

IT GOVERNANCE AS ENABLER FOR REACHING BUSINESS GOALS AND FIRM STRATEGY

UPRAVLJANJE ICT-OM U CILJU OSTVARENJA POSLOVNIH CILJEVA I STRATEGIJE POSLOVANJA TVRTKE

IDLBEK, Robert & MIROSAV, Zoran

Abstract: *This paper will show some basic problems when doing business in terms of investments in IT and use of IT, as well as draw up guidelines that should be taken into account when running a company in order to achieve sustainable growth. In regard to increased demands set for companies in the Croatia by EU, this paper will also provide a short summary of experiences of 100 most powerful firms in Switzerland. Furthermore, it will show advantages of using „best practices“ when applying IT and explain the need for putting into use measuring of system performances.*

Key words: *IT strategy, measuring of business performances, best practice*

Sažetak: *Ovaj rad će prikazati osnovne probleme poslovanja s gledišta investicija u IT i primjenu IT-a, te dati smjernice o kojima treba razmisliti prilikom vođenja poduzeća kako bi ono moglo ostvariti održivi razvoj. Obzirom na povećane zahtjeve koji se stavljaju pred poduzeća u RH od strane EU, a koji imaju za cilj uvođenje kvalitetnih oblika interne kontrole i standardizacije (normizacije) poslovanja, u ovom radu dati će se i kratki pregled iskustava 100 najsnažnijih tvrtki iz Švicarske. Nadalje, prikazat će prednosti korištenja „najboljih praksi“ u primjeni IT-a, te objasniti potrebu za primjenom za mjerenje performansi sustava.*

Ključne riječi: *IT strategija, mjerenje poslovnih performansi, najbolje prakse*



Authors' data: Robert **Idlbek**, dipl.inf., Veleučilište u Požegi, Požega, ridlbek@vup.hr;
Zoran **Mirosav**, prof., Veleučilište u Požegi, Požega, zmirosav@vup.hr

1. Uvod

Među najvažnijom imovinom koju poduzeće može posjedovati svakako se nalazi znanje pohranjeno u strukturirane i nestrukturirane baze podataka, te poslovni podaci i tehnologija koja služi na njihovo korištenje. Samo tvrtke koje na vrijeme prihvate činjenicu da se jedino intenzivnom primjenom informacijske tehnologije može ostvariti održivi razvoj poduzeća, imaju mogućnost ostvariti prednosti na tržištu.

Važnost IT-a i njegove primjene u poslovanju tvrtke naglašena je u mnogim člancima i znanstvenim radovima, no menadžeri još uvijek vide IT samo kao potporu poslovnim procesima i dodatni teret na budžet. Dosadašnja istraživanja pokazuju kako tradicionalni orijentirani menadžeri primjenu IT-a vide isključivo u smislu povećanja efikasnosti poslovanja, a ne u cilju ostvarenja rasta tvrtke. Nadalje, smatraju da je IT samo podrška poslovnim procesima, iako je IT zapravo nedjeljiv od poslovnih procesa i treba ga shvatiti kao investiciju, a ne direktan trošak poslovanja.

Daljnja istraživanja pokazuju da samo 50% menadžera tvrtki i 60% IT menadžera vjeruju kako strategija razvoja IT-a kvalitetno prati strategiju razvoja cijele tvrtke (Tarantino, 2006). Ostalih 50% odnosno 40% menadžera smatra kako ulaganja u IT nisu direktno vezana s osnovnim razlogom postojanja tvrtke. Takvi podaci jasno daju do znanja da je na područje upravljanja informacijskom tehnologijom u poduzeću potrebno uvesti metriku koja će menadžmentu dati informacije o tome kako IT infrastruktura pridonosi ostvarenju ciljeva poduzeće, koja je njena cijena te kako se ona može poboljšati u skladu s vizijom, ciljevima i strategijom poslovanja.

2. Problem investiranja u IT

Kvaliteta informacijskog sustava teško je mjerljiva komponenta. Jednostavno je napraviti okvirnu kalkulaciju koliko financijskih sredstava je potrebno investirati u nove poslužitelje, računala, sigurnost sustava ili nešto treće, ali izrazito je teško predvidjeti u kojoj mjeri će navedena investicija zaista povećati kvalitetu onoga za što je namijenjena – poslovne procese.

