



Rizika business analýzy při zavádění informačních systémů v telekomunikacích

Risks of Business Analysis by Information Systems Implementation in Telecommunications

Hana Neničková

Abstract:

Purpose of the article: The purpose of this article is to identify and describe set of risks which can occur with direct influencing of information systems (IS) implementation and business analysis (as part of that implementation project) in telecommunication organization. The goal is also to find the risk origins and set up the factors influencing those risks identification.

Methodology/methods: Two types of research methods were used. First, the secondary research from the literature resources was used and the results were compared with the primary research consisting from qualitative analysis of interviews with 15 professionals from the telecommunication industry. The induction was used to create a conclusion from this research.

Scientific aim: This article shall be perceived as a partial research of the doctoral thesis preparation. The scientific aim of this article is to define the set of risks based on the research. Together with this definition the proof of two researches comparison was performed and the origin of the risks and possible factors influencing the business analyses was found.

Findings: There was set of factors influencing the business analysis and the IS implementation project found in the secondary as well as in the primary research. Based on these factors the set of risks was found using also the secondary as well as the primary research. After comparison of those findings it was concluded that both research results are comparable and can be mapped together to get the homogenous set of influencing factors and risks.

Conclusions: As the influencing factors were found in the internal environment of the telecommunication organization and the risks were also identified mainly in the internal environment in the organization, there is a conclusion of the article that the risk of business analysis and IS implementation project can be managed together with managing of the internal environment of the company.

Keywords: business analysis, telecommunication, information system, risk, influence

JEL Classification: M15, M21

Úvod

Zavádění informačních systémů (nejen) v telekomunikačních podnicích prochází obvykle několika fázemi, které se liší podle zvolené metody vývoje software. Bez ohledu na výběr metody je důležité projít fázi tzv. **business analýzy**, kterou lze definovat např. podle Mezinárodního institutu business analýzy (International Institute of Business Analysis – IIBA) založeného v roce 2003 v Kanadě (Toronto) jako „soubor úloh a technik, které zprostředkovávají interakci zúčastněných stran tak, aby napomohly pochopení struktury a činnosti organizace a na tomto základě doporučily organizaci takové řešení, které napomůže dosažení jejích cílů“ (IIBA, 2009). Jinými slovy, jedná se o přístup pochopení business (obchodních, podnikových) funkcí organizace vedoucích k naplnění jejích strategických cílů, na jejichž základě jsou vydefinovány potřeby, které je pak možno transformovat do konkrétních požadavků na fungování například budoucího informačního systému.

Provádění business analýzy s sebou nese mnoho podmínek pro zajištění jejích úspěchů. Tyto podmínky jsou platné pro celý proces zavádění informačního systému, v tomto článku se však zaměřím zejména na ty, které jsou pro business analýzu obzvlášť důležité. Při analýze těchto podmínek je vhodné se zaměřit také na tlaky a okolnosti (vlivy), které mohou v průběhu business analýzy působit a případně ohrozit dosažení cíle nejen business analýzy, ale v podstatě celého projektu zavádění inf. systému. Tyto tlaky a okolnosti působí na celý tým provádějící business analýzu z mnoha směrů a ovlivňují jak nákladovou stranu implementačního projektu, tak samotný přínos výsledků projektu (úspěch projektu). Kombinace **vlivů** působících na business analýzu může zapříčinit neúspěch celého projektu zavádění inf. systému.

Pomocí vlivů působících na provádění business analýzy je možné identifikovat také základní **rizika**, případně jejich skupiny, které se mohou vyskytnout a ovlivnit průběh i výsledky business analýzy. **Cílem tohoto článku je identifikace těchto rizik a vymezení způsobu, jak mohou ovlivnit úspěch business analýzy v kontextu projektu zavádění informačního systému v telekomunikacích.** Rizika však není možno identifikovat jejich prostým výčtem. Pro naplnění tohoto cíle jsem využila výzkumných metod, zejména neúplné indukce, kterou chápu jako metodu zkoumání skutečnosti formou kombinace neúplných údajů a analytických nebo interpretačních postupů (Collis, Hussey, 2009). Zároveň jsem využila technik zvyšování teoretické cit-

livosti (Strauss, Corbinová, 1999), abych co nejlépe dokázala sestavit výsledky výzkumu, a to především zkušenosti z vlastní praxe projektového manažera v projektech zavádění informačních systémů v telekomunikacích a studium související literatury.

