

Business Perspective

Bc. Jiří Skála

Simac Business Consulting, s.r.o.

Obsah dokumentu:

1. VZTAH ICT K VNITROPODNIKOVÉMU PROSTŘEDÍ	1
2. BUSINESS PERSPECTIVE	2
2.1. ROLE	3
2.2. PROCESY	4
3. STANOVENÍ STRATEGIE ŘÍZENÍ ICT	5
4. MANAŽERSKÉ SHRUTÍ	6
5. ZÁVĚR	6
5.1. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	6
5.2. INFORMACE O AUTOROVI.....	6

1. Vztah ICT k vnitropodnikovému prostředí

Vzájemný vztah informačních a komunikačních technologií a vnitropodnikového prostředí prošel v uplynulých letech a desetiletích několika fázemi. Není smyslem tohoto příspěvku rozebírat tento historický vývoj, pouze si připomeňme, čím je charakteristická dnešní doba, resp. čím se dnešní doba liší od dob předchozích (se zřetelem k podnikové informatice):

- **Technologický pohled:** téměř dokončená konvergence informačních a komunikačních technologií, konjunktura internetových aplikací a služeb, klesající význam mainframových systémů a přetrvávající význam systémů klient-server, rostoucí složitost technologií, systémů a aplikací
- **Finanční pohled:** zřejmě již nenávratný konec éry velkých investic do rozvoje podnikové informatiky, pokračující tlak na snižování provozních nákladů podnikové informatiky, rostoucí cena lidské práce, klesající ceny většiny technologií, resp. příznivý vývoj poměru cena:výkon u většiny technologií
- **Provozní pohled:** trvale rostoucí míra závislosti podnikových procesů a činností na spolehlivém fungování podnikové informatiky
- **Obchodní pohled:** rostoucí konkurence ve všech oblastech podnikání a z toho plynoucí požadavek na co nejrychlejší uvádění nových výrobků a služeb na trh (jedinou jistotou je trvalá změna) ⇒ rostoucí význam schopnosti podnikové informatiky rychle a pružně reagovat na stále větší počet požadavků na změny v poskytovaných službách
- **Manažerský pohled:** konjunktura procesně orientovaných přístupů k managementu podnikové informatiky, rozvoj využívání nástrojové podpory pro řízení informatiky, rostoucí požadavky na kvalifikaci lidí, a to u všech podnikových profesí, nejen IT specialistů

Výše uvedené skutečnosti si vynutily i změnu vztahu ICT k vnitropodnikovému prostředí – ICT již není pouhou technologickou komponentou, ale **dodavatelem služeb, které jsou využívány v ostatních podnikových procesech, resp. činnostech, jako zdroje**, bez nichž by v mnoha případech nemohly být podnikové procesy, resp. činnosti, vůbec realizovány. Na základě posouzení charakteru využívání ICT služeb v rámci podniku lze podle [2] rozlišit 4 základní kategorie tohoto vztahu:

1. ICT **podporuje** hlavní podnikový proces, resp. umožňuje automatizaci činností ve vedlejších (podpůrných) procesech, obvykle administrativní povahy.
2. ICT **je součástí** hlavního podnikového procesu a tedy realizuje část činností, které jsou pokládány za tzv. „core business“ v podniku. Příkladem jsou plně automatické výrobní linky v průmyslu nebo systémy pro zúčtování transakcí v bankovníctví.
3. ICT je **nástrojem řízení** podniku, tzn. vedení podniku používá ICT k řízení všech podnikových procesů a činností.
4. ICT je **základem inovací a přenosu znalostí**, nástrojem řízení informací. Tato kategorie je v časech změny relativně nejstabilnější.

Samozřejmě, že charakter využívání ICT v rámci jednoho podniku často zahrnuje různé kombinace těchto 4 základních kategorií.

V praxi se můžeme často setkat s jinou kategorizací vztahu ICT jako poskytovatele služeb a vnitropodnikového prostředí jako zákazníka tyto služby odebírajícího:

1. ICT klade důraz na stranu **nabídky** svých služeb, což zahrnuje snižování vlastních nákladů, optimalizaci interních aktivit, zlepšování parametrů poskytovaných služeb atd. Zákazník dostává to, co je mu ICT schopno poskytnout.
2. ICT klade důraz na stranu **poptávky** po svých službách, což představuje snahu o zjištění potřeb zákazníka, vývoj a přizpůsobení služeb zákaznickým potřebám a následně jejich dodávku dle zákaznickovy specifikace. Zákazník dostává to, oč si řekne.
3. ICT je **plně integrováno** do všech podnikových procesů a činností, je významným zdrojem inovací a rozvoje podniku a rovněž generátorem podnikového zisku. Zásadní roli hrají znalosti a iniciativa. Zákazník dostává to, co skutečně potřebuje, přičemž tyto potřeby jsou identifikovány velmi často společně oběma stranami.