Jedan od osnovnih problema s kojim se menadžeri susreću kada shvate potrebu za investicijom u informacijsku tehnologiju tvrtke, upravo je problematika koja svoj naglasak stavlja na IT i strategiju tvrtke. Kvaliteta hardvera, softvera, organizacije i ljudske komponente (obrazovanje) se više ne može promatrati iz dosadašnje perspektive. Da bi zaista mogli napraviti dobru investiciju u IT, moramo ju sagledati sa aspekta strategije tvrtke. Ovakav način razmišljanja pokazao se odličan kada je riječ o rezanju troškova, što je jedan od osnovnih modela investiranja u vrijeme opće recesije. Obzirom na povećani pritisak za smanjenjem troškova, ekonomičnijeg djelovanja i transparentnosti, postalo je neophodno imati suvislu i definiranu politiku poduzeća, a imajući u vidu cjelokupno poslovanje poduzeća. Uz to, svakako je poželjno imati donesenu i internu politiku IT-a. To je pitanje koje se postavlja ne samo zbog održavanja rasta poduzeća, već i iz razloga smanjenja troškova. Evidentno je da ulaganje u IT-e ne bi trebao biti samo nužni trošak, već smisljena i svrsishodna investicija u poduzeće i njegov daljnji razvoj. Primjenom metrika pomoću kojih ćemo pratiti potrebitost IT investicija, njihovu opravdanost obzirom na strategiju

poslovanja, te imajući u vidu pozitivne pomake kojima će one doprinijeti, moguće su i znatne dugoročne uštede.

3. Trenutno stanje upravljanja informacijskom tehnologijom u Švicarskoj

Kako bi prikazali konkretne probleme vezane uz upravljanje IT-om, u ovom radu prikazan je presjek aktualne švicarske studije. Odabran je primjer Švicarske upravo zbog izuzetno snažne informatičke industrije, a koja je na razini države zastupana Ministarstvom informatike i telematike. Paralelu s hrvatskim gospodarstvom možemo povući komentirajući činjenicu da se hrvatsko gospodarstvo sada nalazi u približno sličnoj situaciji kao Švicarska prije 5-6 godina.

Studija obrađuje 100 naj snažnijih švicarskih poduzeća. Vrlo je bitno naglasiti da se ne radi o samo jednom sektoru, što bi moglo znatno iskriviti dobivene informacije. Najveći udjel ima financijski sektor s 24%, slijedi mu trgovina s 13%, zatim tehnologije i mediji s 12%, logistika i ostale uslužne djelatnosti s 9%, te javni sektor s 8%, zatim kemijska i farmaceutska industrija s 4%. Ostala industrija sudjeluje sa 30%.

Kao osnovni problem neefikasnosti i povećanih ulaganja u resurse IT-a izoliran je čimbenik nepovezanosti rukovodstva tj. uprave i samog odjela IT-a unutar tvrtke. Tek 35% (Ernst&Young, 2002) svih ispitanih poduzeća u Švicarskoj su imali zastupnika IT-a (informacijske tehnologije) u upravi. Ta brojka otkriva tadašnji nedostatak znanja i mogućnosti IT-a u upravi, što je već pri samom početku ostvarenja ideja i ciljeva poduzeća negativan faktor. Ovdje nailazimo na diskrepanciju između uprave i IT-a. Problemi na ovom mjestu nastaju s jedne strane zbog nerazumijevanja i nekompetentnosti uprave u trenutno moguće IT-procese i resurse, a s druge strane u znatnoj financijskoj potrebi IT-a radi praćenja i ostvarenja ideja tj. politike poduzeća. Problem je i neusklađenost između ciljeva poduzeća i ciljeva IT-a. Taj problem nastaje već u samom začetku nove poslovne ideje, ako IT od samog početka nije uključen u strateški plan. Naknadna rješenja iziskuju znatna financijska sredstva, a rješenja su prilično spora i kompleksna. Ako postoji osoba koja zastupa IT odjel u upravi, taj problem se smanjuje jer postoji kompetentna osoba u samom vrhu poduzeća. Tako se olakšava donošenja važnih poslovnih odluka jer postoji manja mogućnost nastajanja problema koji mogu nastati zbog tehnoloških prepreka. Time se štedi i na vremenu, a ušteda vremena je ujedno i ušteda novca.

