

[Strategické řízení firem](#)

[Poslání a role IT v organizaci](#)

[Strategie IT a IS](#)

# 1. Strategické řízení firem

## 1.1. Úvod

Strategické řízení zahrnuje **formulaci** (vytvoření) a **implementaci** (použití) strategie. Strategické řízení **určuje celkový směr podniku** a zahrnuje **specifikování cílů organizace, vytváření plánů** směřujících ke splnění těchto cílů a následně **přidělování zdrojů** tak, aby mohly být tyto plány splněny, čímž vytváří strategii podniku. Strategické řízení je možné definovat také jako způsob nalezení, formulování a vytvoření doktríny, která, bude-li důsledně dodržována, zajistí dlouhodobý úspěch.

Akademici i manažeri z praxe vyvinuli řadu metod a modelů, určených pro podporu strategického rozhodování v komplexních a dynamických prostředích. Strategický management není z principu statický; modely často obsahují zpětné vazby, pomocí kterých je monitorováno provádění plánů, aby mohly následně být příslušně upraveny a přizpůsobeny.

Strategické řízení je možné v základu rozdělit na dvě části - **korporátní strategii** a **obchodní strategii**. Zatímco korporátní strategie odpovídá na otázku "Co bychom měli dělat?", obchodní strategie řeší otázku "Jak bychom to měli dělat, abychom uspěli?". Strategické řízení zároveň nastavuje hranice, v jejichž rámci je možné operativně rozhodovat - provádět tzv. taktické řízení, které se zaměřuje především na zlepšování efektivity, snižování nákladů či zvyšování kvality.

## 1.2. Formulace a implementace

Jak již bylo zmíněno v úvodu, strategické řízení spočívá ve formulaci a interpretaci strategie.

### 1.2.2. Formulace

Formulace strategie spočívá v **analýze prostředí**, ve kterém se organizace nachází a následně **sérii strategických rozhodnutí** ohledně způsobu, jakým v něm bude soutěžit. Formulace končí **vytvořením série cílů**, jichž se bude organizace snažit dosáhnout.

Analýza prostředí se zaměřuje na následující:

- **Externí prostředí**, skládající se z politického, ekonomického, sociálního, technologického a právního prostředí.
- **Obchodní prostředí**, zahrnující konkurenci a její chování, dodavatele, kupní sílu zákazníků, dostupnost substitutů, riziko vstupu nové konkurence na trh apod.
- **Vnitřní prostředí**, definované silnými a slabými stránkami zdrojů organizace (zaměstnanců, procesů, systémů apod.)

Strategická rozhodnutí jsou založena na zhodnocení výše zmíněných faktorů a odpovídají na **strategické otázky**, jako jsou:

- Co organizace nabízí?
- Kdo je cílový zákazník pro nabízené zboží či služby?
- Kde jsou zákazníci, jakým způsobem nakupují a co považují za hodnotné?
- Jaké zboží a služby by měla organizace ze svého portfolia či nabídky vynechat?
- Na jakou geografickou oblast se firma zaměřuje?
- Co organizaci odlišuje od konkurence?
- Jaké dovednosti a schopnosti by měly být rozvíjeny uvnitř společnosti?
- Které příležitosti a která rizika jsou pro společnost zásadní?
- Jak se může organizace rozvíjet?
- Jakým způsobem může společnost vytvářet více hodnot?

Odpovědi na tyto a mnohé další otázky ve výsledku dají vzniknout sérii krátkodobých a dlouhodobých cílů a opatření, tvořících strategii firmy.

### 1.2.3. Implementace

Implementace je druhým hlavním procesem strategického řízení a zahrnuje především **rozhodování o rozdělení a přidělení zdrojů**, kterými firma disponuje, jednotlivým cílům, kterých se na základě strategie bude pokoušet dosáhnout. Výsledkem implementace je přidělení zdrojů (např. jednotlivým produktům, službám, oddělením, pobočkám...), vytvoření řídicích a komunikačních struktur či monitorovacích mechanismů poskytujících zpětnou vazbu během cesty k cílům.

Samotné provedení a řízení každodenních operací, vedoucích k naplnění strategie, je pak již otázkou taktického řízení podniku či řízení jednotlivých částí podniku, jako je logistika či management.

## 1.3. Historie

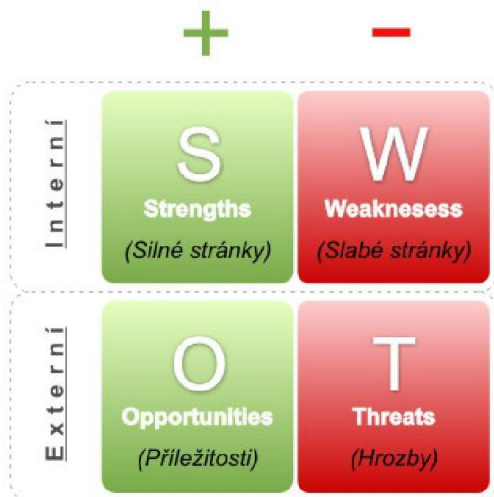
Počátky strategického řízení sahají do 50. a 60. let, kdy mnoho společností přeneslo tisíce let staré principy strategického myšlení a plánování, známé z politiky či válčení, do světa obchodu. V této době si firmy i jednotlivci v řízení začali uvědomovat, že je potřeba koordinovat řídicí aktivity tak, aby všechny směřovaly ke stejnému cíli a že je potřeba pro manažery definovat jasné strategie. Byly definovány základní otázky, které by měly vrcholný management zajímat (např. "Co chceme nabízet či dělat?") i oblasti, ve kterých by měly být nastaveny strategické cíle - např. pozice na trhu, inovace, produktivita, finanční a lidské zdroje apod. Rovněž byly položeny základy myšlenek, ze kterých se postupně vyvinuly dnes hojně používané principy, jako je SWOT analýza či učící křivka. Společně se zaváděním strategického plánování a řízení došlo i k postupnému přechodu od orientace na výrobu k orientaci na zákazníka a marketing. Tím byl postupně definován základní princip strategického řízení - odpovědi na strategické otázky určuje zákazník.