Jako vstupní údaje pro předkládaný článek jsem využila údaje získané sekundárním výzkumem v podobě rešerší vědeckých článků a publikovaných výzkumných závěrů z jiných odborných publikací. Tyto údaje jsem doplnila o údaje získané primárním výzkumem formou rozhovorů (interview) s odborníky z telekomunikační oblasti v České republice na téma business analýzy, kteří mají nějaký vztah k oblasti zavádění informačních systémů. Uvedené rozhovory slouží v širším rozsahu jako primární výzkumné údaje pro mou disertační práci na téma Metodika business analýzy při zavádění informačních systémů v telekomunikacích. Výzkum zahrnuje rozhovory s 15 respondenty, přičemž jedno z diskutovaných témat je i vymezení rizik ovlivňujících úspěch business analýzy.

Při rozhovoru jsem postupovala podle metodiky vedení kvalitativního rozhovoru (Hendl 2012, s. 166 – 173), a to z toho důvodu, že jsem nasbíraná data chtěla podrobit kvalitativnímu výzkumu. V rámci přípravy rozhovoru jsem si připravila otevřené otázky, vztahující se ke zkušenostem, názorům, vnímání a pocitům. Tyto otázky sloužily jako podklad pro vedení rozhovoru podle návodu (Hendl, 2012). Jednou z otázek byla i následující: „Jaká rizika mohou působit na úspěch business analýzy?“ Odpovědi na tuto otázku byly použity jako soubor dat pro primární výzkum uvedený v tomto článku. Celý rozhovor byl pro účely následného rozboru nahráván na diktafon. Následně po provedení všech rozhovorů jsem provedla zápis odpovědí ve formě výroků, které jsem poté konceptualizovala a podrobila otevřenému kódování (Strauss, Corbinová 1999). Výstupem tohoto kroku jsou koncepty, z nichž jsou identifikována vlastní rizika.

1. Vlivy působící na projekt zavádění informačního systému

Chápeme-li business analýzu jako jednu fázi projektu zavádění informačního systému, pak je možno pomocí vymezení vlivů působících na celý projekt vymežit i vlivy působící na samotnou fázi business analýzy. Projekt je přitom možno chápat jako proces, který „by měl transformovat neuspokojivý stav (současný či budoucí) do stavu lepšího v určitém čase s využitím omezeného úsilí“ (Cleland, Gareis, 1994 a Cicmil, 1997).

Zaměříme-li se na vlivy, které působí na celý projekt zavádění informačního systému v telekomunikacích, pak je vhodné definovat také specifika telekomunikací oproti jiným oborům podnikání. Tato specifika vymezují s ohledem na výsledky prováděného primárního výzkumu (tzn. dle odpovědi respondentů) jako shrnutí odpovědí, které se vyskytovaly u více než poloviny respondentů (minimálně u 8). Tyto odpovědi lze shrnout do tří souhrnných vlivů:

- 1. Tlak na rychlé uvádění nových produktů na trh** – tzn. tlak na „time to market“, představující dobu, která je potřebná pro uvedení produktu/ služby od chvíle jejího zamýšlení pro uvedení na trh (www.wikipedia.cz, 2013), který je způsoben rychle se měnícím prostředím na telekomunikačním trhu spojeným s rychlým rozvojem technologie podporující telekomunikace.
- 2. Vysoká konkurence a snadný přechod zákazníků mezi konkurenty** – v současné době je např. v České republice na telekomunikačním trhu několik firem s podobnými službami a očekává se, že jejich počet bude dále narůstat. Rovněž se projevuje snadný přechod zákazníků od např. jednoho mobilního operátora k jinému, který je podpořen například uzákoněnou přenositelností telefonního čísla (ČTÚ, 2005).
- 3. Závislost telekomunikačních služeb na informačních technologiích**, které jsou nositeli poskytovaných služeb. Tato závislost je respondenty přirovnávána k bankovnímu sektoru s tím, že v bankovním sektoru je indikována menší variabilita jednotlivých produktů, které jsou informačními systémy podporovány. Rovněž systémy používané pro zabezpečení vnitřního chodu telekomunikačního podniku jsou charakterizovány jako velmi komplexní a vysoce integrované, a tím odlišující telekomunikační odvětví od odvětví jiných.

