

BiSL

Příručka Manažera

Remko van der Pols

Ivette Backer

Obsah

OBSAH	3
SEZNAM OBRÁZKŮ	5
PŘEDMLUVA	7
1. MANAGEMENT BYZNYS INFORMACÍ A BISL	8
1.1 Úvod	8
1.2 Co je to management byznys informací?	8
1.3 Cíle BiSL.....	12
1.4 Propagace prostřednictvím nadace.....	13
1.5 Cíle a struktura této brožury	13
2. RÁMEC BISL	14
2.1 Úvod	14
2.2 Provozní/operativní procesy	14
2.3 Manažerské procesy	14
2.4 Strategické procesy	15
2.5 Vztahy a soudržnost mezi skupinami	15
3. SKUPINA MANAGEMENTU VYUŽITÍ	17
3.1 Úvod	17
3.2 Podpora koncových uživatelů.....	17
3.3 Management byznys dat	19
3.4 Operativní management dodavatelů	21
4. SKUPINA MANAGEMENTU FUNKCIONALITY	24
4.1 Úvod	24
4.2 Specifikace informačních požadavků	24
4.3 Návrh neautomatizovaného informačního systému	27
4.4 Revize a testování	29
4.5 Příprava přechodu	31

5.	SPOJOVACÍ PROCESY	33
5.1	Úvod	33
5.2	Management změn	33
5.3	Management přechodu.....	36
6.	SKUPINA MANAŽERSKÝCH PROCESŮ.....	38
6.1	Úvod	38
6.2	Plánování a kontrola.....	39
6.3	Finanční management.....	40
6.4	Management kontraktů.....	43
6.5	Management poptávky	45
7.	SKUPINA INFORMAČNÍ STRATEGIE.....	47
7.1	Úvod	47
7.2	Zavedení vývoje informačních řetězců	49
7.3	Zavedení vývoje byznys procesů	49
7.4	Zavedení technologického vývoje	50
7.5	Management životního cyklu informací	50
7.6	Management informačního portfolia	51
8.	SKUPINA STRATEGIE I-ORGANIZACE	53
8.1	Úvod	53
8.2	Strategický management dodavatelů	54
8.3	Management strategických informačních partnerů	55
8.4	Management vztahů se strategickými uživateli	55
8.5	Strategie I-organizace	56
9.	INFORMAČNÍ KOORDINACE	59
9.1	Úvod	59
10.	ZAČÍNÁME S MANAGEMENTEM BYZNYS INFORMACÍ A BISLEM	62
	Doložka 1	63

Doložka 2	66
Doložka 3	67
Doložka 4	69
Doložka 5	70

Seznam obrázků

Obrázek 1 <i>Výrobní prostředky organizace</i>	8
Obrázek 2 <i>Procesní standardy managementu a vztah mezi nimi</i>	9
Obrázek 3 <i>Převodní fáze mezi požadavkem a dodáním</i>	10
Obrázek 4 <i>Tři úrovně managementu byznys informací</i>	10
Obrázek 5 <i>Oblast vlivu, v níž musí fungovat management byznys informací</i>	11
Obrázek 6 <i>Příklad architektury informačních oblastí</i>	12
Obrázek 7 <i>Rámec BiSL</i>	14
Obrázek 8 <i>Vztahy a spojení mezi BiSL skupinami</i>	16
Obrázek 9 <i>Procesy a subjekty v rámci skupiny management využití</i>	17
Obrázek 10 <i>Data v poskytování informací</i>	20
Obrázek 11 <i>Činnosti procesu operativní management dodavatelů</i>	22
Obrázek 12 <i>Procesy skupiny managementu funkcionality</i>	24
Obrázek 13 <i>Subjekty v procesu specifikace informačních požadavků</i>	25
Obrázek 14 <i>Propojení mezi automatizovaným a neautomatizovaným poskytováním informací</i>	28
Obrázek 15 <i>Subjekty revize a testování</i>	30
Obrázek 16 <i>Relevantní subjekty v rámci managementu přechodu</i>	31
Obrázek 17 <i>Aspekty managementu změn</i>	34
Obrázek 18 <i>Ústřední postavení managementu změn</i>	35
Obrázek 19 <i>Devět oblastí managementu přechodu</i>	37
Obrázek 20 <i>Subjekty v rámci skupiny manažerských procesů</i>	38
Obrázek 21 <i>Plánování a kontrola</i>	39

Obrázek 22 <i>Náklady a přínosy závisejí na perspektivě</i>	42
Obrázek 23 <i>Požadavky (poptávka) a fáze organizace (podle Hardjono)</i>	43
Obrázek 24 <i>Osy kvalita a poptávky</i>	45
Obrázek 25 <i>Aspekty obnovy</i>	48
Obrázek 26 <i>Vývoj ovlivňující poskytování informací</i>	49
Obrázek 27 <i>Subjekty v rámci managementu portfolia informací</i>	51
Obrázek 28 <i>Atributy informačního portfolia</i>	52
Obrázek 29 <i>Procesy skupiny Strategie I-organizace</i>	54
Obrázek 30 <i>Subjekty strategického řízení dodavatelů</i>	55
Obrázek 31 <i>Subjekty strategie I-organizace</i>	57
Obrázek 32 <i>Komplexní vztahy mezi dodavateli, informačními oblastmi a uživateli</i>	60
Obrázek 33 <i>Struktura UPC</i>	63

Předmluva

Efektivní management byznys informací, zahrnující všechny činnosti managementu a kontroly poskytování informací, má pro současné organizace zásadní důležitost. Je to oblast působnosti správců byznys informací, vlastníků systémů, produktových manažerů, informačních manažerů a ředitelů informatiky (CIO).

Tato příručka popisuje BiSL, Business information System Library, rámec managementu byznys informací a informací. BiSL je veřejně dostupný standard, konzistentní s ITIL a Application Service Library (ASL).

Informace v této příručce pomohou manažerům osvojit si profesionální pojetí managementu byznys informací. Čerpá z praktických zkušeností organizací, které tento rámec používají a rozvíjejí ho na základě poučení z praxe. Spolu s popisem tohoto rámce obsahuje podrobné definice standardů pro management byznys informací a management informací.

Remko van der Pols,

Ivette Backer

1. Management byznys informací a BiSL

1.1 Úvod

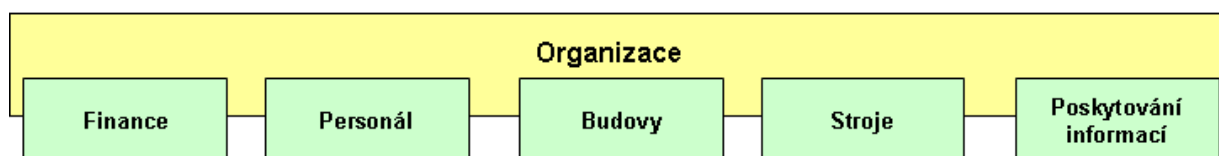
Kniha BiSL, rámec pro management byznys informací představuje první, veřejně dostupný standard pro management byznys informací, dostupný každému. Popisuje procesy managementu byznys informací a jeho podporu prostřednictvím nejlepších praktik a pomůcek, doplňujících a zlepšujících tyto procesy. Příručka tento procesní model popisuje srozumitelným způsobem¹.

1.2 Co je to management byznys informací?

Organizace vykonávají obchodní a provozní procesy s využitím různých výrobních prostředků, mezi něž například patří:

- Organizační a manažerská struktura
- Peníze a ostatní finanční prostředky
- Personál
- Budovy a ostatní typy majetku
- Stroje
- Poskytování informací

Management byznys informací se zabývá posledním z těchto faktorů: poskytováním informací. Proti obecně rozšířenému názoru, či přesvědčení je poskytování informací více než jen IT (informační a komunikační technologie). Jsou to veškeré technické prostředky, používané k poskytování informací. IT je realizace a implementace *části* poskytování informací. Poskytování informací se týká informací, používaných k provádění a řízení obchodních a provozních procesů a managementu organizace. Součástí toho, jak se IT využívá, jsou rovněž lidé, protože provádějí procedury, pracovní pokyny a ruční administraci.



Obrázek 1 Výrobní prostředky organizace

Management byznys informací je částí organizace, která se zabývá managementem poskytování informací, jeho návrhem a přizpůsobováním, údržbou a monitorováním, jak poskytování informací probíhá. Toto není otázka technologie, nýbrž logiky a jejího využití.

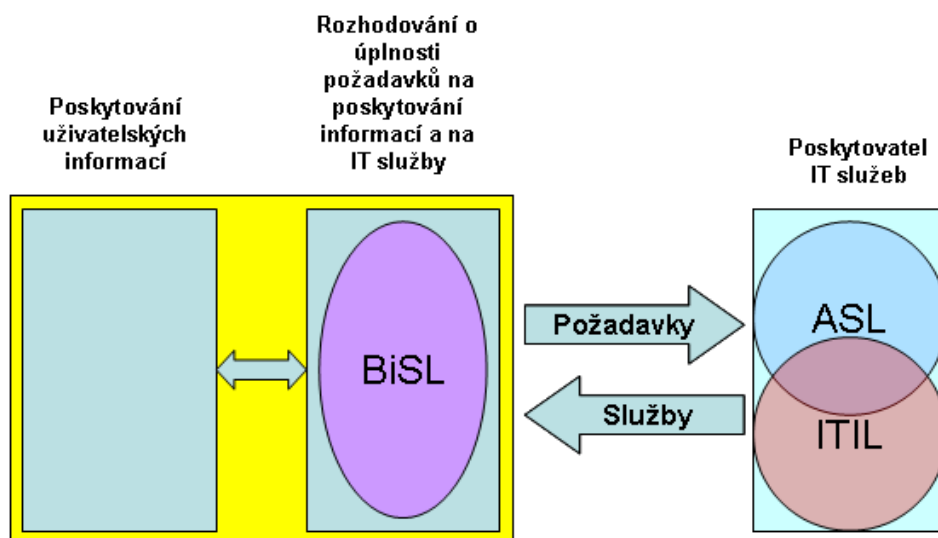
Typy managementu

Management byznys informací tudíž monitoruje postoj byznysu k poskytování informací. Ve většině organizací má toto poskytování informací ještě IT složky, související s používanými technickými prostředky. Tyto prostředky spravuje a rozvíjí organizace jiného typu, funkce IT. V rámci IT funkce se uplatňuje několik různých typů managementu. Jejich obvyklé rozdělení rozlišuje mezi managementem tzv. technické infrastruktury a managementem SW aplikací.

¹ Poznámka k použitému názvosloví. Je spousta názorů na to, co je to management byznys informací a management informací. Budeme se tím tudíž v této kapitole podrobně zabývat a popíšeme oblast managementu byznys informací. Jedním ze závěrů bude, že management byznys informací a management informací patří do téže oblasti, které z důvodů teoretické správnosti říkáme oblast managementu byznys informací. Jinými slovy, objeví-li se kdekoli v této publikaci poznámka, vztahující se k managementu byznys informací, bude implicitně zahrnut i management informací.

Management technické infrastruktury provozuje a řídí technickou infrastrukturu. Jsou to fyzické prostředky, zahrnující obvykle standardizované vybavení, pomocí kterého se poskytují informace. Zaměřuje se tudíž na servery, osobní počítače stolní (desktops) i přenosné (notebooks), sítě, tiskárny, operační systémy (např. MS Windows) a standardní software, jako např. prohlížeče, textové procesory atd. Lidé zde plní pracovní úkoly jako administrátoři systému a sítě. Management aplikací se zabývá údržbou, využitím a přizpůsobováním aplikací včetně SW balíků, jako např. SAP, Oracle nebo Exact. Zde lidé vystupují v rolích, jako jsou funkční nebo technický návrhář, datový analytik, programátor a tester.

Pro procesní organizaci managementu a organizaci služeb v rámci IT funkcí jsou důležité dva standardy: ITIL a ASL. Oblasti působnosti a vzájemného ovlivňování BiSL, ASL a ITILu znázorňuje [Obrázek 2](#).



Obrázek 2 Procesní standardy managementu a vztah mezi nimi

Místo managementu byznys informací

Management byznys informací je součástí uživatelské organizace. Existují, samozřejmě, výjimky, potvrzující toto pravidlo: je to někdy způsobeno interní IT funkcí. Management byznys informací je funkce, která se zabývá:

- podporou poskytování informací,
- naplánování potřeb na poskytování informací nebo požadovaných změn,
- převedením a formulováním těchto potřeb formou konkrétních požadavků na IT podporu (tj. řešení z pohledu uživatele) a na neautomatizované poskytování informací,
- rozhodováním o tom, co se udělá a co ne, kdy se to udělá a úroveň, na které se to bude provádět,
- stanovením a načrtnutím dlouhodobé perspektivy poskytování informací.

Management byznys informací nevyžaduje speciální znalosti IT. Dalo by se říci, že management byznys informací rozumí obchodním a provozním procesům a to se spojuje s citem pro a znalostmi IT a managementu IT. Management byznys informací lze rovněž chápat jako vysoce kvalifikovanou funkci nákupu poskytování informací, která představuje pro IT funkce hlavního šéfa.


Obrázek 3 Převodní fáze mezi požadavkem a dodáním

Jak již bylo uvedeno dříve, zahrnuje poskytování informací více než jen automatizovanou část. Neautomatizované poskytování informací (ať již formalizované či nikoli) je přinejmenším stejně důležité. Tvoří ho procedury, pracovní pokyny a pravidla, jak používat informační systémy, spolu s ruční nebo poloautomatickou administrací, jako jsou např. listy tabulkového kalkulátoru (např.: Excelu) nebo kartotéky.


Obrázek 4 Tři úrovně managementu byznys informací

Vztahy managementu byznys informací a managementu informací

Nákup poskytování informací je funkce, organizační jednotka, která řídí a spravuje poskytování informací a jejich využití. Toto probíhá ve třech úrovních:

- Provozní úroveň – na této úrovni se řídí užívání a standardní průběh poskytování informací. V centru pozornosti je zde obsah a úplnost informace.
- Úroveň managementu – zahrnuje management takových záležitostí jako čas, kvalita, peníze, dohody a smlouvy.
- Strategická úroveň – na této úrovni vzniká návrh, organizace a management poskytování informací s dlouhodobějším výhledem.

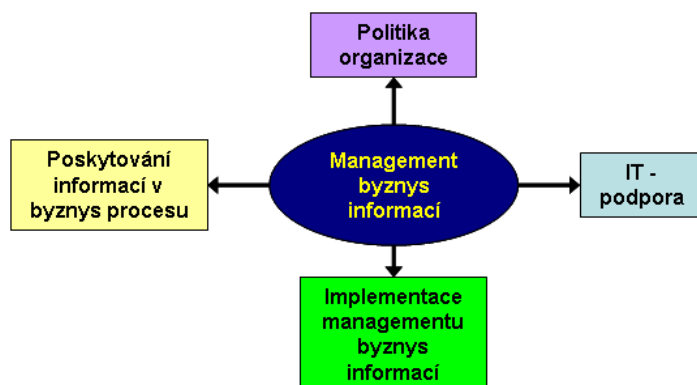
Je jasné, že management informací (což je ve většině organizací funkce, zabývající se formulací politiky poskytování informací) má stejnou oblast působnosti jako management byznys informací. Lze říci, že management informací je řídicí úroveň managementu byznys informací. Stejně tak lze říci, že management byznys informací představuje výkonnou úroveň managementu informací.

V zájmu jasné argumentace v této příručce budeme pro označení této celé oblasti používat koordinační pojem „management byznys informací“. Ten tedy pokrývá činnosti často označované pojmem management informací neboli informační management.

Oblast vlivu, v níž funguje management byznys informací

Z výše uvedeného je vidět, že pro úspěšnou organizaci a fungování byznys procesů je management byznys informací důležitý. Management byznys informací se musí stále snažit nalézat optimum mezi možnostmi a nemožnostmi, nabízením z následujících čtyř perspektiv:

- Patří sem obchodní a provozní procesy, u nichž hraje poskytování byznys informací důležitou a často zásadní roli. Tyto procesy se občas mění a poskytování informací se musí měnit s nimi. Uživatelé se však tak často nebo tak rychle nemění, protože obvykle není nijak snadné změnit něčí způsob práce a proces musí během změny fungovat dál.
- Management byznys informací naráží často na omezení i při managementu IT a IT dodavatelů. Například průměrná organizace nemá vůbec žádný vliv na Microsoft, pokud jde o funkcionalitu textového editoru.
- Management byznys informací se rovněž zabývá konečnými možnostmi, kapacitami a kvalitami uvnitř vlastní organizace zajišťující management byznys informací.
- Posléze vše probíhá podle politik a rámců organizace nebo rámců nadiktovaných vnějšími faktory, jako zákony a managementem řetězců. Rámce jsou výchozím bodem pro byznys procesy i management byznys informací. Management byznys informací ale také tyto politiky realizuje: informační politiku vytváří management byznys informací a možnost a nemožnost poskytování ovlivňuje také politiku organizace.



Obrázek 5 Oblast vlivu, v níž musí fungovat management byznys informací

Organizace managementu byznys informací

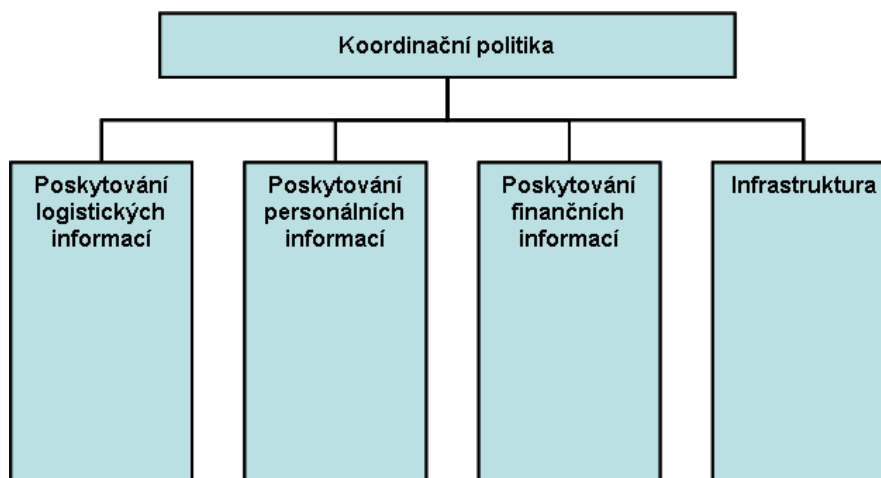
Management byznys informací nebo kontrola managementu byznys informací se jen zřídka nachází v rámci organizace na jednom místě. Často jde o několik funkcí nebo je management byznys informací kontrolován z několika míst. Může se to vnímat jako nežádoucí, ale ve většině organizací je to často logické a nevyhnutelné.

Ve většině organizací zodpovídá za poskytování finančních informací finanční manažer nebo finanční ředitel. Obdobně personální manažer nebo personální ředitel je odpovědný za poskytování personálních informací, marketingový ředitel je zodpovědný za služby organizace hlavním klientům a ředitel soukromého sektoru zodpovídá za trh soukromého sektoru. Pro každodenní práci všech těchto ředitelů organizace je poskytování informací naprosto klíčovou záležitostí. Z toho důvodu chtějí poskytování informací kontrolovat a řídit přímo, což znamená, že management byznys informací přímo kontrolují nebo o to usilují.

Proto má často management byznys informací v organizaci více informačních oblastí.

[Obrázek 6](#) znázorňuje příklad pěti skupin managementu byznys informací. Je tam skupina, zabývající se poskytováním logistických informací, další poskytováním personálních a další finančních informací.

Jako ve většině organizací je zde rovněž svým charakterem poněkud odlišná skupina pro infrastrukturu; ta pokrývá pracovní místa a standardní infrastrukturu organizace. Rovněž je tu nadřazená korporátní skupina, zabývající se celkovou politikou organizace v oblasti poskytování informací.



Obrázek 6 Příklad architektury informačních oblastí

Metoda a rozsah provádění managementu byznys informací a způsob poskytování informací se řídí podle rozdělení pravomocí v organizaci. Z hlediska úspěšného fungování je management byznys informací důležitým faktorem dodržování rozsahu pravomocí jednotlivými funkčně liniovými skupinami v uživatelské organizaci.

V důsledku toho se lze jen velmi zřídka setkat s tím, že poskytování informací se v organizaci řídí z jednoho místa. Kdo a jak řídí, musí být tudíž jasně dohodnuto. O tom samostatně pojednává BiSL.

1.3 Cíle BiSL

Výsledkem profesionalizace IT služeb v posledních letech je rostoucí nerovnováha v důsledku zanedbávání požadující organizace a management byznys informací, z čehož se staly výrazné slabiny. Z pohledu byznysu také významně vzrostla potřeba účinného a hospodárneho poskytování informací a lepší podpory koncových uživatelů. To znamená, že většina organizací stále více bere v úvahu management informací a byznys informací. A zde přichází v úvahu BiSL.

ASL Foundation stanovila pro BiSL následující cíle:

- Nabízet vysvětlení důležitých činností, které provádějí pracovníci v rámci managementu byznys informací, a poskytovat náměty k zamyšlení, pokud jde o jejich důležitost.
- Umístění managementu byznys informací v okolním prostředí a zajištění jeho souladu s ostatními procesními modely jako ASL a ITIL.
- Nabízet jediný jazyk a společný, sdílený rámec zavedení a provozování managementu byznys informací.
- Nabízet znatelnou podporu v provádění a následném zlepšování managementu byznys informací jako je zpřístupňování nejlepších praktik.
- Nabízet transparentnost, úplnost a soudržnost v oblastech opatřování, návrhu a využití poskytování informací i v tvorbě poznání, že management byznys informací funguje ve všech oblastech stejně.
- Opětovné využití znalostí v tomto ohledu a nabízení platformy pro výměnu informací.

1.4 Propagace prostřednictvím nadace

BiSL je *veřejně dostupný* standard, což znamená, že podstatné myšlenky ve správě nadace jsou k dispozici volně komukoli. Jde o ASL BiSL Foundation, nadaci, která spravuje rovněž Application Service Library, ASL.

Po představení BiSL a jeho převedení do ASL Foundation, se cíle této nadace rozšířily. Rozhodnutí o začlenění BiSL do této nadace nabízí rozličné výhody:

- Nyní je možné využívat z této nadace existující prostředky a nejlepší praktiky.
- Lze zaručit, že BiSL a ASL do sebe zapadají a stále budou.

Více informací je k dispozici na www.aslbisfoundation.org, viz [doložka 3](#).

1.5 Cíle a struktura této brožury

Cílem této *manažerské příručky* není naučit někoho jak organizovat management informací a byznys informací nebo jak přesně je organizován BiSL a jaké činnosti pokrývá. Je to úvod, kde chceme čtenáři ilustrovat důležitost, rozsah a soudržnost činností v oblasti managementu byznys informací. Je to rovněž úvod do BiSL, který přináší podrobný pohled na strukturu nastavení a globální interpretaci BiSL co možná nejprístupnějším způsobem z pohledu byznysu. Čtenář získá rovněž cit pro procesy, důležitost jejich řádného uspořádání a okolnosti, které by mohly způsobit problémy. Pro manažery (systémů) byznys informací, je tato *příručka*, doufejme, světem poznání; pro nezasvěcené a manažery je to snadný prostředek jak získat lepší přehled o této oblasti.

Tato první kapitola se věnuje vymezení oblastí managementu byznys informací, co je obsahem a jaké jsou klíčové hodnoty. Další kapitola se zabývá zavedením BiSL. Následující kapitoly pak rozebírají skupiny procesů BiSL. Jsou zde ilustrovány procesy a činnosti z různých skupin s využitím případové studie, které pokračují celou knihou. Poslední kapitola popisuje stručně jak začít s BiSL pracovat.

Upozorňujeme, že případová studie je v příloze A, a měli byste si ji přečíst předtím, než se začnete probírat jednotlivými kapitolami, které obsahují odvolávky na tuto studii – jinak pro vás bude opravdu obtížné se hnout z místa.

2. Rámec BiSL

2.1 Úvod

Rámec BiSL se skládá z různých procesů sdružených do skupin. Procesy v těchto skupinách jsou úzce propojené a mají v mnoha ohledech podobné vlastnosti managementu, zahrnující nezbytné znalosti a zkušenosti zaměstnanců v organizaci managementu byznys informací.

BiSL má procesní skupiny na strategické, manažerské a provozní úrovni, jak ukazuje [Obrázek 7](#). Úplný diagram BiSL je uveden v [doložce 5](#).



Obrázek 7 Rámec BiSL

2.2 Provozní/operativní procesy

Na provozní úrovni jsou tři procesní skupiny.

Skupina managementu využití

Ústředním cílem této skupiny je zajistit, aby stávající poskytovatelé informací optimálně podporovali byznys procesy a aby tyto byly adekvátně využity. Uživatelé jsou zde podporováni v optimálním využívání poskytování informací, IT dodavatelé garantují operativní management dat a řízení operativní údržby poskytování informací.

Skupina managementu funkcionality

V této skupině se analyzují a vypracovávají změny v poskytování informací a organizace se připravuje na změnu. To vyžaduje, stejně jako v ostatních skupinách, znalosti o poskytování informací, o konkrétních potřebách a metodách, používaných v byznys procesech.

