

BiSL Příručka Manažera

Autoři: Remko van der Pols, Ivette Backer

Rešerše

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

Obsah

PŘEDMLUVA	I
OBSAH	II
SEZNAM OBRÁZKŮ	III
1. MANAGEMENT BYZNYS INFORMACÍ A BISL	1
1.1 Úvod	1
1.2 Co je to management byznys informací?	1
1.3 Cíle BiSL.....	5
1.4 Podpora opodstatněním	6
1.5 Cíle a struktura této brožury	6
2. RÁMEC BISL	7
2.1 Úvod	7
3. SKUPINA MANAGEMENTU VYUŽITÍ	8
3.1 Úvod	8
4. SKUPINA MANAGEMENTU FUNKCIONALITY	9
4.1 Úvod	9
5. SPOJOVACÍ PROCESY	10
5.1 Úvod	11
6. SKUPINA MANAŽERSKÝCH PROCESŮ	11
6.1 Úvod	11
7. SKUPINA INFORMAČNÍ STRATEGIE	12
7.1 Úvod	12
8. SKUPINA STRATEGIE I-ORGANIZACE	15
8.1 Úvod	15
9. INFORMAČNÍ KOORDINACE	17
9.1 Úvod	17
10. ZAČÍNÁME S MANAGEMENTEM BYZNYS INFORMACÍ A BISLEM	19

Seznam obrázků

Obrázek 1 <i>Výrobní prostředky organizace</i>	1
Obrázek 2 <i>Procesní standardy management a vztah mezi nimi</i>	2
Obrázek 3 <i>Převodní fáze mezi požadavkem a dodáním</i>	3
Obrázek 4 <i>Tři úrovně managementu byznys informací</i>	3
Obrázek 5 <i>Oblast vlivu, v níž musí fungovat management byznys informací</i>	4
Obrázek 6 <i>Příklad architektury informačních oblastí</i>	5
Obrázek 7 <i>Rámec BiSL</i>	7
Obrázek 9 <i>Procesy a subjekty v rámci skupiny management využití</i>	8
Obrázek 12 <i>Procesy skupiny management funkcionality</i>	10
Obrázek 13 <i>Aspekty obnovy</i>	13
Obrázek 14 <i>Vývoj ovlivňující poskytování informací</i>	14
Obrázek 15 <i>Procesy skupiny Strategie I-organizace</i>	16
Obrázek 16 <i>Komplexní vztahy mezi dodavateli, informačními oblastmi a uživateli</i>	17

1. Management byznys informací a BiSL

1.1 Úvod

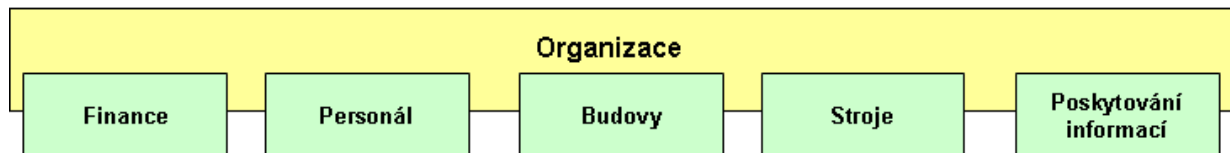
Kniha BiSL, rámec pro management byznys informací představuje první, veřejně dostupný standard pro management byznys informací, dostupný každému. Popisuje procesy managementu byznys informací a jeho podporu prostřednictvím nejlepších praktik a pomůcek, doplňujících a zlepšujících tyto procesy. Příručka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

- Organizace a řídicí orgány,
- 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 částí 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 byznys informací, jeho návrhem a přizpůsobováním, údržbou a monitorováním, jak poskytování informací probíhá. Toto není otázka technologie, nýbrž logiky a jejího využití.

