

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra informačního inženýrství



Diplomová práce

Návrh informační strategie zvoleného podniku

Bc. Simona Ondráčková

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Simona Ondráčková

Systemové inženýrství a informatika
Informatika

Název práce

Návrh informační strategie zvoleného podniku

Název anglicky

Design of Information Strategy

Cíle práce

Cílem práce je zpracování komplexní informační strategie ve zvoleném podniku typu nadnárodní korporace.

Metodika

Diplomová práce se zabývá návrhem informační strategie nadnárodní korporace. První část práce je věnována teoretickému popisu problematiky a významu informační strategie firmy. Druhá část se věnuje analýze podniku zaměřené také na globální strategii společnosti, jako na základní východisko, následována rešerší aktuálních trendů v oblasti informačních technologií využitelných při aplikaci informační strategie. Na základě výstupů z obou částí je zvolen postup a následně zpracována komplexní informační strategie daného podniku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

informační strategie, podniková strategie, strategické řízení

Doporučené zdroje informací

GÁLA, L. – POUR, J. – ŠEDIVÁ, Z. *Podniková informatika : počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5457-4.

KEŘKOVSKÝ, M. *IS/IT strategie krok za krokem : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-272-4.

KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi* 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

ŠVARCOVÁ, I. – RAIN, T. *Informační management*. Praha: Alfa, 2011. ISBN 978-80-87197-40-0.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. David Buchtela, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra informačního inženýrství

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2022

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Návrh informační strategie zvoleného podniku jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Davidu Buchtelovi, Ph.D. za čas, který strávil odborným vedením práce a za připomínky a odborné rady, které mi poskytl. Dále bych chtěla poděkovat kolegům a vedení společnosti za inspirující rozhovory, konzultace a názory. Ráda bych poděkovala také rodinně a blízkým za jejich podporu, nejen při psaní této práce, ale i po dobu celého studia.

Návrh informační strategie zvoleného podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem informační strategie nadnárodní korporace. V první části jsou uvedena teoretická východiska a definovány základní pojmy související s tématem strategie a strategické řízení jehož je informační strategie součástí. V další kapitole teoretické části je v rámci úvodu přiblížen motiv práce a výběr právě informační strategie, která je dále definována. V *Kap. 3.3 Informační strategie* jsou uvedeny charakteristiky této strategie, její místo v rámci hierarchie strategií, následované jejím obsahovým vymezením. Praktická část diplomové práce se věnuje specifikaci a přiblížení podniku, pro který je strategie navrhována, na což navazují analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, doplněné o další relevantní rozbor a východiska. V poslední části práce je informační strategie formulována, je navržena její implementace a následná kontrola.

Klíčová slova: informační strategie, podniková strategie, strategické řízení

Design of Information Strategy

Abstract

The diploma thesis deals with the design of an information strategy for a multinational corporation. The first part presents the theoretical background and defines the basic concepts related to the topic of strategy and strategic management of which the information strategy is a part. The next chapter of the theoretical part describes the motive of the work and the selection of the information strategy, which is further defined. *Chapter 3.3 Information Strategy* are being presented the characteristics of this strategy, its place within the hierarchy of strategies, followed by its content definition. The practical part of the thesis deals with the specification and approach of the company which the strategy is suggested for. This is followed by analyses of the internal and external environment, supplemented by other relevant analyses and sources. In the last part of the thesis are results and discussion, where the information strategy is formulated, and implementation and subsequent control are being designed.

Keywords: information strategy, corporate strategy, strategic management

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Strategické řízení.....	13
3.1.1 Mise a vize společnosti	15
3.1.2 Strategické cíle.....	16
3.1.3 Strategický (plánovací) cyklus.....	22
3.1.4 Funkční strategie.....	32
3.2 Informační strategie	34
3.2.1 Zodpovědnost za informační strategii.....	35
3.2.2 Přístup ke zpracování informační strategie.....	36
3.2.3 Zásadní cíle informační strategie	36
3.2.4 Obsah informační strategie	37
4 Vlastní práce.....	43
4.1 Základní charakteristika zkoumané společnosti.....	43
4.1.1 Firemní poslání, vize a kultura... ..	44
4.2 Strategická analýza pro informační strategii	44
4.2.1 Analýza nadřazené strategie	44
4.2.2 SLEPT analýza	45
4.2.3 Porterova analýza odvětví.....	49
4.2.4 Analýza stakeholders	57
4.2.5 Interní analýza.....	60
4.2.6 SWOT analýza.....	73
5 Výsledky a diskuse	76
5.1 Formulace informační strategie.....	76
5.1.1 Rozvojové záměry a cíle.....	76
5.1.2 Koncepce a filozofie IS/IT.....	77
5.1.3 Řízení rozvoje IS/IT.....	77
5.1.4 Organizace a řízení informačních procesů.....	78
5.1.5 Bezpečnost a ochrana IS/IT	78
5.1.6 Jakost v oblasti IS/IT	78
5.1.7 Pracovníci	79
5.1.8 Materiální zabezpečení IS/IT	79

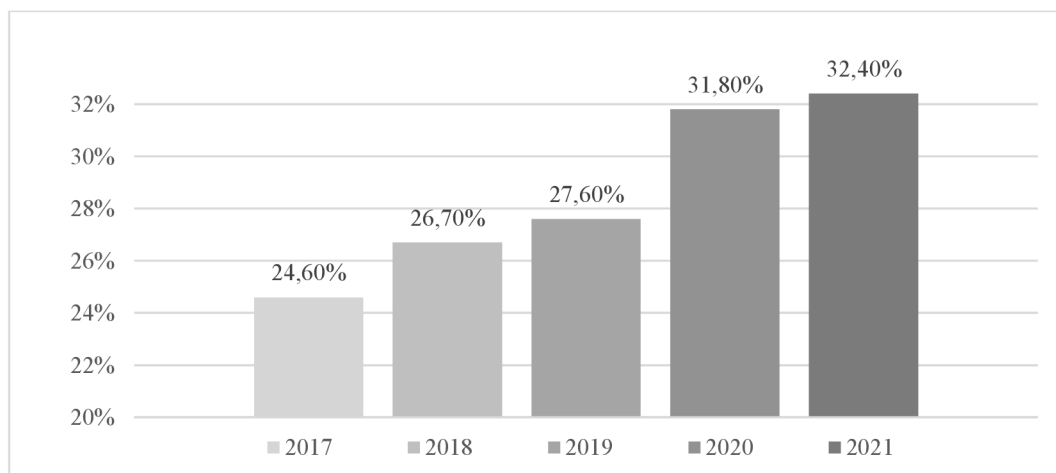
5.1.9	Finanční zabezpečení IS/IT	79
5.1.10	Strategické návaznosti.....	80
5.1.11	Odvození strategických cílů ze závěrů SWOT analýzy	80
5.1.12	Přehled strategických cílů	82
5.2	Implementace informační strategie a kontrola jejího plnění	87
5.2.1	Harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů.....	87
6	Závěr.....	90
7	Seznam použitých zdrojů.....	92
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	97
8.1	Seznam obrázků	97
8.2	Seznam tabulek.....	97
8.3	Seznam použitých zkratk	98

1 Úvod

Jedno z hlavních témat této práce, kterým je informační strategie, je úzce spjaté s pojmem informační společnost, což je pro svou podstatu věci jeden z důvodů, proč tato práce vznikla, stejně tak, jako autorčina práce bakalářská. *Informační společnost, jak je současná společnost někdy označována, je charakterizována podstatným využíváním digitálního zpracování, uchování a přenosu informací*¹, které využívá ke svému ekonomickému, politickému, sociálnímu i kulturnímu rozvoji. Rozmach IS/IT ovlivnil styl práce, získávání a zpracování informací, trávení volného času i studijní návyky.²

V aktuální době pandemie COVID-19, kdy v průběhu roku dochází k omezování pohybu, museli lidé začít používat informační technologie pro možnost zůstat ve spojení, a to nejen v práci ale i ve školách nebo v osobním životě. Tato skutečnost přispěla k masivnímu rozšíření informačních technologií a využívání informačních systémů. Což potvrzují i data Českého statistického úřadu o vývoji počtu zaměstnanců podniků používající k pracovním účelům počítač a jiné IS/IT. V posledním uváděném roce byla dokonce statistika rozšířena i o údaje kolik procent zaměstnanců může pracovat z domu.³

Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců podniků používající k pracovním účelům počítač a jiné IS/IT



Zdroj: Český statistický úřad – *Informační technologie – Používání ICT v podnicích*³

Kdy více než právě nyní by si každá společnost měla uvědomit, jak moc důležité je strategické řízení v oblasti IS/IT, pro mnoho společností se staly informační technologie kritickými pro možnost fungování.

¹ ZLATUŠKA, Jiří. Informační společnost.

² ONDRÁČKOVÁ, Simona. *Možnosti výuky počítačové grafiky na ZŠ* [online].

³ ČSÚ. Zaměstnanci podniků používající k pracovním účelům počítač a jiné ICT.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zpracování komplexní informační strategie ve zvoleném podniku typu nadnárodní korporace.

2.2 Metodika

Diplomová práce se zabývá návrhem informační strategie nadnárodní korporace. První část práce je věnována teoretickému popisu problematiky a významu informační strategie firmy. Druhá část se věnuje analýze podniku zaměřené také na globální strategii společnosti, jako na základní východisko, následována rešerší aktuálních trendů v oblasti informačních technologií využitelných při aplikaci informační strategie. Na základě výstupů z obou částí je zvolen postup a následně zpracována komplexní informační strategie daného podniku. Elektronická verze práce neobsahuje přílohy, neboť se jedná o diskrétní informace. Obsahová shoda tedy není 100%, liší se ale pouze ve zde uvedeném obsahu.

Elektronická verze práce neobsahuje:

- Příloha A – Základní charakteristika podniku (rozsah 1 strana).
- Příloha B – Organizační struktura IT oddělení (rozsah 1 strana).
- Příloha C – Globální IS/IT strategie společnosti (rozsah 10 stran).

3 Teoretická východiska

Vzhledem k tomu, že základním východiskem pro informační strategii podniku je firemní strategie, jsou v této části práce uvedeny také informace o strategii a strategickém řízení obecně. Tyto definice a popisy jsou doplněné o další pojmy, metody a analýzy s tímto spojené. První část je věnována především vytyčení a definici jednotlivých pojmů, je zde uveden průběh tvorby strategie, a to především analýzy podniku doplněné o metody a modely využitelné pro danou analýzu.

V následné fázi je blíže specifikována informační strategie, její hlavní cíle a náležitosti s ní spojené. V této části je popsáno, kdo by měl, nebo mohl zpracovávat strategii nebo její části, jaké přístupy je možné volit a na závěr je uvedeno jedno z možných obsahových vymezení informační strategie.

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení a lidské zdroje se sbíhají. Jejich pokračující konvergence ukazuje, jak se strategie podniku (viz níže) identifikuje s jeho lidskou strategií. V sedmdesátých letech dostal Nobelovu cenu I. Prigogine, který poprvé užil nové pojmy turbulence a chaos. Řízení se začíná orientovat tímto směrem a řeší problémy odlišné logiky. Organizace přestává určovat člověka, ale naopak člověk překonává organizaci. V takovémto duchu se strategická práce stále méně podobá vytyčování přímých strategických plánů a stále více se blíží tvorbě nových obrazů budoucnosti. Zdánlivě se zdá, že v podmínkách chaosu strategické řízení ztratilo svůj význam nebo je dokonce zcela nepoužitelné. Pravý opak je však pravdou. Kvalifikovaná strategie chrání podnik před nežádoucími vlivy chaosu, uvádí J. Straková.⁴

Strategické řízení probíhá v případě plnění těchto kroků:

- Definice vize a poslání podniku
- Stanovení strategických a výkonových cílů.
- Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- Zavádění a realizace zvolené strategie.⁵

⁴ STRAKOVÁ, Jarmila. *Strategický management* [online].

⁵ ŠLINCOVÁ, Lucie. *Strategické řízení rozvoje vybrané obce*.

Chceme-li přiblížit pojem **strategie**, velmi často se v souvislosti s vymezením tohoto pojmu objevuje Mintzbergových 5P, jež uvedl jako pět různých definic strategie. Každé z pěti P představuje jiný přístup ke strategii. Jsou to Plan, Ploy, Pattern, Position, a Perspective.

- Plán (Plan) – výchozí, automatický přístup, kdy je využito brainstormingu možností a plánování, jak je realizovat.
- Manévr (Ploy) - Mintzberg říká, že součástí strategie může být snaha být lepší mezi konkurenty a to tak, že se je pokusí podnik narušit, odradit, zastrašit nebo jinak ovlivnit.
- Model chování (Pattern) – Strategické plány a manévry jsou záměrné. Někdy se však strategie vynoří z minulého chování organizace. Spíše, než záměrná volba se může rozvinout ve strategii konzistentní a úspěšný způsob podnikání.
- Pozice (Position) – další způsob, jak definovat strategii, tedy jakou pozici se společnost rozhodne mít na trhu. Tímto způsobem firmě strategie pomáhá rozvinout balanc mezi její organizací a prostředím a pomáhá vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu.
- Charakter organizace (Perspective) – Volby, které organizace učiní ohledně své strategie, do značné míry závisí na její kultuře, stejně jako vzorce chování se mohou objevit jako její strategie, vzorce myšlení budou formovat perspektivu organizace a věci, které je schopna dělat dobře.⁶

Pohled na definici strategie se na základě zkušeností v průběhu let mění:

- *Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, je stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*
- *Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost.*⁷

⁶ Mintzberg's 5Ps of Strategy [online]. Dostupné z: <https://thebusinessprofessor.com/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation>.

⁷ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku* [online], s. 1.

Obrázek 2: Shrnutí etap vývoje strategického řízení

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta – klasická škola	v čele manažer, který rozhoduje	vytvoření SWOT analýzy (Andrews)	vytvoření Ansoffovy matice
70. léta – procesní přístup	propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta – evoluční přístup	evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery)	přiblížit se zákazníkovi; zvýšit kvalitu produkce	<ul style="list-style-type: none"> ■ modely řízení kvality ■ Porterův pětifaktorový model
90. léta – systémový přístup	rozšíření strategického managementu o osobní přístup	zvýšit efektivitu produkce	tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost – novodobý přístup	sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	strategický výzkum

Zdroj: THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování [online]*.

Autorka práce vnímá strategii jako množinu způsobů, kterými chce organizace dosáhnout stanovených cílů (budoucích stavů) společnosti za určité časové období. Zaměstnanci případně vlastníci společnosti tak podnikají specifikované kroky, napříč společnostmi nebo v užších skupinách tak, aby jednotně plnili stanovené cíle, čímž je následována daná strategie, která v optimálním případě vede k očekávaným výsledkům.

Pokud se vrátíme zpět ke slovnímu spojení **strategické řízení**, tak J. Hron, I. Tichá, odborníci na tuto disciplínu, vymezují tento pojem následovně: *Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.*⁸

Než celý cyklus započne, tedy hlavní prerekvizitou pro strategickou analýzu je znalost vize, poslání a cílů firmy.

3.1.1 Mise a vize společnosti

Mise představuje základní poslání společnosti, popisuje aktuální význam daného podniku, jeho smysl a účel. Poslání společnosti by mělo odpovídat na otázky: Proč je daný podnik na trhu, co na něj přináší a pro koho? *„Mise má zpravidla formu stručného prohlášení, které je určeno nejen pracovníkům dané organizace, ale i vnějšímu okolí. Má tedy výrazný informační význam, deklaruje účel a vztahy organizace směrem k veřejnosti,*

⁸ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*, s. 66.

čímž zároveň společnosti umožňuje veřejnou kontrolu nad naplňováním poslání.“⁹ Uvádí Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D. ve svých přednáškách.

Vize je představa top managementu nebo zakladatelů společnosti o jejím budoucím/cílovém stavu. Henry Mintzberg řekl: „K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by představovalo podnikatelský ekvivalent vraždy.“¹⁰ Vize napomáhá managementu motivovat zaměstnance, kteří mají jasnou představu, jakým směrem a k jakému cíli společnost směřuje.

3.1.2 Strategické cíle

Strategické cíle většinou vycházejí z poslání společnosti a popisují obecně směr, kterým se chce společnost ubírat. Cíle organizace konkretizují její vizi, pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky. Při volení cílů je nutné zohlednit nespočet faktorů jak vnějších, tak vnitřních, agilně reagovat na změnu těchto faktorů při průběžném hodnocení kvality zvolených cílů a dbát na jejich přesnou formulaci.

Napříč později specifikovanou společností je vždy kladen důraz na to, aby cíle byly tvořeny na základě pravidla SMART tedy aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené, což koresponduje se základními požadavky volby cílů i u strategického řízení.

S – Specific: Jasně a přesně definovaný cíl, tak aby popisu rozuměli všichni, kteří se budou podílet na jeho plnění.

M – Mesuarable: Měřitelný cíl, po dosažení stanované doby, je třeba mít možnost zhodnotit (ne)úspěch. Měla by být uvedena konkrétní hodnota v jednotkách, které nejlépe obepisují zkoumaný výkon.

A – Acceptable: Akceptovatelnost cíle, podporuje ztotožnění se s ním u všech členů firmy, kteří na něm budou pracovat. Pokud by někdo daný cíl neakceptoval, může být očekáváno nižší pracovní nasazení.

R – Realistic: Realistické cíle neboli splnitelné cíle jsou voleny mimo jiné s ohledem na finanční, časovou a personální situaci/náročnost.

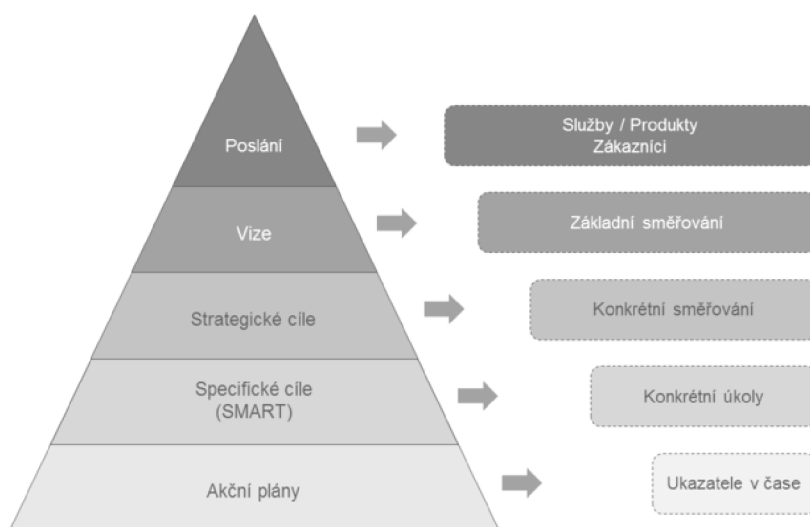
⁹ MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ. Proces strategického řízení | EDULAM.

¹⁰ Vize (Vision). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>.

T – Timed: Časové ohraničení cíle, udává období, po kterém má dojít ke zhodnocení cíle.

Společnosti většinou následují více než jeden cíl, a tak je nutné vždy společně s cíli uvádět také jejich hierarchii. Strategické cíle mohou být dále děleny na cíle specifické, které popisují konkrétní potřebné kroky k jejich splnění, případně ještě podrobnější jsou pak akční plány.

Obrázek 3: Hierarchie cílů.



Zdroj: *Strategické řízení (Strategic Management)*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-řízení>.

Nutná je také prioritizace cílů, kterou by měli znát všichni zainteresovaní. Není vhodné ponechat zaměstnance v představě, že všechny cíle jsou pro společnost nejdůležitější, což by mohlo vést ke snížení orientace v požadavcích na zaměstnance a jejich demotivaci. Vzhledem k tomu, že ačkoliv mají jednotlivé cíle různé priority, existuje zde snaha o splnění nebo alespoň částečné plnění všech (dle stanovených priorit). Z logiky věci tedy vyplývá, že jednotlivé cíle nesmí být v protikladu a součet jejich náročnosti nesmí překračovat disponibilní kapitál organizace. I když se tento bod zdá naprosto jasný, v případě, že se stanovují jednotlivé cíle v rámci velké firmy napříč několika odděleními, je nutné právě toto systematicky koordinovat.¹¹

Existuje několik možných schémat a způsobů, jak jednotlivé cíle propojit, či vymezit tak, aby si navzájem nekonkurovali, jedním z nich je například Balanced Scorecard (BSC). Jedná se o systém řízení, jehož hlavní myšlenkou je snaha vzájemného „hlídání“, pokud

¹¹ Zdroj: podnikové dokumenty.

jeden cíl takzvaně dohlíží na druhý, je tím zajištěna vyváženost při snaze dosažení takového cíle. Příkladem můžou být cíle z oblasti zisku/zvýšení prodejů a kvality služeb. V případě, že by se zaměstnanci bezhlavě hnali za vyšším ziskem, a to na úkor kvality služeb, nepodařilo by se jim cíle splnit na více jak 50 %.¹²

Cíle je možno klasifikovat dle několika hledisek. Dle časové náročnosti jsou děleny na krátkodobé cíle, kdy je časový horizont obvykle kratší než jeden rok a zodpovědnost za tyto cíle mívá střední management, a dlouhodobé – kde doba pro jejich splnění zpravidla překračuje jeden rok a odpovědnost zde nesou manažeři.¹³ Ve většině případů jsou dlouhodobé cíle uvedené ve strategii rozděleny na cíle krátkodobé tak, aby jejich postupné plnění bylo lépe zhodnotitelné a vypovídalo v průběhu o kvalitě pokroku. Dle oblasti zaměření jsou cíle děleny na ekonomické, politické, sociální, etické, ekologické apod. Podle detailnosti lze dělit cíle na otevřené – vymezené obecně a uzavřené – podrobně specifikované.¹⁴

Firemní cíle ovlivňuje několik faktorů, jako jsou např.:

Interní vztahy, kam spadá podpora akcionářů/vlastníků společnosti daného cíle, vztahy mezi vrcholovým managementem a pracovníky nebo shoda daného cíle s firemním posláním.

