

Kaj o obravnavani problematiki menijo predstavniki menedžmenta ter ravnatelji informatike nekaterih pomembnih slovenskih družb

O problematiki obvladovanja informatike in doseganja partnerstva med informatiko in menedžmentom smo povprašali nekaj posameznikov, ki nastopajo bodisi v vlogi ravnatelja informatike ali predstavnika menedžmenta. Nekaj najzanimivejših odgovorov objavljamo v nadaljevanju.



Mag. Helena Bešter,
članica uprave, Kapitalska družba

Kako vidite omenjeno problematiko?

V Kapitalski družbi se dobro zavedamo vloge, ki jo ima informatika v poslovanju finančnih institucij. Zato si tudi prizadevamo preseči tradicionalne ovire med vodstvom družbe in informatiki, ki jih omenjate v uvodu. Uprava se zelo dobro zaveda ključnega pomena informatike, njene strateške vloge in tudi tveganj, ki so povezani s tem področjem.

Zaradi doslej uspešnih informacijskih rešitev so bili projekti ustanavljanja pokojninskih skladov tako uspešni, da se Kapitalska družba lahko pohvali z največjim številom zavarovancev in daleč največjimi pokojninskimi sredstvi v upravljanju.

Kakšni so po vašem mnenju pravilni pristopi za preobrazbo informatike iz tradicionalno ločene entitete v orodje menedžmenta za doseganje ciljev poslovnega sistema?

Brez dvoma je potrebno učinkovito in včasih tudi trdo delo povezovanja med upravo in informatiko v najširšem pomenu. Z medsebojnim izobraževanjem in osveščanjem obeh strani – uprave o informacijskih rešitvah in informatikov o temeljnih poslovnih usmeritvah družbe ter vlogi, ki jo mora pri tem prevzeti informatika, je prav gotovo mogoče plodno sodelovanje. Profesionalnemu odnosu je treba dodati tudi precejšnje mero medsebojnega zaupanja. Prav gotovo pa je treba tudi vodstva družb bolje izobraziti o najbolj bistvenih informacijskih, tudi tehničnih vprašanjih, saj je največ nespornost zaradi nepoznavanja področja. Po drugi strani pa se včasih tudi informatiki »potrudijo« svoje predloge in rešitve zaviti v težko razumljivo profesionalno latovščino. Pri presoji pomembnih strateških rešitev lahko zelo učinkovito svetovalno vlogo odigrajo neodvisni zunanji strokovnjaki.

Ali ocenjujete informatiko zgolj kot podporno dejavnost ali kot priložnost za doseganje konkurenčne prednosti?

Informatiko v Kapitalski družbi vidimo kot izrazito konkurenčno prednost. Med vsemi izvajalci dodatnih pokojninskih zavarovanj smo načrtno največ vložili v razvoj informacijske tehnologije. Brez take usmeritve določenih projektov, še zlasti npr. dodatnega pokojninskega zavarovanja vseh javnih uslužbencev, ne bi mogli izpeljati. Načrtovan in strateško usmerjen razvoj informacijskih tehnologij je naša usmeritev tudi za naprej, saj bo le učinkovit in z zunanjimi partnerji kompatibilen informacijski sistem zagotavljal uspešen razvoj družbe tudi v prihodnje.

Ali menite, da bi za boljši odnos med informatiko in menedžmentom vodja informatike moral biti član uprave oziroma pomočnik direktorja?

Brez dvoma je tudi formalni položaj vodje informatike zelo pomemben. Kot pa kažejo izkušnje tudi tujih finančnih institucij samo članstvo v upravi še ne zagotavlja večje učinkovitosti oziroma ne preprečuje informacijskih katastrof. Tako kot ste sami zapisali: pri graditvi dobrih odnosov med menedžmentom in informatiki gre za dolgotrajen proces, ki zahteva spremembe v organizacijski kulturi vseh zaposlenih: vodstva, uporabnikov in informatikov.



Mag. Jože Ban,
direktor, Intereuropa IT

Kako vidite omenjeno problematiko?

