

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra systémové analýzy

Studijní program: Aplikovaná informatika

Studijní obor: Podniková informatika a management

Audit IS/IT v menších podnicích

Autor diplomové práce : Bc. Miroslav Šaroch

Vedoucí diplomové práce : doc. Ing. Vlasta Svatá, CSc.

Oponent diplomové práce : Ing. Jaroslav Kalina

Rok odevzdání: 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal.

V Praze dne 2013

.....
podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Vlastě Svaté, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této práce.

Také bych rád poděkoval všem respondentům mého výzkumu za ochotný přístup, za poskytnuté názory a informace a hlavně za čas, který mému výzkumu věnovali.

Abstrakt

Diplomová práce v první části shrnuje základní teoretické poznatky o auditu informačních systémů a technologií, dále o marketingu v malých a středních podnicích a o marketingovém výzkumu.

V praktické části práce jsou poznatky shrnuté v teoretické části využity pro návrh projektu marketingového výzkumu na téma „Audit informačních systémů a technologií v menších podnicích.“ Cílem výzkumu bylo zjistit zkušenosti a názor zákazníků ze segmentu menších podniků na audit informačních systémů.

Výzkum byl prováděn jako kvalitativní. Jako technika provedení výzkumu byl zvolen výzkumný rozhovor s volnější strukturou. Součástí práce je návrh projektu marketingového výzkumu, jakož i jeho provedení a vyhodnocení výzkumu.

Abstract

The diploma work summarizes in the first section the common knowledge in the audit field of information systems and technologies theory as well as common state of knowledge in the field of marketing in small and medium-sized enterprises and market research as well.

In the second section, the tools summarized in the first part are used for designing marketing research project on "The audit of information systems and technology in smaller businesses." The aim of the research was to seek the experience and customer feedback from the segment of smaller businesses to audit information systems.

The research was designed as a qualitative one. As technique implementation of research was elected a research interview with looser structure. The work is divided to three parts – designing of marketing research methodology, as well as conducting this research and it's evaluation.

Klíčová slova

Audit informačních systémů, audit informačních technologií, malé a střední firmy, průzkum trhu, marketingový výzkum, kvalitativní výzkum, orientační analýza

Keywords

Information systems audit, information technology audit, small and medium-sized companies, market research, marketing research, qualitative research, orientation analysis

Obsah

Úvod.....	1
1 Audit IS/IT	3
1.1 Audit historie	3
1.2 Specifika auditu IS/IT	5
1.3 Obsah auditu IS	6
1.4 Audit IS/IT a standardy	6
1.5 Standardy vztahující se k práci auditora	7
1.5.1 ISACA etický kodex auditora	7
1.5.2 ISACA standardy	8
1.5.3 IT Assurance Framework	9
1.6 Standardy vztahující se k objektu auditu	9
1.6.1 COBIT	10
1.6.2 COBIT Quickstart	12
1.7 Postup provádění auditu	14
1.8 Auditorská zpráva	23
2 Menší podniky	27
2.1 Vymezení pojmu „menší podnik“	27
2.2 Charakteristika menších podniků	28
2.3 Informační technologie a systémy v menších podnicích	29
2.4 Marketing v malých a středních podnicích	30
2.4.1 Specifika marketingu malých firem	30
2.4.2 Marketingové řízení malého a středního podniku	31
2.4.3 Tvorba marketingové politiky	33
2.4.4 Tvorba marketingových plánů	34
3 Marketingový výzkum v MSP	36

4	Příprava marketingového výzkumu	39
4.1	Marketingový problém a cíle marketingového výzkumu	39
4.2	Orientační analýza situace.....	40
4.3	Druhy marketingových informací.....	41
4.4	Plán marketingového výzkumu	42
4.5	Projekt marketingového výzkumu	43
4.6	Techniky marketingového výzkumu	44
5	FuturIT s.r.o.....	46
5.1	Popis činnosti.....	46
5.2	Organizační struktura.....	49
5.3	Oblasti řízení	49
6	Marketingový výzkum – Audit IS/IT	52
6.1	Cíle marketingového výzkumu.....	52
6.2	Plán marketingového výzkumu	52
6.2.1	Formulace zkoumaného problému	52
6.2.2	Očekávání od výzkumu.....	53
6.2.3	Stanovení informačních potřeb.....	53
6.2.4	Základní a výběrový soubor	54
6.2.5	Stanovení techniky výzkumu	54
6.2.6	Způsob kontaktování respondentů	55
6.2.7	Předvýzkum.....	55
6.2.8	Časový rozvrh.....	56
6.2.9	Rozpočet nákladů výzkumu	57
6.3	Realizace výzkumu	57
6.3.1	Předvýzkum.....	57
6.3.2	Schéma rozhovoru pro předvýzkum	58
6.3.3	Oslovovací dopis pro předvýzkum	59

6.3.4	Závěry z předvýzkumu	60
6.3.5	Provádění výzkumu	60
6.3.6	Schéma rozhovoru pro výzkum.....	61
6.3.7	Formulář pro záznam rozhovoru	62
6.3.8	Oslovovací dopis	63
6.3.9	Prezentace pro účastníky výzkumu	64
6.3.10	Úspěšnost oslovování.....	67
6.4	Výsledky výzkumu	68
Závěr		73
Literatura		75
Seznam objektů.....		77
Přílohy		78
1	Příloha - Poznámky z předvýzkumu	79
2	Příloha - Poznámky z výzkumu	82

Úvod

V diplomové práci se zabývám auditem informačních systémů a technologií (audit IS/IT). Audit IS/IT je poměrně mladá a rychle se rozvíjející disciplína. O využitelnosti a přínosu auditu IS/IT ve velkých podnicích již není pochyb. V této práci se proto věnuji využitelnosti a zájmu o audit IS/IT v menších podnicích. S auditem IS/IT mám já osobně a firma FuturIT s.r.o., pro kterou pracuji, drobnou praktickou zkušenost. Tato práce pomůže v rozhodnutí, zda se firma FuturIT bude nadále zabývat problematikou auditu IS/IT pro segment menších podniků.

V současné době se problematice auditu informačních systémů v teoretické oblasti věnuje vedoucí mé práce doc. Ing. Vlasta Svatá, CSc., která v roce 2011 vydala první českou ucelenou publikaci na toto téma. Největší světovou autoritou v oblasti auditu IS/IT je organizace ISACA (dříve Information Systems Audit and Control Association), která vydává metodické dokumenty a uděluje certifikace v oblasti auditu informačních systémů. V oblasti marketingu jsem čerpal hlavně z prací Ing. Karla Havlíčka, Ph.D., MBA, který je v současné době předsedou „Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR“ a na téma marketingu malých a středních podniků vydal několik publikací. Oblasti marketingového výzkumu se dlouhodobě věnuje Prof. PhDr. Miroslav Foret, CSc. Jeho publikace „Marketingový výzkum: Poznávejme svoje zákazníky“ je výborným spojením teorie, poznatků z praxe a konkrétních praktických doporučení pro provádění marketingových výzkumů.

Cílem mé práce je prozkoumat současný pohled menší podniků na problematiku auditu IS/IT. Vyzkoumat, jaké mají menší podniky v této oblasti zkušenosti a očekávání. Zjistit, jestli existuje v tomto segmentu trhu nevyužitý prostor pro nabídnutí konkrétního produktu externího auditu informačních systému a jaké by takový produkt (služba) mohl mít parametry.

Základní hypotézou je, že při realizaci mého výzkumu objevím u menší podniků nevyužitou poptávku po službě externího auditu IS/IT. Na základě znalostí získaných během výzkumu bude možné stanovit základní parametry produktu externího auditu IS/IT o který by měli zákazníci v tomto segmentu trhu zájem. Alternativní hypotézou je, že nový produkt auditu IS/IT pro segment menších podniků není vhodné nabízet. Důvodem může být například obsazenost trhu, nezájem, neakceptovatelnost minimální možné ceny anebo jiný

důvod zjištěný během výzkumu. Před začátkem výzkumu jsem považoval obě hypotézy za srovnatelně pravděpodobné.

Práce je členěna následujícím způsobem. Kapitoly 1-5 jsou převážně teoretické a kapitola 6 je praktická. V praktické části postupně realizuji jednotlivé fáze marketingového výzkumu (plánování, sběr dat, vyhodnocení). V teoretické části shrnuji všechny informace potřebné pro provedení výzkumu. V první kapitole informace o auditu IS/IT, který je předmětem výzkumu. Ve druhé kapitole informace o menších podnicích, jako o cílovém segmentu zákazníků. Třetí kapitola se věnuje smyslu marketingového výzkumu a ve čtvrté kapitole jsou popsány konkrétní techniky a postupy marketingového výzkumu. V kapitole páté uvádím stručnou charakteristiku firmy FuturIT, jako primárního příjemce výsledků výzkumu.

Hlavní použitou odbornou metodou v diplomové práci je základní výzkum. Konkrétně kvalitativní výzkum realizovaný formou výzkumného rozhovoru.

1 Audit IS/IT

V této kapitole se věnuji souhrnnému popisu disciplíny auditu informačních systémů a technologií (dále jen audit IS/IT). Zaměřuji se na ty části auditu IS/IT, které jsou relevantní pro malé a střední podniky. Opomím problematiku auditu IS/IT, která se dotýká hlavně velkých podniků s velkým IT. Pokud nebude v práci uvedeno jinak, tak popis vychází z dokumentů organizace ISACA, jako největší instituce zaštiťující profesi auditora informačních systémů.

1.1 Audit historie

Chápání pojmu audit prošlo dlouhým vývojem, jehož počátky sahají až do vzniku prvních civilizací. Zpočátku se audit spojoval výhradně se záznamem údajů o hospodaření různých jednotek a jeho chápání bylo značně zjednodušené a zúžené. S postupem doby tak, jak se vyvíjely znalosti lidí, vyvíjelo se a rozšiřovalo i chápání pojmu audit. V dnešní době se termín audit neobjevuje jen ve spojení s kontrolou finančního hospodaření organizací, ale proniká i do dalších oblastí řízení.

Samotný výraz audit pochází z latinského slova odvozeného od slovesa „naslouchat, poslouchat“. Před stovkami let, kdy lidé neuměli číst ani psát, předávali auditorům ústně informace o stavu majetku vládců (např. stavy dobytka, pěstování plodin). Úkolem auditorů bylo vést evidenci o tomto majetku a průběžně ji aktualizovat podle informací, které získali „nasloucháním“ při kontrole v terénu. U této primitivní formy auditu, která se realizovala ve starém Egyptě a Babylonu, byla hlavním cílem kontrola a bilancování majetku vlastníka. Auditorů bylo pro jednu oblast několik. To umožňovalo jednak zpřesňování údajů a jednak jejich vzájemnou kontrolu.

V době průmyslové revoluce začaly vznikat první společnosti registrované státem. To vedlo ke vzniku zákonů, které předepisovaly zhotovování přehledů o hospodaření těchto společností pro „audity akcionářů“. V porovnání se současným stavem pro tyto audity neexistovala žádná omezení, která by zajišťovala jejich objektivitu. Jediným požadavkem bylo, že úředníci provádějící audit nesměli vykonávat mít žádnou výkonnou funkci v auditované společnosti. Dokonce se od nich vyžadovalo, aby byli vlastníky cenných papírů auditované společnosti. Později byl tento požadavek zrušen a pro audit se najímali externí odborníci. Cílem tohoto auditu bylo porovnání položek ve výroční zprávě s položkami v účetních knihách a prověřování, že každá transakce má svůj doklad.

Na konci 19. a začátkem 20 století řada států včetně např. USA přejala britský model auditu. To znamená, že se audit zaměřoval na prověření hospodářské činnosti managementu společnosti a na odhalení případných podvodů. Zpočátku se prověřovaly všechny transakce společností, ale s jejich rostoucím počtem se stal tento přístup neefektivní a začaly se uplatňovat techniky výběru vzorků a testování.

V 80. letech dvacátého století se z auditu informačního systému (dále audit IS) stala inženýrská disciplína. Asociace EDP auditů se přetransformovala do organizace ISACA (Information Systems Audit and Control Association, www.isaca.org) která dodnes představuje největší mezinárodní organizaci sdružující auditory informačních systémů. Zpočátku se audit IS zaměřoval na hodnocení procesů, které proběhly v minulosti. Audit IS byl chápán jako doplněk finančního auditu. V několika posledních letech vzhledem ke stále rostoucímu významu informačních technologií a informačních systémů se již chápe jako zcela samostatná disciplína a významný preventivní nástroj zvyšování kvality a bezpečnosti informačních systémů včetně jejich vazeb na systémy řízení.

Přesto význam auditu IS v České republice podobně jako ve světě stále roste. Především v bankách a v organizacích se zahraniční účastí se postupně zřizují funkce vnitřních auditorů. Jejich hlavní náplní jsou aktivity spojené s finančním auditem, ale stále častěji se v rámci těchto útvarů vydělují profese auditora IS. Vzhledem ke stále rostoucí závislosti organizací na informačních systémech a informačních technologiích bude postupem času nedílnou součástí jejich řízení i audit IS.

[Svatá, 2011, s.7-19]

V současnosti se v souvislosti s auditem objevuje pojem „assurance”. Tento pojem je významem často zaměňován s auditem, to však není zcela přesné. Assurance charakterizuje [ISACA online, 2013] jako: „Základ, na němž společnost staví svá rozhodnutí. Bez assurance si společnost nemůže být jistá, že informace na kterých staví svá klíčová rozhodnutí jsou spolehlivé, důvěrné, bezpečné a dostupné, pokud jsou potřeba.“ Assurance je pojem, který má širší záběr než audit, který se zaměřuje na ověření současného stavu a jeho soulad s formální normou. Assurance je proces, ve kterém je dosahováno větší důvěryhodnosti, bezpečnosti a dostupnosti informací a také identifikace možných rizik spojených s nekorektními informacemi. Rozdíl mezi auditem a assurance lze vyjádřit tak, že audit se snaží chyby jen odhalit, kdežto assurance jim i předchází. [SMOLA, 2009, s.10] Z výše uvedeného usuzuji, že pro menší podniky by byl assurance vhodnější než audit. Avšak je nutné zvážit i

marketingové hledisko. Jestli je možné komerčně nabízet „Assurance“ (nebo v překladu: záruka, jistota, ujištění, zajištění, pojištění) ve spojení s informačními systémy a technologiemi.

1.2 Specifika auditu IS/IT

Audit informačního systému je specifický proces, který se zabývá posuzováním a poradenstvím objektů v prostředí, kde se používají informační technologie. Jeho cílem je kvalitativně a/nebo kvantitativně přispět ke správné organizaci informačního systému tak, aby byly splněny požadavky uživatelů. Objekty mohou být organizace a řízení IS, základní i aplikační software, technické vybavení, telekomunikační systémy, procesy tvorby a údržby systémů, ochrana a bezpečnost systému, data (databáze) apod.

Podle materiálu Proces provádění auditu IT 2007, ISACA Czech Republic Chapter o.s. je audit IS definován jako: „jakýkoliv audit, který zahrnuje přezkoumání a ohodnocení (částečné nebo úplné) systémů pro automatizované zpracování informací, souvisejících neautomatizovaných procesů a rozhraní mezi nimi.“

Audit musí vždy splňovat čtyři základní vlastnosti, kterými jsou:

- komplexnost – musí postihnout všechny relevantní aspekty a vazby,
- objektivnost – musí se opírat o existující standardy, případně zkušenosti, pokud standardy neexistují,
- nezávislost - auditor nemá s objektem auditu ani se zadavatelem auditu žádné spojení, které by představovalo konflikt zájmů,
- formalizovanost - proces auditu se musí řídit metodikou a existujícími standardy.

Obsah auditu IS/IT:

- hodnocení výsledků zpracování na počítačích – obsahem auditu jsou vstupy, zpracování a výstupy informačních systémů, důraz je na prověřování minulých a existujících transakcích,
- hodnocení rizika a kontrol počítačového zpracování – obsah se rozšiřuje na preventivní hodnocení spolehlivosti a průkaznosti počítačově zpracovávaných transakcí např. již v etapě jejich vývoje nebo pořizování,

- hodnocení a optimalizace procesů IT i navazujících procesů – obsah se dále rozšiřuje z oblasti čistě „počítačové“ do oblastí souvisejících (např. postavení útvaru IS/IT v rámci organizace, realizace přidané hodnoty k business procesům pomocí IS/IT, hodnocení metrik služeb, uzavírání smluv atd.).

[Svatá, 2011, s.22-29]

1.3 Obsah auditu IS

V následujícím textu jsou uvedeny jednotlivé domény, které musí ovládat adepti pro získání certifikace CISA od společnosti ISACA. Za povšimnutí stojí i procenta uváděná v závorce, která vyjadřují váhu jednotlivých domén.

- Proces auditování informačních systémů (14 procent),
poskytovat auditorské služby v souladu s IT auditorskými standardy a tím pomáhat organizaci při ochraně a řízení informačních systémů.
- Správa a řízení IT (14 procent),
poskytnout ujištění, že nezbytné vedení a organizační struktury a procesy vedou k dosažení cílů a podporují strategii organizace.
- Pořízení, vývoj a implementace informačních systémů (19 procent),
poskytnout záruku, že postupy pro získávání, vývoj, testování a implementaci informačních systémů jsou v souladu se strategií a cíli organizace.
- Informační systémy provoz, údržba a podpora (23 procent),
poskytnout záruku, že postupy pro provoz informačních systémů, údržbu a podporu splňují cíle a strategii organizace.
- Ochrana informačních aktiv (30 procent),
poskytnout záruku, že bezpečnostní politiky, normy, postupy a kontroly v organizaci zajišťují důvěrnost, integritu a dostupnost informačních aktiv.

[informační bulletin pro CISA 2013 – vlastní překlad]

1.4 Audit IS/IT a standardy

Pro audit jsou standardy velice důležité, jelikož představují kritéria hodnocení, proti kterým auditor porovná skutečný stav auditovaného objektu. Standardy tak zajišťují jednu ze základních vlastností auditu a to jeho objektivitu.

Typickým standardem pro audit IS/IT je zákon, norma, metodika, metrika, popsaná nejlepší praktika, politika, rámec, model, směrnice, apod. V některých případech je možné v rámci auditu IS rozumět pod pojmem standard i zkušenost auditora nebo obecněji uznávaný princip. V tomto případě se však stává zásada objektivitu auditu spornou. V případě auditu v menším podniku, který nemá pro objekt auditu ustanoven žádný písemný standard, však nevidím jiné řešení, než využít jako standard právě zkušenosti auditora nebo obecnější principy, na kterých se auditor dohodne se zadavatelem auditu.

Pro účely této práce pokládám zásadní dělení standardů z hlediska jejich vztahu k profesi auditora. Z tohoto pohledu můžeme standardy rozdělit do těchto dvou skupin:

- standardy vztahující se k práci auditora,
- standardy týkající se objektu hodnocení.

Podrobnější informace o těchto skupinách uvádím v dalších kapitolách.

1.5 Standardy vztahující se k práci auditora

V průběhu formování profese auditora informačního systému vznikala řada různých dokumentů, jejichž cílem bylo vytvořit standardy, návody, doporučení apod., které by audit IS pomohly objektivizovat a formalizovat.

Mezinárodní standardy týkající se profese auditora jsou vydávány řadou mezinárodních i národních profesních organizací auditorů. Tabulka 2 uvádí některé příklady. Řada z nich se nezabývá auditem IS přímo, ale chápe jej jako nezbytný doplněk finančních auditů. Mezi organizace, které se zabývají auditem informačních systémů ve větší míře, patří především mezinárodní organizace ISACA a INTOSAI. ISACA vydává standardy, které jsou závazné pro interní a externí auditory – členy ISACA a držitele titulu CISA (Certifikovaný auditor informačních systémů). [Svatá, 2011, s.41-42]

1.5.1 ISACA etický kodex auditora

ISACA® stanovuje tento Etický kodex, který poskytuje návod pro profesionální a osobní jednání členů asociace a držitelů certifikátů.