Vrlo bitan faktor je, kao što je već spomenuto, smanjenje troškova IT-a. Da bismo mogli smanjiti troškove, moramo prvo znati koji su to konkretni troškovi koji postoje. Tako je analiziran udio troškova u IT-granama unutar poduzeća, te se došlo do sljedećih brojki: najveći troškovi otpadaju na zaposlenike s 34%, koje slijede troškovi hardvera s 20%, zatim vanjski suradnici sa 19%. U trendu smanjenja troškova počinje se otkazivati sve veći broj vanjskih suradnji, jer su one na 3. mjestu troškova, te je započet put ka homogenizaciji infrastrukture.

Posebnu pažnju treba posvetiti strateškim ciljevima IT-a. Studija pokazuje 4 glavna strateška cilja kod poduzeća. Na prvom mjestu nalazi se cilj podupiranja poslovnih procesa (53%), kojeg slijedi ekonomičnost odnosno smanjenje troškova (35%), zatim standardizacija (32%), te naposljetku poboljšanje IT servisa (30%). Pored ciljeva

istraživače je zanimala i subjektivna ocjena koristi od IT-a. Na ovom mjestu postoji velika heterogenost, što se može objasniti heterogenošću unutar sektora koji su istraživani. Unatoč tomu najveću korist poduzeća u IT-u vide u razmjeni i pristupu informacija. Zatim slijedi cjelokupna efikasnost poduzeća, te povećanje proizvodnje.

4. Smjernice za povećanje učinkovitosti investicija u IT

Kao što je vidljivo iz navedene studije, da bi organizacija bila uspješna u svojem poslovanju, prije svega mora donijeti vlastitu dugoročnu i kratkoročnu poslovnu strategiju. Tek tada se može govoriti o povećanju uspješnosti investicija u IT. Organizacija bez osnovnih organizacijskih postavki nema jasnu viziju u kojem smjeru je potrebno investirati. Kada je donesena strategija, dugoročni i kratkoročni ciljevi te smjernice u čijim okvirima se organizacija želi razvijati – može se govoriti i o učinkovitom ulaganju u IT.

Nadalje, potrebno je napraviti popis aktivnosti koje tvrtka obavlja, te pokušati smanjiti kompleksnosti IT sustava tvrtke. Dosadašnja istraživanja (Shpilberg, 2007) pokazuju da je kompleksnost IT sustava jedan od osnovnih problema u poslovanju tvrtke, te da upravo nepotrebna kompleksnost može imati znatan negativan faktor kod ulaganja, bez obzira što se na prvi pogled čini da su ulaganja direktno u skladu sa strategijom poslovanja. No, smanjiti kompleksnost informatičke infrastrukture jedan je od vrlo zahtjevnih problema, i njegovo rješavanje zahtjeva sposobne projektante sustava i voditelje projekata. Iako 70% tvrtki smatra da je IT izrazito bitan za razvoj tvrtke, u isto vrijeme čak 74% informatičkih projekata propadne, a nerijetko su to upravo projekti koji bi trebali smanjiti kompleksnost IT sustava. S druge strane, čak 93% od 500 vodećih svjetskih tvrtki smatra da je informacijska tehnologija ima znatan utjecaj na mogućnost uspješnog ostvarenja ciljeva definiranih strategijom poslovanja (Gottschalk, 2006). Dakle, očigledno je da vođenje projekata treba prepustiti educiranim stručnjacima, kao i samu implementaciju projekta. Nadalje, odabir pravog poslovnog partnera može biti ključan za daljnje napredovanje tvrtke, ali i smanjiti ukupnu investiciju u poboljšanje poslovnih procesa.

