

Kako napisati strategiju

Naprosto je nevjerojatno koliko malo tvrtki ima napisanu kvalitetnu strategiju razvoja informacijskog sustava. Zapravo, malo ih je koje strategiju uopće imaju, što posljedično nosi veći broj problema za tvrtku i voditelje informacijskih sustava

■ DALIBOR UREMOVIĆ

Zapravo, nije tako ni teško napisati kvalitetnu strategiju razvoja informacijskog sustava. Nadam se da će vam ovaj tekst dati dobre smjernice ako već izradujete ili tek pomišljate krenuti s izradom jednog ovako značajnog dokumenta. Svaka organizacija koja drži do dobrih praksi upravljanja informacijskim sustavom trebala bi izraditi strategiju razvoja informacijskog sustava. Brze promjene u poslovanju te na tržištu ICT-a unose kaos u informacijske sustave zbog sve češćih mijenjanja postojećih sustava i implementiranja

novih tehnologija, što dovodi do nekonzistentnosti opreme, softvera i upravljačkih procedura, a što u konačnici rezultira nepotrebnim gubicima u vidu ostvarenja operativnih rizika. No prije daljnje razrade teme, kratko ću se osvrnuti na trenutno stanje naših tvrtki po ovom pitanju.

Uvidom u stanje više tvrtki iz različitih gospodarskih sektora moguće je zaključiti da je dokumentiranu strategiju razvoja informacijskog sustava vrlo teško pronaći, a još je teže pronaći kvalitetno napisanu strategiju. Naime, premda dio poznatih standarda i smjernica za upravljanje IS-om traži postojanje ovakva dokumenta (npr. CobIT, ITIL, Smjernice HNB-a), rijetko koja tvrtka odlučuje posvetiti malo vremena ovoj dobroj praksi te strateški promisliti o razvoju svog informacijskog sustava. Nešto bolju situaciju možemo naći u financijskom sektoru, gdje je primjerice izrada strategije informacijskog sustava obavezna za kreditne institucije donošenjem HNB-ove Odluke o primjerenom upravljanju informacijskim sustavom. Ovaj je zahtjev banke natjerao da, ako ništa drugo, formalno nakučaju neki dokument premda se i tim dokumentima mogu naći mnoge zamjerke. U takvu okruženju nije ni čudno kad je jedna naša konzultantska tvrtka na sva zvona objavila da radi ICT

BSC perspektive		IT BSC perspektive
Financije	⇒	Doprinos organizaciji
Korisnici	⇒	Orijentacija prema korisnicima
Interni procesi	⇒	Operacijska izvrsnost
Učenje i razvoj	⇒	Orijentacija prema budućnosti

Modificirane BSC perspektive za korištenje metode BSC u ICT-u

strategiju jedne naše županije. Primjer za svaku pohvalu, premda su se mogli čuti i komentari tipa "opet uludo bačen novac poreznih obveznika".

A što bi značio pojam kvalitetno napisane strategije? Prije svega, bilo bi zgodno da sadrži minimalni set poglavlja (područja) naveden u okviru uz tekst. Naravno, moguće je nešto i dodati, ali oduzeti nešto od nabrojenog svakako ne bi trebalo. Ostale faktore koje treba uključiti u razradu dajem u sljedećim recima.

Poslovno i IT poravnanje

Strategija informacijskog sustava trebala bi proizići iz poslovne strategije organizacije, podupirući trenutne i buduće ciljeve organizacije te kreirajući konkurentsku prednost zbog upotrebe moderne informacijsko-komunikacijske tehnologije. Cilj strategije informacijskog sustava jest pomoći u osiguranju dosljednosti primjene i usklađenosti tehnoloških planova s poslovnim ciljevima organizacije, odnosno osigurati informatičku podršku kojom će organizacijske jedinice adekvatno odgovoriti na zahtjeve tržišta te na pojavu novih ICT tehnologija i trendova. Ima mnogo načina kako suvislo definirati poslovnu strategiju te preslikati njene ciljeve na ciljeve informacijskog sustava. Vjerojatno

je jedna od najpoznatijih i široko prihvaćenih metoda ona koju su osmislili Kaplan i Norton - Balanced Scorecard. Kako ova metoda nije usko vezana uz primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija, ona je dotjerana nekim specifičnostima baš vezanim uz razvoj informacijskog sustava te se za ovu primjenu uvelike koristi IT Balanced Scorecard (IT BSC).

Ne ulazeći previše u detalje, metoda IT BSC koristi se (najbolje uz podršku standarda CobIT) za preslikavanje poslovnih ciljeva u ciljeve strategije razvoja informacijskog sustava, na temelju kojih se kreira akcijski plan razvoja. Kako su

strategije dugoročni načini ostvarivanja ciljeva organizacija, potrebno je primijeniti ovu metodu za strogo praćenje izvršenja strategije kroz nekoliko godina kako ona ne bi ostala samo mrtvo slovo na papiru. Stoga je potrebno definirati skup metrika s ciljanim vrijednostima (*thresholds*) i izvore podataka iz kojih ćemo te vrijednosti moći dohvatiti ili izračunati. Metoda IT BSC vrlo je jednostavna, što je jedan od razloga njene općeprihvaćenosti u raznim vrstama organizacija (i profitnih i neprofitnih). Osim ove metode, ako već nisu napravljene u sklopu poslovne strategije, prilikom kreiranja strategije informacijskog sustava uobičajeno je provesti i SWOT analizu te *cost/benefit* analizu; njih nije potrebno detaljnije pojašnjavati jer se koriste i u raznim drugim prilikama.

