

# Obvladovanje informatike

## Uvodni sklop

doc. dr. Rok Rupnik, PMP

1

### I. Umestitev obvladovanja informatike v podjetje

- Izraza IT (informacijske tehnologije) in informatika:
  - ITK
  - IKT
- V informacijski družbi je informatika pomembno področje
- Definicija: Informacijska družba je družba, v kateri je uspeh posameznika in organizacije odvisen od hitrosti procesiranja informacij in sposobnosti pridobiti pravo informacijo čim prej oz. v pravem trenutku
- Tretiranje informatike kot tehnologije in ne kot poslovne kategorije je napačno
  - Skladno s tem se na informatiko gleda kot na strošek in ne kot na investicijo
- Pomen prisotnosti informatike v sodobnih organizacijah je dejstvo in ne opcija

Stran • 2

2

## I. 1. Obvladovanje v splošnem

- Potreba po obvladovanju organizacij se je izkazala v privatnem sektorju, kjer so lastniki zahtevali takšno stopnjo urejenosti, ki zagotavlja zaščito njihovih investicij in s tem njihovega interesa
- Obvladovanje organizacije je zagotavljanje struktur (organizacije in poslovanja) za določanje ciljev in nadzornih mehanizmov, ki zagotavljajo doseganje teh ciljev
- Obvladovanje določa, opredeljuje:
  - Organizacijsko strukturo
  - Kdo spremlja odločitve na katerih področjih (pravila, odgovornosti)
  - Procese

Stran • 3

3

## I. 2. Obvladovanje informatike

- Obvladovanje informatike – *IT Governance*
- Obvladovanje informatike je analogno obvladovanju drugih področij:
  - Na področju financ ne bo finančni direktor (CFO) podpisal vseh računov, temveč bo vzpostavil strukturo in pravila poslovanja, ki bodo opredeljevala, kdo je odgovoren za podpisovanje katerih računov.
  - Finančni direktor pa bo definiral in spremljal metrike, ki mu bodo omogočale spremljanje financ
- Definicija:
  - Obvladovanje informatike je opredeljevanje pravic odločanja ter ogrođja odgovornosti in pristojnosti, ki omogočajo želen način in nivo uporabe IT
  - Obvladovanje informatike so vodstvene in ostale strukture ter procesi, ki omogočajo vzpostavitev takšne informatike v podjetju, ki bo omogočila izpolnitev in doseganje strategije podjetja

Stran • 4

4

I.

- Učinkovito obvladovanje informatike naslavlja naslednja 3 vprašanja:
  - Katere odločitve morajo biti sprejete, da bo zagotovljena učinkovita uporaba IT in učinkovito upravljanje IT?
  - Kdo sprejema te odločitve?
  - Kako bo potekala „realizacija“ teh odločitev in kako bo le-ta nadzirana?

Stran • 5

5

I.

