



# Nástroje pro řízení IT ve firmě (případová studie – DELTAX Systems)

David Douša, manažer InIS



# Případová studie

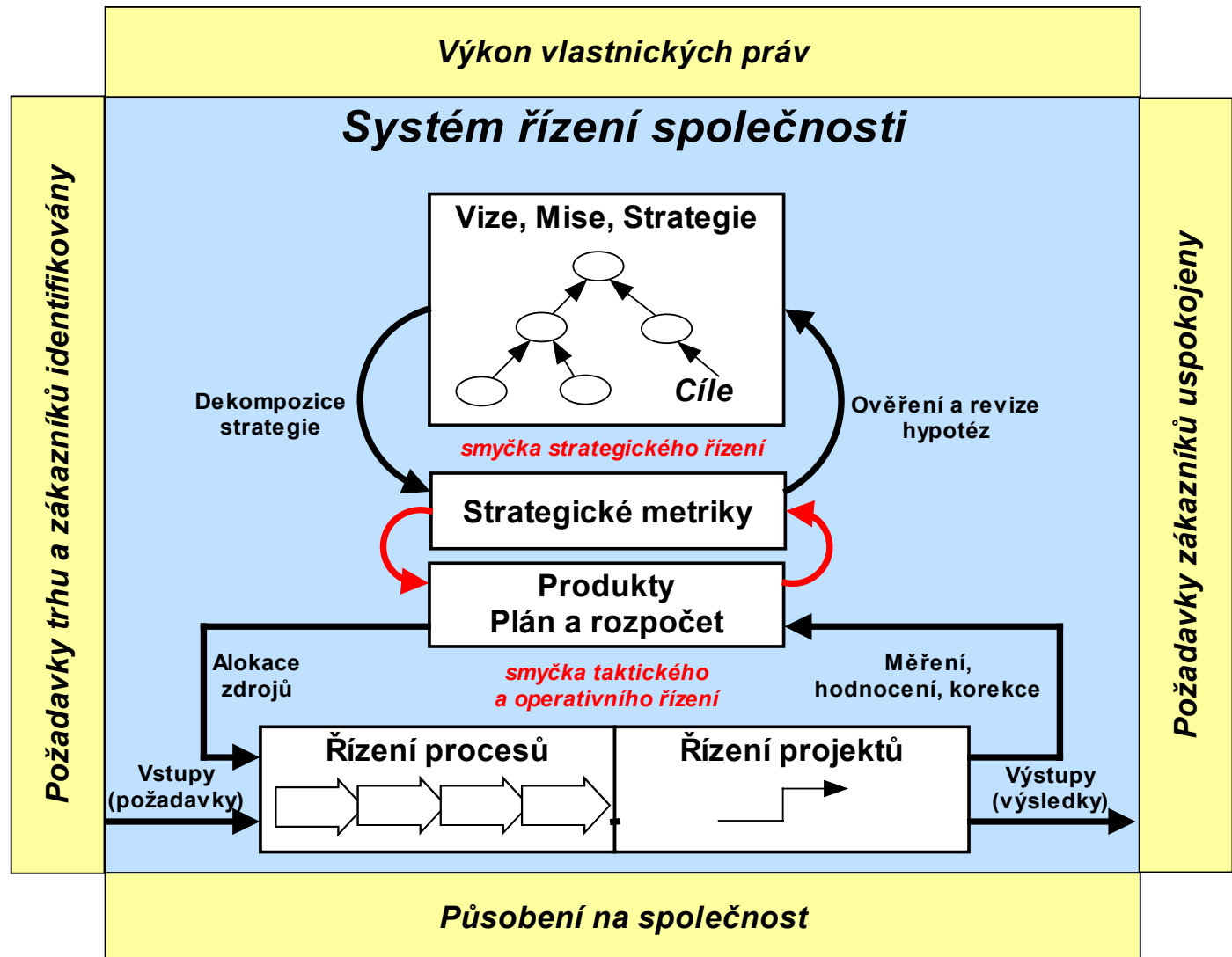


- DELTAX Systems
  - 86 uživatelů
  - 12 hlavních procesů
  - 28 metrik (indikátorů)
  - 2 hlavní systémy (ERP a intranet)
  - další podpůrné aplikační subsystémy

