

Približevanje informatike in menedžmenta

Aleš Štampihar, zasebni raziskovalec
Orehovlje 40, 4000 Kranj
<http://www.askit.si>
ales.stampihar@askit.si

Povzetek

Po obeh svetovnih raziskavah konkurenčnosti v izvedbi World Economic Forum in IMD Slovenija nazaduje že tretje leto zapored. Čakata nas uvedba evra in živahnejše odpiranje tujini, kar pomeni, da bomo kmalu še močnejše občutili posledice globalizacije in ostre mednarodne konkurence. Podjetja, ki ne bodo uspela združiti vseh svojih moči in se na to ustrezno pripraviti, bodo pod pritiskom upravičenosti svojega obstoja. Vendar nove razmere ne prinašajo samo težav, temveč tudi nove priložnosti. Izkoristila jih bodo lahko predvsem podjetja z ustrezno kulturo, naklonjeno spremembam, in podjetja, ki bodo znala informacijsko tehnologijo učinkovito združevati s svojim poslovanjem. Informatiki in menedžerji bi morali zato odločneje poskrbeti za približevanje svojih področij delovanja. Prispevek nakazuje mogoče načine za to.

Abstract

How to build a closer relationship between information specialists and managers

After both worldwide researches dealing with competition, carried out by the World Economic Forum and IMD, Slovenia has found itself in a state of regression for the third consecutive year. The introduction of the euro and a livelier acceptance of everything foreign await, indicating that we are bound to experience - with an even greater intensity - the effects of globalisation and harsh international competition. The companies that will not succeed in unifying all their strengths and adequately prepare themselves for these changes will find themselves in a struggle to maintain their very existence. However, these new conditions do not only lead to difficulties and trouble, they also lead to new opportunities. Only companies with an adequate culture that favours changes and companies that know how to incorporate information technologies into their business will be able to use these opportunities to their advantage/profit. Those working in information technology and management should therefore be more determined to attend to building a closer relationship between their areas of expertise. The following article suggests various possibilities to do so.

1 Uvod

Vsaka organizacija, ki želi biti uspešna, mora ob nenehnih spremembah v okolju za iskanje vedno novih konkurenčnih prednosti združiti vse moči, ki jih ima na razpolago oziroma jih lahko pridobi. Pri tem izraz »moč« pomeni veliko več kot le opredmetena sredstva in kapital, pomeni tudi več kot vključevanje njenih neopredmetenih sredstev. Združiti vse moči pomeni, da ima organizacija vzpostavljeno takšno kulturo odgovornosti, odnosov in sodelovanja zaposlenih, ki omogoča mobilizacijo vseh trenutnih znanj in sposobnosti, aktivacijo vseh njenih nerazvitih, a potrebnih potencialov, podporo ustreznih tehnologij, še zlasti informacijske, in učinkovit vir ter uporabo informacij iz okolja.

Dobro oblikovana in vsem razumljiva vizija, jasni in merljivi strateški cilji ter ustrezna strategija njihovega uresničevanja še ne zagotavljajo organizacijske usklajenosti in usmerjenosti vseh njenih dejavnosti in zaposlenih v želeni smeri. Napisano je namreč treba tudi uresničevati v praksi, kar pomeni v vsakem trenutku dela vseh zaposlenih, v njihovih razmišljanjih

in hotenju, pri pridobivanju znanja in osebni rasti v skladu z rastjo organizacije. To pa je možno le ob polni pripadnosti in predanosti zaposlenih, za kar so nujni pogoj odlični vzajemni odnosi med menedžmentom na vseh ravneh in zaposlenimi v organizaciji. Le tako lahko namreč nastane ustrezna sinergija, v kateri se sproščajo sicer skriti potenciali in se s tem razvije posebna moč organizacije.

Energijo in potenciale je treba usmerjati v skladu s spremembami iz okolja. Za njihovo učinkovito obvladovanje je treba imeti:

- *strokovna znanja*, ki pa niso dovolj, saj so omejena in vedno bolj specializirana. Poleg tega mora biti tehnična strokovnost povezana z njeno uporabnostjo in ekonomsko opravičljiva. To seveda velja tudi za informacijsko tehnologijo;
- *izkušnje*, ki so vedno zaželeni, a ker spremembe prinašajo nove razmere, izkušnje pa so pridobljene na starih situacijah, nam ne zagotavljajo obvladljivosti teh razmer;

