

STEFNUMÓTUN Í UPPLÝSINGATÆKNI HJÁ CAPACENT

Kristinn Eiríksson

Capacent í dag

Á undanförnum tveimur árum hefur Capacent vaxið úr því að vera íslenskt fyrirtæki með 2-3 starfsstöðvar í það að vera alþjóðlegt fyrirtæki með nokkra tugi starfsstöðva. Á næstu misserum er frekari vöxtur fyrirhugaður, þar sem áhersla er lögð á að fyrirtækið vaxi með yfirtökum fyrirtækjum í ráðgjöf, ráðningum og rannsóknum. Capacent skilgreinir Norður-Evrópu sem sinn heimamarkað. Hjá Capacent starfa í dag um 400 starfsmenn, þar af um 280 í Danmörku.

Upplýsingatækni hjá Capacent

Capacent skiptist í þrjár mismunandi afkomueiningar; ráðgjöf, rannsóknir og ráðningar. Upplýsingakerfi þessara þriggja eininga eru mjög mismunandi. Í ráðgjöf eru nokkur miðlæg kerfi tengd ráðgjöf við stjórnendaupplýsingar (Cognos), en meginhluti kerfa eru Microsoft lausnir sem keyra á tölvum ráðgjafa. Hjá ráðningum og rannsóknum eru í notkun nokkur heimasíðuð kerfi ásamt nokkrum stöðluðum lausnum, eins og SPSS tölfræðipakkinn. Bókhalld og verkþókhald er síðan í Axapta.

Stefnumótun í upplýsingatækni

Þegar stefnumótun Capacent um vöxt í Norður-Evrópu lá fyrir var ljóst að móta þyrfti stefnu í upplýsingatækni sem styddi við þennan vöxt. Svára þyrfti eftirfarandi spurningum:

- Hvernig byggjum við tæknilega grunngerð sem gerir okkur kleift að taka nýtt fyrirtæki inn í samstæðuna á fljótlegan hátt?
- Hvaða kerfi eigum við að nota sameiginlega fyrir öll fyrirtæki í samstæðunni?
- Hvaða hlutverk á móðurfélagið að hafa í stjórnun upplýsingatækni?
- Hvernig tryggjum við sjálfstæði hvers fyrirtækis og tryggjum að það taki ábyrgð á eigin upplýsingakerfum?
- Ef miðlæg upplýsingatæknideild verður sett upp, hvernig deilum við kostnaði á fyrirtækin?
- Hvaða stjórnatæki höfum við sem tryggir að við náum fram samlegð í nýtingu upplýsingatækni?

Til að svara þessum spurningum var farið í stefnumótun í upplýsingatækni, en Capacent hefur mikla reynslu af að vinna slíka stefnumótun fyrir fjölmörg íslensk fyrirtæki.

Skipta má stefnumótunarvinnunni í fjóra grunnþætti:

- Kostnaðargreining – hagnýt viðmið
- Mat á virkni upplýsingakerfa
- Kerfishögun og kerfislíkan
- Stjórnun og hlutverk upplýsingatækni

Í þessari grein er þessum þáttum lýst og fjallað um styrkleika hvers þáttar í sjálfri heildarstefnumótunni.

Kostnaðargreining – hagnýt viðmið (e. Benchmarking)

Áður en farið er að skoða hvernig framtíðarsýnin á að vera er nauðsynlegt að meta núverandi stöðu. Mikilvægur þáttur í því stöðumati er mat á kostnaði við upplýsingatækni. Til að meta þennan kostnað er nauðsynlegt að hafa einhver viðmið. Notast er við íslensk viðmið, úr greiningum sem Capacent hefur unnið. Einnig er stuðst við erlendar greiningar.

Við kostnaðargreiningu er reynt að skipta kostnaði niður í nokkra flokka (byggt á flokkun frá Gartner):

