

Strategické řízení rozvoje informačního systému bank v současných podmínkách

Martin Fleischmann

Česká národní banka
e-mail: martin.fleischmann@cnb.cz

Abstrakt:

Práce se zaměřuje na podtržení a zhodnocení významu strategického řízení rozvoje informačních systémů současných bank s důrazem na jeho roli v oblasti konkurenceschopnosti. Prvním východiskem práce je současné využití IS/ICT při provozování bankovních činností a stručné zhodnocení jeho vlivu na činnost, procesy a úspěšnost bank včetně uvedení některých problémů stojících v této souvislosti před managementem bank. Jedna z kapitol vysvětluje často opomíjenou, avšak velmi podstatnou souvislost mezi ICT strategií a řízením operačního rizika včetně rizik IS/ICT. Tato souvislost je ilustrována požadavkem na akceptovatelnou toleranci k operačnímu riziku. Práce reflektuje zvyšující se význam elektronizace bankovníctví a systémové integrace IS/ICT v rámci nadnárodních bankovních skupin. Další problematikou, které je věnována pozornost, jsou rizika spojená se strategickým řízením IS/ICT. Práce uvádí některé aktuální trendy včetně posouzení jejich vlivu na posílení významu strategického řízení IS/ICT a na metody používané při stanovení strategie rozvoje IS/ICT. Nedílnou součástí řešené problematiky je vztah obchodní a IS/ICT strategie. Vyústěním je pak stanovení hlavních předpokladů úspěšné realizace strategie rozvoje IS/ICT jako faktoru konkurenceschopnosti a shrnutí problematiky.

Klíčová slova: strategické řízení rozvoje informačních systémů, ICT strategie, obchodní strategie, IS/ICT, procesní řízení, operační riziko, konkurenceschopnost, outsourcing, e-banking.

1. Úvod

1.1 Vymezení pojmu informační systém¹

Nejen v oblasti bankovníctví, ale ve všech oblastech lidské činnosti můžeme chápat informační systém (dále místy také „IS/ICT“) jako funkční celek, který slouží k získávání, uchování, přenášení, zpracování a poskytování informací pomocí informačních technologií. Informační technologie lze rozdělit na technické a na programové vybavení.

Technickým vybavením rozumíme hmotné technické prostředky výpočetní (hardware) a komunikační (sítě a síťové prvky) techniky. Programové vybavení pak reprezentují programy, procedury a pravidla nutná k tomu, aby příslušné technické vybavení plnilo požadovanou funkci.

¹ Zpracováno s využitím Opatření ČNB č.2/2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky

1.2 Účel informačního systému v současné bance

Na tomto místě je třeba připomenout, že cílem není samozřejmě informační systém sám o sobě, nýbrž podpora lidské činnosti ve smyslu jejího usnadnění, zvýšení produktivity či zkvalitnění. V bankovním sektoru je proto smyslem informačního systému co nelepší podpora dosažení hlavního cíle banky, kterým je zpravidla maximální zhodnocení investovaných prostředků (kapitálu).

1.2.1 Vztah informačního systému a produktivity bankovních činností

Tohoto hlavního cíle banky lze dosáhnout vysokou produktivitou bankovních činností spojenou s poskytováním „správných“ bankovních služeb a produktů „správným“ způsobem ve „správnou“ dobu na „správných“ trzích. Jinými slovy to znamená koncentrovat se na oblasti resp. projekty s nejvyšší přidanou hodnotou z hlediska cílů banky a na realizaci těchto projektů alokovat potřebné zdroje. K určení oblastí s nejvyšší prioritou je třeba provést analýzu priorit organizace, a to na základě jejich vizí a na základě identifikace a znalosti jejich klíčových procesů.

1.2.2 Vztah informačního systému a rizik podstupovaných bankami

Při využití informačního systému pro dosažení výše zmíněného cíle bankovního podnikání tj. maximalizace návratnosti investovaných prostředků přitom nelze zapomínat ani na řízení rizik s ním spojených. Právě nedostatky v této oblasti mohou vést nejen k nerentabilitě nebo dokonce krachu bank, ale mohou ohrozit její vkladatele a ostatní ekonomické subjekty (rizikům IS/ICT je věnována kapitola 3 této práce).

Bankovní informační systém efektivně podporující hlavní cíl organizace by tedy měl reflektovat oba výše uvedené aspekty.

1.3 Strategické řízení rozvoje informačního systému a jeho význam

Z výše uvedeného je patrné, že bankovní informační systém v tomto smyslu je komplikovaný a finančně nákladný celek. Aby plnil své poslání, vyžaduje jeho tvorba a rozvoj systematický a koncepční přístup. V tomto smyslu obvykle hovoříme o plánování rozvoje informačního systému. Pokud má vést k výsledkům musí být související procesy integrovány do plánování obchodních aktivit banky, jak na operační tak na strategické úrovni.

„Efektivní plánování (zejména strategické) obsahuje způsob stanovení priorit, provedení analýzy současného stavu informačního systému, definování jeho cílové podoby a postupy na výběr optimálních alternativ jednotlivých řešení na základě zhodnocení a porovnání potřebných zdrojů na jejich realizaci včetně provozních nákladů a jejich přínosů.“² To již vlastně hovoříme o strategickém řízení rozvoje informačních systémů bank, které je tématem této práce.

Strategické řízení IS/ICT pomáhá zbudovat most mezi profesionály z oblasti ICT, obchodními manažery a top managementem dané organizace.

² *Interní metodika odboru dohledu na místě, Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB, vypracovaná Ing. Martinem Fleischmannem*

2. Současný stav a význam informačních systémů v bankovním sektoru

Informační systémy jsou v současné době jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí v bankách. V posledních letech to platí zejména pro banky v nově přistoupivších zemích EU a výrazné je to právě v České republice. Dynamika rozvoje a prováděných změn IS/ICT v českém bankovním sektoru je ve srovnání se Spojenými státy i původními členskými zeměmi podstatně vyšší.

Bankovní sektor je specifický a poměrně výrazně se odlišuje od ostatních odvětví ekonomiky. Hlavním důvodem je výlučnost bankovního podnikání spočívající v jeho zprostředkovatelské funkci peněz v ekonomice. Na jedné straně jde o shromažďování finančních prostředků od firem, domácností a dalších ekonomických subjektů (typicky přijímání vkladů) a na druhé straně o využití takto získaných zdrojů k aktivním bankovním obchodům (typicky poskytování úvěrů).

Podstatou bankovních obchodů jsou tedy peníze, a to zejména v jejich nematerializované (digitální) formě. Finanční prostředky v původní materiální formě představují dnes zcela minoritní část oběhiva s tím, že i hotovostní transakce jsou účetně zachycovány v elektronické formě. Finanční prostředky jsou alfou a omegou všech bankovních produktů, obchodů a služeb, o kterých jsou samozřejmě vytvářeny, zpracovávány a uchovávány potřebné informace. Další obrovské množství informací je třeba shromažďovat, zpracovávat a uchovávat zejména z důvodu jejich využívání při tvorbě strategií, každodenní obchodní činnosti, marketingu, řízení rizik, účetnictví, reportingu či při plnění zákonných povinností.