- *mehka znanja* v obliki splošnih veščin in sposobnosti, izmed katerih sta izredno pomembna učinkovita komunikacija in učinkovito upravljanje s časom, kar pomaga pri pridobivanju časa, ki je potreben za obvladovanje sprememb;
- *pravočasne informacije*, ki nam omogočijo pripravo in prilagajanje na spremembe, še preden nas te dosežejo, zaradi česar jih lažje obvladujemo;
- *ideje*, ki povzročajo spremembe. Če smo sami povzročitelji sprememb, smo v dvakratni prednosti: drugim povzročimo težave prilagajanja na naše spremembe, kar tudi pomeni, da lažje lovimo njihove. Inovativnost prinaša organizaciji dvakratno korist, vendar le, če se njeni zaposleni zavedajo, da inovativnost ni samo izmišljanje novega, temveč pomeni predvsem uresničljivost in ekonomsko sprejemljivost novih zamisli.

Uspešne organizacije na podlagi celovitih in pravočasnih informacij zaznavajo primeren trenutek za uresničevanje zamisli, ki izvirajo iz njene vizije. Ekonomsko jih lahko realizirajo le s celovitim povezovanjem izkušenj, obstoječega in novega strokovnega in »mehkega« znanja ter z ustreznimi marketinškimi pristopi.

Kaj to pomeni za informatike? Vsekakor jim mora dati jasen signal, da znanje in izkušnje na informacijsko strokovnem področju niso več dovolj niti za ohranjanje pozicije, kaj šele za statusni napredek v organizaciji. Da se morajo v organizacijah, kjer prevladuje odnos sodelovanja in timsko delo, tudi sami vključiti in sooblikovati takšno kulturo, za kar morajo razviti predvsem komunikacijske sposobnosti in sposobnosti timskega dela. Ker pa še vedno le malo slovenskih podjetij temelji na sodobni kulturi, potrebujejo najprej in predvsem poslovna znanja, ustrezne informacije in inovativne zamisli, kako informacijsko tehnologijo povezati s poslovno profitnim svetom, in – najpomembnejše – potrebujejo marketinške sposobnosti, zato da bodo menedžmentu te svoje ideje tudi prodali, kar pomeni, da mu bodo znali predstaviti njihovo uresničljivost in ekonomsko upravičenost.

2 Namen in izhodišča prispevka

Namen prispevka je predstaviti tri nadgradljive oziroma dopolnjujoče si pristope k boljšemu sodelovanju informatikov in menedžerjev, kar naj bi v organizacijah pripomoglo k približevanju informatike in menedžmenta.

Pristop stroke temelji na dobrem poznavanju in razumevanju poslovanja ter predlogih k dvigu uspešnosti podjetja. Približevanje menedžmentu si in-

formatik pridobi na podlagi strokovnega znanja, zmožnosti strokovne komunikacije in razumevanja vloge menedžerjev. Ker pa ti informatikov običajno ne jemljejo kot sebi ustrezne strokovne sodelavce, jih je treba dodatno prepričati oziroma motivirati.

Pristop prodajalec – kupec je eden izmed motivacijskih načinov, ki ga lahko uporabi informatik, ko želi realizirati svojo zamisel izboljšanja poslovanja s pomočjo informacijske rešitve, pri čemer mora menedžmentu prikazati vrednost in upravičenost naložbe, tako da ta njegovo zamisel »kupi«. Približevanje menedžmentu si informatik pridobi s tržnim oziroma predvsem marketinškim pristopom, v središču katerega naj bo na ekonomski interes oziroma pričakovanje poslovnih učinkov, ki jih bo organizaciji prinesla zamišljena informacijska rešitev.

Pristop »gremo v opero« temelji na prizadevanju informatikov za vključevanje in spodbujanje kulture organizacije, ki omogoča enakovredno sodelovanje, izmenjavo mnenj in enakopravno obravnavo predlogov vseh zaposlenih. Približevanje menedžmentu je torej posredno, usmerjeno prek splošno sprejetih naprednih načinov dela v organizaciji, ki prek aktivne komunikacije omogočajo skupno sodelovanje.

Vsi trije pristopi se dopolnjujejo in nadgrajujejo. Kot osrednji pristop morajo informatiki glede na konkretne razmere v svoji organizaciji uporabiti tistega, ki je najbolj primeren za njeno obstoječo kulturo in za njen odnos do sprememb iz okolja. Vse to namreč pogojuje način razmišljanja vodstva podjetja in menedžmenta oziroma način njihovega delovanja ter s tem njihovo dojemljivost do predlogov in partnerstev. Ob tem morajo informatiki vseskozi delovati tudi s pomočjo ostalih dveh pomožnih pristopov.

