



ZUNANJE IZVAJANJE

Tempo podjetja ne sme in ne more biti odvisen od IT-ja, pač pa od uresničevanja poslovne strategije

Vloge menedžerjev IT v podjetjih se hitro spreminjajo. Včasih so bili samo informatiki, zdaj morajo sodelovati tudi pri ustvarjanju poslovnih strategij.

Kakšna je vloga IT-ja v okolju velikih podjetij? Kako ga podjetja in organizacije uporabljajo? Kakšna je pri tem vloga uspešnih ponudnikov IT? Odgovori na ta vprašanja se razlikujejo, če gledamo nanje z včerajšnje ali današnje perspektive.

V preteklosti so bile odločitve o tem, kaj uporabiti, kupiti in umestiti v neko organizacijo, obarvane zelo IT-jevsko (IT-centric). O tem, kaj potrebuje podjetje, je odločala predvsem stroka IT. Zakaj? Večino novih možnosti je proizvajala tehnologija s svojim razvojem, samo po sebi pa je bilo umazano, da je treba te nove tehnološke zmožnosti in razvojne novosti vpeljati v podjetje. Stroka IT v podjetjih je bila edina, ki je obvladala tehnologijo, poleg tega pa so tehnološke novosti znali vpeljati v podjetje samo IT-jevci. Zaradi tega je stroka IT tudi odločala o nakupu tehnologije. IT-stroka že danes izgublja to vlogo.

Uporabniki so kupovali opremo in storitve IT na zalogo. Navajeni so bili na prakso »buy to consume«, kar je pomenilo, da so se odločili za projekt, kupili ustrezno opremo, uvedli potrebne aplikacije in storitve ter vse skupaj uporabljali. Uporabljali so 100-odstotno koristno, ali pa tudi ne. Mogoče so 100-odstotno uporabljali le dva meseca na leto, preostalih deset mesecev pa ne. Nacelo »buy to consume« ne zdrži več današnje racionalizacije stroškov.

Lahko bi rekli, da so uporabniki v preteklosti kupovali in uvajali v svoja okolja nekakšne lego kocke. Te kocke so bile strojna in programska oprema ter aplikacije in storitve. Včasih so se te kocke lepo prilegale, včasih so pa štrlele ven brez pravega reda. Zlaganje kock ni več v modi. Še več – je iracionalno.

Tudi ponudniki IT si včasih niso kaj dosti prizadevali. Prodajali so opremo, izvajali projekte, razvijali in uvajali programska opremo ter vse skupaj vzdrževali. Takega neinventivnega in rutinskega pristopa je zdaj konec.

Poslovna strategija v ospredju

Zahteve na trgu se spreminjajo,

poslovanje je oteženo, išče se dodana vrednost. Na te spremembe so se odzvali tako ponudniki kot uporabniki. V svetovalno-analitski hiši Gartner pravijo, da v ZDA danes 65 odstotkov vseh odločitev o naložbah v IT sprejmejo v poslovnem delu podjetja (business centric). To pomeni, da imajo vodje posameznih poslovnih področij v podjetjih več besede pri tem, kaj in kako vlagati v IT, kot menedžment IT. Čedalje bolj normalno postaja, da je direktor prodaje tisti, ki ve, kdaj potrebujejo v podjetju CRM ter kakšne funkcionalnosti naj ima. To ni več odločitev, ki bi jo sprejemal direktor informatike. Ali je za informatike to dobra ali slaba novica, je zanimivo vprašanje, ampak poslovanje gre nedvomno v to smer.

Poslovanje pa gre tudi v to smer, da uporabniki želijo plačati samo tisto in samo takrat, ko resnično potrebujejo. Kupovanja ali uvajanja projektov na zalogo (zato ker je to tehnološko smiselno; ker bodo v

podjetju to nekoč potrebovali; in ker imajo to vsi drugi) je čedalje manj. Usmeritev celotne informatike se v poslovnem okolju dramatično spreminja v to, da govorimo o izboljševanju poslovnih procesov. Manj govorimo o tehnoloških zmožnostih in novostih kar tako. V resnici nas zanima poslovni učinek.