Izvori podataka

Poslovni ciljevi odnosno poslovna strategija jedan su od izvora podataka na kojima trebamo temeljiti strategiju informacijskog sustava. Osim ovoga, potrebni su nam i drugi podaci, uže vezani uz informacijski sustav, a koje ćemo prikupiti iz operativnih aktivnosti ICT organizacijske jedinice te niza drugih ICT projekata. Jedan je od takvih tipičnih projekata i procjena rizika informacijskog sustava, koja se najčešće

razvoja IS-a?

obavlja periodički na razini cijelog informacijskog sustava premda postoje i hvalevrijedni slučajevi tvrtki koje ICT rizike procjenjuju kontinuirano. Rezultati procjene rizika vrlo su važni za kreiranje strategije IS-a jer brojne mjere koje proizlaze kao odgovor na uočene rizike često su po svom obimu veliki projekti koji zahtijevaju mnogo resursa te duže vrijeme implementacije (npr. uspostava sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja ili preseljenje serverske sobe na drugu lokaciju). Ako se ovakvim stvarima pristupa *ad hoc*, bez kreiranja strategije, mnoge tvrtke odustanu od implementacije ovakvih projekata jer su im preskupi u okviru jedne financijske godine. Drugi su važni izvor podataka rezultati analize utjecaja na poslovanje i strategije kontinuiteta poslovanja. Kao i procjenom rizika, tako i pri ovakvim analizama nastaje prijedlog mjera kojima se pokušavaju dostići zahtjevi poslovanja u pogledu vremena oporavka procesa i podržavajućih IT servisa te potrebe za sustavom upravljanja pričuvnom pohranom (izražava se putem poznatih parametara RTO - Recovery Time Objective te RPO - Recovery Point Objective). Ove mjere često nisu zanemarive te traže višegodišnje skuplje ulaganje u opremu i procese.

Ako ste primijetili, prilikom kreiranja strategije uglavnom se traže oni podaci koji daju smjernice za značajnije resurse koje bi tvrtka trebala uložiti u razvoj informacijskog sustava, i to kroz duže razdoblje. Neke od takvih podataka možete pronaći i u rezultatima unutarnje i/ili vanjske revizije informacijskog sustava, ili u procesu nadzora kapaciteta i performansi IS-a te izvješćima raznih GAP analiza prema nekim od poznatih ICT standarda (npr. PCI DSS). No osim takvih podataka, prilikom kreiranja strategije svakako treba razmotriti i trenutne operativne troškove koji svakodnevno nastaju u okviru ICT organizacijske jedinice.

Nema sumnje da izrada strategije nije jednodnevni posao, niti postoji automatizirani alat koji će nam na pritisak tipke dati kvalitetnu strategiju razvoja informacijskog sustava. Za analizu i suvislo napisan dokument koji će se moći provesti potrebno je uložiti nešto vremena te pokušati uključiti čim više podataka, od kojih su neki prezentirani ovim člankom. Strategija razvoja informacijskog sustava olakšava aktivnosti ulaganja u skuplje resurse jer jasno povezuje ciljeve poslovanja s troškovima te se izbjegavaju problemi nedostatka sredstava uslijed uskog fokusiranja na troškove fiskalne godine, zbog kojeg se često čini da se razvoj informacijskog sustava kreće puževim korakom. ©

Sadržaj strategije informacijskog sustava

Premda nigdje nećete naći obavezan set poglavlja koja bi svaka strategija informacijskog sustava trebala imati, dubljim istraživanjem i radom na ovom području iskristalizirao se sljedeći sadržaj takvog dokumenta koji bi bilo poželjno koristiti.

POGLAVLJE	PREPORUČENI SADRŽAJ POGLAVLJA
1. Uvod	<ul style="list-style-type: none">● općenito riječ direktora Sektora informatike (vizija i misija Banke, vizija i misija IS-a)● namjena dokumenta, doseg, veza s drugim dokumentima, odgovornosti i ovlasti, definicije...
2. Poslovno okruženje i ciljevi	<ul style="list-style-type: none">● dio prepisan iz poslovne strategije, poslovni ciljevi Banke, ciljane vrijednosti (npr. širenje na tržišta X i Y, broj novih poslovnica, uvođenje standarda PCI DSS)● zahtjevi okruženja (analiza trenutnog i budućeg zakonskog okvira, gospodarski rast, stanje na tržištu...)● trendovi IT/IS, najbolje prakse
3. Analiza trenutnog stanja informacijskog sustava	<ul style="list-style-type: none">● organizacijska struktura● IS arhitektura (grafički prikazi)● portfelj aplikacija odnosno katalog IT servisa (poslovne aplikacije, aplikacije podrške...)● komunikacijska infrastruktura (telefon, intranet, Internet...)● tehnička infrastruktura (serveri, radne stanice...)● broj i osposobljenost djelatnika● stanje IT procesa i trenutnih projekata● sigurnost IS-a
4. Analiza budućih potreba informacijskog sustava	<ul style="list-style-type: none">● organizacijska struktura● IS arhitektura (grafički prikazi)● portfelj aplikacija odnosno katalog IT servisa (poslovne aplikacije, aplikacije podrške...)● komunikacijska infrastruktura (telefon, intranet, Internet...)● tehnička infrastruktura (serveri, radne stanice...)● vizija budućih IT procesa i budućih projekata● broj i osposobljenost djelatnika● sigurnost IS-a
5. Akcijski plan i predviđeni troškovi	<ul style="list-style-type: none">● za svako od područja projiciranje projekata-programa i predviđeni troškovi i vrijeme – globalni strateški plan
6. Procjena rizika i benefita	<ul style="list-style-type: none">● gruba procjena rizika● SWOT analiza● <i>cost/benefit</i> analiza
7. Praćenje izvršenja strategije	<ul style="list-style-type: none">● metodologija (npr. IT Balanced Scorecard)● izvještaji● uloge i odgovornosti● vremenski okvir● metrika (KPI)