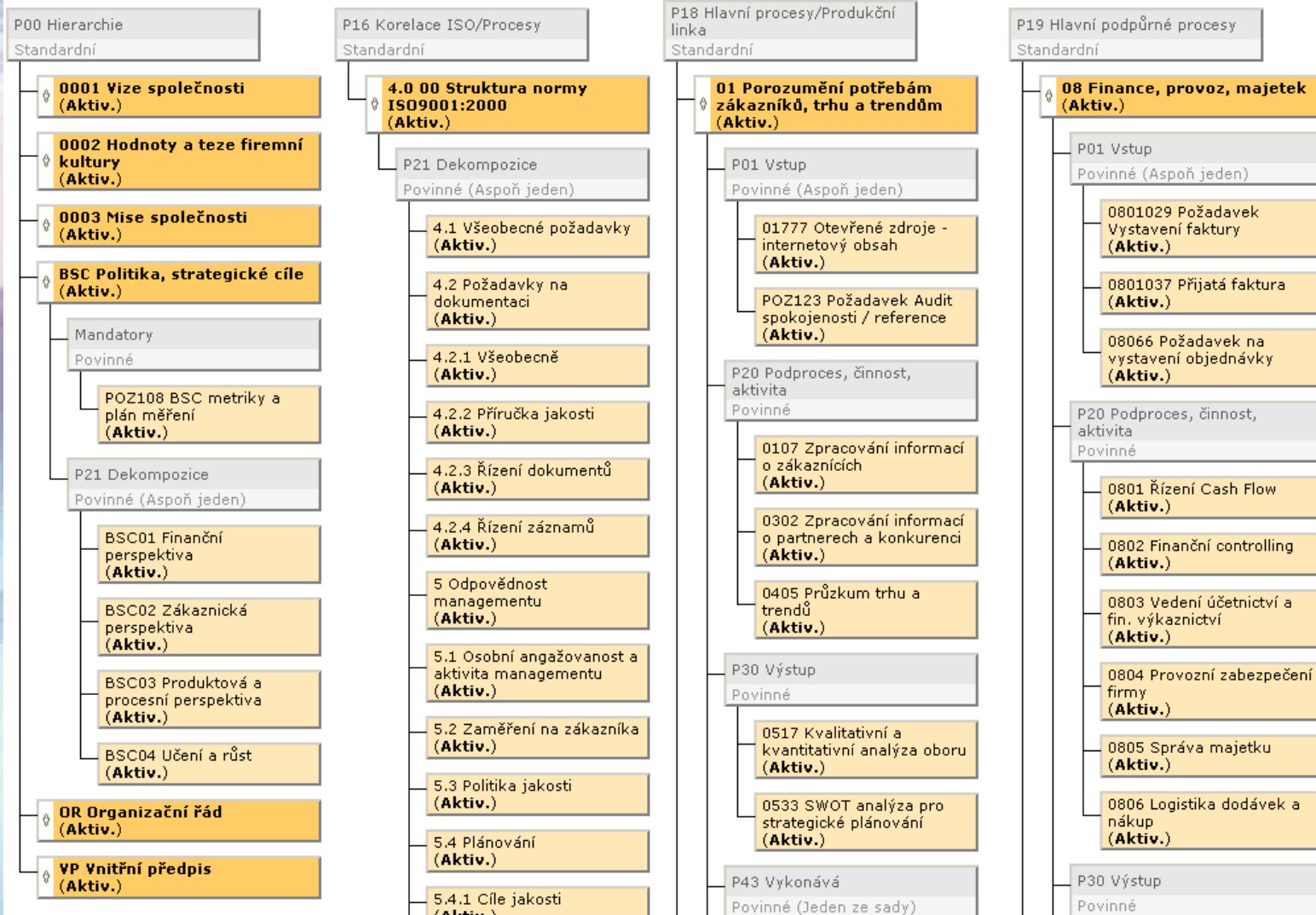
# Použité metodologie

- **Balanced Scorecard (Harvard Business School, 1996)**
- **COBIT (Control Objectives for IT Governance)**
- **Zjednodušení (v podmínkách střední firmy)**