Disponibilní zdroje neboli také výrobní faktory (práce, půda, kapitál) umožňují ziskovějším podnikům agilně reagovat na změny externího prostředí jako může být například vstup nového konkurenta na trh, přispívá také stabilitě podniku, díky níž se výše uvedené stane s menší pravděpodobností a nedojde tak ke změnám uvnitř společnosti a třeba i změně cílů. Tento bod navíc ovlivňuje také realističnost volených cílů, pokud nemá podnik dostatek prostředků pro splnění zvoleného cíle, není splněna podmínka SMART a cíl není vhodným. Přičemž zde není uvažováno pouze o finančních zdrojích ale například také o pracovnících a jejich motivovanosti.

Síly okolí neboli prostředí, ve kterém společnost působí. Chování a počínání konkurence je důležitým faktorem, stejně tak jako další externí vlivy, jako nabídka a poptávka, požadavky odborů, změny v zákonech, reakce na tyto vlivy dodavatelů společnosti atp.

¹² Balanced Scorecard (BSC). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>.

¹³ Jak nastavit SMART cíle podniku. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/smart-cile-podniku/>.

¹⁴ KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. Strategický management.

Vlastnosti manažerů je další z ovlivňujících faktorů. Obecně se často dělí manažeři dle jejich postojů a vlastností na manažery, kteří jsou: bojovní vs. pasivní, pro a proti inovační, demokratičtí vs. autokratičtí, pracující s rizikem vs. sázející na jistotu.

Minulý vývoj silně zasahuje do dalších úvah při volení cílů, dochází k opakování již fungujících cílů, nebo naopak k poučení a stanovení cílů lépe či s jinými hodnotami.

Stakeholders neboli všechny subjekty, které jakkoliv interagují s danou společností (zaměstnanci, vlastníci, odbory, dodavatelé, banky, konkurenti, zákazníci, veřejná správa, Evropská Unie, ...).¹⁵

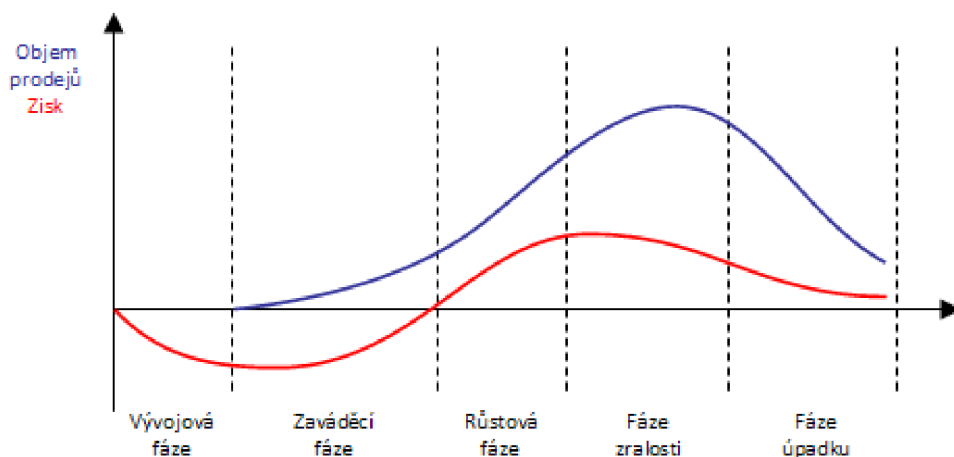
Jak už bylo uvedeno výše v současné turbulentní době plné změn, je také velmi často zmiňována agilita, možno uvést také pružnost, nebo schopnost reakce na změnu, jež je potřebná pro možnost udržení se na trhu při změně podmínek, a to jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, nebo dalších podstatných faktorů. V čím dál více turbulentní době jsou tak strategie mnohem náchylnější na nutnost změny.

Změna strategie či cílů společnosti je výsledkem několika možných situací. S potřebou změnit strategii nebo cíle společnosti přicházejí například řídicí pracovníci, kteří průběžně zhodnocují kvalitu zvolených cílů a směr jímž se následováním dané strategie společnost ubírá, jako jeden z kroků strategického cyklu. Také změny v podnikatelském prostředí mají přímý vliv na chování firem, a tak mohou být příčinou změny jejich cílů či strategie. Další skutečnosti, kterým je nutné přizpůsobovat cíle firmy je změna poptávky nebo stádia životního cyklu výrobku viz obrázek 1.¹⁶

¹⁵ EKOSPACE. Strategický management 7 - Co ovlivňuje firemní cíle.

¹⁶ EKOSPACE. Strategický management 8 - Změna strategie.

Obrázek 4: Životní cyklus výrobku nebo služby.



Zdroj: Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>.

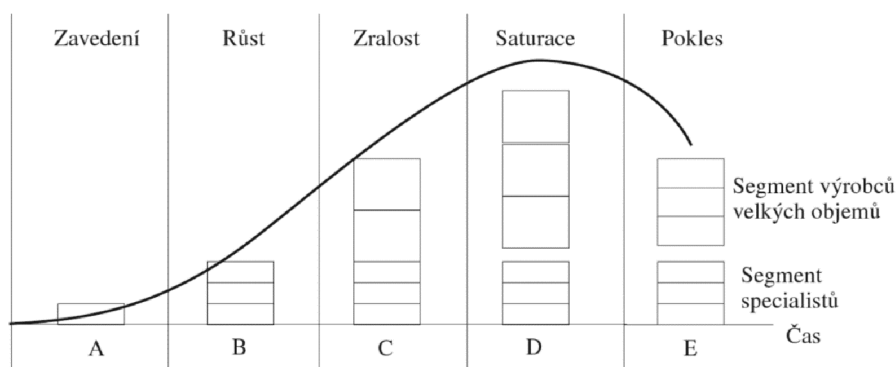
S životním cyklem bezprostředně souvisí prodeje a výnosy – ve chvíli kdy začnou klesat, je u konce i životní cyklus. Výše znázorněný model popisuje vztah mezi objemem prodeje a ziskem z produktu. Model vymezuje pět fází života produktu:

- **Vývojová fáze** – produkt není na trhu, existují pouze náklady, zisk je záporný.
- **Zaváděcí fáze** – produkt je uveden na trh, prodeje pomalu rostou, zisk je stále záporný.
- **Růstová fáze** – zisk se dostává do kladných hodnot.
- **Fáze zralosti** – prodeje nadále rostou, ale zisk začíná klesat (klesá cena).
- **Fáze úpadku** – prodeje i zisk postupně klesají.¹⁷

V jednotlivých fázích je tomuto cyklu přizpůsobena marketingová aktivita, investice, skladové zásoby a případně je zvaženo zavedení nového výrobku na trh, což by se mělo ve strategii nebo dílčích krocích projevit. Stejně jako má svůj životní cyklus výrobek vyvíjí se také trh samotný.

¹⁷ Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>.

Obrázek 5: Životní cyklus trhu

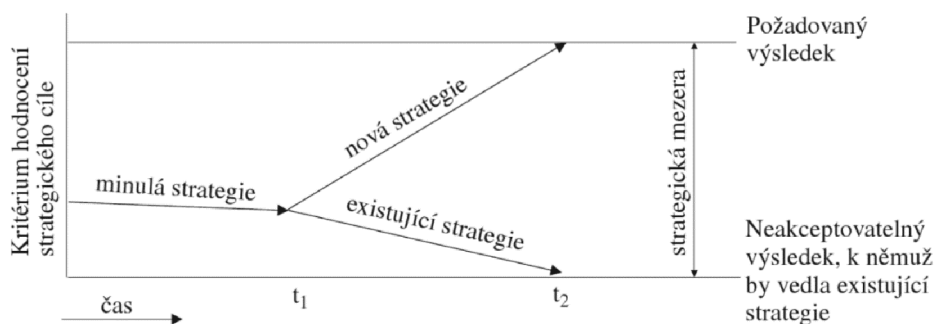


Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online].

Zavedení trhu se poji se zavedením nového výrobku nějakou společností. Ve fázi růstu začínají výrobek nabízet další společnosti. V období zralosti reagují společnosti na vstup konkurence a začínají uplatňovat úspory z rozsahu nebo pokud společnost nemá možnost navýšit objemy produkce, může se ubírat cestou specializace, čímž se může na trhu také udržet. Ve fázi saturace pak existují tyto dva segmenty vedle sebe, které v období poklesu snižují své objemy výroby pro nižší poptávku nebo trh opouštějí. A právě to, kdy a kde se společnost při práci se strategií nachází jí přímo ovlivňuje.¹⁸

Odborný pojem strategická mezera popisuje rozdíl dosažených hodnot (v jednotkách, dle stanovených kritérií společností), při původní strategii a při její změně. Na základě této hodnoty dochází k rozhodnutí, zda změna strategie má význam nebo ne. Přičemž se ještě hodnotí, zda se jedná o významnou strategickou mezera, zda se vztahuje k zásadnímu cíli a zda je nový očekávaný stav při změně strategie reálný.¹⁸

Obrázek 6: Analýza strategické mezery.



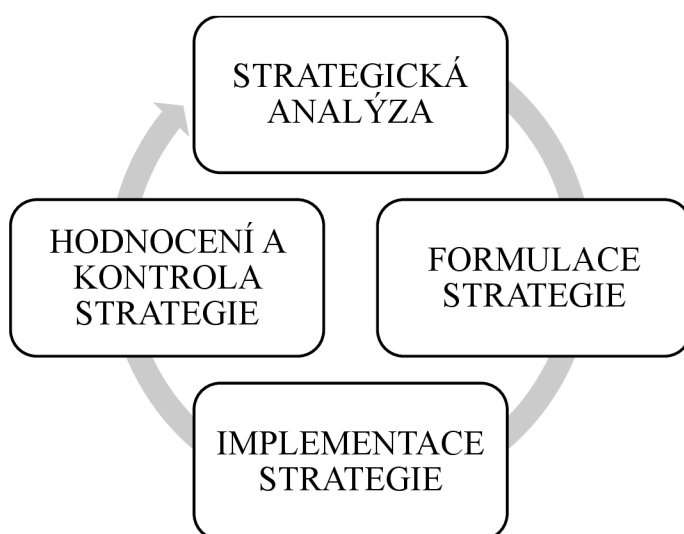
Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online].

¹⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online].

3.1.3 Strategický (plánovací) cyklus

Strategické řízení by měl být kontinuální, stále se opakující proces, sestávající z logicky na sebe navazujících fází, který nacházíme v dostupných zdrojích pod pojmem strategický (plánovací) cyklus. Existuje několik obecných cyklů s odlišnými kroky i jejich počtem. Níže uvádím schéma cyklu, které nejlépe obepisuje cyklus, který je následován v praktické části práce.

Obrázek 7: Strategický cyklus



Zdroj: Vlastní zpracování.

Strategická analýza

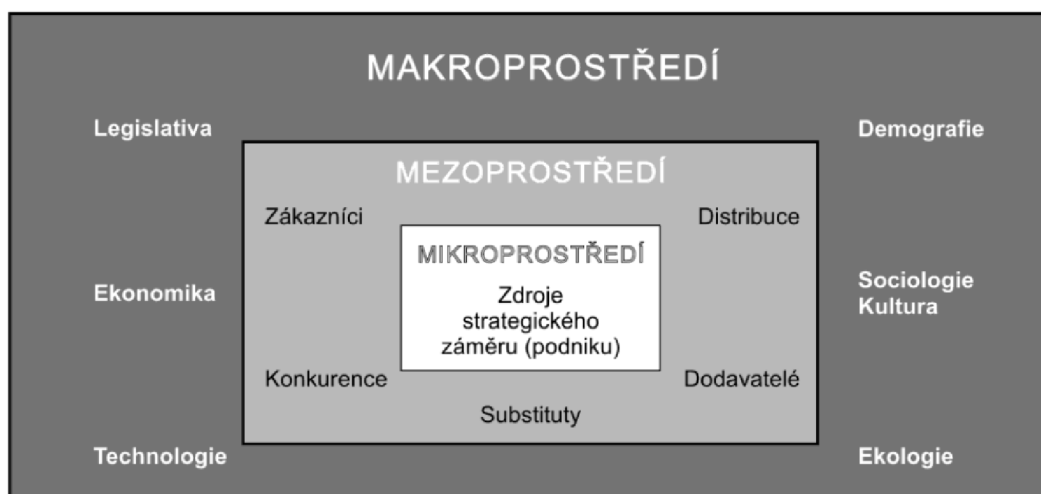
Základem pro formulaci strategie je strategická analýza, která se zaměřuje na nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Systematickým přístupem napomáhá identifikaci a analýze vnějších vlivů, zhodnocení jejich hrozeb a příležitostí a specifikaci silných a slabých stránek podniku. Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších částí strategie, je základním kamenem pro její vytvoření. Pomáhá stratégovi orientovat se v obrovském celku, rozdělit si ho na menší logické části a postupně zhodnotit jejich část vlivu na společnost. Cílem strategické analýzy je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.¹⁹

¹⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza* [online].

Podnikatelské prostředí je rozdělováno na dvě části:

- externí prostředí, které je dále děleno na:
 - makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku a
 - mezoprostředí, které může firma částečně ovlivnit nástroji marketingu;
- interní prostředí (mikroprostředí) jež společnost přímo ovlivňuje svými činnostmi, viz obrázek níže.²⁰

Obrázek 8: Podnikatelské prostředí.



Zdroj: FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování* [online].

Velmi známou metodou pro analýzu prostředí je SWOT analýza, akronym anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby). S tím že výstupy analýzy interního prostředí jsou evidovány jako slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby vycházejí z analýzy prostředí externího.

Strategická analýza vnějšího prostředí

Vnější okolí je pro organizaci primárním zdrojem růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn. Strategická analýza vnějšího okolí spočívá v permanentním, systematickém, neustálém monitorování a vyhodnocování faktorů vnějšího prostředí. Zásadní význam pro nás mají zejména odhalení různých vývojových trendů. Uvádí Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.²¹

Analýza obecného okolí – makroprostředí.

²⁰ FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování* [online].

²¹ MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC. Proces strategického řízení | EDULAM.

SLEPT analýza je jednou z metod vedoucí k rozboru vnějšího prostředí společnosti. V této variantě je zohledňováno 5 vlivů – sociální vliv, legislativní vliv, ekonomický vliv, politický vliv a technický vliv. Níže je uveden bližší popis jednotlivých faktorů:

- Sociální – „*Sociálně kulturní faktory souvisejí se způsobem života lidí včetně životních hodnot.*“ (Životní styl/ úroveň na trhu, kvalifikační úroveň, zdravotní stav, hodnotový systém atd.)
- Legislativní – Někdy se potkáváme s variantou modelu, kdy jsou tyto vlivy zahrnuty mezi politické faktory. Pokud jsou vymezeny zvlášť, jedná se o faktory, které se vztahují k právnímu prostředí. (zákony, vyhlášky, státní regulace aj.)
- Technologické – „*Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.*“ (pokrok, vývoj, výzkum atp.)
- Ekonomické – „*Zahrnují faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií.*“ (hospodářský cyklus, inflace, nezaměstnanost, ...)
- Politické – „*Zahrnují faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád.*“ (politická situace, všechny instituce, které se přímo i nepřímo podílejí na řízení státu, jako jsou soudy, burzy, politické strany apod.)^{22, 23}

Někdy je možné také narazit na různé variace SLEPT analýzy, jako je například STEP analýza, kde se nezohledňuje legislativní faktor, nebo SLEPTE, kde se naopak navíc zohledňuje také vliv ekologický.

Analýza oborového okolí – mezoprostředí.

Porterův model pěti sil, identifikuje a analyzuje pět konkurenčních vlivů, které formují každé odvětví, a pomáhá určit jeho slabé a silné stránky. Model byl publikován v knize Michaela E. Portera *Konkurenční strategie: Techniky pro analýzu odvětví a konkurentů* v roce 1980. Počet a síla konkurentů společnosti, potenciálních nových účastníků na trhu, dodavatelů, zákazníků a substitučních produktů ovlivňují ziskovost společnosti. Těchto pět oblastí jsou právě ty síly, o které se model zajímá:

²² Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>.

²³ EKOSPACE. Strategický management 11 - Analýza obecného okolí podniku.

- **Dodavatelé**

Tento faktor v modelu pěti sil řeší, jak snadno mohou dodavatelé zvýšit náklady na vstupy. Organizace je ovlivněna počtem dodavatelů klíčových vstupů zboží nebo služeb, jak jsou tyto vstupy unikátní a kolik by společnost stál přechod k jinému dodavateli. Čím méně dodavatelů do odvětví, tím více firma závisí na dodavateli a díky tomu má dodavatel větší sílu a může zvýšit vstupní náklady, případně si prosadit jiné výhody. Stejně je tomu tak, pokud je méně dodavatel specifického materiálu či extra kvality. Na druhou stranu, pokud existuje mnoho dodavatelů nebo nízké náklady na změnu mezi konkurenčními dodavateli, společnost může udržet své vstupní náklady nižší a zvýšit své zisky. Vliv dodavatele také ovlivňuje počet odběratelů, pokud existuje mnoho dalších odběratelů, kteří mohou odběr společnosti u dodavatele nahradit, tím spíše si může dodavatel určovat podmínky. Pokud je ale firma pro dodavatele unikátním odběratelem má strategicky výhodnější pozici ona.

- **Zákazníci**

Jednou z pěti sil, je také schopnost zákazníků snížit ceny nebo úroveň síly. Podnik je ovlivněn tím, kolik kupujících nebo zákazníků má, jak významný je každý zákazník a kolik by společnost stálo nalezení nového zákazníka nebo trhu pro své výrobky. Menší a výkonnější zákaznická základna znamená, že každý zákazník má větší vliv a sílu vyjednat nižší ceny a lepší nabídky. Pro společnosti, které mají mnoho menších, nezávislých zákazníků, bude snazší účtovat vyšší ceny za účelem zvýšení zisku. Dalším bodem jsou informace a povědomí o trhu jež může zákazník využít ve svůj prospěch nebo pro určování podmínek z jeho strany. Velmi zásadní vliv na společnost má také možnost odchodu zákazníka ke konkurenci, čím společnost zásadně ovlivní, a to především v případě kdy patří do skupiny velkých a důležitých zákazníků.

- **Noví konkurenti**

Síla společnosti je také ovlivněna silou nových subjektů vstupujících na její trh. Čím méně času a peněz stojí konkurenta vstoupit na trh společnosti a být efektivním konkurentem, tím více by mohla být pozice již zavedené společnosti výrazně oslabena. Naopak pokud už společnost nějakou dobu na trhu působí má naučené jeho chování je pro ni tato zkušenost výhodou.

- **Rivalita firem**

Čím větší je počet konkurentů spolu s počtem ekvivalentních produktů a služeb, které nabízejí, tím menší je síla společnosti. Dodavatelé a kupující vyhledávají konkurenci

společnosti, a ověřují, zda ona není schopna poskytnout výhodnější nabídku nebo nižší ceny. Naopak, když je konkurenční rivalita nízká, má společnost větší sílu a může nastavovat vyšší ceny a určovat podmínky obchodu tak, aby dosáhla vyšších prodejů a zisků.

- **Substituty**

Poslední z pěti sil se zaměřuje na substituty. Jiné zboží nebo služby, které lze použít místo produktů nebo služeb společnosti, představují hrozbu. Společnosti, které produkují zboží nebo služby, pro které neexistují žádné blízké substituty, budou mít lepší výchozí pozici pro zvýšení ceny a zajištění výhodných podmínek. Pokud jsou k dispozici blízké substituty, zákazníci budou mít možnost vzdát se nákupu produktu u dané společnosti a její síla tak může být oslabena. Pokud však nejsou konkurenční firmy schopni produkovat dané výrobky se stejnými nebo nižšími náklady nejsou pro společnost takové substituty zásadní co se jejich vlivu týče, stejně tak v případě, kdy dané substituty nezvyšují nabídku na trhu.²⁴

V případě zaměření Porterova modelu na informační strategii, si společnost klade otázky spojené s oblastmi výše takto:

- Dodavatelé – Může IS/IT pomoci změnit vyjednávací sílu mezi dodavateli?
- Zákazníci – Může IS/IT pomoci změnit vyjednávací sílu mezi zákazníky?
- Noví konkurenti – Může IS/IT pomoci vybudovat nové bariéry vstupu nových konkurentů?
- Rivalita firem – Může IS/IT pomoci vytvořit konkurenční výhodu?
- Substituty – Může IS/IT pomoci vytvářet nové produkty?

Je-li to možné, může být součástí analýzy vnějšího prostředí také Benchmarking, což je nástroj strategického managementu pro porovnávání vlastního výkonu s ostatními. Poprvé s ním přišla společnost Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. *Benchmarking je nepřetržitý systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*²⁵ Prvním krokem celého procesu benchmarkingu je zjištění pozice na trhu, poznání činností firmy a zjištění slabin a předností společnosti, následovaný stejnou analýzou pro vybraného konkurenta, kde je také bráno v potaz, jakými způsoby si zajišťuje svůj podíl na konkrétním trhu. Dalším krokem je definice faktorů úspěchu konkurence, a to na základě porovnání zjištěných informací o vlastní firmě

²⁴ EKOSPACE. Strategický management 12 - Porterův model.