Vzhledem k uvedenému závislosti telekomunikačního podniku na informačních systémech je možno vymezit vlivy působící konkrétně na zavádění informačních systémů například identifikaci důvodů, proč implementační projekty mohou být neúspěšné. Souhrnně, např. podle Cerpy, Vernerova, 2009 je možno na základě výzkumu autorů článku identifikovat následující důvody neúspěchu:

- 1. Čas** – jedná se o vliv, který je reprezentován cílovým datem limitujícím délku projektu zavádění informačního systému.
- 2. Ohodnocení projektu** – jde o vliv zahrnující obvykle praktiky příliš optimistické predikce délky trvání projektu (projekt je obvykle z časového hlediska podhodnocen), do tohoto rozhodování

často nejsou přizváni zákazníci (koncoví uživatelé cílového řešení).

- 3. Způsob řízení rizik** – rizika působící na projekt nejsou v průběhu projektu opakovaně ohodnocována a nejsou správně řízena, případně rizika nejsou zakomponována do projektového plánu.
- 4. Motivace projektového týmu** – projektový tým není pozitivně motivován (a odměňován) při práci na projektu, proto jeho motivace podpořit úspěšnost projektu klesá.
- 5. Rozhodování** – projektová rozhodnutí jsou prováděna bez potřebné analýzy a s ohledem na to, jaký je požadavek na správné rozhodnutí.
- 6. Zkušenosti** – projektový tým, který má negativní zkušenosti z minulých projektů, může tyto zkušenosti negativním způsobem přenášet do současného projektu (v případě, že nejsou členové týmu pozitivně motivováni k poučení se z předchozích projektových chyb).
- 7. Změnové řízení** – řízení změn v projektu není dostatečně efektivní, změny se obtížně zahrnují do projektu a nejsou dostatečně analyzovány všechny dopady změn.
- 8. Očekávání zákazníků** – jedná se o situaci, kdy zákazníci (koncoví uživatelé) mají často nereálná očekávání, která vyplývají mimo jiné i z nedostatečné komunikace souvisejí s projektem.

Uvedené důvody neúspěchu projektu jsou níže doplněny o výsledky primárního výzkumu, kdy respondenti uváděli na základě svých zkušeností určité vlivy, které je potřeba vzít do úvahy pro zajištění úspěchu business analýzy v telekomunikačních podnicích:

Lidský faktor, který zahrnuje nutnost jasného vymezení odpovědnosti a pravomocí jednotlivých rolí v projektu. V případě business analýzy se jedná zejména o vymezení odpovědnosti a rolí na straně zákazníků (koncových uživatelů) i na straně projektového týmu, který zpracovává požadavky zákazníků (koncových uživatelů) do budoucí podoby zaváděného informačního systému. Spolu s tímto vymezením také respondenti apelovali na potřebu komunikace směrem od projektového týmu k zákazníkům, kdy je nutná neustálá validace business požadavků na budoucí informační systém. Spolu s tím také respondenti uvádějí nezbytnost zapojení zkušených členů projektového týmu, kteří jsou odpovědní za udržení obsahové správnosti a ucelenosti business požadavků (požadavků na budoucí informační systém).