V zares uspešnih organizacijah so vsi trije pristopi že združeni in vseskozi v izvajanju kot del njenega običajnega funkcioniranja. Takšne organizacije svoje uspešnosti ne gradijo samo na vlogi menedžmenta, temveč na prispevku vseh zaposlenih, zaradi česar skrbijo za njihovo učenje, rast in zadovoljstvo ter tako ustvarjajo primerno klimo za njihovo osebno in svojo konkurenčno rast. Takšne organizacije imajo strokovnjake, ki so že sami po sebi tržno usmerjeni, in menedžment, ki je naravnan k enakopravnemu sodelovanju z njimi.

Če povzamemo, morajo informatiki začeti funkcionirati kot menedžment, ki prilagaja svoja razmišljanja, odločitve in strategije razmeram iz okolja. Ko bodo informatiki razumeli način funkcioniranja menedžmenta, ko bodo v odnosih z njim funkcionirali, kot mora funkcionir-

rati dober menedžment, bodo tudi postali del menedžmenta. To seveda ne pomeni, da bodo s tem prevzeli del tradicionalne vloge menedžmenta, temveč da jo bodo dopolnili s svojo ustvarjalnostjo na informacijsko-poslovnem področju, kar zahteva njihov osebni razvoj, pripravljenost na spremembe, pogled v prihodnost, kar zahteva podjetniški pristop. Z njim bodo nadgradili večinoma rutinsko strokovno operativno delovanje menedžmenta, in prispevali k novim možnostim postavljanja strategij. Zaradi tega bi moral biti tudi interes menedžerjev, da dovolijo in omogočijo informatikom takšno približevanje.

3 Pristop stroke

Informatiki morajo najprej razumeti, kakšna je vloga menedžmenta in kaj menedžment potrebuje pri izvrševanju svojih odgovornosti. Čeprav naj bi bila vloga menedžmenta razdeljena na tri področja v obsegu: 10 % menedžerjevega dela za reagiranje na trenutne in naključne dogodke, 20 % operativnega dela za reagiranje in 70 % strateškega ukrepanja, v resnici menedžerji večino časa namenijo operativnim problemom in odločanju. Pri tem menedžer potrebuje:

- gotovost pred odločanjem, za kar potrebuje ustrezne podatke in raziskave, s pomočjo katerih zmanjša negotovost in poveča verjetnost, da bo njegova poslovna odločitev pravilna;
- potrditev pravilnosti svoje odločitve, za kar potrebuje podatke, ki podkrepijo oziroma pritrdijo, da so bile njegove odločitve pravilne, kar mu krepí samozavest in ugled;
- primerjave, za kar potrebuje podatke in informacije o konkurentih, tržnem deležu, uspehu prodajnih akcij, o časovni primerjavi poslovanja, kar mu omogoča prilagajanje prihodnjih aktivnosti;
- povratne informacije, za kar potrebuje podatke o odzivu trga, o zadovoljstvu kupcev in mišljenju potencialnih kupcev, kar ga usmerja pri nadaljnjih aktivnostih.

Potrebuje preverjene, kvalitetne, zanesljive in v prihodnost usmerjene informacije, ki so hkrati tudi pregledne in ustrezno pojasnjene. To pa zahteva, da se informatiki znebijo zgolj vloge zbiralcev podatkov in pridobijo aktivnejšo vlogo partnerjev in svetovalcev, za kar so seveda potrebna ustrezna znanja.

Informatiki morajo zato tradicionalno dobro poznavanje poslovnih procesov med drugim nadgraditi:

- z računovodsko-knjigovodskim znanjem (npr. kaj so opredmetena in kaj neopredmetena sredstva,

katere so vrste stroškov, kako brati bilance oziroma razumeti pomen njenih sestavnih delov ipd.);

- s poznavanjem finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja (npr. kako meriti donosnost naložbe, kakšen je pomen ekonomske dodane vrednosti);
- z upoštevanjem vse večjega pomena neopredmetenih sredstev organizacije (npr. pomena obvladovanja odnosov s strankami, pomena podatkov, ki se s pravimi sposobnostmi, znanji in motivacijo spremenijo v uporabne in konkurenčne informacije);
- z razumevanjem na čem lahko temeljijo strategije (na primer na rasti prihodkov, izboljšanju produktivnosti, zniževanju stroškov ipd.);
- s katerimi ključnimi dejavniki uspešnosti (na primer zvestoba strank) in s katerimi kompetencami (talenti, vrednote, osebni motivi in vzorci razmišljanja ter znanja in veščine) bo podjetje izboljšalo svojo uspešnost.

Le tako bodo lahko z ustreznimi produkti in rešitvami, še bolj pa s pravimi informacijami, prispevali k pravilnim odločitvam menedžmenta.

