

■ Cum se creează o organizație agilă

Tehnologia Inovației profesionale: cum și când? (II)



În ediția precedentă a revistei vorbeam despre inovație și rolul sistemelor informatice, despre importanța managementului de procese și a managementului schimbării. Inovația trebuie să fie o inovație de business, nu IT. Dar IT-ul poate susține inovația de business, pentru a asigura avantajul competitiv necesar companiei pe piață.

Călin Rangu, MBA, PhD,
Vicepreședinte CIO COUNCIL România

Pentru acest scop, IT-ul trebuie să fie coordonat ca o afacere în sine. Profesionalizarea IT-ului nu se referă la aspectele tehnice, care sunt comune și nu asigură diferențierea. O structură IT solidă este aceea care, prin organizare, susține procesele de business în mod eficient și permite un parteneriat real business-IT. Acest parteneriat nu este posibil fără un model de guvernanta IT. Guvernanta stabilește modul de luare a deciziilor, de la nivel strategic până la nivel operațional. Conceptul de companie agilă se folosește din ce în ce mai mult, de trecere de la dezvoltarea unor linii de business autonome la linii de business integrate, flexibile, modulare.

Structurarea guvernantei

IT poate arăta astfel:

- Comitetul director al companiei aprobă liniile strategice și matricea responsabilităților.
- Domeniile de infrastructură și arhitectură IT se lasă în grija unui comitet specializat coordonat de CIO.
- Comitetul director trebuie să asigure aprobarea maximelor IT (asupra cărora vom reveni).
- Maximele IT trebuie înțelese și utilizate corespunzător.
- Cerințele de noi aplicații de business sunt în sarcina expresă a liniilor de business.
- Prioritizarea investițiilor IT și urmărirea rezultatelor sunt esențiale pentru succes.
- O structură de comitete (steering committee), care trebuie să asigure buna funcționare a regulilor stabilite (de exemplu, comitete pentru managementul schimbării la nivel organizațional, comitet de investiții, comitet de arhitectură de întreprindere).

Obiectivele unei guvernante IT pot fi:

- Alinierea inițiativelor IT la scopurile businessului. IT-ul nu se dezvoltă pentru el însuși, ci pentru a fi un partener solid al zonei de business, pentru a-i susține scopurile și a-i asigura dezvoltarea sustenabilă.

- Orientarea în a adăuga valoare utilizând soluții IT îndreptate către generarea de valoare. Sunt 3 tipuri de soluții IT: pentru reducerea costurilor, pentru realizarea de venituri suplimentare sau soluții de compliance pentru respectarea reglementărilor obligatorii. Rolul transformățional al IT-ului trebuie să asigure adăugarea de valoare. Rolul de eficientizare se rezolvă, de obicei, prin externalizare, dar ce este păstrat în interiorul companiei trebuie să aibă o funcție de inovare și dezvoltare structurală.

- Orientarea către managementul riscului, creând obiective IT îndreptate spre minimizarea riscurilor, prin stabilirea unor procese IT solide, integrate cu procesele de business, care să susțină arhitectura de business a companiei

- Orientarea către managementul schimbării și managementul resurselor, utilizând modele de maturitate pentru asigurarea capacităților de a livra serviciile contractate cu clienții interni sau externi. Schimbarea implică stabilirea unor priorități clare, atât investiționale, cât și organizatorice, în caz contrar, costurile nereușitelor în livrare fiind apreciabile atunci când era planificată o fereastră de oportunitate. Costul întârzierilor în lanț ale proiectelor pot fi mai mari decât beneficiile aduse de proiecte.

- Orientarea către managementul performanței – matrice și score-carduri – pentru siguranța că planurile sunt respectate și deviațiile sunt identificate și corectate.

Cum trebuie organizat IT-ul pentru a susține aceste cerințe: pe baza metodologiilor ITIL și COBIT. ITIL stabilește organizarea pe procese, pentru a susține și livra serviciile IT, iar COBIT stabilește modul de control al proceselor pentru a atinge obiectivele de business. Normal, intervin și alte metodologii, de exemplu pentru proiect management, în IT recomandarea fiind de a implementa metodologia PM Prince 2 sau, în zona de dezvoltare software, de a respecta standardele de calitate.

Pentru a putea stabili o strategie IT, în cadrul modelului de guvernanta, o companie ar trebui să aibă o strategie de business. De fapt, etapele ar fi:

- I. Stabilirea misiunii, viziunii și valorilor companiei
- II. Strategia de business
- III. Maximele de business
- IV. Maximele de IT
- V. Strategia IT