

Między technologią  
a biznesem

Praktyki zarządzania  
informatyką  
w Polsce



## O badaniu

Przedmiotem badania były praktyki zarządzania informatyką w średnich i dużych przedsiębiorstwach działających w Polsce i za granicą. Badanie przeprowadzono w 2008 roku, adresatami były osoby zarządzające informatyką. W trakcie projektu zastosowano kwestionariusze oraz wywiady pogłębione uzyskując 51 odpowiedzi.

Szanowni Państwo,

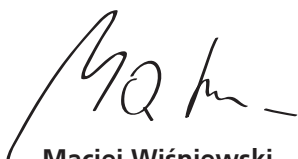
Oddajemy w Państwa ręce podsumowanie wyników przeprowadzonego przez Deloitte badania „Między technologią a biznesem – praktyki zarządzania IT”, którego celem było przyjrzenie się temu, co dzieje się w zarządzaniu informatyką w Polsce.

Wszyscy obserwujemy rosnące zainteresowanie nowym podejściem do zarządzania informatyką. Hasła takie jak „zarządzanie usługami”, „IT jako dostawca usług”, „IT zarządzane jak biznes” czy „dwujęzyczny CIO: technologiczny i biznesowy” stanowią przykłady ilustrujące główne prawdy nowej filozofii zarządzania informatyką.

Filozofii, z którą zgadza się chętnie większość szefów informatyki. Filozofii, która nie przekłada się na praktykę.

Przedstawiamy wyniki badania i zapraszamy do dyskusji. Korzystając z okazji, chcielibyśmy serdecznie podziękować tym z Państwa, którzy zdecydowali się poświęcić swój czas i wypełnić nasze ankiety lub wziąć udział w wywiadach. Tylko dzięki Waszemu zaangażowaniu jesteśmy w stanie dzielić się wiedzą opisującą nasz własny rynek. Liczymy na Państwa udział w kolejnych badaniach.

Z poważaniem,



**Maciej Wiśniewski**  
Partner  
Technology Integration  
Enterprise Applications  
Central Europe



**Stanisław Bochnak**  
Senior Manager  
Technology Integration  
CIO Advisory

# Wprowadzenie

Opinia, że IT w firmie ma zadanie wspomaganie biznesu, a technologia jest jedynie narzędziem koniecznym do realizacji tego zadania, ma w zasadzie samych zwolenników wśród polskich CIO. Kiedy jednak przyjrzeć się konkretnym praktykom zarządzania działem IT i usługami informatycznymi, okazuje się, że ta biznesowa filozofia jest realizowana w najlepszym przypadku jedynie częściowo.

Dlaczego?

Czy menedżerowie działów informatyki nie do końca rozumieją, co jest istotą biznesowej orientacji IT? Czy nie radzą sobie z wdrażaniem konkretnych rozwiązań zarządczych koniecznych do realizowania takiej orientacji? Nie znają ich? Nie wierzą w nie? Nie mają odpowiedniej motywacji? A może nie dostrzegają rozdzwieku między tym, co deklarują a swoim realnym działaniem? Przyczyn może być wiele i z pewnością nie leżą wyłącznie po stronie zarządzających informatyką. Ale to od nich zależy, czy zidentyfikują przyczyny stanu obecnego i ścieżki jego zmiany.

Szefowie IT w dużych, dobrze z informatyzowanych firmach są w trudnym położeniu. Z jednej strony muszą zaspokajać oczekiwania menedżerów biznesu, którzy domagają się sprawnego i taniego dostarczania narzędzi IT do obsługi nowych produktów, nowych kanałów sprzedaży i nowych sposobów obsługi klientów. A że biznes jest obecnie bardzo zmienny, więc i te wymagania mnożą się jak nigdy dotąd.

Z drugiej strony, muszą dbać o dziedzictwo w postaci już posiadanych technologii i systemów, które do samego utrzymania i integracji z nowymi rozwiązaniami wymagają dużo czasu, pieniędzy i profesjonalizmu.

W rezultacie to bogate – aczkolwiek nie zawsze optymalne – dziedzictwo spycha myślenie szefów

IT na kwestie mocno technologiczne.

Rozwiązania biznesowe, nakierowane na zgłoszone potrzeby wewnętrznych klientów, zaczynają więc oni budować od odpowiedzi na pytanie, ile z posiadanych zasobów IT da się w nich wykorzystać.

Chociaż trudno odmówić racjonalności temu postępowaniu, trudno też pogodzić się z tym, że bagaż informatyczny ciągnie ich w stronę myślenia w pierwszej kolejności o kwestiach technologicznych, a dopiero w drugiej – o biznesie. CIO w istocie pełnią dwie role menedżerskie o odrębnych celach: zarządzają zasobami technologicznymi i zarządzają wsparciem informatycznym dla biznesu.

W 2008 roku przeprowadziliśmy projekt badający rzeczywistość zarządzania IT w firmach w Polsce. Celem badania była odpowiedź na następujące pytania:

- czym jest orientacja biznesowa w IT?
- jak mierzyć praktyczną realizację orientacji biznesowej w zarządzaniu IT?
- jak szeroka jest akceptacja orientacji biznesowej w działach IT w dużych firmach w Polsce?