## 1.4. Metody, modely a koncepty

### 1.4.1. SWOT Analýza

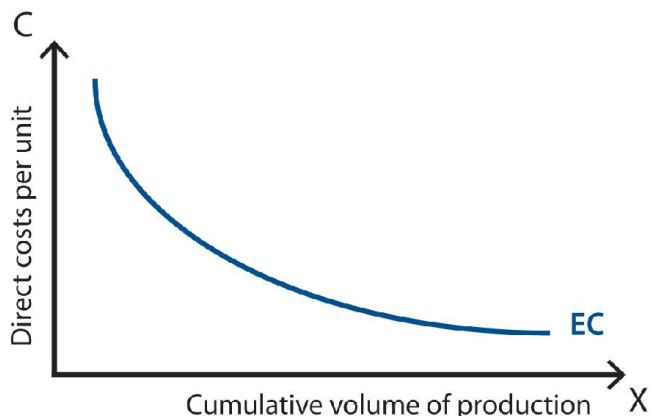
SWOT Analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (**Strengths**) a slabé (**Weaknesses**) stránky, příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**), spojené s určitým projektem, podnikatelským záměrem apod. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, odhadnout šanci na úspěch nebo objevit nové možnosti růstu.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.



### 1.4.2. Křivka zkušeností

Křivka zkušeností je vyjádřením faktu, že jednotkové náklady klesají s celkovým objemem produkce. Jinak řečeno - čím větší množství nějakého statku produkuje, tím lépe a levněji to dokážeme. Důvodem je řada faktorů - učení zaměstnanců, použití pokročilejších technologií či vyšší míra automatizace.



### 1.4.3. BCG matice

BCG Matice je pojem marketingu a managementu, označující portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost „The Boston Consulting Group“ (odtud BCG, někdy též "Bostonská matice"). Matice ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti. Slouží především manažerům společností jako pomoc při řízení a rozhodování se o zdrojích. V oblasti skladového hospodářství nám ukazuje v závislosti na financích, zajímavosti, prodej zboží na trhu, možnosti nárůstu či poklesu skladových zásob.

Základem analýzy portfolia je tzv. Boston Consulting Group Business matice (matrix). **Použití matice probíhá ve třech krocích:**

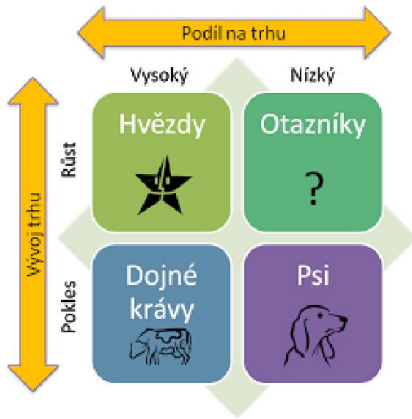
1. Rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky (SPJ, strategic business units) dle jednotlivých produktů
2. Vzájemné porovnání jednotlivých SPJ a jejich přínosů
3. Vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé SPJ

Podle BCG matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do **čtyř kvadrantů** podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé SPJ zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí. V závislosti na kvadrantu, ve kterém se nacházejí, se SPJ dělí na **čtyři skupiny:**

- **Otazníky (Question marks):** Jde o produkty ve stádiu zavádění na trh, vyžadují značné finanční vstupy, ale jsou šanci do budoucna. Průzkum trhu a výsledky rozhodnou, zda má smysl do nich dále investovat, nebo bude lepší je stáhnout.
- **Hvězdy (Stars):** Produkty, které mají nejlepší obchodní výsledky jak co do růstu tempa obrátu, tak do podílu na trhu. Udržení těchto výsledků je finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk.
- **Dojné krávy (Cash cows):** Tvoří hlavní finanční oporu firmy. Přinášejí vysoké zisky, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit, případně krytí ztráty z tlumu neziskových výrobků nebo aktivit.
- **Bídní psi (Dogs):** Patří sem zpravidla produkty, které končí svou komerční dráhu. Je na zvážení podniků, jak dlouho se vyplatí příslušný produkt udržovat na trhu a podporovat jeho prodej zesíleným marketingem či dalšími investicemi.

Je zřejmé, že jednotlivé produkty postupně mění svou pozici v portfoliu. Analýzy dosavadního vývoje a pravděpodobnosti budoucího vývoje těchto pozic jsou

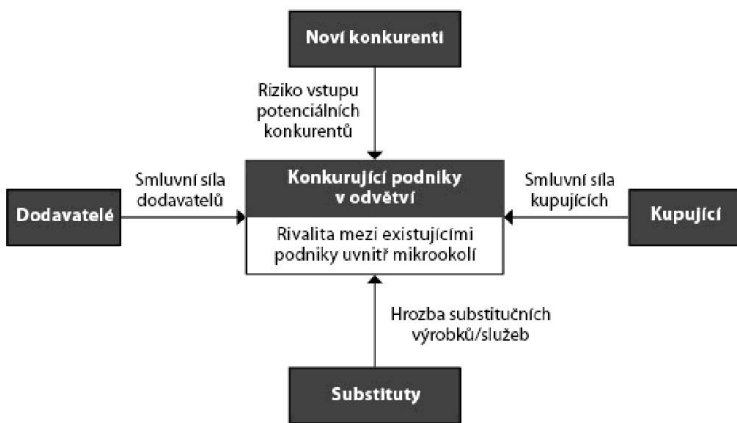
velmi dobrým základem pro stanovení marketingových cílů.



#### 1.4.4. Model pěti sil

Porterův model pěti sil, pojmenovaný podle jeho tvůrce - profesora Michaela Eugena Portera z Harvardu - patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá **pět klíčových vlivů**, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují:

- **Stávající konkurence:** Tvořena prostředím na trhu (množství firem, dynamika růstu, náklady na vstup...), ve kterém se podnik snaží získat konkurenční výhodu (nižší náklady či vyšší kvalita díky technologické inovaci, lepším službám apod.)
- **Nová konkurence:** Potenciál jiných společností vstoupit na trh a bariéry, které jim v tom brání.
- **Vliv zákazníků:** Množství zákazníků, jejich kupní síla, potřeby, požadovaná kvalita...
- **Vliv dodavatelů:** Síla dodavatelů, kteří poskytují zdroje (pracovní sílu, materiál...) nutné k produkci.
- **Substituční produkty:** Produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou být náhradou pro produkty z analyzovaného odvětví. Sílu tvoří už jejich samotná existence.



