

# SKLADNOST POSLOVNEGA STRATEŠKEGA NAČRTA S STRATEŠKIM NAČRTOM INFORMATIKE

Aleš Groznik, Andrej Kovačič  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

## Povzetek

Strateško načrtovanje sodi med najpomembnejše aktivnosti organizacije, saj z njim opredeljujemo poslanstvo, cilje in strategijo organizacije. Strateško načrtovanje informatike je sestavni del strateškega podjetniškega načrtovanja in mora vključevati nove tehnološke možnosti ter organizacijske, ekonomske in sociološke vidike. Čeprav je literatura s področja strateškega načrtovanja številna, praktične izkušnje kažejo, da veliko število izvedenih projektov ne odraža načrtovanih strateških ciljev organizacije. Osnovno vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je, kako zagotoviti skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike.

## Abstract

*Strategic planning defines mission, goals and strategy of an organization and therefore represents one of the most important activities of the organization. Strategic information planning is a very important part of business strategic planning and takes into consideration technological improvements as well as organizational, economic and social aspects. Although there is a lot of literature available on strategic planning, practical experience shows a low percentage of successfully concluded projects. This paper deals with the core question, how to achieve and sustain alignment between strategic business and information plan.*



## 1. UVOD

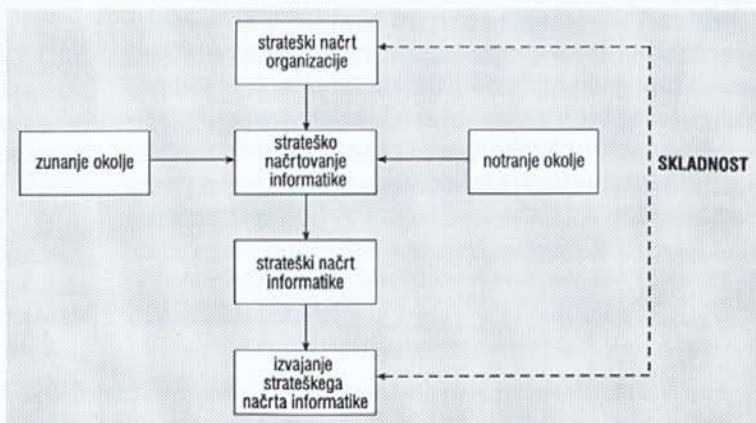
Družbeno ekonomsko okolje, v katerem danes poslujejo organizacije, zaznamuje korenite spremembe. V želji po konkurenčnem nastopanju na trgu iščejo organizacije nove načine za doseganje svojih ciljev, na katere močno vpliva razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije (Groznik, 1999). Razvoj informatike je vplival na temeljito spremembo organiziranosti in načina poslovanja organizacij in vodi v prestrukturiranje na vseh ravneh poslovanja. Podobno kot se je spremenil način poslovanja organizacij, je tudi informacijski sistem spremenil vlogo v poslovnem procesu. Tradicionalno pojmovanje informacijskega sistema kot sistema za obdelavo oziroma analizo podatkov je v začetku devetdesetih nadomestila želja organizacij po uspešnejšem poslovanju, ki se je odražala v primerjavi, spremljanju in analiziranju poslovanja posameznih segmentov organizacije in povezavi z okoljem. Ključna beseda, ki je botrovala spremenjeni filozofiji poslovanja, je bila dodana vrednost, ki izpostavlja sodoben strateški informacijski sistem kot pomemben dejavnik konkurenčnosti (Porter, 1985).

Strateški informacijski sistem je pomembno konkurenčno orodje organizacije, ki namesto poenostavljanja posameznih funkcij in zadovoljevanja informacijskih potreb določenih segmentov uporabnikov zagotavlja strateško prednost in dviguje konkurenčnost ter poslovno uspešnost organizacije (Treven, 1997).

Trend sodobnega načina poslovanja torej narekuje vpeljavo strateških informacijskih sistemov, njihovega skrbnega načrtovanja in skladnost z izhodišči poslovnega strateškega načrtovanja.

