popsal. Tyto položky jsem vybral, pokud splňovaly některou z těchto podmínek:

- Jedná se o stěžejní proces či součást frameworku ITIL
- Jedná se o důležitý bod pro nově vznikající IT strategii a pomáhá tak naplnit první cíl této kapitoly
- Jedná se o položku, ke které jsem měl doporučení pro firmu Strategie s.r.o, čímž je důležitá pro naplnění druhého cíle této kapitoly

Strategie a strategické řízení jsou opravdu široké a do jisté míry obecné pojmy, které může být těžké uchopit. Až se zasazením do reálné firmy je člověk donucen skutečně pochopit jejich význam. V tomto ohledu velmi pomáhají existující frameworky, které usnadní velkou část práce spojené s nastavením IT strategie a mně ITIL pomohl při vypracování praktické části této práce. Věřím tedy, že praktická část pomůže čtenářům skutečně pochopit a docenit význam IT strategie, tak jako pomohla mně.

Na závěr tohoto shrnutí, zde zmíním několik výhod či nevýhod existence IT strategie ve firmě, které vyplývají z praktické části práce. Poté zhodnotím časovou náročnost této praktické části a pokusím se kvantifikovat časovou náročnost implementace IT strategie pro malé a střední firmy. Zde je potřeba brát na vědomí, že jde skutečně o hrubý odhad a skutečná časová náročnost závisí na mnoha okolnostech.

**Tabulka 3 - Klady a zápory existence IT strategie (Vlastní zdroj)**

<b>Pozitiva existence IT strategie</b>	<b>Negativa existence IT strategie</b>
Transparentní fungování IT oddělení	Vyšší administrativní zátěž
Okamžitý přístup k informacím	Více práce a zodpovědností pro manažery
Bezpečnost informací	Náročný přechod při zavedení strategie
Jednoznačnost postupů a procesů	Finanční náročnost (vytvoření, revidování a administrativa strategie)
Profesionalismus (uvnitř firmy i vzhledem k zákazníkům)	Přílišná složitost některých interních procesů
Uchování know-how ve firmě	Omezení kreativního prostředí firmy
Přijímání lidí s potřebnými schopnostmi	
Vzdělávání zaměstnanců v potřebných technologiích	
Efektivní fungování interních procesů	
Sjednocení interního softwaru i hardwaru	
Efektivní Service Desk	

**Tabulka 4 - Časová náročnost praktické části (Vlastní zdroj)**

<b>Bod ve vytváření praktické části</b>	<b>Časová náročnost [hodiny]</b>
Získávání podkladů o fungování firmy a osobní konzultace	20h
Studium frameworku ITIL	20h
Porovnání ITILu s realitou firmy Strategie	10h
Vytvoření doporučení	5h
Sepsání a formalizace výstupů	15h
<b>Celkem</b>	<b>70h</b>

Pro náš finanční odhad implementace IT strategie si představme malou začínající IT firmu, která má 10-15 zaměstnanců, má vlastní IT oddělení a nachází se v zisku. Plánuje rozšířit nabízené služby a přibrat více zaměstnanců. Doposud firma fungovala velmi kreativně a agilně, jenže po zvýšení počtu zaměstnanců je potřeba udělat změny. Rozhodnou se tedy pro zavedení IT strategie.

**Tabulka 5 - Časová náročnost implementace IT strategie (Vlastní zdroj)**

<b>Krok při zavádění IT strategie</b>	<b>Časová náročnost [mandays]</b>
Nastudování teorie o IT strategiích a zmapování aktuálního stavu firmy	5 MD
Definování základních pojmů (mise, vize, cíle)	2 MD
Vytvoření politiky informací (ukládání a přístup k informacím, uchovávání know-how, bezpečnost informací)	3 MD
Vytvoření základních interních procesů (komunikační, obchodní, servisní)	6 MD
Vytvoření strategie pro zákaznickou podporu	5 MD
Vytvoření plánu pro vývoj portfolia služeb	2 MD
Specifikace požadavků pro budoucí zaměstnance a jejich školení	1 MD
Sjednocení používaného hardwaru a softwaru + plán údržby či výměny	1 MD
Nastavení revidace strategie a procesů, přidělení odpovědností	1 MD
<b>Celkem</b>	<b>26 MD</b>