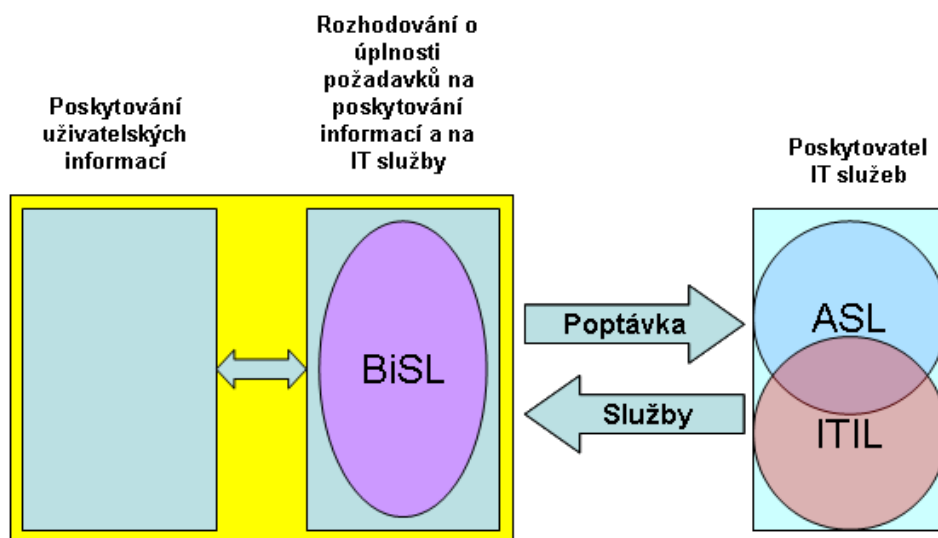
Typy managementu

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](#).



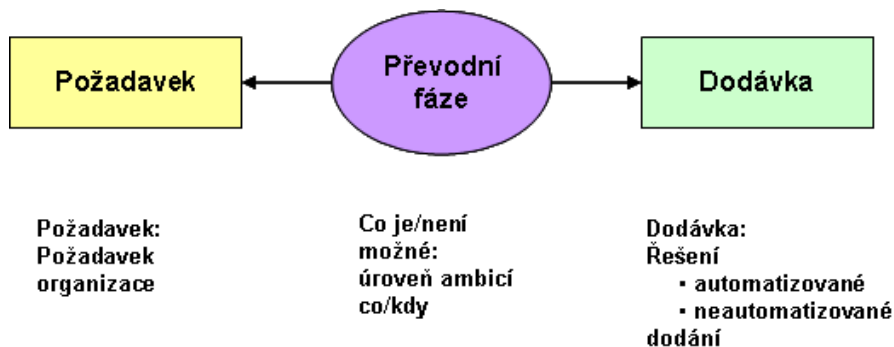
Obrázek 2 Procesní standardy management a vztah mezi nimi

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:

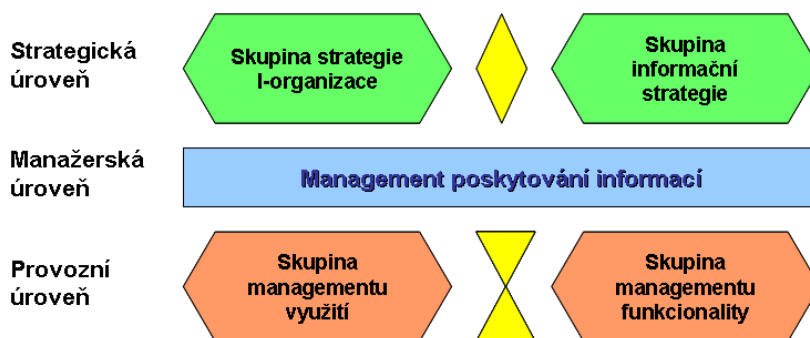
- podporou poskytování informací,
- naplánováním potřeb na poskytování informací nebo požadovaných změn,
- převedením a formulováním těchto potřeb formou konkrétních požadavků na IT podporu (tj. řešení z pohledu uživatele) a na neautomatizované poskytování informací,
- rozhodováním o tom, co se udělá 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 cítem 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. Tento management 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 management – 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.

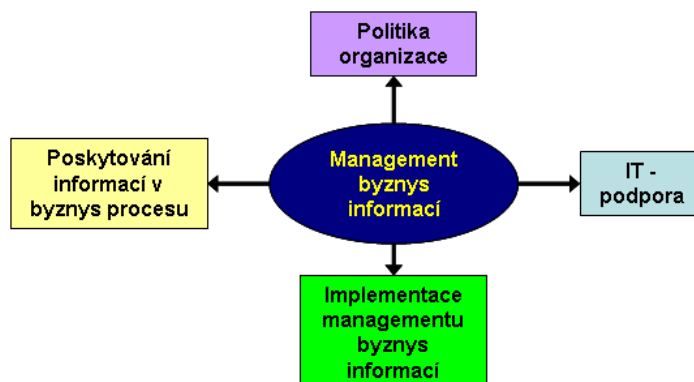
Je jasné, že management informací (což je ve většině organizací funkce zabývající se formulací politiky poskytování informací) má stejnou oblast působnosti jako management byznys informací. Lze říci, že management informací je řídicí úroveň managementu byznys informací. Stejně tak lze říci, že management 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, zajišťujícími management byznys informací.
- Posléze vše probíhá podle politik a rámců organizace nebo rámců nadiktovaných vnějšími faktory, jako zákony a management 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

