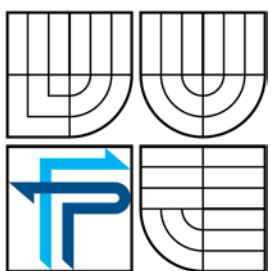


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V
BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

INFORMAČNÍ STRATEGIE FIRMY

CORPORATE INFORMATION TECHNOLOGY STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MATEJ RAJKOVIČ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. MILOŠ KOCH, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Rajkovič Matej, Bc.

Informační management (6209T015)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Informační strategie firmy

v anglickém jazyce:

Corporate Information Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BASL, Josef; BLAŽÍČEK, Roman. Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti. 2. výrazně přepracované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.

DOSTÁL, Petr; RAIS, Karel; SOJKA, Zdeněk. Pokročilé metody manažerského rozhodování. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-247-1338-1.

MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 144 s. ISBN 80-7169-410-X.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

SODOMKA, Petr. Informační systémy v podnikové praxi. 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2012

Abstrakt

Práca sa zaoberá kvalitatívnym výskumom v oblasti podpory budovania reputácie pomocou informačných technológií v slovenských firmách a implementáciou zistených poznatkov do návrhu novej informačnej stratégie firmy. Okrem samotného návrhu práca poskytuje postup, ako zaviesť novo vytvorenú informačnú stratégiu do firmy prostredníctvom praktík organizačného rozvoja a zmeny.

Klíčové slová

Informačná stratégia, reputácia, organizačný rozvoj, zmena, kvalitatívny výskum, projektový manažment

Abstract

This thesis employs qualitative research with focus on corporate information technology strategy which is perceived as a tool used to build and maintain reputation in Slovak companies. The newly generated knowledge is then used to develop a new information technology strategy and implement it to a company using the best organization development and change practices.

Key words

Information technology strategy, reputation, organization development, change, qualitative research, project management

RAJKOVIČ, M. *Informační strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 114 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Miloš Koch, CSc..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa

.....

(podpis autora)

Podakovanie

Týmto by som chcel srdečne poďakovať všetkým ľuďom, ktorí mi pri písaní bakalárskej práce pomohli, najmä vedúcemu mojej bakalárskej práce doc. Ing. Milošovi Kochovi, CSc. za konštruktívnu kritiku, spoločnosti Websupport, s.r.o. za poskytnutie možnosti vypracovať pre nich túto prácu a mojej rodine za neustálu podporu.

V Brne dňa

.....

(podpis autora)

Obsah

Úvod	12
1 Ciel, metodológia a postupy práce.....	14
1.1 Ciel práce	14
1.2 Metodológia.....	14
1.2.1 Výskumný design	15
1.2.2 Analýza dát	20
1.2.3 Úloha bádateľa v prevedení tejto prípadovej štúdie.....	21
1.2.4 Zovšeobecniteľnosť získaných poznatkov.....	21
2 Teoretické východiská práce	23
2.1 Definície.....	23
2.2 Podniková stratégia.....	25
2.3 Informačná stratégia firmy.....	26
2.3.1 Obsah a význam informačnej stratégie firmy.....	29
2.3.2 Podmienky úspešnej informačnej stratégie.....	32
2.3.3 Správa služieb a najlepšie praktiky v IT.....	32
2.3.4 ITIL	33
2.3.5 HOS (Ústav Informatiky VUT v Brně).....	34
2.3.6 Model aplikačného portfólia (F. Warren McFarlan)	36
2.4 Reputácia spoločnosti.....	37
2.4.1 Budovanie reputácie pomocou sociálnych médií	38
2.4.2 Model firemnej reputácie RepTrak (Reputation Institute)	39
2.4.3 Zhrnutie.....	40
2.5 Vzťah medzi reputáciou a IT	41
2.5.1 Customer Relationship Management.....	41
2.5.2 Business Intelligence.....	42
2.6 Rozvoj organizácií a plánovaná zmena	44
2.6.1 Jednoduchá riadená zmena (Kurt Lewin)	45

2.6.2	8-krokov plánovanej zmeny (John P. Kotter)	46
2.6.3	Zdroje odporu k zmene (Cummings a Worley)	47
2.7	Ďalšie analytické nástroje.....	48
2.7.1	SWOT analýza	48
2.7.2	Analýza externého okolia podniku	48
2.7.3	Analýza odborového okolia podniku.....	49
3	Analytická časť	50
3.1	Predstavenie spoločnosti	50
3.1.1	Základné informácie o spoločnosti.....	50
3.1.2	Charakteristika a stručná história spoločnosti	50
3.1.3	Štruktúra spoločnosti.....	51
3.1.4	Oblasti podnikania	52
3.1.5	Cielové skupiny zákazníkov	53
3.1.6	Teritoriálna distribúcia obratu spoločnosti	54
3.2	Analýza všeobecného okolia	55
3.2.1	Socio-kultúrny segment	55
3.2.2	Legislatívny segment	56
3.2.3	Ekonomický segment.....	57
3.2.4	Politický segment	60
3.2.5	Technologický segment.....	60
3.2.6	Ekologický segment	61
3.2.7	Fyzický segment	61
3.2.8	Demografický segment.....	62
3.2.9	Globálny segment	62
3.3	Analýza odborového okolia	62
3.3.1	Produkt	62
3.3.2	Sektor zákazníkov.....	63
3.3.3	Sektor konkurentov	63
3.3.4	Rast odvetvia	64
3.3.5	Porterov model piatich konkurenčných síl	65

3.4	Interná analýza.....	67
3.4.1	Strategické ciele.....	67
3.4.2	Firemná kultúra	68
3.4.3	Stav podnikových IT	69
3.5	Prehľad analýzy primárnych dát.....	72
3.5.1	Neštruktúrované interview zo dňa 14.11.2011.....	72
3.5.2	Štruktúrované interview zo dňa 15.11.2011.....	73
3.5.3	Obmedzenia generovaných poznatkov a návrhy na ďalší výskum	77
3.6	Súhrnná SWOT analýza	77
4	Vlastné návrhy riešení.....	79
4.1	Väzby medzi podnikovou a informačnou stratégiou	79
4.2	Cieľové skupiny informačnej stratégie.....	81
4.3	Nová koncepcia podnikových IT	82
4.4	Navrhované opatrenia	86
4.4.1	Helpdesk	86
4.4.2	Nová pozícia PR špecialistu a krízový manažment.....	91
4.4.3	Zavedenie SW nástroja Yammer.....	92
4.4.4	Business Intelligence.....	93
4.4.5	Cloud computing	95
4.4.6	Zavedenie dokumentácie IS a konzultácia štandardov	96
4.4.7	Formalizácia a nové metódy školení zamestnancov	98
4.5	Postup realizácie zmien.....	99
4.5.1	Prvá fáza zmeny (Prípravná fáza).....	101
4.5.2	Druhá fáza zmeny (Implementačná fáza).....	102
4.5.3	Tretia fáza zmeny (Ukotvenie zmien v organizácii).....	104
4.6	Ekonomické zhodnotenie navrhovaného riešenia	105
	Záver	107
	Bibliografia	108
	Register pojmov	112
	Zoznam obrázkov.....	113

Zoznam grafov	113
Zoznam tabuliek	113
Zoznam príloh	114

Úvod

Počas písania tejto práce som si uvedomil fakt, že tak často používané klišé typu „v dnešnej rýchlo meniacej sa dobe“ začína byť až ironické. Neustále omieľanie tohto faktu v prácach študentov či knihách popredných autorov pôsobí až schematicky. Udalosti každého dňa nám tento trend pripomínajú, nie je potrebné o ňom čítať aj v spomínaných prácach. Stačí sa pozrieť napríklad na trh s chytrými telefónmi, na ktorom zakladateľ tohto odvetvia – spoločnosť Apple Inc. stráca svoje dlho dominantné postavenie v počte objednaných zariadení na tomto lukratívnom a rýchlo rastúcom trhu symbolicky tesne po úmrtí jej riaditeľa a vizionára Stevea Jobsa (Bloomberg, 2011). V súčasnosti do hry na trhu s chytrými telefónnymi zariadeniami vstupuje ďalší hráč – čínsky výrobca hardware Huawei, ktorý so svojim novým počínom nazvaným Ascend plánuje ešte viac ozvláštniť konkurenčný boj (The New York Times, 2012). Rapídne zmeny nachádzame nielen v komerčnej sfére, ale aj v sfére politickej (vítazstvo Baracka Obamu v prezidentských voľbách v USA v roku 2008), ekonomickej (presun dlhovej krízy z Ameriky do Európy), ale rovnako aj v každodenných životoch obyvateľstva (zmeny stravovacích návykov, nákupných profilov, nový pohľad na firemnú sociálnu zodpovednosť atď.). Tieto udalosti tlačia na spoločnosti, aby neustále prispôbovali svoju štruktúru a stratégiu týmto novo vzniknutým pravidlám konkurenčného boja.

Je nevyhnutné poznamenať, že nutnosť zavedenia zmien nemusí vychádzať len z externého prostredia organizácie. Vstup organizácie na nové trhy, zavedenie nových produktov alebo aj samotný rast spoločnosti sú všetko signálmi, ktoré vytvárajú vo fungovaní firmy nové pravidlá, ktorým sa firma musí bezpodmienečne prispôbiť.

Rapídne zmeny naobchádzajú ani informačné technológie (ďalej len IT) ako súčasť organizácie. Nové technológie umožňujú rozširovať spektrum podpory firemných procesov pomocou IT, siahajúc od operatívnej úrovne až po úroveň strategického manažmentu. Nakoľko je táto podpora vo veľkej väčšine prípadov kontinuálna, dá sa hovoriť o IT aj ako o službe procesom organizácie. Na to, aby sa z podnikových IT stal nielen podporný ale aj hnací motor firmy, CIO veľkých firiem robia správne, ak sa usilujú o maximálny súlad informačnej stratégie firmy (ďalej len ITS – „Information Technology Strategy“) s jej globálnou stratégiou.

V rámci strategického riadenia IT prinášajú nové technológie zánovné spektrum možností budovania dobrého mena spoločnosti, ktoré však so sebou nesú aj značné riziká. V súčasnej dobe sociálnych médií, internetových fór a inteligentných mobilných zariadení môže mať extrémne rýchla výmena informácií enormný vplyv aj na vzťahy organizácie s externým prostredím. Jediná negatívna informácia o organizácii na Facebooku, Twitteri alebo LinkedIn môže mať pri svojej rýchlosti šírenia zdrvivý dopad na reputáciu spoločnosti v očiach zainteresovaných strán (ďalej stakeholders), čím môže výrazne negatívne ovplyvniť pôsobenie organizácie na trhu (Aula, 2010, s.43).

V tejto práci na základe vyčerpávajúceho literárneho základu prevediem analýzu ITS slovenskej spoločnosti Websupport, s.r.o. s dôrazom na informačnú stratégiu ako nástroj na podporu celkovej stratégie firmy a budovania reputácie spoločnosti. Ako podklad pre analýzu použijem kvalitatívnu výskumnú metódu neštruktúrovaného rozhovoru (interview), pozorovania a zber sekundárnych dát so zameraním sa na vedenie spoločnosti Websupport, s.r.o. Následne navrhmem žiadúci optimalizovaný stav informačnej stratégie a proces zmeny s ohľadom na nové medzinárodné prostredie, do ktorého spoločnosť vstúpila rozšírením svojich aktivít za hranice Slovenskej republiky.

Výsledky mojej práce budú poskytnuté vedeniu spoločnosti k prehodnoteniu a prípadnej implementácii novej ITS firmy prostredníctvom plánovanej zmeny.

1 Cieľ, metodológia a postupy práce

1.1 Cieľ práce

Cieľom práce je vytvoriť novú informačnú stratégiu spoločnosti Websupport, s.r.o. s dôrazom na využívanie informačnej stratégie firmy ako podporu celkovej stratégie firmy a ako nástroja budovania reputácie. Pre potreby tejto práce som formuloval hlavnú výskumnú otázku nasledovne:

Výskumná otázka: Akým spôsobom môžu slovenské spoločnosti zmeniť svoju informačnú stratégiu firmy aby lepšie podporovala celkovú stratégiu firmy a napomáhala k budovaniu ich reputácie so zákazníkmi?

Na získanie vyčerpávajúceho obrazu o tom, ako informačná stratégia v spoločnosti Websupport, s.r.o. podporuje celkovú firemnú stratégiu a usiluje o budovanie reputácie som formuloval nasledovné výskumné podotázky:

1. Aké nástroje IT používa spoločnosť Websupport, s.r.o. pre podporu firemnej stratégie a budovanie reputácie so zúčastnenými stranami (stakeholders)?
2. Akú informačnú stratégiu pre podporu firemnej stratégie a budovania reputácie je možné odporučiť spoločnosti na základe teoretických modelov?
3. Akým spôsobom je možné na základe teoretických modelov implementovať navrhované zmeny pomocou plánovanej zmeny?

Tieto podotázky boli formulované za účelom rozvinutia a získania podkladov pre hlavnú výskumnú otázku. Všetky majú charakter typický pre kvalitatívny výskum, čím nám umožňujú bližšie preskúmať súvislosti a potenciálne neznáme možnosti a faktory relevantné pre zodpovedanie hlavnej výskumnej otázky.

1.2 Metodológia

V tejto kapitole priblížim nasledovné metodologické otázky mojej práce: najskôr oboznámim čitateľa s použitým výskumným designom, popíšem spôsob uskutočnenia empirickej štúdie použitej pri vytvorení tejto práce a nakoniec priblížim, akú úlohu v tejto štúdii zohráva osoba bádatela, teda autora tejto práce.

1.2.1 Výskumný design

Výskumný design je vo všeobecnosti celkový plán alebo schéma, ktorá bádateľa nasleduje pri skúmaní reality (Remenyi et al., 1998, s.44). Výskumný design uvádza bádateľa do empirického sveta a definuje postupy, princípy a metódy ako pristupovať k skúmanej realite (Remenyi et al., 1998, s.43; Creswell, 1994). V nasledujúcom texte najskôr veľmi stručne priblížim charakter kvalitatívneho výskumu, stručne popíšem proces kvalitatívneho výskumu a nakoniec popíšem konkrétnu metódu prípadovej štúdie použítú v tejto práci.

Stručné základy kvalitatívneho výskumu

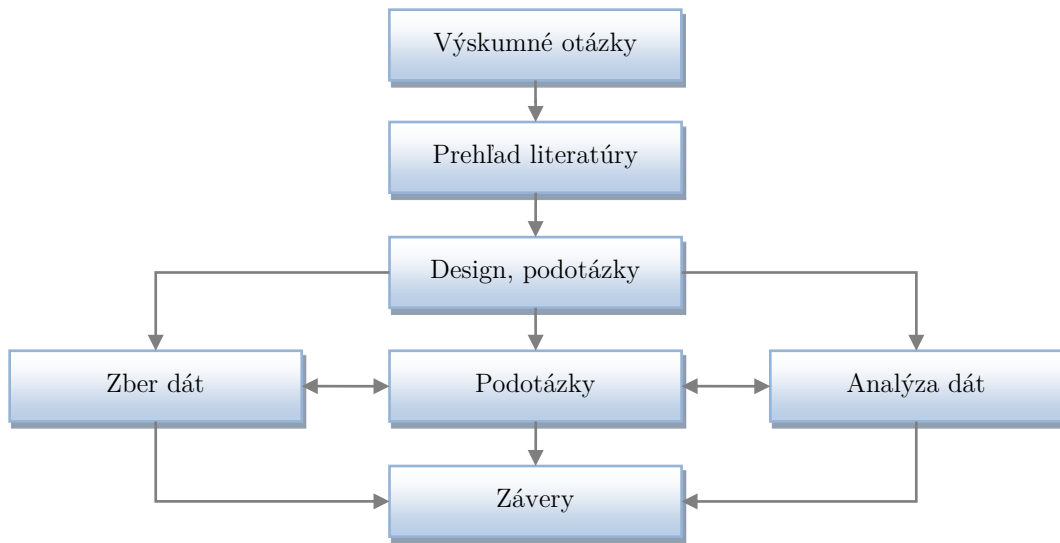
Pojem „kvalitatívny“ v označení kvalitatívny výskum je prijatý výraz pre označenie analýzy dát, ktoré nie sú numerické (Tesch, 1990, s.67). V praxi má kvalitatívny výskum často podobu analýzy neštruktúrovaného textového materiálu za účelom vytvorenia konceptov, kategórií, hypotéz, teórií, alebo len popisov sociálnych javov (Tesch, 1990, s.67). Metódy kvalitatívneho výskumu sú neskôr použité za účelom overenia všeobecnej platnosti výsledkov kvalitatívneho výskumu.

Úlohou bádateľa v kvalitatívnom výskume je teda získať holistický náhľad na skúmanú realitu, zahrnúť do výskumu veľké množstvo faktorov ovplyvňujúcich skúmaný jav, zohľadňujúc komplikovanosť javu s jeho sociálnym, historickým, či kultúrnym kontextom (Lincoln a Guba, 1985).

Výskumný proces kvalitatívneho výskumu

Proces kvalitatívneho výskumu spočíva v piatich hlavných krokoch: formulovanie výskumnej otázky, preskúmanie dostupnej literatúry, výber výskumného designu a formulovanie podotázok, zber dát a ich analýza a nakoniec formulovanie výsledkov (Flick, 1995, s.76). Týchto päť krokov je graficky zobrazených na obrázku 1. Ďalší popis jednotlivých krokov je rovnako založený na procese kvalitatívneho výskumu charakterizovanom Uwe Flick v knihe *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (1995).

Obrázok 1: Proces kvalitatívneho výskumu.



Zdroj: Flick, 1995 (prepracované).

Výskumné otázky

V tejto časti formulujeme hlavnú výskumnú otázku, ktorú sa pokúsime pomocou výskumu zodpovedať, prípadne prispieť k objasneniu otázkou nastolenej problematiky. Táto časť je pravdepodobne najdôležitejšou časťou výskumného procesu, nakoľko od výskumnej otázky sa odvíjajú potrebné zdroje na prevedenie výskumu, rozsah štúdie, zvolený vhodný výskumný design a samozrejme aj zber dát a zvolený spôsob analýzy. Vo výskumnej otázke je nevyhnutné zohľadniť všetky okolnosti výskumu a dostupné zdroje (časové, finančné, potrebné vedomosti a odbornosť a podobne).

Prehľad literatúry

V oblasti kvalitatívneho výskumu je zažitá nesprávne tvrdenie, že v induktívnom výskume by mal bádateľ pristupovať k realite bez akéhokoľvek prechádzajúceho teoretického zázemia (Strauss a Corbin, 1990, s.60). V praxi je však nemožné skúmať realitu bez akéhokoľvek teoretického základu. Pre potreby kvalitatívneho výskumu je teoretický základ dokonca žiaduci, nakoľko nie je možné vyvodzovať zmysluplné závery z reality bez akýchkoľvek predchádzajúcich teoretických poznatkov. Ian Dey (1993, s.229) krásne vystihol tento problém kvalitatívneho výskumu vetou: „Bádateľ pristupuje k realite s otvorenou myslou, nie s prázdnu hlavou“. Faktom však ostáva, že prehľad literatúry pred kvalitatívnym výskumom

môže skresliť výsledky, preto treba mať tento fakt na pamäti pri interpretácii výsledkov výskumu alebo pri použití výsledkov iných výskumov kvalitatívneho charakteru.

Výskumný design a podotázky

Nasleduje voľba vhodného výskumného designu a výskumných podotázok. Výskumné podotázky nie sú stanovené pevne, ale je možné ich neskôr počas ďalších krokov meniť podľa toho, akým smerom sa výskum uberá a aké skutočnosti sú počas zberu a analýzy dát odhalené.

Zber, analýza dát, modifikácia výskumných podotázok

Po formulovaní podotázok začína zber a analýza dát, ktoré by mali byť vykonané zároveň. Cieľom kvalitatívneho výskumu je postupne odhaľovať skutočnosti a vyvodzovať závery. Je preto možné, ba dokonca žiadúce upravovať a pridávať podotázky počas zberu a analýzy dát. Ak je vzorkou kvalitatívneho výskumu viacero entít (pracovníkov, riaditeľov, spoločností, javov), je možné dokonca rozširovať a vylepšovať nástroje zberu dát od jednej entity k druhej podľa toho, či sú objavené zaujímavé a relevantné skutočnosti.

Formulácia záverov

Po prevedení zberu a analýzy dát nasleduje formulácia záverov. Získané poznatky sú použité na formulovanie nových hypotéz. Tieto výsledky často nie sú zovšeobecniteľné v štatistickom slova zmysle ako je tomu pri kvantitatívnych metódach výskumu na širšiu populáciu, ale poskytujú podrobný náhľad na skúmanú problematiku a poskytujú cenné podklady pre ďalší výskum. Často je následne použitá niektorá z kvantitatívnych metód výskumu na overenie a zovšeobecnenie formulovaných hypotéz.

Použitý výskumný design

Pre účely tejto práce som zvolil techniku prispôbenú kvalitatívnemu výskumu: prípadovú štúdiu. Definovaná ako detailné preskúmanie jedného prípadu zo skupiny prípadov, v ktorom nastal istý jav, prípadová štúdia síce nemôže poskytnúť spoľahlivé informácie o celej skupine ako takej, ale môže byť veľmi užitočná v prvotných fázach výskumu nakoľko poskytuje hypotézy, ktoré môžu byť neskôr systematicky overené s použitím väčšieho množstva prípadov a zovšeobecnené na celú skupinu (Abercombie, Hill a Turner, 2006, s.45).

Síce existuje množstvo literatúry na tému akým spôsobom budovať reputáciu spoločnosti, otázka podpory budovania reputácie výhradne pomocou IT ako súčasť informačnej stratégie firmy je v literatúre menej objasnená. Navyše,

informačné technológie sú predmetom neustálych veľmi rýchlych zmien a množstvo súčasných poznatkov v tejto oblasti je jednoducho zastaraných. Preto som sa rozhodol pre generovanie nových poznatkov v tejto oblasti a postupovať po vzore prípadovej štúdie s kvalitatívnym prístupom k výskumu.

Výber skúmaného prípadu

Ako objekt skúmania prípadovou štúdiou som zvolil spoločnosť pôsobiacu v oblasti IT – Websupport, s.r.o (ďalej len WebSupport). Základ portfólia poskytovaných služieb WebSupportu tvorí poskytovanie webhostingu, virtuálnych serverov a dedikovaných serverov. Okrem týchto služieb poskytuje široké portfólio ďalších služieb počnúc tvorbou webových stránok, webových aplikácií, optimalizáciou pre vyhľadávače (SEO) a končiac inými formami online marketingu ako napríklad Social media marketing alebo platenou reklamou vo vyhľadávačoch.

Spoločnosť WebSupport bola ako predmet prípadovej štúdie vybraná z nasledovných dôvodov:

- Na Slovensku je WebSupport najrýchlejšie rastúcou firmou poskytujúcou webhosting (najväčší počet denne registrovaných domén na Slovensku) (Lipták, 2011).
- V čase písania tejto práce bol WebSupport druhým najväčším registrátorom domén na Slovensku (Lipták, 2011) s perspektívou stať sa jednotkou na Slovenskom trhu s najväčším počtom registrovaných domén niekedy v mesiaci február roku 2012 (Lipták, 2011).
- Nakoľko je WebSupport spoločnosťou poskytujúcou prevažne služby v oblasti IT, je vysoko pravdepodobné, že k podpore svojej firemnej stratégie využíva rozsiahlu škálu nástrojov IT, čím môže slúžiť ako výborný predmet skúmania pre moju tému. Otázne je, do akej miery je v tak rýchlo rastúcej a mladej firme definovaná aj informačná stratégia.
- WebSupport je aktívnou spoločnosťou v oblasti podpory start-upov (v drvivej väčšine IT charakteru). Spoločnosť sama rozbieha niekoľko start-up projektov, čím sa radí medzi veľmi inovatívne spoločnosti pôsobiace na slovenskom internete. Preto je vysoko pravdepodobné, že práve vo WebSupporte nájdeme nové metódy a prístupy k využitiu informačných technológií pre podporu stratégie a reputácie firmy hodné preskúmania.
- WebSupport veľmi dbá o svoju reputáciu, dôkazom čoho je extrémne vysoká spokojnosť klientov WebSupportu s jeho službami a zákazníckou

podporou (príloha 1: Neštruktúrované interview, r.101). Vďaka tomu je spoločnosť opäť relevantným predmetom skúmania pre moju tému.

- Podľa najväčšieho slovenského portálu hodnotenia hostingových riešení je WebSupport užívateľmi najlepšie hodnoteným hostingom (Porovnaniehostingov.sk, 2011). Je teda zrejme, že spoločnosť úspešne tvrdo pracuje na svojom dobrom mene a je tak pravdepodobné, že pri skúmaní spoločnosti odhalíme kvalitné spôsoby budovania reputácie.
- WebSupport v roku 2011 vstúpil na tri nové zahraničné trhy a pripravuje vstup na ďalšie dva. Je teda evidentné, že firma rastie veľmi rýchlym tempom a čoskoro sa nevyhne potrebe zaviesť či už v informačnej či firemnej stratégii rozsiahle zmeny. Firma sa tak opäť stáva pre moju prácu veľmi relevantnou.

Vyššie uvedené naznačuje, že WebSupport je veľmi vhodným prípadom na skúmanie informačnej stratégie firmy ako podporného nástroja firemnej stratégie a budovania reputácie.

Zber dát

Robert K. Yin (1994, s.6) vo svojej knihe naznačuje, že základom zberu dát v prípadových štúdiách je získanie podkladov z viacerých rozmanitých zdrojov, z ktorých si bádateľ vytvára v hlave komplexný obraz o skúmanej realite.

Podľa Michaela Q. Pattona (1990, s.66) sú kvalitatívne empirické štúdie založené na troch typoch zdrojov dát: pozorovanie, interview a zber sekundárnych dát. Dôvodom využívania viacerých informačných zdrojov pri kvalitatívnom výskume je možnosť overenia vyvedených poznatkov z jedného zdroja v zdrojoch ostatných. Každý typ dát má svoje výhody a slabiny; kombináciou viacerých typov dát teda môžeme využiť kladné stránky všetkých zdrojov a získať tak komplexnejší a vernejší obraz o skúmanej realite (Patton, 1990, s.66).

V rámci skúmania spoločnosti WebSupport a získania podrobného obrazu o jeho informačnej stratégii v tejto práci použijem niekoľko metód zberu dát kvalitatívneho výskumu:

- **Neštruktúrované interview** za účelom prvotného získania prehľadu o spoločnosti WebSupport a odhalení zaujímavých faktov, ktoré sú relevantné a vhodné na preskúmanie v rámci mojej práce.
- **Čiastočne štruktúrované interview**, ktorým sa pokúsím zamerať na v prvotnom neštruktúrovanom interview identifikované zaujímavé koncepty a preskúmať ich do väčšej hĺbky – dôvodom využitia čiastočne

štruktúrovaného interview a nie plne štruktúrovaného je fakt, že počas tohto interview môžu vyvstať nové zaujímavé koncepty, ktoré sa nepodarilo identifikovať v prvom interview a mohli by byť pre potreby tejto práce zaujímavé. Čiastočne štruktúrované interview vytvára v rozhovore istý rámec so zameraním sa na zaujímavé koncepty, pričom však nestanovuje príliš pevné hranice a tak umožňuje preskúmať prípadné novo odhalené zaujímavé fakty.

- **Pozorovanie** bude použité priebežne pred aj po interview opäť na generovanie zaujímavých poznatkov a tém na ďalšie preskúmanie počas čiastočne štruktúrovaného interview. Zároveň bude použité na popis relevantných častí informačnej stratégie spoločnosti, identifikáciu používaných softwarových riešení vo firme a overenie poznatkov nadobudnutých počas interview.
- **Analýza sekundárnych dát** bude použitá najmä na informácie, články a prehlásenia, ktoré WebSupport vysiela do sveta komunikačnými kanálmi založenými na IT (sociálne médiá, firemný blog a podobne) s cieľom odhaliť faktory, ktoré majú tieto články spoločné a pôsobia pozitívne na dobré meno spoločnosti.

Interview vykonám priamo s výkonným riaditeľom spoločnosti WebSupport pánom Michalom Trubanom, ktorý s prevedeným interview súhlasil a prisľúbil mi umožniť prístup do firmy na dobu jedného týždňa. Počas tohto času sa pokúsím vo firme zozbierať čo najväčšie množstvo relevantných informácií z pozorovaní a ďalších dodatočných rozhovorov so zamestnancami spoločnosti.

Po vytvorení obrazu o informačnej stratégii firmy sa pokúsím tento analyzovať a nakoniec ponúknuť spoločnosti návrhy na zlepšenie súčasnej situácie.

1.2.2 Analýza dát

Analýza zozbieraných dát prebehne ručne za pomoci písania poznámok, jednoduchého kódovacieho zoznamu na zjednodušenie sledovanej reality a dekompozície dát na jednotlivé témy. Následne sa v dátach pokúsím nájsť spoločné črty, prípadne sa pokúsím niektoré sledované javy objasniť a rozšírene popísať pomocou odkazov a zistených skutočností pri rôznych druhoch dát.

Pri analýze nebude použitý žiaden špecializovaný software a to z dôvodu, že množstvo zozbieraných dát bude relatívne malé a navyše autor práce je

presvedčený, že pri použití počítača v analýze kvalitatívnych dát sa stráca blízkosť bádatela s dátami.

1.2.3 Úloha bádatela v prevedení tejto prípadovej štúdie

Ako som uviedol vyššie, v kvalitatívnom výskume je veľmi dôležité, aby bádatel priblížil vlastné názory, osobnostné hodnoty, vzdelanie, úroveň jeho vedomostí k danej problematike a ďalšie informácie, nakoľko všetky tieto faktory vytvárajú v kvalitatívnom výskume isté skreslenia. V tejto práci predpokladám, že osobu bádatela s jeho hodnotami a skúsenosťami nie je možné od výskumu úplne oddeliť a preto výsledky tohto výskumu budú skreslené. Toto neznamená, že tento výskum je nepoužiteľný – je veľmi užitočný za predpokladu, že berieme na vedomie skreslenia, ktoré do výskumu vniesla osoba bádatela.

Motivácia bádatela spracovať tento výskum vychádza hlavne z jeho osobného záujmu na skúmaní nástrojov IT ako podpory manažmentu reputácie. Bádatel je študentom troch obchodných vysokých škôl so zameraním na informačný manažment, medzinárodný manažment a medzinárodný obchod v Českej republike, vo Švajčiarsku a vo Veľkej Británii. Zároveň je podnikateľom v oblasti IT, čím je preňho táto téma výnimočne zaujímavá a relevantná. Bádatel je presvedčený, že manažment reputácie je „hudbou budúcnosti“ a dobré meno spoločnosti je mocným nástrojom nielen konkurenčného boja, ale má aj schopnosť pomôcť firme prekonať výkyvy ekonomického cyklu, chráni ju pred black PR (public relations – vzťahy s verejnosťou) konkurencie, umožňuje spoločnosti efektívnejšie dosahovať ciele často so zníženými nákladmi a nakoniec umožňuje jednoduchšie prevádzať plánovanú zmenu vďaka konštantnému záujmu verejnosti o produkty a dianie v spoločnosti. Zároveň je presvedčený, že budovanie reputácie pomocou IT je rýchlym, relatívne lacným a účinným spôsobom manažmentu reputácie firmy.

Drvivú väčšinu relevantných informácií k téme získal bádatel z kurzov absolvovaných počas štúdia, blogov o manažmente reputácie a literárneho prehľadu vykonaného pred začiatkom a počas písania tejto práce.

1.2.4 Zovšeobecniteľnosť získaných poznatkov

Náš výskumný design má induktívny charakter. Snažím sa teda – v súvislosti s použitím kvalitatívneho prístupu k výskumu – vytvoriť nové poznatky a teórie.

Zohľadnením rôznych zdrojov a typov dát sa pokúsim preniknúť do hĺbky skúmanej reality a odhaliť nové zaujímavé koncepty relevantné k téme výskumu.

Z charakteru použitého výskumného designu a metód vychádza fakt, že výsledky tohto výskumu nie sú zovšeobecniteľné v štatistickom slova zmysle. To však ani nie je cieľom kvalitatívneho výskumu (viď *Stručné základy kvalitatívneho výskumu* v kapitole 1.2.1), ktorý má za úlohu preniknúť do hĺbky skúmaného problému a generovať poznatky, ktoré môžu byť neskôr kvantitatívnymi metódami deduktívne overené a zovšeobecnené na celú populáciu.

2 Teoretické východiská práce

V tejto kapitole sa pokúsím najskôr rozdeliť riešenú problematiku do teoretických rámcov, ktoré s problematikou súvisia, neskôr poskytnem definíciu pojmov používaných v tejto práci a zaujímavý teoretický základ na zasadenie tejto problematiky do súčasnej literatúry.

Vo výskumnej otázke mojej práce (a podotázkach) sa vyskytuje rovno šesť kľúčových slov, ktoré sú relevantné pre moju prácu a to *podniková stratégia*, *informačná stratégia*, *plánovaná zmena*, *reputácia*, *zákazníci* a *slovenské spoločnosti*. Štyrom z nich (podniková stratégia, informačná stratégia, plánovaná zmena a reputácia) sa budem venovať hlbšie, nakoľko sú veľmi rozhodujúce pre moju výskumnú otázku. Ďalej ich budem označovať ako teoretické rámce mojej témy.

2.1 Definície

V tejto časti poskytnem definície pre niektoré prvky mojej výskumnej otázky a totiž pre pojem *slovenské spoločnosti* a *stakeholders* a zároveň pre niektoré ďalšie pojmy používané v tejto práci. Definíciám a popisu teoretických rámcov budú venované samostatné kapitoly.

Slovenské spoločnosti

Pre potreby tejto práce sú slovenské spoločnosti chápané ako spoločnosti, ktoré sú zapísané v obchodnom registri Slovenskej republiky a aspoň 50% ich príjmu plynú z aktivít na území Slovenskej republiky.

Stakeholders

Pre potreby tejto práce použijem definíciu spoločnosti Businessdictionary.com (2012), ktorá hovorí (prel. z anglického jazyka), že stakeholders sú jednotlivé osoby, skupiny osôb alebo organizácie, ktoré majú priamy alebo nepriamy záujem na firme, pretože môžu byť ovplyvnení činmi, cieľmi a normami organizácie. Kľúčovými stakeholders v obchodnej organizácii sú veritelia, zákazníci, manažment, zamestnanci, vláda (a vládu zastupujúce orgány), vlastníci (akcionári), zásobovatelia, odbory a komunita, z ktorej organizácia čerpá svoje zdroje (Businessdictionary.com, 2012).

V mojej práci sa budem ďalej venovať podmnožine stakeholders a totiž zákazníkom spoločnosti WebSupport.

Konkurenčná výhoda

Firma získava konkurenčnú výhodu ak implementuje podnikovú stratégiu, ktorú jej konkurenti nie sú schopní duplikovať, alebo by jej duplikácia konkurenciou bola príliš nákladná (Volberda et al., 2010, s.8). Podľa Volberdu et al. (2010, s.8) si môže byť firma istá, že jej stratégia viedla k získaniu jednej alebo viacerých konkurenčných výhod len v prípade, ak konkurencia firmy vzdala pokusy na imitáciu jej konkurenčnej výhody, alebo tieto pokusy zlyhali. Volberda et al. ďalej poukazuje na dôležitosť vedomosti firiem, že žiadna konkurenčná výhoda nie je permanentná – len rýchlosť ktorou sú konkurenti schopní získať schopnosti či zdroje potrebné na imitáciu danej konkurenčnej výhody určuje, ako dlho bude konkurenčná výhoda firmy trvať. Získanie konkurenčnej výhody firmou je pre firmu spojená so zdrojom vyšších priemerných výnosov (above-average returns) z jej aktivít (Volberda et al., 2010, s.21; Porter, 1996), čím sa logicky stáva pre firmu kľúčovým faktorom finančného úspechu.

Firemná identita

Existuje niekoľko spôsobov, ktorými je možné pochopiť pojem firemná identita. V tejto práci v prípade použitia výrazu firemná identita alebo identita má autor na mysli „aplikovanú identitu“ z organizačno-behaviorálneho pohľadu, ktorú vo svojej práci spoločne s ďalšími typmi firemnej identity definovali Balmer a Wilson (1998, s.17) ako „signály, ktoré organizácia vysiela vedome či nevedome prostredníctvom jej činov a iniciatív na všetkých úrovniach organizácie“ (prel. z anglického jazyka).

Empowerment (zmocnenie zamestnancov)

Empowerment je moderný prístup k manažmentu, ktorý je založený na presunutí moci z manažmentu na tímy zamestnancov, ktoré tak preberajú zodpovednosť za svoje konanie a istý rozsah manažérskych otázok (Bürge, 2010). Tímy sa tak stávajú samomanažované a vykonávajú vlastné manažérske rozhodnutia. Podmienkami na zavedenie empowerment je napríklad zdieľanie čo najširšieho spektra interných firemných informácií so zamestnancami (Bürge, 2010). Odborník na empowerment Thomas Bürge (2010) tvrdí, že tento prístup k manažmentu prináša vyšší výkon, kvalitnejšie rozhodnutia, vyššiu motiváciu a výrazne zvýšenú zainteresovanosť zamestnancov na dianí vo firme.

2.2 Podniková stratégia

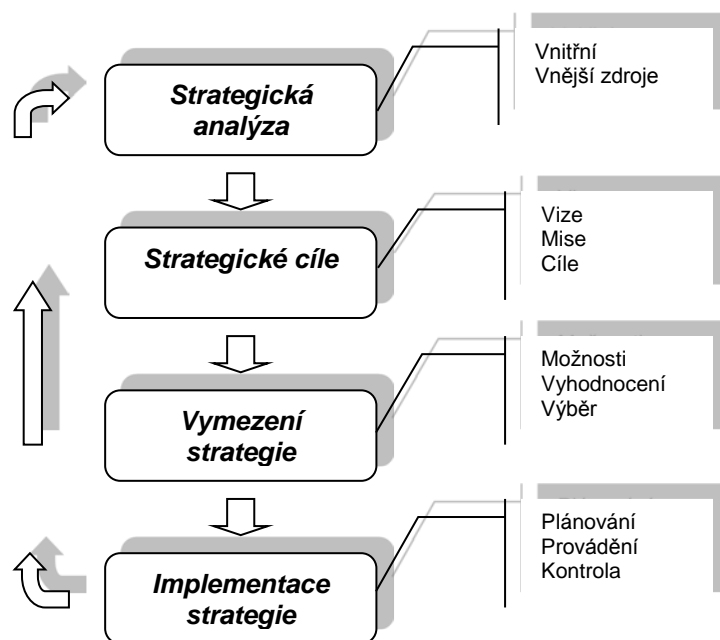
„What do you want to achieve or avoid? The answers to this question are objectives. How will you go about achieving your desired results? The answer to this you can call strategy.“

William E Rothschild

Všeobecná definícia podnikovej stratégie (corporate strategy) hovorí, že „podniková stratégia je spôsob celkového zapojenia podnikových operácií jednotným smerom, ktorý usiluje o naplnenie cieľov podniku“ (Businessdictionary.com, 2012) (prel. z anglického jazyka). Podľa užšej, konkurenčne zameranej definície Michaela E. Portera (1996, s.68) je stratégia podniku „Vytvorenie unikátnej a pritom hodnotnej pozície na trhu pomocou zapojenia všetkých podnikových procesov“ (prel. z anglického jazyka). V týchto definíciách nájdeme pre moju prácu dva veľmi dôležité prvky: za prvé, obe definície zdôrazňujú, že stratégia je implementovaná s úmyslom naplniť ciele podniku a za druhé, že k tomuto je potrebný spoločný súlad všetkých podnikových procesov. Tento fakt je nesmierne dôležitý aj pre informačnú stratégiu firmu – ak má byť firma konkurencieschopná, je nevyhnutné, aby aj podnikové IT podporovali celkovú stratégiu firmy a napomáhali tak k dosiahnutiu strategických cieľov spoločnosti (ktorými by v prvom rade podľa Portera malo byť vytvorenie konkurenčnej výhody).

Formulácia stratégie spoločnosti je v rukách strategického manažmentu danej organizácie (Volberda et al., 2010, s.9). K tomuto môže strategický manažment firmy použiť celú škálu modelov počínajúc od jednoduchého modelu formulácie všeobecnej stratégie firmy (Koch, 2012) (obrázok 2) až po komplexnejší, strategicky zameraný I/O model (Volberda et al., 2010, s.19).

Obrázok 2: Všeobecný model formulácie a implementácie stratégie.



Zdroj: Koch, 2012.

Model všeobecnej stratégie firmy je aplikovateľný na rôzne oblasti fungovania danej firmy (Koch, 2012) a je tým pádom relevantný aj pre informačnú stratégiu firmy.