Z uvedeného je patrné, že podstatou bankovního sektoru je, a vždy byla, práce s informacemi, a to zejména s informacemi o peněžních hodnotách. Vzhledem k obrovské škále a složitosti současných bankovních produktů, které bylo možno realizovat jedině díky využití IS/ICT, se však současné bankovníctví stává zároveň na IS/ICT silně závislé. Rozvoj IS/ICT bank je proto významným faktorem efektivity bankovních činností, schopnosti poskytovat sofistikovanější alternativy tradičních produktů a zavádění zcela nových služeb a produktů. Nelze tedy od sebe jednoduše oddělit bankovní IS/ICT na jedné straně a bankovní obchody na straně druhé. V dnešní moderní bance jsou oba tyto „světy“ jedním integrálním celkem. Znakem úspěšných bankovních (top) manažerů je, že tuto skutečnost plně respektují.

Novým fenoménem, s kterým se bankovní sektor musí vypořádat, je vstup nebankovních subjektů do bankovního trhu. Příkladem jsou například vydavatelé elektronických peněz (Electronic Money Institutions), investiční fondy, obchodníci s cennými papíry, provozovatelé platebních systémů apod. Tyto subjekty nabízejí služby konkurující službám bankovním. Jejich výhodou je, že nenesou náklady a omezení spojené s regulací, která je u bank podstatně přísnější. Naopak bankovní sektor je regulován národní legislativou a nově také legislativou EU.

Každodenní bankovní rozhodování je tedy stále více závislé na informačních systémech a jejich kvalitě. Management na všech úrovních se na ně spoléhá při monitorování stavu portfolií, kapitálové pozice, likvidity, atd. V úvěrové oblasti roste v poslední době úloha programů podporujících credit scoring. Obchodní útvary finančních trhů se neobejdou bez aplikací, které poskytují aktuální informace o vývoji a cenách na trhu, vyhledávají a analyzují příležitosti k nákupu resp. prodeji či podporují vlastní obchodování. Risk manažeři s podporou IS/ICT monitorují

finanční pozici banky a identifikují rizikové oblasti. Pro řízení rizik jsou budovány databáze uchovávající informace o jednotlivých rizikových událostech umožňující jejich následnou analýzu a úpravu procesů, které jsou nositeli těchto rizik.

Bez IS/ICT si nelze představit nasazení různých modelů podporujících rozhodování při alokaci kapitálu ani nepřetržité uchovávání a zpracování relevantních informací používaných při řízení rizik. Stále více uživatelů má přístup do velkých informačních databází, které využívají v různé míře a různým způsobem podle svého pracovního zařazení. Činí tak s podporou specializovaných programů i standardních „kancelářských“ aplikací a využívají tyto informace pro svou práci. V důsledku využívání počítačových sítí se toto všechno děje bez ohledu na geografickou lokalizaci jednotlivých provozních jednotek současných bank a finančních skupin.

Management bank je přitom vystavován otázce, jakou část prostředků investovat do IS/ICT a jakou do jiných oblastí. Pro toto rozhodování potřebuje nástroje, kterými by bylo možné změřit přínosy již vynaložených a odhadnout efekty, ale i náklady plynoucí z plánovaných investic. IS/ICT je přitom podstatnou rozpočtovou položkou podílející na celkových investičních nákladech řádově až desítkami procent. Investice do IS/ICT mají dlouhodobé dopady na hospodaření banky mj. v podobě provozních nákladů a ovlivňují také většinu procesů. Často se tak stane, že mezi útvarem ICT a vrcholovým vedením vzniká napětí, a to zejména v těch bankách, kde management (nebo alespoň jeho část) se dostatečně nevěnuje oblasti IS/ICT a kde řízením a koordinací této oblasti není pověřen člen nejvyššího vedení. Takové napětí může vyústit v chybná rozhodnutí vedoucí například k neefektivnímu a mnohdy rizikovému využití outsourcingu IS/ICT.

Dalším stále aktuálnějším problémem bankovního IS/ICT je jeho flexibilita. Souvisí to s potřebou rychlé reakce na externí podněty, události, příležitosti a nové trendy, která již dnes nemusí představovat konkurenční výhodou, ale je mnohdy nezbytným předpokladem udržení konkurenceschopnosti. „Ne každá nová technologie je pro organizaci významná, ale promeškat využití významné, může být osudné“³. Příkladem může být význam včasné nasazení ICT podpory jednotlivých produktů v oblasti retailových obchodů v českém bankovním sektoru na přelomu tohoto a minulého desetiletí, které významně ovlivnilo tržní podíl jednotlivých bank v tomto dynamicky se rozvíjejícím segmentu na velmi dlouhou dobu.

Dalším problémem je skutečnost, že nové bankovní aplikace a technologie musejí být schopny koexistence se stávajícími systémy. Vše je potřeba řešit relativně rychle, proto je stále důležitější „pružnost“ a otevřenost architektury IS/ICT. Dodavatelé všech komponent IS/ICT na tyto požadavky velmi rychle reagují, což se projevuje ve stále širší nabídce technologií a jejich větší dostupnosti. Potenciál v podobě stálého vylepšování produktů a služeb realizovaných prostřednictvím IS/ICT se tak dramaticky zvětšuje.

Spojení automatizovaných procesů s celkovou kulturou a procesy banky rozhoduje o tom, zda služby nebo produkty generované těmito procesy budou na trhu úspěšné. Roli zde hraje kvalita a efektivnost jak procesů manuálních, tak procesů automatizovaných, zejména však způsob jakým jsou obě tyto skupiny procesů propojeny. O konečném výsledku tedy nerozhoduje pouze úroveň a vlastnosti

³ J. Voříšek: *Trendy IS/ICT, na které musí uživatelé a dodavatelé reagovat, Systems Integration 2005*

použité technologie (ostatně ta může být často totožná), ale hlavně invence a kultura banky jako celku a tedy vlastně způsob, jakým je banka schopna IS/ICT využít.

Většina bank si uvedené skutečnosti již uvědomuje a tak již dnes (na rozdíl od ještě poměrně nedávné minulosti) asi nenalezneme banku, jejíž vedení by za jednu ze svých hlavních priorit nepovažovalo nutnost provozovat, spravovat a rozvíjet svůj informační systém. Přesto stále přežívá tendence posuzovat rozvoj obchodních aktivit bez zohlednění dalších potřebných souvislostí. Část bankovních managementů dosud z různých důvodů neakceptovala fakt, že integrální součástí bankovních procesů i rizik, a tím pádem jedním z klíčových předpokladů úspěchu (nebo příčinou neúspěchu) jsou právě IS/ICT. Často se tento typ manažerů spoléhá výhradně na profesionály působící zpravidla o 1 až 2 řídící úrovně níže. Popsaná situace týkající se řízení IS/ICT jde obvykle ruku v ruce s nedostatečnými plánovacími, kontrolními, auditními, reportovacími a rozhodovacími mechanismy a v konečném důsledku není v zájmu akcionářů ani vkladatelů bank. Tento přístup k IS/ICT však nenajdeme v bankách, jejichž obchodní výsledky mají vzestupnou tendenci. Obchodně úspěšné jsou velmi často banky kvalitně procesně řízené. Právě důsledná a trvalá práce s procesy vytváří nejlepší předpoklady pro efektivní využívání informačních systémů.

Moderní banky jsou vystaveny silné konkurenci. Vzhledem k již výše zmíněné složitosti současných bankovních produktů, které nelze efektivně realizovat bez podpory IS/ICT, se dramaticky zvyšuje korelace mezi obchodní úspěšností a kvalitou informačního systému bank. Měřítkem kvality informačního systému je z tohoto hlediska jeho schopnost co nejlépe podporovat dosažení obchodních cílů banky. Z těchto důvodů roste význam strategického řízení informačních systémů v bankách.