²⁵ Performance management a strategické řízení. Dostupné z: https://www.ambica.cz/?page_id=24413.

a o konkurentech. Na základě zjištění z předchozích kroků se poté společnost snaží o získání převahy nad konkurencí a využití její znalostí a předností. Posledním krokem je opakování tohoto procesu, jak je to možné, nebo nutné.²⁶

Jedním z dalších metodických prostředků pro analýzu vnějšího prostředí společnosti je např. analýza ekonomických charakteristik odvětví. Důležitost této charakteristiky shrnují autoři Tichá a Hron takto: „*Vymezení ekonomických charakteristik odvětví je užitečnou pomůckou pro definování odvětví samotného. Metoda je vhodná zvláště jako podpora při rozhodování o vstupu do nového odvětví.*“²⁷

Strategická analýza vnitřního prostředí

Očekávaným výstupem interní analýzy je především určení silných (S) a slabých stránek podniku (W), informace o postavení firmy na trhu a zhodnocení schopnosti podniku dosáhnout stanoveného strategického záměru. O úspěchu firmy nerozhodují pouze externí faktory, při vlivu naprosto stejných faktorů dosahují různé podniky různého úspěchu. Vnitřní prostředí, v tomto případě zdroje a schopnost podniku práce s vlastním interním potenciálem, také zcela zásadně ovlivňují jeho úspěšnost.

Zdroje jsou základní výrobní faktory a vstupy do produkčního procesu. Mezi zdroje patří lidské zdroje, finanční zdroje, materiál, informace, energie a utility.²⁸ Schopnosti využívají podnikových zdrojů k vytvoření produktu či služby. Zdroje a schopnosti podniku jsou děleny na základní a jedinečné. Základní zdroje a schopnosti jsou podmínkou pro vstup a přežití na trhu. Jedinečné zdroje a schopnosti jsou takové, které dokážou podnik odlišit od konkurence a zajistit mu konkurenční výhodu.

Pro interní analýzu lze využít např. metodu rozšířeného marketingového mixu „7P“. Jednotlivé složky marketingového mixu „7P“ jsou:

- Analýza portfolia výrobků
- Analýza lidských zdrojů
- Analýza řízení a organizace
- Analýza procesů
- Analýza cenové politiky

²⁶ CIZEK, Petr. Přednáška 4 - Analýza interního prostředí podniku.

²⁷ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*, s. 77.

²⁸ Zdroje (Business resources). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>.

- Analýza trhů
- Analýza propagace

Model se částečně prolíná s analýzou mezoprostředí, například při analýze trhu, je nutné si uvědomit, že je vytvářena analýza pro interní prostředí, a tak je třeba zaměřeni na silné a slabé stránky společnosti.²⁹

Zásadní otázkou při snaze o vytvoření analýzy interního prostředí je, které aspekty interního prostředí do ní zahrnout a jak tuto analýzu strukturovat. Interní analýza by měla vždy vycházet především z toho pro jakou strategii je tvořena, v práci níže je analýza zpracovávána pro funkční strategii, a tak je specificky zaměřena na zhodnocení těch aspektů vnitřního prostředí firmy, které jsou relevantní z hlediska formulace funkční strategie. V případě IS/IT strategie se jedná o skutečnosti, které ovlivňují strategické cíle pro jednotlivé oblasti strategie dle jejího obsahového vymezení viz *Kap. 3.2.4*:

- Rozvojové záměry a cíle
- Koncepce a filozofie IS/IT
- Řízení rozvoje IS/IT
- Organizace a řízení informačních procesů
- Bezpečnost a ochrana IS/IT
- Jakost v oblasti IS/IT
- Pracovníci
- Materiální zabezpečení IS/IT
- Finanční zabezpečení IS/IT
- Strategické návaznosti

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii. Uvádí pí. Sedláčková a p. Buchta v knize Strategická analýza v kapitole s nadpisem – Syntéza jako východisko pro formulaci strategie. Dále uvádějí jako jeden z příkladů SWOT analýzu a upozorňují na nutnost provádět ji ve strukturovanější formě, než je běžně možné se setkat, tedy ne pouze jako seznam silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Závěrem kapitoly shrnují, že Syntéza výsledků

²⁹ CIZEK, Petr. Přednáška 4 - Analýza interního prostředí podniku.

představuje mimořádně náročnou činnost a v podstatě je vrcholným krokem strategické analýzy.³⁰

SWOT analýza

Z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí je společnost schopna integrovat vybrané důležité faktory do SWOT matice. SWOT analýza jí tak umožní najít vzájemné vazby mezi faktory, které jí vyplynuly u analýzy vnitřního prostředí (řadíme je do kategorie silné stránky nebo slabé stránky podniku) a faktory vyvstalými z analýzy externího prostředí (kategorie hrozby a příležitosti).

Jednotlivé zvolené faktory jsou ohodnoceny body na škále 1–5, zatímco platí pravidla pro rozdělení hodnot uvedená v tabulce níže. Body udělené faktorům se mohou opakovat a jejich suma není omezena, hodnocení probíhá nezávisle na ostatních faktorech dané skupiny.

Tabulka 1: Hodnocení faktorů u SWOT analýzy.

Hodnocení	1	5
S	nejnižší výkonnost	nejvyšší výkonnost
W	nejnižší slabost	nejvyšší slabost
O	nejnižší potenciál	nejvyšší potenciál
T	nejnižší závažnost	nejvyšší závažnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Jsou ještě dodána váhová ohodnocení, kdy jsou podílově rozděleny známky dle důležitosti pro jednotlivé faktory dané kategorie, suma zvolených hodnot faktorů pro jednu skupinu musí nabývat hodnoty 1. Hodnocení jednoho činitele se odvíjí od známek ostatních činitelů ve skupině, důležitost se mezi nimi porovnává.

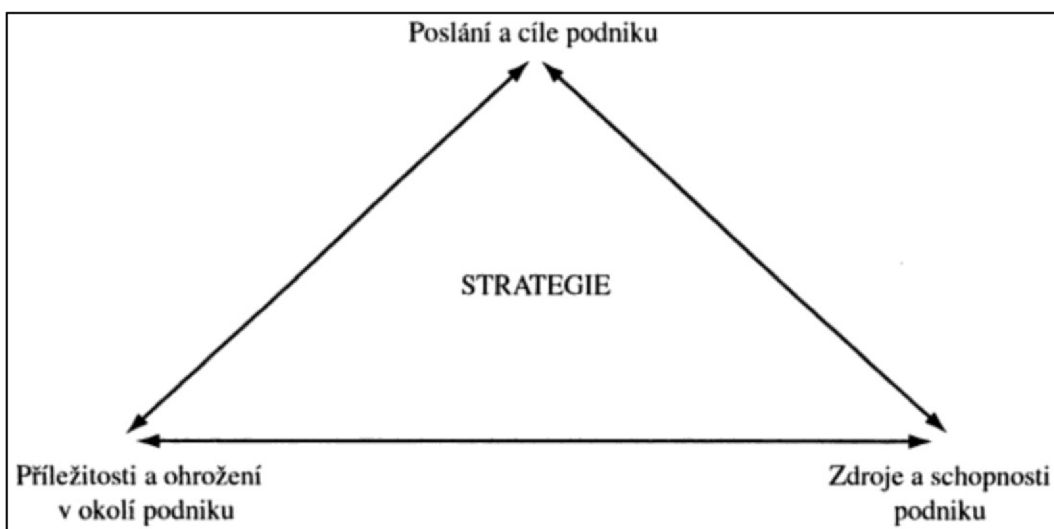
Po ohodnocení individuálních faktorů všech skupin je bodové ohodnocení vynásobeno s váhami a výsledné hodnoty všech činitelů skupin jsou sečteny. Po vypočtení souhrnných hodnot by se měl pracovník podniku zaměřit na výsledky s nejvyššími hodnotami a uvažovat je obecně, nebo je případně schopnou opačnou logikou rozklíčovat, který z faktorů, kterou

³⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza* [online].

danou hodnotu ovlivnil nejvíce, a tak se o něj může například v případě silných stránek opřít, nebo naopak na co se má zaměřit v oblasti hrozby nebo slabých stránek.³¹

Jestliže je známo poslání a cíle podniku a organizace má hotovou analýzu vnitřního a vnějšího okolí, čímž získala povědomí o příležitostech a hrozbách v okolí podniku a prozkoumala její zdroje a schopnosti, měla by být schopna jasně definovat strategii společnosti.

Obrázek 9: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku.



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku* [online].

Tím byla přiblížena analýza strategie jakožto první krok strategického cyklu viz. *Kap. 3.1.3*. Po zhodnocení současné situace a vytvoření jednotlivých analýz se dostáváme k dalším fázím, přičemž tou následující je formulace strategie.

Formulace strategie

Autorka práce odvozuje z dostupných zdrojů formulaci strategie jako jednoznačné vymezení strategického záměru, ve kterém je uveden cílový stav na konci plánovacího horizontu a předpokládané kroky vedoucí k jeho dosažení. Formulace strategie také zahrnuje zhodnocení soudobé strategie a stanovuje akce pro její případné zlepšení.

³¹ EKOSPACE. *Strategický management 19 - SWOT analýza (praktická ukázka)*.

Implementace strategie

Pokud by došlo pouze k provedení analýzy a formulace strategie, nejspíše by veškerá práce zůstala tzv. „na papíře“. Krok realizace je tak zásadním krokem pro uvedení zpracovaného dokumentu do reality, převést sepsané plány a kroky na činy.

V této části je třeba rozdělovat zdroje, vydávat směrnice, zaměřit se na efektivní komunikaci a motivaci, aby mohly být zajišťovány úkoly vyplývající z rozpracování strategického plánu. Několik zdrojů uvádí, že je vhodné si i samotnou implementaci rozdělit na dílčí úkoly a stanovit zásadní implementační úkoly.³²

Kontrola a hodnocení strategie

Moderní pojetí hodnocení strategie předpokládá činnosti v celém průběhu fází strategického řízení. Strategické postupy, které podnik uplatňuje, nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí, v němž se strategie odehrává, se mění. V reakci na tuto skutečnost je třeba postupovat v těchto krocích:

- Sledovat externí a interní faktory, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii.
- Vyhodnocovat dosahované výsledky a porovnávat je s předpoklady dle strategického plánu.
- Navrhovat nutné korekce v přijatém strategickém postupu.³³

Uváděné modely včetně výše uvedeného nezaručují firmě kvalitu strategie, či úspěch na poli tržní ekonomiky, představují pouze cestu, nebo doporučují kroky tak, aby zásadní body procesu strategického řízení nebyly opomenuty. Velmi zásadní vliv na úspěch firmy mají, mimo jiné, vhodně zvolené cíle a samotná strategie kterou management či zpracovatel zvolí pro jejich dosažení. Přičemž je nutné pomýšlet na nutnost porozumění zásahu daných kroků napříč celou společností a ztotožnění se s prováděnými kroky a cíli.

³² KEŘKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

³³ SOUČEK, Ivan. *Strategické plánování a rozhodování*.

3.1.4 Funkční strategie

*V návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie tzv funkční strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí.*³⁴ Tato strategická řízení by měla zajišťovat strategický rozvoj v důležitých specifických oblastech, přičemž musí vycházet z obchodní strategie, logicky na ní navazovat a zajišťovat soulad s globálním strategickým záměrem společnosti. Jednotlivé funkční strategie konkretizují odpovídající nadřazenou obchodní strategii. Každá obchodní strategie by v tomto smyslu měla být rozpracována do formy strategie rozvoje:

- marketingu;
- řízení lidských zdrojů,
- výrobků,
- výrobní základny
- a informačních technologií.³⁵

Informační strategie se v případě funkčně orientované společnosti řadí mezi další specifické strategie tak, jak je uvedeno výše, ale v případě procesně orientované organizace se bavíme o strategii, která je specifickým/ funkčním strategiím nadřazená.

Procesně řízená organizace má velmi mnoho společného s řízením informačního systému. Můžeme přímo hovořit o řízení podniku jako systému. Podnik se totiž v podstatě chová jako systém bez ohledu na to, je-li jako systém řízen. Chceme-li této vlastnosti využít a podnik jako systém řídit, pak k tomu máme ideální prostředek – informační a komunikační toky. Jejich ovládnutí se ale neobejde bez změny tradičního přístupu ke strategickému řízení podniku, zvláště pak v kontextu s prosazováním aplikace moderních řídicích metod (např. TOC). Změna spočívá v tom, že:

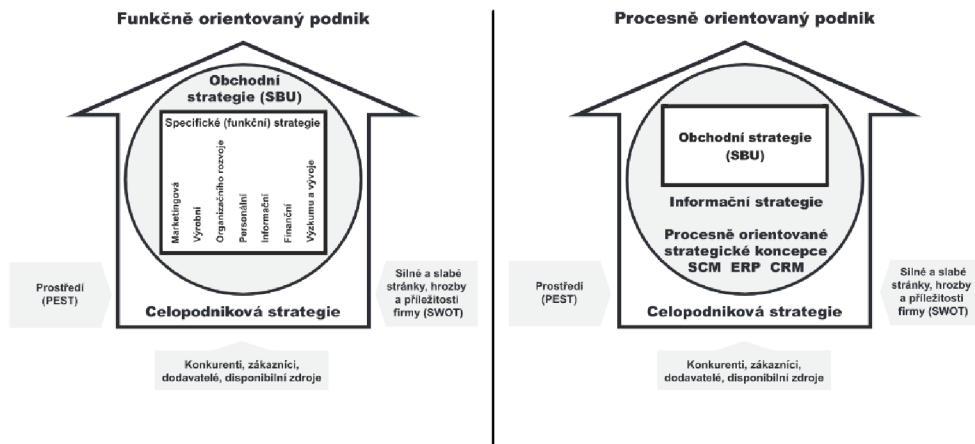
- Informační strategie zaujme v hierarchii podnikových strategií nadřazenou pozici obchodním (konkurenčním) strategiím, popř. funkčně orientovaným strategiím.
- Součástí informační strategie se stanou procesně orientované strategické koncepce, které efektivně propojí plánování rozvoje IS/IT společně s požadavky na řízení podnikových procesů.

³⁴ KERŤKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

³⁵ Tamtéž.

- Informační strategie a procesně orientované strategické koncepce vytvoří jednotný kom-plex společně se standardní metodikou řízení IS/IT, jakou je např. COBIT.³⁶

Obrázek 10: Porovnání schémat funkčního a procesně orientovaného podniku



Zdroj: SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy* [online].

Strategická obchodní jednotka (Strategic business unit – SBU)

Strategická obchodní jednotka je homogenní (tj. stejnorodá) část firmy definována typicky určitou skupinou zákazníků a jejich potřebami.³⁷ SBUs jsou vyčleněné především proto, že pro každou z nich jsou plánovány obchodní strategie zvlášť. Jsou rozlišovány tři přístupy k vymezení SBU:

- **Organizační**, jež se opírá o organizační strukturu společnosti a kopíruje jí.
- **Strategicko – marketingový**, kdy zásadní je dosažení stanovených strategických cílů, a to ve spolupráci i několika organizačních jednotek společnosti.
- **Projektový**, kdy SBU může pokrývat aktivity spojené s projektem, na kterém opět spolupracují zaměstnanci napříč organizací.³⁸

V realu je možné se potkávat také s kombinacemi těchto přístupů, například ve firmě, pro kterou bude níže zpracována informační strategie, existovala vedle hlavní SBU speciální samostatná strategická obchodní jednotka, která propojovala několik organizačních a projektových skupin pro podporu kávového businessu.

³⁶ SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy* [online].

³⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online].

³⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online].

3.2 Informační strategie

V předchozích kapitolách bylo přiblíženo, co je strategické řízení, strategie a informační společnost. Tato kapitola je již věnována bližšímu popisu informační strategie, jež předchozí uvedené spojuje.

Informační strategii (IST) je obecně rozuměna soustava cílů a způsobů jejich dosažení s využitím informačních systémů a informačních technologií (IS/IT). Může být řazena mezi funkční strategie, nebo v procesně orientovaném podniku jako strategii těmto strategiím nadřazená, vždy ale vychází z celopodnikové strategie a z potřeb jednotlivých zainteresovaných stran (též stakeholders). Informační strategie patří mezi hlavní výstupy strategického řízení IS/IT, *lze se na ni dívat jako na nadřazený a výsledný projekt všech dílčích projektů IS/IT v organizaci.*³⁹

Informační strategie je dělena na dvě hlavní oblasti zájmu, na část IS, jež řeší poptávku firmy po informacích a systémech a IT část, která se zabývá především technickou realizací a potřebou usnadnění využívání informací.

Nejzásadnějším cílem IS/IT je přispívat k plnění strategických cílů firmy, a to především s využitím vhodně zvolených informačních systémů a technologií. Cílem informační strategie podniku by mělo být především hledání odpovědí na otázky jak pomocí informačních systémů/ informačních technologií:

- zvyšovat výkonnost pracovníků podniku,
- podporovat dosahování strategických cílů podniku,
- získávat pro podnik konkurenční výhodu,
- a vytvářet pro podnik další strategické příležitosti rozvoje.⁴⁰

Informační strategie je svým způsobem speciální, a to vzhledem k nutnosti její podpory jak obchodní a podnikové strategie tak také specifických strategií, kterým napomáhá v plnění jejich cílů a tím podnik podporuje v komplexním úsilí splnění vize a poslání společnosti. *Konkrétní informační strategie společnosti musí umožnit správně identifikovat, a hlavně využít nové strategické příležitosti.*⁴¹

³⁹ VOŘÍŠEK, Jiří. *Informační systémy a jejich řízení* [online], s. 213.

⁴⁰ DASHÖFER, Verlag. *Co je informační strategie* [online].

⁴¹ VOŘÍŠEK, Jiří. *Informační systémy a jejich řízení* [online], s. 220.

Základní otázkou při tvorbě informační strategie je: „Jak může pomoci IS/IT při plnění toho, kterého cíle nebo následování zvolené strategie?“ při procházení jednotlivých cílů a strategií společnosti. U řešeného podniku se IS/IT využívá ve všech organizačních skupinách a při plnění všech cílů společnosti, z čehož vyplývá, že tvorba informační strategie by měla být prováděna již při tvorbě strategie globální, a to nejlépe na úrovni vrcholového managementu, nebo by je minimálně měla zaujmout natolik, aby podporovali její tvorbu a brali v potaz její vliv na ostatní strategie a oddělení obecně napříč celou společností.

3.2.1 Zodpovědnost za informační strategii

Za strategický rozvoj bývá zodpovědný CIO (Chief Information Officer), který je zodpovědný za řízení, implementaci a použitelnost informačních a počítačových technologií. Protože technologie globálně přibývá a přetvářejí průmyslová odvětví, role CIO vzrostla na popularitě a důležitosti. CIO analyzuje, jak různé technologie prospívají společnosti nebo jak zlepšují stávající obchodní proces, a poté integruje systém, aby tento přínos nebo vylepšení realizoval.⁴²

Existuje více přístupů v závislosti na tom, kdo strategii zpracovává, v mnoha zdrojích je uváděna například varianta spolupráce jak vrcholového managementu, tak specialistů v oblasti IT. S touto myšlenkou se také ztotožňuje autorka práce. Vzhledem k praxi v dané společnosti vnímá tuto kombinaci jako nutnost pro tuto společnost, a to především vzhledem k tomu, že právě v její firmě je v pozici top managementu manažer, jež není odborníkem na informační technologie.

Pokud je informační strategie tvořena top managementem bez odbornosti v IT jedná se většinou spíše o vytyčování cílů, a to pouze rámcově, bez detailních postupů, jak cíle dosáhnout. V případě, kdy se podílí na tvorbě informační strategie specialisté v oboru orientují se většinou také přímo na konkrétní způsoby a řešení, jak cílů dosáhnout. Zde je taktéž nutné podotknout, že v případě, kdy se členové top managementu podílejí nebo podporují využívání IS/IT v rámci chodu společnosti napomáhají tím úspěšné implementaci a přijetí navrhované informační strategie.

V rámci informační strategie řeší vedoucí pracovník IT následující oblasti:

- vazby mezi IS/IT projekty a ostatními projekty společnosti,

⁴² KENTON, Will. Chief Information Officer (CIO).

- vztah s externími partnery (IS/IT outsourcing),
- hlavní nároky na informační systémy a technologie a jejich služby,
- technologické a informační mantinely pro řešitele jednotlivých projektů,
- kontrola vývoje informačního systému (obsahu, termíny, náklady, ...).
- vzájemnou koordinaci a kontrolu řešení jednotlivých projektů

3.2.2 Přístup ke zpracování informační strategie

Informační strategie, by měla být psána srozumitelný jazykem pro toho, na koho cílí. V části pro manažery byznysu by neměla chybět „obchodní“ část, kde je uvedeno, proč a jakým způsobem i s jakými nároky na kapitál budou informační systémy a informační technologie schopny podporovat byznys včetně hlavních ekonomických ukazatelů podniku.⁴³ Stejně tak, by měla být IS/IT strategie srozumitelná pro hlavní činitele jednotlivých kroků a postupů a obecně na zaměstnance na nižších hierarchických pozicích, neboť právě oni budou ti, kteří se musí se zvolenými cíli a strategií ztotožnit. Motivovanost je jedním ze zásadních bodů při implementaci informační strategie a realizaci dílčích kroků a procesů napříč společností. Pokud zaměstnanci nebudou rozumět technologickým výrazům a formulacím, sníží to jejich orientaci v požadavcích na ně kladených.

3.2.3 Zásadní cíle informační strategie

- Následovat podnikovou strategii.
- Analyzovat současný stav informačních technologií a systémů ve firmě.
- Analyzovat vývoj a trendy v oblasti IT/IS.
- Zhodnotit a rozvrhnout investice.
- Získat pomocí IS a IT konkurenční výhodu.
- Rozvíjet využití informačních systému a technologií napříč celou organizací.

Všechny tyto body by měli být zakomponovány do informační strategie a korespondovat také s požadavky z business perspektivy. Informační strategie by společnosti měla přinést konkurenční výhodu, která ale musí být dlouhodobě udržitelná anebo navržená tak aby dokázala agilně reagovat na změny. Veškeré investice by měli být účelné a návratné.