Časový faktor vycházející ze specifík telekomunikačního trhu (uvedených výše). Vzhledem k tomu, že projekty zavádění informačních systémů jsou často velmi komplexní (zahrnující rovněž nutnosti ana-

lýz a implementace rozhraní mezi několika, často až desítkami různých systémů) a přitom je telekomunikační odvětví velmi rychle se vyvíjející, je časový faktor uváděn jako velmi silně ovlivňující úspěch business analýzy (potažmo celého implementačního projektu). Délka trvání business analýzy se liší podle komplexnosti projektu, ovšem hledisko délky je hlavním rozhodovacím kritériem při ohodnocování celého projektu.

Metodický faktor vycházející z využití především metodik projektového řízení a vývoje software. Bez ohledu na to, která metodika je pro podporu business analýzy využita, je důležité, aby tato metodika byla využívána vhodným způsobem, aby byla řádně komunikována všem zúčastněným stranám (jak na zákaznické, tak na projektové straně) a aby tato metodika byla vhodně použita pro podmínky daného rozsahu a typu projektu. Tento faktor je nutno vhodně propojit s časovým a lidským faktorem při vymezení odpovědností a pravomocí v projektu a při tlaku na realistickou délku projektu se současným udržením reálného „time to market“.

Vymezujeme-li vlivy působící na projekt zavádění informačních systémů, konkrétně na business analýzu, je vhodné sestavit jednoznačné skupiny těchto vlivů, které jsou dále vzaty do úvahy jako

vstup pro identifikaci rizik působících na business analýzu. V rámci kombinace primárního a sekundárního výzkumu s využitím indukce dle vstupních údajů uvádím v tab. 1 mapování nalezených vlivů na projekt a business analýzu s cílem nalézt ucelenou množinu vlivů použitých dále pro vymezení rizik business analýzy.

Z mapování v tab. 1 vyplývá, že závěry z vlastního primárního výzkumu a sekundárního výzkumu je možno mezi sebou vázat. Pro účely dosažení cíle tohoto článku tedy pro vymezení rizik využiji uvedené tři základní faktory působící na business analýzu s ohledem na jejich detailizaci dle výzkumu Cery a Verneru.

2. Vymezení rizik business analýzy

2.1 Význam pojmu riziko

Při vymezování rizik působících na projekt zavádění informačního systému, konkrétně na business analýzu, je potřeba nejprve stanovit význam použitých pojmů. Riziko je definováno dle ISO Guide 73:2009 jako jev, který může nastat, a v tom případě negativně ovlivní úspěch projektu. Podle alternativní definice může mít riziko, pokud nastane, také pozitivní dopad na projekt (PMI, 2008). Každé riziko je charakterizováno určitou pravděpodobností výskytu. Pravděpodobnost rizika je dle uvedené ISO normy charakterizována matematicky jako hodnota P , přičemž $0 \leq P \leq 1$. Hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika je uváděna v diskretních hodnotách, typicky od 1 do 5, přičemž čím vyšší je číslo, tím vyšší je pravděpodobnost výskytu rizika. Dalším pojmem charakterizujícím riziko je dopad rizika. Dopad je identifikován závažností následků v případě, že riziko nastane ve formě události. Míra neúspěchu projektu se měří na stupnici 1 až 5, přičemž nejničivější dopad má událost označená pětkou.

V tab. 2 je sestaven příklad matice pro ohodnocení rizik působících na projekt:

Matice v tab. 2 ukazuje, že pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopad lze rozdělit do tří pásem.

Tab. 1 Mapování vlivů působících na projekt zavádění informačního systému.

Důvody neúspěchu projektu dle Cery & Verneru	Vlivy působící na projekt dle primárního výzkumu
Čas	Časový faktor
Ohodnocení projektu	Časový faktor
Způsob řízení rizik	Metodický faktor
Motivace projektového týmu	Lidský faktor
Rozhodování	Lidský faktor
Zkušenosti	Lidský faktor
Změnové řízení	Metodický faktor
Očekávání zákazníků	Metodický faktor

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tab. 2 Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad.

Dopad	nevýznamný	malý	střední	významný	kritický
Pravděpodobnost	1	2	3	4	5
vysoká	5				
vyšší	4				
střední	3				
malá	2				
vzácná	1				

Zdroj: Weiler a kol, 2010, Ahmed a kol., 2007.