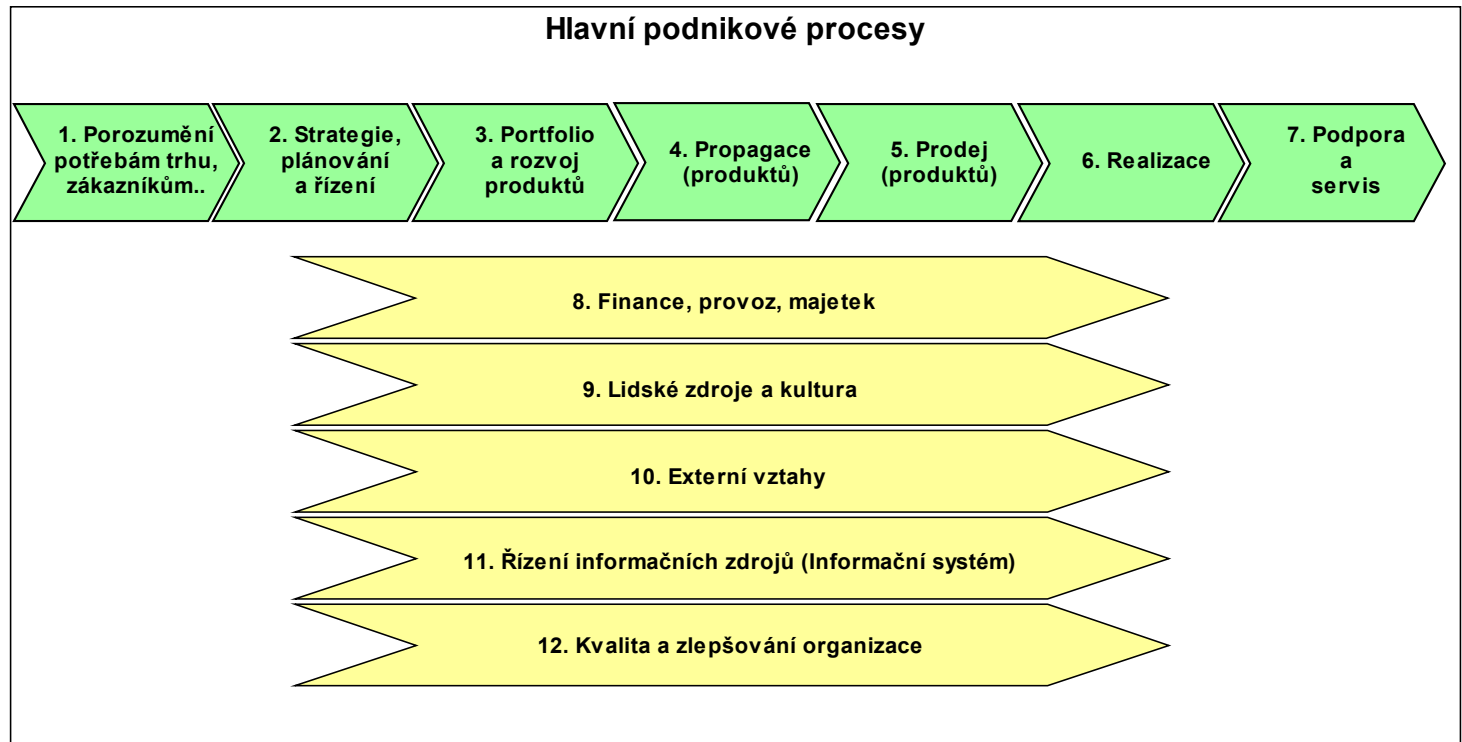
# System řízení Deltax



# Zobrazení systému řízení v IS (výsek)



# Procesní model (Deltax)



# Procesní rozklad v IS



## **System řízení (dynamická příručka jakosti): - Svět -**

**Produkty (vše)** **System řízení (dynamická příručka jakosti)** **Obecný katalog**

Položka: Vyhledávání

**▶▶ Rozšířená**

[Začátek](#)