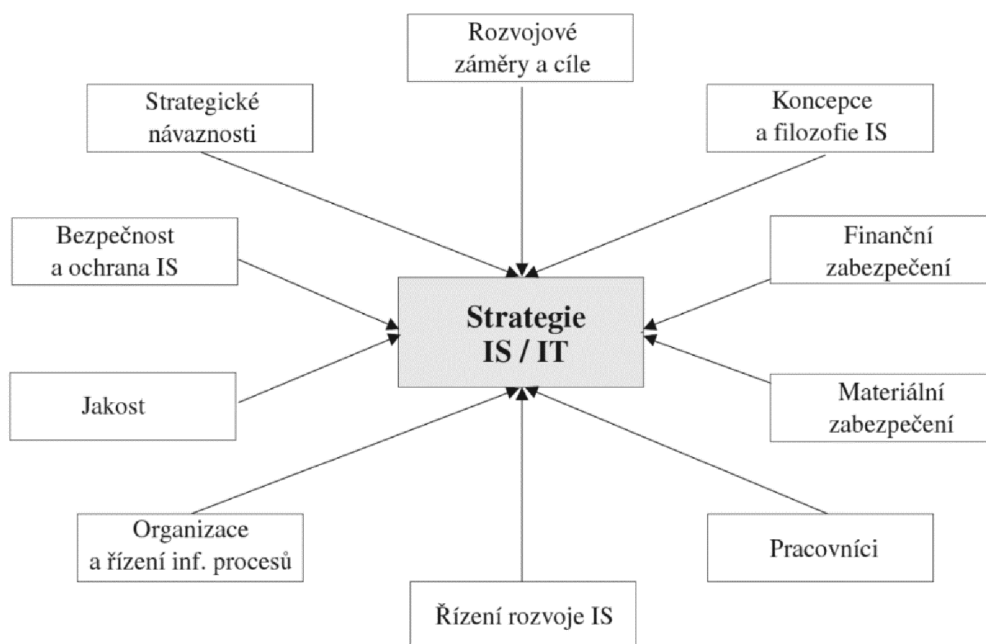
⁴³ DOHNAL, Jan a Oldřich PŘÍKLENK. *CIO a podpora byznysu: s případovými studii CIO v ČR a SR* [online].

Stejně jako když mluvíme o investici a míníme tím finanční, časovou nebo personální investici, tak i při návratnosti se nemusí jednat pouze o navýšení zisku, ale může jít o návratnost ve smyslu efektivnosti práce, motivovanosti zaměstnanců atp.

3.2.4 Obsah informační strategie

Stejně jako je každá globální strategie řešena pro konkrétní společnost i IS/IT strategie musí být vypracována na míru společnosti s ohledem na její výchozí pozici, cíle, ovlivňující faktory vnitřního a vnějšího prostředí, finanční a lidský kapitál a konkurenceschopnost, v tomto případě především v rámci informačních systémů a technologií, a to vždy s ohledem na hlavní strategický záměr podniku. Jeden z možných obsahů je graficky znázorněn na obrázku 11.

Obrázek 11: Obsahové vymezení IS/IT (informační) strategie.



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online].

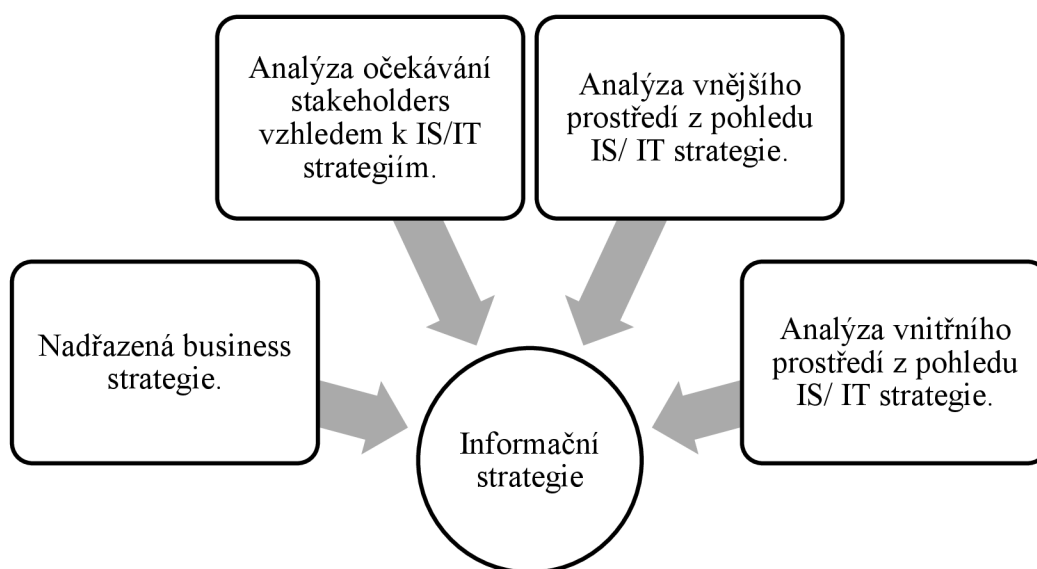
Na rozdíl od úrovně business strategie, kde musí být strategie formulována pro každou strategickou obchodní jednotku, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány jako průřezové – společné pro více strategických obchodních jednotek. Mezi funkčními strategiemi určité SBU mohou existovat vzájemné vztahy. Typické je to například pro „vše prolínající“ oblasti jako například IS/IT, finance, jakost.⁴⁴

⁴⁴ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku* [online].

Rozvojové záměry a cíle

Nejdůležitější zdroje informací pro vytyčení rozvojových záměrů a cílů IS/IT jsou znázorněny na obrázku níže.

Obrázek 12: Zdroje informací pro informační strategii.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Nadřazená business strategie je rámcovým zadáním úkolů, které je nutno v IS/IT strategii dále rozpracovat. Má-li být strategie úspěšná nesmí být v rozporu se zájmy rozhodujících zainteresovaných stran, a to zejména vlastníků, manažerů, zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů.⁴⁵ Někdy ale mohou být tyto zájmy jednotlivých stakeholders protichůdné, pak je úspěch prosazovaných cílů odkázán na „politické“ jednání IT manažera, který se snaží dojít ke kompromisu mezi rozporujícími body a uspokojit tak obě zainteresované strany k jejich spokojenosti. Zásadní myšlenkou je při snaze vyhovět také otázka kapitálu a rizika.⁴⁶ Vynaložené zdroje musí být zváženy i s ohledem na jejich návratnost v jakékoliv formě pro společnost přínosné. A riziko by mělo být známé a v informační strategii ošetřené. Analýza vnějšího prostředí z pohledu IS/IT strategie přináší možnost reagovat v návrhu strategie včas na potencionální hrozby s využitím příležitostí

⁴⁵ KERŤKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

⁴⁶ THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online].

společnosti. Návrh strategie by pak měl, s využitím analýzy vnitřního prostředí, eliminovat slabé stránky podniku a podporovat ty silné.

Koncepce a filozofie IS/IT

*Pod pojmem „koncepce a filozofie IS/IT“ chápeme soubor nejdůležitějších představ, zásad a principů, týkajících se fungování a role IS/IT ve firmě, přístupů k uspokojování informačních potřeb a požadavků důležitých stakeholders a rozvoje IS služeb a způsobů jejich poskytování.*⁴⁷

Koncepce může být ovlivněna tím kdo ji bude formulovat, zda to bude manažersky nebo technicky založený pracovník. Architekturu informačních systémů můžeme velmi zjednodušeně definovat těmito vrstvami:

- Informace
- Aplikace
- Infrastruktura
- Lidé

V případě, kdy bude koncepci a filozofii IS formulovat manažer, bude nejčastěji postupovat „odshora“, od informačních potřeb se budou odvíjet požadavky na aplikace a ty následně určí vhodnou infrastrukturu. V případě postupu od „spodu“, kterou bude formulovat spíše technicky založený pracovník, určí infrastruktura aplikace, které lze v takovém prostředí provozovat a ty následně vygenerují dané informace.⁴⁸

V dalším případě může koncepce a filozofie IS/IT vycházet ze dvou základních úloh IT organizace:

- Poskytování zavedených IS/IT služeb.
- Zavádění nových IS/IT služeb.

⁴⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.s 28.

⁴⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online].

Řízení rozvoje IS/IT

V této části strategie by mělo být uvedeny podstatné úkoly spojené s řízením plnění strategických cílů a řízením IS/IT projektů, jimiž IT organizace plní jednu z výše uvedených základních úloh, a to zavádění nových služeb IS/IT. Zásadními kritérii v této části informační strategie jsou:

- Způsob, jakým se dané požadavky dostávají do IT organizace.
- Jak jsou singulární požadavky posuzovány.
- Způsob realizace jednotlivých požadavků.

Organizace a řízení informačních procesů

V tomto aspektu informační strategie by měly být zmíněny úkoly pro vytvoření nezbytných organizačních předpokladů pro rozpracování strategie v rámci nižších úrovní, jako je taktická a operativní. Jsou zde definovány vrstvy řízení, jejich pravomoc a odpovědnost a jednotlivé procesy.

Vzhledem k časové náročnosti se rozlišují:

- Strategické řízení (3–5 let).
- Taktické řízení (měsíc – 1 rok).
- Operativní řízení (dny – týdny).

Z pohledu úrovně pak:

- Governance (směřování IT a uspokojování potřeb zainteresovaných stran).
- Management (každodenní delegování úkolů, motivace a kontrola).⁴⁹

Bezpečnost a ochrana IS/IT

Zásadním bodem, který v této části uvádíme je bezpečnostní politika a případné kroky pro snížení možnosti rizika ztráty dat, poškození dat, jejich zneužití či další nežádoucí jevy včetně trestných činů. Nutností je také zakomponování úmyslného nebo neúmyslného ohrožení dat, a to v případě výpadku elektrické energie, mechanického poškození, sabotáže, chyby softwaru, selhání lidského faktoru atp. Uvést by se zde měli požadavky na bezpečnost a také jejich náročnost na zdroje, ať už finanční, personální a jiné.

⁴⁹ KERŤKOVSKÝ, Míloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

Uvažují se tři složky bezpečnosti IS dle ITIL (Information Technology Infrastructure Library, sada doporučení a praktik pro poskytování služeb IS/IT):

- zajištění přístupu k datům,
- zajištění úplnosti a správnosti dat,
- zajištění dostupnosti dat.

Jakost v oblasti IS/IT

Zde jsou představena opatření a cíle soustředící se na kvalitu informací a informačních systémů a technologií, tím je myšlena jejich spolehlivost, obsahová správnost, aktuálnost, odpovídající formát, cena, legálnost atd.

I tento aspekt – jakost má odpovídající standard jímž se může společnost řídit, otázku případné standardizace příslušných procesů řeší normy a doporučení ISO 10006 (mezinárodní norma pro řízení jakosti projektů).

Pracovníci

V této části informační strategie se vymezují cíle a strategie pro dvě hlavní kategorie pracovníků, které mají své požadavky na znalosti, způsob řízení či specifikaci pracovních úkolů apod.:

- konzumenti služeb IS/IT, kteří se dále dělí na zákazníky a uživatele jež uspokojujeme odlišným způsobem. Vzhledem k tomu, že zákazník za poskytované služby platí, má také mnohem větší slovo při požadavkách na služby nové či na změnu již poskytovaných služeb.
- poskytovatelé IS/IT, kam spadají například: CIO, konzultant (dle ITILu BRM – Business Relationship Manager), vedoucí IT oddělení, projektový manažer, manažer, konzultant, specialista, technik nebo architekt.

Materiální zabezpečení IS/IT

I v oblasti materiálního zabezpečení IS/IT se uplatňují obecné přístupy a zásady aplikované v oblasti materiálního zabezpečení výroby/ služeb a řízení vztahů s dodavateli.

Jako příklady oblastí nákupu a investic v rámci IT můžeme uvést HW a SW, služby IS/IT, specialisté, konzultanti, poradenství ale také outsourcing/insourcing, prostory pro

servery a počítače, servis atp. V rámci materiálního zabezpečení řešíme organizaci nákupu, strukturu dodavatelů, vztahy s dodavateli, výběr dodavatelů, monitorování dodavatelů a charakter dodávek.

Finanční zabezpečení IS/IT

V tomto aspektu IS/IT strategie je řešeno zajištění finančních prostředků pro procesy zvolené k dosažení stanovených cílů, jež musí korespondovat s údaji a požadavky finanční strategie. Kromě informací o objemu vynakládaných částek, příslušných zdrojích a formách financování by zde měly být alespoň rámcově vyjádřeny i představy o tocích vynakládaných peněžních prostředků v čase – jinak by se v průběhu naplňování strategie mohly vyskytnout potíže.

Strategické návaznosti

V této části práce, je podstatné zanalyzovat vzájemné vazby a ovlivňování strategií, a to především těch funkčních vůči informační strategii. Uvažují se zde úroveň spolupráce s příslušnými odděleními a jejich vnímání IT oddělení, tedy i jeho vliv v rámci organizace.⁵⁰

⁵⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

4 Vlastní práce

V této části práce je popsána společnost, pro kterou je dále zanalyzováno interní a externí prostředí v rámci přiblížení globální strategie podniku a následně je zpracována samotná informační strategie, přičemž je nejdříve provedena analýza aktuálního stavu a hodnocení strategie a následně vytvořen návrh strategie prostřednictvím jednotlivých kroků jako je formulace strategie, plánování strategie a teoretický popis implementace strategie.

V předchozích letech u řešené společnosti nebyla informační strategie zpracována. Bodem hodnocení strategie se tedy rozumí zhodnocení aktuálního stavu fungování společnosti bez uceleného, sepsaného nebo jinak prezentovaného dokumentu o jasně dané informační strategii.

4.1 Základní charakteristika zkoumané společnosti

V této kapitole se zabýváme charakteristikou zkoumané společnosti. V první části je popsán hlavní předmět činnosti, vymezeny zásadní mezníky v průběhu historie působení společnosti na českém trhu, dále je uvedeno orientační schéma organizační struktury podniku a IS/IT oddělení s jeho popisem, a nakonec je přiblíženo poslání, vize a kultura společnosti.

Společnost XXX ČR spol. s r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla v roce 1991 a sídlí v Praze. Hlavním předmětem její činnosti je hostitelská činnost a provozování restaurací. Mateřskou společností je YYY, Inc., která vlastní 100% podíl.

Vzhledem k citlivosti údajů, je bližší charakteristika uvedena v PŘÍLOZE A, která je součástí pouze tištěné verze.

IT oddělení společnosti prošlo v daném roce reorganizací struktury. Nově tak je rozděleno na dvě hlavní části, a to Build team a Run team. Build team je zodpovědný za nasazování nových verzí systému, nových funkcionalit, vývoj a následné představení a předání ke správě Run týmu, který zodpovídá za již nasazené programy, služby a systémy a udržuje jejich funkčnost a bezpečnost. Nově také došlo k obsazení pozice projektového manažera, jenž zodpovídá za spolupráci společnosti s dodavateli IS/IT služeb. Grafické znázornění viz. PŘÍLOHA B.

4.1.1 Firemní poslání, vize a kultura...

Poslání společnosti je obecně známé a mezi zaměstnanci rozšířené, je často součástí podnikových dokumentů. Globální vizí je vybudovat lepší společnost. „*Naše hodnoty řídí naši kulturu a formují naše přesvědčení, naše priority a naše činy. Ovlivňují naše rozhodnutí, to, jak se k sobě chováme a jak se ukazujeme světu jako značka.*“ Mohou zaměstnanci často slýchat z úst top managementu.

4.2 Strategická analýza pro informační strategii

Všechny uvedené analýzy jsou zpracovány s ohledem na využití pro IS/IT strategii. Dále v textu jsou uvedeny faktory, v závorce je pak uvedeno, zdali se jedná o silnou stránku [S], slabou stránku [W], příležitost [O] nebo hrozbu [T]. V průběhu prováděných analýz jsou jednotlivé faktory označeny dle jejich povahy (s, w, o, t) malým písmenem a pořadím v dané dílčí analýze. Na závěr každé kapitoly je pak uvedeno shrnutí s výběrem nejvýznamnějších faktorů těchto oblastí, které jsou označeny velkým písmenem a pořadím napříč celou analytickou částí pro využití ve SWOT analýze v závěru kapitoly.

4.2.1 Analýza nadřazené strategie

S ohledem na fakt, že se jedná o nadnárodní korporaci, domnívá se autorka, že je vhodné považovat jako nadřazenou strategii, strategii globálního IS/IT. Informační procesy a projekty z ní vyplývají a musejí přispívat k jejímu plnění.

Strategie je zaměřena pouze na jednu SBU, mluvíme tedy o celofiremní IS/IT strategii. Manažerům a zaměstnancům je prezentována souhrnně takto: *Podporujte růst společnosti prostřednictvím prvotřídních technologií dle globální standardizace, s využitím špičkových inženýrských dovedností a největších talentů v oboru.*

Globální strategie a její kompletní analýza je uvedena v PŘÍLOZE C. Vzhledem k citlivosti uvedených údajů, je tato příloha součástí pouze tištěné verze práce. Níže je uveden souhrn faktorů, který z analýzy vychází a bude využit pro informační strategii.

Shrnutí analýzy

Mezi nejzásadnější hrozby a slabé stránky vyplývající z provedené analýzy patří:

- T1 – Zásadní zvýšení rychlosti zavádění funkcí POS na méně než <1 měsíc.
- W1 – Snížení lokálních specifik.

Příležitosti a silné stránky, které lze využít ve prospěch firmy jsou:

- O1 – Zlepšení kvality dat pro trhy o 80 %.
- S1 – Jasné zveřejnění časové osy pro nasazení klíčových platform na trzích.

4.2.2 SLEPT analýza

Vzhledem k tomu, že legislativní faktor má zásadní vliv na oblast IS/IT, je zde využita právě tato varianta, která legislativní vliv reflektuje a je tak vhodná pro formulaci IS/IT strategie.⁵¹ Tvrzení uvedená níže, pokud není uvedeno jinak, vycházejí z podnikových analýz a podkladů po konzultaci s odborníky v jednotlivých odděleních a na základě výstupů z diskusí s top managementem.

Společensko-sociální faktory

Geografické požadavky jsou s podstatným navýšením možností práce z domu eliminovány [o1]. Věková struktura se posunuje směrem k vyššímu věkovému průměru [t1]. Reakce vzdělávacích zařízení na poptávku po vzdělaných v oblasti IS/IT byla poměrně rychlá.⁵² [o2] Různorodost zaměření a specializace IT pracovníků se navýšila [t2]. Vzhledem k růstu životní úrovně roste i využívání informačních technologií [o3].

Legislativní faktory

Globálně dodané funkce musí být zkontrolovány případně upraveny s ohledem na lokální právo [t3]. Vývoj nařízení Digital Services Act, jehož cílem je aktualizovat letitou e-Commerce směrnici z roku 2000, kdy z posledního textu návrhu vyplývá, že digitální služby a platformy čeká řada novinek a nových povinností ovlivní společnost ať již jde o posílená práva uživatelů, zvláštní povinnosti pro velmi velké platformy nebo o řadu oznamovacích,

⁵¹ KERKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

⁵² Výuku s důrazem na informatiku zahájilo od září 600 škol. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/vyuku-s-durazem-na-informatiku-zahajilo-od-zari-600-skol-40381530>.

informačních či reportovacích povinností [t4].⁵³ Dne 26. 2. 2020 byl ve Sbírce zákonů vyhlášen zákon číslo 49/2020 Sb., jinak označovaný jako zákon o bankovní identitě.⁵⁴ [o4].

Ekonomické faktory

Obrovský nárůst inflace ovlivňuje jak zaměstnance, tak zákazníky [t6]. Promyšlená a strategická investice do outsourcingu může ušetřit náklady [o7]. V oblasti IS/IT je nezaměstnanost téměř nulová čímž je snížena možnost nalézt vhodného kandidáta na obsazovanou pozici ⁵⁵[t7].

Politické faktory

Zásadní vliv na bezpečnost systémů má aktuální politická situace spojená s agresí Ruska na Ukrajině. Příliv pracovní síly s ní spojený může pro zaměstnavatele znamenat příležitost v nalezení vhodných adeptů na neobsazené pracovní pozice [o6]. Dezinformace jsou kategorií, s níž Evropa a členské státy stále více pracují. Ruská invaze, covid-19 či uprchlické krize tento trend jen akcelerují⁵⁶ [o7]. Americký prezident Joe Biden vyzval šéfy velkých amerických firem, aby posílili ochranu svých počítačových systémů. Hromadí se totiž podle něj indicie tajných služeb, že se Rusko chystá zahájit kybernetické útoky na americkou kritickou infrastrukturu⁵⁷ [t9].

Technologické faktory

Rapidní nedostatek čipů ve světě a dlouhé doby doručení techniky je očekáváno minimálně ještě do poloviny roku 2022⁵⁸, další zdroje ale také uvádějí možnost nedostatku ještě na několik let [t108]. Virtuální realita – V roce 2022 se budeme stále důvěrněji seznamovat s konceptem „metaverse“ – trvalých, počítačem řízených světů a 3D virtuálních

⁵³ NOHEL, Michal a Eva FIALOVÁ. Rok 2022 – Digitální (r)evoluce?.

⁵⁴ TROJAN, Tomáš. Bankovní identita.

⁵⁵ ICT REVUE. 9 z 10 českých ICT společností má kvůli nízké nezaměstnanosti obtíže najmout IT specialisty.

⁵⁶ RŮCKLOVÁ (ŠVANDELÍKOVÁ), Klára. Pět otázek pro Michala Nohela: Velké digitální platformy jsou fenoménem dneška i zítřka.

⁵⁷ FIŠER, Miloslav. Kyberválka se přenesla do USA, varoval Biden před útoky z Ruska.

⁵⁸ PALAŠČÁKOVÁ, Pavla. Čipů bude dost nejdříve ve druhé půlce roku 2022. Rozbíhají se závody v navyšování výroby.

prostorů existujících souběžně s naší realitou⁵⁹ [o]. Útoky na kryptoměny – Očekávat můžeme podvodné investice nebo tzv. „cryptojacking“, kterým se označuje nelegální těžba kryptoměn. Útokům se nemusí vyhnout ani NFT⁶⁰ [t11]. Možnost objednání pomocí hlasu je jeden s dalších trendů aktuální doby, v restauračním provozu může ušetřit náklady na zaměstnance a urychlit obsluhu zákazníků [o9].