1. **Prázdná zóna** (v barevných materiálech obvykle vyznačená zeleně) – zahrnuje obvykle rizika, která jsou akceptována v rámci projektu a nevyžadují speciální protiakti.
2. **Šedá zóna** (v barevných materiálech obvykle vyznačená žlutě) – zahrnuje rizika, která jsou v průběhu projektu monitorována s tím, že pro ohodnocování rizik jsou sestavena kritéria, podle kterých je riziko sledováno.
3. **Černá zóna** (v barevných materiálech obvykle vyznačená červeně) – je určena pro rizika, která by měla být v průběhu projektu zmírňována. Pro každé z těchto rizik musí být sestaven plán na jejich zmírnění.

Plán na zmírnění rizik (mitigation plan) by měl být vždy zaintegrovan do projektových prací a měl by být pravidelně aktualizován. Jeho cílem je zmírnit dopad výskytu rizika.

2.2 Identifikace rizik působících na projekt zavádění informačního systému (na fázi business analýzy)

Pro identifikaci rizik působících na projekt zavádění informačního systému, především na fázi business analýzy, jsem opět využila kombinaci rešerše literárních zdrojů a vlastního primárního výzkumu. Rizika identifikovaná v literatuře jsou uvedena v dalších odstavcích.

Základní rizika, která uvádím souhrnně dle výzkumu podle Bacarini a kol., 2004., jsou tyto:

1. **Komerční a právní vazby** v případě spolupráce s dodavatelem. Business analýza je prováděna zejména u větších projektů ve spolupráci s dodavatelem budoucího informačního systému. V průběhu business analýzy se může stát, že se výběr dodavatele ukáže jako nesprávný. I v případě pečlivě napsaných smluv se může objevit riziko sporu o vlastnická práva k již vykonaným pracem a předaným informacím, dále může mít nesprávný výběr dodavatele dopad na časování projektu.
2. **Ekonomické okolnosti** způsobující změnu tržních podmínek, konkurenční boj, případně změnu nároků na vyvíjený software. Tržní podmínky v telekomunikacích jsou především v oblasti zavádění informačních systémů velmi rychle se rozvíjející a měnící, taktéž konkurenční reakce jsou velmi rychlé. V případě velkého projektu pro zavádění inf. systému (obvykle se jedná o projekty v řádech jednotek až desítek milionů EUR) jsou na telekomunikačním trhu v omezené míře informace o tomto projektu dostupné, a tím je dán prostor jak pro konkurenční firmy, tak dodavatele k reakci ve všech uvedených oblastech.

Tyto reakce mohou znamenat riziko ovlivnění původního projektového záměru.

3. **Lidská stránka** v projektu zahrnující jak nedostatek personálu, který je dedikován pro daný implementační projekt (potažmo pro business analýzu daného projektu), tak může být pro daný projekt nedostatečně zkušený, případně nemotivovaný. Nedostatek zkušeností se může projevit jak na straně zadavatele požadavků na informační systém (tzv. business), tak na straně projektového týmu při provádění business analýzy, případně dále při zpracovávání business požadavků do budoucího informačního systému.
4. **Politické okolnosti** vyjádřené zejména nedostatečně vyspělou firemní kulturou, která málo podporuje dosažení projektových cílů. Zavádění inf. systému bývá spojeno se změnou podnikových procesů, což vyžaduje připravenost organizace na změny (nízký stupeň této připravenosti může být pro úspěch projektu rizikem). Rovněž nedostatečná manažerská podpora a různé (mocenské) zájmy jednotlivých manažerů mohou znamenat riziko pro úspěch projektu jednak z pohledu různých priorit, jednak z pohledu nedostatečné podpory koncových uživatelů.
5. **Technologie a technologické záležitosti** projevující se ihned po zavedení informačního systému. Jedná se zejména o riziko nedostatečně uživatelské dokumentace, kdy uživatelé nejsou schopni dostatečně využít zavedenou technologii, aplikace nejsou plně využívány k účelu, ke kterému mají sloužit, případně existující systémy mají nízký (nedostatečný) výkon. Vždy existuje riziko, že zaváděné systémy nepodporují dostatečně původní záměry a požadavky. K tomuto riziku přispívá také určitá technologická limitace zvoleného řešení, kdy systém nemusí plně pokrývat všechny požadavky na něj kladené. Zároveň se projevuje i riziko nedostatečně kvalitně zpracovaných business požadavků, které zapříčinily neúspěch projektu, případně nevhodného uživatelského rozhraní systému, které neumožňuje plně využít všechny původní požadavky.
6. **Manažerské aktivity a kontroly**, z nichž vychází riziko nesmyslně odhadnutého času potřebného pro implementační projekt a rovněž také nedostatečně odhadnutá finanční stránka zavádění informačního systému. Projekt není schopen naplnit původně stanovené cíle z pohledu zpoždění, případně výrazně vyššího projektového rozpočtu, než bylo původně plánováno. S těmito riziky souvisejí také rizika vznikající při neustálých změnách v business požadavcích