2.3 Informačná stratégia firmy

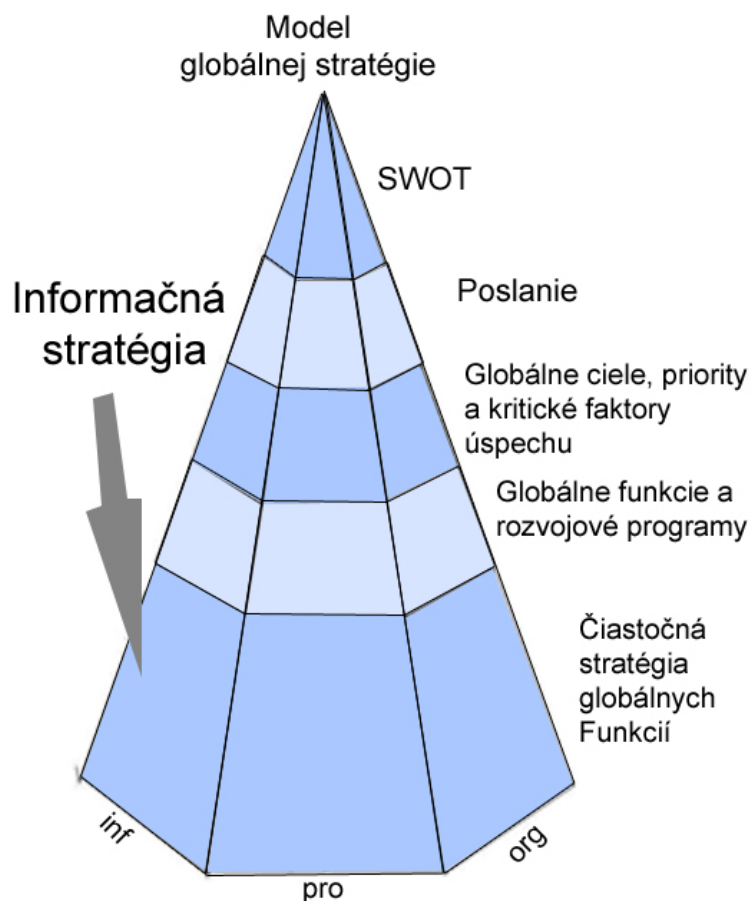
„What is strategy? Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities and alignment of all corporate processes.“

Michal E. Porter, 1996

Informačnú stratégiu firmy definuje výkladový slovník spoločnosti Pearson Education ako „stratégia určujúca najvhodnejšiu technologickú infraštruktúru zahŕňajúcu hardware, siete a softwarové aplikácie“ (Pearson Education , 2011). Táto definícia však vynecháva hlavný dôvod implementácie ITS, ktorým je zabezpečiť silný, funkčný a jasne definovaný vzťah medzi investíciami do IT infraštruktúry a celkovou stratégiou zameranou na ciele organizácie (Glaser, 2006; Koch, 2010; Voříšek, 1997). Pre potreby tejto práce preto použijem definíciu od

docenta Miloša Kocha (2010, s.50) ktorá hovorí, že „informačná stratégia predstavuje pevne uchopiteľný rámec pre podnikové technologické jednotky, ktorého cieľom je obsiahnutie vízií, cieľov a metód k dosiahnutiu budúceho stavu firmy tak, aby stratégia na úrovni technologických faktorov korešpondovala so stratégiou celopodnikovou“. Je možné povedať, že Koch sa vo svojej definícii zhoduje s vedúcim Katedry informačných technológií VŠE a uznávaným odborníkom na systémovú integráciu a informačnú stratégiu profesorom Jiřím Voříškem, ktorého model informačnej stratégie v rámci globálnej stratégie podniku je zobrazený na obrázku 3.

Obrázok 3: Informačná stratégia zaradená do globálnej stratégie firmy.



Zdroj: Voříšek, 1998 (prepracované).

Koch (2010) argumentuje, že prvým z cieľov informačnej stratégie je definícia väzieb medzi celopodnikovou stratégiou a stratégiou IT tak, aby došlo k zhode

a podnikové technologické jednotky predstavovali pevný pilier pre rozvoj businessu. V ďalšej fáze je nutné analyzovať súčasný vývoj informačných technológií vo firme a vytvoriť prehľad možných prognóz za účelom identifikovania stratégií pre elimináciu rizík. Súčasťou informačnej stratégie je plán pre stredne dlhý a dlhodobý horizont, vrátane finančnej kvantifikácie zdrojov potrebných na realizáciu stratégie v rámci daných časových období. Vyústením analýzy vzniká návrh zmien pre informačnú stratégiu, vrátane prehľadu a noriem, ktorých implementácia je nutná pre naplnenie cieľov stratégie. Nevyhnutnou súčasťou je taktiež návrh programov za účelom zvýšenia kvalifikácie odborného personálu a prístup k zmene procesov na úrovni ľudských zdrojov. V neposlednej rade musí informačná stratégia vykazovať definíciu budúcej kontroly a merania procesov za účelom výkazov stavu podnikovej jednotky a diferenciacnej analýzy voči definovaným kľúčovým hodnotám vytvorenej stratégie (Koch, 2010, s.57).

Dôležitým faktom, na ktorý sa často pri snahe aplikovať princípy strategického riadenia IS/IT zabúda, je, že strategické riadenie IS/IT nie je možné zredukovať na jednoduché vytvorenie dokumentu „Informačnej stratégie“, ale ide o kontinuálny proces, ktorý musí budovať a neustále udržiavať integritu IS/IT na piatich úrovniach, zobrazených na obrázku 4.

Obrázok 4: Päť úrovní integrácie informačnej stratégie.



Zdroj: Voříšek, 1998 (prepracované).

Viac informácií o jednotlivých úrovniach integrácie informačnej stratégie je uvedených vo Voříškovej práci *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace* (1997).

Najmä Kochom (2010, s.54) a Voříškom (1998) spomínané korešpondovanie informačnej stratégie firmy s celkovou stratégiou (víziou) je veľmi dôležité a otvára firmám množstvo nových možností a môže dokonca vytvoriť pre firmu konkurenčnú výhodu, ako môžeme vidieť napríklad na prípade spoločnosti Nestlé, ktorá v rámci zrejme najväčšieho reštrukturalizačného projektu GLOBE v dejinách kompletne prepracovala svoju ITS tak, aby dokonale korešpondovala s veľkosťou spoločnosti a projektom GLOBE novo definovanou organizačnou štruktúrou (Volberda et al., 2010, s.477). Konkurenčnú výhodu vzniknutú jasne definovanou ITS a jedným z najlepších informačných systémov v odbore môžeme nájsť aj v prípade svetoznámej španielskej banky Santander (Casanova, 2010), ktorá sa množstvom akvizícií vypracovala na desiatu najväčšiu banku sveta (Banks around the World, 2011).

Ako argumentuje John P. Glaser (2006, s.2), CIO spoločnosti Partners HealthCare v Bostone: rozvoj ITS je veľmi dôležitý z jedného veľmi jednoduchého dôvodu – ak organizácia definuje IT agendu nesprávne alebo len čiastočne správne, vystavuje sa veľkému riziku, že veľká časť zdrojov organizácie bude použitá nesprávnym spôsobom a tým premrhaná. Niektoré a možno dokonca značná časť firemných zdrojov nemusí byť potom používaná na strategicky dôležité ciele. Risk nespočíva v tom, či spoločnosť správne implementuje zvolenú IST, ale hlavne vo výbere nesprávneho smeru pri definovaní ITS a s tým spojeným mrhaním rozpočtu a ľudských zdrojov (Glaser, 2006, s.2; Chew a Gottschalk, 2008).

2.3.1 Obsah a význam informačnej stratégie firmy

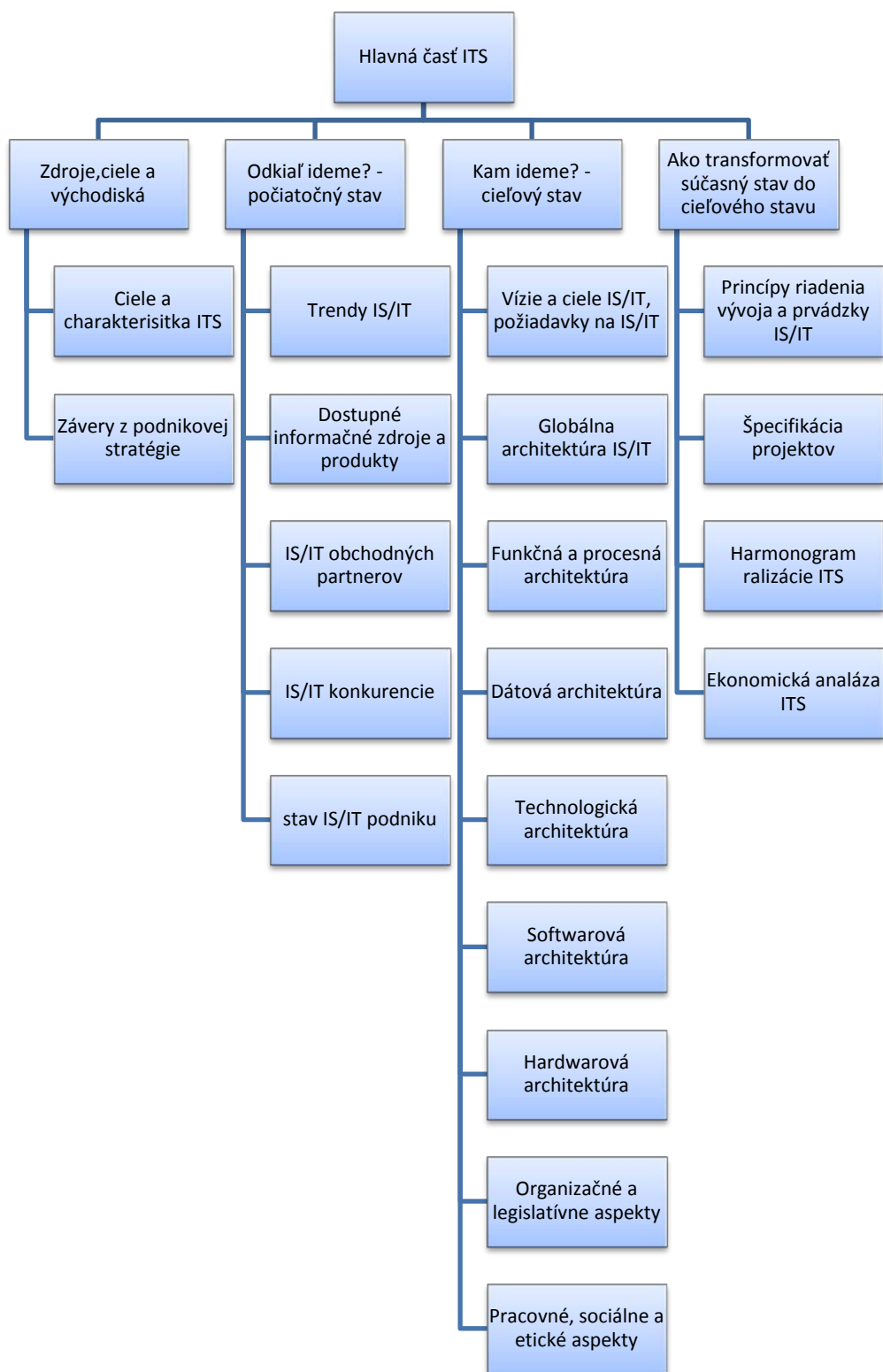
Informačná stratégia by mala obsahovať víziu, ciele a hlavné charakteristiky budúceho stavu IS / IT firmy a mimo to by mala účinne prispieť k obmedzeniu chaotického riadenia ich vývoja a prevádzky (Koch, 2012). Podľa Kocha (2012) by informačná stratégia mala obsahovať nasledovné hlavné body v rámci spomínaných charakteristík budúceho stavu IS/IT:

- určenie väzieb medzi celkovou stratégiou firmy a informačnou stratégiou,
- analýza doterajšieho vývoja informačných technológií vo firme,
- analýza a prognóza všeobecného vývoja informačných technológií,

- určenie informačných zdrojov pre informačnú podporu systému riadenia firmy,
- plán rozvoja informačného systému v strednodobom a dlhodobom horizonte,
- objem finančných a nefinančných zdrojov pre zabezpečenie realizácie stratégie,
- prehľad štandardov, ktoré budú pri realizácii uplatňované,
- návrh organizačných zmien a metrík dosiahnutia cieľov,
- návrh kvalifikačných a rekvalifikačných programov,
- pokynov na hodnotenie účinnosti realizácie stratégie.

Koch (2012) sa v tomto zhoduje s profesorom Voříškom (1998), ktorý rovnako pozerá na dokument informačnej stratégie firmy ako na dokument ktorý analyzuje súčasný stav podnikovej informačnej stratégie, definuje množinu cieľov s prepojením na strategické ciele podniku a rovnako popisuje množinu procesov, ktorými je možné dostať sa zo súčasného do nového stavu podnikových IS. Pre prehľadnosť je tak obsah informačnej stratégie znázornený na obrázku 5.

Obrázok 5: Obsah informačnej stratégie.



Zdroj: Voříšek, 1998 (prepracované).

Z vyššie uvedeného vyplýva, že kvalitne definovaná informačná stratégia vyžaduje ako analytické a manažérske schopnosti, tak aj odborný, implementačný, ekonomický a strategický rozhlad. Samozrejme, toto poňatie je veľmi teoretické a reálna implementácia/návrh ITS často nedisponuje niektorými položkami uvedenými na obrázku 5. Rovnako pre potreby tejto práce vyberiem len niektorá Voříškom definované aspekty ITS, v záujme sústredenia sa na najrelevantnejšie aspekty ITS pre danú firmu.

Príprava a rozvoj informačnej stratégie sú dôležité nielen z pohľadu efektívneho fungovania informačného systému, ale aj z pohľadu ekonomického (Glaser, 2006, s.2), správneho, systematického a cieleného vkladania investícií do informačných technológií a programových prostriedkov (Koch, 2012).

2.3.2 Podmienky úspešnej informačnej stratégie

Podľa Kocha (2012) je úspešná informačná stratégia závislá na nasledovných faktoroch:

- **Aktívne zapojiť majiteľov (strategický manažment) firmy:** strategický manažment sa musí aktívne podieľať alebo aspoň priamo podporovať tvorbu informačnej stratégie a nepreniesť celú túto zodpovednosť na podnikového informatika (ako tomu často býva z dôvodu pocitu nedostatočných znalostí na zapájanie sa do problematiky).
- **Myslieť strategicky:** Pri vytváraní stratégie je potrebné myslieť strategicky a nenechať sa ovplyvňovať súčasnými problémami operatívneho charakteru. Zároveň vyvíjať informačnú stratégiu nielen z krátkodobého, ale aj dlhodobého hľadiska.
- **Identifikovať kritické faktory úspechu podniku** a to pokiaľ možno v širokom konsenze všetkých manažérov a majiteľov podniku.
- **Sledovať stav** ako vnútorného tak aj vonkajšieho prostredia firmy.
- **Nezaoberať sa príliš detailmi:** technickým riešením, konkrétnou hardwarovou architektúrou, atď.
- **Šíriť povedomie o informačnej stratégii:** dbať na to, aby informačná stratégia bola známa všetkým pracovníkom podniku.

2.3.3 Správa služieb a najlepšie praktiky v IT

Aby sme boli schopní správne pochopiť pojem *správa služieb* (service management) je potrebné objasniť, akú úlohu zohrávajú v podnikových procesoch

služby a ako môže správa služieb napomôcť poskytovateľom služieb pri dodávke a zároveň správe týchto služieb.

Služba je prostriedok dodávania hodnoty zákazníkovi služby tým, že sprostredkúva výstupy, ktoré chce zákazník dosiahnuť bez toho, že by pritom musel nieť špecifické náklady a riziká spojené s vytváraním dodanej hodnoty. Je dôležité poznamenať, že dôvodom, prečo zákazník nakupuje alebo používa danú službu, sú výsledky danej služby, ktoré zákazník potrebuje. V prípade, že poskytovateľ služby aplikuje správu služieb, dokáže lepšie pochopiť ním poskytované služby a zaistiť, že služba naozaj dodáva zákazníkovi služby požadované výsledky (Koch, 2010). Správa služieb je potom množinou špecifických organizačných schopností pre dodávanie hodnoty zákazníkovi vo forme poskytovaných služieb (Best Management Practice, 2012). Tieto organizačné schopnosti sú definované jednotlivými publikáciami ITIL, ktoré zahŕňajú najrôznejšie oblasti správy služieb a popisujú najlepšie praktiky v daných odboroch.

Najlepšie praktiky (best practices) sú v odbore IT chápané ako postupy, ktoré naprieč mnohými situáciami vykázali lepšie výsledky ako iné postupy (Best Management Practice, 2012). Je potrebné podotknúť, že napriek tomu, že ITIL popisuje najlepšie praktiky v mnohých odboroch manažmentu, nie je jediným zdrojom týchto najlepších postupov. Existujú ďalšie súbory najlepších praktík ako COBIT alebo súbor noriem ISO / IEC 20000, ktoré je možné navzájom kombinovať.

2.3.4 ITIL

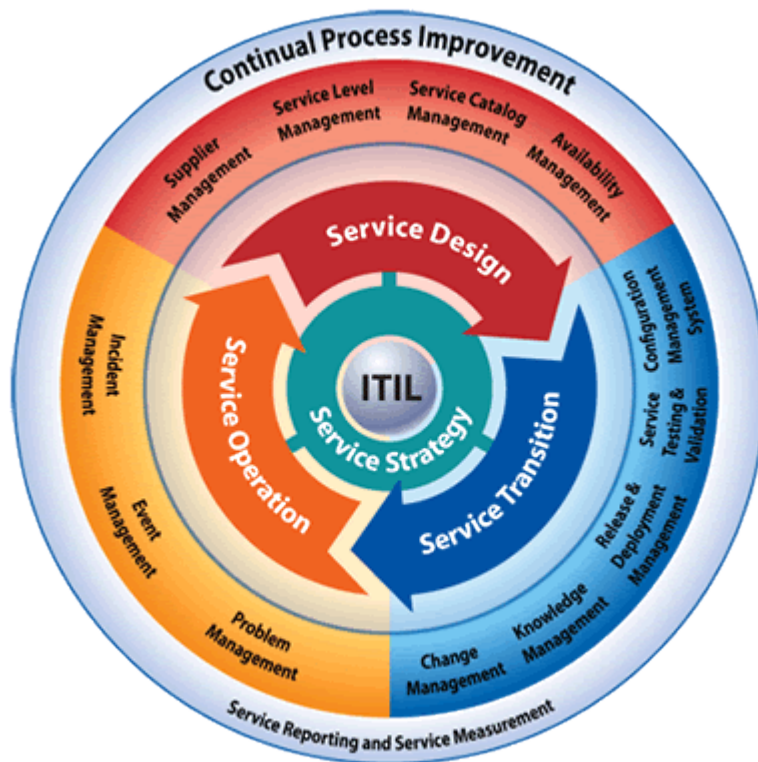
ITIL (Information Technology Infrastructure Library) je najširšie akceptovaný (Best Management Practice, 2012) súbor najlepších praktík pre riadenie IT ako partnerského poskytovateľa služieb obchodným útvarom (Koch, 2012).

ITIL ponúka systematický prístup k riadeniu dodávky kvality IT služieb. Poskytuje detailný popis väčšiny najdôležitejších procesov v IT organizácii a zahŕňa zoznam úloh, procedúr a zodpovedností, ktoré môžu byť použité ako podklad pre prispôbenie služieb konkrétnym potrebám individuálnej organizácie (Bon, Pieper a Veen, 2008).

V súčasnosti sa ITIL nachádza už v tretej verzii ITIL V3, ktorá sa cez predchádzajúce verzie ITIL V1 (čisto technologický pohľad na podnikové IT), ITIL V2 (pohľad na IT ako na službu podnikovým procesom) dopracovala až

k strategickému pohľadu na podnikové IT (Koch, 2012; Best Management Practice, 2012).

Obrázok 6: Obsah ITIL V3.



Zdroj: Cartlidge et al., 2007.

2.3.5 HOS (Ústav Informatiky VUT v Brně)

Metoda HOS, vyvíjaná na Ústave informatiky Fakulty podnikateľskej Vysokého učení technického v Brně predstavuje metódu použiteľnú na analýzu informačného systému a neskôr aplikovateľnú v prípravnej fáze vytvorenia novej informačnej stratégie firmy (Koch, 2011).

V nasledujúcich odstavcoch priblížim jednotlivé oblasti skúmania informačného systému metódou HOS. Všetky popisy jednotlivých oblastí sú založené na popise získaného zo stránok Výskumného portálu Ústavu Informatiky pre firmy prevádzkovaného docentom Milošom Kochom (2011).

Hardware

V tejto oblasti je hodnotené fyzické vybavenie firmy podľa spoľahlivosti, dostatočného výkonu, bezpečnosti a kompatibility so software.

Software

Táto oblasť zahŕňa skúmanie programového vybavenia hardware, jeho funkcií, spoľahlivosti, jednoduchosti používania a ovládania jeho operátormi atď.

Orgware

Oblasť orgware zahŕňa pravidlá pre prevádzku informačných systémov, odporúčané pracovné postupy a bezpečnostné pravidlá.

Peopleware

Táto oblasť sa zaoberá skúmaním užívateľov informačných systémov so zameraním predovšetkým na zamestnancov z pohľadu ich povinností voči informačnému systému. Cieľom Peopleware nie je hodnotiť odborné kvality a schopnosti užívateľov ako by sa mohlo na prvé prečítanie názvu oblasti zdať.

Dataware

Oblasť skúma dáta uložené v systéme vo vzťahu k ich dostupnosti, správe a zabezpečeniu. Metóda neskúma presnosť či objem uložených dát, ale spôsob ich využívania a ich schopnosť vytvoriť pridanú hodnotu pre podnik.

Zákazníci

Oblasť zákazníkov informačného systému. Predmet označenia pojmu zákazník závisí na type informačného systému a jeho reálnych používateľoch. Hodnotí najmä, čo má systém jeho zákazníkom poskytovať a ako je táto oblasť v rámci podniku riadená.

Dodávatelia

Cieľom tejto časti je ohodnotiť oblasť dodávateľov vo vzťahu k informačnému systému. Pojem dodávateľ opäť závisí na vymedzení konkrétneho informačného systému, vždy sa však jedná o toho, kto zabezpečuje pre organizačnú jednotku prevádzku systému.

Management

Táto oblasť skúma riadenie informačných systémov vo vzťahu k informačnej stratégii, dôslednosti uplatňovaní stanovených pravidiel a vnímanie systému jeho koncovými užívateľmi.

2.3.6 Model aplikačného portfólia (F. Warren McFarlan)

McFarlanov model je dôležitý pre alokáciu financií pre IT iniciatívy, hlavne pre tie najnákladnejšie. Umožňuje organizácii definovať potreby aplikácií pre ich fungovanie (McFarlan, 1984). McFarlanov (1984) model rozoznáva štyri druhy firemných aplikácií (doplnené o komentáre docenta Miloša Kocha (2012)):

- **Strategické:** nevyhnutné, orientované na budúcnosť. Strategické aplikácie sú podmienené firemnou stratégiou. Prínos týchto aplikácií je neistý (objavuje sa až v budúcnosti), ale môže byť veľmi vysoký.
- **Vysoko potenciálne aplikácie:** voliteľné, orientované na budúcnosť. Ide o aplikácie, ktoré priamo nevyplývajú z firemnej stratégie, ale súvisia so zavádzaním nových produktov, služieb a technológií. Prínos týchto aplikácií je rovnako neistý, no môže byť vysoký.
- **Kľúčové operatívne:** nevyhnutné, krátkodobo orientované. Sú to aplikácie potrebné k normálnej činnosti firmy. Ich narušenie vedie často k totálnemu zastaveniu činnosti firmy. Prínos je v súčasnosti a krátkodobom horizonte.
- **Podporné:** voliteľné, krátkodobo orientované. Sú orientované na súčasný stav, pomáhajú kľúčovým činnostiam zrýchlovaním určitých činností a znižovaním niektorých nákladov. Nie sú nevyhnutne potrebné pre činnosť firmy.

Tieto dimenzie sú spoločne uvedené na obrázku 7.

Obrázok 7: McFarlanov model aplikačného portfólia.



Zdroj: Koch, 2010, s.64 (prepracované).

2.4 Reputácia spoločnosti

„Lose money for my firm and I will be understanding; lose a shred of reputation for the firm, and I will be ruthless.“

Warren Buffett, 1996

Dobré meno spoločnosti (reputácia) v poslednej dobe naberá na význame a začína byť veľmi často skúmaným aspektom fungovania moderných spoločností (Barnett, Jermier a Lafferty, 2006). Firmy bojujú o svoju reputáciu nakoľko jej efekt dokáže zmeniť postoje, rozhodnutia a správanie stakeholders (Frooman, 1999; Shapiro, 1983). Vysoká reputácia dokáže zvýšiť dôveru zákazníkov v ich nákupné rozhodnutia, ktorá znižuje ponákučnú disonanciu a vedie k zvýšenému uspokojeniu a zákaznickej vernosti (Lafferty a Goldsmith, 1999, s.110). Reputácia predstavuje pre firmu mocnú konkurenčnú výhodu, nakoľko sa veľmi ťažko imituje konkurenčnými firmami. Tento argument je založený na fakte, že reputácia sa nedá kúpiť podobne ako patentové práva alebo licencie. Z týchto dôvodov je reputácia diferenciátor, pre ktorý neexistujú žiadne substitúty (Raithel et al., 2010, s.390). Empirický výskum v oblasti reputácie ukazuje, že vysoká reputácia spoločnosti má pozitívny vplyv ako technické aspekty fungovania

spoločnosti ako cash-flow (Raithel et al., 2010, s.390), možnosť nastavenia vyšších cien a tým vyššiu maržovosť spoločnosti (Sobol, Farelly a Taper, 1992), vyššiu finančnú výkonnosť spoločnosti (Stanwick a Stanwick, 2008, s.195), ale aj vytvára akýsi štít, ktorý pomáha spoločnosti prekonať udalosti krízového manažmentu (Greyser, 2009) ale dokonca podľa Rathiel et al. (2010) aj súčasnú finančnú krízu v Európe.

V literatúre nájdeme množstvo najrôznejších definícií reputácie spoločností. Svetlo do neprehľadnej spleti týchto definícií sa pokúsil vniesť Michael L. Barnett s kolektívom autorov vo svojej práci *Corporate Reputation: The Definitional Landscape* (Barnett, Jermier a Lafferty, 2006). Pre potreby tejto práce som si zvolil definíciu spoločnosti Reputation Institute (2011), ktorá zachytáva najdôležitejšie a hlavne spoločné črty ostatných definícií podľa Micheala L. Barnett, v nasledovnom znení (prel. z anglického jazyka): „Reputácia firmy je súhrnná reprezentácia vnímaní a interpretácií vnemov u stakeholders o konaní a výsledkoch firmy v minulosti a očakávaní ďalších akcií a výsledkov do budúcnosti.“

2.4.1 Budovanie reputácie pomocou sociálnych médií

Moderným trendom v oblasti budovania reputácie spoločnosti je využitie sociálnych médií. Fínsky profesor Pekka Aula z University of Helsinki vo svojej práci *Social media, reputation risk and ambient publicity management* (2010) hovorí o nových možnostiach ale aj obrovských rizikách, ktoré pre organizácie sociálne médiá predstavujú. Aula argumentuje, že sociálne médiá menia konvenčný manažment reputácie hneď troma spôsobmi:

- Za prvé, sociálne médiá nie sú len ďalším mediálnym kanálom pre distribúciu firemných odkazov; v skutočnosti sú sociálne médiá arénou, v ktorej organizácie a verejnosť na seba vzájomne pôsobia. Tento vzájomný kontakt vytvárajú v užívateľoch dojmy, ktoré sú pre manažment reputácie nesmierne dôležité. Z týchto dôvodov sú sociálne médiá miestom, kde sa užívatelia môžu aktívne zapájať do procesu ovplyvňovania hodnotenia organizácií verejnosťou (Aula, 2010, s.46).
- Ďalej, strategický manažment reputácie sa odteraz musí zameriavať na etiku namiesto usilovania o naplnenie svojich krátkodobých záujmov. V oblasti sociálnych médií musí byť presne stanovená hranica ako sa správať aby organizácia naplnila očakávania verejnosti. Ak sa napríklad spoločnosť pokúsi prostredníctvom nastrčených osôb ovplyvniť

komunikáciu na sociálnych médiách, vystavuje sa veľkému riziku odhalenia tohto neetického správania a prepuknutiu reputačnej krízy s ďalekosiahlymi následkami. Inými slovami, vo svete sociálnych médií spoločnosti nemusia len vyzeráť dobre; musia byť naozaj dobré (Aula, 2010, s.47).

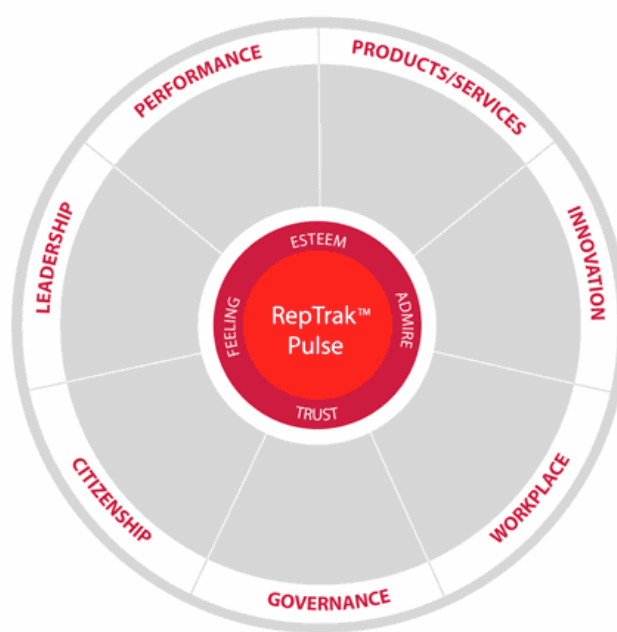
- Za tretie, sociálne médiá prezentujú akúsi kolektívnu pravdu. Užívatelia vytvárajú a hľadajú informácie, získavajú vedomosti a na základe týchto si vytvárajú subjektívne interpretácie založené na komunikácii o spoločnosti. Len čo si vybudujú v mysli obraz (image), zdieľajú ho s ostatnými užívateľmi a subjektívna pravda sa stáva kolektívnou pravdou o tom, aká organizácia je alebo by mala byť. Ak sú nežiaduce názory o firme nekontrolované alebo na ne nie je vytvorené žiadne stanovisko zo strany spoločnosti, stáva sa situácia s postupom času veľmi ťažko napravitelnou (Aula, 2010, s.47).

Vyššie uvedené je možné doložiť príkladom zo spoločnosti H&M v USA, ktorej zamestnanci boli prichytení miestnym študentom pri vyhadzovaní nepredaného oblečenia do bežného odpadu. Študent šokovaný faktom, že spoločnosť radšej vyhodí nepredaný tovar ako by ho venovala charite, kontaktoval New York Times. Slávny denník so žiadosťou o vysvetlenie prichytil zamestnancov H&M nepripravených – odmietli celú situáciu komentovať. Príbeh, medzitým pomenovaný ako „Trashgate scandal“ si rýchlo našiel cestu na mikroblogové sociálne médium Twitter a v priebehu dvoch dní sa rozšíril odhadom k približne 3 miliónom užívateľov internetu (Aula, 2010, s.46).

2.4.2 Model firemnej reputácie RepTrak (Reputation Institute)

RepTrak je modelom a systémom pravidelného merania reputácie vyše stovky nadnárodných korporácií spoločnosťou zaoberajúcou sa výskumom reputácie – Reputation Institute. Podľa RepTrak vplýva na reputáciu spoločnosti sedem hlavných faktorov: produkty (Products), inovácia (Innovation), pracovné prostredie (Workplace), riadenie a dozor (Governance), sociálna zodpovednosť (Citizenship), vodcovstvo (Leadership) a nakoniec výkon a výsledky spoločnosti (Performance) (Reputation Institute, 2011). Tieto oblasti sú znázornené na obrázku 8.

Obrázok 8: Systém hodnotenia a zdrojov reputácie RepTrak.



Zdroj: Reputation Institute, 2011.

2.4.3 Zhrnutie

Literárne pramene naznačujú, že budovanie reputácie je pre spoločnosť dôležité z mnohých dôvodov. Je teda zrejmé, že informačné technológie by v rámci celkovej stratégie spoločnosti mali podporovať budovanie reputácie, nakoľko spoločnosť môže z tejto neskôr dlhodobo ťažiť. Navyše by mali byť v spoločnosti zavedené procesy, ktoré kontrolujú ambientnú publicitu najmä na sociálnych médiách a tieto by rovnako mali byť plne podporované IT. Získanie reputácie je totiž dlhodobý a náročný proces, zatiaľ čo stratiť reputáciu je možné pri nesprávne zvládnutej krízovej komunikácii doslova zo dňa na deň.

Otázkou zostáva, akým spôsobom je možné prepojiť IT a budovanie reputácie spoločnosti. Na túto otázku poskytne odpoveď nasledovná kapitola *Vzťah medzi reputáciou a IT*.

2.5 Vzťah medzi reputáciou a IT

„If you can't measure it, you can't manage it.“

Peter Drucker (?)

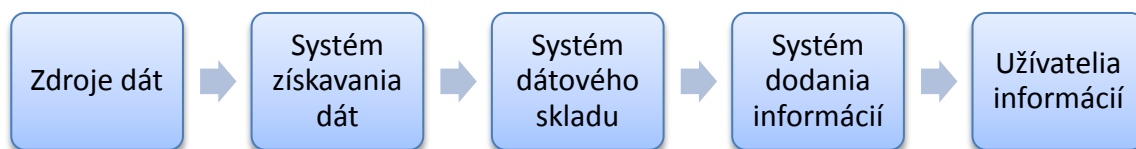
Pre potreby mojej práce je nevyhnutné pozastaviť sa nad prepojavacím prvkom medzi IT a reputáciou firmy. Odpoveďou je Customer Relationship Management, a špeciálne pre jeho IT podmnožinu CRM potom Business Intelligence (Hall, 2004; Zikmund, McLeod a Gilbert, 2003).

2.5.1 Customer Relationship Management

Najjednoduchšou definíciou Customer Relationship Managementu (ďalej len CRM) je podľa Williama G. Zikmunda et al. (2003, s.3) (prel. z anglického jazyka) „proces kompilovania informácií ktoré zvyšujú pochopenie ako riadiť vzťahy organizácie s jej zákazníkmi“. V tomto jednoduchom poňatí sa CRM systém skladá z dvoch dimenzií, analýzy a činu (Zikmund, McLeod a Gilbert, 2003). CRM systém prináša dokopy množstvo informácií o zákazníkoch, ich charakteristikách, predajných transakciách, efektívnosti marketingu, marketingovú odozvu a marketingové trendy (Deck, 2001). Výsledkom tohto procesu sú nové znalosti o tom, ako vylepšiť služby zákazníkovi, zlepšiť spokojnosť zákazníkov udržať si zákazníkov prostredníctvom súladu podnikových procesov s integrovanými technológiami (Zikmund, McLeod a Gilbert, 2003, s.3).

Dátový sklad je centrálnym prvkom CRM systému (obrázok 9). Dátové zdroje z externého aj interného prostredia firmy sú zdrojom dát, ktoré popisujú vzťahy so zákazníkmi. Systém získavania dát konvertuje prichádzajúce dáta do elektronickej formy (ak sa v nej už dáta nenachádzajú). Systém dátového skladu pripravuje dáta do formátu vhodného na uloženie, ukladá a popisuje dáta tak, aby bolo neskôr možné ich znovu získať. Navyše systém dátového skladu vykonáva správu a kontrolnú funkciu nad dátami. Následne systém dodania informácií sprístupňuje obsah dátového skladu v prístupnej forme (či už elektronickej alebo inej) cieľovým užívateľom dát (Zikmund, McLeod a Gilbert, 2003, s.37).

Obrázok 9: Základný model CRM systému.



Zdroj: Zikmund et al., 2003 (prepracované).

Podotýkam, že vyššie uvedený model je všeobecným modelom CRM, nemusí sa preto jednať nevyhnutne o elektronický dátový sklad. Elektronickým dátovým skladom sa venuje Business Intelligence, ktorá využíva nástroje IT na podporu rozhodovania nielen v oblasti CRM (Hall, 2004).

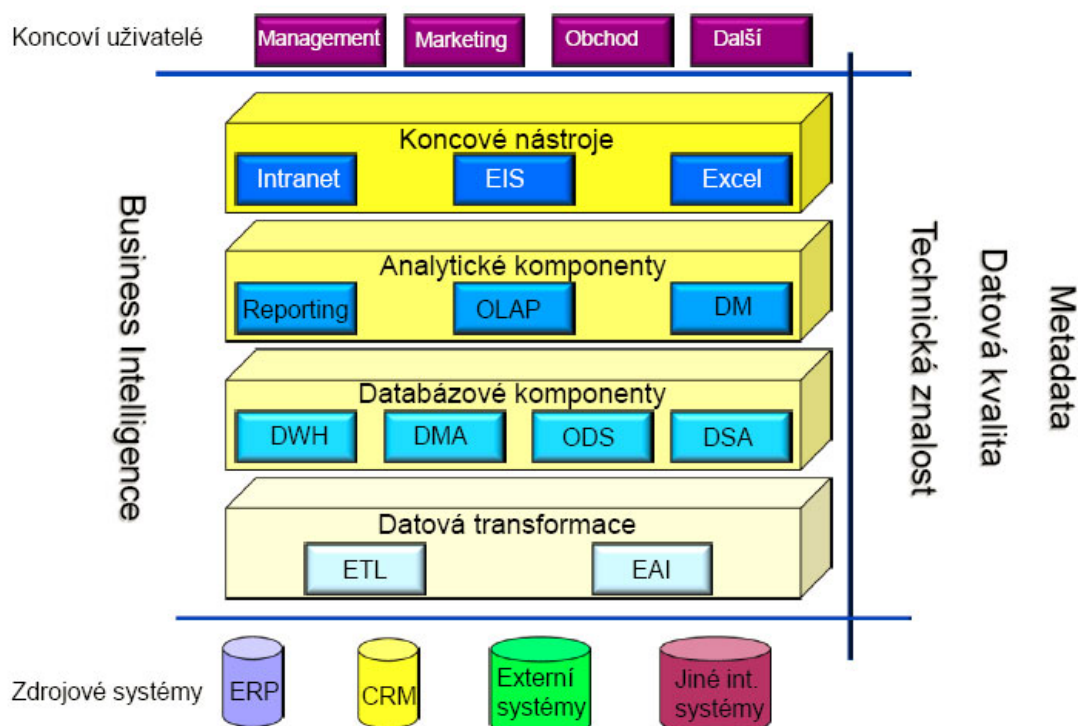
2.5.2 Business Intelligence

Podľa definície doktora Jiřího Kříže (2012) Business Intelligence (ďalej len BI) v sebe spája proces transformácie dát a prevod týchto informácií na poznatky. Cieľom je konverzia veľkých objemov dát a ich transformácie na poznatky pre podporu rozhodovania (Kříž, 2012).

Architektúra BI

Architektúra BI je v zásade podobná ako architektúra všeobecného CRM systému s tým rozdielom, že v tomto prípade už môžeme hovoriť o konkrétnych technológiách, ktoré s dátami uloženými v dátovom sklade pracujú. Prehľad architektúry BI je znázornený na obrázku 10.

Obrázok 10: Architektúra Business Intelligence.



Zdroj: Kříž, 2012.

Dáta môžu byť v dátovom sklade uložené vo formáte multidimenzionálnej databázy. Tento typ databázy bol špeciálne navrhnutý pre analýzu veľkého množstva dát pomocou takzvaných dátových dimenzií. Dátová dimenzia je pole dát uložených v istom poradí, ktoré následne pomocou relačných väzieb v databáze popisujú tabuľku faktov – tabuľku, v ktorej sa nachádzajú faktické hodnoty (najčastejšie hodnoty predaja, počet predaných kusov atď.) (Zikmund, McLeod a Gilbert, 2003, s.38-39). Tento formát uloženia dát následne umožňuje uskutočňovať analýzu dát pomocou hyperkocky a operáciami nad ňou definovanými – OLAP (Slice, Dice, Drill Down/Up, Roll-up, Pivot) a získať tak množstvo zaujímavých pohľadov na uložené dáta (Singhal, 2007, s.7).