Ko informatiki pridobijo zaupanje menedžmenta na operativno-taktičnem nivoju, bodo sčasoma povsem samodejno in samoumevno povabljeni tudi na nivo strateškega načrtovanja. Pri tem se morajo informatiki zavedati pravega pomena poslanstva (zakaj organizacija obstaja), temeljnih vrednot (v kaj vsi zaposleni v organizaciji verjamejo), vizije (kaj organizacija želi biti), strateških ciljev (kaj si organizacija prizadeva doseči) in izvajanja strategij (način, kako organizacija načrtuje to doseči). Informatiki morajo doumeti, da to niso le pojmi, ki jih je treba zapisati in obrazložiti na internetni strani, temveč, da mora z njimi dihati celotna organizacija, kar pomeni, da bodo s pomočjo informacijske tehnologije poskrbeli za podporo njihovega uresničevanja na vseh ravneh organizacije, od končnih operativnih uporabnikov do menedžmenta in vodstva.

4 Pristop prodajalec – kupec

Informatika je storitvena dejavnost; njena uspešnost pa ne more sloneti na temelju učinkovitosti, doslednosti in hitrega obvladovanja obstoječih storitev, temveč za preživetje na trgu zahteva, da vseskozi vpeljujemo inovativne nove storitve in izpopolnjuje obstoječe. Pri tem ni vodilo hitreje, ampak drugače, ker je le tako lahko pred konkurenco. Drugače pomeni inovativnost, ki mora biti tudi ekonomsko upravičena, kar je zopet odvisno od trga. Za interne informatike

je trg organizacija in najpomembnejši kupec menedžment. Informatik mora menedžerju »prodati« idejo, kar pomeni, da jo mora čim bolj poslovno utemeljiti, da spodbudi njegovo zanimanje in pripravljenost za nadaljnje preučevanje. To pa pomeni, da je pristop stroke nujen pogoj za uspešen pristop prodaje. Šele ko informatik razume, kaj za uspešno poslovanje potrebuje menedžment oz. organizacija, lahko najde ustrezno informacijsko tehnologijo in informacijsko rešitev ter jo poveže s poslovanjem v predlog projekta, ki ga ponudi menedžmentu. Pri tem je pomembno, da se zaveda, da projekta ne potrebuje za svoje potrebe, temveč za zadovoljevanje potreb okolja, tj. kupcev. To pomeni, da mora informatik v svojem predlogu prikazati ne samo prednosti za organizacijo, temveč tudi prednosti za njene kupce. Svojo idejo oziroma predlog projekta mora prodati kar dvakrat, kar je izjemno težka naloga. Zato poleg strokovnega znanja o poslovanju podjetja potrebuje sposobnosti in znanja dobrega prodajalca, kot so radovednost, energičnost, prožnost, znati prenesti zavrnitev, odločnost in vztrajnost, sposobnost učenja, tehnike pogajanja in tehnike vodenja prodajnega razgovora, empatija, sporazumevanje.

Nekatere od teh sposobnosti so nezdružljive s tradicionalnim pojmovanjem človeških lastnosti informatikov. Poglejmo si dve izmed njih. Empatija je sposobnost vživljanja. Za uspeh prodajalca je ključnega pomena. Empatija pomeni, da je človek dober poslušalec, da je pozoren, kadar govori njegov sogovornik. Takšna oseba seva toplino in kaže občutljivost. Empatični ljudje se zanimajo za druge in niso zapeti in okupirani sami s seboj.

Sposobnost učinkovitega sporazumevanja je verjetno druga najpomembnejša sposobnost dobrih prodajalcev. Pri prodaji lahko prodajalec namreč napreduje samo do stopnje, do katere lahko vpliva na druge ljudi, do katere jih lahko prepriča in jim proda ideje oziroma jih pripravi, da sodelujejo z njim. Za učinkovito sporazumevanje so pomembna področja sporazumevanja s posamezniki (v našem primeru interne prodaje s posameznim menedžerjem), s skupinami (z menedžmentom kot celoto) in pisno komuniciranje (v našem primeru predlog projekta).