Členové ISACA a držitelé certifikátu musí:

1. Podporovat zavádění a podněcovat dodržování vhodných norem a procedur pro efektivní řízení a kontrolu podnikových informačních systémů a technologií zahrnující audit, řízení, management rizika a bezpečnosti.
2. Vykonávat své povinnosti objektivně, s odbornou péčí, profesionálním přístupem a v souladu s profesionálními standardy.
3. Sloužit v zájmu zainteresovaných stran, legálním a čestným způsobem, dodržovat vysoké standardy chování a neúčastnit se žádných činností, které by diskreditovaly profesi nebo asociaci.
4. Udržovat důvěrnost a utajení informací získaných při plnění povinností, pokud jejich poskytnutí nebude vyžadováno právní mocí. Takto získané informace nesmí být použity pro osobní prospěch nebo poskytnuty jiným subjektům.
5. Udržovat si odbornou způsobilost v příslušné profesní oblasti a vykonávat pouze takové činnosti, které mohou být dokončeny na odpovídající odborné úrovni.
6. Informovat příslušné strany o výsledcích provedených prací a o všech podstatných zjištěných faktech.
7. Podporovat odborné vzdělávání zainteresovaných stran v oblastech dohledu a řízení informačních systémů a technologií včetně auditu, řízení, bezpečnostního a risk managementu.

Nedodržení tohoto Etického kodexu může mít za následek vyšetřování člena asociace ISACA či držitele certifikátu. V konečném důsledku může vést k disciplinárním opatřením.

[ISACA online, 2013 – vlastní překlad]

1.5.2 ISACA standardy

Organizace ISACA mimo mnoha jiných standardů vydala standardy vztahující se přímo k práci auditora. Tyto standardy se dělí do tří skupin:

- STANDARDS for IT Audit and Assurance– definují povinné požadavky pro profesi a postup auditu,

- IT Audit and Assurance GUIDELINES – představují návody pro aplikaci předcházejících standardů,
- IT Audit and Assurance Tools and Techniques (PROCEDURES) – zahrnují příklady postupů auditu IS, o které se auditor může opřít při provádění různých druhů auditu IT/IS.

Tyto standardy lze získat jednotlivě na webových stránkách společnosti ISACA. Byly přeloženy do různých jazyků včetně slovenštiny. Oficiální překlad do českého jazyka nebyl v době psaní této práce dostupný. V roce 2010 vyšly všechny tyto standardy souhrnně v jedné publikaci.

V roce 2013 byly některé standardy (GUIDELINES) vyřazeny a nahrazeny „PROGRAMY“ pro jednotlivé typy auditu. Programy jsou na webu ISACA hierarchicky zařazeny pod ITAF – viz následující kapitola.

1.5.3 IT Assurance Framework

V roce 2007 vznikla potřeba tyto různé standardy zpřehlednit a provázat je do jednotného rámce. Tak vznikl dokument ITAF – IT Assurance Framework. Jeho cílem je poskytnout profesionálům v oblasti auditu a „assurance“ a uživatelům jejich výstupů informace týkající se návrhu, tvorby, realizace a zpracování výstupů z těchto aktivit. Dokument ITAF je rozčleněn na čtyři sekce:

- Sekce 1000 – úvod do ITAF
- Sekce 2000 – IT Assurance Standardy – definování základního referenčního bodu
- Sekce 3000 – IT Assurance Návody – Převod standardů do praxe
- Sekce 4000 – IT Assurance Pomůcky a techniky

ITAF je vlastně takovou referenční příručkou, která složí k pochopení základního členění a pro vyhledání konkrétního standardu, který se týká oblasti našeho zájmu. [ISACA,2007]

1.6 Standardy vztahující se k objektu auditu

Zatímco standardy vztahující se k práci auditora lze bezesbytku využít i v menších podnicích, tak se standardy vztahujícími se k objektu auditu je situace horší. Problém je v tom, že menší podnik se v oblasti informatiky většinou oficiálně neřídí žádnou konkrétní normou,

metodikou nebo směrnici. Tuto situaci bych doporučil řešit některou z následujících variant, nejlépe však jejich kombinací. Jako standard pro auditovaný objekt využít:

- odborných znalostí a zkušeností auditora,
- kritéria dohodnutá se zadavatelem auditu v druhé etapě provádění auditu (viz kapitola 7.1),
- obecnější principy z některé z uznávaných metodik pro řízení informatiky, jako například COBIT, ITIL, MMDIS, IT Governance, atp.

Ve všech těchto případech vzniká pochybnost nad dodržením základní vlastnosti auditu, a to jeho objektivnosti (viz kapitola 1.2). Otázkou zůstává, jak se s pochybností ohledně objektivity vypořádat. Za dostatečné považuji otázku objektivy vysvětlit v auditorské zprávě (viz kapitola 1.8).

1.6.1 COBIT

COBIT je zkratkou pro anglické „Control Objectives for Information and Related Technology“ a jedná se vlastně o metodologie řízení a hodnocení IS/IT.

Společnost ISACA, jež stála u zrodu první verze COBIT v roce 1996, ho pak definuje jako „mezinárodně aplikovatelnou a přijímanou metodiku pro sladění IT Governance a systému kontrol s obchodními cíli organizace a pro řízení rizika.“

Další verze, které vznikají v letech 1998, 2000 a 2007, již vydává ITGI (IT Governance Institute). Ta vydává i dosud poslední verzi 5 z roku 2011. K verzi 5 však ještě nejsou vydány všechny dokumenty, a proto v následujícím textu se přidržím osvědčené verze 4.1 z roku 2007.

Ve svých počátcích byl COBIT považován spíše za nástroj k auditu IT. Novější verze však již obsahovaly i směrnice určené pro management (Management Guidelines). Postupem času se tak COBIT dostal do podvědomí odborné veřejnosti jako komplexní systém pro správu a řízení IT.

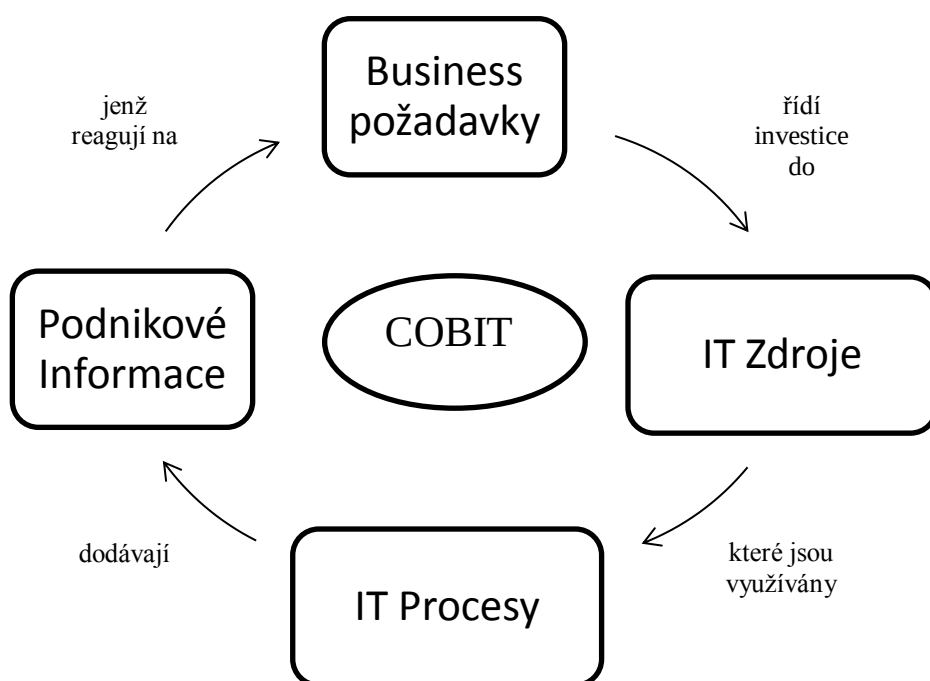
COBIT vychází z koncepce IT Governance, která zahrnuje organizační strukturu a procesy informatiky a obsahuje pět základních myšlenek:

- Cíle podnikové informatiky musí mít vazbu na cíle podniku. Jinými slovy informatika musí podporovat podnikové cíle.
- Informatika musí vytvářet přidanou hodnotu.

- Musí existovat systém řízení, který umožní minimalizovat rizika spojená s podnikovým IT.
- Systém řízení musí zaručovat šetrné nakládání s IT zdroji.
- Systém řízení informatiky by měl mít zabudován systém měření výkonnosti.

Například právě tyto základní principy je možné využít při auditu IS/IT v menších podnicích, pokud se v podniku oficiálně nehlásí k jiným podrobnějším standardům. Předpokladem je shoda auditora a zadavatele auditu právě na těchto principech, ke které by mělo dojít během druhé etapy provádění auditu (předběžné plánování), jak je popsána v kapitole 1.7.

Základním principem metodiky COBIT je, že podnik musí investovat, řídit a kontrolovat IT zdroje pomocí strukturovaných procesů tak, aby byly zajištěny služby, které mu poskytnou požadované informace. Nezbytnou součástí celého procesu je rovněž řízení rizika. Tento princip přehledně znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 1 – Základní principy COBIT [zdroj: COBIT 4.1, vlastní překlad]

Požadavky business procesů na informace se v metodice COBIT vyjadřují pomocí následujících kritérií:

- Efektivnost (Effectiveness) – poskytovat relevantní informace ve správný čas na správném místě.
- Efektivita (Efficiency) – poskytovat informace ekonomicky optimálním způsobem.
- Důvěrnost (Confidentiality) – zajistit utajení důvěrných informací.
- Integrita (Integrity) – zajistit přiměřenou přesnost a úplnost informací.
- Dostupnost (Availability) – informace musí být k dispozici vždy, kdy jsou potřeba.
- Shoda s legislativou (Compliance) – informatika musí fungovat v rámci vymezeném platnou legislativou.
- Spolehlivost (Reliability) – spolehlivost dodávaných informací. [SMOLA, 2009, s.25]

Výše uvedená kritéria je možné využít jako standard při provádění auditu IS/IT v menších podnicích podobně jako principy IT Governance uvedené výše.

1.6.2 COBIT Quickstart

Pro menší podniky vydal ITGI (IT Governance Institute, 2007) zajímavou publikaci „COBIT Quickstart, druhá edice“, která vychází z COBIT verze 4.1. Tato publikace je určena pro menší a střední podniky, ale i pro větší podniky, které nejsou na IT strategicky závislé.

Jde vlastně o výběr z komponentů kompletního COBIT frameworku za použití filosofie shora-dolů. Velkou výhodou COBIT Quickstart je, že pokud se základní informace uvedené v tomto dokumentu ukáží býti málo detailní, uživatel může jednoduše využít podrobnějších, přímo navazujících informací z kompletního COBIT frameworku.

Míru zjednodušení naznačuje následující tabulka. Navíc jsem přidal položku „počet stran dokumentu“, která mi přijde také vypovídající o rozsahu dokumentů a možnosti aplikace v menším podniku.

Tabulka 1 - Porovnání COBIT a QUICKSTART [INSTITUTE, IT Governance. *CobiT quickstart: framework*, s.14, vlastní úprava]

	COBIT	QUICKSTART
Domény	4	4
Procesy	34	32
Objekty řízení / manažerské praktiky	210	59
Počet stran dokumentu	213	60

Ač se mi zdá COBIT Quickstart pro menší podniky vhodný a prospěšný, tak s jeho nasazením v praxi jsem se zatím nesetkal. Pro provádění auditu IS/IT výslovně není určen, ale vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje jednoduchý způsob samo hodnocení vyspělosti jednotlivých IT procesů, tak ho osobně pokládám při auditu menších podniků za dobře použitelný.

1.7 Postup provádění auditu

Dále uvedený popis postupu auditu vychází ze zkušeností v daném oboru podle [Svatá, 2011]. Mapuje obecné etapy, činnosti a výstupy, které audit doprovázejí. Všechny etapy a činnosti nemusejí být nutnou součástí všech auditů, některé se mohou vynechat nebo modifikovat podle toho, co je objektem auditu. Uvedený postup se vztahuje k auditu externímu, jelikož v menších společnostech nabývá interní oddělení auditu.

Tabulka 2 - Etapy auditu [Svatá, 2010]

Etapy	Činnosti	Výstupy
1. Etapa: Uzavření smlouvy	Specifikace: předmětu auditu, rozsahu auditu, kritérií hodnocení, organizace auditu, harmonogramu, výstupů, ceny auditu, standardů pro provedení auditu	Podepsaná smlouva o provedení auditu
2. Etapa: Předběžné plánování	Porozumění: procesům v podniku, architektuře IS/IT, systému vnitřních kontrol	Potvrzení správnosti porozumění Dokumentace auditu Dokumentace IS/IT Program auditu
3. Etapa: Vytvoření plánu	Hodnocení kontrol Plán testů Určení potřebných zdrojů pro audit a jejich rozvrh	Plán auditu
4. Etapa Realizace auditu	Realizace testů kontrol Realizace podrobných testů Analýza a vyhodnocování výsledků	Výsledky testů Předběžná auditorská zpráva
5. Etapa Závěr a vydání auditorské zprávy	Rozhovor s managementem Zpracování auditorské zprávy Prezentace auditorské zprávy	Výsledná auditorská zpráva
6. Etapa Sledování plnění závěrů auditorské zprávy	Vytvoření plánu sledování Realizace následných testů	Reporty managementu

1. Etapa: Uzavření smlouvy na audit

Cílem etapy je dohodnutí základních parametrů auditu.

Předmět auditu znamená vymezení objektu (prvku) informačního systému. V některých případech zadavatel auditu dokáže popsat, co by mělo být předmětem auditu (například určitý projekt, aplikace, proces, role nebo datová struktura (databáze), ISMS apod. V řadě případů auditů ale tomu tak není, a potom musí auditor (s pomocí zadavatele) předmět sám určit a ohraničit. Je to důležité proto, aby před zahájením auditu byla jasná omezení a možné přínosy auditu a předešlo se tak nedorozumění v očekáváních mezi zadavatelem a auditorem.

Auditor přitom může postupovat několika různými způsoby, které by měl ideálně vzájemně kombinovat:

- vertikální přístup upřednostňuje „postup shora dolů“ a auditor se nejdříve seznamuje se strategickými cíli podniku, vybírá ten nejdůležitější nebo nejrizikovější, cílům přiřazuje vhodné IT cíle a ty potom provazuje na vhodné IT procesy a jejich kontrolní cíle. Tento postup je plně podporován metodikou COBIT,
- horizontální přístup upřednostňuje pohled jednotlivých objektů/prvků IS, kterými mohou být aplikace, datové objekty, zařízení, lidé, které se potom sdružují například podle business procesů, podle funkčních oblastí řízení podniku (organizační struktury), prvků infrastruktury nebo dat,
- přístup využívající analýzu rizik vychází z mapování jednotlivých aktiv (prvků) IS, jejich slabin, hrozeb (velikosti škody, jakou mohou způsobit a pravděpodobnosti realizace) a na jejich základě definuje předmět auditu,
- dynamický přístup upřednostňuje životní cyklus IS a jeho prvků od pořízení, testování, implementace, provozování a monitorování až po vyřazení nebo zrušení. Auditor se v tomto případě obvykle zaměřuje na nové nebo uvažované prvky IS nebo na ty, které naopak fungují již delší dobu bez větších změn.

Cíl auditu má úzkou vazbu na předmět auditu. Pokud se např. vytipuje, že předmětem auditu bude určitý proces, aplikace, projekt, potom je třeba upřesnit, jaký atribut nebo atributy tohoto prvku bude audit hodnotit. V zásadě může jít o účelnost, účinnost, bezpečnost, soulad s regulacemi a spolehlivost. Auditor společně se zadavatelem a ve vazbě na konkrétní

předmět auditu může určit i jiné atributy (např. pro aplikaci snadnost údržby, pro proces míru automatizace, pro projekt délku trvání a vazby na jiné projekty).

Jak u předmětu, tak u cíle auditu by se měla specifikovat jejich případná omezení. Rozsah, respektive hloubka auditu, určuje, zda se provedou všechny tři etapy a které kroky etapy. Jinými slovy jde o to, zda auditor provede pouze porovnání vůči nějakému vybranému kritériu hodnocení předmětu a cíle auditu, většinou na základě studia dokumentace a rozhovorů s odpovědnými pracovníky a výstupem bude hodnocení toho, jak předmět splňuje náležitosti kritéria, co je potřeba doplnit, upravit. Na této úrovni podrobnosti probíhá většina certifikačních auditů. Podrobnější rozsah auditu zahrnuje po předcházející etapě testování toho, jaké reálné výstupy předmět auditu poskytuje a co se s nimi dělá. Využívají se přitom různé testovací techniky a auditor obvykle musí mnohem intenzivněji spolupracovat jak s různými specialisty externími, tak i interními. Audit je pak náročnější a dražší. Nejpracnější je audit, který nejen že porovnává definovaný předmět s kritériem a testuje výstupy, ale také se snaží nejlépe finančně vyjádřit, jaký vliv mají zjištěné nedostatky na cíle podnikání (např. když proces nemá svého vlastníka, když mají přístup do databáze neautorizované osoby, když projekt překročil plánovaný rozpočet). Velmi často není možné tyto dopady vyčíslit, především vzhledem k faktu, že audit by měl mít preventivní charakter, a tudíž je obtížné určit, jaké škody by nastaly, když k nim nedošlo. Jiná situace nastává, když již k incidentu došlo a auditor má za úkol zjistit škody a případně navrhnout prevenci proti opakování. Typickým příkladem takových auditů jsou forenzní audity.

K předchozím dvěma částem smlouvy se váží i další informace, které se týkají kritérií hodnocení. Jejich upřesnění je důležité pro zajištění objektivitu auditu. Pokud standardy pro daný předmět neexistují, potom by ve smlouvě měly být popsány mechanismy a postupy, kterými se vytvoří (např. rozhovory s manažery nebo vlastníky organizace, které pomohou určit hranice, a hodnoty metrik, které postaví hranici mezi to, co je pro auditovaného přijatelné (kvalitní, bezpečné) a co nikoliv.

Organizace auditu je důležitá v těch případech, kdy jde o komplexnější podrobný audit, kdy se dá předpokládat, že jeho realizaci bude muset provádět více osob. Základním požadavkem v rámci této části smlouvy je, aby byl auditor (ev. celý tým) nezávislý na auditovaném objektu. Dále je vhodné určit:

- vedoucího auditorského týmu a jeho členy,

- místo v organizaci zadavatele auditu, kde budou členové týmu studovat dokumentaci, vést rozhovory, zpracovávat podklady,
- kontaktní osobu z organizace zadavatele,
- pravidla pro komunikaci mezi členy týmu a zaměstnanci organizace zadavatele auditu,
- prostředky, které bude auditor používat (CAAT – Computer Assisted Audit Techniques).

Harmonogram auditu je další důležitou součástí smlouvy, protože vymezuje časový úsek, ve kterém se budou realizovat testy, na jejichž základě se budou formulovat závěry. Harmonogram by měl vycházet z nějaké metodiky, aby průběh auditu byl formalizovaný. Měl by definovat základní etapy, potřebné vstupy, jejich kroky a výstupy.

Výstupy z auditu IS by měly být popsány z následujících hledisek:

- počet (výstup musí být vždy minimálně jeden – závěrečná auditorská zpráva), pokud je výstupů více, mělo by se určit k jakým etapám (krokům, činnostem) v harmonogramu se budou vázat,
- komu budou výstupy určeny,
- v jaké formě se adresátům dodají (písemně, elektronicky) a jakými kanály (osobně, mailem, kurýrem, poštou),
- zda se zpracují dvě verze zpráv: jedna pro manažery, druhá pro IT specialisty,
- jaký bude stupeň utajení výstupů,
- zda bude součástí výstupů i jejich prezentace,
- do jaké doby má auditovaný subjekt nebo zadavatel auditu reagovat s připomínkami k výstupům auditu.

Cena auditu může být stanovena po dohodě s klientem jako cena pevná, nebo může být odvozena od hodinových sazeb podle ceníku služeb. Na výši ceny má často vliv hodnota nebo důležitost auditovaného předmětu (například cena projektu u auditu projektu, cena aplikace při auditu aplikace, nebo počet zaměstnanců při certifikačních auditech). Další cenové rozdíly jsou způsobeny konkrétní auditorskou firmou nebo osobou auditora, předmětem podnikání auditované strany, nebo tím, zda jde o první nebo opakovaný audit.

