

Remigiusz Orzechowski

Pomiar dojrzałości nadzoru IT w polskich przedsiębiorstwach

Do niedawna wykorzystywanie IT w przedsiębiorstwie wiązało się z zakupami, eksploatacją i rozwojem infrastruktury oraz systemów informatycznych. Firmy inwestowały w IT, licząc na uzyskanie przewagi nad konkurencją bądź odwrotnie – ograniczały wydatki, aby obniżyć koszty. Wykazanie bezpośredniego wpływu poszczególnych inwestycji na wsparcie funkcjonowania określonych obszarów przedsiębiorstwa było bardzo trudne, co często kwestionowało wartość dostarczaną przez IT.

Obecnie podejście się zmienia i oddziela się infrastrukturę IT od jej produktu – popularność zdobywa termin usługa IT. Celem świadczenia usługi tego typu nie jest dostarczanie sprzętu i oprogramowania, lecz zapewnianie osiągnięcia określonych efektów biznesowych (np. ocena zdolności kredytowej klienta w określonym czasie). Usługa ma również określoną cenę, co umożliwia takie kształtowanie jej zakresu i jakości w przedsiębiorstwie, aby jej koszt był uzasadniony. Dodatkowo standaryzacja usług IT, jak i jej kosztów usług, umożliwia dokonywanie porównań rynkowych – tzw. benchmarking. Przyjęcie koncepcji usług IT pozwala zatem lepiej określić wartość dostarczaną przez IT, jak również dopasować tę wartość do określonych potrzeb jednostek biznesowych.

W celu uzyskania optymalnej wartości wynikającej z wykorzystania technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie, niezbędna jest zatem zmiana paradygmatu zarządzania IT – przejście od dostawy produktów IT do dostarczania wartości biznesowi w formie usług IT. Taka zmiana wiąże się z koniecznością wdrożenia kompleksowych rozwiązań organizacyjnych i zarządczych, zgodnie z koncepcją zarządzania pełnym cyklem życia usług IT. W efekcie powstaje zupełnie nowa organizacja IT w przedsiębiorstwie, której zadaniem nie jest dostarczanie technologii, lecz realizacja określonych efektów biznesowych poprzez budowę i dostawę usług IT o określonej funkcjonalności i gwarancji.

Przyjęcie powyższej koncepcji wiąże się z koniecznością właściwego rozłożenia ról i odpowiedzialności menedżerów IT oraz biznesowych, a także odpowiedniej koordynacji działań tych obszarów w taki sposób, aby każdy z nich realizował zadania w ramach swojej specjalizacji. Dzięki temu równocześnie ograniczane będzie ryzyko oraz maksymalizowana będzie wartość wynikająca z wykorzystania technologii informacyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie modelu nadzoru IT dopasowanego do specyfiki funkcjonowania usługowych organizacji IT, oraz wyników analizy dojrzałości nadzoru IT w polskich przedsiębiorstwach, przepro-

wadzonej na podstawie zrealizowanych przez autora badań empirycznych, przy użyciu tego modelu.

Usługowy model nadzoru IT

W literaturze jest wiele różnych definicji nadzoru IT. Do najbardziej popularnych należą definicje sformułowane przez Petera Weilla i Joanne Ross, naukowców z MIT Sloan School of Management, oraz przez IT Governance Institute. W dalszej części artykułu autor będzie się posługiwał definicją nadzoru IT zaproponowaną przez Weilla i Ross: *Nadzór IT obejmuje ustalanie zakresu odpowiedzialności i struktur podejmowania decyzji w celu zapewnienia odpowiedniego wykorzystywania IT w przedsiębiorstwie*⁸⁾.

Z badań przeprowadzonych w latach 1999-2003 przez MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR), w ponad 300 przedsiębiorstwach z ponad 20 krajów wynika, że efektywny nadzór IT w przedsiębiorstwie powinien odpowiadać na trzy podstawowe pytania:

- Jakie decyzje muszą zostać podjęte w celu zapewnienia efektywnego zarządzania i wykorzystania IT?
- Kto powinien podejmować te decyzje?
- W jaki sposób te decyzje zostaną podjęte, i jak będą monitorowane ich efekty?