Informatiki morajo poleg sposobnosti prodajalca imeti tudi vizijo prihodnosti. Pri tem je treba upoštevati, da tako kot danes sodobna informacijska infrastruktura ne pomeni več bistvene konkurenčne prednosti, bo že v bližnji prihodnosti vse težje priti do nje

tudi s pomočjo informacijskih produktov in rešitev. Strateško in konkurenčno prednost bodo imela predvsem tista podjetja, ki bodo aktivno in načrtno skrbela za pravočasno pridobivanje informacij iz okolja, ki jim bodo omogočala nove poslovne priložnosti in najhitreje prilagajanje spremembam. To pomeni, da bodo morale organizacije pridobiti informacije in znanja s področja tehničnega razvoja in novih tehnologij, o novih raziskovalnih področjih, novih potrebah potrošnikov, novih tržnih nišah in prodajnih načinih. Nato bodo morale nove informacije inovativno implicirati v svoje poslovanje, in to hitreje od konkurenčnih podjetij. Takrat ne bo več časa ne za pridobivanje znanja ne za prodajanje idej in ne za približevanje menedžmenta in informatike. Njuno aktivno partnerstvo bo moralo biti že vzpostavljeno, tako kot tudi ustrezna kultura sodelovanja v podjetju.

5 Pristop »gremo v opero«

Informatiki bi morali tudi sami aktivno spodbujati kulturo medsebojne podpore, sodelovanja in spodbujanja na ravni celotne organizacije. Njihove osebne lastnosti in prepričanja bi morale biti odkritost, poštenost, zaupanje, medsebojno spoštovanje, zavzetost, pristen interes za pomoč drugim.

Za takšno vlogo informatikov je potreben popoln obrat v dojemanju svojega poslanstva, kar bo od tradicionalne stereotipne introvertiranosti in čudaštva vodilo do odprtosti in sodelovanja z vsemi v podjetju. Za to pa potrebujejo informatiki poleg poslovnih in marketinških znanj iz prvih dveh pristopov še usposabljanje na področjih komuniciranja, tehnik vodenja, timskega dela, spodbujanja kreativnega mišljenja, motivacije.

Vse to jim bo omogočalo, da bodo lahko vzpostavili boljše medsebojne odnose z zaposlenimi v organizaciji. Informatiki imajo namreč veliko potencialnih zaveznikov. Poglejmo nekatere izmed njih:

- Kontroling opravlja za menedžment poslovno-ekonomsko svetovalno funkcijo pri njegovem ciljno usmerjenem načrtovanju in upravljanju, s čimer je soodgovoren za uresničevanje zastavljenih strateških ciljev, zaradi česar potrebuje kvalitetne podatke za:
 - pripravo planov in kalkulacij,
 - primerjavo planskih in dejanskih rezultatov,
 - pripravo poročil notranjim in zunanjim uporabnikom,
 - kontrolo doseganja pričakovanih učinkov strateških projektov.

- Notranji revizorji potrebujejo zanesljive podatke in pravočasne informacije:
 - za izvajanje učinkovitega nadzora sistema notranjih kontrol,
 - za pomoč pri prepoznavanju in obvladovanju tveganj,
 - za ugotavljanje in spoznavanje poslovnih slabosti in pomanjkljivosti,
 - za pripravo pravočasnih in zanesljivih revizijskih poročil za vodstvo.
- Vodje kakovosti, ki s pomočjo informacijske tehnologije učinkoviteje vodijo postopke zagotavljanja kvalitete ter z njimi povezano dokumentacijo.
- Služba za stike z javnostmi kot središče informacij o uspešnosti podjetja in kot služba, ki potrebuje uspešno izvedene projekte za obveščanje javnosti in dviga ugleda podjetja.
- Tajništvo kot vrata, ki vodijo k najvišjemu vodstvu in kot center pridobivanja notranjih informacij.

Osnovo kulturnega pristopa torej predstavljajo dobri medsebojni odnosi, ki vodijo do informacijske pomoči in posredovanja predlogov ter spodbujanja interesov uporabnikov, kar se odraža v povečanju uporabe IT. To pa vodi do spodbujanja potreb na višjih ravneh in s tem do posrednega približevanja menedžmentu.

6 Kaj je treba storiti

Po opravljeni raziskavi je komuniciranje med najbolj kritičnimi področji, ki jih slovenski menedžerji ne obvladujejo. Pogosto je usmerjeno le na določen prijateljski krog drugih menedžerjev. Enakopraven dialog večinoma ni v njihovi naravi in tudi ne poslovno sistematično spodbujan. Pogosto ne znajo poslušati svojih sodelavcev in ne razumejo, kaj jim ti želijo sporočiti. Prav tako so dokaj neodločni pri vpeljevanju hitrih in zahtevanih potrebnih sprememb. Preveč je pasivnosti in čakanja, preveč bojzani pred tveganjem, premalo osebne pripravljenosti na spremembe, kar vse skupaj pomeni, da niso dovolj proaktivni.