Glede na spremembe v slovenskem gospodarstvu in zahteve po doseganju boljših poslovnih učinkov je omenjena problematika upravičeno zelo aktualna. Večina organizacijskih enot, ki se ukvarjajo z zagotavljanjem informacijske podpore v posameznih družbah, je še vedno zelo tradicionalno organiziranih, kar pomeni, da se pretežno ukvarjajo s tehnološkimi, manj pa s poslovnimi problemi.

Dosedanje usmeritve pri kadrovanju vodij informatike so bile bolj usmerjene v njihovo poznavanje informacijske tehnologije kot pa v poznavanje poslovnih procesov in poslovanja samega, iz česar tudi izhaja neskladje med vrhnjim menedžmentom in vodstvi informatike. Slednji so se premalo ukvarjali s pričakovanji in zahtevami končnih kupcev (kadar so svoje uporabnike sploh upoštevali kot kupce), kar pa je dostikrat vodilo v poglobljanje vrzeli med pričakovano in izvedeno storitvijo. To je pogosto vodilo v (preuranjeno in ne dovolj premišljeno) odločitev o zunanjem izvajanju informacijske podpore (outsourcing), kar pa zahteva visoko informacijsko in poslovno usposobljenost obeh udeležencev: izvajalca in naročnika.

Kakšni so po vašem mnenju pravilni pristopi za preobrazbo informatike iz tradicionalno ločene entitete v orodje menedžmenta za doseganje ciljev poslovnega sistema?

V načinu vodenja informatike, ki se mora osredotočiti na zagotavljanje neposredne povezanosti med investicijami v IKT in vsebino informacijskih storitev ter neposrednimi poslovnimi učinki, ki se s tem ustvarjajo na poslovnem področju. Brez upoštevanja osnovnih zakonitosti tržne zasnoave organizacijskih enot, ki se v posameznem podjetju ukvarjajo z informacijsko podporo, te preobrazbe ne bo možno izpeljati. To pa pomeni, da je vodenje in upravljanje informacijske podpore potrebno zaupati bolj poslovno kot pa tehnološko usmerjenim menedžerjem. Hitrost in oblika preobrazbe je odvisna od

odločenosti vrhnjega menedžmenta in razvojne faze posameznega podjetja, ne sme pa biti daljša od 24–36 mesecev.

Ali ocenjujete informatiko zgolj kot podporno dejavnost ali kot priložnost za doseganje konkurenčne prednosti?

Konkurenčna prednost posameznega podjetja je odvisna od najmanj treh ključnih dejavnikov:

- kakovosti izdelkov/storitev,
- razpoložljivosti potrebnih ključnih kompetenc zaposlenih (razvojnega in storitvenega osebja) in
- prilagodljivosti zahtevam kupcem.

Pri tem je informacijska podpora poslovnim procesom potreben pogoj za doseganje poslovnih učinkov, ni pa zadosten za doseganje konkurenčne prednosti. Stopnja vpliva informatike na konkurenčno prednost je pogojena tudi z dejavnostjo podjetja in razpršenostjo trga, na katerem deluje. Menim, da je pomemben, ne pa odločujoč dejavnik pri doseganju poslovnih učinkov, s tem pa tudi konkurenčne prednosti.

Ali menite, da bi za boljši odnos med informatiko in menedžmentom vodja informatike moral biti član uprave oziroma pomočnik direktorja?

Funkcijska vloga vodje informatike niti ni toliko pomembna, odločujoča so pooblastila, ki so mu dodeljena, predvsem pa njegove ključne kompetence, ki morajo obvezno vključevati tudi dobro poznavanje dejavnosti družbe, ekonomike poslovanja, tržnih zakonitosti, upravljanje s kadri itn. – skratka, z organizacijsko enoto mora upravljati kot s samostojnim podjetjem, ki je na trgu (notranjem ali zunanem). Predvsem pa se mora distancirati od vloge (samoza-dostnih) tehnologov in sprejeti vlogo svetovalca in sogovornika vrhnjemu menedžmentu pri doseganju poslovnih učinkov podjetja, za katerega zagotavlja informacijsko podporo. Seveda lahko položaj člana uprave oziroma pomočnika direktorja pomaga, vendar samo to ni dovolj.