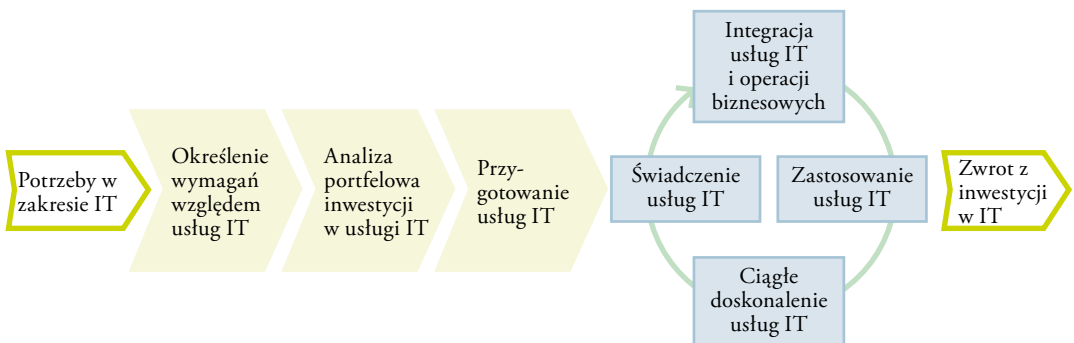
Zaproponowany przez Weilla i Ross model oceny nadzoru IT, opublikowany

w 2004 r., nie odzwierciedla już w pełni charakterystyki obecnych organizacji IT. Koncentruje się bowiem na decyzjach dotyczących wyboru infrastruktury i aplikacji IT, a nie usługach IT. W międzyczasie, według wiedzy autora, w literaturze przedmiotu nie zostały opublikowane inne modele uwzględniające relacje zachodzące w usługowych organizacjach IT.

Przedstawiony usługowy model nadzoru IT opiera się na opracowanej przez autora koncepcji cyklu zarządzania wartością IT, i obejmuje dwa elementy: referencyjny model podziału odpowiedzialności między biznesem i IT oraz model pomiaru dojrzałości mechanizmów nadzoru IT. Na rysunku 1 zaprezentowano koncepcję cyklu zarządzania wartością IT dla przedsiębiorstwa.

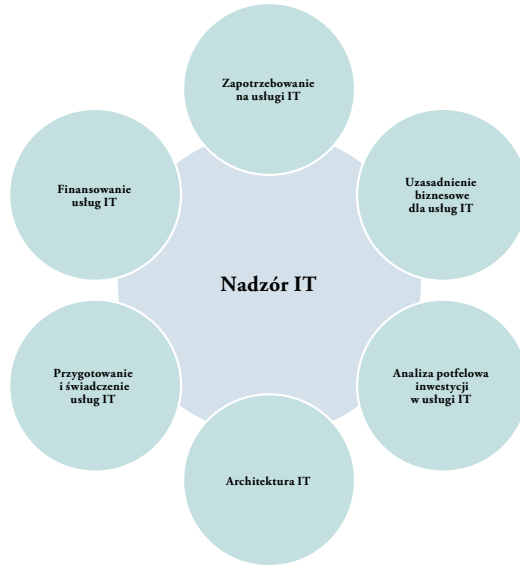
Cykl rozpoczyna się od zgłoszenia potrzeby w zakresie IT. Ogólne oczekiwania biznesowe są konkretyzowane, w wyniku czego powstaje opis parametrów przyszłej usługi. Następnie propozycja usługi IT jest oceniana i priorytetyzowana. W przypadku uzyskania pozytywnej decyzji usługa jest konstruowana i uruchamiana. Operacje IT rozpoczynają świadczenie usługi. Po przygotowaniu użytkowników i organizacji następuje zastosowanie usługi IT do realizacji opera-

Rysunek 1 Cykl zarządzania wartością IT dla przedsiębiorstwa



Źródło: Orzechowski R., *Cykl zarządzania wartością IT dla przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2011, nr 3 (20).

Rysunek 2 Usługowy model nadzoru IT



Źródło: opracowanie własne.

cji biznesowych i generowane są korzyści biznesowe. Po zakończeniu cyklu można ocenić zrealizowany zwrot z inwestycji w usługę IT. W międzyczasie wprowadzane są zmiany w usłudze, mające na celu jej dopasowywanie do bieżących i planowanych wymagań biznesu.

Do opracowania usługowego modelu nadzoru IT została wykorzystana koncepcja cyklu zarządzania wartością IT, określająca kluczowe decyzje, które powinny być podejmowane w usługowej organizacji IT w poszczególnych etapach cyklu oraz określająca, kto powinien podejmować poszczególne decyzje. Na rysunku 2 zaprezentowano usługowy model nadzoru IT, obejmujący sześć obszarów:

- zapotrzebowanie na usługi IT,
- uzasadnienie biznesowe dla usług IT,
- analiza portfela inwestycji w usługi IT,
- architektura IT (rozumiana jako logika danych, aplikacji i infrastruktury zebrana w formie zestawu polityk, zależności i wyborów technicznych/technologicznych, w celu osiągnięcia pożądanej biznesowej i technologicznej standaryzacji i integracji),
- przygotowanie i świadczenie usług IT,
- finansowanie usług IT.

Dla każdego z w/w obszarów został określony referencyjny model odpowiedzialności oraz model pomiaru dojrzałości mechanizmów nadzoru IT.