Získané vedomosti je potom možné využiť na podporu rozhodovania alebo v oblasti budovania vzťahu spoločnosti so zákazníkmi.

2.6 Rozvoj organizácií a plánovaná zmena

„It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change.“

pripisované Charlesovi Darwinovi

V konkurenčnom boji dnešných najmä nadnárodných spoločností vstupuje medzi kľúčové ukazovatele úspechu nový faktor – schopnosť prispôbiť sa neustále meniacemu sa externému prostrediu prostredníctvom plánovanej zmeny v organizácii a to flexibilne, s minimálnym dopadom na výkonnosť firmy počas procesu, presunom do stavu charakteristického vyššou výkonnosťou ako pred zavedením zmeny a čo je rovnako dôležité, presun do stavu, ktorý umožňuje v budúcnosti flexibilne zavádzať ďalšie zmeny podľa potreby (Bürgi, 2011).

Tradične sa plánovaná zmena aplikovala v situáciách týkajúcich sa inkrementálnych zmien (Cummings a Worley, 2008, s.34). V posledných rokoch sa však organizačný rozvoj a manažment zmeny čoraz častejšie venuje téme fundamentálnej zmeny, ktorá od základu mení spôsob, akým spoločnosti fungujú (Cummings a Worley, 2008, s.35). Cummings a Worley (2008, s.35) ďalej naznačujú, že takáto forma zmeny je podstatne komplexnejšia a spravidla upravuje fungovanie celej spoločnosti od formovania strategických cieľov na úrovni top manažmentu, cez systém odmeňovania a motivácie zamestnancov až po operatívnu úroveň. Tieto zmeny neobchádzajú ani informačnú stratégiu spoločnosti.

Tento rámec bol zaradený medzi ostatné, nakoľko každá organizácia, ktorá má záujem podstúpiť riadenú zmenu, musí aplikovať zmenu podľa istých zásad a počítať pri tom s istými zdrojmi problémov.

Pre rozvoj organizácii (ďalej aj OD – Organization Development) existuje veľké množstvo najrôznejších definícií od mnohých akademikov ale aj profesionálov zameraných na túto oblasť. Tieto definície sú zhrnuté v prehľadnej tabuľke a analyzované v knihe *Organization Development and Change* od Cummings a Worley (2008, s.2). Títo autori našli v definíciách nasledovné spoločné črty:

1. OD sa používa na uskutočnenie zmien v stratégií, štruktúre a/alebo procesoch istého systému, ako napríklad organizácie, jedného závodu firmy alebo série závodov firmy, oddelenia, pracovnej skupiny alebo dokonca individuálnej pracovnej pozície (Cummings a Worley, 2008, s.2).

2. OD je založené na aplikácii a prenose vedomostí a praxe v oblasti behaviorálnych vied vrátane mikrokonceptov ako vodcovstvo, skupinová dynamika a design pracovnej náplne a makrokonceptov ako stratégia, design organizácie a medzinárodné vzťahy. Tento bod odlišuje OD od aplikácií ako poradenstvo v oblasti manažmentu, technologická inovácia alebo operačný manažment, ktoré sú sústredené len na technologické, ekonomické a finančné aspekty organizácie (Cummings a Worley, 2008, s.3).
3. OD sa zaoberá manažmentom plánovanej zmeny, ale nie vo formálnom zmysle ako tomu typicky býva pri manažérskom poradenstve alebo projektovom manažmente, ktoré majú tendenciu podsúvať spoločnostiam najlepšie, zaužívané princípy prístupu k zmene. OD je skôr adaptívnym procesom pre plánovanie a implementáciu zmeny, ktorá je presne prispôbena danej situácii, nie poskytovanie návodov „ako by mali byť veci robené“ (Cummings a Worley, 2008, s.3).
4. OD zahŕňa design, implementáciu a následné ukotvenie zmeny. Ide za hranice prvotných pokusov o implementáciu programu zmeny a usiluje o dlhodobú inštitucionalizáciu nových aktivít a procesov v rámci organizácie (Cummings a Worley, 2008, s.3).
5. Nakoniec, OD je zamerané na zvýšenie efektívnosti organizácie. Efektívnosť je možné merať podľa filozofie OD v troch dimenziách: Po prvé, OD predpokladá, že efektívna implementácia zmeny je adaptívna; tzn. organizácia je následne schopná sama efektívne a rýchlo riešiť nastávajúce problémy v oblasti a sústrediť sa tak na svoje primárne ciele. Za druhé, efektívna organizácia má vysokú finančnú a technickú výkonnosť, vrátane rastu obratu, prijateľných ziskov, kvality produktov a služieb a zvýšenej produktivity. Nakoniec, efektívna organizácia je charakteristická spokojnými a vernými zákazníkmi alebo inými externými stakeholders a ochotným, spokojným personálom, ktorý je ochotný bojovať za ciele organizácie (Cummings a Worley, 2008, s.4)

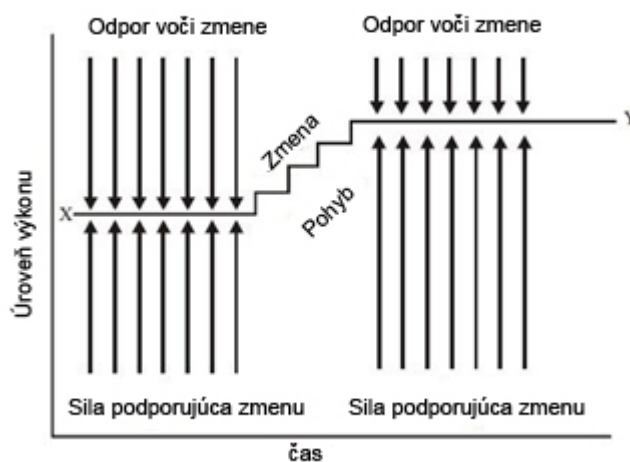
V rámci OD ako behaviorálnej vedy bolo definovaných niekoľko teoretických modelov, ktoré majú napomáhať ako podklad pri praktizovaní OD.

2.6.1 Jednoduchá riadená zmena (Kurt Lewin)

Kurt Lewinov model chápe zmenu ako trojicu stavov, v ktorých sa organizácia nachádza – **unfreezing** („rozmravenie“ organizácie zo súčasného stavu), **change** (implementácia zamýšľaných zmien) a **refreezing** (opätovné „zmrazenie“

organizácie na novej úrovni výkonu) (Cummings a Worley, 2008, s.23-24). Snáď nie je potrebné podotýkať, že sa ide o veľmi zjednodušený model, ktorý však sám o sebe vystihuje veľmi dôležité vlastnosti riadenej zmeny. Kurt Lewinov model býva niekedy rozšírený na Kurt Lewinov model Silových polí (obrázok 11), ktorý navyše zachytáva sily pôsobiace v rámci organizácie počas jednotlivých štádií zmeny.

Obrázok 11: Model Silových polí podľa Kurta Lewina.



Zdroj: Cummings a Worley, 2009 (prel. z anglického jazyka).

2.6.2 8-krokov plánovanej zmeny (John P. Kotter)

Harvardský profesor John P Kotter, ktorý sa na zmenu pozerá viac z praktického hľadiska ako Kurt Lewin, definoval niekoľko krokov ktoré musí spoločnosť podstúpiť pri zavádzaní plánovanej zmeny (Cummings a Worley, 2008, s.24):

1. vytvoriť dojem nevyhnutnosti zmeny,
2. vytvoriť mocnú koalíciu (vytvoriť tím zmeny s dostatočnou mocou),
3. vytvoriť víziu zmeny,
4. komunikovať vytvorenú víziu,
5. odstrániť prekážky v zmene,
6. oslavovať krátkodobé úspechy,
7. udržiavať zmenu v chode,
8. zakotviť prevedenú zmenu vo firemnej kultúre.

Lewinov a Kotterov model sa navzájom samozrejme nevyklučujú – ide len o iné poňatie zmeny ako takej. Pri pozornom preštudovaní je možné zistiť, že jednotlivé fázy Lewinovho modelu je možné premapovať na kroky Kotterovho modelu.

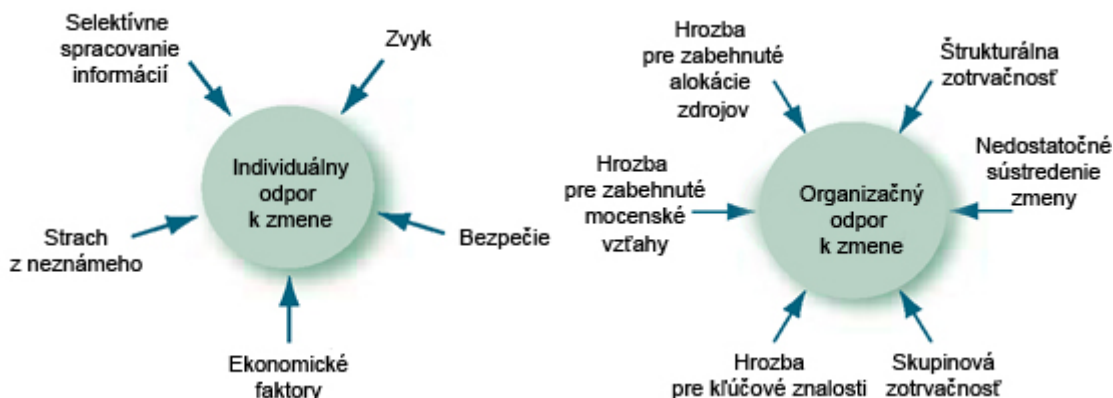
2.6.3 Zdroje odporu k zmene (Cummings a Worley)

Literatúra rozoznáva dva druhy zdrojov odporu voči zmene: individuálny a kolektívny (organizačný) (Cummings a Worley, 2008, s.163).

Z individuálneho hľadiska (obrázok 12) môže vytvoriť odpor k zmene: zvyk, strach o bezpečnosť, ekonomické faktory (mzda), strach z neznámeho a selektívne spracovávanie informácií (zamestnanci môžu vnímať len negatívne informácie o zmene a pozitívne ignorovať) (Cummings a Worley, 2008, s.163).

Z kolektívneho hľadiska (obrázok 12) poznáme šesť najčastejších zdrojov odporu: štruktúrna zotrvačnosť, nedostatočné sústredenie zmeny, skupinová zotrvačnosť, hrozba pre schopnosti zamestnancov (ktoré v nových podmienkach nemusia byť vykonateľné), hrozba vo forme zabehnutých mocenských vzťahov a hrozba vo forme už zabehnutej alokácie zdrojov (Cummings a Worley, 2008, s.164).

Obrázok 12: Individuálne a kolektívne zdroje odporu voči zmene.



Zdroj: Cummings and Worley, 2008 (prel. z anglického jazyka).

Odpor k zmene je možné prekonať pomocou nasledovných praktík. Ich aplikácia sa odporúča v nižšie uvedenom poradí (Bürgi, 2011):

1. tréning a komunikácia,
2. pokúsiť sa odporujúcich vziať do deja a umožniť im vyjadriť sa k zmene,

3. podpora v informovanosti a správaniu v súlade so zmenou,
4. vyjednávanie,
5. manipulácia,
6. výber ľudí, ktorí zmenu akceptujú (prepustenie najväčších odporcov),
7. vynútenie spolupráce pomocou moci.

2.7 Ďalšie analytické nástroje

V tejto kapitole poskytnem veľmi stručný popis ďalších analytických nástrojov použitých v časti 3 *Analytická časť*. Vyčerpávajúcejší popis je dostupný v príslušných citovaných publikáciách.

2.7.1 SWOT analýza

Medzi najzákladnejšie nástroje strategického manažmentu patrí SWOT analýza. Jedná sa o analýzu silných (Strengths) a slabých (Weak) stránok, a firemných príležitostí (Opportunities) a hrozieb (Threats) (Volberda et al., 2010, s.134). Výsledkom je matica, ktorá slúži ako základný kameň pre ďalšie analýzy alebo rozhodnutia.

2.7.2 Analýza externého okolia podniku

Ďalším veľmi častým nástrojom strategického manažmentu je analýza externého okolia podniku prostredníctvom analýzy externého okolia podniku. Tradične je súčasťou tejto analýzy model PEST zahrňajúci makroekonomické segmenty – politické, ekonomické, sociálne a technologické okolie podniku, z ktorých získal aj svoj názov (Volberda et al., 2010, s.52). Neskôr bolo do modelu pridané legislatívne okolie, čím vznikol nový názov PLEST (v Čechách označované ako SLEPT). Pridaním ďalších segmentov (ekologického, etického, demografického, globálneho a zmenou sociálneho na socio-kultúrny) vzniká nástroj, ktorý poskytuje analytikom rozsiahly zoznam relevantných segmentov makroekonomického prostredia pre analýzu podniku (Volberda et al., 2010, s.51).

V rámci analýzy je veľmi dôležité zameriavať sa na segmenty a ich aspekty, ktoré sú pre firmu naozaj relevantné (Jones, 2012).

2.7.3 Analýza odborového okolia podniku

Na analýzu odborového okolia podniku sa najčastejšie využíva Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktorá hodnotí daný odbor z piatich hľadísk (Porter, 1998):

- vyjednávacía sila dodávateľov,
- vyjednávacía sila odberateľov,
- nebezpečenstvo vstupu nových firiem,
- nebezpečenstvo vzniku substitútov,
- úroveň konkurencie medzi firmami v odbore.

3 Analytická časť

V tejto kapitole poskytnem analýzu rôznych oblastí spoločnosti WebSupport a zozbieraných dát o nej.

3.1 Predstavenie spoločnosti

V tejto časti poskytnem všetky relevantné informácie o spoločnosti WebSupport.

3.1.1 Základné informácie o spoločnosti

Názov spoločnosti: Websupport, s.r.o.

Legálna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Počet zamestnancov: 23

Registrovaná v: Bratislava, Slovenská republika

Ročný obrat: cca 2 000 000 EUR/rok

Dátum založenia: 12. augusta 2004

Predmet činnosti: webhosting a ďalšie IT služby

3.1.2 Charakteristika a stručná história spoločnosti

Spoločnosť WebSupport je slovenská firma založená v roku 2004. Bola založená študentami Fakulty elektrotechniky a informatiky STU v Bratislave – Michalom Trubanom a Pavlom Stanom. Od jej založenia, keď spoločnosť disponovala len mizivým počtom zákazníkov a jediným serverom ubehlo 8 rokov, za ktoré si firma dokázala vybudovať solídnu zákaznícku základňu a fantastickú reputáciu, ktoré jej umožnili stať sa druhým najväčším poskytovateľom webhostingu na Slovensku s tendenciou stať sa jednotkou v najbližších mesiacoch (Lipták, 2011).

Spoločnosť začala vznikáť na internátnej izbe ako spoločný projekt dvoch mladých ľudí ešte počas ich štúdia (Hlubina a Fričová, 2011). Spočiatku sa firma vyvíjala len veľmi pomaly a jej aktivity boli zamerané len na poskytovanie webhostingu. Jedinou konkurenčnou výhodou spoločnosti bola úprimná snaha jej majiteľov poskytovať kvalitné služby (Hlubina a Fričová, 2011).

Postupne sa aktivity spoločnosti rozrastali na poskytovanie virtuálnych serverov a serverhousing (WebSupport, 2012). V roku 2007 pre podozrenie z trestnej činnosti

jedného z klientov WebSupportu polícia zhabala servery spoločnosti a znefunkčnila tak 3500 domén slovenského internetu (DSL.sk, 2007). Kontroverzný postup polície a masívna medializácia prípadu výrazne napomohli k zviditeľneniu spoločnosti a mnohí členovia internetovej komunity začali na základe názoru „Ak ich servery zhabala polícia, musia byť naozaj dobrí“ spájať WebSupport s vysokou kvalitou poskytovaných služieb (WebSupport, 2012; Hlubina a Fričová, 2011).

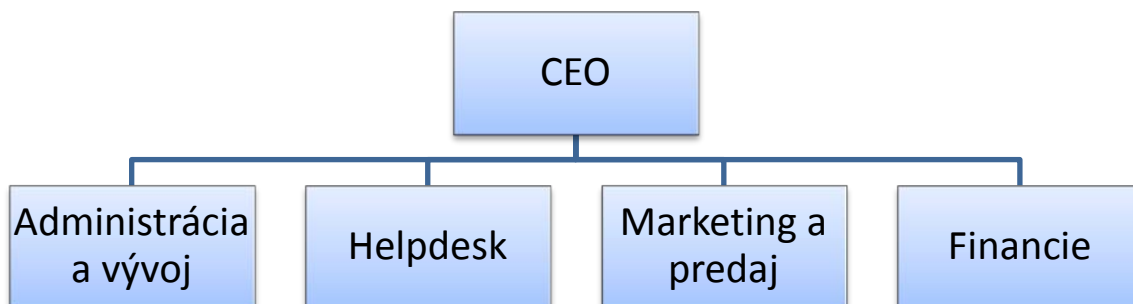
Od tejto udalosti a medializácie začala spoločnosť výrazne propagovať vysokú kvalitu poskytovaných služieb a najmä extrémne rýchlu a kvalitnú zákaznícku podporu, ktorou sa im podarilo odlíšiť od konkurencie a byť tak prvou webhostingovou spoločnosťou na Slovensku s touto konkurenčnou výhodou (Hlubina a Fričová, 2011). Išlo však o výhodu, ktorá mohla byť veľmi rýchlo konkurenciou skopírovaná. Vedenie sa preto rozhodlo medializovať firmu účasťou na najrôznejších s IT spojených akciách a doplniť svoju firemnú identitu o koncept inovatívnej spoločnosti s podporou start-upov. Usilovným udržiavaním kvality poskytovaných služieb, podpory a komunikovaním správnych odkazov (sociálna a environmentálna zodpovednosť) prostredníctvom moderných komunikačných kanálov pomohli vybudovať spoločnosti kvalitnú reputáciu s až fanatickým jadrom širokej základne zákazníkov.

V súčasnosti je WebSupport druhým najväčším poskytovateľom webhostingových služieb na Slovensku a rozširuje svoje aktivity na zahraničné trhy: Česká republika, Rakúsko a Maďarsko.

3.1.3 Štruktúra spoločnosti

Firma WebSupport je charakteristická relatívne voľnou funkcionálnou štruktúrou, definovanou Volberdom et al. (2010, s.484) ako „pozostávajúcu z prezidenta spoločnosti a obmedzeným počtom zamestnancov v dominantných oblastiach organizácie ako výroba, účtovníctvo, marketing, výskum a vývoj, technológie a manažment ľudských zdrojov“ (prel. z anglického jazyka). Štruktúra WebSupportu je voľná v tom zmysle, že najmä v prípade práce na start-up projektoch alebo pri vývoji aplikácií na mieru je charakteristická čiastočným prechodom do maticovej štruktúry definovanej aktuálne rozpracovanými projektmi. Funkcionálna štruktúra spoločnosti je vyobrazená aj na obrázku 13.

Obrázok 13: Organizačná štruktúra WebSupportu.



Zdroj: vlastné spracovanie.

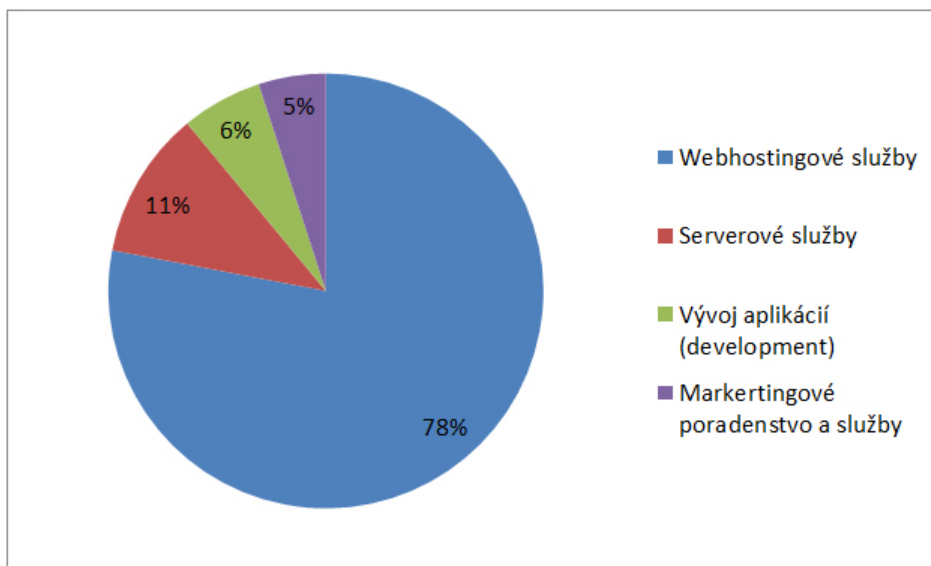
3.1.4 Oblasti podnikania

Spoločnosťou poskytované služby je možné rozdeliť do niekoľkých kategórií s predpokladaným obratom z danej skupiny služieb (príloha 1: Neštruktúrované interview, r.119):

- **Webhostingové služby:** poskytovanie webhostingu a s ním spojených služieb ako registrácia širokého spektra doménových mien a správa DNS záznamov. Táto kategória predstavuje asi 78% obratu spoločnosti.
- **Serverové služby:** spoločnosť poskytuje a spravuje virtuálne, ale aj dedikované servery s rôznou úrovňou administrácie a zabezpečenia. Serverové služby generujú pre spoločnosť asi 11% príjmov.
- **Vývoj aplikácií (development):** vývoj najmä zložitých webových stránok, e-shopov a špecializovaných aplikácií podľa požiadaviek klienta. Príjmy z tejto kategórie sú veľmi premenlivé, v priemere však predstavuje asi 6% príjmov spoločnosti.
- **Marketingové poradenstvo a služby:** poradenstvo a služby v oblasti online marketingu zahŕňajúce optimalizáciu stránok pre vyhľadávače – SEO (Search Engine Optimization), social media marketing, správa preklikových – PPC (Pay-per-click) kampaní, marketingové nástroje, prieskumy a copywriting. Táto kategória generuje približne zvyšných 5% obratu spoločnosti, vďaka veľmi úspešným start-up projektom je však možné predpokladať, že v budúcnosti bude táto kategória pre oblasť dôležitejšia.

Jednotlivý podiel týchto kategórií na celkovom obrate spoločnosti je zobrazený v grafe 1.

Graf 1: Podiel poskytovaných služieb na celkovom obrate firmy.



Zdroj: vlastné spracovanie.

3.1.5 Cieľové skupiny zákazníkov

Spoločnosť WebSupport sa sústreďuje na tri cieľové skupiny – B2C bežní užívatelia, B2C – pokročilí (v rámci spoločnosti označovaní ako „IT geeks“), a nakoniec B2B zákazníci, ktorých popis a charakteristiky sú uvedené v tabuľke 1. Všetky údaje uvedené v tabuľke 1 sú získané z interview s Michalom Trubanom zo dňa 15. november 2011.

Tabuľka 1: Cielové skupiny spoločnosti WebSupport.

	B2C – bežní	B2C – pokročilí	B2B
Počet klientov	vysoký	stredný	stredný
Obrat	vysoký	stredný	vysoký
Dôvod využívania služieb firmy	vlastná osobná či firemná webová prezentácia	osobné portfólio, hostovanie náročnejších webových aplikácií	hostovanie stránok klientov, hostovanie vlastného IS
IT znalosti	žiadne až nízke	rozsiahle	priemerné
Cenová citlivosť	vysoká	stredná	stredná
Vplyv v IT komunitě	Nízky	vysoký	nízky až stredný

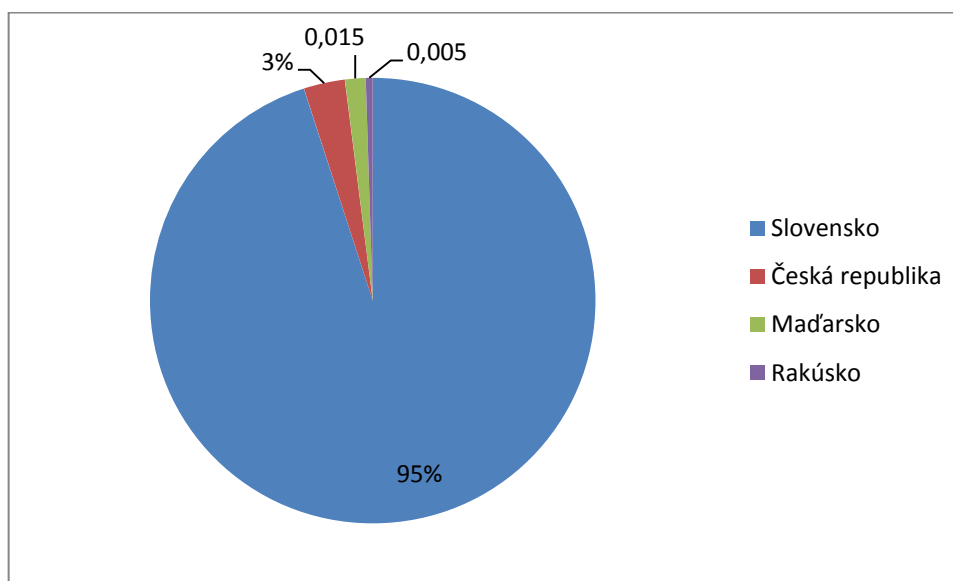
Zdroj: vlastné spracovanie.

Z tabuľky 1 vyplýva, že spoločnosť má značne nehomogénne spektrum zákazníkov. Dôvodom je podľa slov Michala Trubana počas interview (príloha 2: Čiastočne štruktúrované interview, r.74) fakt, že Slovensko je relatívne malá krajina a tak neumožňuje pre webhostingovú spoločnosť nijaké špeciálne umiestnenie na trhu resp. zamerať sa len na jeden trhovú segment.

3.1.6 Teritoriálna distribúcia obratu spoločnosti

Spoločnosť v roku 2011 vstúpila na český trh a plánovala vstup na rakúsky a maďarský trh na koniec roku 2011 až začiatok roku 2012. Napriek tomu však spoločnosť stále upriamuje svoju pozornosť na slovenského zákazníka. Zo Slovenska firme v súčasnosti plynie 95% obratu (príloha 1: Neštruktúrované interview, r.81). Podľa slov konateľa spoločnosti Michala Trubana bude trvať ešte 2-3 roky, než tieto zahraničné trhy začnú firme prinášať peniaze (príloha 2: Čiastočne štruktúrované interview, r.266). Preto niektoré nasledujúce analýzy budú zamerané výhradne na Slovenskú republiku.

Graf 2: Teritoriálna distribúcia obratu WebSupportu.



Zdroj: vlastné spracovanie.

3.2 Analýza všeobecného okolia

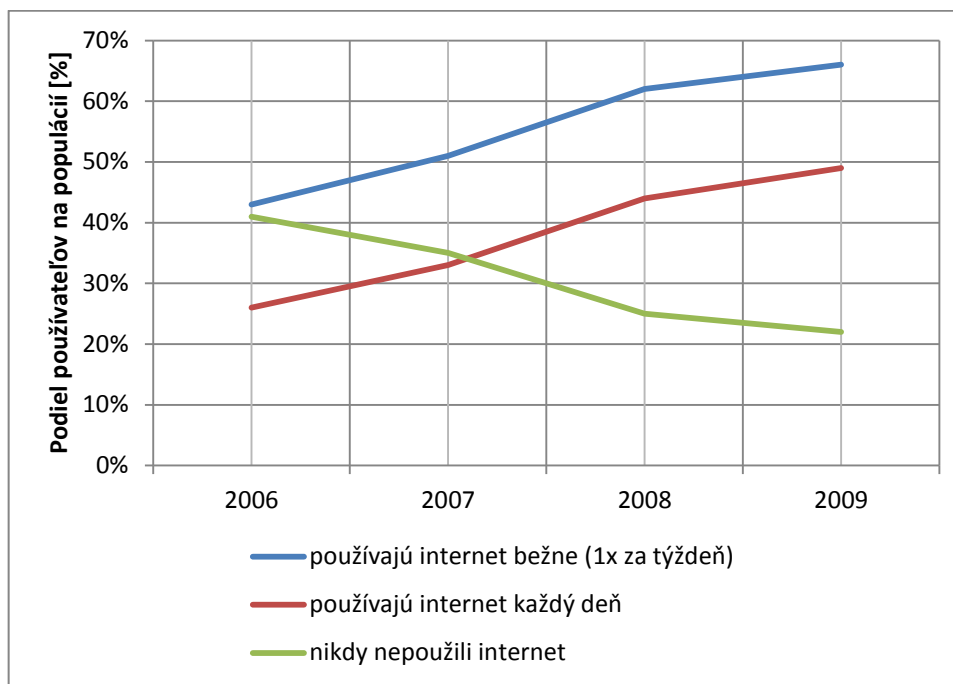
V tejto časti poskytnem analýzu všeobecného okolia WebSupportu.

3.2.1 Socio-kultúrny segment

Spoločnosť v súčasnosti vstupuje na trh do Českej republiky, Rakúska a Maďarska. Tieto krajiny sú súčasťou strednej Európy a preto sú kultúrne rozdiely medzi nimi veľmi malé, pre oblasť IT dokonca zanedbateľné. Napriek tomu, že vplyv na hodnotenie IT služieb nebude pravdepodobne rozličný, zákazníci z týchto krajín môžu reagovať odlišne na marketingové kampane. Tieto rozdiely je vhodné pri tvorbe reklamných kampaní preskúmať – k čomu môžu poslúžiť modely kultúrnych dimenzií a klastrov Geerta Hofstede (1980), či v prípade tak blízkych krajín menej výrazný rozdiel medzi vysokokontextovou a nízkokontextovou komunikáciou (Hall, 1976). Pre strategické riadenie firmy je dôležité brať do úvahy hlavne možnosť potreby odlišných marketingových kampaní do budúcnosti, alebo už aj súčasnú potrebu prezentácie spoločnosti v rôznych jazykoch, potreba cudzojazyčnej technickej podpory a emailovej komunikácie.

Podľa správy Európskej komisie o ICT konkurencieschopnosti EU (European Commission, 2010) počet užívateľov internetu na Slovensku neustále rastie (graf 3) a tento trend by sa mal zachovať aj do budúcnosti. Existuje teda odôvodnený predpoklad, že s vyšším počtom užívateľov internetu vzrastie aj dopyt po nových webových prezentáciách a hostingových službách.

Graf 3: Podiel používateľov internetu na celkovej populácii.



Zdroj dát: European Commission, 2010.

3.2.2 Legislatívny segment

Z legislatívnej oblasti bude pre spoločnosť WebSupport pri vytváraní jej novej informačnej stratégie potrebné prihliadať na obsah nasledovných zákonov:

- Zákon číslo 428/2002 Zb. o ochrane osobných údajov,
- Zákon číslo 256/1992 Zb. o ochrane osobných údajov v informačných systémoch.

Tieto zákony vymedzujú pojem osobné údaje a definujú spôsob, ako s týmito údajmi nakladať a prispievať k ich maximálnemu možnému zabezpečeniu. Rovnako určujú zodpovednosť spracovávateľa údajov v prípade ich úniku.

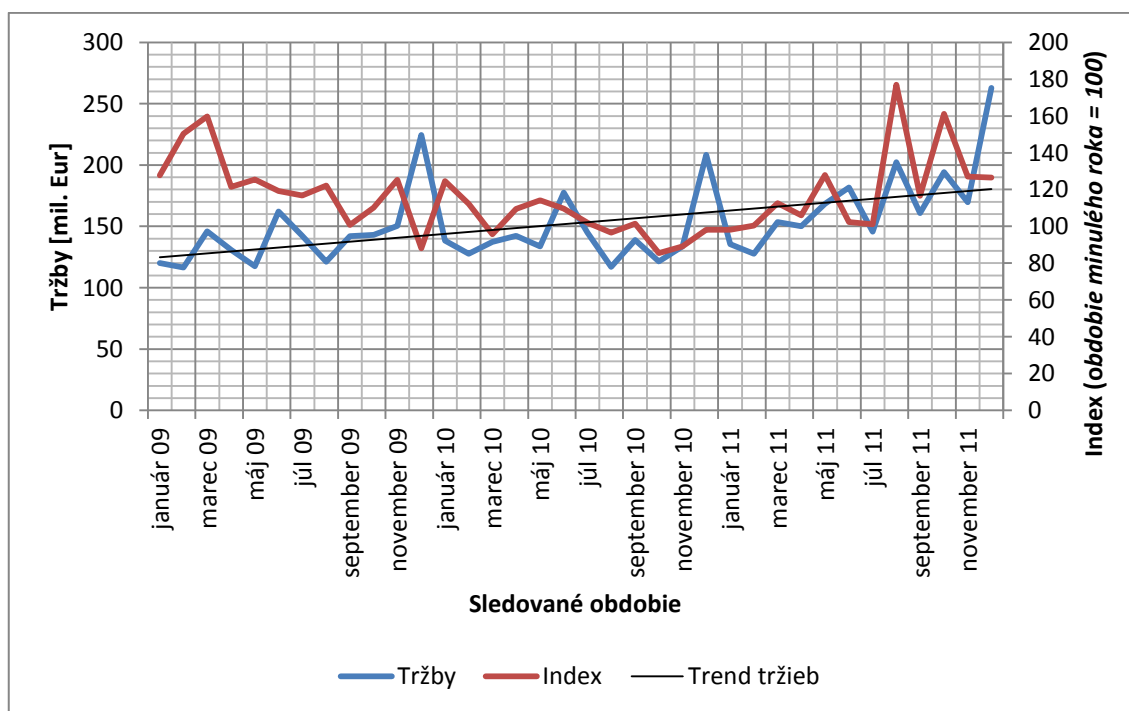
3.2.3 Ekonomický segment

Na každý podnikateľský subjekt vplýva aktuálna ekonomická situácia v krajine, v ktorej vykonáva svoju hlavnú podnikateľskú činnosť. V tejto časti rozoberiem práve ekonomické faktory vplývajúce na spoločnosť Websupport, s.r.o.

Index tržieb za vlastné výkony a tovar

Pre firmu je veľmi dôležitý vývoj tržieb spoločností podnikajúcich v jej odvetví – v odvetví informačných služieb a programovania. V rámci analýzy tržieb odvetvia som využil dáta poskytované slovenským štatistickým úradom pre odvetvia 62 počítačové programovanie, poradenstvo a súvisiace služby a 63 informačné služby, ktoré obe zaberajú istý podiel ekonomickej činnosti spoločnosti. Pre výpočet som použil dve metriky týchto odvetví a totiž absolútne hodnoty tržieb v danom odvetví a index porovnávajúci vývoj rastu/poklesu tržieb v porovnaní s minulým obdobím pre dané odvetvie. Pre roky 2009 – 2011 som potom vypočítal súčet tržieb týchto dvoch odvetví a vážený priemer ich indexov, vážený na základe podielu absolútnych tržieb daného odvetvia na ich súčte. Prehľad použitých dát je uvedený v prílohe 5: Dáta použité pri analýzach, zatiaľ čo výsledok je prehľadne uvedený v grafe 4.

Graf 4: Vývoj nominálnych tržieb v relevantných odvetviach za roky 2009–2011.



Zdroj dát: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2009–2011.

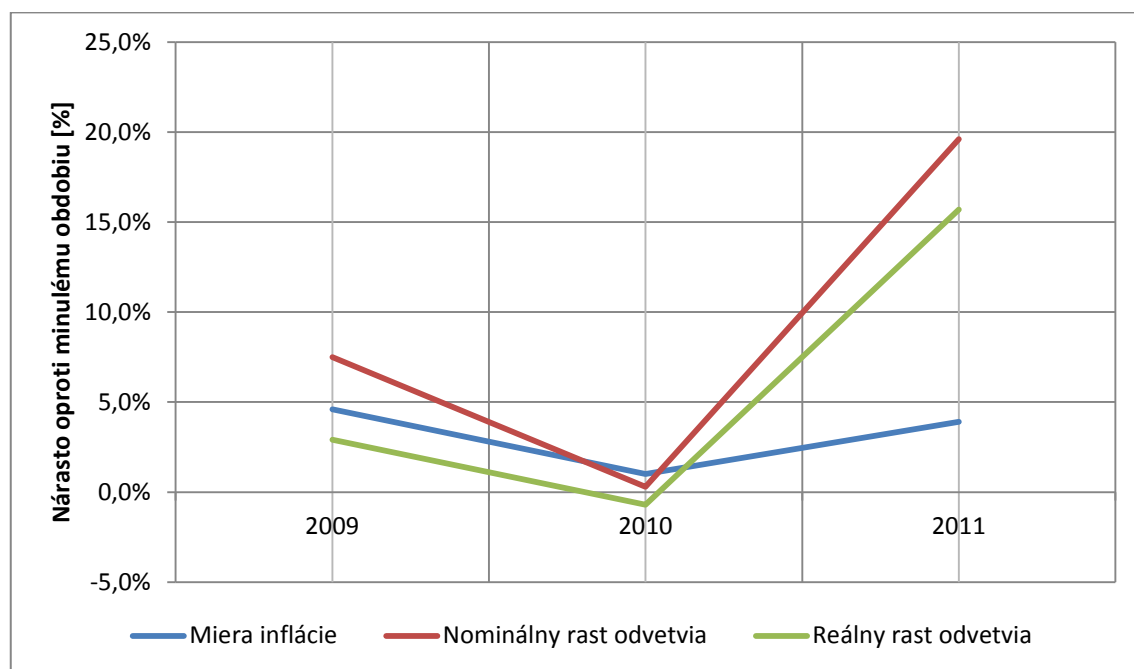
V grafe 4 je možné sledovať pozitívny trend. To znamená, že vývoj nominálnych tržieb v týchto oblastiach je pre firmu pozitívny a rastie v priemere 0,83% mesačne. Pri bližšom pohľade na dáta je však možné spozorovať fakt, že rast je charakteristický hlavne pre rok 2011, zatiaľ čo v roku 2009 – 2010 boli celkové nominálne tržby skôr konštantné. Nárast tržieb v týchto dvoch odvetviach od roku 2009 do roku 2011 tak činí skoro 20% (19,6%), čo zodpovedá ročnému priemernému nárastu 9,8%.

Tento prehľad je dôležitý z dvoch dôvodov: za prvé, umožňuje nám identifikovať, či firma pôsobí v rastúcom odvetví a za druhé, neskôr nám pomôže porovnať rast tržieb firmy s odvetvím.

Miera inflácie

Nominálny rast tržieb v odvetviach relevantných pre firmu vyzerá na prvý pohľad veľmi priaznivo, netreba však zabudnúť na vplyv inflácie na reálny príjem týchto firiem. Vývoj inflácie na Slovensku je znázornený v grafe 5.

Graf 5: Miera inflácie Slovenskej republiky a jej vplyv na tržby odvetvia.



Zdroj dát: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2009–2011.

Ako vidíme, očistením nominálneho rastu odvetví infláciou získavame reálny rast daných odvetví, ktorý je stále v priemere pozitívny. Pokles v roku 2010 mohol byť spôsobený ekonomickou krízou v Európe a následný rast pravdepodobne

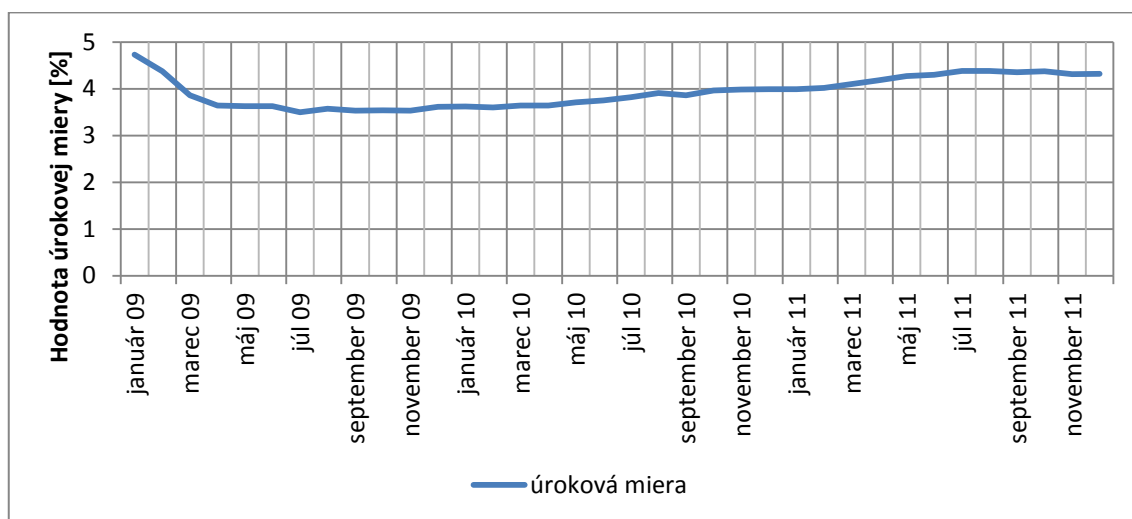
„zvyknutím“ si podnikateľských subjektov a zákazníkov na stav krízy a tým zapríčinený nárast dopytu v odvetví.

