

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Název diplomové práce:

**Východiska management consultingu
ve vybrané oblasti**

Vypracovala: Bc. Lenka Kryglová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Štrach, Ph.D.

Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro akademický rok 2006/2007

- Název práce:** Východiska management consultingu ve vybrané oblasti.
- Zadání práce:** Práce se zabývá strukturou a teoretickými východisky poradenství v podnikové praxi. V praktické části je provedena analýza poptávky po poradenství ve vybrané funkční oblasti a odvětví v České republice a odhalena tržní příležitost, vč. návrhu její materializace.
- Jméno studenta:** Bc. Lenka Kryglová
- Ročník:** 4.
- Obor:** MANAGEMENT
- Vedoucí práce:** Ing. Pavel Štrach, Ph.D.
- Katedra:** Katedra managementu podnikatelské sféry
- Termín zadání:** 23.6.2006
- Termín odevzdání:** Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Východiska management consultingu ve vybrané oblasti" jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 15. července 2007

Podpis

Děkuji tímto Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. za odborné vedení při vypracování diplomové práce, za pečlivé posouzení, podnětné připomínky a metodické rady, které mi byly poskytnuty v průběhu zpracování.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická východiska poradenství v praxi.....	10
1.1 Definice manažerského poradenství	10
1.2 Manažerské poradenství a změna	10
1.3 Evoluce poradenských firem	12
1.4 Druhy manažerského poradenství.....	13
1.5 IT poradenství	15
2 Trh manažerského poradenství v IT v České republice	21
2.1 IT poradenství v ČR.....	21
2.2 Produkty IT poradenství	22
2.2.1 Strategie IT	23
2.2.2 Bezpečnost informačních systémů.....	24
2.2.3 Audit IT.....	25
2.2.4 Výběrové řízení.....	26
2.2.5 Vedení projektů.....	27
3 Analýza poradenských firem v IT v ČR	31
3.1 IT poradenství vybraných společností	31
3.1.1 ORBIT s.r.o.....	32
3.1.2 ITG, s.r.o.....	33
3.1.3 Consulting České spořitelny, a.s.....	35
3.2 Produkty IT poradenství vybraných společností	37
3.2.1 Zlepšování podnikových procesů	38
3.2.2 Výběrové řízení.....	39
3.2.3 Outsourcing řízení IT	41
3.2.4 Analýza stavu a rozvoje IT	42
3.2.5 Ostatní produkty	43
3.3 Klíčová přidaná hodnota vybraných společností	45
3.3.1 ORBIT s.r.o.....	46
3.3.2 ITG, s.r.o.....	46
3.3.3 Consulting České spořitelny, a.s.....	47
4 Model úspěšné společnosti v IT poradenství	49

4.1	Produkty.....	49
4.2	Přidaná hodnota společnosti	52
4.3	Marketingový přístup.....	53
	Závěr	55
	Literatura	59

Úvod

Všeobecně řečeno se vedoucí pracovníci obrazejí na poradce, pokud vycítí, že potřebují pomoc při řešení problému. O pomoc poradců žádají organizace, pokud nemají dostatek lidí schopných ujmout se řešení problému s toutéž vyhlídkou na úspěch. Často může jít o speciální techniky a metody, jež jsou doménou dotyčného poradce.

Skutečnost, že daná společnost nevládne určitými znalostmi, nebo dostatkem lidí s těmito znalostmi, není neobvyklá a není známkou neschopnosti. Rychlost změn v okolí a technologiích řízení je tak vysoká, a potřeby organizace tak různorodé, že i velmi velkým společnostem se mohou nedostávat interní zdroje pro řešení určitých nových specifických problémů a využívání nových příležitostí. V takových případech mohou pomoci odborníci manažerského poradenství.

I nejlepší lidé v rámci organizace mohou příliš podléhat vlivu své osobní angažovanosti a stávajících tradic a hodnot, aby viděli problém v jeho skutečné podobě a přemýšleli o vhodných řešeních. Díky tomu, že je poradce nezávislý na zadavatelské organizaci a neovlivněný její kulturou, může poskytnout neotřelý názor a být objektivní v situacích, kde by se tak nezachoval žádný člen této společnosti. Někteří řídicí pracovníci si zvykli používat služeb poradců jakožto jakési rezonanční desky a probírat s nimi všechna významná rozhodnutí ještě před jejich přijetím.

Vedle technického a vzdělávacího rozměru je důležitá také otázka financí, kterou je třeba vzít v úvahu, využívá-li se služeb poradců. Služba poradenských firem není zadarmo a velký poradenský projekt může být velmi nákladnou záležitostí. Vztah mezi náklady a přínosem je velmi důležitým faktorem při rozhodování, zda využít služeb poradenské společnosti či nikoliv. V zásadě lze říci, že je toto využití oprávněné pouze tehdy, je-li přínos vyšší než náklady. V mnoha případech však nejsou náklady a přínos patřičně zhodnoceny a není jasné, zda zakázka byla z ekonomického a finančního hlediska skutečně užitečná.

Ve své diplomové práci jsem se zabývala strukturou a teoretickými východisky poradenství v podnikové praxi. Cílem mé diplomové práce bylo v analytické části zmapovat poradenství ve vybrané oblasti, a to v oblasti IT (informační technologie)

v České republice a odhalit jeho tržní příležitost. Toho jsem dosáhla analýzou vybraných společností podnikajících v IT poradenství a definováním modelu úspěšné firmy v oblasti IT poradenství.

V první kapitole své diplomové práce jsem definovala dle literatury, co to vlastně manažerské poradenství je a z čeho vychází. Dále jsem nastínila historický vývoj manažerského poradenství a jeho souvislost se změnou v organizacích. Následně jsem na základě studia literatury vymežila druhy společností zabývajících se manažerským poradenstvím. První kapitolu jsem uzavřela vymezením jednoho z druhů poradenství, a to IT poradenství, kterému se následně věnuji v analytické části této diplomové práce.

V druhé kapitole jsem se zaměřila již na Českou republiku. Nejdříve jsem zmapovala trh IT poradenství v ČR a k typům poradenských společností, které jsem definovala v první kapitole, jsem přiřadila konkrétní jména českých poradenských společností v oblasti IT. V této kapitole jsem se dále věnovala produktům, které poradenské firmy v oblasti IT nabízejí. Při studiu literatury jsem zjistila, že autoři knih, kteří se touto problematikou zabývají, se liší nejen v definování oblastí služeb poskytujících IT poradenství, ale liší se také v definicích jednotlivých služeb.

Analýzou tří vybraných společností (ORBIT s.r.o., ITG, s.r.o. a Consulting České spořitelny, a.s.) jsem se zabývala ve třetí kapitole. Vybrala jsem si tři společnosti zabývající se IT poradenstvím, a to ty společnosti, které se zabývají sice stejnou oblastí služeb v IT, avšak navzájem se liší charakterem, nabízenými produkty a jejich realizací. Na základě analýzy těchto tří společností jsem vymežila hlavní klíčovou přidanou hodnotu každé společnosti.

Tuto analýzu vybraných společností jsem uzavřela čtvrtou kapitolou, a to definováním modelu úspěšné společnosti podnikající v oblasti IT poradenství. Definice této společnosti vychází z analýzy vybraných společností, analýzy jejich produktů a konzultací s vybranými pracovníky analyzovaných firem.

Na základě studia literatury jsem tedy definovala, co to je manažerské poradenství, co je IT poradenství a stanovila jsem okruhy produktů, kterými se firmy v IT poradenství zabývají. Na základě analýzy vybraných společností jsem zjistila, že neexistuje jednotné portfolio

produktů, které tyto firmy nabízejí. Portfolio produktů, které nabízejí, se odvíjí především od zkušeností konzultantů v dané firmě z předešlých projektů a hlavně od potřeb zákazníků.

Na základě analýzy vybraných společností jsem definovala model úspěšné firmy v IT poradenství, který by měl pomoci nejen začínajícím firmám v IT poradenství, ale také těm, které se tímto druhem poradenství již zabývají, avšak nedaří se jim v silné konkurenci prorazit. Jedná se totiž o model, který ukazuje jakousi ideální představu toho, co by úspěšná společnost podnikající v ČR měla v oblasti IT poradenství nabízet.

1 Teoretická východiska poradenství v praxi

V první kapitole své diplomové práce jsem se zaměřila především na teoretické poznatky ohledně manažerského poradenství. Na základě studia literatury jsem definovala, co to vlastně manažerské poradenství je, jaký byl jeho vývoj a jaké druhy společností zabývajících se manažerským poradenstvím vůbec existují.

Má diplomová práce se zaměřila na východiska management consultingu v oblasti IT, proto jsem v závěru této první kapitoly definovala oblast IT poradenství na základě informací získaných studiem literatury.

1.1 Definice manažerského poradenství

V literatuře je manažerské poradenství považováno za specifickou odbornou službu a klade důraz na celou řadu charakteristických vlastností, jimiž se taková služba musí vyznačovat.

Dle Larryho Greinera a Roberta Mezgera je manažerské poradenství služba, smluvně zajišťovaná a poskytovaná organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení.¹

1.2 Manažerské poradenství a změna

Práce poradce začíná úsudkem, že nějaký stav je neuspokojivý, popř. že se dá zlepšit. V ideálním případě končí stavem, který znamená zlepšení neuspokojivého stavu a způsobuje změnu. Všechny změny, vyvinuté a implementované s pomocí poradce, by měly, ať přímo či nepřímo, přispívat ke zkvalitnění řídicí práce a zlepšení výkonnosti organizace.

¹ GREINER, L.E., METZGER, R.O., Consulting to management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1981, str. 2

Podstatou vývojového procesu ekonomického organismu jsou změny reálných prvků a vztahů mezi nimi. Jsou výsledkem cílevědomého působení člověka, jeho tvůrčí aktivity a mají podobu změn kvantitativních a kvalitativních. Realizace kvantitativních změn vyžaduje pouze jednu formu lidské aktivity – schopnost člověka změnu realizovat. Základním posláním řízení z tohoto hlediska je prosazování změn. Realizace kvalitativních změn vyžaduje vedle jejich přípravy a prosazování ještě druhou formu lidské aktivity, která produkuje nové vědění, nové poznatky, představující informační obsah změny. Vyžaduje tedy vedle informací nezbytných pro řízení (rozhodování) ještě informaci o věcném obsahu změny, která je výsledkem nového poznání.

Změny, ke kterým dochází v reálných strukturách a splňují podmínku absolutní novosti, jsou definovány jako inovace. Na rozdíl od inovací jako kvalitativních nebo kvantitativních změn ve vnitřní struktuře reálného systému se vymezují změny ve struktuře vědění jako invence.²

Rozhodování o změně je složitý, vnitřně strukturovaný proces. Vlastním rozhodnutím předchází celá řada přípravných činností, jejichž cílem je:³

- analýza současného stavu a budoucího vývoje systému, kterého se rozhodnutí týká
- analýza prostředí, ve kterém se daný systém nachází, a to jak z hlediska současného stavu, tak budoucího vývoje.

Změna je společná pro všechny druhy manažerského poradenství. Mají-li různé poradenské zakázky vůbec nějaký společný rys, je to skutečnost, že asistují při plánování o změnách v organizacích, které poptávají pomoc u poradenských společností. Často se stává, že samotné chování těch, kteří usilují udělat změny, vytváří odpor vůči změně a přivádí celý proces do slepé uličky. Je tedy potřeba, aby každý poradce si byl vědom složitých vztahů obsažených v procesu změny. A měl by vědět, jak přistupovat k proměnlivým změnovým situacím.⁴

² KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 2003

³ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 2003

⁴ KUBR, M: Poradenství pro podnikatele a manažery, International Labour Office, Geneva 1986

Organizace se nemění kvůli změnám, ale protože tvoří součást širšího procesu rozvoje a musí reagovat na nové změny, omezení, požadavky a příležitosti související s prostředím. Jsou neustále nuceny přizpůsobovat se prostředí, v němž existují a pracují.

1.3 Evoluce poradenských firem

Manažerské poradenství má svůj původ v průmyslové revoluci, nástupu moderních řídicích metod a příbuzných institucionálních a společenských přeměnách. Jeho kořeny jsou totožné s kořeny řízení jakožto specifické oblasti lidské činnosti a vzdělanosti.

Metody a principy aplikovatelné na různé organizace a situace je potřeba nejdříve identifikovat a popsat a organizace musí být vystavena tlaku a motivována, aby hledala lepší způsob řízení a provozování. Tyto podmínky byly splněny až v druhé polovině devatenáctého století, v období, které se stalo svědkem zrození hnutí „vědeckého řízení“.

Vědecké řízení

Vědecké řízení mělo celou řadu předchůdců. Jedním z nich byl americký výrobce Charles T. Sampson, který roku 1870 reorganizoval celý výrobní proces ve svém obuvnickém závodě, aby v něm mohl zaměstnat nekvalifikovanou čínskou pracovní sílu. O rok později, v roli jakéhosi poradce, předal Sampson své zkušenosti majiteli prádelny, který radu přijal a aplikoval přístup použitý Sampsonem.⁵

Průkopníci vědeckého řízení byli velkou hnací silou v rozvoji manažerského poradenství. Jejich technické a metodické přístupy k zjednodušení pracovních procesů a zvyšování produktivity dělníků a celého provozu nebyly totožné a v určitých případech si dokonce odporovaly. Všichni nicméně věřili v aplikaci vědecké metody na řešení výrobních problémů. Všichni také věřili, že kombinace různých metod pomůže šíření jejich vědeckého přístupu a zajistí, že ho bude využívat podnikatel. Neúnavně přednášeli, vypracovávali studie, psali knihy a články, organizovali praktické ukázky a všemožným způsobem radili. Jeden z nich, Frederick W. Taylor, se později rozhodl věnovat se manažerskému poradenství na plný úvazek.

⁵ KLEIN, H.J.: Other people's business: A primer on management consultants, New York, Mason Charter, 1977

Poradenství, které vzniklo z hnutí vědeckého řízení, bylo zaměřeno především na produktivitu a efektivnost továrny a dílny, racionální organizaci práce, časovou a pohybovou studii, odstranění zmetkovosti a snížení výrobních nákladů. Tato celá oblast byla pojmenována „technologické inženýrství“.