Kromě těchto klíčových částí smlouvy by smlouva na audit měla obsahovat další části, jako např.:

- práva auditovaného (odstoupit od smlouvy, hodnotit kvalitu apod.),

- právo auditora na přístup k informacím, lokacím, zařízením, softwaru apod. relevantním danému předmětu a cíli,
- prohlášení auditora o zachování mlčenlivosti o získaných informacích,
- další části, které jsou běžnými součástmi smluv na dodávku služeb (identifikace stran, sankce a penále, náhrada škody, smírčí řízení, způsoby ukončení smlouvy, apod.) a které by měly být vypracovány ve spolupráci s právníky obou stran.

Někdy je obtížné všechny tyto části smlouvy bez znalosti konkrétního prostředí určit. Důvodem je buď neschopnost zadavatele auditu přesně specifikovat požadavky na audit, někdy zase auditor nemůže odhadnout míru podrobnosti auditu, který poskytne požadované ujištění o kvalitě dané oblasti IS. V těchto případech se osvědčuje uzavřít dohodu na provedení auditu ve dvou krocích: v prvním provést obecný audit, který se zaměří např. na obecné kontroly (viz metodika COBIT), a teprve po tomto auditu uzavřít dohodu na další, podrobnější audit, který se zaměří na nejrizikovější oblasti, které odhalí audit předchozí.

Výstupem z této etapy je uzavřená smlouva na audit.

2. Etapa: Předběžné plánování

K tomu, aby si auditor mohl předběžně naplánovat svoji činnost, potřebuje obvykle porozumět:

- podnikovým procesům,
- architektuře IS,
- systému vnitřních kontrol.

Ke splnění tohoto úkolu potřebuje řadu informací, které získává především studiem dokumentace, pozorováním v pracovním prostředí, dotazníky nebo interview.

Míra porozumění je dána cílem auditu. Pokud audit bude mít obecnější cíl, např. audit účetního systému/aplikace, bude potřeba komplexnější porozumění podnikovým procesům, systémům a kontrol. Pokud půjde o užší cíl auditu, např. audit legálnosti programového vybavení, potom nároky na porozumění systému se zúží na pochopení kontrol spojených s pořízováním a monitorováním programových prostředků.

Porozumět business procesům v organizaci bude snazší tam, kde jde o procesně řízenou organizaci. To znamená, že existuje mapa procesů a procesy jsou namodelovány (ať

již formou slovního popisu nebo moderními nástroji pro modelování procesů). V tomto případě si auditor ověří, že modely procesů jsou aktuální. V prostředí organizací, které nemají definované a popsané procesy, může auditor zvolit jiná východiska pro seznámení se s fungováním organizace, například studiem organizační struktury, organizačního řádu, používaných formulářů, reportů, plánů, strategie, apod.

Architektura IS je pro audit IS velmi důležitý a současně v dnešní době těžko uchopitelný pojem, zvláště v prostředí velkých organizací.

Vnitřní kontrolní systém organizací by měl být předmětem každého auditu. Záleží pouze na tom, zda je hodnocení efektivnosti kontrol v daném časovém rozmezí ve vazbě na cíl auditu přímo explicitně vyjádřeno v zadání auditu. Je totiž rozdíl v hodnocení toho, zda kontrola existuje a hodnocení toho, zda je efektivní (například auditor může zjistit, že existuje jedna osoba, která schvaluje přidělování přístupových práv do daného systému – existuje tedy kontrola, ale jiná věc je, zda tato kontrola – vlastní přidělování, je efektivní a účelné).

Velmi často se stává, že v organizaci není k dispozici požadovaná dokumentace nebo není v aktuálním stavu. V tomto případě by měl auditor takovou dokumentaci společně s odpovědnými pracovníky vytvořit. To ale může na jedné straně zdržet vlastní audit, a proto je potřeba tento fakt promítnout ve formě dodatku ke smlouvě. Na druhé straně tento počín reprezentuje důležitý výstup, který je pro uživatele přínosem ještě před zahájením vlastního auditu.

Výstupy z této etapy jsou:

- potvrzení správnosti porozumění,
- dokumentace auditu,
- dokumentace systému,
- program auditu.

Potvrzení porozumění podnikovým procesům, informačním technologiím, systému a kontrolnímu systému je důležitým výstupem, bez něhož by auditor neměl pokračovat v auditu. Jde o to, že architektury systémů a kontrolní systém větších organizací mohou být velmi složité. Chybné nebo neúplné zmapování auditorem zvyšuje rizika auditu. Proto by auditor po získání potřebných informací měl své poznatky prezentovat odpovědným pracovníkům, kteří by měli potvrdit, že jeho zmapování v uvedených čtyřech oblastech je správné a postihuje jejich nejdůležitější aspekty.

Dokumentace auditu zahrnuje jednak popis práce a výstupů auditora a dále zahrnuje evidenci všech informací, které byly podkladem pro nálezy a závěry auditora (důkazy auditu). Dokumentace by měla být úplná, srozumitelná a vhodně strukturovaná. Může se využívat pro tyto účely:

- doložení míry souladu auditu s existujícími auditorskými standardy,
- doložení míry plnění smlouvy na audit nebo statutu interního auditu,
- podklady pro plánování, realizaci a hodnocení auditu,
- doložení zdrojů vytvořených třetí stranou, o které se audit opírá,
- podpora dalších aktivit, jako např. rozhodování o pojištění, vyšetřování podvodů a soudních pří,
- podpora vzdělávání auditorů a šíření know-how.

Dokumentace auditu by měla minimálně zahrnovat:

- dokumentaci předchozího auditu,
- plánování a přípravu předmětu, cíle a rozsah auditu,
- přehled schůzek souvisejících s auditem a délku jejich trvání,
- program a postupy auditu,
- nálezy, závěry a doporučení auditu,
- výstupy auditu.

Další součásti dokumentace mohou být např. výstupy supervize auditora týkající se daného auditu (dokumentace nadřízených složek auditora, případně jiných auditů nadřízených danému auditu, reakce adresátů auditorských hlášení a zpráv) nebo informace požadované zákonem, vyhláškami nebo jinými standardy. Důležitými náležitostmi dokumentace auditu jsou informace o zdroji a datu jejich získání. Vzhledem k tomu, že dokumentace auditu často může obsahovat citlivé nebo tajné informace, musejí se v organizaci vytvořit taková pravidla, která určují způsob ukládání a nakládání s touto dokumentací tak, aby byly dodrženy právní a profesní požadavky stejně jako požadavky zadavatele auditu.

Dokumentace globální architektury informačního systému a specifická dokumentace určeného předmětu (např. procesu IT, aplikace, sítě, dat, apod.) může buď v organizaci existovat, potom auditor pouze ověří její aktuálnost, nebo v organizaci neexistuje (nebo není aktuální), a potom ji auditor vytváří ve spolupráci s odpovědnými pracovníky jako vedlejší produkt auditu. Pokud jsou auditorovi odmítnuty relevantní informace, může od auditu

odstoupit. Náležitosti jednotlivých druhů dokumentací podle předmětu auditu mohou být vymezeny interními nebo externími standardy (například náležitosti dokumentace aplikačního systému).

Program auditu – je obecnější formou plánu auditu. Měl by identifikovat základní kontrolní body auditu, ve kterých se auditor a zákazník dohadují o tom, zda je možné postupovat dál nebo zda je potřebné nějaké etapy opakovat. Program auditu je v další etapě rozpracován do plánu auditu. Do konce auditu se sledují změny tohoto plánu, které se promítají zpětně i do změn programu tak, aby oba dokumenty byly konzistentní a změny výsledovatelné.

3. Etapa: Vytvoření plánu auditu

Na základě odsouhlasených výstupů předchozí etapy auditor provádí analýzu získaných a ověřených informací. Využívá přitom svoje zkušenosti i existující standardy / nejlepší zkušenosti.

Oblasti, které se ukáží být pro podnik významné a zranitelné, dále auditor podrobí analýze efektivnosti a adekvátnosti jejich návrhu kontrol. Pokud se ukáže, že nejsou efektivní nebo dokonce neexistují, potom není potřeba jejich testování a v dalším postupu se auditor zaměří na návrh nové koncepce těchto kontrol. Pokud se ukáže, že kontroly jsou efektivní, potom je třeba rozhodnout o tom, zda se bude pokračovat v jejich testování v praxi. Auditor potom může upřesnit zdroje, které budou potřebné pro případné testování a druhy testů.

Hlavním výstupem z etapy je upřesněný plán auditu zahrnující:

- upřesnění cílů auditu (předmětu auditu),
- výsledky hodnocení kontrol a zdůvodnění dalšího postupu auditu,
- plán testů,
- určení potřebných zdrojů pro audit a jejich rozvrh.

4. Etapa: Realizace auditu

Vlastní realizace auditu spočívá v testování kontrol, které byly identifikovány a analyzovány jako efektivní. Jde v podstatě o testování souladu popisu/záměru kontrol s jejich praktickou realizací. V případě, že testy prokáží nesoulad, je potřeba zjistit míru škody, která byla tímto

nesouladem způsobena. K tomu je potřeba provádět tzv. substantivní testy, jejichž předmětem jsou již jednotlivé transakce a nikoliv kontroly. Pokud substantivní testování není vzhledem k rozsahu transakcí reálné, je možné použít různé metody výběru vzorků. O realizaci a výsledcích testů je potřeba vést důkazní materiál, který je součástí dokumentace auditu. Základními výstupy z této etapy jsou výsledky jednotlivých testů a předběžná auditorská zpráva.

Nejčastější druhy důkazního materiálu jsou tyto:

- pozorované procesy a existence fyzických položek (např. inventarizace medií mimo budovu, bezpečnostní systém v počítačové místnosti, který je v provozu),
- dokumentace (papírová nebo na mediích), např. výsledky výběru dat, záznamy transakcí, výpisy programů, faktury, výpisy deníků, dokumentace tvorby systému),
- tvrzení auditovaných (potřeba písemně potvrdit, např. politika a postupy, diagramy, poznámky),
- analýzy informací (porovnání, simulace, výpočty, např. porovnání provozu IS s předchozím obdobím nebo s jinou organizací, porovnání míry chyb aplikací, transakcí a uživatelů).

Pro získávání důkazů je možné použít různé postupy. V zásadě platí, že auditor by měl volit takové postupy, které nejméně zatěžují auditovaného. Doporučuje se tedy začít studiem dokumentace, pozorováním prostředí, dotazníky, interview. Jako významný zdroj důkazů mohou sloužit různé automatizované kontroly (reporty, logy), které si auditor může ve spolupráci s administrátory a programátory nastavit.

5. Etapa: Závěr a vydání auditorské zprávy

Předběžná auditorská zpráva by měla být projednána s odpovědnými pracovníky, jichž se předmět auditu týká, případně se zadavatelem auditu. Hlavním smyslem tohoto předběžného projednání auditorské zprávy je:

- ujištění auditora, že jeho nálezy a závěry jsou relevantní a nebyla pominuta hlavní rizika,
- poskytnutí možnosti auditovaným provést rychlou nápravu u méně podstatných nálezů a tím redukovat konečnou zprávu na skutečně závažné problémy.

Po předběžném projednání je možné vytvořit konečnou verzi auditorské zprávy, která je hlavním výstupem z této etapy.

6. Etapa: Sledování plnění závěrů auditorské zprávy

U externího auditu je tato etapa problematická, protože obvykle jde o jednorázový audit, který končí prezentací a projednáním konečné auditorské zprávy. Auditor potom nemá možnost kontrolovat, zda se organizace řídí doporučeními auditora. Doporučení auditora mohou být přitom různě náročná na zdroje, a tudíž by auditor měl vytvořit plán sledování jejich reálného plnění. Výstupem z etapy mohou být průběžná hlášení auditora, jak se doporučení plní v praxi.

1.8 Auditorská zpráva

Auditorská zpráva je formální písemná komunikace mezi auditorem, auditovaným a manažery, případně dalšími zájmovými skupinami. Je základním výstupem auditora. Jejím cílem je pomoci vedení, které musí přijmout odpovědnost za zavedení a udržování adekvátního systému vnitřních kontrol.

Finanční auditoři mají náležitosti a obsah výstupní auditorské zprávy upravené zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech.

Výstupní auditorská zpráva pro audit IS upravuje ISACA standardem „S7- Reporting“ a návodem „G20 – Reporting“. Standard uvádí, že „auditor IS musí zhotovit zprávu, která bude mít vhodnou formu odpovídající ukončenému auditu. Zpráva musí uvést organizaci, kde byl audit proveden, příjemce a případná omezení v její distribuci. Dále musí obsahovat rozsah, cíle, dobu, po kterou se audit prováděl, způsob, hloubku a časový rozvrh prováděných činností. Zpráva má také obsahovat nálezy, závěry a doporučení. V případě, že auditor měl v průběhu auditu nějaká omezení, měl by je ve zprávě rovněž kvalifikovat.“

Návod G20 upřesňuje základní náležitosti uvedené ve standardu a podrobněji definuje používané termíny. Uvádí tyto typy služeb ujištění nabízených auditory:

- audit přímý nebo atestační (audit direct, attest),
- přezkoumání (review) přímé a atestační (direct, attest)

- ověřování postupů (agreed-upon procedures).

Audit představuje nejvyšší, nikoliv však absolutní úroveň ujištění týkající se efektivnosti kontrolních postupů. Přímý audit znamená, že auditor přímo hodnotí určitý objekt nebo oblast; audit atestační znamená, že auditor hodnotí správnost nebo nesprávnost výroku někoho jiného - odpovědných osob (manažerů) o objektu, nejčastěji systému interních kontrol.

Přezkoumání poskytuje v porovnání s auditem nižší míru ujištění o efektivnosti kontrol, protože se neprovádí v takovém rozsahu a tudíž není auditor schopen vyjádřit pozitivní názor (pozitivní ujištění). Cílem přezkoumání je zjistit, zda neexistují nějaké skutečnosti, které by mohly negativně ovlivnit hodnocení auditora (negative assurance – ujištění týkající se negativních vlivů, negativní ujištění). Používá se například tam, kde došlo k nějakým významným změnám v IS a je potřeba se ujistit, že tyto změny neovlivnily negativně systém kontrol.

Jak audit, tak i přezkoumání vyžadují:

- plánování činností,
- hodnocení efektivnosti návrhu kontrolních postupů,
- testování efektivnosti provádění kontrolních postupů (způsob, doba a rozsah se budou lišit mezi auditem a přezkoumáním),
- formulování závěru týkajícího se návrhu a provádění kontrolních postupů podle předem definovaných kritérií.

Závěr auditu má formu pozitivního vyjádření a poskytuje vysokou míru ujištění; závěr přezkoumání má formu negativního ujištění a poskytuje nižší míru ujištění.

Výstupem z **ověřování postupů** není vyjádření názoru. Jde o situace, kdy například regulátor vydá nějaká nařízení týkající se kontrolních postupů a auditor má posoudit jejich dodržování. Cílem potom není poskytnout regulátorovi záruky o efektivnosti těchto postupů, ale spíše uvést nálezy, ze kterých si potom regulátor udělá závěry sám.

Názor auditora musí být podpořen souhrnem dostatečných a vhodných důkazů. Důkazy mají přitom často spíše argumentační než průkazný charakter. Audit, jehož předmětem je systém interních kontrol, má omezení, která vyplývají z podstaty interních kontrol:

- vedení organizací obvykle vyžaduje, aby náklady interních kontrol nepřevyšovaly jejich přínosy;
- většina kontrol má formu rutiny a časem se mění;
- potenciál negativního chování lidí je velký;
- kontroly nejsou součástí jednoho systému, ale jejich části jsou v odpovědnosti jiných organizací (poskytovatelů různých služeb), tedy jiných systémů.

Dalším problémem auditorských zpráv je jejich aktuálnost. Mezi prováděním testů a zpracováním auditorské zprávy včetně její prezentace může uběhnout období, během kterého se mohou, ve vazbě na auditovaný předmět, realizovat změny, které ovlivní i relevantnost závěrů auditu. Auditor by měl vzít v úvahu tyto tzv. následné události (subsequent events), ale není odpovědný za jejich detekci.

Dále uvedené náležitosti auditorských zpráv obsahují doporučení, která jsou společná pro všechny zprávy a mají formální charakter.

Společné části auditorských zpráv týkající se efektivnosti kontrol mají dvojí charakter. Jednak jde o identifikační a popisné údaje, a dále jde o různá doporučená prohlášení, která mají za úkol porozumět omezením auditu a jeho výstupu ve formě auditorské zprávy.

Identifikační a popisné údaje:

- název zprávy,
- identifikace adresáta,
- popis rozsahu auditu zahrnující:
 - identifikaci nebo popis objektu auditu (oblasti),
 - použitá kritéria hodnocení nebo východiska hodnocení,
 - v případě, že jde o atest, je třeba uvést hodnotící dokument, ve kterém se vedení vyjadřuje k efektivnosti kontrol,
- identifikaci účelu auditorské zprávy a těch, kteří se na toto hodnocení budou spoléhat a uvedení omezení pro využití zprávy k jiným účelům nebo pro jiné strany,
- informace o všech omezeních, které ovlivnily průběh auditu,

- pokud je to vhodné, součástí zprávy by měla být zvláštní část, která zahrnuje doporučení na opravné akce a reakce odpovědných manažerů,
- pokud se kvalifikuje názor auditora, je třeba popsat způsob kvalifikace,
- vyjádření názoru auditora na to, zda návrh a fungování kontrol v dané oblasti je efektivní (nejlépe v hodnotovém vyjádření),
- podpis auditora,
- adresa auditora,
- datum zpracování zprávy.

Prohlášení:

- za údržbu struktury efektivních kontrol včetně auditované oblasti je odpovědné vedení organizace,
- auditor prováděl hodnocení s cílem vyjádřit názor na efektivnost kontrolních postupů,
- audit byl proveden v souladu se standardy ISACA nebo jinými standardy upravujícími auditorskou profesi,
- vzhledem k nevyhnutelným omezením jakýchkoliv interních kontrol může dojít k úmyslným nebo neúmyslným chybám, které nebudou podchyceny,
- jakékoliv spoléhání se na výsledek hodnocení v následujících obdobích po auditu není vhodné vzhledem k měnícím se okolnostem a podmínkám auditované oblasti,
- audit není určen pro detekci všech slabin kontrol, protože neprobíhá nepřetržitě a testování se provádí na vzorcích.

V případě, že jde o průběžný audit a bylo zpracováno více zpráv, musí se vytvořit závěrečná zpráva, ve které jsou odkazy na tyto dílčí zprávy. Pokud jsou nedostatky menšího významu, může se auditor rozhodnout, zda nálezy probere s odpovědnými pracovníky a po jejich odstranění je nebude uvádět ve zprávě. Pokud tak učiní, měl by to alespoň oznámit odpovědným autoritám. Před započítím auditu by měl auditor zjistit, zda v dané oblasti již audit probíhal. Pokud ano, součástí auditorské zprávy by mělo být i posouzení toho, jak organizace reagovala na doporučená opatření předchozího auditu.

[Svatá, 2011, s.159-162]

2 Menší podniky

Tato kapitola se zabývá menšími podniky, jejich vymezením pro účely této práce a jejich charakteristikou.

V kapitole 2.1 je vymezen pojem „menší podnik“ pro účely této práce. V kapitole 2.2 je uvedena základní charakteristika menších podniků, jejich výhody a nevýhody. Dále v kapitole 2.3 je popsáno využití informačních technologií v menších podnicích a současné moderní trendy.

Kapitola 2.4 se podrobněji věnuje marketingu v menších podnicích. Jde totiž nejen o charakteristiku marketingu u zamýšlených zákazníků, ale hlavně se tato charakteristika týká potenciálního poskytovatele služby auditu IS/IT, firmy FuturIT, která je také menším podnikem. Kapitola 2.4 je rozsáhlejší i vzhledem k zaměření této diplomové práce, aby bylo zřejmé, jak marketingový výzkum zapadá do marketingu v menší firmě.

2.1 Vymezení pojmu „menší podnik“

Velikost podniku můžeme posuzovat z různých hledisek.

Statistické pojetí – český statistický úřad v roce 1997 harmonizoval kvantitativní typologii podnikání s Eurostatem (statistickým úřadem EU) a dělí podniky do třech kategorií podle počtu zaměstnanců:

- malý podnik – do 20 zaměstnanců,
- střední podnik – do 100 zaměstnanců
- velký podnik – 100 a více zaměstnanců

Nařízení komise EU (č. 800/2008) – podle nařízení Evropské komise se velikost podniku posuzuje podle více kvantitativních kritérií. Uvedená metodika klasifikuje podniky do kategorií dle těchto kritérií:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- bilanční suma roční rozvahy,
- nezávislost.