Informatiki se morajo tega zavedati in ne smejo dodatno še sami spodbujati neaktivnosti menedžerjev s tem, da po eni strani pristajajo na vlogo podporne službe, po drugi strani pa prevzemajo izvedbo projektov informatizacije v svojo pristojnost, kar pomeni, da prevzemajo njihovo odgovornost, pri čemer nimajo ustreznih pooblastil. Seveda tudi sami ne smejo pasti v pasivnost, temveč morajo s svojimi idejami in pobudami spodbujati menedžerje k poslovnim aktivnostim in skupni pripravi ter izvedbi projektov.

Informatiki si morajo torej z vsemi tremi obravnavanimi načini in na vse mogoče načine prizadevati za neprestano dvigovanje svoje vloge in svojega vpliva

Tabela 1: Stopnjevanje vloge in pomena informatike v podjetju

Stopnja	Vloga informatike v podjetju	Osredotočenost na:
I	Vzdrževanje infrastrukture	tehnologijo
II	Obvladovanje sistemske opreme in baz podatkov	tehnologijo, deloma na poslovne entitete
III	Obvladovanje poslovne programske opreme	poslovne procese združevanje informacijske tehnologije in poslovanja na operativnem nivoju
IV	Oskrbovanja podatkov za nazaj	analizo poslovanja
V	Poslovno obveščanje – podatki v realnem času	poslovno uspešnost organizacije potrebe operativno-taktičnega odločanja
VI	Poslovno obveščanje – napovedovanje trendov in prihodnosti	pomoč pri oblikovanju in korekcijah strategij spremljanje uresničevanja strategij
VII	Varnost podatkov	zaščito poslovanja organizacije
VIII	Poslovna inteligenca – pridobivanje informacij iz okolja na področjih: a) Customer Relationship Management – upravljanje odnosov s strankami b) Benchmarking – primerjalno presojanje c) spremljanje konkurence	podpora oblikovanju odnosov s kupci podpora strateškemu odločanju podpora strategijam
IX	Strateški razvoj informatike	vizijo združevanja tehnologije in poslovnih potreb glede na vizijo podjetja
X	Povezovanje notranjih in zunanjih informacij o novih informacijskih tehnologijah in poslovanja v ideje za nove poslovne priložnosti in dvig konkurenčnosti podjetja	aktivno sooblikovanje strategij – združevanje poslovne in informacijske strategije podjetja povezovanje notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti podjetja

v organizaciji. Orientacijo in merjenje napredka njihovih prizadevanj lahko ponazorimo s tabelo 1.

Za napredovanje po lestvici je bistvenega pomena pridobivanje novih znanj in spretnosti. Če želijo doseči naslednji dve stopnji, bi si morali informatiki bolj prizadevati za pridobivanje novih znanj na področjih, ki niso le neposredno povezana z informacijsko tehnologijo. Gre predvsem za dve področji. Prvo je področje poslovanja, kjer sicer informatiki menijo, da imajo dovolj znanj, vendar imajo večinoma v mislih predvsem poznavanje poslovnih procesov. Te zaradi svojega operativnega dela večinoma res poznajo zelo dobro, vendar to za želeno približevanje menedžmentu vsekakor ni dovolj. Svoje znanje morajo zato informatiki nadgraditi z vsemi področji, ki smo jih navedli v pristopu stroke. Drugo področje je povezano z osebnostnim razvojem informatikov. Poleg stalnega samostojnega prebiranja ustrezne literature bi se morali načrtno udeleževati strokovnih izobraževanj. Na trgu je njihova ponudba zelo široka, vendar je večina izobraževanj s področja informatike in računalništva usmerjenih v klasična računalniška znanja (delo s preglednicami, administracija strežnikov, sistema in baz), na področju poslovanja gre večinoma za specialna ožja področja, na področju t. i. »mehkih znanj« (npr. veščin komunikacije, pogajanja, vodenja, izgradnje tima) pa ta niso prilagojena ali specializirana za posebnosti v odnosih tehnologija – poslovanje oz. informatika – menedžment. Kot primer izobraževanj, ki pomenijo korak naprej v tej ponudbi, lahko navedemo izobraževanja za ITIL (Information Technology Infrastructure Library – metodologija za upravljanje IT v organizacijah), IT Project+ kot primer izobraževanja s področja projektnega vodenja, in primer obsežnejšega izobraževanja pod naslovom IT Expert. Vsi omenjeni sicer za informatika lahko pomenijo kakovostni napredek in dodatna znanja, vendar žal ponovno predvsem na strokovnem področju. Tako še vedno ni mogoče niti sestaviti, še manj pri enem ponudniku najti celovit program izobraževanj, ki bi načrtno obravnaval področje dvosmernega zbliževanja informatikov in menedžmenta.