Shrnutí analýzy

Tabulka 2: Sumarizace a ohodnocení faktorů SLEPT analýzy

Faktor	Analytický závěr	Váha
Společensko-sociální faktory		
Geografické požadavky jsou s podstatným navýšením možnosti práce z domu eliminovány.	o1	6
Věková struktura se posunuje směrem k vyššímu věkovému průměru.	t1	3
Reakce vzdělávacích zařízení na poptávku po vzdělaných v oblasti IS/IT byla poměrně rychlá.	o2	7
Různorodost zaměření a specializace IT pracovníků se navýšila.	t2	6
Vzhledem k růstu životní úrovně roste i využívání informačních technologií.	o3	7
Legislativní faktory		
Globálně dodané funkce musí být zkontrolovány případně upraveny s ohledem na lokální právo.	t3	8
Aktualizace e-Commerce směrnici – nové povinnosti.	t4	5
Bankovní identita.	o4	3

⁵⁹ MARR, Bernard. Změny na poli technologií budou zásadní. Tohle je pět největších trendů pro rok 2022.

⁶⁰ Jaký bude rok 2022 z pohledu kybernetických hrozeb?. Dostupné z: <https://www.dvojklik.cz/jaky-bude-rok-2022-z-pohledu-kybernetickyh-hrozeb/>.

Ekonomické faktory		
Obrovský nárůst inflace ovlivňuje jak zaměstnance, tak zákazníky.	t6	8
Promyšlená a strategická investice do outsourcingu může ušetřit náklady.	o5	7
V oblasti IS/IT je nezaměstnanost téměř nulová čímž je snížena možnost nalézt vhodného kandidáta na obsazovanou pozici.	t7	7
Politické faktory		
Příliv pracovní síly s ní spojený může pro zaměstnavatele znamenat příležitost.	o6	5
Dezinformace jsou kategorií, s níž Evropa a členské státy stále více pracují a snaží se je eliminovat.	o7	3
Kybernetické útoky.	t9	10
Technologické faktory		
Rapidní nedostatek čipů ve světě.	t10	9
Virtuální realita – V roce 2022.	o8	5
Útoky na kryptoměny a NFT.	t11	4
Možnost objednání pomocí rozpoznání hlasu.	o9	6

Zdroj: vlastní zpracování.

Váhové ohodnocení proběhlo v konzultaci s kolegy, kteří se v problematice orientují.

Mezi nejzásadnější hrozby vyplývající z provedené analýzy patří:

- T2 – Obrovský nárůst inflace.
- T3 – Kybernetické útoky.
- T4 – Rapidní nedostatek čipů ve světě.

Příležitosti, které lze využít ve prospěch firmy jsou:

- O2 – Reakce vzdělávacích zařízení na poptávku po vzdělaných v oblasti IS/IT byla poměrně rychlá.

- O3 – Vzhledem k růstu životní úrovně roste i využívání informačních technologií
- O4 – Promyšlená a strategická investice do outsourcingu může ušetřit náklady.

4.2.3 Porterova analýza odvětví

Porterova analýza je vypracována pomocí strukturovaného zpracování dle postupu doporučeného v knize Strategické řízení.⁶¹ Je zde kladen důraz na objektivnost analýzy a zaměření na vývoj trendů tedy na budoucnost. K jednotlivým prvkům Porterova modelu jsou zformulována kritéria, odrážející daný aspekt konkurenčního prostředí, a tato kritéria jsou kvantifikována body (1–9) na základě odhadů autorky práce po konzultaci s odborníky z praxe v dané společnosti. Zaměření na budoucnost je řešeno bodováním jednotlivých kritérií pro současnost a dobu za 3 roky. Pro každý prvek Porterova modelu je vytvořena tabulka obsahující hodnocená kritéria a jejich bodové ohodnocení pro současnost a rok 2025, na konci každé z nich je uveden součet hodnocení a aritmetický průměr odhadů toho kterého aspektu. I když jsou globální i její podřadné strategie připravovány na jeden rok, musí se počítat i s dalším působením společnosti na trhu, a tedy myslet také na připravenost podniku na následující období, a zahrnout toto do aktuálně zpracovávané strategie, proto je i zde uveden výhled do vzdálenější budoucnosti, z čehož je predikovaná změna patrnější.

Konkurenční rivalita v odvětví.

Co se týče konkurence je důležité zmínit, že zkoumaná společnost je, jak již bylo zmíněno, lídrem na trhu.

Tabulka 3: Hodnocení konkurenční rivality v odvětví.

ID	Hodnocené kritérium	2022	2025
1A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost. Málo (1b) / Hodně (9b) přibližně stejně silných konkurentů.	3	3
1B	Diferenciace výrobků/služeb. Vysoká (1b) / Nízká (9b) diference výrobků/služeb.	6	7

⁶¹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*.

1C	Intenzita strategického úsilí. Intenzita strategického úsilí je malá (1b) / velká (9b).	6	6
1D	Náklady odchodu z odvětví. Náklady odchodu jsou nízké (1b) / vysoké (9b).	6	7
1E	Charakter konkurence, postoj k business etice. Konkurence zastává etické (1b) / neetické (9b) chování.	4	5
	Celkový součet:	25	28
	Aritmetický průměr:	5	5,6

Zdroj: vlastní zpracování dle literatury uvedené v úvodu kapitoly 4.2.3.

Do okruhu nejzásadnějších konkurentů lze zahrnout ty podniky, které jsou konkurenceschopné s ohledem na zisk, velikost (počet poboček), případně dle podílu na trhu, v tomto případě mluvíme o jednotkách společností na českém trhu. Stejná logika je použita i pro hodnocení dalších výše uvedených kritérií, uvažuje se pouze užší okruh konkurence, jež je pro firmu relevantní a může jí svými kroky a jednáním ovlivnit. Diferenciace výrobků existuje ale je vnímána spíše užším kruhem zákazníků, kteří jsou věrni spíše značce než danému výrobku. Mnohem větší část populace vnímá výrobky jako podobné nebo dokonce jako vzájemné substituty. Směrem do budoucna lze očekávat, že bude diferenciace v rámci konkurenčních bojů ještě dále snižována. V rámci uvažované konkurence lze tvrdit, že je jejich intenzita strategického úsilí značná. Náklady odchodu z odvětví záleží na velikosti a expanzi dané společnosti, pokud uvažujeme společnosti schopné konkurence se zkoumanou firmou, mluvíme o velmi vysokých sumách, které pro konkurenceschopnost bylo nutné investovat. Charakter konkurence a její postoj k business etice lze hodnotit jako kladný, veškeré konkurenční boje probíhají v rámci etického chování a očekávaných přirozených bojů o lidské zdroje či prestižní lokality.

Hrozba vstupu do odvětví

Tabulka 4: Hodnocení hrozby vstupu do odvětví.

ID	Hodnocené kritérium	2022	2025
2A	Úspory z rozsahu. Úspory z rozsahu jsou velké (1b) / malé (9b).	3	2
2B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví. Kapitálová náročnost je vysoká (1b) / nízká (9b).	3	2
2C	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. ano (1b) / ne (9b)	4	3
2D	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle není snadný (1b) / je snadný (9b).	2	3
2E	Vývoj po případném vstupu do odvětví. „Cesta zpět“ je obtížná (1b) / snadná (9b).	4	2
	Celkový součet:	16	12
	Aritmetický průměr:	3,2	2,4

Zdroj: vlastní zpracování dle literatury uvedené v úvodu kapitoly 4.2.3.

V hodnocení kritérií vstupu do odvětví je vidět zohlednění vývoje, který je způsobený očekávanou neustálou expanzí předních firem, jež probíhala v předchozích letech a může být očekávána i nadále. Rozdíl je snížený o možný dopad inflace a zvyšování cen jak pohonných hmot⁶², tak stavebních materiálů⁶³ atp., který by mohl expanze a růst společností zpomalit. Úspory z rozsahu jsou v tuto chvíli hodnoceny jako velké, podobně jako kapitálová náročnost na vstup do odvětví. A to vzhledem k tomu, že zde mluvíme o snaze vstoupit na trh, kde je několik „gigantů“ včetně řešené společnosti, jimž by se musel nově příchozí podnik snažit konkurovat. V případě založení několika poboček ve velkých městech nelze mluvit o srovnatelném konkurentovi. Potřeba vlastnit, při vstupu do odvětví, speciální technologie není sama o sobě nutná, pokud má být ale podnik konkurenceschopný s alespoň

⁶² ČTK. Litr benzínu či nafty může stát i přes 55 korun, tvrdí ekonomové.

⁶³ ŠUSTR, Ladislav. Stavebnictví čekají těžké časy. Materiály zdražují i o 80 procent.

minimálním vlivem na analyzovanou společnost, je potřeba speciální technologie využívat, nebo být minimálně ve fázi příprav na jejich využívání v budoucnu. Pokud je hodnocen vývoj po případném vstupu do odvětví, při nepřátelské reakci existujících firem na daném trhu, je „cesta zpět“ vzhledem k vynaloženému kapitálu dle autorčina názoru obtížná. Výše zmíněná překážka vstupu do odvětví, a to přítomnost stabilních „gigantů“, pro nově založené společnosti, nemusí být tak značná v případě příchodu nějaké mezinárodní společnosti v rámci expanze na český trh. V takovém případě by ohrožení mohlo být znatelnější, stále by ale vybudování konkurenceschopné sítě poboček trvalo delší dobu, než je uvažovaný časový horizont, a proto se tato hrozba v hodnocení neodráží.

Vyjednávací síla zákazníků

Tabulka 5: Hodnocení vyjednávací síly zákazníků.

ID	Hodnocené kritérium	2022	2025
3A	Počet významných zákazníků. Mnoho drobných zákazníků (1b). / Několik málo významných zákazníků (9b).	2	2
3B	Význam výrobku/služby pro zákazníka. Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1b) / nevýznamný (9b).	7	8
3C	Zákazníkovi náklady přechodu ke konkurenci jsou vysoké (1b) / nízké (9b).	9	9
3D	Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1b) / vysoce pravděpodobná (9b).	4	3
3E	Ziskovost zákazníka je vysoká (1b) / nízká (9b).	8	7
	Celkový součet:	30	29
	Aritmetický průměr:	6	5,8

Zdroj: vlastní zpracování dle literatury uvedené v úvodu kapitoly 4.2.3.

Vzhledem k tomu, že jednou z hodnot společnosti, je stavět lidi na první místo, odráží se tato skutečnost také v hodnocení kritérií aspektu vyjednávací síly zákazníka. Vysoký počet drobných zákazníků je dán poskytováním služeb koncovým spotřebitelům. Je také

možné nahlížet na zákazníka jako na skupinu, skupinu zákazníků, jež reagují podobně na chování firmy, což je také důvod proč toto kritérium není hodnoceno nejnižší možnou hodnotou. Výrobek lze hodnotit z hlediska podílu na jeho výdajích jako nevýznamný s tím, že vzhledem ke zvyšující se inflaci a očekávanému sentimentu zákazníků, dojde ještě k dalšímu snížení významnosti. Hrozba zpětné integrace je hodnocena podstatně nižším číslem než ostatní kritéria, ale připadá v úvahu a trendově obepisuje a je ovlivněna aspektem hrozby vstupu do odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tabulka 6: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů.

ID	Hodnocené kritérium	2022	2025
4A	Počet a význam dodavatelů. Dodavatelů je mnoho (1b) / málo (9b).	7	7
4B	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? Ano, velká hrozba (1b) / ne, malá hrozba (9b).	6	6
4C	Význam odběratelů pro dodavatele. Velký význam (1b) / malý význam (9b).	5	6
4D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví je nepravděpodobná (1b) / velmi pravděpodobná (9b).	3	3
4E	Organizovanost pracovní síly v odvětví je nízká (1b) / vysoká (9b).	5	5
	Celkový součet:	26	27
	Aritmetický průměr:	5,2	5,4

Zdroj: vlastní zpracování dle literatury uvedené v úvodu kapitoly 4.2.3.

V případě hodnocení vlivu dodavatelů na společnost je nutné zmínit opět její velikost, a tedy i opravdu značný odběr co se týče množství, dalo by se uvažovat tak, že vzhledem k velikosti „si firma může diktovat“ podmínky, ale právě vzhledem k odebíranému objemu není snadné najít náhradu za dodavatele, a to i v oblasti dodávaných IS/IT služeb. Tento aspekt tak má vliv na jednotlivá hodnocení kritérií a zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů.

Počet dodavatelů v daném odvětví je vysoký, ale jak už bylo nastíněno, počet dodavatelů splňující požadavky na objem, již tak vysoký není. Význam odběratelů pro dodavatele je výše zmíněnou problematikou též ovlivněn, neboť jsou si tohoto dodavatelé vědomi.

Hrozba substitutů

Tabulka 7: Hodnocení hrozby substitutů.

ID	Hodnocené kritérium	2022	2025
5A	Existence mnoha substitutů na trhu. Málo, resp. žádné substituty (1b) / mnoho substitutů (9b).	7	8
5B	Konkurence v odvětví substitutů je nízká (1b) / vysoká (9b).	5	6
5C	Hrozba substitutů v budoucnu je nízká (1b) / vysoká (9b).	3	4
5D	Vývoj cen substitutů. Ceny se budou zvyšovat (1b) / snižovat (9b).	5	4
5E	Užitné vlastnosti substitutů se budou zhoršovat (1b) / zlepšovat (9b).	5	5
	Celkový součet:	25	27
	Aritmetický průměr:	5	5,4

Zdroj: vlastní zpracování dle literatury uvedené v úvodu kapitoly 4.2.3.

Při hodnocení hrozby substitutů je dobré zmínit, že: „Substituty tady jsou a budou.“ Společnost se s tímto faktem již naučila pracovat a funguje s konkurencí na trhu již několik let. Konkurence v odvětví substitutů je nyní slabší, neboť byla ovlivněna z větší či menší části restrikcemi s ohledem na výskyt nákazy COVID-19. V tuto chvíli se tedy dá očekávat, že po zahájení provozu po uzavření jednotlivých podniků, které se v odvětví udrželi, dojde následně k opětovnému sycení trhu, případně konkurenčním bojům pro vymezení nových pozic. Vývoj cen substitutů není považován za důležitý, a to především vzhledem k tomu, že ekonomické vlivy dnešní doby mají na substituty podobný vliv jako na produkty společnosti.

Druhým krokem při využití Porterova modelu pro IS/IT strategie je přesun do interního prostředí podniku a oblasti IS/IT, kde je třeba najít příležitosti [O], jak může IS/IT ovlivnit a eliminovat nalezené hrozby.⁶⁴

Tabulka 8: Sumarizace hodnocení prvků Porterova modelu.

ID	Hodnocený aspekt	2022	2025
1	Konkurenční rivalita v odvětví.	5	5,6
2	Hrozba vstupu do odvětví.	3,2	2,4
3	Vyjednávací síla zákazníků.	6	5,8
4	Vyjednávací síla dodavatelů.	5,2	5,4
5	Hrozba substitutů.	5	5,4

Zdroj: vlastní zpracování.

Jako nejvlivnější aspekt vychází “**Vyjednávací síla zákazníka**”, jak bylo uvedeno ve SLEPT analýze společnost se nyní nachází v období velmi vysoké a stále ještě rostoucí inflace, cena energií a stavebního materiálu aktuálně také stoupá. To vše přispívá myšlenkám, že bude nutné reagovat a také zvýšit prodejní ceny. Ale vzhledem k dopadu těchto ekonomických vlivů také na zákazníka, zvyšujícímu se sentimentu a navyšování rozdílu mezi nominální a reálnou mzdou, není hranice nejvyšší ceny, kterou bude zákazník ochoten zaplatit dostatečně vysoko, pro udržení stejného zisku.

Jak může IS/IT tuto hrozbu ovlivnit?

Jednou z cest při navyšování ceny za hranici, kterou je zákazník ochotný zaplatit je zvýšit hodnotu daného výrobku v očích zákazníka. Toto je možné například zlepšením zákaznické zkušenosti, či dokonce zážitku při návštěvě pobočky nebo objednání donáškové služby.

- IS/IT může eliminovat tuto hrozbu inovativním přístupem co se týče využití moderních technologií s ohledem na pohodlí, rychlost a jednoduchost objednání [o].

⁶⁴ KEŘKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

- Další možnost, jak může IS/IT podpořit zákaznickou zkušenost je zrychlení či efektivita přípravy [o].

Dalšími vlivnými faktory jsou „**Konkurenční rivalita v odvětví**“ a **Hrozba substitutů**“.

Jak může IS/IT tuto hrozbu ovlivnit?

- Společnost již nějakou dobu s konkurencí bojuje a předhání se také ve využívání moderních informačních technologiích. Vzhledem k faktu, že se jedná o nadnárodní korporaci, přichází impuls na využívání inovativních technologií také z globální strategie [o].
- Pomoc může IS/IT také nabídnout s ohledem na automatizaci či podporu efektivitu lidských činností, čímž se ušetří část nákladů což ovlivňuje ziskovost produktu, a tedy i konkurenceschopnost, a snižuje váhu vlivu substitutu [o].

„**Vyjednávací síla dodavatelů**“ má podobný velký vliv na společnost.

Jak může IS/IT tuto hrozbu ovlivnit?

- Využití dodavatelů v zahraničí (sloučením poskytování služeb pro více trhů, kdy může být využito stejného týmu, know-how atp.) může být cestou jak hrozbu unikátnosti IS/IT dodavatelů eliminovat [o].

Posledním nejméně vlivným faktorem je „**Hrozba vstupu do odvětví**“. V tomto případě je velikost společnost ku prospěchu. Nově vstupující podnik do odvětví a to takový, aby byl konkurenceschopný, není možné očekávat v časovém horizontu jež je zohledňován.

Jak může IS/IT tento aspekt využít?

- V případě příchodu nové společnosti na trh s inovativní technologií, bude mít podnik určitý čas na reakci na danou situaci, a to s ohledem na již zmiňovanou nutnost vybudování konkurenceschopné úrovně vstupující společnosti na trh [o].

Všechna tvrzení a názory autorky, výše uvedená, vycházejí z podnikových analýz, podkladů a závěrů získaných diskusemi s odborníky z řad zaměstnanců a managementu.

Shrnutí analýzy

Mezi nejzásadnější hrozby vyplývající z provedené analýzy patří:

- T5 – Vysoká vyjednávací síla zákazníka.
- T6 – Vysoká vyjednávací síla dodavatelů.

- T7 – Konkurenční rivalita v odvětví.

Příležitosti, které lze využít ve prospěch firmy jsou:

- O5 – Využití moderních technologií pro lepší zákaznickou zkušenost.
- O6 – Automatizace/ podpora efektivity pro snížení nákladů na zaměstnance.
- O7 – Využití existujících dodavatelů pro společnost ze zahraničí.

4.2.4 Analýza stakeholders

Analýza očekávání a uspokojování informačních potřeb důležitých stakeholders je provedena v následujících krocích:

1. Identifikovat důležité stakeholders a váhově ohodnotit jejich vliv.
2. Zjistit co od IS/IT oblasti/strategie stakeholders očekávají.
3. Vyhodnotit, jak jsou nyní, nebo mohou být v budoucnu očekávání naplněna.

Tabulka 9: Analýza stakeholders

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla (1/nízká - 10/vysoká)	Analytická diskuse ke zjištěným faktům
Vlastníci	zhodnocení investic	ziskovost	9	Vzhledem ke stoupající inflaci [t1], a cenám zdrojů se dá očekávat požadavek ze stran majitelů poboček na zvýšení cen, navýšení ceny bude muset být ale podpořeno přidanou hodnotou pro zákazníka, s ohledem na IS/IT se může jednat například o nové technologie objednávání pro zlepšení zákaznického zážitku [o1]. Podpora ze strany IS/IT v rámci marketingu a jejich rozhodování je další z možností, jak přispět [s1].
Top management	stejná životní úroveň	dosažení firemních cílů, výše platu, čas	8	Vyšší náklady v jiných oblastech mohou ovlivnit i rozpočet IS/IT [t2]. Využití stávajícího vybavení a IT technologií pro lepší automatizaci, rychlost a snížení nákladů [o2].

Pracovníci IT	stejná životní úroveň	výše platu, čas, karierní růst	6	Pracovníci IS/IT jsou inovativní a velmi agilní, mohou velkou měrou přispět k automatizaci a urychlení provozních procesů [s2]. Při zpracovávání požadavků ale často naráží na kapacitní limity a prodlužování času stráveného prací na úkor osobního života [w1]. Řešením této hrozby může být outsourcing, případně trénink existujících dodavatelů služeb [o3] a pokračování v realizaci projektového řízení [s3].
Zákazníci	stejná životní úroveň	kvalita, nízké ceny, rychlost	9	Zákazníci vždycky budou chtít kvalitu za co nejnižší cenu, vzhledem k uvedeným ekonomickým hrozbám, který mají vliv i na ně lze očekávat ještě větší tlak na cenu [t3]. Prostředkem k eliminaci může být příležitost o1, nebo silná stránka s2, která zároveň přispívá i požadavku zákazníka na rychlost.
Dodavatelé	zhodnocení investic	tržby a zisk	7	Velkou příležitostí u dodavatelů je zlepšení poskytovaných služeb, které zatěžují při nutnosti asistence IT tým [w2]. Pravidelný trénink a kontrola může eliminovat tuto zátěž [o4].
Konkurence	podíl na trhu	zvýšení podílu na trhu na úkor firmy	8	Konkurence neustále bojuje o každý díl na trhu [t4], konkurenční pozici společnosti může IS/IT podpořit uvedenými příležitostmi a silnými stránkami v tabulce výše.