Podniky jsou dle metodiky zařazeny do následujících kategorií:

- mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, bilanční suma rozvahy také do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, bilanční suma do 43 mil. EUR.

Nezávislost znamená, že podnik není vlastněn z více než 25% jiným podnikem, který nesplňuje ostatní kritéria.

[Veber, 2012, s.18-19]

Pro účely této diplomové práce budeme považovat za menší podnik malý nebo střední podnik dle definice statistickým úřadem. Dále do vymezení „menší podnik“ zahrneme i jiné organizace s méně než 100 zaměstnanci. Z vymezení naopak vyloučíme ty organizace, ve kterých je méně než 5 zaměstnanců intenzivně využívajících informační technologie. Organizace s méně než pěti zaměstnanci využívající informační technologie považuji za tak malé, že pro ně službu auditu IS/IT nepokládám za vhodnou. Jde v podstatě o vyjmutí mikro podniků, které bývají definovány jako podniky s méně než deseti zaměstnanci. Pro účely této práce mi ale přijde vhodnější aplikovat omezení vzhledem k velikosti IT organizace. Ovědomuji si, že měřit velikost IT podle počtu uživatelů je nepřesné, avšak pro účely tohoto výzkumu považuji takovéto omezení za dostatečné.

Výsledná kvantifikační kritéria menšího podniku pro účely této práce jsou:

- méně než 100 zaměstnanců,
- 5 a více zaměstnanců využívá intenzivně informační technologie při práci,
- organizace jakéhokoliv typu (podnikatel, obchodní společnost, další právnické osoby, občanská sdružení, ...),
- vyloučeny jsou organizace státní správy.

2.2 Charakteristika menších podniků

Menší podniky mají oproti velkým určité výhody a nevýhody, které v této kapitole v rychlosti popsuji.

Přínosy a výhody menších podniků:

- Garance svobody a stabilizace společnosti – existence malých a středních firem stabilizuje společnost, neboť jakákoliv výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizik.
- Reprezentace místního kapitálu – těsné svázání s daným regionem. Vlastníci menších podniků většinou žijí v regionu, ve kterém působí jejich podnik.
- Protipól monopolů – menší podniky jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele.
- Flexibilita – je charakteristickým rysem menších podniků, dokáží se rychle přizpůsobovat situaci na trhu.
- Nedílná součást ekonomiky – v ČR se malé a střední podniky (MSP) podílí 36% na tvorbě HDP, 54% na přidané hodnotě a 62% na zaměstnanosti.

Některá omezení a nevýhody menších podniků:

- menší ekonomická síla omezuje možnosti rozvoje,
- slabší pozice ve veřejných soutěžích o veřejné zakázky,
- vyloučení z oborů podnikání s potřebou velkých investic,
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky,
- ohrožení velkými firmami například dumpingovými cenami,
- větší zatížení legislativními požadavky a jejich změnami.

[Veber, 2012, s.22-23]

2.3 Informační technologie a systémy v menších podnicích

Stejně jako větší podniky, tak i menší podniky se v dnešní době bez informačních systémů a technologií neobejdou. Pochopitelně záleží na konkrétním oboru činnosti (podnikání), jak jsou pro podnik informační technologie důležité.

Velkou výhodou pro menší podniky jsou tyto aktuální moderní trendy v oblasti IT:

- outsourcing – zajišťování vybraných činností a IT služeb externími dodavateli,
- hosting – poskytování zdrojů nebo prostoru na prostředcích dodavatele (například webhosting, serverhosting),
- vzdáleně poskytované služby (ASP – application service provider) – služby jsou provozovány na dálku prostřednictvím sítě internet na prostředcích poskytovatele umístěných v datových centrech,

- software jako služba (SaaS – software as a service) – model přístupu k SW aplikaci vzdáleným přístupem, kdy zákazník neplatí za SW licenci, ale za možnost aplikaci využívat.

[Gála, 2009, s.383-385]

V současné době je módně využíván termín „Cloud computing“, který shrnuje přístupy hostingu, ASP i SaaS pod jeden termín. Mezi velké poskytovatele služeb Cloud computingu patří firma Google s produktem Google Apps a firma Microsoft s produktem Office 365. Tyto cloudové služby mají pro menší podniky a začínající firmy velkou výhodu v tom, že firma nemusí investovat do vlastní IT infrastruktury a programového vybavení. Za služby cloudu platí jen měsíční předplatné za každého uživatele služby.

Dalším specifikem menších podniků je interní dokumentace IT infrastruktury a IT procesů. Z vlastní mnohaleté zkušenosti IT specialisty vím, že taková dokumentace v menších podnicích často vůbec neexistuje, případně je nedostatečná a neaktuální. Tato skutečnost souvisí i s možností provedení auditu IS/IT v organizaci, která nemá ustanovené žádné interní standardy pro provoz a řízení informatiky. Auditor se poté musí vyrovnat s požadavkem na objektivitu prováděného auditu IS/IT, když nemá k dispozici standardy auditovaného objektu v písemné podobě.

2.4 Marketing v malých a středních podnicích

2.4.1 Specifika marketingu malých firem

Marketing je mimo jiné také styl řízení firmy zaměřený na zákazníka a trh. Role, význam a činnosti marketingu jsou pro všechny firmy podobné bez ohledu na jejich velikost, formu, vlastnictví a obor podnikání. Specifika u malých firem jsou zejména v rozsahu marketingových činností a ve velikosti finančních zdrojů pro tyto aktivity určených.

Přednosti marketingu u malých firem jsou mimo jiné tyto:

- Silná orientace na zákazníka – malé firmy mají většinou menší počet zákazníků a těmto zákazníkům dokáží dobře naslouchat a modifikovat své produkty dle jejich potřeb.
- Pružnější reakce – malé firmy dokáží rychleji reagovat na změny poptávky.

- Osobní přístup – blízký vztah zákazníka a podnikatele přináší zákazníkovi pocit jedinečnosti a výjimečnosti.
- Specializovaný produkt – malá firma má většinou úzký sortiment, ale u tohoto sortimentu poskytuje nadstandardní služby a vysokou kvalitu.
- Plochá řídicí struktura – problémy zákazníka se dostanou velice rychle k vedení firmy a díky tomu mohou být vyřešeny operativně bez zbytečných prodlev.

Omezující faktory marketingu malých a středních podniků:

- Ohraničený trh – úzce specializovaný produkt snižuje počet možných zákazníků a tím i omezuje možný růst firmy.
- Nedostatek finančních zdrojů – je hlavním důvodem pro omezení rozsahu marketingových činností.
- Nedostatek kompetencí podnikatele (zaměstnanců) – začínající podnikatel je často odborníkem ve svém oboru podnikání, chybí mu však kompetence z různých oblastí řízení včetně marketingu.

[Veber, 2012, s.185-186]

2.4.2 Marketingové řízení malého a středního podniku

U malých a středních podniků je velice obvyklé, že nevytváří samostatné oddělení marketingu a prodeje, ale spojují je v jeden celek podnikové struktury. Takové řešení má své výhody i nevýhody.

Výhody spojení oddělení marketingu a prodeje jsou následující:

- úspora nákladů,
- vysoká flexibilita,
- měřitelná odpovědnost za navazující aktivity marketingu a obchodu,
- lepší přehled o navazujících marketingových a obchodních činnostech.

Na druhé straně může toto spojení působit některé problémy:

- Jsou kladeny větší nároky i na ostatní členy oddělení.
- Často dochází k potlačení marketingových aktivit ve prospěch čistého obchodu.
- Ředitel útvaru musí být kvalifikován v obchodě i marketingu.
- V obchodním týmu musí být kreativně i analyticky zaměření lidé.

Spojený útvar marketingu a obchodu řídí jeden ředitel. Je vhodné v jeho názvu nechat marketing i obchod, aby nedocházelo k podvědomému potlačování některých činností. Je bezpodmínečně nutné, aby ředitel marketingu a obchodu byl součástí nejvyššího vedení firmy a aby byl přímo podřízen generálnímu řediteli firmy. Na této úrovni by mělo docházet k pozitivním střetům s vedením výroby a financí a tím vytvářet trvalý tlak na náklady, kvalitu, balení a inovace produktů podniku.

Oddělení marketingu má několik klíčových úkolů, jejichž naplňování realizuje marketingové řízení podniku. Mezi hlavní a nutné úkoly patří:

Marketingové aktivity:

- Realizace marketingových výzkumů
- Tvorba marketingové politiky
- Příprava marketingových plánů

Obchodní aktivity:

- Řízení vztahů se zákazníky
- Příprava obchodních plánů
- Řízení obchodních případů
- Řízení očekávaných prodejů
- Řízení obchodních pohledávek

Řízení kvality a inovačních aktivit:

- Implementace a hodnocení modelů QMS a TQM
- Poskytování inovačních impulzů a zpětné vazby z trhu [Havlíček, 2005, s.90-92]

2.4.3 Tvorba marketingové politiky

Každý podnik by měl mít marketingovým a obchodním ředitelem definovanou marketingovou politiku. Ta představuje jednoduchý dokument obsahující základní filozofii oddělení - marketingovou a obchodní strategii, včetně portfolia produktů, segmentů, návrhu vhodné distribuce, komunikace, personálního zajištění obchodního a marketingového útvaru. Měla by navazovat na celkovou strategii podniku. Účelem marketingové politiky je zjednodušené zmapování toho, co je hlavní náplní oddělení, jaké jsou hlavní současné segmenty trhu, jaké obchodní a marketingové aktivity se připravují v horizontu jednoho roku, kdo realizuje současné aktivity, jak probíhá vyhodnocování.

Tato politika se připravuje jedenkrát za rok a měla by mít formu dokumentu, který dostane k dispozici každý zaměstnanec obchodního a marketingového oddělení a také ředitel společnosti.

Dále by marketingová politika měla obsahovat hlavní produktové skupiny a teritoriální rozdělení zákazníků do zákaznických segmentů. Produktové rozdělení nemusí být v detailech (jednotlivých výrobcích), ale mělo by odpovídat skupinovému rozdělení, které je v obchodním plánu, maximálně do deseti základních produktových skupin (záleží však na rozsahu a zaměření produktů společnosti). Teritoriálním rozdělením se rozumí rozdělení buď do jednotlivých zemí nebo do regionů. Segmenty zákazníků by měly být rovněž v maximálně deseti kategoriích. Mělo by být jasné, kdo je zákazníkem a jaký produktový mix mu budeme nabízet. Je důležité do dokumentu marketingové a obchodní politiky uvést konkrétní personální odpovědnost za všechny výše zmíněné kategorie.

Nedílnou součástí marketingové politiky je dále stav personálu a jeho činnost. Měl by být uveden úplný seznam všech pracovníků útvaru, náplň jejich činnosti, zařazení v organizační struktuře týmu, případně v projektech obchodního nebo marketingového charakteru nebo v projektech jiných oddělení a útvarů podniku. V seznamu je dobré uvést emailové adresy, mobilní telefony a pevné telefonní spojení. Je třeba brát na zřetel, že tento dokument může být pro některé zaměstnance obchodního a marketingového úseku jediným možným komunikačním prostředkem.

Nelze zapomínat ani na motivační systém, který představuje týmovou motivaci, systém hodnocení v rámci oddělení, skupin, projektu, konkrétní motivační nástroje vedoucí

k dosažení špičkového výkonu pracovníků a následně k prosperitě podniku. Měl by z něj být patrný systém odměňování, tj. za jakých podmínek, kdy, za co, jakým způsobem a kým bude odměna uznána a jakým způsobem realizována. Součástí dokumentu rozhodně nemůže být přehled individuálních hodnocení nebo dokonce základy mezd jednotlivých pracovníků.

Nezanedbatelná je též efektivní komunikace v rámci oddělení. Zde by mělo být uvedeno, kdy a kde probíhají pravidelné porady oddělení, v jakých intervalech, kdo se kterých porad účastní, jaké podklady jsou na porady vyžadovány, kde se případně archivují zápisy z porad. Stejně tak mohou být uvedeny termíny "brainstormingových" setkání, workshopů, případně projektová setkání, inovační výbory atd.

[Havlíček, 2005, s.92-94]

2.4.4 Tvorba marketingových plánů

Tvorba marketingových plánů, patří společně s marketingovou politikou k základním pilířům a dokumentům potřebným pro úspěšné řízení obchodu a marketingu. Vzhledem k tomu, že se snažíme v rámci MSP zjednodušit obchodní a marketingové řízení, je obchodní plán často součástí plánu marketingového, nazývá se potom marketingový a obchodní plán. Jeho použití je v podstatě dvojí:

1. Každoroční, jako základní dokument pro řízení marketingového a obchodního oddělení.
2. Individuální, jako jeden ze základních dokumentů pro různé aktivity a oblasti, například pro:
 - zahájení aktivit na nových místních teritoriích,
 - podnikatelské a investiční záměry,
 - restrukturalizaci podniku,
 - otevírání nových zahraničních trhů,
 - zavádění nových produktů na trh.

Marketingový a obchodní plán tak patří k hlavním dokumentům řízení podniku (finančního plánu, plánu výroby, popřípadě personálního plánu). Je zpracováván celým obchodním a marketingovým týmem, finálně upravován marketingovým a obchodním ředitelem, který jej předkládá řediteli podniku a je za něj současně odpovědný.

Marketingový a obchodní plán musí odpovídat zvolené obchodní a marketingové politice a musí vycházet ze strategie celého podniku. V rámci posloupnosti jednotlivých oborových plánů je z časového pohledu zásadně na prvním místě, tzn. doporučuje se připravovat v říjnu roku předcházejícího. Navazuje na marketingový výzkum, jehož kvalitní zpracování je základem pro úspěšnost či neúspěšnost marketingového a obchodního plánu.

[Havlíček, 2005, s.97-98]

3 Marketingový výzkum v MSP

Stejně jako pro velké podniky, tak i pro segment malých a středních podniků je průběžný výzkum trhu základním stavebním kamenem další činnosti. Neměl by se vztahovat pouze k určitému záměru nebo okamžitému plánu, ale měl by se provádět a monitorovat průběžně. V době silící konkurence dochází k přirozenému zkracování životního cyklu produktu. Neustálý tok informací o nových trendech, konkurenci, o skupinách odběratelů a dodavatelů jsou klíčem pro další fungování podniku.

Cílem marketingového výzkumu je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů. To platí obecně pro všechny typy organizací. U malých a středních podniků odpovídá výzkum jejich možnostem, ale i zde je nutné si uvědomit, že solidně provedený výzkum je základem pro další aktivity podniku.

Je tedy nutné postupovat systémově, tzn. aplikovat výzkum vzdáleného prostředí zaměřený na tyto faktory (tzv. STEEP analýza [Srpová,2011,s.163-165]):

- sociologické,
- technologické,
- ekonomické,
- ekologické,
- politické.

Tento výzkum má velký význam, zejména v případě vzdálenějších teritorií, jejichž tržní prostředí není dostatečně známo.

Při výzkumu blízkého, konkurenčního prostředí je vhodné použít analýzu prostředí podle faktorů (tzv. Porterův model konkurenčního prostředí [Srpová,2011,s.165-167]):

- množství a síly konkurentů,
- odběratelů,
- dodavatelů,
- substitučních produktů,
- potenciální konkurence.

Závisí na účelu výzkumu, druhu podnikání, velikosti konkurenčního prostředí, tržním podílu, síle organizace atd. Výzkum spočívá ve shromažďování, zpracování a analýze informací, následně je nezbytné vypracovat zprávu, popř. výsledky prezentovat. K zajištění informačních potřeb může výzkumný plán vyžadovat shromáždění druhotných dat, primárních dat či obojího. Sekundární data zahrnují informace, které již byly shromážděny za jiným účelem. Primární data jsou naopak shromážděna pro specifický účel. V prvním případě podnik využije údaje jak ze svých databází, tak z běžně dostupných externích zdrojů (veřejné elektronické databáze, podnikatelské svazy, komory, média atd.). Ve druhém případě poslouží jako zdroj běžné ekonomické a účetní údaje a databáze obchodních případů a zákazníků, včetně zápisů z jednání.

Je dobré si ale uvědomit, že výzkum trhu nejsou pouze tabulkové a statistické metody, desítky popsaných stran různých elaborátů a draze zaplacené agentury provádějící profesionální výzkumy. Vlastní výzkum lze u malých a středních podniků obecně zjednodušit jako sběr informací z trhu a je na schopnostech manažerů si tyto informace průběžně obstarávat, trvale komunikovat se zákazníkem, naslouchat, vyžadovat zpětnou vazbu. Mělo by být předpokladem, že manažeři provádějící marketingový výzkum se budou v oboru dále vzdělávat, cestovat a poznávat jiné metody, získávat všeobecný přehled. Uzavřít dobrý obchod není často otázkou vysokých odborných vědomostí, ale i všeobecného přehledu z oblasti politiky, kultury, sportu, historie, náboženství atd. Pracovníci marketingových oddělení by měli být schopni vstřebávat různé druhy informací a umět je dále používat a implementovat. Všeobecný přehled a rychlá práce s informacemi, stejně jako schopnost rozpoznat jejich důležitost, jsou klíčová kritéria při výběrových řízeních na místa v odděleních obchodu a marketingu.

Kromě toho, že marketingový výzkum provádíme průběžně a důležitá získaná data přehledně archivujeme, provádíme samozřejmě průzkum i cíleně, v závislosti na probíhajících akcích, kterými mohou být u malých a středních podniků například:

- otevírání zahraničního trhu,
- podnikatelský nebo investiční záměr,
- navázání komunikace s novým segmentem zákazníků,
- uvádění nových výrobních skupin na trh,
- rozšíření dosavadní výroby – zvýšení výrobní kapacity.

Je vhodné rovněž marketingový výzkum pravidelně aktualizovat při přípravě každoročního obchodního a marketingového plánu. Jako ucelený dokument by měl obsahovat titulní list a zdůvodnění, proč a za jakým účelem se prováděl, dále datum, kdy a kým byl prováděn, popř. kontakt na spolupracující agenturu. Obchodní a marketingoví ředitelé by měli mít všechny výzkumy pod kontrolou a neměli by se jen spoléhat na to, že jejich podřízení pracují podle nich. Jde o důležitá a leckdy i cenná a citlivá data, která si může jakýkoliv pracovník případně odnést do dalšího zaměstnání. Podle těchto dat obvykle začínají pracovat jejich nástupci, často je to pro ně jediný dokument charakterizující jejich produkt, zákaznický segment a konkrétní zákazníky.

Pohybujeme-li se na úrovni MSP, je dobré, aby výzkum prováděli jednotliví obchodníci pod vedením nadřízeného, případně přímo obchodního a marketingového ředitele. Rozumí se tím ti obchodníci, kteří budou mít dále zkoumaný segment trhu nebo teritorium v přímé obchodní odpovědnosti. Obchodní a marketingová oddělení MSP obvykle nedisponují týmem specialistů na výzkumy trhu, což je ale spíše jejich výhodou. Daný výzkum je totiž velmi dobře vyhodnotitelný, a to obchodním úspěchem či neúspěchem odpovědného obchodníka, navíc v relativně krátkém horizontu. Vyžaduje to ovšem velmi dobrou vybavenost těchto obchodníků. Kromě běžných tréninků obchodních dovedností a psychologie prodeje by měli tito pracovníci (kteří jsou často obchodními zástupci) být průběžně proškolení i ze základů marketingu tak, aby pochopili vzájemné souvislosti marketingu, obchodu a komunikace. Marketingový výzkum je nezbytným podkladovým dokumentem pro marketingový a obchodní plán.

[Havlíček, 2005, s.94-96]

4 Příprava marketingového výzkumu

Každý konkrétní marketingový výzkum se vyznačuje určitými zvláštnostmi, které vyplývají z jedinečné povahy řešených problémů. Obecně si jej můžeme přiblížit jako proces sestávající z následujících pěti kroků:

1. definování marketingového problému a cílů výzkumu,
2. sestavení plánu výzkumu,
3. shromáždění informací,
4. jejich statistické zpracování a analýza,
5. prezentace výsledků, včetně praktických doporučení.