Model dojrzałości mechanizmów nadzoru IT

W tabelicy 1 zaprezentowano rozkład odpowiedzialności między biznesem i IT w modelu referencyjnym, obejmujący wskazanie grupy, która powinna podejmować decyzje dotyczące określonego obszaru.

W tabelicy 2 zaprezentowano model służący do pomiaru dojrzałości mechanizmów nadzoru IT. W każdym z obszarów wyróżniono trzy poziomy dojrzałości:

- poziom 0 – mechanizm nie funkcjonuje lub funkcjonuje niepoprawnie,
- poziom 1 – mechanizm funkcjonuje poprawnie w wybranych obszarach,
- poziom 2 – mechanizm funkcjonuje poprawnie we wszystkich obszarach.

Analiza nadzoru IT w polskich przedsiębiorstwach

Celem badań empirycznych była analiza rozwiązań w zakresie nadzoru IT stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa z wykorzystaniem usługowego modelu

Tablica 1 Referencyjny model odpowiedzialności

Obszary podejmowania decyzji	Rozkład odpowiedzialności		
	Zarząd	Menedżerowie biznesowi	Menedżerowie IT
Zapotrzebowanie na usługi IT			
Zgłoszenie potrzeb biznesowych w zakresie IT	X	X	
Uzasadnienie biznesowe dla usług IT			
Analiza potencjalnych wydatków IT			X
Analiza potencjalnych korzyści biznesowych		X	
Analiza portfelowa inwestycji w usługi IT			
Analiza proponowanej inwestycji w usługę IT w kontekście portfela usług IT	X		
Podjęcie decyzji o inwestycji	X		
Architektura IT			
Określenie wymagań biznesowych w zakresie architektury IT	X	X	
Podjęcie decyzji w zakresie zasad i standardów architektury IT			X
Przygotowanie i świadczenie usług IT			
Przygotowanie i świadczenie usług IT			X
Finansowanie usług IT			
Analiza kosztów usług IT			X
Finansowanie usług IT	X	X	

Źródło: opracowanie własne.

nadzoru IT. Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród największych polskich przedsiębiorstw z listy publikowanej przez dziennik „Rzeczpospolita”. Ankiety wypełniały osoby odpowiedzialne za obszar IT w poszczególnych przedsiębiorstwach (głównie dyrektorzy IT). Spośród 500 przedsiębiorstw, z którymi prowadzono rozmowy, kompletnie wypełnionych ankiet odesłało 40. Do dalszych analiz wykorzystano tylko tak wypełnione ankiety.

Przedsiębiorstwa zostały scharakteryzowane według następujących kryteriów: przynależność przedsiębiorstwa do określonego sektora, forma własności, czy jest spółką publiczną, rodzaj strategii przedsiębiorstwa, czy w przedsiębiorstwie zostały określone i są stosowane zasady nadzoru/ładu korporacyjnego (*corporate governance*).

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowali przedstawiciele sektora przemysłowego – 57,5 proc. oraz usługowego

Tablica 2 Model dojrzałości mechanizmów nadzoru IT

Lp.	Obszar	Nr poziomu	Opis poziomu
Zapotrzebowanie na usługi IT			
1.	Zgłoszenie przez biznes potrzeby w zakresie IT	0	ogólny opis potrzeby w zakresie IT
		1	opis potrzeby w zakresie IT obejmujący parametry funkcjonalne przyszłej usługi IT/zmiany w usłudze istniejącej
		2	opis potrzeby w zakresie IT obejmujący zarówno parametry funkcjonalne, jak i jakościowe (tj. dostępność, ciągłość, pojemność, bezpieczeństwo) przyszłej usługi IT/zmiany w usłudze istniejącej
2.	Czy istnieją w organizacji IT osoby zajmujące się doprecyzowaniem potrzeb biznesowych w zakresie IT (tzw. menedżerowie ds. relacji z biznesem)?	0	nie
		1	tak, dla zgłoszeń od najważniejszych jednostek biznesowych/procesów biznesowych
		2	tak, dla wszystkich zgłoszeń