Odhad počtu man-days byl učiněn na základě vlastní zkušenosti z praktické části a také osobní zkušenosti z práce v malé začínající firmě. Pokud počet man-days vynásobíme běžnou sazbou v IT odvětví (2 000Kč/MD<sup>10</sup>), tak celkové náklady se zavedením IT strategie v malé firmě jsou přibližně 52 000Kč. K těmto údajům je potřeba přičíst náklady na nově zakoupený hardware či software a také pravidelné měsíční náklady spojené s administrativou a procesními postupy. Výše jsou započítány pouze základní součásti IT strategie a běžný postup je, že v průběhu času se přidávají další části a procesy, případně se plánují více podrobněji. Návratnost investice do strategie se těžko obecně odhaduje, ale benefity jsou zmíněny výše v Tabulce 3. V rámci konkrétní firmy již lze návratnost zjistit za pomoci pevných metrik (rychlost implementace služeb, fluktuace a doba pro zaučování nových zaměstnanců, rychlost vyřízení požadavků na interním IT, procento úspěšně vyřízených požadavků a mnohé další).

---

<sup>10</sup> MD (Man-day) - čas práce jednoho člověka za pracovní den či ekvivalent této doby

## 9. Závěr

IT strategie a strategické řízení se obecně ukázalo jako velmi zajímavé a komplexní téma. Na jeho kompletní pokrytí bakalářská práce nestačí, ale přesto se podařilo naplnit veškeré stanovené cíle v úvodu práce. V první části jsou podrobně definovány a vysvětleny veškeré podstatné pojmy, poté jsou zmíněny důležité události a osobnosti, které měli na vývoj tohoto oboru největší vliv. V poslední části byla popsána IT strategie v reálné firmě a navrženo několik doporučení na její zlepšení či úpravu. Zároveň je tato kapitola zaměřena na čtenáře hledající stručný návod jak začít s implementací IT strategie ve své firmě.

Jak jsem zmínil v úvodu, věnuji se projektovému řízení a při výběru tohoto tématu jsem nevěděl, jak moc na sebe tyto dva obory navazují. Jedná se de facto o řízení firmy z pohledu vrcholového managementu firmy a tam kde končí kompetence strategického řízení, začíná projektové řízení a plnění konkrétních menších a měřitelných cílů. V tomto ohledu se jednalo o zajímavé rozšíření obzorů a velký přínos práce pro mou osobu, což rozhodně předčilo má očekávání zmíněná v úvodu práce.

Jsem také rád za spolupráci s firmou Strategie s.r.o, která práci dodává realističnost a přidanou hodnotu. Potenciální přínos práce pro čtenáře byl definován v úvodní kapitole třemi cíli. Prvním bylo dobře zpracovat teoretický základ a srozumitelně vysvětlit veškeré pojmy související s IT strategií a strategickým řízením obecně a to si myslím, že se povedlo. Dalším cílem bylo ukázat IT strategii v praxi na existující firmě, a to se ve spolupráci s firmou Strategie s.r.o povedlo, za což jim chci ještě touto formou poděkovat. Posledním cílem bylo vydat sadu doporučení pro firmu Strategie s.r.o a jejich existující IT strategii a zároveň ukázat čtenářům, čím je nutné se zabývat při sestavování IT strategie a jak postupovat. Naplnit tento cíl bylo jednoznačně nejsložitější, jelikož očekávání čtenářů zde můžou být různá a takto široký úkol má spoustu možných přístupů. Já se rozhodl vyjít z oblíbeného frameworku ITIL a najít rovnováhu mezi přílišnými detaily a konkretizací, která by se pak na většinu firem nedala použít, a zároveň přílišné obecnosti. Zda se mi to povedlo, již musí posoudit čtenář sám. Já věřím, že tato práce splňuje svůj účel, kterým je poskytnout úvod do problematiky IT strategie a strategického řízení.