Obsegu znanja ustrezno vidi zato večina menedžerjev pomen informatike na lestvici do stopnje VII. To je eden izmed glavnih razlogov, da informatikov ne sprejemajo za enakopravne sogovornike, kar vodi to tega, da informatiko dojemajo še vedno predvsem kot podporno dejavnost in jo prav zato obravnavajo s stroškovnega vidika. Ko bo menedžment naredil preskok v svojem razmišljanju, kar lahko pospešijo tudi v

tem prispevku opisani načini približevanja in uveljavljanja informatike, se bo zgodil nov kakovostni preskok v dojemanju njene vloge v slovenskih podjetjih. Informatika takrat ne bo več ocenjevana s stališča proračunskega porabnika, temveč z izhodišča aktivnega soustvarjalca poslovne uspešnosti podjetja.

Menedžerji morajo torej spremeniti izhodišče svojega pogleda na informatiko, saj podpirajo vse preveč projektov rasti (razvoj izdelka, osvajanja tržišča, investicije v proizvodnjo, poslovne integracije, zasledovanje kazalnikov povečanja prodaje) in premalo projektov razvoja (usposabljanje kadrov, reinženiring, informatizacija, spodbujanje inovativnosti). Zato je poleg infrastrukturnih projektov še vedno večina IT projektov tipa ERP (Enterprise Resource Planning – načrtovanje virov podjetja). Ti pa podjetjem le stežka zagotavljajo kakšno konkurenčno prednost, ker vsebujejo enake in podobne funkcionalnosti, ker ERP projekti ne posegajo na področje načrtovanja strategij in njihovega spremljanja ter na področje razpoznavanja virov, ki so potrebni za njihovo učinkovito uresničevanje. Menedžerji bi se morali zavedati, da podjetja danes le stežka konkurirajo s klasičnimi metodami, kot so ekonomija obsega, zniževanje stroškov, povečevanje produktivnosti. Danes so konkurenčna tista podjetja, ki so učinkovita pri dodajanju nove vrednosti na podlagi znanja in splošne inovativnosti. To pa pomeni, da bi morali podpirati tudi drugačne vrste IT projektov, ki prav tako oziroma še bolj podpirajo uspešnost poslovanja, kot na primer področje poslovne inteligence, CRM (Customer Relationship Management – upravljanje odnosov s strankami) in HRM (Human Resource Management – upravljanje človeških virov) ter posebnih tako imenovanih 'killer application' za pridobivanje konkurenčnih prednosti. To so tiste aplikacije, ki še niso splošno razširjene, hkrati pa bistveno vplivajo na poslovne procese znotraj podjetja ali na njihovo komuniciranje z okoljem, na primer na prodajne poti. Takšen pristop je pogojen predvsem z osredotočenostjo menedžmenta na izdelke in/ali procese, namesto na ljudi in njihova znanja ter potenciala. Premalo se zavedajo, da so ne nazadnje izdelki in procesi samo sredstva, prek katerih se uresničuje inovativnost.

Menedžerji so splošno premalo zavzeti za spremembe. Po eni strani zato, ker preveč časa namenja operativno rutinskim zadevam, po drugi strani zato, ker v svojem strateškem razmišljanju pripravijo premalo alternativnih strategij kot možne odgovore na spremembe iz okolja. V kolikor informatike ne postavljajo v svoje osnovne strategije, bi jo na ta način

vklučili prav v rezervne scenarije. Na prvi pogled bi to lahko pomenilo stransko vlogo informatike, vendar ni tako. Ker vemo, da so danes zares uspešna le tista podjetja, ki učinkovito vključujejo in izkoriščajo informacijsko tehnologijo, bodo tista, ki tega ne počno, slej ko prej v težkem položaju, ko bodo prisiljena uporabiti alternativne scenarije. Poleg tega jim lahko hitre rezultate napredka in preživetje zagotovi le informatika, če bodo seveda na to ustrezno pripravljena in usposobljena. Zato se informatiki ne smejo vdajati v usodo, češ da sami ne morejo ničesar spremeniti. V kolikor bodo poznali slabosti menedžerjev, jih bodo lažje razumeli, premagali in vzpostavili mehanizme približevanja menedžmentu z vztrajnim vplivanjem nanje.