Zdroj: Vlastní zpracování dle KERŤKOVSKÝ, Miloslav et al. IS/IT strategie krok za krokem.

Shrnutí analýzy

Tabulka 10: Sumarizace a ohodnocení faktorů analýzy Stakeholders.

Faktor	Analytický závěr	Váha faktoru	Síla stakeholders	Celkem
Stoupající inflace.	t1	8	9	26
Nové technologie objednávání pro zlepšení zákaznického zážitku.	o1	9	9	27
Podpora ze strany IS/IT v rámci marketingových rozhodnutí.	s1	6	9	24
Rozpočet IS/IT.	t2	7	8	23
Využití stávajících IT technologií pro automatizaci, rychlost a snížení nákladů.	o2	8	8	24
Pracovníci IS/IT jsou inovativní a velmi agilní.	s2	8	6	20
Kapacitní limity a prodlužování času stráveného prací na úkor osobního života.	w1	8	6	20
Outsourcing, případně trénink existujících dodavatelů služeb.	o3	6	6	18
Realizace projektového řízení.	s3	7	6	19
Zákazníci vždycky budou chtít kvalitu za co nejnižší cenu.	t3	9	9	27
Špatná kvalita poskytovaných služeb, které zatěžují IT tým.	t4	7	7	21
Pravidelný trénink a kontrola může eliminovat tuto zátěž.	o4	6	7	20
Konkurence neustále bojuje o každý díl na trhu.	t5	4	8	20

Zdroj: Vlastní zpracování.

Váhové ohodnocení proběhlo v konzultaci s odborníky z řad zaměstnanců společnosti. Vzhledem ke zpracování analýzy zaměřené na očekávání stakeholders je jako celkové hodnocení použit součet váhy faktoru a 2x síla stakeholders.

Mezi nejzásadnější hrozby a slabé stránky vyplývající z provedené analýzy patří:

- T8 – Obrovský nárůst inflace.
- T9 – Ohrožení výše rozpočtu IS/IT.
- T10 – Vysoká kvalita s nízkou cenou.

Příležitosti a silné stránky, které lze využít ve prospěch firmy jsou:

- O8 – Využití moderních technologií pro lepší zákaznickou zkušenost.
- S2 – Podpora ze strany IS/IT v rámci marketingových rozhodnutí.
- O9 – Využití stávajících IT technologií pro automatizaci, rychlost a snížení nákladů.

4.2.5 Interní analýza

V této kapitole jsou analyzovány ty skutečnosti, které mohou ovlivňovat rozhodování o strategických cílech jednotlivých oblastí dle obsahového vymezení informační strategie. Struktura analýzy je dána obsahovým vymezením IS/IT strategie (viz *Kap. 3.2.4*).

Postup interní analýzy a uvedené tabulky kritérií vycházejí z postupu uvedeného v knize IS/IT strategie krok za krokem.⁶⁵

Rozvojové záměry a cíle

Mezi hlavní kritéria analyzovaná v oblasti rozvojových záměrů a cílů patří zařazení IS/IT oddělení do celkového rámce strategického řízení firmy. Vedoucí IT oddělení není členem vyššího vedení společnosti [w1].

S ohledem na poměr kritických služeb a dopad funkčnosti a stavu IT služeb na Business lze považovat vážnost IT organizace a její služby za zásadní. V případě výpadku základních služeb v oblasti IS/IT dochází velmi často k omezení nebo dokonce přerušení provozu s přímým dopadem na zisk pobočky nebo v případě centrální problémů poboček, tedy i na celkový zisk společnosti [w2]. Pokud se bavíme o výpadku mimo provozní procesy není přímý dopad tak zásadní, ale generuje jistá omezení.

⁶⁵ KERŤKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

Zralost organizace ve využívání služeb IS/IT lze hodnotit jako odpovídající, obchodní a výrobní procesy jsou maximálně automatizovány, napříč organizací je kladen důraz na oběh dokumentů elektronickou formou, což bylo v posledních letech podpořeno také zavedením nového interního informačního systému a elektronických podpisů [s1]. Stejně tak komunikace s dodavateli, zákazníky atp. je primárně elektronická a je zde kladen důraz na maximální možnou automatizaci procesů [s2].

Tabulka 11: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Rozvojové záměry a cíle.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Postavení IT manažera.	Je na nižších úrovních řízení.
Poměr kritických/ podpůrných služeb.	80 % / 20 %
Katalog služeb.	NE
Míra napojení služeb IT na obchodní procesy.	95% (ovlivněno EET ⁱⁱ)
Pohled na služby IT.	Kombinace Business a IT.

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize IS/IT strategie krok za krokem, uvedené v úvodu kapitoly.

Koncepce a filozofie IS/IT

Pro analýzu v oblasti koncepce a filozofie IS/IT jsou zde zohledněny nejdůležitější představy, zásady a principy, týkající se fungování a role IS/IT ve firmě.

Tabulka 12: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Koncepce a filozofie IS/IT.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Poměr plánovaných a neplánovaných služeb.	75 % / 25 %
Míra úspěšnosti realizace.	86 %
Procesní mapa.	NE
Atributy procesů (vlastník, dokumentace apod.).	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize IS/IT strategie krok za krokem, uvedené v úvodu kapitoly.

Míra plánování je ve společnosti velmi vysoká a patří mezi procesy, které jsou z vyšších pozic vždy požadovány. Vzhledem k tomu, že je oblast IS/IT často nepředvídatelná, určitá míra služeb poskytovaných neplánovaně je v souhrnu výše uvedena, tato hodnota ale byla v poslední době snížena, a to s využitím nové struktury IT oddělení, která vychází ze dvou základních úloh IS/IT organizace:

- Poskytování existujících IS/IT služeb.
- Zavádění nových IS/IT služeb.

Část týmu je tak přímo určena pro řešení „neplánovaných služeb“, čímž tedy jejich aktivity spojené s touto činností můžeme považovat za plánované [s3]. Mezi naplánované služby tak spadá nutnost využít člena týmu pro zavádění nových IS/IT služeb pro řešení nastalých potíží, nebo komplexnější nasazení více členů týmu při kritických incidentech [w3].

Míra implementace procesního řízení a úspěšnosti realizace v rámci zavádění nových služeb dosahuje téměř 100%, při poskytování existujících služeb je míra implementace procesního řízení náročnější a míra úspěšnosti poněkud nižší, a to především s ohledem na složitější možnost plánování, i tak je zde maximální možná snaha o jasnou definici procesů i jejich vlastníky, což v posledních letech velmi přispělo k hladkému fungování IT a zvýšení kvality poskytovaných služeb [s4].

Kvalita poskytovaných informací je jedno s rezonujícími tématy nejen v řešené společnosti. Obecně se nyní po nashromáždění velkých objemů dat a informací řeší, jak ověřit jejich kvalitu a jak s těmito daty nakládat a využít je ku prospěchu, neboť správné využití vlastněných dat je obrovskou příležitostí, jak být napřed vůči konkurenci.⁶⁶ V rámci tohoto tématu již byly započaty potřebné kroky [s5].

Řízení rozvoje IS/IT

V této části práce je zhodnoceno, zda je řízení rozvoje IS/IT v dané organizaci spíše chaotické nebo systematické, Mezi hlavní kritéria pro rozhodnutí patří způsob, jakým se jednotlivé požadavky dostávají do IS organizace. V tomto ohledu byla ve společnosti v posledním roce provedena „osvěta“ a byl vyvinut vlastními zdroji nový nástroj pro zadávání požadavků na IT [s6]. Co se týče zadávání požadavku z jednotlivých poboček, byl

⁶⁶ BAUER, Lukáš. IT trendy roku 2022 se budou točit především kolem využití dat. Nyní jich až 99 % leží ladem.

v předcházejícím roce zaveden nový systém na příjem a správu těchto požadavků dodavatelem servisní IS/IT služeb, který společně se založením speciálního týmu na straně IT oddělení, zvyšuje kvalitu zpracovávání a spokojenost zadavatelů. Společně se zavedením byla také nově implementována funkcionality pro dotaz na zpětnou vazbu ke každému požadavku. Zadávání požadavků ze strany poboček je ale stále nejednotné [w4]. Ostatní plánované požadavky přicházejí systematicky.

Požadavky jsou posuzovány podle jejich charakteru, co se týče plánovaných úkonů je preferováno posuzování pomocí ukazatele ROIⁱⁱⁱ doplněné o další nenumernická kritéria posuzování. V případě neplánovaných úkonů se soustředí organizace hlavně na otázku kritičnosti, dopadu na provoz a výši případných ztrát vs. investice s ohledem na personální a časovou náročnost, systém pro posuzování a jeho pravidla jsou tak zavedeny a následovány [s7].

Způsob realizace jednotlivých požadavků je po změně organizační struktury ve fázi zavedení, jsou nastavena pravidla, je zavedena metodika, tvoří se postupně databáze projektových dokumentací a reporting stavu je aktualizován na týdenní bázi, přičemž kontrolu provádí projektový manažer v rámci IT oddělení a následně také projektový manažer společnosti [s8].

Tabulka 13: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Řízení rozvoje IS/IT.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Existence „zákazníků“ a jejich partnerů.	ANO
Úroveň zralosti procesu sběru požadavků.	3
Existence uložistiště požadavků.	ANO
Rozhodování postavené na objektivních a konzistentních kritériích.	4
Úroveň zralosti procesního řízení.	4
Existence řízení portfolia projektů.	ANO
Úroveň zralosti řízení portfolia projektů.	4

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize IS/IT strategie krok za krokem, uvedené v úvodu kapitoly.

Organizace a řízení informačních procesů

Zásadním kritériem organizace a řízení informačních procesů je existence a úroveň zralosti jednotlivých procesů. Pro hodnocení zralosti procesů existuje několik doporučení a standardů. Ve společnosti nejsou žádné standardizované postupy využívány [w5].

Dalším nástrojem analýzy pak může být procesní mapa, která momentálně není vyhotovena, ale již několikrát bylo uvažováno o jejím zpracování [w6].

Tabulka 14: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Organizace a řízení IT procesů.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Existence IS procesní mapy.	NE
Úroveň zralosti IS procesů.	4
Míra využití doporučení a standardů.	50 %
Existuje popis organizační struktury.	ANO
Míra podobnosti procesních rolí organizační strukturou.	90 %

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize *IS/IT strategie krok za krokem*, uvedené v úvodu kapitoly.

Prioritou je vždy zajištění provozu stávajících služeb IS/IT – Incident Management. Service desk pro pobočky (provozní část společnosti), zajišťuje externí dodavatel, který pro shromažďování všech incidentů jejich organizaci, kategorizaci a reporting využívá výše zmíněnou platformu, stejně jako pro zadávání požadavků. Tato platforma je pro provozovny tzv. „Single Point of Contact“ tedy místo, kam se mohou obrátit v případě jakýchkoliv potíží z oblasti IS/IT. Identifikace a přiřazení řešitele probíhá buď automaticky dle zadané kategorie nebo zaměstnanci dodavatele. Výše uvedená fakta, silné a slabé stránky, jsou zde tedy stejné jako při hodnocení práce s požadavky. Zavedení týmu, který se specializuje na řešení incidentů v případě, že není problém schopna vyřešit externí společnost a nová platforma pro zadávání s možností zpětné vazby navýšila zákaznickou (pobočky společnosti) satisfakci [s9]. Externí dodavatel prozatím předává větší množství incidentů, než je očekáváno, na IT tým společnosti [w7].

Druhou prioritou je definování požadované úrovně kvality služeb – Service Level Management. Tento proces se prolíná všemi částmi oddělení je definován vůči jednotlivým provozovnám a také s dodavateli IT služeb, kontrola probíhá ze strany IT manažera. V tuto

chvíli je řešena především nově outsourcovaná služba, jež měla ušetřit především časový a lidský kapitál, momentálně ale společnost neposkytuje služby v očekávané kvalitě a zatěžuje IT tým ať už nutností častých konzultací, tak řešením generovaných incidentů [w8].

Třetí prioritou je udržet prostředí IS/IT stabilní i v případě nutných, nebo plánovaných změn – Change Management. V poslední době bylo zavedeno několik „bezpečnostních opatření“ a stanoveno několik nových kroků pro přehlednost zaváděných změn, a to napříč celou společností tak, aby nedocházelo ke konfliktům s negativním dopadem na provozovny.

Bezpečnost a ochrana IS/IT

Vzhledem k aktuální bezpečnostní situaci spojené s válkou na Ukrajině a zvýšené možnosti kyberútoků⁶⁷ je bezpečnost nejen v analyzované společnosti řešena. Společnost si ale nepřeje, aby v práci byl uveden aktuální stav její bezpečnosti a ochrany IS/IT a jiné bližší informace, a tak byla konkrétní data odstraněna. Níže jsou tedy uvedena kritéria a postup analýzy oblasti bezpečnost a ochrana IS/IT bez uvedení stavu ve firmě.

Obecně lze uvést, že hlavním kritériem je, zda existuje v organizaci nějaká bezpečnostní politika, která v zásadě řeší dva hlavní body:

- Bezpečnost informací.
- Bezpečnost infrastruktury.

Dalším kritériem je, existence formalizovaných procesů souvisejících s bezpečností. V první řadě proces řízení rizik, kdy předpokladem pro analýzu jsou informace o zpracovávaných datech, aplikacích a infrastruktuře. Všechny tyto informace by měli být v tzv. konfigurační databázi (Configuration Management Database – CMDB). Poté záleží na práci s takovou databází s ohledem na její aktuálnost a procesy a nástroje pro získávání a shromažďování informací. V neposlední řadě je důležitým kritériem také provádění bezpečnostního auditu.⁶⁸

⁶⁷ RAŽŇÁKOVÁ, Lada. Úřady i organizace čelí vlně kyberútoků, zatím se daří hackery odrážet.

⁶⁸ KERKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem*.

Tabulka 15: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Bezpečnost a ochrana IS/IT.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Existence bezpečnostní politiky.	ANO/NE
Návaznost IS bezpečnostní politiky na business požadavky.	ANO/NE
Existence CMDB.	ANO/NE
Návaznost na proces „Řízení změny“.	ANO/NE
Pravidelný bezpečnostní audit.	ANO/NE

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize IS/IT strategie krok za krokem, uvedené v úvodu kapitoly.

Jakost v oblasti IS/IT

Společnost v tuto chvíli nedisponuje systémem řízení kvality. K hodnocení kvality poskytovaných IS/IT služeb jsou využity pravidelné audity a setkání kde je kvalita poskytovaných služeb řešena. Neexistují standardizované procesy či dokumenty, které by pro tuto činnost byly využívány [w9]. Hodnocení jakosti poskytovaných služeb probíhá pravidelně [s10].

Tabulka 16: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Jakost v oblasti IS/IT.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Existence QMS.	NE
Míra naplnění požadavků QMS.	-
Pravidelné audity (interní/externí).	Ano
Míra realizace nápravných opatření.	90 %

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize IS/IT strategie krok za krokem, uvedené v úvodu kapitoly.

Pracovníci

Hlavním kritériem pro analýzu aktuálního stavu je organizační struktura. Kdy nově zavedená organizační struktura řešené společnosti vychází ze dvou základních úkolů IT, což se osvědčilo jako struktura podporující schopnost plnit základní úkoly IT organizace a následovat strategii k plnění vytyčených cílů [s11]. Dalším kritériem je provádění a vyhodnocování personálního auditu, který je ve společnosti pravidelně uskutečňován [s12]. Obecně je ve společnosti kladen velký důraz na práci s lidmi. Pravidelně jsou plánovány meetingy s nadřízenými, které jsou určeny pouze pro diskusi o tom, jak se zaměstnanci daří, jestli má veškeré podklady a pracovní podmínky dle jeho očekávání. Hodnocení probíhá průběžně a je systematické, na tvorbě cílů pracuje každý zaměstnanec sám, přičemž vychází z cílů svého nadřízeného [s13]. Následně je prezentuje nadřízenému a společně karierní a rozvojový plán revidují do finální podoby.

Tabulka 17: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Pracovníci.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Vhodnost organizační struktury.	ANO
Pravidelný personální audit.	ANO
Existence karierního plánu.	ANO
Existence individuálních rozvojových cílů.	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize *IS/IT strategie krok za krokem*, uvedené v úvodu kapitoly.

Materiální zabezpečení IS/IT

V dnešní době je v této oblasti zásadní otázkou možnost outsourcingu a offshoringu. S využitím nabízených služeb od dodavatelů je možné ušetřit náklady na zaměstnance, je ale důležité zvážit všechna pro a proti. V případě že se za služby dodavatele zaplatí stejná částka ke snížení nákladů reálně nedochází, v takovém případě musí existovat jiné hodnoty, kvůli kterým se vyplatí dodavateli stejnou sumu zaplatit. Řešená společnost například využívá outsourcing z důvodu zajištění nepřetržitého servisu pro pobočky s pokrytím celého českého trhu. IT oddělení dříve využívalo také offshoring ale vzhledem k nízké kvalitě dodávaných služeb, což zatěžovalo IT tým, došlo ke změně a nyní jsou stejné služby outsourcovány. Celý

proces předání této agendy byl velmi časově a organizačně náročný, ještě stále je nutná interakce IT týmu pro akceptovatelnou úroveň dodávaných služeb na konkrétní pobočky.

V některých případech se může vyplatit využít vlastních zdrojů například pro vývoj lokálních aplikací, a to především vzhledem k unikátnosti IS/IT systému společnosti, kdy je v případě zakázky velmi náročná orientace dodavatele v problému a IS [w10]. Nebo s ohledem na dovednosti zaměstnanců, kteří mají komplexní vhléd do systému a jsou schopni vyhotovit požadované aplikace či programy které není možné zakoupit [s14].

Tabulka 18: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Materiální zabezpečení IS/IT.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Úroveň zralosti jednotlivých procesů	3
Existence jednotlivých databází a nástrojů.	NE

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize IS/IT strategie krok za krokem, uvedené v úvodu kapitoly.

Rozhodování, k čemu využívat dodavatele z blízkého okolí (nearshoring) a k čemu dodavatele tzv. levných zemí (offshoring), co nakupovat (insourcing) a co si pronajmout (outsourcing) je, vzhledem k zavedeným pravidlům procesu rozhodování, silnou stránkou společnosti [s15].

Finanční zabezpečení IS/IT

Tabulka 19: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Finanční zabezpečení IS/IT.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Míra transparentnosti IS nákladů.	100 %
Míra detailnosti IS nákladů.	dostatečná
Pravidelné porovnání s okolím.	ANO
Úroveň zralosti procesu „Finanční řízení“.	4
Fakturace IS nákladů.	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize IS/IT strategie krok za krokem, uvedené v úvodu kapitoly.

Míra transparentnosti a detailnost IS nákladů je jeden z hlavních požadavků jak globálních, tak lokálních interních i externích auditů [s16]. Porovnávání cen nabízených v

okolí ať už blízkém nebo vzdáleném probíhá pravidelně a je prováděno ve spolupráci s oddělením nákupu a financí. Přechod mezi dodavateli ale není, vzhledem ke komplexnosti a unikátnosti informačního systému firmy, jednoduchý [w11]. Finanční náklady jsou pravidelně plánovány s ohledem na plánované aktivity a globální strategii na daný rok, ve spolupráci s finančním oddělením revidovány a dále prezentovány top management [s17]. Prostředky vynakládané na poskytování služeb (licence kancelářských služeb, bezpečnostní služby, VPN^{iv} atp.) jsou přiměřeně přenášeny na konzumenty těchto služeb [s18].

Strategické návaznosti

K základním kritériím analýzy stávajícího stavu patří především úroveň spolupráce s příslušnými odděleními. Ostatní oddělení společnosti jsou si vědomi zásadního vlivu IT na zisk společnosti i komfort jejich práce [s19]. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními probíhá a je, vzhledem k povahám jednotlivých projektů, nevyhnutelná [s20]. Míra plnění požadavků je téměř 100%, vzhledem k zavedené prioritizaci ale není ani očekáváno splnění všech požadavků. Požadavky, které se nacházejí v kategorii tzv. „Nice to have“ nemají v při jejich nesplnění negativní vliv na IS/IT či na podnik.

Tabulka 20: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Strategické návaznosti.

KPI	Komentář/ Hodnoty
Existence požadavků na ostatní oddělení.	ANO
Míra naplnění požadavků.	90 %
Vnímání IS organizace.	partner

Zdroj: vlastní zpracování dle postupu v knize *IS/IT strategie krok za krokem*, uvedené v úvodu kapitoly.

Shrnutí analýzy

Tabulka 21: Sumarizace a ohodnocení faktorů interní analýzy

Faktor	Analytický závěr	Váha faktoru
Rozvojové záměry a cíle		
Vedoucí IT oddělení není členem vyššího vedení společnosti.	w1	7
Kritický dopad IS/IT na provoz a zisk.	w2	10
Nový interní informační systém a elektronické podpisy.	s1	4
Elektronická komunikace a automatizace procesů s dodavateli.	s2	6
Koncepce a filozofie IS/IT		
Převažují plánované služby – speciální tým pro neplánované aktivity.	s3	9
Nutnost využít člena týmu pro zavádění nových IS/IT služeb pro řešení nastalých potíží.	w3	6
Implementace procesního řízení.	s4	8
Kvalita poskytovaných informací.	s5	8
Řízení rozvoje IS/IT		
Nový nástroj pro zadávání požadavků na IT.	s6	7
Zadávání požadavků ze strany poboček je ale stále nejednotné.	w4	8
Rozhodování postavené na objektivních a konzistentních kritériích.	s7	6
Existence metodiky projektového řízení.	s8	7
Organizace a řízení informačních procesů		
Žádné standardizované řízení informačních procesů.	w5	5

Existence IS procesní mapy.	w6	6
Tým, který se specializuje na řešení incidentů.	s9	8
Externí dodavatel prozatím předává větší množství incidentů.	w7	9
Outsourcovaná služba nedosahuje požadované kvality.	w8	9
Jakost v oblasti IS/IT		
Neexistují standardizované procesy či dokumenty.	w9	6
Hodnocení jakosti poskytovaných služeb probíhá pravidelně.	s10	6
Pracovníci		
Organizační struktura podporující schopnost plnit základní úkoly IT organizace a následovat strategii k plnění vytyčených cílů.	s11	8
Provádění a vyhodnocování personálního auditu.	s12	6
Hodnocení probíhá průběžně a je systematické.	s13	7
Materiální zabezpečení IS/IT		
Unikátnost IS/IT systému společnosti.	w10	6
Dovednosti zaměstnanců.	s14	7
Rozhodování nearshoring/offshoring/outsourcing/insourcing.	s15	5
Finanční zabezpečení IS/IT		
Míra transparentnosti a detailnost IS nákladů.	s16	7
Přechod mezi dodavateli.	w11	6
Finanční náklady jsou pravidelně plánovány.	s17	8
Fakturace IS nákladů.	s18	5
Strategické návaznosti		

Ostatní oddělení společnosti jsou si vědomi zásadního vlivu IT.	s19	4
Spolupráce mezi jednotlivými odděleními probíhá.	s20	5

Zdroj: *Vlastní zpracování.*

Váhové ohodnocení proběhlo v konzultaci s kolegy a odborníky z řad zaměstnanců ostatních oddělení.