Štatistická analýza ekonomického ukazovateľa tržieb v odvetví dopadla pre WebSupport veľmi dobre. Je evidentné, že sa pohybuje v rastúcom odvetví a preto existuje predpoklad, že aj tržby spoločnosti môžu v najbližších rokoch na Slovensku rásť.

Úroková miera

Úroková miera je pre podnik dôležitá v dvoch prípadoch: za prvé, plánuje si od banky požičať vyšší obnos peňazí alebo za druhé, už v súčasnosti je podnik zadlžený a spláca svoje záväzky. Spoločnosť WebSupport mi odmietla vydať svoje finančné výkazy na analýzu a zároveň nie je spoločnosťou s povinným zverejňovaním týchto informácií a preto neviem posúdiť, či je firma v súčasnosti zadlžená. Úroková miera je pre ňu aj tak dôležitá z dôvodu dostupnosti finančného kapitálu v prípade potreby.

Graf 6: Úroková miera na Slovensku pre bankové úvery poskytované na jeden až päť rokov.



Zdroj dát: European Central Bank, 2009–2011.

Vývoj úrokovej miery je v Slovenskej republike po rapidnom náraste v rokoch 2006-2008 stabilizovaný a vykazuje len veľmi mierne rastúci trend. Ďalší vývoj úrokovej miery bude pravdepodobne lepšie odhadovať z politickej situácie v Európe ako z trendu vývoja predchádzajúcich období.

Pre podnik toto znamená relatívne lacné úvery vo chvíli, keď bude potrebovať kapitál na investície súvisiace napríklad so zahraničnou expanziou. Súčasná situácia úrokovej miery je pre WebSupport prospešná.

3.2.4 Politický segment

Politický vývoj a nepravdepodobný rozpad Eurozóny by mohol priniesť zmeny ohľadom účtovania v starých menách, prípadne rast úrokovej miery ako následok neschopnosti politických špičiek riešiť európsku dlhovú krízu. Slovenská republika si vo voľbách 2012 zvolila novú vládu zostávajúcu z vlády jednej strany SMER presadzujúcej ľavicovú politiku. Celkovo má však politický segment na WebSupport veľmi malý vplyv.

3.2.5 Technologický segment

Na firmu a jej pôsobenie na trhu môžu výrazne vplývať nové technológie, najmä tie prelomové. V súčasnosti najrozšírenejším trendom v IT sa budú venovať nasledovné odstavce.

Virtualizácia vo všetkých jej formách

Z ďaleka najdôležitejším trendom v oblasti zeleného IT je virtualizácia. Táto sa týka najmä serverov, ale môže sa jednať aj o diskové polia a sieťové prostredia (Clark, 2009). Virtualizácia napomáha šetriť hardwarové zdroje, lepšie pridelovať výkon jednotlivým aplikáciám/klientom, umožňuje fantastickú rozšíriteľnosť a napomáha IT firmám vyslobodiť sa aspoň po serverovej stránke zo začarovaného kruhu neustáleho upgradovania HW vybavenia, takzvaného „upgrade treadmill“ (Sarbutts, 2003).

Cloud computing

Jedná sa o doručenie IT ako služby, nie ako produktu, v rámci ktorého sú zdieľané zdroje ako software, hardware a informácie poskytované klientom k úžitku za istý poplatok (podobne ako napríklad elektrická sieť) prostredníctvom siete (spravidla internetu). V základe ide o výber IT služieb, ktoré je možné zakúpiť cez internet. Cloud computing je pre organizácie veľmi zaujímavým riešením, nakoľko k nemu potrebujú len minimálne vlastné nevyhnutné vybavenie a väčšinu toho, čo potrebujú, si jednoducho „zakúpia niekde na pulte“ (Clark, 2009). Zákazník nepotrebuje vlastniť vlastné dátové centrum, nemusí mať vlastný server alebo úložný priestor. Je prakticky možné zakúpiť si všetky potrebné technológie ako službu od niekoho iného, kto je potom zodpovedný za ich

prevádzku, bezpečnosť a údržbu. Vďaka zdieľaniu technických prostriedkov zákazníkmi môžu byť riešenia cloud computingu aj veľmi lacnou alternatívou. Jedná sa o ekonomicky výhodnú a navyše environmentálne prijateľnejšiu alternatívu k vlastnému vedeniu týchto služieb v rámci firmy (Clark, 2009).

Rast vplyvu a počtu užívateľov sociálnej siete Facebook

Rast vplyvu tohto sociálneho média nie je spôsobený len neustálym rastom registrovaných užívateľov v sieti (Facebook, 2011), ale aj partnerskými dohodami, ktoré Facebook uzatvára s inými webovými portálmi a poskytovateľmi služieb ako sú Spotify, Turntable.fm, 9gag a ďalšie (Geuss, 2012). Sieť navyše 9. apríla 2012 oznámila, že sa dohodla s tvorcami sociálnej siete na zdieľanie fotografií z mobilných zariadení na odkúpení ich projektu Instagram (Facebook, 2012). Facebook si tak upevňuje pozíciu najpoužívanejšej sociálnej siete na svete.

Konzumerizácia Business intelligence

Hlavným problémom BI je dnes podľa analytikov skutočnosť, že tieto nástroje využíva len cca 30% zamestnancov, pre ktoré by mohli byť prínosom (BusinessIT, 2011). Je to preto, že ich použitie nie je vždy ľahké, ani dostatočne pružné (BusinessIT, 2011). Za hlavný trend potom označujú snahu o riešenie tohto problému, o priblíženie BI väčšej skupine zamestnancov – konzumerizáciu BI (BusinessIT, 2011).

3.2.6 Ekologický segment

Nakolko je WebSupport firmou podnikajúcou v oblasti služieb, je pre ňu ekologický segment podstatne menej relevantný ako by tomu bolo v prípade výrobnjej firmy. Zároveň WebSupport nie je tak veľká firma, aby na ňu vznikala tlak verejnosti, médií alebo štátu na aplikáciu trvale udržateľných postupov. Napriek tomu sa však firme oplatí zväziť implementáciu zelených praktík v IT z dôvodu zníženia nákladov a odpadu (Clark, 2009), ale aj reputačných benefitov z komunikácie takéhoto postupu firmy (Sarbutts, 2003).

Možnosti spoločnosti zavádzať environmentálne prijateľnejšie praktiky sú diskutované v časti *3.2.5 Technologický segment*.

3.2.7 Fyzický segment

Nakolko firma nevyužíva žiadne prírodné zdroje a je zameraná na poskytovanie IT služieb, u ktorých umiestnenie firmy nehrá veľkú úlohu, má fyzický segment

na fungovanie firmy minimálny vplyv. Jej umiestnenie predstavuje výhodu len v oblasti manažmentu ľudských zdrojov; firma sa nachádza v bezprostrednej blízkosti Fakulty elektrotechniky a informatiky a Fakulty informačných technológií Slovenskej technickej univerzity, čo otvára firme možnosť získať prístup k relatívne kvalifikovanej pracovnej sile či už na čiastočný alebo trvalý pracovný pomer.

3.2.8 Demografický segment

Dôležitejšia ako veková štruktúra obyvateľstva, ich vzdelanie atď. je pre firmu trend vývoja používania internetu na Slovensku, ktorý bol prebraný v časti *3.2.1 Socio-kultúrny segment*. Tento má totiž podstatne vyšší vplyv na zväčšovanie cieľových skupín firmy a síce môže byť ovplyvnený demografickými faktormi, jeho sledovanie je pohodlnejšie a neovplyvnené len demografickými metrikami.

3.2.9 Globálny segment

Globálny segment je pre malú firmu ako je WebSupport minimálne relevantný. Firma zatiaľ nedosiahla takú úroveň zahraničnej spolupráce a/alebo veľkosti, aby mohla byť priamo ovplyvňovaná napríklad vývojom IT služieb v Číne.

3.3 Analýza odborového okolia

V analýze odborového okolia sa pokúsím priblížiť situáciu v odbore poskytovania webhostingu a serverových služieb.

3.3.1 Produkt

Hlavnými poskytovanými produktmi WebSupportu je webhosting, služba registrácie škály TLD (Top Level Domain) doménových mien a serverové služby (spoločne generujú až 89% obratu spoločnosti – viď graf 1). Vo svojej analýze produktu spoločnosti sa preto zameriam práve na túto oblasť.

Produkty spoločnosti sú vo veľmi vysokej kvalite – vynikajú vo svojej rýchlosti, konektivite, no najmä v podporných službách akými je helpdesk, kvalita administrácie a bonusy k zakúpeným službám. Vo všeobecnosti sú však najmä neskúsenými užívateľmi a firmami zameranými na znižovanie nákladov hosting a serverové služby považované za veľmi homogénnu službu naprieč všetkými

poskytovateľmi, líšiacu sa len v reálne merateľných parametroch (ako diskový priestor, počet e-mailových adries, možnosť vytvorenia istého počtu subdomén atď.), pričom ostatné slabšie merateľné faktory ako zákaznícky servis, reálna rýchlosť odozvy serveru a počet zákazníkov zdieľajúcich jeden server sú klientovi neznáme, alebo ho jednoducho v prvotnej fáze rozhodovania nezaujímajú. Odvetvie poskytovania webhostingových služieb je tým pádom oblasť, v ktorej sa v boji o zákazníka veľmi často schyľuje k cenovým vojnám, čo rapídne znižuje atraktivitu odvetvia. Diferenciácia jednotlivých firiem v očiach neskúseného zákazníka je prakticky nemožná.

3.3.2 Sektor zákazníkov

Zákazníci v oblasti poskytovania webhostingu sú prakticky zhodní so skupinami popísanými v časti *3.1.5 Cielové skupiny zákazníkov*.

V pohľade na zákazníkov webhostingových služieb je potrebné podotknúť, že v tejto oblasti existujú isté náklady na zmenu dodávateľa služieb (spojené s poplatkom SK-NIC za prevod domény k novému registrátorovi), čo často vedie k umelo vytvorenej vernosti zákazníkov ich prvej webhostingovej službe.

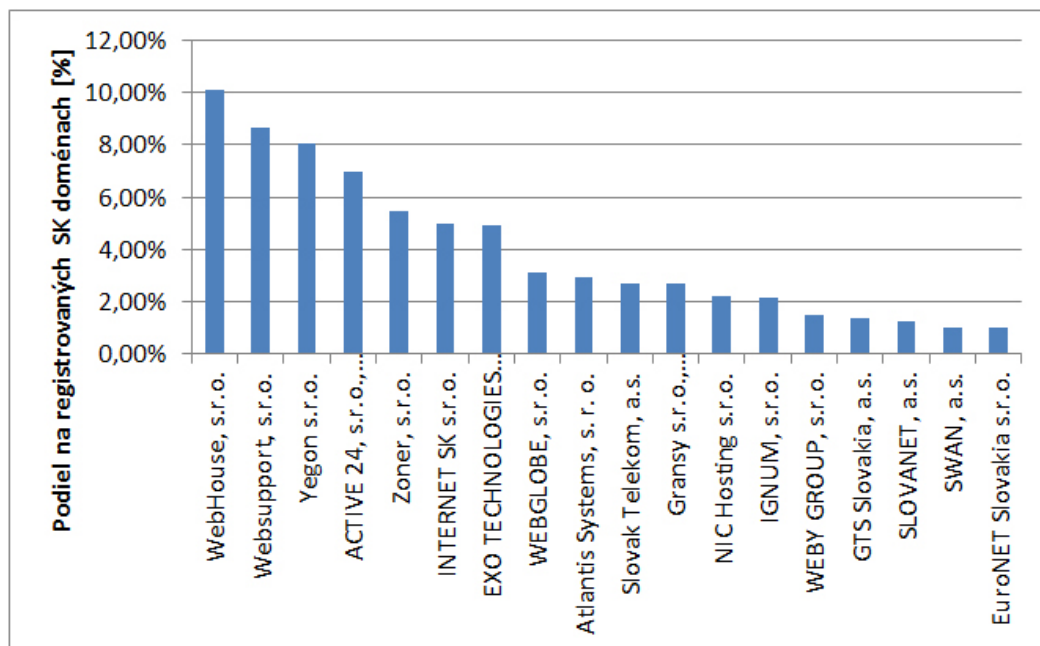
3.3.3 Sektor konkurentov

Konkurencia v oblasti webhostingových služieb, tvorby webových stránok a internetového marketingu je vo všeobecnosti považovaná za extrémne vysokú. V tejto časti rozoberiem konkurenciu spoločnosti v jej najdôležitejšej a najprínosnejšej činnosti: poskytovaní webhostingových služieb a registrácií slovenských domén.

Na Slovensku bolo ku dňu 15.11.2011 registrovaných 247 878 domén (Lipták, 2011). Tieto domény boli rozdelené medzi 142 registrátorov, z ktorých 24 registrátorov malo nad 0,5% (tzn. 1239 a viac domén) podiel na registrovaných doménach (Webhostings.sk, 2011).

V porovnaní napríklad s českým doménovým trhom (Domena.cz, 2011) je ten slovenský veľmi roztrieštený, s veľkým počtom registrátorov, ktorí kontrolujú relatívne veľkú časť trhu (Webhostings.sk, 2011). To spoločne s ďalšími zdrojmi (WebSupport, 2011) nasvedčuje, že konkurencia v oblasti poskytovania webhostingových služieb je na Slovensku veľmi vysoká. Tento fakt znižuje atraktivitu tohto odvetvia ako celku.

Graf 7: Podiel najvýznamnejších slovenských registrátorov na trhu.

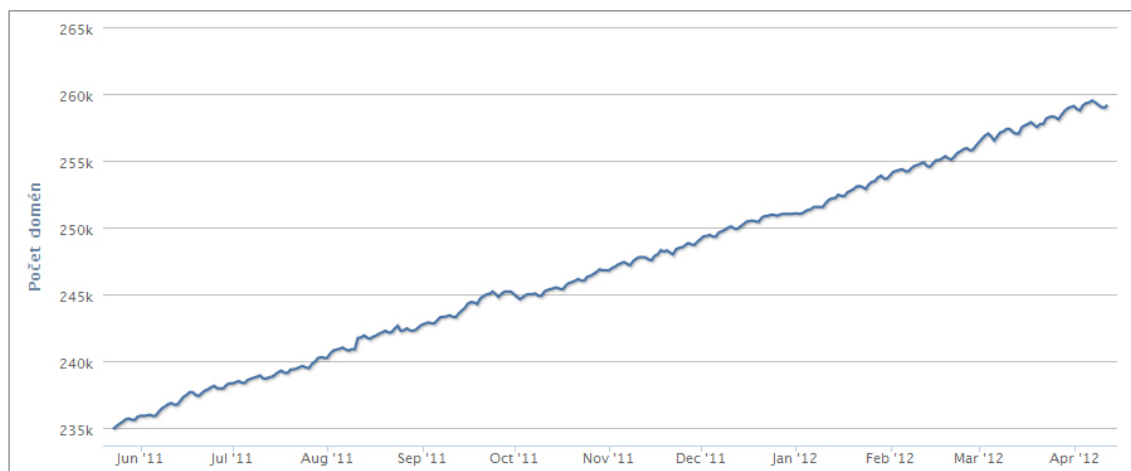


Zdroj dát: Webhostings.sk, 2011.

3.3.4 Rast odvetvia

Rast odvetvia poskytovania webhostingových služieb je priamo úmerný počtu registrovaných domén nakoľko drvivá väčšina (84%) zákazníkov si k novej doméne objednáva aj webhosting – tvrdenie založené na pomere aktívnych a neaktívnych domén (Lipták, 2012). Okrem ekonomických faktorov spomenutých v časti 3.2.3 *Ekonomický segment* tak vplýva na rast odvetvia aj trend rastu počtu domén, ktorý je pozitívny (graf 8) (Lipták, 2011). Ide o ďalší argument v prospech rastu odvetvia poskytovania webhostingu.

Graf 8: Počet .SK domén za obdobie jún 2011 – apríl 2012.



Zdroj: Lipták, 2012.

3.3.5 Porterov model piatich konkurenčných síl

Analýzu odborového okolia doplním aj o slávnu Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl (Porter, 1998).

Vyjednávacia sila dodávateľov

V oblasti poskytovania webhostingových služieb je vyjednávacia sila dodávateľov **nízka**. Tento fakt podporujú nasledovné vlastnosti dodávateľsko-odberateľských vzťahov v oblasti webhostingu, analyzované pomocou odporúčaného postupu od Volberda et al. (2010, s.72):

- Veľké webhostingové firmy sú pre dátové centrá a dodávateľov hardware, software a marketingových kampaní dôležitým odberateľom.
- Žiadna zo spomínaných oblastí nie je dominovaná jedným, alebo malým počtom dodávateľov, ale konkurencia je vysoká.
- Väčšina odberaných služieb (okrem nákupu HW) je nahraditeľná vlastnou prácou firiem fungujúcimi v priemysle (ich úspech na nich nie je závislý).
- Pri zmene dodávateľa (okrem prípadu so server housingom) neexistujú vysoké náklady na zmenu dodávateľa.
- + Webhostingovým firmám nie sú dostupné substitúty za odberané služby.

Vyjednávacia sila odberateľov

Túto som vo svojej analýze zhodnotil ako **strednú** z nasledovných dôvodov (opäť hodnotené pomocou návodu od Volberda, et al., 2010):

- Existuje veľký počet malých B2C odberateľov.
- Odoberatelia neodberajú veľkú časť celkovej produkcie odvetvia.
- Odberatelia majú so zmenou dodávateľa spojené dodatočné náklady.
- + B2B odberatelia odoberajú značný podiel na produkcii jednotlivých poskytovateľov hostingu.
- + Produkty priemyslu sú relatívne homogénne.

Riziko substitútov

Označené ako **nízke**, pomocou vodítka od Volberda, et al. (2010):

- Pre zdieľané webhostingové služby a servery neexistuje priamy substitút.
- + Vznik nových služieb poskytujúcich drobné webhostingové služby zdarma, často však v mizernej kvalite.

Riziko vstupu nových firiem do odvetvia

Označené ako **vysoké**, opäť za pomoci Volberda, et al. (2010):

- V odvetví existuje možnosť veľkých úspor z rozsahu.
- Odberatelia čelia nákladom na zmenu dodávateľa.
- + Nízke náklady na vstup do odvetvia.
- + Diferenciácia produktov je nízka (jedná sa o relatívne homogénny produkt).
- + Prístup k hlavným distribučným kanálom (internetu) je lacný a dostupný takmer komukoľvek.
- + Neexistujú žiadne legálne obmedzenia na vstup do odvetvia.
- + Odvetvie sa nachádza v období rastu.

Úroveň konkurencie medzi firmami v odbore

Označená ako **vysoká**, hodnotené s pomocou návodu od Volberda, et al. (2010):

- Odvetvie sa nachádza v období rastu, čo znižuje tlak na preberanie klientov konkurentom.
- Odberatelia čelia nákladom na zmenu dodávateľa.
- + Veľký počet konkurentov.
- + Hlavní konkurenti zaberajú približne rovnaký podiel na trhu.
- + Firmy v odvetví majú vysoké fixné náklady.
- + Nízka diferenciácia produktov.
- + Vysoký strategický záujem firiem na danom odvetví, nakoľko pre veľkú väčšinu z nich ide o jediný a/alebo podstatný zdroj príjmov.
- + Poškodenie reputácie firmy v prípade odchodu z odvetvia.

Na základe Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl môžeme ohodnotiť odvetvie poskytovania webhostingových služieb ako stredne atraktívne až neatraktívne.

3.4 Interná analýza

V rámci internej analýzy firmy poskytnem analýzu cieľov firmy, firemnej kultúry, stavu podnikových IT a softwarových prostriedkov spoločnosti pomocou McFarlanovho modelu aplikačného portfólia. Finančnú analýzu firmy nevypracujem, nakoľko mi firma odmietla poskytnúť finančné výkazy. Pre potreby formovania IT stratégie spoločnosti táto analýza našťastie nie je vyslovene nevyhnutná.

3.4.1 Strategické ciele

Analýza strategických cieľov spoločnosti je založená na interview s Michalom Trubanom (príloha 2: Čiastočne štruktúrované interview, r.213-235). WebSupport rozlišuje krátkodobé (do jedného roka) a dlhodobé ciele (viac ako jeden rok).

Krátkodobé ciele

V horizonte jedného roka má WebSupport v pláne pokoriť svoju slovenskú konkurenciu a stať sa webhostingovou jednotkou v počte registrovaných domén v Slovenskej republike. Podľa odhadov pomocou trendov by sa toto malo podariť už vo februári roku 2012 (Lipták, 2011).

Ďalším cieľom je vylepšiť čím skôr komunikáciu v rámci firmy v záujme minimalizácie nedorozumení a neinformovanosti medzi oddeleniami. Tieto nedorozumenia majú za následok znižovanie kvality služieb poskytovaných zákazníkom a tým pokles reputácie firmy.

Dlhodobé ciele

V období dlhšom ako jeden rok má spoločnosť záujem o úspech na zahraničných trhoch, najskôr v Českej republike a neskôr v Rakúsku a Maďarsku.

Ďalším cieľom je zvýšená automatizácia procesov v rámci firmy, najmä spojenými s objednávkou nových služieb zákazníkmi. Toto by umožnilo uvoľniť ľudské zdroje firmy od niektorých opakujúcich sa činností a umožniť tak firme sústrediť sa plnohodnotnejšie na strategické ciele.

Veľmi voľným cieľom je úspech niektorého zo start-up projektov WebSupportu.

Kritická analýza cieľov

Z krátkodobých cieľov je evidentné, že firma buď naberaním veľkosti alebo z iných dôvodov stráca schopnosť dokonale efektívne komunikovať medzi jednotlivými oddeleniami. Výsledkom môže byť pokles výkonu spoločnosti alebo v horšom prípade pokles kvality služieb, ktoré by firmu mohli pripraviť o mocnú konkurenčnú výhodu – ťažko nadobudnutú reputáciu. Tento problém bude nevyhnutné odstrániť zavedením jasných komunikačných pravidiel, prípadne podporovaných nástrojmi IT.

Dlhodobé ciele WebSupportu sú celkovo vedením veľmi voľne definované a chýba im bližšia kvantifikácia. Je evidentné, že najdôležitejším cieľom je získanie prvenstva na slovenskom trhu, ktorého splnenie a dosiahnutie je so súčasnou hybnosťou firmy takmer nezvratné. Pre vedenie bude veľmi dôležité definovať po jeho splnení ďalšie, presne vyhradené ciele, ktoré pomôžu motivovať zamestnancom k ďalším výkonom – v opačnom prípade môže firma po dosiahnutí daného cieľa poľaviť na výkone a stratiť tak cennú hybnosť získanú množstvom motivácie splniť nateraz definované ciele (Edison, 2008).

3.4.2 Firemná kultúra

Firemná kultúra je ďalšou silnou stránkou WebSupportu. Na základe neformálnych rozhovorov so zamestnancami firmy som zistil, že vo firme naozaj platí heslo „Ak nevládzeš, pridaj“, ktorým sa firma často prezentuje aj v očiach jej zákazníkov. Vo firme je bežnou praxou, že zamestnanci predkladajú vedeniu návrhy na zlepšenie súčasnej situácie v ktorejkoľvek z oblastí firmy. Napriek tomu, že podľa slov zamestnancov ich návrhy nie sú vždy implementované presne v podobe, v akej boli aj predložené, si vedenie návrhy váži, verbálne ich oceňuje aj v očiach iných zamestnancov a uvádza dôvody, prečo daný návrh bol/nebol zavedený resp. implementovaný s úpravami.

Spoločnosť pravidelne organizuje týždeň dlhú špeciálnu akciu Hackathon, ktorá svojim charakterom nápadne pripomína developerské akcie organizované spoločnosťou Google. V rámci tejto akcie získajú zamestnanci platený týždeň, v rámci ktorého sa môžu venovať čomu chcú. Jedinými podmienkami je, že projekt musí mať niečo spoločné s firmou WebSupport a na konci akcie jeho autor musí prezentovať výsledky svojej týždennej práce a predstaviť tak svoj projekt ostatným zamestnancom a vedeniu. Táto akcia je zdrojom početných inovácií

a nápadov, z ktorých niektoré boli vo firme ďalej rozvinuté a implementované a zároveň funguje ako úžasný stimul a motivácia pre zamestnancov spoločnosti. Nielen to, jedná sa aj o vynikajúci nástroj employer branding.

Celkovo je možné definovať firemnú kultúru WebSupportu ako veľmi uvoľnenú a pritom vysoko kvalitnú, orientovanú najmä na inovácie. Vedenie si je vedomé súčasnej sily vo firemnej kultúre a využíva ju na trhu práce v boji o najkvalifikovanejších zamestnancov (príloha 2: Čiastočne štruktúrované interview, r.156).

3.4.3 Stav podnikových IT

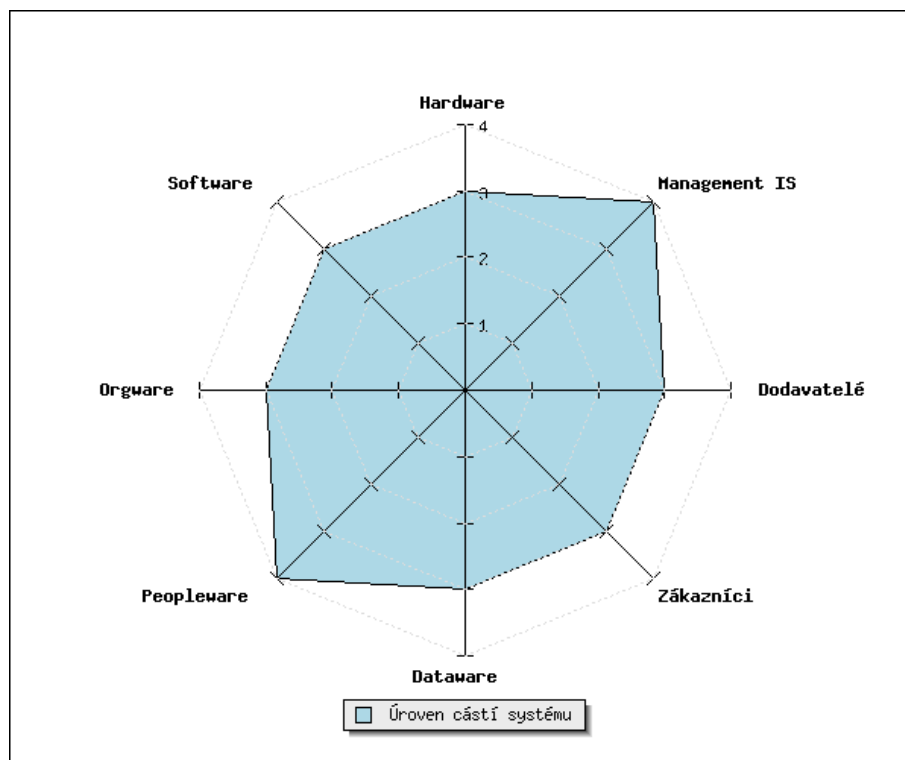
Analýzu podnikových IT vykonám pomocou metodiky HOS (Koch, 2011) a McFarlanovým (1984) modelom aplikačného portfólia.

Analýza HOS

Na základe dotazníku, ktorý vyplnil riaditeľ spoločnosti, som nechal automaticky vyhodnotiť súčasný stav podnikových IT pomocou metodiky HOS.

Súhrnný celkový stav súčasných podnikových IT je „skôr dobrý“. IT vo WebSupporte dosiahlo síce „dobrej“ úrovne v dvoch oblastiach (Management IS a Peopleware), v ostatných získala „skôr dobré“ hodnotenie, ktoré síce bolo v niektorých otázkach zapríčinené charakterom organizácie, ale rovnako tak otvára možnosti na zlepšenie v oblastiach, o ktorých manažment do tejto chvíle neuvažoval. Celkový výsledok je určený ako výsledok najslabšej zložky podnikových IT. Súhrnný výsledok testu je zobrazený na obrázku 14.

Obrázok 14: Súhrnný výsledok metódy HOS pre spoločnosť WebSupport.



Zdroj: Koch, 2011.

Metodika HOS poskytuje niekoľko odporúčaní, ktoré je možné zahrnúť do informačnej stratégie. Tieto odporúčenia sa týkajú šiestich zložiek, ktoré boli vyhodnotené v podniku ako „skôr dobré“ a týkajú sa hlavne spracovania dokumentácie, formalizácie niektorých postupov, uskutočňovanie školení zamestnancov na pravidelnej báze a formy poskytovania dát zamestnancom.

Podrobné výsledky analýzy, na ktoré bude prihliadané pri návrhu výslednej informačnej stratégie, sú uvedené v prílohe 4: Výsledky analýzy HOS.

McFarlanov model aplikačného portfólia

Používané aplikácie na základe ich významu pre firmu vyhodnotím pomocou McFarlanovho (1984) modelu aplikačného portfólia.

Obrázok 15: Aplikácia McFarlanovho modelu na WebSupport.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Medzi **strategické aplikácie** v spoločnosti WebSupport patrí webová prezentácia, ktorá je zameraná na dlhodobú pozitívnu reklamu pre spoločnosť. Software helpdesku a Google Analytics by v štandardnej firme boli pravdepodobne zaradené medzi podporné aplikácie, avšak vďaka týmto softwarovým produktom získava spoločnosť svoju konkurenčnú výhodu a odlišuje sa od konkurencie; preto boli obe zaradené medzi strategické aplikácie. Zatiaľ čo software helpdesku je absolútne nevyhnutný pre kvalitu a rýchlosť vybavenia dotazov zákazníkov, Google Analytics poskytuje spoločnosti nesmierne cennú spätnú väzbu na marketingové kampane, nakoľko absolútna drvivá väčšina reklamných kampaní a objednávok služieb je prevádzkovaných výlučne online.

Medzi **vysoko potenciálne aplikácie** bol zaradený software landing sites management, ktorý umožňuje pre rôzne online marketingové kampane pripraviť pre návštevníka stránok špecializovanú úvodnú stránku. Tento nástroj má tendenciu zvyšovať konverziu, vylepšovať kampane a šetriť tak peniaze resp. zvyšovať obrat spoločnosti. Nicereply a start-ups sú oblasti, ktoré sú vysoko rizikové – ide o nové projekty firmy, ktoré sa zatiaľ rozbiehajú a ich úspech

v budúcnosti je otázný. Blog firmy a blog CEO spoločnosti Michala Trubana sú ďalšie aplikácie, ktoré podporujú celkovú stratégiu firmy, nie sú však pre jej strategickú orientáciu absolútne nevyhnutné.

Medzi **klúčové operačné aplikácie** boli zaradené všetky aplikácie, ktoré úzko súvisia so schopnosťou spoločnosti poskytovať jej hlavné služby – pre prehľad zaradených aplikácií viď obrázok 15.

Do poslednej skupiny **podporných aplikácií** bol zaradený software, ktorý umožňuje spoločnosti poskytovať služby ešte o trochu kvalitnejšie (Team Viewer, Kancelárske aplikácie), urýchľujú internú komunikáciu (Skype), či podporujú projektový manažment v prípade vývoja webových či iných aplikácií podľa požiadaviek klienta. Zaujímavou súčasťou podporných aplikácií je systém zobrazovania dennej aktivity firmy a informácií týkajúcich sa úspešnosti predaja, ako napríklad počet objednávok webhostingu zrealizovaných v daný deň, či počet objednávok služieb virtuálnych serverov. Tieto štatistiky sú zobrazované na veľkých obrazovkách v jednotlivých oddeleniach a majú tak prispievať k motivácii zamestnancov.

3.5 Prehľad analýzy primárnych dát

V tejto sekcii sa budem venovať stručnej analýze uskutočnených interview počas mojej stáže v spoločnosti WebSupport. Zameriam sa pritom výlučne na generovanie nových poznatkov v oblasti využitia IT ako nástroja pre podporu budovania reputácie v slovenskej firme.

3.5.1 Neštruktúrované interview zo dňa 14.11.2011

Prvé interview sa konalo hneď v deň nástupu na týždňovú stáž vo firme WebSupport. Bolo zamerané na neformálny, neštruktúrovaný rozhovor s cieľom identifikovať zaujímavé koncepty hodné ďalšieho preskúmania.

Okolnosti interview

Interview sa konalo dňa 14. novembra 2011 o 9:30 ráno. Pred interview som nemal pripravené žiadne otázky v snahe neovplyvniť prirodzený tok rozhovoru k najzaujímavejším konceptom.

Zhrnutie analýzy

Interview odhalilo veľmi relevantný a zaujímavý koncept a totiž silnú reputáciu firmy spojenú s masívnou podporou budovania reputácie pomocou IT. Preto som sa v ďalšom interview rozhodol sústrediť sa práve na túto tému.

Okrem témy budúceho interview odhalil tento rozhovor niektoré problémy vo firme spojené s neefektívnou komunikáciou medzi oddeleniami, ktorá je zdrojom problémov.

3.5.2 Štruktúrované interview zo dňa 15.11.2011

Druhé uskutočnené interview bolo štruktúrované – mal som dopredu pripravené rámce, ktoré som chcel v rámci interview preskúmať. Stručný prehľad vlastnej analýzy je uvedený na nasledujúcich riadkoch.

Okolnosti interview

Interview som vykonal dňa 15. novembra 2011 o 10:00 ráno. Interview sa konalo druhý deň mojej týždňovej stáže vo WebSupporte. Téma interview bola ujasnená hneď prvý deň stáže večer, keď som po celodennom pozorovaní diania vo firme dokázal určiť zaujímavý aspekt firmy – výnimočne úspešný manažment reputácie a budovanie značky. Na interview som mal dopredu stanovené tri rámce, ktoré som chcel v rámci interview preskúmať – sú totožné s rámcami vysvetlenými v teoretickej časti tejto práce (informačná stratégia, reputácia a ich prepojenie). Pred interview som mal pripravených cca 6 otázok, ďalšie otázky vyplynuli prirodzene z toku interview, hlavne ak sa v interview objavil koncept, ktorý som neočakával, alebo nejaká nová informácia hodná preskúmania. Interview trvalo približne 40 minút.

Z uvedeného je možné vyvodit, že som mal dosť málo času na určenie témy interview. Z tohto dôvodu som dopredu pripravil niekoľko tipov založených na skúsenostiach s WebSupportom (nakoľko som už dlhšiu dobu ich zákazníkom a sledujem pravidelne ich webové stránky a blog). Po príchode do firmy a jednoduchom pozorovaní som teda iba vybral najzaujímavejší a pre firmu najrelevantnejší koncept – koncept informačnej stratégie a reputácie.

Pre potreby tejto práce sa sústreďujem len na budovanie reputácie pomocou IT (ostatné otázky slúžili ako podklad pre ďalšie tvrdenia v mojej práci – viď príslušné citácie). Preto sa v tomto stručnom popise analýzy budem venovať iba niektorým častiam celého interview.

Riadok 20-53: Aké nástroje marketingu podporované IT používate?

Prvé, čo výkonnému riaditeľovi prišlo na um, sú sociálne médiá. Je pravdepodobné, že sociálne médiá sú teda najpoužívanejším marketingovým nástrojom IT vo WebSupporte. Z odpovede je zrejmé, že konkurencia v tejto oblasti nerobí WebSupportu veľké problémy. Dôvodom, prečo WebSupport používa práve sociálne médiá je, že vidí v tomto komunikačnom kanále možnosť osloviť širokú skupinu potenciálnych klientov. Navyše ide o relatívne novú formu komunikácie – používanie inovatívnych nástrojov IT je v súlade s inovatívnou firemnou kultúrou WebSupportu.

Získanie nových poznatkov:

- Pri brandingových kampaniach musí byť obsah čo najkontroverznejší, no zároveň úzko spojený s hlavnou činnosťou spoločnosti.
- Kanál je ideálny na rýchle informovanie ľudí o nových akciách a produktoch.
- Množstvo firiem si len vytvorí Facebook stránku – toto nestačí, je potrebné vedieť v správny čas prezentovať správne informácie.
- Je žiaduce, aby bol jazyk komunikácie uvoľnený a spontánny, vždy však musí byť v súlade s firemnou kultúrou.
- Sociálne médiá je potrebné neustále monitorovať – komentáre návštevníkov musia byť okomentované do niekoľkých hodín, čo pôsobí na komentujúceho veľmi pozitívne. Na sociálnom médiu je vhodné pridávať obsah aspoň trikrát do týždňa.
- Sociálne médiá sú cenným zdrojom spätnej väzby.

Identifikované problémy:

- Nemožnosť zacielenia konkrétnej cieľovej skupiny relevantnými informáciami v niektorých funkciách sociálnych médií. Spoločnosť WebSupport špeciálne necieli svoje marketingové kampane, čo je zdrojom neefektívnosti. Všetky cieľové skupiny dostávajú jeden rovnaký marketingový materiál.

Riadok 54-75: Čo je správny obsah na sociálnych médiách?

Prirodzene sa ponúkajúca otázka pre firmu, ktorá má dlhé skúsenosti s marketingom na sociálnych médiách a úspešnosť týchto svojich aktivít vie doložiť dokonca reálnymi číslami predaja z návštevníkov prichádzajúcich na ich webové stránky práve cez sociálne médiá.

Získanie nových poznatkov:

- Veľmi dôležité je ponúknuť na sociálnom médiu články s pridanou hodnotou (aj za cenu odhalenia časti know-how z diania vo firme).
- Veľmi dôležité: vysielané správy musia byť v absolútnom súlade s firemnou kultúrou a hodnotami.
- Marketingové informácie by mali byť len výnimočné. Je možné nimi popretkávať inak zaujímavý, užitočný obsah.

Identifikované problémy:

- Zdieľaním citlivejších informácií a pokročilejších technických návodov sa spoločnosť niekedy nevyhne kritike zo strany odbornejších užívateľov sociálnych médií. Celkový dojem potom pôsobí veľmi neprofesionálne.

Riadok 76-93: Prečo ste si vybrali ako hlavný komunikačný kanál sociálne médiá?

Táto otázka vznikla prirodzene ako reakcia na fakt, že prvé, čo výkonný riaditeľ spomenul ako marketingový nástroj boli práve sociálne médiá. Otázkou som sa snažil preskúmať dôvody, prečo si firma vybrala práve sociálne médiá ako hlavný marketingový komunikačný kanál.

Získanie nových poznatkov:

- Sociálne médiá sú skôr vhodné na brandingové ako predajné kampane.
- Cez sociálne médiá je možné osloviť veľké publikum. Šírenie vložených informácií je nekontrolovateľné, preto je potrebné byť pri pridávaní obsahu veľmi opatrný a kontrolovať kvalitu.

Identifikované problémy:

- Rovnaké ako v predchádzajúcej otázke: kontrola kvality má veľký význam pre udržanie kladného názoru na spoločnosť hlavne odbornejšou IT verejnosťou.

Riadok 155-181: Ako meriate dobré meno WebSupportu?

Otázka vznikla ako snaha odhaliť IT pozadie budovania reputácie vo WebSupporte. Podarilo sa v nej odhaliť, že WebSupport využíva len základné prvky BI pre svoje rozhodnutia.

Identifikované problémy:

- Firma používa síce relevantnú, no len veľmi obmedzenú škálu BI. Toto znižuje schopnosť vedenia „merať“ metriky vo vlastnej firme a na ich základe prevádzať lepšie rozhodnutia.

Riadok 209-228: Klarifikácia brandingových vs. predajných kampaní

V tejto časti som sa pokúsil zistiť, akým spôsobom WebSupport rozlišuje svoje kampane zamerané na predaj svojich služieb a kampane zamerané čisto na budovanie značky. Vedenie ich označuje ako „brandingové“ a „sales“ kampane, preto tieto pojmy použijem aj ďalej v tejto práci na rozlíšenie marketingových kampaní zameraných na predaj a budovanie značky.

Získanie nových poznatkov:

- Konverzia brandingových kampaní je v oblasti internetových marketingových kampaní veľmi malá.
- V oblasti marketingu je možné dosiahnuť výborné výsledky v prípade, že sú brandingové a sales kampane firmy v súlade – ideálne ak bežia v rovnakom časovom horizonte a navzájom sa dopĺňajú.

Riadok 229-258: Ktorý komunikačný kanál je najlepší na brandingové kampane?

Nakoľko brandingové kampane sú najrelevantnejšie pre budovanie reputácie firmy, snažil som sa zistiť, ktorý komunikačný kanál je podľa vedenia WebSupportu najlepšie využiteľným pre tento typ kampaní.

Získanie nových poznatkov:

- Pre brandingové kampane je najlepšie využiť sociálne médiá a aktívny kontakt s IT komunitou prostredníctvom prednášok, účasti na konferenciách a podobne.
- Veľmi dôležité: predpokladom úspešnej brandingovej kampane je kvalitný produkt. V opačnom prípade môžu brandingové kampane pracovať v neprospech samotnej firmy.