Počáteční negativní představa o některých poradcích se v průběhu let podstatně změnila. Byly prozkoumány nové oblasti řízení a nové typy problémů, které se staly běžnou součástí poradenské činnosti, čímž se zmenšil podíl práce na organizaci výroby. Významné změny v oblasti společenských a pracovních vztahů směřovaly k omezení používání metod nepřijatelných pro pracující; nepostradatelnou metodou při vyřizování mnoha zakázek ovlivňujících zájmy dělníků a dalších zaměstnanců se stalo vyjednávání.

Ale přesto se poradcům podařilo uchovat si pověst odborníků na efektivnost; poradci jsou nadále považováni za osoby schopné nacházet nové možnosti k úspoře zdrojů a zvýšení produktivity i tam, kde jiní žádné nevidí.

1.4 Druhy manažerského poradenství

Manažerské poradenství, jakožto profesionální služba a metoda pro implementaci změny, se neomezuje na určitý typ organizace a ekonomické nebo podnikatelské situace. V průběhu vývoje se poradenství rozšířilo do nových oblastí lidské činnosti, nových zemí a nových regionů.

Dnešní odborníci v oboru manažerského poradenství mohou být požádáni, aby pomohli s jakýmkoliv typem problému řízení a jakékoliv organizaci i bez ohledu na její velikost. Vyskytnou-li se nové problémy a identifikují-li se nové potřeby, je více než jisté, že nějaký poradce v té či oné zemi okamžitě vyvine úsilí, aby se stal odborníkem v tomto oboru.

Poradenské firmy se liší co do velikosti, a to od nezávislých konzultantů poskytujících poradenské služby spíše menšího rozsahu, a to „case by case“, až po velké firmy s tisíci zaměstnanci.

Větší poradenská firma je běžně schopná pokrýt širokou škálu oblastí a funkcí manažerského poradenství, včetně obecného řízení, finančního řízení, organizace a řízení výroby, řízení marketingu a odbytu, řízení lidských zdrojů. Některé organizace vyvinuly

a nabízejí odborné znalosti pouze v jedné nebo několika z uvedených oblastí, což může být způsobeno technickými důvody, jejich omezenou velikostí nebo úmyslným výběrem co do specializace poskytovaných služeb.

Poradenské firmy se neliší pouze velikostí a škálou nabízených poradenských služeb, ale také svým charakterem. Některé jsou čistě poradenské firmy, kde konzultantské služby jsou jejich hlavní náplní. V jiných firmách zase existuje manažerské poradenství jako zvláštní oddělení, které slouží především jako podpora prodeje hlavních aktivit společnosti.

Většina poradenských firem operuje v jednom ze tří segmentů: giganti poradenství, poradenské divize a specializované firmy.⁶

Giganti poradenství

Jedná se o ryze poradenské společnosti, které se nezabývají ničím jiným, poradenství je jejich core business. Tyto společnosti většinou zaměstnávají více než 50 konzultantů, ty největší z nich až tisíce. Tyto společnosti mají většinou několik divizí s různou specializací. Mezi „giganty“ patří např. McKinsey & Company, Booz Allen Hamilton a Boston Consulting Group.

Poradenské divize

Mnoho konzultantů pracuje pro firmy, které oddělení poradenství vyčlenily jako zvláštní oblast jejich činnosti. Mezi leadry patří účetní firmy (PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young) či technologické společnosti (IBM, EDS). Konzultanti těchto firem se soustředí především na informační systém, EDP (electronic data processing), finanční management a strategické plánování. Tyto společnosti patří mezi největší poradenské společnosti.

Specializované firmy

Zhruba 20 % - 30 % všech konzultantů manažerského poradenství je zaměstnáno v menších poradenských společnostech. Většinou tyto firmy nabízejí omezený počet

⁶ FOMBRUN, CH., NEVINS, M.: The Advice Business – Essential Tools and Models for Management Consulting, Pearson Education, New Jersey 2004

poradenských služeb nebo se zaměřují na určitý typ zákazníka a typicky zaměstnávají méně než 50 konzultantů na plný úvazek.

Soustředění na jeden obor v poradenství odráží strukturální změny v ekonomice. Původně většina poradců ve Spojených státech pracovala hlavně pro průmyslové a obchodní podniky. V dnešním poradenství bývá velmi důležitá práce pro odvětví služeb; zahrnuje klienty z bankovníctví a pojišťovnictví, stavebnictví, zdravotnictví a jiné.

1.5 IT poradenství

Nejrychleji se rozvíjející služby v oblasti manažerského poradenství v 80. letech v průmyslově vyspělých zemích se týkají počítačů a komunikačních technologií.⁷ Zdokonalení počítačového hardware a software rozšířilo trhy pro aplikace počítačů, které zase vytvořily nové náročné úkoly pro řízení a nové příležitosti pro poradce. Tyto příležitosti se vyskytují stále i v dnešní době, neboť elektronika, technologie stojící v pozadí výpočetní a komunikační techniky, se neustále vyvíjí.

Ve velkých organizacích nebyly již počítače výhradní doménou oddělení pro zpracování dat; byly přímo dostupné nové třídy uživatelů počítačů jako byly sekretářky, administrativní pracovníci, finanční manažeři, vedoucí oddělení, atd. Přes 80 % firem, které se úspěšně vyrovnaly s touto změnou v 80. letech, využilo služeb poradců.⁸ Poradci manažerského poradenství pomohli s novými aplikacemi, které umožnila nová generace počítačů, pomohli sestavit výukové programy, aby se zaměstnanci mohli naučit, jak používat nové přístroje, pomohli vypracovat a implementovat strategii na podporu inovace.

Cílem práce poradců v této oblasti je pomoci zaměstnancům organizace plně vstřebat novou technologii, aby se nejenom stala administrativní oporou, ale aby se také dala použít ke zlepšení konkurenčního postavení organizace.

⁷ KUBR, Milan a kol.: Poradenství pro podnikatele a manažery, 1.díl, International Labour Office Geneva, 1986

⁸ KUBR, Milan a kol.: Poradenství pro podnikatele a manažery, 1.díl, International Labour Office Geneva, 1986

Tyto typy poradenských firem vycházejí ze dvou objektivních a nezávislých metodologií zlepšování, a to ITIL (IT Infrastructure Library) a COBIT (Control Objectives for IT). Úplný seznam metodologií v IT poradenství doplňuje metodika CMM (Capability Maturity Model), která se však zabývá pouze jednou oblastí, a to praktickými postupy a procesy při vývoji SW.⁹

ITIL

ITIL představuje rámec nejlepších praktických zkušeností (best practices) pro poskytování IT služeb. Byla vytvořena Britskou vládní agenturou CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) v 80. letech a původně se sestávala z více než 30 knih, postupně vytvářených a zveřejňovaných, které kodifikovaly zmíněné „best practices“ v informačních technologiích nashromážděné z řady zdrojů (včetně interních best practices dodavatelů IT a poradenských firem) na celém světě. Například IBM tvrdí, že jejím klíčovým vkladem do původních knih ITIL byla čtyřsvazková série o koncepcích systémového řízení, A Management System for Information System, známá jako Žluté knihy.¹⁰

Autory prvních knih nebyli pracovníci CCTA a nepíše je ani nyní, i když autorská práva má stát (v případě Spojeného království přesněji řečeno „Koruna“) a ten je vlastníkem názvů ITIL a Information Technology Infrastructure Library. Texty formulují odborníci v jednotlivých disciplínách a poté jsou pečlivě revidovány – nejprve Poradní skupinou ITIL, pak recenzenty z řad komunity ITIL, ve formálním procesu zajišťujícím kvalitu publikace před jejím vydáním.

Během let dosáhla spolehlivost a užitečnost ITIL značného věhlasu. Obsah těchto knih přispěl ke tvorbě ISO/IEC 2000 Service Managementu – první mezinárodní normy pro řízení IT služeb, která vychází z britské normy BS15000.

⁹ Business World (2007, květen). Svítání ve světě ITIL. Staženo 26.května 2007 z <http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/vyvoj-oblasti-ITIL>

¹⁰ Business World (2007, červen). Abeceda ITIL. Staženo 19. června 2007 z <http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/vyvoj-oblasti-ITIL>

ITIL obsahuje šest základních oblastí, které jsou úzce propojeny:¹¹

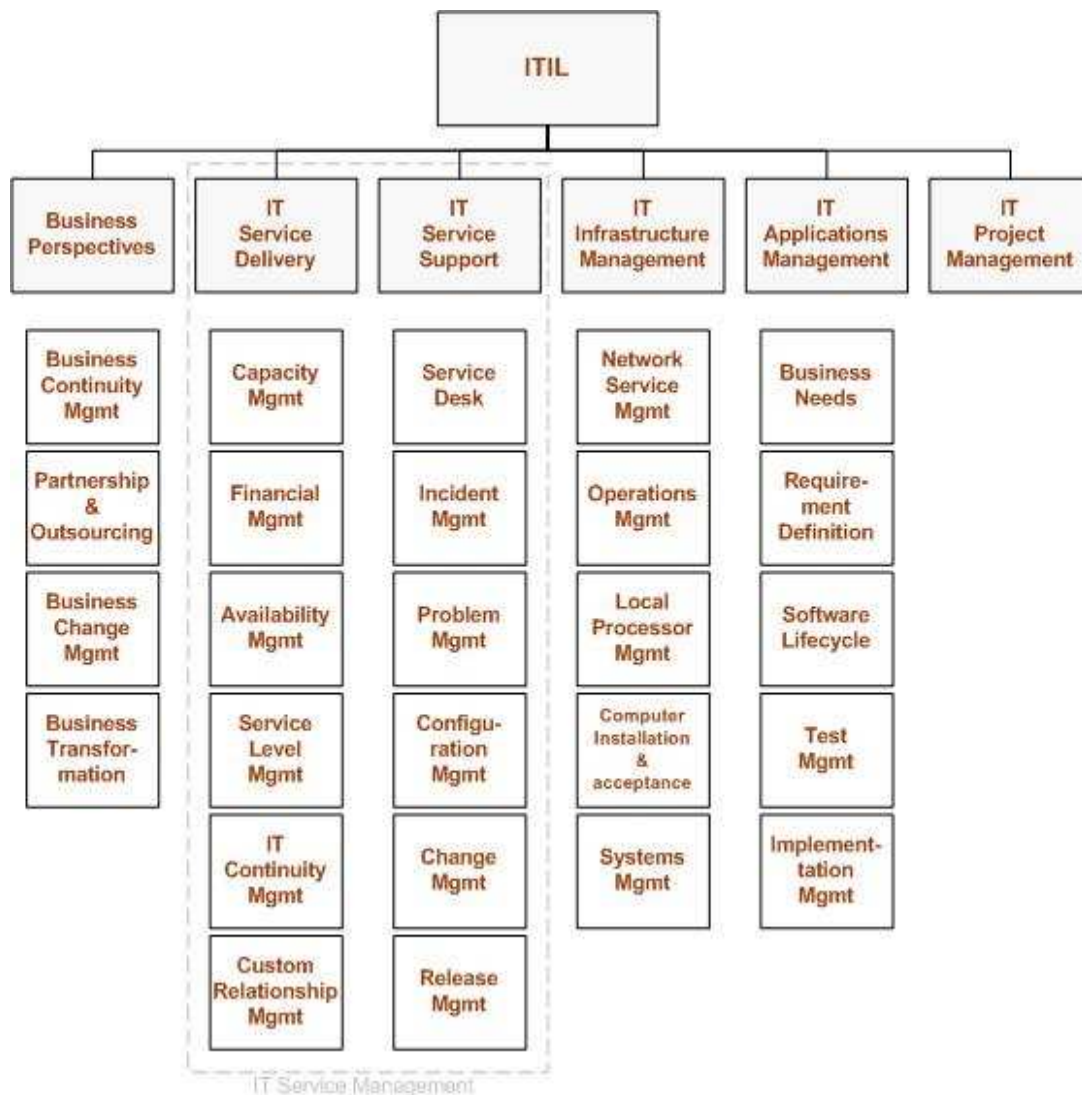
- Pohled podnikání (Business Perspectives)
- Správa aplikací IT (Application Management)
- Dodávka IT služeb (IT Services Delivery)
- Podpora IT služeb (IT Services Support)
- Správa IT infrastruktury (IT Infrastructure Management)
- Řízení IT projektů (IT Project Management)

Dodávka IT služeb (IT Service Delivery) a Podpora IT služeb (IT service Support) se běžně dohromady označují jako IT Service Management (ITSM).

Následující schéma zobrazuje kompletní strukturu ITIL – z tohoto schématu lze vyčíst, že se ITIL nečlení pouze na šest hlavních oblastí vyjmenovaných výše, ale že každá z jednotlivých oblastí je ještě dále rozdělena na několik oblastí zabývajících se specifickými prvky IT poradenství.¹²

¹¹ AIT (2006, 15.prosince) Management IT služeb, ITIL procesy. Staženo 12. dubna 2007 z <http://www.ait.cz/sluzby/itsm.htm>

¹² NOVOTNÝ, O.: Aplikace metrik v referenčním modelu řízení podnikové informatiky – doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická, Praha 2003



Obrázek č. 1 Struktura ITIL

Organizace s dobře vedeným IT, která dokáže řídit svá rizika a udržovat infrastrukturu v optimálním chodu, nejen šetří peníze, ale také umožňuje pracovníkům podniku, aby pracovali efektivněji. ITIL poskytuje systematický a profesionální přístup k řízení poskytování IT služeb a nabízí následující přínosy:¹³

- snížené náklady na informační technologie,
- zlepšené IT služby díky používání prověřených procesů založených na nejlepších zkušenostech,
- vyšší spokojenost zákazníků díky profesionálnějšímu přístupu při poskytování služeb,

¹³ Business World (2007, květen). Svítání ve světě ITIL. Staženo 26.května 2007 z <http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/vyvoj-oblasti-ITIL>

- standardy a návody,
- vyšší produktivitu,
- lepší využití dovedností a zkušeností,
- lepší dodávky služeb poskytovaných třetí stranou díky specifikaci ITIL nebo BS15000 jakožto normy pro dodávky služeb.