Uzasadnienie biznesowe dla usług IT			
3.	Czy przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu nowej usługi IT, lub dużej zmiany w istniejącej usłudze IT, analizowane są związane z nią wydatki inwestycyjne i operacyjne?	0	nie
		1	tak, obliczane są wydatki inwestycyjne (CAPEX), związane z budową nowej usługi/zmiany w usłudze istniejącej
		2	tak, obliczane są wydatki inwestycyjne (CAPEX), związane z budową nowej usługi/zmiany w usłudze istniejącej, jak i wydatki operacyjne (OPEX), związane z eksploatacją usługi w określonym czasie (np. 3 lub 5 lat)
4.	Czy przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu nowej usługi IT, lub dużej zmiany w istniejącej usłudze IT, analizowane są potencjalne korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające z wykorzystania takiej usługi?	0	nie
		1	tak, analizowane są głównie korzyści jakościowe
		2	tak, analizowane są zarówno korzyści jakościowe, jak i ilościowe (finansowe)
Analiza portfela inwestycji w usługi IT			
5.	Czy przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu nowej usługi IT, lub dużej zmiany w istniejącej usłudze IT, przeprowadzana jest analiza proponowanej inwestycji w kontekście portfela usług IT (obejmująca m.in. analizę wartości i ryzyka, kategoryzację, priorytetyzację)?	0	nie, nie prowadzi się takich analiz
		1	tak, ale tylko dla największych inwestycji
		2	tak, dla wszystkich inwestycji
Architektura IT			
6.	Czy architektura w IT (rozumiana jako logika danych, aplikacji i infrastruktury zebrana w formie zestawu polityk, zależności i wyborów technicznych/technologicznych w celu osiągnięcia pożądanej biznesowej i technologicznej standaryzacji i integracji) została opisana i jest przestrzegana?	0	nie
		1	tak, dla najważniejszych (najbardziej krytycznych) usług IT
		2	tak, dla wszystkich usług IT
Przygotowanie i świadczenie usług IT			
7.	Czy parametry związane z funkcjonalnością usług IT (czyli „co usługa robi?”) są jasno określone i uzgodnione z klientami tych usług (czyli z szefami jednostek biznesowych, właścicielami procesów biznesowych)?	0	nie
		1	tak, dla najważniejszych (najbardziej krytycznych) usług IT
		2	tak, dla wszystkich usług IT
8.	Czy parametry związane z gwarancją usług IT (rozumianą zgodnie z ITIL jako parametry pojemności, dostępności, ciągłości i bezpieczeństwa) są jasno określone i uzgodnione z klientami tych usług (czyli z szefami jednostek biznesowych, właścicielami procesów biznesowych)?	0	nie
		1	tak, dla najważniejszych (najbardziej krytycznych) usług IT
		2	tak, dla wszystkich usług IT
9.	Czy parametry związane z funkcjonalnością usług wspierających (np. usług w warstwie aplikacji, infrastruktury) są jasno określone i uzgodnione z osobami odpowiedzialnymi za świadczenie kompletnej usługi IT?	0	nie
		1	tak, dla najważniejszych (najbardziej krytycznych) usług IT
		2	tak, dla wszystkich usług IT
10.	Czy parametry związane z gwarancją usług wspierających (rozumianą zgodnie z ITIL jako parametry pojemności, dostępności, ciągłości i bezpieczeństwa) są jasno określone i uzgodnione z osobami odpowiedzialnymi za świadczenie kompletnej usługi IT?	0	nie
		1	tak, dla najważniejszych (najbardziej krytycznych) usług IT
		2	tak, dla wszystkich usług IT
Finansowanie usług IT			
11.	Czy wyliczane są koszty usług IT?	0	nie
		1	tak, wyliczane są koszty IT w podziale na klientów (np. jednostki biznesowe)
		2	tak, wyliczane są koszty IT w podziale na usługi i klientów
12.	W jaki sposób usługi IT są finansowane?	0	różnie, brak zasad
		1	z ogólnego budżetu organizacji IT lub z centralnego budżetu przedsiębiorstwa
		2	z budżetu jednostek biznesowych, na podstawie rozliczenia kosztów wykorzystanych usług IT

– 40 proc., a 2,5 proc. to były przedsiębiorstwa sektora finansowego. Biorąc pod uwagę formę własności najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa prywatne – 40 proc. i zagraniczne – 32,5 proc., na trzecim miejscu pod względem liczebności uplasowały się przedsiębiorstwa będące własnością Skarbu Państwa lub państwowych osób prawnych – 27,5 proc.

Większość badanych przedsiębiorstw – 75 proc. nie było spółkami publicznymi, 20 proc. przedsiębiorstw było notowane na GPW w Warszawie, a 5 proc. na New Connect.

Ze względu na rodzaj strategii najliczniejsze były spółki ukierunkowane na tworzenie bliskich stosunków z klientami – 47,5 proc., pozostałe spółki skupiały się na doskonałości operacyjnej (30 proc.) i na przywództwie produktowym (22,5 proc.).

Większość badanych spółek (57,5 proc.) deklarowała, iż ma zdefiniowane i stosuje zasady nadzoru/ładu korporacyjnego. Część spółek nie stosowała takich zasad (25 proc.), a część respondentów nie wiedziała, czy takie zasady są stosowane w ich przedsiębiorstwach (17,5 proc.).

Większość przebadanych przedsiębiorstw – 72,5 proc., korzystała z usług IT świadczonych przez wewnętrzną organizację IT. W 17,5 proc. za świadczenie usług IT odpowiedzialna była zewnętrzna spółka celowa (tzw. centrum usług wspólnych IT), będąca własnością danego przedsiębiorstwa, a 10 proc. korzystało z pełnego outsourcingu IT, nie posiadając własnej organizacji IT.