3.5.3 Obmedzenia generovaných poznatkov a návrhy na ďalší výskum

V prvom rade je potrebné podotknúť, že získané poznatky sú späté s vybraným skúmaným prípadom spoločnosti WebSupport a nie sú tak zovšeobecniteľné na širšiu populáciu v štatistickom slova zmysle. To však ani nie je cieľom kvalitatívneho výskumu, ktorý si za cieľ kladie generovanie nových poznatkov a ich následné zovšeobecnenie je už doménou kvantitatívnych výskumných metód (Tesch, 1990).

Ďalším obmedzením je fakt, že obe interview boli prevedené len s jedným človekom spoločnosti a totiž s výkonným riaditeľom firmy. Napriek tomu, že tento má bohaté skúsenosti v oblasti IT, v ďalšej etape výskumu by bolo možné previesť zber primárnych dát aj s ďalšími zamestnancami firmy – či už s príslušníkmi marketingového alebo administratívneho oddelenia.

Ďalšie obmedzenia vyplývajú z použitia štruktúrovaného interview ako metódy zberu dát, medzi inými napríklad vysoká závislosť charakteru dát na osobe a skúsenostiach osoby prevádzajúcej interview, konkrétnych okolností interview a úroveň zainteresovanosti a množstva dostupných informácií bádatelovi pre skúmanú firmu.

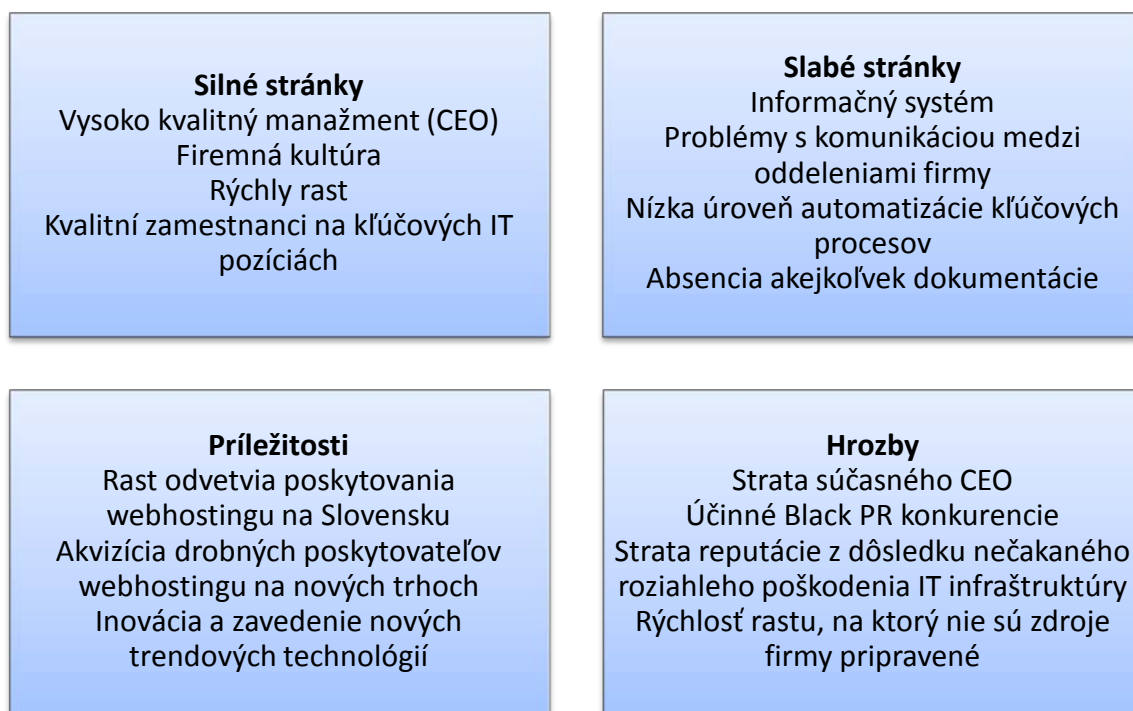
Limitáciou tohto výskumu je aj charakter firmy (jej odbor, štruktúra, veľkosť, atď.). Viac o firme je možné nájsť v časti *3.1 Predstavenie spoločnosti*.

Logicky nadväzujúcim krokom pre ďalší výskum by bolo overenie získaných poznatkov v ďalších firmách pomocou kvantitatívnych metód s cieľom štatisticky zovšeobecniť tieto poznatky na širšiu populáciu

3.6 Súhrnná SWOT analýza

Celkovú situáciu firmy nakoniec zhodnotím stručnou súhrnnou SWOT analýzou, ktorá bude predstavovať základný kameň pre návrh opatrení na zlepšenie informačnej stratégie firmy WebSupport.

Obrázok 16: Súhrnná SWOT analýza firmy WebSupport.



Zdroj: vlastné spracovanie.

4 Vlastné návrhy riešení

V tejto časti sa budem zaoberať návrhom novej informačnej stratégie firmy zahŕňajúcej novo zistené poznatky ohľadom možností budovania reputácie prostredníctvom IT a rovnako navrhmem aj proces implementácie novej stratégie.

Informačná stratégia vo WebSupporte by mala byť navrhnutá tak, aby plne podporovala celkovú stratégiu podniku, bola realizovateľná pre podnik z finančného aj nefinančného hľadiska a umožňovala rozširovať podnikové IT aj do budúcnosti v súvislosti s očakávaným zvýšením obratu v dôsledku vstupu na nové trhy.

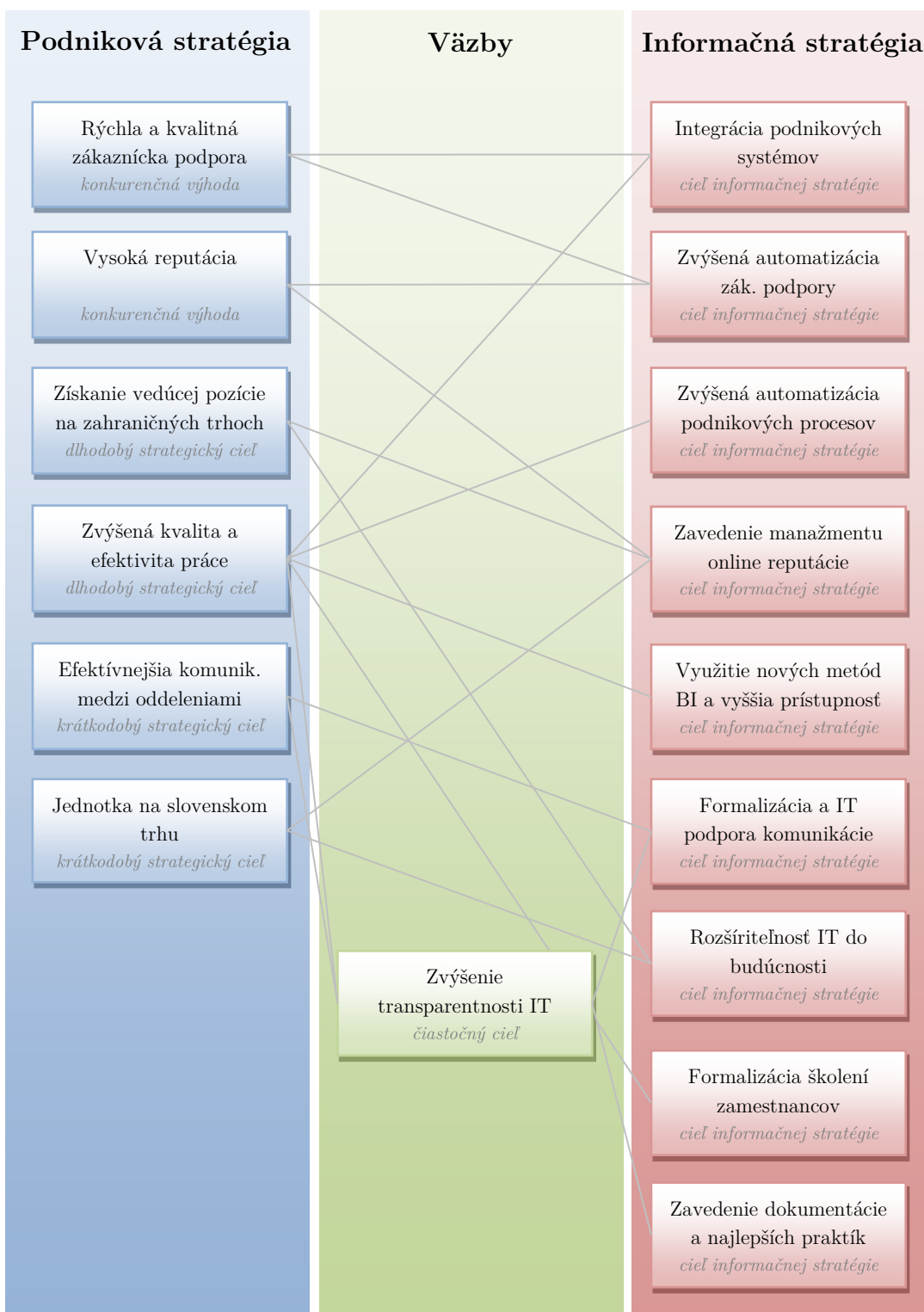
4.1 Väzby medzi podnikovou a informačnou stratégiou

Hlavné ciele informačnej stratégie je možné zhrnúť v nasledovných bodoch:

- zvýšená automatizácia podnikových procesov,
- prispôbenie podnikových IT súčasnému a predpokladanému rastu po zahraničnej expanzii,
- zavedenie praktík manažmentu online reputácie,
- zavedenie nových metód BI a sprístupnenie BI pre širšiu skupinu zamestnancov,
- formalizácia podnikovej komunikácie a jej IT podpora,
- formalizácia školení zamestnancov,
- zavedenie a formalizácia dokumentácie,
- integrácia interných firemných systémov.

Novo navrhnuté charakteristiky informačnej stratégie a ich väzby na strategické aspekty firmy sú zhrnuté na obrázku 17.

Obrázok 17: Väzby medzi podnikovou a novo navrhnutou informačnou stratégiou.



Zdroj: vlastné spracovanie.

4.2 Cielové skupiny informačnej stratégie

Pre informačnú stratégiu je nutné definovať cieľovú skupinu, ktorá s ňou bude pracovať a tejto skupine prispôbiť použitú formu, minimálne vo forme manažérskeho zhrnutia (Koch, 2010, s.59). Informačná stratégia firmy WebSupport je zameraná na niekoľko dôležitých cieľových skupín:

- **Manažment WebSupportu** ktorý od informačnej stratégie vyžaduje najmä plnú podporu strategických cieľov spoločnosti, rozsiahle použitie BI na meranie výkonu firmy (podpora rozhodovacích procesov), schopnosť kontrolovať jej efektivitu a úspešnosť dosiahnutia cieľového stavu prostredníctvom mílnikov (Corporate Performance Management) a jej konceptuálna rozšíriteľnosť do budúcnosti.
- **IT vedenie organizácie** na čele s CTO (v zlúčenej funkcii s CIO) a administratívnym oddelením firmy. Nakoľko sa jedná o cieľovú skupinu, ktorá je priamo zodpovedná za drvivú väčšinu kódového prevedenia integrácie softwarových prvkov v novej koncepcii podnikových IT a rovnako bude zodpovedná za kódový rozvoj do budúcnosti, je pre túto skupinu veľmi dôležité kvalitné spracovanie kódovej a logickej časti, jej rozšíriteľnosť a možnosti integrácie do budúcnosti a čo možno najnižšiu chybovosť.
- **Ostatní zamestnanci WebSupportu**, ku ktorým sa radí helpdesk, marketingové a finančné oddelenie, očakávajú od novej koncepcie podnikových IT najmä plné poskytovanie konceptuálnej úrovne IT ako služby bez nutnosti akokoľvek sa zaoberať úrovňou logickou či kódovou. Každé oddelenie pochopiteľne potrebuje mať poskytované rozličné služby.
- **Zákazníci WebSupportu**, ktorí majú vo firme webhostované stránky, registrované domény a využívajú serverové či marketingové služby. Títo očakávajú maximálnu dostupnosť a kvalitu objednaných služieb, rýchlu škálovateľnosť ich služieb (potreba rýchlejšieho serveru, väčší priestor pre web) a rýchle odpovede helpdesku na ich otázky (ponákupný servis).
- **Externá verejnosť** ktorá je oslovovaná marketingovými kampaňami WebSupportu ako zdroj potenciálnych zákazníkov, prípadne nových zamestnancov. Títo sú podnikovými IS ovplyvňovaní nepriamo práve prostredníctvom marketingových aktivít a webovej stránky a práve preto treba mať aj túto skupinu stakeholders na pamäti pri definovaní novej informačnej stratégie.

4.3 Nová koncepcia podnikových IT

Koncepcia nových podnikových IT v rámci novej informačnej stratégie predpokladá tri vrstvy podnikových IT (na obrázku 18 znázornené modrou farbou):

- **Interná aplikačná vrstva** obsahujúca všetky aplikácie, prostredníctvom ktorých prístupujú interní zákazníci (manažment a zamestnanci) k DB a HW zdrojom.
- **Interné HW a DB komponenty**, ktoré zabezpečujú výpočtovú silu (hardwarový cloud) a zdroj všetkých potrebných informácií o firemných entitách (zákazníci, zamestnanci, prístupové práva, virtuálne komponenty, objednané služby, faktúry atď.).
- **Externá aplikačná vrstva**, ktorá umožňuje prístup k službám interných komponentov pre zákazníkov a internetovú verejnosť.

Komunikácia medzi týmito tromi vrstvami prebieha plne automaticky pomocou jazyka XML (pre ktorý je súčasný interne vyvinutý IS prispôsobený).

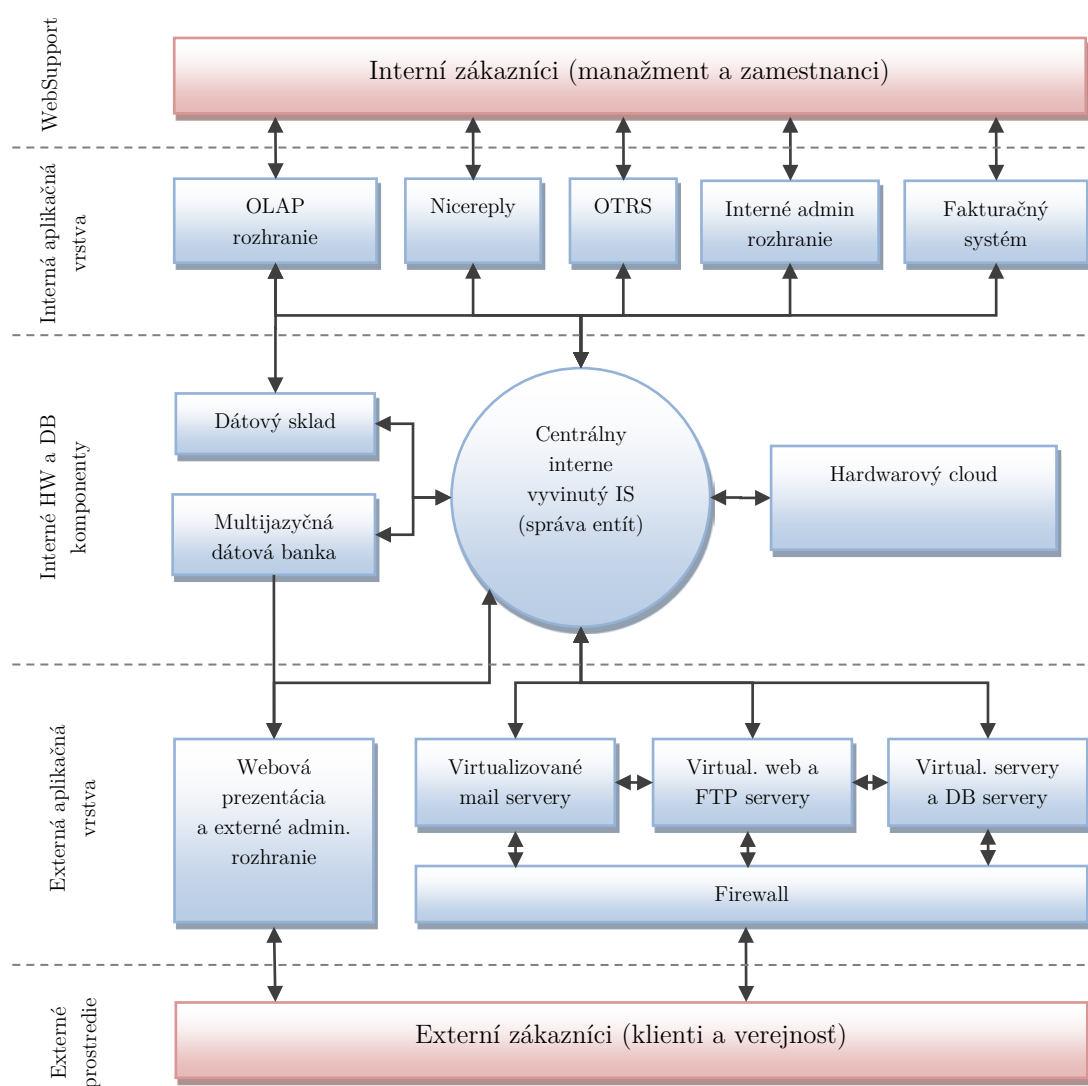
Ďalšími dvoma vrstvami (obrázok 18 – červené farba) sú:

- **Interní zákazníci podnikových IT (firma WebSupport)** ktorých tvoria manažment a zamestnanci.
- **Externí zákazníci podnikových IT (externé prostredie)** tvorení klientmi spoločnosti a internetovou verejnosťou.

Nová koncepcia podnikových IT bola navrhnutá s ohľadom na ciele celkovej informačnej podnikovej stratégie; zvyšuje automatizáciu a prispieva výrazne k zvýšeniu integrácie podnikových informačných systémov.

Nasledovné odstavce sa budú venovať popisu jednotlivých prvkov troch vrstiev nových podnikových IT vyobrazených na obrázku 18 (modrá farba).

Obrázok 18: Konceptia podnikových IT v rámci novej informačnej stratégie.



Zdroj: vlastné spracovanie.

OLAP rozhranie

OLAP rozhranie slúži pre analytické služby a dolovanie z dát poskytovaných dátovým sklado. Umožňuje rôzne pohľady na dáta uložené v sklade a interní firemní zákazníci ho využívajú pre potreby rozhodovania.

Dôležitým zdrojom inovácie je, aby boli nástroje BI a výsledky analýz prístupné čo možno najširšiemu spektru zamestnancov, nie len vrcholovému manažmentu. Hlavným prínosom tohto prístupu je zvýšená informovanosť zamestnancov o aktuálnom výkone firmy a umožňuje im lepšie vykonávať rozhodnutia, za ktoré

sú zodpovední. Prístup k čo najväčšiemu množstvu informácií je kľúčovou súčasťou konceptu empowerment (viď *2.1 Definície*), ktorý v dlhodobom období vedie k vyšším výkonom, zvýšenej sebareflexii, zainteresovanosti a motivácií zamestnancov.

Nakolko súčasný interne vyvinutý IS firmy beží na databáze MySQL, odporúčal by som spoločnosti zaviesť softwarové riešenie OLAP od Breadboard BI (ktoré je možné zaviesť spoločne s riešením dátového skladu).

Nicereply

Jedná sa o službu poskytovanú start-upovým projektom spoločnosti WebSupport, ktorá umožňuje automaticky získavať spätnú väzbu na e-mailovú komunikáciu od kontaktovaných zákazníkov spoločnosti. Umožňuje tak spoločnosti identifikovať nekvalitné odpovede na otázky zákazníkov a poskytovať tak zamestnancom helpdesku relevantné školenia. Systém umožňuje zobrazovanie najrôznejších štatistík spokojnosti zákazníkov s odpoveďou helpdesku.

OTRS

OTRS (Open-source Ticket Request System) je open-source riešenie pre vybavovanie zákazníckych otázok na helpdesk. Umožňuje viesť záznam o predchádzajúcich otázkach od konkrétneho zákazníka, odpovedí helpdesku, rozdeľovanie komunikácie a preposielanie e-mailov na základe typu otázky či jazyka. Navyše, open-source charakter umožňuje efektívnu integráciu do celkovej architektúry podnikových IT. Pre WebSupport tak predstavuje ideálne riešenie (firma licenciu na tento software už vlastní a aktívne ho používa).

Interné administratívne rozhranie

Umožňuje pomocou webovej aplikácie manažovať zamestnancom WebSupportu celú škálu entít v IS (všetky poskytované služby, užívateľov, práva, zákazníkov atď.). Toto rozhranie bolo vyvinuté interne firmou WebSupport.

Fakturačný systém

Opäť ide o interne firmou vyvinutý systém plne spolupracujúci s centrálnym IS.

Dátový sklad

Tento predstavuje nemenný sklad historických dát využívaných k analýzám BI. Informácie sa doň v pretransformovanej, vhodnej podobe ukladajú z centrálného informačného systému. Nakolko v súčasnosti firma nedisponuje dátovým sklado, bude nevyhnutné zaviesť nový dátový sklad – napríklad riešením od Broadboard

BI, ktoré je možné implementovať spoločne s OLAP a ETL riešením (ktoré však bude potrebné prispôbiť zdrojovej databáze).

Multijazyčná dátová banka

Ide o logicky oddelený systém súborov používaných pri preklade webovej prezentácie, automaticky generovaných E-mailov zákazníkom a podobne. Spoločnosť v súčasnosti využíva systém multiplatformových gettext katalógov Poedit, ktorý umožňuje veľmi rýchly a efektívny spôsob prekladu reťazcov pre rôzne platformy. Výrazné logické oddelenie tohto komponentu od iných IT štruktúr je však vo firme novinkou.

Centrálny interne vyvinutý IS

Je systém založený na databáze MySQL, ktorý ukladá informácie o všetkých entitách, s ktorými firma pracuje. Systém bol vyvinutý firmou interne a nedávno prešiel mohutným prepracovaním, ktoré prispôbilo systém potrebám veľkej firmy, ktorou sa WebSupport v uplynulých rokoch stal.

Hardwarový cloud

Je prvok poskytujúci výpočtovú silu všetkým firemným ale aj klientskym aplikáciám. Na základe požiadavky, oprávnení alebo nastavení prideliť výpočtovú silu všetkým virtuálnym službám v rámci firmy. Týmto spôsobom je zabezpečená teoreticky neobmedzená rozšíriteľnosť IT zdrojov vo firme a efektívne pridelenie potrebnej výpočtovej sily jednotlivým prvkom podnikových IT.

Webová prezentácia

Ide o webovú aplikáciu ktorá tvorí hlavný komunikačný kanál medzi firmou a internetovou verejnosťou. Stránka umožňuje prístup k externému administratívne rozhraniu, ktoré umožňuje klientom spravovať si svoje služby, prípadne si objednať služby nové.

Virtuálne servery (web, FTP, DB, mail a klientmi spravované virtuálne servery)

Ide o virtuálne servery, ktoré sú základným predpokladom pre poskytovanie služieb webhostingu a virtuálnych serverov klientom spoločnosti. Virtualizácia serverov umožňuje šetriť HW zdroje, nastaviť presne potrebné parametre pre jednotlivé servery a zároveň logicky oddeľuje jednotlivé virtuálne servery (zvýšená bezpečnosť).

Firewall

Firewall filtruje sieťovú komunikáciu prichádzajúcu z internetu a chráni tak podnikové IT pred rôznymi útokmi.

4.4 Navrhované opatrenia

V tejto časti priblížim najdôležitejšie koncepty zmien v podnikových IT v novej informačnej stratégii. V rámci konkrétnej podoby implementácie zmien poskytnem pre každú zmenu jej zdôvodnenie (prepojenie na súčasnú/budúcu situáciu firmy a podnikovú stratégiu), veľmi stručnú diferenciačnú analýzu medzi súčasným a budúcim stavom, konceptuálny spôsob implementácie a očakávaný prínos danej zmeny.

4.4.1 Helpdesk

Spoločnosť buduje svoje dobré meno prevažne na korektnom a ľudskom prístupe k zákazníkom, súčasťou ktorého je aj vysoko kvalitný popredajný servis. Kľúčovú úlohu v tomto servise zohráva práve helpdesk vybavujúci technické a iné otázky klientov.

Zdôvodnenie opatrenia

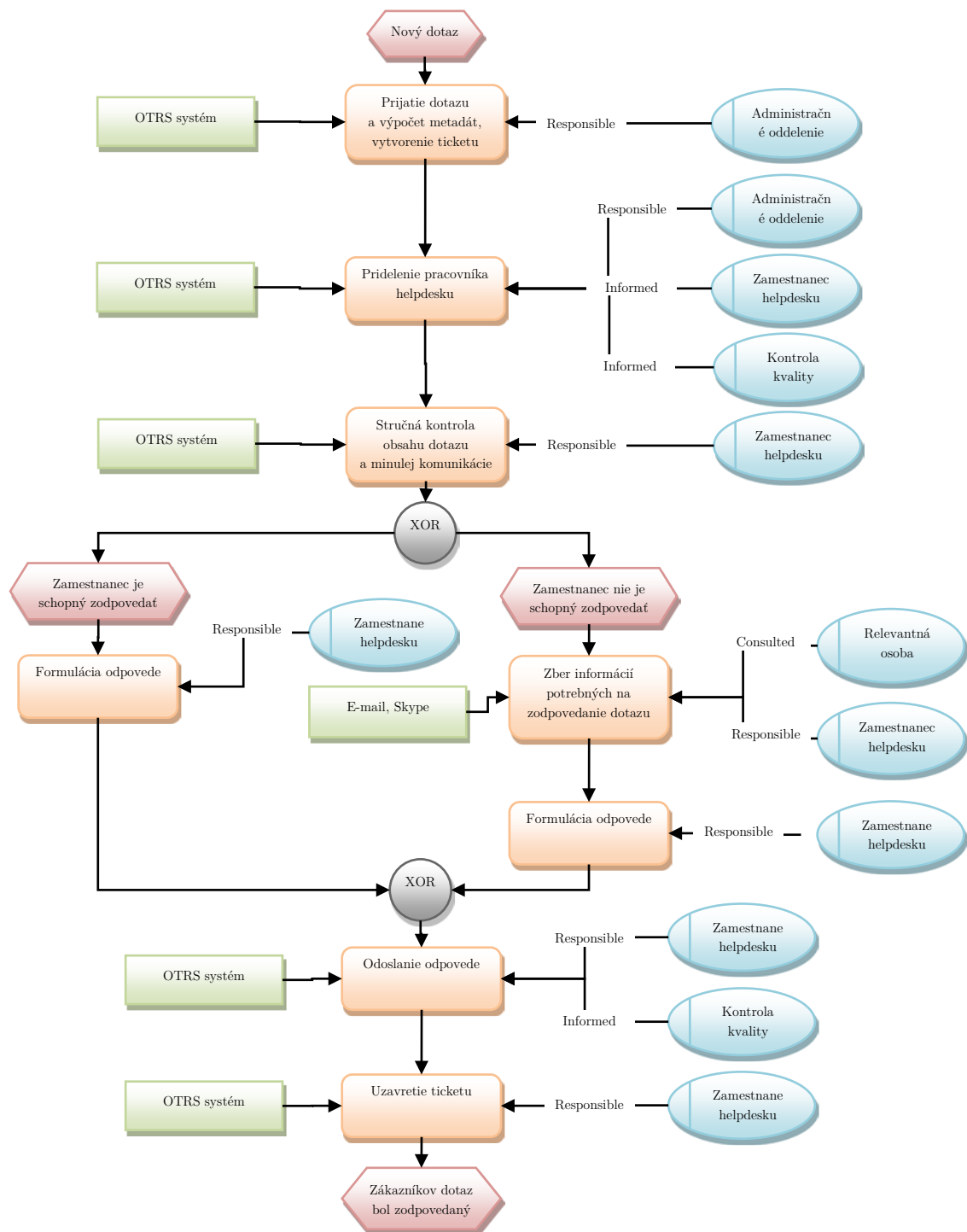
Kvalita a rýchlosť helpdesku je v súčasnej podnikovej stratégii firmy kritickým faktorom ovplyvňujúci najdôležitejšiu konkurenčnú výhodu firmy – jej reputáciu priamo súvislú s popredajným servisom.

Stručná analýza súčasného stavu

V súčasnosti pracuje helpdesk spoločnosti relatívne dobre, existujú však isté oblasti, v ktorých by bolo možné zvýšiť jeho efektivitu a zredukovať tak priemerné náklady na jednu odpoveď.

Prvým hlavným problémom je absencia formalizácie preposielania rôznych druhov otázok na relevantné oddelenia. V súčasnosti funguje proces spracovania otázky zákazníka helpdeskom podľa schémy vyobrazenej na obrázku 19:

Obrázok 19: Model súčasného procesu fungovania helpdesku vo WebSupporte.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Súčasný proces helpdesku má niekoľko nedostatkov. V prvom rade, nevyužíva celú škálu nástrojov ponúkaných softwarom, ktorý je určený na jeho podporu. Systém OTRS umožňuje efektívne triedenie a preposielanie otázok podľa typu dotazu (záujem o služby, technický, marketingový, otázka na manažment) a jazyka. Označením ticketu danou značkou je možné rýchlo a efektívne presúvať zodpovednosť za ticket v rámci helpdesku či dokonca celej organizácie.

V druhom rade, v súčasnej verzii fungovania helpdesku predstavuje vybavovanie ticketov nepravidelnú záťaž pre celú firmu. V momente, kedy zamestnanec helpdesku získa zodpovednosť za otázku, ktorú nevie sám zodpovedať, musí kontaktovať relevantnú osobu a vyžiadať si informácie potrebné k jej vybaveniu. Výhodou tohto prístupu je rýchlosť vybavenia, avšak zároveň môže vyrušovať iných zamestnancov pri ich práci a spraviť tak helpdesk nepríjemnou záťažou pre celú firmu. Navyše, odpoveď nakoniec formuluje zamestnanec helpdesku, čím môže dôjsť k strate/ovplyvneniu presnej technickej terminológie v odpovedi.

Optimalizovaný proces, ktorý eliminuje vyššie uvedené nedostatky je znázornený na obrázku 20.

Obrázok 20: Optimalizovaný model procesu helpdesku vo WebSupporte.



Zdroj: vlastné spracovanie.

V novej verzii procesu odpovede na zákaznicke otázky (obrázok 20) je dôležité najmä využívanie širšieho portfólia funkcií OTRS. Presun zodpovedností, označovanie ticketov štítkami a vybavovanie otázok v dávkach a nie v reálnom čase eliminuje zvýšenú záťaž na ostatné oddelenia firmy a formalizuje celý proces. Navyše, odstraňuje aj problém s formuláciou odpovede, ktorú teraz formulujú zamestnanci iných oddelení a helpdesku spoločne; zatiaľ čo napríklad člen technického oddelenia sformuluje odpoveď z technického hľadiska, zamestnanec helpdesku ju doplní o zdvorilostné frázy a celkovo upraví do finálnej podoby. Odpoveď si tak zachováva kvalitu z obsahovej aj formálnej stránky.

Ďalším opatrením na zvýšenie efektívnosti je využitie vstavaného modulu OTRS na odosielanie šablónových odpovedí. Približne 60-70% problémov v otázkach klientov smerovaných na helpdesk sa totiž opakuje (zmena parametrov webhostingu, ako registrovať doménu a podobne; odhad založený na neformálnom rozhovore so zamestnancami helpdesku). Táto situácia vytvára podmienky pre využitie šablónového modulu v OTRS, ktorý v súčasnosti firma vôbec nevyužíva.

Zavedenie opatrenia

Na zavedenie nového procesu helpdesku bude postačovať školenie zamestnancov firmy so zameraním sa na novo využívané funkcie OTRS a formalizáciu procesov odpovedí helpdesku.

Najbežnejšie problémy môžu byť identifikované pomocou jednoduchých štatistických metód (štatistická analýza predpokladá správne označenie ticketov typom riešeného problému) a následné vytvorenie šablón.

Prínosy opatrenia

Medzi prínosy opatrenia patrí celkové zvýšenie efektivity práce. Opatrenie formalizuje celý proces, čím sa stáva prehľadnejším. Pokročilejšia delba práce zabezpečuje, že obsahovej stránke sa venujú najrelevantnejšie osoby vo firme, pričom formálnej stránke sa venujú zamestnanci helpdesku. Tento fakt zvyšuje kvalitu a rýchlosť vlastnej formulácie odpovede.

Využitie šablónového systému urýchľuje prácu a umožňuje získať čas najmä v situáciách, kedy vybavenie klientovej otázky z technickej stránky je záležitosť na pár sekúnd (napr. rozšírenie úložného priestoru pre web), ale vytvorenie formálnej odpovede v dobrej kvalite zahŕňajúcu všetky potrebné informácie je už zdĺhavejšia činnosť.

4.4.2 Nová pozícia PR špecialistu a krízový manažment

Druhé hlavné navrhované opatrenie sa týka opät informačnej stratégie ako nástroja budovania reputácie.

Zdôvodnenie opatrenia

Opäť v súvislosti so zvyšovaním a udržaním reputácie spoločnosti je dôležité najmä pre väčšie firmy zaviesť praktiky monitorovania ambientnej publicity (Aula, 2010). WebSupport je v súčasnosti menšou firmou, no vstupom na zahraničné trhy (očakávanie ďalšieho rastu) a svojou vysokou závislosťou na reputácií je vhodné implementovať tieto praktiky už do súčasnej informačnej stratégie.

Stručná analýza súčasného stavu

V súčasnosti je vo firme kontrola reprezentačných blogov (WebSupport firemný blog, blog Michala Trubana), Facebookovej stránky a ďalších sociálnych médií vedené čisto neformalizovane; nepravidelne je niektorý zo zamestnancov marketingového oddelenia požiadany, aby previedol kontrolu vyjadril sa k prípadným komentárom návštevníkov. Tento systém je nespoľahlivý a nesústavný, čím vystavuje spoločnosť hrozbe prehliadnutia signálov o problémoch s ich službami alebo negatívne PR konkurencie. Navyše, spoločnosť nedisponuje žiadnou dokumentáciou či formalizovanými postupmi uplatniteľnými v prípade krízy (napríklad dlhodobejší výpadok služieb).

Zavedenie opatrenia

Tento problém je možné odstrániť formálnym vytvorením novej pozície v marketingovom oddelení zaoberajúcej sa práve PR na sociálnych médiách a sledovaním ambientnej publicity. Pozícia môže byť priradená aktuálnemu zamestnancovi (nemusí byť zamestnaný ďalší zamestnanec), ktorý sa tak stane zodpovedným za denné sledovanie informácií o firme šírených na internete a PR s online komunitou na sociálnych médiách po vzore praktík identifikovaných v časti 3.5 *Prehľad analýzy primárnych dát*.

Činnosťou nevyhnutnou pre zavedenie krízového manažmentu do firmy je definovanie formálnych postupov aplikovaných v prípade vypuknutia krízy (Riel a Fombrun, 2007, s.112), ktorá by mohla negatívne ovplyvniť dobré meno WebSupportu.

Prínosy opatrenia

Toto opatrenie má predovšetkým funkciu prevencie krízového stavu (resp. včasnej identifikácií signálov pred prerastením situácie do reálnej krízy), ktorý by mohol viesť k vážnemu poškodeniu reputácie spoločnosti. Zároveň má aj marketingový aspekt: získavanie cennej spätnej väzby a komunikácia so súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi prostredníctvom sociálnych médií.

4.4.3 Zavedenie SW nástroja Yammer

Yammer je sociálna sieť určená podnikom na podporu komunikácie, angažovanosti a motivácie zamestnancov a mnoho ďalšieho. Veľkou výhodou tohto SW je fakt, že svojím designom aj funkčnosťou nápadne pripomína sociálnu sieť Facebook, čo stavia jeho nových užívateľov do prostredia, ktoré im je v drvivej väčšine prípadov dobre známe.

Zdôvodnenie opatrenia

Firma WebSupport sa vyznačuje vysokou úrovňou rastu, ktorá sa pravdepodobne ešte navýši vďaka vstupu na nové zahraničné trhy. V súčasnosti sa začali objavovať problémy s komunikáciou medzi firemnými oddeleniami, ktorých výskyt je závislý od rýchlosti rastu firmy (Riel a Fombrun, 2007, s.157).

Stručná analýza súčasného stavu

V súčasnosti rast firmy WebSupport začína zvyšovať autonómiu jednotlivých oddelení firemnej štruktúry, čím sa komplikuje komunikácia medzi nimi. Silnejšia príslušnosť zamestnancov k danému oddeleniu spôsobuje, že zamestnanci sa menej vyznajú v problémoch, s ktorými sa stretávajú kolegovia z iných oddelení a znižuje ich schopnosť odhadnúť, ktorá z ich vlastných činností či zmien môže mať priamy dopad na prácu iných oddelení.

Zavedenie opatrenia

Yammer je dostupný pre malé podniky vo verzii zdarma (Yammer, 2012), ktorá obsahuje všetky prvky bežné pre sociálne siete prispôbené firemným podmienkam. V rámci krátkeho školenia by mal byť tento nový SW predstavený zamestnancom firmy, vysvetlený dôvod zavedenia a spôsob používania nového nástroja vo firemných podmienkach. Každý užívateľ je tak zodpovedný pri svojej práci informovať prostredníctvom siete Yammer ostatných zamestnancov firmy o zmenách v kóde, na stránkach, alebo ním vykonávaných procesoch, ktoré môžu nejakým spôsobom ovplyvniť prácu ostatných oddelení.

Po zavedení opatrenia je veľmi dôležité, aby manažment dohliadal na povinnosť zamestnancov zdieľať tieto informácie, monitoroval situáciu a prípadne aplikoval ďalšie školenia (s návrhom v časti *4.4.7 Formalizácia a nové metódy školení zamestnancov*) zamerané na zvýšenie schopnosti zamestnancov rozoznať, ktorá z ich činností môže ovplyvniť prácu členov iných oddelení.

Prínosy opatrenia

Opatrenie predstavuje podporný nástroj komunikácie v rámci organizácie, ktorá bola jej rastom negatívne ovplyvnená.

4.4.4 Business Intelligence

Moderným trendom v organizáciách je konzumerizácia BI (BusinessIT, 2011).

Zdôvodnenie opatrenia

Kvalita každého manažérskeho rozhodnutia závisí aj na kvalite a forme informácií dostupných manažmentu v čase tvorby rozhodnutia (Muhammad, Jantan a Taib, 2009). Spoločnosť v súčasnosti v rámci správy viac ako 44000 domén disponuje dostatočným množstvom dát na prevádzanie náročnejších analýz s cieľom informačne podporiť rozhodnutia manažmentu a merať úspešnosť novo zavedených rozsiahlejších marketingových kampaní vo firme.

Stručná analýza súčasného stavu

V súčasnosti firma využíva jednoduché analýzy BI spojené s analýzou návštevnosti webu (Google Analytics) na relatívne základnej úrovni. Drvivá väčšina súčasne prevádzaných analýz je viazaná na odkazujúcu stránku, cez ktorú sa návštevník na stránky dostal, na skúmanie spôsobu prehliadania stránok návštevníkmi a pochopiteľne konverziu návštevníkov.

Vlastná databáza vedená spoločnosťou WebSupport je používaná síce na isté spektrum jednoduchých analýz, avšak ide viac o subjektívny pohľad na dáta vedením firmy ako o analýzy pomocou štatistických nástrojov.

Nakoniec, výsledky analýz sú vždy sprístupnené vedeniu firmy, no len veľmi zriedkavo širšiemu spektru zamestnancov (s výnimkou aktuálnych denných predajov na obrazovkách umiestnených v spoločných priestoroch firmy). Ďalším prvkom opatrenia je sprístupnenie analýz a širšieho okruhu informácií (feedy relevantných Tweetov prípadne Facebook komentárov) na týchto obrazovkách

s úmyslom motivovať zamestnancov a umožniť im schopnosť lepšieho sebahodnotenia.

Zavedenie opatrenia

V novej informačnej stratégii bude pre firmu dôležité previazať nástroj BI Google Analytics s jej marketingovými aktivitami. Využitím rôznych úvodných stránok webovej prezentácie firmy pre rôzne hodnoty referrer (odkazujúca stránka, z ktorej návštevník stránky prišiel na web firmy) je možné maximalizovať efekt marketingových kampaní zacielených na rôzne cieľové skupiny (ako je tomu napríklad v súčasnej marketingovej kampani). Empirický výskum (Gofman a Moskowitz, 2009) dokazuje, že tento prístup zvyšuje konverziu a šetrí náklady najmä v prípade PPC (Pay-per-click) kampaní.