Wyniki prezentujemy w niniejszym raporcie.

---

„Nasza firma jest jak sushi...  
...nasze IT jak sos sojowy...  
...razem smakują lepiej”

*Metafory badanych CIO opisujące  
relacje między IT a biznesem*

# IT nastawione na biznes

## – co to oznacza w praktyce?

Kiedy działanie departamentu informatyki można nazwać biznesowym i zorientowanym na realizowanie potrzeb klientów wewnętrznych?

Dla celów badania zidentyfikowaliśmy kilkanaście praktyk, których stosowanie świadczy o orientacji działu. Zanim je przedstawimy warto przypomnieć analogiczną koncepcję dotyczącą całych przedsiębiorstw: rozróżnienie na orientację produktową i rynkową (marketingową). Orientacja produktowa koncentruje się na optymalnym wykorzystaniu zasobów produkcyjnych firmy, a jej menedżerowie patrzą na rynek przez pryzmat możliwości wytwórczych swojego przedsiębiorstwa. Mają nadzieję, że produkty, stworzone na bazie takiego podejścia, zostaną zaakceptowane przez klientów.

„Nasza firma jest jak rakieta  
– wznosi się bardzo szybko...  
... nasze IT jak system nerwowy  
odpowiedzialny za podstawowe  
funkcje życiowe...  
...nasze relacje jak w rodzinie  
– ważny jest konsensus”

*Metafory CIO*

### Filozofia zarządzania

Filozofia zarządzania	Produktowa	Marketingowa	Technologiczna	Biznesowa/Usługowa
Główna funkcja	Produkcja, Inżynieria	Obsługa klienta	Inżynieria IT	Obsługa klienta
Podmiot	Produkt i jego funkcje	Klient i jego potrzeby	Technologia	Klient i jego potrzeby
Strategia dopasowania	Klient do produktu („push”)	Produkt do klienta („pull”)	Dostawa standardowego SW/HW	Usługi do klienta („pull”)
Klient	Niezróżnicowany, kupujący produkt	Definiujący potrzeby/rynek	„zło konieczne”	Definiujący potrzeby i cele do osiągnięcia
Korzyści	Efektywność produkcji, masowość	Dopasowanie do klienta, jakość	Efektywna administracja aktywami IT	Dopasowanie do klienta biznesowego, jakość
Optymalizuje	Koszty	Zysk/wartość	Koszty	Zysk/wartość

Orientacja rynkowa skupia się na potrzebach konsumentów i stosownie do nich wykorzystuje posiadany majątek firmy.

W odniesieniu do działu IT można powiedzieć więc, że charakteryzuje się on biznesowym podejściem do swoich zadań wtedy, gdy w pierwszej kolejności myśli o tym, jak pracę innych działów w firmie usprawnić narzędziami IT w taki sposób, aby pracowały maksymalnie efektywnie. Działy IT zorientowane na technologie traktują klientów trochę jako zło konieczne, koncentrując się na zarządzaniu zasobami technologicznymi. Prawdopodobnie nie ma firm, które są w 100% wierne jednej bądź drugiej filozofii, większość

stanowi mieszankę praktyk jednego i drugiego podejścia. Bardzo ważne są jednak proporcje, na które składa się poziom akceptacji dla praktyk świadczących o biznesowym podejściu do zarządzania IT w przedsiębiorstwie. Praktyki te nie są niczym nieznanym. Większość z nich dotyczy zarządzania podmiotami rynkowymi, które zostały przeniesione i dostosowane do specyfiki IT.

Generalnie, im powszechniejsze stosowanie praktyki, tym bardziej biznesowo zarządzana jest organizacja IT. Wyjątkiem jest kilka praktyk, których interpretacja jest odmienna, a które zostały dodane dla zapewnienia spójności badania. Praktyki te zostały wskazane w kolumnie „Krótki opis”.

Skrócona nazwa praktyki	Krótki opis
Dotrzymywane deklaracje	Dotrzymywanie obietnic dotyczących operacji i projektów IT złożonych przez dział informatyki.
Pomiary satysfakcji	Systematyczne mierzenie i analizy satysfakcji użytkowników IT ze świadczonych usług (badania percepcji usług).
Pomiary jakości usług	Systematyczne mierzenie i analizy parametrów świadczonych usług, obserwowalnych poza IT i dostępnych wyłącznie wewnątrz IT.
Pojedynczy punkt kontaktu	Dobrze zdefiniowany mechanizm zgłaszania potrzeb, problemów, usterek, wniosków o zmiany (Service Desk, Single Point of Contact).
Wykorzystanie SLA	Definiowanie i mierzenie poziomu usług IT w kategoriach biznesowych, w ramach procesu negocjacji.
Role SLA w IT	Zdefiniowanie ról i wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację podejścia usługowego (praktyki „Wykorzystanie SLA”).
IT nagradzane zależnie od wyników biznesowych	Uzależnienie oceny (i wynagrodzenia) działu IT od osiągnięcia biznesowych rezultatów (np. zysk, przychód, ROA), definiowanych specjalnie dla niego albo powiązanych z osiągnięciami całej firmy (bądź jej części).
Zarządzanie przez cele w IT	Cele przypisane CIO są kaskadowane w dół organizacji IT, odpowiedzialność za ich realizację jednoznacznie przypisana do konkretnych osób, a realizacja celów jest monitorowana i oceniana.
Budżetowanie IT oparte o popyt i koszty działań	Planowanie budżetu realizowane jest z wykorzystaniem rachunku kosztów działań do wyceny usług, zależnie od poziomu konsumpcji i jakości usług oczekiwanego przez jednostki biznesowe.
Rachunki za usługi IT	Rzeczywiste koszty usług IT dostarczanych poszczególnym klientom wewnętrznym są monitorowane i prezentowane odbiorcom usług.
IT w planowaniu strategicznym	Organizacja IT jest zaangażowana w proces formułowania strategii i opracowywania planów strategicznych na tych samych prawach (i obowiązkach) co inne jednostki.