## Seznam zdrojů

1. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854
2. OFFICE OF GOVERNMENT AND COMMERCE. *The official introduction to the ITIL service lifecycle*. 2. publ. London: Stationery Office/TSO, 2007. ISBN 9780113310616
3. Mise, poslání (Mission). *Managementmania* [online]. Wilmington: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>
4. Mission statement. *BusinessDictionary* [online]. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/mission-statement.html>
5. Vize. *Managementmania* [online]. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>
6. Strategic vision. *BusinessDictionary* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-vision.html>
7. Cíl. *Managementmania* [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cile>
8. Strategické cíle. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-cile>
9. Strategic objectives. *Managementmania* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-objective.html>
10. Action plan. *WhatIs* [online]. [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://whatis.techtarget.com/definition/action-plan>
11. Action plan. *BusinessDictionary* [online]. [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/action-plan.html>
12. *Strategie* [online]. 2017 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>
13. Strategie a strategické řízení. *Podnikator* [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18334/Strategie-a-strategicke-rizeni>
14. Strategy. *BusinessDictionary* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>
15. Strategic management. *BusinessDictionary* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-management.html>

16. The History of Strategic Management. *2012 Book Archive* [online]. [cit. 2016-12-16].  
Dostupné z: <https://2012books.lardbucket.org/books/strategic-management-evaluation-and-execution/s05-03-the-history-of-strategic-manag.html>
17. Podnikator - Korporátní strategie. *Podnikator* [online]. 2016 [cit. 2017-03-18].  
Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/byznys-plan/n:16392/Korporatni-strategie>
18. Obchodní strategie. *Podnikator* [online]. 2016 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z:  
<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16395/Obchodni-strategie-Business-strategy>
19. K čemu je IT strategie. *Systemonline* [online]. 2010 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z:  
<https://www.systemonline.cz/sprava-it/k-cemu-je-it-strategie.htm>
20. Supply Management. *Investopedia* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z:  
<http://www.investopedia.com/terms/s/supplymanagement.asp>
21. What is Human Resources Strategy. *Study* [online]. 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z:  
<http://study.com/academy/lesson/what-is-human-resources-strategy-definition-example.html>
22. Marketingová strategie. *Managementmania* [online]. Wilmington: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>
23. Develop a marketing strategy. *Business Queensland* [online]. 2016 [cit. 2017-01-10].  
Dostupné z: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/marketing-promotion/strategy>
24. How to create a PR strategy. *Public relations sydney* [online]. [cit. 2017-01-10].  
Dostupné z: <https://publicrelationssydney.com.au/how-to-create-a-pr-strategy/>
25. Microsoft Operations Framework. *WhatIs* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z:  
<http://whatis.techtarget.com/definition/Microsoft-Operations-Framework-MOF>
26. Microsoft Operations Framework. *Microsoft Technet* [online]. [cit. 2017-03-18].  
Dostupné z: <https://technet.microsoft.com/en-us/library/dd320379.aspx>
27. What is COBIT. *ISACA* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z:  
<http://www.isaca.org/cobit>
28. COBIT 5. *Managementmania* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/cobit-control-objectives-for-information-and-related-technology>
29. ITIL. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/information-technology-infrastructure-library>

30. What is ITIL. *Axelos* [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z:  
<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil/what-is-itil>
31. Strategy, Mission, and Vision. *HR Daily Advisor* [online]. 2014 [cit. 2016-12-15].  
Dostupné z: <http://hrdailyadvisor.blr.com/2014/09/09/strategy-mission-and-vision-how-do-they-all-fit-together/>
32. Action Planning. *University of Kent* [online]. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z:  
<https://www.kent.ac.uk/careers/sk/skillsactionplanning.htm>
33. Mise, poslání (Mission). *Managementmania* [online]. Wilmington:  
ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>
34. Procesní management. *Komora KHK* [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z:  
<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/06-procesni-model-systemu-managementu-jakosti/06-procesni-management.pdf>
35. Psychologicko-sociální přístupy. *Management, Marketing* [online]. [cit. 2017-01-08].  
Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/psychologicko-sociln-pstupy.html>
36. Process Approach. *APB Consultant* [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z:  
<http://isoconsultantpune.com/process-approach/>
37. System Approach to Management. *Your Article Library* [online]. [cit. 2017-01-06].  
Dostupné z: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/system-approach-to-management-definition-features-and-evaluation/27897/>
38. Quantitative Approach to Management. *Study* [online]. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z:  
<http://study.com/academy/lesson/quantitative-approach-to-management-definition-lesson-quiz.html>
39. Empirické přístupy. *Management, Marketing* [online]. [cit. 2016-12-22]. Dostupné z:  
<http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/empirick-pstupy.html>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Pyramida základních pojmů.....	13
Obrázek 2 - Strategický management.....	19
Obrázek 3 - Henry Ford (1919).....	24
Obrázek 4 - Pyramidové schéma strategií.....	34
Obrázek 5 - Schéma MOF.....	39
Obrázek 6 - Schéma COBIT.....	42
Obrázek 7 - Schéma ITIL.....	45
Obrázek 8 - Demingův cyklus.....	58

