

Alinierea tehnologiilor informationale la strategia de afaceri a firmei

Prof.dr. Marius -Dan DALOTA

Facultatea de Stiinte Economice, Universitatea MIHAI EMINESCU Timisoara

Lect.dr. Simona DALOTA

Facultatea de Stiinte Economice, Universitatea de Vest din Timisoara

In our days, Information Technology isn't seen just as cost of business. From the point of view of the top organizations, Information Technology is in present a powerful competition weapon. Successful cost control will be even in future a key concern for any organization. Once the financial targets are established, the management will do the best to carry out the objectives concerning cost control. Only few organizations, in fact once with the best performance, pursue mainly the accommodation of IT with their business.

Key words: *Information Technology, E-Business, Benchmarking.*

Masurarea succesului grupului de operatii legate de tehnologia informationala (IT - information technology) se bazeaza pe modul cum aceasta reuseste sa fie tolerata în bugetul firmei din punctul de vedere al costului sau important. La prima vedere, din punct de vedere teoretic, problema pare relativ simpla. De fiecare data însa, managerii se plâng de faptul ca implementarea si utilizarea IT sunt procese extrem de provocatoare. Masurarea eficientei grupului de operatii bazate pe IT poate fi un proces mult mai complex, care este în general realizat prin masurarea nivelului de servire selectat. Pentru masurarea eficientei IT în aceasta modalitate este necesar sa fie realizat cel puțin un nivel avansat de planificare, care ar putea include dezvoltarea formala sau informala a nivelurilor agreate de servire cu fiecare directie de afaceri pentru a înțelege activitatile sale specifice, aplicatiile realizate, precum si alte cerinte specifice pe care IT va trebui sa le îndeplineasca. În prea multe cazuri însa, aceasta se realizeaza într-un proces informal sau prost manageriat. Chiar în organizatiile în care procesele formale sunt bine definite, pot sa existe deficiente privind criteriile metodologice generale de succes privind alinierea IT la obiectivele strategice de afaceri.

IT a facut posibil ca firma internationala Cisco Systems sa poata procesa vânzari zilnice prin Internet de peste 9 milioane USD si a permis societatii americane de asigurari USAA, lider în domeniul sau de activitate, sa

proceseze 350 de mii de ape luri telefonice si 16 milioane de tranzactii zilnice.

“Firmele traiesc sau mor prin tehnologie informationala” scrie Jennifer Bresnahan în publicatia de specialitate *CIO Enterprise*. Cine supravietuieste? Acele organizatii care utilizeaza IT ca un instrument strategic. Pentru a cunoaste unde poate tehnologia informationala sa aiba cel mai mare impact, liderii IT si managerii organizatiei vizate de utilizarea IT trebuie sa colaboreze. Pe de o parte, personalul IT trebuie sa înțeleaga modelele si activitatile desfasurate de organizatie. Pe de alta parte, managerii firmei au nevoie de a se constientiza de importanta implementarii IT în cadrul organizatiei lor, pentru cresterea productivitatii muncii si pentru dezvoltare.

Provocarea IT pentru organizatie

În cadrul firmelor din întreaga lume, IT se dezvolta continuu într-o functie exponentiala. Pentru multe organizatii însa, nu exista corespondenta necesara între aceasta dezvoltare informationala si rezultatele scontate. Datorita cerintelor mediului de afaceri în continua schimbare, departamentele IT sunt deseori în situatia de a esua, neputând tine pasul schimbarilor rapide. Bugetele pentru IT sunt inadecvate si deseori se constituie în investitii neprofitabile. Fara o sponsorizare, în mod obisnuit proiectele de buget vor scapa de sub control, în timp ce rezultatele vor fi sub asteptari. Firmele cu cea mai buna practica în domeniul IT din economiile dezvoltate evita

acest dezastru prin solutionarea problemelor la nivelul managerului organizational responsabil cu IT. Aceasta face ca un proiect informational sa întruneasca cerintele afacerii si sa fie actualizat din punct de vedere tehnologic. Totodata, cea mai buna practica organizationala masoara valoarea creata de IT si mentine evidenta costurilor legate de IT la fel ca pentru oricare alta activitate. Rezultatul este un centru de profit ce poate fi utilizat pentru a devansa competitia.