Poznání charakteru vztahu ICT a vnitropodnikového prostředí je důležité pro správnou volbu odpovídající ICT strategie – viz kapitola 3.

Všechny výše uvedené modely mají určité charakteristiky společné, a to zejména tyto:

- ICT funguje jako poskytovatel služeb, které jsou odebírány ostatními vnitropodnikovými jednotkami vystupujícími ve vztahu k ICT jako jeho zákazníci. V tomto vztahu je přitom uplatňován přístup zvaný „Business Perspective“ – viz kapitola 2.
- ICT je řízeno procesním způsobem s využíváním odpovídajících SW nástrojů.
- Je kladen důraz na řízení vztahů se zákazníky, a protože vnitropodnikové ICT není nikdy 100% soběstačné a musí některé potřebné služby nakupovat od svých dodavatelů, klade se i důraz na řízení dodavatelských vztahů

2. Business Perspective

Co představuje pojem „Business Perspective“? Odpověď nalezneme v [1] na str. 13 (následuje volný překlad autora tohoto příspěvku):

- Business Perspective je přístup k vytvoření a následnému řízení vzájemných vztahů a rozhraní mezi poskytovatelem ICT služeb a jeho zákazníky a dodavateli, a to na všech úrovních¹
- Základním posláním Business Perspective je neustále podporovat a zlepšovat efektivitu podnikových procesů a činností² prostřednictvím dodávky kvalitních ICT služeb, které jsou v souladu s jejich potřebami, při současné maximalizaci návratnosti investic do ICT

¹ Všemi úrovněmi jsou myšleny úrovně strategického, taktického a operativního řízení.

- Hlavním cílem Business Perspective je udržovat a rozvíjet profesionální vztahy se zákazníky, dodavateli, a podnikovými manažery na všech úrovních, což napomáhá k identifikaci podnikových potřeb a rovněž i příležitostí k lepšímu využití existujícího i budoucího potenciálu ICT ku prospěchu a zisku podniku

Praktické naplnění koncepce Business Perspective spočívá ve vytvoření a implementaci specifických rolí, procesů a aktivit, resp. v rozšíření procesů a aktivit v oblastech ITSM a ICTIM.

2.1. Role

Jednou ze stěžejních rolí koncepce Business Perspective je **ICT Steering Group (ISG)**. Jedná se v principu o koordinační výbor, jehož členy jsou senior manažeři všech podnikových organizačních jednotek včetně ICT. Hlavním posláním ISG je na společných pravidelných schůzkách vyhodnocovat relevanci, propojenost a návaznosti ICT plánů a plánů ostatních podnikových organizačních jednotek a tak zajistit, že jejich obsahy a cíle budou ve vzájemném souladu, a to na všech úrovních, tzn. od korporátní strategie po operativní řízení. ISG je rovněž zárukou toho, že:

- Žádnou ze zúčastněných stran nebudou kladeny nerealistické požadavky, nespelnitelné časové lhůty a podobně, neboť takovéto skutečnosti by se mohly negativně odrazit v kvalitě ICT služeb,
- Priority a časové lhůty dlouhodobých ICT cílů, projektů a změn budou průběžně upravovány v souladu s měnícími se podnikovými potřebami, a to včetně případných rozpočtových dopadů,
- ICT plány (strategické i operativní) budou v souladu s očekáváními a potřebami všech ostatních podnikových složek,
- Peníze vynakládané na ICT budou zhodnoceny efektivně.

ISG se tedy na svých pravidelných schůzkách obvykle rovněž zabývá posuzováním, resp. schvalováním projektů a jejich prioritizací, schvaluje rozsáhlé změny ICT infrastruktury, rozhoduje o případném outsourcingu, schvaluje rozsah a způsob realizace BCM a ITSCM (odpovídá za to, že strategie BCM a ITSCM jsou ve vzájemném souladu), a v neposlední řadě schvaluje zásadní ICT politiky a standardy.