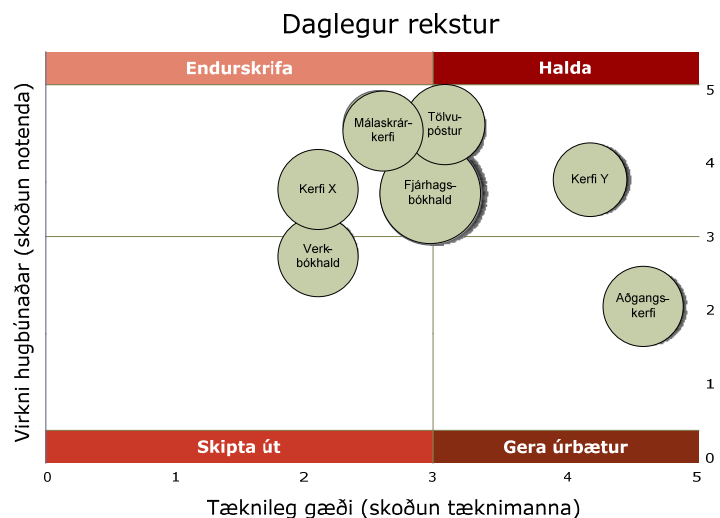
- **Vélbúnaður**
leiga, afskriftir, gjaldfærð kaup, viðhalds- og þjónustugjöld.
- **Hugbúnaður**
leyfisgjöld, viðhalds- og þjónustugjöld, gjaldfærð kaup og afskriftir.
- **Innri þjónusta**
kostnaður vegna vinnu starfsmanna tölvudeildar.
- **Ytri þjónusta**
Aðkeypt þjónusta vegna upplýsingatæknimála. Hér er m.a. um að ræða almenna upplýsingatækniráðgjöf, vinnu hugbúnaðarfyrirtækja við þróun, rekstur og viðhald tölvukerfa, ferlaráðgjöf, útvistun á rekstri kerfa og þjónustu sem felur í sér umtalsverða notkun upplýsingakerfa, viðhald vélbúnaðar, hugbúnaðar og samþætting kerfa.
- **Net- og fjarskiptakostnaður**
allur kostnaður af rekstri fjarskiptabúnaðar og notkun símakerfis (tal og gagnaflutningur) símtæki, farsímar og fleira.
- **Annar kostnaður**
húsnæði og óbeinn kostnaður vegna upplýsingatækni.

Kostnaðarmat er einnig unnið niður á upplýsingakerfi, ef upplýsingar um slíkt eru fyrir hendi. Ef kostnaður fyrir hvert kerfi liggur fyrir auðveldar það ákvörðunartöku varðandi framtíðarkerfislíkan, þ.e. hvort halda eigi kerfinu eða leita nýrra lausna.

Mat á upplýsingakerfum

Annar þáttur í stöðumati er mat á virkni núverandi upplýsingakerfa. Við þetta mat eru eftirfarandi þættir skoðaðir:

- **Virkni.** Mat á virkni kerfanna fer fram með þeim hætti að tekin eru viðtöl eða gerð skoðanakönnun meðal notenda.
- **Tæknileg gæði.** Viðtöl tekin við tæknilega ábyrgðarmenn upplýsingakerfa og hvert kerfi fyrir sig metið skv. aðferðafræði Capacent.



Niðurstöður matsins er sett fram á myndrænan hátt, í svokallað „bólurit“ sjá mynd 2. Hver mynd samanstendur af fjórum ferningum. Stærð bóllunnar segir til um kostnað við rekstur kerfisins.

- Efri ferningur til vinstri (endurskrifa): Kerfi sem falla í þennan ferning eru með næga virkni, en tæknilegum gæðum er ábótavant. Skoða þarf uppfærslu eða endurnýjun á þessum kerfum.
- Neðri ferningur til vinstri (skipta út): Kerfi sem falla í þennan ferning eru með slaka virkni og ýmislegt vantar upp á tæknileg gæði kerfisins. Þessi kerfi styðja ekki vel við þarfir notenda og er tæknilega ábótavant. Þarna þarf að leita nýrra lausna.
- Efri ferningur til hægri: Kerfi sem falla í þenna ferning eru með virkni og tæknileg gæði í lagi.
- Neðri ferningur til hægri: Kerfi sem falla í þennan ferning eru með tæknilega þætti í lagi, en virkni er ekki nægileg. Hér þarf að skoða þjálfun notenda, endurhönnun ferla eða aðra þætti sem gera fyrirtækinu kleyft að nýta kerfið betur.

Þegar stöðumat á hugbúnaðarkerfum liggur fyrir er auðvelt að sjá hvaða kerfi eru ekki að styðja starfssemina nægilega vel og hvaða verkefni þarf að ráðast í. Þetta er mikilvægur þáttur í að stilla upp kerfislíkani til framtíðar.