Desi în general managementul de vârf acorda atentie tehnologiei informationale, exista multi factori care pot conduce la esecul sau la limitarea succesului în realizarea efectiva si întretinerea alinierii procesului de afaceri la IT. Alinierea strategiilor poate varia în functie de domeniile de activitate, de marimea organizatiilor, de tipul afacerii si se poate complica prin complexitatea mediului international de afaceri, organizarea centralizata sau descentralizata a firmei etc.

Foarte des, managerii responsabili cu IT încearca sa urmareasca metodologii de aliniere cu model unic, gen "*o marime pentru toti*", care nu reuseste sa se potriveasca cu situatia specifica din propriile organizatii. În plus, multi manageri responsabili de IT, deseori lupta cu îndârjire în situatii inutile de încercare de aliniere a tehnologiei informationale la planificarea organizationala saraca datorata inexistentei unui plan de afaceri.

Chiar în firme care au realizat un avantaj competitiv prin dezvoltarea si mentinerea IT în afaceri, principalul accent nu se pune pe rezultatele operationalizarii tehnologiilor informationale. În mod traditional, orientarea cheie a procesului de aliniere a IT cu strategia organizatiei este centrat pe aplicarea si dezvoltarea organizatiei prin IT. Aceasta tendinta tinde sa perpetueze conceptul viziunii organizatiilor IT ca doua entitati separate, în care dezvoltarea este considerata problema critica în planificarea afacerii iar operationalizarea este în principal un obiectiv cu putine sanse de a influenta strategia globala a firmei. Chiar daca operationalizarea în practica este strâns aliniata cu fiecare prioritate privind directia de afaceri, este critic a conside-

ra impactul pe care-l are IT în sprijinul realizarii obiectivelor organizationale.

Modalitati practice de aliniere a IT cu strategia de afaceri

Studiile recente de examinare a celor mai bune practici de aliniere a IT cu strategia de afaceri a firmei nu au pretentia de a fi identificat corporatiile de top din lume care ar fi procedat în aceasta maniera, în schimb aceste organizatii trebuie sa fie considerate ca cele mai bune practiciene în acest sens, întrucât au realizat cel mai bine alinierea, cu mijloacele pe care fiecare le-a avut la dispozitie. Practica în domeniu mentioneaza alinierea IT la strategia firmei în urmatoarele etape:

a) Alinierea IT cu procesul de planificare

În etapa de aliniere a IT cu procesul de planificare, organizatiile cu cea mai buna practica în alinierea IT cu strategia de afaceri considera ca problematica cheie este ridicata de preocuparea managementului privind urmatoarele aspecte:

- organizarea functionarii IT pentru a sprijini structura organizationala;
- determinarea oportunitatii utilizarii IT pentru a crea avantaj competitiv;
- colaborarea cu IT pe parcursul procesului de planificare strategica;
- decizia privind când si cum IT ar trebui sa influenteze sau sa dirijeze afacerile derulate;
- crearea unui buget pentru investitia în IT;
- asigurarea de faptul ca portofoliul IT ramâne dinamic si flexibil pentru a putea îndeplini cerintele afacerii;
- acoperirea IT cu personal corespunzator, pentru a crea un model focalizat spre nevoile beneficiarului.

b) Ghidarea proiectelor IT spre succes

Odata ce bugetul pentru IT este stabilit si obiectivele proiectului sunt clare, personalul firmei tinde sa scape de implicarea în proiectul IT. Cu mediul de afaceri în continua schimbare si cu capacitatea si potentialul IT în continua crestere, proiectele pot sa dureze luni sau chiar ani de zile pentru a fi finalizate, riscând a fi uzate moral chiar înainte de completa implementare. Organizatiile cu cea mai buna practica în domeniu evita aceasta capcana prin promovarea interactiunilor între

activitatile desfasurate si personalul IT pe întreg parcursul derularii proiectului. Aceasta practica mentine ratele de esec scazute si, mai important, mentine nivelul de încredere în reusita, ridicat.