Sprístupnenie analýzy BI k databáze centrálného IS firmy založenej na programovacom jazyku MySQL je možné pomocou Breadboard BI, ktoré je možné implementovať spoločne s OLAP a ETL riešením (ktoré však bude potrebné prispôsobiť zdrojovej databáze). Open-source charakter riešenia umožňuje navyše developerom WebSupportu pracovať s kódom a rozvíjať jeho funkcionality.

HW zdroje nevyhnutné na prevádzkovanie analytických obrazoviek v spoločných miestnostiach sú už pripravené. Bude však nevyhnutné funkcionálne rozšíriť súčasný software o zobrazovanie ďalších výsledkov analýz a feedov zo sociálnych médií. Obrazovky by mali v záujme motivácie a sebareflexie zamestnancov zobrazovať minimálne nasledovné informácie:

- Graf počtu objednávok služieb pre každý deň s históriou jeden týždeň (v záujme zvýšenej motivácie a možnosti porovnať výsledky s relevantným obdobím v predchádzajúcom týždni).
- Percentuálne vyjadrenú spokojnosť klientov s helpdeskom v daný deň.
- Kombinovaný feed komentárov z Facebooku a Twitteru (ako dve najdôležitejšie sociálne médiá pre WebSupport) aktualizovaný každú hodinu (v záujme nevyrušovania zamestnancov pri práci).
- Feed internej organizačnej sociálnej siete Yammer, zobrazujúci aktuálne novinky, dianie vo firme a prevedené zmeny ovplyvňujúce viacero oddelení vo firme (v záujme postúpenia informácií o zmenách aj na pracovníkov, ktorí sú zmenami vo firme ovplyvnení neočakávane).

Prínosy opatrenia

Uznávaný švajčiarsky bádateľ v oblasti empowerment Thomas Bürgi (2010) argumentuje, že jedným z predpokladov pre zavedenie manažérskych praktík empowerment je práve zdieľanie čo najširšieho spektra informácií o dianí vo firme s čo najširším publikom zamestnancov. Tento prístup má podľa Bürgiho pozitívny vplyv na produktivitu, motiváciu a angažovanosť zamestnancov. Zdieľanie informácií so zamestnancami preto predpokladá zvýšenie týchto faktorov aj vo WebSupporte.

Nové nástroje BI pre vedenie zvyšujú informačný základ dostupný manažmentu pri rozhodovacom procese a predpokladá sa tak zvýšenie kvality rozhodnutí v rastúcej firme podliehajúcej celej rade zmien v externom prostredí.

4.4.5 Cloud computing

Cloud computing je nový trend v IT v ktorom sa predpokladá dodávka IT ako služby a nie ako SW či HW produktu. Toto platí aj v rámci organizácie (vtedy označovaný ako súkromný „private“ cloud computing (Koch, 2010, s.39)). V podstate sa jedná o zdieľanie HW či SW prostriedkov v rámci počítačovej siete (Koch, 2010, s.38).

Zdôvodnenie opatrenia

WebSupport ako extrémne rýchlo rastúca firma vyžaduje maximálnu rozšíriteľnosť svojich HW zdrojov do budúcnosti. Tento problém by bolo možné vyriešiť práve zdieľaným HW cloudom pre virtuálne servery a služby bežiacie v rámci firmy. Tento model je charakteristický vysokou rozšíriteľnosťou a možnosťou lepšie pridelovať HW prostriedky jednotlivým prvkom podnikových IT podľa aktuálnej potreby.

Stručná analýza súčasného stavu

V súčasnosti firma oddeľuje svoje servery podľa využitia. Virtuálne servery klientov, ktoré sú predmetom poskytovania serverových služieb, sú vytvorené nad istou skupinou fyzických serverov s presne stanovenými výkonnostnými parametrami. Webservery, mailové a databázové servery sú potom rovnako vytvorené nad inými skupinami fyzických serverov (pričom napríklad v prípade firemného poštového servera je vymedzený jeden fyzický stroj), čím v niektorých prípadoch dochádza k nevyužitiu výpočtovej sily HW architektúry a tým k neefektívite vynaložených zdrojov. Ďalším problémom je rozdelenie fyzických serverov na dve skupiny, z ktorých jedna je umiestnená v externom datacentre

a druhá (napríklad firemný poštový server) je umiestnený v kancelárskych priestoroch firmy.

Spoločnosť má v súčasnosti vyvinutý systém správy virtuálnych serverov založený na CloudStack open-source cloud computing systéme, ktorý je niektorými, interne firmou vyvinutými knižnicami, dodatočne zabezpečený a prispôsobený firemným potrebám.

Zavedenie opatrenia

Zaviest' toto opatrenie je možné presunutím všetkých fyzických serverov do externého datacentra v záujme zvýšenia bezpečnosti, zvýšenia kvality zálohovania a centralizácie cloudu. Nakoľko firma už disponuje softwarom určeným na virtualizáciu a správu HW cloudu, zavedenie opatrenia by spočívalo len v hardwarovej centralizácii cloudu a presune všetkých virtuálnych serverov do tohto centrálného riešenia. Služby, ktoré v súčasnosti bežia na fyzickom serveri, by mali byť v procese premigrované na virtuálne servery a premiestnené na cloudovú platformu.

Prínosy opatrenia

Medzi prínosy opatrenia patrí zvýšené zabezpečenie HW prostriedkov firmy presunutím všetkých serverov do špecializovaného datacentra, zvýšená flexibilita a rozširiteľnosť výpočtových prostriedkov. Firma by tak bola lepšie pripravená na zvýšený rast po získaní prvenstva na slovenskom trhu a vstupe na nové zahraničné trhy.

4.4.6 Zavedenie dokumentácie IS a konzultácia štandardov

Pri realizácii novej informačnej stratégie spoločnosti WebSupport bolo prihlíadané na nasledovné normy a štandardy. Opatrenie zároveň predpokladá začiatok vedenia dokumentácie informačného systému a jeho bezpečnostnej politiky, bez ktorej sa doposiaľ WebSupport ako malá firma dokázala zaobiť.

Zdôvodnenie opatrenia

S rozširovaním firmy a rastom zložitosti a objemu poskytovaných služieb vzniká, v záujme udržania prehľadnosti, potreba dokumentovať informačný systém a aspoň základné bezpečnostné praktiky manažmentu informačného systému. Toto opatrenie je v súlade s firemným cieľom zvýšiť efektivitu práce a pripraviť sa na ďalší rast a prípadnú akvizíciu menších zahraničných firiem (nutnosť zlúčenia

databáz kupovaných firiem s databázou WebSupportu, transformácia služieb iných webhosting providerov a podobne).

Stručná analýza súčasného stavu

Spoločnosť WebSupport do súčasnej doby nevedie žiadnu ucelenú dokumentáciu jej informačného systému či manažmentu bezpečnosti IS. Drvivá väčšina pravidiel je definovaná len hlavným IT technikom firmy, ktorý na ich dodržiavanie dohliada a koordinuje prácu, či plánuje školenia súčasných aj nových zamestnancov. Tento stav je pre firmu vysoko rizikový, nakoľko stratou tejto kľúčovej osoby môže firma prísť o veľkú časť svojho know-how a operatívna úroveň firmy môže byť výrazne ochromená.

WebSupport rovnako pri vytváraní informačného systému a ostatných aplikácií neprihliada na akékoľvek smernice či normy. Drvivá väčšina inovácií prebiehala vo firme inkrementálnym spôsobom, pričom implementácia sa opierala o internetové postupy a vedomosti zamestnancov.

Zavedenie opatrenia

Pri definovaní novej informačnej stratégie bolo prihliadané na nasledovné normy ako na odporúčania, z ktorých boli vybrané pre firmu relevantné aspekty a následne zahrnuté do návrhu riešenia (napríklad: ITIL: riadenie IT ako služby, fyzické riadenie prístupu z ČSN ISO 27002: presunutie všetkých serverov do jedného datacentra atď.):

- súbor najlepších praktík ITIL,
- ČSN ISO 27001,
- ČSN ISO 27002.

Pri inovácii informačného systému či informačnej stratégie v ďalšom časovom horizonte bude firma diskutovať svoj postup práve s týmito normami, čím získa širší náhľad na riešenú problematiku. Je však veľmi dôležité, aby sa firma nepridržala normy slepo, ale brala ju ako súbor odporúčaní a sústredila sa na implementáciu opatrení, ktoré sú pre jej veľkosť a celkovú firemnú stratégiu relevantné.

Prínosy opatrenia

Opatrenie vnesie väčší prehľad do informačného systému a pripraví tak firmu na pripravované akvizície menších firiem v zahraničí. Z týchto akvizícií často vzniká potreba zlúčenia databáz, nastavení virtuálnych serverov či informačných

systemov, pri ktorých práve kvalitná dokumentácia zohráva kľúčovú úlohu v šetrení finančných aj nefinančných zdrojov firmy.

Ďalším nezanedbateľným prínosom opatrenia je získanie širšieho náhľadu pri zavádzaní nových inovácií do firmy vďaka konzultácii problematiky s normami. Konzultácia umožňuje firme dotiahnuť inovácie do konca a posudzovať ich z viacerých hľadísk prípadne porovnať ich s prístupom definovaným normami.

4.4.7 Formalizácia a nové metódy školení zamestnancov

Školenia a firemné meetingy sú výborným nástrojom na skvalitnenie komunikácie v rámci celej firmy najmä ak sú vedené pomocou nových metód open-office meetingov (Bürgi, 2010).

Zdôvodnenie opatrenia

Opatrenie opäť adresuje problém v komunikácii zamestnancov medzi oddeleniami. Odstránenie problému je pritom spoločne s týmto opatrením podporované aj softwarovo pomocou firemnej sociálnej siete Yammer ako súčasťou opatrenia navrhnutého v časti *4.4.3 Zavedenie SW nástroja Yammer*.

Stručná analýza súčasného stavu

Školenia zamestnancov vo WebSupporte v súčasnosti prebiehajú neformálne či už prostredníctvom nadriadeného pracovníka alebo spolupracovníkom, ktorému bola táto úloha pridelená. Vždy sa však jedná o školenie v rámci konkrétneho oddelenia, čím sa obmedzuje znalosť zamestnancov jedného oddelenia o problémoch, ktoré riešia pracovníci iných oddelení. Je viac než logické, že táto situácia vedie k nedorozumeniam či neschopnosti odhadnúť, či zmena v jednom oddelení môže priamo či nepriamo ovplyvniť prácu ostatných zamestnancov (ako príklad možno uviesť situáciu, ktorý uviedol CEO spoločnosti v interview, pri ktorej premiestnenie tlačidla na stránkach administračným oddelením spôsobilo veľké problémy helpdesku, ktorý sa opakovane snažil odporučiť klienta na pôvodnú pozíciu tlačidla).

Zavedenie opatrenia

Podľa Thomasa Bürgi (2010) je možné komunikačné problémy medzi oddeleniami vo firme eliminovať prostredníctvom takzvaných open-office (niekedy označované ako „open-door meetingy“) meetingov. Ich princíp spočíva v pozvaní všetkých zamestnancov na meeting, účasť na ktorom je dobrovoľná a účastníci môžu kedykoľvek meeting opustiť. Zamestnanci počas meetingu predkladajú návrhy

zmien či vylepšení vo firme, ktoré sú postupne zozbierané na jednom mieste viditeľnom všetkým účastníkom stretnutia. Jednotlivé návrhy sú potom predmetom všeobecnej diskusie a následne obodované účastníkmi stretnutia podľa ich významu pre firmu. Výber z najlepších návrhov je nakoniec prediskutovaný ešte raz a najlepšie návrhy sú zvažované pre implementáciu do ďalšej stratégie firmy. Týmto sa stretnutie končí a zamestnanci sa vracajú k svojej práci.

Takéto stretnutie je extrémne náročné na vodcovské a manažérske schopnosti vedenia meetingu a je priamo ovplyvnené kvalitou firemnej kultúry (Bürgi, 2010). Nakoľko spoločnosť WebSupport je charakteristická kvalitou v oboch týchto oblastiach, je zavedenie open-office meetingov vo firme vhodným krokom k skvalitneniu komunikácie medzi oddeleniami.

Prínosy opatrenia

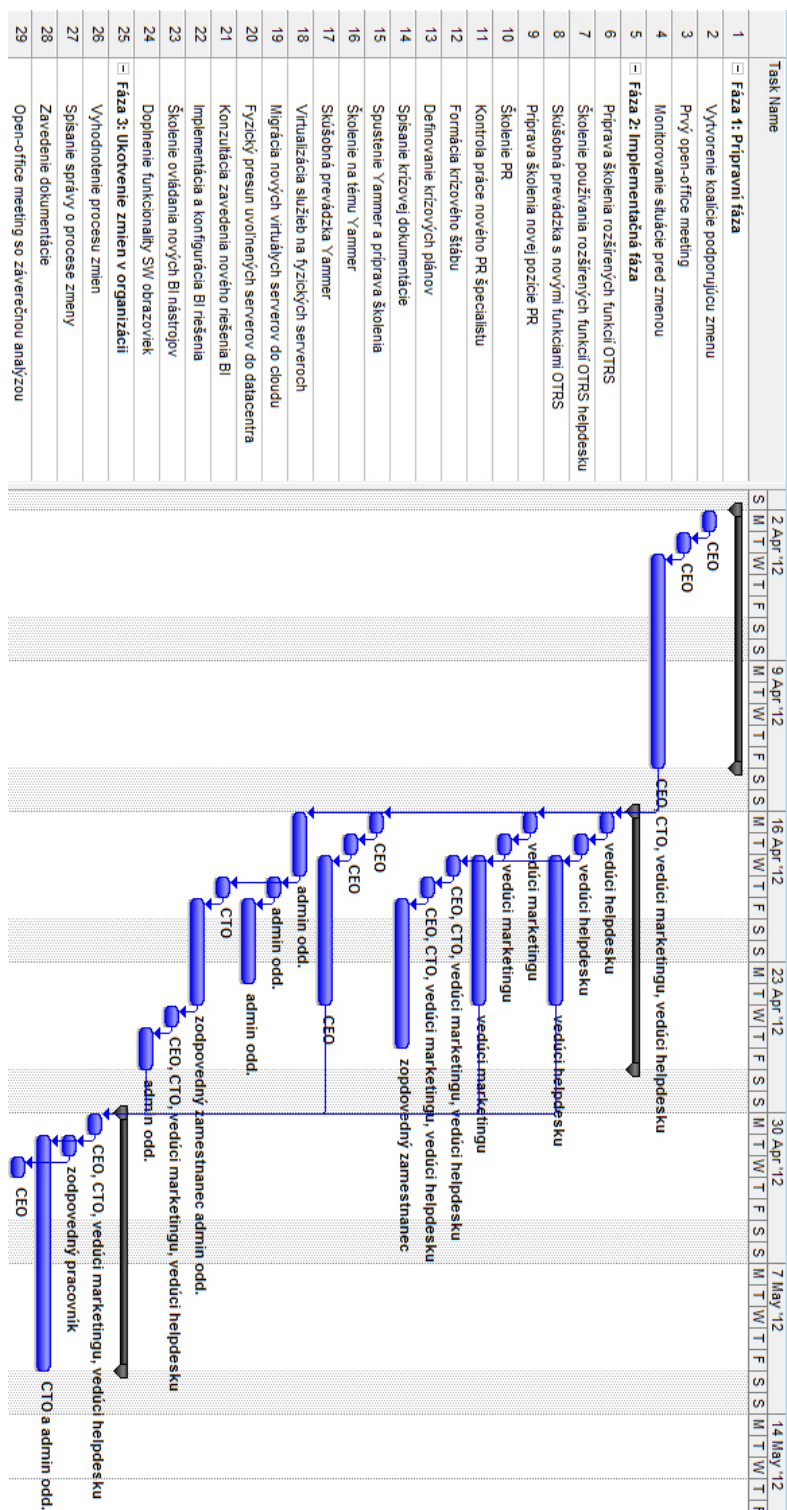
Open-office meetingy skvalitňujú komunikáciu medzi oddeleniami a výrazne zvyšujú povedomie zamestnancov o problémoch, ktorým čelia zamestnanci iných firemných útvarov (Bürgi, 2010). Bürgi (2010) ďalej tvrdí, že open-office meetingy sú zdrojom inovácií, napomáhajú manažmentu odhaliť problémy a zdroje neefektívnosti vo firme, zvyšujú zaangažovanosť zamestnancov a sú dôležitým predpokladom pre zavedenie manažérskeho štýlu empowerment.

4.5 Postup realizácie zmien

Prechod na novú informačnú stratégiu WebSupportu firma realizuje s využitím praktík organizačného rozvoja. Každý proces v rámci zmeny doplním ohodnotením nefinančnými zdrojmi nevyhnutnými na prevedenie daného kroku. Nakoľko mi firma odmietla poskytnúť informácie o finančnom ohodnotení zamestnancov, ponechám náklady nevyhnutné na zmenu v nefinančnej forme. Všetky zdroje sú určené kvalifikovaným odhadom časovej náročnosti činnosti.

Ghantov diagram zmien je uvedený na obrázku 21, zatiaľ čo potrebné zdroje sú prehľadne uvedené v prílohe 3: Zdrojová náročnosť zmien.

Obrázok 21: Ghantov diagram prechodu na novú informačnú stratégiu.



Zdroj: vlastné spracovanie.

4.5.1 Prvá fáza zmeny (Prípravná fáza)

V prvej časti zavedenia zmien sa organizácia a všetky jej súčasti pripraví na zmenu, vytvorí sa vízia zmeny a komunikuje sa všetkým zamestnancom firmy. Veľmi dôležité je, aby sa v celej organizácii rozšírilo presvedčenie, že zmeny sú nevyhnutné a aby manažment dostatočne vysvetlil obsah zmien a ich dopad na jednotlivé pozície v rámci organizácie.

Prvá fáza zmeny je naplánovaná predbežne na začiatok mesiaca apríl 2012, kedy sa od firmy očakáva dosiahnutie niekoľkých dôležitých cieľov (stane sa jednotkou na slovenskom trhu) a vznikne tak aj v povedomí zamestnancov psychický predel medzi doterajším fungovaním firmy a novou situáciou, do ktorej sa firma splnením týchto cieľov dostala.

Súčasťou tejto fázy sú nasledovné kroky.

Vytvorenie koalície podporujúcej zmenu

V tomto prípade bude pre manažment ideálne vytvoriť koalíciu zmeny pozostávajúcu z kľúčových zamestnancov firmy na popredných pozíciách (ideálne CEO, CTO – spolumajitelia, vedenie helpdesku a marketingu). Títo ľudia sa stanú hlavnými propagátormi zmeny a budú mať veľký vplyv na svoje oddelenia, preto je nevyhnuté, aby so zmenou súhlasili a boli pripravení vysvetliť jednotlivé aspekty zmeny svojim podriadeným. Je preto naozaj dôležité, aby sa práve táto koalícia podieľala na vytvorení, pripomienkovaní a schválení obsahu zmeny ako prví zamestnanci v rámci podniku.

Prvý open-office meeting

Tento meeting zahŕňa tri témy nevyhnutné pre začiatok celého procesu zmeny.

V prvom rade by mala byť zamestnancom vysvetlená súčasná situácia firmy a fakt, že firma dosiahla svoje doteraz vytýčené ciele a je nevyhnutné pohnúť sa ďalej. Firma sa dostala do novej situácie (vstup na zahraničné trhy, je číslom 1 na slovenskom trhu), ktorej musí prispôbiť svoje fungovanie. Cieľom tejto časti je vytvorenie povedomia medzi zamestnancami o tom, že zmena je pre firmu naozaj nevyhnutná.

V druhej časti meetingu bude zamestnancom priblížená zmena so všetkými jej vlastnosťami: vízia zmeny, časový horizont, obsah zmeny, dopady zmeny na jednotlivé pozície a oddelenia vo firme ciele zmeny. Je veľmi dôležité zdôrazniť, že zmena prinesie zamestnancom nové možnosti – uľahčenie práce, možnosti ďalšieho

kariérneho rastu, zlepšenie komunikácie, upevnenie kolektívu a nové výzvy. Následne bude venovaný priestor otázkam zamestnancov, ktorý sa môžu pýtať na detaily ohľadom zmeny. Táto časť má za úlohu eliminovať prvotné pochybnosti, neistotu a strach spojený s prirodzeným odporom zamestnancov k zmene (zdroje odporu k zmene sú diskutované v časti *2.6.3 Zdroje odporu k zmene* (Cummings a Worley)).

Tretia časť meetingu má charakter typického open-office meetingu (viac informácií v časti *4.4.7 Formalizácia a nové metódy školení zamestnancov*), ktorého cieľom je získať podporu a angažovanosť zamestnancov pre zmenu ihneď po rozptýlení pochybností v súvislosti so zmenou. Programom tretej časti bude generovanie nových cieľov firmy a ďalších návrhov na zlepšenie fungovania firmy, prípadne doplnenie programu zmeny.

Monitorovanie situácie pred zmenou

Cieľom tejto časti je počas jedného týždňa monitorovať situáciu vo firme a zachytávať prostredníctvom osobnej komunikácie signály odporu k zmene. Veľkú väčšinu pochybností je možné rozptýliť prostredníctvom kvalitnej komunikácie, prípadne ďalšími prostriedkami diskutovanými v odstavci venovanom spôsobom prekonania odporu k zmene v časti *2.6.3 Zdroje odporu k zmene* (Cummings a Worley).

4.5.2 Druhá fáza zmeny (Implementačná fáza)

Druhá fáza zmeny zahŕňa prechodovú fázu v rámci ktorej budú všetky zmeny vo firme zavedené.

Školenie používania rozšírených funkcií OTRS helpdesku

Na hodinovom školení helpdesku bude zamestnancom predstavený nový šablónový systém a optimalizovaný proces helpdesku. Po ukončení školenia bude prebiehať počas jedného týždňa testovanie nového modelu, počas ktorého dôjde k otestovaniu nového systému a funkcií OTRS. Prípadné problémy s používaním nových funkcií budú odstránené vedúcim helpdesku.

Nová pozícia Public Relations (PR) špecialistu

V rámci firmy bude nevyhnutné formálne definovať zodpovednosť a povinnosti novej pozície PR špecialistu (zodpovednosť a povinnosti tejto pozície sú diskutované v časti *4.4.2 Nová pozícia PR špecialistu a krízový manažment*). Následne bude nutné zvoliť zamestnanca marketingového oddelenia, ktorému

bude pozícia pridelená. Platové ohodnotenie predpokladá, že zamestnanec sa bude venovať novej činnosti na úkor voľného času alebo menej potrebnej činnosti v marketingovom oddelení a tým pádom nebudú ovplyvnené jeho platové podmienky. Neskôr existuje možnosť vyhradenia jednej osoby výlučne pre túto pozíciu (v závislosti na potrebách a objeme práce v dlhšom časovom horizonte).

Vyhotovenie krízových plánov a formácia krízového štábu

V prípade prepuknutia vážnej krízy (napríklad dlhotrvajúci výpadok služieb spôsobený živelnou pohromou) sa táto kríza bude dotýkať celej firmy, snád okrem finančného oddelenia. Je preto nevyhnutné vypracovať krízové plány a formovať krízový štáb, ktorý bude v prípade krízy zodpovedný za vykonávanie krízového plánu. Štáb by mal pozostávať z vedúcich jednotlivých oddelení (zhodný s koalíciou prevedenia zmeny), pričom v prípade krízy bude mať CEO povinnosť vykonať prehlásenie pre prípadnú tlač, marketingové oddelenie vyjadrenie prostredníctvom čo najširšej škály bežne používaných komunikačných kanálov, helpdesk musí byť vyškolený v odpovediach pre kontaktujúcich klientov a CTO musí koordinovať svoj tím administrátorov v záujme čo najrýchlejšieho odstránenia závady (ak je to možné). Súčasťou krízovej dokumentácie teda musia byť dopredu pripravené vyššie uvedené postupy v detailnej forme.

Zavedenie SW nástroja Yammer

Registrácia v základnej verzii pre malé podniky je poskytovaná zdarma (Yammer, 2012). Jedinou investíciou do tejto zmeny je čas vo forme jednoduchého interne vedeného školenia na používanie tohto nástroja a formalizáciu zdieľaného obsahu.

Kompletný prechod na cloud computing

Spoločnosť v súčasnosti disponuje dostatočným hardwarovým aj softwarovým vybavením na prevádzku cloud computingu. Jedinými zmenami tak budú virtualizácia systémov ešte stále bežiacich na osobitných fyzických serveroch, ich migrácia do cloudu a následná migrácia fyzických serverov z kancelárskych priestorov do datacentra. Táto akcia bude vyžadovať značný administrátorský čas, avšak žiadne ďalšie finančné prostriedky.

Zavedenie nových praktík v oblasti BI

Firma už je vybavená obrazovkami umiestnenými v spoločných priestoroch firmy a softwarovým nástrojom na zobrazovanie istých obmedzených štatistík. Pre prechod na novú informačnú stratégiu a širšie využívanie BI zamestnancami tak bude potrebný len istý administrátorský čas na doplnenie SW nástroja a jeho prepojenie so sociálnymi sieťami Facebook, Twitter a Yammer.

V oblasti zavedenia nového dátového skladu bude nevyhnutné nainštalovať riešenie dátového skladu Breadboard BI a prispôbiť ETL modul pre zdrojovú databázu.

4.5.3 Tretia fáza zmeny (Ukotvenie zmien v organizácii)

V tejto fáze sú všetky zmeny vo firme implementované a firma funguje podľa novej informačnej stratégie. V tejto fáze je veľmi dôležité, aby sa manažment pokúsil ukotviť nové zmeny vo firemnej kultúre a zároveň zhodnotil proces zavádzania zmien a vyvodil z neho vedomosti aplikovateľné na zavádzanie zmien do budúcnosti.

Vyhodnotenie procesu zmeny

V záverečnej fáze musí manažment zhodnotiť celý proces zavádzania zmien, jeho priebeh, dopady, problémy, ktoré počas procesu vznikli, úspechy, ktoré sa podarilo vyriešiť jednoduchšie ako sa pôvodne predpokladalo a kriticky analyzovať tieto faktory. O týchto zmenách by mala byť vypracovaná správa, alebo aspoň fotografická dokumentácia média použitého pri analýze (fotografia tabule) a krátka správa zachytávajúca najdôležitejšie body zmeny. Tieto informácie sú cenným zdrojom informácií a poučenia pri ďalšej situácii, kedy bude pre firmu nevyhnutné aplikovať praktiky organizačného rozvoja a zmeny.

Zavedenie dokumentácie IS

Zdokumentovanie interne vyvinutého informačného systému bude časovo náročný proces, ktorý navyše musí byť prevedený členmi administratívneho oddelenia. Prvou fázou by mala byť analýza súčastí, ktoré musia byť zdokumentované a do akej hĺbky by mala dokumentácia jednotlivých súčastí prebehnúť. Ďalším krokom je vypracovanie vlastnej dokumentácie, ktorá musí byť rozšíriteľná a dostatočne zrozumiteľná.

Zakotvenie nových zmien vo firemnej kultúre

Zakotvenie zmien v povedomí zamestnancov je možné napríklad pomocou organizovania ďalšieho open-office meetingu, na ktorom sa diskutujú kladné a negatívne stránky zavedených zmien (Bürgi, 2010). Pozornosť manažmentu je najskôr upriamená na negatívne aspekty a pripomienky zamestnancov, ktoré sa snaží buď vysvetliť alebo pripraviť ďalšie drobné doladenie implementovaných zmien. Dôraz je kladený najmä na pozitívne ohlasy zamestnancov, ktoré sú následne doložené úspechmi počas zavádzania zmeny. Cieľom je získať kolektívnu priazeň zamestnancov v prospech implementovaných zmien, nakoľko táto je

potom schopná oslabiť alebo úplne eliminovať individuálny odpor k prijatiu zmien.

4.6 Ekonomické zhodnotenie navrhovaného riešenia

Súčasťou každého navrhovaného riešenia musí byť ekonomické zhodnotenie návrhu, jeho finančné/nefinančné prínosy a náklady. V tejto časti poskytnem súhrnný prehľad očakávaných prínosov pre firmu, ako aj nevyhnutných nákladov plynúcich z implementácie tohto návrhu.

Žiaľ, nakoľko mi firma odmietla vydať finančné výkazy a rovnako odmietla poskytnúť informácie o platoch jednotlivých zamestnancov, ponechávam nefinančné náklady v ich nepeňažnej forme. Firma bude mať pochopiteľne možnosť po predložení návrhu vyčísliť konkrétne množstvo potrebných finančných zdrojov založených na potrebnom čase jednotlivých zamestnancov.

V prípade optimalizačných riešení informačných systémov a iných procesov je vyčíslenie prínosov navrhovaného riešenia v peňažných jednotkách nespoľahlivé a pripomínajú skôr závod v odhadovaní ako spoľahlivé informácie. Reálny vplyv na ekonomické ukazovatele firmy akými je efektivita práce, obrat, prípadne ziskovosť je možné spozorovať až po istej dobe sledovania zavedeného návrhu a porovnania situácie s predchádzajúcim stavom. Z tohto dôvodu ponechávam identifikované prínosy rovnako vo forme nefinančných benefitov pre firmu.

Súhrnný prehľad nákladov bol vytvorený s pomocou údajov z prílohy 3: Zdrojová náročnosť zmien, zatiaľ čo súhrnný prehľad prínosov bol vytvorený z prínosov identifikovaných v časti *4.4 Navrhované opatrenia*. Tento prehľad je uvedený v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Súhrnné ekonomické zhodnotenie navrhovaného riešenia.

Prínosy	Náklady
Vyššia efektívnosť práce helpdesku	CEO 33 hodín
Lepšie využitie IT zdrojov v podnikovom IS	CTO 37 hodín
Výrazné obmedzenie komunikačných problémov	Vedúci marketingového oddelenia 26 hodín
Zvýšená efektívnosť marketingových kampaní	Vedúci helpdesku 23 hodín
Výrazné zníženie reputačných rizík firmy	Počet administrátorských hodín (okrem CTO) 89 hodín
Vyššia kvalita rozhodnutí manažmentu založená na väčšom množstve dostupných informácií	Počet hodín zamestnancov helpdesku (okrem vedúceho helpdesku) 1 hodina
Vyššia motivácia zamestnancov	Počet hodín zamestnancov marketingu (okrem vedúceho marketingu) 0 hodín
Vyššia angažovanosť zamestnancov	Počet hodín nového PR špecialistu 1 hodina
Lepšie možnosti sebareflexie pre zamestnancov – predpoklad vyššieho výkonu.	Počet hodín ľubovoľných individuálnych zamestnancov 25 hodín
Vyššia súdržnosť firmy a kvalitnejšia komunikácia medzi oddeleniami	Počet hodín kolektívnych meetingov všetkých zamestnancov 5 hodín
Vyššia bezpečnosť a flexibilita firemných serverov	
Lepšia rozšíriteľnosť podnikových IT do budúcnosti	
Akvizície v budúcnosti prebehnú s nižšími nákladmi	
Zníženie dopadu scenára straty kľúčových zamestnancov	
Vyššia kvalita budúcich investícií do IT infraštruktúry vďaka zavedeniu najlepších praktík a noriem	

Zdroj: vlastné spracovanie.

Záver

V tejto práci sa mi podarilo zodpovedať na počiatku formulovanú výskumnú otázku a implementovať zistené skutočnosti do novej informačnej stratégie firmy WebSupport s dôrazom na využívanie informačnej stratégie firmy ako podporu celkovej stratégie firmy a ako nástroja budovania reputácie. Táto stratégia bola formulovaná s dôrazom na využitie najlepších praktík a najnovších trendov v IT, založená na rozsiahlom literárnom základe a hlavne prispôbena individuálnym podmienkam WebSupportu tak, aby plne podporovala jeho strategické ciele.

Súčasťou tejto práce je aj návrh implementácie novej informačnej stratégie s využitím praktík organizačného rozvoja a zmeny. Tento návrh obsahuje ako presný návrh postupu a návaznosti procesov zmeny, tak aj výpočet potreby nefinančných zdrojov nevyhnutných na implementáciu. Nakoľko firma je veľmi dobre hardwarovo aj softwarovo vybavená, drvivá väčšina zmien je optimalizačného charakteru a preto je väčšinu opatrení možné zaviesť len s využitím nefinančných zdrojov.

Logickým krokom v ďalšom výskume v oblasti podpory reputácie pomocou IT by bolo overiť v tejto práci zistené skutočnosti pomocou kvantitatívnych metód, s cieľom zovšeobecniť zistené poznatky na širšiu populáciu firiem.

Táto práca bola predložená vedeniu firmy WebSupport ako podklad pre implementáciu zmien v informačnej stratégii firmy. Spoločnosť s implementáciou opatrení začala začiatkom apríla 2012.

Bibliografia

- [1] ABERCOMBIE, N., HILL, S. a TURNER, B.S. *The Penguin Dictionary of Sociology*. 5. vyd. New York : Penguin Books Inc, 2006. 496 s. ISBN: 978-0141013756.
- [2] AULA, P. Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 2010, roč. 38, č. 6, s. 43-49. ISSN: 1087-8572.
- [3] BALMER, J. a WILSON, A. Corporate Identity: there is more to it than it meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, 1998, roč. 28, č. 3, s. 12-31. ISSN: 0020-8825.
- [4] Banks around the World. *World's Largest Banks by market cap 2011* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/market-capitalization-2011>> [cit. 24. november 2011].
- [5] BARNETT, M.L., JERMIER, J.M. a LAFFERTY, B.A. *Corporate Reputation: The Definitional Landscape* [online]. Dostupné z: <<http://reputationinstitute.com/crr/V09/BarnettV9N1.pdf>> [cit. 24. november 2011].
- [6] Best Management Practice. *Service Management – ITIL* [online]. 2012. Dostupné z: <<http://www.best-management-practice.com/Knowledge-Centre/Best-Practice-Guidance/ITIL/>> [cit. 5. apríl 2012].
- [7] Bloomberg. *Samsung Tops Apple to Become World's No. 1 Smartphone Maker* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.bloomberg.com/news/2011-11-03/samsung-passes-apple-to-become-no-1-smartphone-maker-as-shipments-triple.html>> [cit. 18. marec 2012].
- [8] BON, J., PIEPER, M. a VEEN, A.v.d. *ITIL V3 Service Strategy : A Management Guide*. Zaltbommel : Van Haren Publishing, 2008. 181 s. ISBN: 978-9087531249.
- [9] BÜRGI, T. Models and Concepts. *Prednáška z predmetu Cross-Cultural Management and Leadership*. Basel, 2010. University of Applied Sciences Northwestern Switzerland.
- [10] BÜRGI, T. Nature and Goals of Planned Change. *Prednáška z predmetu Cross-Cultural Management*. Basel, 2011. University of Applied Sciences Northwestern Switzerland.
- [11] Businessdictionary.com. *What is corporate strategy? definition and meaning* [online]. 2012. Dostupné z: <<http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-strategy.html>> [cit. 5. apríl 2012].
- [12] Businessdictionary.com. *What is stakeholder? definition and meaning* [online]. 2012. Dostupné z: <<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>> [cit. 31. marec 2012].
- [13] BUSINESSIT. *Trendy v informačných systémoch očima analytiků* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.businessit.cz/cz/analytici-informacni-systemy-cloud-socialni-crm-business-intelligence.php>> [cit. 10. apríl 2012].
- [14] CASANOVA, L., 2010. *Banco Santander Case Study: Forging a global bank*. Prípadová štúdia. New York: Insead.
- [15] CHEW, E.K. a GOTTSCHALK, P. *Information Technology Strategy and Management: Best Practices*. 1. vyd. Pennsylvania : Information Science Reference, 2008. 496 s. ISBN 978-1599048024.
- [16] CLARK, K. *Green Computing Trends You Should Know* [online]. Dostupné z: <<http://www.asaecenter.org/Resources/ANowDetail.cfm?ItemNumber=42770>> [cit. 10. apríl 2012].
- [17] CRESWELL, J.W. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks : Sage Publications Ltd, 1994. 248 s. ISBN: 978-0803952546.
- [18] CUMMINGS, T.G. a WORLEY, C.G. *Organization Development & Change*. 9. vyd. Mason : South-Western Cengage Learning, 2008. 792 s. ISBN: 978-0324580532.
- [19] DECK, S. *What is CRM?* [online]. 2001. Dostupné z: <<http://www.darwinmag.com/learn/curve/column.html?ArticleID=104>> [cit. 16. máj 2001].
- [20] DEY, I. *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. Oxford : Routledge, 1993. 304 s. ISBN: 978-0415058520.
- [21] Domena.cz. *Statistiky CZ domén* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.domena.cz/statistics.html>> [cit. 11. apríl 2012].

- [22] DSL.sk. *Rozhovor s M. Trubanom z Websupport. Polícia zrejme nevedela, že berie webhostingové servery.* [online]. 2007. Dostupné z: <<http://dsl.sk/article.php?article=4120>> [cit. 9. apríl 2012].
- [23] EDISON, T. *Do team goals affect team focus and performance? Research study of DAU's program management office course* [online]. 2008. Dostupné z: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m0SVI/is_3_15/ai_n31326692/> [cit. 11. apríl 2012].
- [24] European Central Bank. *Statistical Data Warehouse* [online]. 2012. Dostupné z: <http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=124.MIR.M.SK.B.A20.I.R.A.2240.EUR.O> [cit. 6. február 2012].
- [25] European Comission. *Europe's Digital Competitiveness Report - ICT Country Profiles* [online]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=668> [cit. 10. apríl 2012].
- [26] Facebook. *Facebook Statistics* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=20>> [cit. 10. apríl 2012].
- [27] Facebook. *Facebook to Acquire Instagram* [online]. 2012. Dostupné z: <<http://newsroom.fb.com/Announcements/Facebook-to-Acquire-Instagram-141.aspx>> [cit. 10. apríl 2012].
- [28] FLICK, U. *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften.* Reinbek : Rowohlt Tb, 1995. 317 s. ISBN: 978-3499555466.
- [29] FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 1999, roč. 24, č. 2, s. 191-205. ISSN: 0363-7425.
- [30] GEUSS, M. *Tech Trends You'll See in 2012* [online]. 2012. Dostupné z: <http://www.pcworld.com/article/246491/tech_trends_youll_see_in_2012.html> [cit. 10. apríl 2012].
- [31] GLASER, J.P. *Information Technology Strategy: Three Misconceptions* [online]. Dostupné z: <http://www.himss.org/content/files/15_OC_3Mscncptn.pdf> [cit. 24. november 2011].
- [32] GOFMAN, A. a MOSKOWITZ, H. Integrating science into web design: consumer-driven web site optimization. *Journal of Consumer Marketing*, 2009, roč. 26, č. 4, s. 286-98. ISSN: 0736-3761.
- [33] GREYSER, S. Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 2009, roč. 47, č. 4, s. 590-602. ISSN: 0025-1747.
- [34] HALL, E.T. *Beyond cultures.* New York : Anchor Books, 1976. ISBN: 978-0385124744.
- [35] HALL, J. *Business Intelligence: The Missing Link in Your CRM Strategy* [online]. 2004. Dostupné z: <<http://www.information-management.com/issues/20040601/1003997-1.html>> [cit. 31. marec 2012].
- [36] HLUBINA, P. a FRIČOVÁ, L. Kto skôr začne, ten skôr zarobí. *Profit*, 2011, č. 15, <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-2011/cislo-15/kto-skor-zacne-skor-zarobi.html>.
- [37] HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Sage Publishing, 1980. ISBN: 978-0803913066.
- [38] JONES, R. Analytic models for business environment. *Prednáška z predmetu Entrepreneurship and Innovation.* Cambridge, 2012. Anglia Ruskin University.
- [39] KOCH, M. Informační strategie. *Prednáška predmetu Informační management.* Brno, 2012. Vysoké učení technické v Brně.
- [40] KOCH, M. *Management informačních systémů.* 2. vyd. Brno : CERM, 2010. 171 s. ISBN: 978-8021437357.
- [41] KOCH, M. *ZEFIS - Výzkumný portál Ústavu Informatiky pro firmy* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.zefis.cz/index.php?id=341>> [cit. 3. apríl 2012].
- [42] KŘÍŽ, J. Business Intelligence. *Přednáška předmětu Business Intelligence.* Brno, 2012. Vysoké učení technické v Brně.
- [43] LAFFERTY, B. a GOLDSMITH, R. Corporate credibility's role in consumers' attitudes and purchase intentions when a high versus a low credibility endorser is used in the ad. *Journal of Business Research*, 1999, roč. 44, č. 2, s. 109-16. ISSN: 0148-2963.
- [44] LINCOLN, Y.S. a GUBA, E.G. *Naturalistic Inquiry.* Thousand Oaks : Sage Publications Ltd, 1985. 416 s. ISBN: 978-0803924314.
- [45] LIPTÁK, M. *Štatistiky domén* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.statistiky-domen.sk/trends>> [cit. 21. november 2011].