Další role zúčastněné v koncepci Business Perspective jsou:

- **Communications Manager** – odpovídá za vybudování efektivního a výkonného komunikačního procesu mezi ICT a ostatními podnikovými jednotkami a funkcemi, vytváří ICT komunikační plán, koordinuje a řídí veškerou komunikaci mezi ICT a ostatními podnikovými jednotkami a funkcemi atd.
- **Business Relationship Manager** – odpovídá za vybudování efektivního a výkonného vztahu mezi ICT a ostatními podnikovými jednotkami a funkcemi, řídí úroveň očekávání zákazníků a uživatelů ICT služeb, provádí průzkumy zákaznické spokojenosti, funguje jako eskalační autorita pro řešení stížností, zprostředkovává kontakty mezi ICT lidmi a zástupci ostatních podnikových jednotek ve všech záležitostech atd.
- **Supplier Relationship Manager** – odpovídá za vybudování efektivního a výkonného vztahu mezi ICT a jeho externími dodavateli, outsourcingy a partnery, řídí jednotlivé dodavatele a životní cyklus jejich kontraktů, zajišťuje soulad obsahu jednotlivých kontraktů s podnikovými potřebami a realističnost jejich cílů, usiluje o dosažení dlouhodobého partnerství s dodavateli atd.
- **Service Delivery Manager**³ – kromě ostatních odpovědností souvisejících s operativním a taktickým řízením ITSM procesů a ICT služeb, má tato role v oblasti Business Perspective odpovědnost za každodenní dodávku ICT služeb zákazníkům a za to, že tyto služby trvale splňují požadavky zákazníků.

² Výraz „podnikové procesy a činnosti“ je v tomto volném překladu použit pro původní slovo „business“.

³ Pro tuto roli se někdy používá i termín Service Manager, Service Improvement Manager nebo Service Delivery Improvement Manager.

- **Account Manager** – odpovídá především za získávání nových zákazníků, resp. prodej dalších ICT služeb stávajícím zákazníkům a zajišťuje, že ICT investice jsou vynakládány prioritně do těch oblastí, resp. ICT služeb, které mají nejvyšší ziskový potenciál.

Podle konkrétní situace mohou být některé role spojeny do role jediné, resp. jedna role může být přidělena více jednotlivcům.

Kromě výše uvedených rolí se na zajištění oblasti Business Perspective podílejí nějakým způsobem i role zapojené do procesů oblasti Service Support a Service Delivery. Mezi nimi je pro tuto oblast nejdůležitější role **Service Level Manager**, která musí být velice úzce propojena, resp. svázána, s rolí Business Relationship Manager a Service Delivery Manager. Pro úplnost dodejme, že tento postup je zcela v souladu s požadavky normy ISO/IEC 20000 – podrobnosti viz [3].

Důležitou roli v koncepci Business Perspective hraje i tzv. **Informed Customer**, což je člověk, který nepracuje v ICT, ale má jisté povědomí o fungování ICT. Tito lidé jsou neocenitelní v řadě aktivit vyžadovaných koncepcí Business Perspective, zejména pro:

- Vzájemné sladění obchodně-provozních a ICT plánů a strategií
- Vytváření a formulování požadavků na ICT
- Členství v ISG, stanovování priorit pro ICT investice, projekty a změny
- Vytváření, vyjednávání o obsahu a schvalování dokumentů SLA a SLR
- Integrace ICT služeb do obchodně-provozních procesů a činností
- Vzdělávání a výcvik ostatních lidí v oblasti používání ICT služeb

2.2. Procesy

Oblast Business Perspective je primárně zajištěna následujícími 4 procesy:

- **Planning, review and development** – cílem tohoto procesu je vybudovat a udržovat sladění požadavků všech podnikových složek s možnostmi ICT infrastruktury, jejími službami a ITSM procesy, a to jak v současnosti, tak v budoucnu.
- **Liaison, education, and communication** – cílem tohoto procesu je udržovat vysokou úroveň uvědomění si zásad Business Perspective u všech ICT lidí, a to za použití efektivních komunikačních metod. Patří sem rovněž i řízení a vylepšování informačních toků mezi ICT a ostatními částmi podniku a koordinace aktivit ostatních procesů zapojených do zajištění Business Perspective.
- **Business Relationship Management** – cílem tohoto procesu je vybudovat a udržovat efektivní a výkonné vztahy s ostatními podnikovými jednotkami na všech úrovních. Součástí tohoto procesu je tzv. **Portfolio Management**, kam patří vytvoření a údržba dokumentu Portfolio služeb (Portfolio of Services), což je v podstatě rozšíření Katalogu služeb (Service Catalogue) o služby, které jsou připravovány a plánovány a nebo které by mohly být za určitých okolností rovněž poskytovány.
- **Supplier Relationship Management** – cílem tohoto procesu je vybudovat a udržovat efektivní a výkonné vztahy se všemi dodavateli a partnery na všech úrovních a tyto vztahy následně řídit ke spokojenosti všech zainteresovaných stran.