Všechny výše uvedené skutečnosti zvyšují nároky na řízení procesu plánování, vývoje, provozu, správy a při zajištění bezpečnosti, flexibility, hospodárnosti a integrity bankovních informačních systémů. Dále též zvyšují význam oblasti IS/ICT jako takové. IS/ICT se proto postupně stalo podstatným faktorem úspěchu či neúspěchu bankovního podnikání. Korelace mezi kvalitou IC/ICT a plněním obchodních cílů se nadále zvětšuje.

3. Rizika IS/ICT a jejich vztah ke strategii rozvoje IS/ICT

„Způsob, jakým banka rozvíjí a provozuje svůj informační systém ovlivňuje podstupovaná rizika resp. celkový rizikový potenciál banky. Pozornost a péče věnovaná bankami řízení rizik spjatých s IS/ICT (identifikace, měření, monitoring a vyhodnocování rizik včetně přijímání adekvátních opatření) je tedy rovněž významným aspektem řízení IS/ICT, a to i ve strategické rovině. Obecně platí, že implementace a rozšíření kvalitních, bezpečných a spolehlivých informačních systémů je velikou příležitostí pro eliminaci bankovních rizik (zejména operačního rizika). To však pouze za předpokladu, že se banka touto oblastí systematicky a fundovaně zabývá. V opačném případě představuje rozvoj IS/ICT významné zvýšení rizikového potenciálu banky.“⁴

⁴ *Interní metodika odboru dohledu na místě, Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB, vypracovaná Ing. Martinem Fleischmannem*

Rizika IS/ICT tvoří významnou podmnožinu operačního rizika, jehož význam v bankách a dalších finančních institucích je stále více akcentován, a to mj. i v souvislosti s implementací nových kapitálových pravidel Basel 2. Pro určení celkové strategie řízení rizik je klíčovým východiskem stanovení úrovně rizik, která je banka ochotna vědomě tolerovat. V této souvislosti hovoříme o akceptované toleranci k riziku nebo také o risk apetitu dané banky. Jelikož hovoříme o rizicích IS/ICT a jejich vztahu ke IS/ICT strategii, budeme se zaměřovat na konsekvence akceptované tolerance u rizika operačního.

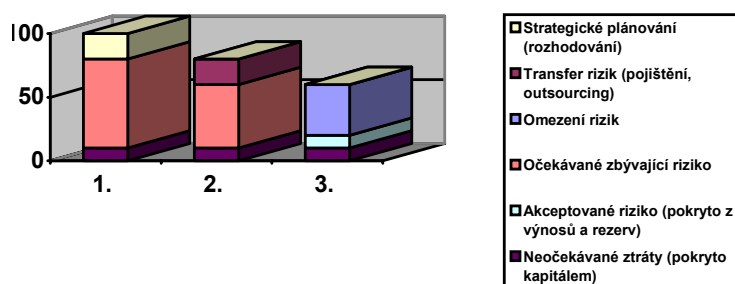
Smyslem stanovení akceptované tolerance (risk apetitu) k operačnímu riziku je nalézt rovnováhu mezi orientací na zisk a obezřetností tak, aby byla dlouhodobě zajištěna maximální rentabilita banky. Dlouhodobě toho lze dosáhnout takovým systémem řízení operačního rizika (zahrnujícího i systém řízení rizik IS/ICT), který na jedné straně nepodvazuje (neprodražuje) nepřiměřeně obchodní aktivity banky dodatečnými kontrolními prvky a dalšími opatřeními a na druhé straně omezuje rizika tak, aby neměla nepřiměřený dopad do hospodářského výsledku banky.

K tomu je nezbytné, aby banka identifikovala všechna významná rizika, analyzovala jejich příčiny a alternativy použitelné při jejich řízení (úplné nebo částečné akceptování, transfer, eliminaci, omezení) a na tomto základě rozhodla o konkrétním způsobu řešení. Je patrné, že aby takto banka mohla rozhodnout, musí zhodnotit (změřit měřitelná, určit nebo odhadnout neměřitelná) rizika a porovnat je s náklady souvisejícími s jejich omezením.

Tento požadavek je tedy určitým kritériem směřujícím k zajištění odpovídající kvality postupů při identifikaci, hodnocení a řízení (usměrňování, omezování, akceptování, ...) operačního rizika resp. jeho splnění je předpokladem účinného zajištění uvedených procesů.

Operační rizika (resp. jejich velikost), která se banka na základě těchto úvah rozhodne vědomě neomezit, nýbrž úplně či částečně přijmout, představují akceptovanou toleranci banky k operačnímu riziku. Ta může být zjednodušeně vyjádřena např. jako maximální ztráta, kterou banka očekává a akceptuje v souvislosti s podstupovaným operačním rizikem při zajišťování svých činností.

Výše uvedené ilustruje následující graf⁵:



⁵ Graf převzat z interní metodiky odboru dohledu na místě, Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB, vypracované Ing. Martinem Fleischmannem

Jak už bylo výše uvedeno, rizika IS/ICT tvoří významnou podmnožinu operačního rizika. Odborné odhady provedené na základě mezinárodních studií⁶ rozdělují celkový rizikový potenciál současných bank na 70% u dominantního kreditního rizika, 10% pro tržní rizika včetně rizika likvidity a celých 20% připadá dle těchto šetření na operační riziko.

Toto rozdělení je třeba brát jako orientační, jelikož je například velmi obtížné vymezit jednoznačné dělicí linie mezi rizikem operačním a finančními riziky. V každém případě však výsledky těchto studií indikují značný význam operačního rizika a tedy potažmo rizik IS/ICT, jehož význam trvale roste s rostoucím podílem automatizace v bankovních činnostech.

Přestože principy řízení operačního rizika platí i pro řízení rizik IS/ICT (například sledování a vyhodnocování událostí a bezpečnostních incidentů, zajištění kontinuity obchodních činností, řízení rizik spojených s činnostmi třetích stran včetně outsourcingu, řízení fyzické a personální bezpečnosti) má řízení rizik IS/ICT svá specifika. Proto se v dalším textu zaměříme na rizika IS/ICT, a to zejména z pohledu vazeb těchto rizik na strategické řízení IS/ICT.