„Nasza firma jest jak wieloryb  
– duży i powolny...  
...nasze IT jak zdziesiątkowana armia...  
...nasze relacje – jak między Panem  
a niewolnikiem”

*Metafory CIO*

Skrócona nazwa praktyki	Krótki opis
Projekty IT oceniane i uzasadniane biznesowo	Projekty identyfikowane są w oparciu o strategię biznesową, oceniane z punktu widzenia korzyści odnoszonych przez interesariuszy wiążąc portfel „projektów IT” z celami biznesowymi.
IT w całym cyklu życia inwestycji	Organizacja IT jest angażowana (nie jest pomijana) w identyfikację inicjatyw zawierających składowe informatyczne od wczesnych faz koncepcyjnych.
Kryteria finansowe w ocenie projektów IT	Inwestycje informatyczne oceniane są zgodnie ze zdefiniowaną metodyką obowiązującą wszystkie projekty, przy wykorzystaniu miar finansowych np. $NPV > 0$ ; $IRR > WACC$ .
IT zarządza projektami	IT jest odpowiedzialne za zarządzanie projektem i realizację jego celów. Uwaga: im bardziej ta odpowiedzialność jest po stronie jednostek biznesowych, tym bardziej „zorientowane na klienta” jest IT. Cele projektów określane są technologicznie.
Projekty bardziej technologiczne niż biznesowe	Cele projektów określane są z perspektywy technologii, a nie potrzeb czy korzyści biznesowych. Realizacja projektów skupia się na części technologicznej, nie doceniając aspektów miękkich (organizacji, procesów, kultury, akceptacji dla zmian).
Zarządzanie korzyściami z projektów (ang. Benefits Management)	Monitorowanie projektów pod kątem rezultatów, realizacji założeń zawartych w planach. Praktyka „domyka” kroki planistyczne dotyczące projektów stanowiąc zarówno bazę do uczenia się organizacji jak i korygowania zawartości portfela projektów i programów.
Nowoczesne technologie w projektach	Obydwe praktyki weryfikują zorientowanie IT na najnowsze technologie.
HW/SW zwykle najnowszy na rynku	Uwaga: Maksymalna orientacja na „nowoczesność” nie jest traktowana jako wskaźnik dobrej orientacji biznesowej, gdyż może oznaczać przedwczesną wymianę aktywów informatycznych, przed zmaksymalizowaniem wartości tworzonej przez już istniejące aktywa.

„Nasza firma jest jak zmechanizowana jednostka wojskowa...

...nasze IT jak drużyna piłkarska...

...nasze relacje – jak w małżeństwie”

*Metafory CIO*

# Główne obserwacje

## Najbardziej akceptowane... ale co to za akceptacja

Badanie wykazało, że tylko nieliczne z przedstawionych praktyk są powszechnie stosowane w firmach w Polsce. Najbardziej akceptowane praktyki realizowane są w większości przez zaledwie czterdzieści procent respondentów, a najlepsza z nich „Pojedynczy punkt kontaktu” przez niecałe sześćdziesiąt procent.

Przyjrzyjmy się po kolei tym najbardziej akceptowanym praktykom.

Pojedynczy punkt kontaktu (SPOC – Single Point of Contact) to praktyka, która zapewnia użytkownikom informatyki komfortowy sposób porozumiewania się z działem IT w razie wystąpienia problemów. Ogranicza nieformalne kanały komunikacji, pozwala na optymalne zarządzanie pracownikami IT oraz wyznaczanie priorytetów. Pojedynczy punkt kontaktu realizowany jest zwykle poprzez call center, które służy pierwszą pomocą w prostszych przypadkach, natomiast te trudniejsze kieruje do specjalistów, nie angażując użytkowników w poszukiwania odpowiedniej osoby.

Upowszechnienie jednego punktu kontaktu w firmach w Polsce jest bardzo dobrą wiadomością, jednak dokładniejsza analiza pokazuje, że jego stosowanie nie wiąże się z żadną z innych praktyk np. pomiarami satysfakcji użytkowników lub pomiarami poziomu świadczonych usług.