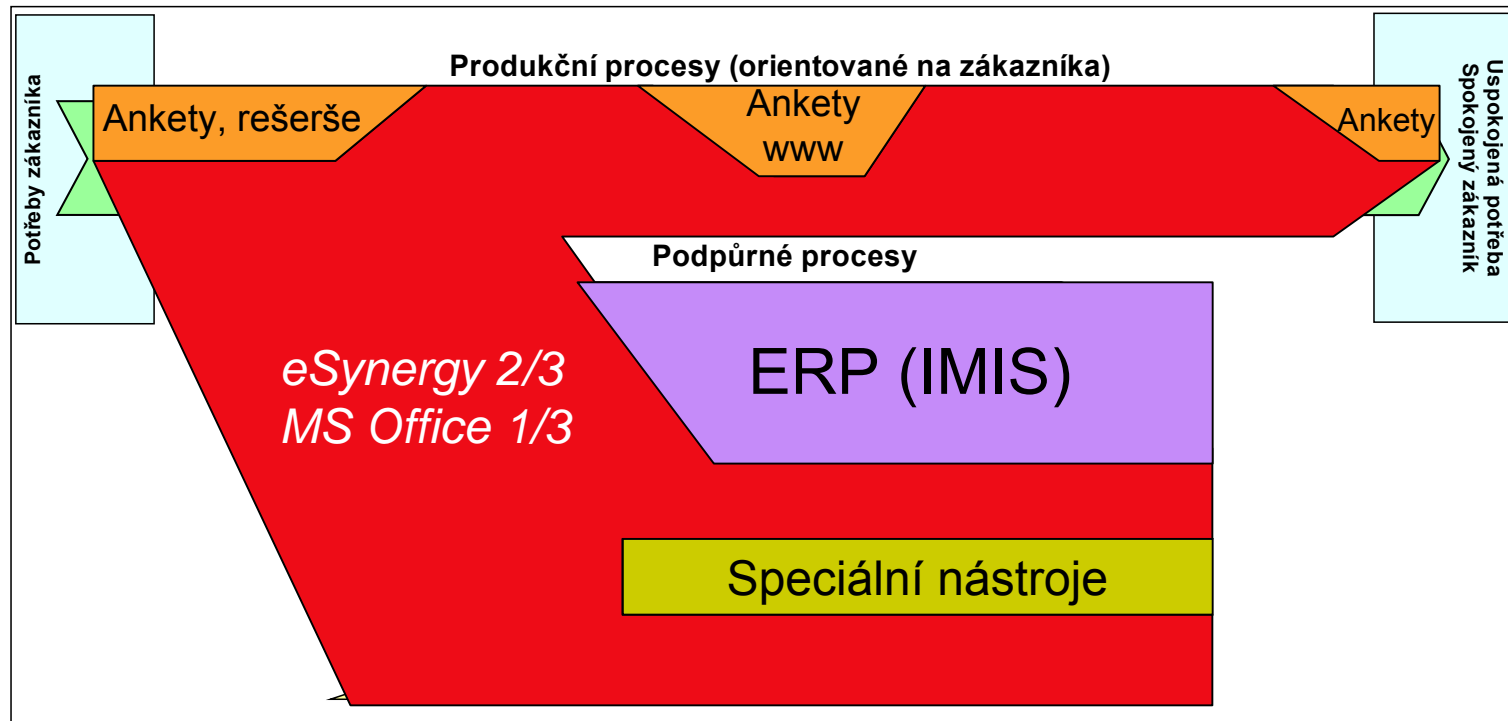
Typ

- [01 Strategie, cíle, politika](#)
- [02 Metriky cílů a procesů](#)
- [03 Hlavní podnikové procesy](#)
- [04 Role zaměstnanců v procesech](#)
- [05 Událost](#)
- [06 Záznam](#)
- [07 Záznam o jakosti](#)
- [08 Podprocesy a činnosti jednotlivých rolí](#)
- [09 Firemní řešení](#)
- [10 Příručka dle kapitol ISO9001:2000](#)
- [11 Perspektivy v Balanced Scorecard](#)
- [12 Specializované metodiky \(MRP\)](#)
- [13 Organizační jednotky](#)

Procesní rozklad

- [00 System řízení](#)
- [01 Porozumění potřebám trhu](#)
- [02 Strategie, plánování a řízení](#)
- [03 Portfolio a rozvoji řešení, produktů a služeb](#)
- [04 Propagace](#)
- [05 Obchod](#)
- [06 Realizace](#)
- [07 Servis a podpora](#)
- [08 Finance, provoz, majetek](#)
- [09 Lidské zdroje a kultura](#)
- [10 Externí vztahy](#)
- [11 Informační systém](#)
- [12 Kvalita a zlepšování organizace](#)

# Procesy a jejich podpora



# Dekompozice v IS

**POZ301 Jednotné uživatelské prostředí na pracovních stanicích** (Podřízený)

COTS Balíkový (standardní/systémový) SW

TIF Technologická infrastruktura

**POZ302 Datová konektivita LAN** (Podřízený)

**POZ303 Elektronická pošta** (Podřízený)

Exchange MS Exchange server

**POZ304 Přístup na internet** (Podřízený)

**POZ305 Vzdálený přístup do interního systému** (Podřízený)

**POZ306 Externí webové služby** (Podřízený)

**POZ307 Souborové a tiskové služby** (Podřízený)

**POZ308 Ostatní systémy** (Podřízený)

E-mail / Groupware E- Mail, Archiv Lotus Notes

**POZ309 Technická podpora** (Podřízený)

**POZ311 Finanční a provozní systémy** (Podřízený)





IMIS IMIS (CCA)

**POZ312 Interní portál e- Synergy** (Podřízený)

# Podpora strategie (BSC)

## Podpora indikátorů (metrik)

Výsledky

Perspektivy	Cíl	Metrika	Plán	Realita	Stav
Finance	Rostoucí ziskovost podniku	Rozdíl výnosů a nákladů (EBIT.DA)	30 mil. Kč	32.5 mil Kč	
Zákazníci	Rostoucí počet spokojených zákazníků	Počet stálých zákazníků	80	90	
Procesy	Efektivní a výkonné podnikové procesy	Průměrná doba dodávky	6 dnů	6.3 dnů	
Růst a poznávání	Kvalifikování a motivování zaměstnanci	Počet výpovědí po zkušební lhůtě	10	17	