IT rizika lze dělit podle příčin, které je způsobují na:

1. Riziko chybné strategie IS/ICT (Strategic/policy risk)
2. Riziko nepružnosti a špatné provozovatelnosti (ovladatelnosti) IS/IT (Manageability risk)
3. Riziko nedostatečnosti kontrol a kontrolních mechanismů/ riziko kontrolovatelnosti (Controllability risk)
4. Riziko porušení důvěrnosti IS/IT (Exclusivity risk)
5. Riziko porušení integrity dat (Information integrity risk)
6. Riziko diskontinuity provozu IS/IT (Continuity risk)
7. Riziko nesprávného (neadekvátního) užívání IS/IT (lidský faktor) (User operations risk)

Uvedené členění rizik používá Holandská národní banka⁷. Jak vidíme, některé rizikové kategorie mají těsnou vazbu na procesy související se stanovením a realizací strategie rozvoje IS/ICT. Týká se to především prvních dvou uváděných rizik:

Riziko chybné strategie IS/ICT (Strategic/policy risk)

Představuje možnou ztrátu v důsledku nedostatků v procesech stanovení a realizace vlastní strategie nebo v důsledku chybných rozhodnutí. Toto riziko je ve výše uvedeném grafu reprezentováno částí prvního sloupce označeného žlutou barvou. Výsledkem takových chyb (rizikem) může tedy být informační systém, který neposkytuje odpovídající podporu hlavním bankovním činnostem, u něhož není zajištěna jeho bezpečnost a/nebo je nepřiměřeně nákladný. V každém případě takový systém představuje pro banku ztrátu. Stanovení úrovně tohoto rizika

⁶ A third Quantitative Impact Study (QIS3) provedená v období říjen až prosinec 2002 ve spolupráci 365 bank ze 43 zemí (v souvislosti s přípravou nového konceptu kapitálových pravidel Basel 2)

5 De Nederlandsche Bank, Risk Analysis Manual, June 2001

souvisí zejména s posouzením kvality (úrovně) strategie a procesu plánování, ale též vývoje IS/ICT.

Na velikost tohoto rizika mají vliv zejména následující skutečnosti:

- ✓ Existence IS/ICT strategie jako takové
- ✓ Obsah strategie (např. neobsahuje HW, SW, síťovou architekturu, data nebo není rozpracována do konkrétních úkolů/projektů apod.)
- ✓ Nedostatečná provázanost IS/ICT strategie s obchodní strategií banky (promítnutí současných a předpokládaných budoucích obchodních požadavků)
- ✓ Zohlednění/nezohlednění trendů včetně trendů IS/ICT
- ✓ Formalismus při realizaci strategie (strategie se nerealizuje vůbec, nebo v omezené míře nebo odlišně od formální IS/ICT strategie) souvisí obvykle s nedostatečnou podporou vedení
- ✓ Podpora a péče managementu věnovaná IS/ICT strategii.

Riziko nepružnosti a špatné provozovatelnosti (ovladatelnosti) IS/IT (Manageability risk)

Riziko vyplývá z existence rozsáhlých, nepřehledných, nepružných a nedostatečně dokumentovaných IS/IT a z dalších skutečností, které narušují (oslabují, zhoršují nebo znemožňují) kontrolu, provoz, údržbu a zejména další rozvoj IS/IT.

Stanovení úrovně tohoto rizika souvisí zejména s posouzením architektury IS/ICT. Z toho je patrná přímá vazba na strategii IS/ICT, jelikož součástí procesu tvorby strategie je i analýza současné a stanovení cílové podoby IS/ICT.

Toto riziko má dopady na pružnost IS/ICT z hlediska přizpůsobení funkcionality novým potřebám, propojitelnosti jednotlivých subsystémů mezi sebou a na externí systémy, ale také na provozovatelnost IS/IT (provozuje se „hladce“ nebo vyžaduje značné úsilí, časté zásahy, časté výpadky apod.) Na jeho úroveň má vliv „zděděný“ stav a podoba IS/ICT, které jsou výsledkem úrovně procesů plánování a realizace rozvoje IS/ICT aplikovaných v minulosti (postupy pro stanovení a realizaci plánů, vývojové metodologie, dokumentace, apod.).

4. Aktuální trendy významné pro strategické řízení rozvoje informačního systému s vlivem na bankovní sektor

4.1 e-banking

Významným fenoménem současného bankovního podnikání jsou bezesporu všechny formy elektronického bankovníctví. S rozvojem elektronického bankovníctví se rozšiřují nové distribuční kanály a uživateli bankovních informačních systémů se stávají klienti bank. V tomto případě se již nejedná o automatizaci původně manuálních procesů, ale o poskytování produktů a služeb čistě elektronickou cestou – dochází k vytváření nových procesů, služeb a produktů. Také zde je klíčový strategický přístup.

Přestože by se mohlo zdát, že ti, kteří budou na trhu první také zvítězí, právě v oblasti přímých distribučních kanálů se to podle zkušeností bankovního dohledu České národní banky v některých případech nepotvrdilo. Tyto zkušenosti pionýrů e-

Bankingu v tuzemském bankovním sektoru pouze dokládají skutečnost, že obchodní procesy a úspěšnost jsou neoddtělitelně provázány s IS/ICT. O návratnosti prostředků vložených do budování a provozu elektronického bankovníctví rozhoduje vhodné (nikoliv co nedřívější) načasování a solidní marketingová analýza provedená na základě informací o potenciální klientele. Nelze tedy spoléhat izolovaně pouze na kvalitní informační systémy, ale opět rozhoduje také celkový přístup, invence banky a připravenost cílové skupiny klientů na relevantním trhu.

I v tomto segmentu je prostor pro odlišení značný. Netýká se to jenom nabídky funkcí, rychlosti nebo komfortu, ale také informovanosti a podpory klientů a v neposlední řadě také bezpečnosti jednotlivých distribučních kanálů, která stále více ovlivňuje klienty při rozhodování o výběru bankovních služeb. Tento trend je výrazný na západ od našich hranic, ale v současnosti se začíná projevovat i u nás. Způsob, jakým banky na tento trend zareagují, může ovlivnit jejich postavení na trhu přímých distribučních kanálů.

4.2 Přeshraniční poskytování služeb

Trendem, který úzce souvisí s rozvojem e-bankingu, je přeshraniční poskytování bankovních služeb. I přes relativní konzervativnost bankovních klientů je patrný postupný nárůst přeshraniční klientely, která je ochotna se téměř plně obejít bez možnosti osobního kontaktu s bankou. Lze očekávat, že využívání přeshraničního bankovníctví bude v Evropě nadále narůstat, a to zejména s postupně narůstající důvěrou klientů vyplývající z implementace jednotných pravidel pro stanovení kapitálové přiměřenosti a jednotných závazných požadavků na řízení klíčových bankovních rizik.

Tento poměrně nový fenomén je určitě příležitostí pro řadu bank, pro které se může stát cestou další expanze a zvýšení svého tržního podílu. Pokud se tento cíl ocitne v hledáčku bank, je patrné, že úspěch bude také v tomto případě významně podmíněn příslušnými informačními systémy a technologiemi. Trend přeshraničního poskytování bankovních služeb je velkou výzvou i pro bankovní regulátory a pro jejich spolupráci na mezinárodním poli.

4.3 Fúze a integrace bankovních skupin

Konkurenční prostředí stále častěji nutí i renomované banky k vzájemnému spojení v jediný subjekt. Tento trend se silně prosazuje od 90. let a lze očekávat, že v budoucnosti bude ještě výraznější. Český bankovní sektor má s fúzemi i integrací bankovních skupin bohaté zkušenosti. Důvodem je jednak řada fúzí mezinárodně činných bank, jejichž dceřiné společnosti působí na našem trhu, ale také přebírání zkrachovalých bank ostatními bankami i s jejich informačními systémy a v neposlední řadě i privatizace státních bank.

Všechny tyto změnové situace znamenají výrazný zásah do procesů bank a představují obrovský úkol pro strategické rozhodování a řízení rozvoje IS/ICT. I v těchto případech by však pro strategické řízení a integraci IS/ICT měly platit postupy a pravidla popsána v 5. kapitole. V rámci bankovních skupin dochází logicky k rychlému sjednocování řídicích i výkonných procesů, což následně vede k unifikaci ICT podpory bankovních činností.