Mezi nejzásadnější slabé stránky vyplývající z provedené analýzy patří:

- W2 – Vedoucí IT oddělení není členem vyššího vedení společnosti.
- W3 – Kritický dopad IS/IT na provoz a zisk.
- W4 – Zadávání požadavků ze strany poboček je ale stále nejednotné.
- W5 – Externí dodavatel prozatím předává větší množství incidentů.
- W6 – Outsourcovaná služba nedosahuje požadované kvality.
- W7 – Unikátnost IS/IT systému společnosti.

Silné stránky, které lze využít ve prospěch firmy jsou:

- S3 – Převažují plánované služby – speciální tým pro neplánované aktivity.
- S4 – Implementace procesního řízení.
- S5 – Kvalita poskytovaných informací.
- S6 – Tým, který se specializuje na řešení incidentů.
- S7 – Organizační struktura podporující schopnost plnit základní úkoly IT organizace a následovat strategii k plnění vytyčených cílů.
- S8 – Finanční náklady jsou pravidelně plánovány.

4.2.6 SWOT analýza

Níže je uvedena sumarizace všech faktorů, které se objevili v jednotlivých souhrnech provedených analýz. Některé aspekty se shodují, případně jsou si vzájemně nadřazené, a tak jsou z finální podoby vyřazeny případně je provedena generalizace. SWOT analýza bude zpracována pro faktory uvedené níže:

Tabulka 22: SWOT – Sumarizace závěrů strategické analýzy.

S	W
<p>S1 – Jasné zveřejnění časové osy pro nasazení klíčových platforem na trzích.</p> <p>S4 – Implementace procesního řízení.</p> <p>S5 – Kvalita poskytovaných informací.</p> <p>S7 – Organizační struktura.</p> <p>S8 – Finanční náklady jsou pravidelně plánovány.</p>	<p>W1 – Snížení lokálních specifik.</p> <p>W3 – Kritický dopad IS/IT na provoz a zisk.</p> <p>W4 – Zadávání požadavků ze strany poboček je nejednotné.</p> <p>W6 – Outsourcovaná služba nedosahuje požadované kvality.</p> <p>W7 – Unikátnost IS/IT systému společnosti.</p>
O	T
<p>O1 – Zlepšení kvality dat pro trhy o 80 %.</p> <p>O4 – Promyšlená a strategická investice do outsourcingu může ušetřit náklady.</p> <p>O5 – Využití moderních technologií pro lepší zákaznickou zkušenost.</p> <p>O7 – Využití existujících dodavatelů pro společnost ze zahraničí.</p> <p>O9 – Využití stávajících IT technologií pro automatizaci, rychlost a snížení nákladů.</p>	<p>T2 – Obrovský nárůst inflace.</p> <p>T3 – Kybernetické útoky.</p> <p>T4 – Rapidní nedostatek čipů ve světě.</p> <p>T5 – Vysoká vyjednávací síla zákazníka.</p> <p>T6 – Vysoká vyjednávací síla dodavatelů.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Níže je uvedeno zpracování SWOT analýzy dle postupu uvedeného v teoretické části práce:

Tabulka 23: SWOT analýza.

	Faktor	Hodnocení faktoru (a)	Váha faktoru (b)	Celkem (a*b)
S1	Jasně zveřejnění časové osy pro nasazení klíčových platforem na trzích.	4	0,1	0,4
S4	Implementace procesního řízení.	3	0,15	0,45
S5	Kvalita poskytovaných informací.	3	0,30	0,9
S7	Organizační struktura.	5	0,25	1,25
S8	Finanční náklady jsou pravidelně plánovány.	3	0,20	0,6
W1	Snížení lokálních specifik.	3	0,20	0,6
W3	Kritický dopad IS/IT na provoz a zisk.	3	0,30	0,9
W4	Zadávání požadavků ze strany poboček je nejednotné.	2	0,10	0,2
W6	Outsourcovaná služba nedosahuje požadované kvality.	4	0,25	1
W7	Unikátnost IS/IT systému společnosti.	4	0,15	0,6
O1	Zlepšení kvality dat pro trhy o 80 %.	3	0,25	0,75
O4	Promyšlená a strategická investice do outsourcingu může ušetřit náklady.	2	0,10	0,2

O5	Využití moderních technologií pro lepší zákaznickou zkušenost.	4	0,25	1
O7	Využití existujících dodavatelů pro společnost ze zahraničí.	4	0,10	0,4
O9	Využití stávajících IT technologií pro automatizaci, rychlost a snížení nákladů.	3	0,30	0,9
T2	Obrovský nárůst inflace.	4	0,25	1
T3	Kybernetické útoky.	5	0,20	1
T4	Rapidní nedostatek čipů ve světě.	3	0,25	0,75
T5	Vysoká vyjednávací síla zákazníka.	3	0,20	0,6
T6	Vysoká vyjednávací síla dodavatelů.	2	0,10	0,2

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z provedené SWOT analýzy vystupuje několik hlavních faktorů, v tabulce výše tučně, které jsou zohledněny v informační strategii. Několik z vybraných faktorů, se opakovalo při provádění analýz vícekrát, dalo se tedy očekávat, že se jedná o podstatné aspekty. Tyto faktory, jsou dále využity v návrhu informační strategie v následující kapitole.

5 Výsledky a diskuse

Tato část práce přímo navazuje na analytickou část, která je uvedena v *Kap. 4*, jež je podstatnou součástí kompletního návrhu informační strategie. Níže jsou uvedeny další fáze strategického cyklu, které z analytické části vycházejí. Dílčí kapitoly navazují na informace uvedené v interní analýze, kde byl popsán aktuální stav, a to návrhem budoucího stavu či přístupu s ohledem na nejpodstatnější faktory z analýzy vyplívající.

5.1 Formulace informační strategie

Informační strategie je formulována a strukturována dle *Kap. 3.2.5* se zaměřením na využití výsledků souhrnné SWOT analýzy.

5.1.1 Rozvojové záměry a cíle

Jako nejpodstatnější faktor v rámci oblasti rozvojové záměry a cíle vyšel *Kritický dopad IS/IT na provoz a zisk*, tento faktor se objevuje i ve SWOT analýze, je tedy níže dále rozebrán a má přiřazený strategický cíl. Zásadní pro eliminaci této slabé stránky, sledává autorka využití výhod organizační struktury, která vyčleňuje speciální tým, který se stará o poskytované IS/IT služby. Jako detailnější cíle navrhuje pravidelnou revizi stavu a stáří systému a zařízení, jež se bude provádět v rámci zavedených pravidelných návštěv poboček a s využitím konsolidovaných dat o systémech. Druhým navrhovaným krokem u této otázky je revize záložních řešení a případné doplnění náhradních postupů a fungování v případě výpadku primárních služeb doplněný o podrobný incident management, který může tento faktor eliminovat alespoň z pohledu doby výpadku či informovanosti zaměstnanců o průběhu jeho řešení

Druhým faktorem, který svou vahou převyšuje ostatní z této kategorie je *Vedoucí IT oddělení není členem vyššího vedení společnosti*. V tomto případě mluvíme o slabíně, na kterou IS/IT oddělení nemá přímý vliv, a tak se v informační strategii dále nevyskytuje. Jedná se o aktuální stav, který je zde poznamenaný a indikovaný jako slabina s výhledem možného řešení ze strany top managementu v následujících letech.

5.1.2 Koncepce a filozofie IS/IT

V oblasti koncepce a filozofie IS/IT jsou nalezeny převážně silné stránky společnosti. Poměr plánovaných a neplánovaných aktivit se zásadně změnil po změně organizační struktury, kdy, jak bylo uvedeno v interní analýze, je vyčleněn speciální tým, který má připravené kapacity z oblasti lidských zdrojů i času, který tráví přicházejícími incidenty a požadavky, které nelze očekávat, čímž se z této činnosti stává aktivita plánovaná. Přijetí tohoto přístupu snížilo počet nedokončených úkonů z důvodu nutného řešení neočekávané situace a zvýšilo tak kvalitu dodávaných služeb a plnění termínů, je tak vhodné tento přístup i nadále následovat.

Implementace procesního řízení, jež byla s novou strukturou zavedena také, významně ovlivnila přehlednost požadavků na zaměstnance pro jejich lepší orientaci v požadavcích na ně kladených a přispěla přehlednosti aktuálního stavu procesů a projektů pro vedoucí pracovníky. Čímž se celková entropie v oddělení snížila, vzhledem k nedávnému zavedení a pozitivních dopadů, je vhodné v procesním řízení pokračovat.

Jeden ze strategických cílů je kvalita poskytovaných informací, který je již nyní na vysoké úrovni, a je evidován jako silná stránka podniku, navíc u tohoto cíle je plánována podpora také ze strany nadřazené strategie. Kvalitní informace jsou základním stavebním kamenem pro podporu marketingových rozhodnutí, jež vyvstala v rámci analytické části práce jako eliminační faktor hrozby spojené s inflací. Stejně tak je využita tato silná stránka pro efektivnější revizi systémů viz výše.

5.1.3 Řízení rozvoje IS/IT

Řízení rozvoje je v rámci interní analýzy hodnoceno pozitivně, otázky řešené v rámci této oblasti přinesly převážně silné stránky, a tak do budoucna vyplývá především dodržování již zavedených postupů a procesů.

Slabina, kterou je třeba eliminovat je zadávání požadavků ze strany poboček, které je nejednotné. I když byly podniknuty kroky, uvedené v rámci analýzy aktuálního stavu, se snahou eliminovat tuto slabost IS/IT, stále se nedaří zredukovat počet kanálů, kterými jsou incidenty a požadavky doručovány k rukám IT oddělení. Pro eliminaci této slabiny je doporučeno pokračovat v již provedených opatřeních, a doplnit je o rozšíření povědomí o systémech určených k evidenci incidentů a požadavků, mezi pobočky ale také mezi kolegy,

kteří jsou v přímém kontaktu s pobočkou a pravidelně ji navštěvují, tak aby se stali tzv. ambasadory této informace. Nutné je také neopomenout, aby i oni tento proces dodržovali.

5.1.4 Organizace a řízení informačních procesů

Zásadními faktory, které je třeba v této kategorii řešit jsou externí dodavatelé a outsourcované služby, jež nedoručují požadovanou úroveň poskytovaných služeb. Zároveň nalézáme v této oblasti silnou stránku, již je speciální tým, který se právě eliminace těchto slabín bude věnovat. Jeho hlavním úkolem je zajištění chodu a bezpečnosti stávajících služeb kam spadají i služby poskytované dodavateli. Doporučením je pokračovat v pravidelné zpětné vazbě a poskytování plánované pravidelné diskuse nad nejzásadnějšími dodávkami. Vypracování procesní mapy, nebo zavedení hodnocení procesů dle ISO 15504, by mohly být jedny s dalších kroků, které by mohly pozitivně ovlivnit organizovanost informačních procesů, momentálně jsou zde ale body s vyšší prioritou, a tak jsou zde uvedeny pro možnost plnění v následujícím období.

5.1.5 Bezpečnost a ochrana IS/IT

Vzhledem k aktuální bezpečnostní situaci spojené s válkou na Ukrajině a zvýšené možnosti kyberútoků⁶⁹ je bezpečnost nejen v analyzované společnosti řešena. Společnost si ale nepřeje, aby v práci byly uvedeny informace o bezpečnosti a ochraně IS/IT a jiné bližší informace. V případě že bychom zde strategii pro bezpečnost uváděli, bylo by vhodné uvést zásadní a nejkritičtější faktory z provedené analýzy a dle jejich povahy navrhnout jejich eliminaci nebo je využít pro ochranu společnosti.

5.1.6 Jakost v oblasti IS/IT

Kritéria hodnocená v oblasti jakosti nemají momentálně tak vysokou váhu pro zařazení do strategických cílů, tento jev bude nejspíš spojen s faktem, že zaměření na jakost proběhlo v předcházejících obdobích. Výhodné pro další období by mohlo být nastudování standardu ISO 20000 a ISO 27000. Pokud se uvažují služby poskytované dodavateli, jsou tato témata rozebrána podrobněji výše v *Kap. 5.1.4*.

⁶⁹ RAŽŇÁKOVÁ, Lada. Úřady i organizace čelí vlně kyberútoků, zatím se daří hackery odrážet.

5.1.7 Pracovníci

Oblast pracovníci je jedna z těch, o kterou se společnost může opřít, ze čtyř zásadních faktorů jsou všechny silnou stránkou. Personální systém ve společnosti je hlavním pilířem, na němž společnost staví, je podpořen globální strategií, uvedenými hodnotami společnosti, a to se odráží ve fungování této oblasti jež má pozitivní dopad i na IT. Nejvlivnější bod na IS/IT je organizační struktura, která se objevuje několikrát v této práci a dokazuje, že tento krok pomohl IT oddělení v mnoha směrech, proto je její potenciál využít i ve strategii na další období.

5.1.8 Materiální zabezpečení IS/IT

V rámci materiálního zabezpečení je řešena otázka unikátnosti systému, jež se dá eliminovat snižováním lokálních specifikací a co nejvyšší možnou standardizací, čím více standardních služeb a zařízení bude společnost využívat, tím více může očekávat jejich podporu jak ze strany nadřazené společnosti, tak dodavatelů v okolí. Případně se zaměřit na trénink a zpětnou vazbu dodavatelům jež outsourcing poskytují. Celý tento proces je plánovaný na další období, měl by zde ale být uveden a brán v potaz. V této kapitole by také mělo být vyzdviženo využívání outsourcingu, momentálně je společnost ve stavu zavedení a kontroly tohoto přístupu, jež je rozvedený v ostatních kapitolách.

V rámci souhrnné SWOT analýzy bylo poukázáno také na využití nových a stávajících technologií s potenciálem řešení několika identifikovaných hrozeb či slabin. Proto jsou tyto dvě aktivity zařazeny do strategie a jsou strategickými cíli, kterých by mělo IS/IT využít pro podporu zákaznického zážitku a podporu marketingových rozhodnutí v době, kdy bude zákazník velmi citlivý na cenu, a tak bude nutné zaměřit se na hodnotu poskytované služby.

5.1.9 Finanční zabezpečení IS/IT

Vzhledem k finančnímu zabezpečení je řešeno porovnávání cen nabízených v okolí a přechod mezi dodavateli, za účelem snížení nákladů (nebo pro zkvalitnění/doplnění služeb). Tento krok je ale ztížen vysokou vyjednávací silou dodavatelů, která je spojená s unikátností systému viz výše. V rámci finančního zabezpečení vyvstala z analýzy stakeholders také hrozba možnosti ovlivnění rozpočtu pro IS/IT s ohledem na aktuální ekonomické situaci.

Vzhledem k tomu, že se jedná o faktor, který nemůže IT ovlivnit, je zde uveden jako bod, jež by neměl být opomenut na vyšších úrovních plánování.

5.1.10 Strategické návaznosti

Ostatní funkční strategie, které mají vliv na IS/IT nebo jsou jím ovlivněny, jsou plánovány s ohledem na tato fakta. Pokud nyní existuje komplexní informační strategie tak lze očekávat pozitivní ohlas a pozitivní dopad na celý proces strategického plánování a kooperace jednotlivých týmu v oblasti plánování.

Vymezené oblasti shrnují faktory, které vyšli z analytické části jako podstatné vlivy a uvažují jejich budoucí stav či přístup k nim. Konkrétní strategické cíle, které z nich vyplývají jsou uvedeny v Kap. 5.1.12. Pro redukci a zaměření se na nejpodstatnější faktory je využito odvození strategických cílů ze závěrů analýzy SWOT.

5.1.11 Odvození strategických cílů ze závěrů SWOT analýzy

Tabulka 24: Odvození strategických cílů ze závěrů SWOT analýzy.

Slabiny		Jak je lze v návrhu strategie eliminovat	Strategický cíl
W3	Kritický dopad IS/IT na provoz a zisk.	Stávající systémy revidovat a zajistit pro všechny kritické služby zástup (backup). Průběžně ověřovat stav a stáří využívaného zařízení. Využít S5 pro identifikaci problémových oblastí.	SC1 – Moderování provozu se zaměřením na kritické služby.
W6	Outsourcovaná služba nedosahuje požadované kvality.	Využít S7 a pokračovat v tréninku a intenzivní spolupráci s týmem který je pro podporu vyčleněn.	SC2 – Zlepšení kvality outsourcovaných služeb.
Hrozby		Jak je lze v návrhu strategie eliminovat	Strategický cíl
T2	Obrovský nárůst inflace.	Zaměřit se na jiné uspokojení zákazníka, který je tímto ovlivněn a je tak citlivější na cenu, využít	SC3 – Zaměření na vývoj nových technologií.

		dostupných a nových technologií pro lepší zákaznickou zkušenost a zároveň snížení nákladů. Podpořit marketingové tahy s využitím S5, které se pojí se strategickým cílem nadřazené strategie dále zkvalitňovat data pro trhy.	SC4 – Podpora marketingových rozhodnutí. SC5 – Využití stávajících IT technologií.
T3	Kybernetické útoky.	Věnovat se bezpečnosti společnosti.	SC6 – Bezpečnost firmy.
Silné stránky		Jak je lze v návrhu strategie eliminovat	Strategický cíl
S5	Kvalita poskytovaných informací.	Přímo ovlivňuje a přispívá k využití IS/IT služeb na podporu marketingu viz T2.	SC1 a SC4
S7	Organizační struktura.	Ukázala se jako velmi silná stránka, která dokáže podpořit následování strategie, tuto silnou stránku lze využít pro eliminaci W3 a W6, neboť jsou díky aktuálnímu rozdělení vyčleněny kapacity a zodpovědnost za práci s těmito slabinami.	SC1 a SC2
Příležitosti		Jak je lze v návrhu strategie eliminovat	Strategický cíl
O5	Využití moderních technologií pro lepší zákaznickou zkušenost.	Viz řešení hrozby T2.	SC3
O9	Využití stávajících IT technologií pro automatizaci, rychlost a snížení nákladů.	Viz řešení hrozby T2.	SC3

Zdroj: Vlastní zpracování.

5.1.12 Přehled strategických cílů

SC1 – Moderování provozu se zaměřením na kritické služby.

Tabulka 25: Moderování provozu se zaměřením na kritické služby.

Dílčí strategický cíl	Termín	Zdroje	Zodpovědnost	Poznámky
Vzdálená revize stávajícího stavu.	Q1	1 MD ^v	tým zajišťující poskytované služby (TR)	
Harmonogram návštěv poboček.	Q1	1 MD	vedoucí TR	
Návštěvy poboček.	Q1 – Q3	100 MD	TR	
Návrh řešení.	Q1 – Q3	10 MD	tým zavádějící nové služby (TB)	
Podání žádosti na vývoj.	Q3	½ MD	vedoucí TB	
Test doručených dat..	Q3	40 MD	TB	
Nasazení do provozu.	Q4	10 MD	TB	
Kontrola a hodnocení stavu.	2023	(4 MD)	TR	kvartálně 2023

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cílem je revidovat a nasadit do konce roku 2022 záložní řešení pro identifikované kritické body systému.

Cílem pro následující období je snížení kritických výpadků s omezením provozu v maximálním rozsahu 5% v roce 2023.

SC2 – Zlepšení kvality outsourcovaných služeb.

Tabulka 26: Zlepšení kvality outsourcovaných služeb.

Dílčí strategický cíl	Termín	Zdroje	Zodpovědnost	Poznámky
Pravidelná setkání managementu obou společností.	Q1 – Q4	2 MD	vedoucí IT	měsíčně
Pravidelná setkání techniků obou společností.	Q1 – Q4	7 MD	TB	expert služby, týdně
Revize procesu zadávání požadavků.	Q1	3 MD	vedoucí IT	setkání s účastníky procesu
Představení/připomenutí nového/stávajícího procesu.	Q1	1 MD	vedoucí IT	setkání s účastníky procesu
Vytvoření hodnotícího formuláře.	Q1	5 MD	vedoucí IT	konzultace obou společností
Návrh databáze dokumentace.	Q2	10 MD	TB	
Vytvoření databáze dokumentace,	Q3	40 MD	TB	
Nasazení databáze dokumentace.	Q4	3 MD	TB	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cílem je zlepšit kvalitu služeb v roce 2022 tak, aby v anketě spokojenosti 80% dotazovaných hodnotilo tyto služby nejhůře jako vyhovující.

SC3 – Zaměření na vývoj nových technologií.

Tabulka 27: Zaměření na vývoj nových technologií.