Předpoklady

# Definice metrik v systému (výsek)



## Položky

Kód	Popis	Osoba	Podřízené	Nadřazení	Poznámka
<b>Dynamický katalog systému řízení</b>					
<a href="#">MET01</a>	Výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků	Robert Ehlen - Ing.	0	2	
<a href="#">MET02</a>	Hospodářský výsledek	Miloš Hora	0	4	
<a href="#">MET02B</a>	Hrubá marže po řešeních/produktech/službách	Jakub Tomas	0	6	Metrika se vztahuje k procesu <a href="#">03 Portfolio a rozvoj produktů</a> . Zaznamenává se pomocí požadavku <a href="#">BSC metriky a plán měření</a> , hodnoty měření jsou zaznamenávány čtvrtletně, kumulovaně. Hodnoty jsou přístupné z jednotlivých karet produktů pomocí prolinku <b>Transakce v Monitoru</b> .
<a href="#">MET03A</a>	Měření výkonu produktového portfolia	Jakub Tomas	0	2	Metrika se vztahuje k procesu <a href="#">03 Portfolio a rozvoj produktů</a> . Zaznamenává se pomocí požadavku <a href="#">BSC metriky a plán měření</a> . Hodnocení je prováděno čtvrtletně vlastníkem procesu ve škále 1-5 (jako ve škole). Podklady pro hodnocení vytváří finanční ředitel (v současnosti z IMISu) do excelovské tabulky, jejíž součástí je kontingenční tabulka. Tento dokument je ukládán do <a href="#">03 Hodnocení a portfolio produktů-&gt;Produktový reporting-&gt;Obecně</a>
<a href="#">MET03B</a>	Životní cyklus produktů (Služeb)	Jakub Tomas	0	2	Cílem metriky je měření stavu produktů (služeb) z hlediska: a) vývoje trhu, b) konkurence, c) požadavků zákazníků viz schéma procesu: <a href="#">Řízení životního cyklu produktu</a>
<a href="#">MET04</a>	Medializace a prezentace firmy	Robert Ehlen - Ing.	0	5	Počet článků/inzerátů za kalendářní čtvrtletí, aktivní účast na konferencích, seminářích (prezentace produktů, společnosti apod.) Měření: počet událostí za čtvrtletí
<a href="#">MET05A</a>	Počet stálých zákazníků	Zdeněk Dutý - Ing.	0	7	Zákazníci, kteří průběžně za období posledních 24 měsíců u nás kumulativně utratili > 3M Kč (marže) a zároveň mají v současné době s námi podepsanou alespoň jednu aktivní smlouvu (v systému existuje k tomuto zákazníkovi založená aktivní <a href="#">karta smlouvy</a> ).
<a href="#">MET05B</a>	Obchodní marže (GM)	Zdeněk Dutý - Ing.	0	5	Aktuální přehled stálých zákazníků naleznete <a href="#">zde</a> . Metrika měří skutečnou obchodní a realizační výkonnost firmy. Porovnává plán příjmů obchodní marže se skutečností. Plán a skutečnost naleznete v <a href="#">PA: Střediska: plán x skutečnost</a> .  Vyhodnocování se provádí měsíčně nejpozději k 1. pracovnímu pondělí po 10. kalendářním dni měsíce následujícím po měřeném období. Přehled průběžných měření dosažené obchodní marže: <a href="#">Marže po měsících</a> Zde je návodka <a href="#">na průběžné vyhodnocení okamžitého stavu metriky</a>

# Metrika v systému - příklad



**BSC metriky a plán měření - 00.055.969** Změněno: [Martin Tax - Inq.](#) 21-02-2005 10:36

Status: Schváleno  
Zápisy: 12 [Formulář](#) [Seznam](#)

[Uložit](#) [Vymaz](#) [Obnova](#) [Odmitnout](#) [Znovuotevření](#) **[4-Realizováno](#)** [Převzít](#) [Komentovat](#)

**Tvorba**  
[David Douša - Inq.](#)  
21-02-2005 10:25

**Schválit**  
[Martin Tax - Inq.](#)  
21-02-2005 10:36

**Realizovat**  
[David Douša - Inq.](#)  
Manažer: Položka  
[Ivana Rvbáková](#)  
Role: Manažer jakosti  
Úroveň: Podnik

