

Obsah

Předmluva	11
Oddíl A: Podniková informatika – komponenty, principy, modely.....	15
1. Podniková informatika – pojmy a komponenty.....	17
1.1 Vymezení základních pojmů podnikové informatiky.....	17
1.2 Zdroje podnikové informatiky.....	24
1.2.1 Technologická infrastruktura a lidské zdroje	24
1.2.2 Řízení ICT zdrojů.....	25
1.3 ICT služby.....	26
1.3.1 Služby v současné ekonomice	26
1.3.2 Charakteristika ICT služeb.....	27
1.3.3 Kategorizace ICT služeb.....	30
1.4 Podnikové procesy a ICT procesy.....	37
2. Vývojové etapy a varianty řešení podnikové informatiky.....	41
2.1 Vývoj vztahu ICT– byznys a vývoj řešení podnikového IS	41
2.1.1 Izolované aplikace	41
2.1.2 Propojené aplikace na podporu vybraných podnikových útvarů	42
2.1.3 Komplexní ICT podpora podnikových činností	42
2.1.4 Podpora dodavatelských řetězců a podpora komunikace s partnery	43
2.2 Vývoj modelů dodávky ICT služeb	44
2.2.1 Začátek počítačové éry.....	45
2.2.2 Externí dávkové zpracování	45
2.2.3 Vlastní vývoj a provoz informačního systému	46
2.2.4 Externí vývoj software a provoz IS vlastními zdroji – model „software jako licence“	46
2.2.5 Komplexní outsourcing provozu IS	49
2.2.6 Software jako služba.....	50
2.2.7 Modely dodávky ICT služeb – shrnutí.....	57
2.3 Základní alternativy vývoje a provozu IS	57
2.3.1 IASW versus TASW/OSS	59
2.3.2 Integrovaný softwarový balík versus integrované komponenty	60
2.3.3 Vlastními zdroji versus cizími zdroji	61
2.4 Varianty řešení vývoje a provozu IS podniku	61
2.5 Vývojové fáze softwarového produktu a jejich vliv na výběr TASW pro podnikový IS	64
2.5.1 Vývojové fáze softwarového produktu	64
2.5.2 Verze a modifikace softwarového produktu.....	65

2.6	<i>Faktory ovlivňující řízení podnikové informatiky</i>	67
2.6.1	Význam ICT pro daný sektor ekonomiky.....	67
2.6.2	Význam ICT pro realizaci cílů podniku.....	69
2.6.3	Zaměření ICT služeb.....	70
2.6.4	Soukromý versus veřejný sektor.....	70
2.6.5	Velikost podniku.....	71
2.6.6	Rozdělení kompetencí a pravomocí při řízení IS.....	72
2.6.7	Úroveň a rozsah outsourcingu.....	73
2.6.8	Kultura firmy.....	73
2.6.9	Úroveň znalostí zaměstnanců.....	74
3.	Inovační trendy v ICT a jejich vliv na řízení informatiky	75
3.1	Obecné inovační vlivy ICT na řízení podnikové informatiky.....	75
3.2	Inovační vlivy ICT v podnicích.....	76
3.2.1	ICT podpora zlepšování produktů, služeb a procesů.....	76
3.2.2	Vliv inovace internetu – Web 2.0 a Enterprise 2.0.....	76
3.2.3	Trendy v užití dat a informací.....	78
3.3	Vliv ICT na řízení podniků.....	79
3.3.1	Změny v chování podniků.....	79
3.3.2	Strategie podniků v informační společnosti.....	80
3.3.3	Metody řízení v podmínkách informační společnosti.....	81
3.4	Trendy ICT v kontextu globální ekonomiky.....	82
3.4.1	ICT a světový obchod.....	82
3.4.2	Klíčové vlivy ICT na fungování ekonomiky.....	84
3.4.3	Hodnocení rozvoje informační společnosti v rámci národních ekonomik.....	84
3.4.4	Aktuální stav rozvoje informační společnosti v ČR.....	85
4.	Principy managementu a podniková informatika	87
4.1	Teorie managementu, praxe v oblasti informatiky.....	87
4.2	Modely organizačních struktur, postavení informatiky.....	90
4.2.1	Stabilní organizační struktury.....	90
4.2.2	Flexibilní organizační struktury.....	92
4.2.3	Procesní řízení a organizační struktury.....	94
4.2.4	Centralizace a decentralizace řízení.....	95
4.3	Struktura IT útvaru.....	95
5.	Architektury v podnikové informatice	100
5.1	Podstata, principy a účel návrhu a popisu architektury systému.....	100
5.2	Architektura v podnikové informatice.....	103
5.2.1	Účel architektury v podnikové informatice a vývoj obsahu.....	103
5.2.2	Architektonické rámce.....	105
5.2.3	Popis a řízení Enterprise Architecture.....	108