Spojovací procesy

Tato skupina zajišťuje správné provedení změn v praktickém poskytování informací tak, že mohou být využívány uživateli. Zajišťují tudíž synchronizaci mezi skupinou *managementu využití* a skupinou *managementu funkcionality*.

2.3 Manažerské procesy

Skupina manažerských procesů zajišťuje dostupnost prostředků (v nejširším smyslu) pro poskytování informací, a že jejich využití je řízené podle potřeb a možností organizace. Patří sem management zdrojů, jako je čas a kapacity, náklady a přínosy, management potřeb, management služeb dodavatelů a kontraktů. To vše vede k celkovému managementu poskytování informací a činnosti v této oblasti závisí na tom, jak se v rámci organizace řídí.

2.4 Strategické procesy

Na strategické úrovni jsou rovněž tři skupiny.

Skupina informační strategie

Skupina informační strategie se zabývá návrhem poskytování informací v dlouhodobém výhledu, při vědomí toho, co je nezbytné pro naplnění těchto načrtnutých scénářů, aby bylo dosaženo požadované situace. Často se tomu také říká informační politika.

Skupina strategie I-organizace

Skupina strategie I-organizace se týká organizace poskytování informací. V této skupině se stavuje strategie ve smyslu, jaká forma organizace by se měla zvolit a jaké jsou role a odpovědnosti jejich jednotlivých částí. Tato politika se týká role dodavatelů, vztahů s partnery v řetězci a vztahů s uživatelskou organizací, společně se zavedením a způsobem managementu celého poskytování informací v organizaci.

Propojovací procesy strategií: koordinace informací

Politiky různých částí poskytování informací obvykle zpracovává několik subjektů. Tato skupina, tvořená jedním procesem *koordinace informací*, se zabývá koordinací a komunikací různých forem politik, vyvinutých v předchozích skupinách.

2.5 Vztahy a soudržnost mezi skupinami

Činnosti v oblasti informačního managementu – spojující činnosti v rámci skupiny – se ve většině organizací vykonávají na několika různých místech a někdy také mimo organizaci. Je to však soudržnost, která zajišťuje efektivní provádění managementu poskytování informací. Zde je pár příkladů.

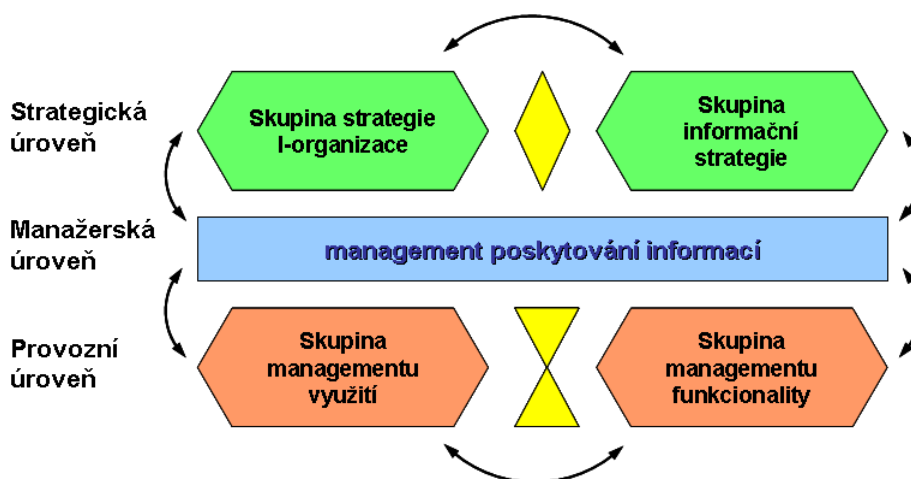
Management využití bere v úvahu provozní nedostatky a možnosti optimálního užívání poskytování informací spolu s tím, jak zajistit pro byznys procesy mnohem účinněji a hospodárněji informace, které potřebují.

Management funkcionality se zabývá kompletací a návrhem systému poskytování informací. Nedostatky, zmiňované v managementu využití musí být správně vyřešeny. Přímý vliv na účinnost a hospodárnost využívání poskytování informací má i to, jaké nabude funkcionality podoby.

Manažerské procesy musejí zajistit, že se bude věnovat odpovídající pozornost všem cílům spojeným s problémy, jako jsou peníze a čas. Pro důležité nedostatky a pro optimalizaci se musí určit prostředky pro odstranění nedostatků a pro provedení optimalizace. Ke slovu se musí dostat také strategický vývoj tak, aby se s ním počítalo v managementu funkcionality.

Pro úspěšné vypracování politik potřebuje řídicí proces vstup, který například souvisí s kvalitou využití, a rovněž potřebuje integraci stávajícího poskytování informací s byznys procesy. Scénáře načrtnuté v rámci řídicího procesu musí být uskutečnitelné a musí vyhovovat uživatelům i byznys procesům.

Existuje ještě několik dalších závislostí a informačních toků, než je naznačeno na obrázku. Optimální provádění činností v rámci skupiny není možné bez informací z ostatních procesů. Je tudíž důležité, aby tyto informace z různých skupin byly distribuovány i mezi ostatními skupinami, aby bylo možné zajistit správná rozhodnutí.



Obrázek 8 Vztahy a spojení mezi BiSL skupinami

To rozhodně není triviální, i když se to tak jeví. Ve většině organizací je tato výměna informací všechno možné jen ne dokonalá. Informační politika se často formuluje bez zohlednění aktuální situace, současných a budoucích potřeb. Ke strukturálním problémům v poskytování informací, jaké zažili uživatelé, se často nikdo nezná nebo je nechápe. Organizace často po léta zápasí se stále stejnými problémy nebo tato politika není na manažerské úrovni implementována, takže se tím nezabývají žádné činnosti ani plány.

Důležitým cílem BiSL je pochopit, že soudržnost činností znamená mnohem účinnější procesy managementu. Výkonné procesy jsou ruce a oči, manažerské procesy jsou vodítkem a vůdčí procesy čtou cestu z mapy. Jestliže nevíte, kde jste, nelze číst mapu. Jestliže chcete jít určitým směrem, musíte tím směrem mířit. Potřebujete oči, abyste viděli, jestli jdete správným směrem. Je to soudržnost, která zaručí efektivitu.

3. Skupina managementu využití

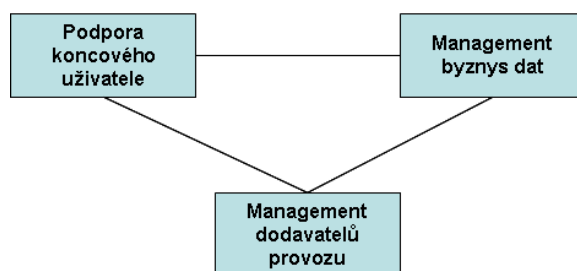
3.1 Úvod

Management využití je první skupinou procesů v managementu byznys informací. Zaručuje provoz a využití poskytování informací a podporu uživatelů v užívání poskytování informací.

Tato skupina je ze všech procesů nejzásadnější. To znamená, že činnosti v této oblasti podporují všechny ostatní. To však neznamená, že vedení si je vždy těchto procesů vědomo a že jsou explicitně dané. Historické kořeny managementu byznys informací tkví ve skupinách *management využití* a *management funkcionality*, nicméně však se toto chápání objevilo teprve nedávno.

Ve skupině managementu využití má zásadní důležitost pro organizaci provozování a využití poskytování informací. Tato důležitost má tři aspekty:

- Uživatelé: musí užívat poskytování informací správně a budou s tím občas potřebovat pomoc.
- Byznys informace v poskytování informací: ústřední téma poskytování informací. Klíčovými aspekty zde jsou správnost, úplnost a aktuálnost dat a poskytování detailů o informacích (jako jsou manažerské informace).
- Automatizované poskytování informací a jejich specifický management.



Obrázek 9 Procesy a subjekty v rámci skupiny management využití

BiSL tudíž rozeznává ve skupině managementu využití tři procesy (viz také doložka 5):

- *Podpora koncového uživatele* – celodenní kontaktní bod pro uživatele pro případ dotazů, stížností nebo problémů
- *Management byznys dat* – v rámci poskytování informací zajišťuje hlavně kvalitu dat
- *Management dodavatelů provozu* – (operativní) management automatizovaného poskytování informací

3.2 Podpora koncových uživatelů

Zajišťuje komunikaci s koncovými uživateli poskytování informací. Komunikace probíhá dvěma způsoby:

- Uživatelé mají otázky, stížnosti nebo potřeby a management byznys informací se jimi zabývá
- Management byznys informací dává informace proaktivně, např. o změnách v poskytování informací nebo schválených způsobech, jak co dělat.

V rámci *podpory koncových uživatelů* se manažer (systémů) byznys informací zabývá hlavně vyřizováním dotazů, přání, stížností apod. zajišťuje proaktivní komunikaci o tom, jak využívat poskytování informací, o změnách v tomto využívání nebo dostupnosti atd. Podpora koncového uživatele je pro manažera poskytování informací velmi důležitá: je tam každodenní kontakt s koncovými uživateli, kte-

rý vnáší jasno do toho, jak se poskytování informací využívá. Podporu koncového uživatele může zajišťovat samostatný help desk pro byznys informace nebo může být součástí IT service desku, a to podle situace v organizaci.

Vyřizování dotazů

Uživatelé se často ptají, jak využívat poskytování informací nebo jak se musí funkce správně provádět. Ideální osobou pro zodpovězení těchto otázek je manažer (systému) byznys informací. Pro management byznys informací jsou tudíž, v souvislosti s poskytováním informací, naprosto zásadním předpokladem věcné znalosti a znalosti byznys procesů. Na základě otázek, stížností a přání uživatelů, také řídicí pracovníci v oblasti byznys informací dojdou ke konkrétnějšímu pochopení toho:

- Jak uživatelé zacházejí s poskytováním informací a zda ho dokáží řádně využít,
- Jaký způsob poskytování informací v praxi vyhovuje byznys procesům,
- V jakém rozsahu se poskytování informací a informační systémy využívají
- Jaký vývoj nastává v byznys procesech

Proces vyřizování dotazů je důležitý. Samozřejmě, že je důležité monitorování samotné procedury, ale klíčovým aspektem jsou odpovědi na otázky. Vyžaduje to věcné znalosti jak byznys procesů, tak i poskytování informací.

Reakce na otázku vždy vede k činnostem v ostatních procesech. Otázka nebo stížnost může, například, vést ke změně detailních nebo manažerských dat. Otázka může také vyvolat činnosti, požadované po IT dodavatelích, například předložením změnového požadavku. *Podpora koncového uživatele* významným způsobem formuje tvář managementu byznys informací.

Proaktivní komunikace

Jejím využitím dokáže management byznys informací také ovlivňovat a optimalizovat využití poskytování informací. Pravidelnou komunikací prostřednictvím bulletinů, e-mailu, internetu a dalších forem může management byznys informací informovat uživatele o změnách v IT službách, o probíhajícím vývoji, jak lze využívat informační systémy efektivněji a o způsobech, kterými by se poskytování informací nemělo používat.

Nástrahy

Podpora koncových uživatelů tedy tvoří spojení a kontakt mezi managementem byznys informací (včetně managementu informací) a reálným světem. Z hlediska vytváření správného obrazu je to důležitý proces. Je naprosto zásadní, aby mezera mezi uživateli a managementem byznys informací byla malá nebo byla jako malá vnímána.

Management byznys informací byl původně extrémně úzce svázán s uživateli (což nikterak nezlehčuje fakt, že jsou také organizace, kde to vzniklo uvnitř IT). S reorganizací, profesionalizací nebo (re-)organizací managementu byznys informací souvisí riziko ztráty tohoto těsného kontaktu. To bude znamenat ztrátu základů managementu byznys informací. Pod vlivem této skutečnosti se mezi uživateli znovu objeví noví manažeři (systémů) byznys informací.

Z praxe UPC

Prvním procesem, zavedeným novou skupinou managementu byznys informací, byla podpora koncových uživatelů. Susan, prozatímní vedoucí této slupiny, a Patrikova předchůdkyně, tento proces zvládla, díky předchozí zkušenostem, jako první. V předchozí roli byla rovněž zapojena do organizace managementu byznys informací. Při té příležitosti, následkem centralizace činností managementu byznys informací, byla konstatována špatná komunikace mezi novým oddělením a uživateli, která vyústila v opožděné provádění jeho vlastních činností managementu byznys informací. Susan se nyní chtěla této pasti vyhnout. Začala tudíž rovnou se zaváděním procesu podpory koncových uživatelů. Začala s procesem vyřizování otázek.

Zavedením dohod chtěla také zaručit, že manažeři (systémů) byznys informací získají a budou udržovat znalosti o byznys procesech a jejich vývoji. Oni tak na základě toho postupovali, ale Susan ze zkušenosti věděla, že je velmi obtížné udržet aktuální znalosti, když již nepracujete přímo s koncovými uživateli. Aby se zvýšila vnímavost na dění v oblasti všech byznys procesů, byla většina otázek a souvisejících odpovědí zdokumentována v brožuře Často kladené otázky (FAQ), která byla publikována na intranetu. To znamená, že uživatelé si často mohli najít odpověď na své otázky sami. Přísné řízení navíc zajistilo, že mezera mezi managementem byznys informací a koncovými uživateli nebyla příliš velká, což bylo důležité. Výsledkem bylo, že manažeři (systémů) byznys informací se stali ušima a očima vedení v oblasti poskytování byznys informací.

3.3 Management byznys dat

Cíl managementu byznys dat

V centru pozornosti procesu jsou data v poskytování informací (nebo byznys informací). Na byznys informace se klade několik požadavků: musí být správné, musí podporovat byznys proces a také umožňovat management tohoto procesu.

Důležitost role managementu byznys informací je dána následovně:

- Některá data jsou z hlediska operativního managementu tak zásadní, že je běžní uživatelé nemohou měnit, například procento DPH nebo jednotkové sazby. Změna těchto dat se často svěříje vedení byznys informací.
- Správnost a aktuálnost dat v poskytování informací by měla být garantována v míře co možná nejvyšší. Je zde tudíž kontrolní zodpovědnost, která vyžaduje hluboké znalosti dat a modelu byznys informací.
- Vedení a uživatelé mohou požadovat informace, které nejsou v rámci poskytování informací snadno dostupné. Odpovídání na takové otázky vyžaduje významné znalosti dat, jejich přesného významu a souvislostí. Rovněž to vyžaduje čas na analýzu a zpracování odpovědí na otázky.

Tyto činnosti probíhají v rámci managementu byznys dat. Jsou tam, tudíž, tři typy činností:

- *Měnění* (kritických) dat a nepravdivé opravy dat
- *Kontrolování* dat a sbíraných dat (včetně vztahů v datovém modelu) a kontrolování výsledků zpracování dat.
- *Reporting* a manažerské reporty včetně poskytování dodatečných detailů jako jsou ad hoc manažerské informace.

Informace a data

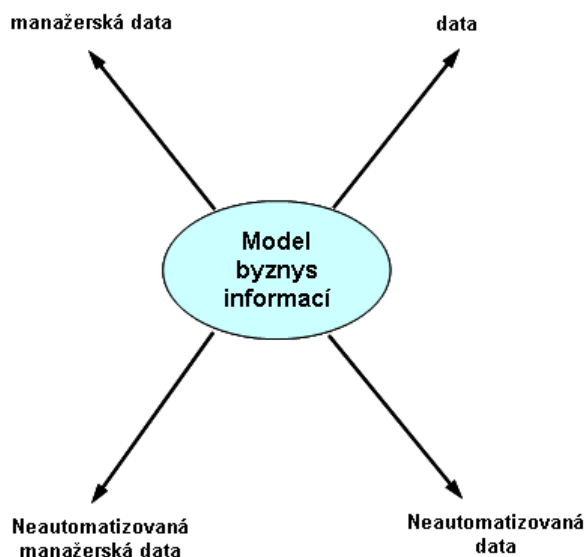
Management byznys dat se týká jak automatizovaného, tak neautomatizovaného poskytování informací. Automatizované často znamená s využitím informačního systému (aplikace). Neautomatizované může mít podobu kartotéky, listu Excelu, papírového dokumentu atd.

Toto poskytování informací rozeznává dva druhy dat:

- *Manažerská data* – v rámci poskytování informací to jsou data, kterými se řídí a aktualizují výsledky a činnosti poskytování byznys informací byznys procesům. Výstupní výsledky poskytování informací byznys procesům jsou dány skutečnými hodnotami manažerských dat (například procentem DPH, částky, pro které platí první stupeň slev). Nestandardní manažerská data určují činnost poskytování informací nebo způsob, jakým se vypočítá výsledek (například jestli je dodá či nedodá daňový orgán, nutné zajištění zvláštní bezpečnosti).

- Řádná data – rovněž obsahují poskytování informací i normální data jako objednávky, předplatné a podrobnosti o jménech a adresách. Tato data musí být aktuální, správná, konzistentní a úplná. Mnohé z toho je odvozeno od kontrol v rámci automatizovaných systémů.

Pro oba typy dat má management byznys informací jiné role. Běžná data vkládají a opravují (koncoví) uživatelé. Management byznys informací má za úkol monitorovat (je-li to možné) správnost a konzistenci.



Obrázek 10 Data v poskytování informací

Pod tyto činnosti spadají i nepravidelné změny dat (musí znamenat jejich zlepšení). Ty nejsou samozřejmě žádoucí, ale nelze se jim vždy vyhnout: uživatelé dělají občas chyby a informační systém zpravidla nepředvídá všechny možné chyby. Často také pracují dva systémy nezávisle na sobě a data, která si vyměňují, nejsou vždy konzistentní.

Souvislost toho všeho je popsána v modelu byznys informací. Model zobrazuje a popisuje všechna data organizace, včetně požadavků na informace a vzájemné souvislosti. Toto často není explicitně k dispozici, ale je jen v hlavách lidí. Pro přípravu informačního managementu je nezbytné, aby tento model byl mnohem určitější.

Z praxe UPC

Na rozdíl od podpory koncových uživatelů, která byla seskupena dohromady s cílem posunout se směrem věcnému obsahu, byl management dat sloučen později. Do té doby vykonávali tyto činnosti zkušení uživatelé v rámci různých vlastnických skupin.

Úvahy o správnosti dat se objevily pouze v minulém roce. V rámci UPC byl ohromný hlad po informacích a po strukturovaném přístupu k jejich poskytování. Incident z loňského léta ještě enormně zdůraznil požadavek na strukturovanější proces. Nový uživatel, který nahradil kolegu během dovolených, upravil sazby předplatného pro vydání. Nastavil je však chybně příliš vysoko, čehož si nikdo nevšiml a rozeslané faktury byly na příliš vysoké částky.

Představenstvo požadovalo vysvětlení a zavedení měření, aby se zabránilo opakování, zvláště kvůli tomu, že konkurenční noviny uváděly zprávu o incidentu po dva dny na svých titulních stranách.

Druhým důvodem byly značné obtíže při řešení incidentu, způsobené zamořením dat účastníků a distribučních dat přílišnými podrobnostmi. Na to se nepřišlo, dokud nenastalo velké množství obtíží jak

na straně uživatelů tak dodavatelů jako výsledek práce s nesprávnými daty. Edgar Kortison dostal od Patrika za úkol se tím zabývat.

Po důkladné analýze dospěl Edgar k plánu, obsahujícímu řadu činností a fází.

- První bylo vyřazení riskantních funkcí a zabezpečení citlivých dat.
- Druhou bylo uzavření dohody o měnění těchto dat.
- Třetí byla oprava nesprávných dat. Edgar věděl, že jejich oprava bude dlouhodobý projekt, protože se nevědělo, která data jsou správná. Náprava si vyžádá značný čas a kapacity a musí proběhnout jako projekt.
- Edgar také zjistil, že bylo mnoho požadavků na manažerské informace, které ovšem nemělo smysl plnit, když se nevědělo, která data jsou správná. Oprava manažerských informací tedy byla čtvrtým bodem.

První činnost byla úplně jednoduchá. S pomocí autorizačních modulů systému PARIS (Prevention Activity and Results Information System) bylo pro Edgara jednoduché doplnit data pro uživatele a zpřístupnil proceduru jejich změn pouze omezené skupině (manažerů (systému) byznys informací). To znamenalo, že extrémně kritická data dostal do řízeného stavu. Po té Edgar zavedl proceduru provádění změn těchto dat. Tím také ošetřil bod dva.

Třetí etapa byla zaměřena na kvalitu informací. První část se zabývala managementem byznys informací, z druhé se stal samostatný projekt.

První část vyústila ve stanovení měřítek detekce zachycení pokud možno veškerých nesprávných dat v systému pomocí definování problémů v systému a s využitím kontrolních součtů. Skutečná oprava informací prostřednictvím kontaktování účastníků proběhla jako samostatný projekt mimo management byznys informací. Na základě kontrolních seznamů (obsahujících diskutabilní případy) se účastník telefonicky dozví, jestli jsou jeho data stále správná. Pro tento účel najal Edgar dočasně dva pracovníky.

Edgar také zjistil, že se musí něco udělat s managementem informací také na manažerské úrovni, která se aktualizovala šest měsíců. Sepsáním dříve zodpovězených otázek spustil Edgar MI projekt. Oddělil zřídka kladené otázky (včetně žádostí o vysvětlení) a zdokumentoval a seskupil často kladené otázky do tzv. MI sady. Aby zajistil řádnou odpověď na každou otázku, zavedl proces, ve kterém se provádí strukturované vyhledávání, zda již tato otázka nebyla položena a zda není možné opakovaně využít již danou odpověď. Strukturované myšlení platí i pro sbírání těchto otázek.

Touto fází MI projekt začal. V rámci projektu byl vyvinut datový sklad, takže otázky lze zodpovídat mnohem snáze a rychleji. V minulosti se odpovídalo na většinu MI otázek ve stylu žádostí o vysvětlení, VGK (vysvětlení viz doložka 1). To bylo drahé a časově náročné řešení. Prostředí pro tento projekt Edgar stále ještě hledá.

3.4 Operativní management dodavatelů

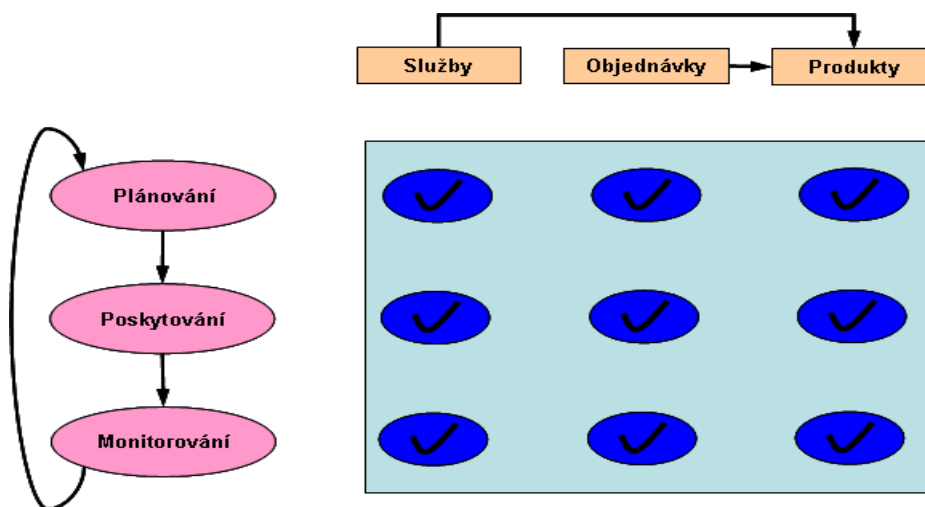
Proces operativního managementu dodavatelů představuje důležitou část činností *managementu využití* v rámci managementu byznys informací. Cílem procesu *operativního managementu dodavatelů* je zadávání operativních objednávek IT dodavatelům a monitorování chodu automatizovaného poskytování informací a činnosti IT dodavatelů.

Proces operativního managementu dodavatelů má tři formy (viz také kapitola 6, [Skupina manažerských procesů](#)):

- Služba – IT dodavatel poskytuje v oblasti poskytování informací (dohodnuté) služby, například udržování pracovních míst v provozním stavu a provozování objednávkového systému.
- Produkty – tyto služby (nebo ty z objednávek) mají výstupy. Příkladem jsou tištěné faktury elektronické převody, přehledy produktů nebo seznam dlužníků.
- Objednávky – ne všechny produkty a služby se určují nebo smluvně sjednávají v předstihu. Management byznys informací často zadává další objednávky, například dodatečné služby (jako je zvláštní podpora v případě rozsáhlé migrace) nebo další produkty (jako start neplánovaného zpracování)

Management byznys informací podporuje tyto oblasti třemi činnostmi:

- Plánování – stanovuje hlavně, kdy a jak se musí služba realizovat, a určuje, které požadavky na existující, nahodilé nebo nové služby musí být uspokojeny. IT dodavatelé tedy dostanou informaci, takže mohou udržovat operativní služby do budoucna na standardní úrovni.
- Poskytování – poskytování objednávek, například na neplánované zpracování nebo na změny služeb.
- Monitorování – ověřování, že služby a produkty jsou dodávány v souladu s dohodou (např. s dohodou o úrovni poskytování služeb – SLA) a zda byly splněny nebo se plní objednávky.