COBIT

COBIT je v některých ohledech jakýmsi hybridem jiných metod managementu. Co do rozsahu je širší než ITIL, pokrývá celou oblast řízení IT – jak provoz infrastruktury, tak vývoj aplikací.

COBIT byl původně vytvořen auditorskou komunitou z oblasti informačních systémů a je prosazován organizací ITGI (IT Governance Institute). COBIT definuje kontrolní seznam nejlepších praktik IT a praktický návod k právnímu auditu.

Metodologie COBIT rozděluje IT do 4 domén, které jsou následně členěny na 34 procesů a pak dále rozděleny do 304 kontrolních cílů.¹⁴ Pro každý kontrolní cíl (Control Objective) COBIT definuje:¹⁵

- seznam rozhodujících faktorů úspěchu (CSF), který poskytuje stručné, netechnické best practices pro každý IT proces,
- klíčové indikátory cíle (KGI) a klíčové indikátory výkonu (KPI – měřítka výsledku a hybná síla zlepšování výkonu pro všechny IT procesy),
- zralostní modely na pomoc při benchmarkingu a rozhodování pro zlepšování kapacit.

COBIT definuje dobré procesy řízení. Poskytuje také přístup k datům benchmarkingu (jen pro registrované členy) a umožňuje svým uživatelům sdílení úrovně znalostí, kterých dosahují. Hlavní kapitoly rámce COBIT jsou fúze a akvizice, sjednocování procesů, outsourcing a audity.

¹⁴ ITSM (2006, leden). Vztah ITIL a COBIT. Staženo 2. července 2007 z <http://www.itil.cz/ITIL/cobit.html>

¹⁵ LOGOS (2007, březen). IT Management Consulting. Staženo 2. července 2007 z <http://www.logos.cz/sluzby/it-management-consulting/>

ITIL a COBIT – doplňují se nebo překrývají?

ITIL je silný, pokud jde o procesy poskytování a podpory. Popisuje, jak strukturovat provozní procesy, ale je slabý, pokud se jedná o bezpečnostní kontroly a procesy.¹⁶

COBIT je zaměřen na kontroly a metriky. I on postrádá bezpečnostní složku, ale poskytuje globálnější pohled na IT procesy než ITIL.

Tyto dva rámce se ve skutečnosti navzájem doplňují. Například silné stránky ITIL v oblasti operačních procesů se mohou doplnit kritickými faktory úspěchu (CSF) a klíčovými ukazateli výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) COBITu.

Každá konzultantská společnost zabývající se IT poradenstvím postupuje při definování a poskytování svých služeb na základě standardů ITIL a COBIT. ITIL a COBIT jsou dobrým zdrojem inspirace. Pokud jde o zlepšování procesů v IT, osvědčené postupy lze jen těžko překonat.

¹⁶ Business World (2007, květen). Svítání ve světě ITIL. Staženo 26.května 2007 z <http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/vyvoj-oblasti-ITIL>

2 Trh manažerského poradenství v IT v České republice

V závěru předešlé kapitoly jsem definovala oblast IT poradenství a její zařazení v evoluci manažerského poradenství. V této, druhé kapitole, jsem se zaměřila již konkrétně na IT poradenství v České republice. Jaké firmy zabývající se IT poradenstvím u nás vůbec existují?

V druhé části této kapitoly jsem se zaměřila na vymezení produktů, či oblastí produktů, které tyto společnosti v České republice nabízejí. Jedná se především o výčet produktů, tak jak je definuje literatura. Při studiu literatury jsem však narazila na úskalí, a to hlavně v nejednotné terminologii v názvosloví produktů a v definici okruhu služeb IT poradenství, vždy se jedná o osobní pohled a zkušenosti autora dané knihy.

2.1 IT poradenství v ČR

Závislost firem na IT je v poslední době čím dál tím vyšší. IT musí odpovídajícím způsobem reagovat na měnící se požadavky a mnohdy se přímo podílí na službách pro externí klienty. S provozem IT však bývají i problémy. IT bývá svérázné, chová se z pohledu ostatních částí organizace trochu zvláštně.

Pokud manažer jakékoli společnosti uvažuje o dosažení lepší výkonnosti IT organizace, je nejlepším řešením oslovit společnost zabývající se IT poradenstvím.

V České republice existují společnosti zabývající se IT poradenstvím, které lze rozdělit do skupin, které jsem definovala v teoretické části této diplomové práce. Na trhu IT poradenství v ČR operují jednak firmy čistě konzultantské, zabývající se pouze IT poradenstvím – **specializované firmy** (ITG, s.r.o., LOGOS a.s.), pak také společnosti, které manažerské poradenství vyčlenily jako jedno z oddělení (**poradenské divize**), tedy poradenská činnost není jejich jedinou aktivitou a hlavní náplní pracovníků (ORBIT s.r.o., S&T CZ s.r.o. nebo AutoCont CZ a.s.), ale také společnosti zabývající se různými druhy poradenství a IT poradenství je jen jedna z oblastí, které se věnují. Dle literatury by se tyto společnosti daly zahrnout do skupiny **gigantů**, avšak na českém trhu jsou tyto firmy daleko menší a nezaměstnávají stovky až tisíce konzultantů. Mezi “české giganty” lze zahrnout například Consulting České spořitelny, a.s.

Společnosti zabývající se IT poradenstvím na našem trhu je mnoho a konkurence veliká. Pro každou z nich, aby se na tomto trhu úspěšně udržela, je potřeba, aby svým zákazníkům či potenciálním zákazníkům přinášela určitou unikátní přidanou hodnotu. Konkrétněji jsem se na klíčovou přidanou hodnotu zaměřila v následující kapitole, ve které jsem provedla analýzu tří vybraných společností.

Mezi těmito firmami je silná konkurence. Některé z produktů IT poradenství jsou dokonce přímo zaměřeny na kontrolu práce konkurenčních společností, a to například analýza současného stavu IT, která v některých případech v praxi slouží jako kontrola práce společnosti, která provedla analýzu IT zákazníka předtím. Nebo tvorba strategie IT někdy slouží jako srovnání strategie IT vytvořené konkurenční společností.

2.2 Produkty IT poradenství

Poradenské společnosti v oblasti IT se shodují, že se opírají o metodiky ITIL a COBIT, o kterých jsem se již zmínila v kapitole IT poradenství.

V čem se však tyto firmy neshodují, je vymezení oblastí produktů, kterými se zabývají. I když se všechny zabývají stejnou poradenskou činností, výčet služeb, které nabízejí se často liší.

Nejednotná je v této problematice také literatura. Při studiu literatury jsem nenarazila na dva prameny, které by uváděly shodný seznam produktů IT poradenství. Z řady knih věnující se tomuto tématu bych zmínila knihu Zdeňka Molnára „Efektivnost informačních systémů“ nebo „Informační management“ autorů Rosický - Vodáček či „Metriky v informatice“ specialisty na IT poradenství Pavla Učně. Je to dáno především tím, že IT technologie se neustále dynamicky vyvíjí a s tím roste také tlak na poradenské společnosti, aby do svého portfolia zařazovaly novější a novější produkty shodující se s trendem vývoje IT technologie.

Kupříkladu Molnár ve své knize Efektivnost informačních systémů definuje pět oblastí, kterými se poradenské firmy zabývají, a to¹⁷:

¹⁷ MOLNÁR, Z.: Efektivnost informačních systémů. Grada Publishing. Praha 2001.

- Strategie IT
- Bezpečnost IS
- Audit IT
- Výběrové řízení
- Vedení projektů

Význam a obsah těchto jednotlivých pěti komponent IT poradenství jsem rozpracovala v následující části.

2.2.1 Strategie IT

Strategie IT je hlavním nástrojem strategického řízení IT. Je jednou z dílčích strategií, které navazují na celkovou strategii organizace a představuje dlouhodobou orientaci organizace v oblasti informačních zdrojů, služeb a technologií. Jejím cílem je optimální podpora cílů organizace a organizačních procesů pomocí informačních technologií, v souladu s požadavky uživatelů a rychle se rozvíjejícími IT příležitostmi.

Tato služba je určena všem organizacím, které usilují o plánovitý rozvoj svého IT v souladu s vlastními strategickými cíli a požadavky uživatelů. Existují tři různé rozsahy a pojetí služby Strategie IT. Poradenská firma vytváří zákazníkovi kompletní strategii IT, nebo je nápomocna při aktualizaci již vytvořené strategie, či pouze metodicky vede management zákazníka při tvorbě vlastní strategie IT.

V průběhu tvorby strategie IT je nutná úzká spolupráce konzultantů se zákazníkem, ve shodě s metodologií poradenské společnosti. Cílem je vytvořit strategii, která bere v úvahu reálné uživatelské požadavky tak, aby se zákazníci mohli se strategií ztotožnit, a mohla tak lépe podpořit obchodní cíle organizace.

Proces tvorby strategie IT zahrnuje řadu analytických metod a postupů. Rozsah a hloubka strategie IT se liší projekt od projektu, v závislosti na definovaných požadavcích, zdrojích zákazníka a času, který je k dispozici.

2.2.2 Bezpečnost informačních systémů

Odborníci na analytickou bezpečnost pomáhají klientům navrhnout, zavést a zprovoznit systém řízení informační bezpečnosti a bezpečnosti informačních technologií v souladu s legislativou a platnými mezinárodními normami. Nyní také v souladu s požadavky vnitřního auditu, vyjádřenými např. Sarbannes-Oxley.

Technologičtí specialisté zajistí zohlednění všech možností současných technologií a vhodný návrh, integraci a implementaci bezpečnostních řešení do prostředí informačních systémů klienta.

V oblasti bezpečnosti poskytují poradenské společnosti komplexní řešení ve třech základních kategoriích. Jedná se o kategorie nazvané: Správa a řízení informační bezpečnosti a bezpečnosti informačních systémů, Bezpečnost síťového provozu a Bezpečnostní infrastruktura na aplikační úrovni.¹⁸

V níže uvedené tabulce jsem shrnula konkrétní oblasti bezpečnosti, kterými se poradenské firmy zabývají, a zařadila každou z vyjmenovaných oblastí do jedné z výše uvedených tří základních kategorií.

¹⁸ ADT Systems (2006, březen). Bezpečnost IT systémů. Staženo 5. července 2007 z <http://www.adtsystems.cz/index/go.php?id=280&lang=sk>

Správa a řízení informační bezpečnosti a bezpečnosti informačních systémů
Vypracování analýzy rizik Vypracování bezpečnostní politiky v souladu s ISO/IEC 17799 Návrh bezpečnostních opatření v souladu s ISO/IEC 17799 Vypracování bezpečnostní architektury Bezpečnostní audit certifikovaným CISA auditorem Vypracování havarijních plánů IS Vypracování Bezpečnostního projektu na ochranu osobních údajů v smyslu Zákona č. 428/2002 Z.z.
Bezpečnost síťového provozu
Návrh, stavba a provoz firewall systému Návrh, stavba a provoz virtuálních privátních sítí Návrh, realizace a provoz systémů na detekci síťových průniků Správa bezpečnostních incidentů Realizace penetračního testování Realizace systémů sběru, centralizace a zpracování auditních záznamů Realizace bezpečnosti a provozu serverů Komplexní antivirová ochrana Intranetu Audit bezpečnosti operačních systémů (Windows, Unix) Audit síťového prostředí a připojení k Internetu
Bezpečnostní infrastruktura na aplikační úrovni
Návrh, realizace a provoz PKI infrastruktury Zpracování dokumentace k PKI systému a certifikačních autoritám Návrh, realizace a provoz řešení na bázi PKI a řešení využívajících elektronický podpis Návrh, realizace a provoz autentifikačních sys Návrh, realizace a provoz řešení pro Identity and Access Management

Tabulka č. 1 Oblasti bezpečnosti IS

2.2.3 Audit IT

Audit IT představuje kompletní analýzu informačních technologií u zákazníka, která je nezbytně nutná k zjištění současného stavu a slouží jako základní stavební kámen pro vyhodnocení a následné vypracování optimálního řešení.

Doporučení vyplývající z provedeného IT auditu tedy přinesou klientovi snížení nákladů a zvýšení efektivity využíváním výpočetní techniky, informačních systémů a lidských zdrojů, a v neposlední řadě také zvýšení bezpečnosti provozu a dat.

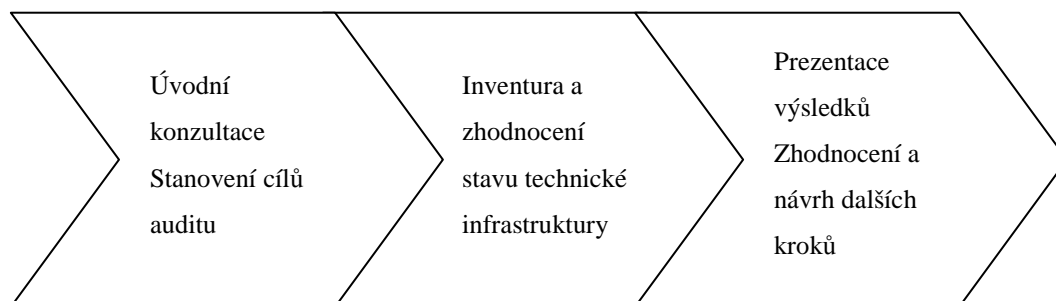
Podle výše uvedené literatury je jeden z hlavních přínosů auditu IT nalezení a popis současných problémů zadavatelské organizace. Audit IT nemá však za úkol tyto problémy pouze nalézt, ale především odhalit příčiny těchto problémů a navrhnout účinná nápravná opatření. Dalším přínosem auditu IT je zvýšení bezpečnosti provozu, nastavení postupů a principů pro snížení rizika odcizení kritických podnikových informací jak zvenku, tak zevnitř podniku.

Já osobně považuji zvýšení bezpečnosti za nejdůležitější ze všech přínosů auditu IT. V dnešní době jsou podnikové informace velmi vzácné a zvýšení bezpečnosti je pro společnost velice důležitým krokem.