Mag. Primož Močivnik,
član uprave, Zavarovalnica Tilia

Kako vidite omenjeno problematiko?

Popolnoma se strinjam z vašimi ugotovitvami iz uvoda. Je pa po mojih izkušnjah v storitvenih dejavnostih, kjer je kvaliteten pogled na stranko izjemnega pomena, situacija morda nekoliko boljša od splošne, saj se menedžment zaveda, da je informatika ključnega pomena za hiter celostni pogled.

Kakšni so po vašem mnenju pravilni pristopi za preobrazbo informatike iz tradicionalno ločene entitete v orodje menedžmenta za doseganje ciljev poslovnega sistema?

Zelo težko vprašanje. Po mojem mnenju nekega splošnega univerzalnega pravila ni. Vsekakor mora najprej vodstvo spoznati, da je informatika izredno pomemben dejavnik razvoja celotnega podjetja. Pri tem je velikokrat ključna težava relativno visok strošek, ki ga

mora podjetje temu nameniti in prepogosto se zdi, da je ta večji od koristi. Zato bi verjetno prve korake kazalo narediti v tej smeri.

Ali ocenjujete informatiko zgolj kot podporno dejavnost ali kot priložnost za doseganje konkurenčne prednosti?

Ker smo tipično storitvena dejavnost, je informatika absolutno glavna možna konkurenčna prednost. Verjamem pa, da to ne velja nujno povsod v gospodarstvu.

Ali menite, da bi za boljši odnos med informatiko in menedžmentom vodja informatike moral biti član uprave oziroma pomočnik direktorja?

Ne. Ni rečeno, da bi samo ta poteza kaj spremenila. Pomembno je, da vodja informatike in vodstvo najdeta skupni jezik. To lahko dosežemo tako, da je v vodstvu kdo, ki »razume« informatika, bolj normalno pa je, da se vodja informatike priuči razmišljati menedžersko in temu primerno komunicirati z najvišjim vodstvom. Nasprotno pa vodja, ki je sicer lahko vrhunski strokovnjak na področju informatike, nima pa osnovnih menedžerskih znanj, tudi v upravi ne bi odigral prave povezovalne vloge, saj bi v upravi še vedno bili tudi ljudje, ki odločajo o poslovanju podjetja, tehnično pa nimajo nikakršnih informacijskih znanj.



Mag. Matija Debelak,
vodja oddelka za informatiko in komunikacije,
Kapitalska družba

Kako vidite omenjeno problematiko?

Sodobna vloga informatike je v iskanju načinov, kako z uporabo informacijskih sredstev prispevati k uresničevanju poslovne strategije. Čas za preobrazbo vloge informatika nastopi takrat, ko uspemo informacijsko infrastrukturo zapakirati v črne škatlice, katerih vsebina nas ne zanima več, in se začnemo v sodelovanju s poslovnim vodstvom ukvarjati z njeno strateško vlogo.

Kakšni so po vašem mnenju pravilni pristopi za preobrazbo informatike iz tradicionalno ločene entitete v orodje menedžmenta za doseganje ciljev poslovnega sistema?

Sodoben vodja informatike s širokim naborom interdisciplinarnih znanj (tehničnih in poslovnih) se mora zavedati, da so informacijska orodja in storitve tista sredstva, ki jih je mogoče uporabiti pri uresničevanju konkurenčne strategije podjetja. Po drugi strani mora najvišje vodstvo v podjetju spoznati, da je inovativna uporaba informacijskih orodij in storitev danes ena redkih priložnosti, ki jih podjetja lahko uporabijo v boju s konkurenco. Ko ti dve spoznanji na strani vodstva informatike in vodstva podjetja postaneta dovolj zreli, je izpolnjen eden od pogojev za preobrazbo vloge informatike iz podporne v strateško. To pomeni, da bo informatika odigrala aktivno vlogo pri uresničevanju strateških ciljev podjetja, ki vodijo k pridobivanju strateških konkurenčnih prednosti. Za dejansko spremembo vloge informatike se mora vodstvo informatike spopasti še z dvema pomembnima izzivoma. S podporo poslovnega vodstva mora v poslovnem okolju ustvariti razmere, v katerih bo lahko povsem enakopravno