Obrázek 11 Činnosti procesu operativní management dodavatelů

Management byznys informací tedy hraje výraznou roli při kontrole a monitoringu IT dodavatelů a IT služeb. Často existují dohody s IT dodavateli, ve kterých je stanoveno, že budou pravidelně podávat informace o realizaci operativních služeb s možným provázáním na dohodnutou úroveň služeb. Toto všechno vede k tomu, že proces operativního managementu dodavatelů je úzce spojen s realizací toho, co bylo stanoveno v procesu managementu kontraktů.

Z praxe v UPC

Operativní management dodavatelů byl druhý proces v rámci managementu využití, kterým se v UPC zabývali. Protože ve VGK formalizovali zpracování, potřebovali také v UPC centrální kontaktní bod. Z VGK si již dříve stěžovali na situaci v UPC, kdy různá oddělení vydávají různé objednávky, což pů-

sobí problémy, protože VGK neví, které objednávky jsou prioritní a které mohou počkat. To v UPC vedlo k ustavení kontaktního místa.

Od Susan to dostali za úkol Bert a později Maria. Obrovskou pomocí bylo, že začal fungovat proces podpory koncových uživatelů. Více a více lidí z UPC nacházelo cestu k managementu byznys informací.

Susan se zavedením tohoto procesu spěchala, protože ve zpracování bylo několik chyb, které měly ty nepříjemné důsledky, protože v UPC nastavili špatné parametry zpracování. Všichni vydavatelé si nastavují parametry sami a v důsledku toho nejsou ve všech lokalitách aktuální informace. Původně se mělo za to, že je chyba v počítačovém programu a s VGK se dohodlo, že to prověří. VGK administrátoři byli ale, bohužel, schopni ukázat, že chyba byla způsobena nesprávným parametrem, což mělo za následek odeslání dodatečné faktury. Bylo tedy nezbytné začít řídit a kontrolovat tuto činnost centrálně.

Jako pokračování toho, co dělali ve VGK, začal Bert zjednodušovat kontrolu zpracování. První věc, kterou udělal, bylo zmapování stávajících činností zpracování pro UPC, kdy proběhly a jaký byl účel každé z nich. Zdokumentoval také použité parametry. Pobavilo ho, když viděl, že se v některých případech použily zcela odlišné činnosti zpracování s většinou stejným výsledkem.

Bert si také uvědomil, že VGK může vykonávat různé činnosti zpracování dokonce i bez písemného svolení od UPC a že UPC procesu překáží. Šlo o činnosti čistě technické povahy. Následně to předložil managementu kontraktů.

Dalším krokem bylo monitorovat a kontrolovat výsledky tohoto opatření, k čemuž vytvořil MS Access aplikaci, takže měl denní přehled o činnostech, které musely fungovat.

Pak se Bert pustil do zavádění procesů pro nepravdivé zpracování. To se napoprvé nepovedlo, protože Bert udělal v aplikaci chybu. Po vyřešení těchto problémů rozšířil procesy tak, aby pokryly všechny (operativní) otázky na VGK a objednávky pro VGK.

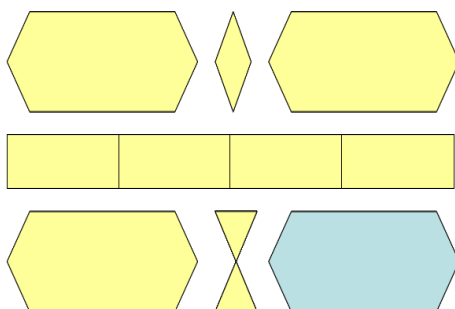
Následně se zaměřil na poruchy. VGK v části organizace získala špatnou pověst kvůli pravidelným poruchám, ke kterým docházelo v minulosti a ke kterým dochází i nyní. Předtím ještě začal Bert sestavovat přehled všech poruch, částečně s pomocí informací poskytnutých VGK.

Dopadlo to tak, že počet poruch nebyl tak velký, jak se čekalo. Navíc byly některé z nich způsobeny UPC a sice zadáním špatných parametrů, ačkoliv se na to už předtím přišlo.

Nyní se zabývá reporty o úrovni služeb. VGK podává měsíčně zprávu o provedených vývojových, řídicích a údržbových činnostech a jsou to dlouhé zprávy pojednávající o všech úrovních služeb. Jejich čtení zabírá Bertovi významnou dobu a on si není jist, jakou přidanou hodnotu pro něho tyto zprávy mají.

Pozvolna se ukazuje, že některé věci se mohou dělat méně formálně a intenzivně. Nepříjemné pro všechny lidi a konzultanty je to, že to bylo představenstvo UPC, která požadovalo tyto zprávy o úrovni služeb. Bert navrhl managementu kontraktů, aby si o tom s VGK pohovořili. K jeho překvapení se to podařilo neobyčejně dobře, protože vyšlo najevo, že se úrovní těchto zpráv zabývalo i VGK.

4. Skupina managementu funkcionality



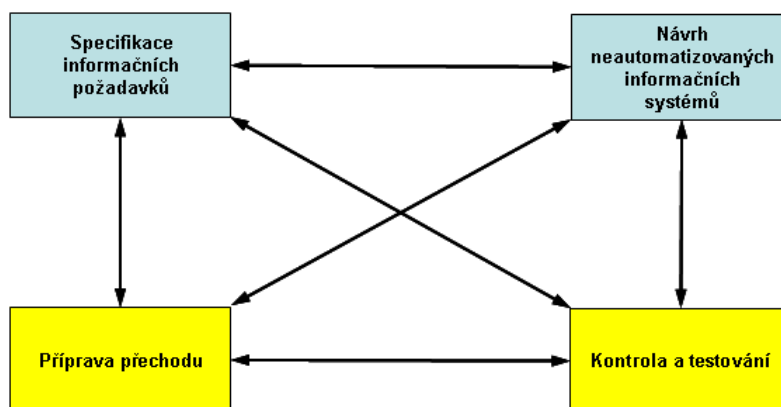
4.1 Úvod

Druhá skupina procesů v BiSL je skupina *managementu funkcionality*. Cílem *managementu funkcionality* je iniciovat změny a zajistit jejich promítnutí do funkčního informačního procesu. V *managementu funkcionality* se určuje doplnění poskytování informace a to jak automatizovaného tak neautomatizovaného.

V skupině *managementu funkcionality* máme čtyři procesy. Dva z nich jsou zaměřeny na návrh (změnu návrhu) poskytování informací a dva na přípravu/realizaci změny.

Tyto čtyři procesy jsou:

- *Specifikace informačních požadavků* – návrh automatizovaného poskytování informací nebo změny v poskytování informací
- *Návrh neautomatizovaných informačních systémů* – návrh a prostředky neautomatizovaného poskytování informací.
- *Kontrola a testování* – ověření správnosti řešení a realizovaného (změněného) poskytování informací.
- *Příprava přechodu* – příprava implementace poskytování informací a požadovaných změn v uživatelské organizaci.



Obrázek 12 Procesy skupiny managementu funkcionality

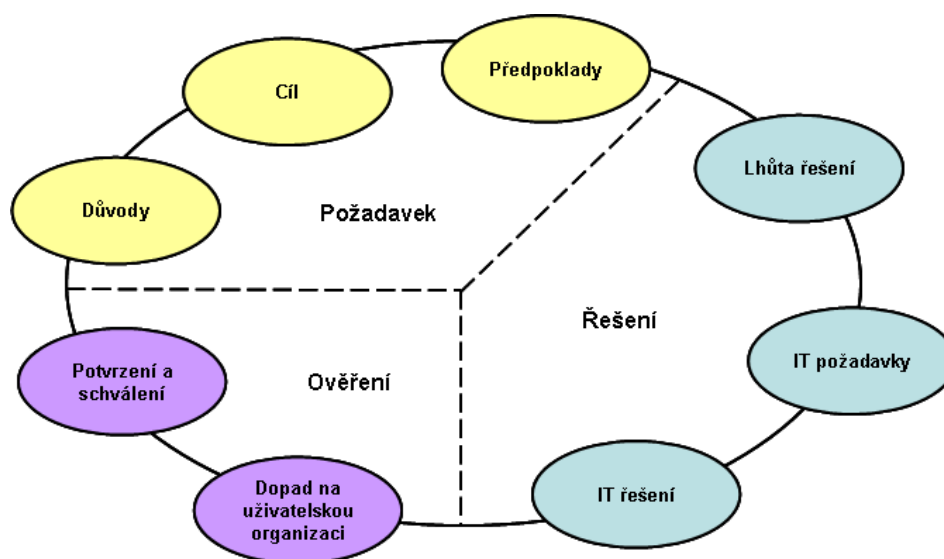
4.2 Specifikace informačních požadavků

Některé cíle specifikace informačních požadavků

„Nejprve myslí, a pak konej“, tak zní krédo, tvořící základ *specifikace informačních požadavků*. „Dobrý začátek je polovina úspěchu“ rovněž platí vždy a všude. Cílem tohoto procesu je vysvětlování a formulování (přes *management změn*, což je součást *spojovacích procesů*) požadovaných změn funkcionality a jejich přenesení do řešení tak, aby IT dodavatelé dokázali tyto požadavky realizovat. Jinými slovy, formulování požadavků kladených na dodavatele IT. Jejich srozumitelnost a správnost musí být taková, že je podle nich možné rozhodnout o akceptaci dodaného řešení.

Specifikace informačních požadavků má tudíž několik cílů:

- Vyjasnění požadavku: je požadavek správný, má smysl a na jaké rámce navazuje;
- Zvažování směrů řešení, výběr řešení a poskytnutí zpětné vazby o něm změnovému řízení, odkud požadavek přišel, a v případě potřeby i rozhodovacímu procesu;
- Rozpracování a zaznamenání tohoto řešení do specifikace;
- Ověření správnosti vybraného řešení a specifikací.



Obrázek 13 Subjekty v procesu specifikace informačních požadavků

Požadovaná změna prochází v rámci *specifikace informačních požadavků* řadou etap: od potřeb přes řešení k ověření.

Potřeba

Prvním krokem v procesu je vyjasnění potřeby poskytování informací nebo její změny. Dobrá znalost problému je polovina řešení. Proces specifikace informačních požadavků tudíž začíná analýzou a mapováním prostředí změnového požadavku. V rámci toho půjdeme na větší úroveň podrobnosti, pokud jde o:

- Příčiny – proč vznikla potřeba změny, jaké jsou pro ni důvody;
- Cíle – s čím přesně je třeba pro dosažení změny počítat, čeho musíme dosáhnout, jaké jsou cíle a řeší požadavek dosažení těchto cílů;
- Rámce a předpoklady – jaké rámce a předpoklady musí řešení dodržet, jako např. finanční rámce, rámce ohledně struktur řešení (informační politika), personální rámce. Viz také *proces managementu poptávky*.

Řešení

Všechny cesty vedou do Říma. Druhým krokem procesu je volba místa řešení z různých směrů a možností řešení:

- Místo řešení – oblast poskytování informací, pro kterou se musí hledat řešení a možné směry řešení;
- IT požadavky nebo specifikace – požadavky vznášené na automatizovanou část poskytování informací nebo požadované změny existujícího IT;
- IT řešení – popis řešení od dodavatele IT zpracovaný na základě specifikací. Často se mu také říká projekt.

Ověření a dohoda

Pokud jde o organizaci a prostředí, musí se samozřejmě také vyhodnotit uvažovaný i zvolený směr řešení. Zvolené řešení musí být způsobilé z hlediska organizace a jejích metod práce. Ověření se musí také provést z hlediska proveditelnosti, dopadu, pravděpodobnosti úspěchu, úplnosti a nákladů řešení, čímž řešení získá podporu. Ověření specifikace je velmi důležité: je to konečně závěrečný dokument, který tvoří základ pro provádění akceptace řešení.

Dopad

Při specifikaci požadavků se také určí efektivita a požadovaná úroveň dokončení řešení. Na náklady a přínosy poskytování informací má tudíž kvalita specifikace značný vliv.

Provádění tohoto procesu se tudíž případ od případu liší. Někdy je zapotřebí rozpracovat několik směrů řešení, aby se vyjasnily konečné potřeby nebo aby se odhalilo, že se požaduje něco jiného. Někdy musí být směr řešení jasný na rozumné úrovni podrobnosti, aby se zjistilo, jestli to pokrývá potřebu či nikoli. Dodavatel často zná byznys procesy a může tedy doporučit, jak nejlépe splnit požadavky nebo poskytnout další návrhy možných řešení.

Směry řešení ovlivní potřeby a související rámce a očekávání (jako disponibilní rozpočet, uvažovaný termín dodání). Potřeby ovlivňují nabídku a ta zpětně ovlivňuje potřeby. Často se tudíž stává, že v průběhu procesu specifikace informačních požadavků je třeba se vrátit k osobě, která původně formulovala daný požadavek, ať už je to vedení nebo dodavatel.

Z praxe v UPC

Pokud jde o proces specifikace informačních požadavků, spoléhalo se v minulosti UPC velmi na VGK. Také pro VGK musel být celý proces specifikace informačních požadavků nesmírně matoucí, protože dostávali různé změny a požadavky na změnu z různých působišť UPC. Dokonce i v případě, kdy se týkaly v zásadě stejné funkcionality, byly mezi nimi drobné odlišnosti. To se také odráželo v tom, že některé změny vedly k neočekávaným důsledkům na procesy v jiných částech systému PARIS, což uvnitř UPC vyvolávalo řadu problémů.

Tak, jak se z VGK stával stále více a více vlastníkem SW balíku, zmenšoval se vliv UPC na specifikaci funkcionality systému PARIS a UPC už ho měla méně pod kontrolou. Nicméně před dvěma a půl roky bylo v rámci UPC ustaveno místo, kde by se měly specifikovat změny v systému PARIS. Nebylo to ovšem bez problémů, protože se některá vydavatelská oddělení obávala toho, že jejich požadavky již nebudou specifikovány s dostatečnou přesností. Avšak po té, co bylo dohodnuto, že požadavky bude schvalovat také vydavatel nebo oddělení, které požadavek předložilo, zdálo se, že jsou všichni spokojeni.

Susan pověřila Briana Woodmana, aby působil jako kontakt pro VGK. VGK ho dobře zná, protože se v minulosti intenzivně podílel na straně UPC na řadě velkých releasů. Cílem prvního projektu, kterého se účastnil, bylo vyjasnit cíle, které byly za rozhodnutím vypracovat specifikace změn v systému PARIS vlastními silami. Současný stav je takový, že role UPC a její vliv na funkcionalitu systému PARIS

je stále menší a menší, zvláště nyní, kdy se VGK hodlá stále více profilovat jako dodavatel SW balíku a založit vlastní oddělení managementu produktu.

Je tu však stále dost důvodů pro vypracovávání jasných specifikací. U jednoho, dvou případů se to zdálo Brianovi snadné vytvořit jednoduché a jasné specifikace, takže bude možné dosáhnout interní dohody v rámci UPC o požadovaných změnách. Vyjasňují se další cíle, proč se požadují změny, a zda vedle úprav systému PARIS neexistují další možná řešení. Při strukturovanějším pohledu na požadavek a větší pozornosti věnované příčinám, cílům a předpokladům, pochopil Brian lépe různé směry řešení a jejich náklady a přínosy.

Vytvořil plán, jak krok za krokem tento proces dokončit. Rovněž vytvořil standardní šablonu specifikace. Větší pozornosti od Briana doznaly i administrativní procedury používané v organizaci jako součást procesu specifikace informačních požadavků. Způsob, jak používají PARIS různí uživatelé a oddělení, se vždy trochu liší. Většina uživatelů a někteří administrátoři neznají všechny aktuální možnosti, které SW balík nabízí.

V šabloně tedy vyhradil místo na uvedení hlavních bodů změny pro potřeby administrativního procesu.

Zavádění specifikace bylo v prvním roce obtížné: existovala řada místních metod a to často vyvolávalo vážné diskuze. Avšak ve spojení managementu byznys informací a byznys oddělení pronikla do byznys procesů větší standardizace. Brian se domnívá, že v tom důležitou úlohu sehrála organizace procesu specifikace.

Často se také dospívalo k závěru, že některé změny by bylo možné implementovat normálně do administrativního procesu nebo ještě lépe do některých částí poskytování informací. Proces pomalu získával stabilitu. Brian také ještě přenesl šablony do adresáře managementu byznys informací k dispozici jiným částem poskytování informací.

4.3 Návrh neautomatizovaného informačního systému

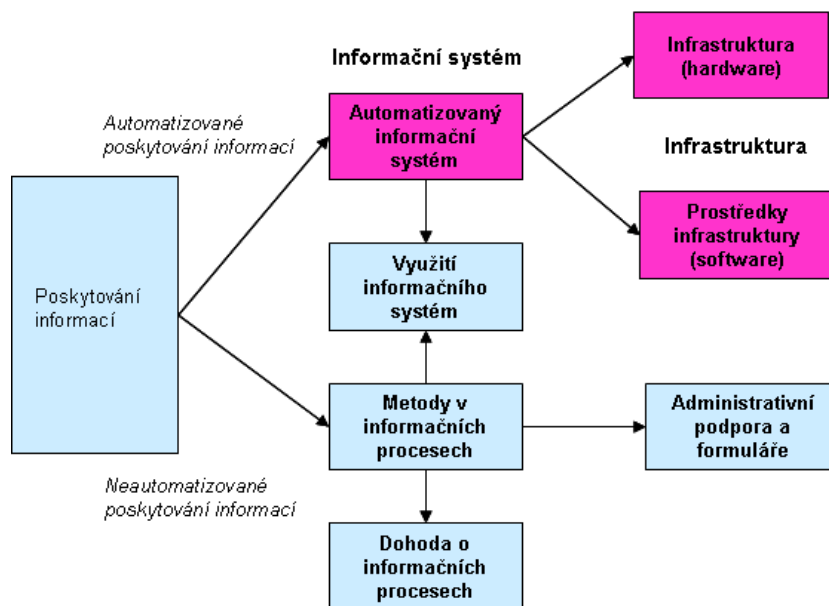
V souvislosti s poskytováním informací se rychle dostáváme k samotným informačním systémům a podpůrné infrastruktuře. Pro většinu manažerů a uživatelů je pojem „poskytování informací“ synonymem pro používané informační systémy a často pro podpůrnou technologii, jako je Oracle, SAP nebo .NET. méně patrná, ale skutečně důležitá je neautomatizovaná část poskytování informací.

Návrh neautomatizovaného poskytování informací

Neautomatizované poskytování informací je implementace procesů poskytování informací, které neprobíhají automaticky. Neautomatizované poskytování informací obvykle zahrnuje následující prvky:

- uživatelské příručky – popisy uvádějící jak se musí (automatizovaný) informační systém v informačním procesu používat;
- popisy procedur a pracovní pokyny – popisy uvádějící jako formu by měly mít procesy poskytování a zpracování informací;
- neautomatizovaná nebo poloautomatizovaná administrace – papírové seznamy, listy tabulkových kalkulátorů, elektronická kartotéka a podpůrné pomůcky, jako formuláře atd.;
- metody a dohody – jak zacházet s informacemi a informačními systémy, ať jsou dokumentované nebo ne.

Toto poskytování informací by mělo být navrženo, popsáno, realizováno, testováno a předáno do užívání stejně jako automatizovaná verze. To probíhá v procesu *navrhu neautomatizovaného informačního systému*, jehož hlavními aspekty je proces *určení specifikace informačních požadavků*.



Obrázek 14 Propojení mezi automatizovaným a neautomatizovaným poskytováním informací

Je jasné, že mezi automatizovanou a neautomatizovanou částí musí být vztahy a koherence. Neautomatizované poskytování informací je často bufferem automatizovaného poskytování informací, kvůli, např.:

- funkcionalitě, která je příliš drahá nebo příliš neobvyklá na to, aby se zabudovala do (automatizovaného) informačního systému. Uživatelé si toho musí být vědomi a tuto funkcionalitu realizovat;
- funkcionalitě, která je příliš složitá (pro počítač) nebo taková, pro kterou musí uživatelé shánět dodatečné informace.
- Automatizovaným informačním systémům, které jsou zřídka kdy schopné vynucovat všechny omezení, normy a ostatní záležitosti. Uživatelé tudíž musí provádět další kontroly (jako např. v sociálních službách, kde se stráví spousta času kontrolováním zákonnosti příspěvků).

V úzké koordinaci s procesem specifikace informačních požadavků se neautomatizované poskytování informací navrhuje a zavádí v následujících krocích:

- stanovení cílů, předpokladů, základních bodů (neautomatizovaného) poskytování informací a globální vymezení řešení;
- určení vztahů a propojení na automatizované poskytování informací a stanovení bodů, ve kterých musí neautomatizované poskytování informací nabídnout doplnění a další možnosti jako zvláštní kódovací systém, dodatečné procesní nebo kontrolní kroky a dostatečnou neautomatizovanou administraci.
- vypracování neautomatizovaných informačních procesů a souvisejících formulářů atd.
- vyhlášení tohoto procesu, takže uživatelé o něm vědí a dokáží pracovat podle nových nebo změněných postupů.

Z praxe v UPC

Průzkum, provedený Bertem a Andrew Jonesem v oblasti zlepšování managementu byznys informací a testů uživatelských příruček při kontrolních a testovacích procedurách ukázal, že uživatelské příručky jsou velmi chabé.

Když Patrik uložil Andrewovi, aby do situace vnesl jasno, zjistilo se, že věci jsou ve skutečnosti ještě horší. Obrázek byznys procesů byl velmi omezený: uživatelé byli schopni s PARISem pracovat velmi efektivně, ale nikdo nevěděl, co a proč dělá.

Když se Andrew zeptal na to, jak se má zaznamenat konkrétní předplatné, dostal možná odpověď uvádějící jak se to dělá (nejprve rychlý funkční kód A22 a pak vložit data s kódem předplatného B100 atd.), ale nikdo nevěděl, proč se to má vlastně dělat právě takhle. Proběhla také kontrola, aniž by bylo známo, co se vlastně kontroluje.

Navíc se ukázalo, že někteří lidé neznali nové funkce a vlastnosti. I když s každým novým releasem přišlo oznámení uvádějící jaké nové možnosti PARIS nabízí, ale nikdo si neuvědomil, že nebyla ve stejném smyslu aktualizována uživatelská příručka.

Důvod některých činností, kontrol nebo ujednání se tak poněkud ztrácí. Ještě nepříjemnější bylo, že ty činnosti byly v převážném rozsahu stanoveny v minulosti. Jedna část UPC používala, například, jiný systém a jiné dohody než ostatní části.

Andrewa také šokovaly nekonzistence mezi systémem a spravující organizací. Formulář používaný pro „změnu adresy“ zcela vytlačil druhý způsob pomocí obrazovkového formuláře. Obrazovka na webovské stránce se pak zdála být něčím mezi. Nebylo třeba příliš rozsáhlého zkoumání uživatelských příruček a popisů procedur na vytvoření seznamu ne méně než 248 nekonzistencí nebo chyb.

Je jasné, že to znamenalo mnoho práce, ale je důležité, že chyby byly napraveny. Pro Andrewa je to výzva, protože je to pro něj, vedle jeho pravidelných činností kontroly a testování releasů, práce navíc.

Záměrem Andrewa je zavést a optimalizovat různé administrativní procesy. Nemůže to dokázat sám, ale bude muset navázat úzkou spolupráci s různými uživateli a uživatelskými skupinami. Obzvláštní komplikací je, že se nezbytně narazí na rozdíly dané tím, jak různé skupiny uživatelů pracují.

To znamená, že standardizace si vyžádá určitý čas a přestože reorganizace stále ještě probíhá, nebude rychle hotova. Andrew tedy zahájil se spolupracovníky některé přípravné práce. Vytvořili šablonu pro popis procesu (obsahující explicitní důvod „proč“) a započali práce na procesu změny v neautomatizovaném poskytování informací. Při pokračování v tomto procesu začal Andrew a jeho kolegové pracovat na některých manuálních řízeních, změnových formulářích a obrazovkách s cílem vyřešit ty nejnejpříjemnější chyby. Aby si udržel kontrolu nad celým procesem, probíhá to všechno přes změnové řízení. Dosud ještě nezahrnul do změnových požadavků těch 248 změn: tím není celý proces tak složitý. Kromě toho ten seznam není ještě vyčerpávající, protože existují ještě další, dosud nepopsané chyby a nekonzistence.

Andrew dosud neví, jestli to všechno dokážou. Doufá, že čas ukáže, že ano.

4.4 Revize a testování

Cíl

Proces *revize a testování* zajišťuje, že změny v poskytování informací se v organizaci provedou schváleným způsobem a že použité prostředky i pomůcky a podpora fungují správně. To je důvod, proč se různé produkty v oblasti poskytování informací prověřují a testují na správnost a koherenci s cílem dosáhnout správně fungujícího poskytování informací. Je rovněž důležité umět včas zjistit a napravit veškeré chyby a nedostatky.

