



Univerzális felsővezetők

Az informatikai vezető megváltozott szerepe



Összefoglaló

Az IT-ágazat gyorsabban változik, mint valaha, az olyan trendeknek köszönhetően, mint a felhő, a nagy adatbázisok és a mobilalkalmazások. Mit jelent ez az informatikai vezetők számára? Hogyan változik az ő szerepük? Hogy kiderüljön, nézzük meg a szakma múltját és jövőjét.

A jövő rövid története

A repülőjegy-foglalás a hatvanas évek közepe előtt megdöbbentően nehézkes folyamat volt. Az utazási ügynökségek kézzel írt jegyeket adtak, és palatáblán, krétával rögzítették a járatok ülésrendjét. De az American Airlines 1965-ben bevezette a Sabre-t, egy számítógépes jegyfoglaló rendszert, amely két szervert, ezer terminált és milliós nagyságrendű programsort használt. A Sabre-rel naponta 40 000 foglalást lehetett elintézni, és így a számítástechnika komoly versenyelőnyt biztosított az American Airlinesnak: a cégnek kevesebb alkalmazottra volt szüksége, viszont jobb ügyfélkiszolgálást biztosított a riválisainál¹.

A nagyszámítógép-korszak forradalmi változást hozott az üzleti életbe, ahogy egyik cég a másik után automatizálta a papír alapú folyamatokat. De a mögötte rejlő technológia – a nagyszámítógépek és a rajtuk futó szoftverek – a mérnökszakma főpapjainak exkluzív erőforrása maradt, és azoké a cégeké, amelyek meg tudták őket fizetni.

A PC-korszakban mindez megváltozott. Nicholas Carr tudományos kutató megfogalmazásában „demokratizálta a számítástechnikát” illetve „felszabadította a számítógépet a nagyvállalati adatközpontok és IT-részlegek monopóliumából, és általános üzleti eszközzé változtatta”.



Repülőjegyfogalás a 60-as években
Kép: Smithsonian, National Museum of American History

Számít egyáltalán az informatika?

Ez a demokratizálódási folyamat közkeletű árucikké változtatta a számítástechnikát. Az eredmény? „A számítástechnika nem számít”, jelentette ki Carr 2003-as, azonos című, a *Harvard Business Review*-ban megjelent cikkében. Ha mindenki ugyanazokat a rendszereket használja, és ugyanazt a szoftvert futtatja, akkor hogyan tudnának kitűnni a többi közül? Más szóval, nem maradt több lehetőség az American Airlines korszakalkotó újításának megismétlésére a számítástechnika segítségével.

Mivel az IT közkeletű árucikké vált, az IT-vezetőket is a kommercializálódás veszélye fenyegette. Az IT-részlegek feladata az volt, hogy üzemben tartsák a számítógépeket, és évről-évre újabb költségcsökkentési lehetőségeket kínálnak. Egy darabig úgy tűnt, hogy az IT-guruk napja leáldozóban van.

Az IT új hulláma

Az utóbbi pár év mindezt megváltoztatta, és arra készítette az informatikai vezetőket, hogy átértékeljék a szerepüket és a feladatukat. Most egy újabb IT-forradalom esünk éppen át, amelyet nem egyetlen fejlesztés indított el, hanem egyszerre több. Az informatikai vezetők a Gartner egyik felmérése szerint a mobiltechnológia (70%), a nagy adatmennyiségek elemzése (55%), szociális média (54%) és a felhő (51%) fog robbanásszerű változáson átesni a következő évtized során.

Ezek az új technológiák nem csak az IT-t változtatják meg, hanem magát az üzleti életet is. Az autógyártók például már nem csak a többi autókéreskedővel vannak versenyben, hanem a szociális média ihletésével létrejött, felhőben tárolódó telekocsi-szolgáltatásokkal is (például a BlaBlaCarral), az okostelefonok taxi- és limuzinkereső alkalmazásaival (például a Hailóval és az Uberrel), és az óradíjas autókölcsönző-szolgáltatásokkal (például a ZipCarral). A nagyság, a megbízhatóság és a nagy múlt nem jelent védelmet a digitális forradalommal szemben. Erről elég megkérdezni azoknak a belvárosi üzletláncoknak a volt informatikai vezetőit, amelyek az elmúlt öt évben bezárták a boltot.