## 2. STRATEŠKO NAČRTOVANJE V PRAKSI

Navkljub uvodnim ugotovitvam o spremenjenem načinu poslovanja in vlogi informacijskega sistema v njem, rešitve v praksi niso tako preproste. Po zadnjih raziskavah (Rosser, 1998) je približno 70% investicij na področju informatike neuspešnih. Prav ta podatek predstavlja jedro problema - kako zagotoviti skladnost med izvajanjem strateškega načrta informatike in izhodišči poslovnega strateškega načrtovanja (Slika 1).



Slika 1: Proces strateškega načrtovanja informatike



Proces strateškega načrtovanja informatike lahko razdelimo na naslednje elemente: strateški načrt organizacije, strateško načrtovanje informatike, zunanje okolje, notranje okolje, strateški načrt informatike in izvajanje strateškega načrta informatike.

*Strateški načrt organizacije* podaja videnje poslovne poti vodilne strukture in opredeljuje elemente poslovanja organizacije s strateške ravni. Strateške odločitve, sprejete v strateškem načrtu, so usmerjene v prihodnost in imajo bistven vpliv na dolgoročni razvoj organizacije. V strateškem načrtu organizacije so opredeljeni poslanstvo, usmeritev, cilji in strategije doseganja poslovnih ciljev.

Strateški načrt organizacije predstavlja vhodne podatke strateškega načrtovanja informatike. *Strateško načrtovanje informatike* vključuje nove tehnološke možnosti in pogojuje drugačen organizacijski, ekonomski in vse bolj tudi sociološki pogled na vlogo informatike v poslovnem okolju. Problematika, s katero se ukvarja strateško načrtovanje informatike, zajema zlasti obravnavo konkurenčnih prednosti in priložnosti informacijskega sistema ter ugotavljanje informacijskih potreb organizacije v skladu z *notranjim* (velikost organizacije, struktura, kultura, ...) in *zunanjim* (konkurenca, kupci, dobavitelji, država...) okoljem.

Rezultat strateškega načrtovanja informatike je *strateški načrt informatike*, ki mora biti celovit, natančen, hkrati pa mora odražati trenutne in bodoče informacijske potrebe organizacije. Strateškega načrta informatike ni preprosto izdelati, še težje pa ga je izvajati. Empirične raziskave zadnjih let kažejo po eni strani zelo veliko naložbeno usmeritev organizacij v informatiko, po drugi strani pa relativno neuspešnost projektov s tega področja. Zato smo se na Ekonomski fakulteti odločili raziskati stanje strateškega načrtovanja informatike v slovenskem prostoru (Groznik, 2000).

## 2.1 Strateško načrtovanje informatike

Za potrebe raziskave smo sestavili vprašalnik, ki smo ga posredovali večjemu številu slovenskih podjetij. Pri pripravi vprašalnika smo uporabili nekatere tuje vire (Pavri, 1995), (Teo, 1997) s čimer smo želeli doseči čim večjo stopnjo primerljivosti rezultatov s stanjem poslovne informatike v tujini.

Raziskava<sup>1</sup> je prvič potekala leta 1998 in je obsegala 450 slovenskih velikih podjetij različnih dejavnosti, izmed katerih je 131 podjetij uspešno izpolnilo vprašalnik, kar pomeni 29.1% začetnega nabora podjetij. Letos smo raziskavo ponovili na naključnem vzorcu 300 slovenskih velikih podjetij različnih dejavnosti, izmed katerih je 92 podjetij uspešno izpolnilo vprašalnik. V letošnjem letu je odstotek uspešno izpolnjenih vprašalnikov 30.7%, kar je zadovoljiv rezultat, ki je primerljiv s podobnimi raziskavami v tujini (Finnegan, 1997), (Galliers, 1994), (Pavri, 1995), (Teo, 1997).

Analiza rezultatov raziskave obstoja strateškega načrta razvoja informatike (Tabela 1) kaže, da obstaja strateški načrt razvoja informatike v približno polovici slovenskih podjetij. Primerjava rezultatov raziskave stanja v slovenskih podjetjih s singapurskimi (Teo, 1997), irskimi in angleškimi (Finnegan, 1997) ter ameriškimi (Galliers, 1994) kaže, da je odstotek slovenskih organizacij, v katerih obstaja strateški načrt informatike, razmeroma nizek (44.6% oziroma 50.4%), pri čemer je potrebno posebej poudariti časovni zamik raziskav, ki je dodatno v škodo slovenskim razmeram.