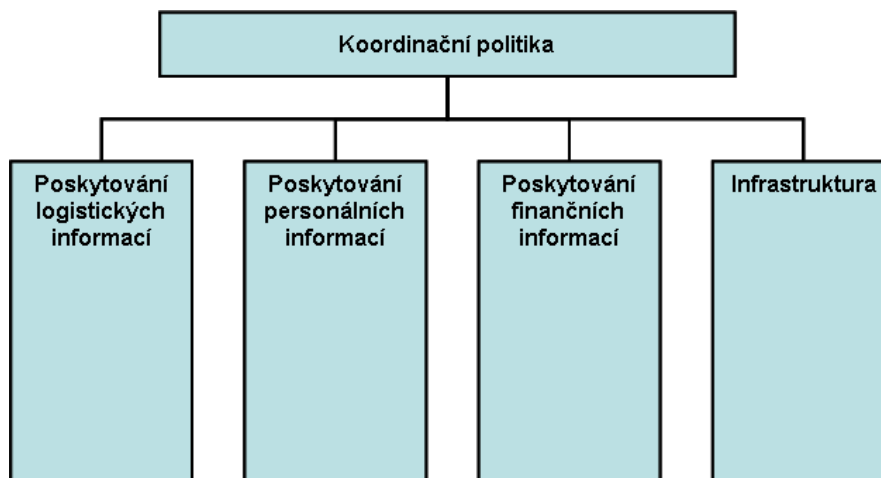
Management byznys informací nebo kontrola managementu byznys informací se jen zřídka nachází v rámci organizace na jednom místě. Často jde o několik funkcí nebo je management byznys informací kontrolován z několika míst. Může se to vnímat jako nežádoucí, ale ve většině organizací je to často logické 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 jednotný 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 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 nadřizená 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 managementu byznys informací je 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 žádoucí organizace a managementu byznys informací, z čehož se staly výrazné slabiny. Z pohledu byznysu také významně vzrostla potřeba účinného a hospodárného poskytování informací a lepší podpory koncových uživatelů. Poznamenejme, 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.
- Umístit management byznys informací v prostředí a zajistit jeho soulad 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 Podpora opodstatněním

BiSL je *veřejně dostupný* standard, což znamená, že podstatné myšlenky ve správě nadace jsou k dispozici 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 zapadat.

Více informací je k dispozici na www.aslbislfoundation.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 nejpřístupnějším 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, která prostupuje celou knihou. Poslední kapitola popisuje stručně, jak začít s BiSL pracovat.

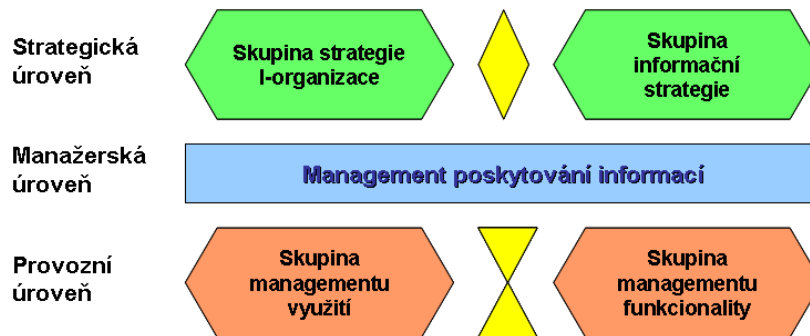
Upozorňujeme, že případová studie je v příloze A, a měli byste si ji přečíst předtím, než se začnete probírat jednotlivými kapitolami, které obsahují odvolávky na tuto studii – jinak pro vás bude opravdu obtížné se hnout z místa.

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, 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

Kapitola je rozdělena do následujících oddílů:

2.2 Provozní/operativní procesy – popisuje tři skupiny procesů na operativní úrovni:

- skupinu managementu využití;
- skupinu managementu funkcionality;
- skupinu spojovacích procesů.