Subjekty

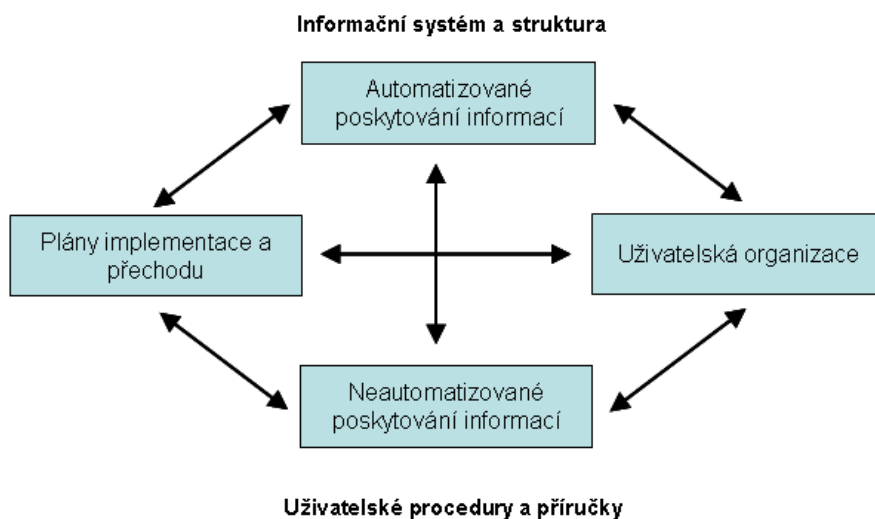
Zde se podíváme na správnost a koherenci jednotlivých různých subjektů, jako:

- Automatizované poskytování informací – jeho důležitou součástí jsou uživatelské akceptační testy, testy u kterých management byznys informací kontroluje, jestli IT dodavatel dodal vše, co bylo dohodnuto a zda vše pracuje správně.
- Neautomatizované poskytování informací – kontroluje se, zda neautomatizovaná část vyhovuje automatizované, jestli využití celého informačního systému vyhovuje byznys procesu, odpovídá potřebné změně a zda všechno plní změnové požadavky.
- Uživatelská organizace – zvolené řešení musí vyhovovat uživatelské organizaci.

- Plán přechodu – nové poskytování informací nebo změněná verze poskytování informací vedou ke změnám. Plán přechodu popisuje kroky změny. Tyto kroky musí být konzistentní se změnami a zvoleným řešením.

Akceptační test

Je to nejviditelnější produkt *revize a testování*; je to prostředek, kterým uživatelská organizace potvrzuje IT organizaci převzetí. Základními body akceptačního testu jsou specifikace nebo subjekty testování na základě specifikací (dohodnuté s managementem byznys informací). Akceptační testy se používají k otestování, zda změněný nebo dodávaný informační systém a/nebo podpůrná infrastruktura fungují tak, jak je dohodnuto v těchto dokumentech. Dobrá specifikace nebo subjekt testování jsou tudíž důležité. Dobrá akceptace je velmi důležitá: pro kontraktora je často základem stvrzujícím přídávku a odpovědnost za fungování nové verze nebo nového systému uživatelskou organizací.



Obrázek 15 Subjekty revize a testování

Pozornost věnovaná v praxi subjektům v porovnání s testováním je minimální. A to je důvodem, proč je někdy velmi chabé propojení mezi pracovními postupy v byznysu a v IT a že se někdy využívá poskytování informací nejednotným způsobem. V případě centralizací, fúzí a konsolidací tyto rozdíly vyplavou na povrch a stanou se překážkou. Také v jiných případech rozvoje, jako je například zavedení systematických způsobů práce nebo při výběru nového informačního systému, znamená špatné propojení překážku.

Z praxe v UPC

Akceptační testy byly jednou z věcí, které UPC vyřešil hned na začátku. Jednou nebo dvakrát ve vzdálené minulosti dodalo reklamní oddělení nový přehled. VGK dodalo a otestovalo následný release v dokonalých podmínkách. Při akceptačních testech UPC se neodhalily žádné chyby. Když byl ale nový release nasazen do provozu, ukázalo se, že bude trvat velmi dlouho vytvořit ceník, což ohrozí výrobu a distribuci novin.

Bylo jasné, že testovací kritéria byla neúplná a že nebyla ani kritéria ani specifikace, takže se začalo na nich pracovat.

Kvůli jiným prioritám se toto téma opustilo. Znovu však zaujalo Andrewovu pozornost, jako manažera procesu revize a testování po nástupu zlepšení managementu byznys informací.

Andrew si všiml, že uživatelské příručky zdaleka nejsou dobré, a zjistil, že to bylo částečně způsobeno tím, že nebyly aktualizovány. Narazil na to náhodou, protože uživatelé dělali chyby při zadávání dat, a

ty vyvolávaly stížnosti předplatitelů a následně aktualizaci DB, kterou prováděla VGK. V případě jiné manažerské skupiny pro finanční řízení byl uživatelský manuál v souvislosti s releasem aktualizován. Obsahoval popis jednotlivých kroků, jak vkládat faktury. Ale protože jeho autor zapomněl jeden krok uvést, pravděpodobně díky únavě, neb to bylo před jeho nástupem dovolené, nikdo podle toho nebyl schopen pracovat. To způsobilo změnu v testovací proceduře UPC; interní uživatelské příručky a pracovní pokyny jsou od té doby zahrnuty do testů.

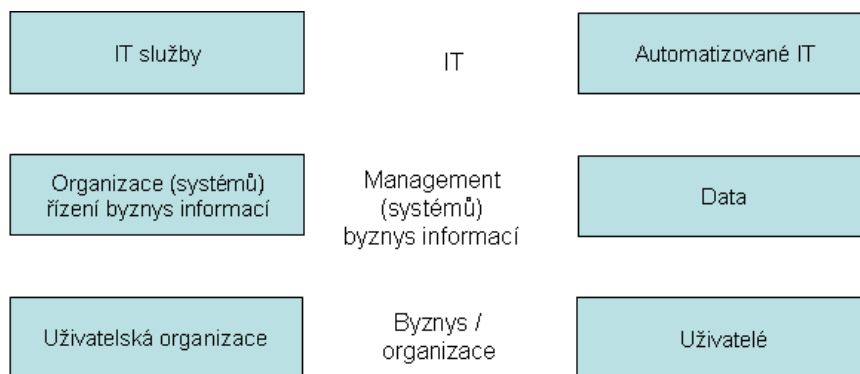
Průzkum však také ukázal, že uživatelské příručky obsahují mnoho nekonzistencí a chyb. Poslední dodaný release právě UPC testuje a Andrew si velmi dobře uvědomuje, že již nikdy nestanoví datum dodání, dokud nebude mít vyřešeny všechny do té doby známé chyby nebo je nebude mít pokryté procesem neautomatizovaného informačního systému.

Andrew tudíž souhlasil s Patrickem, aby se teď zaměřili na ty části uživatelské příručky, které byly aktualizovány v souvislosti s tímto releasem. To je, naštěstí, splnitelnější.

Po konzultaci s Patrikem navíc schválil i zahrnutí implementačního plánu a plánu přechodu do procedury akceptačního testu, ale bude to ještě nějaký čas trvat, než se to provede. Proces nyní funguje rozumně a je možné, že dojde k nějaké neočekávané nehodě, než se dostaneme k dalšímu kroku. Ne proto, že by s tím měl Andrew problém: musí se nastavit priority a někdy se musí něco změnit v důsledku neočekávaných okolností.

4.5 Příprava přechodu

Čtvrtým procesem ve skupině *managementu funkcionality* je *příprava přechodu*. Přechodu se v praxi často říká implementace, ale toto slovo má několik významů, včetně programování a instalace. Cílem procesu *příprava přechodu* je umožnit bezproblémové nasazení nového nebo změněného poskytování informací splněním všech nezbytných (provozních) předpokladů v předstihu před jejich zjištěním.



Obrázek 16 Relevantní subjekty v rámci managementu přechodu

Tyto předběžné předpoklady se týkají jak poskytování informací, tak jeho organizace. Příklady možných změn, provedených před nebo v průběhu přechodu:

- musí se uzavřít dohody nebo dodatky týkající se dostupnosti, výkonnosti nového releasu a/nebo činností, které musí IT organizace vykonat;
- organizace managementu byznys informací musí také podstoupit změny ve fungování. Tak, například, pro každý nový release se musí předložit a prověřit finanční přehled předtím, než se zašle zainteresovaným manažerům;
- změny musí proběhnout rovněž v uživatelské organizaci. Tak například kvůli propojení s marketingovými daty jsou zde nové dohody o tom, kdo zodpovídá za která data;
- změna také přináší potřebu konverzí, přičemž spousta z nich proběhne automaticky. IT organizace to provede, ale musí také uchovat starou verzi atd.;

- organizace managementu poskytování informací bude muset tyto konverze zkontrolovat a provést v nich ručně různé změny, jako například parametrů funkčního systému;
- Nové nebo změněné poskytování informací může zahrnout změny uživatelských postupů. V nové situaci již, například, uživatelé nebudou potřebovat sledovací formuláře pro kontrolu odcházejících faktur, ale někdo musí zkontrolovat oznamované podrobnosti používání počítače.

Rozmanitost

V průběhu přechodu je třeba vzít v úvahu množství otázek a proces *přípravy přechodu* je rozsáhlý a v každé organizaci může být jiný. Toto všechno má nějaký dopad, dobu trvání a umístění.

Především dopad nebo povaha změny se mezi jednotlivými výskyty významně liší. Některé změny budou mít stěžejní dopad na uživatelskou organizaci, protože prováděné aktivity se týkají pouze práce IT. Jiné změny jsou zásadní, uživatelé začnou pracovat úplně jinak a s tím souvisí požadavky na školení a vzdělávání. Zavedení nového informačního systému nebo nové metody znamená široké změny.

Složitost se stále zvyšuje, protože načasování přechodu závisí na nastavení poskytování informací (jako např. v průběhu procesu přípravy přechodu nebo během přechodu). Určité činnosti (jako konverze dat) se mohou někdy provést předčasně, ale nejsou zahrnuty do následujícího release. Neexistují tedy standardní prostředky pro určení toho, co se má provést a kdy. Tudiž jedním z produktů musí být také plán přechodu: plán, který popisuje, co se musí během přechodu vykonat.

Je rovněž možné, že se změna neudělá na jednom místě, ale v různém čase a na různých místech, v jedné organizaci nebo ve více organizacích. Je však žádoucí, aby se to provedlo co možná nejdříve, aby přechod samotný byl co možná nejmenší.

Z praxe v UPC

V minulosti se při předávání nových releaseů nebo zavádění nových systémů dělalo spoustu chyb. Znali jsme je a díky tomu jsme sestavili upomínací seznam „Nezapomeň“. Tento seznam visel na nástěnce v zasedačce managementu byznys informací a sloužil, jako „připomínač“. Byl velmi rozsáhlý, ne všechno se provádělo stále, ale na papír se dostaly všechny zkoumané body.

To skutečně znamenalo, že nikdo na nic nezapomněl, ale občas se na poslední chvíli zjistilo, že je třeba udělat ještě něco jiného. Například se v poslední chvíli zjistilo, že se musí provést konverze, o které uživatelé nic nevěděli. To způsobilo zahlcení help desku všemožnými zbytečnými otázkami a reporty. Rovněž to znamenalo, že příprava přechodu byla nedostatečná.

Kvůli problémům s konverzemi přistoupilo samo VGK k vytvoření konverzního softwaru. K velkému potěšení UPC, kterému zase ubyla jedna starost! Kvůli problémům s e-release se Patrick rozhodl přechod zlepšit a připravit proces přechodu společně a ve zkráceném režimu. Protože Brian úspěšně zvládl proces specifikace, rozhodl se Patrick svěřit mu i přechod.

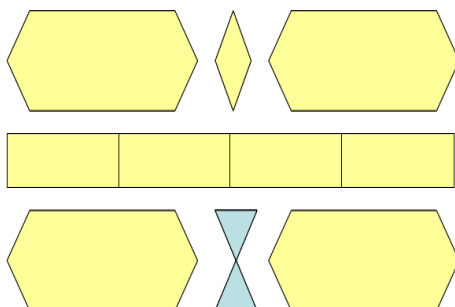
Brian začal pracovat na upomínacím seznamu a hledal, které činnosti by bylo možné vykonat dříve. Na zpracování procesu přechodu má standardní plán s doplňkovými procedurami pro koordinaci s uživatelskými útvary a IT funkcemi.

Rozdělil také upomínací seznam podle činností a osob, které hrají nějakou roli v přípravě procesu přechodu, v procesu přechodu nebo jsou závislí na stavu obou z nich.

Všechno toto mělo za následek lepší plánování. Brian si však všiml, že pokud jde o různé položky upomínacího seznamu, stále ještě se vynalézá kolo. A rovněž způsob, jak lidé pracují, se často liší.

V nadcházejícím roce hodlá pokračovat v prověřování s cílem zajistit mnohem efektivnější provádění procesu. Má, například, představu, že komunikace s uživateli, jako jsou termíny školení nebo sdělování informací, bude probíhat stejnými kanály, takže uživatelé mohou najít relevantní informace rychleji. Pro informování v současnosti používá bulletin Uživatelské změny, vydávaný VGK v html formátu, který se publikuje na intranetu.

5. Spojovací procesy



5.1 Úvod

Spojovací procesy jsou mezi skupinami *management využití* a *management funkcionality*. Procesy této skupiny zajišťují synchronizaci mezi *managementem funkcionality* a *managementem využití*. To znamená, že byznys organizací požadované změny jsou zaznamenány nebo podle situace iniciovány, a po dokončení implementovány v uživatelské organizaci.

Tato skupina obsahuje dva procesy (viz také [doložka 5](#)):

- *Management změn* – zjištění a rozhodnutí, které změny se mají provést, a zahájení změn.
- *Přechod* – provedení (implementace) změny v uživatelské organizaci

Lze shrnout, že cílem *spojovacích procesů* je zahájení a dokončení (provedení/realizace) změny.

5.2 Management změn

Cíl

Hlavním cílem *Managementu změn* je docházet ke správným rozhodnutím v otázkách implementace změn nebo zlepšení v poskytování informací. Druhým cílem, vedle tohoto rozhodování, je poskytovat místo, kde se shromažďují změnové požadavky. Potřeby a požadavky na změny se v tomto procesu spravují, analyzují, prioritizují a předávají k realizaci v závislosti na rozhodnutí. Vydání objednávky a realizace změny pak pokračuje v *managementu kontraktů*. Management kontaktů vystavuje objednávku na IT.

V *Managementu změn* máme tedy dvě činnosti:

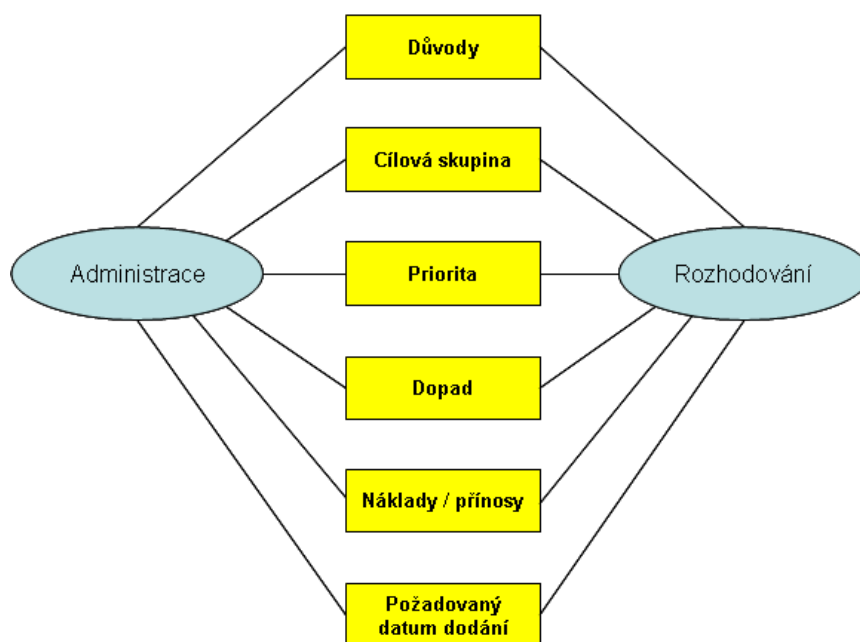
- přijímání a správa změn a zajišťování zpětné vazby;
- organizování a provádění rozhodování.

Management změn spolu se *specifikací informačních požadavků* z větší části určují náklady a efektivitu poskytování informací. Správné rozhodování v oblasti změn má významný vliv na náklady, kvalitu, efektivnost a budoucí ochranu poskytování informací:

- efektivním prováděním *managementu změn* lze identifikovat a tedy projednat zbytečné nebo ne důležitě změnové požadavky tak, že se tyto požadavky neimplementují, a tudíž se za ně nezaplatí;
- efektivní prioritizace umožní realizovat dříve důležité změny a ty méně důležité později. To také umožňuje řídit přínosy poskytovaných informací a jejich efektivitu v byznys procesu;
- také efektivní plánování releasů umožňuje provádět změny efektivněji, například slučováním problémů. I to snižuje náklady změn.

Je tedy důležité mít jasno v tom, proč jsou změny žádoucí nebo důležité a co se vlastně požaduje. Při správě změn je tedy třeba udržovat aktuální různé charakteristiky změn, jako důvod, proč se změna požaduje, kdo (osoba) zadal požadavek, cílová skupina, nezbytnost / priorita a požadované datum realizace.

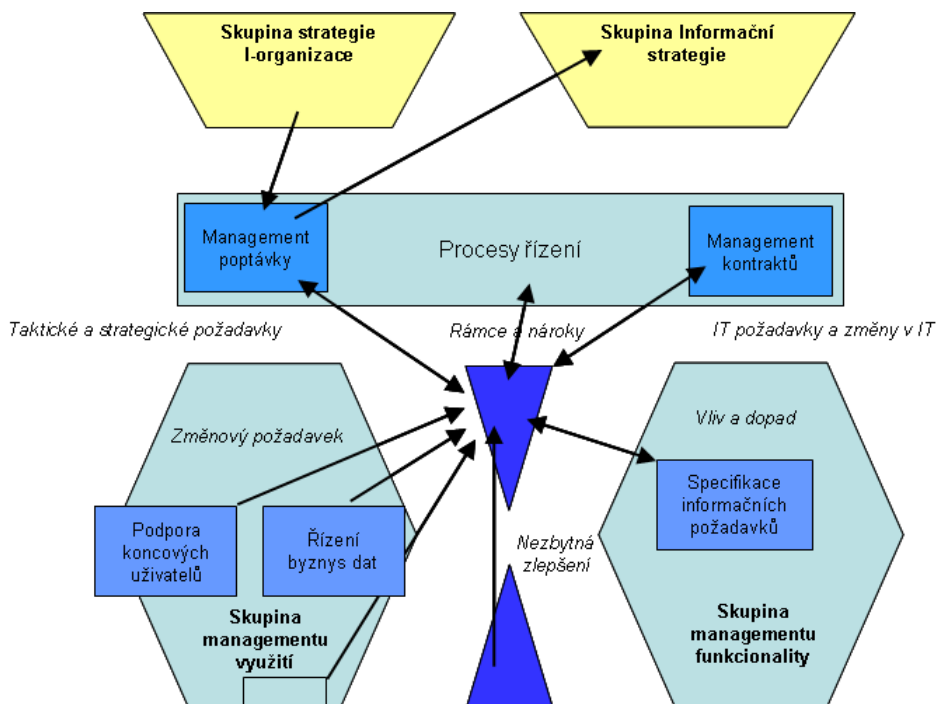
Management změn je těsně svázán se specifikací informačních požadavků. Change manager řeší otázky, zda se musí něco na poskytování informací měnit. Podle specifikací informačních požadavků se navrhne řešení a koordinuje se s potřebami a rámci. O tom, zda je změna žádoucí, rozhoduje také to, jakou bude mít formu. To je důvod, proč se mezi managementem změn a specifikací informačních požadavků poskytuje nepřetržitá zpětná vazba. Například, jako část prvního kroku specifikace informačních požadavků, se udávají a dále rozpracovávají příčiny, problémy a cíle. Rovněž se provede první náčrt řešení a odhad souvisejících nákladů. Charakteristiky, zjištěné v tomto kroku nejsou vždy stejné jako ty zjištěné na začátku. Takže se samozřejmě poskytuje zpětná vazba.



Obrázek 17 Aspekty managementu změn

Změnové požadavky chodí z několika stran. Vedle požadavků od uživatelů a manažerů byznys informačních systémů je například možné, že přijdou požadavky od vývoje a z politik (management požávků – demand management), jako důsledek změn v zákonech, v IT oddělení a dokonce i od managementu funkcionality (když, například, specifikace a tudíž i řešení nepřinesly úplně to, co se požadovalo). Tento postup ilustruje Obrázek 18, který se často jeví jako chaotický.

Když se rozhodne o tom, že se změny musí provést, doručí se prostřednictvím managementu kontraktů IT funkci. Zde je často také implementován proces managementu změn kvůli plánování a provádění změn plánů. Tento proces managementu změn by se neměl zaměřovat s procesem managementu změn BiSL.



Obrázek 18 Ústřední postavení managementu změn

Z praxe v UPC

Když byl před dvěma roky jmenován Partick Everts jako nástupce Susan zodpovědný za management byznys informací pro předplatitele a administraci inzerátů, začal pracovat na managementu změn. Okamžitě si uvědomil ústřední roli managementu změn v rámci managementu byznys informací a také jeho důležitost pro poskytování informací.

Věřil, že pokud chcete vědět, co se děje, musíte vědět, co je třeba změnit. Motivoval ho také Mohammed Saleh z VGK, který také usiloval o zavedení standardní podoby tohoto procesu v rámci VGK. Partick si rychle uvědomil, co je v UPC v sázce, a že je v tom zmatek. Všechny útvary UPC zasílaly své změny přímo VGK, neexistovala žádná prioritizace, některé změny byly zcela zbytečné nebo konfliktní a někdy měly i konfliktní cíle. Patrikovi trvalo dlouho, než to napravil a než docílil toho, aby se všechny změny zpracovávaly přes jeden centrální bod. Naštěstí mu v tom hodně pomohlo VGK například tím, že zasílali všechny změnové požadavky z UPC Patrickovi, a předtím, než na nich začali pracovat, počkali na jeho reakci.

To pomohlo Patrikovi dosáhnout prvního cíle, tj. centralizovat veškeré změnové požadavky, zprůhlednit je a být schopen proces řídit. Rychle dosáhl také svého druhého cíle, tj. zavedení procedury předkládání změnových požadavků. To se později ukázalo docela jako problém zejména proto, že se zpočátku zdálo, že management nezajímá zapojení se do nových dohod. S podporou představenstva se to však podařilo dostat pod kontrolu.

Součástí této procedury bylo rovněž zavedení šablony změnového požadavku, ve kterém se musí uvádět důvody, problémy, priority, požadované datum realizace, odhadované náklady a přínosy. Kvůli přijímání a prvnímu vyhodnocování požadavků, vytvořil Patrick zkrácenou předkládací proceduru. Na požadavek se podívají manažeři byznys informačního systému, případně s podporou od VGK, a rozpracují, a často i změní, důvody a náklady.

Příjemným důsledkem této procedury byl docela strmý pokles počtu změnových požadavků. V organizaci to vyvolalo reptání, ale představenstvo bylo spokojené. Postupně se ukázalo, že v minulosti bylo požadováno mnoho podivných a nedůležitých věcí.

Třetím krokem, který byl Patrick schopen učinit rychle, byla dohoda o zjednodušení a formalizaci rozhodovacího procesu v rámci organizace. Zavedl kalendář změn, který byl na programu pravidelných jednání představenstva s managementem. Rovněž bylo vzato v úvahu efektivní plánování ve spolupráci s VGK.

UPC prošlo restrukturalizací, při níž byl významně snížen počet míst, odkud byly požadovány změny. Situace v byznysu se tím značně zprůhlednila.

VGK také předpokládalo, že bude – jakožto vlastník SW balíku – hrát přísnější roli a zavede více a více priorit. Protože VGK má více zákazníků, je to logické.

Na druhé straně, UPC má stále významný vliv. Je to částečně proto, že je zdaleka největším zákazníkem VGK, ale také proto, že Patrick má velmi dobré vztahy s Pilar Rodrigues, nástupkyní Mohammeda Saleha ve VGK.

Všechno toto vedlo Patricka k tomu, aby zvážil předání procesu managementu změn Edgarovi, takže by měl dost času na strategické procesy a dosažení mnohem větší standardizace managementu byznys informací v UPC. Všechno toto úsilí, pokud jde o management změn, nyní vypadá méně logické a významné. Patrick ale ví, že to není pravda. Management změn je ústřední proces a jeho komercializace a profesionalizace si vyžádala hodně diskusí a argumentů. Skutečnost, že věci jsou nyní významně klidnější, je dána také tím, že si každý uvědomil, že k poskytování informací se musí přistoupit z obchodní stránky a že hrají roli také jeho náklady a přínosy. Když se Patrick ohlédne zpět, je šťastný, že se do toho pustil. To bylo klíčové, co mu pomohlo dostat situaci pod kontrolu.