Do oblasti Business Perspective je sekundárně zapojeno, resp. ji nějakým způsobem ovlivňuje rovněž:

- všech 10 procesů z oblasti Service Support a Service Delivery včetně Service Desku,
- všechny 4 procesy z oblasti ICT Infrastructure Managementu,
- všech 6 fází životního cyklu Application Managementu,
- všech 5 klíčových aktivit Security Managementu,

přičemž největší dopad konceptu Business Perspective je do procesů Change Management a IT Service Continuity Management:

- Proces **Change Management** by měl být úzce svázán s obdobným procesem na straně obchodně-provozních útvarů, neboť v zásadě každá ICT změna⁴ je vyvolána měnicími se obchodně-provozními podmínkami (viz též kapitola 1). Protože realizace změny na straně ICT není jen záležitostí Change Managementu, ale rovněž i **Release Managementu**, **Configuration Managementu** a **Service Level Managementu**, zdůrazňuje se v koncepci Business Perspective nutnost vzájemného úzkého provázání všech těchto procesů.
- Proces **IT Service Continuity Management** (ITSCM) je součástí celopodnikového Business Continuity Managementu (BCM), takže není překvapením, že v koncepci Business Perspective je na úzké provázání těchto dvou oblastí kladen zásadní důraz. Některé aktivity ITSCM jsou bez aktivní účasti kvalifikovaných lidí z ostatních obchodně-provozních jednotek prakticky neproveditelné, zejména business impact analysis, částečně i risk assessment a především stanovení strategie v oblasti ITSCM, o čemž nemůže rozhodovat ICT, ale výhradně zákazníci, tj. odběratelé ICT služeb. Pro úplnost dodejme, že oblast BCM a ITSCM nabývá v poslední době na stále větším významu, a to nejen díky vývoji popsanému v kapitole 1, ale rovněž díky rostoucí vzájemné provázanosti jak celých podniků, tak dodavatelů ICT služeb, kdy selhání jednoho subjektu může zapříčinit řetězovou reakci a způsobit krach mnoha dalších subjektů.

V neposlední řadě se koncepce Business Perspective projevuje i v oblasti **Knowledge Managementu**, jejímž obsahem je řízení informací v rámci celého podniku, tedy včetně ICT. V zásadě se jedná o aktivity⁵, jejichž cílem je zaznamenání a trvalé uchování znalostí jednotlivců a zpřístupnění těchto znalostí ostatním lidem v podniku. Podrobnosti jsou uvedeny v [2] a kapitolu věnovanou Knowledge Managementu nalezneme rovněž v další ITIL publikaci, a to v knize Application Management. Knowledge Management nabývá v poslední době rovněž na významu, což souvisí jednak s vývojem popsaným v kapitole 1 a jednak se skutečností, že celá dnešní doba je charakterizována jako „informační věk“, v němž disciplíny typu Knowledge Management mají zcela logicky zásadní význam.

3. Stanovení strategie řízení ICT

Dle koncepce Business Perspective je východiskem pro stanovení ICT strategie znalost strategie celopodnikové (korporátní). To samo o sobě ale nestačí, neboť strategii řízení ICT je třeba stanovit v návaznosti na to, jakým způsobem je ICT v podniku nyní využíváno (viz kapitola 1), resp. jak jej zamýšlíme využívat v budoucnu. V zásadě existují dva základní modely:

1. ICT strategie je plně integrována do celopodnikové korporátní strategie. Tento přístup je nutno zvolit v případě, kdy ICT hraje klíčovou roli v životě podniku a kdy další rozvoj, resp. přežití podniku závisí na splnění strategických ICT cílů. V tomto modelu je klíčová role ISG (viz kapitola 2.1).
2. ICT strategie „pouze“ vychází z celopodnikové korporátní strategie, tzn. strategické ICT cíle jsou z této strategie odvozené a klíčová rozhodnutí v oblasti managementu ICT pak mohou být delegována na hierarchicky nižší úroveň řízení. Tento přístup se uplatní tam, kde ICT sehrává převážně podpůrnou roli.