Informace z auditu mají hodnotu a cenu pouze v případě, že jsou využity. Audit IT a informace v něm obsažené jsou pouze prvním impulzem pro další možný vývoj, zlepšování a změny. Samotný audit je sám o sobě bezcenný, pokud nejsou informace jím poskytnuté použity a implementovány v praxi.

Specialisté v manažerském poradenství navrhnu jako součást auditu také návrh řešení. A to jak řešení současných viditelných a palčivých problémů, tak i problémů potenciálních a skrytých. Po konzultaci těchto závěrů a návrhů řešení je vhodné, a pro zlepšení stavu i nutné, realizovat popsaná doporučení. Změny však nejsou jednorázovou záležitostí, vždy je potřeba počítat s dalším rozvojem a přizpůsobováním IT aktuálním a budoucím potřebám firmy.

Jak by měl takový audit IT probíhat, zobrazuje následující obrázek:



Obrázek č. 2 Průběh auditu IT

2.2.4 Výběrové řízení

Málokdo dnes svůj informační systém vytváří a provozuje výhradně vlastními silami. Vždy jsou oblasti, pro které je výhodnější software nebo službu nakoupit. V oblasti hardware je nákup prakticky standardní cestou. Do informačních systémů a informačních technologií se investuje stále větší objem prostředků. Kvalitní postup výběru správného dodavatele a výrobku minimalizuje primární riziko, že se nakoupí špatné zboží. Mnoho firem proto dnes svěruje organizaci výběrových řízení profesionálům.

Tato služba je určena všem, kdo chtějí spoluprací s profesionály zvýšit kvalitu svých výběrových řízení v oblasti dodávek IT služeb, software a hardware. Výběrová řízení mohou být jak neveřejná, tak formou obchodní veřejné soutěže na veřejnou zakázku.

Spolupráce poradenských společností se zákazníkem se zahájí tím, že specialisté na IT poradenství zjistí, co, v jakém rozsahu a proč zákazník potřebuje. Důvody spolupráce mohou být například nedostatek zkušeností, nedostatek vlastních kapacit, přesunutí rizika, odstínění zadavatelské firmy od „dotírajících“ zájemců a uchazečů, zvýšení prestiže výběrového řízení a řada jiných důvodů.

Podle požadavků zákazníka se pak přizpůsobuje standardní průběh výběrového řízení, jeho organizace a dokumentace a zpracovává se výběrové řízení. Podle plánu a rozsahu požadovaných služeb pak výběrové řízení poradenská společnost zorganizuje a v rozsahu delegovaných pravomocí řídí.

Při výběrovém řízení je důležité, aby konzultanti respektovali a dá se říci také vyžadovali názory pracovníků zákazníka, zejména při určení požadavků na vybíraný produkt, při stanovení kritérií hodnocení a jejich vah, při zodpovídání dotazů uchazečů a samozřejmě při hodnocení nabídek.

2.2.5 Vedení projektů

Potřebu kvalitního projektového řízení si uvědomuje každá společnost, která již prošla projektem, v jehož průběhu se potýkala s více či méně závažnými problémy. Projektové řízení nemá za cíl nic jiného, než úspěšnou realizaci projektu omezeného kritérii času, zdrojů, cílů a rizik.

Velmi často se nahrazují interní zdroje zákazníka, který preferuje profesionální vedení projektů před použitím vlastních zdrojů s nejistým nebo neuspokojivým výsledkem a nedodržením základních mantinelů projektu – času, zdrojů a financí. V oblasti řízení rozsáhlých projektů není prostor pro chyby.

Projektové řízení ze strany projektových manažerů poradenských firem zabezpečuje všechny důležité oblasti project managementu. V úvodu zajišťuje jednak přípravu projektu

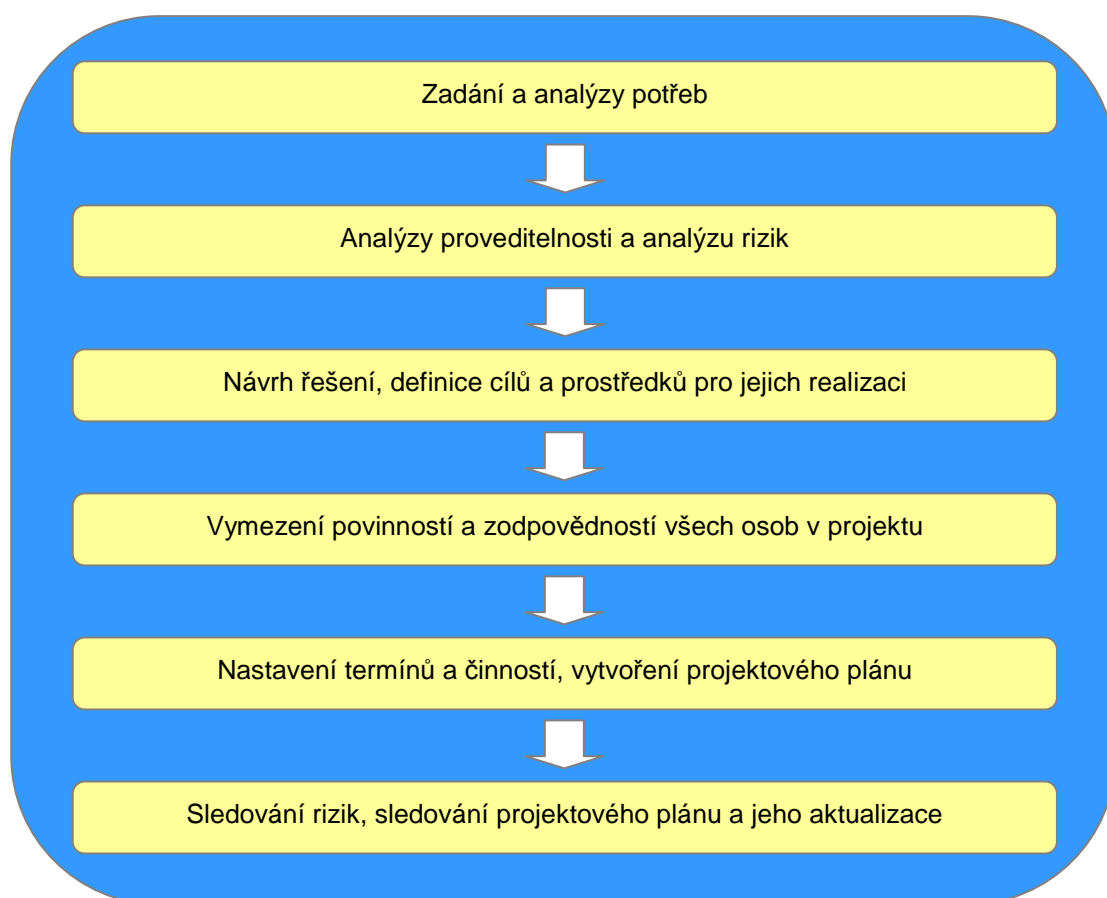
a v jeho další fázi především řízení celého projektu a jeho jednotlivých oblastí řízení, které jsem zobrazila v následujícím obrázku:



Obrázek č. 3 Projektové řízení

Realizace projektu a jeho řízení je vždy individuální pro každého zákazníka a každý projekt. Mezi přínosy kvalitního projektové vedení patří jasný monitoring projektu a nastavení cílů, prostředků a metod pro jejich plnění. Co oceňují především finanční ředitelé společností, je úspora nákladů v porovnání s interními náklady a vícenáklady spojenými s komplikacemi v projektu.

Následující schéma zobrazuje body, které je nutné zajistit pro úspěch projektu:



Obrázek č. 4 Kroky v projektovém řízení

Většina společností nabízejících projektové vedení je členem Společnosti pro projektové řízení, národní organizace IPMA (International Project Management Association).

V této kapitole jsem nastínila, jak vypadá trh IT poradenství v České republice. Zjistila jsem, že stejně tak, jak uvádí literatura, také v České republice vedle sebe podnikají poradenské společnosti typu specializovaných firem, gigantů či poradenských divizí. Kromě firem zabývajících se tímto druhem poradenství jsem definovala oblasti produktů, kterými se tyto společnosti dle literatury zabývají. Vybrala jsem si dělení jednoho z autorů, Zdeňka Molnára, který ve své knize Efektivnost informačních systémů definuje pět oblastí – Strategie IT, Bezpečnost IS, Audit IT, Výběrové řízení a Vedení projektů.

Zda mají poradenské společnosti ve svém portfoliu všechny výše uvedené oblasti produktů nebo jen část produktů z výše uvedených oblastí, či naopak produkty jiné, jsem zjišťovala provedením analýzy tří vybraných poradenských firem v následující kapitole.

3 Analýza poradenských firem v IT v ČR

Pro analýzu poradenských firem v IT v České republice jsem si vybrala tyto společnosti:

- ORBIT s.r.o.
- ITG, s.r.o.
- Consulting České spořitelny, a.s.

Úvodem jsem představila danou společnost a následně se zaměřila na produkty, které daná společnost nabízí v oblasti IT poradenství. Informace k jednotlivým produktům jsem čerpala z produktových listů jednotlivých společností a následnými konzultacemi s pracovníky těchto tří vybraných společností.

U každé společnosti jsem vybrala a podrobněji rozebrala několik klíčových produktů IT poradenství, které jednotlivé společnosti považují za své hlavní aktivity. Následně jsem vyzdvihla oblasti manažerského poradenství v IT, které na základě analýzy těchto firem považuji za klíčové z hlediska tvorby přidané hodnoty, kterou daná společnost svým zákazníkům přináší v oblasti IT poradenství.

Detailní znalost společnosti ORBIT s.r.o. a jejich produktů je dána tím, že jsem 4 roky byla zaměstnána ve společnosti ORBIT a pracovala pro oddělení manažerského poradenství v ORBITu. Zároveň jsem byla členem realizačního týmu projektu ve společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s., o kterém se zmíním v následující kapitole.

3.1 IT poradenství vybraných společností

V České republice existují desítky společností zabývajících se IT poradenstvím. Pro analýzu jsem si ve své diplomové práci vybrala tři firmy, a to tak, že každá z nich spadá do jiné kategorie typů poradenských společností.

ORBIT s.r.o. patří do kategorie poradenských divizí, kde oddělení manažerského poradenství bylo vyčleněno jako zvláštní divize a v ORBITu se mu věnuje 5 z celkem 52 zaměstnanců.

Naopak ITG, s.r.o. je přímo specializovaná firma, která zaměstnává dvě desítky konzultantů zabývajících se pouze IT poradenstvím.

Consulting České spotřitelny, a s. je příkladem té poradenské společnosti, která se zabývá více druhy poradenství a IT management consulting je jen jedna z oblastí poradenství. V Consultingu ČS pracuje třicet kmenových zaměstnanců a dalších dvacet pracuje pro tuto společnost externě. Z těchto padesáti specialistů se třetina věnuje IT poradenství.

3.1.1 ORBIT s.r.o.

ORBIT s.r.o. (dále jen ORBIT) je významným českým dodavatelem pokročilých technologických řešení a služeb v oblasti informačních technologií. Jako svůj úkol si tato společnost stanovila hledání a budování nových cest, které usnadní lidem přístup k informacím. Přitom obchod chápe jako vyvážené partnerství založené na vzájemné důvěře, podpoře podnikání a špičkové profesionalitě týmu.

Společnost ORBIT byla založena v roce 1991 z českého kapitálu. Na počátku jejího působení byla hlavní náplní dodávka výpočetní techniky a budování počítačové sítě, a postupně se začala věnovat technologicky vyspělým řešením a službám s vysokou přidanou hodnotou. Dnes společnost zaměstnává cca 50 specialistů, kteří mění každý den pohled klientů na využití počítačů a počítačových sítí v podnikání a práci, a to nejen v Česku, ale v celém regionu střední a východní Evropy.

V roce 2005 uzavřel ORBIT akviziční dohodu se společností AMETIS s.r.o. Díky této akvizici vzniká na podzim roku 2005 ve společnosti ORBIT oddělení s názvem Management Consulting, kterému se v ORBITu věnuje pět konzultantů z 52 zaměstnanců.

ORBIT Management Consulting

Předmětem manažerského poradenství ve společnosti ORBIT je podpora zákazníků pro vybudování a provoz rozsáhlých IT/IS systémů na bázi centralizace. Takové poradenství ORBIT poskytuje díky vysoké odbornosti a dlouholetým zkušenostem při nasazování systémů v řadě průmyslových odvětví.

ORBIT dokáže správně posoudit strategii rozvoje IT zákazníka a poukázat na možnosti vyplývající z technologických inovací. Díky praktickým případům a teoretickému modelu

může ORBIT nejenom pomoci při analýze a stanovení návratnosti investic v IT, ale také poskytnout garance takové návratnosti v případě vlastních dodávek řešení.

V řadě případů jsou nutné návaznosti jednotlivých řešení a výběr dodavatele včetně řízení projektu nemusí být jednoduchý. Uživatel systémů IT většinou nemá dostatečné znalosti pro správné rozhodování při implementaci řešení. Výběrové řízení a následné vedení projektu formou "stavebního dozoru", případně oponentura projektu v průběhu jeho realizace, je doménou, kde může ORBIT výrazně ušetřit okamžité i budoucí náklady zákazníka.

Správně vybudovaný IT/IS systém musí splňovat vysoké nároky na bezpečnost informací a kvalitu poskytovaných služeb. Obě tyto oblasti ORBIT pokrývá formou konzultací "best practice", případně poradenstvím při zavádění standardů v těchto oblastech (BS7799, ITIL, CMMI, ISO 9001:2000) nebo provedením auditu, který má prověřit úroveň dosažení shody se standardy případně v praxi prověřeným řešením.