7 Sklep

Končni cilj prizadevanj informatikov bi moral biti, da bodo usposobljeni samostojno iskati poslovne probleme in jih reševati z ustvarjanjem novih priložnosti. Njihovo zavedanje, da brez ustreznega poslovnega znanja in spretnosti komuniciranja ne morejo biti enakovreden partner menedžmentu, jih mora motivirati k stalnemu dodatnemu izobraževanju in kreativnemu razmišljanju. Le tako bodo lahko poslovno znanje povezali z ustreznimi informacijami iz okolja ter inovativno združili informacijske tehnologije in informacijske rešitve s potrebami poslovanja svoje organizacije ter svoje zamisli z učinkovito komunikacijo prenesli menedžmentu.

Menedžerji bi morali biti pripravljeni na sprejem teh zamisli, kot tudi biti pripravljeni nekoliko več tvegati. Stojijo namreč pred priložnostjo, da z vključevanjem informatikov, ki imajo ustrezna poslovna in

informatična znanja, ki so inovativno naravnani in sprejemajo kulturo organizacije, ki temelji na sodelovanju in timskem delu, lahko združijo ali vsaj zbližajo (informatičsko) tehnologijo in ravnanje z ljudmi z namenom, da bi organizacija usmerjeno sprostila potencialne vseh svojih zaposlenih, s čimer bo pridobila tisto posebno moč, ki ji bo prinesla prednost na konkurenčnem trgu. Menedžerji bi morali biti sposobni, ko zaznajo priložnost in pravi trenutek, da nastopijo kot sintetizatorji, ki združujejo vse vire in zmožnosti organizacije. Zaznati bi morali novo vlogo informatike, ki ni več v storitveno podporni funkciji ali v vlogi obdelovalca podatkov, temveč v vlogi aktivnega oblikovanja strategije organizacije. Informatiko bi morali vključiti v svoje poslovne izzive.

Obojim pa bi moralo biti jasno, da intenzivno približevanje informatike in menedžmenta ni le poslovna nujnost, temveč tudi edina logična pot vsake organizacije v informacijski dobi.

Viri in literatura

1. Drucker, Peter (2004): *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
2. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001): *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
3. Collins, Eliza G. C.; Devanna, Mary Anne (1996): *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Hudovernik, Janez; Tracy, Brian (2002): *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
5. Maxwell, C. John (2003): *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
6. Cimerman, Mitja; Jerman, Sandi; Klarič, Roman; Ložar, Borut; Sušan, Zoran (2003): *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
7. Ugotovitve druge CIO konference. Spletna stran Housing, d. o. o.: <http://www.cio-on.net> (marec 2005).
8. Ponudba izobraževanj: Finance/Računovodstvo, Računalništvo/Intranet, Management-vodenje, Kakovost in učinkovitost, na <http://www.portalznanja.com/izobrazevanja> (11. 11. 2005)

Aleš Štampihar, univ. dipl. ing. rač., ekon., zasebni raziskovalec, predstavlja zanimivo mešanico praktičnih in teoretičnih znanj na področju informatike in poslovanja podjetij. Že v času rednega študija je združeval računalniška (Fakulteta za računalništvo in informatiko) s poslovnimi znanji (Ekonomsko fakulteta), kar na podlagi stalnega osebnega izobraževanja in raziskovalnega dela izvaja še danes. Od leta 1997 ima status zasebnega raziskovalca na področju načrtovanja in izvedbe računalniških informacijskih sistemov. Na podlagi v praksi prilagojene in preizkušene projektne metodologije, ki jo je nadgradil z znanji projektnega menedžmenta, je do sedaj vodil in sodeloval v več kot petdesetih informacijskih projektih v malih, srednjih in večjih slovenskih podjetjih. V zadnjem času se v okviru tima AskIT ukvarja predvsem z usmerjanjem informacijske tehnologije v poslovne izzive podjetij, pri čemer največji poudarek daje graditvi partnerskega odnosa med naročniki in informacijskimi izvajalci.

ASKIT
with *intitude*[®]

tel: +386 (4) 23 44 741
gsm: +386 (41) 639 007
e-pošta: info@askit.si
web: <http://www.askit.si>

ASKIT ZA ODGOVORE

- Kako uskladiti poslovno in IT strategijo?
Zakaj je potrebno razpoznati poslovno informacijske potrebe?
Kako izpeljati izbor IT rešitev in izbrati najboljšega ponudnika?
Kje se skrivajo pasti v informacijskih pogodbah?
Kako se pripraviti in optimalno izvesti IT projekt?
Kako zgraditi učinkovit skupen tim naročnika in izvajalca?

ASKIT je tim neodvisnih visoko kvalificiranih strokovnjakov z dolgoletno prakso, usmerjeno v sožitje informacijske tehnologije in poslovnih izzivov.