5.2.4	Kritéria uplatňovaná při posuzování architektur	112
5.2.5	Role architekta	113
5.3	Další architektury spojené s ICT	114
5.3.1	Architektura orientovaná na služby	114
5.3.2	Vrstvená architektura	118
6.	Principy a modely řízení podnikové informatiky	128
6.1	Vývoj metodik řízení podnikové informatiky	128
6.2	Principy řízení podnikové informatiky dle MMDIS	130
6.2.1	Princip multidimenzionality	130
6.2.2	Princip integrace	133
6.2.3	Princip vrstevnosti	135
6.2.4	Princip flexibility	136
6.2.5	Princip otevřenosti	137
6.2.6	Princip standardizace	137
6.2.7	Princip kooperace	138
6.2.8	Princip procesního přístupu k řízení podniku a podnikové informatiky	139
6.2.9	Princip učení a růstu	139
6.2.10	Princip lokalizace zdrojů a rozhodnutí	140
6.2.11	Princip měřitelnosti	141
6.3	Modely řízení podnikové informatiky	141
6.3.1	Model řízení podniku založený na procesním řízení	142
6.3.2	Vliv granularity popisu procesu na charakteristiky procesu – metoda KBPR	148
6.3.3	Vliv zralosti procesu na charakteristiky procesu	152
6.3.4	Model SPSPR	154
6.3.5	Model tvorby a dalšího rozvoje IS/ICT podniku	159
6.3.6	Model integrace IS/ICT podniku	162
6.3.7	Model ITGPM	164
6.3.8	Model tvorby informační strategie	164
Oddíl B: Řízení výkonu podnikové informatiky	167	
7.	Principy řízení výkonnosti podniku	169
7.1	Změny v řízení podniku	169
7.1	Vymezení termínů výkonnost a řízení výkonnosti	170
7.2	Úrovně řízení výkonnosti z hlediska zralosti	172
7.3	Úrovně řízení výkonnosti z hlediska oblasti řešení	174
8.	Corporate Performance Management a jeho role v řízení podniku	175
8.1	Charakteristika CPM	175
8.2	Základní principy CPM	177