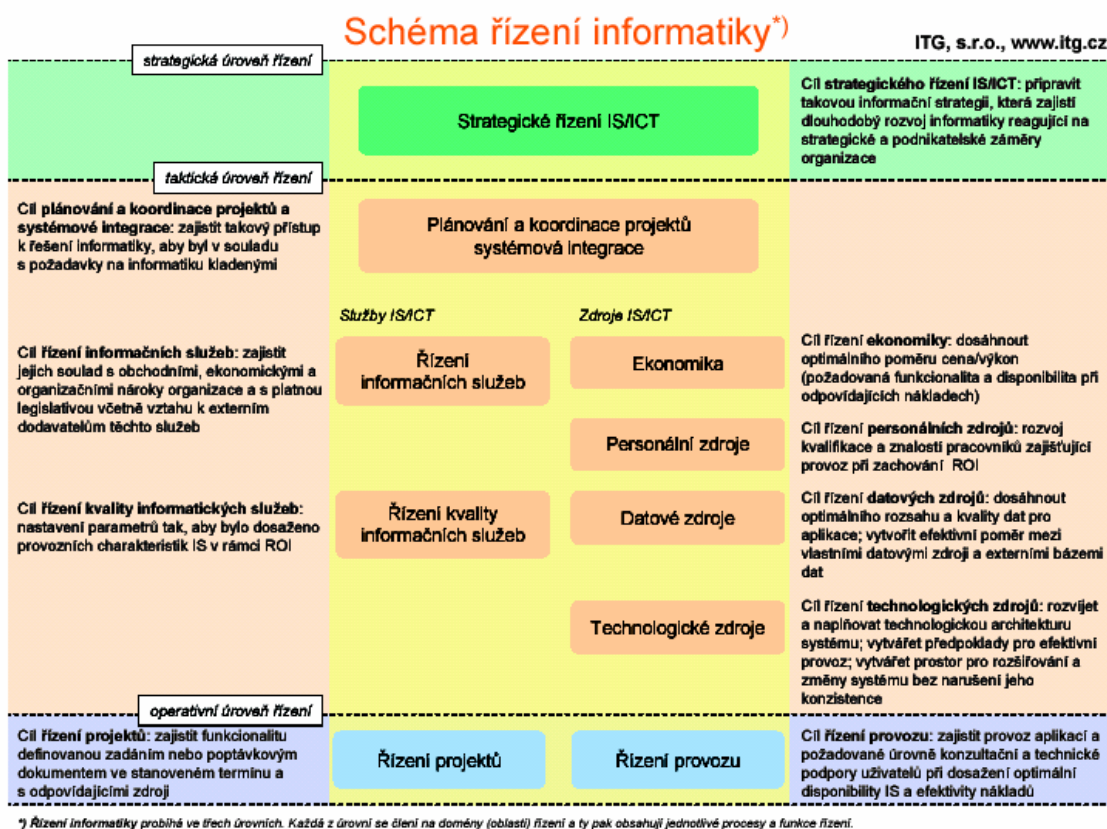
Mezi poskytované služby IT poradenství ORBITu patří Analýzy, a to jednak Analýza stavu a rozvoje IT, ale také Analýza návratnosti investice (ROI – Return on Investments). Je to jeden z produktů, který je v dnešní době velice žádaný, protože kdo chce investovat do jakéhokoliv projektu, a to nejen v IT, potřebuje vidět přínosy a hlavně návratnost své investice. Se službou návratnosti investice velice úzce souvisí Měření přínosů IT projektu, který již ukazuje konkrétní přínosy a dokáže je převést na konkrétní částky. Z dalších produktů se ORBIT věnuje Zlepšování podnikových procesů, Vedení projektů nebo Výběrovým řízením. V neposlední řadě do portfolia ORBITu patří služba s názvem Outsourcing řízení IT.

3.1.2 ITG, s.r.o.

ITG, s.r.o. (dále jen ITG) působí na českém trhu od roku 1993 a zaměřuje se na analytické, projekční a poradenské činnosti v oblasti informatiky, organizace a managementu. Prostřednictvím poskytovaných služeb a poradenství se snaží vytvořit zákazníkovi maximální přidanou hodnotu. Při poskytování služeb společnost ITG kooperuje s členy katedry informačních technologií VŠE Praha, se specialisty z dalších vysokých škol a s nezávislými odborníky z praxe. Poradenské činnosti se věnují všichni z dvacítky zaměstnanců.

ITG ve svém portfoliu uvádí tři základní oblasti nabízených služeb. Jedná se o **Zlepšování procesů**, **Reálný potenciál zlepšení** a **Řízení informatiky**. Pod tuto službu spadají produkty jako Řízení outsourcingového vztahu, Výběrová řízení na dodávku IS nebo Bezpečnost IS, o kterých bude zmínka v následující podkapitole.

Níže uvedené schéma zobrazuje 3 úrovně řízení informatiky a 10 základních domén řízení dle ITG:¹⁹



Obrázek č. 5: Schéma řízení informatiky

Přístup ITG k řešení se mimo jiné opírá také o metodiky ITIL a COBIT, jak bylo zmíněno výše.

¹⁹ ITG (2005, prosinec). Řízení informatiky. Staženo 2. července 2007 z <http://www.itg.cz/poradenstvi-rizeni-informatiky.php>

Kromě poradenské činnosti v oblasti IT se ITG věnuje také publikační činnosti. Pracovníci této společnosti jsou autory nebo spoluautory řady knih a článků z oblasti informačních systémů a technologií.

3.1.3 Consulting České spořitelny, a.s.

Consulting České spořitelny, a. s. (dále jen Consulting ČS) je poradenská společnost 100% vlastněná Českou spořitelnou, a.s., která je na českém trhu od roku 1995. Představuje poradenskou společnost střední velikosti, která působí na českém a mezinárodním trhu svojí nabídkou specializovaných služeb pro podnikatelské i nepodnikatelské subjekty ze soukromého i veřejného sektoru. Z celkového počtu padesáti pracovníků Consultingu ČS se IT poradenství věnuje třetina z nich.

Cílem společnosti je poskytování služeb v oblasti podpory rozvoje podnikání, růstu výkonnosti a přidané hodnoty. Zaměřuje se na podnikovou klientelu, na státní a municipální správu a na mezinárodní instituce. Rostoucí význam získává problematika optimalizace majetkových struktur skupin podniků, finanční řízení a jeho optimalizace, řízení rizik, strategické a manažerské poradenství a poradenství v oblasti IT.

Společnost Consulting ČS se snaží o trvalý růst kvality své práce. V roce 2000 získala certifikát ISO 9001 od renomované mezinárodní firmy Lloyds Register Quality Assurance a v roce 2002 byla recertifikována podle systému jakosti ISO 9001:2000.²⁰

Společnost Consulting ČS je rovněž zapsána u Ministerstva spravedlnosti ČR do seznamu znaleckých ústavů pro oceňování majetku a podniků a dalších znaleckých činností z oblasti průmyslu a ekologie.

Consulting ČS se zaměřuje na tři hlavní oblasti činnosti. Kromě poradenství v oblasti IT, kterému se budu věnovat v další části mé diplomové práce, se Consulting ČS zabývá finančním a ekonomickým poradenstvím, a také poradenstvím v oblasti oceňování majetku.

²⁰ Consulting České spořitelny (1997, leden). Poradenství v oblasti IS. Staženo 6. června 2007 z <http://www.consultingcs.cz/index.aspx?id=2>

Poradenství v oblasti IT/IS

Vysoce kvalifikovaní pracovníci Consultingu ČS poskytují klientům služby v oblasti implementace, inovace, transformace, optimalizace a zefektivnění IT systémů. Společnost také nabízí nezávislé posouzení stavu IT s cílem zjistit, zda parametry těchto systémů odpovídají současným trendům v oblasti IT a budoucím potřebám organizace, zda jsou prostředky vynakládané na rozvoj IT využívány efektivně a v souladu se strategií společnosti.

Poradci Consultingu ČS disponují dovednostmi, znalostmi a praktickými zkušenostmi s aplikací IT a souvisejících služeb v různých oblastech hospodářství, typech organizací a znají problematiku a vlastnosti celé řady specifických řešení. Kvalifikovaní specialisté mají dlouholeté zkušenosti s komplexní realizací projektů v oblasti IT, včetně projektů celostátního rozsahu.

Mezi poskytované služby IT poradenství Consultingu ČS patří Vyhodnocení stávajícího stavu IT a s tím související Návrh IT infrastruktury. Consulting ČS se zároveň také věnuje tvorbě strategie a plánování IT. V posledních letech se velice rozvíjí služba Integrace informačního systému, a tedy také Consulting ČS má ve svém portfoliu službu s názvem Služby spojené s integrací rozsáhlých IT systémů a podpora při jejich implementaci. Vzhledem k tomu, že odborníci této společnosti znají velmi dobře informační systémy, při jejichž implementaci radí zadavatelské organizaci, nechybí v jejich výčtu nabízených služeb také Výběr dodavatelů IT. Stejně tak jako ORBIT se Consulting ČS věnuje v posledním roce Outsourcingu IT a Vedení IT projektů.

V následující tabulce jsme shrnula produkty vybraných poradenských firem. V této části mé diplomové práce jsem zkoumala pouze názvy. Pojetí a obsah nabízených služeb je předmětem následující kapitoly. Jak již bylo zmíněno výše, ITG většinu dílčích služeb zahrnuje pod jeden název, a to Řízení informatiky. Služby patřící pod Řízení informatiky jsem v tabulce označila kurzívou.

ORBIT	ITG	Consulting ČS
Analýza stavu a rozvoje IT	Zvyšování výkonnosti procesů	Vyhodnocení stávajícího stavu IT
Analýza návratnosti investice	Reálný potenciál zlepšení	Návrh IT infrastruktury a souvisejících procesů
Měření přínosů IT projektu	Řízení informatiky	Tvorba strategie a plánování IT
Vedení projektů		Služby spojené s integrací rozsáhlých IT systémů
Výběrové řízení	<i>Výběrové řízení na dodávku IS</i>	Výběr dodavatelů IT
Outsourcing řízení IT	<i>Řízení outsourcingového vztahu</i>	Podpora při outsourcingu IT
Zlepšování podnikových procesů	<i>Bezpečnost IS</i>	Podpora při implementaci rozsáhlých IT systémů

Tabulka č. 2 Produkty analyzovaných společností

Jak z výše uvedené tabulky vyplývá, současná literatura ne vždy plně reflektuje zvyklosti hospodářské praxe. Například ve své knize Efektivnost informačních systémů se Molnár vůbec nevěnuje Outsourcingu IT, naopak velkou část své knihy věnoval Audit IT, který není v portfoliu ani jedné z vybraných analyzovaných společností. Toto však může být způsobeno tím, že Outsourcing IT je trendem posledních let, a naopak Audit IT vyžaduje velmi specifické znalosti IT odborníků, nejen v oblasti IT, ale také znalosti z oblasti práva. Zda měl Molnár ve své knize pravdu o tom, jak jednotlivé služby realizovat v praxi, jsem shrnula v následující kapitole nazvané Produkty IT poradenství vybraných společností.

3.2 Produkty IT poradenství vybraných společností

Jak jsem již zmínila, neexistuje jednotný seznam oblastí produktů, kterými se IT poradenské firmy zabývají. Na základě analýzy tří českých poradenských firem v IT jsem zjistila, že většina z nich nabízí podobné portfolio produktů, avšak liší se jen v názvech těchto produktů, ale metodika jejich zpracování je velmi podobná, stejně tak jako konečný výstup, který předkládají zákazníkovi, obsahuje podobné závěry.

Nejdříve jsem se zaměřila na ty produkty, které jsou dle provedené analýzy shodné alespoň u dvou společností. V úvodu jsem shrnula a definovala tento produkt a následně vyzdvihla to, co jednotlivé společnosti zdůrazňují jako přidanou hodnotu konkrétního produktu.

V závěru kapitoly 3.2 jsem se zaměřila na produkty, které nabízí pouze jedna z analyzovaných společností, a které považuji dle provedené analýzy za důležité pro realizaci v oblasti IT poradenství.

3.2.1 Zlepšování podnikových procesů

Cílem podnikání je zejména vydělávání peněz (generování zisku). Peníze přináší spokojení zákazníci. Ti jsou obsluhováni prostřednictvím podnikových procesů. V těchto procesech pracují lidé, kteří tvoří "nervový systém" podniku. Mají rozhodující vliv na hodnoty a na kvalitu služeb, které podnik zákazníkovi poskytuje.

Tato služba je zaměřena na systematickou analýzu potenciálu zlepšování procesů organizace a na stanovení cílového stavu. Z vypočítaného potenciálu zlepšení se odvodí dopad na ekonomické ukazatele a definice portfolia opatření nebo projektů, které je vhodné realizovat. Vedlejším produktem služby je také nalezení limitů a míst, která v současnosti brání vyšší výkonnosti organizace.

Zpracovaný konceptuální model business procesů definuje potřeby podnikového systému. Ty mohou být naplňovány různými (zejména informačními) technologiemi na různých stupních technické vyspělosti, různých vlastností a forem (na "zelené louce", na základech předchozího řešení, standardním aplikačním balíkem, či jejich rozličnými kombinacemi).

Na základě analýzy tohoto produktu u společností ORBIT a ITG jsem zjistila, že jejich pojetí je velmi podobné, a liší se opravdu pouze v pojmenování této služby. ORBIT ji nazývá jako **Zlepšování podnikových procesů**, ITG zase jako **Zvyšování výkonnosti procesů**. Consulting ČS tuto službu ve svém portfoliu vůbec nemá.

Dle **ORBITu** potenciál ke zlepšení podnikových procesů spočívá v tom, že zákazník zjistí, o kolik se může jeho podnik reálně zlepšit, o kolik může zvýšit výkonnost podnikových procesů. Následně se také dozví, co konkrétně pro to lze udělat a jaký to bude mít vliv na podnikání zákazníka (ORBIT nabízí výpočet ekonomické návratnosti).

Výstupní zpráva ORBITu pro zákazníka obsahuje hlavně katalog klíčových aktivit a jejich priority z pohledu výkonnosti organizace (podle priorit, podle potenciálu zlepšení a podle přínosů). Nedílnou součástí výstupní zprávy je popis aktuálního a popis cílového stavu

klíčových aktivit a potenciál jejich zlepšení. Aby tato služba byla účinná, je součástí výsledné zprávy také katalog opatření k dosažení cílového stavu.

Dle **ITG** lze využitím této služby dosáhnout narovnání a optimalizaci obchodních procesů, které pak spolu s jejich dokumentací umožní přesněji formulovat požadavky na informatiku, její strukturu, výkon, náklady a další parametry. Domnívám se, že tato služba by nesplnila svůj účel, pokud by jejím přínosem nebylo dosažení optimálního nastavení soustavy metrik pro vyhodnocování výkonnosti jednotlivých procesů. ITG také nabízí jakou součást realizace této služby identifikaci dalších příležitostí rozvoje organizace a jejího informačního systému.