## Seznam Tabulek

Tabulka 1 - Matice odpovědností v rámci IT strategie.....	47
Tabulka 2 - Základní informace o strategii ve firmě Strategie s.r.o.....	48
Tabulka 3 - Klady a zápory existence IT strategie.....	61
Tabulka 4 - Časová náročnost praktické části.....	61
Tabulka 5 - Časová náročnost implementace IT strategie.....	62

## Příloha 1 - Slovníček pojmů

1. **Stakeholder** - zainteresovaná strana (všechny osoby a instituce, které mají s organizací cokoli do činění)
2. **SBU** – Strategic business unit, strategická obchodní jednotka
3. **Know-how** - technologické a informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost
4. **Cash Flow** - pohyb peněžních prostředků (jejich přírůstek či úbytek)
5. **HR** - Human Resource (Lidské zdroje)
6. **Framework** - sada nástrojů , konvencí a osvědčených postupů, které zobecňují rutinní úkoly do obecných modulů, které mohou být znovu použity
7. **SLA** (Service-level agreement) - smlouvu sjednanou mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem
8. **QA** (Quality assurance) – kontrola požadované kvality produktu
9. **BAU** (Business As Usual) – běžný či opakující se obchod
10. **Man-day** - čas práce jednoho člověka za pracovní den či ekvivalent této doby

## Příloha 2 - Příručka pro vytvoření IT strategie

Tato příloha by měla sloužit především malým firmám či startupům, které mají vlastní IT oddělení s alespoň jedním zaměstnancem. Pokud se očekává budoucí růst firmy a počtu zaměstnanců, je ideální chvíle začít s IT strategií. Pro tyto účely vznikla tato příloha, ve které přehledně v jednotlivých bodech shrnu postup při jejím zavádění. Původ těchto doporučení a vysvětlení jednotlivých pojmů lze nalézt v textu bakalářské práce.

### Prerekvizity pro vznik IT strategie

#### 1. Vedení firmy/CEO definuje základní stavební kameny strategického řízení:

- Poslání, Vize a základní Cíle firmy
- Revize - 1x za 12 měsíců. Provádí vedení firmy či CEO. Případné změny by měly být předávány zaměstnancům, aby měli představu o směru firmy

#### 2. Vedení firmy/CEO/CBO vytvoří podnikovou (globální) strategii, která by měla obsahovat alespoň tyto základní body:

- Určení schvalovatelů strategie - širší vedení firmy
- Poslání, Vize a základní Cíle firmy a v rámci této strategie jim neodporovat
- Odvětví v jakých chce firma podnikat
- Na jakých trzích a na jakém území chce působit
- Druh služeb či produktů, které bude chtít firma nabízet
- Revize: 1x za 6 měsíců. Provádí Vedení firmy/CEO/CBO

### Implementace IT strategie

#### 3. Definování základních parametrů IT strategie

- Všechny body IT strategie musí být v souladu s globální strategií firmy
- Určení zodpovědné osoby za vznik IT strategie - vedení IT oddělení/CTO
- Určení schvalovatelů strategie – širší vedení firmy
- Revize strategie jako celku: 1x za 12 měsíců. Provádí vedení IT oddělení/CTO

#### **4. Rozepsat firemní cíle do menších a specifitějších cílů, které jsou relevantní pro IT strategii**

- Tyto cíle by měly splňovat principy SMART
- Za takto definované cíle rozdělit zodpovědnosti konkrétním lidem, kteří na jejich základě vytvoří akční plány.
- Nastavení metrik pro měření jednotlivých cílů
- Nastavení revizí těchto cílů (osoba, perioda)

#### **5. Vytvořit plán infrastruktury**

- Určit zodpovědnou osobu za vznik plánu, jeho revizi a údržbu infrastruktury (instalace hardwaru, implementace softwaru)
- Revize: 1x za 3 měsíce
- Vytvoření plánu potřebného hardwaru a softwaru v čase, který by měl infrastrukturu sjednotit, tak aby fungovala efektivně v daném prostředí
- Vytvoření plánu aktualizací a obměny jednotlivých prvků
- Metriky: pravidelná zpětná vazba na fungování infrastruktury od zaměstnanců (1x za 6 měsíců)