#### 1.4.5. Generické strategie

Generické strategie jsou nástrojem marketingového řízení společnosti, rovněž představeným prof. Porterem. Každá společnost má jiné cíle a podniká v jiném oboru, proto není možné říci, která strategie je nejlepší a je potřeba nejdříve analyzovat vlastní společnost, aby bylo možné určit vhodnou **konkurenční strategii**. Velmi důležité faktory jsou cíle společnosti, obor podnikání či hlavní konkurenti a jejich chování. Po jejich identifikaci a detailním rozboru je možné zvolit strategii, která společnosti zajistí konkurenční výhodu na trhu. Je i možné mít různé strategie v rámci jedné společnosti, odlišné v závislosti na produktu či divizi. Typické strategie jsou následující:

- **Nákladové prvenství (Cost leadership):** Společnost se soustředí na snižování nákladů a snaží se získat konkurenční výhodu díky co nejnižší koncové ceně produktu. Typickým příkladem jsou čínské výrobce.
- **Odlišnost (Diferenciation):** Společnost se snaží, aby její produkty byly od konkurence co nejodlišnější - kvalitou, designem, technologiemi - a zákazníci je tak preferovali na základě značky. Typicky např. Apple.
- **Zaměření (Focus):** Firma se zaměří pouze na úzké segmenty trhu, které jsou atraktivní, je v nich nedostatečná nabídka či nejsou obsluhované vůbec - hledá a vyplňuje "díry na trhu".

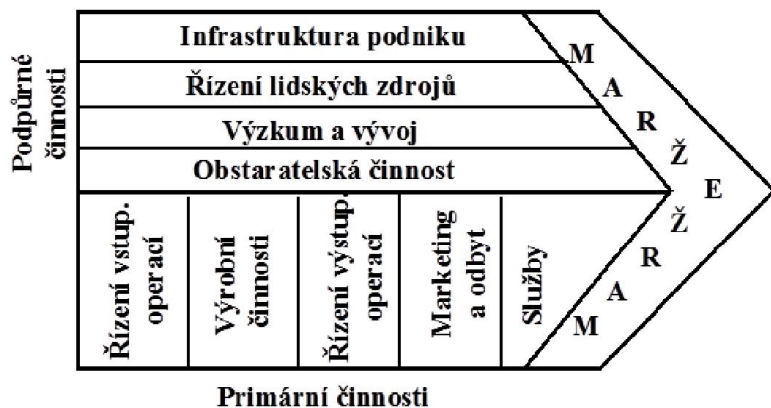
#### 1.4.6. Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec identifikuje strategicky významné **činnosti (procesy)** v organizaci a hledá ty, které je možné dělat lépe a levněji, než konkurence, čímž podnik může získat konkurenční výhodu. Hodnotový řetězec je nástroj, sloužící k identifikaci možností, jak vytvořit větší **hodnotu pro zákazníka**. Veškeré společnosti zahrnují soubor aktivit, jejichž hlavním cílem je navrhovat, vyrábět, distribuovat a podporovat své výrobky. Hodnotový řetězec podniku a způsob jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných. Rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z **hodnototvorných činností a marže**. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností. Hodnotový řetězec charakterizuje každý podnik a jeho procesy jako probíhající řadu dílčích činností, které společně ovlivňují pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i ke konkurenci. Tyto činnosti se podílejí na vytváření hodnoty, proto se také používají k hodnocení vlivu jednotlivých dílčích činností na celkovou hodnotu podniku a mohou být následně zdokonalovány. Činnosti, zahrnuté v hodnotovém řetězci, jsou následující:

- **Primární činnosti:** Zabývají se fyzickou výrobou produktu, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a případným servisem. Patří mezi ně vstupní a výstupní logistika (doprava materiálu, skladování, zásoby, distribuce...), výroba a provoz (výroba dílů, montáž, balení...), marketing a prodej (reklama, prodejny,

dodávky odběratelům...) a servis (záruční a pozáruční opravy, dodej náhradních dílů...).

- **Sekundární činnosti:** Nemají přímý vliv na výrobek, avšak zajišťují nezbytnou podporu pro primární činnosti. Např. nákupní oddělení, výzkum, řízení lidských sil (nábor a školení zaměstnanců, starost o zaměstnance...), vedení, právní oddělení, účetnictví, kontrola kvality apod.



## 1.5. Různé pohledy na strategii

Existuje mnoho různých způsobů, jak pohlížet na strategii a na co se při strategickém plánování soustředit. Typickými příklady jsou následující:

**Strategie učení:** Organizace by se měla zaměřit na učení, tedy získávání, uchovávání a analýzu informací.

**Strategie přizpůsobování se:** Organizace by měla být dynamická a schopná se co nejrychleji adaptovat na změnu prostředí - příchod nových technologií, vznik nových příležitostí, změny u konkurence, fluktuace cen...

**Strategie operační dokonalosti** - Organizace se soustředí na co nejlepší provedení každodenních operací - maximalizuje kvalitu, zdokonaluje procesy, zvyšuje produktivitu, minimalizuje náklady.

**Strategie řešení problémů:** Organizace identifikuje a analyzuje vnitřní i vnější problémy, na které narazí a díky jejich řešení se zlepšuje.