Najczęściej (w 42,5 proc.) przedsiębiorstwa deklarowały, że rola technologii informacyjnych jest dla nich istotna, co oznaczało, że wykorzystanie technologii informacyjnych jest krytyczne dla funkcjonowania głównych procesów przedsiębiorstwa. W 32,5 proc. przedsiębiorstw rola ta była wspierająca, czyli w przypadku braku wsparcia IT główne procesy biznesowe nadal przebiegają właściwie. Najmniej liczną grupę stanowiły spółki,

w których rola IT była innowacyjna – 25 proc. W ich przypadku oprócz istotnej roli w funkcjonowaniu głównych procesów przedsiębiorstwa, technologie informacyjne są narzędziem zdobywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Biorąc pod uwagę charakter relacji występujących pomiędzy organizacją IT a jednostkami biznesowymi, dominowało partnerstwo w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Oznacza to, że oprócz dostarczania usług organizacja IT współtworzy strategię przedsiębiorstwa, wytyczając nowe możliwości rozwoju i umożliwiając osiągnięcie przewagi nad konkurencją. Drugą najczęściej występującą relacją był dostawca technologii – 22,5 proc., czyli sytuacja, gdy organizacja IT dostarcza określone rozwiązania sprzętowe i aplikacyjne. Najmniej było spółek, w których organizacja IT występowała w roli dostawcy usług świadczonych biznesowi na podstawie tzw. umów/porozumień SLA, w których zostały precyzyjnie określone parametry usług.

Wśród badanych przedsiębiorstw 60 proc. korzystało z częściowego outsourcingu IT, a 25 proc. nie korzystała z outsourcingu IT w ogóle. W pozostałych spółkach korzystano z pełnego outsourcingu IT.

W 45 proc. badanych przedsiębiorstw były określone i stosowane zasady nadzoru/ładu IT. Część przedsiębiorstw nie stosowała takich zasad – 35 proc., a w przypadku części przedsiębiorstw respondenci nie wiedzieli, czy tego typu zasady funkcjonują w spółce.

Omówienie głównych wyników badań

Zapotrzebowanie na usługi IT

Zdecydowana większość (60 proc. badanych przedsiębiorstw) zgłaszała ogólne zapotrzebowanie w zakresie IT, bez podania wymaganych parametrów

przyszłej usługi IT. Taka sytuacja może skutkować przygotowaniem usług IT, które nie będą w pełni zgodne z oczekiwaniami biznesowymi. W blisko 3/4 przebadanych przedsiębiorstw funkcjonowały osoby odpowiedzialne za przetłumaczenie oczekiwań biznesowych na wymagania względem IT – w przypadku 45 proc. przedsiębiorstw osoby te obsługiwały wszystkie zgłoszenia dotyczące potrzeb w zakresie IT. Stosowanie tego typu mechanizmu pozytywnie wpływa na dopasowanie usług IT do oczekiwań biznesowych.

Uzasadnienie biznesowe dla usług IT

W blisko połowie przebadanych przedsiębiorstw, analizowane były jedynie wydatki inwestycyjne związane z wprowadzeniem nowej usługi IT lub zmiany w usłudze istniejącej. Praktyka wskazuje, że koszty późniejszego utrzymania usługi często przekraczają wydatki związane z jej zbudowaniem, stąd pominięcie tak znaczących kosztów w analizie uzasadnienia biznesowego może prowadzić do błędnych decyzji (np. zrealizowanie nierentownej inwestycji). W większości przedsiębiorstw – 55 proc., właściwe osoby (menedżerowie IT) przeprowadzały analizę wydatków związanych z budową i eksploatacją usług IT. Warto jednak zauważyć, że w ponad 20 proc. przebadanych przedsiębiorstw nie było stałych zasad realizowania tych czynności. W takich sytuacjach występuje duże ryzyko wykonania analiz kosztowych przez osoby bez odpowiedniej wiedzy i kompetencji.

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu nowej usługi IT, lub dużej zmiany w istniejącej usłudze IT, analizowane były zarówno potencjalne korzyści jakościowe, jak i ilościowe. Jednocześnie warto zauważyć, że w blisko 1/3 przebadanych przedsiębiorstw przeprowadzane były jedynie analizy jakościowe,

co wiąże się z dużym ryzykiem podjęcia niewłaściwej decyzji inwestycyjnej. Pomimo dużego odsetka przedsiębiorstw przeprowadzających kompleksowe analizy potencjalnych korzyści z zainwestowania w usługę IT, w blisko połowie przebadanych przedsiębiorstw analizy te wykonywane były przez menedżerów IT, którzy nie posiadają odpowiedniej wiedzy o korzyściach biznesowych wynikających z zastosowania usług IT, lub też były wykonywane przez przypadkowe osoby. Taka sytuacja wiąże się z dużym ryzykiem popełnienia błędu i podważa wiarygodność takich analiz.

