



Poslovna škola
Sveučilišta u Michiganu

Zagrebačka
škola
ekonomije i
managementa



Serija Menadžment

INOVATIVNA RJEŠENJA ZA
GORUĆE PROBLEME U POSLOVANJU

Dennis G. Severance
Jacque Passino



IT u primjeni

**Rukovoditeljski vodič
za primjenu sustava
informacijske
tehnologije**



Sadržaj

Uvodna riječ ix

Predgovor xi

1 Očekivanja i izazovi ulaganja u informacijsku tehnologiju 1

2 Upravljanje promjenama u organizaciji 31

3 Osmišljavanje strategije 57

4 Priprema i provedba projekata 87

5 Reakcija na nenadane promjene strateških prioriteta **129**

6 Procjena uspjeha i neuspjeha 163

7 Zaključci i popratne napomene 183

Autori **201**

Kazalo pojmova 203

Predgovor

Ova knjiga temelji se na više od pedeset godina iskustva s novim informacijskim tehnologijama (IT). Autori su radili za ili savjetovali na desetke tvrtki koje su se pokušavale preobraziti korištenjem programa koji su se uvelike oslanjali na inovativni IT - i prečesto bi takvi programi završavali razočaranjem. Naše sveukupno iskustvo nešto je poput onog Billa Murrayja iz filma *Beskrajni dan*. Usred pregledavanja jednog IT programa, uhvatili smo se kako razmišljamo: „*Ovo sam već doživio! Ovi će ljudi donijeti istu odluku koja nije funkcionirala ni zadnji put kad je netko to pokušao! Kako da ih upozorim? Kako da ih uvjerim da stanu i razmisle o odluci koju se spremaju donijeti?*”

Ono što je nastalo iz nekoliko godina naših međusobnih razgovora, kao kolega i prijatelja, bila je ideja koja je dovela do nastanka ove knjige. Zašto ne bismo zapisali pripovijesti o tipičnim IT programima - početne činjenice svake situacije, niz slijedećih događanja, odluke koje su se razmatrale i donosile, te konačne ishode koji su iz toga proizašli? Kad bi imao na raspolaganju takav jedan sažeti pregled prošlih situacija, čovjek bi se kasnije mogao na njih osvrnuti kad god se pojavi slična situacija. Naoružan tim

znanjem, mogao bi unaprijed znati kad će se desiti katastrofa - te je, po mogućnosti, izbjeći nekim drugim smjerom djelovanja.

Naš prvotni plan za ovu knjigu bio je jednostavan: Prvo bismo, sintetiziranjem postojeće literature o upravljanju programima informacijske tehnologije, stvorili nazivni okvir koji bi opisivao kako bi trebale teći korporativne promjene u idealnim uvjetima. Drugo, iskoristili bismo veze koje smo ostvarili tijekom godina za pristupanje reprezentativnom skupu istraživačkih lokacija. Treće, pri posjetu tim lokacijama, dokumentirali bismo konkretne primjere velikih IT programa - i one koji su uspjeli i one koji nisu. Četvrto, iskoristili bismo svoj idealni okvir za kritiziranje odluka donesenih u tim programima. Na kraju, ako bi sve išlo po planu, taj bi nam okvir omogućio da predvidimo ishode odluka donesenih u tim IT nastojanjima, te bismo bili u stanju objasniti kako su se ti programi mogli bolje isplanirati i voditi.

No, reviziju nitko nikada ne dočekuje raširenih ruku. Gledajući iz današnje perspektive, naš plan je bio naivan. Uvijek je lakše dovesti neku odluku u pitanje nakon nekoliko dana ili mjeseci nego je donijeti onda kad je za to vrijeme. Tijekom dugotrajnog puta strateških promjena nepredvidive stvari događaju se češće nego što se ne događaju. Čimbenici koje nitko nije mogao predvidjeti i koji možda nikada nisu bili jasno analizirani prisiljavaju nas na odluke koje nitko ustvari nije želio. Da biste uistinu razumjeli zašto je u određenom trenutku donesena određena odluka, ponekad ste jednostavno morali biti tamo kad je ona donošena.

U zadnje dvije godine u razgovorima smo ispitali na desetke direktora i upravitelja koji su mnogo uložili u strateške programe informacijske tehnologije. Nisu sva ulaganja bila dobro isplanirana niti se za njih dobro pripremilo, a čak i kod onih koja su bila, nije baš sve proteklo glatko. Iako je bilo teško navesti sudionike da otvoreno govore o svojim iskustvima, uz pomoć ugovora o strogoj tajnosti s vremenom smo prikupili podatke od deset velikih korporacija u Sjevernoj Americi, Europi i Aziji.