Kerfishögun og kerfislíkan

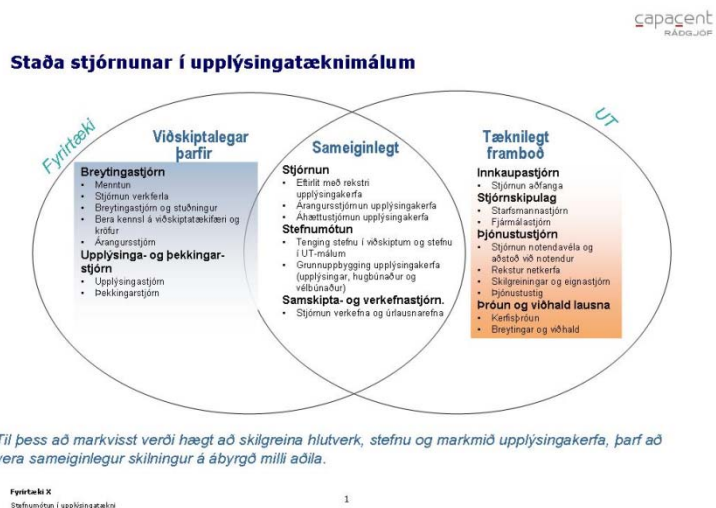
Stöðumat tekur að sjálfsögðu einnig til tæknilegra þátta, eins og uppbygging gagnagrunna, samþætting upplýsingakerfa, staða öryggismála, afritunartaka, ferli við þjónustu o.s.frv. Þetta stöðumat er grunnur að markmiðasetningu og uppbyggingu á kerfislíkani til framtíðar. Með kerfislíkani er átt við hvernig tæknileg grunngerð (e. infrastructure) er, hvaða megin upplýsingakerfi verða í notkun, hvernig er upplýsingum miðlað til starfsmanna og fleiri sambærilegir þættir. Kerfislíkanið er unnið út frá virðisdeðju fyrirtækisins, þannig að tryggt sé að nauðsynlegur stuðningur sé við starfssemi fyrirtækisins.

Stjórnun og hlutverk upplýsingatækni

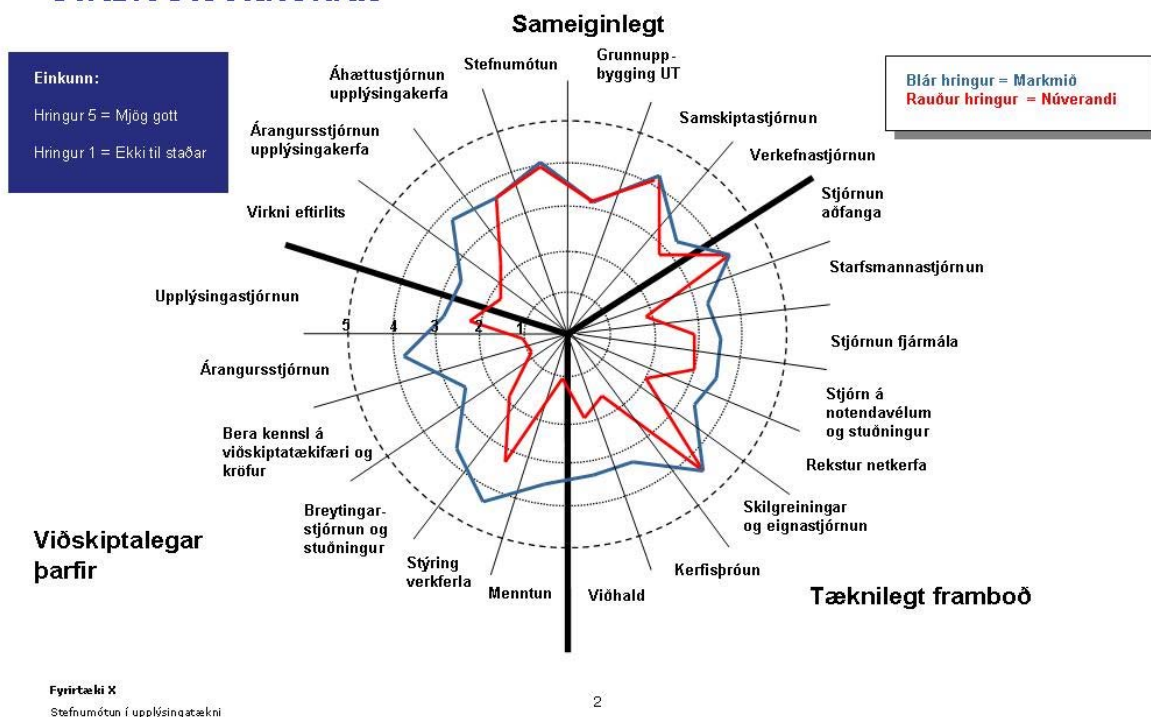
Upplýsingatækni er mikilvægur þáttur í rekstri flestra fyrirtækja í dag auk þess að vera einnig stór kostnaðarliður. Vegna þessa er nauðsynlegt að stjórnun upplýsingatækni sé vel skilgreind, völd og ábyrgð á hreinu og væntingar til UT deildar í takt við framboð UT deildar. Capacent skilgreinir nokkra þætti sem lúta að stjórnun UT og skiptir þeim upp í þrjá flokka:

- **Viðskiptalegar þarfir.** Hér er átt við eftirspurn fyrirtækisins eftir upplýsingatækni, hvaða þættir er lúta að upplýsingatækni eru ekki á ábyrgð UT deildar.
- **Tæknilegt framboð.** Hér er átt við þætti sem lúta að UT deildinni sjálfri, stjórn tæknilegra þátta og innri rekstur deildarinnar.
- **Sameiginlegt.** UT deildin og viðskiptavinir hennar eru með sameiginlega ábyrgð á nokkrum þáttum upplýsingatækni.

Á vinnufundi með lykilstjórnendum fyrirtækisins er dregin fram núverandi staða og framtíðarsýn fyrir hvern þátt. Unnið er út frá aðferðafræði þar sem hverjum þætti er skipt upp í nokkur þroskastig út frá ítarlegum lýsingum á þeim. Í lok vinnufundar er hægt að birta niðurstöður í svokallaðri stjórnunarstjórn (sjá mynd 4), en þar má sjá núverandi stöðu og framtíðarsýn fyrir hvern þátt er snýr að stjórnun upplýsingatækni.



STAÐA STJÓRNUNAR



Niðurstöður stefnumótunar hjá Capacent

Í kjölfar stefnumótunar hjá Capacent var ráðist í umfangsmiklar endurbætur á grunngerð upplýsingakerfa með það að markmiði að geta á einfaldan máta leyft nýjum fyrirtækjum að nýta þau upplýsingakerfi sem Capacent er með í notkun, t.d. tölvupóst, innranet, bókhalds- og verkboðkerfi o.s.frv. Í dag eru allir starfsmenn Capacent í Danmörku og Íslandi tengdir einu neti og geta á auðveldan máta samnýtt gögn. Upplýsingatækni gegnir því lykilhlutverki í að gera Capacent kleift að nýta þekkingu á milli landa.

Við stöðumat á hugbúnaði kom í ljós að ekki var grundvöllur að nýta ákveðin upplýsingakerfi í alþjóðlegu umhverfi, t.d. nokkur heimasíðuð kerfi. Unnið hefur verið markvisst í kjölfarið að því að endurnýja þau kerfi og finna nýjar lausnir. Í einhverjum tilvikum hefur einnig verið ákveðið að lausnir á ákveðnum sviðum verði ekki samnýttar á milli fyrirtækja innan samstæðunnar, heldur verði hvert fyrirtæki með sínar eigin lausnir. Það hefur auðvaldað forgangsriðun verkefna mjög að hafa fyrirfram metið gæði (bæði tæknileg og virkni) kerfa þannig að hægt er að ráðast á þau verkefni sem virkilega skipta máli.

Síðasti þátturinn í stefnumótun Capacent lítur að því hvernig upplýsingatækni er stjórnað. Þegar um yfirtökur er að ræða þarf alltaf að taka á þáttum er lúta að sjálfstæði hvers fyrirtækis og hlutverki móðurfélags í upplýsingatækni. Ákveðið var í upphafi að stofna upplýsingatæknideild í móðurfélaginu og sér hún um miðlægt kerfi, öryggismál, miðlæga samninga, grunngerð upplýsingatækni, veitir faglegt aðhald við UT deildir dótturfélaga og sér um tæknilega þjónustu við UT deildir. Hvert land fyrir sig er með eigin tölvudeild og sér hún um þjónustu við notendur og keyrir áfram verkefni sem eru í eðli sínu sérhæfð fyrir viðkomandi fyrirtæki.

Samantekt

Það er mat okkar að stefnumótun Capacent í upplýsingatækni hafi lagt grunninn að því að mjög auðveldlega hefur gengið að innleiða ný fyrirtæki í samstæðuna. Auðvitað þarf að glíma við mismunandi fyrirtækjamenningu þegar ný fyrirtæki eru innleidd, en nauðsynlegt er að upplýsingatækni verði tæki en ekki hindrum í því ferli. Það er einnig ljóst að hröð uppbygging fyrirtækis í alþjóðlegu umhverfi kallar á skýr hlutverk og að ábyrgð á málaflokkum sé vel skilgreind, það er lykillinn að því að upplýsingatækni nýtist sem hjálpartæki og styðji við vöxtinn.

© Capacent/Kristinn Eiríksson. Þær greinar sem birtast á vefnum eru eign Capacent og má ekki afrita án leyfis.