Důsledkem je tendence integrovat ICT služby a vytvořit a udržovat jeden (nikoliv několik) informační systém pro podporu dané množiny procesů a využívat jej napříč celou bankovní skupinou. V podstatě se jedná o outsourcing v rámci téže finanční skupiny. Přechod na takovýto jednotný informační systém vyžaduje rovněž strategické plánování se zohlednění základních principů popsaných v kapitole 5.

4.4 Outsourcing IS/ICT

IS/ICT patří k těm podpůrným bankovním procesům, které jsou velmi často předmětem outsourcingu. Motivem pro outsourcing IS/ICT jsou zejména přínosy v rovině konkurenční, kvalitativní, finanční či jejich kombinace. Bez ohledu na důvody pro jeho využití je však outsourcing zdrojem potenciálních přínosů i rizik a v žádném případě jeho využití nezabavuje banku zodpovědnosti za provoz, správu či rozvoj outsourcovaných procesů a služeb IS/ICT. Outsourcing není ničím jiným než příležitostí na jedné a rizikem na druhé straně. Obě strany této mince musí zhodnotit banka, neboť důsledky svého rozhodnutí ponese pouze ona sama. Také toto rozhodování musí být součástí strategie rozvoje informačního systému banky.

5. Předpoklady úspěšné realizace strategie rozvoje IS/ICT

Nutnou, avšak nikoliv postačující podmínkou úspěšné realizace strategie rozvoje IS/ICT je zcela logicky její samotná existence a patřičná kvalita. Nejdůležitějšími předpoklady pro vytvoření odpovídající strategie a její následnou realizaci je podpora vrcholového vedení opřená o pochopení významu tohoto dokumentu i celého strategického plánování a zejména odpovídající kultura banky.

5.1 Východiska strategického řízení rozvoje informačního systému banky

Strategie rozvoje IS/ICT vychází primárně ze stanovených obchodních cílů banky, což znamená, že hlavním úkolem strategie IS/ICT je co nejlepší podpora těchto obchodních cílů v rámci disponibilních zdrojů organizace.

Aby byl tento úkol splněn je třeba zodpovědět následující tři otázky:

1. Kde jsme nyní resp. jaký je současný stav procesů v organizaci a podpora těchto procesů ze strany IS/ICT?
2. Kde bychom měli být resp. jaký je cílový stav procesů v organizaci a podpora těchto procesů ze strany IS/ICT s ohledem na disponibilní zdroje?
3. Jak se tam dostat resp. prostřednictvím jakých projektů budeme schopni dosáhnout cílového stavu?

Pochopitelně, že kromě těchto otázek je následně potřeba zodpovědět ještě otázku čtvrtou, a to: Jak zjistíme, že jsme skutečně zamýšleného stavu IS/ICT dosáhli? Zodpovězení této otázky je navíc komplikováno tím, že v průběhu realizace strategie IS/ICT může dojít ke změnám cílů a také se mohou objevit nové možnosti řešení (např. nové technologie). Z toho vyplývá, že efektivní strategie musí být živým dokumentem provázaným s obchodními potřebami banky.

5.2 Postupy při tvorbě strategie rozvoje informačního systému

O významu strategie rozvoje informačního systému svědčí pozornost, která je věnována postupům a metodám podporujícím její stanovení a implementaci. Účelem této práce není popis ani srovnávací analýza jednotlivých metod a přístupů ani podrobný popis všech potřebných kroků, ale charakteristika podstatných kroků a hledisek, které je třeba pro vytvoření a implementaci kvalitní strategie v současných podmínkách vykonat a zohlednit.

Prvním podstatným krokem a podmínkou formulace IS/ICT strategie je identifikace obchodních priorit resp. priorit uživatelů IS/ICT. Tyto priority jsou obsaženy v obchodní strategii, která je tedy logickou podmínkou pro formulaci každé IS/ICT strategie. Provázanost obchodní a IS/ICT strategie vyplývá ze skutečnosti, že většina klíčových aktivit bank je alespoň částečně automatizována.

Dosažení cílů banky lze uskutečnit jedině prostřednictvím její činnosti určené množinou procesů resp. opakovaně prováděných pracovních postupů. Právě proto je optimálním a zároveň neefektivnějším východiskem při tvorbě IS/ICT strategie analýza procesů a jejich následná optimalizace.

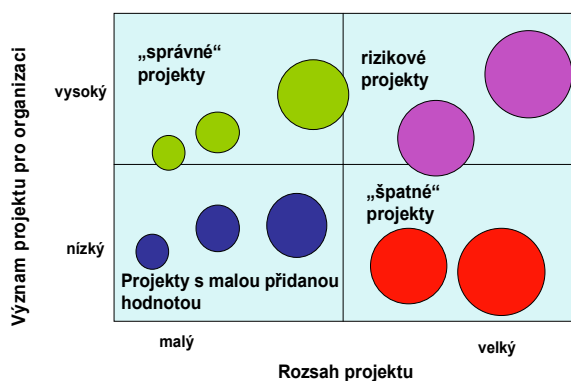
V bankách, které již systém procesního řízení implementovali a důsledně jej uplatňují, se vlastně jedná o standardní pravidelné hodnocení vybraných procesů z pohledu kritérií jako jsou: přidaná hodnota procesu, rizikovost včetně ochrany zpracovávaných dat, nároky na zdroje, správné určení vlastníka procesu, přiměřenost zabudovaných kontrolních mechanismů, soulad s pravidly organizace a právními předpisy, potenciál pro jejich automatizaci, apod. Na základě tohoto hodnocení pak dochází k průběžné úpravě (optimalizaci) procesů podle aktuálních potřeb včetně vyplývajících požadavků na automatizaci transformovaných do projektů. Systém procesního řízení potřebuje pro své přehodnocování a zkvalitňování podporu v podobě nástrojů jakými jsou mapy rizik, Key Performance Indicators (KPI), Key Risk Indicators (KRI), Self Assessment, výsledky interního auditu atd. Takto fungující banky mají tedy stanovení ICT strategie odpovídající jejich potřebám velmi usnadněno. Pro ostatní banky, které nerozvinuly dostatečně kulturu procesního řízení, je totiž provedení změn stávajících procesů velmi náročná a citlivá operace se všemi důsledky na organizaci včetně zrušení neefektivních procesů a činností..

V této souvislosti je potřebné zaměřit se zejména na kritické procesy, které jsou klíčovými faktory obchodního úspěchu. Rozsah možné ICT podpory však není pro všechny kritické procesy stejný. Zatímco například u elektronického bankovníctví je podíl automatizace téměř stoprocentní, v případě poskytování úvěru velké korporaci bude její podíl omezen většinou jen na podporu při shromáždění, zpracování a analýze relevantních informací. Od toho se odvíjí význam ICT pro jednotlivé procesy. Proto je účelné procesy zanalyzovat s důrazem na význam, který pro ně ICT má. Výsledkem takové analýzy může být kategorizace resp. rozdělení procesů do skupin dle významu a potenciální přidané hodnoty získané využitím ICT (například na procesy, u nichž je význam ICT vysoký, střední nebo nízký).