na budoucí informační systém. S tím souvisí i nedostatečně odsouhlasený způsob akceptačního testování a kritérii pro akceptaci projektu, případně z tohoto pohledu vznikající nedorozumění. Dalším rizikem je nedostatečná kontrola v projektu způsobená řídkou kontrolou běžných projektových aktivit. Rovněž chybějící jasné rozdělení odpovědností, které je v projektech zavádění informačního systému poměrně časté (Fuerst and Cheney, 1982, Thomsett, 1995), případně nedostatečné vedení projektového týmu (řídící výbor projektu ani projektový manažer nejsou dostatečně kompetentní k tomu, aby udávali projektu jasný řídicí směr). V projektovém řízení je rizikem také podceněný proces řízení projektových změn.

7. **Individuální aktivity** související například s příliš detailní specifikací partikulárních požadavků na informační systém. Toto riziko se vyskytuje především v případech, kdy projektový tým je zaměřen na excelentní sestavení detailních požadavků na systém, což ve výsledku znamená riziko prodloužení projektu a neúměrně vysokého spotřebovaného projektového rozpočtu. Rovněž nerealistická očekávání od budoucího informačního systému převedená do business požadavků mohou zapříčinit budoucí neúspěch implementovaného informačního systému. Dále neuchopení příležitosti pro zavedení informačního systému včas a řádně z různých příčin uvnitř podniku (propánutí příležitosti) ve spojení s ostatními riziky může znamenat velké riziko neúspěšnosti projektu.

Pro doplnění rizik pro business analýzu a celý projekt zavádění informačního systému uvádím dále také rizika identifikovaná vlastním výzkumem. Respondenti uváděli především následující rizika (s ohledem na pořadí důležitosti):

- Rizika plynoucí z lidského faktoru** zahrnující především interní rizika nedostatečně zkušeného personálu, nedostačujícího vedení projektového týmu (chybějící tzv. leadership), rizika nejasných agend zainteresovaných rolí (určitý stupeň politiky ve firmě), případně také uvolnění dostatečného počtu zdrojů na projekt.
- Rizika plynoucí z konkurenčního prostředí** v telekomunikacích a související s vynesením informací o stavu projektu zavádění inf. systému ve firmě, případně se stavem a rozvojem trhu, kdy zavádění informačního systému je obvykle podporováno tržním prostředím.
- Rizika související s nedostatečným provázáním business požadavků se strategickými cíli organizace**, s jejich odchýlením se od původní strategie podniku ve prospěch realizovatelnosti ve vybraném informačním systému a zohledněným omezeného rozpočtu na projekt.
- Rizika plynoucí z velikosti firmy**, která je obvykle součástí většího holdingu, ve kterém převažují korporátní zájmy, které jsou ne vždy prosaditelné či vhodné prosadit lokálně. Výsledný informační systém pak nemusí zajistit podpoření strategických cílů organizace, protože se v něm nedají zohlednit lokální specifika.
- Rizika plynoucí ze státní regulace ekonomického prostředí** na trhu telekomunikací, které mohou ovlivnit změnu strategických cílů organizace v průběhu zavádění informačního systému podporujícího původní strategické cíle.
- Rizika komplexnosti informačního prostředí** v podniku vycházejícího z faktu, že telekomunikační operátoři mají svá prostředí informačních systémů natolik komplexní, že jakýkoliv zásah do nich způsobí neúměrné navýšení nákladů z důvodu nutnosti podchytit různá rozhraní a datové toky.