**Strategie marketingu:** Organizace se zaměřuje na umístování produktů na trhu a práci se zákazníky.

## 1.6. Současná strategická témata

Během posledních desetiletí se objevilo mnoho strategických přístupů. Některé, například přechod od orientace na výrobu k orientaci na zákazníka, jsou v dnešní době již zastaralé a nepoužívané, jiné jsou v současnosti velmi aktuální a v blízké budoucnosti budou pravděpodobně ještě zásadnější:

### 1.6.1. Automatizace a samoobsluha

Na jedné straně snižování nákladů na výrobu a logistiku, na straně druhé snižování nákladů na prodej a komunikaci se zákazníky - oboje má společného jmenovatele v podobě využití moderních technologií, které nahrazují nákladnější lidskou sílu. CNC stroje, automatizované výrobní linky, bankomaty a samoobslužné pokladny, eshopy a online bankovníctví, pomalu se rozvíjející doprava pomocí dronů a spousta dalších podobných aplikací je ukázkou současné strategie snižování nákladů pomocí nahrazování lidské síly technickými prostředky.

### 1.6.2. Globalizace

V dnešním světě již není potřeba, aby byly společnosti vertikálně integritní - návrh, výroba, montáž, prodej a další činnosti hodnotového řetězce již nemusí být ani na jednom fyzickém místě, ani integrovány v rámci jedné firmy. Různá oddělení či samostatné firmy na různých místech světa mohou spolupracovat na produkci jediného výrobku a jeho dodání zákazníkovi. Pro dnešní strategii je tedy typické využívání outsourcingu, tedy předání celých činností a procesů externím firmám, které je kompletně provádějí a pouze dodávají požadované výstupy.

### 1.6.3. Internet a dostupnost informací

Dnes je možné přenášet informace a komunikovat mezi dvěma prakticky libovolnými místy na planetě v téměř reálném čase a s velmi nízkými náklady. Tento faktor přinesl mnoho zásadních změn, mimo jiné vytvořil zcela nové trhy a konkurenční prostředí - tam, kde dříve bylo mnoho oddělených prostorů jsou nyní veliké, často globální prostory, což většině organizací přináší nové příležitosti, ale i hrozby a jejich strategie se tomu musí přizpůsobit.





## 2. Role IT ve společnosti

### 2.1. Poslání

V minulosti bylo IT chápáno jako správce uživatelských PC, hlavního podnikového systému, sítě a serverů. V současné době je toto nedostatečné, organizace navíc **požadují správu klientského portfolia, produktové databáze, publikační WWW systémy, datové sklady a další**. Tyto vyjmenované služby IT vstupují do organizace tzn. tlakem od dodavatelů, zákazníků, top managementu ve formě inovací. Úkolem IT je pak **tyto inovace garantovat po technologické stránce**, což mimo jiné obnáší aktivní spolupráci s iniciátory těchto změn s cílem, aby přínosy těchto inovací dokázali ospravedlnit náklady s nimi spojené.

Ovšem toto je idealizovaný případ. V praxi se stává to, že IT se k těmto inovacím staví pasivně až nepřátelsky. Toto má za následek roztržičnost IT služeb napříč ostatními odděleními kdy například marketingové oddělení spravuje WWW stránky společnosti jen z toho důvodu, že IT oddělení nebylo přesvědčeno o nutnosti těchto stránek.

Budeme-li pokračovat v idealizovaném případě, kdy je IT technologickým garantem inovací, dostaneme se k tomu, že **IT je spouštěčem procesních změn**. IT má nejlepší předpoklady k zachycení velmi rychlého vývoje v informačních technologiích a využití nových technologií v praxi. Toto si můžeme ukázat na pár příkladech:

- Datové sklady a replikace dat, které umožňují změnit způsob zpracování informací, kdy data již nejsou jen někde a někdy, ale jsou k dispozici každému, kdo je aktuálně potřebuje a to nezávisle na pobočce, na které pracuje.
- Vývoj znalostních bází (Knowledge base) a expertních systémů, který umožňuje vykonávat vysoce specializované činnosti méně kvalifikovanými pracovníky. To má za následek i vyšší zastupitelnost zdrojů.
- Rozvoj síťových technologií, který smazává vzdálenosti mezi jednotlivými pobočkami a dovoluje navázání užší spolupráce mezi nimi.
- Rozvoj internetu a konvergence hlasových a datových služeb, který přinesl zcela nový způsob komunikace se zákazníky.

V nejlepším případě je tedy IT technologickým garantem inovací, které samo inicializuje.

#### 2.1.2. IT jako aplikační správce

Postupem doby začala stoupat zodpovědnost IT. Od zodpovědnosti za HW, občas i SW, přibyla zodpovědnost za ukládání dat, jejich přístupnost a zabezpečení. S rozvojem nových firemních aplikací přišla zodpovědnost za integraci různých systémů tak, aby data z těchto systémů byla přístupná v rámci celé organizace, a nejlépe aby byla přístupná v rámci jednoho systému. Z toho plyne i potřeba dlouhodobější koncepce, kterou musí vymyslet a obhájit právě IT oddělení.

## 2.2. Existují celkem 4 role IT ve společnosti

### 2.2.1. Strojovna

Základní rolí pro postavení IT oddělení v organizaci je „Strojovna“. IT v tomto případě hraje roli motoru, který organizaci udržuje v chodu. Vlastně připomíná spíš pumpu: dodává vše, co společnost potřebuje, a to přesně na správné místo, v daných dávkách a kvalitě, samozřejmě včas... a co neefektivněji. Je důležité zdůraznit, že role „Strojovny“ je pro oddělení IT plnohodnotnou rolí v rámci společnosti.

### 2.2.2. Poskytovatel služeb

Jde prakticky o rozšíření konceptu „Strojovna“, kdy oddělení IT dodává kromě produktů a služeb IT také další služby. V rámci této role však už nestačí dodávat služby s maximální efektivitou. Je s nimi totiž spojena konzultační složka – takže IT má přímý vliv na podobu byznys procesů, jež poskytuje jako službu. Vývoj IT oddělení v rámci role „Poskytovatel služeb“ má dvě hlavní fáze.

1. Pro první je charakteristická prostá **konsolidace komoditizovaných služeb** a vytváření kompetenčních center.
2. Poslední fázi vývoje modelu „IT oddělení jako poskytovatel služeb“ je **horizontální integrace poskytovaných služeb**. Typickými příklady jsou začleňování nových zaměstnanců nebo správa duševního vlastnictví organizace.