## 2.2 Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike in njegovim izvajanjem

Poleg samega obstoja strateškega načrta informatike smo v sklopu ankete želeli izvedeti tudi, kakšna je

<sup>1</sup> Podrobnejši opis raziskave v (Groznik et al. 2000)

Strateški načrt informatike	Anketa (2000)		Anketa (1998)		Teo (1997)	Finnegan (1997)	Galliers (1994)
	število	odstotek	število	odstotek	odstotek	odstotek	odstotek
Obstaja	41	44.6%	66	50.4%	63.0%	76.0%	75.0%
Ne obstaja	51	55.4%	65	49.6%	37.0%	24.0%	25.0%

Tabela 1: Obstoj strateškega načrta informatike

Skladnost	Anketa (2000)			Anketa (1998)			Teo (1997)		
	število	odstotek	rang	število	odstotek	rang	število	odstotek	rang
Da	36	87.8%	1	61	92.4%	1	46	79.3%	1
Ne	2	4.9%	2	2	3.0%	3	12	20.7%	2
Strateški načrt organizacije ne obstaja	1	2.4%	4	3	4.5%	2	0	0.0%	3
Ni podatkov	2	4.9%	2	0	0.0%	4	0	0.0%	4

Tabela 2: Skladnost strateškega načrta informatike s strateškim načrtom podjetja



skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike. Upoštevajoč rezultate ankete (Tabela 2) sta v večini slovenskih podjetij strateška načrta usklajena, presenetljivo je, da je odstotek usklajenosti v slovenskih organizacijah celo višji kot v singapurskih (Teo, 1997).

Na tem mestu velja opozoriti, da so v anketi sodelovali predvsem vodje službe za informatiko, zaradi česar obstaja možnost pristranskosti rezultatov ankete v primeru skladnosti strateških načrtov.

Visok nivo skladnosti je namreč v neposrednem nasprotovanju z ugotovitvami o neuspešnosti investicij in projektov s področja informatike (Rosser, 1998), zato lahko utemeljeno dvomimo v pristranskost anketirancev in se s tem pridružimo zadržanemu mnenju, ki ga zasledimo v literaturi (Pavri, 1995), (Teo, 1997).

### 3. SKLADNOST POSLOVNEGA STRATEŠKEGA NAČRTA S STRATEŠKIM NAČRTOM INFORMATIKE IN NJEGOVIM IZVAJANJEM

Čeprav je vprašanje skladnosti eno izmed ključnih v procesu uspešnega načrtovanja in izvedbe, se v strokovni literaturi podrobni analizi izognejo s preprosto predpostavko o usklajenosti načrtov (Lederer, 1998), (Luftman, 1998), (Peppard, 1999), zato je po našem mnenju potrebno analizirati tudi to področje.

S pomočjo analize številnih tujih (Baborski, 1999), (Galliers, 1994), (Lederer, 1998), (Luftman, 1999), (Peppard, 1999) in domačih (Kovačič, 1998), (Kovačič et al., 1999) procesov načrtovanja in izvajanja poslovnih strateških načrtov in strateških načrtov informatike

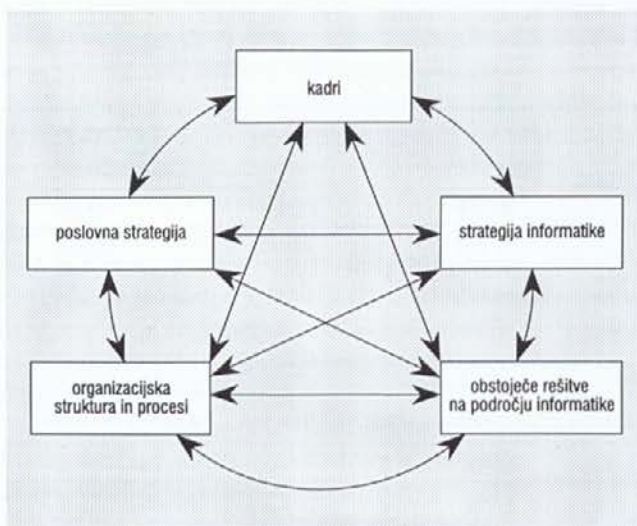
smo izluščili tele ključne dejavnike, ki vplivajo na skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike in njegovim izvajanjem: poslovna strategija, organizacijska struktura in procesi, strategija informatike, obstoječe rešitve na področju informatike in kadri.