Dílčí strategický cíl	Termín	Zdroje	Zodpovědnost	Poznámky
Seznámení s globálním harmonogramem zavádění nových technologií.	Q1	5 MD	vedoucí IT + vedoucí TB	
Zařazení do lokálního projektového plánu.	Q1	10 MD	vedoucí IT	zodpovědnosti, termíny, plán zdrojů atp.
Představení týmu.	Q1	2MD	vedoucí IT + IT	
Práce na projektech.	Q2-Q4	50–100 MD	TB	dle harmonogramu.
Průběžná kontrola jednotlivých projektů	Q1-Q4	14MD	vedoucí IT + vedoucí TB	týdně

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cílem je doručit min. 95% plánovaných projektů nasazení nových technologií do konce roku 2022.

SC4 – Podpora marketingových rozhodnutí.

Tabulka 28: Podpora marketingových rozhodnutí.

Dílčí strategický cíl	Termín	Zdroje	Zodpovědnost	Poznámky
Poskytování kvalitních dat.	Q1-Q4	30 MD	TR	
Pravidelná týdenní zpětná vazba.	Q1-Q4	8 MD	vedoucí TR + TR	
Seznámení s nabízenými technologiemi.	Q1	3 MD	vedoucí TB	globálně/lokálně
Konzultace s ostatními odděleními.	Q1	2 MD	TB	marketing, nákup
Finální výběr vhodných technologií	Q1	1 MD	vedoucí IT	součinnost všech oddělení
Nová technologie pro podporu marketingových rozhodnutí. Poptávka, výběr, testování, nasazení.	Q1-Q4	60 MD	vedoucí IT + vedoucí TB + TB	součinnost s marketingem

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cílem je udržet kvalitu dodávaných dat na hranici 99% v průběhu roku 2022.

SC5 – Využití stávajících IT technologií.

Tabulka 29: Využití stávajících IT technologií.

Dílčí strategický cíl	Termín	Zdroje	Zodpovědnost	Poznámky
Seznámení s globálním doporučením pro urychlení provozu.	Q1	3 MD	vedoucí TR	
Aplikace okamžitých možných úprav v rámci zavedených technologií.	Q1	10-20 MD	TR	
Konzultace s pobočkami ohledně možnosti využití stávajících technologií.	Q2		vedoucí IT	
Harmonogram nasazení úprav na jednotlivé pobočky.	Q2	5 MD	vedoucí TR	
Nasazení úprav.	Q2-Q4	60 MD	TR	dle harmonogramu.
Kontrola a monitoring.	Q4	5 MD	TR	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cílem je zvýšit rychlost obsluhy na všech prodejních kanálech o 3s do konce roku 2022.

5.2 Implementace informační strategie a kontrola jejího plnění

V rámci implementace strategie se standardně uvádí strategie do praxe. Níže jsou uvedeny jednotlivé implementační úkony navazující na strategické cíle, které tvoří tzv. harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů, který je následně pravidelně kontrolován. V rámci společnosti již probíhá pravidelná kontrola průběhu projektů, je tedy doporučeno doplnit tuto schůzku jednou měsíčně o zhodnocení stavu plnění tohoto harmonogramu.

5.2.1 Harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů

Implementační úkoly vyplívající z SC1:

K realizaci strategického cíle *SC1 – Moderování provozu se zaměřením na kritické služby* bude (mimo jiné) nutno realizovat následující implementační úkoly:

1. V prvním kvartálu roku Vedoucí TR vytvoří souhrnný přehled zařízení, technologií a jejich stavů, na základě poskytnutých informací od TR dle jejich stavu přizpůsobí a připraví plán osobních setkání.
2. Vedoucí TB nejpozději do konce Q3 podá žádost a specifikuje veškeré požadavky standardizovaným způsobem.
3. TB připraví a nasadí nové nastavení pro testování v průběhu týdne před začátkem testování.
4. Ve spolupráci obou týmů je stanovena pobočka pro pilotní provoz, a to nejpozději v posledním týdnu testování po odsouhlasení stavu systému k nasazení, následně je pobočka informována.

Implementační úkoly vyplívající z SC2:

K realizaci strategického cíle *SC2 – Zlepšení kvality outsourcovaných služeb* bude (mimo jiné) nutno realizovat následující implementační úkoly:

1. Vedoucím IT prověří dostupnost managementu společnosti a rozešle pozvánky na pravidelná setkání managementu v prvním měsíci roku. Tomuto meetingu bude vždy předcházet zhodnocení stavu s expertem služby.

2. TB prověří dostupnost techniků společnosti a rozešle pozvánky na pravidelná setkání nejpozději do konce prvního měsíce roku.
3. Vedoucí IT prověří aktuální proces zadávání požadavků a ověří se všemi účastníky na společném setkání do konce Q1.
4. Ve spolupráci obou firem bude uskutečněno speciální setkání pro konzultaci a schválení formuláře pro hodnocení kvality služeb do konce Q1.
5. TB poskytne návrh databáze a stanoví harmonogram zavedení nejpozději do Q2.
6. Na konci Q3 je k dispozici databáze, která je následně začátkem Q4 uvedena do pilotního provozu.

Implementační úkoly vyplývající z SC3:

K realizaci strategického cíle *SC3 – Zaměření na vývoj nových technologií* bude (mimo jiné) nutno realizovat následující implementační úkoly:

1. Vedoucí IT zašle připravený globální plán Vedoucímu TB v prvním měsíci roku 2022.
2. Vedoucí IT uskuteční schůzku s Vedoucím TB, kde společně harmonogram projednají a zařadí jednotlivé kroky z něj plynoucí do lokálního plánu nasazování nových technologií do konce Q1.
3. Vedoucí IT naplánuje setkání s týmem, kde nasdílí plán na rok 2022 v Q1.
4. Průběžná kontrola se provádí v rámci naplánovaných setkání kontroly průběhu projektů.

Implementační úkoly vyplývající z SC4:

K realizaci strategického cíle *SC4 – Podpora marketingových rozhodnutí* bude (mimo jiné) nutno realizovat následující implementační úkoly:

1. Vedoucí TR stanoví v prvním měsíci roku zodpovědnou osobu za kvalitu poskytnutých dat.
2. Vedoucí a stanovená osoba se pravidelně setkávají na týdenní bázi s členy, kterých se tento proces týká.
3. Do konce Q1 Vedoucí TB uspořádá setkání pro konzultaci vhodných technologií pro podporu marketingových rozhodnutí s členy marketingu.

4. Po zvolení dané technologie je zařazena tato akce do plánu projektů a je s ní tak dále nakládáno. (Nejpozději v Q1, kdy je plán tvořen.)

Implementační úkoly vyplývající z SC5:

K realizaci strategického cíle *SC5 – Využití stávajících IT technologií* bude (mimo jiné) nutno realizovat následující implementační úkoly:

- V Q1 prověří TR možnosti s globálním týmem v rámci pravidelných setkání.
- V průběhu Q1 jsou nasazeny změny, které jsou již k dispozici.
- Vedoucí TR ve spolupráci s TR zkonzultuje s jednotlivými pobočkami možnost aplikace technologií, které se na trhu již využívají a mohli by zlepšit kvalitu služeb také u nich. Na každém setkání, je zhodnocen aktuální stav, předneseny výhody nových technologií s informací ohledně nákladů.
- Na začátku Q4 je vedoucím TR vyhotoven plán kontroly a monitoringu nových služeb.

6 Závěr

Cílem práce bylo zpracování komplexní informační strategie. Celou práci lze rozdělit do tří hlavních kroků ze kterých se skládá, nejdříve došlo k vymezení a definování základních pojmů spojených s tématem pro lepší orientaci v problematice. Po obecném definování strategie jako pojmu a popisu strategického řízení byla přiblížena ta část strategického řízení, jehož je informační strategie součástí. Následující kapitola se pak věnovala právě popisu zásadních cílů informační strategie, možných přístupů tvorby či problematice ohledně rozhodování o vhodném tvůrci této strategie. V závěru dané kapitole je poté uvedeno obsahové vymezení informační strategie, jež bylo dále v práci využito v praktické části.

Mezi první a druhým krokem, proběhlo několik konzultací a diskusí na téma strategie podniku, informační strategie, analýza externího prostředí, analýza vnitřního prostředí, a další podstatná témata, která byla využita v praktické části. Rozhovory s kolegy a odborníky na danou problematiku ve společnosti hodnotí autorka jako velmi cenné a přínosné, a to nejen pro zpracování diplomové práce.

V druhém kroku byla vypracována vlastní práce, tedy část praktická. Kapitola je uvedena charakteristikou podniku a vymezením základních prerekvizit pro započetí procesu návrhu informační strategie. Nejrozsáhlejší částí této kapitoly je soubor analýz, kde se zhodnotil čas strávený diskusemi a konzultacemi a došlo k uplatnění získaných informací a přehledu o dění nejen ve společnosti ale i kolem ní v rámci hodnocení dodavatelů, konkurence atp. Velmi zajímavou částí bylo také zpracování SLEPT analýzy, kdy bylo nutné zhodnotit např. aktuální ekonomickou nebo politickou situaci, která je momentálně velmi dynamická. V rámci technologické části této analýzy bylo pro autorku, jako studentku informatiky, zajímavé číst a objevovat novinky na poli IT s výhledy trendů v oblasti informačních technologií pro nadcházející rok. Po vyhotovení analýz a identifikaci faktorů, které jsou v daných oblastech zásadní došlo k dalším konzultacím, tentokrát s ohledem na zhodnocení váhy a vlivu daného faktoru, což bylo využito pro shrnutí jednotlivých analýz. Následovalo vyhotovení souhrnné SWOT analýzy z níž, mimo jiné, vycházejí uvedené strategické cíle.

Poslední, třetí krok je také součástí praktické části práce. V této kapitole bylo nutné zformulovat výstupy jednotlivých analýz dle obsahového vymezení informační strategie a s ohledem na výsledky SWOT analýzy určit strategické cíle, které jsou kýženým očekávaným

výsledkem pro všechny čtenáře strategií. Tyto cíle jsou dále rozepsány a dle zavedených postupů je vyhotoven harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů pro možnost přenést strategii do praxe. (Ne)posledním krokem je následná, ale i průběžná kontrola která je nastíněna v poslední kapitole nad harmonogramem.

Tím byl dokončen celý proces návrhu komplexní informační strategie, jež je sám sobě výstupem, neboť i postupné kroky a provedené analýzy vedoucí k definování strategických cílů jsou dále využitelné v praxi.

7 Seznam použitých zdrojů

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *Altaxo: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

Balanced Scorecard (BSC). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 2017 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

BAUER, Lukáš. IT trendy roku 2022 se budou točit především kolem využití dat. Nyní jich až 99 % leží ladem. In: *Tech Focus* [online]. [cit. 2022-02-29]. Dostupné z: <https://techfocus.cz/4060-it-trendy-roku-2022-se-budou-tocit-predevsim-kolem-vyuziti-dat-nyni-jich-az-99-lezi-ladem.html>

CIZEK, Petr. Přednáška 4 - Analýza interního prostředí podniku. In: *YouTube* [online]. 2020 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=6NmHYPClHcM&t=31s&ab_channel=PetrCizek

ČSÚ. Zaměstnanci podniků používající k pracovním účelům počítač a jiné ICT. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31031&skupId=2522&pvo=ICTD14-PS&evo=v390_%21_ICTD14-PS-2021_1&str=v379#w=

ČTK. Litř benzínu či nafty může stát i přes 55 korun, tvrdí ekonomové. In: *Novinky.cz* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/valka-na-ukrajine/clanek/litr-benzinu-ci-nafty-muze-stat-i-pres-55-korun-tvrdi-ekonomove-40389636>

DASHÖFER, Verlag. *Co je informační strategie* [online]. [cit. 2021-10-05]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/co-je-informacni-strategie-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z1IoyNCD_oJqhusdLED_R7c/

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku* [online]. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2001 [cit. 2022-02-16]. ISBN 80-7179-603-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=VYoydCuL-YMC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

DOHNAL, Jan a Oldřich PŘÍKLENK. *CIO a podpora byznysu: s případovými studii CIO v ČR a SR* [online]. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011 [cit. 2022-

01-17]. ISBN 978-80-247-4050-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=IBpsXmxBWuUC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

EKOSPACE. Strategický management 7 - Co ovlivňuje firemní cíle. In: *YouTube* [online]. 2016 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=fQ809eu68UY&t=24s&ab_channel=ekospace

EKOSPACE. Strategický management 8 - Změna strategie. In: *YouTube* [online]. 2016 [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=CkgYmYrlNRQ&ab_channel=ekospace

EKOSPACE. Strategický management 11 - Analýza obecného okolí podniku. In: *YouTube* [online]. 2016 [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=60CAB74v7DA&ab_channel=ekospace

EKOSPACE. Strategický management 19 - SWOT analýza (praktická ukázka). In: *YouTube* [online]. 2016 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=id7K09ZF_rw&ab_channel=ekospace

EKOSPACE. Strategický management 12 - Porterův model. In: *YouTube* [online]. 2016 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=OAm6v0BHvyY&ab_channel=ekospace

FIŠER, Miloslav. Kyberválka se přenesla do USA, varoval Biden před útoky z Ruska. In: *Novinky.cz* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/internet-a-pc/bezpecnost/clanek/kybervalka-se-prenese-do-usa-varoval-biden-pred-utoky-z-ruska-40391220>

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* [online]. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 [cit. 2021-11-08]. ISBN 978-80-247-8143-3. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=GLNgAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ICT REVUE. 9 z 10 českých ICT společností má kvůli nízké nezaměstnanosti obtížej najmout IT specialisty. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://ictrevue.hn.cz/c3-66734290-0ICT00_d-66734290-9-z-10-ceskych-ict-spolecnosti-ma-kvuli-nizke-nezamestnanosti-obtize-najmout-it-specialisty

Jak nastavit SMART cíle podniku. *Mytimi* [online]. [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/smart-cile-podniku/>

Jaký bude rok 2022 z pohledu kybernetických hrozeb?. In: *Dvojklik* [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.dvojklik.cz/jaky-bude-rok-2022-z-pohledu-kybernetickych-hrozeb/>

KENTON, Will. Chief Information Officer (CIO). *INVESTOPEDIA* [online]. [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/cio.asp>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav et al. *IS/IT strategie krok za krokem: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2015.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online]. 2. vydání. Praha: C.H.BECK, 2006 [cit. 2021-12-13]. ISBN 80-7179-453-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=sRbLINtZDRgC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. Strategický management. In: *Studijní materiály předmětu ESF:MKH_STRP* [online]. Informační systém Masarykovy univerzity, 2014 [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/podzim2015/MKH_STRP/

MARR, Bernard. Změny na poli technologií budou zásadní. Tohle je pět největších trendů pro rok 2022. In: *Forbes* [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://forbes.cz/zmeny-na-poli-technologiei-budou-zasadni-tohle-je-pet-nejvetsich-trendu-pro-rok-2022/>

Mintzberg's 5Ps of Strategy [online]. The Business Professor [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://thebusinessprofessor.com/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation>. Překlad vlastní.

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC. Proces strategického řízení | EDULAM. In: *YouTube* [online]. 2020 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=fujfaU_YSvU

NOHEL, Michal a Eva FIALOVÁ. Rok 2022 – Digitální (r)evoluce?. In: *Právní prostor* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pravo-it/rok-2022-digitalni-revoluce>

ONDRÁČKOVÁ, Simona. *Možnosti výuky počítačové grafiky na ZŠ* [online]. Praha, 2018 [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/104029>. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce PhDr. Jiří Štípek, Ph.D.

PALAŠČÁKOVÁ, Pavla. Čipů bude dost nejdříve ve druhé půlce roku 2022. Rozbíhají se závody v navyšování výroby. *E15* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/cipu-bude-dost-nejdrive-ve-druhe-pulce-roku-2022-rozbihaji-se-zavody-v-navysovani-vyroby-1386111>

Performance management a strategické řízení. *Ambica* [online]. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://www.ambica.cz/?page_id=24413

RAŽŇÁKOVÁ, Lada. Úřady i organizace čelí vlně kyberútoků, zatím se daří hackery odrážet. In: *IDNES.cz* [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/kyberneticke-utoky-nukib-cesko-urady-spolecnosti.A220325_100352_domaci_lre

RÜCKLOVÁ (ŠVANDELÍKOVÁ), Klára. Pět otázek pro Michala Nohela: Velké digitální platformy jsou fenoménem dneška i zítřka. In: *Právní prostor* [online]. [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pravo-it/pet-otazek-pro-michala-nohela-digitalni-sluzby>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza* [online]. 2. vydání. Praha: C.H.BECK, 2006 [cit. 2022-01-11]. ISBN 80-7179-367-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=UrqCGFYh830C&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy: v podnikové praxi* [online]. 2. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010 [cit. 2022-02-18]. ISBN 978-80-251-2878-7. Dostupné z: <https://adoc.pub/petr-sodomka-hana-klova-informani-systemy-v-podnikove-praxi-.html>

SOUČEK, Ivan. Strategické plánování a rozhodování. In: *SlideToDoc* [online]. Technologické centrum AV ČR, 2017 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://slidetodoc.com/strategick-plnovn-a-rozhodovn-ing-ivan-souek-ph-2/>

STRAKOVÁ, Jarmila. *Strategický management* [online]. In: . 2016 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: https://is.vstecb.cz/do/vste/ustav_podnikove_strategie/student/studijni_materialy/studijni_opory_ekonomika_podniku/

ŠLINCOVÁ, Lucie. *Strategické řízení rozvoje vybrané obce*. České Budějovice, 2014. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

ŠUSTR, Ladislav. Stavebnictví čekají těžké časy. Materiály zdrazují i o 80 procent. In: *Echo24.cz* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z:

<https://echo24.cz/a/SGhHM/stavebnictvi-cekaji-tezke-casy-materialy-zdrazuji-i-o-80-procent>

THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007 [cit. 2022-02-24]. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=SFiefier8boC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-0922-7.

TROJAN, Tomáš. Bankovní identita. In: *Právní prostor* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/bankovni-identita>

Vize (Vision). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

VOŘÍŠEK, Jiří. *Informační systémy a jejich řízení* [online]. 3. vydání. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007 [cit. 2022-03-17]. ISBN 978-80-7265-100-9.

Výuku s důrazem na informatiku zahájilo od září 600 škol. In: *Novinky.cz* [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/vyuku-s-durazem-na-informatiku-zahajilo-od-zari-600-skol-40381530>

Zdroje (Business resources). *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>

ZLATUŠKA, Jiří. Informační společnost. *Zpravodaj ÚVT MU* [online]. [cit. 2022-02-18]. ISSN 1212-0901. Dostupné z:

<http://webserver.ics.muni.cz/bulletin/articles/122.html>

Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2022 [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců podniků používající k pracovním účelům počítač a jiné IS/IT	11
Obrázek 2: Shrnutí etap vývoje strategického řízení.....	15
Obrázek 3: Hierarchie cílů.	17
Obrázek 4: Životní cyklus výrobku nebo služby.....	20
Obrázek 5: Životní cyklus trhu.....	21
Obrázek 6: Analýza strategické mezery.	21
Obrázek 7: Strategický cyklus.....	22
Obrázek 8: Podnikatelské prostředí.....	23
Obrázek 9: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku.	30
Obrázek 10: Porovnání schémat funkčního a procesně orientovaného podniku.....	33
Obrázek 11: Obsahové vymezení IS/IT (informační) strategie.....	37
Obrázek 12: Zdroje informací pro informační strategii.	38

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení faktorů u SWOT analýzy.....	29
Tabulka 2: Sumarizace a ohodnocení faktorů SLEPT analýzy.....	47
Tabulka 3: Hodnocení konkurenční rivality v odvětví.....	49
Tabulka 4: Hodnocení hrozby vstupu do odvětví.	51
Tabulka 5: Hodnocení vyjednávací síly zákazníků.....	52
Tabulka 6: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů.....	53
Tabulka 7: Hodnocení hrozby substitutů.....	54
Tabulka 8: Sumarizace hodnocení prvků Porterova modelu.....	55
Tabulka 9: Analýza stakeholders	57
Tabulka 10: Sumarizace a ohodnocení faktorů analýzy Stakeholders.....	59
Tabulka 11: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Rozvojové záměry a cíle.....	61
Tabulka 12: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Koncepce a filozofie IS/IT.....	61

Tabulka 13: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Řízení rozvoje IS/IT.	63
Tabulka 14: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Organizace a řízení IT procesů.	64
Tabulka 15: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Bezpečnost a ochrana IS/IT	66
Tabulka 16: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Jakost v oblasti IS/IT.	66
Tabulka 17: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Pracovníci.	67
Tabulka 18: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Materiální zabezpečení IS/IT.	68
Tabulka 19: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Finanční zabezpečení IS/IT.	68
Tabulka 20: Kritéria pro analýzu stávajícího stavu – Strategické návaznosti.	69
Tabulka 21: Sumarizace a ohodnocení faktorů interní analýzy.	70
Tabulka 22: SWOT – Sumarizace závěrů strategické analýzy.	73
Tabulka 23: SWOT analýza.	74
Tabulka 24: Odvození strategických cílů ze závěrů SWOT analýzy.	80
Tabulka 25: Moderování provozu se zaměřením na kritické služby.	82
Tabulka 26: Zlepšení kvality outsourcovaných služeb.	83
Tabulka 27: Zaměření na vývoj nových technologií.	84
Tabulka 28: Podpora marketingových rozhodnutí.	85
Tabulka 29: Využití stávajících IT technologií.	86

8.3 Seznam použitých zkratk

ⁱ KPI – Key Performance Indicator, klíčový ukazatel výkonu

ⁱⁱ EET – elektronická evidence tržeb

ⁱⁱⁱ ROI – Return on Investments, návratnost investic (zisk/investice)

^{iv} VPN – Virtual Private Network, virtuální soukromá síť, je zabezpečené šifrované připojení mezi dvěma sítěmi nebo mezi konkrétním uživatelem a sítí.

^v MD – Man-day, je doba odpovídající jednomu dni práce průměrného pracovníka.