Analiza portfelowa inwestycji w usługi IT

W 60 proc. przebadanych przedsiębiorstw przed podjęciem decyzji o zainwestowaniu w usługę IT przeprowadzana jest analiza portfelowa takiej inwestycji. Jednak tylko w przypadku co dwudziestego przedsiębiorstwa mechanizm ten jest stosowany w pełni, co oznacza, że analiza dotyczy wszystkich inwestycji. Jednocześnie blisko połowa przedsiębiorstw nie prowadzi w ogóle analizy portfelowej, narażając się tym samym na podejmowanie nieoptymalnych decyzji inwestycyjnych, bowiem bez analizy portfelowej nie można uwzględnić wpływu określonej inwestycji na inne planowane i realizowane inwestycje, oraz na wyniki przedsiębiorstwa jako całości.

Podobnie jak w przypadku analiz korzyści, pomimo dużego odsetka przedsiębiorstw przeprowadzających kompleksowe lub wycinkowe analizy portfelowe inwestycji w usługi IT, w niemal połowie przedsiębiorstw analizy te wykonywane są przez menedżerów IT, którzy nie posiadają odpowiedniej wiedzy o korzyściach biznesowych wynikających z zastosowania usług IT, lub są wykonywane przez przypadkowe osoby. Taka sytuacja wiąże się z dużym ryzykiem popełnienia błędu i podważa wiarygodność takich analiz.

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw o inwestycji w usługę IT decyduje zarząd. Jednocześnie warto zauważyć, że w co dziesiątym z przebadanych przedsiębiorstw brak zasad dotyczących osób upoważnionych do podejmowania takich decyzji, a w 7,5 proc. przedsiębiorstw decyzje podejmują menedżerowie IT. Zdarza się także, iż decyzje inwestycyjne samodzielnie podejmują użytkownicy. We wszystkich tych przypadkach występuje znaczne ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji, ze względu na brak odpowiedniej wiedzy decydenta.

Architektura IT

Tylko w 15 proc. przebadanych przedsiębiorstw rozwój wszystkich aplikacji i infrastruktury IT jest kontrolowany, biorąc pod uwagę wpływ na architekturę IT. W 60 proc. przedsiębiorstw zasady i standardy architektoniczne są stosowane wybiórczo, głównie w odniesieniu do najważniejszych systemów. W co czwartym przedsiębiorstwie w ogóle brak takich mechanizmów. W większości przedsiębiorstw występuje zatem duże ryzyko nieefektywnego i niespójnego rozwoju środowiska IT, co może skutkować zbyt niską biznesową i technologiczną standaryzacją i integracją, oraz zbyt wysokimi kosztami budowy i eksploatacji usług IT.

W większości przebadanych przedsiębiorstw decyzje w zakresie zasad i standardów architektonicznych w IT podejmują menedżerowie IT, co jest zgodne z najlepszymi praktykami. Jednak w 15 proc. przedsiębiorstw decyzje te są podejmowane przez użytkowników, bądź przez przypadkowe osoby, co wiąże się z dużym ryzykiem podjęcia niewłaściwej decyzji, ze względu na brak odpowiedniej wiedzy decydenta. Dyskusyjne jest również podejmowanie tego typu decyzji przez zarząd (taka sytuacja wystąpiła w 12,5 proc. przedsiębiorstw), który również nie posiada zazwyczaj tak specjali-

stycznej wiedzy, aby móc podjąć właściwą decyzję.

W większości przedsiębiorstw, przed podjęciem decyzji o ustaleniu zasady bądź wyborze standardu architektonicznego w IT, konsultowani są menedżerowie IT. W co czwartym przedsiębiorstwie takie konsultacje nie są prowadzone w sposób usystematyzowany. Tego typu zachowanie nie jest zgodne z najlepszymi praktykami, które wskazują, iż menedżerowie IT powinni podejmować decyzje w zakresie architektury IT po konsultacji z menedżerami biznesowymi i zarządem, w celu uwzględnienia specyfiki modelu biznesowego oraz krótko- i długoterminowych planów rozwoju przedsiębiorstwa.

Przygotowanie i świadczenie usług IT

Parametry związane z funkcjonalnością usług IT (czyli „co usługa robi?”), są jasno określone i uzgodnione z klientami tych usług tylko w co czwartym badanym przedsiębiorstwie. 70 proc. przedsiębiorstw posiada takie ustalenia w stosunku do najbardziej krytycznych usług IT. Brak określonych i uzgodnionych z klientami parametrów funkcjonalnych usługi grozi niedopasowaniem funkcjonalności usługi IT do oczekiwań biznesu. W efekcie funkcjonalność usług jest zbyt szeroka, zbyt wąska lub po prostu niewłaściwa. Może się to wiązać ze zbyt dużymi kosztami eksploatacji usług (zakres usługi szerszy niż faktyczne potrzeby biznesowe), lub negatywnym wpływem na osiągnięcie korzyści biznesowych z wykorzystywania usług IT (zbyt wąski lub niewłaściwy zakres usług).