8.2.1	Metodiky CPM.....	177
8.2.2	Procesy CPM.....	179
8.2.3	Metriky CPM.....	180
8.2.4	Aplikace CPM.....	184
8.3	IT infrastruktura pro CPM.....	188
8.4	Charakteristiky efektivního CPM systému.....	192
9.	Vybrané standardy řízení podnikové informatiky	194
9.1	ITIL.....	194
9.1.1	Historie ITILu.....	195
9.1.2	ITIL verze 2.....	196
9.1.3	ITIL verze 3.....	201
9.1.4	Závěrem k ITILu.....	205
9.2	CobiT.....	205
9.2.1	Historie CobiTu.....	206
9.2.2	Struktura procesního rámce CobiT.....	206
9.2.3	Domény CobiTu.....	207
9.2.4	Publikace CobiTu verze 4.1.....	209
9.2.5	Důvody pro použití CobiTu v praxi.....	210
9.3	ISO/IEC 20000.....	210
9.4	COSO.....	212
9.5	Basel II.....	213
9.6	AS 8015-2005 – Corporate Governance of ICT.....	214
9.7	IT Balanced Scorecard.....	215
10.	Referenční model řízení podnikové informatiky ITGPM	217
10.1	Principy referenčních modelů.....	217
10.2	IT Performance Management.....	219
10.2.1	Manažerské metody.....	220
10.2.2	Procesy řízení podnikové informatiky.....	220
10.2.3	Metriky pro řízení výkonnosti informatiky.....	222
10.2.4	Aplikace pro řízení podnikové informatiky.....	223
10.3	Referenční model řízení informatiky.....	223
10.4	Řízení výkonnosti informatiky dle domén.....	226
10.4.1	Strategické řízení podnikové informatiky.....	227
10.4.2	Řízení rozvoje IS/ICT a systémová integrace služeb a zdrojů.....	230
10.4.3	Specifikace informatických služeb.....	233
10.4.4	Řízení poskytování informatických služeb.....	235
10.4.5	Řízení ekonomiky a efektů v informatice.....	237
10.4.6	Řízení lidských zdrojů v informatice.....	240
10.4.7	Řízení datových zdrojů.....	242
10.4.8	Řízení ICT zdrojů a konfigurací.....	243

10.4.9 Řízení jednotlivých projektů.....	245
10.4.10 Řízení provozu podnikové informatiky.....	247
10.5 Možnosti customizace modelu	248
10.6 Postup implementace referenčního modelu ITGPM	250
Oddíl C: Úlohy řízení podnikové informatiky	253
11. Strategické řízení podnikové informatiky	255
11.1 Význam ICT pro konkurenceschopnost	255
11.2 Přístupy ke strategickému řízení IS/ICT	258
11.3 Pojetí strategického řízení v metodice MMDIS a model informační strategie....	260
11.3.1 Konceptuální model a struktura informační strategie	261
11.3.2 Proces strategického řízení podnikové informatiky	268
11.3.3 Principy strategického řízení IS/ICT	286
12. Řízení služeb podnikové informatiky	289
12.1 Životní cyklus ICT služeb.....	289
12.2 Strukturace ICT služeb a návrh architektury ICT služeb	291
12.3 Granularita ICT služeb.....	295
12.4 Definice ICT služby	297
12.4.1 Identifikace služby	298
12.4.2 Cíle služby a jejich metriky	299
12.4.3 Obsah/předmět služby.....	299
12.4.4 Objem a rozsah služby	300
12.4.5 Kvalita služby.....	301
12.4.6 Cena služby	303
12.4.7 Ostatní charakteristiky služby.....	307
12.5 OLA a další navazující smlouvy	307
13. Sourcing v podnikové informatice	309
13.1 Koncept sourcingu	309
13.2 Možné důvody pro outsourcing	313
13.2.1 Snížení a kontrola nákladů	313
13.2.2 Soustředění na hlavní činnost podniku.....	314
13.2.3 Přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni	315
13.2.4 Zdroje nejsou dostupné interně	316
13.2.5 Rychlé řešení nových požadavků na funkční oblast	316
13.2.6 Zvýšení pružnosti zdrojů.....	317
13.2.7 Standardizace řešení předmětné oblasti zajištěním jednoho poskytovatele celosvětově.....	317
13.2.8 Organizační důvody.....	317
13.2.9 Sdílení nákladů na ošetření rizik.....	317