- [46] LIPTÁK, M. *Štatistiky domén* [online]. 2012. Dostupné z: <<http://www.statistiky-domen.sk/>> [cit. 4. november 2012].
- [47] MCFARLAN, F. Information Technology Changes the Way You Compete. *Harvard Business Review*, 1984, ISSN: 0017-8012. May–June Reprint.
- [48] MUHAMMAD, N., JANTAN, M. a TAIB, F. Environmental scanning and investment decision quality. *Management Research News*, 2009, roč. 32, č. 12, s. 1117-29. ISSN: 0140-9174.
- [49] National Institute of Science and Technology. *The NIST Definition of Cloud Computing* [online]. Dostupné z: <<http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf>> [cit. 10. apríl 2012].
- [50] PATTON, M.Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. vyd. Beverly Hills : Sage Publishing, 1990. 536 s. ISBN: 978-0803937796.
- [51] Pearson Education. *Glossary* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://wps.pearsoned.co.uk/wps/media/objects/2459/2518409/glossary/glossary.html>> [cit. 31. marec 2012].
- [52] Porovnaniehostingov.sk. *Porovnanie hostingov - porovnanie kvality a ceny webhostingových služieb* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://porovnaniehostingov.sk/>> [cit. 21. november 2011].
- [53] PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. London : Free Press, 1998. 397 s. ISBN: 978-0684841489.
- [54] PORTER, M. *What is Strategy?* [online]. Dostupné z: <http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf> [cit. 5. apríl 2012].
- [55] RAITHEL, S. et al. The value-relevance of corporate reputation during the financial crisis. *Journal of Product & Brand Management*, 2010, roč. 19, č. 6, s. 389-400. ISSN: 1061-0421.
- [56] REMENYI, D. et al. *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. Thousand Oaks : Sage Publications Ltd, 1998. 320 s. ISBN: 978-0761959496.
- [57] Reputation Institute. *The RepTrak™ System* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/reptrak>> [cit. 27. marec 2012].
- [58] Reputation Institute. *Reputation Q&A* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/q-and-a.phpReputationQ&A>> [cit. 24. november 2011].
- [59] RIEL, C.v. a FOMBRUN, C. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Hampshire : Routledge, 2007. 328 s. ISBN: 978-0415328265.
- [60] SARBUTTS, N. Can SMEs “do” CSR? A practitioner’s view of the ways small- and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management*, 2003, roč. 7, č. 4, s. 340-47. ISSN: 1363-254X.
- [61] SHAPIRO, C. Premium for high quality products as returns to reputation. *The Quarterly Journal of Economics*, 1983, roč. 98, č. 4, s. 659-79. ISSN: 0033-5533.
- [62] SINGHAL, A. *Data warehousing and data mining techniques for cyber security*. New York : Springer Science, 2007. 157 s. ISBN: 978-0387264097.
- [63] SOBOL, M., FARELLY, G. a TAPER, J. *Shaping the Corporate Image: An Analytical Guide for Executive Decision Makers*. New York : Quorum Book, 1992. ISBN: 978-0899305646.
- [64] STANWICK, P.A. a STANWICK, S.D. The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 2008, roč. 17, č. 2, s. 195-204. ISSN: 0167-4544.
- [65] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Ukazovatele ekonomického vývoja SR* [online]. 2012. Dostupné z: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19>> [cit. 10. apríl 2012].
- [66] STRAUSS, A.C. a CORBIN, J.M. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. 2. vyd. Thousand Oaks : Sage Publishing Ltd, 1990. 272 s. ISBN: 978-0803932517.
- [67] TESCH, R. *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. Oxford : Routledge, 1990. 344 s. ISBN: 978-1850006084.

- [68] The New York Times. *Huawei Takes On Apple and Samsung With the Ascend* [online]. 2012. Dostupné z: <<http://bits.blogs.nytimes.com/2012/02/26/huawei-takes-on-apple-and-samsung-with-the-ascend/?scp=6&sq=samsung%20tops%20apple&st=cs>> [cit. 18. marec 2012].
- [69] TRUBAN, M. *Prečo nás zákazníci milujú? / WebSupport blog* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://blog.websupport.sk/2011/11/preco-nas-zakaznici-miluju/>> [cit. 21. november 2011].
- [70] VOLBERDA, H.W. et al. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Hampshire : Cengage Learning, 2010. 816 s. ISBN: 978-1408019221.
- [71] VOŘÍŠEK, J. *Principy strategického řízení informačního systému* [online]. 1998. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998_Principy_strategickeho_rizeni_IS.htm> [cit. 9. apríl 2012].
- [72] VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha : Management Press, 1997. 324 s. ISBN: 80-85943409.
- [73] Webhostings.sk. *Štatistiky SK domén* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://www.webhostings.sk/statistika-hostingu?datum=2011-11-15>> [cit. 11. apríl 2012].
- [74] WebSupport. *O nás / Websupport.sk* [online]. 2012. Dostupné z: <<http://websupport.sk/o-nas>> [cit. 9. apríl 2012].
- [75] WebSupport. *Práliš lacné domény sa môžu predražiť* [online]. 2011. Dostupné z: <<http://blog.websupport.sk/2011/12/prilis-lacne-domeny-sa-mozu-predrazit/>> [cit. 11. apríl 2012].
- [76] Yammer. *Yammer : Pricing - About Us* [online]. 2012. Dostupné z: <<https://www.yammer.com/about/pricing/>> [cit. 17. apríl 2012].
- [77] YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2. vyd. Beverly Hills : Sage Publishing, 1994. 192 s. ISBN: 978-0803956636.
- [78] *Zákon číslo 256/1992 Zb. o ochrane osobných údajov v informačných systémoch* [online]. Dostupné z: <<http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/256-1992-zb.p-1840.pdf>> [cit. 10. apríl 2012].
- [79] *Zákon číslo 428/2002 Zb. o ochrane osobných údajov* [online]. Dostupné z: <<http://www.slpk.sk/dokumenty/02-z428.pdf>> [cit. 10. apríl 2012].
- [80] ZIKMUND, W., MCLEOD, R. a GILBERT, F. *Customer Relationship Management*. Hoboken : Leyh Publishing, 2003. 179 s. ISBN: 0471-271373.

Register pojmov

- 8-krokov plánovanej zmeny, 46
- analýza externého okolia podniku, 48
- analýza odborového okolia podniku, 49
- analýza piatich konkurenčných síl, 49
- analýza sekundárnych dát, 20
- analýza všeobecného okolia, 55
- black PR, 21
- Business Intelligence, 42, 93
- cloud computing, 95
- Customer Relationship Management, 41
- dátová dimenzia, 43
- employer branding, 69
- empowerment, 24
- firemná identita, 24
- GLOBE, 29
- helpdesk, 86
- HOS, 34
- induktívny výskum, 16
- informačná stratégia, 26
- ITIL, 33
- jednoduchá riadená zmena, 45
- konkurenčná výhoda, 24
- Kotterov model plánovanej zmeny, 46
- kvalitatívny výskum, 15
- Lewinov model plánovanej zmeny, 45
- model aplikačného portfólia, 36
- najlepšie praktiky, 32
- neštruktúrované interview, 19
- OLAP, 83
- Open-source Ticket Request System, 84
- OTRS, 90
- plánovaná zmena, 44
- podniková stratégia, 25
- pozorovanie, 20
- prípadová štúdia, 17
- public relations, 21
- reputácia, 37
- rozvoj organizácií, 44
- slovenská firma, 23
- správa služieb, 32
- stakeholders, 23
- SWOT analýza, 48, 77
- štruktúrované interview, 19
- tabulka faktov, 43
- teoretický rámec, 23
- výskumný design, 15
- Yammer, 92

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Proces kvalitatívneho výskumu.....	16
Obrázok 2: Všeobecný model formulácie a implementácie stratégie.....	26
Obrázok 3: Informačná stratégia zaradená do globálnej stratégie firmy.....	27
Obrázok 4: Päť úrovní integrácie informačnej stratégie.....	28
Obrázok 5: Obsah informačnej stratégie.....	31
Obrázok 6: Obsah ITIL V3.....	34
Obrázok 7: McFarlanov model aplikačného portfólia.....	37
Obrázok 8: Systém hodnotenia a zdrojov reputácie RepTrak.....	40
Obrázok 9: Základný model CRM systému.....	42
Obrázok 10: Architektúra Business Intelligence.....	43
Obrázok 11: Model Silových polí podľa Kurta Lewina.....	46
Obrázok 12: Individuálne a kolektívne zdroje odporu voči zmene.....	47
Obrázok 13: Organizačná štruktúra WebSupportu.....	52
Obrázok 14: Súhrnný výsledok metódy HOS pre spoločnosť WebSupport.....	70
Obrázok 15: Aplikácia McFarlanovho modelu na WebSupport.....	71
Obrázok 16: Súhrnná SWOT analýza firmy WebSupport.....	78
Obrázok 17: Väzby medzi podnikovou a novo navrhnutou informačnou stratégiou.....	80
Obrázok 18: Koncepcia podnikových IT v rámci novej informačnej stratégie.....	83
Obrázok 19: Model súčasného procesu fungovania helpdesku vo WebSupporte.....	87
Obrázok 20: Optimalizovaný model procesu helpdesku vo WebSupporte.....	89
Obrázok 21: Ghantov diagram prechodu na novú informačnú stratégiu.....	100

Zoznam grafov

Graf 1: Podiel poskytovaných služieb na celkovom obrate firmy.....	53
Graf 2: Teritoriálna distribúcia obratu WebSupportu.....	55
Graf 3: Podiel používateľov internetu na celkovej populácii.....	56
Graf 4: Vývoj nominálnych tržieb v relevantných odvetviach za roky 2009–2011.....	57
Graf 5: Miera inflácie Slovenskej republiky a jej vplyv na tržby odvetvia.....	58
Graf 6: Úroková miera na Slovensku pre bankové úvery poskytované na jeden až päť rokov.....	59
Graf 7: Podiel najvýznamnejších slovenských registrátorov na trhu.....	64
Graf 8: Počet .SK domén za obdobie jún 2011 – apríl 2012.....	65

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Cieľové skupiny spoločnosti WebSupport.....	54
Tabuľka 2: Súhrnné ekonomické zhodnotenie navrhovaného riešenia.....	106

Zoznam príloh

Príloha 1: Neštruktúrované interview.....	I
Príloha 2: Čiastočne štruktúrované interview.....	IV
Príloha 3: Zdrojová náročnosť zmien.....	X
Príloha 4: Výsledky analýzy HOS.....	XII
Príloha 5: Dáta použité pri analýzach.....	XVIII

Príloha 1: Neštruktúrované interview

Interview s MICHALOM TRUBANOM

Výkonný riaditeľ Websupport, s.r.o.

14. november 2011

Interviewer: Matej Rajkovič

Interviewee: Michal Truban

Prepis interview: Matej Rajkovič

1 **Interviewer:** Ja ta veľmi pekne zdravím Mišo, vitaj na dnešnom interview. V prvom rade by som sa ti rád
2 predstavil som študentom českej univerzity Vysoké učení technické v Brne a práve pre túto školu spracúvam
3 diplomovú prácu na tému Informačná stratégia firmy. V tomto interview sa prakticky len tak porozprávame
4 o tom, ako používate informačné technológie vo Vašej firme, čo je Vašimi najsilnejšími stránkami a ako je
5 možné, že sa Vám tam úspešne darí stahovať náskok najväčšej firmy poskytujúcej webhosting na Slovensku.
6 Toto interview bude veľmi voľné a bude tvoriť podklad pre zajtrajšie interview, ktoré bude viac štruktúrované
7 a zamerané na konkrétne témy, ktoré budem vo svojej diplomovej práci ďalej rozoberať. Nakoľko neskôr
8 budem tieto interview prepisovať a použijem ich ako prílohy do svojej práce, rád by som si naše interview
9 nahral. Nahrávky budú slúžiť len pre potreby prepisovania interview a hneď po dokončení prepisu ich zmažem.
10 Nebude ti vadíť, ak si teda budem tieto interview nahrávať?

11 **Interviewee:** Nie, je to v poriadku.

12 **Interviewer:** Výborne, ďakujem pekne. O týchto interview následne napíšem diplomovú prácu, ktorá bude
13 zverejnená len v obmedzenej forme, ktorá nebude obsahovať žiadne údaje, ktoré by umožnili identifikovať teba
14 alebo tvoju firmu. Plná verzia práce bude poskytnutá len vedeniu Vysokého učení technického a akademickej
15 komisií počas štátnych záverečných skúšok. Žiadnym ďalším spôsobom nebudem využívať informácie získané
16 počas týchto interview. Je to v poriadku a jasné?

17 **Interviewee:** Jasné, rozumiem. Môžeme začať.

18 **Interviewer:** V poriadku, poďme teda na to. Vedel by si mi popísať príbeh a súčasný stav WebSupportu?

19 **Interviewee:** Jasné. Sme malá webhostingová firma a v súčasnosti sídlime v Bratislave. Prestahovali sme sa
20 relatívne nedávno do nových priestorov tu v Bratislave. Poskytujeme služby v oblasti IT hlavne webhosting,
21 hosting dedikovaných aj virtuálnych serverov, marketingové veci na Internete a podobne. WebSupport sme
22 založili v roku 2002, kúpili sme prvý server, zarezovali prvú doménu websupport.sk. K tej doméne sa viaže
23 veselý príbeh; najskôr sme totiž zarezovali doménu websupport.sk, až potom sme zistili, ako sa to píše
24 správne. Začali sme ako dvaja spoločníci na matkinu živnosť a začali sme poskytovať webhosting a malý
25 webdesign. Nešlo o nič veľké, len dvaja nadšení študenti podnikajúci z intráku. Podmienky boli vtedy naozaj
26 skromné, ale naozaj sme sa snažili a to nám potom pomohlo rásť. Jeden konkrétny klient nám veľmi pomohol
27 a akosi nás dostal z toho najnižšieho levelu keď si objednal tri fakt veľké virtual servery pre svoju firmu – asi
28 ho zaujali vtedy stránky, alebo cena, ktorú sme mali dosť nízku. Boli sme študenti, nepotrebovali sme veľa
29 peňazí a tak sme mohli mať nízke ceny a reinvestovali sme. Ten človek bol môj dobrý priateľ. Známých bolo
30 viac, ale nikto k nám nechcel presunúť svoje projekty, lebo sa bál toho, že sme mladí a nemáme skúsenosti.
31 A keď človeku ide o všetku jeho prácu, tak si to rozmyslí. Hentem ale zmýšľal našťastie inak a veril nám.
32 Teraz v roku 2011 sme druhým najväčším webhostingom na Slovensku a plánujeme sa stať jednotkou na trhu
33 v budúcom roku.

34 **Interviewer:** Znie to ako veľmi úspešný príbeh ako vystrihnutý z rôznych motivačných kníh či webov. Čo
35 bolo najdôležitejším predpokladom pre váš úspech?

36 **Interviewee:** Určite to bolo to, ako o nás ľudia hovorili. Mali sme veľmi lojálnu skupinu zákazníkov, pretože
37 sme sa im vždy snažili úprimne pomôcť, či bol deň alebo noc. Bola to veľmi ťažká práca a stále človek musel
38 myslieť na to, že ak sa niečo pokazí musí v momente byť pripravený to opraviť, ale nakoniec sa to vyplatilo.
39 Ľudia si nás začali vážiť, keď uvideli, že sme naozaj skilleri a vieme sa obetovať pre ich dobro. Bol to naozaj
40 pomalý proces, ale neskôr začal naberať na rýchlosti aj význame. Neskôr sme najali ľudí, aby nám pomohli
41 s helpdeskom, aby sme sa mohli sústrediť na webhosting. Vysvetlili sme im, ako sa majú správať
42 k zákazníkom, ako odpisovať, riešiť problémy. Neskôr sme vďaka jednému z našich zamestnancov začali
43 ponúkať stránky na veľmi dobrej úrovni, lebo sa k nám pridala jeden chalan, ktorý bol fakt dobrý grafik.
44 Preto sme neskôr vytvorili nové stránky, ktoré boli nadčasové a ich základný design máme dodnes. Ten
45 chalan už tu nerobí, nemohli sme ho zaplatiť a odišiel za lepšimi peniazmi, urobil však kus práce, ktorý nám
46 slúži dodnes. Dost nám pomohol aj škandál s políciou, kedy nám zabavili servery a začalo sa o tom hovoriť
47 na celom Slovensku. Ozaj, myslím, že dobré meno bolo to prvé, čo nás fahalo stále dopredu a motivovalo aj
48 ľudí vo firme.

49 **Interviewer:** *Vaše dobré meno je pre mňa veľmi zaujímavou témou. Mohol by si mi v tejto súvislosti*
50 *povedať viac?*

51 **Interviewee:** Jasné. Myslím, že to všetko začali tým, ako sme komunikovali, hovorili s našimi klientami.
52 V tomto zohral veľkú úlohu helpdesk, ktorý bol rýchly, presný a hlavne, boli sme fakt úprimne ochotní aj keď
53 to bolo občas fakt že ťažké. Bola to ale aj motivácia, lebo keď som sám odpisoval s ochotou na dotazy
54 z helpdesku, odpoveď vždy stála za to, ľudia nám písali, ako si to vážia a mali z toho dobrý pocit. Nikdy som
55 proste nečakal keď som videl, že klient potrebuje mať svoj problém vyriešený čím skôr. Ešte pred
56 WebSupportom som prevádzkoval hackerský portál blackhole.cz kde som stretol pár naozaj naskillovaných
57 ľudí a získal dobré kontakty. Títo ľudia na mňa nezabudli ani keď som odštartoval svoju vlastnú firmu
58 a pomohli mi napríklad testovať bezpečnosť našich serverov. Teraz sú jednými z najbezpečnejších na
59 Slovensku. Na oplátku sme im poskytli nejaké služby zdarma a všetci boli spokojní. Naozaj to ocenili,
60 vyskúšali si naše služby a odporučili nás ďalej. Títo ľudia mali často v internetovej komunite dôležité slovo.

61 **Interviewer:** *V poslednej dobe ste rozšírili svoje aktivity aj na zahraničné trhy. Mohol by si mi o tom*
62 *povedať trochu viac?*

63 **Interviewee:** Určite, myslím, že asi rok a pol dozadu prišiel jeden kolega s myšlienkou, že by sme mohli
64 rozšíriť naše služby aj za hranice. Ten nápad potom v rámci firmy nejaký čas rezonoval ale nikdy sme nemali
65 na to prispôbený software a nikoho, kto by hovoril jazykom danej krajiny. A zároveň sme samozrejme
66 nemali dost peňazí na takú expanziu alebo na zapltenie ľudí aby vylepšili informačný systém, aby to
67 zvládali. Ok, zvládali by aj zahraničné obchody, ale problém bol s lokalizáciou. Nič na to nebolo spravené, zo
68 začiatku sa s tým nepočítalo. Teraz sa to už dá, lebo Slovensko nám zabezpečilo dost peňazí, aby sme
69 informačný systém prerobili. Nie je to dokonalé, ale pracuje sa na tom. Najal som pre jednotlivé krajiny
70 country manažérov, ktorí mali aspoň nejaké skúsenosti s danou krajinou a vedeli jazyk. Vstúpili sme do
71 zahraničia nedávno, do Česka pred rokom a neskôr do Anglicka a Rakúska.

72 **Interviewer:** *Určite to znamenalo nejaké zmeny pre firmu...*

73 **Interviewee:** Áno a niektoré boli dost veľké. Hlavne, chlapi z administrácie mali veľa práce s prispôbením
74 našich služieb na potreby daných krajín, najmä tá lokalizácia bola problém. S ničím takým sa predtým
75 nepočítalo a tak bolo treba prekopať dost vecí. Všetko sa muselo preložiť, naprogramovať, otestovať. Museli
76 sme si zaplatiť ľudí na preklady a boli tam najskôr nejaké chyby, ale to sa pomaly vychytáva ako prišli
77 country manažéri, ktorí sú v tých krajinách narodení a ovládajú jazyk fakt dobre. Problém bol potom najst
78 ľudí aj na helpdesk, ktorí vedeli po slovensky a ešte aj daný jazyk. To ich trochu predražovalo.

79 **Interviewer:** *Chápem. Ako je to teraz s vaším obratom na týchto trhoch? Asi to ešte nie je na úrovni*
80 *Slovenska...*

81 **Interviewee:** Na úrovni Slovenska určite nie, ani zďaleka, ide to pomaly. Česká republika sa podieľa asi na
82 3% obratu, Maďarsko asi polovica z toho a Rakúsko skoro nič, tak pol percenta.

83 **Interviewer:** *Spôsobil ten prechod aj nejaké dlhotrvajúce problémy?*

84 **Interviewee:** Dlhotrvaťce veľmi nie. Boli nejaké fakt faily čo sa týka prekladov, napríklad v Maďarčine sme
85 mali dost dlho na stránke zle preložené slovo webhosting. Vo firme možno máme nejaké problémy, ale tie
86 existovali ešte pred prechodom.

87 **Interviewer:** *Povedz mi o nich trochu viac, ak ti to nevadí.*

88 **Interviewee:** Poviem (smiech). Možno nám ich práve ty pomôžeš vyriešiť (smiech).

89 **Interviewer:** *(smiech).*

90 **Interviewee:** Občas je problém s komunikáciou medzi oddeleniami. Napríklad, administrátori naprogramujú

91 nejaké tlačítko na stránky alebo zmenia jeho miesto a nepovedia o tom helpdesku. Lebo proste zabudnú.

92 Potom zavolá nejaký klient, a helpdesk ho odkáže na tlačítko, ale to tam už nie je, tak je klient nervózny.

93 Vždy je z toho potom fail. Potom helpdesk stále hovorí, že tam to tlačítko je a klient, že ho nevidí. Ľudia

94 v rámci firmy o sebe všetci navzájom vedia, ale jednoducho niekedy na niečo zabudnú a potom z toho

95 vznikajú takéto faily.

96 **Interviewer:** *Chápem. Stáva sa to často?*

97 **Interviewee:** Nie zas nejakú kriticky často, ale vždy je to problém, lebo klient si môže myslieť, že firma

98 nefunguje tak, ako by mala, alebo že z neho jednoducho robia hlupáka. Môže o tom potom povedať iným

99 ľuďom, napríklad aj na Facebooku, čo je potom fakt zlé, lebo to zasiahne veľa ľudí

100 **Interviewer:** *Tak a opäť hovoríme o dobrom mene vašej firmy. Ako ho vnímaš ty osobne?*

101 **Interviewee:** Myslím si, že to je jediná vec, ktorou sme lepší ako naša konkurencia a vždy sme aj boli.

102 Reputácia a firemná kultúra. Toto sú asi najdôležitejšie veci v našej firme. Vieš, ak príde niekto s peniazmi

103 a začne poskytovať hosting, môže nakúpiť drahé servery, najatť dobrých ľudí a odštartovať to všetko tak, na

104 čo sme my museli dlho makat. Ale nikdy nezíska tak rýchlo dobré meno a firemnú kultúru to isté. Prakticky

105 nás tie obe veci chránia. Naša značka začína byť na Slovensku fakt silná a chceme, aby to tak aj ostalo. Nie je

106 to ani tak zložité. Stačí, ak sa človek snaží byť naozaj úslužný, dať klientom z času načas niečo zadarmo,

107 niečo, čo chcú a potrebujú, nie nezmyselné kupónu a blbosti.

108 **Interviewer:** *Čo je teda dobrá vec na zdieľanie s klientmi zdarma?*

109 **Interviewee:** Najlepšie skúsenosti mám s know-how. Nič ňa to nestojí a ľudia si to veľmi vážia, ak sem tam

110 na blog dáme nejaký dobrý návod. Preto občas napíšem nejak motivačný článok, podnikateľský návod,

111 Photoshop tutorial alebo niečo také. Ľudia to do našej firmy prinášajú, lebo každý niečo vie a potom o tom

112 napíšeme. Baví ich to a ľuďom to ozaj imponuje. Alebo, ak nám niekto napíše, že chce napríklad rozšíriť

113 nejakú službu, tak mu ju rozšírime a dáme do konca obdobia zadarmo. Spočiatku to bolo preto, že sa nám

114 nechcelo vystavovať faktúry na drobné čiastky, lebo sme to robili ešte v Exceli, kde sme prepisovali mená

115 a tak ďalej. Dnes už máme fakturačný systém, ale ľudia si to gesto pochvalovali, tak sme to nechali tak

116 a ďalej dáme občas niečo zadarmo.

117 **Interviewer:** *Viem, že v poskytujete celkom širokú škálu služieb. Ktoré sú pre vás najdôležitejšie a o koľko*

118 *percent obratu sa približne zaslужujú?*

119 **Interviewee:** Tak, webhosting a domény sú jednoznačne najdôležitejšie a podieľajú sa tak cca na troch

120 štvrtinách celého obratu. Potom serverové služby, ktorých je síce menej no tam ľudia platia viac ako pri

121 doménach. To môže byť tak 10-12 percent obratu. Potom development, ktorý je taký nárazovejší, záleží na

122 tom, kedy sú a nie sú zákazky. To je vlastne webdesign, grafika a také veci, väčšie projekty. Podobne aj

123 marketing, social media, správa PPC kampaní a podobne. Tieto dve sú približne na rovnakej úrovni, okolo 5

124 percent, možno ten development trochu viac.

125 **Interviewer:** *Jasné, ďakujem veľmi pekne. Chceš sa ma na záver ešte niečo opýtať?*

126 **Interviewee:** Hej, aké je štúdium v Čechách? Počul som, že školy sú tam lepšie ako na Slovensku...

127 **Interviewer:** *(nerelevantný obsah)*

128 **Interviewer:** *Mišo, ďakujem ti pekne za interview.*

129 **Interviewee:** Niet zač, dúfam, že si sa dozvedel, čo si chcel.

Príloha 2: Čiastočne štruktúrované interview

Interview s MICHALOM TRUBANOM

Výkonný riaditeľ Websupport, s.r.o.

14. november 2011

Interviewer: Matej Rajkovič

Interviewee: Michal Truban

Prepis interview: Matej Rajkovič

1 **Interviewer:** Ja ťa veľmi pekne zdravím Mišo, vitaj na našom druhom interview. Cieľom tohto interview
2 bude preskúmať do istej miery akým spôsobom môže firma pomocou IT budovať svoju reputáciu (svoje meno,
3 komunikácia so zákazníkmi, prenášať na nich hodnoty a ukázať im, čo je cieľom WebSupportu a zároveň zistiť
4 viac o tom, ako používate IT pre to, čo robíte. Je to jasné viac menej?

5 **Interviewee:** Neviem, či rozumiem tej otázke konkrétne: ako využívame IT akože nejaký software alebo
6 helpdesk na marketing?

7 **Interviewer:** Áno, software je vlastne podpoložkou tejto témy. Sem spadá aj používanie sociálnych médií
8 a podobne, všetko, čo pomáha nejakým spôsobom zlepšovať dobré meno firmy. Aké veci tam dávate, ako
9 rozmýšľate, ako plánujete, že to uvidí zákazník a podobne.

10 **Interviewee:** Jasné. Môžeme začať tým marketingom. U nás je sociálny marketing, Facebook, Twitter,
11 FourSquare a tieto technológie, blogy veľká časť nášho marketingu. Na Slovensku z našej priamej
12 konkurencie to nikto nerobí. My sme sa dokonca umiestnili celoslovensky za takými spoločnosťami ako Tatra
13 Banka a podobne, čiže minulý rok sme boli štvrtá alebo piata najlepšia firma na Slovensku v používaní
14 Twitteru. Je v tom veľká moc, my cez to robíme aj helpdesk ľuďom, snažíme sa priamo komunikovať. Robí to
15 napríklad jednak aj firma; oficiálne cez svoju Facebook stránku reaguje keď niekto tweetne, robíme si cez to
16 marketing, dávame tam rôzne články. Potom aj ja osobne som celkom aktívny na Twitteri, mám dosť
17 followerov, takže aj ja odpovedám ľuďom a to si tiež veľmi cenia. Je to veľká výhoda, lebo potom ak máme
18 Facebook s veľa followermi, môžeme napísať nejaký blogpost alebo spúšťame novú kampaň, tak okamžite to
19 vieme zdieľať, pochválime sa tým a okamžite máme zaujímavý traffic na stránky. Ak je to zaujímavý obsah,
20 tak to ľudia hneď navyše zdieľajú ďalej. Takže máme bazu ľudí, cez ktorých to môže hneď začať ísť virálne.
21 Priamo aj keď máme v Google Analytics nastavené sledovanie, tak z Facebooku nám priamo chodí veľmi veľa
22 objednávok a nových klientov, ktorí sa popreklikávajú z Facebooku alebo Twitteru. Monitorujeme to
23 a naozaj odtiaľ prichádzajú reálne peniaze. Myslím si, že tam sme dosť silní. Snažíme sa na sociálnych
24 médiách komunikovať priateľsky, rovnako ako sú nastavené aj naše firemné hodnoty. Nesnažíme sa tam
25 stavať do nejakej pózy – normálne si s ľuďmi tykáme, dávame tam fotky z našich párty, firemných raňajok.
26 Snažíme sa prinášať aj zaujímavý obsah naviac, napríklad keď ja napíšem nejaký blog článok, alebo niektorý
27 z adminov nejaký technickejší článok. Napríklad minule sme zdieľali ako riešime vo firme PDF faktúry
28 a snažíme sa takto shareovať aj naše know-how, ktoré ľudia potom vnímajú ako istú pridanú hodnotu,
29 pomáha to budovať značku. Aj to čo sa my snažíme komunikovať ľuďom: nie sme len hosting, ale aj pomoc
30 na internete ako napríklad podpora podnikateľov. Nestačí byť iba online, ale aj marketovať svoju online
31 identitu a vedieť ako ďalej. Takže takto sa snažíme aj cez tieto kanály komunikovať. Na marketing je to
32 jedna z najväčších vecí. O to pre nás lepšie, že na Slovensku konkurencia takéto niečo vôbec nepoužíva – nula
33 bodov.

34 **Interviewer:** Konkurencia si predpokladám vytvorí na Facebooku stránku a to je všetko, čo urobí.

35 **Interviewee:** Hej, nevideli sme nejakú aktivitu, komunikáciu alebo nejaký väčší počet fanúšikov. Majú tam
36 možno nejaké fotky, ale nikto to nerieši, nevedia to robiť správne.

37 **Interviewer:** Aký obsah tam teda dávate? Čo je to správny obsah a ako to robiť správne?

38 **Interviewee:** Môžeme rovno pozrieť nejaké posledné príspevky. (Connecting to Facebook account)

39 Napríklad naposledy sme tam dávali poslednú marketingovú kampaň – 11 nástrojov podpory podnikateľov,

40 dávali sme tam informácie o Websupport evente, čo je vlastne stretnutie s našimi zákazníkmi. Dávali sme

41 tam fotky Websupport raňajok, mieša sa to s PR contentom, reklamné veci a aj čisté bonusy pre

42 návštevníkov. Bol som napríklad teraz na konferencii o projekte pre vysoké školy Nemajnasalame.sk, kde sme

43 mali motivovať študentov, aby išli na vysokú školu, začali podnikáť, aby nemali na saláme. Tak o tom sme

44 tam napríklad zdieľali článok, že majiteľ firmy sa zaujíma o takéto projekty.

45 **Interviewer:** Väčšinou naozaj užitočné, použiteľné veci ako na to pozerám.

46 **Interviewee:** Áno. Dôležité je dávať tam veci, ktoré sú kontroverzné, ktoré zaujmú na prvý pohľad

47 a užívatelia ich zdieľajú so slovami „tak toto už nie je možné“, alebo „čo ešte nevymyslia“. Napríklad máme

48 novú referenciu Playboy.sk. Zároveň sa tam teda chválime, ako je na Facebooku aj zvykom. Dávame tam

49 pekné veci, čo človek robil, čo všetko videl a pretkávame to reklamnými informáciami. Snažíme sa klientom

50 pomáhať. Klienti nám píšú otázky ktoré rýchlo komentujeme. Veľa krát sa nám stalo, že sa klient opýtal

51 niečo čo nesúvisí priamo s hostingom ale nejakú vec vedľajšiu. Napríklad o programovaní.

52 **Interviewer:** Nie sú tieto otázky problém? Odpovedáte na ne aj ak to stojí nejaké zdroje?

53 **Interviewee:** Nie, máme na to šikovných ľudí, takže ak to nevedia zodpovedať na marketingovom oddelení,

54 tak to hneď posunú adminom. Je pravidlom, že odpovedáme na akúkoľvek otázku, dokonca sme radi, ak sa

55 niekto niečo na Facebooku opýta, keď tá konverzácia so zákazníkom funguje.

56 **Interviewer:** Prečo ste si zvolili práve Facebook, Twitter a tieto formy marketingovej komunikácie?

57 **Interviewee:** Tam sú ľudia, tak v podstate preto. Je to platforma relatívne nová. Pár rokov dozadu

58 prebehla akási sociálna revolúcia. Chodíme na konferencie, kde sa nové trendy zachytávajú. Pár rokov

59 dozadu boli práve takéto konferencie všetky o Facebooku, o Twitter marketingu. Množstvo ľudí nechápalo

60 prečo, ale ja teraz vidím reálne veľký traffic na web práve z týchto sociálnych médií. Ľudia si tieto veci

61 shareujú, hovoria o nás veľmi pozitívne. Mám dokonca aj jednu prednášku kde som na príklade helpdesku

62 ukazoval, že ak je dobrý customer service, ako to priamo robí dobré meno a marketing. Videl som u rôznych

63 našich zákazníkov ich statusy na Facebooku, ktoré napísali úplne nezávisle na nás. Jeden z tých dobrých bol,

64 čo bol taký influentný človek – šéfredaktor SME.sk počas desiatich rokov napísal status, že každý týždeň sa

65 ma niekto pýta kde mám hosting. Jediné, čo im odporúčam je Websupport, lebo majú dobrý customer

66 support a vždy mi ochotne poradia. Tento status mal asi 50 like-ov a ľudia pridávali komentý, čiže priamo

67 takto sa tam robí marketing. Človek tam má navyše možnosť priamo sledovať word-of-mouth alebo inak

68 nazvaný aj virálny marketing, že niekto napríklad povedal svojim kamarátom: Áno, táto služba je dobrá

69 alebo táto je zlá. Neustále preto sledujeme komentáre a tweety o našej firme, aby sme získali túto spätnú

70 väzbu.

71 **Interviewer:** Ktoré skupiny ľudí sú najčastejšími cieľami Vašej komunikácie?

72 **Interviewee:** Myslíš cieľové skupiny našich produktov? Aj mimo Facebook?

73 **Interviewer:** Áno.

74 **Interviewee:** V našom businessse máme viaceré cieľové skupiny. Hlavné rozdelenie je, že máme koncových

75 zákazníkov aj spoločností, z koncových zákazníkov sú to mladí ľudia, ktorí si chcú spraviť nejaký webík alebo

76 malé živnosti. Ďalšie máme B2B business, čo sú už väčšie firmy ktoré vyrábajú weby pre druhých, čo je už

77 cieľová skupina webových štúdií, reklamné agentúry a programátorské firmy. Potom máme ešte jednu, ktorá

78 spadá aj do prvých dvoch, čo sú IT špecialisti. Na Slovensku výber hostingu funguje zväčša na osobné

79 odporúčanie. Nazval by som túto skupinu ako IT geeks, ktorý sú tretia cieľová skupina. Najmä v prvej

80 skupine je aj ďalšia podskupina, čo sú ľudia, ktorí by chceli nejaký web, ale nevedia ani čo je webhosting.

81 **Interviewer:** Cieľová skupina je teda naozaj široká, najmä čo sa týka schopností a úrovne znalostí.

82 Segmentujete toto nejakým spôsobom aby si napríklad IT geeci nemysleli, že ste podradný hosting zaoberajúci

83 sa noob trhom?

84 **Interviewee:** Snažíme sa to aspoň trochu segmentovať. Keď sme napríklad naposledy robili referencie, tak

85 sme sa snažili identifikovať problémy zákazníkov, čo ich trápi. Keď sme identifikovali konkrétne otázky,

86 zistili sme, aké sú typy týchto ľudí. Nieкого zaujímajú len výpadky, podpora. Napríklad teraz sme robili čisto

87 zamierenú kampaň na podnikateľov (podpora podnikateľov), zameraná na užívateľov, ktorí majú len blogy

88 alebo webíky. Nejaká extra reklamy necielime. Slovenský trh je príliš malý na to, aby nás len jedna cieľová
89 skupina užívala. V našom odbore je veľký long-tail, preto sa snažíme nájsť riešenie dá sa povedať pre
90 všetky.

91 **Interviewer:** *Rád by som sa ešte trochu vrátil k reputácii: Ak by som sa opýtal niektorého z Vašich*
92 *zákazníkov, ktorý má povedzme dobré skúsenosti s Websupportom, čo by o Vás povedal?*

93 **Interviewee:** Môžeš si potom pozrieť referencie na stránke, také ukázkové, ktoré by som ti aj ja teraz
94 popísal. My sa veľmi snažíme tlačiť práve customer support. To je aj také moje osobné smerovanie, sám
95 vidím, ako veľmi to našej firme a dobrému menu pomáha. Prezentoval som to aj na prednáške sloganom
96 „helpdesk je najlepší marketing“. Nemusí to byť nejaká IT spoločnosť, v reštaurácii môže byť „helpdeskom“
97 napríklad čašník, ktorý ak je dobrý a vie prekvapovať ľudí, privodiť im príjemné pocity, tak sa radi vrátia aj
98 ak jedlo nebolo úplne dokonalé. Nemôže to nahradiť alebo zamaskovať ťažké chyby služieb, ale dokáže to
99 spraviť z priemernej služby veľmi dobrú a žiadanú službu. V každom businessse si ľudia cenia práve
100 popredajnú podporu. To je asi to, čo by väčšina ľudí o nás povedala: Websupport má perfektný customer
101 support. Sme si vedomí tejto našej silnej stránky a snažíme sa ju marketovať. Ono to prišlo celkom
102 prirodzene. Je to prepojené s víziou podnikania. Ľudia si totiž robia stránky spravidla s úmyslom na nich
103 zarábať peniaze. Ak niekto chce zdieľať fotky, má dnes nespočet možností zdarma. Ak si však objedná
104 doménu a hosting, chce na nich zarábať, takže sa snažíme práve aj toto prepájať. Na helpdesku im pomáhať
105 s podnikaním, odporúčiť im službu alebo kontakt na firmu, pridať hodnotu navyše.

106 **Interviewer:** *Ako ste prišli k helpdesku? Ako si prišiel na to, že áno, helpdesk je to, na čo by sme sa mali*
107 *sústrediť?*

108 **Interviewee:** Bola to zaujímavá cesta, nakoľko najskôr sme si to nevedomovali. Bolo to však veľmi
109 prirodzené. Keď sme začínali a robil som helpdesk osobne, bol som prirodzene slušný a veľmi ochotný
110 pomôcť, vyhovieť, nakoľko existuje základná poučka „Váš zákazník - Váš pán“. Keď sme potom prijali prvého
111 človeka na helpdesk, ten pochopil naše zameranie a firemnú kultúru a rovnako ďalší prijatí ľudia na helpdesk
112 nastavili veľmi vysoký štandard odpovedí. Zákazníci na našu rýchlosť a naozaj úprimnú ohotu reagovali
113 veľmi pozitívne. Ďakovali nám a pre nás bola spokojnosť zákazníka veľkou motiváciou. Keď sme o pár rokov
114 videli vernosť našich zákazníkov a odrážala sa aj v reálnych číslach, bol to pre nás veľký úspech. So sociálnou
115 revolúciou tieto naše signály nabrali úžasne na sile a rozmere a ukázalo sa, že dobré menu je nesmierne
116 silným nástrojom. Dnes je už customer support všade na svete veľká móda. Robili sme to tak prirodzene,
117 naša filozofia bola pomôcť a zariadiť spolu so zákazníkmi, nie aby nás neotravovali a platili.

118 **Interviewer:** *Spomínam si, že Websupport bol prvý zo slovenských hostingových spoločností, ktoré začali*
119 *masovo propagovať svoj rýchly customer support.*

120 **Interviewee:** Ak je človek mladý podnikateľ a je nadšený pre vec, musírobiť veci prirodzene tak, ako ich cíti
121 a verí. Ak napríklad príde na helpdesk prosba o pomoc a ide o vec, ktorú by zrejme chcel mať zákazník
122 hotovú čo najrýchlejšie, tak neexistuje takúto prosbu odložiť, ale je treba odpovedať ihneď. Prekúsnúť často
123 aj nechut odpovedať a spraviť to jednoducho hneď, čo najrýchlejšie.

