

Informační strategie

MPH_EKIS Ekonomika a řízení IT

Michal Krčál

Katedra podnikového hospodářství

25. 2. 2019

Co nás čeká?

- 1 Informační strategie
- 2 Plán rozvoje informačního systému
- 3 Na čem strategie záleží
- 4 Shrnutí

Řídí informatika nás nebo řídíme informatiku my?



- Základní rozpor
 - ▶ Strategie = plán
 - ▶ Strategie = chování

- zásadní problémy v POIN
 - ▶ STANDISH GROUP Chaos report
 - ▶ ROI "náboženství"
 - ▶ nízká role CIO (Chief information officer) v podnicích (Dohnal, Příklenk, 2011, str. 33)

- každý rok, nebo každý druhý
- **Kritika, resp. jiná metodika** (i tak je úspěch mezi 50 % a 72 %).

Standish project benchmarks over the years

Year	Successful (%)	Challenged (%)	Failed (%)
1994	16	53	31
1996	27	33	40
1998	26	46	28
2000	28	49	23
2004	29	53	18
2006	35	46	19
2009	32	44	24

zdroj

Další statistiky

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

zdroj

CHAOS RESOLUTION BY PROJECT SIZE			
	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
Grand	2%	7%	17%
Large	6%	17%	24%
Medium	9%	26%	31%
Moderate	21%	32%	17%
Small	62%	16%	11%
TOTAL	100%	100%	100%

zdroj

- Minulý týden
- Premisa - v IT projektech typicky převažují nehmotné přínosy nad hmotnými
- Příklady?

- Dohnal, Příklenk, 2011, str. 33:

- ▶ CIO podléhá přímo CEO 57 %
- ▶ Byznys při tvorbě strategie ICT spolupracoval 43 %
- ▶ Vrcholový management se zúčastňuje práce v komisích IT Governance 50 %

- Střet dvou světů (Dohnal, Příklenk, 2011, str. 46):

- ▶ rozdílnost podnikové kultury byznysu a ICT a malá schopnost ICT srozumitelně vysvětlit, jakou hodnotu představuje pro obchod;
- ▶ projekty ICT jsou jen zřídka a nepravidelně chápány jako součást projektů byznysu;
- ▶ vysoké očekávání byznysu toho, co za své peníze dostane (viz ROI náboženství);
- ▶ očekávání pružné reakce ICT v každé situaci, a to bez ohledu na momentální náklady;
- ▶ neshody v přiřazování priorit požadavkům na ICT (viz kultura);
- ▶ často se měnící dlouhodobé strategie ICT (viz malá spolupráce byznysu).

Table of contents

- 1 Informační strategie
- 2 Plán rozvoje informačního systému
- 3 Na čem strategie záleží
- 4 Shrnutí

Podniková strategie

- Součástí strategie podniku, z které přímo vychází.
- Co to je podniková strategie?
 - ▶ teoreticky
 - ▶ prakticky

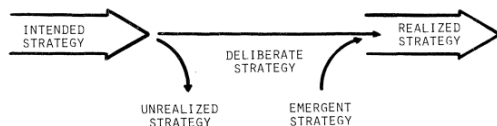


Figure 1. Types of strategies

Mintzberg a Waters (1985)

Podoby strategii

Table 1. Summary description of types of strategies

Strategy	Major features
Planned	Strategies originate in formal plans: precise intentions exist, formulated and articulated by central leadership, backed up by formal controls to ensure surprise-free implementation in benign, controllable or predictable environment; strategies most deliberate
Entrepreneurial	Strategies originate in central vision: intentions exist as personal, unarticulated vision of single leader, and so adaptable to new opportunities; organization under personal control of leader and located in protected niche in environment; strategies relatively deliberate but can emerge
Ideological	Strategies originate in shared beliefs: intentions exist as collective vision of all actors, in inspirational form and relatively immutable, controlled normatively through indoctrination and/or socialization; organization often proactive <i>vis-à-vis</i> environment; strategies rather deliberate
Umbrella	Strategies originate in constraints: leadership, in partial control of organizational actions, defines strategic boundaries or targets within which other actors respond to own forces or to complex, perhaps also unpredictable environment; strategies partly deliberate, partly emergent and deliberately emergent
Process	Strategies originate in process: leadership controls process aspects of strategy (hiring, structure, etc.), leaving content aspects to other actors; strategies partly deliberate, partly emergent (and, again, deliberately emergent)
Unconnected	Strategies originate in enclaves: actor(s) loosely coupled to rest of organization produce(s) patterns in own actions in absence of, or in direct contradiction to, central or common intentions; strategies organizationally emergent whether or not deliberate for actor(s)
Consensus	Strategies originate in consensus: through mutual adjustment, actors converge on patterns that become pervasive in absence of central or common intentions; strategies rather emergent
Imposed	Strategies originate in environment: environment dictates patterns in actions either through direct imposition or through implicitly pre-empting or bounding organizational choice; strategies most emergent, although may be internalized by organization and made deliberate