13.2.10	Uvolnění kapitálových prostředků a vyrovnání nákladů v čase	318
13.2.11	Přísun peněz	318
13.2.12	Některé činnosti jsou těžko zvladatelné, nebo zcela mimo kontrolu	318
13.3	Rizika outsourcingu	319
13.4	Varianty outsourcingu a jejich kritické faktory úspěchu	319
13.4.1	Obecné kritické faktory úspěchu outsourcingu	320
13.4.2	Outsourcing podnikového procesu	322
13.4.3	Outsourcing komplexního IS/ICT	323
13.4.4	Částečný IS/ICT outsourcing	325
13.4.5	Varianty sourcingu dle vlastnictví zdrojů	327
13.4.6	Varianty sourcingu dle umístění zdrojů	328
13.4.7	Varianty sourcingu - shrnutí	328
13.5	Proces outsourcingu	329
13.5.1	Strategická analýza funkčních oblastí	330
13.5.2	Určení funkčních oblastí, které budou předmětem outsourcingových úvah	330
13.5.3	Detailní analýza předmětné oblasti	331
13.5.4	Definice požadovaných služeb	331
13.5.5	Definice požadavků na poskytovatele	332
13.5.6	Výběr sourcingové varianty a poskytovatele	332
13.5.7	Due Diligence	333
13.5.8	Podepsání outsourcingové smlouvy	334
13.5.9	Transformace funkční oblasti	334
13.5.10	Provozování outsourcingu a řízení vztahu „podnik – poskytovatel“	335
13.5.11	Ukončení/převod outsourcingu	335
13.6	Výběrové řízení dodavatele ICT komponent	336
13.6.1	Fáze výběrového řízení a jejich kritické faktory úspěchu	337
13.6.2	Technika hodnocení dle výběrových kritérií	341
13.6.3	Zkušenosti z výběrových řízení	342
14.	Řízení efektů a nákladů podnikové informatiky	344
14.1	Účtování poskytovaných služeb a plateb	344
14.1.1	Členění nákladů v podnikové informatice	345
14.1.2	Propojení účetnictví s náklady podnikové informatiky	347
14.2	Analýzy nákladů na podnikovou informatiku	352
14.2.1	Activity Based Costing	352
14.2.2	Total Cost of Ownership	356
14.2.3	Benchmarking	362
14.3	Analýzy plánovaných a realizovaných efektů podnikové informatiky	366
14.3.1	Obsahové vymezení efektů informatiky	366
14.3.2	Členění efektů investic do IS/ICT	367
14.3.3	Vyjádření, měření a analýza efektů	369
14.4	Hodnocení návratnosti investic do podnikové informatiky	372

14.4.1	Příklad plánované investice	372
14.4.2	Výnosnost (rentabilita) investice	375
14.4.3	Doba splacení investice	377
14.4.4	Metoda čisté současné hodnoty investice	378
14.4.5	Vážené průměrné náklady podnikového kapitálu	380
14.4.6	Vnitřní výnosové procento	382
14.4.7	Value Based Management	383
14.4.8	Porovnání vhodnosti ukazatelů	385
14.5	Příprava investičních plánů v podnikové informatice	386
14.6	Tvorba rozpočtu na provoz a rozvoj podnikové informatiky	390
14.6.1	Základní charakteristiky rozpočtů	390
14.6.2	Metody tvorby rozpočtu	392
14.6.3	Praktický příklad tvorby rozpočtu	394
14.7	Kontrola plnění rozpočtu podnikové informatiky	398
Oddíl D: Přílohy	399	
Příloha 1: Hypotetický příklad – změna malého květinářství	401	
Příloha 2: Kritéria hodnocení priorit projektů IS/ICT	404	
Příloha 3: Hodnocení procesu strategického řízení IS/ICT dle rámce CobiT	407	
Příloha 4: Kritéria hodnocení variant outsourcingu	411	
Příloha 5: Vzorová struktura dokumentu „Projektový záměr“	414	
Příloha 6: Vzorová struktura dokumentu „Poptávka“	416	
Příloha 7: Vzorová struktura dokumentu „Nabídka“	421	
Seznam literatury	426	
Seznam zkratk	437	
Rejstřík	441	