5.3 Management přechodu

Druhým spojovacím procesem je Management přechodu, který zajišťuje provedení a implementaci změn v rámci uživatelské organizace a byznys procesu. Výsledkem je provoz poskytování informací. Při přechodu se provádějí a implementují změny navržené a připravené v rámci managementu funkcionality. Začátek přechodu tudíž leží v managementu změn a managementu funkcionality. Poslední skupina obsahuje plán přechodu, v němž jsou uvedeny činnosti, které se mají během přechodu provést.

Navzdory měnícímu se charakteru managementu přechodu (každá situace je nová, viz odstavec 4.5), lze některé činnosti a kroky přechodu, jistě v situaci údržby v širším nebo užším smyslu, snadno standardizovat. Je možné a také žádoucí mít sadu používaných postupů (například povolení ukončit proces realizace změny). Mít dobré kontrolní seznamy, které specifikují další postup, znamená, že tento proces lze provádět strukturovanějším způsobem.

V managementu přechodu jsou tři typy činností:

- provedení a pokračování změn jako například implementace konverze dat, zadávání parametrů, šíření informací nebo informování uživatelů o změnách;
- monitorování, zda bylo všechno provedeno, zda byla provedena všechna měření nebo jsou všechny funkce pohotově (viz Obrázek 19);
- nastavení měřítek nebo uplatnění dodatečných, jestliže se objevilo nebo existovalo úzké hrdlo.

V rámci managementu přechodu musíme tudíž ověřit, zda proběhly nebo byly splněny fáze přechodu změny nebo splněny předběžné podmínky v oblasti organizace a poskytování informací (pokud se jedná o obsah). Toto se týká nejen uživatelské organizace (včetně managementu byznys informací), ale i toho, zda to udělali i IT dodavatelé (aplikační management a management technické infrastruktury). Viz také Obrázek 19.

	Organizace	Obsah	Přechod
Management byznys informací	<ul style="list-style-type: none"> Organizování nutného managementu byznys informací Personální zajištění Dohody 	<ul style="list-style-type: none"> Personální zajištění uživatelské organizace Uspokojující systémy Znamé změny Dokumentace Sběr dat 	<ul style="list-style-type: none"> Implementační plán Informování uživatelé Nezbytné dohody Odeslaná dokumentace
Management aplikací	<ul style="list-style-type: none"> Organizování nutných procesů managementu aplikací Personální obsazení rolí Dohody 	<ul style="list-style-type: none"> Řiditelné systémy Systém testů Dokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> Implementační plán Data, nutná doba na realizaci Kapacity Odeslaná dokumentace
Management IT infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> Organizování nutných procesů managementu technické infrastruktury Personální obsazení rolí Dohody 	<ul style="list-style-type: none"> Výkonnostní testy Exploatační testy (testy SLA) Dokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> Implementační plán Data, nutná doba na realizaci Kapacity Odeslaná dokumentace

Obrázek 19 Devět oblastí managementu přechodu

Z praxe v UPC

Upomínací seznam byl pro management přechodu nejdůležitější pomůckou. V minulosti, na základě získaných zkušeností, byl zpracován tento seznam, aby lidé na nic nezapomněli.

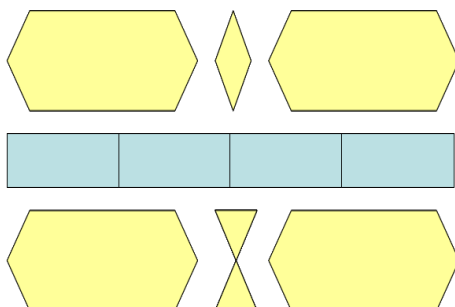
Brian se doslechl o situaci, ačkoliv si nebyl jist, zda to je či není pravda, kdy se dva měsíce instaloval nový release, ale protože UPC nepodepsala přechodový formulář a vrátila ho zpět, VGK nepředalo release do provozu.

V každém případě, přestože seznam fungoval celkem dobře, na několik věcí se zapomnělo. Při (skutečném) vykonávání činností procesu přechodu to nebyla většina případů, kdy proběhly špatně, ale pravidelně se stávalo, že lidé jednali na poslední chvíli a nesplnili plán. Brian, pátrající po příčině problémů s e-releasem, převzal procesy přípravy přechodu a managementu přechodu a rozhodl se nezbytné prvky zlepšit. Přechody probíhaly obecně dobře, ale hlavně díky zkušenostem lidí. Nečekaný odchod Julie, která se vrátila po deseti letech v managementu byznys informací do IT byznysu, nám dal bolestně najevo, jak jsme závislí na lidských znalostech.

Juliinu práci převzala velmi zkušená uživatelka Maria, ale v oblasti řízení přechodu nedokázala momentálně dělat nic. Upomínací seznam vyjmenovával, co se má udělat, ale často neříkal, jak se to má udělat a kdo by se na tom měl podílet. Brian zajistil, že nový postup plánování přechodu zahrnuje i přípravu procesu přechodu, která načrtává kroky, kterými se má přechod provést. Většina těchto kroků byla standardizována. Brian pak následně sepsal knihu přechodu. Tato příručka popisuje, jak co dělat s ohledem na standardní činnosti, čemu věnovat pozornost a obsahuje nějaké formuláře, které se mají použít.

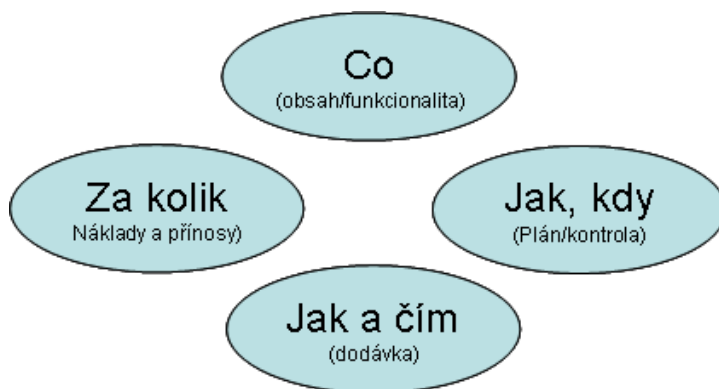
Plán přechodu se týká většiny z těchto činností. To znamená, že přechod není úplně nezávislý na osobních vstupech, ale situace se ohromně zlepšila. Brian skutečně věří, že všechny procesy managementu byznys informací mohou dosáhnout úrovně přechodu. K tomu patrně nedojde.

6. Skupina manažerských procesů



6.1 Úvod

Skupina *manažerských procesů* v BiSL jsou procesy zaměřené na management čtyř subjektů, tj. obsah a funkcionality (co), náklady a přínosy (za kolik), čas a kapacity (kdo a kdy) a dodávka a automatizované IT (jak a čím).



Obrázek 20 Subjekty v rámci skupiny manažerských procesů

Tyto čtyři subjekty lze nalézt rovněž ve čtyřech procesech skupiny (viz také doložka 5):

- *Plánování a kontrola* – zabývá se subjekty času a kapacity osazenstva, nezbytné pro management poskytování informací a realizaci změn v něm.
- *Finanční řízení* – zabývá se náklady a přínosy poskytování informací a souvisejícími investicemi.
- *Management poptávky (Demand Management)* – pokrývá kvalitu a podporu poskytování informací, včetně souvisejících potřebných změn nebo zlepšení.
- *Management kontraktů* – řídí kontrolu IT dodavatelů a dohody týkající se dodávaných produktů a služeb.

Management těchto procesů se zabývá skupinami *managementu uživatelů*, *managementu funkcionality* a spojovacími procesy. Rovněž jsou připojeny i skupiny manažerských procesů. Perspektiva se zabývá uživatelskou organizací, managementem byznys informací a IT.

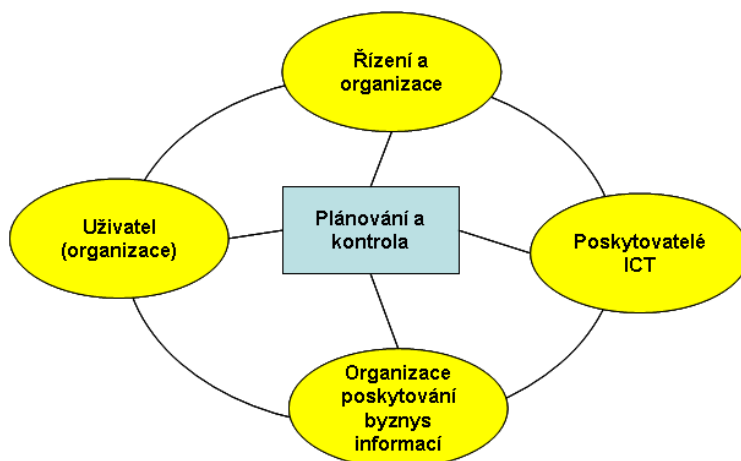
Nebo přesněji: náklady se netýkají pouze automatizovaného IT (jako je například cena za jedno pracovní místo), ale také managementu byznys informací a všeho, co v uživatelské organizaci souvisí s poskytováním informací. Když například mobilní telefon umožní uživateli ušetřit půl hodiny denně, budou konečné provozní náklady nižší, kdežto náklady IT vzrostou.

6.2 Plánování a kontrola

Plánování a kontrola se týká řízení času a kapacit (osazenstva). Tento proces se tedy zabývá dostupným časem, nezbytnou kapacitou, potřebným časem a termínem dodání. Netýká se to pouze kapacit managementu byznys informací, ale také IT dodavatelů, uživatelské organizace a rovněž plánů uživatelské organizace.

Cíle *Plánování a kontroly* tudíž jsou:

- zpracování plánů a zpřístupňování času a kapacit na realizaci služeb v oblasti poskytování informací a jakýchkoli změn v něm, jako je nezbytná kapacita pro skupiny *managementu funkcionality a managementu využití*;
- sbírání metrik za účelem vytvoření zvláštní kapacity k uspokojení potřeb nebo za účelem snížení kapacity a stanovení, jak vyhovět otázce kapacity;
- zvážení potřeb snížit nebo zvýšit změny v poskytování informací a koordinace s možnostmi uživatelské organizace, IT dodavatelů a funkce managementu byznys informací
- monitorování postupu a úsilí s tím spojeného.



Obrázek 21 *Plánování a kontrola*

Proces *Plánování a kontroly* se zdá jednodušší, než ve skutečnosti je. Zahrnuje několik stran, jako je jeden nebo více uživatelských útvarů a IT dodavatelé, a může také zahrnovat management.

Činnosti v rámci plánování a kontroly jsou:

- Časové plánování, rezervace kapacit (pro liniové aktivity „projektové“ změny) a koordinace časových plánů všech stran (jako je IT, management byznys informací a uživatelská organizace);
- Kontrola a monitorování kapacity, dostupnosti, využití, postupu a přizpůsobení nebo v případě potřeby sběr metrik;
- Hodnocení realizace plánů, zjišťování nebo nastavování klíčových ukazatelů, navrhování zlepšení.

Z praxe v UPC

Plánování a kontrola je proces, který se v minulosti neprováděl. To působilo donedávna více a více problémů, také proto, že byly „určité problémy“ a změny uvnitř UPC.

Před restrukturalizací provedlo představenstvo významný řez v počtu pracovníků v podpůrných administrativních útvarech (předplatné a inzerce) a výsledkem bylo, že těmto útvarům zbylo mnohem méně

času na činnosti mimo primární procesy. Přesto byly zavedeny různé nové formy předplatného, jako je víkendové nebo internetové předplatné a inzertní oddělení se muselo také zabývat více nabídkami přes internet, což vyvolalo větší tlak na zbylé zaměstnance.

To znamená, že se management byznys informací v uživatelských útvarech znatelně zmenšil, a když někdo něco chce, musí se nejdříve dohodnout s vedením útvaru.

Tato situace se stala samozřejmou se zavedením toho, čemu se hovorově říká „e-release“. V tomto releasu byly zavedeny dvě nové formy předplatného, víkendové a internetové. Ve stejném okamžiku zahájilo obchodní oddělení předvánoční ofenzívu, kampaň, ve které se při nočních prodejkách prodalo velké množství nového i přechodného předplatného, což přineslo více práce pro oddělení předplatného. Všechno to probíhalo v prosinci, po celý měsíc, kdy je vždy velký tlak kvůli několika rušením. Management byznys informací rovněž tvrdě pracoval kvůli zpracování konce roku (fakturace) a přípravě účetní uzávěrky. Podpora nového releasu od managementu byznys informací byla minimální.

Navzdory celému tomu nahromadění, projevujícím se v útvarech velkým pracovním zatížením a stresem, nedošlo k žádné významné katastrofě. Bylo však jasné, že to bylo skutečně nezdůvodnitelné, určitě pro pracovníky útvaru pro předplatné, mít tolik přesčasů ve dnech před Vánoci. Patrick rozhodl, že se to jednou mohlo stát, ale že se to nesmí opakovat. Bylo jasné, že musíme blíže proniknout do mnoha věcí:

- porozumět změnám, požadovaným na nadcházející rok, jako jsou plány mailingů a nové formy produktů z marketingu/obchodu, spolu s plány představenstva;
- seznámit se blíže s vytižením vlastních manažerů byznys informačních systémů. Některé problémy byly způsobeny tím, že management byznys informací měl prostě příliš málo času. Patrick si uvědomil, že v této konkrétní době neměl pod kontrolou svoji vlastní skupinu;
- seznámit se blíže s vytižením a stávajícími kapacitami v uživatelských útvarech a v uživatelské organizaci, abychom byli schopni provádět změny v informačních systémech nebo metodách.

To mělo přímý účinek. Náborová kampaň se o měsíc zpozdila, takže zbylo dost času na nový release.

Protože se o tom rozhodlo s dostatečným předstihem, nemělo s tím obchodní oddělení žádný problém. Patrick si rovněž uvědomil, že byla také nedostatečná kapacita skupiny managementu byznys informací. Když tento problém prezentoval představenstvu, to přišlo se skvělým nápadem, spojit dvě skupiny managementu byznys informací s tou Patrickovou. To samozřejmě přímo nevyřeší jeho problém: bude během příštích tří měsíců potřebovat spoustu času, aby všechno každému vně i uvnitř vyjasnil.

6.3 Finanční management

Úvod

Finanční management se zabývá řízením a monitorováním nákladů a přínosů poskytování informací a změnami v něm. Ústředním tématem jsou tedy dva pojmy, tj. náklady a přínosy. Ty jsou spolu uvedeny ve *Studii obchodního případu (Business Case)*.

Náklady

Do nákladů nepatří jen *výdaje* na automatizované poskytování informací, ale také náklady (nebo lidské zdroje) v oblasti neautomatizovaného poskytování informací. Jsou to náklady různých typů, jako:

- náklady automatizovaného poskytování informací, jako např. licence, vývoj a hardware, spolu s náklady na používání SW, manažerské výdaje a náklady na údržbu;
- náklady neautomatizovaného poskytování informací, jako např. formuláře, příručky a podpůrné funkce managementu byznys informací;

- náklady na užívání poskytování informací v uživatelském procesu a efektivita využití poskytování informací v byznys procesech;
- jednorázové náklady (náklady změny) jako náklady na nákup, náklady na automatizované a ruční konverze, náklady na školení.

Přínosy

Vedle nákladů jsou tu i přínosy, jako zvýšení produktivity v byznys procesech. Studie obchodního případu nezahrnuje pouze a jenom finanční přínosy. Existuje také celá řada důvodů pro změnu, ale pouze pár z nich má prokazatelné finanční přínosy. Dalšími důvody mohou být:

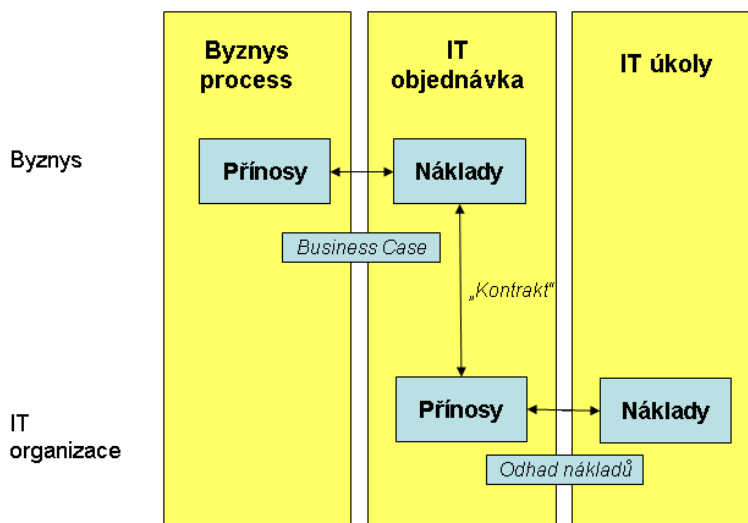
- Spokojenost uživatelů nebo klientů nebo řešení zdrojů nespokojenosti;
- Povinnosti z trhu nebo legislativy („to prostě musí být“);
- Pocit, že se to prostě musí stát, že s tím je politika úplná nebo přišel příkaz („jsem přesvědčen, že to musíme udělat“)
- Zlepšení vstupního bodu byznys procesu, poskytnutí informace nebo automatizované poskytování informací v budoucnu („Zlepší to naši pozici“).

Jsou zde tedy nejen finanční úvahy a rozhodování zřídka probíhá čistě na základě racionálních zdůvodnění a faktů. V rámci subjektů operativního řízení se také iracionalita běžně přijímá. Příklad analogií: když kupujete auto, pak je zřídka důvodem ke koupi cena. Možnosti volby, komfortní sedačka, image a dokonce osobní úvahy (teď můžeme jet kamkoli...) v tom hrají přinejmenším stejnou roli. Totéž se ve skutečnosti uplatní i v poskytování informací.

Studie obchodního případu (Business Case)

Zpracování studie *obchodního případu* pro poskytování informací je především zodpovědností managementu byznys informací. O zpracování takové studie je pravidelně žádán dodavatel IT, ačkoli pravděpodobně nemá dostatek znalostí na to, aby ji mohl udělat. K tomu, aby bylo možné stanovit přínosy, musí člověk znát velmi přesně, jak uživatelé momentálně pracují, kolik to stojí a jaké přínosy způsobí změna.

Dodavatel má často jinou studii: kalkulované náklady jsou skutečnými přínosy pro dodavatele. Tyto přínosy nejsou vždy patrné nebo jasně spojené se skutečnými náklady, zvláště když máme sdílenou infrastrukturu, systémy nebo SW balíky a několik klientů. Pro vyjasnění: vychází najevo, že BiSL a ITIL procesy finančního řízení byly navrženy z různých perspektiv, slouží různým zájmům a neměly by se navzájem plést, či zaměňovat.



Obrázek 22 Náklady a přínosy závisejí na perspektivě

Z praxe v UPC

V kontraktu schváleném představenstvem byla specifikována funkce za přehnaně vysokou cenu. Patrickovi, Roelofovi a Lindsley bylo jasné, že se tato funkce nebude využívat, ale představenstvo ji stále z nejasných důvodů prosazovalo. Patrick, Roelof a Lindsley pak společně došli k „politickému závěru“: jestliže může představenstvo UPC vyhazovat takové peníze, tak oni také!

Hodnota a důležitost PARISu, inzertního systému a všech obklopujících prvků, jsou jasné, což se vždy nedá říci o změnách, které v něm UPC dělá. Lindsley si také myslela, že se něco musí udělat. Ještě nenašla dobrý systém pro kvalifikaci přínosů, ale selským rozumem se dostane dál. Monitoring rozpočtu byl vždy také spíše zmatek. Před dvěma roky byl rozpočet, ke všeobecnému překvapení, vyčerpán ve třetím čtvrtletí, zatímco v předchozích letech zbývala na konci roku část prostředků nevyužita. Lindsley, jakožto finanční génius managementu byznys informací, vnesla do celé věci pořádek a Patrick jí dal dvě priority, které dostala také od představenstva. Musela nejprve zajistit vytvoření procesu pro sestavení a čerpání rozpočtu, s pomocí něhož se budou sbírat klíčové ukazatele. Faktury se tedy budou kontrolovat mnohem přísněji.

Druhou prioritou bylo, že s okamžitou platností se budou pro velké změny zpracovávat studie obchodního případu. V těchto studiích musí být obsaženo porovnání nákladů a přínosů pro byznys proces nebo související přínosy, další důvody nebo argumenty úrovně ambicí řešení. Lindsley vytvořila šablonu studie obchodního případu.

Nyní tu však jsou další problémy: VGK hodlá zvýšit náklady managementu. V souvislosti s profesionalizací byli zaneprázdněni řízením nákladů. To znamená, že jsou nyní známy skutečné náklady managementu služeb pro UPC. Služby pro UPC se také mění. VGK si tudíž přeje zvýšit náklady managementu. Představenstvo nebylo tímto zvýšením potěšeno, ačkoliv Lindsley je přesvědčena, že je poctivě a realistické.

Patrick si ještě nastavil třetí prioritu: zabývat se strukturovaným způsobem přínosů a vyvinout strukturovaný přístup, jak je plánovat. Tato priorita však byla odložena. Lindsley nemá představu, jak to uchopit, a kromě toho má momentálně další důležitý zájem: z finančního útvaru přišly některé naléhavé dotazy na PARIS a zbytek poskytování informací v souvislosti s vývojem v oblasti finanční legislativy.

6.4 Management kontraktů

Proces *Managementu kontraktů* se zabývá důvody uzavírání, monitorování a přizpůsobování dohod a kontraktů v oblasti poskytování informací. V praxi se to pokrývá výslovně kontrakty s různými IT funkcemi/dodavateli. Management kontraktů plní také pro IT dodavatele roli zaměstnavatele.

Management kontraktů má tudíž dvě oblasti odpovědnosti:

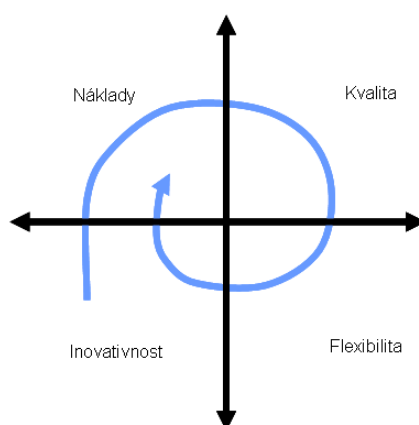
- vytváření a dojednávání obsahu kontraktu a navazování efektivních vztahů s dodavatelem, které zajistí úspěšné splnění požadavků kontraktu;
- monitorování kontraktu a působení dodavatele a hodnocení dodavatele, výkonnosti a kontraktu.

Nástrahy kontraktů

Člověk má často tendenci věnovat v kontraktu nejvíc pozornosti nákladům (sazbám). Cena je důležitý aspekt, ale určitě ne jediný. Protože poskytování informací (informační systémy a infrastruktura) je důležité pro byznys procesy a byznys procesy jsou důležité pro organizaci, vyplývá z toho, že důležitými aspekty jsou i jeho kvalita a spolehlivost. Kvalita je obecně v rozporu s náklady. Jestliže se pod něčím tlakem dodavatelům příliš sníží marže, pak nabízená řešení budou mít pravděpodobně nízkou kvalitu. Při zvažování či úpravách kontraktů je tudíž důležité si stanovit, které charakteristiky jsou v tomto okamžiku nejdůležitější; cena, spolehlivost a kvalita, flexibilita nebo úroveň inovativnosti, abychom uvedli jen některé z nich. Kontrakt zahrnuje také odpovědnosti. Skutečnost, že dodavatel má povinnost dodat řešení v rámci dohodnutého rozpočtu znamená, že si může sám rozhodnout, jak nejlépe toho dosáhne, což na druhou stranu znamená, že klient nemá kontrolu nad způsobem dodání.

Třetím zajímavým problémem je skutečnost, že se požadavky (poptávka) v čase mění. Organizace v čase postupně procházejí různými etapami a fázemi (viz [Obrázek 23](#)). Poptávka po poskytování informací se v čase také mění. Často se mění i důvody uzavření kontraktu. Zatímco například v době uzavírání kontraktu byly nejdůležitějším faktorem náklady, po řekněme třech letech, se jím mohla stát flexibilita. To znamenalo zpracovat a dojednat nový kontrakt, který to reflektuje. Na takovou aktualizaci kontraktů se často zapomíná.

Poslední nástraha, kterou bychom rádi uvedli, je skutečnost, že máme často tendenci investovat spoustu energie do definování a uzavírání formálních smluv, jen proto, abychom je pak nechali nedotčené bez povšimnutí v zásuvce.



Obrázek 23 Požadavky (poptávka) a fáze organizace (podle Hardjono²)

² T.W. Hardjono, F.W. Hes, De Nederlandse kwaliteispijns en orderscheiding, Kluwer, Deventer 1993.

Manažerský kruh

Management kontraktů a kontrakt samotný začíná úvahami o obsahu kontraktu požadovaných a/nebo možných typech služeb. Následně se musí určit: jakou formu by mělo mít poskytování služeb, za jakých podmínek, forma managementu a odpovědnosti dodavatelů, ceny a sazby atd.

To se zřídka kdy promění přímo v kontrakt. V průběhu vyjednávání o kontraktu nebo jeho změně se myšlenky často změní. Po uzavření by kontrakt měl být monitorován, což znamená, kontrolovat zda služby probíhají podle smlouvy.