Tato role vývoje IT oddělení představuje výrazný posun od základní role „Strojovna“, ale ponechává jedno klíčové omezení pro další rozvoj, a sice dělení organizace na „my“ a „oni“. Zbývající dvě možné role se vyznačují především tím, že tento rozdíl stírají.

### 2.2.3. Součást byznysu

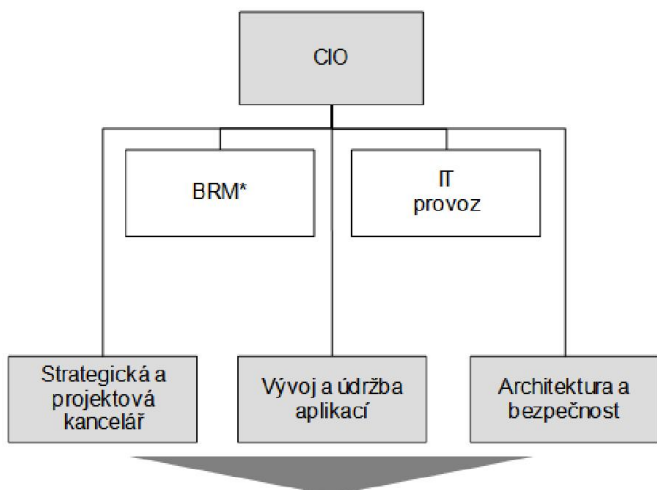
Role se vyznačuje tím, že oddělení IT nemá pouze přispívat k dosažení cílů společnosti, ale přímo **se podílí na definování cílů a na určování směrů jejího rozvoje**. Organizačně se projevuje rozpuštěním oddělení IT a začleňováním jeho jednotlivých částí do struktury celé organizace – a například sloučením funkcí CIO a COO. To, co z IT zbývá, může být odděleno od společnosti jako samostatný subjekt poskytující služby na volném trhu nebo třeba přičleněno k firemnímu oddělení výzkumu a vývoje. Role „IT jako součást byznysu“ může vypadat jako logické vyústění vývoje všude tam, kde IT nemá zůstat v roli „strojovny“. Existuje však ještě alternativní role: zásadní decentralizace IT. Můžeme jí nazvat „Každý své IT“.

### 2.2.4. Každý vlastní IT

Podle této varianty se stane normou to, čemu manažeři IT říkají „stínové IT“ a čeho se tolik bojí. Lidé v byznysu dostávají pravomoc pořídit si nástroje IT a podporu, jaké zrovna potřebují. Sami, bez centrální autority IT. Absolutní hodnotou je flexibilita, zatímco efektivita IT je pojem, který ztrácí smysl – měřitelná je pouze efektivita celkového byznysu.

## 2.3. Role IT nyní a v budoucnu

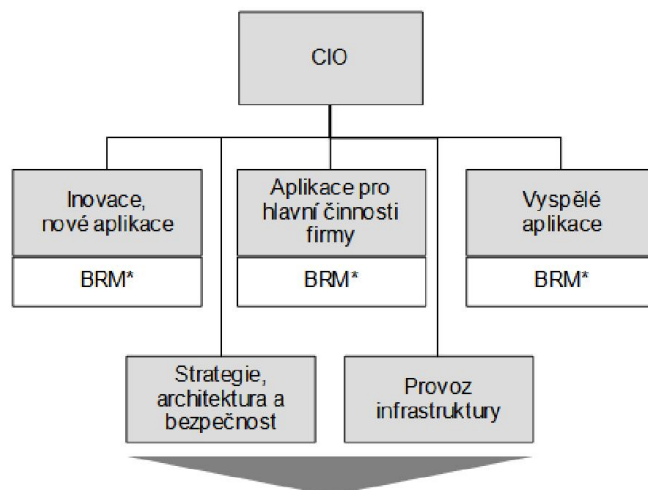
## Příklad tradiční IT organizace



- Organizováno podle technologických funkcí a typu aktiv (např. aplikace a hardware)
- Všechna aktiva jsou řízena stejně, bez ohledu na fázi technické vyspělosti (novinky vs. vyspělé technologie)
- Pobídky / KPI sledují celkové náklady a plnění SLA

\* BRM = role Business Relationship Managera – styčného důstojníka pro jednání s obchodní částí firmy

## Příklad budoucí IT organizace



- Organizováno podle životního cyklu technologie a obchodních potřeb (inovace, hlavní činnosti a vyspělost)
- Aktiva jsou řízena jako portfolio a také v závislosti na cyklu dospívání aplikací a na přínosu pro firmu
- Pobídky / KPI sledují celkovou hodnotu vytvořenou pro firmu

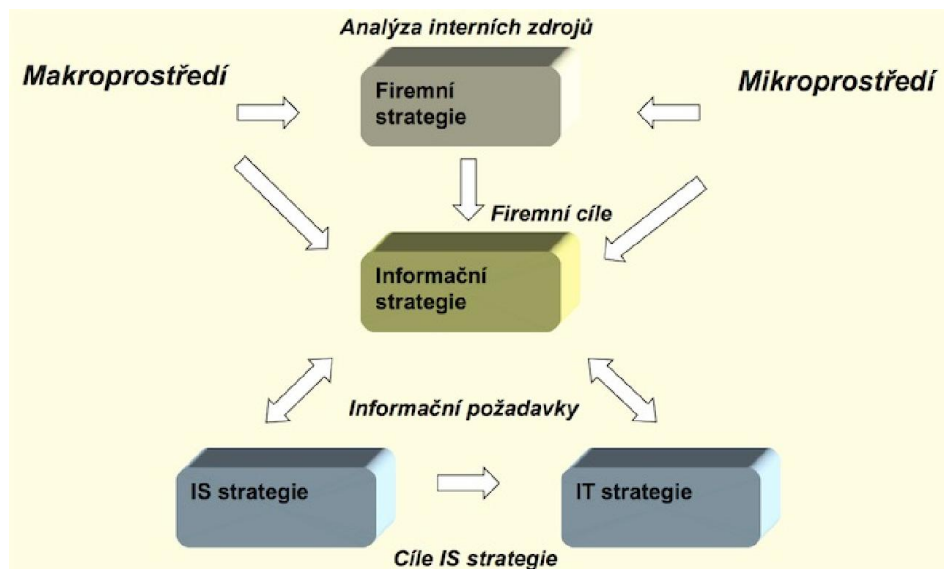
### 3. Strategie IT a IS

Strategii IT a IS můžeme nazvat plánování v oblasti rozvoje procesů ve firmě, které budou mít vliv i na uzpůsobení informačních systémů. Informační systémy jsou pak vázány na použité informační a komunikační technologie.