V samotném průběhu výzkumu lze rozlišit dvě hlavní fáze, a to *fázi přípravy* a následně potom *fázi realizace* včetně zpracování a analýzy zjištěných údajů. V rámci těchto fází se uskutečňuje několik po sobě následujících kroků, které spolu navzájem souvisejí a doplňují se. Z toho tedy plyne, že případné nedostatky, které se projeví v počátečních krocích výzkumu, mohou mít za následek vážné oslabení či dokonce znehodnocení získaných výsledků. Fáze přípravy výzkumu v sobě zahrnuje kroky vedoucí k vytvoření předpokladů pro zahájení realizace a v mnohém rozhoduje o celkové metodologické kvalitě vynaložené práce.

4.1 Marketingový problém a cíle marketingového výzkumu

Formulace *marketingového problému* je jednou z nejdůležitějších částí výzkumu. Tematicky, obsahově vymezuje oblast, na kterou se zaměří další kroky výzkumu. Pokud není problém přesně definován, může se stát, že náklady výzkumu přesáhnou hodnotu jeho přínosu. Hrozí totiž vážné nebezpečí, že výsledky budou o něčem jiném, než zadavatel potřebuje, a tudíž se celý projekt stává pro praktické řízení bezcenným. Proto je nutné zpracovat alespoň stručně *teoretické vymezení* problému – tzn., jak je chápán odborníky, jak se o něm píše v odborné literatuře atd. Nezbytnou součástí tohoto kroku bude také obsahové vymezení hlavních souvisejících *pojmu*.

Potřeba zkoumat určitý problém může vzniknout z prvotních, často neurčitých signálů (například ve sdělovacích prostředcích, v písemných stížnostech občanů, v reklamacích zákazníků, v chování zaměstnanců apod.) nebo na základě analýzy situace, pokud se projeví

podněty zřetelnějšího charakteru. Je nutné vyvarovat se příliš úzké nebo naopak příliš široké definice marketingového problému. Přesná *formulace problému* umožní výzkumníkům stanovit další postup, jenž povede k získání potřebných informací.

Na základě vymezeného problému jsou následně stanoveny *cíl, nebo dokonce cíle výzkumu*. Měly by precizně vyjadřovat, co má výzkum zjistit.

Dále je nutné odhadnout *hodnotu informací* získaných výzkumem. Výsledkem by mělo být přesvědčení, že novým výzkumem získáme objektivnější a přínosnější informace než dosud máme, a že jejich hodnota převáží náklady na toto šetření.

4.2 Orientační analýza situace

Co by však při přípravě marketingového výzkumu rozhodně nemělo chybět, je *úvodní orientační analýza situace*. V ní se výzkumný pracovník blíže seznamuje s prostředím a podstatou problému, zabývá se studiem již existujících informací, konzultuje s odborníky a hledá data, která by přispěla k pochopení problému a případně k jeho možným řešením. Velmi často se zde využívá postupů sekundární analýzy, sekundárního výzkumu, eventuálně kvalitativního výzkumu. [Foret,2012,s.24]

V praktické části mé práce se situační analýza nenachází. Celý marketingový výzkum je v této práci pojat jako kvalitativní. Z tohoto pohledu vlastně můžeme chápat celou diplomovou práci jako situační analýzu, která může být následována (na základě zjištěných skutečností) například kvalitativním výzkumem na stejné téma.

4.3 Druhy marketingových informací

Informace shromažďované a zkoumané v procesu marketingového výzkumu lze třídit podle nejrůznějších kritérií. Nejobvyklejší jsou tato členění:

- *primární a sekundární informace*, tedy pocházející z primárního či sekundárního výzkumu, jak se o nich psalo již v předchozí kapitole,
- *kvantitativní* (v číselné podobě vyjádřené, „změřené“) a *kvalitativní* (slovní, popisné) informace. Za kvantitativní považujeme informace zjištěné pomocí kardinálních a ordinálních znaků, zatímco kvalitativní informace poskytují znaky nominální,
- *harddata* (zachycují výsledky činnosti, jedná se o výskyt objektivních jevů, jako je počet zaměstnanců, jejich věk apod.) a *soft data* (vycházejí z vědomí, jsou to subjektivní výpovědi, jako třeba spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím). Rozdíl mezi harddaty a soft daty není dán jen naznačenou podstatou sledovaného jevu – tzn. odlišností fyzického (fyzikálního) oproti psychickému (psychologickému), nýbrž rovněž způsobem jeho měření. Například teplotu v místnosti lze zjišťovat dotazem přítomných, zda je jim teplo, a výsledkem budou soft data, nebo se prostě použije teploměr a rovnou se změří, kolik je zde stupňů, což jsou nepochybně harddata.

Od informací, které jsou v procesu marketingového výzkumu získávány, se obecně vyžaduje, aby byly z metodologického hlediska:

- *relevantní* (podstatné) pro řešení daného marketingového problému,
- *reliabilní* (spolehlivé), zda a nakolik jsou nástroje spolehlivé, jestli opakováním stejných postupů získáme rovněž stejné výsledky,
- *validní* (platné) obsahově vyjadřují a měří to, co vyjadřovat a měřit mají, co nás zajímá, co potřebujeme zjistit,
- *efektivní*, tedy budou získány dostatečně rychle a s přijatelnými náklady.

Promyšlení těchto metodologických otázek nesporně zpětně přispěje k dalšímu zpřesnění marketingového problému a cíle zamýšleného výzkumu.

Výběr způsobu sběru informací, které by byly použitelné v jednotlivých konkrétních případech, je ovlivněn především následujícími dvěma skutečnostmi:

- *účelem a cíli výzkumu*, od kterých se odvíjí kvantita i kvalita požadovaných informací, stupeň přesnosti zkoumání, požadovaná zobecnitelnost závěrů apod.,
- *charakterem zkoumaných skutečností (problémů)*, na nichž v mnohém závisí dostupnost těchto informací.

Na základě náležitých praktických zkušeností je nutné v každém jednotlivém konkrétním případě hledat co nejrozsáhlejší, často kompromisní řešení.

4.4 Plán marketingového výzkumu

Je dalším krokem, který následuje po definování problému a cílů výzkumu. Přesněji specifikuje potřebné informace, postup jejich získání a navazující kroky jejich zpracování, vyhodnocení a interpretace. Umožňuje kontrolovat průběh výzkumu.

Plán výzkumu by měl obsahovat:

- Formulaci zkoumaného problému (předmětu), jeho teoretické uchopení (teoretická východiska), případně základní hypotézy řešení a určení výzkumných cílů a jejich zdůvodnění.
- Předběžné představy o tom, co lze od výzkumu očekávat na rozdíl od dosavadních znalostí.
- Stanovení informačních potřeb, jejich struktury a jejich zdrojů, zejména pro vstupní sekundární analýzu.
- Vymezení základního souboru (objektu) a navržení zkoumaného (výběrového) souboru (vzorku), zdůvodnění jeho velikosti a složení, navržení místa a času realizace výzkumu.
- Stanovení techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum, zjišťování. Operacionalizace předmětu výzkumu do konečné podoby měřících nástrojů.
- Určení způsobu kontaktování respondentů (sběr v terénu).

- Předvýzkum – zpřesňuje předcházející body na základě praktického ověření postupu sběru informací v terénu na malém souboru (zpravidla zahrnuje nanejvýš několik desítek jednotek – 20 až 40).
- Vlastní výzkum – sběr v terénu.
- Statistické zpracování zjištěných informací.
- Presentace a interpretace získaných výsledků včetně praktických doporučení.
- Časový rozvrh jednotlivých etap s uvedením odpovědného pracovníka.
- Rozpočet nákladů výzkumu.

Na začátku je tedy třeba zajistit a shromáždit co nejvíce základních a obecných informací *o podstatě marketingového problému*. Zde můžeme čerpat ze závěrečných zpráv dřívějších výzkumů, z odborných publikací, z rozhovorů s experty, ze sdělovacích prostředků, ze stížností zákazníků, ze statistických údajů apod.

Pokud je již postup sběru informací v terénu vypracován včetně měřicího nástroje (dotazníku, záznamového archu), je nutné si jej nejprve prakticky ověřit na malém souboru sledovaných jednotek. Tato etapa se nazývá *předběžný výzkum*, zkráceně *předvýzkum* (*pretest*). Většinou prověřuje srozumitelnost a jednoznačnost otázek, úplnost nabízených variant odpovědí, manipulaci s dotazníkem (distribuci a sběr), reakci osob (respondentů) při oslovení (požádání o rozhovor) i při vlastním rozhovoru, dílčí hypotézy, technickou stránku zpracovatelnosti atd.

Předvýzkum se, jak již víme, nejčastěji provádí na malém vzorku (20 až 40) respondentů a zaměřuje se na praktické ověření celkové koncepce sběru informací v terénu – tzn. Od výběru a oslovení respondentů, přes otestování měřicího nástroje (dotazníku) – zda je přijímán se zájmem či unavuje, zda respondenti rozumějí všem otázkám, zda jim vyhovují nabízené varianty odpovědí – až po úplnost získaných údajů a úspěšné ukončení akce.

4.5 Projekt marketingového výzkumu

Jestliže detailněji rozepíšeme jednotlivé body výše uvedeného plánu marketingového výzkumu, dostaneme jeho *projekt*. Rozsah se může pohybovat okolo 20 stran textu a nedílnou součástí je také návrh dotazníku, resp. záznamového archu.

Náležitě zpracovaný projekt marketingového výzkumu slouží jako hlavní podkladový materiál pro jednání se zadavatelem výzkumu, při výběrových řízeních apod. Jeho definitivní vzájemné odsouhlasení, zejména stane-li se také přílohou společně podepsané obchodní smlouvy o dílo, by mělo předejít tomu, aby zadavatel až při závěrečné prezentaci výsledků či dokonce po odevzdání napsané závěrečné zprávy s výsledky výzkumu celou vynaloženou práci zpochybnil výrokem, že uvedená zjištění neodpovídají jeho problému, že čekal či potřeboval od výzkumu něco jiného atd.

[Foret,2012,s.23-28]

4.6 Techniky marketingového výzkumu

Základní tři techniky marketingového průzkumu jsou dotazování, pozorování a experiment. **Dotazování** je nejrozšířenější postup, který se uskutečňuje pomocí nástrojů, jako jsou dotazníky nebo záznamové archy. Kontakt s respondentem může být přímý nebo bezprostřední. Může být také zprostředkovaný tazatelem, který je mezi výzkumníkem a respondentem jako při osobním dotazování, včetně telefonického.

Písemný kontakt se provádí pomocí dotazníků nebo ankety, jedná se o bezprostřední a přímý kontakt. **Dotazník** by měl splňovat dva požadavky- účelově technické, pro co nejpresnější odpovídání respondentů na konkrétní věci, které nás zajímají a požadavku psychologického z důvodu dobrého pocitu respondenta při vyplňování dotazníku. U dotazníku je důležitý celkový dojem, aby dotazník respondenta vizuálně zaujal a nalákal. Proto je zde důležitá barva a kvalita papíru, ale i velikost dotazníku. Ideální velikost je A4, optimální délka dotazníku je 40 až 50 otázek, doba potřebná pro doplňování je okolo 20 minut. Otázky by měly být řazené od nejzajímavějších přes otázky vyžadující soustředění až po otázky méně závažné. Dotazník by měl být úsporný, snadno vyplnitelný, promyšlený, vzbuzující zájem. Platí zde zásada, že čím konkrétněji se tazatel ptá, tím konkrétnější a jasnější dostane odpověď. V dotazníku je nevhodné používat sugestivních otázek, tedy těch, kde je respondentovi předem vsugerovaná odpověď. Při otázkách, u kterých je riziko, že respondent odpoví nepravdivě, lze použít tzv. projektivní otázky, kde respondent odpoví jakoby za někoho jiného a podvědomě se s touto osobou ztotožní. Typologie otázek se dělí na otázky otevřené (nejsou předloženy žádné odpovědi a respondent se může vyjádřit sám) nebo otázky uzavřené (předem nabízejí několik možností), je to rychlejší a snadnější forma odpovědí, ovšem respondent může dotazník vyplnit nahodile a odpovědi na uzavřené otázky mohou být považovány za méně závažné. Manipulace s dotazníkem se týká distribuce a

návratu. Dotazníky mohou být rozdány osobně nebo zaslány poštou. Nejdůležitější vlastností dotazníku je zaujmout respondenta a docílit tím co nejvyšší návratnost. Obecně jsou dotazníky pozitivně přijaty v záležitostech, které se respondentů přímo týkají (např. výstavba dálničního obchvatu v místě bydliště).

Anketa slouží pro prvotní seznámení a oslovení veřejnosti, skládá ze z malého počtu otázek a bývá nereprezentativní, protože zahrnuje jen určitou skupinu lidí.

Osobní rozhovor- interview je standardizovaný rozhovor s jedním respondentem, oproti dotazníku je zde nevýhoda časové a organizační náročnosti a ovlivnitelnosti respondenta tazatelem při rozhovoru. Respondent může pociťovat méně anonymity, ale může využít možnosti důkladného vysvětlení dotazů. Rozhovor může být standardizovaný- předem připravený, dodržení stanovených otázek, nebo nestandardizovaný jako volný rozhovor, předem připravený, ale navozující volné povídání o tématu. **Skupinový rozhovor** se provádí za vedení moderátora s větší skupinou lidí, celá diskuze je zaznamenávána a podrobně studována.

[Foret,2012,s.39-56]

Telefonické dotazování patří mezi hojně využívanou metodu dotazování. V poslední době však dochází k nahrazování tohoto způsobu sběru dat online výzkumy. V současné době se telefonické dotazování nejčastěji aplikuje při zpětném volání zákazníků po uskutečnění obchodu, kde je hlavně zjišťována jejich spokojenost a hodnocení.

[Kozel,2011, s.176]

5 FuturIT s.r.o.

V této kapitole uvádím základní informace o firmě FuturIT. Firma FuturIT zvažuje, že by mohla nabízet službu externího auditu v oblasti informatiky pro menší podniky. K těmto úvahám ji přivedla praktická zkušenost s prováděním obdobné služby pro své klienty. Tato diplomová práce má mimo jiné také pomoci firmě FuturIT s rozhodnutím, zda se má zaměřit na poskytování služby auditu IS/IT pro menší podniky.

5.1 Popis činnosti

Firma FuturIT poskytuje služby v oblasti ICT (informační a komunikační technologie) pro malé a středně velké organizace. Vzhledem k sídlu společnosti se zaměřuje na organizace s provozovny v Praze a v regionu východně od Prahy. Poskytované služby se dělí do několika základních celků. [Šaroch, 2011]

Opakující se činnosti

Jde o činnosti, která lze charakterizovat jako IT management a systémová integrace.

- Poradenství v oblasti software, hardware, elektronických komunikací a počítačových sítí
- Vytváření a úpravy dokumentace, grafických schémat sítě
- Pravidelné aktualizace koncepčních dokumentů: optimalizace infrastruktury, plány rozvoje, bezpečnosti, zálohování, vypracování a ověřování disaster recovery plánu (také BCM – business continuity plan)
- Zastupování klientů při jednání s třetí stranou (zhotovitelé HW, SW, internet, další dodavatelé zboží a služeb v ICT oblasti) o provozních záležitostech souvisejících s ICT klienta
- Řízení rozvoje informačních systému v souladu s vývojovým trendem informačních technologií, požadavky a potřebami objednatele
- Údržba systémového prostředí sítě
- Údržba antivirového a antispamového systému

- Zajištění celkové provozuschopnosti systému v rámci možností hardware a software produktů sítě

Jednorázové činnosti

Servisní činnosti

- Diagnostika a odstraňování závad IT prvků
- Provádění obnovy dat ze zálohovacího media
- Komunikace se zhotoviteli vadných IT prvků
- Činnosti obdobného charakteru

Administrační a změnové činnosti

- Zakládání a rušení uživatelů
- Zadávání a změny přístupových práv
- Změny nastavení síťových prostředků (např. sdílených tiskáren, faxů, modemů, routerů, switchů, internetu, VPN)
- Proškolení pracovníků obsluhujících PC síť
- Instalace nových IT prvků

Rozvojové činnosti

- Pomoc při organizaci výběrových řízení na zhotovitele IT prvků
- Dohled při implementaci projektových řešení třetí stranou (především v oblasti ERP/CRM systémů, software, hardware, telekomunikací a PC sítí)
- Vypracování rozvojových projektů
- Realizace rozvojových projektů

Vzdálený dohled

Vzdálený dohled funkčnosti vybraných IT prvků objednatele prostřednictvím dohledového systému provozovaného firmou FuturIT. Pomocí různých modulů umožňuje monitorovat jakýmkoli síťovým protokolem libovolná zařízení a služby. Nejběžnější je sledování zařízení pomocí protokolu SNMP, případně sledování serverů.

Servisní pohotovost

Zajištění doby odezvy (Response time) při servisu vymezených IT prvků klientů. Jde o smluvní garanci rychlosti servisu v případě servisního požadavku ze strany klienta.

Poskytnutí náhradního zařízení

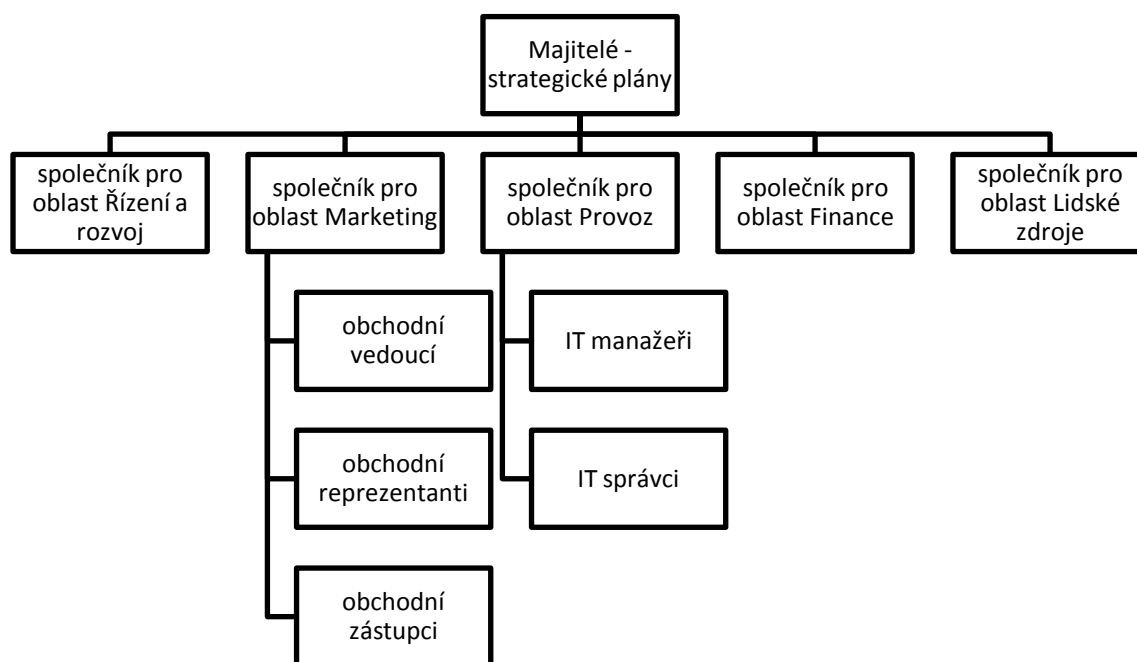
Poskytnutí náhradního IT prvku v případě závady IT prvku klienta. Firma FuturIT nabízí svým klientům zajištění náhradních zařízení za kritické IT prvky obsažené v síti klienta. Kritickým prvkem jsou taková zařízení (například router, switch, server), která při poruše zásadně ovlivní výkon hlavních procesů v organizaci klienta. Včasnou instalací náhradního prvku za prvek vadný dojde k rychlé obnově provozu a tím se zabrání nemalým finančním anebo i jiným ztrátám na straně klienta.

Cíle společnosti

- Poskytovat služby klientům na vysoké úrovni kvality dle aktuálních trendů a poznatků v oboru
- V nejbližších letech dosahovat 30% růstu obrátu každý rok

5.2 Organizační struktura

Organizačně je společnost rozdělena do těchto pěti oblastí kdy za každou oblast odpovídá jeden ze zakládajících společníků firmy FuturIT.