#### **6. Stanovení procesů a pravidel pro práci s informacemi a daty**

- Určení zodpovědné osoby za vytvoření procesů a jejich revidování
- Revize: 1x za 6 měsíců
- Výběr softwaru – může jít o součást velkého ERM systému (např. Helios), případně o menší nástroje (např. Atlassian Confluence)
- Definování hierarchie práv a přístupů k datům a informacím. Implementace této hierarchie
- Zajištění online přístupu tam, kde je vyžadován
- Proces shromažďování know-how (definovat povinné informace a data, která se mají uchovávat a vytvořit pro ně stromovou strukturu)
- Vytvořit proces pro pravidelnou zálohu dat a zajištění jejich bezpečnosti (např. zrcadlení dat na sekundární server se šifrováním)

## **7. Vytvoření plánu pro portofilio nabízených služeb či produktů**

- Určení zodpovědné osoby za vytvoření plánu a jeho revidaci (CBO)
- Revize: 1x za 6 měsíců
- Obsahuje detailní popis aktuálně nabízených služeb/produktů (popis služby/produktu, výhody, nevýhody, konkurence, cílový zákazník, postup tvorby/implementace)
- Obsahuje časový plán nabízených služeb a produktů v budoucnu. Tento plán zároveň obsahuje stejné detailní informace jako aktuálně nabízené
- Kooperace při zavádění nových produktů našich klíčových obchodních partnerů
- Metriky: měření rentability nabízených služeb a produktů

## **8. Definování požadavků na zaměstnance a jejich vzdělávání**

- Určení zodpovědné osoby za vytvoření požadavků a vytvoření plánu pro vzdělávání (Vedoucí IT oddělení, CTO)  
Revize: 1x za 6 měsíců
- Definování seznamu požadavků pro budoucí zaměstnance na základě aktuálního i budoucího portfolia služeb (spolupráce s HR oddělením)
- Vytvoření plánu na budoucí vzdělávání zaměstnanců (v kterých směrech a technologiích, jak často, kdo bude školit)

## **9. Vytvoření Service Desku**

- Určení zodpovědné osoby za definici a implementaci Service Desku (vedoucí IT oddělení/CTO)
- Revize: 1x za 6 měsíců
- Pro malé firmy se nevyplatí vymýšlet vlastní řešení, proto doporučuji již existující služby (např. JIRA Service Desk)
- Definování procesu pro interní dotazy i pro externí (od zákazníků)
- Metriky – čas vyřízení požadavků, procenta úspěšně vyřízených požadavků

## 10. Nastavení podpůrného procesu pro CRM

- Určení zodpovědné osoby za podpůrné procesy pro CRM (Vedoucí IT oddělení, CTO)
- Revize: 1x za 3 měsíce
- Nastavení procesu kooperace s obchodním týmem firmy
- Implementace softwarového nástroje pro ukládání a práce s daty o zákaznících (např. Microsoft Dynamics CRM)
- Metriky: míra spokojenosti zákazníků v rámci pravidelné zpětné vazby

## 11. Nastavení QA procesu

- Určení zodpovědné osoby za kvalitu služeb či produktů (CTO, tester)
- Revize: 1x za 3 měsíce
- Vytvoření procesu testování během celého životního cyklu služby či produktu
- Zavedení podpůrného softwaru pro práci s chybami, úkoly a provedenými testy (např. Atlassian JIRA)
- Definice testovacích scénářů při vytváření nové služby či produktu
- Metriky: počet reklamací, počet chyb vzhledem k rozsahu služby/produktu

## Poznámky

- Revize - Nastavení doby, po které se provede revize daného pojmu a ověří jeho aktuálnost. Časový údaj je pouze doporučený a při nalezení nedostatků, může být změna oprávněnou osobou provedena okamžitě.
- V rámci této přílohy jsem často doporučil software od firmy Atlassian. Prvním důvodem je jejich snadná a rychlá implementace, což je výhoda pro menší firmy. Druhým důvodem je, že tyto nástroje jsou špička svého oboru a často jde o standard.

## Použité zkratky

CEO (Chief Executive Officer) - Výkonný ředitel

CBO - (Chief Business Officer) – Obchodní ředitel

CTO – (Chief Technology Officer) – Technický ředitel

ERP (Enterprise Resource Planning) - Plánování podnikových zdrojů, podnikový informační systém

CRM (Customer relationship management) - řízení vztahů se zákazníky