1

Forrás: Nicholas Carr, „The Big Switch”

Fontosak még egyáltalán az informatikai vezetők?

Az IT szakma változóban van, és hirtelen kezd fontosabbá válni, mint valaha. De mi a helyzet az informatikai vezetők szerepével?

Néhányan még mindig azt tekintik feladatuknak, hogy számítógépflokkokat, szerverszobákat, az ezeket összekötő hálózatokat és a rajtuk futó szoftvereket üzemeltessék, De az innovációk új hulláma mindezt az IT-infrastruktúrát köznapisággá fogja változtatni, amely talán át is kerül a beszerzési vagy karbantartási részleg hatáskörébe. Az infrastruktúra is az asztali számítógépek sorsára fog jutni, nem kínál majd versenylőnyt, és bármelyik polcra le lehet venni.

“Az informatikai vezetők 60% a azt mondja, hogy a technológiai előnyök megismertetése az azokat használni kívánó vállalkozásokkal kiemelt jelentőségű az ügyfél- vagy partnerproblémák megoldásához.”

– The Strategic CIO, Economist Intelligence Unit

Ennek eredményeképpen a cégeknek másképpen kell majd hozzáállniuk a felhőtechnológiához, össze kell válogatniuk a publikus, privát és hibrid felhőrendszerek megfelelő kombinációját az adott szükségleteik kielégítéséhez. Azok az informatikai vezetők, akik kizárólag a technológiára összpontosítanak, olyanokká válnak, mint azok a pilóták, akik egyenesben és szinten tartják a gépet, de közben elfelejtik, hogyan kell vele leszállni.

Az üzleti érték megteremtése

Az IT-nek ez a „feketedoboz-modellje” nem fenntartható. Amikor az IT a modern üzleti élet szinte minden aspektusát átjárja, és növekszik a verseny nyomása, a pénz be, szolgáltatás ki megközelítés nem elég. Az számít, hogy milyen értéket biztosít az üzlet.

Még amikor a cégek be is fektetnek új technológiákba, akkor se mindig aratják le a teljes hozadékát, legalábbis a Gartner IT-vezetőkkel végzett felmérése² szerint. Sőt, általában a potenciális lehetőségek kevesebb, mint felét (43%-át) realizálják a válaszadók szerint.

A Gartner-felmérés szerint a befektetés maximális megtérülésének biztosítása végett „egyre több informatikai vezető fogja azon kapni magát, hogy a hagyományos IT területén kívül végzi a munkáját”³ „Kezdi felelősségüknek tekinteni a digitális lehetőségek vadászatát és az értékek realizálását”.

Ez a feladatkör megváltozott státuszában is tükröződik. Az informatikai vezetők többségének (67%) már most jelentősen túlmutat a feladatköre az IT-n, ami nagy változás az öt évvel korábbihoz képest⁴. Ezt az informatikai vezetők megváltozott prioritása is tükrözi – sokkal jobban összpontosítanak az üzleti lehetőségekre, mint valaha.

Az informatikai vezető tíz legfontosabb szempontja⁵

Fontosság	Üzleti prioritás
1	A vállalat növekedésének gyorsítása
2	Használati eredmények biztosítása
3	A vállalati költségek csökkentése
4	Új ügyfelek bevonása és megtartása

2

<http://www.gartner.com/newsroom/id/2304615>

3

<http://www.gartner.com/newsroom/id/2304615>

4

<http://www.gartner.com/newsroom/id/2304615>

⁵ <http://www.gartner.com/newsroom/id/2304615>

5	Az IT-infrastruktúra és alkalmazások fejlesztése
6	Új termékek és szolgáltatások létrehozása (innováció)
7	Hatékonyág növelése
8	Munkaerő bevonása és megtartása
9	Elemzések és „big data” rendszerek megvalósítása
10	Az üzleti folyamatok javítása