2.3 Manažerské procesy – zajišťují dostupnost prostředků (v nejširším významu slova) pro poskytování informací a jejich řízené využití v souladu s potřebami a možnostmi organizace. To zahrnuje řízení zdrojů, jako je čas a kapacita, náklady a přínosy, potřeb, služeb dodavatelů a kontraktů. To vede k celkovému řízení poskytování informací a k tomu, že činnosti v této oblasti jsou nezávislé na tom, jak se v rámci organizace řídí.

2.4 Strategické procesy – i na strategické úrovni jsou tři skupiny procesů:

- skupina informační strategie;
- skupina strategie I-organizace;
- skupiny spojovacích strategických procesů: koordinace informací.

2.5 Vztahy a soudržnost mezi skupinami – činnosti v této oblasti managementu byznys informací – zahrnující činnosti uvnitř skupin – se provádějí ve většině organizací a na několika různých místech a někdy i mimo organizaci. Je to však soudržnost, která zajistí, že management poskytování informací pracuje efektivně.

3. Skupina managementu využití

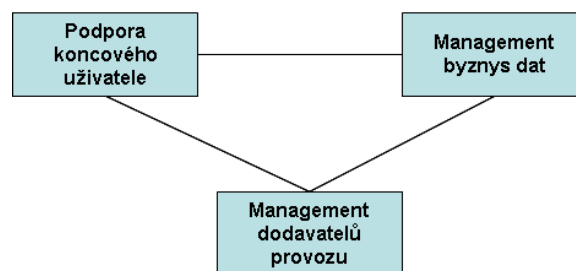
3.1 Úvod

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 toto chápání se objevilo teprve nedávno.

Ve skupině management 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 pomoci.
- 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 8 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

Kapitola je rozdělena do následujících oddílů:

3.2 Podpora koncového uživatele – podporuje komunikaci s koncovým uživatelem o využití poskytování informací. Komunikace může probíhat dvěma způsoby:

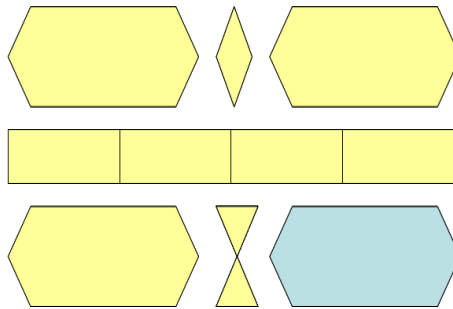
- uživatel se má dotazy, stížnosti nebo potřeby a management byznys informací je vyřizuje;
- management byznys informací dává praktičtě informace, např. o změnách v poskytování informací nebo užitečné informace jak to dělat.

V rámci *Podpory koncového uživatele* se manažer byznys informačních systémů zabývá vyřizováním dotazů, přání, stížností atd., proaktivní komunikací o tom, jak využívat poskytování informací, o změnách v něm nebo v jeho dostupnosti atd.

3.3 Management byznys dat – proces, zaměřený na data (nebo byznys informace) v rámci poskytování informací. Na byznys informace se klade několik požadavků: musí být přesné, podporovat byznys proces a rovněž angažovanost v tomto procesu.

3.4 Operativní management dodavatelů – důležitou součástí činností *managementu využití* v rámci managementu byznys informací, tvoří proces *operativního managementu dodavatelů*. Cílem je zadávat IT dodavatelům objednávky a monitorovat provoz automatizovaného poskytování informací a IT dodavatele.

4. Skupina managementu funkcionality



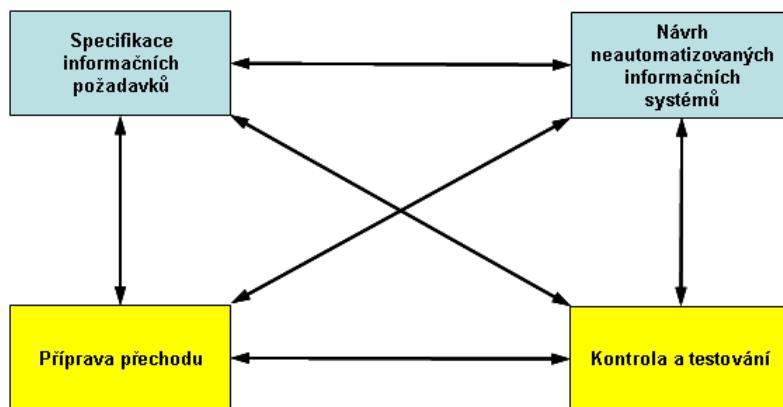
4.1 Úvod

Druhá skupina procesů v BiSL je skupina *management 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.