**Zpracovat**  
Role: Manažer jakosti  
Úroveň: Podnik (Osoba)

Osoba: 288 [David Douša - Inq. - Vedoucí odboru - DELTAX Systems a.s.](#)

Metrika: MET11B2 [Průměrný počet požadavků v e-S](#)

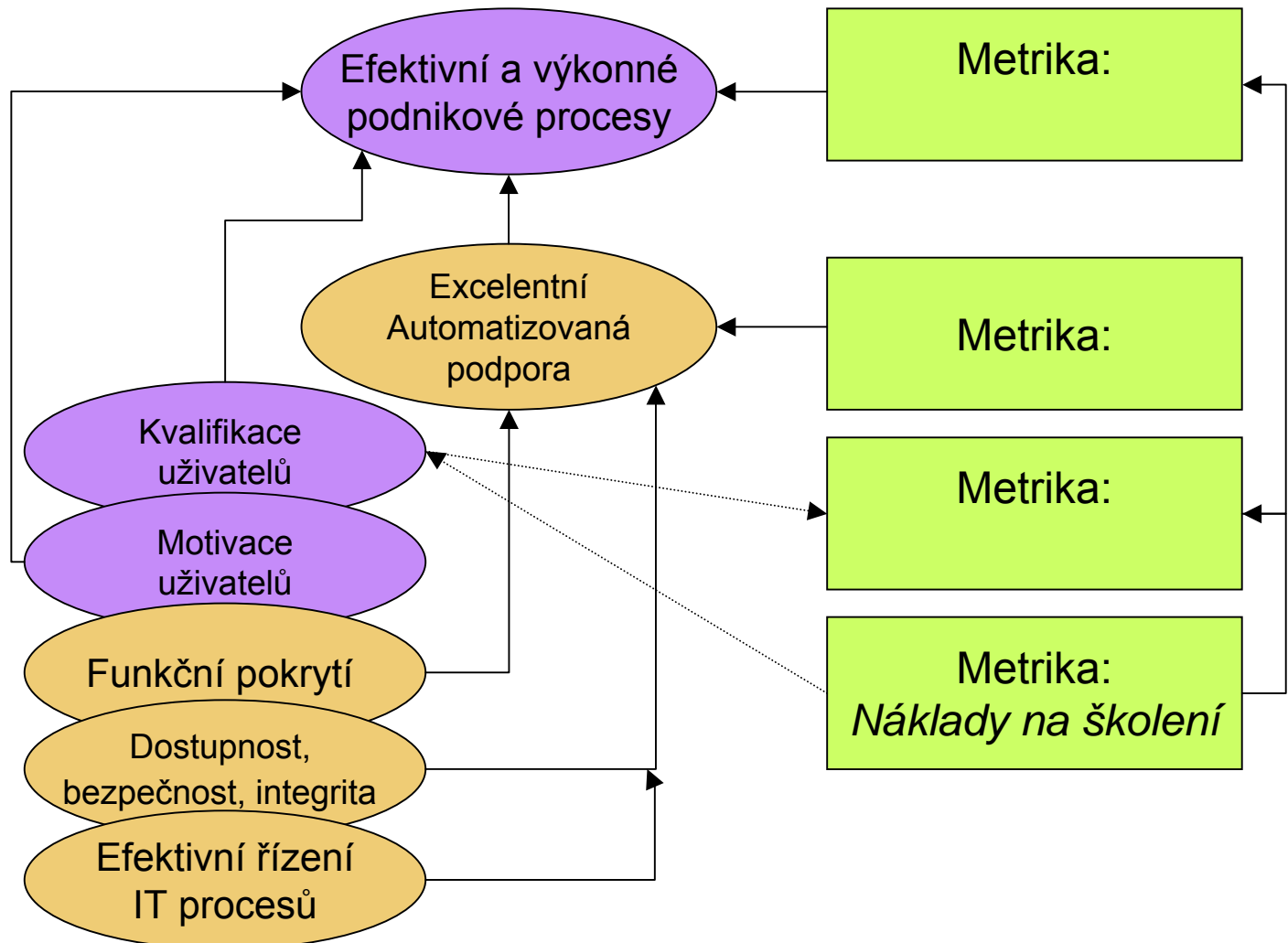
Hlavní podnikový proces: 11 [Správa informačních zdrojů](#)

Plánováno (Kč)	CZK	Realizováno (Kč)	<input type="text" value="CZK"/>
Plánováno (Ks)	<input type="text" value="75,00"/>	Realizováno (Ks)	<input type="text"/>
Jednotka měření	požadavků/uživatel/kvartál	Datum konce	31-12-2005
Datum začátku	21-02-2005	OutDokument	
InDokument	<input type="text"/>	OutPožadavek	
InPožadavek			
Návodka	<a href="#">BSC metriky a plán měření</a>		
Poznámky: Požadavek			

Poznámky: Workflow

[I-Čas a datum](#) [E-Celá obrazov](#)

# Rozpad IT strategie



# Vazba metriky a cíle v IS

## PPP10 Neustálé zlepšování podpůrných procesů a prostředí (Nadřazené)

Důsledek / Příčina  
Standardní

URP02 Kvalifikování,  
motivování a disciplinování  
zaměstnanci  
(Aktiv.)