Mintzberg a Waters (1985)

Informační strategie

- Obsahuje vizi, cíle a hlavní charakteristiky budoucího stavu IS/IT firmy a mimo to by měla účinně přispívat k omezení chaotického řízení jejich vývoje a provozu. (Koch, 2008)
- Strategie ICT je odvozena od strategie byznysu. Je tedy ovlivněna jak vnějšími vlivy na podnik, tak interními procesy a požadavky byznysu. Úspěšná strategie ICT pracuje s termíny byznysu spíše než s technologickou terminologií tak, aby byla srozumitelná všem pracovníkům a tedy i těm, kteří pracují jinde než v podnikové informatice. Její přílohy a detailnější úrovně se pak přirozeně vyjadřují terminologií ICT.
- Strategie ICT pokrývá klíčové oblasti ICT, tj. principy ICT, infrastrukturu ICT, architekturu ICT, aplikační strategii a přiřazování priorit investicím do ICT a specifikuje u každé z nich implementaci v časovém horizontu, pro který je strategie ICT vytvořena.
- Strategie ICT popisuje, jak CIO a jeho tým využije informační technologie k podpoře strategie byznysu tím, že strategii ICT odvodí od strategie byznysu.
- Informační strategii lze považovat za nástroj řízení podnikové informatiky.
- Platí to pro všechny podoby strategií?

Výčet definicí převzat z (Dohnal, Příklenk, 2011).

Proč strategii mít?

- Pomáhá vyvarovat se následujícím (Voříšek, 2008, s. 259):
 - ▶ investice do IS/ICT nepodporují podnikatelské cíle;
 - ▶ ztráta kontroly nad IS/ICT;
 - ▶ systémy nejsou integrovány, což vede k duplicitám v datech a funkcích IS;
 - ▶ nemohou být jasně nastavovány priority projektů a zdrojů;
 - ▶ nedorozumění mezi uživateli a ICT specialisty vedou ke konfliktům.

- Tvorba strategie (Dohnal, Příklenk, 2011, str. 59):
 - ① Reaktivní způsob - podniková a informační strategie jsou na sobě nezávislé, ale mají stejný cíl.
 - ② Srovnávací způsob - ICT se tvoří podle podnikové strategie.
 - ③ Spolupráce - podniková i informační strategie je tvořena jak byznyssem tak ICT.
- Strategie jsou tvořeny příliš obecně a univerzálně (Aron, 2007).
- Vrstvy strategie (Dohnal, Příklenk, 2011, str. 61):
 - ① Základní dokument strategie ICT - pro vrcholový management
 - ② Podrobnější strategický plán ICT - popis realizace, ekonomické parametry
 - ③ Operační plán ICT - detailní rozpracování podrobného plánu

Jak na strategii 2

- Centrální plánování - plná integrace informační strategie s podnikatelskou strategií, CIO je členem vrcholového vedení podniku, strategie je prosazována shora.
- Vedoucí role - IS/ICT má prioritu, snaha o využití nejmodernějších technologií, vysoké náklady.
- Volný trh - informatika je řízena poptávkou uživatelů (oddělení), přístup zdola, možné plýtvání.
- Monopol - IT oddělení má jediné slovo o podobě podnikové informatiky, uživatelé mohou jít stranou.
- Omezené zdroje - podniková informatika je podřazena finančnímu oddělení, důraz na návratnost prostředků.
- Nezbytné zlo - pokud to jde trochu jinak, IS/ICT nezavádět.

Převzato z (Voříšek, 2008, 259 - 260).