### 3. Obvladovanje informatike in poslovna strategija

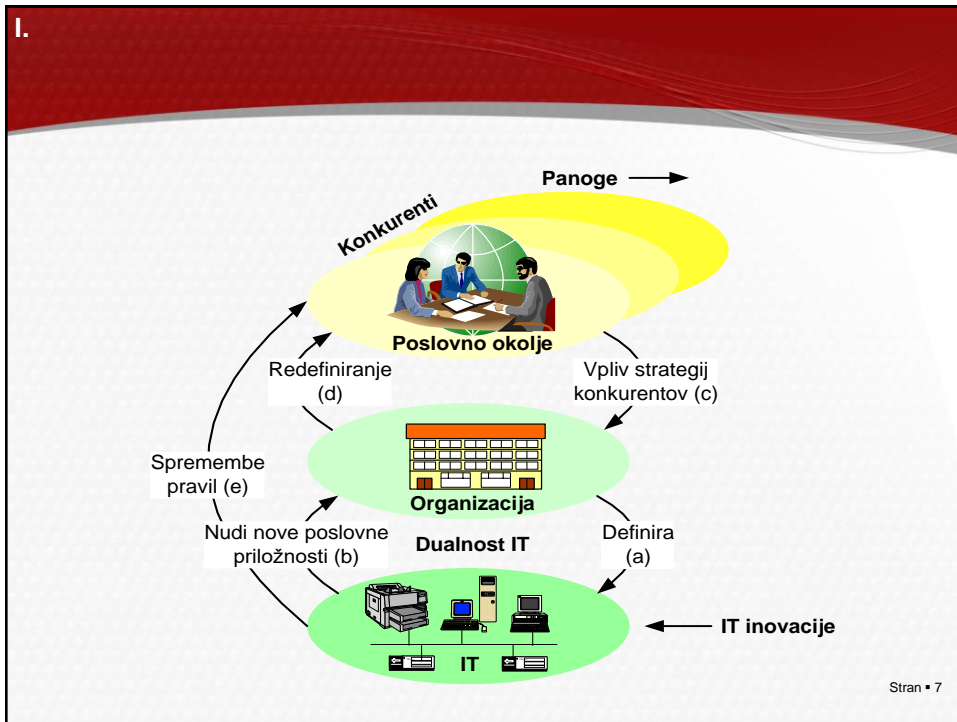
- Obvladovanje informatike izhaja iz (poslovne) strategije poslovnega sistema z namenom učinkovite podpore poslovnim procesom in povečevanja uspešnosti poslovanja ter konkurenčnosti poslovnega sistema
- Brez (dobre) poslovne strategije ni možno zasnovati (dobre) strategije informatike

```

    graph LR
      PS[Poslovna strategija] -- je podlaga --> SI[Strategija informatike]
      SI -- je podlaga --> RI[Razvoj IS]
      SI -- izhaja --> PIA[Poslovno-informacijska arhitektura]
      PIA -- je podlaga --> OPI[Obvladovanje Procesov IT]
      OPI -- je podlaga --> RI
      OPI -- je potrebno pri --> RI
  
```

Stran • 6

6



7

I.

▪ Zakaj je potrebno obvladovati informatiko? Zakaj se ne „obvladuje sama od sebe“?

- Vodja prodaje določi cilje prodaje
- Vodja prodaje določi in definira poslovne procese, ki bodo omogočili doseganje ciljev prodaje
- Vodja prodaje spremlja in nadzira izvajanje procesov prodaje
- Vodja prodaje skomunicira svoje potrebe in cilje vodi informatike

- Vodja informatike definira cilje informatike na podlagi ciljev prodaje
- Vodja informatike potrebuje IT procese za omogočanje doseganja ciljev informatike. Ne definira jih sam, temveč uporabi standardno ogrodje IT procesov, ki jih je stroka „priznala“ kot dobre. Določi pa specifikve v izvajanju teh IT procesov
- Vodja informatike spremlja in nadzira izvajanje IT procesov

**Obvladovanje informatike**

Stran • 8

8

## 3.1 Diskusija

- Mikro podjetje
- Srednje podjetje
- Veliko podjetje
- Korporacija

9

## I. 4. Koncepti obvladovanja informatike

- Področja odločanja v okviru obvladovanja informatike:
  - **Principi:** opredelitev poslovne vloge informatike
  - **Arhitektura:** opredeljevanje standardizacije in potrebe po integraciji
  - **Infrastruktura:** opredeljevanje potrebnih tehnoloških resursov in storitev
  - **Poslovne aplikacije:** opredeljevanje potrebe po poslovnih aplikacijah: razvitih interno, razvitih s strani zunanjih izvajalcev ali pa rednih produktov na trgu
  - **Investicije in prioritete:** izbor projektov za izvedbo in določanje njihovih prioritet
- Področja niso medsebojno neodvisna

10

I.

- Nosilci odločanja so lahko različni, in od tega je odvisen način odločanja:
  - Vodstvo: **poslovna monarhija**
  - Informatiki: **IT monarhija**
  - Vsaka organizacijska enota zase: **fevdalizem**
  - Kombinacija vodstva in vodij organizacijskih enot z ali brez pomoči informatikov: **federalizem**
  - Informatiki in vodstvo: **IT dualizem**
  - Posamezniki ali neformalne skupine: **anarhija**

Stran • 11

11

I.

