

Příklad popisu procesu v metodice COBIT

PO01 - Strategické řízení IS/ICT

CSF

Id.	Faktor	Význam
1.	Existence procesu plánování cílů firmy, který umožňuje sestavit plán priorit podnikových cílů a kvantifikovat tak možné požadavky na informatiku.	***
2.	Existence metodiky pro vývoj IT strategie, která podporuje validitu obsahu IST a zajišťuje její strukturovanost a přehlednost pro podporu rozhodovacích procesů v informatice.	**
3.	IST zřetelně vymezuje rovnováhu a rizika mezi náklady vlastníků a kvalitou služeb informatiky.	***
4.	Testování všech předpokladů IST.	*
5.	V rámci IST jsou definovány procesy, služby a funkce potřebné pro implementaci IST, ale jsou flexibilní a proměnlivé, aby umožňovaly transparentní změny v řídicím procesu.	**
6.	Realita strategie je kontrolována třetí stranou pro zajištění objektivnosti, tato kontrola se provádí opakovaně.	**
7.	Na základě IST je sestavována strategie přechodu na nové systémy.	**

Vstupy pro realizaci procesu

Id.	Vstup	Význam	Forma
1.	Strategické / podnikatelské záměry firmy, cíle, firemní obchodní strategie	***	T/A
2.	Výstup SWOT (hodnocení pozice firmy vůči konkurenci, stavu trhu, kvalitě, rizika)	***	T/A
3.	Požadavky vrcholového managementu na podporu firemních cílů, její hodnocení	***	T/A
4.	Výstup SWOT IS/ICT	***	T/A
5.	Výsledky projektů kvality, BPE příp. další	*	T/A
6.	Popis současné infrastruktury – technologie, HW, ZSW, KSW, ASW	***	T/A
7.	Stav trhu informatiky	**	T/A
8.	Existující metriky	*	T/A
9.	Stav plnění a reálnost existujících projektů	**	T/A
10.	Existující odhady finanční, časové a personální náročnosti.	**	T/A

Výstupy realizovaného procesu

Id.	Výstup	Význam	Forma
1.	Informační strategie	***	T/A
2.	Architektury – funkční, datová, technologická	***	T/A

Úroveň řízení procesu

Hod Stupeň / Obsah

0 Neidentifikovaný

Strategické plánování IS/ICT se neprovádí. Management firmy si neuvědomuje, že strategické plánování IT je nezbytné pro podporu dosahování obchodních cílů.

1 Náhodný

IT Management si uvědomuje potřebu strategického plánování IS/ICT, ale neexistuje žádný strukturovaný proces rozhodování. IT strategické plánování je založeno na bázi řešení potřeb specifických obchodních požadavků. Výsledky z takto vytvářených plánů jsou náhodné a nekonzistentní. Strategické plánování IS/ICT je občas tématem meetingů IT managementu. Není tématem meetingů managementu firmy. Uspořádání obchodních požadavků, aplikací a technologií odpovídá (reaguje) a je spíše řízeno nabídkou dodavatelů, než v rámci strategie firmy. Strategická rizika jsou identifikována neformalizovaně v rámci jednotlivých projektů (projekt od projektu).

2 Opakovatelný ale intuitivní

IT Management si uvědomuje potřebu strategického plánování IS/ICT, ale plánování není dokumentované a formalizované. Strategické plánování IS/ICT provádí IT management, účast managementu firmy na tomto procesu je občasná a to pouze na bázi řešení aktuálních potřeb. Aktualizace strategického plánu IS/ICT je prováděna pouze na základě povinnosti řešení požadavku managementu firmy. Neexistuje žádný (proaktivní) proces, který by vymezoval IT a obchodní rozvojové aktivity, které vynucují aktualizaci

strategických plánů. Strategická rozhodnutí jsou prováděna na základě řešení jednotlivých projektů, jsou nekonzistentní, neberou ohled na celkovou strategii organizace. Jsou rozpoznávána rizika a přínosy (uživatelské) hlavních strategických rozhodnutí, ale jejich definice (identifikace) je intuitivní.