Láthatjuk, hogy ezek az új feladatkörök és lehetőségek egy sor körülhatárolható szerepre oszthatóak, amelyeket az egyes informatikai vezetők a saját egyéni feladatportfóliójukra szabhatnak. Ezek a szerepek a következők:

- **Digitális ügyek vezetője** — A szolgáltatások, a kommunikáció, a marketing és a folyamatok digitális biztosításáért felel
- **Outsourcing (kiszervezési) ügyek vezetője** — A lehető legtöbb nem főágazatba vágó szolgáltatás kiszervezéséért felel az érték, a megbízhatóság és a biztonság biztosításával
- **Felhőrendszeri vezető** — A megfelelő felhőszolgáltatók, alkalmazások és technológiai partnerek felkutatásáért és integrálásáért felel
- **Információs vezető** — Az adatok begyűjtéséért, tárolásáért és feldolgozásáért felel azt a célt szem előtt tartva, hogy a nyers adatokat az üzleti döntéshozást segítő információvá változtassa
- **Innovációs vezető** — A versenytársak legyőzését segítő technológiai használatáért, a hatékonyság növeléséért és a robbanásszerű innovációk igába hajtásáért felel

Digitális ügyek vezetője

A digitális ügyekkel foglalkozó felsővezető már most is sok vállalatnál létező szerepkör. Öt informatikai vezetőből egy már most ellátja ezt, és a Gartner szerint ő foglalkozik a digitális kereskedelemmel és csatornákkal, és ő felel azért, hogy a vállalkozás alkalmazkodjon a digitális transzformációkhoz⁶⁷, míg a cégek 5-6%-ánál van valaki, akinek ténylegesen ez a titulusa.⁸⁹

A *The Economist* szerint ez a „kétébességű IT” veszélyével jár, amelyben az informatikai felsővezető foglalkozik a „vízvezeték-szereléssel”, míg a DF vidáman szökellhet előre a legmenőbb új kütyük és nagy költségvetési keretek között. **Hiba! A könyvjelző nem létezik.** Ahol ez a kettéválasztás működik, ott jól működik, de ahol nem, ott egyenes úttá válhat a konfliktusokhoz.

Az informatikai felsővezetők jobban teszik, ha vállalják ezt a szerepet is, és megőrzik fontosságukat azzal, hogy tanúbizonyságot tesznek az IT-részleg digitális kezdeményezőképességéről. Ehhez, állítja a *The Economist*, meg kell tanulniuk, hogyan válhatnak kikerülivaló akadályból olyan partnerré, aki képes eredményeket szállítani.

6

<http://www.economist.com/news/business/21591201-information-technology-everywhere-companies-it-departments-mixed>

7

<http://www.youtube.com/watch?v=hM4oDJ0sIAQ>

8

IDC - IVIEW, The Digital Universe Decade - Are You Ready? 2010. május, szerzők: John Ganz és David Reinsel <http://uk.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-digital-universe-are-you-ready.pdf>

9

A Jeffrey Immelt-idézet forrása: <http://blogs.wsj.com/cio/2012/11/29/ge-ceo-jeff-immelt-says-analytics-next-holy-grail/>

Kiszervezési ügyek vezetője

A technológia új hulláma hétköznapi árucikké változtat olyan dolgokat, amelyekre korábban belső feladatként tekintettünk. Például a felhőben tárolhatunk adatbázisokat, és szolgáltatásként vehetünk igénybe ügyvezetési alkalmazásokat. Még az olyan szolgáltatásokat, mint az alkalmazásfejlesztés, is ki lehet szervezni és külföldön költséghatékonyabbá lehet tenni.

„A kis költségvetésű gazdasági rendszerek költségalapon csatlakoznak a nemzetközi szférához”, mondja Geoffrey Moore⁷, a *Crossing the Chasm* szerzője. „A nagy költségvetésű gazdaságoknak tehát differenciálniuk kell, hogy fenntartsák az árrést”. Vagyis ki kell használniuk az alacsony költségű szolgáltatásokat, nem versenyezniük kell velük.