Obsah informační strategie

- Current scenario
 - Process: Business effectiveness, business integration, business process, opportunity to improve
 - People: Capability and skill level of IT and business people, change management capability, design of services vis-à-vis employee involvement
 - IT: IT infrastructure, application portfolio, level of IT integration with business, stock of digital data, service and support
- IT management structure
- Business priorities and intended coverage
- Future scenario
 - Process: New orientation to process, change deployment, support needed from IT
 - People: Desired level of skill and capability, process for people enablement, change management
 - IT: Infrastructure and operations, new technology and application, implementation approach, service (outsourcing, technology upgrade, IT processes, etc.) and support
 - Approach to service delivery
 - IT and data security and business continuity strategy
 - Investments
 - Risks and mitigations
 - Benefits and success measurements

Mohapatra a Singh (2012)

Table of contents

- 1 Informační strategie
- 2 Plán rozvoje informačního systému**
- 3 Na čem strategie záleží
- 4 Shrnutí

- Pro tvorbu informační strategie nebo plánu rozvoje informačního systému (součást strategie), je nutné vědět:
 - ▶ Kde jsme = co současný IS podporuje;
 - ▶ Kde chceme být = co by měl budoucí IS podporovat;
 - ▶ Jak toho dosáhneme.
- Jak tedy zjistit aktuální stav informační podpory a jak z něj určit, kde je nutné systém rozšířit/upravit?
- Brainstorming...
- Analogie s vývojem výrobku, anebo plánu stavby:
 - ▶ Poptávka - obvykle plyne (měla by plynout vždy) z informační strategie.
 - ▶ Analýza poptávky (potřeb) - výstup metod/přístupů k analýze IS -> Funkční + nefunkční požadavky.
 - ▶ Návrh (případně také prototypování) - většinou externí dodavatel ve spolupráci s budoucími uživateli.
 - ▶ Výsledek - realizace v podobě projektu nasazení.

Co definuje současný stav informačního systému?

- podnikové cíle (strategie)
- výsledky SWOT analýzy
- procesy (výstupy procesního řízení)
- znalosti (výstupy znalostního managementu)
- srovnání s konkurencí
- informační systémy obchodních partnerů
- stav trhu s IS/ICT
- trendy v IS/ICT
- požadavky uživatelů (informační potřeby)

Upraveno podle (Voříšek, 2008, 262 - 263).

Co definuje budoucí podobu informačního systému?

- V podstatě ideální hodnoty předchozích ukazatelů. Zejména však...
- Strategie a návazné analýzy
- Informační potřeby
- Jak se dostat do budoucího stavu?
- Pomocí projektů definovaných v informační strategii

Table of contents

- 1 Informační strategie
- 2 Plán rozvoje informačního systému
- 3 Na čem strategie záleží**
- 4 Shrnutí

- Využívají se standardy/metodiky -> PRINCE2, PMBOK, IPMA CBA
 - ▶ Ale IT projekty jsou vysoce specifické - stavba vs. implementace ERP
- V IT “vzniklo” agilní řízení projektů -> SCRUM

- Používají se frameworky -> ITIL, COBIT
- Zajišťuje soulad IT se strategií (IT alignment)

- Existuje řada přístupů, které je možné využít.
- TCO = Total Cost of Ownership
- ABC = Activity-based Costing
- Kromě skrytých nákladů tady není čím překvapit.

- Tady je realita již mnohem složitější, protože...
- tangible vs. intangible benefits
- kvalitativní vs. kvantitativní přínosy
- skryté přínosy
- křivka učení
- atd.

- Informační technologie jsou zaváděny pomocí projektu.
- A u projektu lze měřit přínosy:
 - ▶ ex-ante
 - ▶ v průběhu
 - ▶ ex-post

Table of contents

- 1 Informační strategie
- 2 Plán rozvoje informačního systému
- 3 Na čem strategie záleží
- 4 Shrnutí**

- Vztah s podnikovou strategií je jasný
 - ▶ => IT/IS Strategic alignment
- Nemusí být nutně “těžkotonážní” propracovaný plán
- Dynamické prostředí ale není výmluva
- IT Governance tvaruje implementaci (i proces tvorby) strategie
- Projektové řízení
- A zejména ekonomické aspekty

- Na základě výzkumných nebo odborných zdrojů (ne nutně článků), které si najdete, vymezte, co to informační strategie je, a jaký má její (ne)existence vliv na řízení podnikové informatiky (a celé organizace).

References I

Mintzberg, Henry a James A. Waters (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". In: *Strategic Management Journal* 6.3, s. 257–272. ISSN: 1097-0266. DOI: [10.1002/smj.4250060306](https://doi.org/10.1002/smj.4250060306) (cit. na s. 10, 11).

Mohapatra, Sanjay a Ranjan Prasad Singh (2012). *Information Strategy Design and Practices*. New York: Springer-Verlag. ISBN: 978-1-4614-2427-7 (cit. na s. 16).