124 **Interviewer:** *Máte nejaký spôsob, ktorým konkrétne meriate dobré meno Websupportu?*

125 **Interviewee:** Meranie kvality helpdesku je spravidla cez náš vlastný startup Nicereply. V tomto systéme
126 môžu zákazníci jednoducho hodnotiť kvalitu odpovede helpdesku. Robili sme aj prieskumy konkurencie,
127 trochu mystery shopping. Nie sme veľká firma, preto si neplatíme nejaké konkrétne širokoškálové prieskumy.
128 Cez Google Analytics pozeráme koľko ľudí vyhľadáva slovo WebSupport na slovensku a koľko ľudí iné custom
129 hostingy. Máme aj špeciálneho človeka na náhodnú kontrolu kvality odpovedí helpdesku a následne sa
130 couchujú pracovníci helpdesku, aby vedeli, ako poskytovať lepšiu podporu. Na firemných meetingoch sa
131 snažíme prezentovať helpdesk ako nie len nejakú poslednú vec, hlúpy popredajný servis, ale berieme ho ako
132 súčasť firmy a rovnocenné oddelenie napríklad k IT administrácii.

133 **Interviewer:** *Ak sa stane, že nejaká odpoveď nevyhovuje Vaším evidentne vysokým nárokom, ako sa to*
134 *potom rieši?*

135 **Interviewee:** Ak sa prostredníctvom Nicereply odhalí nejaký incident, manažér helpdesku identifikuje
136 situáciu. Najčastejším dôvodom je však nedorozumenie. Množstvo klientov je neustále podráždených za
137 každú drobnosť. Vždy sa však následne nespokojným klientom telefonuje. Často, aj ak bola chyba na našej
138 strane a zákazník je naozaj nespokojný, vždy ho poteší, že voláme, ospravedľujeme sa a robíme všetko, aby

139 sme uviedli veci na pravú mieru a k jeho spokojnosti. Ak je chyba naozaj na našej strane, máme firemnú
140 zásadu, že sa nehádame o reklamáciách. Jedine, ak niekto od nás požaduje niečo, čo mu neprislúcha, ak
141 napríklad za výpadok požaduje desatisíce eur, tak to pochopiteľne nezaplatíme, ale inak vždy aktívne
142 ponúkame iné výhody, zľavy na službách. Ak je niekto nespokojný s našou službou, vrátime mu všetky
143 peniaze a pomôžeme mu premigrovať stránky ku konkurencii. Snažíme sa mať rodinu medzi zamestnancami
144 v rámci firmy, ale rovnako na strane klientov, byť ich priateľmi. Mnohokrát sa to vypláca, ale často aj
145 nevypláca. Ak je človek veľmi kamarátsky, niekedy to klienti zneužívajú, ale v drvivej väčšine prípadov sa to
146 vypláca. Aj prostredníctvom WS eventov a vianočných párty sa snažíme udržiavať osobný kontakt
147 s klientmi.

148 **Interviewer:** *Máte nejakú špeciálnu komunikáciu s investormi?*

149 **Interviewee:** Nemáme zatiaľ žiadnych investorov. Postupne však naša značka začína byť viditeľná na
150 Slovensku. Aj ja osobne sa pohybujem v komunite start-upov na Slovensku, kde sa takýto ľudia točia, takže
151 naša komunikácia je skôr osobná z mojej strany. Viackrát sa nás snažili kúpiť, ale ich ponuky sme neprijali.
152 Aktuálne máme pokročilejšie rokovania s jedným investorom na Slovensku známym na slovenskom internete.
153 Tento má viacero businessov, množstvo skúseností a kontaktov. Takže s ním sa teraz nafahujeme, či chceme
154 nejakého nového CEO do firmy. Nemáme žiadnu oficiálnu stratégiu získavania peňazí ani nič také.

155 **Interviewer:** *Máte nejakú konkrétnu stratégiu employer-brandingu? Ako prilahujete talenty do firmy?*

156 **Interviewee:** Množstvo ľudí chce u nás pracovať, sami nám posielajú svoje CV a motivačné listy. Je to
157 hlavne tým, že naša uvoľnená firemná kultúra je veľmi známa, niektorí zákazníci nás neskromne nazývajú
158 slovenským Google. To je aj jeden z našich cieľov: aby sme nemuseli vyberať ľudí my, ale aby sami chodili
159 a chceli pracovať. Často je potom problém, že chcú u nás pracovať priemerní ľudia, ktorých potom
160 neprijmeme. Tých najlepších treba head-hunťovať. V našom prípade je to často postavené na osobnom
161 odporúčaní. Šéfovia tímov nám priamo povedia, že poznajú schopného človeka, tak sa jednoducho snažíme ho
162 získať. Aj najlepší pracovníci, čo u nás pracovali, boli všetko priamo head-hunťovaní ľudia. To sú potom tie
163 obrovské talenty. Väčšina týchto ľudí už niekde pracuje alebo má vlastné projekty, preto je dôležité
164 poskytnúť im niečo viac, možnosť realizovať sa. Zatiaľ sme malá firma a preto nie je pre nás možné bojovať
165 o talenty formou platu. Výhoda pre nás je, že títo ľudia často nechcú pracovať pre veľké firmy, ale stále
166 musíme ponúknuť niečo špeciálne, aby sme ich dostali ku nám. Či už je to rast firmy, vízia, perspektíva alebo
167 možnosť prispieť k dobrej veci, hrať sa so start-upmi a podobne. Často si ľudia popri práci u nás rozbehnú
168 vlastné projekty, čo sa snažíme podporovať a nevidíme na tom nič zlé, ale sme radi, že môžeme podporovať
169 podnikateľské projekty. Samozrejme za predpokladu, že ich podnikanie nie je našou priamou konkurenciou
170 a neberie nám klientov.

171 **Interviewer:** *Super, ďakujem. Včera sme sa bavili o sales a brandingových online kampaniach. Zaujímalo by
172 ma, aký je medzi nimi rozdiel? Aký je rozdiel pre vás?*

173 **Interviewee:** Doteraz sme nemali žiadnu veľkú kampaň, podporujeme podnikateľov je prvá väčšia kampaň.
174 Potom máme dva typy, filozofie tej kampane: branding alebo sales. Rozdiel je hlavný v tom, že reklamné
175 agentúry veľmi rady robia tieto brandingové kampane. Ono je dosť ťažké merať reálne výsledky týchto
176 kampaní. Čo to je, ak 20000 ľudí na našom webe pohľadá ovečku? A koľko je za tým reálne skrytých
177 peňazí? Osobne si myslím, že tieto brandingové kampane sú veľmi nadhodnotené. Sám viem, že konverzia
178 z týchto projektov je malá. Potom je sales kampaň, v ktorej sú stanovené reálne predajné ciele a sú jasne
179 stanovené náklady a výnosy z kampane, ktoré sú sledovateľné cez Google Analytics a podobne. Teoreticky by
180 počas brandových kampaní mal celkovo stúpnuť počet objednávok a väčšia návštevnosť, ale tá hmla a ten
181 skrytý efekt je tam veľmi veľký. Ako napríklad naša kampaň podporujeme podnikateľov, je to super kampaň,
182 každý to chváli, o našej firme sa dozvie veľa ľudí, ale ten predaj nie je taký, ako sme očakávali. Salesové
183 kampane sú však podstatne lepšie monitorovateľné. Skúšali sme teraz kombinovať brandingovú a salesovú
184 kampaň a celkom sa nám to podarilo. Málokedy reklamujeme len nejakú konkrétnu jednu službu. Často je to
185 podporené, spojené s základnými formami marketingu: PPC reklamami, bannermi, PR článkami, interview,
186 účasť na konferenciách a podobne. Rovnako máme aj človeka, ktorý priamo telefonuje veľkým firmám a snaží
187 sa predávať naše služby, takže snažíme sa využiť naozaj každý komunikačný kanál, ktorý je dostupný.

188 **Interviewer:** *Vedel by si povedať, ktorý z týchto kanálov je pre vás najdôležitejší/najsilnejší napríklad ak sa
189 zameriame na brandingové kampane?*

190 **Interviewee:** Čo najlepšie funguje sú práve social media, prednášky, účasť na konferenciách a účasť
191 v komunitách, či už sa jedná o start-upové komunity, reklamné agentúry a podobne. Odtiaľ potom chodí aj
192 veľa zákazníkov aj dobrého mena aspoň podľa toho, že ohlasy na prednášky sú veľmi pozitívne. Po
193 prednáškach často prídu reálni zákazníci, ľudia, ktorí povedia, že majú servery a chcú prejsť ku nám, lebo sa
194 im páči náš podnikateľský príbeh. Ďalším mocným nástrojom je písanie zaujímavých článkov na blog
195 s pridanou hodnotou, ktoré ľudia potom zdieľajú. Samozrejme základom brandingových kampaní je, že
196 produkt je aspoň dobrý. Word-of-mouth musí fungovať a musí byť podložiteľný kvalitou na to, aby
197 brandingové kampane boli úspešné. Preto aj teraz ako vstupujeme na zahraničné trhy, potrebujeme kúpiť
198 nejakých tamojších zabehnutých hráčov alebo balík klientov, aby sme mohli rozbehnúť práve word-of-mouth.

199 **Interviewer:** Mohol by si mi popísať proces, ako vznikla posledná brandingová kampaň?

200 **Interviewee:** Prvý bol vlastne nápad, že sme ešte nikdy nerobili nejakú konkrétnu väčšiu kampaň. Chceli
201 sme teda vyskúšať kampaň s nejakou známou slovenskou reklamnou agentúrou. Stretli sme sa s agentúrami,
202 v ktorých poznáme ľudí a ktoré vyhrávali ceny na Slovensku. Padli rôzne nápady – promovat helpdesk
203 (perličky z helpdesku, za ktoré by ľudia následne hlasovali), alebo offlineové akcie. Neskôr prišiel nápad
204 registrovať doménu podporujemepodnikatelov.sk a prezentovať sa na webe ako firma podporujúca start-upy,
205 kultivujúca internet, nielen hosting, ale je za nami viac. Nikdy predtým sme nenakupovali nejakú extra
206 reklamu okrem PPC reklamy, tak sme chceli získať takúto skúsenosť s kúpou kompletnej kampane.

207 **Interviewer:** Aký bol výsledok?

208 **Interviewee:** Máme mesiac do konca kampane, ale nemám z toho nejaký extra pozitívny pocit, že pôjme do
209 toho zase. Skôr si myslím, že lepší je postupný marketing, nejaký affiliate alebo niečo také. Keď sa staneme
210 jednotkou, plánujeme ešte jednu brandingovú kampaň, možno s agentúrou, možno po vlastnej osi. Chcem,
211 aby bol vtedy slovenský internet plný nášho loga, plný informácie, že sme jednotkou v slovenskom
212 webhostingu. Chcem, aby sa budúci rok stalo slovo WebSupport synonymom slova webhosting.

213 **Interviewer:** Čo je cieľom WebSupportu? V horizonte jedného roka?

214 **Interviewee:** No našim teraz takým najbližším cieľom, čo by som veľmi chcel, je stať sa jednotkou na
215 slovenskom trhu. Ono aj keď si pozrieš stránku www.statistiky-domen.sk, to robí jeden môj bývalý spolužiak
216 a keď si klikneš na „trendy“, tak tam to uvidíš, že by to malo prísť niekedy vo februári budúceho roka. Ale
217 tak to už som spomínal, aj s tou kampaňou, ktorú by sme potom chceli robiť. Ďalšia vec je vyhrať
218 s Nicereply to Startupawards, ale to asi nie je úplne nejaký veľký cieľ, ale pomohlo by to určite značke. A do
219 novín by sa to dostalo, po internete tiež. Čo sa nejakých interných cieľov týka, tak ešte lepšie prepojiť medzi
220 sebou ľudí, aby ešte lepšie komunikovali, lepšie dodržovali pravidlá, na ktorých sa s inými dohodli. Lebo
221 niekedy medzi oddeleniami niekto zabudne dať vedieť druhému a potom je z toho problém. Zákazník volá
222 a na helpdesku mu hovoria, že má stlačiť nejaké tlačítko, ale to tlačítko sa pritom presunulo niekam inam.
223 Administrátori proste zabudli dať vedieť helpdesku. Takže to by som chcel, aby si boli ešte bližšie, možno
224 aby sa lepšie poznali a vedeli, že ich práca vplýva na množstvo ďalších ľudí vo firme.

225 **Interviewer:** A v dlhšom horizonte?

226 **Interviewee:** To chceme, aby sa rozbehli hlavne Čechy. Tak do dvoch rokov by sme tam chceli mať nejaký
227 zaujímavý podiel. Nemám presne špecifikované predstavy, mám nejakú v hlave, ale to ešte potrebujem
228 premyslieť. Nemáme ešte žiadne údaje na to, aby som to vedel dobre odhadnúť. Takže je to potom ťažké. No
229 a Rakúsko a Maďarsko tiež, možno bude treba vymeniť country manažérku, uvidíme, lebo bola prijatá
230 najskôr hlavne z dôvodu jazyka, ale inak na to asi veľmi cit nemá. Ale uvidíme, je tu nová. Tak možno sa to
231 zlepší. Ale to je horizont dlhší, budeme to chcieť ale urýchliť nejakou akvizíciou. V rámci firmy by som chcel
232 úplne automatizovať väčšinu vecí, napríklad aj nastavenie hostingu a virtuál serveru, čo sa ešte robí ručne.
233 Máme na to ľudí, len teraz makajú na iných taskoch, v súvislosti s tými prekladmi a zahraničím. A potom
234 máme ešte nápady na nejaké nové start-upy, tak aj tam by som chcel, aby sa to trochu rozbehlo a generovalo
235 nejaký income, ale tam je úspech veľmi otáznym.

236 **Interviewer:** Mal by som na teba ešte otázky ohľadom Vášho informačného systému v súvislosti so vstupom
237 WebSupportu na ďalšie trhy. Bol pripravený na prechod z orientácie na jedinú krajinu na viacero krajín?

238 **Interviewee:** Naš informačný systém bol niečo, čo vznikalo takpovediac v našej firme za chodu. Najskôr sme
239 mali fakt málo zákazníkov a tak nebola nijaká extra potreba pre špeciálny informačný systém, viac menej
240 sme si s kolegom všetko ustrážili, faktúry, objednávky, poštu. Postupne sa však stávalo, že sme mali viac

241 práce, akoby sme mali, keby sme pristupovali k veci fakt systematicky, s nejakým vedením informácií alebo
242 podobne. Tak prišla potreba informačného systému, fakturovania, vieš, najskôr sme napríklad faktúry
243 vystavovali len pomocou Excelu tak, ako sme zrovna potrebovali. Ani jeden z nás však nemal nijaké extra
244 know-how o informačných systémoch a tak sme to riešili nejakými zdieľanými dokumentmi na internete, kam
245 sme si zapoisovali kto čo spravil a čo ešte treba urobiť. Bol to fakt lamáčsky spôsob riešenia, ale na istý čas
246 fungoval. Potom, ako som ti vravel, že sme zamestnali dvoch ľudí na zákaznícku podporu, tak jeden z nich
247 prišiel s tým, že by sme potrebovali fakt dobrý informačný systém aby človek presne vedel, komu volal, komu
248 má zavolať, čo sa s daným klientom už riešilo a podobne. Tak sme si začali o tomto zháňať informácie
249 a prostredníctvom portálu blackhole.sk sme našli človeka, ktorý nám vedel pomôcť. Ten nám vlastne
250 naprogramoval základ nášho systému, bol to fakt skiller a systém tak bolo možné prepojiť cez exporty do
251 XML do rôznych aplikácií. Rozhranie bolo však katastrofálne, s tým sa až potom vyhrali naši administrátori.
252 Takže systém vznikol tak nejak za chodu podľa aktuálnych potrieb a tak tomu je aj teraz. Rozšírenia na
253 rôzne jazyky sú už vlastne naprogramované, rovnako podpora v OTRS už je rozdelená do všetkých jazykov,
254 ktoré potrebujeme. Systém je spravený veľmi dobre objektovo, takže je rozšíriteľný a bezpečný. Naozaj to
255 záleží od ľudí, ktorých človek stretne a zamestná, potrebuje len tých najlepších, potom mu vytvorí niečo, čo
256 slúži ozaj dlho.

257 **Interviewer:** *Čo sa týka tej zahraničnej expanzie, aké sú Vaše priority? Máte už z ostatných krajín nejaký*
258 *obrat?*

259 Určite zatiaľ Slovensko, zahraničie beriem zatiaľ len ako plán do budúcnosti a akúsi testovaciu fázu. Stránky do
260 maďarčiny sú už preložené, už aj bežia online, ale stále sú tam chyby. Niektoré ozaj že mega-faily, takže to
261 ešte treba vychytať. Síce sa už pripravujeme aj na to zahraničie, ale aj tak je pre nás prioritou číslo 1
262 Slovensko, nakoľko sa chceme stať jednotkou. Potom to bude pre nás aj ľahšie, ak budeme môcť v zahraničí
263 použiť vetu, že sme jednotka na slovenskom trhu. Čo sa obratu týka, tak povedal by som, že 95% obratu ide
264 zo Slovenska, Česko pomaly začína tiež a Rakúsko s Maďarskom ešte pomalšie. Myslím, že na to, aby nám
265 naozaj začali prinášať zaujímavé peniaze, bude treba ešte poriadne pridať aj na marketingu, možno kúpenie
266 nejakých hotových klientov, aby začalo fungovať word-of-mouth. Je to ale podľa mňa otázka 2-3 rokov,
267 možno viac, než budeme v tých krajinách plnohodnotným hráčom.

268 **Interviewer:** *Veľmi pekne Ti, Mišo, ďakujem. Máš na mňa ešte nejaké otázky?*

269 **Interviewee:** Nie, dúfam, že to splnilo účel.

270 **Interviewer:** *Určite, ďakujeme za to veľmi pekne. Aké bolo pre teba interview, ako si sa cítil a vieš mi niečo*
271 *odporučiť?*

272 **Interviewee:** Jasné, neviem, či si mal pripravené otázky dopredu, ale otázky mi prišli veľmi otvorené, mohli
273 by byť konkrétnejšie, napríklad na tú prvú som vôbec nevedel, o čom mám vlastne rozprávať. Ak sa opýtaš
274 konkrétne napríklad: „Ako používate sociálny marketing?“ tak je to podstatne jasnejšie. Takže asi len
275 jasnejšie, kratšie otázky.

276 **Interviewer:** *Jasné, ďakujem pekne. Napadne ti ešte niečo ďalšie?*

277 **Interviewee:** Nie, to je myslím si všetko.

278 **Interviewer:** *Tak ešte raz veľmi pekne ďakujem za rozhovor.*

Príloha 3: Zdrojová náročnosť zmien

Proces zmeny	Činnosť	Zodpovednosť	Potrebné zdroje
Vytvorenie koalície podporujúcej zmenu	Sformovanie koalície	CEO	1 hodina
	Vedenie diskusie o zmene	CEO	2 hodiny
	Účast na diskusii o zmene	CTO	2 hodiny
	Účast na diskusii o zmene	Vedúci marketing. odd.	2 hodiny
	Účast na diskusii o zmene	Vedúci helpdesku	2 hodiny
Prvý open-office meeting	Príprava meetingu	CEO	2 hodiny
	Vedenie meetingu	CEO	2 hodiny
	Účast na meetingu	Zamestnanci firmy (okrem CEO)	2 hodiny
Monitorovanie situácie pred zmenou	Monitorovanie a komunikácia	CEO	6 hodín
	Monitorovanie a komunikácia	CTO	2 hodiny
	Monitorovanie a komunikácia	Vedúci marketing. odd.	2 hodiny
	Monitorovanie a komunikácia	Vedúci helpdesku	2 hodiny
Školenie používania rozšírených funkcií OTRS helpdesku	Príprava školenia	Vedúci helpdesku	2 hodiny
	Účast na školení	Zamestnanci helpdesku (okrem vedúceho helpdesku)	1 hodina
Nová pozícia Public Relations (PR) špecialistu	Výber zamestnanca	Vedúci marketing. odd.	2 hodiny
	Príprava školenia	Vedúci marketing. odd.	2 hodiny
	Vedenie školenia	Vedúci marketing. odd.	1 hodina
	Účast na školení	Zodpovedný zamestnanec	1 hodina
Vyhотовenie krízových plánov a formácia krízového štábu	Formácia krízového štábu	CEO	1 hodina
	Diskusia o krízových plánoch	CEO	4 hodiny
	Diskusia o krízových plánoch	CTO	4 hodiny
	Diskusia o krízových plánoch	Vedúci marketing. odd.	4 hodiny
	Diskusia o krízových plánoch	Vedúci helpdesku	4 hodiny
	Spísanie krízovej dokumentácie	Zodpovedný zamestnanec	16 hodín
Zavedenie SW nástroja Yammer	Spustenie nástroja	CEO	1 hodina
	Príprava školenia	CEO	1 hodina
	Vedenie školenia	CEO	1 hodina
	Účast na školení	Zamestnanci firmy (okrem CEO)	1 hodina
Kompletný prechod na cloud computing	Virtualizácia služieb na fyzických serveroch	Zamestnanci admin. odd. (okrem CTO)	12 hodín
	Migrácia do centrálného cloudu	Zamestnanci admin. odd. (okrem CTO)	3 hodiny
	Fyzický presun serverov do datacentra	Zamestnanci admin. odd. (okrem CTO)	6 hodín
Zavedenie nových praktík v oblasti BI	Konzultácia s externou firmou	CTO	4 hodiny

	Účasť na školení ovládania BI	CEO	4 hodiny
	Implementácia nového BI riešenia	Zamestnanci admin. odd. (okrem CTO)	15 hodín
	Účasť na školení ovládania BI	CTO	4 hodiny
	Účasť na školení ovládania BI	Vedúci marketing. odd.	4 hodiny
	Účasť na školení ovládania BI	Vedúci helpdesku	4 hodiny
	Doplnenie funkcionality BI obrazoviek	Zamestnanci admin. odd. (okrem CTO)	8 hodín
Vyhodnotenie procesu zmeny	Diskusia a vyhodnotenie	CEO	4 hodiny
	Diskusia a vyhodnotenie	CTO	4 hodiny
	Diskusia a vyhodnotenie	Vedúci marketing. odd.	4 hodiny
	Diskusia a vyhodnotenie	Vedúci helpdesku	4 hodiny
Spísanie správy o procese zmeny	Spísanie správy	Zodpovedný zamestnanec	8 hodín
Dokumentácia IS	Dokumentácia IS	CTO	12 hodín
	Dokumentácia IS	Zamestnanci admin. odd. (okrem CTO)	40 hodín
Open-office meeting so záverečnou analýzou	Príprava meetingu	CEO	2 hodiny
	Vedenie meetingu	CEO	2 hodiny
	Účasť na meetingu	Zamestnanci firmy (okrem CEO)	2 hodiny
Celková potreba nefinančných zdrojov na prevedenie zmeny			
CEO			33 hodín
CTO			37 hodín ¹
Vedúci marketingového oddelenia			26 hodín ¹
Vedúci helpdesku			23 hodín ¹
Počet administrátorských hodín (okrem CTO)			89 hodín ²
Počet hodín zamestnancov helpdesku (okrem vedúceho helpdesku)			1 hodina ²
Počet hodín zamestnancov marketingu (okrem vedúceho marketingu)			0 hodín ²
Počet hodín nového PR špecialistu			1 hodina ²
Počet hodín ľubovoľných individuálnych zamestnancov			25 hodín ²
Počet hodín kolektívnych meetingov všetkých zamestnancov			5 hodín

¹ Do hodnoty sú započítané aj hodiny strávené na kolektívnych meetingoch všetkých zamestnancov

² Do hodnoty nie sú započítané hodiny strávené na kolektívnych meetingoch zamestnancov.

Príloha 4: Výsledky analýzy HOS



www.zefis.cz - Posouzení vyváženosti IS metodou HOS8
(c) Doc.Ing.Miloš Koch,CSc. VUT Brno, Fakulta podnikatelská



Posouzení vyváženosti informačního systému firmy

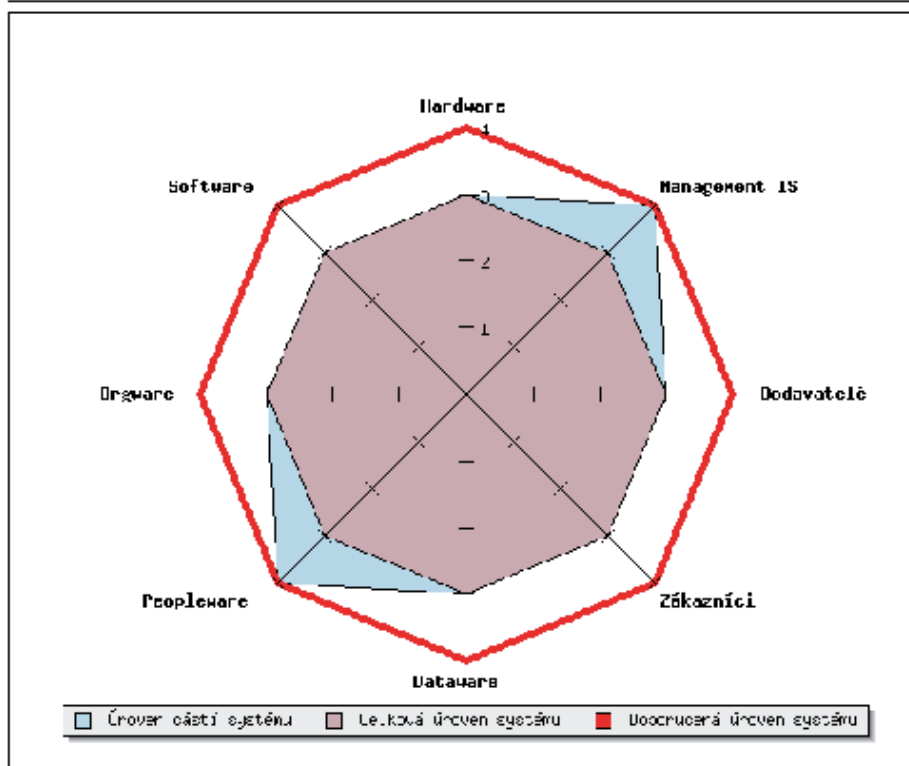
www.zefis.cz

zpracováno programem: **HOS 0.9.1 12.04.2012**

Firma: 507) - anonymní

Upozornění:

Tyto výsledky mají pouze indikativní charakter. Jsou určeny výhradně pro vedení firmy jako podklad pro další, hlubší analýzu efektivnosti a vyváženosti informačních systémů firmy, mají důvěrný charakter a nesmí být zveřejňovány ani publikovány.



Legenda

- 1 - špatná úroveň
- 2 - spíše špatná úroveň
- 3 - spíše dobrá úroveň
- 4 - dobrá úroveň

Doporučený stav: 4 (dobrá úroveň)

Doporučená úroveň informačního systému je znázorněna červeným osmiúhelníkem v grafu.

Stávající stav: 3 (spíše dobrá úroveň)

Celková úroveň informačního systému je znázorněna růžovou oblastí v grafu.

Vyhodnocení

Váš systém je **horší** než je očekávaná úroveň, daná důležitostí systému pro organizaci, v oblastech:

- **Hardware**
- **Software**
- **Orgware**
- **Dataware**
- **Zákazníci**
- **Dodavatelé**

Doporučujeme se zaměřit na tyto možné problémové oblasti, kde Vaše odpověď o úrovni zkoumaného faktoru **nedosáhla** očekávané hodnoty.

Hardware

- Bylo by dobré posílit ochranu klíčových technických prvků před krádeží, živelnou pohromou atp.
- Vaše technika bude zřejmě již pomalu potřebovat obměnu, zdá se být dosti stará
- Bylo by třeba najít důvod častých poruch vašeho technického vybavení. Pokud je technika příliš stará, zvážit její obměnu.

Software

- Při výběru informačního systému je třeba předem stanovit, které funkce jsou požadovány. Zdá se, že Váš systém neobsahuje všechny důležité funkce potřebné pro jeho uživatele.
- Váš informační systém se zdá být poměrně starý, bylo by možná dobré zvážit jeho výměnu.
- Bylo by dobré usilovat o jednotný způsob ovládání Vašich informačních systémů, vede to obvykle k efektivnější práci uživatelů.

Orgware

- Je velmi žádoucí mít definované postupy a směrnice pro řešení havarijních stavů systémů
- Je velmi žádoucí mít pracovní postupy a předpisy pro práci s informačním systémem pro koncové uživatele a udržovat je v aktuálním stavu.
- Je velmi žádoucí mít ve firmě bezpečnostní pravidla informačního systému a udržovat je aktuální.
- Uživatelé by neměli mít možnost instalovat na své počítače nové programy, měnit nastavení a připojovat zařízení k počítači.
- Měla by probíhat školení pracovníků na práci s informačním systémem a na pravidla bezpečnosti.
- Pravidla pro provoz a bezpečnost informačního systému by měla vždy existovat, být jasná a logická.

Dataware

- Zdá se, že pracovníci nemají k dispozici všechna data, která by potřebovali ke své práci.
- Zdá se, že ve Vaší organizaci neprobíhá pravidelné zálohování dat na počítačích uživatelů. To může přinášet i vážné problémy.
- Média se zálohami by měla být katalogizována a dobře chráněna před poškozením a zneužitím.
- Zdá se, že oprávnění pracovníků, tedy jejich přístupová práva k datům, nejsou nastavena

dostí striktně nebo přesně.

Zákazníci

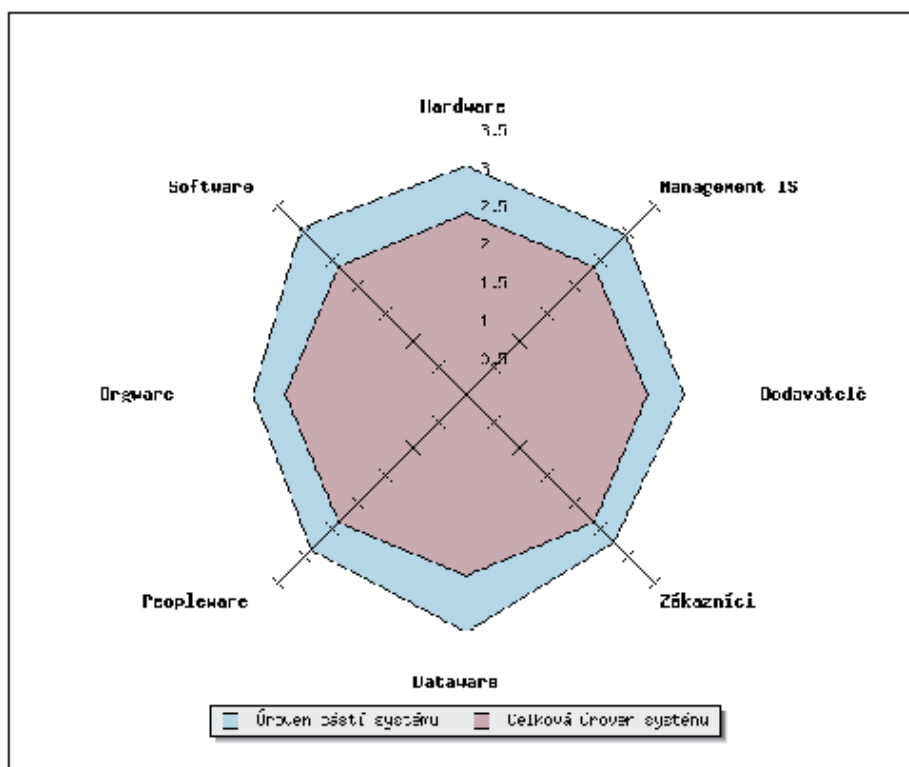
- Měly by být jasně definovány cíle informačního systému vzhledem k jeho zákazníkům (uživatelům)
- Měly by být jasně definovány metriky informačního systému vzhledem k jeho zákazníkům (uživatelům) - tedy ukazatele, kterými se měří, jak informační systém plní vůči zákazníkům svoji roli, jak jsou s ním spokojeni atp., a měly by být pravidelně vyhodnocovány.
- Mělo by být pravidelně zkoumáno, jaké přínosy od Vašeho informačního systému zákazníci očekávají,
- Systém určený pro zákazníky by měl nabízet i alternativní přístup k informacím, například pomocí RSS, sociálních sítí, SMS a podobně.

Dodavatelé

- Bez uplatňování sankcí za nedodržení pravidel provozování informačního systému ztrácí SLA (pravidla za jakých je IS provozován, dodáván) účinnost.
- Zdá se, že Váš dodavatel (provozovatel) informačního systému o Vás jako zákazníka nejeví příliš velký zájem.

4) Srovnání stavu informačního systému

Stav všech firem

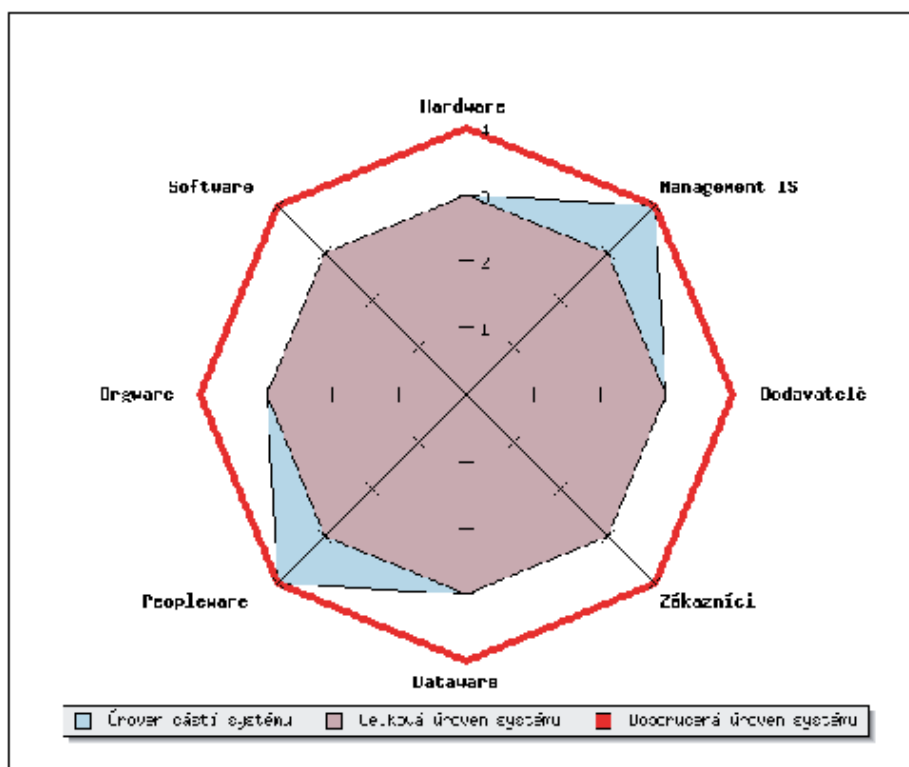


Legenda

- 1 - špatná úroveň
- 2 - spíše špatná úroveň
- 3 - spíše dobrá úroveň
- 4 - dobrá úroveň

Ke srovnání bylo použito 208 firem.

Stav Vaší firmy



Legenda

- 1 - špatná úroveň
- 2 - spíše špatná úroveň
- 3 - spíše dobrá úroveň
- 4 - dobrá úroveň

Závěr

Výsledky z tohoto systému smí být použity pouze pro potřebu organizace, která prováděla průzkum, a nesmí být využívány komerčně. Doporučení systému jsou generována hodnotícím systémem automaticky, a mají pouze informativní význam. Autoři systému, ani Fakulta podnikatelská, nepřebírají žádnou odpovědnost za způsob, jak uživatel systému s výsledky naloží, ani za případné důsledky. **Bez souhlasu s těmito podmínkami je striktně zakázáno tyto výsledky použít.**

Pokud Vás výsledky z našeho systému zaujaly, a chtěli byste se více dozvědět o problematice managementu informačních systémů, můžete se přihlásit na modul **Management informačních systémů** v našem programu celoživotního vzdělávání. Modul vyučuje Doc.Ing.Miloš Koch,CSc., autor tohoto systému.

Príloha 5: Dáta použité pri analýzach

Graf 4: Vývoj nominálnych tržieb v relevantných odvetviach za roky 2009–2011.

Zdroj dát: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2009–2011.

Dátum	január 09	február 09	marec 09	apríl 09	máj 09	jún 09	júl 09	august 09	september 09	október 09	november 09	december 09
mil. Eur	19,60	23,10	41,20	26,60	28,10	34,50	27,50	26,50	35,70	28,80	28,90	34,40
index	126,50	180,00	281,80	162,00	173,00	179,50	153,00	205,80	92,40	153,30	156,90	132,10
počítačové programovanie,	100,60	93,30	104,70	104,20	89,30	127,60	114,80	94,60	106,30	114,20	121,40	190,10
poradenstvo a súvisiace služby	128,00	143,00	111,70	111,20	110,60	102,90	108,10	98,70	103,70	99,20	117,80	80,10
spolu (aritmet. priemer - tržby,	120,2	116,4	145,9	130,8	117,4	162,1	142,3	121,1	142	143	150,3	224,5
vážený priemer - index)	127,7554	150,34278	159,73372	121,5309	125,5356	119,2029	116,777091	122,1364	100,8590845	110,09566	125,3182302	88,06792873

január 10	február 10	marec 10	apríl 10	máj 10	jún 10	júl 10	august 10	september 10	október 10	november 10	december 10
37,10	33,10	30,80	33,50	34,20	34,30	29,40	25,70	24,90	28,70	27,80	31,70
189,70	143,20	74,80	125,90	121,80	99,20	106,80	96,80	74,80	99,60	96,10	92,10
101,40	94,60	106,50	108,90	99,60	143,20	115,60	91,30	114,00	92,70	105,80	176,50
100,70	101,40	101,70	104,50	111,50	112,20	100,70	96,50	107,20	81,20	87,20	99,20
138,5	127,7	137,3	142,4	133,8	177,5	145	117	138,9	121,4	133,6	208,2
124,5404	112,23461	95,665623	109,5344	114,13274	109,6879	101,936828	96,5659	101,3917927	85,549518	89,05194611	98,11897214

január 11	február 11	marec 11	apríl 11	máj 11	jún 11	júl 11	august 11	september 11	október 11	november 11	december 11
33,10	29,20	29,50	30,50	34,00	34,20	34,10	31,70	33,80	38,60	33,70	37,00
89,10	88,10	95,90	91,00	99,60	99,70	115,90	123,50	135,60	134,40	121,30	116,90
102,50	98,50	124,10	119,60	134,50	147,40	111,50	170,60	127,10	155,50	135,90	225,90
101,10	104,10	116,50	109,80	135,00	102,90	96,50	186,90	111,50	167,70	128,40	128,00
135,6	127,7	153,6	150,1	168,5	181,6	145,6	202,3	160,9	194,1	169,6	262,9
98,1708	100,44143	112,54362	105,9799	127,85697	102,2974	101,043544	176,9653	116,5626476	161,07774	126,9892099	126,4378091

Graf 3: Podiel používateľov internetu na celkovej populácii.

Zdroj dát: European Comission, 2010.

Rok	2006	2007	2008	2009
používajú internet bežne (1x za týždeň)	43%	51%	62%	66%
používajú internet každý deň	26%	33%	44%	49%
nikdy nepoužili internet	41%	35%	25%	22%

Graf 5: Miera inflácie Slovenskej republiky a jej vplyv na tržby odvetvia.

Zdroj dát: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2009–2011.

Rok	2009	2010	2011
Miera inflácie	4,6%	1,0%	3,9%
Nominálny rast odvetv	7,5%	0,3%	19,6%
Reálny rast odvetvia	2,9%	-0,7%	15,7%

Graf 6: Úroková miera na Slovensku pre bankové úvery poskytované na jeden až päť rokov.

Zdroj dát: European Central Bank, 2009–2011.

Obdobie	Úroveň inflácie
2009-01	4,73
2009-02	4,37
2009-03	3,86
2009-04	3,64
2009-05	3,63
2009-06	3,63
2009-07	3,5
2009-08	3,57
2009-09	3,53
2009-10	3,54
2009-11	3,53
2009-12	3,61
2010-01	3,62
2010-02	3,6
2010-03	3,64
2010-04	3,64
2010-05	3,71
2010-06	3,75
2010-07	3,82
2010-08	3,91
2010-09	3,86
2010-10	3,96
2010-11	3,98
2010-12	3,99
2011-01	3,99
2011-02	4,02
2011-03	4,1
2011-04	4,18
2011-05	4,27
2011-06	4,3
2011-07	4,38
2011-08	4,38
2011-09	4,35
2011-10	4,37
2011-11	4,31
2011-12	4,32