În aceasta etapa, organizatiile cu cea mai buna practica în alinierea IT cu strategia de afaceri considera ca problematica cheie este ridicata de preocuparea privind urmatoarele aspecte:

- întocmirea unui plan de afaceri pentru a gasi fonduri de finantare a proiectului IT;
- atribuirea de resurse pentru proiectul IT;
- dezvoltarea metodelor de promovare a integrarii afacerii, cu IT;
- decizia privind scadenta utilizarii resurselor externe precum si contractarea fortei de munca;
- mentinerea proiectelor în limitele de timp si bugetele prevazute, precum si mentinerea în continuare a preocuparii pentru cerintele beneficiarului;
- manipularea cererii de activitate IT între ciclurile bugetare.

c) *Identificarea costurilor IT si promovarea schimbarii*

În efortul de a masura influenta IT la nivelul de baza, organizatiile urmaresc:

- care masurari cheie asigura cel mai eficace tablou al impactului IT asupra organizatiei ca un întreg;
- cum sa fie identificate cele mai bune practici în marcarea rezultatelor evaluarii;
- cum sa fie masurata eficienta investitiei pentru proiectele IT.

Toate masurarile sunt inutile daca managerii cheie nu înțeleg ca IT nu este doar un cost suplimentar care trebuie controlat, ci si o arma competitiva care poate influenta nivelul organizational de baza, indiferent daca afacerea vizeaza o firma de vârș dintr-o tara dezvoltata, sau una dintr-o tara subdezvoltata.

În mediul actual de afaceri dinamic, cu o competitie acerba, managerii trebuie sa decida:

- cum sa utilizeze potentialul IT si sa produca rezultate pentru a influenta gândirea organizationala;

- cum sa influenteze decizia de achizitie, în special pentru programele firmei atât de la nivelul IT, cât si la diferitele niveluri de management;

- ce tehnici de management trebuie utilizate pentru reducerea rezistentei la schimbare si pentru promovarea efectiva a IT.

Practica firmelor care au implementat tehnologii informationale conduce la concluzia ca cele mai bune practici organizationale si de functionare ale IT:

1. au creat modele de servire care s-au dovedit critice în reducerea costurilor;
2. trateaza propria functionare a IT ca afaceri (bazate pe obtinerea de profit), nu ca si "gauri ne gre", cu costuri incontrollable;
3. monitorizeaza continuu performanta proprie pentru a determina daca potentialul IT ar trebui mentinut în interiorul sau exteriorul firmei;
4. devin aspecte cheie în discutarea strategiei globale a firmei prin dezvoltarea si punerea în opera a unei viziuni IT;
5. utilizeaza puncte de contact cu afacerea derulata, anume desemnate, ce se concentreaza pe adaugarea de valoare organizatiei;
6. utilizeaza o combinatie de procese top-baza si invers, pentru a determina identificarea de resurse financiare pentru IT;
7. se bazeaza pe un set specific de masuratori pentru determinarea proiectelor IT cu cea mai mare prioritate;
8. recunosc faptul ca proiectul IT înseamna identificarea de personal IT adecvat;
9. masoara satisfactia beneficiarilor pentru a adapta nivelul de servire a acestia si pentru a îmbunatatii performanta;
10. scot în evidenta comunicarea strategica si interactiunea strânsa între IT si personalul firmei, în actiunea de promovare a alinierii IT cu strategia de afaceri;
11. utilizeaza managementul performant si sistemul de recompense pentru a ajuta angajatii sa-si îmbunatateasca atât abilitatile în munca, cât si afacerea în sine.

Metodologia de implementare efectiva a tehnologiei informationale

Procesul de identificare, înțelegere si adaptare a celor mai valoroase practici din organi-

zatiile de oriunde din lume în scopul de a ajuta ca o firma sa-si îmbunătătească performanța (activitate cunoscută sub denumirea de “benchmarking” - compararea performanțelor) a început în ultimul deceniu să se realizeze în statele dezvoltate, prin anumite centre specializate. Firmele participante la activitățile de comparare a performanțelor IT au raportat îmbunătățiri în producție datorate îmbunătățirilor directe și indirecte în controlul costurilor, a calității, ciclului de fabricație și creșterea profitului.

APQC (American Productivity & Quality Center, www.apqc.org) este instituția specializată în procesul de comparare a performanțelor organizațiilor (benchmarking) cotate printre primele 10 în lume de către ECTQM (European Center for Total Quality Management) în anul 1995. APQC este centrul de consultanță care a pus bazele metodologiei de “benchmarking” la nivel mondial în 1993 și a studiat îndeaproape procesul de optimizare a alinierii IT cu strategia de afaceri a firmei prin această metodologie specială. Modelul propus de APQC pentru alinierea optimă a tehnologiei informaționale cu strategia de afaceri a firmei este unul în patru faze (figura 1).