Az informatikai vezetőknek át kell értelmezniük a „fő kompetenciák” fogalmát. Az informatikai vezető egyik legfőbb feladata, hogy eldöntse, mit lehet kiszervezni, és milyen működéseket kell házon belül tartani. Még a kiszervezés is a kiszervezés hatáskörébe eshet. Az IT-szervezeteknek azokra a működési területekre kell koncentrálniuk, amelyek értéket termelnek, vagy differenciálniuk kell. Meg kell szabadulniuk azoktól a dolgoktól, amelyek nem.

Az informatikai vezetőknek továbbá össze kell hangolniuk a szolgáltatók mozaikját, és biztosítaniuk a folyamatos színvonalat, biztonságot és teljesítményt. A beszállítók portfóliója akár magába foglalhatja, akár nem az olyan belső részlegeket és IT-erőforrásokat, mint az adatközpontok. Az informatikai vezetők egyre inkább profitzözpontként és a pusztán a lehetséges szolgáltatók egyikeként kezelik a belső IT-forrásaikat

Felhőrendszeri vezető

Nem a cégek „költöznek a felhőbe”, hanem az adataik. Az informatikai vezetők beletanulnak a felhőalkalmazások, szolgáltatások és szolgáltatók értékelésébe, adaptálásába és összehangolásába, legyen szó privát, publikus vagy hibrid felhőről. A felhőben tárolt adatok biztonságáról és megfelelő felügyeletéről is gondoskodniuk kell, amikor a sokféle felügyeleti eszközzel egyetlen integrált rendszerre állnak át, amely az egész környezetet képes kezelni.

És bár történelmi szempontból a technológiai problémák megoldása azt jelenti, hogy létre kell őket hozni vagy meg kell őket vásárolni az IT-részleg számára, a felhőszolgáltatások egy harmadik lehetőséget is kínálnak. Áthelyezik a hangsúlyt a technológiáról a szolgáltatói kapcsolatokra. Ez nem feltétlenül arról szól, mire használják a technológiát, hanem, hogy kire támaszkodik a cég a megoldás során.

Cynthia Stoddard, a NetApp informatikai vezetője szerint „informatikai vezetőként immár egy teljesen más szempontrendszerben és ágazatban kell eligazodnunk. A SaaS, a PaaS és az IaaS például a szolgáltatások eddig elképzelhetetlen választékát kínálja, és azt a lehetőséget, hogy megoldásokat hozzunk létre anélkül, hogy a mögöttük húzódó infrastruktúrával kellene foglalkoznunk; ugyanakkor azonnali bővítési lehetőségeket is kínálnak, ahogy a szükségleteink nőnek. És mindez azt jelenti, hogy a költségek az igényeinkkel együtt változnak, a frissítések megbízhatóak, az alkalmazottak az üzlet lényegével foglalkoznak, agilisebbek vagyunk, és képesek új szolgáltatásokat és technológiákat bemutatni”. Majd hozzáteszi: „de ahhoz, hogy tényleg megértsük a felhő erejét, meg kell ragadni a pillanatot: aki nem száll fel a fedélzetre, lemarad”.

Információs vezető

Mindenki a nagy adatbázisokról beszél. Az informatikai vezetők képesek valósággá változtatni ezt a jól csengő kifejezést azzal, hogy értéket adnak a nyers adatokhoz. Civilizációnk egyre több adatot gyűjt és használ fel. Az IDC negyvennégyeszeresre becsüli az adatmennyiség 2009 és 2020 közötti növekedését. A cégek is több adatot gyűjtenek be, mint valaha. De az adatgyűjtés nem egyenlő az adatok hatékony felhasználásával.

“A következő Szent Grált a döntéstámogatás és az elemzések területén kell keresnünk”

Jeffrey Immelt, GE igazgató

Az informatikai vezetők vállalhatják az információk begyűjtésének, szolgáltatásának és elemzésének feladatát. A cég IT-részlege a szervezet hírszerző ügynökségévé válhat, amely tanácsokat, elemzéseket és figyelmeztetéseket biztosít a cég többi részének az okosabb döntések meghozása érdekében.