Zákazník získává především seznam hlavních a podpůrných procesů, jejich mapu a popis. Výsledkem není však pouze seznam procesů, ale hlavně soustava metrik souvisejících pro měření a vyhodnocování výkonnosti jednotlivých procesů. Co bych vyzdvihla u tohoto produktu, který ITG svým zákazníkům nabízí, je návrh uceleného systému pro řízení výkonnosti procesů a jeho zavedení.

3.2.2 Výběrové řízení

Při výběrovém řízení má zákazník nad dodavatelem řešení výraznou výhodu. Může ovlivnit zaměření projektu, podmínky jeho realizace i podmínky následné provozní podpory dodaného řešení. Moderní způsob výběru dodavatele je orientován na spoluúčast dodavatele na měřitelných přínosech dodávky.

Proč by si měl zákazník tuto službu vůbec zakoupit? Dle mého názoru je jeden z nejdůležitějších přínosů tohoto produktu především maximalizace přínosu dodaného řešení, pokud jde o výkonnost organizace, což poradenská společnost dokáže měřit v ekonomických ukazatelích (tzv. tvrdé metriky). Zároveň je však důležité měřitelné zlepšení podpory procesů organizace tímto dodaným řešením (tzv. měkké metriky). Na rozdíl od předchozího produktu nabízejí Výběrové řízení všechny tři analyzované společnosti a shodují se také v jejich pojmenování.

Vzhledem k tomu, že **ORBIT** působí na poli IT již šestnáct let, dokáže vybrat dodavatele produktu na základě svých dlouholetých zkušeností s dodavateli IT v jiných projektech.

ORBIT disponuje kapacitou a technologickou vyspělostí pro poradenství při realizaci výběrových řízení pro podnikovou sféru, státní správu a samosprávu. K dispozici má ověřené postupy vhodné během celého procesu výběru, až po nasazení nového zařízení, technologie nebo investičního celku do užívání.

Výběrové řízení je primárně zaměřeno na dosažení měřitelných přínosů z implementace řešení a na smluvní závazek dodavatele na dosažení těchto přínosů. Součástí celého procesu je proto nejen přípravná etapa analýz a samotné výběrové řízení, ale také supervize nad dodávkou řešení, kdy konzultanti společnosti ORBIT kontrolují plnění smluvních podmínek a řídí implementační týmy.

Stejně tak **ITG** na základě dlouholetých zkušeností v oblasti výběrových řízení disponuje kvalitní metodikou podporující postupy uplatněné při výběrových řízeních včetně požadavků vyplývajících ze zákonných norem, kterými se řídí orgány státní správy a samosprávy.

Dle ITG lze využitím služby zajistit, aby poptávka zahrnovala pouze to, co je nezbytně nutné, předejít problémům vzniklých během výběrového řízení a zajistit hmotnou zainteresovanost dodavatele na dosažených efektech z realizace.

Consulting ČS pro efektivní využívání této formy spolupráce s dodavateli potřebuje uplatňovat praxi ověřené postupy, které umožní minimalizovat náklady a rizika této formy spolupráce. Služba Výběr dodavatelů IT od společnosti Consulting ČS obsahuje kromě specifikace funkčních, datových, technologických a procesních požadavků na dodavatele IT infrastruktury a úrovně a kvality služeb v souladu s aktuální strategií IT, také definování výběrových a hodnotících kritérií, která zabezpečí transparentní a objektivní výběr nejvhodnějšího dodavatele.

3.2.3 Outsourcing řízení IT

V dnešní době touží firmy nastartovat změny v oblasti IT, ale nenalézají dost odvahy nebo podpory u managementu firmy. Nebo se dostávají do situace, kterou je třeba urychleně řešit pomocí krizového managementu.

Plnění cílů společnosti je podmíněno efektivním řízením hlavních a podpůrných procesů. Klíčovým nástrojem podpory hlavních aktivit společnosti jsou technologie IT, procesy IT a jejich řízení. Nedostatek odborných lidských kapacit v IT může znamenat vážné ohrožení konkurenční pozice společnosti. Okamžité nasazení odborného manažerského týmu nebo jednotlivce na stanovenou dobu zajistí zákazníkovi kontinuitu řízení a převzetí funkčních povinností.

Konsolidaci nebo rozvoj IT jako celku, případně jeho vymezené oblasti, umí všechny tři poradenské společnosti zajistit nasazením jednotlivce či odborného týmu. Tím dočasně pokryje potřebné kapacity, kterými zákazník právě nedisponuje (klíčové manažerské pozice v oblasti IT, krizový management, manažerský tým).

Podle stanoveného pověření **ORBIT** zajistí konsolidaci útvaru IT, určí měřitelné cíle a zrealizuje vyjednaná opatření směřující k podpoře primárních cílů společnosti. Součástí této služby může být také pomoc při hledání vhodných kandidátů na dané pozice a jejich zapracování před uplynutím termínu poskytování služby.

ITG při prezentaci této služby zdůrazňuje, že outsourcing neznamená, že se zbavuje odpovědnosti za kvalitu a rozsah podpory, kterou nabízí informatika uživatelům, ale že dobře připravený outsourcing umožní soustředit se na podstatné. A toto považují za opravdu důležité při nabízení této služby zdůraznit.

Dle ITG lze využitím této služby získat konzultační podporu v oblasti návrhů a doporučení, jak v konkrétním případě nastavit principy vztahu s poskytovatelem služby, aby výstupy poskytovatele plnily zájmy zákazníka (možno uplatnit v problémovém vztahu nebo v ranných fázích tvorby vztahu, např. při úvahách o RFP), jak a proč zrevidovat platnost komplexu smluv a jejich plnění, jak zapracovat nové aspekty vztahu do smlouvy.

Společnost **Consulting ČS** nabízí široké spektrum služeb spojených s outsourcingem IT. Při poskytování služeb v této oblasti se opírá o kvalifikovaný personál, který se již podílel na projektech tohoto typu a má rozsáhlé zkušenosti v oblasti služeb souvisejících s rozvojem a provozováním IT, reengineeringem procesů, organizací výběrových řízení a realizací strategických projektů.

3.2.4 Analýza stavu a rozvoje IT

Funkčnost a flexibilita infrastruktury IT je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu organizace. Analýza stávajícího stavu IT je proto důležitou součástí při posuzování aktiv společnosti a při identifikaci šancí a hrozeb jejího dalšího rozvoje v současném rychle se měnícím a silně konkurenčním prostředí. Pro samotnou oblast IT, jako podpůrné infrastruktury, je zjištění současného stavu východiskem pro rozhodování o potřebě změn a stanovení jejich rozsahu a stupně.

Ověření stavu IT slouží jako interní posouzení (assessment), případně jako interní audit. Ten zkoumá míru splnění požadavků, které jsou na IT kladeny ze strany realizačních a podpůrných procesů, norem (ISO 9001, ISO 20000, ISO 25000) a standardů (IT Governance, COBIT, ITIL). Časový plán, rozsah prověřování, případně cíle auditu, závisí na rozhodnutí zákazníka.

Analýzu stavu **ORBIT** provádí ve vztahu k obchodní a informační strategii zákazníka. Konečným výstupem pro zákazníka je posouzení míry schopnosti IT podporovat plnění cílů organizace. **ORBIT** umí ověřit také projekty a dodávky třetích stran.

ORBIT uvádí jako typické příklady uplatnění této služby zajištění akceptačního řízení při předávání technologických celků nebo informačních systémů od dodavatelů. Jako důležitou součást této služby považují zajištění úrovně poskytování služeb IT uvnitř organizace ve vztahu k cílům organizace a předání manažerských funkcí v oblasti IT.

Kompetence společnosti **Consulting ČS** v této oblasti jsou dány širokými zkušenostmi týmu poradců, kteří úspěšně poskytovali tento typ služeb v řadě projektů jak ve finančním, tak nefinančním sektoru. Tyto zkušenosti jsou navíc podporovány a vhodně doplňovány dalšími poradenskými službami v oblasti IT, které pokrývají celý životní cyklus systémů

IT, od tvorby strategie, návrhu řešení, výběru dodavatelů až po testování a implementaci IT.

Jako součást realizace této služby **Consulting ČS** nabízí kromě jiného identifikaci potenciálu ke zlepšení a zvýšení výkonnosti infrastruktury IT odstraněním tzv. Spanish Practice (špatných návyků a pozůstatků z minulosti) díky nezávislému pohledu a zkušenostem poradenské společnosti. Zároveň při zakoupení této služby nabízí doporučení pro střednědobý výhled rozvoje IT a také nezávislé posouzení minulých a budoucích investic do IT infrastruktury a míry jejich návratnosti a podpory strategie společnosti.

ITG tuto službu defaultně nenabízí jako samostatný produkt, avšak dle jejich tvrzení provádějí analýzu současného stavu IT a jeho rozvoje jako nedílnou součást každého svého projektu. Stejně tak, jako specialisté ITG, se domnívám i já, že analýza současného stavu IT by měla být součástí každého realizovaného infromatického projektu. Dle mého názoru není možné bez analýzy definovat strategii IT, rozvoj IT, či výběrové řízení.

3.2.5 Ostatní produkty

Výše uvedené produkty nabízejí minimálně dvě ze tří analyzovaných společností. V této části mé diplomové práce jsem se zaměřila na produkty, které nabízí pouze jedna z daných firem. Vzhledem k tomu že ve vztahu k literatuře a zároveň díky mé praxi v IT poradenské společnosti je považuji za důležité, vybrala jsem z každé společnosti jeden produkt a vyzdvihla to, co nabízejí svým zákazníkům navíc oproti ostatním poradenským firmám.

Není však pravdou, že se následujícím produktům věnuje vždy jen konkrétní daná společnost, avšak zbývající dvě ji neuvádějí ve svém portfoliu, a tak se zákazník může domnívat, že tuto službu vlastně ani nenabízejí, a proto ji poptává u konkurenční společnosti.

Dalším důvodem, proč tento konkrétní produkt zákazník poptává jinde, může být způsob zpracování, reference či přidaná hodnota dané firmy, které se věnuji v kapitole 3.3.

ORBIT: Analýza návratnosti investice

Specialisté společnosti ORBIT dokáží vypočítat, zda je zvolené řešení pro zákazníka finančně výhodné. Pro ekonoma jistě není složité vypočítat si ukazatele návratnosti, ale při posuzování IT investice naráží na jeden zásadní problém. Tím je způsob stanovení hodnot pro takový výpočet. K tomu je potřeba znát souvislosti právě s oblastí IT. Největší obtíže pak přináší stanovení užiteků a z toho vyplývajících peněžních toků v časových obdobích, pro které je výpočet prováděn.

Klíčovým prvkem této analýzy je stanovení užiteků plynoucích z investice a jejich přímé vyčíslení v peněžní hodnotě. Pro tyto účely jsou přínosy rozděleny na **přímé** (lze je přímo vyjádřit v peněžní hodnotě) a **nepřímé** (ty lze vyjádřit v peněžích pouze zprostředkovaně).

Potřebné podklady pro zjištění přínosů a nákladů jsou zajišťovány formou dotazníků nebo provedením analýzy na místě. Získaná data jsou porovnávána s průměrnými hodnotami v oboru a následně zpracována pomocí modelu. Výsledkem je soubor standardních ukazatelů jako např. současná hodnota očekávaných výnosů, čistá současná hodnota, doba návratnosti investice, rentabilita investice, index profitability či vnitřní výnosové procento.

Podrobnou analýzou návratnosti ORBIT zjišťuje všechny odpovídající vstupy a seznamuje se s řadou nákladových hodnot. Informace sbírá v úzké spolupráci s pracovníky zákazníka. Tato analýza je náročnější na čas i celkovou dobu realizace. Poskytnuté výsledky ale díky tomu mohou obsahovat rozhodovací analýzu o investici a většinou slouží jako manažerský podklad k přímému rozhodování o investici.

ITG: Reálný potenciál zlepšení

V každé firmě jsou realizátorem podnikového výkonu hlavní - hodnototvorné procesy. Procesy jsou nástrojem dosahování podnikových cílů. Jak však zjistit, zda procesní cíle jsou dosažitelné a jak je stanovit vyváženě?

ITG nabízí svým zákazníkům využít reálný potenciál zlepšení a realizovat kroky, které je budou dlouhodobě přibližovat k absolutnímu potenciálu zlepšení. Zkušenosti ukazují, že v mnoha případech jsou limitem pravidla, která jsme sami vytvořili.

Z vlastní zkušenosti vím, že zákazníci na tento produkt pohlížejí trochu s despektem a nejčastější dotazy jsou: „Proč bych si měl vlastně toto zakoupit?“ Odpověděla bych stejně tak, jako ITG uvádí přínosy této služby. Využitím této služby zákazník zjistí potenciál zlepšení, od kterého odvodí dlouhodobé zlepšování výkonnosti firmy. Zároveň analyzuje limity umožňující zadávat projekty při nákladovém optimu a získá hodnoty snímků pro hodnocení výkonnosti jednotlivých hlavních a podpůrných procesů.

Consulting ČS: Tvorba strategie a plánování IT

Změna či nasazení nové IT infrastruktury v organizaci je procesem, který je třeba řídit v souladu se strategickými cíli společnosti. Na jedné straně stojí komplexní náklady na implementaci a následný provoz IT, na straně druhé výnosy a jiná aktiva z tohoto provozu.

Výdajová stránka je zpravidla natolik významná, že může značně ovlivnit ekonomickou situaci a fungování organizace. Volba rozsahu a výkonnosti prostředků, postupu implementace a další parametry nasazování a inovace IT musí být proto podloženy kvalitní analýzou potenciálních přínosů. Následné hodnocení skutečných přínosů IT je standardní součástí hodnocení investice.

Co považuji za klíčový výstup této služby je nezávislé posouzení pozice na trhu, podnikatelské strategie a hlavních cílů a záměrů společnosti a identifikace rámcových požadavků na IT infrastrukturu vyplývajících z podpory procesů a strategie společnosti (v případě potřeby provedení reengineeringu procesů).