*Poslovna strategija* opredeljuje strateške usmeritve organizacije, ki naj bi podjetju zagotovile dolgoročno uspešno poslovanje (Porter, 1980). Organizacija ima za uspešen nastop na trgu več možnih strategij, ki so zasnovane s pomočjo dobrega poznavanja *organizacijske strukture, procesov* in okolja.

*Strategija informatike* je v tesni povezavi s poslovno strategijo in drugimi ključnimi dejavniki. Opozarja na možnosti in nevarnosti, ki jih informacijski sistem nudi oziroma predstavlja v poslovanju organizacije in je usmerjena v najučinkovitejšo uporabo informacijske tehnologije v korist uspešnega poslovanja celotne organizacije. Podobno kot v primeru poslovne strategije in organizacijske strukture, je tudi pri informatiki izrednega pomena dobro poznavanje *obstoječih rešitev na področju informatike*.

Poleg poslovnih vidikov (poslovna strategija, organizacijska struktura in procesi) in informatike (strategija informatike, obstoječe rešitve na področju informatike) je pomemben tudi sociološki vidik. Kadri v organizaciji predstavljajo nabor kadrov, ki imajo potrebna strokovna znanja, s katerimi lahko organizacija doseže načrtovane strateške cilje.

Kot lahko razberemo iz modela, skladnost strateškega načrta informatike s strateškim načrtom podjetja in njegovim izvajanjem ni odvisna zgolj od informatike, ali bolje, službe za informatiko. Služba za informatiko mora zagotoviti kadre, znanje, poznavanje obstoječih rešitev na področju informatike ter ustrezno strategijo informatike. Vendar če želimo izrabljati informacijski sistem kot strateški sistem, ki prek verige dodane vrednosti organizaciji omogoča spremljanje, primerjavo in izboljšanje konkurenčne prednosti, potem so izrednega pomena tudi drugi kadri v organizaciji, zlasti vodilni, poslovna strategija, organizacijska struktura in procesi. Zavedati se je potrebno medsebojnih vplivov posameznih ključnih dejavnikov, ki v procesu strateškega načrtovanja ne smejo biti ločeni na poslovne (kadri, poslovna strategija, organizacijska struktura in procesi) in informacijske (kadri, strategija informatike, obstoječe rešitve na področju informatike). Ključni dejavniki so medsebojno odvisni in spremembe na posameznem dejavniku se odražajo na vseh ostalih. Upoštevanje medsebojne odvisnosti ključnih dejavnikov in njihova harmoničnost v obdobju strateškega načrtovanja je ključnega pomena za uspeh načrtovanja in kasnejše izvajanja.



Slika 2: Model skladnosti strateškega načrta informatike s strateškim načrtom podjetja in njegovim izvajanjem



## 4. POVZETEK

Sodoben način poslovanja je neposredno povezan z razvojem in uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije. Strateško načrtovanje, ki sodi med najpomembnejše aktivnosti organizacije, poleg podjetniškega načrtovanja obsega tudi strateško načrtovanje informatike in s tem izpostavlja sodoben strateški informacijski sistem kot ključni dejavnik konkurenčnosti. Sredstva, ki jih organizacije namenjajo informatiki, so iz leta v leto večja, vendar je po zadnjih raziskavah približno 70% investicij na področju informatike neuspešnih. Prav ta podatek zastavlja ključno vprašanje - kako zagotoviti skladnost med izvajanjem strateškega načrta informatike in izhodišči poslovnega strateškega načrtovanja.