Ve skupině *managementu funkcionality* jsme definovali 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 9 Procesy skupiny management funkcionality

Kapitola je rozdělena do následujících oddílů:

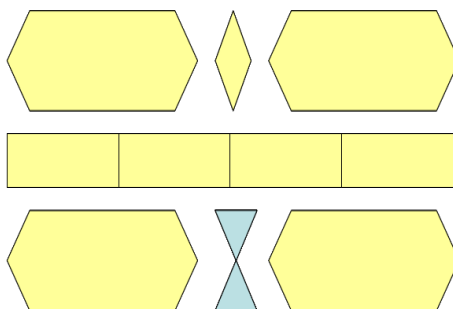
4.2 Specifikace informačních požadavků – „mysli a pak teprve konej“ je krédem specifikace informačních požadavků. „Dobrý začátek je polovina práce“ tu platí také. Cílem tohoto procesu je vysvětlení a formulace (prostřednictvím *change managementu* – součásti spojovacích procesů) požadovaných změn funkcionality takovým způsobem, že IT dodavatelé dokáží tyto požadavky realizovat.

4.3 Návrh neautomatizovaného informačního systému. Když zmiňujeme poskytování informací, obvykle si pod tím představujeme informační systémy a podpůrnou infrastrukturu. Pro většinu manažerů i uživatelů je pojem „poskytování informací“ synonymem pro využívání informačních systémů a často i pro podpůrné technologie jako Oracle, SAP nebo .NET. Méně patrná, ale skutečně důležitá je i neautomatizovaná část poskytování informací.

4.4 Revize a testování – zajišťuje provádění požadovaných změn v poskytování informací v rámci organizace schváleným způsobem a že použité nástroje, pomůcky a podpora fungují správně. To je důvodem pro to, že se různé produkty v oblasti poskytování informací testují na správnost a soudržnost s cílem dosáhnout správně fungujícího poskytování informací.

4.5 Příprava přechodu – je čtvrtý proces ve skupině *managementu funkcionality*. Přechodu se v praxi často říká implementace, avšak toto slovo má několik významů, včetně programování a instalace. Cílem procesu *příprava přechodu* je umožnit bezproblémové převzetí nového nebo změněného poskytování informací splněním všech nezbytných (provozních) podmínek definovaných při specifikaci změn.

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

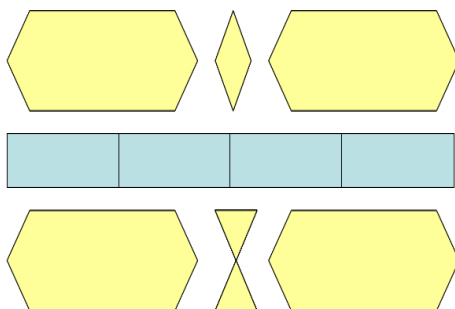
Lze shrnout, že cílem *spojovacích procesů* je zahájení a dokončení (provedení/realizace) změny.

Kapitola je rozdělena do následujících oddílů:

5.2 Change Management – hlavním cílem tohoto procesu je dospět ke správnému rozhodnutí pokud jde o implementaci změn nebo renovaci v poskytování informací. Druhým cílem je, vedle rozhodování, působit jako místo soustředující změnové požadavky. Proces spravuje, analyzuje, prioritizuje a iniciuje změnové požadavky v závislosti na rozhodnutí.

5.3 Management přechodu – je druhým spojovacím procesem, který zajišťuje, že se v uživatelské organizaci a byznys procesu provedou a implementují (realizované) změny v poskytování informací. Výsledkem je funkční poskytování informací.