Obrázek 2 - Organizační struktura firmy FuturIT

5.3 Oblasti řízení

Řízení a rozvoj

Organizace činnosti společnosti, interní pravidla pro kooperaci společníků, strategie řízení, budování systémů a struktur řízení (zpětné a dopředné vazby, systém rozvoje společnosti), spolupráce při rozvoji dalších oblastí společnosti, konzultace při rozvoji všech oblastí podniku, pravidla a postupy pro návrh a realizaci rozvojových projektů společnosti, připomínkování a schvalování rozvojových projektů v oblastech ostatních společníků, kontrola a evidence rozvojových projektů společnosti.

Odborná metodika pro poskytování služeb klientům. Metodika týkající se odborné části našich služeb (postupy, zásady, bezpečnost ICT, vhodné technologie,)

Odborná metodika nezahrnuje problematiku (organizační, evidenční, komunikace s klienty, apod.)

Marketing

„Vyhledávání nových klientů a péče o spokojenost klientů stávajících“

Reklama, PR, obchodní a marketingové plánování, provizní systém prodeje, direkt marketing, obchodní jednání, propagační materiály, firemní prezentace, oslovovací dopisy, komunikace s klienty, obchodní schůzky, uzavírání smluv s klienty, zpětné vazby od klientů při hodnocení kvality a pro vývoj našich produktů, budování marketingového a prodejního týmu, motivační programy, databáze klientů – CRM.

Lidské zdroje

Strategie řízení lidských zdrojů a personální politika firmy, výběr a přijímání nových pracovníků, personální optimalizace, řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců, odměňování a mzdová politika, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, utváření firemní kultury, kodex pracovního jednání, personální a provozní normy, pracovní právo, právní problematika obecně, povinnosti vůči státu a třetím osobám při zaměstnávání lidí.

Provoz

Definice a podrobná specifikace produktů (poskytovaných služeb). Poskytování služeb našim klientům. Zvyšování kvality a snižování nákladů u poskytovaných služeb.

Zdroje - zajištění technického zázemí pro chod společnosti, pracovní nástroje, plánování kapacit, zajištění odpovídajících smluvních partnerů.

Produkty - specifikace produktů a podmínek jejich realizace, příprava podkladů pro marketing, zajištění podkladů pro obchodní jednání v oblasti nabízeného portfolia, příprava rozvoje v návaznosti na nové technologie, podklady pro obchod a reklamu, zajištění věcné správnosti nabídek, realizace poskytovaných služeb a kontrola jejich kvality.

Organizace - provozní interní a externí dokumenty (servisní smlouvy, projektové / implementační smlouvy, akceptační protokoly, apod.), organizační struktura provozu (definice pracovních procesů a pracovních pozic, pravidla pro spolupráci a hodnocení pracovníků).

ICT (informační a komunikační technologie) pro provoz naší firmy

Kompletní, co do rozsahu technologií: hardware, software, sítě, služby,...

Kompletní, do rozsahu činností: řízení, návrh, implementace, dokumentace, navazující procesy, školení, provoz, bezpečnost dat, zajištění plynulosti provozu,...

Finance

Ekonomická agenda firmy, účetnictví, manažerské účetnictví, evidence majetku, firemní daně, účetní závěrky, fakturace, správa firemních dokumentů, využití externích zdrojů ve finanční oblasti (účetní, poradce, audit,...), bankovní účty, pokladny, zdroje financování podniku, řízení pohledávek, finanční analýzy, reporty a plánování, řízení cash flow, vnitřní finanční systém společnosti, vztahy s úřady a státní správou (mimo problematiku HR), controlling, zpracování mzdové agendy.

6 Marketingový výzkum – audit IS/IT

Firma FuturIT zvažuje vstup na trh poskytování auditu IS/IT. V této kapitole budu aplikovat teoretické informace popsané v předešlých kapitolách s cílem sestavit plán marketingového výzkumu a následně ho realizovat.

6.1 Cíle marketingového výzkumu

Hlavním cílem tohoto marketingového výzkumu je doporučit, zda má firma FuturIT zahájit poskytování služby auditu informačních systémů. Firma FuturIT zvažuje poskytování těchto služeb pro malé a střední podniky.

Výzkum by měl odpovědět hlavně na tyto okruhy dotazů od potenciálních klientů:

- povědomí zákazníků o auditu IS/IT
- vlastní či zprostředkované zkušenosti s auditem IS/IT
- očekávání od provedení auditu (rozsah, přínosy, výstupy, cena)
- důležité faktory pro výběr dodavatele auditu
- vhodné komunikační kanály pro oslovení zákazníků
- odrazující faktory – skutečnosti a podmínky, které zákazníka odradí od zakoupení služby auditu

6.2 Plán marketingového výzkumu

V následujících podkapitolách přesněji specifikuji potřebné informace pro provedení marketingového výzkumu, postup jejich získání a navazující kroky jejich zpracování, vyhodnocení a interpretace. Na základě plánu následně dojde k realizaci výzkumu.

6.2.1 Formulace zkoumaného problému

Má firma FuturIT nabízet produkt „audit informačních systémů a technologií“ segmentu zákazníků s menší IT infrastrukturou? To je hlavní problém, na který má tento výzkum odpovědět. Zároveň má pomoci specifikovat obsah tohoto produktu a i způsob marketingové

komunikace s potenciálními zákazníky. Podrobněji jsou očekávání výzkumu popsána v následující kapitole.

Základním východiskem je, že „audit IS/IT“ se prosazuje ve velkých podnicích a možná nastává doba, kdy i menší podniky by mohly ocenit jeho přínosy.

Alternativní hypotézou je, že zákazníci ze segmentu tato služba vůbec neosloví, případně, že nebude možné dosáhnout přijatelné ceny pro zákazníka. Také se mohou ukázat jiné problémy spojené s poskytováním této služby firmou FuturIT (například otázky důvěry, citlivosti informací, odporu interního IT oddělení, atp.)

6.2.2 Očekávání od výzkumu

Předběžné představy o tom, co lze od výzkumu očekávat na rozdíl od dosavadních znalostí.

Výzkum by měl odpovědět hlavně na tyto okruhy dotazů od potenciálních klientů:

- znalosti zákazníků o auditu IS/IT
- vlastní či zprostředkované zkušenosti s auditem IS/IT
- očekávání od provedení auditu (rozsah, přínosy, výstupy, cena)
- důležité faktory pro výběr dodavatele auditu
- vhodné komunikační kanály pro oslovení zákazníků
- odrazující faktory – skutečnosti a podmínky, které zákazníka odradí od zakoupení služby auditu

6.2.3 Stanovení informačních potřeb

Identifikoval jsem tyto dvě hlavní informační potřeby pro provedení průzkumu:

- Informace o celkovém trhu v oblasti Praha východ – lze odhadnout z počtu obyvatelstva v oblasti a použít koeficienty o rozložení různé velikosti podniků v celé ČR. Tato informace je potřebná spíše pro vyhodnocení výzkumu, než pro výzkum samotný. Jde vlastně o přesnější stanovení základního souboru zkoumaných subjektů.

- Kontakty na cílové osoby v podnicích zařazených do výzkumu. Vzhledem k malému množství podniků zamýšlených pro výzkum bude možné tyto informace dohledat z veřejných zdrojů – www stránky, veřejné rejstříky firem.

6.2.4 Základní a výběrový soubor

Objektem marketingového výzkumu je podnik, který pro svůj provoz využívá výpočetní techniku. Hlavní zkoumanou skupinou jsou organizace s 5 – 100 zaměstnanci, kteří pro svou práci intenzivně využívají výpočetní techniku. Podrobnější specifikaci zkoumané skupiny uvádím v kapitole 2.1. Do základního výběrového souboru patří podniky odpovídající velikosti působící v Praze a Středočeském kraji.

Dotazovaná osoba by měla být statutární zástupce organizace anebo osoba, která má zásadní vliv na objednání služby provedení auditu IS/IT.

Pro provedení kvalitativního výzkumu počítám s dotazováním 10-20 respondentů formou hloubkového rozhovoru.

Vzorkový soubor bude rozložen, aby došlo k co největší diverzifikaci typů respondentů. (předmět podnikání, typ podniku, počet IT uživatelů, závislost podniku na IT, atp.)

Pro realizaci předvýzkumu budou provedeny 3 rozhovory.

6.2.5 Stanovení techniky výzkumu

Jako nejvhodnější technika pro provedení výzkumu se jeví provedení kvalitativního výzkumu formou rozhovoru s klíčovou osobou v objektu výzkumu a to hlavně z těchto důvodů:

- Je třeba redukovat počet dotazovaných osob - hlavně z finančních důvodů.
- Cílem výzkumu je také formulování nových hypotéz a zjišťování obecnějších pohledů respondentů na nabízenou službu „audit IS/IT“.
- Zjistit, jak respondenti o této problematice přemýšlí a získat další informace pro podrobnou specifikaci nabízené služby.

- Vytvořit si kontakt s potenciálními klienty pro případné testování služby za oboustranně výhodných podmínek.

6.2.6 Způsob kontaktování respondentů

Pro kontaktování respondentů použiji 2 základní způsoby. Využití sociálního networkingu a oslovování pomocí emailu a telefonu.

- Sociální networking – obzvláště ve fázi předvýzkumu využiji přímé osobní kontakty, dále ve fázi vlastního výzkumu budu respondenty kontaktovat pomocí sociální sítě – známí známých – doporučení. U tohoto způsobu oslovování předpokládám vysokou úspěšnost sjednání pohovoru v míře 80% z oslovených.
- Přímé oslovování vytypovaných podniků – pomocí vyhledávání v síti internet naleznu podniky spadající dle zkoumané kategorie. Pomocí emailového dopisu následované telefonním rozhovorem dohodnu výzkumný rozhovor s odpovědnou osobou v podniku. U tohoto způsobu oslovování předpokládám nižší úspěšnost sjednání pohovoru v míře 30% z oslovených.

6.2.7 Předvýzkum

Předvýzkum – zpřesňuje předcházející body na základě praktického ověření postupu sběru informací v terénu na malém souboru respondentů. Ve fázi předvýzkumu budou provedeny tři výzkumné rozhovory. Na základě poznatků z těchto rozhovorů dojde k úpravě plánu marketingového výzkumu a doplnění chybějících údajů.

Koncept předvýzkumných pohovorů je uveden v kapitole 6.3.2.

6.2.8 Časový rozvrh

V následující tabulce uvádím časový plán pro provedení výzkumu. Vzhledem k tomu, že jde o relativně jednoduchý projekt bez složitějších návazností, tak pokládám zvolenou formu za dostatečnou.

Tabulka 3 - Časový rozvrh projektu výzkumu

termín do	etapa marketingového výzkumu	časová náročnost (hodiny)	odpovědná osoba
15.2.2013	příprava předvýzkumu	3	Šaroch
20.3.2013	provedení předvýzkumu	9	Šaroch
22.3.2013	vyhodnocení předvýzkumu, úprava plánu výzkumu	3	Šaroch
30.3.2013	sjednání výzkumných rozhovorů - osobní kontakty	10	Šaroch
5.4.2013	provedení výzkumu 1. část	40	Šaroch
8.4.2013	vyhledání dalších potenciálních účastníků průzkumu	4	Šaroch
10.4.2013	oslovení a dohodnutí schůzek	10	Šaroch
15.4.2013	provedení výzkumu 2. část	20	Šaroch
16.4.2013	zpracování výsledků výzkumu	16	Šaroch
18.4.2013	prezentace výsledků výzkumu	4	Šaroch
	celkem	119	Hodin

6.2.9 Rozpočet nákladů výzkumu

V následující tabulce je uvedena kalkulace nákladů na provedení projektu průzkumu. Vzhledem k tomu, že všechny prostředky pocházejí z interních zdrojů, tak nejde o skutečný náklad, ale jen o orientační ukazatel.

Tabulka 4 - Přehled nákladů na provedení výzkumu

Druh nákladu	Jednotka	Počet jednotek	Cena jednotky	Cena celkem
Osobní náklady	hodina	119	350 Kč	41 650 Kč
Cestovné	km	400	7 Kč	2 800 Kč
Telefonní poplatky	minuta	200	2 Kč	400 Kč
Kancelářské potřeby		1	1 000 Kč	1 000 Kč
Celkem				45 850 Kč

6.3 Realizace výzkumu

V této kapitole je zaznamenán samotný průběh marketingového výzkumu, jeho jednotlivé fáze a související dokumenty.

6.3.1 Předvýzkum

V rámci předvýzkumu byly provedeny tyto činnosti:

- vytvoření schématu výzkumného rozhovoru,
- vytvoření oslovovacího dopisu s žádostí o účast ve výzkumu,
- oslovení vybraných osob pro realizaci prvních výzkumných rozhovorů,
- zpracování prezentace v programu MS PowerPoint o auditu IS/IT pro účastníky výzkumu,
- realizace výzkumných pohovorů (poznámky z předvýzkumných rozhovorů jsou umístěny v příloze 1).

Na základě zkušeností z předvýzkumu došlo k:

- úpravě schématu výzkumného rozhovoru,
- vytvoření formuláře pro zaznamenávání postřehů z rozhovorů,
- úpravě oslovovacího dopisu, úpravě PowerPoint prezentace pro účastníky výzkumu.

6.3.2 Schéma rozhovoru pro předvýzkum

Informace o zkoumaném subjektu

- Obor podnikání
- Velikost podniku
- Interní IT

Informace o auditu IS/IT

- Slyšeli jste někdy o auditu Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?
- a) Prodiskutování současných zkušeností s auditem IS/IT
- b) Ukázat prezentaci

Případně obě varianty

Zajímavost auditu IS/IT pro zkoumaný subjekt

- Očekávání od služby
- Možný rozsah
- Přijatelná cena
- Problematické oblasti/pochybnosti (interní IT pracovník, ...)

Požadavky na poskytovatele auditu IS/IT

- Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT
- Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby
- Nutné / vhodné předpoklady – známost, reference,

6.3.3 Oslovovací dopis pro předvýzkum

Vážená paní, vážený pane,

Chtěl bych Vás tímto požádat o spolupráci při realizaci praktické části mé diplomové práce.

Jsem studentem magisterského studia oboru „Podniková informatika“ na fakultě informatiky a statistiky VŠE v Praze.

Zpracovávám diplomovou práci na téma „Audit IS/IT v menších podnicích“

Vaše spolupráce by představovala jen 30 minutový rozhovor na téma této práce.

Pokud se rozhodnete spolupracovat, tak získáte:

- prohloubení Vašich znalostí o Auditě informačních systémů a technologií a možných přínosech pro vaši společnost,
- informace o best practices v řízení podnikové informatiky,
- následně seznámení s výsledky mé diplomové práce.

Je mi jasné, že určitě máte na starosti mnoho jiných důležitějších činností, ale pokud bych mohl zařadit Vaši společnost do mého výzkumu, tak bych Vám byl velice vděčen. V tom případě stačí odpovědět na tento email, já se s Vámi spojím a dohodneme podrobnosti.

Děkuji za Váš čas strávený čtením tohoto dopisu a na spolupráci se těší

Bc. Miroslav Šaroch

776 011 705

6.3.4 Závěry z předvýzkumu

Na základě zkušeností z provedení předvýzkumu jsem učinil tyto závěry a stanovil úkoly, které je třeba splnit před pokračováním ve výzkumných rozhovorech:

1. Je nutné všem účastníkům výzkumu ukazovat prezentaci o auditu. Jinak si pod tímto pojmem lidé představují nejrozličnější věci. Změnu je nutné zapracovat do schématu výzkumného pohovoru.
2. Do dotazníku přidat otázky na bolavá místa v IT – co by mohlo být předmětem (objektem) případného auditu. Na téma možných objektů auditu se zaměřit a případně navrhnout různé možnosti.
3. Vytvořit jednotný formulář pro zaznamenávání poznatků z provedených rozhovorů. Zapisovat získané poznatky jako prostý text bez dané struktury se ukázalo nepraktické.
4. Do prezentace pro účastníky rozhovorů přidat stránku o možných objektech auditu IS/IT.
5. Upravit oslovovací dopis. Upravit formátování dokumentu, aby nevznikaly problémy s formátováním na straně emailového klienta příjemce. Vznikl problém s uvozovkami a odrážkami. Dále odstranit větu o přínosech v řízení informatiky, která by mohla vybízet k určení nevhodné osoby pro výzkum – ředitele IT.

6.3.5 Provádění výzkumu

V rámci provádění výzkumu jsem prováděl tyto činnosti:

- úprava dokumentů dle závěrů předvýzkumu,
- oslovování účastníků výzkumu z okruhu osobních známých,
- vyhledání kontaktů na eventuelní účastníky výzkumu,
- oslovování dalších možných účastníků výzkumu,
- plánování schůzek pro realizaci výzkumných pohovorů,
- realizace výzkumných pohovorů,
- následný záznam postřehů z pohovorů do připraveného formuláře (záznam z rozhovorů je umístěn v příloze 2 této práce).

Dále uvádím upravené verze dokumentů z předvýzkumu, které jsem využíval při provádění výzkumných rozhovorů a zaznamenávání získaných poznatků.

6.3.6 Schéma rozhovoru pro výzkum

Informace o zkoumaném subjektu

- Obor podnikání
- Funkce účastníka rozhovoru v podniku
- Počet zaměstnanců
- Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT
- Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé

Informace o auditu IS/IT

- Zkušenosti s auditem obecně
- Slyšeli jste někdy o auditu Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?
 - Ukázka rychlé prezentace o auditu IS/

Zajímavost auditu IS/IT pro zkoumaný subjekt

- Očekávání od služby – možné objekty auditu
- Možný rozsah - přijatelná cena
- Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání auditu (interní IT pracovník, utajení dat, ...)

Požadavky na poskytovatele auditu IS/IT

- Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT
- Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby
- Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,

6.3.7 Formulář pro záznam rozhovoru

Rozhovor číslo:	
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	
Počet zaměstnanců	
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	
Informace o auditu IS/IT	
Zkušenosti s auditem obecně	
Slyšeli jste někdy o auditu Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?	
Ukázka rychlé prezentace o auditu IS – následná diskuse	
Zajímavost auditu IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	
Možný rozsah - přijatelná cena	
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditů (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	
Požadavky na poskytovatele auditu IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	

6.3.8 Oslovovací dopis

Vážená paní, vážený pane,

chtěl bych Vás tímto požádat o spolupráci při realizaci praktické části mé diplomové práce. Jsem studentem magisterského studia oboru "Podniková informatika" na fakultě informatiky a statistiky VŠE v Praze.

Zpracovávám diplomovou práci na téma "Audit IS/IT v menších podnicích".

Vaše spolupráce by představovala jen 30 minutový rozhovor na téma této práce.

Pokud se rozhodnete spolupracovat, tak získáte:

- prohloubení Vašich znalostí o Auditě informačních systémů a technologií,
- informace o možných přínosech pro Vaši společnost,
- následně seznámení s výsledky mé diplomové práce.

Je mi jasné, že máte zajisté na starosti mnoho jiných důležitějších činností, ale pokud bych mohl zařadit Vaši společnost do mého výzkumu, tak bych Vám byl velice vděčen. V tom případě stačí odpovědět na tento email, já se s Vámi spojím a dohodneme podrobnosti.

Děkuji za Váš čas strávený čtením tohoto dopisu a na spolupráci se těší

Bc. Miroslav Šaroch

776 011 705

Zadání mé diplomové práce můžete zkontrolovat tímto odkazem:

http://isis.vse.cz/student/zobraz_zp.pl?verejny=2;studium=128389

6.3.9 Prezentace pro účastníky výzkumu

Pro účastníky výzkumných rozhovorů jsem vytvořil doprovodnou prezentaci, která se snaží v rychlosti respondenta seznámit s významem a přínosy auditu obecně i se specifickými rysy auditu IS/IT. Po zkušenosti z předvýzkumu jsem se rozhodl ukazovat tuto prezentaci všem účastníkům výzkumu. Prezentaci jsem ukazoval na začátku druhé třetiny pohovoru, jak nakonec vyplývá i ze schématu rozhovoru. Na základě této prezentace dojde k ujasnění termínů, významu, možných přínosů a postupu realizace auditu IS/IT.



Audit IS/IT v rychlosti

Pomůcka k diplomové práci
Audit IS/IT v menších podnicích
Bc. Miroslav Šároch - 2013

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šároch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013



Co je to audit?

- Audit obecně je **objektivní ověření** stavu, jevu, záměru, skutečnosti se stavem nebo jevem žádoucím, tj. modelem, normou, standardem apod.
- Audit provádí odborník - **auditor**,
- **výsledkem je komplexní názor** ve formě výroku auditora.
- Audit představuje jeden z **nástrojů řízení**.