Z analizo številnih tujih in domačih procesov načrtovanja in izvajanja poslovnih strateških načrtov in strateških načrtov informatike smo zgradili model skladnosti poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike in njegovim izvajanjem. Model sestavljajo poslovni (kadri, poslovna strategija, organizacijska struktura in procesi) in informacijski ključni dejavniki (kadri, strategija informatike, obstoječe rešitve na področju informatike), katerih medsebojna usklajenost vodi do usklajenega poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike in njegovim izvajanjem.

## 5. LITERATURA

- [1] Baborski A. J., Al-Dobai S.: Information Utility Evaluation and Design of MIS. Evolution and Challenges in System Development, New York : Kluwer Academic / Plenum Publishers, 1999, str. 551-556
- [2] Finnegan et al.: Investigating Inter-organisational Information System Planning Practices in Ireland and the UK, Proceedings of the 5<sup>th</sup> European Conference on Information systems, 19-21 June, Cork, Ireland, 1997, str. 281-294.
- [3] Galliers R.D.: Strategic Information System Planning: Myths, Reality and Guidelines for Successful Implementation. Strategic Information Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1994, str. 129-147
- [4] Groznik A., Kovačič A.: Slovenska pot v informacijsko družbo. Uporabna informatika, Ljubljana, 7 (1999), 1, str. 5-8.
- [5] Groznik A., Kovačič A., Jaklič J., Indihar Štemberger M.: The Strategic Information System Planning in Slovenia – Myth or Reality? Delovni zvezki / Raziskovalni center Ekonomske fakultete, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000, 10 str.
- [6] Kovačič A.: Projekti prenove in informatizacije poslovanja: Ocenjevanje uspešnosti. Delovni zvezki / Raziskovalni center Ekonomske fakultete, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998, 14 str.
- [7] Kovačič A., Vintar M.: Reforming the Public Sector in Slovenia: Re-engineering Administrative Units. Evolution and Challenges in System Development, New York : Kluwer Academic / Plenum Publishers, 1999, str. 221-232.
- [8] Lederer A. L., Sethi V.: Seven Guidelines for Strategic Information System Planning. Information Strategy, Pennsauken, 15 (1998), 1, 1998, str. 23-28.
- [9] Luftman J.: Enablers & Inhibitors. Informationweek, Manhasset, 1998, 700, 14.09.1998, str. 283-286.
- [10] Luftman J., Brier T.: Achieving and sustaining business IT alignment. California Management Review, Berkeley, 42 (1999), 1999, 1, str. 109-117.
- [11] Pavri F. N., Ang J. S. K.: A study of the strategic planning practices in Singapore. The International Journal of Information Systems Applications - Information and Management, 28 (1995), 1995, str. 33-47.
- [12] Peppard J.: Information Management in the Global Enterprise: an Organising Framework. European Journal of Information Systems, 8 (1999), 2, 1999, str. 77-94.
- [13] Porter M. E.: Competitive Advantage. New York : The Free Press, 1980, 698 str.
- [14] Porter M. E., Millar V. E.: How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, July-August 1985, pp. 149-160.
- [15] Rosser B.: Making IT investment cost effective. Forbes, New York, 1 (1998), 1, str. 50-54.
- [16] Teo T. S. H., Ang J. S. K., Pavri F. N.: The state of strategic IS planning practices in Singapore. The International Journal of Information Systems Applications - Information and Management, 33 (1997), 1997, str. 13-23.
- [17] Treven S.: Dodajanje vrednosti z informacijskimi sistemi. Zbornik Dnevi slovenske informatike, Portorož, Slovensko društvo INFORMATIKA, 1997, str. 127-133.

*Mag. Aleš Groznik je asistent na Katedri za informatiko Ekonomske fakultete. Njegovo raziskovalno področje je strateško načrtovanje razvoja informatike, kjer ima praktične izkušnje s področja vodenja in strateškega načrtovanja, pridobljene pri delu v nekaterih multinacionalkah.*

*Dr. Andrej Kovačič je v zadnjih desetih letih delal kot projektant in svetovalec na projektih prenove in informatizacije poslovanja ter kot predavatelj na Ekonomski fakulteti in na Visoki upravni šoli. Je predstojnik Inštituta za poslovno informatiko na EF, predsednik programskega odbora posvetovanja Dnevi slovenske informatike ter član izvršilnega odbora Slovenskega društva Informatika.*