Daljnji pokušaji za povećanje učinkovitosti investicija u IT svakako vode prema korištenju najboljih praksi (eng. best practice). Možemo reći da najbolje prakse predstavljaju popis tehnika, metoda, procesa i aktivnosti, a koje su u mogućnosti pridonijeti pozitivnom rezultatu rada više nego neka druga tehnika, metoda, proces ili aktivnost. Kada govorimo o konkretnom poslovnom sustavu, primjena najboljih praksi je veoma konkretan i iskoristiv koncept. Dakle, nije potrebno istraživati tehnologije, kupovati nepotrebnu opremu i softver, kada već postoji rješenje koje je moguće preuzeti i prilagoditi ga svojoj okolini, pa čak i iznajmiti u obliku outsourcing-a. Vrlo interesantan podatak iz obrađene studije je da je outsourcing varijanta pri kojoj se nužno ne štedi, kao što se do sada mislilo. Razlog je nedostatak transparentnosti i preglednosti usluga koje kupujemo od drugih poduzeća. Resursi koji se koriste nisu nam dostupni, a nakon obavljenog posla, ostaje nam samo proizvod, a ne i znanje. Postoji niz popisa najboljih praksi, te metodologija za unapređivanje poslovnih procesa, mjerenje njihove učinkovitosti i usklađenosti sa strategijom. Među najpoznatijima su ITIL (Addy, 2007), CobiT (eng. Control

Objectives for Information Technology) i SIX SIGMA i Val IT. Zbog jednostavnosti implementacije treba izdvojiti ITIL (eng. Information Technology Infrastructure Library), jer predstavlja niz najboljih praksi vezanih uz primjenu IT-a, a nudi mogućnosti vođenja evidencije o procesima koji se odvijaju u tvrtkama. Samim tim dolazimo i do mogućnost mjerenja performansi IT sustava. Trenutno najdetaljniji model za praćenje kvalitete investicija u IT tvrtke je CobiT. CobiT predstavlja popis kontrolnih mehanizama pomoću kojih možemo definirati ključne indikatore za mjerenje performansi sustava, kao i kritične faktore poslovanja. Na taj način omogućuje se mjerenje performansi IT sustava, jer se olakšava donošenje odluka u što investirati. CobiT omogućuje i jednostavnu reviziju informacijskog sustava poduzeća, što uz praćenje performansi svakako predstavlja sljedeći korak, i to onaj koji će uskoro morati napraviti sve veće organizacije ne samo u svijetu nego i RH. Vjetar u leđa uvođenju sličnih mjera daju i sve češće spominjane smjernice za smanjenje informacijskih rizika. Kao pokretač možemo navesti HNB koja je već 2006. za bankarski sektor dala Smjernice koje propisuju pojedinačne rokove realizacije za upravljanje informacijskim rizicima, a koje se temelje i na upravljanje IT investicijama. Isto se vrlo brzo očekuje i od drugih sektora gdje je IT veoma važan.

5. Zaključak

Informacijskom tehnologijom u poduzeću treba upravljati. Smatrati ju kao trošak, umjesto kao investiciju potpuno je pogrešno. No, da bi zaista shvatili pozitivne pomake prilikom investiranja u IT, potrebno je utvrditi gdje se najviše financijskih sredstava troši, te kako ta sredstva smanjiti, a bez da se poslovni procesi poduzeća dovedu u pitanje. Za to postoje metode i najbolje prakse, no svaka od njih zahtjeva poznavanje vlastitih organizacijskih i informatičkih potreba.

U ovom članku ukratko je navedeno na što obratiti pažnju kod evaluacije investicija u IT, te osnovne metode koje se koriste za vrednovanje da li IT slijedi strategiju poduzeća.

6. Literatura

Addy R. (2007). *Effective IT Service Management*, Springer, New York, ISBN 978-3-540-73197-9

Ernst & Young (2002). IT-Kosten und IT-Performance. Betriebswirtschaftliche Studie der Schweizer Informatikabteilungen, *Dostupno na: www2.eycom.ch/publications/items/saas_it_costs/de.pdf* *Pristup: 05-05-2008*

Gottschalk P. (2006). *E Business Strategy, Sourcing and Governance*, Norwegian School of Management, Idea Group Publishing, Norway

Shpilberg D. & Berez S. (2007). Avoiding the Alignment Trap in IT, *MIT Sloan Management Review*, vol. 49.

Tarantino A. (2006). *Manager's guide to compliance*, John Wiley & Sons, New Jersey, ISBN 0-471-79257-8