sodelovalo z vodstvom podjetja pri nastajanju poslovne konkurenčne strategije in pri oblikovanju smernic za podporo konkurenčni strategiji z uporabo informacijskih orodij in storitev. Nadalje mora pripraviti sistem kazalnikov ali kakšno drugo orodje, s pomočjo katerega bo lahko vodstvu podjetja nedvoumno prikazalo dejanski prispevek informatike k uresničevanju poslovnih ciljev.

Ali ocenjujete informatiko zgolj kot podporno dejavnost ali kot priložnost za doseganje konkurenčne prednosti?

Menim, da imajo danes podjetja z uspešnim upravljanjem in inovativno uporabo sodobnih informacijskih orodij veliko potenciala za podporo konkurenčni strategiji podjetja. Vodstvo informatike mora enakopravno sodelovati pri nastajanju smernic za razvoj podjetja z vodstvom podjetja, hkrati pa mora zagotoviti mehanizme za dokazovanje učinkov informatike pri uresničevanju poslovne strategije.

Ali menite, da bi za boljši odnos med informatiko in menedžmentom vodja informatike moral biti član uprave oziroma pomočnik direktorja?

Dejanska umestitev vodje informatike v upravo ni nujna. Najpomembnejše se mi zdi, da vodja informatike ne nastopa zgolj v vlogi izvajalca strategije, ampak da je aktivno in enakopravno vključen tudi v nastajanje poslovne strategije.



Andja Komšo,
vodja oddelka za informatiko,
DURS

Kako vidite omenjeno problematiko?

Učinkovito upravljanje informatike v organizaciji mora biti predvsem interes menedžmenta, kar še posebej velja za servisne in finančne organizacije, kjer poslovanje temelji na kakovostni informatiki. Menedžment, ki se ne zaveda pomena informatike (krvotoka) za organizacijo (telo), tudi ne more imeti v razvoj in prihodnost naravnano strategijo. Informatika mora veliko vlagati v ozaveščanje in usposabljanje menedžmenta o vplivih, ki jih ponuja pravilna izraba informacijske tehnologije, kar je sicer brez pripravljenosti menedžmenta neizvedljivo. Torej ključ je v zavedanju obeh strani o nujnosti medsebojnega dajanja in prejemanja – torej sodelovanja.

Kakšni so po vašem mnenju pravilni pristopi za preobrazbo informatike iz tradicionalno ločene entitete v orodje menedžmenta za doseganje ciljev poslovnega sistema?

Začne se z analizo trenutnega položaja organizacije ter z vizijo in razvojno strategijo bodoče organizacije, kjer mora biti informatika obvezno vključena. Operacionalizacija kakršnekoli strategije brez informatike je težko izvedljiva. Vsekakor mora odgovorni za informatiko imeti dovolj poslovnega in strokovnega znanja, da lahko kompetentno sodeluje v teh fazah in da prispeva precejšnji delež k realnim načrtom.

Ali ocenjujete informatiko zgolj kot podporno dejavnost ali kot priložnost za doseganje konkurenčne prednosti?

Naša organizacija (Davčna uprava RS) je v svoji strategiji oprede-

lila tri ključne cilje, ki določajo: (1) povečanje učinkovitosti in kakovosti opravljanja svoje misije s poenostavitvijo, pohitritvijo in poenitvijo odnosov s strankami, kar bo možno z (2) graditvijo učinkovite in usposobljene organizacije, katere temelj je varen in zanesljiv informacijski sistem ter (3) boljše sodelovanje z okoljem. Gonilo razvoja monopolnih organizacij je osredotočenje na primarne kompetence, kjer je dodana vrednost izredno velika, kar je pogojeno z reduciranjem nepotrebnih procesov na podlagi tudi boljše izrabe tehnoloških možnosti.

Ali menite, da bi za boljši odnos med informatiko in menedžmentom vodja informatike moral biti član uprave oziroma pomočnik direktorja?