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šároch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013

Druhy auditu



- Finanční – ostatní (kvalita, IS/IT, ..)
- Interní – externí – dodavatel a odběratel
- Forenzní , Povinný – dobrovolný

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šároch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013

Audit IS/IT



V několika posledních letech vzhledem ke stále rostoucímu významu informačních technologií a informačních systémů se již chápe jako zcela samostatná disciplína a významný **preventivní nástroj zvyšování kvality a bezpečnosti informačních systémů** včetně jejich vazeb na systémy řízení.

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šároch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013

ISACA

(International Information Systems Audit and Control Association)



- Metodiky
 - Řízení informatiky – COBIT
 - Audit IS (standardy, návody, doporučení)
- Certifikace
 - Zkoušky
 - Celoživotní vzdělávání

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šároch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013

Postup auditu



Etapy	Činnosti	Výstupy
1. Etapa: Uzavření smlouvy	Specifikace předmětu auditu, rozsahu auditu, kritérií hodnocení, organizace auditu, harmonogramu, výstupů, ceny auditu, standardů pro provedení auditu	Podpisovaná smlouva o provedení auditu
2. Etapa: Předběžné plánování	Porozumění procesům v podniku, architektuře IS/IT, systému vnitřních kontrol	Požádosti o sdělení porozumění Dokumentace auditu Dokumentace IS/IT Program auditu
3. Etapa: Vytvoření plánu	Hodnocení kontrol Plán testů Určení potřebných zdrojů pro audit a jejich rozvrh	Plán auditu
4. Etapa: Realizace auditu	Realizace testů kontrol Realizace potřebných testů Analýza a vyhodnocování výsledků	Výsledky testů Předběžná auditorská zpráva
5. Etapa: Závěr a vydání auditorské zprávy	Konzultace s managementem Zpracování auditorské zprávy Přezkoušení auditorské zprávy	Výsledná auditorská zpráva
6. Etapa: Sledování plnění závěrů auditorské zprávy	Vytvoření plánu sledování Realizace následných testů	Reporty managementu

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šaroch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013

Objekty Auditů IS/IT



- Personální audit – odbornost / potřebnost
- IT projekty
- Stav interní dokumentace ICT
- Bezpečnost IS/IT – ošetření rizik
- Náklady na IT
- Smluvní vztahy s dodavateli SW/HW/služeb
- Soulad s legislativními požadavky a normami

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šaroch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013

Výstup auditu



- Pohovor s vedením – zadavatelem auditu
- **Auditorská zpráva**
 - organizaci, kde byl audit proveden, příjemce a případná omezení v její distribuci
 - rozsah, cíle, dobu, po kterou se audit prováděl, způsob, hloubku a časový rozvrh prováděných činností, omezení auditora
 - **nálezy, závěry a doporučení**

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šaroch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013

Přínosy auditu IS/IT



- Nezávislé a objektivní ujištění o stavu IS/IT
 - Efektivita – možné úspory
 - Bezpečnost – stav ošetření rizik vztahujících se k informačním aktivum (infrastruktura, data, plynulost provozu)
- Odborný pohled nezatížený „provozní slepotou“
- Opakující se Audit – jako nástroj řízení podnikové informatiky

Diplomová práce – Bc. Miroslav Šaroch – Audit IS/IT v menších podnicích - 2013

Obrázek 3 - Prezentace pro účastníky výzkumného rozhovoru

6.3.10 Úspěšnost oslovování

V kapitole s plánem marketingového výzkumu (konkrétně v kapitole 6.2.6) jsem stanovil dva způsoby pro vyhledání potenciální účastníků výzkumu:

- známé podniky vyhledané na základě osobní známosti – sociální networking,
- neznámé podniky vyhledané na síti internet.

Zároveň jsem pro obě skupiny odhadoval procentní úspěšnost, že se podaří získat dotyčného k realizaci výzkumu. Následující tabulka srovnává odhadovanou a skutečnou úspěšnost v oslovování.

Tabulka 5 - Úspěšnost oslovování účastníků výzkumu

	osloveno	souhlasilo	úspěšnost	předpoklad
Znamé podniky	10	10	100%	80%
Neznámé podniky	40	6	15%	30%

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, tak zatímco u známých osob byla ochota zúčastnit se výzkumu stoprocentní, tak u neznámých subjektů jsem dosáhl jen 15% úspěšnosti. Také se ukázalo býti poměrně těžké vyhledat vhodné podniky pro realizaci výzkumu a následně ve vyhledaném podniku oslovit správnou osobu pro realizaci výzkumu.

Pokud odfiltruji podniky, které s provedením výzkumu souhlasily, avšak ukázaly se býti pro provedení výzkumu nevhodné, tak se dostanu s úspěšností u „neznámých“ podniků pod 10%.

6.4 Výsledky výzkumu

V této kapitole shrnuji výsledky provedeného marketingového výzkumu. Jak jsem uvedl v plánu výzkumu v kapitole 6.2, výzkum by měl odpovědět hlavně na následující okruhy otázek:

- znalosti zákazníků o auditu IS/IT,
- vlastní či zprostředkované zkušenosti s auditem IS/IT,
- očekávání od provedení auditu (rozsah, přínosy, výstupy, cena),
- důležité faktory pro výběr dodavatele auditu,
- vhodné komunikační kanály pro oslovení zákazníků,
- odrazující faktory – skutečnosti a podmínky, které zákazníka odradí od zakoupení služby auditu.

Znalosti zákazníků o auditu IS/IT

Účastníci výzkumu o auditu IS/IT v naprosté většině nic neví. Při výzkumu se také ukázalo, že pod samotným výrazem „audit“ si představují nejrozumnější významy. Proto jsem po provedení předvýzkumu zařadil původně volitelnou PowerPoint prezentaci o auditu IS/IT jako pevnou součást výzkumného pohovoru. Znalosti menších podniků o auditu IS/IT by tedy bylo nejlépe charakterizovat jako žádné, případně skoro žádné.

Zkušenosti s auditem IS/IT

Jak vyplývá z minulého odstavce, tak zkušenosti s auditem IS/IT v menších podnicích jsou minimální. Jde spíše o ojedinělé zkušenosti v těchto oblastech:

- licenční audit,
- audit práce uživatelů na PC (sledování činnosti uživatelů),
- audit nákladů na tiskové služby.

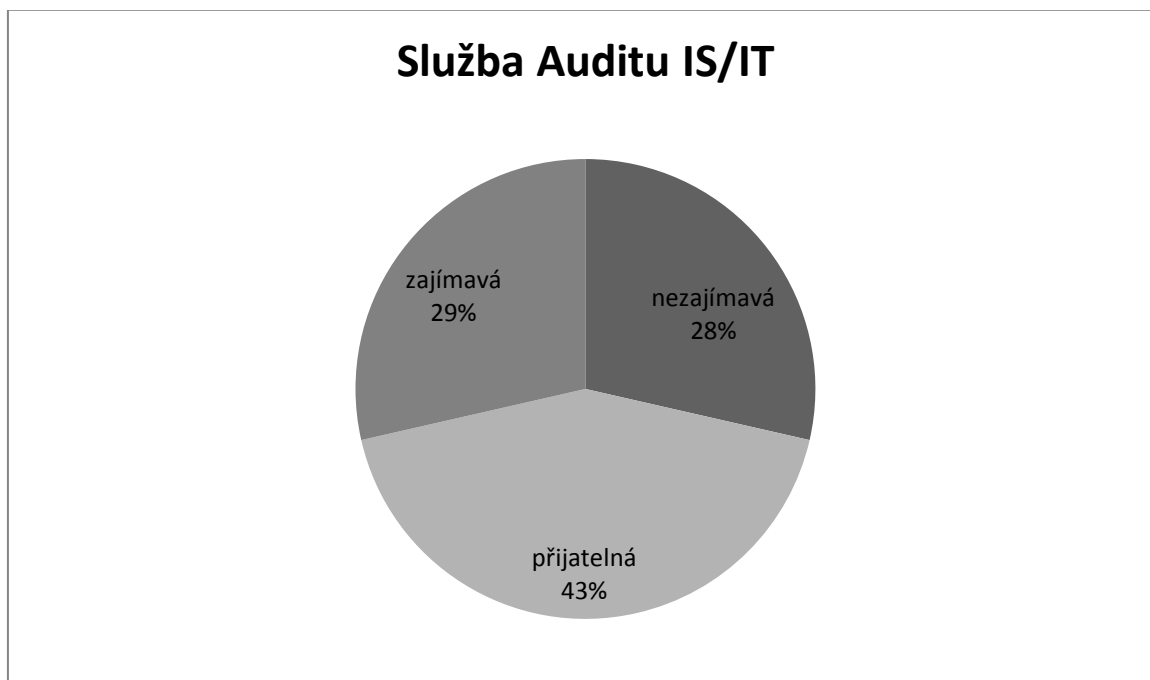
Zajímavost služby externího auditu IS/IT

Asi nejdůležitější otázka, na kterou měl tento výzkum odpovědět, je atraktivnost služby externího auditu IS/IT pro menší podniky. Je nutné vzít v potaz, že šlo o kvalitativní výzkum s malým množstvím respondentů, proto uvedená zjištění nelze považovat za obecně platná.

Zjištěný postoj zákazníků jsem rozdělil do následujících skupin:

- otázka je irelevantní, jelikož dotyčná osoba má na případné objednání služby malý vliv,
- nezajímavá - služba je pro zákazníka zcela nezajímavá nebo zajímavá jen za specifických okolností,
- přijatelná – zákazník o službu nejeví aktivní zájem, ale byla by pro něj akceptovatelná v případě přijatelné ceny a splnění očekávaných přínosů,
- zajímavá – zákazník o službu projevil aktivní zájem a je připraven k jednání o konkrétních podmínkách.

V následujícím grafu neuvádím tu skupinu z mého výzkumu, pro kterou bylo objednání služby irelevantní.



Obrázek 4 - Zajímavost služby auditu IS/IT pro účastníky výzkumu

Možné objekty auditu

V příslušné části řízených rozhovorů jsem se zaměřil na možné objekty auditu IS/IT pro účastníky výzkumu. Postupoval jsem tak, že jsem nejprve nechal účastníka navrhnout vlastní místa v IT, která považuje za vhodné pro provedení auditu a až následně jsem sám nabízel různé možnosti. Možné objekty auditu zde uvádím podle četnosti výskytu seřazené od nejčastějšího po méně časté.

1. Licenční audit
2. Celková přiměřenost IT k potřebám podniku (komplexní přehled)
3. Kontrola zálohování
4. Náklady na IT
5. Bezpečnost dat, ochrana dat před zneužitím

Přijatelná cena

Mé dotazy ohledně cen se nejprve zaměřovaly na cenu provedení auditu. Po zkušenostech z rozhovorů jsem se začal dotazovat i na přijatelnou hodinovou cenu práce auditora. Zobecnit přijatelnou cenu je poměrně složité, jelikož různí účastníci uvažovali o různém rozsahu a různých objektech auditu a k tomu ještě jejich IT bylo různě velké. Otázka přijatelné ceny je však velice důležitá. Kromě přijatelné hodinové ceny uvedu ještě celkovou cenu jednoho auditu přepočtenou na jednoho IT uživatele. Tento ukazatel uvádím s vědomím, že může být zavádějící, avšak je důležitý pro kalkulace vycházející z celkové ceny jednoho auditu.

Tabulka 6 - Přijatelná cena auditu

Přijatelná cena	Min.	Max.
Za hodinu práce auditora	800 Kč	2.400 Kč
Přepočteno na interního IT uživatele	400 Kč	1.900 Kč

Důležité faktory při výběru dodavatele

Zde se všichni účastníci výzkumu shodují. Dodavatele auditu by vybírali na základě doporučení svých známých a obchodních partnerů. Následně by zkoumali reference dodavatele. Další výběrová kritéria se v rozhovorech objevovala jen ojediněle.

Odrážující faktory

Při rozhovorech jsem se zabýval také tématem odrážujících faktorů, které by zákazníka odrážovaly od objednání služby auditu. U osob, které o objednání služby rozhodují, se žádný takový faktor neprojevil. IT pracovníci vyjadřují obavy z neobjektivnosti a nízké kvality služby externího auditu IS/IT a dále obavy z možných negativních následků pro IT pracovníky podniku.

Vhodné komunikační kanály pro oslovení zákazníků

Vybrat vhodný komunikační kanál pro nabídnutí služby se při rozhovorech ukázalo jako nejproblematictější oblast. V metodách přímého prodeje (přímého oslovování) vidí respondenti malé šance. Určitou šanci dávají postupu: telefon – email – telefon. Telefonicky požádat o možnost zaslání nabídky mailem a poté je znovu telefonicky zkontaktovat a nabídnout jim obchodní schůzku. Další metody přímého prodeje byly zmiňovány jen jednotlivci (dopis, prezentace na akcích).

Z mého výzkumu vyplývá, že největší šanci na prodej má jednoznačně osobní nabídnutí služby od známé osoby. Na tomto způsobu nabídnutí služby jako na nejvíce účinném se shodne většina respondentů.

Na základě těchto zjištění pochybuji, že bude možné nalézt dostatečně efektivní prodejní kanál, který by nadměrně nezvýšil celkové náklady na poskytovanou službu auditu.

Tyto závěry mohou být silně ovlivněny mou osobou v roli výzkumníka i tazatele při provádění výzkumu (jak vysvětluje například [Zich, 2008, s.41-42]). Ve své odborné praxi se totiž pohybuji na pozicích IT specialisty, což pro činění závěrů v oblasti obchodu a marketingu není správná kvalifikace. Pro odstranění této pochybnosti je vhodné prodloužit výzkum a zvolit jinou osobu tazatele, nejlépe osobu s praxí z oblasti marketingu a obchodu.

Doporučení pro firmu FuturIT

Z výzkumu vyplývají tato zásadní zjištění:

- Trh externího auditu IS/IT pro menší podniky zatím neexistuje.
- Po službě auditu IS/IT v segmentu menších podniků není aktivní poptávka.
- Existuje pasivní poptávka v rozsahu přibližně 25% podniků. Reálnou možnost prodeje služby auditu odhaduji na 10% podniků.
- Největší zájem je o audity v oblastech licencí, celkového stavu IS/IT a zálohování.

- Pro výběr dodavatele služby jsou pro zákazníka zásadní doporučení od známé osoby a reference.
- Efektivním prodejním kanálem je nabídnutí služby osobou, kterou zákazník osobně zná. Metodám direct marketingu nedávají respondenti výzkumu větší šance.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem nabízím firmě FuturIT na zvážení následující dvě varianty.

Základní varianta

Vzhledem k neexistující aktivní poptávce a nenalezené efektivní variantě prodeje služby navrhuji:

- Vytvořit 1-3 standardní varianty služby auditu IS/IT pro menší společnosti. Tyto služby podrobně popsat v propagačních materiálech (na WWW stránkách) a dobře vysvětlit jejich přínosy pro zákazníka.
- Služby auditu IS/IT aktivně nepropagovat a nabízet je jen při osobním kontaktu s možným zákazníkem.

Alternativní varianta

Výsledky výzkumu jsou skeptické hlavně k možnostem efektivního prodeje služby. Pro pokračování v záměru poskytovat služby auditu IS/IT menším podnikům je tedy nutné nalézt dostatečně efektivní model prodeje. V úvahu by například připadal nepřímý prodej služby partnery, kteří se stýkají s klíčovými osobami u zákazníků (jako třeba poskytovatelé jiných profesionálních služeb, například služeb finančního auditu nebo auditu kvality).

Pokud se rozhodnete v záměru pokračovat, tak navrhuji tento postup:

- Oslovit účastníky výzkumu a nabídnout jim službu za mimořádně výhodných podmínek. Tím získat více zkušeností s prováděním auditu. Zároveň získat podklady pro ekonomické kalkulace a reference od zákazníků.
- Pokračovat ve výzkumu a jako tazatele vybrat osobu se zkušenostmi z obchodu a marketingu, která se pokusí najít efektivní model prodeje služby.
- Oslovit potenciální partnery pro nepřímý prodej služby a zjistit za jakých podmínek by byli ochotni službu nabízet (prodávat, poskytovat pod vlastním obchodním jménem).
- Ověřit účinnost prodeje služby prostřednictvím přímého prodeje (direct marketingu).

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo uskutečnit marketingový výzkum na téma „Audit IS/IT v menších podnicích“. Podívat se na problematiku auditu IS/IT z pohledu zákazníku. Zjistit jaké jsou jejich současné zkušenosti. Co si o auditu IS/IT myslí. Jestli jim taková služba přijde prospěšná. Jaké by byly vhodné objekty auditu IS/IT. Jakým způsobem by vybírali dodavatele služby a jak jim nejlépe službu auditu IS/IT nabídnout. V souhrnu pak doporučit firmě FuturIT, jestli se má pokusit se službou auditu IS/IT proniknout na trh menších podniků.

Při zpracování diplomové práce jsem postupoval tak, že jsem nejprve v teoretické části práce shrnul potřebné obecné poznatky o auditu IS/IT a o marketingovém výzkumu. V oblasti auditu IS/IT mi činilo problémy vybrat jen ty teoretické poznatky, které jsou pro audit v menších podnicích relevantní. Největší problém jsem měl s nalezením vhodných standardů pro objekty auditu IS/IT, jelikož v menších podnicích se většinou k žádnému oficiálnímu psanému standardu nehlásí. V oblasti marketingového výzkumu jsem při zpracování teoretické části žádné problémy neměl. Drobné potíže se projevily až při praktickém provádění marketingového výzkumu. Marketingový výzkum jsem totiž na vlastní kůži prováděl poprvé. Často jsem se vracel k teoretické části mé diplomové práce a i k použité literatuře, abych si ujasnil, jak nejlépe ve výzkumu dále postupovat.

Přínosy mé diplomové práce lze rozdělit do dvou skupin. Za prvé jde o samotné faktické poznatky získané při marketingovém výzkumu. Tyto poznatky jsem se snažil zaznamenat, ale hlavně analyzovat a shrnout v kapitole s výsledky výzkumu. Ještě větší přínosy ale pocítuji pro mě osobně. Určitě pro mě bylo přínosem rozšíření a utříbení mých teoretických znalostí v oblasti auditu IS/IT a marketingového výzkumu. Ještě větším přínosem pro mě byla zkušenost z praktické realizace marketingového výzkumu, když jsem si prošel všechny jeho fáze od plánování přes realizaci až po zpracování výsledků. Velice zajímavou a obohacující zkušeností však byly samotné výzkumné pohovory. Při rozhovorech s majiteli a řídicími pracovníky podniků jsem se dozvěděl nejen informace vztahující se k mému výzkumu, ale i informace z různých oborů podnikání. Provedené rozhovory tak značně rozšířily můj celkový přehled.

S výstupy mé diplomové práce jsem velice spokojen. Pesimista by mohl říci, že provedený výzkum vlastně nic nového nepřinesl a že firmu FuturIT pouze ujistí, že o žádný významný segment trhu nepřichází. Výzkum ale není od toho, aby dopadl dobře.

Marketingový výzkum má co nejlépe a co nejobektivněji odpovědět na otázky formulované v jeho zadání a to se podařilo.

Audit IS/IT je v menších podnicích jevem zcela neznámým. Aktivní poptávka tedy po takové službě skoro neexistuje. Pokud se ale majitel či ředitel podniku seznámí s účelem, postupem a přínosy auditu IS/IT, tak pro zhruba třetinu je takový produkt zajímavý, pro další třetinu zcela nezajímavý a poslední třetina zaujímá neutrální váhavé stanovisko. Přijatelná cena za hodinu práce auditora se pohybuje v mediánu kolem 1.600 Kč. Při realizaci kvalitativního výzkumu jsem nenalezl obchodní model pro prodej auditu IS/IT menším podnikům, který bych považoval za dostatečně efektivní a použitelný. To nutně neznamená, že takový model neexistuje. Avšak další zkoumání a hledání takového modelu již není obsahem této diplomové práce. Pokud se firma FuturIT (nebo jiný subjekt) rozhodne v mé práci pokračovat, tak na konci kapitoly s výsledky výzkumu nalezne mnou navržený doporučený další postup.

V úvodu mé diplomové práce jsem formuloval dvě základní hypotézy. Po provedení výzkumu se kloním k alternativní hypotéze, která zní: nový produkt auditu IS/IT pro segment menších podniků není v současné době vhodné aktivně nabízet.

Literatura

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, iv, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 496 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.

INSTITUTE, IT Governance. *COBIT® 4.1: framework, control objectives, management guidelines, maturity models*. Rolling Meadows, IL: IT Governance Institute, 2007. ISBN 19-332-8472-2.

INSTITUTE, IT Governance. *CobiT quickstart: framework, baseline*. 2. ed. Rolling Meadows, Ill: IT Governance Inst, 2007. ISBN 978-189-3209-541.

ISACA AND THE IT GOVERNANCE INSTITUTE. *ISACA* [online]. 2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.isaca.org>

ISACA. *Itaf Tm A Professional Practices Framework for IT Assurance*. Rolling Meadows: Information Systems Audit and Control Association, 2007. ISBN 978-160-4200-362.

HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

SMOLA, Martin. *Audit aplikačních systémů*. Praha, 2009. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Vlasta Svatá

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SVATÁ, Vlasta. *Audit informačního systému*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 219 s. ISBN 978-80-7431-034-8.

ŠAROCH, Miroslav. *Využití nástrojů řízení kvality ve firmě FuturIT* Praha 2011. Bakalářská práce. Vysoká škola finanční a správní, Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce Radim Flegl. Dostupné z: <http://is.vsfs.cz/th/18437/vsfs_b/>.

ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 115 s. Eupress. ISBN 978-807-4080-258.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VOŘÍŠEK, Jiří. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 446 s. ISBN 978-80-245-1440-6.

ZICH, František. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004, 115 s. Eupress. ISBN 80-867-5419-7.

Seznam objektů

Tabulka 1 - Porovnání COBIT a QUICKSTART [INSTITUTE, IT Governance. <i>CobiT quickstart: framework</i> , s.14, vlastní úprava]	13
Tabulka 2 - Etapy auditu [Svatá, 2010]	14
Tabulka 3 - Časový rozvrh projektu výzkumu	56
Tabulka 4 - Přehled nákladů na provedení výzkumu.....	57
Tabulka 5 - Úspěšnost oslovení účastníků výzkumu	67
Tabulka 6 - Přijatelná cena auditu	70
Obrázek 1 – Základní principy COBIT [zdroj: COBIT 4.1, vlastní překlad]	11
Obrázek 2 - Organizační struktura firmy FuturIT	49
Obrázek 3 - Prezentace pro účastníky výzkumného rozhovoru	67
Obrázek 4 - Zajímavost služby auditu IS/IT pro účastníky výzkumu	69

Přílohy

- 1 Příloha - Poznámky z předvýzkumu
- 2 Příloha - Poznámky z výzkumu

1 Příloha - Poznámky z předvýzkumu

Rozhovor 1

- Obor činnosti – školství, cca 50 lidí na fulltime přepočteno
- Osoba: člen vrcholného vedení
- Nejasné představy o auditu obecně – představa kompletní návrh nového řešení a dohledu nad jeho realizací
- Současné zkušenosti – jiné druhy auditu - ne IS
- Zjištěno, že nepatří do cílové skupiny – investorem je velký podnik – ten by případně rozhodoval o dodávce IS auditu – použil by svoje metody výběru dodavatele
- Přijatelná cena: desítky až stovky tisíc Kč

Závěry pro výzkum: nejasná představa a smyslu a účelu auditu V zásadě pozitivní přístup k auditu IS/IT.

Závěr pro organizaci výzkumu:

- snažit se vždy ukázat prezentaci „audit z rychlíku“, aby se u zkoumané osoby vyjasnily pojmy,
- je třeba dopracovat způsob zaznamenávání získaných poznatků z rozhovorů (vytvořit formulář na poznámky, případně rozhovory nahrávat).

Rozhovor 2

Organizace

- Obor činnosti: noviny
- Velikost: 240 zaměstnanců (z toho 150 externí spolupracovníci)
- Osoba: vedoucí informatiky

Zkušenosti s Auditem IS

- Audit bezpečnosti
- Audit nákladů
- Audit práce uživatelů na PC

Názor osoby:

- audit = vyhozené peníze + ztráta času, pochybnosti o osobě auditora – odborně nekompetentní osoba
- jediné co by ho mohlo zajímat, je hezká auditorka

- poměrně velké IT oddělení cca 15 osob. Cca 30% programátoři – nevyužívají žádné metodiky pro řízení IT
- interní směrnice se týkají jen zacházení s IT majetkem a chování zaměstnanců
- pro zásady řízení informatiky se používají příkazy rozeslané emailem
- nejasnosti, co je vlastně audit

Závěry pro výzkum:

- interní IT oddělení bude silně proti auditu a lze očekávat problémy i při nutné spolupráci při realizaci auditu
- interní IT bude všemožně zpochybňovat účelnost auditu
- IT ředitel si audit určitě neobjedná – jedině že by mu pomohl jako argumentační prostředek oproti vedení podniku. Pro doplnění názoru by stačilo vyzpovídat ještě jednoho IT ředitele. I když nejde o cílovou osobu v organizaci, tak pohled interního IT je bezesporu také důležitý. Lze od něj očekávat tvrdý odpor, jelikož jde ve finále o kontrolu jeho práce a výsledky auditu mohou mít pro interní IT negativní důsledky.

Závěr pro organizaci výzkumu:

- Pokud to bude možné, tak ukazovat prezentaci – audit z rychlíku.
- Rozhovory se snažit provádět s vrcholným vedením, osoba přímo zodpovědná za IT bude asi proti auditu.

Rozhovor 3

Informace o zkoumaném subjektu

- Obor podnikání - velkoobchod / maloobchod – instalační materiál
- Velikost podniku – 20 pracovníků na PC
- Interní IT – 3 x server, 1x kritický IS (ERP), externí správce IT
- Osoba: ředitel pobočky, spadá pod něj IT celé společnosti

Informace o Auditě IS/IT

- Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologii? Máte s ním zkušenosti?

S auditem IT nemá zkušenost. Audit IT si představuje jako grafické schéma sítě.

- c) Prodiskutování současných zkušeností s Auditem IS/IT
- d) Ukázat prezentaci

Případně obě varianty

Zajímavost Auditů IS/IT pro zkoumaný subjekt

- Očekávání od služby
Ujištění v oblasti bezpečnosti, nezátížený pohled provozní slepotou, jiná možná řešení.
- Možný rozsah
1-2 člověkodny / každé 2 roky
- Přijatelná cena
5-20 tisíc Kč
- Problematické oblasti/pochybnosti (interní IT pracovník, ...)
Hlavní ERP systém – kritická oblast, s dodavateli SW a služeb problém při objednání auditu nevidí

Požadavky na poskytovatele Auditů IS/IT

- Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT
Doporučení od poskytovatele IT služeb, od známých, na google by nehledal – otázka důvěry a doporučení
- Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby
Tištěný dopis – vystrašení ohledně bezpečnosti, emaily ne – hned je maže
- Nutné / vhodné předpoklady – známost, reference,
Doporučení, čistý trestný rejstřík

2 Příloha - Poznámky z výzkumu

Rozhovor číslo:	4
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Chemická výroba
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Generální ředitel
Počet zaměstnanců	80
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	30
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	LAN, interní servery, ERP Helios, Interní IT zaměstnanec cca 50% na IT, významný jen dodavatel ERP, stěžejní systém pro firmu.
Informace o Auditě IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	Bohaté zkušenosti – finanční, kvalita, ŽP, odběratelé, etický,
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?	Nemá
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	Bohatá diskuse o firmě, její historii, stylu řízení, atp.
Zajímavost Auditě IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Důvěřuje interním pracovníkům, je to jejich zodpovědnost, zálohování funguje – to je hlavní, IT je podřízeno finančnímu řediteli.
Možný rozsah - Přijatelná cena	Jiné audity v řádu desítek tisíc Kč
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditě (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	Nejsou, s provedením by interně problém nebyl, ale není žádný zájem – pocíťovaná potřeba
Požadavky na poskytovatele Auditě IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Z důvodu nezájmu neprobíráno
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	Z důvodu nezájmu neprobíráno
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	Z důvodu nezájmu neprobíráno
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
Vše spolehlivě funguje, a tak není pocíťována potřeba IT auditu. Odpovědnost nesou konkrétní osoby, na které se ředitel spoléhá. Bylo by zajímavé zjistit pohled akcionářů a finančního ředitele, pod kterého IT spadá. Možný prodejní argument by mohla být „provozní	

slepotu“ interního IT pracovníka případně „důvěřuj, ale prověřuj“.

Rozhovor číslo:	5
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	IT – školení, ISP, HW, SW, služby
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Technický ředitel
Počet zaměstnanců	13
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	13
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	Sami se považují za experty v oboru IT
Informace o Auditu IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?	Sami poskytují službu v oblasti IT, které nazývají Audit.
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	Jejich postupy odpovídají postupům uvedeným v prezentaci, avšak nejsou členem žádné organizace a nepoužívají žádné metodiky. Využívají pouze vlastní odborné znalosti a certifikace v oblasti IT infrastruktury a bezpečnosti.
Zajímavost Auditů IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Personální audit, audit IT architektury
Možný rozsah - Přijatelná cena	Dle časové náročnosti
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditů (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	Odpor auditovaných osob – skutečný důvod auditu bývá před auditovanými skryt.
Požadavky na poskytovatele Auditů IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Současní zákazníci jiných produktů. Známi.
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	Nenabízí jako samostatný produkt. Již toho dělají až moc.
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	Certifikace nebyla nikdy vyžadována, o odborné stránce a objektivnosti neměli sami ani jejich zákazníci pochybnosti. Doporučení a reference jsou zásadní.

Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru
Velice zajímavý rozhovor, jelikož tato společnost poskytuje službu Auditů v oblasti IT pro menší organizace. Většinou šlo o personální Audity interních IT pracovníků s ohledem na jejich kvalifikaci, odbornou způsobilost a potřebnost. Zákazníkem byla většinou veřejná správa nebo státem vlastněné instituce. Produkt „Audit IT“ se nezdá býti pro společnost tak zajímavý, aby byl samostatně nabízen. S odborným zajištěním „certifikacemi“ pro provádění Auditů IS/IT si firma nedělá starosti, jelikož zákazníci není certifikace vyžadována – což se zdá pochopitelné, zákazníci o standardech v Auditě IS/IT nemají povědomí. Z pohledu auditovaného, povědomí o nadcházejícím auditu může vyvolat snahu odpovědných osob schovat před auditorem problémové záležitosti.

Rozhovor číslo:	6
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Strojírenská výroba
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Ředitel
Počet zaměstnanců	13
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	6
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	LAN 2x server, Navision, externisté hlavně pro ERP, podpora ERP + DMS, groupware,
Informace o Auditě IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	Jen finanční, státní instituce – bezpečnost práce, ISO odloženo na neurčito
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?	NE, licence, autorský zákon
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	
Zajímavost Auditě IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Většinový vlastník má pod kontrolou většinu IS Pro zbytek by připadal v úvahu audit legálnosti SW, jiná autorská díla, zálohování
Možný rozsah - Přijatelná cena	V řádu hodin – tisíce Kč
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditě (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	Nad systémy, které provozuje většinový vlastník, nemá firma kontrolu ani informace o systému kontrol. Bylo by ale možné provést testy – například obnova dat ze zálohy.
Požadavky na poskytovatele Auditě IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Doporučení, reference
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	Od známé osoby, Telemarketing
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	Reference
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
Před realizací výzkumného rozhovoru se těžko zjišťují bližší informace o konkrétní organizaci a i o osobě poskytující rozhovor. V tomto konkrétním případě je firma ovládána jinou firmou s většinovým podílem, která sama provozuje stěžejní informační systémy.	

Rozhovor číslo:	7
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Profesní sdružení – komora
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Prezident
Počet zaměstnanců	6
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	5
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	Server LAN, email, internetový portál, registr, interní pracovník,
Informace o Auditu IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	Finanční
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?	Proběhl, ale detaily si nepamatuje
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	
Zajímavost Auditů IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Kontrola hospodaření, bezpečnost osobních údajů
Možný rozsah - Přijatelná cena	Kontrola hospodaření, celková přiměřenost IT – cca 20.000
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditů (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	Ne
Požadavky na poskytovatele Auditů IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Známí, profesní sdružení auditorů
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	Prezentace na akcích komory, Papírová forma, přímé oslovení
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	Certifikace, reference
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
IT audit v minulosti již proběhl. Nyní o něm reálně uvažují. Zaměření auditu by mělo být na posouzení hospodaření – vynakládání prostředků na ICT technologie a služby. Celková přiměřenost IT potřebám organizace.	

Rozhovor číslo:	8
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Farmaceutická výroba
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Jednatel, spolumajitel
Počet zaměstnanců	80
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	60
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	ERP , interní IT pracovník na 20%, externista na infrastrukturu
Informace o Auditu IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	Bohaté zkušenosti, dotace, kvalita
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologii? Máte s ním zkušenosti?	Nemá zkušenost
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	V zásadě neodmítá – z důvodu kontroly a provozní slepoty
Zajímavost Auditů IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Celkové posouzení architektury, bezpečnosti a nákladů, soulad ICT s požadavky bussinesu
Možný rozsah - Přijatelná cena	Vstupní audit 10-20 tis., dále dle zjištění
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditů (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	Ne
Požadavky na poskytovatele Auditů IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Doporučení
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	Nabídnutí od známé osoby, Telefon – mail – telefon
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	Reference , účast v odborném sdružení auditorů
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
O Audit IS/IT nemá přímo zájem, ale v zásadě ho neodmítá. Občasná kontrola je potřebná. Výhodné nabídky by využil.	

Rozhovor číslo:	9
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Stavebnictví – inženýrské sítě
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Ředitel
Počet zaměstnanců	13
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	7
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	IT včetně programů a služeb pronajímá vlastnický propojená firma
Informace o Auditě IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	Kvalita, ISO. Zbytečně drahé.
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologii? Máte s ním zkušenosti?	Ne
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	Ne
Zajímavost Auditě IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	
Možný rozsah - Přijatelná cena	
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditě (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	
Požadavky na poskytovatele Auditě IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
Při oslovování náhodných účastníků výzkumu je velice těžké odhadnout, jak mají řešené IT a další detaily. V této firmě si IT kompletně nuceně pronajímají a nemají ho pod kontrolou. Proto pro ně Audit IS je zcela nezajímavý. Takovéto společnosti by bylo dobré odfiltrovat již v předvýběru a nezařazovat je do výzkumu. Rozhovor byl i tak zajímavý, bohužel tématu výzkumu se dotýkal jen okrajově.	

Rozhovor číslo:	10
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Prodej a servis stavebních strojů
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Jednatel, majitel
Počet zaměstnanců	8
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	6
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	LAN, server W2003, ERP- BYSNYS, IT – externí firma na služby a HW/SW ,
Informace o Auditu IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	S finan9m
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologii? Máte s ním zkušenosti?	Ne
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	
Zajímavost Auditě IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Celkový pohled, hlavně zálohování a externí přístupy do sítě
Možný rozsah - Přijatelná cena	Do 2.000Kč / hodina
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditě (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	Ne
Požadavky na poskytovatele Auditě IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Doporučení od známých
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	Možný postup telefon – mail - telefon
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	reference u významných firem
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
S auditem IS/IT žádné zkušenosti a ani povědomí o jeho existenci. Docela rozumný odhad přijatelné ceny 2.000Kč za hodinu práce auditora jako experta. Hlavní oblast zájmu bezpečnost. Audit by sám nevyhledával, ale není ani zásadním odpůrcem.	

Rozhovor číslo:	11
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Automatizace, IT i pro dalších 6 firem
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	IT ředitel
Počet zaměstnanců	52
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	52
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	2 interní serverovny v různých lokalitách, 13 serverů převážně linux, IT oddělení 4 pracovníci, ERP, intranet vlastní systém, skoro vše se řeší interně na vlastní infrastruktuře
Informace o Auditu IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	Kvalita, finance, střizlivý postoj
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologii? Máte s ním zkušenosti?	Velice okrajově, náklady na tisk, síťový provoz, nasazený sw pro sledování chování uživatelů na PC
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	Zaujala provozní slepota, jako důvod – přínos auditu.
Zajímavost Auditě IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Konkrétní zadání, jako pomoc při sporech o investicích s vedením společnosti
Možný rozsah - Přijatelná cena	15tis. – člověkodenní
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditě (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	Obavy o objektivitu a kvalitu auditu, možné nepříznivé dopady na IT oddělení
Požadavky na poskytovatele Auditě IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Doporučení od partnerů v IT oblasti
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	-
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	Doporučení, reference, kvalifikace
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
Dle očekávání má interní IT k auditu IS/IT negativní postoj. Hlavní obava je o kvalitu výroku auditora. Audit by mohl být prospěšný (jeho závěry) jako argument při jednání s vedením. Přijatelný by byl audit na konkrétní objekt například v oblasti bezpečnosti. Náklady nejsou v kompetenci – neřeší. Uvědomuje si přínos nezávislého pohledu, jako ochrany před provozní slepotou.	

Rozhovor číslo:	12
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Služby sociální prevence
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Finanční ředitel
Počet zaměstnanců	40
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	20
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	Notebooky s Linuxem, windows, mac os, malá lan, ERP-pohoda, sdílené složky, dropbox, interní IT pracovník na cca 40% činnosti
Informace o Auditě IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	Finanční, procesní, časté kontroly od zdrojů financování (stát, eu, ..)
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?	Ne
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	
Zajímavost Auditě IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Celková kontrola nad návrhem a provozem IS/IT
Možný rozsah - Přijatelná cena	30.000Kč
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditě (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	Ne
Požadavky na poskytovatele Auditě IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Doporučení, srovnání na internetu
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	Doporučení od partnera, známého
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	Osobní dojem, reference
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
Celková kontrola IS/IT by byla vhodná hlavně jako argument o účelném užívání veřejných prostředků. Interně ujištění o správné funkci a návrhu IS/IT prostředí + ujištění o náročnosti na lidské zdroje + ekonomická výhodnost zvolených řešení.	

Rozhovor číslo:	13
Informace o zkoumaném subjektu	
Obor podnikání	Automatizace ve výrobě
Funkce účastníka rozhovoru v podniku	Majoritní vlastník
Počet zaměstnanců	8
Počet zaměstnanců využívajících intenzivně IT	6
Interní IT – infrastruktura, IS, personální zajištění, dodavatelé	Externí IT pracovník, lan SBS server, google apps, office aplikace
Informace o Auditu IS/IT	
Zkušenosti s Auditem obecně	S auditem na ISO 9000 - nyní zrušili z důvodu velké administrativy a nákladům na audit
Slyšeli jste někdy o Auditě Informačních systémů / Technologií? Máte s ním zkušenosti?	Praktickou zkušenost nemají
Ukázka rychlé prezentace o Auditě IS – následná diskuse	Poznámky s podobností s ISO 9000
Zajímavost Auditů IS/IT pro zkoumaný subjekt	
Očekávání od služby – možné objekty auditu	Licenční audit, bezpečnost dat před zneužitím zevnitř, funkčnost zálohování
Možný rozsah - Přijatelná cena	Dle nabídky a dohody, cenu nelze určit
Problematické oblasti / pochybnosti pro objednání Auditů (interní IT pracovník, utajení dat, ...)	O audit IS/IT nejeví žádný zájem. Je spokojený se současným řešením, domnívá se, že vše mají správně ošetřeno a audit je zcela zbytečný
Požadavky na poskytovatele Auditů IS/IT	
Způsob výběru poskytovatele služby auditu IS/IT	Doporučení od známých
Vhodné způsoby nabídnutí / prodeje služby	Ne, o službu nemají zájem
Nutné / vhodné předpoklady – certifikace, doporučení, reference,	Reference
Celkové zhodnocení / závěry z rozhovoru	
Na základě tohoto a předchozích rozhovorů lze zobecnit, že v podnicích kde majitel má o IT větší přehled nebo je velice spokojen s osobou, co se o IT stará, tak pokládá audit IS/IT za zbytečný. Dále již samotné označení „audit“ vyvolává nepříjemné asociace s auditem kvality dle ISO 9000. Jako možný objekt auditu si jako první vybaví licenční audit. O audit IS/IT nemá žádný zájem. Zájem by mohl vyvolat až problém v IT oblasti.	