Důsledek / Příčina  
Standardní

URP03 Otevřená firemní  
kultura  
(Aktiv.)

URP04 Neustálé vzdělávání  
a osobní růst  
(Aktiv.)

URP05 Spravedlivé  
odměňování podle  
výsledků  
(Aktiv.)

P60 Metrika  
Standardní

MET09A Počet výpovědí po  
zkušební době ze strany  
zaměstnance  
(Aktiv.)

P60 Metrika  
Standardní

MET10 Výsledek ankety  
managementu  
(Aktiv.)

MET11A Rozpočet nákladů na  
provoz a rozvoj IIS  
(Aktiv.)

MET11B2 Průměrný počet  
požadavků v e-S  
(Aktiv.)

MET11C2 Průměrný počet  
otevřených stránek v e-S  
(Aktiv.)

MET12A Počet záznamů  
jakosti  
(Aktiv.)

# Podpora řízení IT

- rozpočtování
- řízení procesů
- směrování požadavků (workflow)
- podpora uživatelů
- objednávky
- evidence HW a SW (vazba na Audit pro)

# Správa IT – model (výřez)

## 11 Správa informačních zdrojů (Nadřazené)

P01 Vstup  
Povinné (Aspoň jeden)

090401 Schválený roční plán činnosti společnosti (Aktiv.)

POZ156 Požadavek na změnu a zlepšování (Aktiv.)

POZ84 Servisní požadavek - InIS (Aktiv.)

P20 Podproces, činnost, aktivita  
Povinné

1104 Správa a provoz InIS (Aktiv.)

P01 Vstup  
Povinné (Aspoň jeden)

In\_obj Interní objednávka (Aktiv.)

POZ84 Servisní požadavek - InIS (Aktiv.)

P20 Podproces, činnost, aktivita  
Povinné

1112 Správa uživatelů (Aktiv.)

1115 Zajištění jednotného uživatelského prostředí (Aktiv.)

1116 Zajištění provozu hlavních aplikačních systémů (Aktiv.)

1117 Zajištění chodu infrastruktury (Aktiv.)

1118 Zajištění bezpečnosti (Aktiv.)

1119 Správa dat (Aktiv.)

1120 Řešení incidentů (Aktiv.)

P30 Výstup  
Povinné

Interní IS Interní

P30 Výstup  
Povinné

1130 Uspokojené požadavky na InIS (Aktiv.)

In\_obj Interní objednávka (Aktiv.)

P41 Vlastník procesu (strategie a koncepce)  
Povinné (Jeden ze sady)

145 Manažer InIS (Aktiv.)

P42 Manažersky řídí (takt. operativa)  
Povinné (Jeden ze sady)

145 Manažer InIS (Aktiv.)

# Správa IT – detailní úroveň

## 1104 Správa a provoz InIS (Nadřazené)

P01 Vstup  
Povinné (Aspoň jeden)

In\_obj Interní objednávka  
(Aktiv.)

POZ84 Servisní požadavek -  
InIS  
(Aktiv.)

P20 Podproces, činnost,  
aktivita  
Povinné

1112 Správa uživatelů  
(Aktiv.)

P01 Vstup  
Povinné (Aspoň jeden)

09030307 Požadavek  
Zpřístupnění IS  
(Aktiv.)

09090505 Požadavek  
Ukončení přístupů do IS  
(Aktiv.)

POZ98 Žádost o vzdálený  
přístup  
(Aktiv.)

P30 Výstup  
Povinné

09030305 Zpřístupnění IS  
(Aktiv.)

POZ305 Vzdálený přístup  
do interního systému  
(Aktiv.)

P42 Manažersky řídí (taktika a  
operativa)  
Povinné (Jeden ze sady)

145 Manažer InIS  
(Aktiv.)

P43 Vykonává  
Povinné (Jeden ze sady)

146 Správce InIS

P30 Výstup  
Povinné

Interní IS Interní informační  
systém (celek)  
(Aktiv.)