Za našo organizacijo je to samoumevno, ker so spremembe sistema in okolja izredno pogoste. Informatika bi sicer morala biti neprimerno bolj vključena v načrtovanje sprememb, ne le v omogočanje njihovih uresničitvev. Posledica omejenega sodelovanja pri načrtovanju sistemskih sprememb so nerealni časovni okvirji, delne in neoptimalne rešitve.



Mag. Janez Zaletel,
izvršni direktor področja informatika,
Merkur, d. d.

Kako vidite omenjeno problematiko?

Se popolnoma strinjam z zgoraj navedenim. Zavedanje pomena informatike v podjetjih je na vedno višji stopnji, stopnja razumevanja med vodstvom podjetja in vodstvom informatike pa na precej nižji. Razlogi so po mojem mnenju predvsem v razumevanju, kaj je informatika (npr. mnenje – tehnično kompleksna zadeva, ki jo je težko razumeti), kaj je vloga informatike v podjetju, kje so poslovne priložnosti, pri katerih lahko igra močnejšo vlogo informatika.

Kakšni so po vašem mnenju pravilni pristopi za preobrazbo informatike iz tradicionalno ločene entitete v orodje menedžmenta za doseganje ciljev poslovnega sistema?

Pristop (smer spreminjanja) vidim predvsem v dvigu stopnje pripravljenosti na obeh straneh, da je le-to tudi ena izmed ključnih nalog podjetja. Po mojem mnenju je naloga in dolžnost vodstva informatike oz. CIO, da s svojim delom in pristopom poskuša čimbolj razumeti poslovne potrebe podjetja in da pripravlja temu ustrezne usmeritve/politike/strategije razvoja informatike v podjetju. Seveda pa je temelj za tako delo podpora vodstva podjetja, ustrezna kadrovska zasedba v informatiki in v vseh delih podjetja, ki sodelujejo pri razvoju in obvladovanju procesov poslovanja s pomočjo ustrezne informacijske podpore.

Ali ocenjujete informatiko zgolj kot podporno dejavnost ali kot priložnost za doseganje konkurenčne prednosti?

Glede na zgoraj napisano je moje mnenje, da je v uspešnem podjetju nujno, da se informatiko razume kot sestavni del poslovnih priložnosti in ne kot nujno zlo za zagotavljanje podpore poslovanju.

Ali menite, da bi za boljši odnos med informatiko in menedžmentom vodja informatike moral biti član uprave oziroma pomočnik direktorja?

Vsekakor. Po mojem mnenju ni nujno, da je vodja informatike član uprave, je pa pomembno, da je član ožjega vodstva podjetja. Pri tem je pomembno tudi, da ga vsi člani ožjega vodstva sprejemajo kot enakopravnega člana vodstva.



Luka Kuček,
vodja področja za informatiko,
Kompas, d. d.

Kako vidite omenjeno problematiko?

Turizem je ena izmed panog, kjer so sodobne tehnologije izjemno vplivale na njen razvoj. Novi poslovni modeli so neposredno povezani z novimi organizacijskimi oblikami, oboje pa omogoča izjemen napredek na področju informacijskih tehnologij. Tako so turistična podjetja, posebej tista, ki poslujejo na globalnem trgu, zelo kmalu prepoznala in pravilno umestila informatiko v svoje poslovanje.

Kakšni so po vašem mnenju pravilni pristopi za preobrazbo informatike iz tradicionalno ločene entitete v orodje menedžmenta za doseganje ciljev poslovnega sistema?

Znanja, ki so danes potrebna za vodenje informatike, so tesno povezana tudi s strateškimi usmeritvami podjetja in panoge. Razumevanje ekonomije, strategije, financ, komercialne, prodaje in vseh ostalih segmentov poslovanja mora biti popolno. Informatika mora poleg informacijske podpore ponujati tudi nove, inovativne poslovne rešitve, ki omogočajo optimizacijo delovnih procesov in funkcij.

Ali ocenjujete informatiko zgolj kot podporno dejavnost ali kot priložnost za doseganje konkurenčne prednosti?