Parametry związane z gwarancją (jakością) usług IT (rozumianą zgodnie z ITIL jako pojemności, dostępności, ciągłości i bezpieczeństwa), określającą tryb dostarczania usługi, są jasne i uzgodnione z klientami tych usług tylko w co piątym z badanych przedsiębiorstw.

Blisko 60 proc. przedsiębiorstw posiada takie ustalenia w stosunku do najbardziej krytycznych usług IT. W porównaniu do parametrów funkcjonalnych, kwestie gwarancji usług są jeszcze słabiej zarządzane. Podobnie jak w przypadku parametrów funkcjonalnych, brak określonych i uzgodnionych z klientami parametrów gwarancyjnych usługi oznacza duże ryzyko niedopasowania jakości usługi IT do oczekiwań biznesu. W efekcie jakość usługi jest zbyt wysoka, zbyt niska lub po prostu niewłaściwa. Może się to wiązać ze zbyt dużymi kosztami eksploatacji usług (jakość usługi wyższa niż faktyczne potrzeby biznesowe), lub negatywnym wpływem na osiągnięcie korzyści biznesowych z wykorzystywania usług IT (zbyt niska lub niewłaściwa jakość usługi).

Parametry funkcjonalne i gwarancyjne usług IT wspierających (np. w warstwie aplikacji, infrastruktury) są jeszcze rzadziej właściwie określone. Taka sytuacja wiąże się z dużym ryzykiem niedopasowania zakresu i jakości usług IT wspierających do parametrów usług IT głównych. W efekcie może się to wiązać ze zbyt dużymi kosztami eksploatacji usług (jakość i funkcjonalność usług IT wspierających jest wyższa niż faktyczne potrzeby wynikające z parametrów usług IT głównych), lub negatywnym wpływem na osiągnięcie korzyści biznesowych z wykorzystywania usług IT (zbyt niska lub niewłaściwa jakość usługi wspierającej w stosunku do wymaganych parametrów usługi IT głównej).

Finansowanie usług IT

W zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw nie są precyzyjnie wyliczane koszty usług IT. 40 proc. przedsiębiorstw w ogóle nie prowadzi takich obliczeń, a więc nie posiada podstawowych narzędzi do zarządzania efektywnością wykorzystania usług IT. W efekcie często konsumpcja usług IT jest

nadmierna, ponieważ klienci nie ponoszą odpowiedzialności za koszty generowane w obszarze IT, lub jest sterowana „ręcznie”, najczęściej przez menedżerów IT, co może skutkować niedopasowaniem zakresu i jakości usług IT do faktycznych potrzeb biznesu.

W 37,5 proc. przedsiębiorstw znane są koszty usług IT w podziale na klientów. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa posiadają już pewne mechanizmy wpływania na konsumpcję usług IT. Nie są one jednak precyzyjne, ponieważ brakuje informacji o strukturze tej konsumpcji. Nadal może występować nieefektywność związana z solidarnym ponoszeniem kosztów usług IT przez wszystkich klientów, bez analizy zakresu i trybu wykorzystywania poszczególnych usług (np. sporadyczne i ciągłe wykorzystywanie usługi wiąże się z takimi samymi kosztami).

W blisko połowie przebadanych przedsiębiorstw brak jest jasnej odpowiedzialności za przeprowadzanie analizy kosztów usług IT. Grozi to popełnieniem błędów i podważa wiarygodność takich analiz. W większości pozostałych przedsiębiorstw analizę kosztów usług IT przeprowadzają menedżerowie IT, co jest zgodne z najlepszymi praktykami. W niemal co drugim przedsiębiorstwie usługi IT są finansowane z budżetów jednostek biznesowych lub z centralnego budżetu IT, co jest zgodne z najlepszymi praktykami. W pozostałych przedsiębiorstwach praktyki finansowania usług IT są nieefektywne – decyzje podejmuje menedżerowie IT, lub w ogóle brak zasad dotyczących finansowania usług IT.

Wnioski z analizy dojrzałości mechanizmów nadzoru IT w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa są następujące:

- W większości obszarów, przedsiębiorstwa przemysłowe mają najbardziej dojrzałe mechanizmy nadzoru IT.
- Przedsiębiorstwa zagraniczne wyka-

zują najwyższą dojrzałość we wszystkich obszarach nadzoru IT. Szczególnie dobre wyniki na tle pozostałych przedsiębiorstw osiągnęły w obszarach architektury IT, analizy portfelowej oraz finansowania usług IT, co wskazuje na dużą dbałość o efektywność ekonomiczną wykorzystania IT w tych przedsiębiorstwach.