3.3 Klíčová přidaná hodnota vybraných společností

V předcházejících kapitolách jsem představila vybrané společnosti a jejich produkty, vymezila, co mají společné, a co naopak nabízejí proti ostatním navíc. Aby v dnešní době společnost přežila v silném konkurenčním prostředí, je potřeba, aby právě nabízela něco jiného, než ostatní, aby měla konkurenční výhodu vůči ostatním.

V této kapitole jsem na základě provedené analýzy vyzdvihla to, co u jednotlivých společností považuji za klíčovou přidanou hodnotu. Nejedná se pouze o klíčové produkty, ale také například o publikační činnost či jméno dané společnosti.

3.3.1 ORBIT s.r.o.

I když produkty ORBITu jsou víceméně shodné s nabízenými produkty konkurenčních společností, přesto nacházím jeden produkt, který přináší ORBITu konkurenční výhodu oproti ostatním poradenským společnostem v IT.

To, co žádná firma v této oblasti nenabízí, je podrobné zpracování analýzy návratnosti investic, tzv. ROI (Return On Investment). Ukázat názorně zákazníkovi, co vše mu nabízené řešení přinese z pohledu vložených investic. Samozřejmě, že počáteční náklady jsou vysoké, avšak tento nástroj, pokud je dobře zpracován, ukáže nejvyššímu managementu, jak se mnohonásobně investované peníze v průběhu let vrátí.

ORBIT na tomto nástroji ekonomické analýzy pracoval velmi dlouho a již nyní je možné říct, že se úsilí a čas strávený nad jeho konstrukcí postupně vrací a vracet bude. V loňském roce např. sama Česká spořitelna, a.s. požádala o podrobné zpracování ROI analýzy u společnosti ORBIT, přestože Česká spořitelna, a.s. má dceřinou společností zabývající se IT poradenstvím.

Konkurenční výhodu ORBITu ve zpracovávání této analýzy podtrhuje navíc fakt, že nejen zákazníci se na ORBIT obracejí s požadavkem na zpracování, ale také konkurenční společnosti zabývající se IT poradenstvím.

3.3.2 ITG, s.r.o.

Stejně jako ORBIT má také ITG podobné portfolio produktů, které nabízí svým zákazníkům. Stejně tak jsem u ITG našla jeden produkt, který společnosti přináší konkurenční výhodu. Jedná se o „Reálný potenciál zlepšení“.

Tento produkt do svého portfolia nyní zařadil také ORBIT a zajímavostí je, že jej zařadil do svého seznamu produktů na základě školení konzultantů ORBITu ve společnosti ITG, konkrétně na školení Pavla Učně. Jedná se o jednoho z pracovníků společnosti ITG, který se kromě poradenské činnosti věnuje také publikační činnosti.

Publikační činnost bych vyzdvihla u ITG jako další z přidaných hodnot. Pracovníci ITG vydali několik knih, nebo se na jejich vydání alespoň podíleli. Studium těchto knih se

zabývají také ostatní poradenské firmy a získané informace následně využívají ve své činnosti. Jedná se např. o tyto knihy²¹:

- Ota Novotný, Jan Pour, David Slánský: Business Intelligence
- Alena Buchalcevoová: Metodiky vývoje a údržby informačních systémů
- Libor Gála, Jan Pour, Prokop Toman: Podniková informatika
- Josef Basl, Pavel Majer, Miroslav Šmíra: Teorie omezení v podnikové praxi
- Antonín Carda, Renáta Kunstová: Workflow

Nespornou výhodou ITG je samozřejmě také spolupráce této firmy s pracovníky vysokých škol. Mezi externími pracovníky ITG je několik vysokoškolských pedagogů, či studentů doktorandského studia, kteří své teoretické poznatky, znalosti získané vědeckou činností, následně aplikují do praxe a tím přinášejí nové a nové „best practices“.

Jedním z těchto pracovníků je také Ing. Ota Novotný, PhD, který vyučuje na Vysoké škole ekonomické v Praze na Fakultě informatiky a statistiky a jehož disertační práce „Aplikace metrik v referenčním modelu řízení podnikové informatiky“ mi napomohla při studiu metodik ITIL a COBIT.

3.3.3 Consulting České spořitelny, a.s.

Produkty Consultingu ČS jsou opět velmi podobné produktům výše uvedených analyzovaných společností. Konkurenční výhodu této společnosti však nyní nevidím v oblasti jedinečného produktu, který nabízí.

Domnívám se, že přidaná hodnota této firmy je především ve výborné znalosti finančního prostředí, finančních produktů, a tím tedy může tato firma dobře znát prostředí společností zabývajících se financemi, bankovníctvím.

V oblasti poradenství musí vždy každý konzultant nejprve pochopit prostředí, ve kterém se pohybuje a také dobře pochopit procesy ve firmě, které své poradenské služby nabízí. To, co ostatní poradenské společnosti nejdříve musí zmapovat, popsat a pochopit, je pro Consulting ČS o to jednodušší, že produkty a procesy v oblasti financí a bankovníctví

²¹ ITG (2006, prosinec). Publikujeme. Staženo 6. července 2007 z <http://www.itg.cz/publikujeme.php>

dobře zná, stejně tak jako různá omezení v oblasti IT takových společností, jako je např. velmi silná bezpečnost přenosu dat mezi danou společností a Českou národní bankou.

Kromě toho, že tato poradenská společnost dobře zná prostředí finančních a bankovních institutů, má díky tomu, že je 100% dceřinou společností České spořitelny a.s., také velmi obsáhlou a aktualizovanou databázi zákazníků.

A v neposlední řadě vidím jako přidanou hodnotu Consultingu ČS především fakt, že je dceřinou společností České spořitelny, tedy dceřinou společností firmy, která je v naší republice všem známa a je jakousi zárukou kvality.

Na základě provedené analýzy tří vybraných společností zabývajících se IT poradenstvím v České republice jsem zjistila, že se Molnár ve své knize zas až tak nelišil ve výčtu oblastí služeb, kterými se poradenské společnosti zabývají. Díky studiu produktů analyzovaných firem se domnívám, že není jednoznačné tyto oblasti definovat.

Společnosti tvoří své portfolio na základě potřeb zákazníků, na základě svých zkušeností. Studium literatury je v tomto případě pouze začátkem a jakýmsi vodítkem při sestavování portfolia nabízených služeb. A jak jsem zjistila, tyto společnosti nabízejí velmi podobné produkty, ale například produkt, který jedna z firem uvádí jako jednu oblast, druhá zase nabízí „skrytou“ součást jiné oblasti.

V této kapitole mé diplomové práci jsem se tedy věnovala jednak představení tří vybraných poradenských firem, analýzou jejich produktů a zároveň jsem v závěru kapitoly definovala klíčovou přidanou hodnotu každé z nich.

Na základě studia literatury a provedené analýzy jsem v následující kapitole mé diplomové práce sestavila model úspěšné firmy v IT poradenství.

4 Model úspěšné společnosti v IT poradenství

V této kapitole jsem definovala, jak by měla dle mého názoru vypadat úspěšná firma podnikající v IT poradenství. Tato kapitola je výsledkem studia literatury o této oblasti a analýzy poradenských společností, jejich produktů a klíčové přidané hodnoty, kterou jsem provedla pro účely mé diplomové práce.

Kapitolu jsem rozdělila na tři části, a to na produkty, které by měla tato úspěšná firma nabízet, dále jakou by měla mít přidanou hodnotu, aby obstála v konkurenčním prostředí a v neposlední řadě je také důležitý marketingový přístup společnosti.

4.1 Produkty

Na základě provedené analýzy jsem zjistila, že společnosti v oblasti IT poradenství nabízejí víceméně stejné portfolio produktů. Zároveň jsem však zjistila, že i když seznam produktů obsahuje až deset různých služeb, společnostem se daří úspěšně prodávat maximálně polovinu z nich. Je to dáno jednak tím, že společností podnikajících v této oblasti je několik desítek, ale také tím, že produkty se navzájem překrývají, není jasně daná terminologie a pro zákazníka se může zdát, že každá z firem nabízí rozdílné produkty. Ty jsou však ve skutečnosti téměř totožné.

Navrhla jsem následující portfolio produktových oblastí: **Outsourcing IT**, **Analýza návratnosti investice** a **Výběrové řízení**. Ostatní z produktů, jako je projektové vedení, analýza současného stavu či bezpečnost bych zahrnula do již zmíněných tří oblastí, a nenabízela bych je jako samostatné produkty. Tyto produkty by měly být vždy součástí již zmíněných tří oblastí.

V současné době jsou na trhu IT společnosti nabízející řadu služeb souvisejících s celým životním cyklem IT infrastruktury, jejím provozem a údržbou. Organizace tak mají možnost outsourcovat řadu aktivit spojených s provozováním IT od tvorby strategie přes vývoj aplikací a implementaci až po provozování celého IT. Společnosti se tak mohou více soustředit na svůj hlavní předmět podnikání.

V této souvislosti stojí společnosti před rozhodnutím co, komu a jak outsourcovat. Vzniká potřeba strategických rozhodnutí, výběrových řízení na dodavatele, specifikace způsobu, rozsahu, kvality, ceny a záruk souvisejících s touto formou spolupráce. Pro efektivní využívání této formy spolupráce s dodavateli je potřeba uplatňovat praxí ověřené postupy, které umožní v maximální možné míře využít výhod této formy spolupráce a minimalizovat související náklady a rizika.

Součástí každé nabídky outsourcingového projektu by měla být analýza současného stavu IT. Proč je důležitá analýza současného stavu? Zde bych ráda zmínila projekt Modré pyramidy stavební spořitelny (dále jen MPSS), o kterém jsem již psala v úvodu kapitoly 3.

V roce 2005 byl ORBIT požádán personální ředitelkou MPSS o nabídku na outsourcing IT oddělení ve společnosti MPSS. Konzultanti ORBITu se nejdříve rozhodli provést analýzu současného stavu IT, i když byla k dispozici již takováto studie provedená konkurenční společností. Na základě ORBITem provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost MPSS není v současné době připravena na to, aby její IT oddělení bylo outsourcováno a předáno poradenské společnosti, aby jej řídila.

ORBIT navrhnul několik kroků, co vše je nutné splnit, aby IT oddělení MPSS mohlo být outsourcováno. V případě, že by analýza současného stavu nebyla provedena, veškeré náklady spojené s realizací navržených kroků by byly již na poradenské společnosti, která by IT oddělení MPSS převzala.

S outsourcingem velice úzce souvisí **Výběrové řízení**, avšak tento produkt považuji za klíčový a důležitý, a proto jej stavím zvlášť, jako samostatný produkt. Výběrové řízení umožňuje zadavatelské organizaci si vybrat dodavatele IT a zmapovat tak dodavatele IT komponent a získat srovnání produktů dostupných na trhu, ale především umožňuje poradenské společnosti vyvíjet tlak na cenu, a tedy ušetřit zadavatelské organizaci náklady při prvotní investici. Zároveň bych zdůraznila, že je velice důležité, aby všechny milníky a náklady na realizaci výběrového řízení byly smluvně ošetřeny již před započítáním samotné realizace. Velice často se stává, že pracovníci dodavatelské nebo zadavatelské organizace nespolupracují tak, jak mají, a je velmi těžké následně dohodnout vícenáklady a jejich uhrazení a zjistit, kdo by měl tyto náklady doplatit.

Jak jsem již v úvodu zmínila, třetím produktem, který považuji za klíčový, je **Analýza návratnosti investice**. Domnívám se, že každá investice do IT by měla být předem podrobena analýze efektivnosti této investice a na základě výstupních indexů by se měla zadavatelská organizace rozhodnout, zda do projektu vstoupí, či nikoliv. Tento produkt neslouží pouze jako ochrana zákazníka, že jeho investice v dynamicky se rozvíjejícím IT prostředí bude návratná, ale především pomáhá poradenské společnosti objasnit výši investice a dokázat zákazníkovi přínosy projektu nejen vyjmenovat, ale také vyčíslit.

Ve společnosti ORBIT jsem se podílela na tvorbě nástroje na výpočet návratnosti investice, a i když proces vytvoření tohoto nástroje trval téměř rok, trůfám si říci, že díky jeho preciznosti a výbornému zpracování nemá ORBIT problémy při prezentaci svých výsledků analýzy návratnosti investice, protože veškeré úspory, které zákazníkovi předkládá, jsou na základě uvedeného nástroje dokazatelné.

Výše jsem zmínila produkty, které bych do portfolia poradenské společnosti zařadila. Naopak bych do seznamu těchto produktů nezařadila službu s názvem Vedení projektů.

Na základě vlastní zkušenosti a praxe v poradenské společnosti ORBIT vím, že není jednoduché tuto službu prodat. Je velmi těžké zákazníkovi vysvětlit, proč by si měl „koupit“ člověka, který mu bude hlídat termíny, navrhovat časový harmonogram a povede jeho lidi? Neříkám, že realizace této služby není přínosem pro zákazníka. Avšak zaměstnávat v poradenské společnosti na full-time někoho, kdo se project managementem zabývá, je dle mého názoru zbytečný luxus. V dnešní době existuje mnoho školení, která pracovníky IT zadavatelské organizace naučí, jak takový projekt vést. Určitě je to levnější a pro společnost návratnější investice, než investovat do konzultanta poradenské společnosti.

Produkty jako je Bezpečnost IT nebo Audit IT, či Reálný potenciál zlepšení bych ponechala vždy jen několika málo firmám, neboť se jedná o produkty, které nejsou tak často poptávány a je zbytečné, aby je ve svém portfoliu měla každá IT poradenská společnost.

4.2 Přidaná hodnota společnosti

Nároky na řízení informatiky vyplývají z ekonomických, obchodních a provozních potřeb a cílů organizace a také závisí na nových možnostech, které informační a komunikační technologie nabízejí. Proto by se ideální poradenská společnost měla neustále zajímat o nové a nové technologie. A nejen se o ně zajímat, ale především se v této oblasti neustále vzdělávat.