Zbog ugovora o tajnosti bit naših razgovora s tvrtkama s vama

ćemo podijeliti pomoću jedne sažete priče: slučaja tvrtke GMI - Global Manufacturing Incorporated. Kroz čitavu ovu knjigu, govoreći o toj hipotetskoj tvrtki, kombinirat ćemo stvarne činjenice i događaje iz naših razgovora. Takav kombinirani slučaj donekle gubi na pojavnosti valjanosti, no zato nudi prednost jezgrovitog predstavljanja situacija, problema i dvojbi koje su se opetovano pojavljivale na mjestima koja smo istraživali.

U prvom poglavlju dajemo kratak uvod u slučaj GMI i njegov utjecaj na karijeru izvršnog direktora te tvrtke. U tom poglavlju također dajemo primjere prednosti koje može ostvariti informacijski osposobljena korporacija, kao i primjere koji pokazuju prepreke postizanju tih prednosti. Poglavlje sadrži i studiju tih problema sa 280 viših menadžera iz čitavog svijeta.

U drugom poglavlju predstavljamo glavne pojmove, pružajući okvir za razumijevanje organizacijskih promjena i upravljanje njima, te definiramo terminologiju koju ćemo koristiti do kraja knjige. Okvir se sastoji od dva modela. Model poslovne arhitekture opisuje dimenzije u kojima bi se neka tvrtka i njezino poslovanje mogli izmijeniti kao rezultat strateških odluka. Model upravljanja tranzicijom definira slijed aktivnosti koji se mora pratiti kako bi se te promjene postigle. Ti modeli pružaju terminologiju i kontekst za proučavanje što se događa, korak po korak, u slučaju GMI.

Nakon takve strukturne pripreme, iduća četiri poglavlja opisuju i detaljno analiziraju strateško putovanje prema promjenama koje se odvijalo u GMI-ju tijekom razdoblja od 1997. do 2002. Koristimo tu opsežnu priču kako bismo dijagnosticirali probleme i usporedili kako se na njih reagiralo i kako se moglo reagirati. Također je koristimo kako bismo detaljno prikazali kako vam modeli iz drugog poglavlja mogu pomoći pri kormilarenju korporativnim promjenama. U sedmom poglavlju predstavljamo svoje zaključke i nudimo konkretne savjete za izvršne direktore koji bilo planiraju ili upravo provode inicijativu sustava informacijske tehnologije kao podrške poslovnoj strategiji.

- **Zahvale**

Ova knjiga ne bi postojala bez pomoći mnogo ljudi. Zahvaljujemo svojim brojnim kolegama, prijateljima i klijentima koji su nam pomogli tijekom posljednje dvije godine da oblikujemo i pročistimo svoje ideje i provedemo istraživanja. Poseban uvid dobili smo iz profesionalnih iskustava sljedećih osoba: M. S. Krishnana, Jacka Muckstadta, Billa Schmidta, Roberta Scotta, Howarda Sellanda i Andreje Weel. Uz to, zahvalni smo na konstruktivnim komentarima naših poglavlja od strane recenzenata: Gayja Whittingtona iz Equilona; Berta Althavera, izvršnog direktora tvrtke Walbro Manufacturing; Randyja Mućka, partnera u Accentureu; Raya Perryja, glavnog informacijskog menadžera za Pitney Bowes; Melanie Kalmar iz tvrtke Dow Chemical te Neila Nelsona, predsjednika Clarkstona.

Također mnogo dugujemo Accentureu, koji je financirao početna istraživanja i dopustio nam da koristimo Accentureovu metodologiju poslovne integracije kao temelj za stvaranje modela koje u ovoj knjizi stalno koristimo.

Željeli bismo zahvaliti ekipi Jossey-Bassa, posebno Cedricu Crockeru, Byronu Schneideru i Kathe Sweeney, za njihove prijedloge i podršku pri oblikovanju rukopisa. Osobito smo zahvalni Alanu Venableu za njegovo oštromno uređivanje našeg prvotnog rukopisa i pronicljive prijedloge za bolju organizaciju knjige.

Najvažnije od svega, željeli bismo zahvaliti svojim suprugama Camille i Pamelu, čije nas je nježno, ali neprestano poticanje da stavimo misli na papir sprečavalo da pisanje ove knjige zauvijek odložimo za kasnije.

Srpanj 2002.

Dennis G. Severance
Ann Arbor, Michigan

Jacques Passino
Houston, Teksas