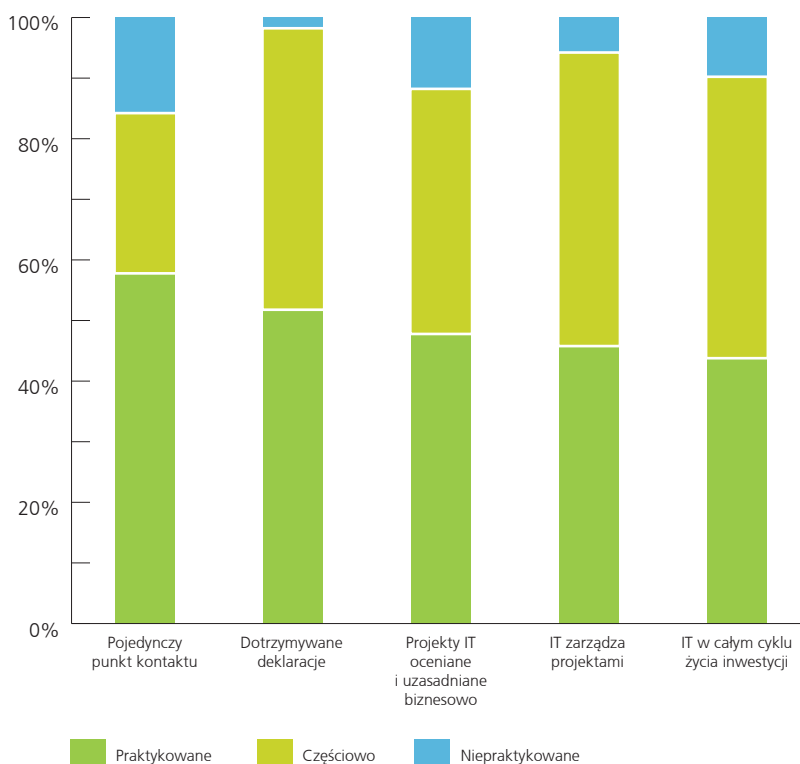
Może to oznaczać, że dzięki odizolowaniu od uciążliwego kontaktu z użytkownikami, jeden punkt kontaktu IT służy raczej wewnętrznemu usprawnieniu funkcjonowania działu IT, niż zapewnieniu tym użytkownikom rzeczywistego wsparcia w korzystaniu z narzędzi IT, zwłaszcza w przypadku pojawienia się problemów.

Drugą najbardziej akceptowaną praktyką świadcząca o orientacji na klienta (i jakości relacji z klientem) jest dotrzymywanie obietnic przez dział IT - obietnic dotyczących działalności operacyjnej i projektowej. Analiza odpowiedzi pokazuje, że połowa respondentów przyznaje się do pewnych problemów w tym obszarze. Jak ten wynik

przekłada się na wiarygodność działu IT jako partnera dla biznesu? A jak czulibyśmy się jako klienci telefonii, gdyby nasz telefon działał tylko co drugi dzień?

Kolejną praktyką, którą można zaliczyć do względnie popularnych, to ocena projektów IT pod kątem ich korzyści dla interesariuszy i zharmonizowania ze strategią biznesową („Projekty IT oceniane i uzasadniane biznesowo”). Analiza odpowiedzi budzi jednak wątpliwości, bo czy naprawdę można mówić o akceptacji dobrej praktyki skoro tylko około połowa respondentów zadeklarowała biznesową ocenę projektów informatycznych. A co z drugą połową? Analiza wyników pokazuje również, że ci, którzy deklarują biznesowe podejście do projektów informatycznych, rzadko stosują kryteria finansowe do ich oceny, więc gdzie tu biznes?

## Najbardziej akceptowane praktyki w zarządzaniu IT



IT zarządzające projektami i ponoszące w efekcie odpowiedzialność za realizację wszystkich celów projektu, w szczególności biznesowych, to kolejna praktyka realizowana przez około połowę respondentów. Znacząca częstotliwość występowania tej praktyki wynika z zaszczytu historycznych – to IT najwcześniej zdobywało i rozwijało kompetencję zarządzania projektami i często nadal jest jedynym działem, który ją posiada. Jak często jednak konsekwencją prowadzenia projektu przez IT jest sytuacja, w której techniczne cele zostają osiągnięte (system gotowy), ale nie ma korzyści biznesowych?

Ostatnia praktyka, którą możemy zaliczyć do akceptowanych to zaangażowanie działu IT w cały cykl życia inwestycji – od jej początkowych faz – co umożliwia wczesną identyfikację tych projektów, w których IT ma jakąkolwiek rolę do odegrania. Dzięki temu odpowiednio wcześniej wspiera zarządzanie oczekiwaniami, celami, harmonogramem, budżetem, architekturą i innymi ważnymi aspektami. Czterdziestoprocentowa akceptacja oznacza, że prawie sześćdziesiąt procent szefów IT angażowanych jest raczej później niż wcześniej. Inaczej mówiąc, zaskakuje się ich albo projektem do zrobienia albo jego terminami, albo budżetem. Lub też dowiadują się nagle, że system już działa, a im zostało zawarcie umowy utrzymaniowej.