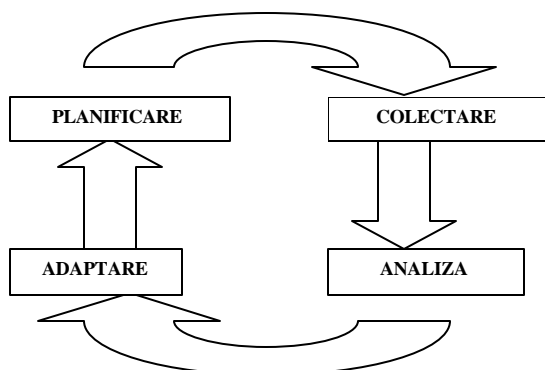


Fig. 1 Modelul propus de APQC

Sursa: Joe Camillus s.a. “Aligning Information Technology with Corporate Strategy”, op.cit.

a) **Planificarea activității.** În această fază se constituie echipa care va purcede la executarea comparației performanțelor privind IT între diferite organizații. În acest scop se poate apela la firme de consultanță pentru recrutarea și selecția personalului. Faza de planificare constă în primul rând în identificarea prin

cercetare specializată a organizațiilor cu rezultate notabile în diferite domenii de activitate. În continuare, la sugestia experților și a sponsorilor sunt selectate organizațiile care vor fi contactate pentru a fi invitate a participa la studiul comparativ al performanțelor IT.

b) **Colectarea datelor privind inovarea în IT.** Principalul obiectiv al acestei faze constă în orientarea spre cele mai bune practici IT ale organizațiilor selectate, prin constituirea unei baze de date solide privind inovațiile IT.

c) **Analiza și raportarea.** În această fază echipa analizează datele colectate din chestionare, site-uri pe Internet și conferințe de informare privind progresele înregistrate. Echipa de consultanță IT identifică factorii cheie de succes răspunzători de funcționarea tehnologiei informaționale, peste media din domeniu. Datele analizate despre firmele selectate formează bazele raportului final.

d) **Adaptarea și îmbunătățirea IT,** conform celor mai bune practici se realizează după ce reprezentanții organizației sponsor preiau rapoartele finale în propriile firme. Consultanții din echipa IT sunt la dispoziția sponsorului pentru a stabili planurile de acțiune potrivite pentru organizațiile firmelor finanțatoare a proiectelor de cercetare comparativă a nivelului IT.

Concluzie

Managerii specializați în IT caută să găsească soluții pentru creșterea performanței firmei prin alinierea IT la strategie. Organizațiile cu cea mai bună practică în domeniul alinierii IT la propria strategie de afaceri încep rezolvarea acestor probleme prin ceea ce ele pot controla. În aceste firme, liderii IT își pun deseori întrebarea: “Ce se dorește de la noi pentru buna desfășurare a afacerii?” Nouăzeci și nouă la sută dintre răspunsurile la această întrebare vizează scăderea costurilor și creșterea satisfacției nevoilor beneficiarilor. Foarte puține organizații, de fapt doar cele mai performante, urmăresc nu doar centrele de profit, ci și adaptarea IT la propria afacere. Aceste firme pun accent direct pe afacerea propriu-zisă și se concentrează spre îmbunătățirea satisfacției clienților prin măsuri specifice. Ele își compară continuu costurile

si sursele externe de IT, sadind încrederea ca afacerea genereaza produse de vârf în conditii competitive.

Bibliografie

- Joe Camillus; Wesley Vestal; Mary Ann Wacker; "Aligning Information Technology with Corporate Strategy" American Productivity & Quality Center (APQC), 123 North Post Oak Lane, Third Floor, Houston, Texas, 1999
- Mark McManus, (Vice President, Technology & Research for Computer Economics, Inc. (CEI)), "Aligning the IT Operations with Corporate Goals", www.bettermanagement.com, 2003
- Marius-Dan Dalota; Simona Dalota; "Management strategic-întocmirea planului de afaceri", Editura Orizonturi Universitare, Timisoara, 2000
- Simona Dalota; Marius-Dan Dalota; "Basis of Information Technology Service Level Management", Simpozionul international al Universitatii de Vest, Valea lui Li-man, 22mai, 2003