6. Skupina manažerských procesů



6.1 Úvod

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

Kapitola je rozdělena do následujících oddílů:

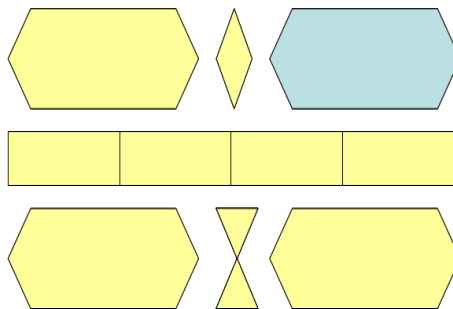
6.2 Plánování a kontrola – zaměřuje se na řízení času a kapacit (personálu). Proces se tudíž zabývá dostupným časem, potřebnými kapacitami, potřebným časem a termíny dodání. To se netýká pouze kapacit funkce managementu byznys informací, ale také kapacit dodavatelů, uživatelské organizace a také plánů uživatelské organizace.

6.3 Finanční management – zabývá se managementem a monitorováním nákladů a přínosů poskytování informací a jejich změnami. Vše se tudíž točí kolem dvou pojmů a to jsou náklady a přínosy.

6.4 Management kontraktů – zabývá se důvody pro navazování a přizpůsobování dohod a kontraktů v oblasti poskytování informací. V praxi to zahrnuje zvláště kontrakty s různými funkcemi/dodavateli IT. Management kontraktů také plní roli šéfa IT dodavatelů.

6.5 Management poptávky – cílem tohoto procesu je garantovat, aby poskytování informací byznys procesům na manažerské úrovni fungovalo správně, když se objeví například nové produkty, nová legislativa nebo dojde k významnému zvýšení počtu uživatelů. Ústředním bodem je kvalita poskytování informací (a hlavně nedostatky nebo potřebné změny) a změny, které pramení ze změn v byznys procesech nebo v prostředí, které obklopuje poskytování informací, a které se musí realizovat ve střednědobém nebo dlouhodobém termínu.

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.*

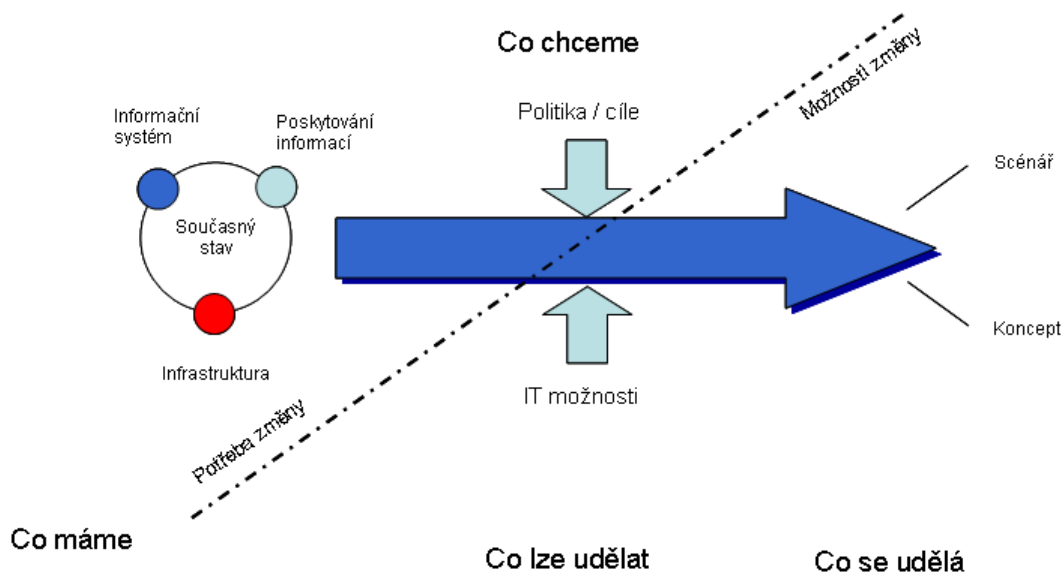
Organizace jsou zřídka kdy stabilní, avšak byznys procesy do značné míry ano. (Požadovaná) funkcionality systémů poskytování informací je tudíž mnohem stabilnější, než si myslíme.

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 ještě uvidíme z 80% požadavky na funkčnost 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 respektování trendů jako jsou transfery, fúze, outsourcing, globalizace, centralizace nebo decentralizace to znamená, že je obtížné sestavit tento obrázek na období po sedmi letech.



Obrázek 10 *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.