Smlouva na dobu neurčitou se také udržuje ve spolupráci s dodavatelem dle stanoveného procesu. Musí se provádět pravidelné posuzování, zda tyto služby odpovídají neustále se měnícím byznys procesům a zda zvolená forma kontraktu, dodavatel a forma řízení jsou konzistentní s požadovaným stavem. Musí se tudíž vyhodnocovat, zda služby stále ještě pokrývají potřeby organizace. To může vyvolat uzavření nové smlouvy nebo její změnu.

Typy dohod

Dohody s dodavatelem se často uzavírají o různých předmětech plnění a ve formě různých dokumentů. Existuje například řada rámcových dohod (koordináční dohody o službách), kontraktů (dohod o konkrétních službách, cenách a dodacích podmínkách), dohod o tom, jak bude probíhat spolupráce, a jak je navržena operativní organizace, i dohody s *preferovaným dodavatelem*.

Z praxe v UPC

Management kontraktů si v UPC vynutily okolnosti, když se představenstvo UPC dostalo do sporu s VGK. Představenstvo UPC požadovalo, aby VGK zahájilo práce v dohodnutých termínech a VGK následně předložilo na základě toho kontrakt. Představenstvo UPC si myslelo, že je cena příliš vysoká a požadovalo před podpisem kontraktu 20% slevu.

Těsně před Patrickovým nástupem dovolené se na jeho stole objevil nový kontrakt uvádějící, že představenstvo předpokládá, že kontrakt bude řízen a monitorován managementem byznys informací. Patrick tuto roli delegoval na Roelofa a jmenoval ho manažerem kontraktu. Roelofovi trvalo šest měsíců, než zjistil, že kontrakt není ideální. Kontrakt obsahoval úroveň služeb připravenou externím konzultantem, kterého úkolovalo představenstvo UPS spolu s VGK.

S tímto kontraktem a úrovní služeb UPC předpokládalo zodpovědnost za provádění různých funkcí systému: VGK předalo zpět odpovědnost za tyto úkoly UPC, v souvislosti s 20% úsporou nákladů. Byla to také nezbytná rozhraní, reporty a formuláře, které se musely pokaždé podepisovat a kontrakt tak byl velmi nepružný.

Mimořádné zpracování se musí požadovat s jednoměsíčním předstihem. To však není vždy úplně v souladu s poněkud chaotickým způsobem práce v UPC.

V současné době jak VGK tak UPC souhlasí s tím, že kontrakt má daleko k ideálnímu stavu. Také Bert, který odpovídá za proces operativního managementu dodavatelů a měl nevděčný úkol prokopat se ohromným množstvím zpráv o úrovni služeb, si Roelofovi také stěžoval. Ten druhý byl naštěstí schopen souhlasit s poněkud odlišnou metodou práce v praxi.

Společně s Patrickem začali procházet kontrakty s ostatními dodavateli. Přitom narazili na kontrakt na inzertní systém, který se jeden a půl roku nepoužíval, ale za který dosud platili. Po konzultaci na představenstvu bylo rozhodnuto provést v celém podniku inventuru IT kontraktů.

Roelof se rovněž zúčastnil probíhajících diskuzí s VGK ohledně stávajícího kontraktu a obě strany označily body, které by se měly změnit. Jak UPC tak VGK mají budoucí zájmy: oba doufají, že by se kontrakt mohl stát modelem pro kontrakty s dalšími dodavateli (pro UPC) a dalšími klienty (pro VGK). Roelofovi je také jasné, že požadavky UPC znamenají, že flexibilita a spolehlivost se staly mnohem

méně důležité, než náklady. To vedlo především k novému kontraktu. Jak VGK tak UPC jsou s ním velmi spokojeni. Teď se musí přesvědčit představenstvo a kontrakt se může podepsat.

6.5 Management poptávky

Cíl

Cílem procesu managementu poptávky je zaručit, že poskytování informací bude v souladu s byznys procesem, například na manažerské úrovni, jestliže se objeví nové produkty, nová legislativa nebo vzroste počet uživatelů. Hlavním zájmem zde je kvalita poskytování informací (a hlavně nedostatky nebo potřeby změn) a změny, které jsou výsledkem změn v byznys procesech nebo v prostředí poskytování informací a které musí být provedeny v krátko nebo střednědobém termínu.

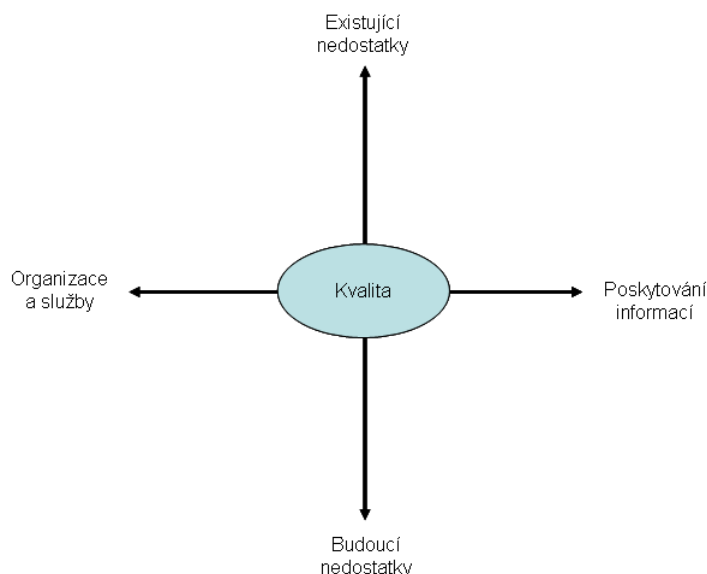
Kvalitu tvoří:

- kvalita poskytování informací;
- kvalita služeb a kvalita zpracování služeb

Podstatná je z principu kvalita poskytování služeb, čímž se míní poskytování informací (informační systémy a infrastruktura) ve vztahu k byznys procesům. Týká se to tedy toho, jak funkce poskytování informací vyhovují byznys procesům, uživatelské organizaci a uživatelům.

Týká se to tedy věcí jako:

- soulad mezi byznys procesem a poskytováním informací – v jakém rozsahu jsou v souladu byznys proces a jeho kroky s kroky poskytování informací a funkcemi informačního systému. Zvažujte kroky jako např. vložení žádosti o cenovou nabídku, zpracování nabídek, přijetí nabídek, zpětná vazba prostředkovatelům atd.;
- ergonomie – v jakém rozsahu je poskytování informací v souladu se znalostmi a dovednostmi uživatelů a v jakém rozsahu jsou schopni poskytování informací účinně a hospodárně využívat;
- kvalita informace – v jakém rozsahu zajišťuje poskytování informací informace a informační požadavky, například pro management nebo pro provádění byznys procesů.



Obrázek 24 Osy kvalita a poptávky

Potřeby mohou být svou povahou dvojité:

- je zde mezera: kvalita poskytování informací je, z hlediska podpory stávající situace, nedostatečná (a tudíž je požadována změna);
- mezera vznikne, když se nic neudělá. V tom je zahrnut i vývoj, který bude hrát roli v příštích letech a učiní změny v poskytování informací nezbytnými. Příklady zahrnují legislativní změny, nové produkty jiné metody řízení a konkurenci.

Kvalita služeb

Kvalita se také může týkat procesu služeb a podpory poskytování informací různými funkcemi v oblasti poskytování informací. Jsou to funkce v následujících oblastech: management byznys informací, management IT infrastruktury a/nebo aplikační management. Zde se mohou také projevit nedostatky spolu s měnícími se potřebami organizace. Uvažujte například delší otevírací dobu (z toho plynoucí požadavek na dostupnost poskytování informací ve večerních hodinách), rychlejší řešení incidentů, zvýšení spolehlivosti specifikací a dodávaných produktů, stupeň bezpečnosti poskytování informací atd.

Z praxe v UPC

Pro manažery byznys informačních systémů v UPC bylo vždy obtížné dívat se daleko dopředu. Změnové požadavky přicházely často na poslední chvíli. To například znamenalo, že konzistence mezi internetovou informací a inzertním systémem se vyjasnila, pouze když byly publikovány na Internet nové webové stránky. Byla to iniciativa marketingového útvaru a zapomněli informovat relevantní lidi. Vyskytlo se i několik stížností na informační systém, zvláště na modul dlužníků, ale nevyvolaly žádné změnové požadavky.

Lidsley to všechno brala jako podněty zavést strukturovaný přístup do managementu poptávky a proaktivněji sledovat potřeby a dění okolo i uvnitř UPC. Začala s inventurou kvality inzertního a předplatitelského systému, aby se zjistilo, jak vyhovují byznys procesům. Inventura odhalila některé zajímavosti, malé i velké, dost zajímavé na to, aby se s nimi něco udělalo. Vyšlo najevo, že personálu v oddělení pohledávek, většinou z bývalého PC, šlo velmi na nervy názvosloví používané v UP, které se také objevovalo na většině obrazovek finančního modulu.

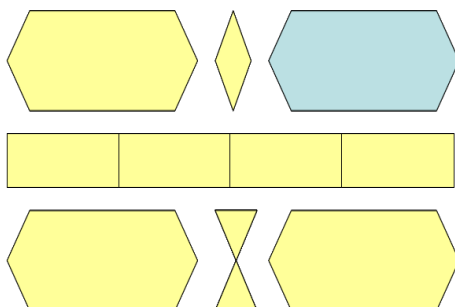
A existovaly tři identické reporty rozesílané prostřednictvím systému PARIS, které se vůbec nevyžívaly.

Lidsley také zjistila, že téměř čtyři z deseti koncových uživatelů dosud neslyšeli o novém oddělení managementu byznys informací. To bylo pro Patricka šokující zjištění a vyvolalo přijetí nových zásad podpory koncových uživatelů.

V každém případě se toto všechno zdálo být dostatečným podkladem pro nastavení kalendáře potřeb. Byly do něho zaneseny existující změnové požadavky a neformalizované potřeby. Některé z nich byly na konzultacích s VGK zaznamenány rovněž do jejich změnového kalendáře.

Inventura proběhla i v korporátním managementu informací, ale tam nevedla k ničemu. V rámci vize korporátního managementu informací již nebylo místo pro PARIS a ostatní systémy, protože nebyly založeny na architektuře SOAP. Lidsley měla pochyby o platnosti tohoto argumentu, ale nikoho to nezajímalo. Útvar managementu byznys informací má nakonec svůj rozpočet, takže od korporátního managementu informací nic nepotřebuje.

7. Skupina informační strategie



7.1 Úvod

Předchozí kapitola se týkala manažerských procesů. Management vyžaduje dlouhodobou vizi, směr, kterým se musí jít. Tato vize vzniká ve třech procesních skupinách: *skupina informační strategie*, *skupina strategie I-organizace a koordinace informací*. V následujících kapitolách jsou popsány tyto skupiny strategické úrovně v poněkud stručnější formě než předchozí procesní skupiny. Začínáme se *skupinou Informační strategie*.

V rámci této skupiny se vytváří vize budoucího poskytování informací. Popisuje, jakou podobu nabude poskytování informací (informační procesy, informační systémy a veškeré technologie) za tři až pět let. Tato skupina se zabývá obsahem poskytování informací, nikoli tím, jak je toto poskytování organizováno. Tento koncový produkt se často nazývá Informační politika.

Základní body

Předtím, než se pustíme do popisu procesů, připomeneme si řadu pozorování a názorů.

- *Poskytování informací se mění, ale méně, než bychom si mysleli. Existující situace je obecně dobrým výchozím bodem.*

Organizace jsou zřídka kdy stabilní, avšak byznys procesy do značné míry ano. (Požadovaná) funkcionality systémů poskytování informací je tudíž mnohem stabilnější, než si myslíme.

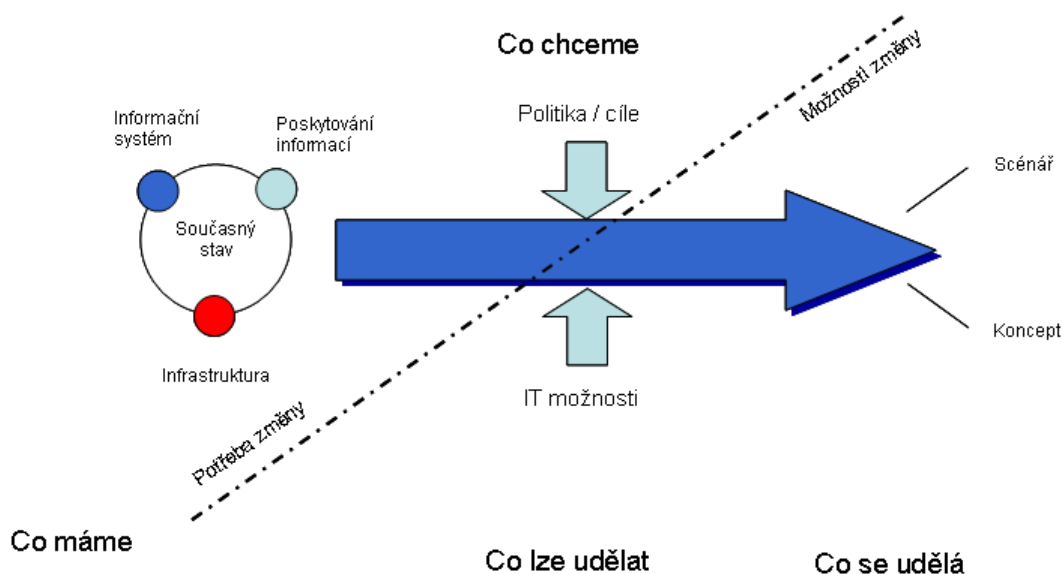
Byznys procesy v bankách, pojišťovnách, vládních úřadech a ostatních organizacích prokazují dlouhodobě vysoký stupeň stability v tom, jak probíhají. Mění se však parametry včetně nezbytných manažerských parametrů, ale podstata procesů zůstává stejná. Skoro vše, co organizace dokáže automatizovat, je automatizované. To také dokazuje průměrná životnost systémů poskytování informací, která je více než deset let. To znamená, že již nejsou požadavky na automatizaci, ale na výměnu. Za pět let pravděpodobně stále ještě uvidíme požadavek na 80% funkcionality poskytování informací. To vyvolává otázku, zda se musí všechno navrhovat a budovat od začátku, na zelené louce.

Jsou tu samozřejmě změny. A kvalitu systémů poskytování informací za pět let určí efektivita, se kterou se přistupuje k těmto potřebám, a jak se tyto potřeby interpretují. Často je tudíž dobře začít určením, jak dobré je naše současné poskytování informací, jaké jsou konkrétní požadavky na změnu a jaký dopad na poskytování informací bude mít nová politika organizace. Zmapováním těchto konkrétních změnových požadavků rovněž získáme konkrétní obrázek o možných směrech řešení.

- *Je obtížné zpracovat politiku s výhledem na sedm let. Při snaze dosáhnout konkurenční pozice je mnohem účinnější horizont tří let.*

Uskutečnění dalekosáhlých změn ve velkých organizacích (včetně konceptualizace a rozhodování) si vyžádá něco mezi třemi až sedmi lety. To velmi ztěžuje vytvoření informační politiky: kdo dokáže odhadnout, jak bude vypadat organizace i okolní svět za sedm let a co bude v té době důležité? Při re-

spektování trendů jako jsou transfery, fúze, outsourcing, globalizace, centralizace nebo decentralizace to znamená, že je obtížné sestavit tento obrázek na období po sedmi letech.



Obrázek 25 Aspekty obnovy

Mnohem citlivější je tudíž přístup, nesnažící se dosáhnout perfektního poskytování informací v průběhu pěti nebo sedmi let (například přepracováním úplně všeho), ale orientující se spíše na zajištění dobrého základního stavu v oblasti poskytování informací, který lze pak přijatelným způsobem rozvíjet v požadovaném směru. Jinými slovy, je někdy výhodnější udělat za tři roky stávající poskytování informací co nejvíce konkurenceschopné, než se snažit o perfektní poskytování informací v dlouhodobé perspektivě. Konečně organizace mezi sebou na trhu soutěží s existujícím poskytováním informací a ne se systémem, který budou mít za pět let, protože jejich konkurenční sílu určuje stávající poskytování informací.

- *Informační strategie se vytváří minimálně ve dvou úrovních: politika s ohledem na celkový koncept a politika s ohledem na jeho části.*

Za prvé máme úroveň celého poskytování informací organizace. Ta zahrnuje koherenci, standardy a ohodnocení různých částí poskytování informací. Politika je ovšem také vytvořena s ohledem na poskytování informací. Politika se bude také tvořit s ohledem na budoucnost (existujícího) poskytování informací například pro oblast poskytování personálních informací nebo neživotního pojištění. Tato politika se velmi zřídka odvozuje od koordinační politiky a existují pro to rozličné důvody.

Neživotní pojištění a poskytování personálních informací probíhají často nezávisle na sobě a vycházejí často z různých situací a mají rozdílné zainteresované strany.

Politiky na korporátní a základní úrovni nepředstavují tedy automaticky rozšíření jedné druhou; proto musí být koordinovány.

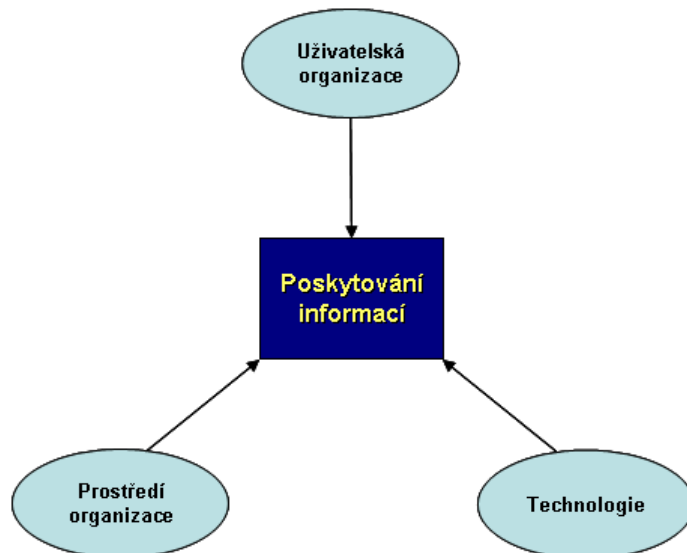
Procesy v rámci skupiny

Skupina Informační strategie zahrnuje pět procesů, z nichž tři jsou inventarizační a dva vytvářející politiku, viz také doložka 5.

Je zde třístranný vývoj, který může vyvolat strukturální změny v poskytování informací v organizaci:

- Jako výsledek změn v politice nebo změn vyvolaných prostředím dochází k řadě změn v organizaci a byznys procesech.

- Je zde technologický vývoj, který se projevuje třeba tím, že dodavatel zastaví technickou podporu, což má za následek, že existující aplikace již nelze využívat, nebo se na trhu objeví nová technologie, která nabízí možnost zavedení nových pracovních postupů.
- Poskytování informací tvoří část informačního řetězce, ve kterém probíhají změny.



Obrázek 26 Vývoj ovlivňující poskytování informací

Inventarizační procesy byly také více méně uvedeny určením místa, odkud mohl přicházet vývoj:

- Byznys procesy a uživatelská organizace (*zavedení vývoje byznys procesů*)
- Technologie (*zavedení technologického vývoje*)
- Prostředí (*zavedení vývoje informačních řetězců*)

V centru této skupiny jsou dva politicky tvořící procesy. To je výsledek již zmíněného pojetí výchozího bodu politiky na dvou úrovních:

- Management životního cyklu informace, v němž se vytváří politika informační oblasti
- Management informačního portfolia, kde se vytváří politika a probíhá koordinace celého poskytování informací.

7.2 Zavedení vývoje informačních řetězců

Organizace si stále více a více navzájem komunikují, částečně i díky možnostem, které nabízejí IT. Byznys procesy různých organizací se stále více propojují navzájem prostřednictvím sítí a (automatizované) výměny dat, přičemž se tím významně zvyšuje vzájemná závislost mezi organizacemi. Fungování této komunikace a změny v těchto výměnách přímo ovlivňují byznys procesy a image organizací. Chybu v datech nebo ve zpracování dat okamžitě vidí celé okolí. Spolupráce s nezávislými organizacemi, s nimiž neexistuje partnerství, je zřídka zajímavá. To znamená, že provádění změn je fáze vyžadující významně více času a vážnosti. Cílem *zavedení vývoje informačních řetězců* je výčet změn a možností, které nabízí automatizace řetězců byznys procesu a poskytování informací.

7.3 Zavedení vývoje byznys procesů

Není to pouze organizace, ale i relativně stabilní byznys procesy, co se neustále mění pod vlivem rozvoje v okolním světě. Toto dění vyvolává též změny v poskytování informací.

Existují dva typy rozvoje a dopad se často mění:

- rozvoj byznys procesů – většina změn byznys procesů, jako je nová politika, flexibilnější produkt, další spojení nebo reporty klientům, nová pravidla nebo legislativní normy se implementují postupně. Tyto změny jsou častou součástí velmi pomalého, základního vývoje, přičemž požadavky na poskytování informací a jeho požadované nastavení se budou v čase měnit více méně nepostřehnutelně;
- rozvoj organizace a řízení – tento typ změny, jako je decentralizace, centralizace, vnímání nákladů nebo povědomost o kvalitě, je poměrně revoluční (nastává v určitém čase) a je zřetelně viditelný jak pro organizaci, tak pro management. Z hlediska poskytování informací byznys procesu, nejsou tyto změny tak dalekosáhlé.

Cílem *zavedení vývoje byznys procesů* je vytvořit seznam toho, jak vývoj a změny probíhají, proběhly nebo nastanou, určit jaký je jejich vliv na poskytování informací a připravit doplnění poskytování informací, aby toto reflektovalo.

7.4 Zavedení technologického vývoje

Také technologický rozvoj má vliv na poskytování informací. Přináší nové možnosti podpory byznys procesů (jako například místní zpřístupnění klientského systému přes prohlížeč). Může se také dojít k tomu, že se některá možnost stane cenově dostupná nebo jinak zajímavá (jako například standardní SW balík, který může změnit na míru vyvinuté služby). Existující využívaná technologie se stane zastaralou, již dále nepodporovanou, takže si organizace musí vyčlenit významné prostředky na migraci existujících řešení nebo na opatření alternativních řešení. Proces *zavedení technologického vývoje* mapuje tento vývoj a trendy. Technologie, kterou zde zmiňujeme, není jen konkrétní HW technologie, jako počítače a sítě, ale i software. Výsledkem tohoto procesu jsou příležitosti a hrozby technologického rozvoje.

7.5 Management životního cyklu informací

První ústřední proces této skupiny je *management životního cyklu informací*. Tento proces lze shrnout jako určování politiky v informační oblasti, například pro personální informační systém. Tou se ilustruje, jak bude poskytování informací v dané oblasti vypadat za tři až sedm let, a jaké jsou scénáře dosažení tohoto stavu.

Je rovněž žádoucí, aby rozhodování probíhalo na základě konkrétních informací. Tyto informace se budou týkat např.:

- technické kvality a kvality využití – kvalita a udržitelnost technického informačního systému nebo jaké jsou možnosti technického poskytování informací;
- kvality funkcionality – v jakém rozsahu vyhovuje informační systém byznys procesu a uživatelům;
- rozvoje technologie a prostředí organizace;
- politiky organizace, jak její změny zahrnují stávající poskytování informací a ovlivňují ho.

Na základě těchto informací lze posoudit konkurenceschopnost a schopnost v budoucnosti poskytovat informace a rovněž nezbytnost rozfázování, renovace, rekonstrukce nebo strukturálního zlepšení souvisejícího IT. Lze rovněž formulovat, jak bude poskytování informací vypadat, a jaké se zvolí scénáře. Rozhodování závisí převážně na velikosti a rozsahu v jakém se organizace musí změnit. To vede často také k úpravám ambicí navrhované politiky organizace a scénářů, podle které se bude postupovat, jako například:

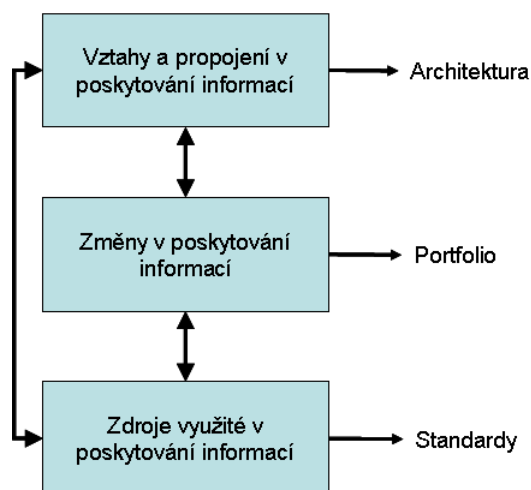
- provedení změn v rámci pravidelného procesu managementu a údržby;
- rekonstrukce, zcela nový vývoj nebo nákup nového informačního systému poskytování technických informací

- strukturální obnova nebo vylepšení stávajícího poskytování informací;
- standardizace byznys procesů a poskytování informací pro ně.