3 Formalizovaný

Politika definuje kdy a jak jsou vytvářeny strategické plány IS/ICT. Strategické plánování IS/ICT respektuje strukturovaný přístup, který je dokumentovaný a známý všem zaměstnancům. Proces IS/ICT plánování působí přiměřeným dojmem, a zabezpečuje vhodnost provedení příslušného plánování. Jednotliví manažeři mají přiděleny vlastní pravomoci s ohledem na implementaci IT procesů. Neexistují ale žádné procedury pro kontrolu implementace těchto procesů. Celková IT strategie obsahuje konzistentní definici rizik, které je na sebe firma ochotna převzít jako inovátor - tvůrce budoucích řešení. IT finanční, technické a lidské zdroje jsou stále více řízeny s ohledem na přínosy nových produktů a technologií.

4 Řízený a měřitelný

Strategické plánování IS/ICT je standardním procesem, výjimky jsou zaznamenávány managementem firmy. IT strategické plánování je definovaným řídicím procesem na vrcholové úrovni řízení. Na základě takto stanoveného procesu, je management schopen monitorovat proces a provádět rozhodnutí na základě aktuálních informací o procesu, včetně měření jeho efektivity. Provádí se krátkodobé i dlouhodobé IS/ICT plánování, plány jsou členěny/řazeny kaskádovitě na principu top-to-down pro celou firmu, aktualizace plánů je prováděna v okamžiku potřeby. IS/ICT strategie a strategie organizace jsou stále více koordinovány prostřednictvím jejich příslušnosti k obchodním procesům a schopnosti zajistit jejich přidanou hodnotu využitím IT aplikací a technologií na základě re-engineeringu obchodních procesů. Jsou přesně definovány procesy vyvažující potřeby interních a externích IT zdrojů pro zajištění rozvoje systému a jeho operací. Benchmarking je stále více standardem oproti průmyslovým normám a konkurentům.

5 Optimalizovaný

Strategické plánování IS/ICT je dokumentovaný, živý proces, který je permanentně brán v úvahu při nastavení obchodních cílů, identifikované výsledky jeho obchodní hodnoty jsou nepřetržitě aktualizovány prostřednictvím procesu strategického plánování IT. Proces strategického plánování IT jsou nedílnou součástí funkcí obchodního plánování. Jsou vytvářeny a neustále aktualizovány realistické dlouhodobé IT plány, a to s ohledem na změny technologií a vývoj obchodních vztahů. Krátkodobé IT plány obsahují pro jednotlivé projekty a činnosti jejich milníky a výstupy, které jsou nepřetržitě kontrolovány a aktualizovány s ohledem na vyskytující se změny. Benchmarking je oproti běžným a spolehlivým průmyslovým normám přesně definovaný proces, který je integrovaný do procesu formulace strategie. IT organizace identifikuje a působí na vývoj nových technologií pro vytvoření nové obchodní příležitosti a zlepšení konkurenceschopnosti organizace.

Zdroje, kritéria

Informační kritéria							Zdroje				
Ef	Vý	Dů	In	Do	Př	Sp	P	A	T	V	D
P	S						a	a	a	a	a

KGI

Id.	Metrika	Význam	Typ
1.	Procento IT projektů řízených strategickým plánem z celkového počtu projektů IS/ICT.	***	T
2.	Procento obchodních jednotek, které mají jasnou, srozumitelnou a aktuální IT strategii.	***	T
3.	Management vymezuje jasné povinnosti a vztahy mezi podnikovými a IT strategickými cíli.	***	M
4.	Procento obchodních jednotek používajících strategické technologie zahrnuté v IT strategickém plánu.	***	T
5.	Procento IT rozpočtu určené pro vlastníky obchodních procesů.	*	T
6.	Přijatelné a rozumné množství nedořešených IT projektů.	***	T

KPI

Id.	Metrika	Význam	Typ
1.	Způsobilost a platnost kvalifikovaných odhadů (dlouhodobé) v oblasti IT (počet měsíců od poslední aktual.).	**	T
2.	Stáří IST (množství měsíců od poslední aktualizace).	***	T
3.	Podíl času činností strategického plánování IS/ICT na celkovém procesu strategického plánování firmy.	***	T
4.	Časové zpoždění mezi změnou IS/ICT strategického plánu a změnou operačních (krátkodobých) plánů.	***	T
5.	Index spoluúčasti managementu spojený s vývojem IS/ICT plánů.	*	T

Id.	Metrika	Význam	Typ
6.	Index kvality plánu, včetně časového harmonogramu, strukturovaného přístupu a dosažení kompletnosti IS/ICT plánu.	**	T