Stara in nova vloga menedžmenta IT

Kaj danes počnejo dobri ponudniki opreme in storitev IT, da bi odgovorili na čedalje glasnejše zahteve uporabnikov? Dvoje – zagotavljajo infrastrukturo v oblaku (cloud) in uporabnikom pomagajo pri izboljševanju poslovnih procesov.

Ponudniki morajo zagotavljati infrastrukturo oblaka, ki odgovarja predvsem na en izziv s strani uporabnikov – če hoče uporabnik nekaj kupiti na zahtevo, točno tolikšno kot potrebuje in niti slučajno dve številki preveliko, mora imeti možnost to nekje dinamično najeti ali zakupiti. In to v generalnem smislu ponuja prav pristop »cloud«.

Na drugi strani se informatiki čedalje bolj usmerjajo v poslovno svetovanje – predvsem pri poslovnih procesih. In prav na tem področju sta oblak in zunanje izvajanje (outsourcing) vse bolj v ospredju.

Nekoč od vodstva do IT-ja v

treh krogih

Kaj to pomeni za neko poslovno okolje? Ali je outsourcing alternativa in se je treba odločiti med interno informatiko in outsourcingom v smislu ali-ali? Kako naj ta dva različna koncepta obstajata skupaj? Odgovor lahko ponazorimo s sliko, v kateri so trije koncentrični krogi. Notranji krog je poslovna strategija, zunanji pa IT, ki zelo različno in na vseh ravneh podpira poslovno strategijo.

Povsem jasno je, da poslovna pričakovanja in zahteve v neki organizaciji postavlja vodstvo. Vprašanje je, kaj dela menedžment IT? Kaj je delal včeraj in kaj dela danes? Včerajšnji menedžment IT je skrbel za zunanji krog. Ko so bile poslovne zahteve povsem opredeljene, je menedžment IT poskrbel, da je vse delovalo. Uvedel je ustrezno tehnologijo, ki je avtomatizirala določene procese in zadostila poslovnim zahtevam. Menedžment IT se je pretežno ukvarjal s tem, kakšna je ta tehnologija, kako naj deluje in kako naj vse skupaj organizira.

Prevajalnik: od poslovnega do IT-ja in obratno

Nič še nismo omenili tretjega kroga na sliki. Ta krog je neke vrste prevajalnik. Poslovni in IT-svet namreč nista povsem združljiva. Drug drugega ne razumeta stoddostno. Gre pač za dve različni stroki. Vodstvo ne more poznati IT-ja tako dobro kot IT-jevci; in IT-jevci verjetno niso tako dobri menedžerji kot njihovi vodstveni kolegi. Kako kakovostno je to prevajanje poslovnih zahtev v storitve IT; in obratno – kako prevedemo, kaj tehnologija omogoča pri poslovanju? Šum, ki nastaja pri prevajanju poslovnih zahtev v izvajanje teh zahtev na ravni IT, postaja vedno večje breme podjetij. Menedžerji IT se morajo premakniti iz zunanjega, izvedbenega kroga, v srednji krog. Njihova nova vloga je soustvarjanje poslovnih strategij in hitrega prilaganja tehnologije na številne preusmeritve poslovnih zahtev.

Biti strateški partner vodstvu je prava, nova vloga menedžerja IT. Pomagati razumeti vodstvu, kakšno dodano vrednost lahko zagotovi IT, obenem pa biti kompetenten poslovni sogovornik, sta dva nova izziva, s katerima se že srečujejo menedžerji IT, ali pa se bodo prav

Stran / Page: 36

Doseg / Reach: 130000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 746 cm²

2 / 3

kmalu.

To ne pomeni, da menedžerji IT ne bodo več skrbeli za tretji krog, se bodo pa morali v podjetjih in organizacijah odločiti, ali lahko interni IT ponudi najvišjo kakovost, najugodnejšo ceno in največjo hitrost. Če je odgovor na to vprašanje pozitiven, potem ni razloga za outsourcing. Če lahko ustrežnejše odgovore ponudi nekdo drug, potem vodi pot v oblak in outsourcing.

ROBERT TRNOVEC, S&T Slovenija



KDO SE ODLOČA O VLAGANJH V IT – Po podatkih svetovalno-analitske hiše Gartner danes v ZDA sprejmejo 65 odstotkov vseh odločitev o investicijah v IT v poslovnem delu podjetja. FOTO ARHIV S&T SLOVENIJA