- Porazdelitev odgovornosti za odločanje po področjih:

Tip\Področje	Principi	Arhitektura	Infrastruktura	Poslovne aplikacije	Investicije in prioritete
Poslovna monarhija					
IT monarhija					
Fevdalizem					
Federalizem					
IT dualizem					
Anarhija					
Neznano					

?

Stran • 12

12

## I. 5. Nekaj dejstev glede obvladovanja informatike

- Obvladovanje informatike je pomembno
- Dobro obvladovanje informatike se izplača. To so pokazale statistične raziskave:
  - uspešna podjetja so uvedla obvladovanje informatike
  - ne velja pa, da so podjetja, ki so uvedla obvladovanje informatike „avtomatsko“ uspešna
- Informatika je draga
- Ponudniki IT bombardirajo podjetja z novostmi
- Vrednost informatike ni odvisna le od sodobnih tehnologij

Stran • 13

13

## I. 6. Področje obvladovanja informatike v Sloveniji

- Obvladovanju informatike se v Sloveniji večinoma ne posveča dovolj pozornosti in ne daje pravega pomena
- Na informatiko se ne gleda kot na partnerja v podjetju, ki omogoča boljše poslovanje in boljše rezultate poslovanja
- Nekatere gospodarske branže delajo praktično le to, da obdelujejo podatke, na primer finančni sektor
- Posebnosti bančnega in farmacevtskega sektorja

Stran • 14

14

- Vlaganja v informatiko so v Sloveniji krepko pod povprečjem gospodarskih velesil. Naložbe v informatiko v Sloveniji, v primerjavi s čistimi prihodki od prodaje:
  - PIS 2001: 2,3%
  - PIS 2005: 1,46%
  - PIS 2009: 1,33%
- Razviti svet: cca. 5%, tudi do 10%

15

## I. 7. Primeri

16



## I. 7.1 Primer UPS

- Rezultati poslovanja so bili slabi. Ugotovili so, da jim celo državna pošta „jemlje posel“
- Odločili so se, da morajo investirati v tehnologije
- V 10 letih so investirali 11 MIO \$ v IT in informatiko
- Investirali niso le denarja. Investirali so čas, energijo vodstvenih in ostalih ljudi za oblikovanje strategij in uvajanje inovacij v poslovanje in uporabo IT
- Določili so naslednje 4 ključna poslovna področja in jih ustrezno obravnavali:
  - CRM (*Customer Relationship Management*)
  - CIM (*Customer Information Management*)
  - *Package management*
  - *Product management*

Stran • 17

17

I.

- Zasnovali in vzpostavili so učinkovit sistem obvladovanja informatike ob kvalitetnem poslovnem strateškem planiranju
- Matrika:

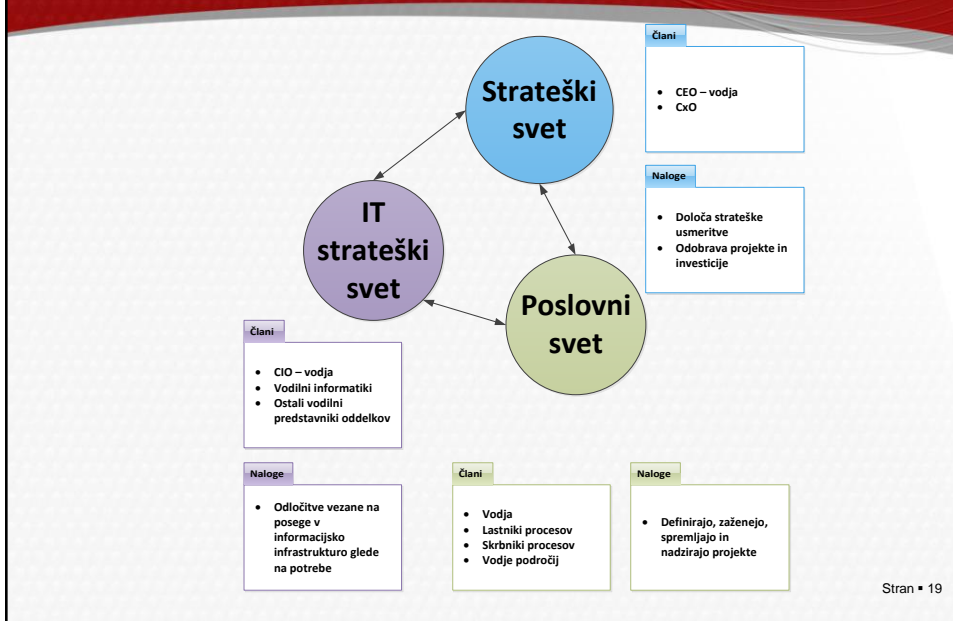
Tip\Področje	Principi	Arhitektura	Infrastruktura	Poslovne aplikacije	Investicije in prioritete
Poslovna monarhija	O				O
IT monarhija		O	O		
Fevdalizem					
Federalizem				O	I
IT dualizem	I	I	I	I	