Strategie informačních technologií by obecně měla obsahovat následující pasáže vize, cíle a hlavní charakteristiky budoucího stavu IT/IS firmy. Tato informační strategie by měla minimalizovat chaotické řízení.

Pro vytvoření komplexní strategie informačních technologií a informačních systémů je důležité si uvědomit různé vlivy, které na informační strategii působí. Jsou to zejména vlivy působící interně ve firmě, ale také nesmíme zapomenout na makroekonomické a mikroekonomické faktory.

Na základě těchto vlivů je možné sestavit informační požadavky. Díky těmto informačním požadavkům je pak možné vytvořit konkrétní strategii pro IT a strategie. Celkově je to popsáno na následujícím obrázku.



Zodpovědnou osobou za Strategii IT a IS je CTO. Výstupem je dokument, který plánuje strategii IT/IS na dobu 3-5 let. Typická struktura dokumentu:

Executive summary - celkový souhrn

Interní zdroje - současná situace

Vnější vlivy - působení externích vlivů

Příležitosti

Hrozby

Organizace IT - personální organizace IT

Milníky

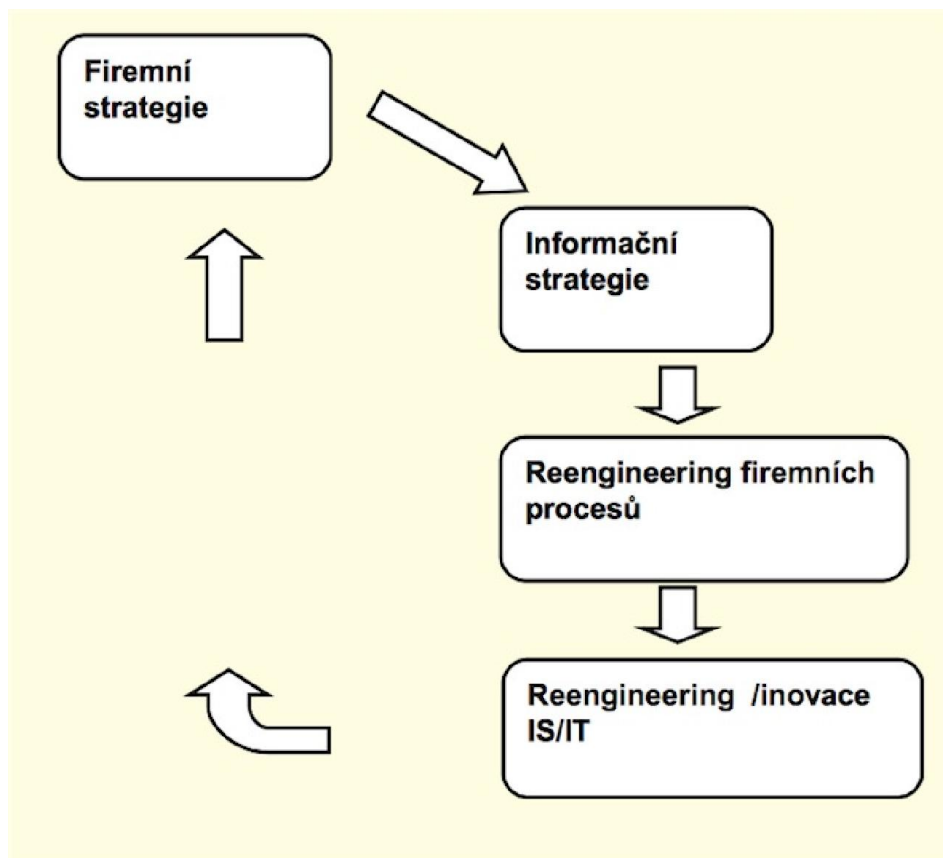
#### 3.1. Informační strategie

"*Informační strategie (Information strategy) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů organizace v oblasti nakládání se znalostmi, informacemi či daty.*"

Informační strategie slouží především ke zjištění, jaké informace jsou pro danou firmu zásadní. Mimo jiné informační strategie slouží k přenášení priorit z mixu firemní strategie, mikro a makroprostředí do strategie IT a IS.

#### 3.2. Cyklus vývoje strategie IT a IS

Strategie informačních technologií úzce souvisí se strategickým plánováním. Tyto činnosti se totiž neustále opakují a je tedy třeba flexibilně reagovat na možné budoucí změny. Cyklus plánování rozvoje informačních systémů je zachycen na následujícím obrázku.



### 3.3. Základní kameny informační strategie

- určení vazeb mezi celkovou strategií firmy a informační strategií
- analýza dosavadního vývoje informačních technologií ve firmě
- analýza a prognóza obecného vývoje informačních technologií
- určení informačních zdrojů pro informační podporu systému řízení firmy
- plán rozvoje informačního systému ve střednědobém a dlouhodobém horizontu
- objem finančních a nefinančních zdrojů pro zajištění realizace strategie
- přehled standardů, které budou při realizaci uplatňovány návrh organizačních změn a metrik dosažení cílů
- návrh kvalifikačních a rekvalifikačních programů
- zásady pro vyhodnocování účinnosti realizace strategie

Informační strategie slouží ke zvyšování efektivity výkonosti pracovníků. Také by měla podporovat dosažení strategických cílů firmy. Informační strategie by neměla bránit vytváření nových možností pro firmu. Součástí této informační strategie je i strategie IS a IT, kde je součástí aplikační, funkční, datová a technologická architektura.

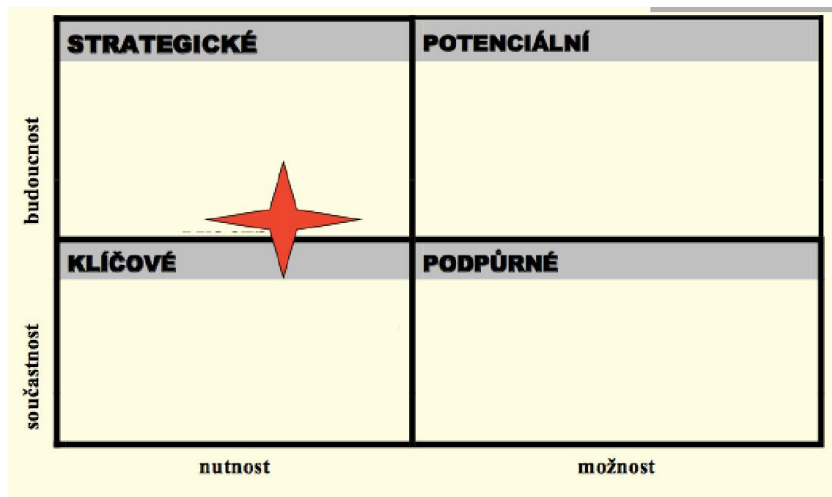
### 3.4. Strategie IS

V období, kdy modernizujeme a inovujeme stávající informační systémy a technologie, provádíme různé měřicí analýzy. Mezi jednu z těchto analýz řadíme i **MacFarlanův model**. Macfarlanův model vychází ze známého principu Bostonské matice. Tento model však detailněji popisuje pozitiva jednotlivých IS pro společnost v horizontu současnost - budoucnost. Přínosnost určité aplikace je podle MacFarlana dán mimojiné tím, zda se firma dokáže bez dané aplikace obejít či nikoliv. Tento model rozděluje informační systémy na 4 různé skupiny:

- **Strategické aplikace** jsou podmíněny cíli firemní strategie. Přínosy z nich lze spatřovat v budoucnosti (analogie „Hvězd“ v Bostonské matici). Přínos těchto aplikací je nejistý, ale může být vysoký.
- **Potenciální aplikace** jsou analogické k „Problémovým dětem“. Jde o aplikace, které přímo nevyplývají z firemní strategie, ale souvisí se zaváděním nových produktů, služeb a technologií. Přínos těchto aplikací je rovněž nejistý a taktéž může ale nemusí být velký.
- **Klíčové aplikace**, tedy „Dojné krávy“, jsou aplikace nutné k normální činnosti firmy. Jejich narušení vede často k totálnímu zastavení činnosti firmy. Přínos je v současnosti a krátkodobém horizontu.
- **Podpůrné aplikace** jsou orientovány na současný stav, pomáhají klíčovými činnostmi zrychlováním některých činností a snižováním některých nákladů. Nejsou nezbytně nutné pro činnost firmy. Jsou to „Psi“ v Bostonské matici.

#### Vizualizace MacFarlanova modelu





### 3.5. Proces Quality Management (PQM) - Plánování IS

PQM je metodika, kterou vyvinula IBM a zaměřuje se na zkoumání úspěchu podniku jako celku. Cílem této metody je analyzování vnitropodnikových procesů probíhající napříč celým podnikem. Tato metoda je založena na práci týmu, který je složen z několika lidí. Úspěch této metody je mimojiné závislý na složení tohoto týmu. Velikost týmu by se měla pohybovat okolo 10 lidí. Členové týmu by měli být klíčové osobnosti managementu společnosti nebo jimi přímo určení zástupci. Při diskuzi o jednotlivých speciálních problémech je vhodné přizvat ke konzultaci experty v daném oboru.

Je důležité, aby členové týmu konstruktivně řešili zadané problémy a nesnažili se nadřazovat nějaké oddělení či divizi v rámci vnitropodnikových politických tlaků.

Tým PQM je složen z těchto funkcí:

- **sponzor** - předseda schůzí, vede diskuzi, má přehled o aktuálním dění, odpovědný za koordinaci celého procesu
- **koordinátor** - asistuje sponzorovi, dohlíží na správné použití metodologie

#### 3.5.1. Kritické faktory úspěchu CSF

Představují důležité oblasti, které jsou pro společnost klíčové. Tyto oblasti pak zajistí firmě úspěšné fungování v konkurenčním prostředí. Všechny kritické faktory jsou klíčové pro úspěšné poslání podniku. Každý z kritických faktorů musí splňovat následující kritéria:

- ovlivnitelný,
- měřitelný,
- vyzývající k aktivitě,
- reálný,
- v souladu s posláním (cíli).

Je nutné neustále porovnávat faktory při jejich specifikaci s posláním. Obsahuje li posláni slova "stát se celosvětově rozšířeným dodavatelem širokého sortimentu", pak kritický faktor "stát se světově rozšířeným dodavatelem širokého sortimentu" je bezcenný, neboť neříká nic o tom, jak konkrétně toho chceme dosáhnout a co je skutečně kritické pro to, aby se tak stalo. Jinými slovy, kritické faktory by neměly být jen rozpracovanou kopií poslání.

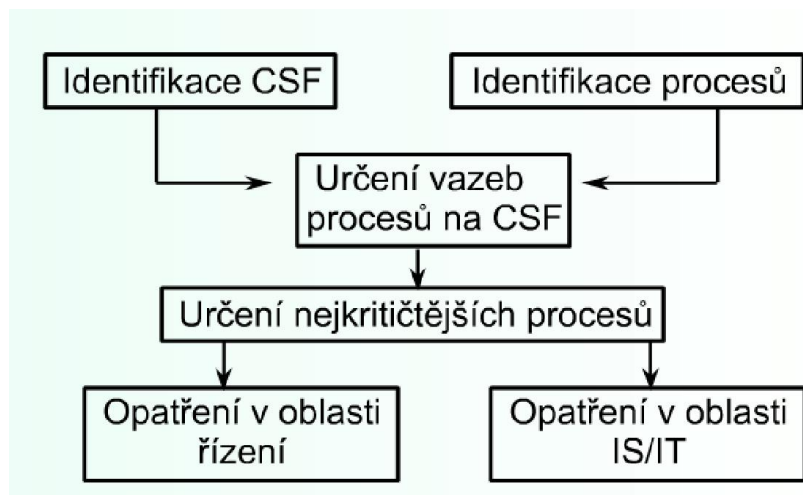
Všechny kritické faktory jsou si rovny. Jejich splnění může být různě časově náročné, ovšem musí platit, že pokud nebudou uspokojivě naplněny všechny, nebude splněno ani poslání podniku.