Dalším krokem je zanalyzovat stávající stav IS/ICT. Podstatnou částí této analýzy je analýza aplikačního portfolia. Při návrhu konkrétních projektů je vhodné zohlednit výsledky analýzy účinnosti investic již v minulosti realizovaných projektů (viz

obrázek č.1⁸). Pro kvantifikaci rozsahu projektu je třeba stanovit vhodné nákladové ocenění realizovaných projektů. Za účelem dosažení optimálního kompromisu mezi vypovídací schopností a jednoduchostí/složitostí metody, doporučuji použít celkovou výši investičních nákladů na projekt zvýšenou o provozní náklady vynaložené po dobu 3 let. Určení (kvantifikace) významu projektu pro organizaci je v každém případě „soft“ parametrem, jehož stanovení musí vycházet z vyhodnocení přínosu daného projektu pro banku s tím, že konečné zhodnocení tohoto přínosu by měl potvrdit (nebo korigovat) vrcholový management banky. Z hlediska interpretace níže uvedeného obrázku je pak velikost jednotlivých kruhů určena rozsahem projektu a význam projektu pro banku výše uvedeným „soft“ hodnocením odsouhlaseného ze strany top managementu. Výsledek rozložení jednotlivých projektů do kvadrantů je pomocným nástrojem pro rozhodování, které projekty v průběhu přechodu do cílového stavu IS/ICT banky dále rozvíjet (levý horní kvadrant), které ukončit (pravý spodní kvadrant), a které postupně utlumit a nahradit (zbývající dva kvadranty).

Obr. č. 1: Analýza portfolia realizovaných projektů



V souvislosti s analýzou portfolia jakožto východiska pro stanovení strategických projektů je rovněž vhodné doplnit analýzu naznačenou výše ještě o analýzu již realizovaných projektů z pohledu jejich funkční a technické kvality. Pro realizaci kvalitní ICT podpory je totiž třeba dosáhnout stavu, kdy jak funkční tak technická kvalita aplikací bude na dostatečné úrovni tzn., že příslušné aplikace budou poskytovat adekvátní podporu obchodním činnostem (funkční kvalita) a zároveň bude možné takové aplikace dobře (přiměřené provozní náklady, bezpečnost, spolehlivost) provozovat včetně splnění požadavků na jejich bezpečnost.

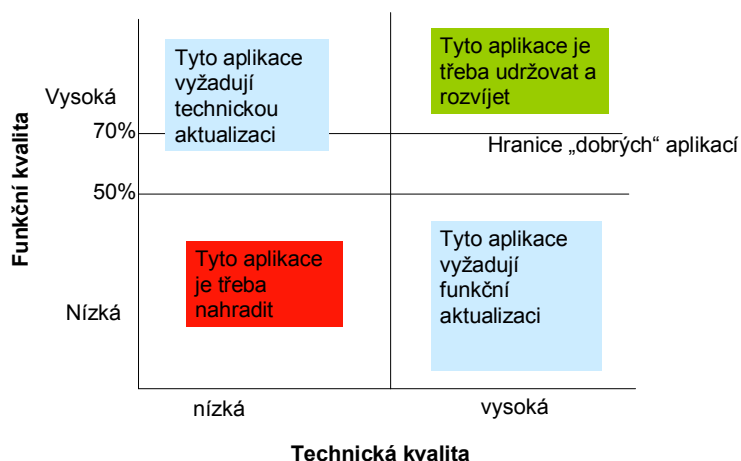
Rozdělení aplikačního portfolia podle funkční a technické kvality ilustruje obrázek č.2⁹. Tento níže uvedený ilustrativní obrázek preferuje mírně funkční kvalitu

⁸ Obrázek byl zpracován s využitím příspěvku RNDr. Evy Rackové, CISA, FCCA na odborné konferenci IT Governance „Zavádění a zkušenosti“ pořádané společností ISACA CRC v září 2005 v Karlových Varech

⁹ Obrázek byl zpracován s využitím příspěvku RNDr. Evy Rackové, CISA, FCCA na odborné konferenci IT Governance „Zavádění a zkušenosti“ pořádané společností ISACA CRC v září 2005 v Karlových Varech

aplikací v důsledku nastavení tzv. Hranice „dobrých“ aplikací na hodnotu ilustrativních 70% (hraniční čarou pro oddělení aplikací s vysokou resp. nízkou technickou kvalitou je průměrných 50%). Stanovení této hranice záleží na subjektivním posouzení organizace.

Obr. č. 2: Analýza funkční a technické kvality aplikací



Obě metody znázorněné na obr. č. 1 a obr. č. 2 je vhodné kombinovat. Jejich společným jmenovatelem je promítnutí hlediska přínosů pro obchod resp. „core“ funkce banky i hlediska nákladů resp. zátěže IS/ICT podpory pro hospodářský výsledek banky. Znázornění realizovaných projektů/ aplikací do obou grafů je názornou pomůckou pro rozhodování obsahu plánu přechodu ze současného do cílového stavu IS/ICT.

Špatný výběr aplikací hraje stále větší roli. Zatímco jeho důsledkem v minulosti byly obvykle „pouze“ zbytečné náklady, v současnosti může vést k promarnění příležitosti k získání konkurenční výhody a vzhledem k budoucnosti povede patrně k neschopnosti efektivně konkurovat a obstát na trhu.

Naopak správný výběr aplikací je založen na poznání, jak a kde může IS/ICT přispět k realizaci obchodních cílů organizace. Od toho se odvíjí identifikace projektů, které to umožní a jejichž implementace musí být naplánována.

Přestože z funkčního hlediska má aplikační programové vybavení značný význam, je třeba samozřejmě zohlednit i další parametry architektury IS/ICT, a to zejména výběr a sjednocení jednotlivých ICT platforem ať už se jedná o HW, OS, bezpečnostní prvky, databáze, sítě či standardní SW. Řízení rozvoje ICT architektury je vysoce komplikovaná záležitost, kde je nutno vzít v úvahu řadu hledisek jako je pořizovací cena, výkonové a funkční parametry, kapacitní možnosti, provozní náklady, náročnost na provozování, kompatibilita s ostatními platformami, bezpečnost, možnost dalšího rozvoje, dodavatelská podpora a řada dalších.

Na základě poznání stávajícího stavu IS/ICT a potřebných procesních změn resp. z nich vyplývajících požadavků na IS/ICT lze formulovat cílový stav IS/ICT. Právě porovnání současné a cílové podoby IS/ICT je základním vodítkem pro určení ICT strategie. Procesní změny je třeba pečlivě naplánovat a rozdělit do jasně stanovených kroků (projektů) včetně projektů IS/ICT.

Klíčovým prvkem celé informační strategie je tak vlastně plán přechodu ze stávajícího do budoucího vytčeného stavu. Plán přechodu je, jak už bylo řečeno, realizován formou projektů s definovanými rámci, tj. cíli a přínosy projektu, náklady, lidskými zdroji, časovým rámcem, specifikacemi bezpečnostních požadavků na projekt a externími zdroji. Informační strategie tak obsahuje kromě popisu stávajícího a definice budoucího stavu rovněž plán přechodu jako soupis projektů rozvoje informatiky dané banky zasazený do strategického životního cyklu. Navazující realizační plán tak stanoveným způsobem převádí současný stav informatiky do stavu cílového. Informační strategie definující "správné věci" je u takto vedené systémové integrace živým dokumentem, který bývá před zahájením každého z dílčích realizačních projektů i v jejich průběhu podroben aktualizaci. Tím je nastaven životní cyklus strategie přírůstkově s možností zpětných vazeb na úrovni dílčích projektů informační strategie.