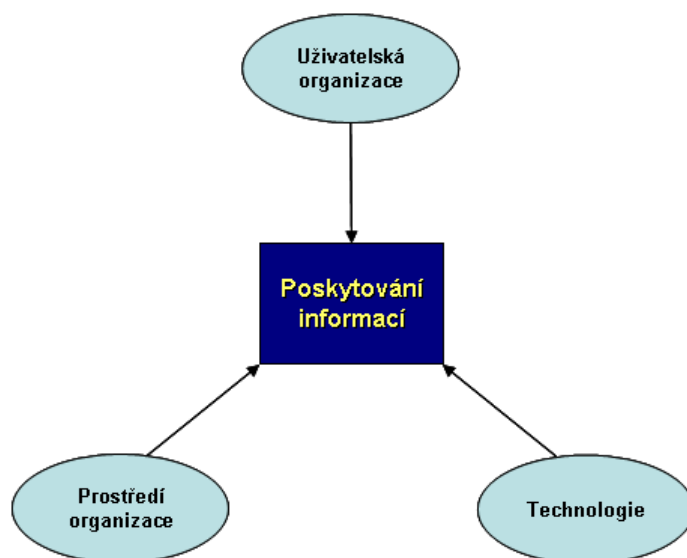
Politiky na korporátní a základní úrovni nepředstavují tedy automaticky rozšíření jedné druhou; proto musí být koordinovány.

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 11 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 politiky 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.

Kapitola je rozdělena do následujících oddílů:

7.2 Reagovat na vývoj informačních řetězců – organizace mezi sebou komunikují stále více a více prostřednictvím možností, které nabízejí IT. Cílem *Vybudování vývoje informačních řetězců* je soupis změn a možností, které nabízí automatizace řetězce byznys procesům a poskytování informací.

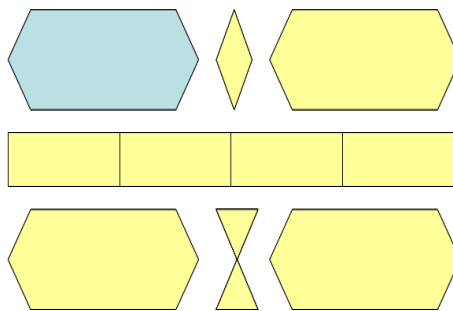
7.3 Reagovat na vývoj byznys procesů – nejsou to pouze organizace, ale také relativně stabilní byznys procesy, které se průběžně mění pod vlivem vývoje v okolním světě. Tento vývoj vede i ke změnám v poskytování informací.

7.4 Reagovat na technologický vývoj – poskytování informací rovněž ovlivňuje i technologický vývoj. Ten přináší nové možnosti jak podpořit byznys procesy (např. lokální zpřístupnění klientského informačního systému prostřednictvím internetového prohlížeče). Výsledkem tohoto procesu jsou příležitosti a hrozby, vyvolané technickým rozvojem.

7.5 Management životního cyklu informací – první ústřední proces v rámci skupiny *management životního cyklu informací*. Tento proces lze souhrnně charakterizovat jako určování zásad a politik v oblasti informací, např. personální informační systém. Ty ilustrují jednak podobu poskytování informací v dané oblasti za tři až sedm let, jednak disponibilní scénáře, jak toho dosáhnout.

7.6 Management informačního portfolia – zabývá se návrhem a dokončením částí poskytování informací (jako je poskytování personálních informací a řešení škodných událostí). Jejich koordinace rovněž vyžaduje politiku a vizi. Management informačního portfolia se zabývá určováním nebo koordinací politiky s ohledem na celkové poskytování informací a monitorování soudržnosti poskytování informací v organizaci nebo organizacích.

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, 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.