Řídící tým musí rovněž vzít v úvahu, že kritické faktory úspěchu jsou definovány "ted" a "tady", to znamená, že každá případná změna poslání nebo i jen okolního prostředí by měla vyvolat jejich revizi. Taková kontrola kritických faktorů úspěchu by se ostatně měla v každém případě pravidelně opakovat.

Nyní tedy tým zná poslání i kritické faktory úspěchu, jejichž dosažení je pro naplnění poslání nezbytné. Faktory však není možné přímo ovládat, popisují jen stav, jehož musí být dosaženo, a měřítko pro hodnocení, jak jsou v podniku realizovány vlastní podnikové procesy.

Každý faktor by se měl týkat jediného problému. Není dobré slučovat dohromady dva nebo více navzájem odlišných problémů do jednoho faktoru, například pomocí spojek a, jakož i, apod. Některé týmy se mohou dostat do pokušení redukovat tímto způsobem celkový počet kritických faktorů úspěchu a je třeba takovéto pokušení nepodlehnout.

Kompletní sada kritických faktorů úspěchu bývá obvykle kombinací faktorů taktických a strategických. Jejich vzájemný poměr závisí v hlavní míře na povaze činnosti podnikání. Generální ředitelství koncernového podniku bude klást větší důraz na strategické cíle, zatímco vedení prodejního oddělení se zaměří spíše na taktické kritické faktory. Pomineme-li však jedno z těchto hledisek, může se podnik dostat do vážných problémů. Úplné opomenutí strategických cílů a přílišná koncentrace pozornosti na operativní a krátkodobé aspekty podnikání může mít za následek obrovský rychlý rozmach podniku a vzápětí jeho strmý pád (tzv. supernova efekt), a naopak zanedbání taktických kritických faktorů může přivodit kolaps podniku plánujícího nádhernou, ale příliš vzdálenou budoucnost. Konečná formulace kritických faktorů úspěchu musí být stejně jako poslání akceptována všemi členy týmu. Prostým zápisem faktorů podle výše uvedené klasifikace si všichni členové týmu uvědomí, v jakém prostředí organizace vyvíjí svou činnost, čeho chce dosáhnout a jak k tomu může přispět informační technologie.



### 3.6. Příklady dominantních vlivů a kritických faktorů úspěchu

#### Výrobní podnik

##### Cíle:

- budování konkurenční výhody

##### CSFs

- zvýšit sortiment
- zkrátit dodací lhůty
- zvýšit kvalitu produktů

#### Nemocnice

##### Cíle:

- excelentní zdravotní péče
- soulad se sociálními potřebami

##### CSFs:

- napojení IS/T na všeobecné lékaře
- účinné využívání omezených medicínských zdrojů
- zlepšení kontroly nákladů

#### Supermarketový řetězec

##### Cíle:

- návratnost investic
- dividendový výnos
- podíl na trhu

##### CSFs

- zvýšení obrátkovosti zásob
- pružná cenová politika
- vyšší shoda sortimentu s poptávkou
- marketingová podpora prodeje

### 3.7. Matice vazeb procesů a kritických faktorů

Procesy		Kritické faktory				Suma CSF	Kvalita procesu	Nároky na zdroje
		CSF1	CSF2	CSF3	CSF4			
1	Marketing	*		*	*	3	B	*
2	Kontrakční jednání	*				1	C	
3	Zpracování objednávek		*			1	A	
4	Kalkulace		*	*	*	3	D	

**Suma CSFs** - čím více je kritických faktorů tím je daný proces důležitější a zranitelnější

**Kvalita procesu** - A - proces nepotřebuje zlepšení, B - proces probíhá v pořádku, ale připadají v úvahu drobná zlepšení, C - funkce procesu je zajištěna, ale je ho třeba výrazně vylepšit, D - proces byl zaveden ale nefunguje, E - proces je ve stadiu zavádění

### 3.8. Shrnutí PQM

- určit klíčové, rozhodující procesy pro úspěch provozu organizace
- zhodnotit stávající informace do IT
- posoudit kvalitu jejich dosavadního plánování
- identifikovat potřeby nových investic do IT
- stanovit pořadí jejich důležitosti
- zjistit vhodnost nových aplikací IT pro podnik a jejich koordinace s aplikacemi již používanými

### 3.9. Trendy a možnosti v IT

V této části popíšeme nové možnosti investic v IT pro firmy. Jedná se o nové technologie, které budou moci elegantněji a efektivněji řešit některé ze současných problémů ve firmě nebo mohou být novými investičními příležitostmi.

- Smartphony, nositelná elektronika
- Internet věcí - Internet věcí (anglicky Internet of Things, zkratka IoT) je v informatice označení pro propojení vestavěných zařízení s Internetem.
- 3D tiskárny
- Využití umělé inteligence
- Architektura Cloud - Client

## Reference

<https://www.facebook.com/messages/1041874288>

<http://computerworld.cz/analyzy-a-studie/ctyri-scenare-role-oddeleni-it-v-podniku-49663>

[http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/MIS/MIS\\_P5.pdf](http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/MIS/MIS_P5.pdf)

[http://athena.zcu.cz/batcos/demo\\_cz/c02m05cz/c02m05u04s02cz/](http://athena.zcu.cz/batcos/demo_cz/c02m05cz/c02m05u04s02cz/)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Technology\\_strategy](http://en.wikipedia.org/wiki/Technology_strategy)