5.3 Podpora managementu a odpovědnosti za tvorbu a realizaci strategie rozvoje informačního systému¹⁰

Za existenci strategie rozvoje informačního systému tzn. za její vytvoření a schválení zodpovídá představenstvo banky. Schválením strategie představenstvo zároveň přebírá závazek, že poskytne pro dosažení cílů stanovených ve strategii potřebné zdroje. Samozřejmě, že vytvoření efektivní strategie nelze provést bez podpory akcionářů, vyššího a středního managementu a dostatečně motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců z řad uživatelských a ICT útvarů. Do plánovacího procesu musí být trvale zapojeno představenstvo, management útvarů IS/ICT, management obchodních (uživatelských) útvarů, bezpečnostní manager ICT a vnitřní audit. Určený člen představenstva disponující dobrým přehledem o informačním systému by měl zajišťovat koordinaci a dohled nad plánovacím procesem. Vhodným nástrojem pro zajištění souladu plánovaných aktivit s obecnými cíli je zřízení řídicího výboru pro oblasti IS/ICT, v němž hrají významnou úlohu zástupci hlavních uživatelských útvarů (ve velkých bankách by měl být téměř samozřejmostí).

Vlastní realizaci strategických úkolů zabezpečuje management, kterému tyto úkoly ukládá představenstvo zpravidla hned při schválení strategie nebo při schválení jejich změn. Na koordinaci při realizaci strategie se mohou podílet komise/výbory vytvořené v bance k tomu účelu, které by měly být složené minimálně se zástupců realizačních a uživatelských útvarů.

Velmi podstatným předpokladem úspěšné realizace je však jednoznačné stanovení odpovědnosti jednotlivých útvarů a pracovníků za plnění strategie informačních systémů. Tyto odpovědnosti mohou být stanoveny:

¹⁰ *Zpracováno s využitím interní metodiky odboru dohledu na místě, Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB, vypracované Ing. Martinem Fleischmannem*

- ✓ v rozhodnutí představenstva přijatém při schvalování strategie rozvoje banky
- ✓ ve strategii rozvoje (harmonogramu) nebo
- ✓ ve vnitřním předpisu banky

Vzhledem ke složitosti procesu implementace je třeba vytvořit písemné postupy pro naplňování strategie rozvoje informačních systémů. Strategický plán rozvoje informačního systému by měl být konkretizován v ročních prováděcích plánech.

Pro implementaci nových řešení by měla být využívána prověřená projektová metodologie. Dále je v této souvislosti třeba zajistit, aby data byla definována konzistentně tzn. tak, že vkládána pouze jednou. V rámci implementace je dáána přednost architektuře, která umožňuje snadnou údržbu a je flexibilní.

Obecně platí, že propracovanost a metodické ošetření plánovacího i implementačního procesu závisí na velikosti banky a na spektru činností, které vykonává. Čím méně je plánovací proces formalizován, tím spíše by měl být top management banky schopen srozumitelně a kvalifikovaně popsat, obhájit a vysvětlit obsah, přínosy a náklady jak plánovaných tak již realizovaných položek (projektů/investic) a tím více by měli být představitelé hlavních uživatelských útvarů schopni jednoznačně informovat o způsobu, výsledcích, přínosech a termínech realizace jimi požadovaných projektů.

5.4 Obsah strategie rozvoje informačního systému¹¹

Dokument strategie by měl být skutečným pracovním podkladem, používaným nástrojem a zároveň závazným dokumentem nejvyššího významu. Ve strategii rozvoje je obvykle plánován rozvoj informačního systému banky pro období příštích 3 až 5 let. Dokument strategie by měl zajistit, že IS/ICT banky se budou rozvíjet tak, jak to banka potřebuje a zároveň by měl posloužit jako vnitřní informace o tom, co organizace buduje a co z toho pro ni, její klienty, zaměstnance i akcionáře plyne.

Z výše uvedených hledisek se odvíjí i žádoucí obsah strategie. Tento dokument by měl určitě obsahovat deklaraci jeho podpory ze strany vrcholového vedení banky. Tato zdánlivá formalita je podstatná, jelikož dodává strategii dostatečnou váhu a výrazně tak napomáhá jejímu plnění. K dalšímu „povinnému“ obsahu dokumentu patří výčet cílů a priorit strategie, specifikace hlavních úkolů (projektů) rozvoje informačních systémů včetně harmonogramu jejich realizace. Ve strategii nelze opominout zdrojovou stranu, tzn. specifikaci finančních a lidských zdrojů pro realizaci strategie rozvoje informačních systémů. Pro větší transparentnost lze dále doporučit, aby součástí dokumentu bylo rovněž stanovení pravomocí a povinností za realizaci a přehodnocování strategie.

¹¹ Zpracováno s využitím tzv. terciární regulace v oblasti požadavků na informační systémy bank, vypracované odborem dohledu na místě, Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB a schválené Bankovní asociací ČR

5.5 Přehodnocování strategie rozvoje informačního systému¹²

Aby byla strategie skutečně efektivním a živým dokumentem je třeba ji v čase vyhodnocovat a případně upravovat. Postup přehodnocování a úpravy strategie by měl být předem stanoven tak, aby stanovoval zodpovědné subjekty za tento proces a obsahoval také základní podmínky (trigery) vyhodnocování a případnou úpravu strategie rozvoje informačních systémů. Obecně lze doporučit, aby strategie byla vyhodnocována a případně upravována zejména:

- ✓ při významných změnách v obchodní strategii banky (například v reakci na změny v konkurenčním prostředí i jiné vnější události),
- ✓ při významných změnách ve vývoji informačních technologií,
- ✓ pokud k nim nedojde, tak v dvouleté periodě,
- ✓ na základě vyhodnocení projektů stanovených strategií.

Dále je třeba zajistit, aby:

- ✓ monitorování a vyhodnocování plnění strategie rozvoje (cílů, úkolů, finančních ukazatelů, termínů realizace,...) je zajišťováno jako standardní součást vnitřních řídicích a kontrolních mechanismů banky (u procesně řízených bank je to samozřejmostí),
- ✓ projednávání souhrnných výsledků vyhodnocení monitorování plnění strategie rozvoje je předmětem zasedání představenstva a komisi/výborů zabezpečujících realizaci strategie rozvoje IS/ICT,
- ✓ způsob stanovení, implementace, přehodnocování a obsah strategie byly předmětem vnitřního auditu.

6. Závěr

IS/ICT stále více penetrují bankovní procesy a ovlivňují jejich podobu. Zdaleka se již nejedná pouze o transfer celých nebo částí jednotlivých procesů z manuální do automatizované podoby, protože automatizace proniká stále hlouběji i do procesů rozhodovacích.

Na základě zkušeností z několika let provádění bankovního dohledu v oblasti IS/ICT bank lze konstatovat, že banky nabízejí velmi podobné produkty realizované často na podobných nebo totožných technologiích. Přesto se konkrétní způsob jejich realizace a obchodní výsledky s nimi spojené velmi liší. Důvodem je právě míra schopnosti využít efektivně IS/ICT podporu. Řízení rozvoje informačního systému je tak vždy věrným odrazem banky s tím, že se v něm projeví všechny její silné i slabé stránky. Je to také zároveň cesta, jak se může banka odlišit od konkurence ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Zároveň je to jasný argument pro potřebu řízení rozvoje IS/ICT – samozřejmě ve vazbě na řízení rozvoje obchodních aktivit. Strategické řízení rozvoje IS/ICT tak vystupuje jako klíčový faktor obchodní úspěšnosti.