- O – Odloča
- I - Input

Stran • 18

18

## I. 7.2 Primer procesno usmerjene organizacije



19

## I. 8. Karakteristike dobrega obvladovanja informatike

1. Večje število vodstvenega kadra razume in zna pojasniti obvladovanje informatike in postopke obvladovanja v svojem podjetju
  - Gre za najsignifikantnejši indikator
  - Večje kot je število vodstvenega kadra (ki zna pojasniti...) v odstotkih, bolj učinkovito je obvladovanje informatike
  - Večje kot je zavedanje vodstvenega kadra o pomenu obvladovanja informatike, bolj to ostali zaposleni sprejmejo za „kulturo“ v podjetju
2. Stopnja in načini komunikacije na področju obvladovanja informatike:
  - Obvestila s strani najvišjega vodstva
  - Formalna telesa in organi
  - Pisarna za obvladovanje informatike ali Pisarna CIO
  - Komunikacija z vodstvenimi kadri, ki ne sodelujejo tvorno na področju obvladovanja informatike

Stran • 20

20

### 3. Stopnja direktne vključenosti najvišjega vodstva v obvladovanje informatike:

- CEO, CxO, vodje organizacijskih enot
- Ni dovolj, če je le CIO visoko vključen v obvladovanje informatike
- Izkaže se, da je učinkovita in kvalitetna vključenost nekaterih drugih CxO dosti bolj pomembna od vključenosti CIO
- Potrebno je najti pravo vlogo za vsakega CxO in druge vodje.

### 4. Jasni poslovni cilji za investicije v informatiko

- Primeri ciljev:
  - Zmanjšanje stroškov
  - Izboljšanje komunikacije s strankami
  - Učinkovitejše poročanje vodstvu
  - Podpora povsem novim poslovnim procesom ali področjem
  - Izboljšanje kvalitete izdelkov/storitev

### 5. Stopnja odobrenih odstopanj glede na interne standarde in ostale planske dokumente

- Zaradi hitrih sprememb na področju tehnologij je „zdravo“, da se odstopanja odobravajo. Zato je višja stopnja odobrenih odstopanj dobra

### 6. Stopnja sprememb v strukturi in postopkih obvladovanja informatike

- Vzpostavitev učinkovitega okolja za obvladovanje informatike je relativno dolgotrajno
- Spremembe je potrebno skomunicirati in večje spremembe vzamejo tudi do leto dni za uvedbo
- Prepogoste spremembe negativno vplivajo na klimo v podjetju
- Spremembe pa so vendar pogosto potrebne. Pri večjih spremembah mora podpora spremembam dajati najvišje vodstvo
- Zaželen je stabilen „sistem“ za obvladovanje informatike

## 9. Obvladovanje informatike na FRI

- Umestitev informatike v organizacijsko strukturo FRI
  - Umestitev informatike v organizacijsko strukturo UL
- Način sprejemanja odločitev
- Oddelek za informatiko
- IT procesi