A felsővezetők nagy többsége örülne ennek. Az *Economist* egyik felmérése alapján ők úgy érzik, jobb döntéseket tudnának hozni, ha lennének eszközeik arra, hogy használható információkká változtassák a

meglévő adatokat¹⁰ És valóban, McKinsey azt mondja¹¹, hogy „a nagy adatbázisok használata a versenyképesség és az egyes cégek növekedésének záloga”. Az adatelemzés hatalmának egyik példája az Amazon: a cég eladásainak harmada a javasolt termékek szolgáltatásához köthető¹², amely az ügyfelek vásárlói mintáira alapsz.

Innovációs vezető

Az informatikai vezetők talán legnagyobb, de egészen biztosan a legmerészebb lehetősége az innovációs vezetővé válásra, ha ők mutatják az utat az új üzleti lehetőségekhez és az új céges stratégiákhoz. Más szóval, ha IT-szakemberből üzleti szakértővé válnak.

Hosszú az út a nagyszámítógépes korszak fehér köpenyes elitjétől idáig, de ez egy a technológiai gyökerű átalakulás. Az *Economist Intelligence Unit*.¹³ felmérése szerint informatikai vezetők nagyfokú érdeklődésről számolnak be az új technológiákkal kapcsolatos tudást illetően. Továbbá a feltörekvőben lévő technológiák cégükre gyakorolt pozitív hatásáról is beszámolnak.

A robbanásszerűen megjelenő technológia igába hajtásának képessége a válasz az „innovátorok dilemmájára”, amely a sikeres cégeket fenyegeti¹⁴. Az informatikai vezetők olyan módon tudnak új ötleteket inkubálni és új technológiákat bevezetni, ahogyan más szervezeti egységek nem, és az informatikai vezetők örömmel vállalják ezt az új szerepet. Pillanatnyilag az informatikai vezetők fele (49%) állítja azt, hogy „jó pozícióban vannak a legfrissebb újítások elterjesztéséhez”. Csak harmaduk (26%) mondja azt, hogy erre három évvel korábban is képesek lettek volna.¹⁵

A változás útja

Azoknak az informatikai vezetőknek, akik szeretnének élni ezekkel az új lehetőségekkel, Matt Watts, a NetApp EMEA-régiós technológiai és stratégiai igazgatója szerint egy háromlépcsős ütemterv szerint kell hozzáfogniuk.

- **Induljunk egy képzeletbeli tiszta lappal.** Tegyük fel magunknak a kérdést: „Ha most előlről kellene kezdenem, mit csinálna és mit nem csinálna az IT?”. Azonosítsuk azokat a munkafolyamatokat, amelyeket át lehet költöztetni a felhőbe vagy hatékony megosztott infrastruktúrákba. Tegyük eleget a működési és szervezeti elvárásoknak, de ne hagyjuk, hogy ezek ürügyül szolgáljanak a tétlenségre

“Az adat az üzleti innováció forrása. Egy csomó adatokkal újító céget látni. Minden iparágban, mindenki azt keresi, mit tud a világon mindenki másnál jobban. Azt keresik, hogyan jelenthetnének az adataik pénzbeli értéket valaki másnak, és információs szolgáltatásokat, innovatív üzleti modelleket építenek fel.”

Brian Hopkins, a Forrester vezető elemzője

10 The C-Suite Challenges IT: New Expectations for Business Value. Economist Intelligence Unit

11 Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity: McKinsey Global Institute http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation

12 Economist: <http://www.economist.com/node/18741392>

13 A The Economist Intelligence Unit stratégiai informatikai vezetője: <http://www.economistinsights.com/technology-innovation/analysis/strategic-cio>

14 http://en.wikipedia.org/wiki/The_Innovator's_Dilemma

15 A The Economist Intelligence Unit stratégiai informatikai vezetője: <http://www.economistinsights.com/technology-innovation/analysis/strategic-cio>