7.6 Management informačního portfolia

Management životního cyklu informace se zabývá návrhem a zhotovením částí poskytování informací (jako je poskytování personálních informací a škodní systémy). Jejich koordinace vyžaduje rovněž politiku a vizi. Proces *managementu informačního portfolia* se zabývá určováním a koordinací politiky týkající se celého poskytování informací a monitorováním soudržnosti poskytování informací organizace nebo organizací. Důležitost skrývající se za tím je dvojitá:

- proveditelnost veškerého vývoje a změn v poskytování informací v rámci organizace. Nebo otázka: dokáže organizace toto všechno řídit a jsou pokryty veškeré závislosti?
- kolektivnost a soudržnost poskytování informací v rámci celé organizace. Různé informační oblasti (jako například poskytování personálních informací) spolu souvisejí a jejich vzájemná soudržnost je důležitým bodem zájmu.

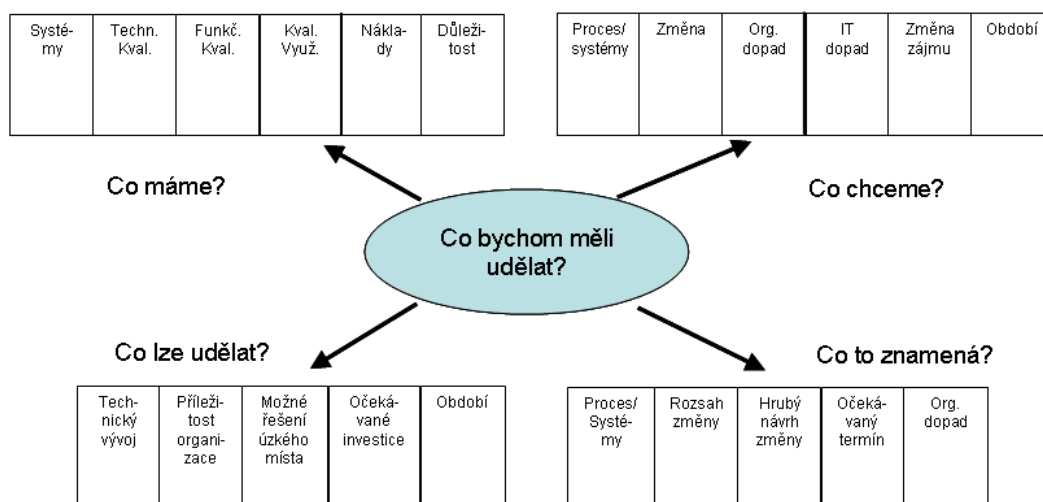


Obrázek 27 Subjekty v rámci managementu portfolia informací

To znamená, že se *procesu managementu informačního portfolia* účastní tři subjekty:

- platné standardy organizace pro poskytování informací. Standardy, umožňující úspory v rámci organizace a vedoucí často ke zlepšené kompatibilitě částí;
- architektura poskytování informací – vybudovat poskytování informací v dílčích oblastech, vyjasnění vztahů a soudržnosti těchto částí. Zahrnuje to tudíž i zjištění hranic těchto oblastí;
- portfolio zásadních změn organizace. Různé (dalekosáhlé) změny se musí vzájemně schválit, a je-li to třeba, i prioritizovat.

Abychom byli schopni toto vyhodnocení provést, musí se porovnat různé atributy informačního portfolia, jako například technické a funkční podmínky částí poskytování informací a důležitost, dopad a priority různých vývojových trendů v poskytování informací. Měly by se vzít v úvahu možné směry řešení, jejich rozsah, dopad a časová náročnost pro organizaci i možnosti zavedení nových technologií. Tak vznikne portfolio, jak ukazuje [Obrázek 28](#).



Obrázek 28 Atributy informačního portfolia

Z praxe v UPC

Patrick se svou skupinou začal přistupovat k procesu managementu životního cyklu informací strukturovanějším způsobem. Manažerské procesy mají nyní rozumné podmínky a je tedy příležitost podívat se dále do budoucnosti. Vývojové trendy okolo internetu také vyžadují stále více a více.

Před dvěma lety proběhla schůzka, na níž se diskutovalo očekávání a přání UPS vzhledem k PARISu pro příští tři roky. Na celý proces dohlížel najatý konzultant. Patrick považoval za dobrý nápad, uspořádat takovou diskusi pro celé poskytování informací, ale tehdy na to skutečně nebyl čas.

V každém případě vzešel ze schůzky návrh na nový systém My-Subscription, s jehož pomocí by předplatitelé mohli dostávat rychle informace a upravovat podrobnosti svého předplatného. Implementace nového systému je nyní naplánována do poloviny příštího roku a reakce na propagační kampaň s podtitulem „Rychle s papírem, rychle bez papíru“ byla velmi pozitivní.

V průběhu schůzky se použila fotografie z BiSL příručky (doplněné dalšími knihami) a to poskytlo dostatečnou záminku se tím procesem zabývat. Proces se bral jako úspěch, poskytující vynikající službu jako nejlepší praktiku pro příště. K dispozici byla tvrdá data o poskytování informací a ještě zbyl čas na iracionální argumenty a informace.

Management se schůzkou pomáhal, což velmi potěšilo Patricka. Nabyl dojmu, že představenstvo pochopilo, co všechno bylo v sázce, a jakými problémy, jednoduchými i složitými, se Patrick zabývá. Zdálo se také, že představenstvo pochopilo, jak je UPC závislé na poskytování informací.

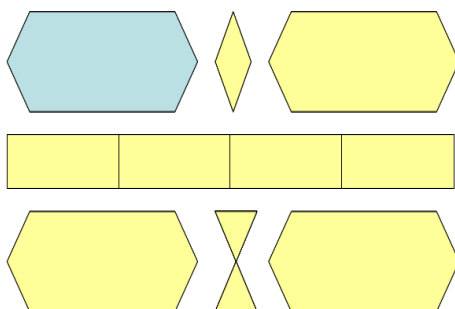
Zpětná vazba ukázala, že představenstvo bylo také velmi spokojeno. Poprvé získali přehled a znalosti o poskytování informací. Ne efektní historiky, ale konkrétní informace podané způsobem, kterému každý rozuměl.

Představenstvo nyní chápe, že některé požadavky jsou velmi obširné, a že v některých případech nejsou náklady v přímém vztahu s příjmy. Uvědomili si také, že mohou řídit náklady samotného poskytování informací a že je možné o nich rozhodovat realisticky a citlivě.

Rovněž pochopili, že konkurenční postavení UPC závisí na tom, co dokáže poskytování informací a že se tomu v předchozích letech věnovala malá pozornost.

Protože byly výsledky pragmatické a realistické, bylo docela snadné je převést do praxe. A tak je „My Subscription“ nyní v plánu.

8. Skupina strategie I-organizace



8.1 Úvod

Do poskytování informací je obecně zapojeno několik organizací. V praxi je velmi málo rozdílů v názorech na činnosti, odpovědnosti, role a zájmy. Jedním z nejdůležitějších důvodů, proč dochází v organizacích k hádkám ohledně poskytování informací, je to, že tyto činnosti, odpovědnosti, role a zájmy nebyly vzaty na vědomí nebo uznány, nebyly pevně stanoveny nebo jsou ve vzájemném rozporu. Je tudíž důležité:

- Dohodnout spolupráci mezi osobami/funkcemi v oblasti poskytování informací,
- Mít jasno, pokud jde o management a odpovědnosti a jejich koordinaci se zájmy,
- Zjednodušit procesy informování a rozhodování.

Cílem skupiny *Strategie I-organizace* je zavést a sladit organizaci poskytování informací a stanovit strategii, jak toho dosáhnout.

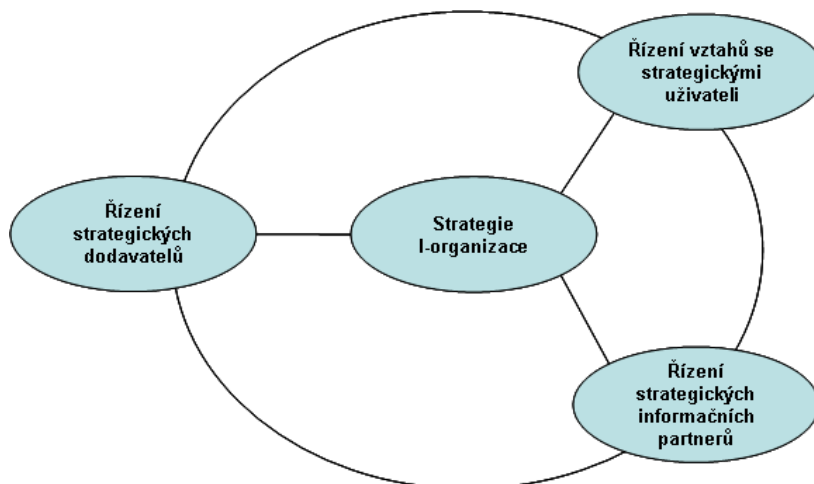
Procesy

V okolí organizace jsou různí lidé nebo organizace, které pokud jde o poskytování informací, mají co říci, mají zkušenosti nebo se jim musí naslouchat. Rozeznáváme čtyři typy:

- Uživatelské útvary (management)
- Dodavatelé
- (Ostatní) organizace managementu (systémů) byznys informací
- Partner v řetězci

Tato skupina tedy rozeznává čtyři procesy, z nichž je každý přizpůsobený typu cílové skupiny. Tyto procesy jsou (viz také doložka 5):

- Strategický management dodavatelů
- Management strategických informačních partnerů
- Management vztahů se strategickými uživateli
- Strategie I-organizace



Obrázek 29 Procesy skupiny Strategie I-organizace

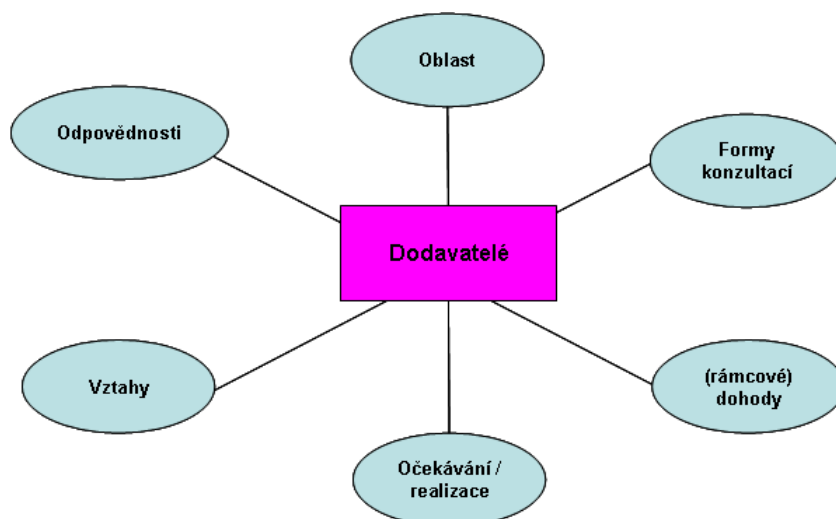
8.2 Strategický management dodavatelů

Role dodavatelů se v poskytování informací mění. Je pár vývojových trendů, v nichž se dodavatelům v oblasti poskytování informací přiřazují další důležité role:

- IT funkce přijímají odpovědnost, jež je výsledkem komercionalizace vztahů mezi klienty a IT funkcí, a kterou si řekly IT funkce (organizace) působící způsoby více orientovanými na výsledek. Proto tedy IT funkce (dodavatel) má větší slovo u řešení a realizace procesu. To znamená, že management byznys informací se nemusí tolik zabývat technickým obsahem;
- trh pro standardní řešení rovněž roste. Standardní řešení, jako jsou SW balíky nebo ASP řešení (v němž dodavatel nabízí hotová řešení, nezbytnou podpůrnou infrastrukturu a funkce zpracování) vedou k situacím, kde o samotné funkcionalitě rozhoduje dodavatel. Takže, ještě jednou, úroveň zapojení managementu systémů byznys informací je menší. Již nadále například nerozhoduje o tom, jakou funkcionalitu musí řešení poskytnout;
- s tím, jak se IT řešení stávají stále složitějšími, se dodavatelé specializují, což znamená, že jejich řízení je stále obtížnější a důležitost výběru správného dodavatele správného řešení je větší;
- roste závislost byznys procesů na IT řešeních a v důsledku toho i důležitost výběru správného dodavatele.

Strategické řízení dodavatelů se tak stává stále důležitější. Organizace si musí klást mnoho otázek a formulovat odpovědi na ně, například:

- Jací existují dodavatelé, jakou škálu služeb nabízejí, kteří dodavatelé mají dobrou nabídku určitých služeb a určitých technologií a kteří dodavatelé jsou schopni splnit roli, pokud jde o poskytování informací v organizaci?
- Jaké je žádoucí chování různých dodavatelů, jaká jsou očekávání a jaký je vztah mezi výsledky a očekáváními? Jaké jsou vztahy s dodavatelem?
- Jak vybereme dodavatele? Jakou formu by ten výběr měl mít?
- Jaká je závislost organizace na dodavatelích, jaké má organizace v rámci oné závislosti postavení a jaký je vztah mezi ním a schopností dodavatele pokračovat ve spolupráci?
- Jaké odpovědnosti se musí předat dodavatelům? Jaké máme nebo bychom měli mít rámcové dohody?



Obrázek 30 Subjekty strategického řízení dodavatelů

Klíčem ke *strategickému řízení dodavatelů* je určení politiky ohledně těchto otázek. *Strategické řízení dodavatelů* má tři části (sub-procesy):

- Politika dodavatelů – formulace politiky, jak pracovat s dodavateli obecně a určitými dodavateli konkrétně.
- Výběr a hodnocení dodavatelů – stanovení odpovědí na otázky jako: jak dodavatelé působí v současnosti a kteří dodavatelé budou vybráni pro které části IT služeb?
- Management dodavatelů – organizace, management a výměna informací o existujících vztazích s určitými dodavateli na různých úrovních v rámci organizace.

8.3 Management strategických informačních partnerů

Organizace pracují společně s jinými organizacemi a dostávají od nich informace. Partneři v řetězci jsou organizace, se kterými si informace vyměňují. Na rozdíl například od interního organizačního útvaru, s nímž se vyměňují informace, nelze partnery v řetězci řídit. Nejsou součástí organizace, mají svůj vlastní management a představenstvo. Čili možnosti skutečně řídit partnery v řetězci jsou mizivé.

Při zakládání nebo změnách v řetězcích, kde se vyměňují informace, je zapotřebí uzavřít předem jednoznačné dohody, pokud se týká důležitosti každé části informačního řetězce a jejího příspěvku. Jednání s partnery v řetězci tudíž vyžadují jiný přístup. Ve většině případů je zapotřebí uzavřít nejprve dohody a to na vyšší úrovni. Velká pozornost bude také v předstihu věnována metodám (žádoucím nebo nežádoucím) provádění změn v poskytování informací a tomu, co se bude dít v případě incidentů nebo problémů.

Proces *managementu strategických informačních partnerů* se tudíž zabývá uzavíráním dohod s různými členy řetězce o metodách spolupráce, jaké dohody a odpovědnosti existují, jaký je příspěvek různých organizací v řetězci a jak se nakládá se změnami.

8.4 Management vztahů se strategickými uživateli

Třetí proces souvisí s vlastní uživatelskou organizací, jejíž součástí je management byznys informací (a management informací). V ideálním případě je management byznys informací majitelem portfolia „poskytování informací“ uživatelské organizace nebo jeho součástí. Kromě toho management uživatelské organizace zodpovídá za poskytování informací.

Je tedy důležité mít dohody mezi managementem byznys informací a uživatelskou organizací a vztahy mezi nimi se musí rozvíjet. Je důležité, aby oblast managementu byznys informací pokrývala všechny úrovně uživatelské organizace. Organizace managementu byznys informací je pravidelně zastoupena na provozní úrovni, ale ne na strategické nebo dalších.

Řízení vztahů se strategickými uživateli zajišťuje, aby struktura a manažerské vztahy v uživatelské organizaci byly koordinovány s funkcí v rámci managementu byznys informací a aby management byznys informací měl rovněž dobré vztahy s různými úrovněmi uživatelské organizace, aby proces rozhodování v rámci poskytování informací vzal v úvahu všechny relevantní informace o užívání, vývojových trendech a plánech.

K tomu jsou důležité tři věci:

- mandát – jaký mandát má management byznys informací od uživatelské organizace, pokud jde o rozhodování týkající se poskytování informací, do jaké úrovně řízení rozhoduje tento management přímo a od jaké úrovně to schvaluje management uživatelské organizace;
- komunikace – jak je zorganizována komunikace na různých úrovních uživatelské organizace a jaké má výbory a formy konzultace;
- přístup – jaký je přístup funkce managementu byznys informací k uživatelské organizaci a jaké je jeho postavení (obslužné, pomocné, koordinační atd.).

Poslední bod si žádá vysvětlení. Mocenské linie v uživatelské organizaci (nebo organizacích) předurčují mocenské linie v managementu byznys informací. Ve vysoce decentralizovaných organizacích nemůže management byznys informací fungovat vysoce centralizovaným způsobem. V takové situaci musí ústřední management byznys informací fungovat podpůrným, pomocným, koordinačním nebo dotazovacím způsobem, jestliže nechce mít dlouhodobé problémy. V centralizovaných organizacích může management byznys informačních systémů, podle pokynů vedení, působit mnohem více direktivním způsobem ve vztahu k uživatelským útvarům.

8.5 Strategie I-organizace

Poslední proces se zabývá všemi manažerskými funkcemi v oblasti poskytování informací (nebo úplného managementu byznys informací včetně informačního managementu).

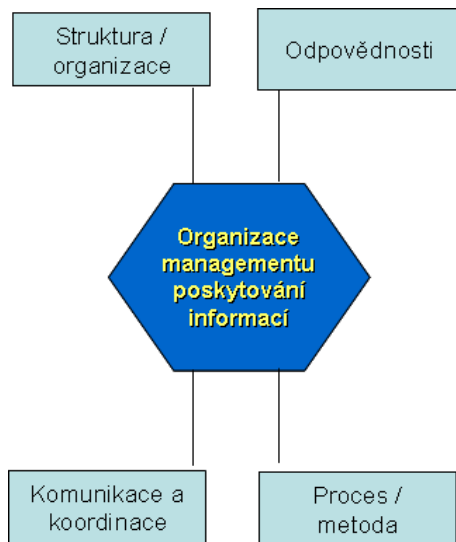
Ve větších organizacích je jistě velmi zřídka pouze jedna funkce managementu byznys informací. V organizaci je několik různých skupin managementu byznys informací, každá pro určitou informační oblast (personalistika, logistika atd.). Jsou tam rovněž koordinační funkce managementu byznys informací (zastřešení managementu byznys informací) nebo má organizace zvláštní politickou funkci pro management informací. Toto rozdělení je logickým důsledkem struktury, řízení a soudržnosti uživatelské organizace, je tudíž téměř vždy praktické a účinné.

Management poskytování informací a vytváření politik obvykle probíhá na několika místech. Zřídka však tyto části dobře spolupracují: lidé pochybují o jiných lidech, schopnostech nebo metodách, nebo se nevyměňují informace, protože se lidé navzájem neznají nebo proto, že nevědí, které informace jsou relevantní. Proces *strategie I-organizace* tedy doplňuje:

- strukturu, nastavení a možnou koherenci organizace(i) v oblasti managementu byznys informací (včetně informačního managementu);
- odpovědnosti a zmocnění této(těchto) organizace(i);
- interně dohodnuté metody komunikace a koordinace v těchto organizacích;
- procesy a způsoby práce.

Tento proces má následující sub-procesy nebo činnosti:

- vyhodnocení situace s ohledem na výše zmíněné věci;
- na základě toho formulování politiky a implementace akcí na změnu nebo zlepšení;
- realizace managementu nebo přizpůsobení, jestliže jsou neuspokojivé struktury nebo jestliže nejsou v souladu pravidla nebo v případě konfliktu.



Obrázek 31 Subjekty strategie I-organizace

Z praxe v UPC

Patrick je velmi spokojen se změnami v managementu byznys informací za poslední roky. Všechno má ještě daleko do dokonalosti, ale bylo dosaženo několika milníků na operativní i manažerské úrovni. V minulém roce se Patrick a jeho tým scházeli, aby prodiskutovali zkušenosti Lindsley, která zjistila, že stále ještě existují oddělení, která nevědí o oddělení poskytování informací. Ukázala strukturovaný pohled na uživatelskou organizaci i na vztahy a kontakty. Prověřila také vztahy s Patrickovými nadřízenými. Identifikovala několik kampaní ke zlepšení včetně formalizace konzultací. Ten den se také zabývali vztahy s dodavateli. Pak Patrick a Roelof zahájili diskusi s VGK s cílem dosáhnout nového doplnění služeb, kde se předpokládá větší zodpovědnost VGK.

To vše vyvolalo uvnitř UPC spory. CIM – Útvar Korporátního informačního managementu UPC – zpracoval politiky a uzavřel rámcové dohody s nejdůležitějšími dodavateli, včetně VGK, ale ty neodpovídaly Patrickovu pohledu na věc. CIM také vytvořila strategii, ale udělalo se pro ni málo, skoro nic. Před dvěma roky CIM určilo, že všechny systémy musí fungovat podle SOAP architektury a že se musí zavést XML rozhraní. V tom se neudělalo nic. Pro tato nezbytná přizpůsobení nebyl sestaven samostatný rozpočet, takže všechno muselo jít do normálních (liniových) rozpočtů, které však byly potřeba pro nezbytné rozšiřování funkcionality existujících systémů.

Také nový systém MySubscription nakonec splnil požadavky, ale z pohledu CIM nedostatečně. V průběhu minulého roku si na to CIM několikrát stěžovalo představenstvu a eskalovalo situaci na ústředí. Patrickovi šéfové se za něho, naštěstí, v následném konfliktu všichni postavili a šli všichni proti CIM. K jeho překvapení je v tom podpořilo i představenstvo. To bylo vyvoláno pozitivním pocitem z působení Patrickovy skupiny managementu byznys informací v předchozích letech. Přispěly k tomu i neobyčejně pozitivní zkušenosti z workshopů k budoucnosti poskytování informací v rámci managementu životního cyklu.

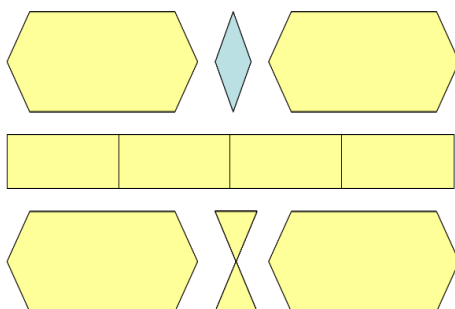
Výsledek konfliktu byl tudíž naprosto odlišný od toho, co CIM čekalo a v co dopředu doufalo. Představenstvo došlo k závěru, že CIM je příliš technické a příliš odtržené a sedí ve věži ze slonoviny, což znamená, že nemohlo efektivně fungovat. Představenstvo stanovilo, že management a organizace se musejí provádět odlišně.

Takže opatření provedená v managementu byznys informací se musí zavést ve zbytku organizace. CIM mezitím může definovat svoji novou roli bez vyvolání nových nákladů v BIM skupinách. Různé skupiny managementu byznys informací jsou nyní zvány, aby sdílely své znalosti a zkušenosti s ostatními. Patrick ví, že jeho oddělení toho může hodně nabídnout, ale na první schůzce ho také zaujaly znalosti a zkušenosti ostatních oddělení. V budoucnu se toho jeden od druhého jistě hodně naučí.

Skupiny také hovoří s managementem zákaznických informací (CIM) a při konzultacích se určí různé odpovědnosti. BIM skupiny také uvedly svoji potřebu rozšiřování informací týkajících se dodavatelů, výběru dodavatelů a výměny informací s partnery v řetězci. Nyní také byla identifikována potřeba zabývat se ve všech skupinách propojením klientských informací, které se dosud udržují na různých místech.

Patrick má dobrý pocit, navzdory nebo dokonce právě díky těmto dobrodružstvím. Poznal členy představenstva a na management zapůsobily výsledky, kterých pozvolna dosáhl on i jeho skupina. Je jasné, že členové jeho skupiny jsou také spokojeni. „A mě to velmi nakoplo“, řekl důvěrně Roelofovi a Lindsley.

9. Informační koordinace



9.1 Úvod

Předešlá kapitola se zabývala organizací rozličných zúčastněných stran v rozsáhlé oblasti poskytování informací a související politikou. Kapitola před ní pak vnitřní politikou poskytování informací jako její součástí. Mezi těmito různými formami politiky existují vztahy. Politika se ale tvoří z různých úhlů. To vyvolává potřebu komunikace a koordinace. Ilustruje to následující příklad.

Komplexnost

Příklad komplexnosti je v tabulce v [Obrázek 32](#). V organizaci je šest relativně nezávislých informačních oblastí s různou strukturou managementu a uživatelů. Jedna například má infrastrukturu oblasti (včetně pracovních míst, Internetu/intranetu a sítí), která je pod kontrolou managementu zdrojů. Politiku a management byznys informací provádí Korporátní management informací (Corporate Information Management – CIM). Dodavatelé pro tuto oblast jsou Getrade, EBM a několik dalších. Je tam také oblast poskytování logistických a finančních informací, za kterou plně odpovídá finanční management. Činnosti managementu byznys informací (business information management - BIM) vykonává personál a zdroje skupiny BIM. Jako dodavatel zde figuruje Getrade, ale důležitými dodavateli jsou i Map Sagitta a Logic.