- Dojrzałość mechanizmów nadzoru IT w spółkach publicznych i niepublicznych jest zróżnicowana. Widoczna jest dużo większa dbałość spółek publicznych w zakresie świadomego kształtowania portfela inwestycji w usługi IT.
- Dojrzałość mechanizmów nadzoru IT w przedsiębiorstwach stosujących różne strategie była dość podobna. Wyjątki to architektura IT oraz finansowanie usług IT, gdzie najlepsze wyniki mają przedsiębiorstwa stosujące strategię przywództwa produktowego. Wskazuje to na dużą dbałość tych przedsiębiorstw o rentowność produktów, na którą wpływ ma m.in. właściwe dopasowanie zakresu, kosztów i jakości usług IT.
- Przedsiębiorstwa stosujące zasady nadzoru/ładu korporacyjnego osiągnęły zdecydowanie wyższą dojrzałość mechanizmów nadzoru IT we wszystkich obszarach.

Wnioski z analizy dojrzałości mechanizmów nadzoru IT w zależności od cech organizacji IT w przedsiębiorstwach są następujące:

- W przedsiębiorstwach, które nie posiadały wewnętrznej organizacji IT, dojrzałość w zakresie zgłoszeń zapotrzebowania na usługi IT była najwyższa, co wynika głównie z charakteru takich zgłoszeń (formalne zapytanie do partnera zewnętrznego obligujące do jasnego określenia oczekiwań). Jednocześnie w tych przedsiębiorstwach bardzo sła-

bo rozwinięta była analiza portfelowa inwestycji w usługi IT. Może być to efektem zgłaszania zapotrzebowania na usługi IT osobno przez poszczególnych klientów. Przy braku centralnej koordynacji takich inwestycji występuje ryzyko nieosiągnięcia oczekiwanego wpływu na wyniki całego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa stosujące pełny outsourcing IT wykazały również niższą dojrzałość w obszarze budowy i świadczenia usług IT, co może wynikać z mniejszej kontroli nad tym obszarem.

- Dojrzałość mechanizmów nadzoru IT w przedsiębiorstwach, w których rola IT jest istotna lub innowacyjna, jest znacząco wyższa w porównaniu do przedsiębiorstw wykorzystujących IT jedynie jako wsparcie realizacji procesów.
- Biorąc pod uwagę charakter relacji biznesu i organizacji IT, dojrzałość mechanizmów nadzoru IT jest zdecydowanie wyższa w przedsiębiorstwach, w których organizacja IT jest dostawcą jasno określonych usług IT, lub nawet partnerem jednostek biznesowych w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, w porównaniu do sytuacji, gdy organizacja IT jest postrzegana jedynie jako dostawca technologii.
- Dojrzałość mechanizmów nadzoru IT w przedsiębiorstwach, które stosują selektywny outsourcing IT w większości obszarów, jest znacząco wyższa w porównaniu do dwóch skrajnych przypadków przedsiębiorstw: niekorzystających w ogóle z outsourcingu IT oraz korzystających z pełnego outsourcingu IT.

Podsumowanie

W badanych przedsiębiorstwach najbardziej dojrzałym obszarem nadzoru IT było przygotowywanie uzasadnienia biznesowego dla inwestycji w usługi IT. Natomiast obszarem funkcjonującym

najgorzej była analiza portfelowa inwestycji w usługi IT. Taka sytuacja wiąże się z dużym ryzykiem podejmowania niewłaściwych decyzji o inwestycjach w IT, z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa. Niski wynik jest osiągany także w obszarze zgłoszeń zapotrzebowania na usługi IT – oznacza to problemy w komunikacji potrzeb biznesowych wzglę-

dem IT, które często skutkują niskim zwrotem z inwestycji w IT.

Autor planuje w przyszłości kontynuację badań z wykorzystaniem opisanego usługowego modelu nadzoru IT na większych próbach przedsiębiorstw, m.in. w celu identyfikacji czynników wpływających na większą lub mniejszą dojrzałość nadzoru IT.

Bibliografia:

1. *Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition*, IT Governance Institute, 2003.
2. *COBIT 5. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*, IT Governance Institute, 2012.
3. *Migracja wartości w globalnej gospodarce*, Szablewski A. (red.), Difin, Warszawa 2009.
4. Orzechowski R., *Cykl zarządzania wartością IT dla przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2011, nr 3(20), s. 18-24.
5. Orzechowski R., *Migracja wartości IT: od produktów do usług*, [w:] *Migracja wartości w globalnej gospodarce*, Szablewski A. (red. nauk.), Difin, Warszawa 2009.
6. Peterson R., *Crafting information technology governance*, „Information Systems Management”, 2004, No. 21(4).
7. Van Grembergen W., *Strategies for information technology governance*, Idea Group Publishing, London 2004.
8. Weil P., Ross J., *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004.