- **Azonosítsuk az értékforrásokat.** Auditáljuk az IT-funkciót és az üzletág többi részét: hogyan adhat hozzá értéket az új technológia? Összpontosítsunk a nagyfokú automatizálásra és önfenntartásra, továbbá azokra a lehetőségekre, amelyekkel újraszervezhetjük vagy digitalizálhatjuk a nem elég hatékony folyamatokat.
- **Intézzük okosan a befektetéseket.** Csináljunk próbaprojekteket. Fedezzük fel az új technológiákat. Használjuk ki a nyílt forrásokat. Fektessünk be új képességekbe. A NetAppnál például a Hadoop a 24 milliárdnyi adatból álló adatbázis lekérdezését 4 hétről kevesebb mint 10,5 órára csökkentette.

Az informatikai vezetők előtt álló kihívások

„A digitális technológiák infrastruktúrát biztosítanak az eredmények eléréséhez, de csak akkor, ha az informatikai vezetők adaptálják az új szerepeket és stratégiákat a digitális értékek megtalálása végett”, mondta Mark McDonald¹⁶, a Gartner részvénytársasági alelnöke. „Az informatikai vezetőknek egy új cselekvési tervre van szükségük, amelynek része az új digitális innovációk és lehetőségek vadászata, és a termékek, szolgáltatások és munka profitjának learatása”.

Az IT-költségvetéseket sok támadás érte a gazdasági válság alatt, és az informatikai vezetők mantrája az lett, hogy „többet csinálni kevesebbért”. Az IT-költségvetések a 2002-es dotcom-robbanás óta stagnálnak vagy csökkennek.¹⁷ Manapság, az új technológia segítségével az informatikai vezető szerepe átváltozóban van legfőbb költségnyirbálóból felhőközvetítővé és innovációs vezetővé.¹⁸ Az informatikai vezetők az új digitális korszak úttörőivé és navigátoraivá válhatnak. Erős érvek szólnak az IT-be való befektetés mellett a mobilalkalmazások, a nagy adatbázisok, a szociális média és főleg a felhőtechnológiák kihasználása végett.

A PWC felmérése¹⁹ szerint az informatikai vezetők több mint felétől várják el, hogy teljes körű partner legyen a stratégiai célok elérésében. Mint az egyik felmérésben áll, „nem az a cél, hogy az üzletághoz igazítsuk az IT-t; ha az IT hajtja az üzletágot, az olyan, mintha az informatikát vezércsillagként és a szervezetet előrejuttató motorként is felhasználnánk.”

Az informatikai vezetők lehetősége, hogy értéket és a versenyképességet elősegítő differenciálást biztosítsanak az üzletmenetnek, exponenciálisan nő, ahogy a befektetések súlypontot változtatnak az alacsony értékű, kommersz IT-ről a nagy értékű technológiákra. A Gartner szerint az IT-költségvetések 63%-a a jelenlegi IT-infrastruktúra üzemeltetésére fordul, és csak 16%-át költik új lehetőségekre. Képzeliük el, mi történhetne, ha ezek a számok fordítva lennének. Mit tehetnénk a cégünkért, ha kibővülne a szerepünk? Lehet, hogy eljött az univerzális felsővezető ideje

© 2014 NetApp, Inc. Minden jog fenntartva. A dokumentum egyetlen részlete sem reprodukálható a NetApp, Inc előzetes írásos engedélye nélkül. A specifikációk értesítés nélkül módosulhatnak. A NetApp, a NetApp logó és a “Go further, faster” jelmondat a NetApp, Inc. védjegye vagy bejegyzett védjegye az Egyesült Államokban és/vagy más országokban. Minden más márkanév vagy termék a megfelelő tulajdonosok védjegye vagy bejegyzett védjegye, és ennek megfelelően kell kezelni.

16

<http://www.gartner.com/newsroom/id/2304615>

17

<http://www.gartner.com/newsroom/id/2304615>

18

A Brian Hopkins idézet forrása: <http://www.computerweekly.com/news/2240186452/Companies-must-rethink-data-sharing-says-GE-CEO-Jeff-Immelt>

19

<http://www.pwc.com/us/en/technology-innovation-center/cio-strategy-innovation.jhtml>