Dobrou možností, jak sladit ICT s ostatními podnikovými organizačními jednotkami v rovině strategických cílů, je použití metody Balanced Scorecard (BSC) nebo metodiky CobiT. Podrobnosti o těchto přístupech jsou uvedeny v [4], resp. v [5] a ve stručnosti rovněž v [1] a [2].

Oba tyto přístupy se uplatní především v případě druhého z výše uvedených modelů, ale lze je samozřejmě použít i v případě prvního modelu. Samotná koncepce Business Perspective mnoho prakticky použitelných návodů na tvorbu konkrétní strategie řízení ICT, žel, nedává, byť příslušná kapitola v [2] čítá 10 stran, a byť celá tato koncepce je sama o sobě svým způsobem jistou formou strategie.

⁴ Pro jednoduchost ponechme stranou změny vynucené provozními okolnostmi (systémové patche, upgrade antiviru apod.), které nemají přímý vztah ke změnám probíhajícím v ostatním podnikovém prostředí.

⁵ Tyto aktivitysamozřejmě mohou být organizované procesním způsobem, pak lze o Knowledge Managementu hovořit jako o procesu. Nicméně v současnosti se spíše stále ještě jedná o oblast řízenou funkcionálním způsobem.

4. Manažerské shrnutí

Business Perspective je přístup k řízení podnikové informatiky založený na širokém povědomí o požadavcích odběratelů ICT služeb a jejich reálných potřebách. Tento přístup se promítá do všech procesů oblasti ITSM, ICTIM, Security Managementu a Application Managementu, nicméně pro efektivní a výkonné řízení informatiky v intencích koncepce Business Perspective jsou klíčové 4 další procesy, a to Planning, review and development, Liaison, education, and communication, Business Relationship Management a Supplier Relationship Management a k nim náležející role ICT Steering Group, Communications Manager, Business Relationship Manager, Supplier Relationship Manager, Service Delivery Manager a Account Manager. Výsledkem uplatnění tohoto přístupu je sladění požadavků zákazníků s možnostmi a potenciálem ICT, a to ve všech oblastech a na všech úrovních (strategické, taktické a operativní). Koncepce Business Perspective je plně kompatibilní s požadavky normy ISO/IEC 20000. Slabinou této koncepce je to, že neobsahuje prakticky použitelný návod na vytvoření ICT strategie, a omezuje se pouze na obecná doporučení, jakým způsobem má být ICT strategie sladěna se strategií celopodnikovou, resp. se strategiemi ostatních organizačních jednotek v podniku.

5. Závěr

5.1. Seznam použité literatury a informačních zdrojů

- [1] OGC: Business Perspective – The IS View on Delivering Services to the Business, 2004, ISBN 0-11-330894-9
- [2] OGC: Business Perspective 2 – The Business View on Successful Service Delivery, 2006, ISBN 10-0-11-330969-4
- [3] J.Skála: Od BS 15000 k ISO/IEC 20000, přednáška na konferenci Systémová integrace 2006, <http://si.vse.cz/archiv/clanky/2006/skala.pdf>
- [4] J.Přibyslavský: Balanced Scorecard – metoda hodnocení výkonnosti podniku ve vazbě na strategické cíle, Sborník přednášek konference ICTM 2005, ISBN 80-01-03259-0
- [5] L.Novák: CobiT – Control Objectives for Information and Related Technology, Sborník přednášek konference ICTM 2005, ISBN 80-01-03259-0

5.2. Informace o autorovi

Absolvent VŠE v Praze, držitel certifikátů Manager's Certificate in ITSM, itSMF BS15000 Consultant a Project Management Professional. Má 14 let praxe v oblastech podpory a vzdělávání uživatelů informačních systémů, aplikačního vývoje a řízení IT/IS projektů. Od roku 2003 se specializuje na oblast řízení ICT služeb, je autorem obsahu prvního českého webu se zaměřením na řízení informatiky www.itiil.cz, vyvinul a zrealizoval řadu veřejných kurzů podle standardu ITIL, pracoval jako ITSM konzultant a vedoucí pracovních týmů v různých projektech implementace disciplín IT Service Managementu. Poslední dva roky se věnuje poradenství v oblasti organizační, procesní a technologické optimalizace prostředí podnikové informatiky. Byl členem přípravného výboru pro založení itSMF Czech Republic, v současnosti je zde předsedou finančního výboru.