Závislosti

To, že dodavatelská politika je formulována pro Getrade, má vliv na informační oblasti logistických informací, management dodavatelských podniků a soukromých dodavatelů a infrastrukturu. Politika pro partnera v řetězci e-net má vliv na informační oblast managementu dodavatelských podniků a soukromých dodavatelů, oblast trhu a oblast logistických informací.

Jestliže se jednotka Řízení dodavatelů & soukromé osoby rozhodně pro dalekosáhlé změny v poskytování informací v této oblasti, bude to mít vliv jak na partnerský řetězec e-net, tak na Paylnternetional a mezi jinými rovněž na dodavatele Getrade.

	Logistické informace	Poskytování finančních informací	Poskytování personálních informací	Poskytování informací o dodavatelích-podnicích i soukromnicích	Poskytování informací o trzích	Infrastruktura
Uživatelské útvary						
Finanční řízení	X	X				
Řízení nákupu			X			
Řízení dodavatelů a soukromých osob	X			X		
Provozní jednotky	X				X	
Řízení zdrojů						X
Dodavatelé						
Gaterade	X			X		X
Logic		X				
Map Sagita	X				X	
EBM			X			X
EPS				X		
Ostatní		X	X			X
Partneři v řetězci						
E-net	X			X	X	
Payinternational		X		X	X	
E-forum NI	X					
Organizace Řízení byznys informací a informací						
Zdroje řízení byznys informací a personál poskytování informací	X	X	X			
řízení byznys informací privátních				X		
řízení byznys informací obchodně provozních					X	
korporátní řízení informací						X

Obrázek 32 Komplexní vztahy mezi dodavateli, informačními oblastmi a uživateli

Je jasné, že ve většině organizací se finanční ředitel nebude chtít vzdát kontroly nad poskytováním finančních informací, stejně jako ředitel pro podnikové i soukromé dodavatele by nechtěl čekat na poskytnutí jeho informací. Je ovšem také žádoucí mít transparentní politiku pokud jde o dodavatele. To ukazuje, že všechny nejrůznější formy politik nějakým způsobem ovlivňují ostatní oblasti. Je rovněž obtížné jasně navrhnout takovou politik z jednoho místa, řízenou shora dolů. Harmonie a koordinace mezi těmito plány a formami politik jsou tudíž nezbytné.

Tyto potřeby řeší *koordinace informací*. Jejím cílem je monitorování a hlídání spojitosti plánů na poskytování informací a organizací poskytování informací.

Tato práce zahrnuje hlavně komunikaci a koordinaci: komunikaci různých plánů různým zúčastněným stranám a vzájemné vykomunikování vývoje se všemi zainteresovanými. Jako dobrý nápad se často ukazuje nepůsobit ve stylu dokončovatele a návrháře, ale způsobem koordinujícím a harmonizujícím, jako určitý druh soudce a dohlázeatele nad procesem: umožníte všem zapojeným stranám vzájemně si pohovořit a zasáhnete tehdy, objeví-li se rozpory a nesrovnalosti, které jdou nad rámec dosažených dohod.

Z praxe UPC

Patrikovi se opravdu nikdy nepodařilo přečíst poslední kapitulu BiSL a má také určité potíže v pochopení, co přesně koordinace informací znamená. Když pomyslím na to, že věci na úrovni vedení stále nejsou moc dobře uspořádány, má dosud několik problémů.

Jednou o tom mluvil na oslavě narozenin s Brigitte, svou neteří, která pracuje v oblasti koordinace informací. Později s ní měl schůzku a ona mu vše vysvětlila. Brigitte je informační manažerka DPG ban-

ky, což je velká banka. V bance jsou různí lidé a útvary, odpovědné za různé oblasti. Jsou tam manažeři zodpovědní za dodavatele, například BTOS, Getrade, Logic, kteří formulují politiky v těchto oblastech. Jsou tam též informační manažeři, kteří tvoří politiky pro poskytování informací v oblasti bankovních procesů, přepážkového a on-line bankovníctví, pojištění a dalších. Jsou tam role lidí pro management vztahů s různými partnery v řetězci, jako Interpay. Všechny tyto politiky mají mezi sebou řadu vztahů, to, co se v minulosti nechápalo.

A stálo to opravdu hodně peněz. Například když manažer dodavatele uzavřel smlouvu na služby Logicu, aniž by do toho zapojil příslušné informační manažery. Ti měli jiné plány, což znamenalo, že smlouvu nebylo možno dodržet. Výsledkem bylo nezbytné odstoupení od smlouvy. A objevilo se několik podobných problémů. Ukázalo se, že všechny tyto politiky v DPG bance se musí koordinovat a koordinace musí být organizovaná.

Brigitte nyní musí zajistit, aby politika jedné oblasti byla koordinována s politikami ostatních oblastí, a že je koordinován veškerý rozvoj. Rovněž je zodpovědná za to, že se takto budou řešit průběžné změny v organizaci. Řekla Patrikovi, že to pokládá za neobyčejně vzrušující úkol. Někdy se cítí jako dohlížitel nad procesem, někdy jako soudce, ale není to snadné.

Z toho vyprávění Patrik pochopil, že tyto problémy nastávají hlavně tehdy, když organizace začne na úrovni řídicích procesů a určí různé role. UPC na to ještě není připravena. Nicméně Brigitte požádal, aby na podzim uspořádala prezentaci pro vedení UPC. A záležitost managementu byznys informací a BiSL bude zpět na programu dne a to nikdy není špatný nápad.

10. Začínáme s managementem byznys informací a BiSLem

Jak nejlépe začít s BiSLem? Existují různé zdroje a nástroje, které Vám pomohou. Dobrým výchozím bodem je internetová stránka BiSL (www.bisl.nl). Tam najdete odkazy na sebehodnocení, kurzy pro začátečníky a pokročilé a, samozřejmě, *nejlepší praktiky*, které dají účastníky dohromady. Tyto stránky budou také obsahovat článek o tom, jak implementovat a organizovat management byznys informací.

Můžeme Vám dát následující typy:

- v minulosti řada implementací procesů nedopadla dobře, protože se snažila být příliš dokonalá a byla příliš dogmatická, příliš teoretická nebo příliš nástrojová. Ve většině situací byl nejúčinnější pragmatismus;
- hlavně v případě managementu byznys informací – ale jistěže nejen v tomto případě – organizace působí v kontextu, který nemá ideální předpoklady. Organizace managementu byznys informací musí často spolupracovat s jinými skupinami managementu byznys informací nebo se dokonce setkávají s odporem ostatních skupin tvůrců interních nebo externích politik. Čistá teorie je tedy kontaminována každodenní praxí;
- management byznys informací je často v situaci, že je primárně řízen dodavateli, pokud jde o funkčnost související s poskytováním informací, například, když se využívá SW balík. V takové situaci se musí proces uspořádat z tohoto pohledu;
- výchozí bod managementu stávajících (systémů) byznys informací se může významně lišit podle zkušeností, historie, kultury a znalostí. Každé uspořádání managementu (systémů) byznys informací je tudíž tvořené na míru dané organizaci.

Před zahájením je třeba bedlivě přemýšlet. Musíte určit úroveň ambicí, vzít v úvahu, kolik to bude stát nebo se zeptat, kolik na to máte, určit čeho chcete dosáhnout, jak je to naléhavé, kdy toho chcete dosáhnout a jak je to proveditelné. Tímto typem otázek se vlastně zabývá celá kniha.

Doložka 1

Případ UPC

Tato kniha představuje společnost jménem UPC, což je zkratka United Publishing Combination. Pro lepší pochopení situace ohledně poskytování informací v této společnosti jsme připravili přehled o jejím dosavadním vývoji.

Historie

UPC je výsledkem spojení několika vydavatelství. Organizace vznikla před dvanácti lety spojením United Publishers a Publishing Combination. Toto spojení pak převzalo v průběhu deseti let různé další vydavatele a po určitou dobu bylo v oblasti novina a časopisů největším vydavatelstvím v Anglii.

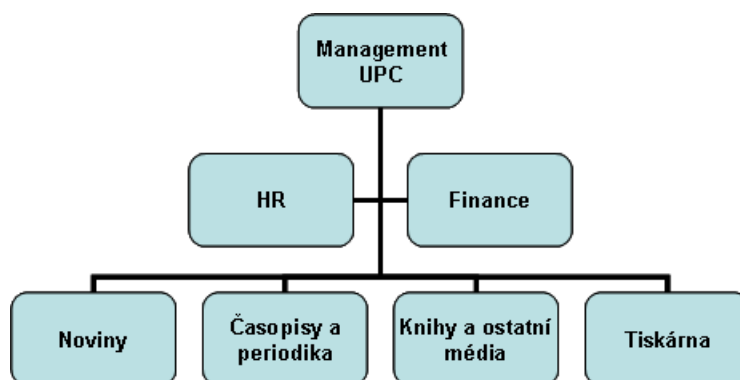
Automatizace se převážně outsourcuje od VGK. Tato organizace, bývalé IT oddělení UPC, bylo před pěti lety privatizováno UPC. To znamenalo, že VGK mělo rovněž možnost přístupu na trhy mimo UPC, v čemž si s pomocí partnerů vedlo velmi dobře. Tato privatizace dala také UPC možnost najímat jiné IT organizace a přinesla tím větší konkurenceschopnost v oblasti IT. Privatizace tudíž znamenala začátek komercializace a věcnější management poskytování byznys informací a IT v rámci UPC.

Reorganizace UPC

Před časem začalo UPC s reorganizací své činnosti. Zakládající vydavatelé byli původně samostatně podnikající subjekty a nálepkami, se kterými UPC oslovovalo okolní svět, byla jména jejich vydavatelů, jako Nolters, Meestrichter a NDU. Doufali, že spojováním ve vydavatelském podnikání dosáhnou úspor, které by přinesly nějaké ulehčení od poněkud stísněného trhu. Volali též po jednodušším poskytování informací.

Součástí této fáze prací je rozsáhlý projekt, který bude udávat tón v oblasti novin, časopisů, v oblasti specializovaných publikací a významně menších částech, zaměřených na knihy a ostatní média. Nová pobočka, Elektronická média, vznikne zcela mimo tyto struktury.

Tato fáze byla ustavena před dvěma roky: bude však pokračovat ještě jeden rok.



Obrázek 33 Struktura UPC

Management byznys informací

Odstartovala také organizace managementu poskytování informací. Je pro to několik důvodů:

- management poskytování informací: neví se, za co, kde a proč lidé platí IT;

- druhým důležitým argumentem je reorganizace společnosti. Protože není jasné, kdo o poskytování informací rozhoduje a protože každý vydavatel má vlastní systémy, je tu potřeba jasných a transparentních procesů.

Tím začala standardizace a centralizace managementu byznys informací. To někdy způsobuje jisté problémy: centralizace poskytování informací probíhá, v porovnání s procesy a organizací uživatelů, v předstihu. Není to podle kuchařky, ale pomáhá to rovněž v dosažení centralizace byznys procesů.

Restrukturalizace a centralizace managementu poskytování informací má řadu cílů:

- prvním cílem je management IT a poskytování informací orientované více na byznys. V minulosti pro ně byly charakteristické změny a investice prováděné, aniž by se někdo ptal, proč se dělají, a někdy i s nežádoucími efekty;
- druhým cílem jsou větší požadavky na zdroje: management poskytování informací se odehrává na více místech v rámci společnosti a je tak do značné míry závislé na práci jediné osoby. Vyžaduje se větší záběr a menší závislost na lidech a důležité je rovněž opakované využití existujících znalostí;
- jako třetí cíl vyžaduje UPC větší jednotnost v poskytování informací. Každá část UPC má svoji interpretaci a metody. Od dosažení vyšší úrovně jednotnosti se očekávají nižší náklady, ale rovněž větší flexibilita a transparentnost. Hodnoty napříč organizačními útvary jsou srovnatelné. Aby bylo možno docílit jednotnosti v poskytování informací, je třeba začít u jednotnosti poptávky. Dalo by se rovněž očekávat, že to vyvolá ve společnosti nějaké diskuze a kmenové války;
- závěrečný, leč méně důležitou roli hrající cíl vychází z toho, že se snáze řídí centrální orgán, než všechny existující skupiny.

Struktura

V rámci UPC neexistuje skupina managementu byznys informací, ale jsou tam čtyři organizace/skupiny, zabývající se návrhem poskytování informací.

Jsou zde také tři skupiny, které mají úkoly v oblasti operativního řízení byznys informací. Je tu například skupina, která vykonává management byznys informací souvisejících s administrativními procesy okolo předplatitelů (včetně distribuce) a inzerátů. Tato skupina je stále v oddělení novin. Spojení předplatitelů a inzerce je tak zcela rozvolněné.

Další skupiny managementu byznys informací se zabývají tiskem a vazbou. Automatizace této skupiny je spíše povahy technické a hraje roli spíše v primárním procesu publikování, tj. příprava a tisk.

Rovněž tu je skupina zabývající se podporou poskytování finančních a personálních informací.

Původně zde byla i skupina politik, CIM. Toto staré strategické oddělení po privatizaci VGK zaniklo. Tato skupina zajišťuje technologický pokrok a vytváří politiku v oblasti poskytování informací. V praxi tato skupina působí v oblasti nezávisle na ostatních skupinách. Vazby jsou tudíž také slabé.

Dokončování managementu poskytování informací

Proběhlo rozsáhlé zahájení centralizace managementu byznys informací, odvozeniny dříve popsané centralizace liniové organizace. Tato centralizační fáze bude trvat jeden až jeden a půl roku. Tím ještě centralizace managementu byznys informací nekončí.

Skupina, v níž se odehrává management byznys informací pro předplatitelský systém, pracuje pro velké útvary společnosti, ale i malé útvary také ještě plní úkoly managementu byznys informací. Tato skupina provádí rovněž management směrem k dodavatelům. Centralizační fáze managementu byznys informací je tudíž pravidelně v čele centralizace aktuální organizace.

Skupina managementu byznys informací v rámci Předplatného & Inzerce je zařazena v novinové větvi, ale pracuje také pro jiné útvary, například pro magazíny. Oddělení novin je daleko nejsilnějším útvarem UPC a plní průkopnickou roli. Tento úkol je svou povahou podstatný jako svou povahou podstatný byznys, který útvar dělá. To znamená, že management byznys informací Předplatného & Inzerce je také nejsilnější skupinou managementu byznys informací. Je také zřejmé, že to tak nezůstane navždy: skupina bude nakonec začleněna jako štábní útvar na úrovni společnosti.

Poskytování informací

Skupina managementu byznys informací Předplatného & Inzerce zajišťuje poskytování informací správním procesům, které podporují předplatné a inzeráty.

Předplatné kompletně podporuje systém PARIS. V něm lze evidovat různá data o předplatitelích a předplatném jako například jméno, adresu, typy předplatného, dočasnou adresu. Distribuce novin na dodací místa, ze kterých se pak distribuují předplatitelům, je rovněž součástí systému PARIS. Součástí systému PARIS je i celkové finanční vypořádání předplatitelů, fakturace a správa dlužníků, včetně nákladů na dodání. Systém je jedním z nejdůležitějších SW balíků firmy VGK.

Pro inzerce má UPC stále ještě několik systémů, které je potřeba vážně vyměnit. Tento odkaz se datuje do doby samostatného poskytování informací různým vydavatelstvím. Ani jeden ze systémů nedisponoval dostatečnou funkcionalitou a možnostmi, aby pokryl poskytování informací pro celou společnost UPC, tudíž se v příštím roce rozbíhá projekt na výběr nového systému.

Pro poskytování informací se stává stále důležitějším také internet. Webové aplikace jsou buď spojené se systémy jako je PARIS nebo jsou zcela samostatné a dodávají systémům data prostřednictvím souborů rozhraní.

VGK a UPC

VGK bylo původně IT útvarem UPC. Před pěti lety bylo privatizováno a jeho akcie vlastní částečně velké externí IT organizace. Důležitou součástí služeb VGK je SW balík PARIS pro integrovanou podporu administrace předplatného u vydavatelů.

V minulém roce VGK významně zvýšilo počet svých klientů, což vedlo k tomu, že balík PARIS užívají také jiní vydavatelé. UPC je ale stále jeho největším uživatelem a jako takový má stále silný vliv.

Výsledkem privatizace bylo zahájení procesu přeměny VGK na profesionálnější, na byznys zaměřenou organizaci. VGK bylo donuceno klienty, a z velké části UPC, orientovat se více na výsledky a pracovat levněji. Kvůli tomu byl převzat ASL, což rovněž ovlivnilo UPC. Tato zvyšující se profesionalita donutila i UPC přistoupit k činnostem strukturovanějším způsobem.

Doložka 2

BiSL a prostředí

ASL a BiSL

Management byznys informací je pojem používaný k popsání činností lidí v uživatelské organizaci, kteří se zabývají podporou a návrhem poskytování informací. Management byznys informací zajišťují lidé, kteří stanovují, co by měl systém z pohledu organizace dělat, kdo podpoří koncové uživatele a zajišťují, aby poskytování informací v maximální míře podporovalo uživatelskou organizaci. V minulosti se pro tyto činnosti rovněž používal pojem aplikační management. V názvosloví podle Looijena a Deelena (v současnosti používaného jako standardní pojmy, viz také kapitulu 1), se ale pojem aplikační management používá pro (technický) management a údržbu aplikací a informačních systémů. To zahrnuje činnosti jako programování, testování, návrh a různé další činnosti. Standardně přijímaným rámcem pro tyto činnosti je ASL.

Vývoj ASL a BiSL vychází z jednoho zdroje a tudíž se navzájem doplňují. ASL je pro IT organizace, které vyvíjejí a udržují informační systémy a aplikace. BiSL je určen uživatelům a vedoucím pracovníkům IT. ASL a BiSL se vzájemně dobře doplňují, avšak není nutné je implementovat a využívat současně.

ISPL a BiSL

ISPL (Information Systems Procurement Library) je rámec, který staví do centra pozornosti nákup (opatření, získání) poskytování informací. Vychází z definic požadavku na IT služby a na jejich dodání. ISPL má tedy značný překryv zejména s managementem byznys informací a poskytováním informací (ne však úplný). ISPL nepokrývá tak široký rozsah jako BiSL a je založeno zejména na poskytování nákupních informací. Nepokrývá tudíž celý management byznys informací / management informací (a BiSL). Na druhou stranu ISPL jde dál než BiSL, pokud jde o záležitosti jako management strategických dodavatelů a management kontraktů a měl by se brát jako velmi cenné zajištění a příspěvek těchto procesů.

ITIL a BiSL

ITIL je rámec vyvinutý britskou vládou původně pro interní využití. Tvoří ho řada publikací, v nichž je popsán procesní rámec řízení IT služeb. Popsané nejlepší praktiky jsou většinou odvozeny a použitelné v oblasti infrastruktury, ačkoliv ITIL se více a více považuje za model řízení služeb pro všechny oblasti řízení IT. Oblast infrastruktury se týká služeb z hlediska zpřístupňování a údržby obzvláště hardwaru, systémového softwaru a vývojových pomůcek. Mezi jiným se zde věnuje pozornost procesům podpory a dodávky služeb a managementu infrastruktury, aplikací a bezpečnosti.

ITIL je znám celosvětově a používá se na řadě míst. Nepřímo představoval výchozí bod vývoje BiSL, ale BiSL má jiný zorný úhel, tj. ten hlavní, například, IT služby, a tudíž působí v jiné oblasti než ITIL. Je tu však spojení s ITILEm.

Doložka 3

Propagace BiSLu

BiSL je veřejně dostupný standard nadace ASL BiSL Foundation. BiSL byl v roce 2007 převeden do ASL Foundation. ASL Foundation byla založena v roce 2002 několika podobně smýšlejícími organizacemi, které kladly největší důraz na profesionalitu managementu aplikací a chtěly ji podpořit prostřednictvím nadace. Podpora má formu publikací, kongresů, tématických večerů a shromažďování a publikování nejlepších praktik v této oblasti. Výbor ředitelů tvoří zástupci zúčastněných.

Cíle

Nadace existuje kvůli společné práci na zlepšování a podpor členů v:

- zlepšování manažerských procesů v oblastech aplikačního managementu a managementu (systémů) byznys informací;
- vyvozování a sdílení informací o ASL a BiSL;
- rozvoj a osvojování nejlepších praktik;
- zlepšování vztahů mezi primárními byznys procesy a funkcí IT.

Činnosti

Nadace spouští následující činnosti:

- *nejlepší praktiky*
Zúčastněné strany nabízejí nejlepší praktiky. Nadace vyhodnocuje jejich kvalitu a zveřejňuje je.
- *Rozvoj*
ASL a BiSL se neustále vyvíjejí a jsou otevřené novým pojmům. Nadace zajišťuje platformu, na níž lze nové pojmy shromáždit do tématických celků a přispět ke zlepšení rámce na tématických večerech, v rámci diskusních skupin atd.;
- *Školení*
Školení administrátorů aplikací, manažerů byznys informací, informačních manažerů, managementu a zaměstnanců, kteří zajišťují kompletní IT podporu byznys procesů, je velmi důležité. Nadace nabízí podobný model školení, jako nejrůznější školící instituce. Ve spolupráci s nezávislým zkušebním institutem EXIN zajišťuje nadace případně absolvování hodnotných zkoušek. Školící instituce se mohou certifikovat. Oslovujeme rovněž školící instituce (pro střední/odborné vzdělávání/univerzity), aby zařadily ASL a BiSL do svých programů.
- *ASL certifikace*
Nadace stanovuje normy pro dosažení stupňů vyspělosti managementu organizací. Poskytovatele služeb v managementu aplikací může certifikovat nezávislý institut. Nadace tudíž přispívá ke zvýšení kvality dodavatelů a dodávek.
- *Publicita*
V počáteční fázi nového, otevřeného standardu je jistě důležitá publicita. Nadace zařizuje články, prezentace, knihy, kongresy a další média k tomu, aby upoutala pozornost uvažovaných cílových skupin směrem k ASL a BiSL. Všechny publikace lze žádat nebo objednávat prostřednictvím webovské stránky nebo e-mailem.

Spoluúčast

Spoluúčast je možná na třech úrovních:

- *Individuální*
Individuální účastníci se mohou aktivně účastnit aktivit a mít přístup do znalostní sítě nadace. Na knihy a vstupní poplatky se poskytují slevy.
- *Znalostní partneři*
Všichni zaměstnanci organizace mají stejná práva jako individuální účastníci. Znalostní partneři se trvale uvádějí v prezentacích a na webových stránkách a je k dispozici odkaz na jejich webovské stránky.
- *Spoluúčastníci*
Spoluúčastníci se účastní řízení nadace a určují směr vývoje ASL a BiSL. Dodávají různé podněty pro aktivity různého typu a jsou motorem nadace.

Další informace?

Klikněte na www.aslbislfoundation.org nebo pošlete požadavek na infor@aslbislfoundation.org.

Doložka 4

Více informací

Literatura

BiSL – A Framework for Business Information Management, R. van der Pols et al., Van Haren Publishing, 97899087530426

Van der Pols, Donatz, Outvorst, *BiSL, een framework voor Functioneel Beheer en informatie-management*

Tato kniha obsahuje popis rámce BiSL a slouží jako manuál. Van Haren Publishing 2005, ISBN 90 7721240 X

Van de Pols, *Strategisch beheer, beheer van informatievoorziening met ASL en BiSL*

Tato obsáhla kniha, určená pro studenty příslušných specializací a ostatní zainteresované, přináší rozsáhlý popis procesů ASL a BiSL, přičemž důležitou roli má zejména obsah těchto procesů, který z této knihy dělá ideálního pomocníka začátečníků vstupujících do této oblasti. Academie Service 2005, ISBN 90 395 2210 3

Backer, Van der Pols, *ASL, een management guide*

Popisuje rámec ASL podobným způsobem, jako tato kniha. Ústředním předmětem zájmu této brožury je VGK, nejdůležitější poskytovatel případových studií v této knize.

Van Haren Publishing 2003, ISBN 90 77212 04 3

Van de Pols, *ASL framework for Application Management*

Tato kniha, napsaná v angličtině, popisuje úplný rámec ASL.

Van Haren Publishing 2004, ISBN 90 77212 05 1

Van de Pols, *Nieuwe, informatievoorziening, informatiebeleid en informatievoorziening in de 21^e eeuw*
Tato kniha přináší podrobný výklad, jak lze v plném rozsahu dokončit procesy ze „skupiny informační strategie“.

Academic Service, 2004, ISBN 90 395 2135 2

Objevily se také různé články o BiSL, jeho aspektech a předchůdcích, například v:

IT Service Management Best Practices, part 1, ed. J. of Bon, Van Haren Publishing, 2004, ISBN 90 772 1217 5

IT Service Management Best Practices, part 2, ed. J. of Bon, Van Haren Publishing, 2005, ISBN 90 772 1244 2

ASL BiSL Foundation

ASL BiSL Foundation spravuje a řídí obě společenstva, ASL i BiSL. Na webových stránkách www.aslbislfoundation.org jsou k dispozici informace o nejlepších praktikách ASL, BiSL a o nadaci.

Doložka 5

Kompletní rámec BiSL