Informatika je v turizmu ključni resurs, ki odloča, kdo bo v prihodnosti obvladoval ključne pozicije na trgih. Iz tega dejstva izhaja tudi potreba, da je informatika mnogo več kot le podpora dejavnost.

Ali menite, da bi za boljši odnos med informatiko in menedžmentom vodja informatike moral biti član uprave oziroma pomočnik direktorja?

Z vse večjim pomenom informacijskih znanj, ki se prepletajo s drugimi znanji v podjetju, že prihaja do nujnosti, da je informatika zastopana na najvišjem nivoju v podjetju. Glede na trende v prihodnosti (Bill Gates npr. trdi, da se bo poslovanje v nekaj naslednjih letih spremenilo bolj kot v minulih petdesetih) pa prihajamo v čas, ko bo vse več informatikov sedelo na najbolj odgovornih mestih tudi v upravah.



Mag. Jani Krašovec,
vodja področja informacijska tehnologija
in organizacija,
Hypo Alpe-Adria-Bank, d. d.

Kako vidite omenjeno problematiko?

Problematika opredelitve pravilne vloge informatike v finančni instituciji ni samo v domeni uprave, ampak tudi v jasnem pozicioniranju in argumentiranju vodij informatike. Tako prvi del nagovora jasno kaže, da so prizadevanja informatikov (včasih pa so k temu pripomogli nekateri zgrešeni projekti) počasi začela dajati rezultate. V zadnjih letih je postalo zelo jasno, kolikšen je pomen informatike. Vodstva se zavedajo, da je treba postaviti informatiko na mesto, kjer bo zagotovila nemoteno delovanje poslovnih sistemov (tradicionalni pogled), hkrati pa jo izkoristiti v prizadevanjih po konkurenčni prednosti. Tako postaja za vodjo informatike pomembno, da razume strategijo organizacije, ki jo seveda določa vodstvo, le-to pa mora dati podporo primerni usmeritvi informatike, ki nastane na tej podlagi.

Kakšni so po vašem mnenju pravilni pristopi za preobrazbo informatike iz tradicionalno ločene entitete v orodje menedžmenta za doseganje ciljev poslovnega sistema?

Menedžment si mora želeti in zahtevati, da je informatika vključena v procese, ki so ključni za doseganje ciljev poslovnega sistema. Na tak način dokazuje zaupanje v vodstvo informatike in tudi zagotavlja potrebne vire. Vsak pristop, pa naj bo iniciran s strani menedžmenta (tudi to je mogoče!) ali pa vodstva informatike, ki ne vključuje obojestranskega zaupanja, je obsojen na neuspeh. Pomembno delo vodstva informatike je zato pridobivanje in povečevanje zaupanja, kar pa je mogoče skozi večanje preglednosti dela (npr. metodologija COBIT), uspešne realizacije projektov, pa tudi prek osebnega stika.

Ali ocenjujete informatiko zgolj kot podporno dejavnost ali kot priložnost za doseganje konkurenčne prednosti?

V slovenskem bančnem prostoru je malo priložnosti za doseganje konkurenčne prednosti z informatiko. Vprašanje je tudi, kaj razumemo kot konkurenčno prednost. Nekatere banke so veliko izgubile prav z neuspešnimi in medijsko izpostavljenimi projekti na področju informatike, ki naj bi prinesli konkurenčno prednost. Za doseganje te prednosti ne more biti odgovorno samo eno področje (npr. informatika), ampak je to zmeraj skupni napor celotne organizacije in informatika igra pri tem samo eno od pomembnih vlog.

Ali menite, da bi za boljši odnos med informatiko in menedžmentom vodja informatike moral biti član uprave oziroma pomočnik direktorja?

V večini bank, ki jih poznam, je eden od članov uprave odgovoren tudi za področje informatike. Njegova vloga je povezovalna in ne more biti hkrati tudi vodja informatike. Vodja informatike ima drugačne zadolžitve in odgovornosti, predvsem skrbi izključno za informatiko, medtem ko član uprave pokriva še druga področja, po navadi podpora.

*Zbral in uredil
Marko Bajec*