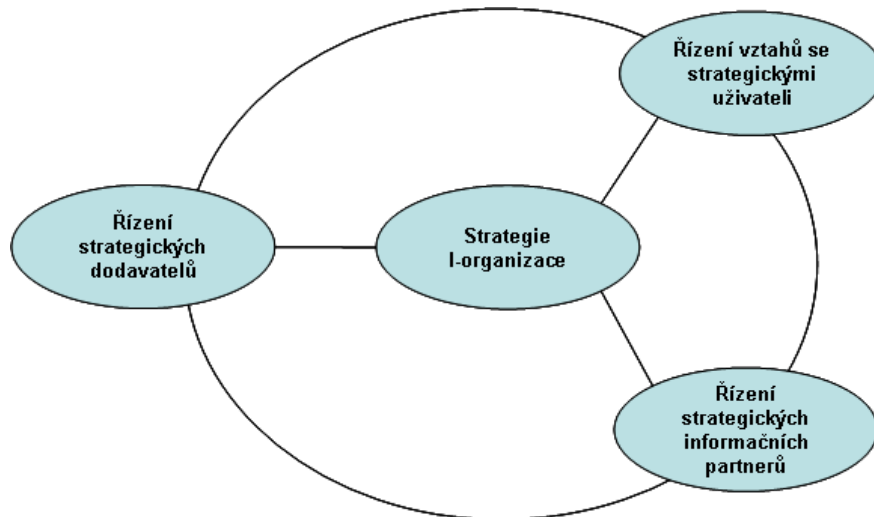
Procesy

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):

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



Obrázek 12 Procesy skupiny Strategie I-organizace

Kapitola je rozdělena do následujících oddílů:

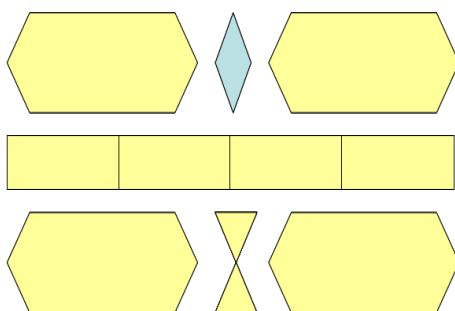
8.2 Management strategických dodavatelů – role dodavatelů v poskytování informací se mění. Jaké role to jsou a jaké jsou příčiny změn je předmětem této podkapitoly.

8.3 Management strategických informačních partnerů – organizace spolupracují a vyměňují si navzájem informace. Partneři v řetězci jsou organizace, s nimiž si vyměňují informace. Tyto partnery z principu nelze řídit. Proces *Managementu strategických informačních partnerů* se tudíž zabývá uzavíráním dohod s různými členy řetězce o způsobech spolupráce.

8.4 Management vztahů strategických uživatelů – tento třetí proces souvisí s uživatelskou organizací jako takovou, jejíž součástí je management byznys informací. V ideálním případě je management byznys informací majitelem portfolia „poskytování informací“ uživatelské organizace nebo alespoň podílníkem.

8.5 Strategie I-organizace – poslední proces související se všemi manažerskými funkcemi v oblasti poskytování informací (nebo celého managementu poskytování byznys informací, včetně managementu informací). *Strategie I-organizace* se zabývá koordinací struktury, sil, soudržnosti a metodami těchto různých funkcí managementu byznys informací.

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.

	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 13 Komplexní vztahy mezi dodavateli, informačními oblastmi a uživateli

Komplexnost

Příklad komplexnosti je v tabulce v [Obrázek 13](#). 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 Gaterade,

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 Řízení byznys informací. Jako dodavatel zde figuruje Gaterade, ale důležitými dodavateli jsou i Map Sagitta a Logic.

Závislosti

To, že dodavatelská politika je formulována pro Gaterade, 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 pro management dodavatelských podniků a soukromých dodavatelů rozhodne pro dalekosáhlé změny v poskytování informací z této oblasti, bude to mít dopad jak na partnery v E-net řetězci tak na Payinternational a také mezi jinými na dodavatele Gaterade.

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 politiku 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 dohlázele nad procesem: umožněte všem zapojeným stranám vzájemně si pohovořit a zasáhněte 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, to je pěkné od někoho, kdo pracuje v oblasti koordinace informací. Později s ní měl schůzku a ona mu vše vysvětlila. Brigitte je informační manažerka DPG banky, což je velká banka. V bance jsou různí lidé a útvary, odpovědné za různé oblasti. Jsou tam manažeři zodpovědní za dodavatele, například BTOS, Gaterade, 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, což 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 zajištění toho, že se takto budou řešit neustálé změny v organizaci. Řekla Patrikovi, že to pokládá za neobyčejně vzrušující úkol. Někdy se cítí jako dohlázele 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.

Přílohy

K publikaci patří následující přílohy:

- **Příloha 1** Případová studie: UPC

Charakterizuje společnost UPC (United Publishing Copany), na které se demonstrují postupy dle BiSL.

- **Příloha 2** BiSL a prostředí
 - ASL a BiSL
 - ISPL a BiSL
 - ITIL a BiSL
- **Příloha 3** Propagace BiSL
- **Příloha 4** Více informací
 - Doporučení, co ještě číst - knihy a internetové obsahy