P21 Dekompozice  
Povinné (Aspoň jeden)

POZ301 Jednotné  
uživatelské prostředí na  
pracovních stani...  
(Aktiv.)

POZ302 Datová konektivita  
LAN  
(Aktiv.)

POZ303 Elektronická pošta  
(Aktiv.)

POZ304 Přístup na internet  
(Aktiv.)

POZ305 Vzdálený přístup  
do interního systému  
(Aktiv.)

POZ306 Externí webové  
služby  
(Aktiv.)

POZ307 Souborové a  
tiskové služby  
(Aktiv.)

POZ308 Ostatní systémy  
(Aktiv.)

POZ309 Technická podpora  
(Aktiv.)

POZ311 Finanční a

P42 Manažersky řídí (taktika a  
operativa)  
Povinné (Jeden ze sady)

145 Manažer InIS  
(Aktiv.)

P43 Vykonává  
Povinné (Jeden ze sady)

146 Správce  
(Aktiv.)

# Zlepšování - příklad



**Požadavek na změnu, zlepšování - 00.050.836**

Status: Zpracováno Změněno: [David Douša - Inq.](#) 27-01-2005 10:32

[S-Uložit](#) [D-Výmaz](#) [R-Obnova](#) [3-Znovuotevření](#)

**Tvorba** [David Douša - Inq.](#) 04-01-2005 10:48 → **Schválit** [Jakub Tomáš](#) 17-01-2005 09:01 → **Realizovat** [David Douša - Inq.](#) 18-01-2005 10:43 → **Zpracovat** [David Douša - Inq.](#) 27-01-2005 10:32

Osoba	288 <a href="#">David Douša - Inq. - Vedoucí odboru - DELTAX Systems a.s.</a>	Zakázka	101536 <a href="#">Provoz Interního informačního systému</a>
Popis	Zrušení oběhu papírových faktur		
Společnost	00004 <a href="#">DELTA Systems a.s. - Czech Republic - Division - Active</a>		
Priorita	Střední		
Komponenta IIS			
Hlavní proces	POZ312 <a href="#">Interní portál e- Synergy</a>		
Požadované datum realizace		Schválené datum realizace	
InDokument	<input type="text"/>	OutDokument	<input type="text"/>
InPožadavek		OutPožadavek	<input type="text"/>
Návodka	<a href="#">Požadavek na změnu a zlepšování</a>		
Specifikace zadání		Poznámky: Workflow	
Stručný popis zadání:		Návrh řešení:	
Schvalování faktur pouze v e-S, případně doplnění nástrojů, pomocí kterých půjde uspokojit požadavky auditora.		zatím bych odložil, jepotřeba širší dohoda a řada opatření, aby to šlo realizovat. [ddousa 18-01-2005 10:43 (GMT +01:00)]	
Smysl, cíl změny:		Vyjádření generálního ředitele:	
Zjednodušení práce, zvýraznění přínosu e-S, zamezení duplicitám			
Diskuze, připomínky			
Určitě souhlas [rehlen 05-01-2005 10:00 (GMT +01:00)] Naprostý souhlas. Do požadavku přijatá faktura podle mých zkušeností z toho, co občas finacové chtějí, stačí doplnit atribut (vazbu) "Vystavená faktura". [ckracuno 07-01-2005 08:57 (GMT +01:00)] připojit jiný požadavek lze již nyní.[ddousa 07-01-2005 09:11 (GMT +01:00)] Pro ZOS a ZOR je to asi praktické, ale je třeba záležitost posoudit z hlediska možné dokumentace, archivace a dohledávání po X letech v souladu se zákonem o účetnictví, takže finální slovo by měly mít účetní. [hvojtach 10-01-2005 16:41 (GMT +01:00)]			
Sakryš, kde je můj komentář, který jsem sem předeveděrem psal???? Tak tedy kopíruji ještě jednou z mailu: Pane Doušo myslím, že proces průchodu přijatých faktur firmou je před vynecháním papírového oběhu potřeba doladit, neboť je potřeba zajistit dobrou kontrolovatelnost přijatých faktur více lidmi. Informace o tom, jestli je přijatá faktura celkově v pořádku, je většinou roztržštěna mezi ZOSe, ZORa a produktového manažera (resp. "objednávající osoby"), a tohle nikdy nebude o moc jinak. Dále se faktury musí dostat k manažerovi divize atd. a nikde nesmí zůstat viset, což se snadno může bez notifikace stát (papírové faktury někdy posloužily jako "upozorňovač"). Dále je často technický problém s otevíráním a čtením scanů faktur, často to není použitelné a papír je nezbytný. Začněme prosím procesem, a pak uvidíme.			

# Závěr

- dotazy
- diskuze