Tab. 3 Rizika působící na projekt zavádění informačního systému (na fázi business analýzy).

Rizika identifikovaná v literatuře	Rizika identifikovaná v primárním výzkumu
Komerční a právní vazby	Lidský faktor
Ekonomické okolnosti	Konkurenční prostředí v telekomunikacích
Lidská stránka	Lidský faktor
Politické okolnosti	Velikost firmy
Technologie	Komplexnost informačního prostředí
Manažerské aktivity a kontroly	Lidský faktor
Individuální aktivity	Lidský faktor
–	Nedostatečné provázání business požadavků se strategickými cíli organizace
–	Státní regulace ekonomického prostředí na trhu telekomunikací
–	Nejasné časové a rozpočtové odhady velikosti projektu

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tab. 4 Interní a externí rizika business analýzy.

Interní rizika	Externí rizika
Lidský faktor	Konkurenční prostředí v telekomunikacích
Velikost firmy	Státní regulace ekonomického prostředí na trhu telekomunikací
Komplexnost informačního prostředí	
Nedostatečné provázání business požadavků se strategickými cíli organizace	
Nejasné časové a rozpočtové odhady velikosti projektu	

Zdroj: Vlastní výzkum.

6. Rizika plynoucí z nejasných časových a rozpočtových odhadů velikosti projektu, které mohou znamenat nejen prodloužení projektu a nutné zvýšení projektového rozpočtu, ale mohou znamenat fatální dopad na neúspěšnost projektu z důvodu ztrátovosti projektu.

Pro verifikaci rizik získaných výzkumem z různých zdrojů je v tab. 3 uvedeno mapování rizik identifikovaných rešerší literatury a vlastním výzkumem. Cílem tohoto mapování je najít společné body a vymezit tak konečnou množinu rizik působících na úspěšnost projektu zavádění inf. v telekomunikacích.

Z mapování v tabulce vyplývá, že i závěry týkající se rizik pocházejících z vlastního primárního výzkumu a sekundárního výzkumu je možno mezi sebou porovnávat. Z porovnání je rovněž patrné, že v literatuře nebyla nalezena všechna rizika, která byla identifikována primárním výzkumem. Jedná se o riziko nedostatečného provázání business požadavků se strategickými cíli organizace, riziko státní regulace ekonomického prostředí na trhu telekomunikací a riziko nejasného časového a rozpočtového odhadu velikosti projektu. Vzhledem k osobním zkušenostem s projekty zavádění informačního systému v telekomunikačních podnicích a zkušenostem s business analýzou mohu konstatovat, že závěry získané z primárního výzkumu jsou v oblasti rizik závěry validními. Proto pro účely identifikace rizik vidím možnost podchycení a řízení také třech rizik, která byla oproti sekundárnímu výzkumu identifikovaná navíc a doporučuji výčet rizik o tato tři rizika obohatit.

Závěr

Vlivy a rizika působící na zavádění informačního systému, potažmo na provádění business analýzy v telekomunikačních podnicích je možno identifikovat různými způsoby. Pro tento článek jsem vybrala způsob neúplné indukce s porovnáním a vzájemným doplněním výsledků kvalitativního primárního a sekundárního výzkumu. Pomocí tohoto porovnání jsem předpokládala dosažení cíle článku, kterým bylo identifikovat zejména rizika působící na projekt zavádění informačního systému v telekomunikacích s konkrétním zaměřením na business analýzu a s ohledem na vstupní údaje. Nalezená rizika byla identifikována jak uvnitř podniku (interní rizika), tak vně podniku (externí rizika), a to podle původu jejich výskytu dle definice těchto rizik. Členění vyplývá ze závěrů získaných výzkumem a je uvedeno v tab. 4. Z uvedeného členění vyplývá, že ve větším počtu jsou zastoupena rizika interní. Podíváme-li se na vlivy determinující původně tato rizika, pak je o nalezených vlivech (časový, lidský a metodický vliv) možno říct, že všechny vycházejí z vnitřního prostředí telekomunikačního podniku.