Jako přidanou hodnotu ideální poradenské společnosti vidím produkty a lidi. I když jsem definovala jaké by měla tato společnost nabízet portfolio produktů, nikde není přesně dáno, jak při realizaci např. outsourcingu nebo výběrového řízení postupovat. Společnost by se měla odlišovat od ostatních svou nabídkou, prezentací a samotným provedením projektu. Stejně tak, jak jsem již zmínila, ORBIT vytvořil velmi dobrý nástroj na výpočet návratnosti investice, naopak ITG dokáže společnosti v rámci návrhu outsourcingu ukázat, kde jsou jeho možnosti, jak zvýšit výkonnost IT procesů.

Jako druhou přidanou hodnotu jsem zmínila lidi. Myslím tím pracovníky dané společnosti. Domnívám se, že konzultanti poradenské společnosti se neustále vzdělávají formou studia literatury, účastí na různých školení a také praxí na jednotlivých projektech. Konzultanti ideální poradenské společnosti by měli své poznatky publikovat, přednášet na konferencích. Nejlepším příkladem těchto specialistů jsou odborníci z vysokých škol. Tito lidé přednášejí na vysokých školách, zabývají se výzkumnou činností, ale zároveň své poznatky aplikují v praxi a získávají tak také pohled z praktické stránky. Díky praxi dokáží své teoretické poznatky obohatit o praktické know-how či je naopak upravit a přednášet již s praktickými příklady.

Proč je důležitá také publikační činnost bych zmínila na konkrétním příkladu. Pokud zadavatelská organizace chce provést změnu v oddělení IT, nejdříve si IT zaměstnanec o dané oblasti sežene informace a studuje literaturu, než poptává poradenskou společnost. A právě při studiu literatury narazí na konkrétní jména autorů, kteří se tou danou problematikou zabývají. Pavel Učeň, konzultant ITG, který napsal knihu *Metriky v IT*, mi během mnou prováděné analýzy poradenských firem řekl, že několik projektů, které společnost ITG realizovala, byly poptávány zadavatelskou organizací na základě přečtení jeho knihy.

4.3 Marketingový přístup

Kromě produktů, které poradenská společnost nabízí, a kromě přidané hodnoty, kterou přináší zákazníkovi, je důležitý také marketingový přístup dané firmy.

Pokud chce poradenská společnost v oblasti IT konkurovat ostatním, musí dát ostatním o sobě a své činnosti vědět. Tedy v první řadě je velice důležitý profil společnosti, jehož součástí by měly být realizované projekty formou referencí, a pro lepší důvěryhodnost bych doporučila, aby součástí reference byl také krátký odstavec pracovníka zadavatelské organizace, ve které poradenská firma svůj referenční projekt realizovala.

Referenční projekty by měla mít firma seřazeny podle oblastí, jako je finance a bankovníctví, stavebnictví, průmysl, školství, atd.

Dalším důležitým krokem jsou produktové listy, ve kterých by měly být produkty popsány tak, aby naprostý laik pochopil, k čemu se daný produkt vztahuje, a co dané firmě přinese, co bude jeho výstupem. Opět součástí produktového listu by mělo být pár referenčních projektů s kontaktem na odpovědného pracovníka zadavatelské organizace.

V dnešní době Internetu by každá úspěšná poradenská firma měla mít webové stránky, na kterých bude k nalezení již zmíněný profil společnosti, produktové listy a reference. Samozřejmostí je kontakt na zodpovědné osoby.

Kromě informací o společnosti a její činnosti je důležité, jak se firma prezentuje navenek. Výše jsem zmínila, že ideál této firmy zaměstnává pracovníky, kteří publikují své činnosti. Ale zároveň by se měli prezentovat na konferencích, které se týkají jejich oblasti IT poradenství. Jako nejdůležitější konferenci pro poradenské společnosti v oblasti IT považuji Konferenci SI, která se v letošním roce konala již po patnácté. Této konference se zúčastňují především IT ředitelé společností v České republice, a je to nejlepší místo na získání kontaktů pro poradenskou společnost. Této konference se v roce 2005 zúčastnil ředitel IT oddělení Modré pyramidy, který předal kontakt na přednášejícího ORBITu personální ředitelce MPSS, a díky tomu ORBIT realizoval svůj projekt v MPSS, o kterém jsem se zmínila v předešlé kapitole.

Netvrdím, že by se ideální poradenská firma v IT měla zúčastnit pouze této konference, ale chtěla jsem tím říci, že je potřeba, aby se o konzultantech mezi firmami mluvilo a předávaly se informace mezi ostatními.

To je totiž to nejdůležitější na poradenské činnosti v IT. Management consulting v IT nefunguje tak, že se předává nabídka zákazníkovi, ale naopak. Zákazník poradenskou činnost vyhledává sám a konzultanti poradenské firmy musí být připravení reagovat na poptávku. Musí svou firmu prezentovat jednak formou svých produktů, svých referencí, ale také sami sebou – tedy účastnit se konferencí, vydávat knihy a realizovat projekty u zákazníků tak, že o úspěchu a jejich kvalitně odvedené práci se bude mezi firmami mluvit.

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na manažerské poradenství ve vybrané oblasti. Co je tedy management consulting? Jedná se o službu, smluvně zajišťovanou a poskytovanou organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení.

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu manažerského poradenství ve vybrané oblasti v České republice a odhalit jeho tržní příležitost, včetně návrhu jeho materializace.

Pro analýzu manažerského poradenství jsem si vybrala oblast IT. Oblast IT manažerského poradenství se vyvíjela především v 80. letech minulého století v průmyslově vyspělých společnostech. Cílem práce poradců v této oblasti je pomoci zaměstnancům organizace plně vstřebat novou technologii, aby se nejenom stala administrativní oporou, ale aby se také dala použít ke zlepšení konkurenčního postavení organizace.

V analytické části mé diplomové práce jsem zmapovala trh IT manažerského poradenství v České republice a došla jsem k závěru, že vedle sebe operují tři typy poradenských společností, stejně tak jak je definuje Fombrun s Nevinsem v knize *The Advice Business*.

Jedná se o specializované firmy jako je ITG, s.o., nebo poradenské divize jako je ORBIT s.r.o. či giganty jako je Consulting České spořitelny, a.s. Specializované firmy se zabývají pouze jedním typem poradenské činnosti, giganti se zabývají také pouze poradenstvím, ale v několika různých oblastech. Poradenské divize jsou firmy, které oddělení manažerského poradenství vyčlenily jako zvláštní oblast činnosti.

Na základě studia literatury jsem definovala oblasti produktů, kterými se IT poradenské společnosti zabývají a následně jsem provedla analýzu vybraných společností podnikajících v oblasti IT poradenství v České republice. Vybrala jsem si společnosti ORBIT, ITG a Consulting ČS.

Zjistila jsem, že v definování portfolia produktů je nejednotná nejen literatura, ale také firmy podnikající v IT poradenství se neshodují v jednotném portfoliu produktů. Nabízené produkty se navzájem prolínají, liší se také v terminologii.

U každé společnosti jsem vyzdvihla její přidanou hodnotu, kterou přináší svým zákazníkům.

U společnosti **ORBIT** je to produkt s názvem Analýza návratnosti investice. Ukázat názorně zákazníkovi, co vše mu nabízené řešení přinese z pohledu vložených investic. Samozřejmě, že počáteční náklady jsou vysoké, avšak tento nástroj, pokud je dobře zpracován, ukáže nejvyššímu managementu, jak se mnohonásobně investované peníze v průběhu let vrátí.

Přidanou hodnotou, kterou přináší **ITG** svým zákazníkům je také produkt, a to Reálný potenciál zlepšení, ale zároveň ITG přináší další přidanou hodnotu, a to je publikační činnost svých konzultantů pracujících pro ITG. Studium těchto knih se zabývají také ostatní poradenské firmy a získané informace následně využívají ve své činnosti.

Přidanou hodnotu **Consultingu České spořitelny** jsem našla ve výborné znalosti finančního prostředí, finančních produktů, a tím tedy může tato firma dobře znát prostředí společností zabývajících se financemi, bankovníctvím. V oblasti poradenství musí vždy každý konzultant nejprve pochopit prostředí, ve kterém se pohybuje a také dobře pochopit procesy ve firmě, které své poradenské služby nabízí. To, co ostatní poradenské společnosti nejdříve musí zmapovat, popsat a pochopit, je pro Consulting ČS o to jednodušší, že produkty a procesy v oblasti financí a bankovníctví dobře zná, stejně tak jako různá omezení v oblasti IT takových společností, jako je např. velmi silná bezpečnost přenosu dat mezi danou společností a Českou národní bankou.

Kromě toho, že tato poradenská společnost dobře zná prostředí finančních a bankovních institutů, má díky tomu, že je 100% dceřinou společností České spořitelny a.s., také velmi obsáhlou a aktualizovanou databázi zákazníků.

Poradenské společnosti tvoří své portfolio na základě potřeb zákazníků, na základě svých zkušeností. Studium literatury je v tomto případě pouze začátkem a jakýmsi vodítkem při

sestavování portfolia nabízených služeb. A jak jsem zjistila, tyto společnosti nabízejí velmi podobné produkty, ale například produkt, který jedna z firem uvádí jako jednu oblast, druhá zase nabízí „skrytou“ součást jiné oblasti.

Na základě provedené analýzy jsem tedy definovala model úspěšné společnosti v IT poradenství. Pro takovou společnost jsem definovala produkty, kterými by se měla zabývat. Jedná se o:

- Outsourcing IT
- Analýza návratnosti investice
- Výběrové řízení

Domnívám se, že toto jsou tři nejdůležitější oblasti, které by měla mít ve svém portfoliu každá poradenská společnost, pokud chce obstát v silném konkurenčním prostředí. Netvrdím, že se nemá zabývat i jinými produkty, jak uvádí literatura, avšak tyto tři považuji za klíčové a v praxi nejvyužívanější.

Outsourcing je trendem posledních let a většina, nejen IT společností, se snaží ze svého podnikání vytěsnit, neboli outsourcovat to, co není jejich core businessem, aby se mohli zabývat tím, co je pro ně důležité a klíčové. S outsourcingem velice úzce souvisí Výběrové řízení, protože každá poradenská společnost musí při návrhu outsourcingu nabídnout dodavatele hardware či software. Každou investici je potřeba umět odargumentovat a přínosy nejen vyjmenovat, ale také vyčíslit, a proto jsem do seznamu zařadila také produkt Analýza návratnosti investice.

Kromě správného portfolia produktů je důležité, aby se daná společnost nějak od ostatních odlišovala. Ideální poradenská společnost v IT by se měla odlišovat nabídkou, prezentací nebo konkrétní realizací dané služby. Dále by se konzultanti této ideální firmy měli neustále vzdělávat, nabyté teoretické poznatky aplikovat v praxi a ve výsledku své zkušenosti publikovat. Ideálními pracovníky takové společnosti jsou konzultanti, kteří zároveň přednášejí na vysokých školách, konferencích, seminářích, atd.

V neposlední řadě je důležitý také marketingový přístup této společnosti. Takováto společnost by měla mít kvalitně zpracovaný profil společnosti, produktové listy a reference z realizovaných projektů.

Ve své diplomové práci jsem tedy v závěru definovala model úspěšné společnosti podnikající v IT poradenství, který by měl pomoci nejen začínajícím firmám v IT poradenství, ale také těm, které se tímto druhem poradenství již zabývají, avšak nedaří se jim v silné konkurenci prorazit. Jedná se totiž o model, který ukazuje jakousi ideální představu toho, co by úspěšná společnost podnikající v ČR měla v oblasti IT poradenství nabízet.

Literatura

1. ADT Systems (2006, březen). Bezpečnost IT systémů. Staženo 5. července 2007 z <http://www.adtsystems.cz/index/go.php?id=280&lang=sk>
2. AIT (2006, 15.prosince). Management IT služeb, ITIL procesy. Staženo 12. dubna 2007 z <http://www.ait.cz/sluzby/itsm.htm>
3. Business World (2007, červen). Abeceda ITIL. Staženo 19. června 2007 z <http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/vyvoj-oblasti-ITIL>
4. Business World (2007, květen). Svítání ve světě ITIL. Staženo 26.května 2007 z <http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/vyvoj-oblasti-ITIL>
5. Consulting České spořitelny (1997, leden). Poradenství v oblasti IS. Staženo 6. června 2007 z <http://www.consultingcs.cz/index.aspx?id=2>
6. DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M.: Management. Grada Publishing, Praha 1997
7. FOMBRUN, CH., NEVINS, M.: The Advice Business – Essential Tools and Models for Management Consulting, Pearson Education, New Jersey 2004
8. HAMMER, Michael, CHAMPY, James: Reengineering – radikální proměna firmy, Management Press, Praha 2000
9. CHRISTIANSEN, James A. : Management consulting organizations, INSEAD, France, 1994
10. ITG (2006, prosinec). Publikujeme. Staženo 6. července 2007 z <http://www.itg.cz/publikujeme.php>
11. ITG (2005, prosinec). Řízení informatiky. Staženo 2. července 2007 z <http://www.itg.cz/poradenstvi-rizeni-informatiky.php>
12. ITSM (2006, leden). Vztah ITIL a COBIT. Staženo 2. července 2007 z <http://www.ital.cz/ITIL/cobit.html>
13. KLEIN, H.J.: Other people's business: A primer on management consultants, New York, Mason Charter, 1977
14. KUBR, Milan a kol.: Poradenství pro podnikatele a manažery, 1.díl, International Labour Office, Geneva 1986
15. LOGOS (2007, březen). IT Management Consulting. Staženo 2. července 2007 z <http://www.logos.cz/sluzby/it-management-consulting/>
16. MOLNÁR, Z. : Efektivnosti informačních systémů, Praha, Grada Publishing, Praha 2001

17. NOVOTNÝ, O.: Aplikace metrik v referenčním modelu řízení podnikové informatiky – doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická, Praha 2003
18. TRUNEČEK, Jan.: Management v informační společnosti. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1999
19. UČEŇ, P. : Metriky v informatice, Praha, Grada Publishing 2001
20. VODÁČEK, L. : Management – teorie a praxe v informační společnosti, Management Press, Praha 2001
21. WICKHAM, P. :Management consulting, Financial Times/Pitman, London, 1999