### Na bakier z twardymi miernikami

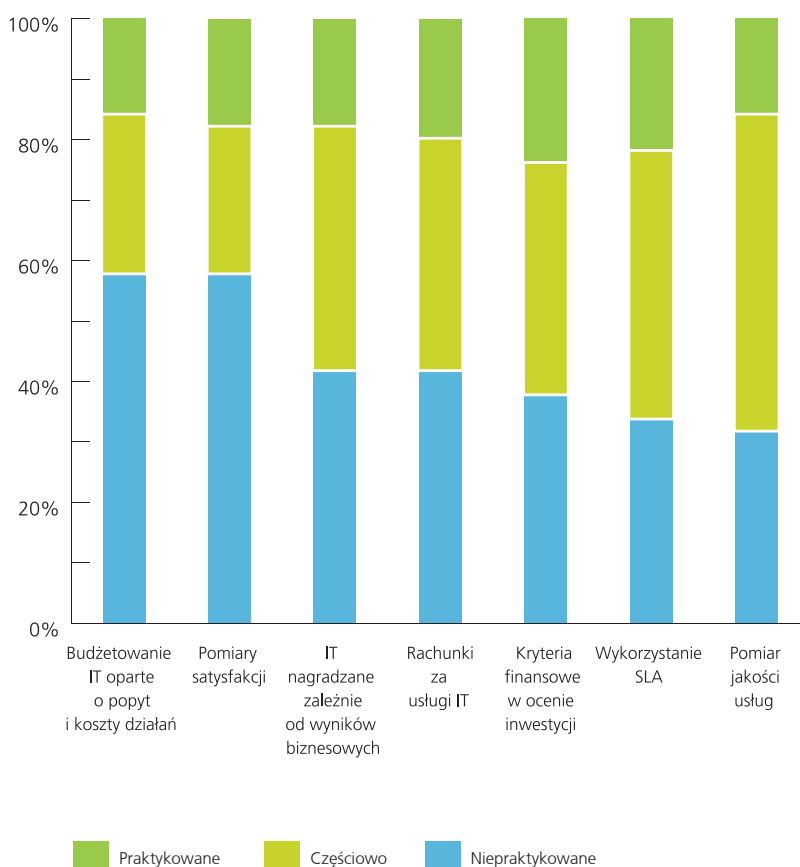
Porównanie rozpowszechnionych praktyk z repertuaru działu IT zorientowanego biznesowo z tymi, które stosuje się raczej rzadko nasuwa kilka refleksji.

Stosunkowo rzadko stosowane są praktyki związane z twardymi miernikami, zwłaszcza finansowymi. Budżetowanie, zarządzanie kosztami, ocena rentowności inwestycji, komunikacja z działami biznesowymi za pomocą liczb opisujących jakość i koszt usług IT wydają się być słabą stroną działów informatycznych.

Przyczyna tego stanu rzeczy nie jest oczywista. Może to być albo efekt wojny interesów, która zniechęca zarówno IT jak i biznes do stosowania twardych metod wyliczania kosztów i efektywności działań albo zwyczajnie brak wiedzy i umiejętności. Za tą ostatnią tezę przemawiają wyniki analizy najmniej akceptowanych praktyk pod kątem kompetencji koniecznych do ich realizacji, która identyfikuje dwa obszary kompetencji do wzmocnienia:

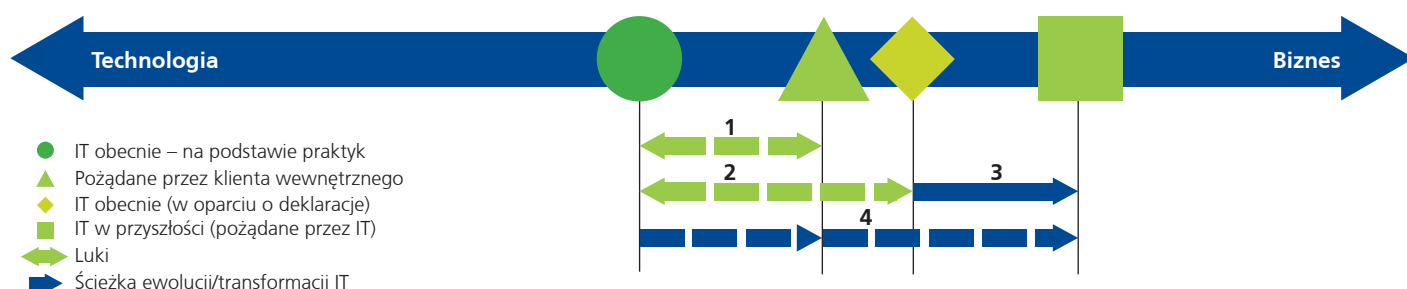
- Kompetencje zarządzania finansowego w IT
- Kompetencje zarządzania usługowego, zorientowanego na klienta wewnętrznego.

### Najmniej akceptowane praktyki w zarządzaniu IT



# Podsumowanie: Deklaracje sobie, a życie sobie

Wracając z poziomu poszczególnych praktyk do bardziej ogólnego spojrzenia – poniższy rysunek przedstawia graficznie porównanie deklarowanej akceptacji zorientowania IT na biznes oraz rzeczywistych praktyk.



## Orientacja IT

Między deklaracjami a praktyką istnieje luka (Luka 2, powyżej). Bieżąca, praktykowana orientacja biznesowa (●) jest niższa niż orientacja deklarowana (◆), co oznacza, że transformacja jakiej życzyliby sobie IT jest większa (Luka 4) niż mogłoby się wydawać (Luka 3).

Przyczyną tego może być fakt, że ani docelowy stan nie jest konkretnie określony, ani nie zostały zidentyfikowane potrzebne kompetencje biznesowe, a to właśnie te „niezauważone” kompetencje w efekcie powiększają lukę.

### IT nie spełnia oczekiwań zarządczych biznesu

(Luka 1). Obecny poziom praktykowanej orientacji biznesowej (●) jest niższy od oczekiwań klientów wewnętrznych (▲). To ważna obserwacja, która może wpłynąć na zmianę przekonania IT, że jest liderem (powyżej oczekiwań), podczas gdy jest raczej maruderem (poniżej oczekiwań). Świadomość bycia po „niewłaściwej stronie oczekiwań” powinna wpłynąć na sposób komunikacji i współpracy IT z klientami wewnętrznymi i zarządem, by zweryfikować rzeczywiste potrzeby oraz przeprowadzić pożądaną przez szefów IT transformację (Luka 3).

Jednak wobec zaskakująco niskiej orientacji biznesowej (●), transformacja (do ■) powinna przebiegać w dwóch krokach:

- zamknięcie luki w stosunku do wymagań biznesowych (Luka 1) – to najwyższy priorytet konieczny dla uzyskania wiarygodności przez dział informatyki
- kontynuacja zmian w kierunku zwiększania orientacji biznesowej (stanu docelowego ■), o ile odpowiada celom przedsiębiorstwa.
- Ta ścieżka wymaga również zmian w świadomości klientów wewnętrznych, by przygotować i zachęcić ich do traktowania IT jako partnera w rozwiązywaniu biznesowych problemów.

Dla zrealizowania tej transformacji **IT potrzebuje znacząco wzmocnić dwie grupy kompetencji: finansową i kontaktu z klientem.**

Kompetencje finansowe będą wspierać wszystkie praktyki związane z budżetami (operacyjnym i inwestycyjnym, planowanym i realizowanym) umożliwiając uwzględnienie specyfiki i złożoności technologii i środowiska usługowego oraz oferując przezroczystość kosztów.

Kompetencje kontaktu z klientem wspierać będą wszystkie praktyki dotyczące szeroko rozumianej jakości usług.

# Co dalej?

Jeżeli deklaracje CIO mają stać się rzeczywistością, to działy IT muszą wykonać wielką pracę, aby stać się bardziej biznesowe i nakierowane na wewnętrznych klientów. Kłopot jednak w tym, że nie stosując wielu miar i praktyk, po prostu nie wiedzą, jak dalece odbiegają od oczekiwań użytkowników.

Warunkiem poprawy sytuacji jest rozwój wiedzy i umiejętności w czterech obszarach:

- Kompetencje finansowe w IT
- Satysfakcja użytkowników
- Mechanizmy dopasowania IT i biznesu / Komunikacja
- System motywacyjny

Strategia realizacji zmian może opierać się na dwóch filarach: wykorzystaniu mocnych stron (jeden punkt kontaktu) i wzmocnieniu stron najsłabszych (praktyki opierające się na kompetencji finansowej i kontaktu z użytkownikiem).

## Kompetencje finansowe w IT

Zasadniczy rozwój kompetencji i narzędzi finansowych w dziale IT. Konsekwencją będzie poprawa planowania, zarządzania kosztami, zarządzania inwestycjami i korzyściami osiąganymi w ich wyniku. Dział IT powinien tu uzyskać silne wsparcie od korporacyjnego kontrolingu osiągając lepszą przejrzystość kosztów i zwiększając swą wiarygodność w trafności planowania i realizowaniu deklaracji.

## Mierzenie satysfakcji użytkowników

Można do tego wykorzystać tak rozpowszechnione Service Desk i gromadzone w nich dane. Pomiar satysfakcji to pomiar percepcji, często rozbieżnej z obiektywnie mierzalnymi wskaźnikami, ale to właśnie percepcja ostatecznie decyduje o opinii o dziale IT, a często o przyszłości CIO. Dbalność o satysfakcję wspiera poprawę wiarygodności, jest bardzo ważną składową komunikacji z klientem wewnętrznym i stanowi wkład do zapewnienia dopasowania IT i biznesu.

## Mechanizmy ciągłego dopasowania IT i biznesu / Komunikacja

Wzmocnienie interakcji oraz obejmującej wszystkie poziomy organizacji, współpracy między działem IT a klientami wewnętrznymi – głównie w celu lepszego poznania wzajemnej oceny, zrozumienia możliwości i ograniczeń, zasobów, sposobów myślenia, priorytetów i warunków działania. Tak złożona komunikacja wymaga zastosowania umiejętnego połączenia sformalizowanych i nieformalnych metod komunikacji: od badań satysfakcji, przez definiowanie i negocjowanie usług i ich parametrów, przedstawianie przejrzystych rachunków kosztów IT zależnych od parametrów kontrolowanych przez klienta wewnętrznego po codzienne prace realizowane w strukturach projektowych lub wielofunkcyjnych komitetach.

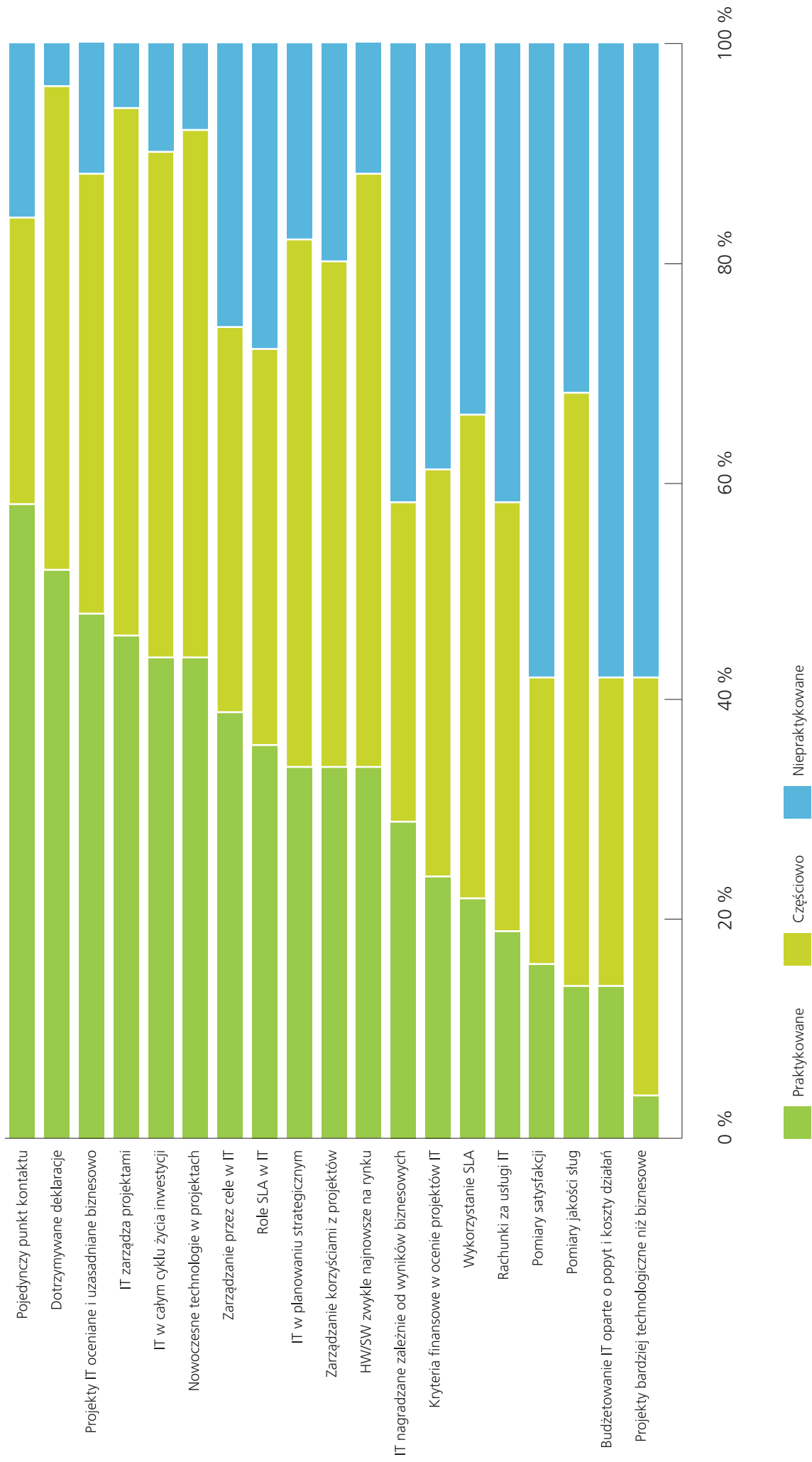
## System motywacyjny dostosowany do potrzeb użytkowników, a nie możliwości IT

Zdefiniowanie parametrów jakościowych istotnych dla użytkowników, zintegrowanie mierników technologicznych z miarami, które stosują użytkownicy dla swoich działań z wykorzystaniem tych technologii oraz powiązanie wyników z ocenami i nagrodami w postaci systemu motywacyjnego. Taka konstrukcja zarządcza skłania personel IT do zachowań, które dopasowują świadczone usługi do potrzeb klientów wewnętrznych.

Na podstawie trendów obserwowanych w innych krajach, można z wielkim prawdopodobieństwem przypuszczać, że działania zainicjowane i przeprowadzone w tych czterech obszarach pozwolą na dotrzymanie obietnic znacznie częściej niż dzisiaj, zaowocują zmianami w relacjach IT – biznes i wpłyną na lepsze rozumienie wartości dostarczanej przez IT, a w efekcie na postrzeganie IT jako strategicznego zasobu, a nie centrum kosztów.

### Załącznik – Pełna lista praktyk

Poniżej przedstawiamy pełną listę praktyk uporządkowanych od najczęściej do najrzadziej akceptowanych.



# Inne publikacje

## Informatyka jako źródło wartości

Krótki przewodnik po procesach, rolach, narzędziach i miernikach dotyczących kompleksowego i wielowymiarowego zarządzania informatyką. Świetny podręcznik dla szefów IT, od których coraz częściej oczekuje się umożliwiania realizacji strategii biznesowej i takiego pozycjonowania IT, by stanowiło ono źródło przewagi konkurencyjnej przy jednoczesnej kontroli poziomu kosztów.



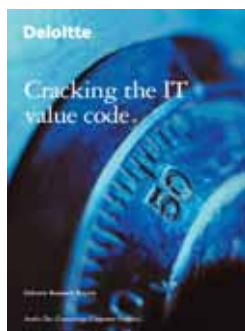
## 2007 Board and Information Technology Strategies Report: Maximizing Performance through IT Strategy (Phase II)

Dla wielu Zarządów IT jest nieodkrytą kopalnią możliwości przyszłego rozwoju firmy i podnoszenia jej wartości. Jak włączyć kwestie IT w obszar zainteresowania i rolę Zarządu oraz jak poradzić sobie ze złożoną naturą IT i szybkim tempem zmian? W raporcie Deloitte i Corporate Board Member proponujemy 8 rozwiązań, które pozwolą osiągnąć lepsze wyniki.



## Cracking the Value Code

Raport Deloitte wskazujący szanse wzmocnienia ładu informatycznego i wszystkich struktur i procesów zarządczych umożliwiających podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących informatyki oraz prowadzenie nadzoru projektów informatycznych, usług, działalności i inwestycji. Wskazuje co muszą zrobić szefowie IT aby tworzyć wartość swoich przedsiębiorstw.



## Wired for Winning? Managing IT effectively in M&A

Utrzymanie niezakłóconego przebiegu bieżących operacji przy jednoczesnym prowadzeniu skomplikowanej integracji często różnych organizacji IT łączących się firm to wielkie wyzwanie dla działów IT. Materiał przedstawia kompleksową metodykę prowadzenia projektu i analizę roli IT w procesie fuzji i przejęć.



### **What the Board Needs to Know About IT: The Board's Role in Leveraging Technology as a Strategic Resource (Phase I)**

Projekt badawczy zainicjowany w 2006 roku w Deloitte Consulting, bada podejście Zarządów do IT. Faza I tego badania zawiera wyniki ponad 30 wywiadów z dyrektorami i członkami wyższego kierownictwa, które ujawniają poważną lukę pomiędzy decyzjami jakie podejmują Zarządy w kwestiach IT, a wiedzą jaką powinny posiadać w tej dziedzinie.



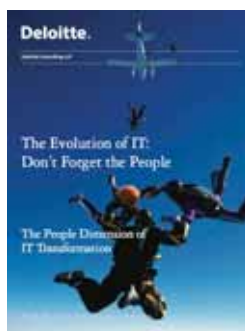
### **The Risk Intelligent CIO: Becoming a front-line IT leader in a risky world**

Artykuł dostarcza zarządzającym informatyką praktycznych porad jak zmaksymalizować wpływ technologii na inteligentne zarządzanie ryzykami pojawiającymi się w przedsiębiorstwie.



### **The Evolution of Information Technology: Don't Forget the People**

Materiał poświęcony kapitałowi ludzkiemu i kwestiom organizacyjnym, z którymi borykają się obecnie działy IT. Autorzy wyjaśniają w jaki sposób szefowie IT mogą zmaksymalizować wartość jaką IT tworzy w firmie, skupiając się mocniej na wymiarze ludzkim przeprowadzanych procesów transformacji.



### **The Emerging Role of Technology in Governance, Risk and Compliance (GRC)**

Zwiększenie kompetencji i poszerzenie możliwości w zakresie wykorzystania zasobów informatycznych jest skutecznym sposobem na poprawę rentowności i zmniejszenie ryzyka finansowego, strat oraz wydatków jest usprawnienie procedur. Zachęcamy do zapoznania się ze zbiorem artykułów i technik pomocnych przy wdrażaniu programów zarządzania odpowiedzialnością, ryzykiem i zgodnością z przepisami w systemach informatycznych (GRC).



---

Więcej na  
[www.deloitte.com/pl/ti](http://www.deloitte.com/pl/ti)

# Kontakt

**Stanisław Bochnak**  
**Senior Manager**

Deloitte  
Technology Integration

Tel: +48 22 511 01 15  
sbochnak@deloitte.com

**Maciej Wiśniewski**  
**Partner**

Deloitte  
Technology Integration

Tel: +48 22 511 06 25  
mawisniewski@deloitte.com

[www.deloitte.com/pl/ti](http://www.deloitte.com/pl/ti)

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/pl/about](http://www.deloitte.com/pl/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's 165 000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Deloitte's professionals are unified by a collaborative culture that fosters integrity, outstanding value to markets and clients, commitment to each other, and strength from diversity. They enjoy an environment of continuous learning, challenging experiences, and enriching career opportunities. Deloitte's professionals are dedicated to strengthening corporate responsibility, building public trust, and making a positive impact in their communities.