Oba tyto závěry implikují původ rizik působících na business analýzu uvnitř podniku. Z toho vyplývá, že vnitřní prostředí telekomunikačního podniku ovlivňuje úspěch business analýzy a determinuje většinu rizik působících na business analýzu. Samozřejmě ne všechna rizika vznikají uvnitř podniku (jak je identifikováno ve výčtu externích rizik), ovšem ta, která vznikají uvnitř, jsou uvnitř také determinována. Z toho vyplývá, že vnitřní prostředí podniku je nositelem primárních rizik působících na úspěch business analýzy a celého projektu zavádění informačního systému. Tento závěr mohou telekomunikační podniky využít ve zvýšené pozornosti věnované řízení a zefektivňování svého vnitřního prostředí, protože tím tak mohou ovlivnit i úspěch projektů zavádění informačních systémů.

Literatura

- Ahmed, A., Kayis, B., Amornsawadwatana, S. (2007). A review of techniques for risk management in projects. Benchmarking. *An International Journal*, 14(1), Emerald Group Publishing.
- Baccarini, D., Salm, G., Love, P. E. D. (2004). Management of risks in information technology projects. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), Emerald Group Publishing, s. 286–295.
- Cerpa, N., Verner, J. M. (2009). Why did your project fail? *Communications of the ACM*, December, 52(12).
- Cimil, S. J. K. (1997). Critical factors of effective project management. *The TQM Magazine*, 9(6), s. 390–396.
- Cleland, D. I., Gareis, R. (1994). Global Project Management Handbook. *McGraw-Hill International Editions*.
- Collis, J., Hussey, R. (2009). Business Research. *Palgrave Macmillan*, New York, 358 s.
- Český telekomunikační úřad (2005). Opatření obecné povahy č. OOP/10/07.2005-3, kterým se stanoví technické a organizační podmínky pro realizaci přenositelnosti telefonních čísel a zásady pro účtování ceny mezi podnikateli v souvislosti s přenositelností čísel, ve znění pozdějších změn.
- Fuerst, W. L., Cheney, P. H. (1982). Factors affecting the perceived utilization of computer-based decision support systems in the oil industry. *Decision Sciences*, 13(3), s. 443–69.
- HENDL, J. (2012). Kvalitativní výzkum. Praha: *Portál*. 407 s.
- International Institute for Business Analysis (2009). A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide). Version 2.0. Toronto: *IIBA*. 253 s.
- ISO Guide 73:2009: Risk management vocabulary. *BSI*.
- Project Management Institute (2008). A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide – Fourth Edition. Newtown Square, PA: *PMI*. 467 s.
- Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Albert, Boskovice, 198 s.
- Time to market (2013). [online] [cit. 2013-04-16] Dostupné z: <http://en.wikipedia.org>.
- Thomsett, R. (1995). *Project Pathology: Causes, Patterns and Symptoms of Project Failure*. Training Notes Project Risk Management, Thomsett Company, London.
- Weiler, M., Homsy, O., Raveh, A. (2010). Patterns for Risk Management in Project. *The 15th European Conference on Pattern Languages of Programs (EuroPLoP 2010)*. July 7–11, Germany.

Doručeno redakci: 29. 4. 2013

Recenzováno: 25. 6. 2013

Schváleno k publikování: 16. 7. 2013

Ing. Hana Neničková, MBA
VUT v Brně, Fakulta podnikatelská
Ústav informatiky
Kolejní 2906/4, 61200 Brno
Česká republika
tel.: +420 724 574 178
e-mail: hana.nenickova@gmail.com