¹² Zpracováno s využitím interní metodiky odboru dohledu na místě, Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB, vypracované Ing. Martinem Fleischmannem a s využitím tzv. terciární regulace v oblasti požadavků na informační systémy bank, vypracované odborem dohledu na místě, Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB a schválené Bankovní asociací ČR

Základním nástrojem strategického řízení rozvoje informačního systému banky zůstává strategie IS/ICT. Je jednou z dílčích strategií a přímo navazuje na obchodní strategii organizace. Představuje dlouhodobou orientaci banky v oblasti informačních zdrojů, služeb a technologií. Jejím cílem je optimální podpora obchodních cílů.

Provázanost obchodních cílů a ICT strategie je nejdůležitějším předpokladem pro vytvoření efektivní IS/ICT podpory obchodních činností. Kromě této vazby je však potřebné velmi zdůraznit význam zohlednění operačního rizika při stanovení a realizaci ICT strategie. V praxi, ale též v odborné literatuře, je souvislost mezi řízením rizik a strategií řízení rozvoje IS/ICT obvykle opomíjena. Tuto skutečnost považují za vážný nedostatek, jelikož nedostatečné zohlednění operačních rizik souvisejících s provozem IS/ICT, může negativně ovlivnit hospodářské výsledky banky na relativně dlouhou dobu. Právě stanovení akceptovatelné tolerance k operačnímu riziku (viz kapitola 3) lze doporučit jako moderní a účinný nástroj pro promítnutí rizikového hlediska do strategického řízení rozvoje IS/ICT.

Obě hlediska (provázanost obchodních cílů a ICT strategie i souvislost mezi řízením rizik a ICT strategií) vystupují do popředí také v souvislosti s rozvojem integrovaných IS/ICT služeb vznikajících v rámci velkých často nadnárodních bankovních a finančních skupin. Tento trend se silně projevuje v současné době (i v českém bankovním sektoru) a domnívám se, že povede k dalšímu zvýšení významu strategického řízení IS/ICT. Tato integrovaná řešení představují na jedné straně přínosy v podobě úspor z koncentrace ICT služeb ve vhodných lokalitách. Na druhé straně však také reprezentují rizika v podobě udržení flexibility takto rozsáhlých informačních systémů, nároků na zajištění všech právních a regulatorních požadavků ve všech dotčených legislativách i v podobě nároků na zabezpečení důvěrnosti, integrity a dostupnosti dat.

Summary:

Information systems are becoming more and more critical to the businesses they support. As the banking is ICT driven industry, there is no doubt that information systems represent one of the most important tools for the commercial successfulness. Therefore the ICT strategy has been promoted among top bank's strategies for meeting the new realities of doing business. The new technologies can provide strategic advantages such as increase of market share and revenue. The key tool for strategic management of banking information systems, as mentioned above, is an ICT strategy. Effective ICT strategy should reflect all relevant business objectives and address all critical business processes. Therefore, it comes as no surprise that the ICT strategy has to be strongly related to the business strategy, however, not only in terms of clear links between both documents. The other and even more important relationships are represented by integration of manual and automated processes within a bank. ICT continues to play a key role in process innovation and improvement. With this regard reengineering and process management becomes to be the most effective and a popular business response to competitive pressures. Its effectiveness depends on the whole culture of the organisation and its ability to define both clear business and ICT objectives. As a strategic ICT migration involves extensive risk it requires the sound and systematic approach. Strategic ICT management's success or failure is not determined by whether the prescribed system was implemented but by its contribution to the bank's relative position within an industry and its economic

benefits. The superior performance of the industry leaders is primarily seen from those banks using solid strategic ICT management.

Literatura:

- [1] Jiří Voříšek: Strategické řízení informačního systému a systémová integrace, Management Press, Praha
- [2] Steve Clarke: Information System Strategic Management – An integrated approach, Published by Routledge London & New York, 2001
- [3] Keřkovský – Drdla: Strategické řízení firemních informací, C.H.Beck, 2003
- [4] Jerry Luftman: Competing in the Information Age, Oxford University Press, 2006
- [5] Janet G. Hitler: Strategic Planning for Enterprise Information System, Computer Technology Research Corp., 1996
- [6] Jiří Voříšek: Trendy IS/ICT, na které musí uživatelé a dodavatelé reagovat, sborník mezinárodní konference Systémová integrace 2005
- [7] De Nederlandsche Bank, Risk Analysis Manual, June 2001
- [8] Joe Leopard (Loughborough University), John Ward (Cranfield school of Management): Beyond Strategic Information System – towards an IS capability, Journal of Strategic Information Systems, 2004
- [9] K. Mertins, R. Jochem: Architectures, methods and tools for enterprise engineering, Journal of Strategic Information Systems, 2005
- [10] F. Wijnhoven, T. Spil, R. Stegwee: Post-merger IT integration strategie, Journal of Strategic Information Systems, 2005
- [11] S. Samaddar, S. Kadiyala: Information system outsourcing, Journal of Strategic Information Systems, 2005
- [12] Jiří Voříšek: Řízení vztahu podnikových a IT procesů, listopad 2004, odborná konference IT Governance
- [13] Jaroslav Lhoták: Technologické trendy a jejich vliv na IS/IT, Systémová integrace, červen 2004
- [14] Jiří Voříšek: Vývoj ICT očima konference Systémová integrace 2004, Systémová integrace, červen 2004
- [15] Štěpán Jaroš: Od globální strategie k implementaci a řízení IS – význam BSC, Systémová integrace, červen 2005
- [16] Jan Kapoun: Gordon Moore spoluzakladatel společnosti Intel, Business World, duben 2006
- [17] LBMS Strategic Planning, 1998
- [18] Committee on the Global Financial System – Bank for International Settlements, The Implications of Electronic Trading in Financial Markets, January 2001
- [19] Neal Thornberry: Lead like the Best Entrepreneurs: Learn how they Innovate, Grow and Profit, March 2006, <http://www.babsoninsight.com/contentmgr/showdetails.php/id/865>
- [20] Core Banking Replacement Projects come back to life again, Banking Technology, March 2006

- [21] James Canton: The Next Convergence, 2006,
<http://www.networkworld.com/supp/2006/anniversary/032706-future.html>
- [22] Marc Lurie: Let's get small, 2006,
<http://www.networkworld.com/supp/2006/anniversary/032706-future.html>
- [23] Sid Ahuja: The Virtual Enterprise, 2006,
<http://www.networkworld.com/supp/2006/anniversary/032706-future.html>
- [24] Theo Beack: Managing the Complexity of SOAs for Success, April 2006,
www.aspnews.com/news/weekly/article.php/3596541
- [25] A third Quantitative Impact Study (**QIS3**) provedená v období říjen až prosinec 2002 ve spolupráci 365 bank ze 43 zemí (v souvislosti s přípravou nového konceptu kapitálových pravidel Basel 2)
- [26] Interní metodika odboru dohledu na místě, Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB
- [27] Sborník odborné konference IT Governance „Zavádění a zkušenosti“ pořádané společností ISACA CRC v září 2005 v Karlových Varech
- [28] Terciární regulace v oblasti požadavků na informační systémy bank, vypracovaná odborem dohledu na místě Sekce bankovní regulace a dohledu ČNB
- [29] Opatření ČNB č.2/2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky