

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

Roteja Gornik

DOPOLNITEV METODOLOGIJE ZA
STRATEŠKO PLANIRANJE INFORMATIKE

DIPLOMSKO DELO

VISOKOŠOLSKI STROKOVNI ŠTUDIJSKI PROGRAM PRVE STOPNJE
RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKA

MENTOR: doc. dr. Rok Rupnik

Ljubljana, 2013

Rezultati diplomskega dela so intelektualna lastnina avtorja in Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Za objavlanje ali izkoriščanje rezultatov diplomskega dela je potrebno pisno soglasje avtorja, Fakultete za računalništvo in informatiko ter mentorja.



Št. naloge: 00382 / 2013
Datum: 2.4.2013

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko izdaja naslednjo nalogo:

Kandidat: **ROTEJA GORNIK**

Naslov: **DOPOLNITEV METODOLOGIJE ZA STRATEŠKO PLANIRANJE
INFORMATIKE
THE EXTENSION OF INFORMATION SYSTEMS STRATEGIC PLANNING
METHODOLOGY**

Vrsta naloge: Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija prve stopnje

Tematika naloge:

Strateško planiranje informatike je relativno kompleksen proces, kjer sodeluje veliko akterjev in kjer nastane več vmesnih izdelkov. Sledljivost že izvedenih aktivnosti, njihova medsebojna odvisnost ter odvisnost med vsem izdelki je zato lahko težavna. Podrobno proučite zadnjo izdajo metodologije strateškega planiranja, ki so jo izdelali v Laboratoriju za informatiko. Na podlagi metodologijo dopolnite tako, da zasnujete in izdelajte dodatne diagrame, ki bodo izdelovalcem strateških planov omogočali opredelitev odvisnosti med aktivnostmi, sledljivost stanja izdelave strateškega plana ter pregled nad še ne izvedenimi aktivnostmi. Osnovno vodilo pri tem naj vam bo, da je potrebno vodji projekta izdelave strateškega plana omogočiti prilagoditev metodologije vsakemu posameznemu primeru izdelave strateškega plana.

Mentor:

doc. dr. Rok Rupnik



Dekan:

prof. dr. Nikolaj Zimic

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Spodaj podpisana Roteja Gornik, z vpisno številko **63060067**, sem avtorica diplomskega dela za naslovom:

Dopolnitev metodologije za strateško planiranje informatike

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem diplomsko delo izdelala samostojno pod mentorstvom doc. dr. Roka Rupnika,
- so elektronska oblika diplomskega dela, naslov (slov., angl.), povzetek (slov., angl.) ter ključne besede (slov., angl.) identični s tiskano obliko diplomskega dela,
- soglašam z javno objavo elektronske oblike diplomskega dela v zbirki »Dela FRI«.

V Ljubljani, dne 15. Oktober 2013

Podpis avtorja:

Kazalo

Povzetek

Abstract

1	Uvod	1
2	Strateško planiranje informatike	3
2.1	Kaj je strateško planiranje informatike	3
2.2	Cilj strateškega planiranja informatike	4
2.3	Rezultat strateškega planiranja informatike	4
2.4	Pomen strateškega planiranja informatike	4
2.5	Uspešnost strateškega planiranja informatike	5
3	Pristopi k strateškemu planiranju informatike	7
3.1	Top-down pristop	8
3.2	Bottom-up pristop	9
3.3	Kombinacija Top-Down in Bottom-Up	9
3.4	Skupinsko planiranje	9
4	Metodologija za strateško planiranja informatike	11
4.1	Pregled in analiza obstoječega stanja	14
4.1.1	Analiza poslovnega okolja	15
4.1.2	Analiza poslovnih procesov	17
4.1.3	Analiza kadrov	18
4.1.4	Analiza vlaganj.....	19
4.1.5	Analiza intervjujev	20
4.1.6	Analiza strateških elementov	22

4.1.7	Analiza obstoječega informacijskega sistema.....	23
4.2	Oprelitev obstoječe poslovno-informacijske arhitekture.....	24
4.2.1	Analiza obstoječe poslovno informacijske arhitekture	25
4.2.2	Analiza uporabe aplikacij.....	26
4.2.3	Analiza uporabe stojne opreme	27
4.2.4	Izdelava modela poslovnega procesa	28
4.2.5	Izdelava modela informacijskega sistema.....	29
4.3	Oprelitev vizije informacijske tehnologije	29
4.3.1	Izdelava vizije poslovnega modela in vizije informacijske podpore	30
4.3.2	Analiza informacijskih tehnologij.....	31
4.3.3	Navedba nove informacijske tehnologije.....	32
4.4	Oprelitev vizije poslovno-informacijske arhitekture.....	33
4.4.1	Izdelava vizije organizacijske sheme	35
4.4.2	Izdelava vizije modela informacijske podpore poslovnemu sistemu.....	35
4.5	Oprelitev projektov.....	36
4.5.1	Popis projektov.....	37
4.5.2	Določitev prioritete projektov.....	38
4.5.3	Izdelava letnega plana	39
4.6	Spremljanje izvajanja in vzdrževanje strateškega plana informatike.....	40
4.6.1	Pregled izvajanja strateškega plana.....	42
4.6.2	Posodobitev strateškega plana.....	42
5	Sklepne ugotovitve.....	45
	Literatura	47

Kazalo slik

Slika 1: Konstantno učeči proces strateškega planiranja informatike [12]	5
Slika 2: Legenda uporabljenih simbolov	12
Slika 3: Faze strateškega planiranja informatike	13
Slika 4: Pregled in analiza obstoječega stanja	14
Slika 5: Analiza poslovnega okolja	15
Slika 6: Analiza poslovnih procesov	18
Slika 7: Analiza kadrov	19
Slika 8: Analiza vlaganj.....	20
Slika 9: Analiza intervjujev	21
Slika 10: Analiza strateških elementov	23
Slika 11: Analiza obstoječega informacijskega sistema.....	23
Slika 12: Opredelitev obstoječe poslovno informacijske arhitekture	25
Slika 13: Analiza obstoječe poslovno informacijske arhitekture	26
Slika 14: Analiza uporabe aplikacij.....	27
Slika 15: Analiza uporabe stojne opreme	27
Slika 16: Izdelava poslovnega modela	28
Slika 17: Izdelava modela informacijskega sistema.....	29
Slika 18: Opredelitev vizije informacijske tehnologije	30
Slika 19: Izdelava vizije poslovnega modela in informacijske podpore	31

Slika 20: Analiza informacijskih tehnologij	31
Slika 21: Navedba nove informacijske tehnologije	32
Slika 22: Opredelitev vizije poslovno-informacijske arhitekture	34
Slika 23: Izdelava vizije organizacijske sheme	35
Slika 24: Izdelava vizije modela informacijske podpore poslovnemu sistemu	36
Slika 25: Opredelitev projektov	37
Slika 26: Popis projektov	38
Slika 27: Določitev prioritet projektov	39
Slika 28: Izdelava letnega plana	40
Slika 29: Spremljanje izvajanja in vzdrževanje strateškega plana	41
Slika 30: Pregled izvajanja strateškega plana	42
Slika 31: Posodobitev strateškega plana	43

Povzetek

V diplomski nalogi smo raziskali področje strateškega planiranja informatike kjer smo najprej malo opisali kaj strateško planiranje informatike sploh je nato kaj so njegovi cilji in rezultati ter tudi na kakšen način se ga lahko lotimo ter kdo vse lahko oziroma naj sodeluje v postopku strateškega planiranja informatike. Nato pa smo razvili metodologijo za strateško planiranje informatike ter jo predstavili v drugem delu diplomskega dela. Razvita metodologija lahko služi kot osnova za dejansko izvajanje strateškega planiranja informatike v podjetjih. Metodologija je narejena tako, da nas preko diagramov vodi po korakih od faze do faze, posamezno fazo pa samo nato razdelili na več manjših aktivnosti, ki naj bi jih v okviru strateškega planiranja informatike izvedli. Pri vsaki aktivnosti smo navedli tudi s katerimi obstoječimi dokumenti si lahko pomagamo in kakšen dokument je potrebno sestaviti kot rezultat aktivnosti, ki nam lahko pomaga tudi pri nadaljnjih odločitvah.

Ključne besede: strateško planiranje informatike, planiranje, metodologija, strategija

Abstract

In this paper we research the field of strategic information planning and at the beginning we write what strategic information planning is, what are its goals and results and how we can do this procedure and also who can participate in the procedure.

In the second part we write about methodology which we develop. This methodology can be used as a base for strategic information planning in companies. We make this methodology in a way that leads us through diagrams from phase to phase. Each phase we distribute into smaller activities which are good to be performed in the sphere of strategic information planning. In each activity we also write about papers which help us research this area and also which documents are good to be made as a result of activity and can also help us in our further decisions.

Keywords: strategic information system planning, planning, methodology, strategy

1 Uvod

Planiranje je osnovni proces podjetja s katerim določimo cilje, ki jih želimo v prihodnosti doseči oziroma uresničiti. Kako bomo to dolgoročno naredili nam pove strategija. Zato je potrebno narediti plan, ki bo določal kaj je potrebno narediti in kako se bo to naredilo. Plan oziroma strategijo je dobro narediti tako za celotno podjetje kot tudi za posamezne dele le tega, torej tudi za področje informatike, saj le ta dandanes nudi veliko podporo poslovanju in se med seboj zelo dopolnjujeta. Seveda pa lahko planiranje razdelimo na posamezno poslovno funkcijo podjetja. Strategija je torej nekakšna usmeritev kam in kako se bo podjetje gibalo v prihodnosti. Seveda pa se strategija lahko tudi prilagaja in se s časom seveda tudi spreminja in dopolnjuje, saj se spreminja tako notranje kot tudi zunanje okolje podjetja, zato je to kontinuiran postopek.

Nekatera podjetja planirajo zgolj neformalno pri čemer se lahko zgodi, da se oddaljijo od prvotno načrtane poti, ciljev in vizije, zato je bolje planirati formalno in plane tudi zapisati ter njihovo izvajanje tudi spremljati in po potrebi prilagajati. Pri tem pa je seveda dobro vključiti tako strokovnjake iz posameznih področij kot tudi zaposlene v podjetju, saj strateški plan in informatike na ta način lažje uvedemo in udejanjimo in ga zaposleni tudi hitreje in lažje sprejmejo.

2 Strateško planiranje informatike

2.1 Kaj je strateško planiranje informatike

Obstaja precej različnih definicij strateškega planiranja informatike. Če navedemo samo nekaj le teh: Ledere in Salmela pravita, da je strateško planiranje informatike proces definiranja nabora aplikacij, ki bi podjetju omogočale uresničiti njene cilje in ji zagotavljati konkurenčno prednost. Remenyi strateško planiranje informatike opredeli kot proces izdelave strateškega plana informatike, ki naj bi vodil v optimalno rabo sredstev z namenom izpolnitve ciljev podjetja. Earl strateško planiranje informatike definira kot proces načrtovanja in analize poslovanja, s ciljem izdelati strateški plan informatike, ki izhaja iz plana podjetja, strateške usmeritve pa naj bi podjetju omogočale oblikovanje konkurenčne prednosti. Fidler in Rogerson sta z združitvijo več različnih definicij definirala strateško planiranje informatike kot proces izoblikovanja informacijskega sistema, ki bi podjetju omogočal uresničitev njenih ciljev in ji s tem posredno zagotavljal konkurenčno prednost.

Če povzamemo je skoraj vsem tem definicijam skupno to, da mora strateško planiranje informatike izhajati iz strateškega plana podjetja, da mora organizacijskemu sistemu omogočiti uresničitev njegovih strateških ciljev ter mu zagotoviti konkurenčno prednost.

Tako bi lahko rekli, da je strateško planiranje informatike proces izdelave načrta informacijskega sistema, le ta pa bo organizacijskemu sistemu oziroma podjetju omogočil uresničitev strateških ciljev in mu zagotavljal konkurenčno prednost. [1]

2.2 Cilj strateškega planiranja informatike

Najbolj pogosti cilj strateškega planiranja informatike je identifikacija kje informacijski sistem največ prispeva pri poslovanju podjetja in postavitev prioritet za investicije. Pridobiti želimo tudi prednost in poslovne priložnosti pred konkurenčnimi podjetji ter razviti stroškovno učinkovito in prilagodljivo tehnološko infrastrukturo za prihodnost ter razviti nove sisteme, ki bodo v podporo poslovanju podjetja. [2]

2.3 Rezultat strateškega planiranja informatike

Rezultat strateškega planiranja informatike je strateški plan informatike, ki mora biti celovit, natančen in hkrati tudi usklajen s planom podjetja. Strateški plan predstavlja pomembno vez med tehničnim in poslovnim okoljem. Da pa je sam proces strateškega planiranja uspešen je potrebno dobro in tesno sodelovanje vodstvenih delavcev vseh področij z zunanjimi svetovalci in tehničnimi strokovnjaki pri izdelavi strateškega plana informatike. Posredno pa je rezultat strateškega planiranja tudi prenova informacijskega sistema v podjetju.

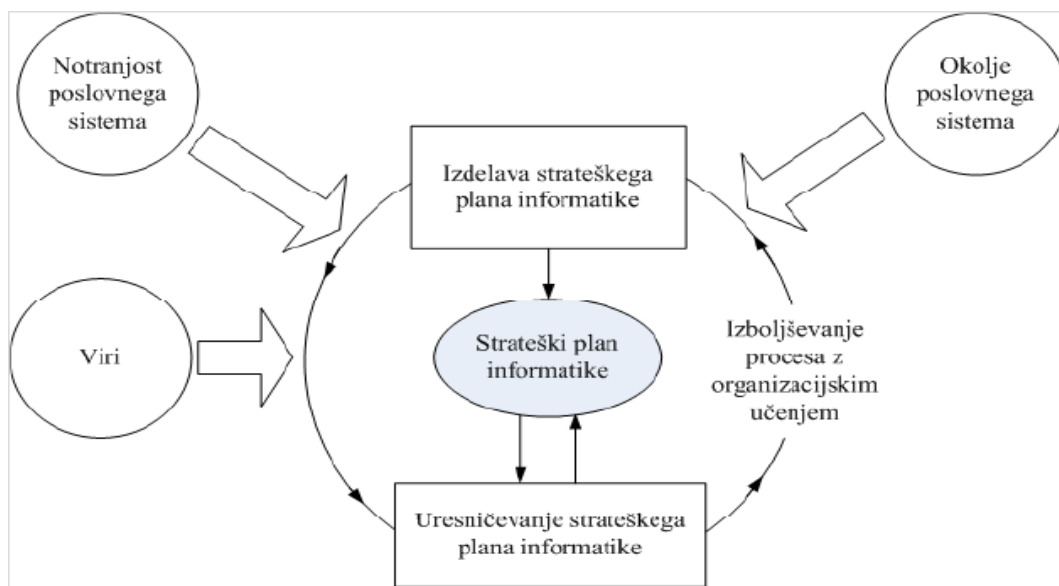
2.4 Pomen strateškega planiranja informatike

Kot smo že omenili je strateški plan informatike priporočljivo imeti, saj podjetju pomaga do boljših poslovnih rezultatov in pripomore k doseganju zastavljenih ciljev. V nasprotnem primeru, torej da podjetje nima strateškega plana lahko to privede do tega, da investicije v informacijski sistem in tehnologijo ne podpirajo poslovanja ter da sistemi niso integrirani. Vse to lahko povzroči podvajanje dela in podvajanje podatkov ter netočnost in neskladnost le teh kot tudi do zmanjšanja produktivnosti. Privede pa tudi do nepravilno postavljenih prioritet ter nepravilno razporejanje sredstev za naložbe. Seveda pa neurejen informacijski sistem vpliva tudi na informacije ter podatke in velikokrat se pojavi, da le ti do ključnih uporabnikov

prihajajo prepočasi, so nepravilni ali pa sploh ne pridejo do njih. Projekti in njihova izvedba so večinoma ocenjeni le iz finančnega stališča, zato je tudi veliko neprimernih investicij v infrastrukturo in če nastanejo težave v podjetju zaradi informacijskega sistema lahko to privede tudi do številnih nesoglasij znotraj podjetja, saj zaradi tega vodstvo morda vidi te investicije kot neupravičene in nepotrebne. [2]

2.5 Uspešnost strateškega planiranja informatike

Strateško planiranje informatike je predvsem definirano kot proces oblikovanja strategije informacijske tehnologije. Vendar pa pre pogosto ostane samo pri oblikovanju plana in ne dejanski izvedbi le tega. Konceptualni pogled na strateško planiranje informatike povzroči neuspešno implementacijo plana informacijskega sistema pri skoraj polovici podjetij, ki se odločijo za strateško planiranje informatike. Uspešna izvedba strateškega planiranja informatike pa se ne konča z oblikovanjem plana niti ne z izvedbo plana, ampak vsebuje tudi primerne organizacijske spremembe, prenovo poslovnih procesov in izboljšavo podpore informacijske tehnologije k boljši produktivnosti (slika 1).



Slika 1: Konstantno učeči proces strateškega planiranja informatike [12]

Na uspešnost strateškega planiranja informatike tako vpliva veliko dejavnikov, ti pa so vključitev vodstva, kakovost strateškega planiranja informatike, vloga informacijske tehnologije, kakovost dela projektnih skupin, načrt in implementacija organizacijskih sprememb, načrt in implementacija tehničnih sprememb, vključitev ključnih uporabnikov, usposabljanje končnih uporabnikov informacijske tehnologije ter ocena in vrednotenje izbora, implementacije in uporabe informacijske tehnologije. [3]

3 Pristopi k strateškemu planiranju informatike

Pred začetkom planiranja se je potrebno odločiti na kakšen način se bo planiranje izvajalo oziroma kdo vse bo pri tem procesu sodeloval in kdo bo odločal o pomembnih zadevah. Proces planiranja lahko izvajamo na več različnih načinov in sicer tako, da o vsem odloča vodstvo, kar je tako imenovan top-down pristop. Če planirajo skupine zaposlenih in vodstvo le odobri plan gre za planiranje imenovano bottom-up, lahko planiramo tudi z kombinacijo pristopa bottom-up ter top-down. Imamo pa tudi možnost, da planiramo skupaj kar je veliko bolj primerno za manjša podjetja. [13] Sicer pa je pri vseh vrstah planiranja imeti dobro projektno skupino, ki jo lahko sestavljajo tako zunanji strokovnjaki kot tudi strokovnjaki in ostali zaposleni v podjetju. Vsekakor pa je potrebno imeti vodjo strateškega planiranja informatike, pospeševalca procesa, zapisovalca procesa in skupino za načrtovanje.

Vodja je nosilec procesa načrtovanja. To je lahko član upravnega odbora, nadzornega sveta ali izvršni direktor. Ta oseba mora verjeti v proces strateškega načrtovanja in bo pomagal ohraniti proces načrtovanja na pravi poti. Za vodjo ni potrebno, da ima znanja iz strateškega načrtovanja informatike je pa dobro, da ga v podjetju spoštujejo in upoštevajo njegovo mnenje.

Pospeševalec procesa načrtovanja je oseba, ki je lahko znotraj ali zunaj podjetja. Njegova odgovornost je skrb za zapiske sestankov ter skrb, da bo načrtovalna skupina sledila začrtani poti.

Zapisovalec načrta je oseba, ki sestavi zapiske in naredi zapiske skupine za načrtovanje o njenih odločitvah. Zapisovalec dela tudi zapiske v času srečanj in jih nato uporabi za pripravo načrta, ki jih v obliki osnutkov da v pregled projektni skupini. To je tudi oseba, ki sestavi končni strateški plan informatike v pisni obliki. Pri svojem delu pa mora tudi usmerjati projektno skupino ter načrtovati naslednje logične korake.

V skupini za načrtovanje so osebe, ki so najbolj povezane z reševanjem spornih vprašanj ter izzivov, ki se nanašajo na prihodnost podjetja. To je lahko tako upravni odbor ali/in izvršni direktor. Vključimo pa lahko tudi zaposlene, saj konec koncev ravno oni najbolj uporabljajo končni rezultat strateškega planiranja in tudi najbolj poznajo sedanje stanje informacijskega sistema in delo z njim, njegove prednosti in pomanjkljivosti. Zato je zelo dobro v projektno skupino vključiti vsaj predstavnike posameznih poslovnih funkcij v podjetju oziroma eksperta iz posameznega področja v podjetju. [4] V nadaljevanju sledi opis posameznega pristopa.

3.1 Top-down pristop

Planiranje na način top-down je planiranje, kjer se o vsem odloča vodstvo. Vodstvo velikokrat ni pripravljeno sprejeti predlogov oziroma mnenj ostalih zaposlenih in pri tem nastajajo težave, saj so zaposleni velikokrat strokovnjaki svojega področja ter bolje in več vedo o njihovem področju. Seveda je cilj vodstva kot tudi zaposlenih doseči čim višji nivo uspešnosti, te cilje pa po navadi določijo na začetku planiranja.

Vodstvo mora biti zelo specifično pri podajanju svojih zahtev in pričakovanj, še posebej v primeru, ko izvajalci plana niso vključeni v planiranje. Tovrstno planiranje je težje prilagodljivo ravno zato, ker vse odloča samo vodstvo, ki mu velikokrat primanjkuje izkušenj iz posameznega področja. S tem pa se tudi zmanjša motivacija zaposlenih, saj dobijo občutek, da se njihovega mnenja ne upošteva ter, da končni rezultati niso ovrednoteni.

Vodstvo v tem primeru nosi celotno odgovornost za plane in njihove rezultate. Tak način mišljenja in planiranja predvideva, da vodstvo najbolje ve kako narediti plan in kako izvajati projekte. A tako mišljenje izključuje talentirane zaposlene in strokovnjake posameznih področij ter tudi vse izkušnje, ki jih imajo s samim delom na področju, ki ga načrtujemo. Nekateri vidijo top-down planiranje procesov le kot postavitve ciljev in ne toliko kot sestavljanje plana. To dovoljuje vodstvu, da razdeli planiranje na več korakov, te nato še na manjše korake, kar pa se nadaljuje dokler ni posameznega delčka možno podrobno preučiti in šele nato del projekta oziroma načrtovanja preložijo na zaposlene. Po večini vedno dolgoročno planiramo cilje in pri takem načinu se lahko ti cilji porazgubijo. Tak način planiranja je značilen in bolj primeren predvsem za manjše projekte.

3.2 Bottom-up pristop

Bottom-up planiranje je precej taktično planiranje. Z planiranjem bottom-up damo projektom in postopku planiranja večji pomen, saj vključimo v planiranje več zaposlenih in več strokovnjakov iz posameznih področji. Člani ekipe delujejo kot skupina ter imajo rezultat v vsaki fazi planiranja procesov. Samo planiranje izvajajo skupine, šele na koncu pa plane odobri vodstvo. S tem dosežemo tudi zelo dobro motiviranost vseh zaposlenih in vseh sodelujočih v skupini, ki sodelujejo pri planiranju. Tak način planiranja je tudi zelo prilagodljiv, ima pa slabost, da se hitro izgubi fokus dolgoročnega plana.

3.3 Kombinacija top-down in bottom-up pristopa

Pri planiranju kjer uporabimo oba pristopa, tako top-down kot bottom-up planiranje poteka tako, da vodstvo poda rahle usmeritve posameznim oddelkom, ti pa morajo narediti plane za njihova področja. To omogoča oddelkom veliko manevrskega prostora pri izdelavi planov. Pri tem planiranju imajo tako vodje, kot tudi zaposleni svojo vlogo pri planiranju, torej se tu poskrbi, da tudi zaposleni ostanejo dovolj motivirani, vodje pa tudi ohranjajo svojo vlogo. To je eden najučinkovitejših načinov, saj ob enem spodbuja veliko koordinacijo planiranja med oddelki.

3.4 Skupinsko planiranje

Ta način planiranja je primeren predvsem za manjša podjetja, z majhnim številom zaposlenih, saj pri tem pristopu planiranja vsi sodelujejo in skupaj naredijo plan. Vendar pa nastane problem, če je direktor avtoritativna oseba in ne prenaša kritike njegovih idej in predlogov.

4 Metodologija za strateško planiranje informatike

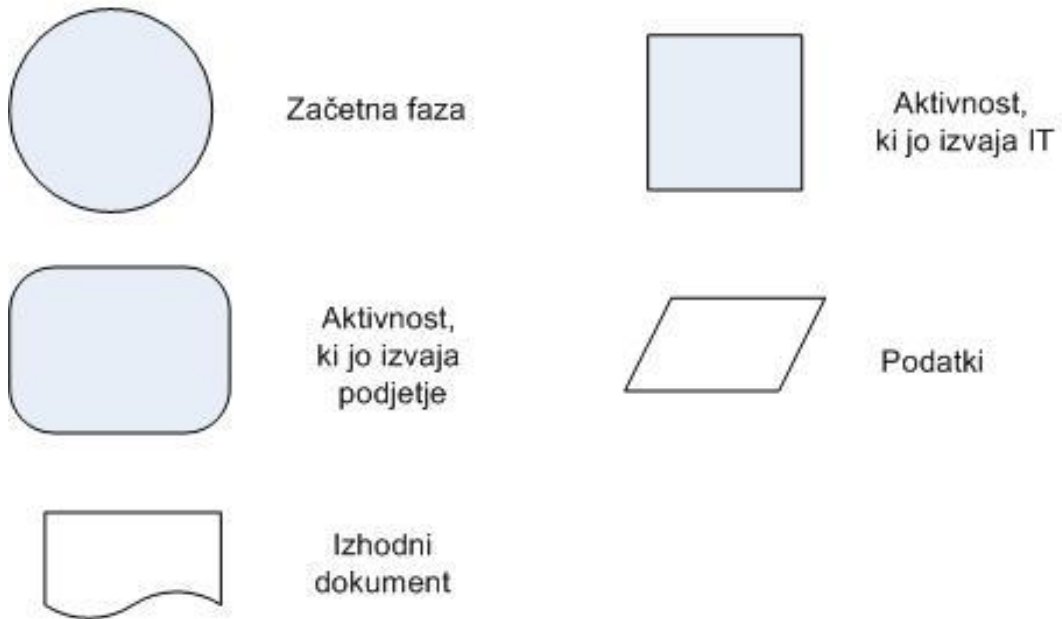
Metodologija je postopek po katerem nekaj delamo, je pravzaprav vse kar počnemo redno, da bi dosegli rezultat oziroma zastavljeni cilj. Na primer pri razvoju programske opreme to niso le postopki, ki so neposredno povezani z razvojem, ampak tudi vsi podporni postopki, načni komunikacije med sodelujočimi, pravila odločanja in podobno. Torej lahko metodologijo opredelimo kot množico nekih dogovorov, s katerimi se projektna skupina strinja. Obstajajo številne metodologije, ki temeljijo na preizkušenih postopkih in so se v praksi pokazali kot dobri, si jih podjetja po navadi vedno malo prilagodijo po svoji meri. [1]

V nadaljevanju bomo predstavili metodologijo oziroma orodje katerega lahko podjetje vzame za nekakšen okvir za izdelavo strateškega plana informatike. V okviru tega orodja so navedene faze (slika 3) skozi katere je potrebno iti in aktivnosti, ki jih je potrebno narediti. Navedeno je tudi kaj vse potrebujemo v posamezni aktivnosti ter kaj je izhod oziroma rezultat faze ter aktivnosti.

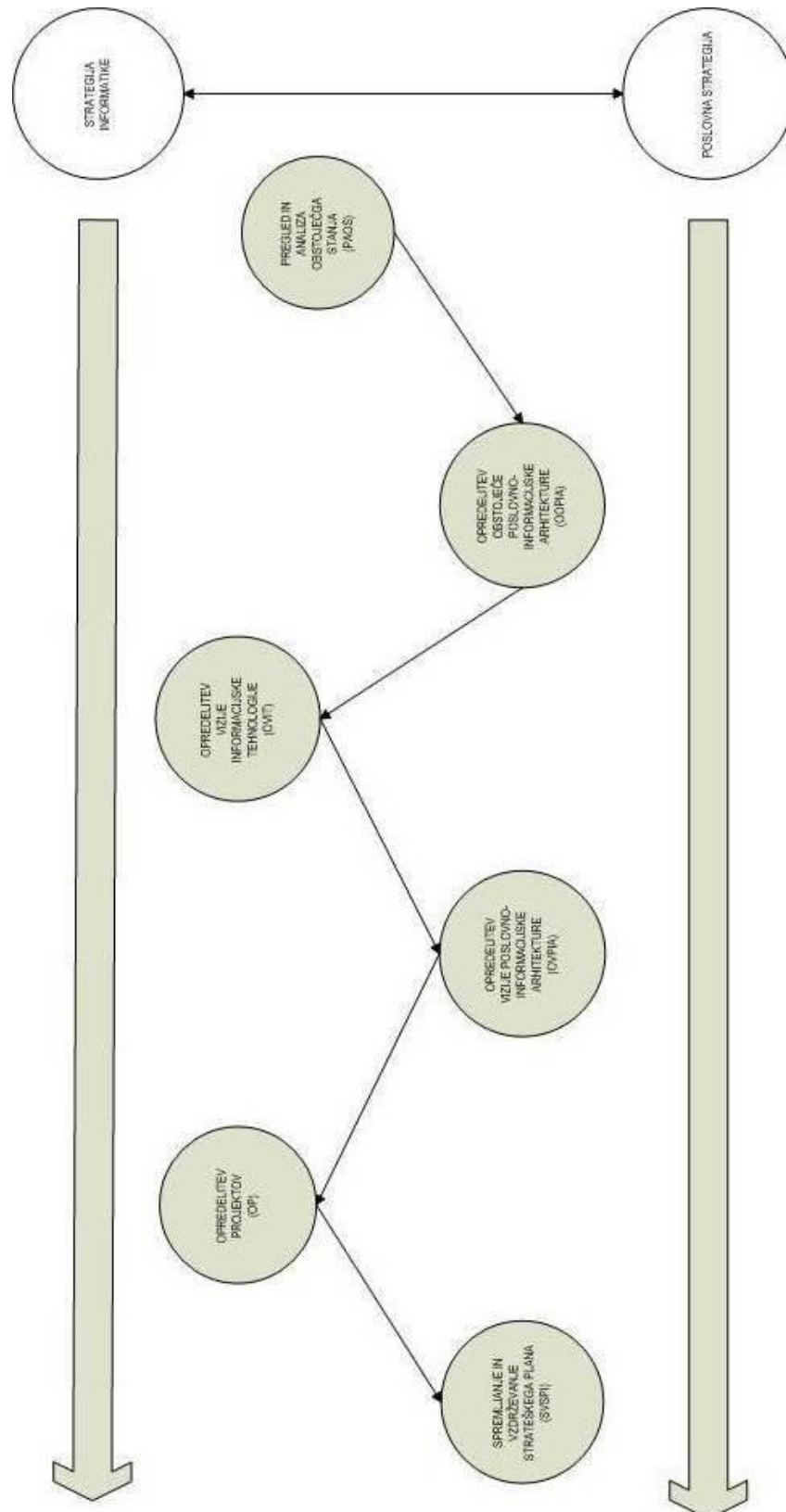
Strategija informatike je zelo prepletena z poslovno strategijo, saj druga drugo dopolnjujeta in se navezujeta. V okviru strateškega planiranja informatike gremo skozi naslednje faze:

- pregled in analiza obstoječega stanja,
- opredelitev obstoječe poslovno-informacijske arhitekture,
- opredelitev vizije informacijske tehnologije,
- opredelitev projektov,
- spremljanje in vzdrževanje strateškega plana.

LEGENDA SIMBOLOV

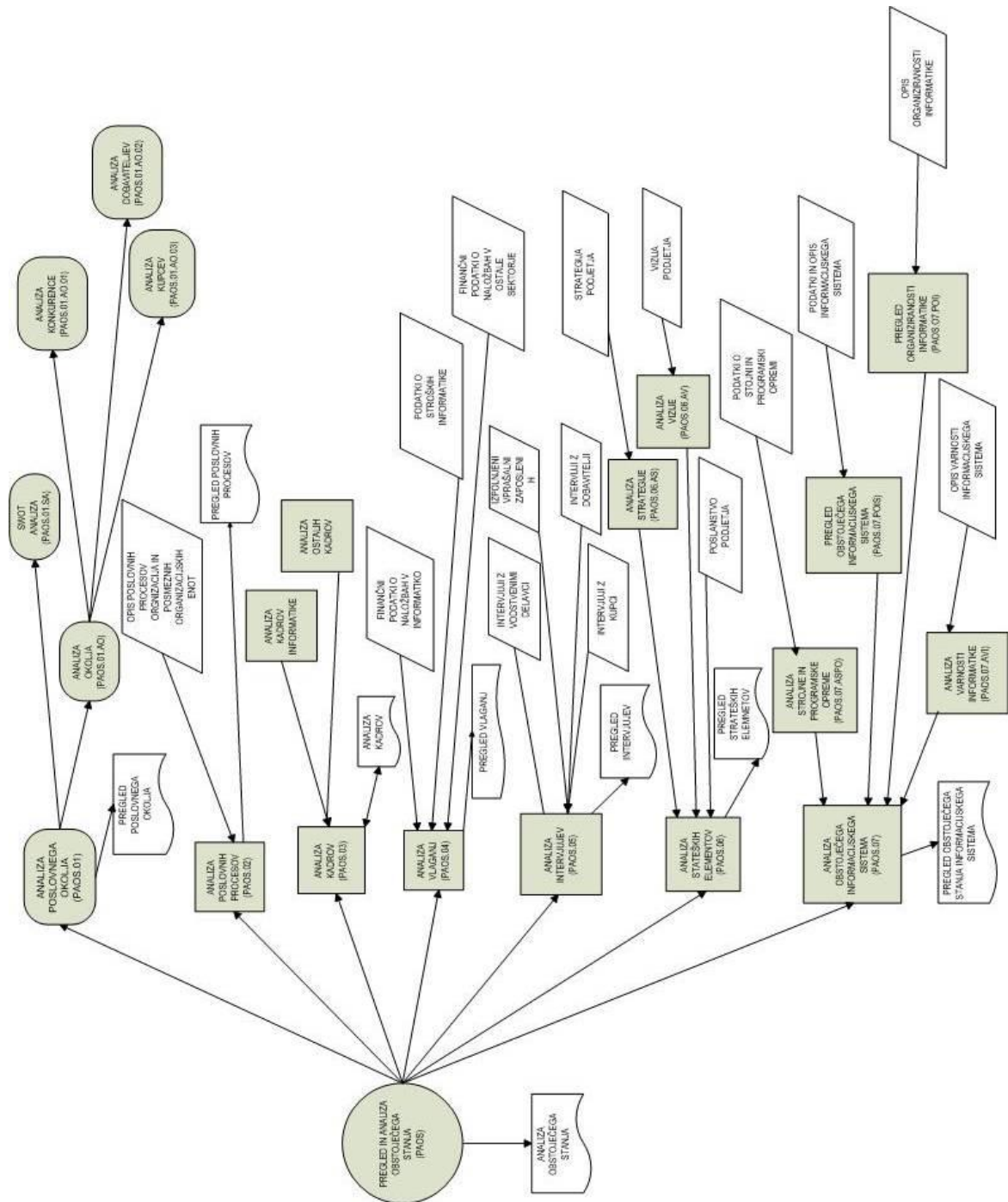


Slika 2: Legenda uporabljenih simbolov



Slika 3: Faze strateškega planiranja informatike

4.1 Pregled in analiza obstoječega stanja



Slika 4: Pregled in analiza obstoječega stanja

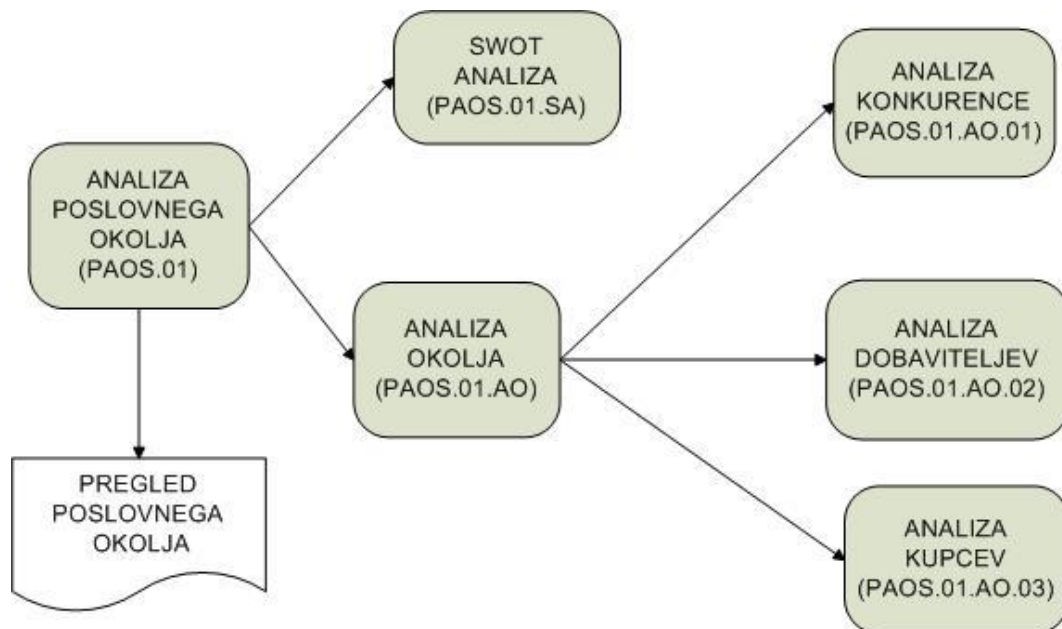
Glavni cilj faze Pregled in analiza obstoječega stanja (slika 4) je dejansko pregled trenutnega stanja in analiziranje tega stanja tako informacijskega kot tudi poslovnega sistema. Fazo razdelimo na več stopenj in sicer tako, da pogledamo in analiziramo posamezno področje posebej in nato sestavimo celotno sliko obstoječega stanja.

Posamezne faze, katerih opis sledi v nadaljevanju so:

- analiza poslovnega okolja,
- analiza poslovnih procesov,
- analiza kadrov,
- analiza vlaganj,
- analiza intervjujev,
- analiza strateških elementov ter
- analiza obstoječega informacijskega sistema.

Končni izdelek faze Pregled in analiza obstoječega stanja je dokument Analiza obstoječega stanja

4.1.1 Analiza poslovnega okolja



Slika 5: Analiza poslovnega okolja

Pri Analizi poslovnega okolja (slika 5) predvsem podrobno pogledamo zunanje in notranje okolje v katerem deluje podjetje. V okviru te faze naredimo SWOT analizo ter analizo okolja. Rezultat te faze pa je dokument Pregled poslovnega okolja.

Pri analiziranju okolja se predvsem osredotočimo na dobavitelje, konkurenco in seveda kupce oziroma uporabnike. S tem ko naredimo analizo konkurence in se z njo primerjamo lahko vidimo kje in kaj bi lahko spremenili ter bili boljši od drugih. Z analizo dobaviteljev dobimo vpogled ali sedanji popolnoma zadovoljujejo naše potrebe, ali pa nemara obstajajo drugi, ki so za podjetje bolj ugodni, pa ne le s finančnega stališča temveč tudi glede na kvaliteto, odzivnost, ustrežljivost, dobavne in plačilne pogoje... Pri analizi kupcev preučimo kdo so naši kupci in uporabniki ter ali naši produkti ali storitve zadovoljujejo njihove potrebe. Pri tem pregledamo njihove navade, način poslovanja, način nakupovanja in uporabe izdelkov ali storitev podjetja.

Pri SWOT analizi pa se opredelimo predvsem na notranje in zunanje dejavnike. Pri notranjih dejavnikih pregledamo prednosti in slabosti, pri zunanjih pa priložnosti in nevarnosti. Prednosti se torej nanašajo na notranje dejavnike, ki nam omogočajo doseganje določenega cilja, predstavljajo predvsem tisti del poslovanja, kjer smo boljši od konkurence. Nanašajo se predvsem na funkcije v podjetju (npr. marketing, finance, raziskave in razvoj, finance...). Primeri prednosti so na primer tehnična znanja, veščine, tehnologija, distribucijski kanali, blagovna znamka, kakovost...

Slabosti predstavljajo naše šibkosti in področja kjer so potrebne izboljšave in kjer je podjetje ranljivo. Slabosti imamo tri vrste in sicer tiste, ki so resnično kitične, te moramo nujno odpraviti, tiste ki jih moramo spraviti na najnižjo možno raven, da so še sprejemljive in tiste na katere lahko pozabimo. Primeri slabosti so na primer pomanjkanje določenih veščin, pomanjkanje ugleda, blagovne znamke, slaba kakovost produktov, prenizka marža...

Na priložnosti, ki spadajo med zunanje dejavnike, nimamo neposrednega vpliva lahko pa pozitivno vplivajo na naše delovanje. To so na primer novi tržni trendi, večje spremembe in podobno, nanašajo se predvsem na politične, ekonomske, socialne, okoljske, demografske, tehnološke, vladne, zakonske in konkurenčne trende. Priložnosti nam omogočajo predvsem hitrejše in boljše izkoriščanje prednosti podjetja.

Nevarnosti pa predstavljajo potencialne negativne vplive na katere ravno tako nimamo vpliva in je najbolje, da se na njih prilagodimo. Primer nevarnosti je lahko sprememba zakonodaje, po kateri podjetje ne more več poslovati, nekaj takega se je zgodilo z menjalnicami po uvedbi evra. Druge nevarnosti so lahko na primer še povišanje davkov, nov močan konkurent, sprememba državne politike, neplačniki...

Ko razmislimo o vseh teh navedenih dejavnikih je ključno, da gradimo na prednostih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti in se seveda v čim večji meri poskušamo izogniti nevarnostim. [5]

Notranji dejavniki	Zunanji dejavniki
Prednosti <ul style="list-style-type: none"> • Prepoznavnost, franšizing, ugodne cene... • Kvaliteta, sposobnost kadra, ugodni plačilni pogoji, rok dobave, dober informacijski sistem • Dobro ime, znanje, izkušnje, izobrazba, produktivnost, utečenost • Spodbujanje kadra z nagradami 	Priložnosti <ul style="list-style-type: none"> • Zunanji razvoj tehnologije, propad konkurence, trendi... • Spremembe zakonov • Nove tržne niše • Rastoči trg, subvencije
Slabosti <ul style="list-style-type: none"> • Velikost podjetja (težji nadzor), napačna lokacija • Neusposobljen kader in nemotiviranost • Visoka cena izdelka za slabo kvaliteto • Zastarelost opreme 	Nevarnosti <ul style="list-style-type: none"> • Sprememba zakona • Močna konkurenca, prenasičenost trga • Dumping s strani konkurence • Upad prodaje

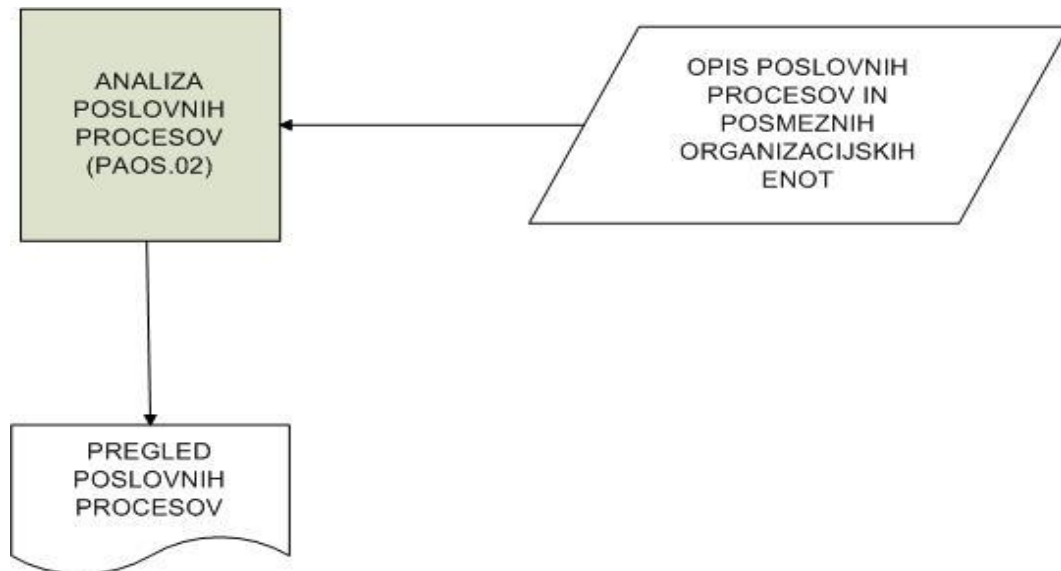
Tabela 1: Primer SWOT analize [8]

4.1.2 Analiza poslovnih procesov

Poslovni proces je aktivnost, ki v podjetju ali zunaj nje na kakršenkoli način prispeva k dodani vrednosti končnih proizvodov ali storitvi. Pri analiziranju poslovnih procesov pregledamo in analiziramo vse poslovne procese podjetja ter povezave med njimi. Pri aktivnosti Analiza poslovnih procesov (slika 6) nam je v veliko pomoč dokument, ki opisuje vse poslovne procese in posamezne organizacijske enote podjetja Opis poslovnih procesov in posameznih organizacijskih enot. Ugotovite pa zapišemo v dokument Pregled poslovnih procesov. Če v dokumentu Opis poslovnih procesov in posameznih organizacijskih enot ni že opredeljeno je priporočljivo opredeliti še naslednje:

- cilj procesa (katere rezultate želimo doseči),
- kdo je lastnik procesa (upravljavec, glavni interesnik),
- terminska opredelitev začetka in konca procesa,
- kaj predstavlja vhode in izhode procesa,

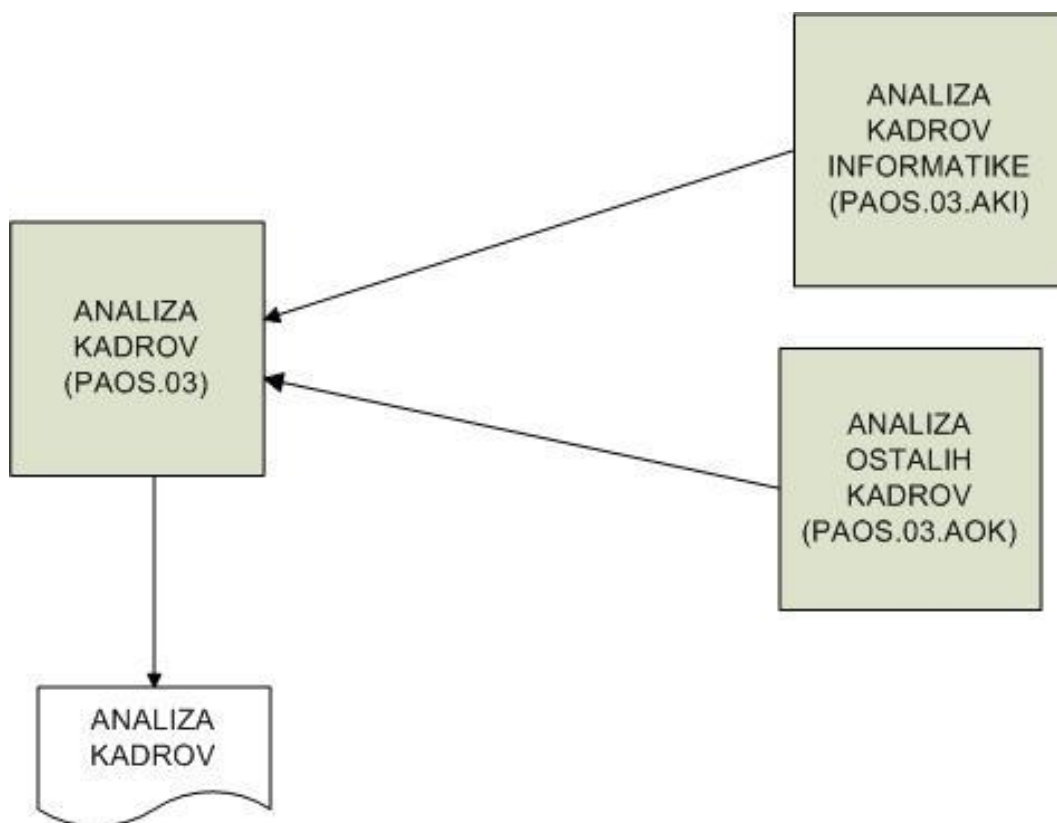
- zaporedje in korake v samem procesu (sosledje faz, gibov, delovnih operacij...),
- možnost ugotavljanja učinkovitosti procesa,
- ciljne skupine,
- možnost stalnega izboljševanja. [9]



Slika 6: Analiza poslovnih procesov

4.1.3 Analiza kadrov

V aktivnosti Analiza kadrov (slika 7) se osredotočimo na kadre podjetja s področja informatike kot tudi ostalih področij. Pri tem se osredotočimo na posamezna področja podjetja ter preučimo kadre tega področja. Podrobno pa tudi analiziramo potrebnost kadra oziroma če ga imamo dovolj, njihovo usposobljenost ter učinkovitost. Rezultat aktivnosti pa je dokument Analiza kadrov.



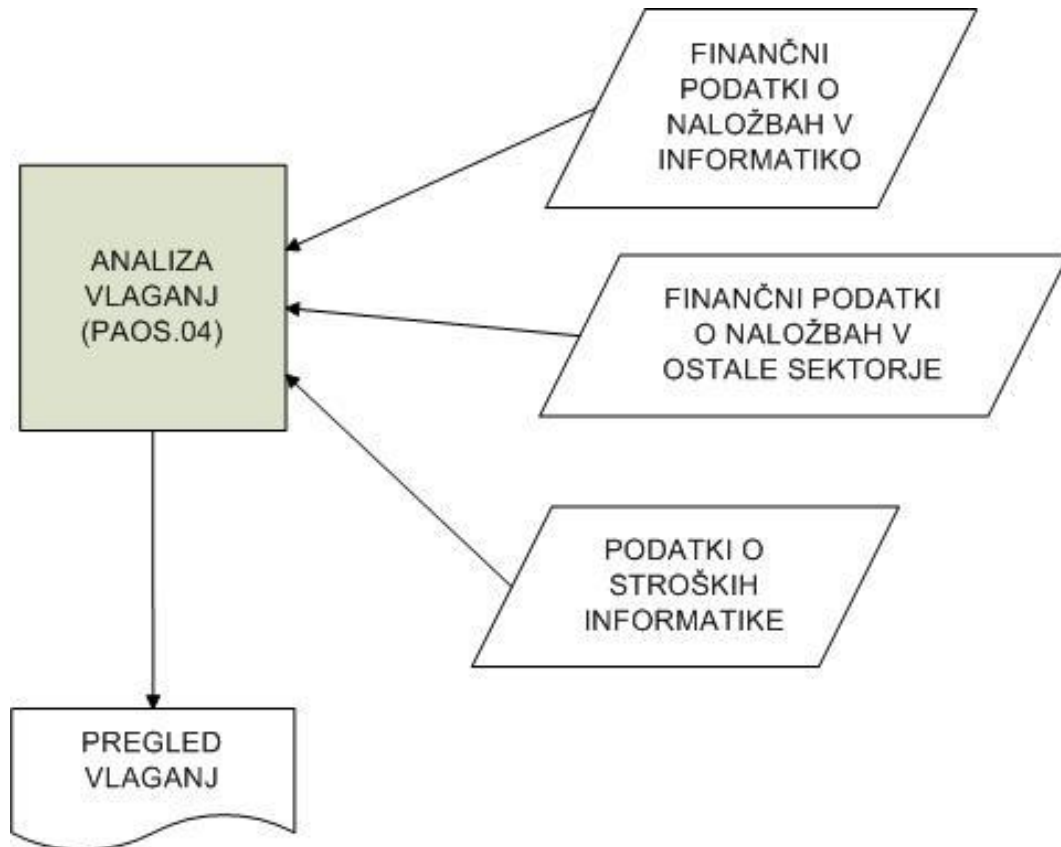
Slika 7: Analiza kadrov

4.1.4 Analiza vlaganj

Pri vlaganjih velikokrat pride do nesoglasij, saj velika vlaganja lahko ne prinašajo želenih rezultatov in obratno. Zato je potrebno preveriti koliko finančnih sredstev se namenja za informatiko, če sploh se in koliko le ta pripomorejo k doseganju ciljev podjetja. Če v informatiko ni vlaganj niti izboljšav niti napredka posledično pa tudi ni zadostne podpore k doseganju ciljev podjetja in uspešnosti podjetja. Po opravljeni analizi podatke po navadi primerjamo s sorodnimi podjetji. Primerjamo pa naslednje:

- odhodke za informatiko z odhodki celotne podjetja,
- rast odhodkov za informatiko v primerjavi z rastjo vseh odhodkov,
- prihodke sektorja za informatiko s prihodki celotnega podjetja,
- strukturo odhodkov sektorja za informatiko (stroški dela, materiala, amortizacija, storitev...) v preteklih letih,
- vlaganja v informatiko z vsemi vlaganji podjetja,
- razporeditev vlaganj v strojno, komunikacijsko in programsko opremo in kadre.

Pri analizi sta nama v pomoč dokumenti Finančni podatkih o naložbah v informatiko, Finančni podatki o naložbah v ostale sektorje, Podatki o stroških informatike. Izhodni dokument aktivnosti pa je Pregled vlaganj. [1]



Slika 8: Analiza vlaganj

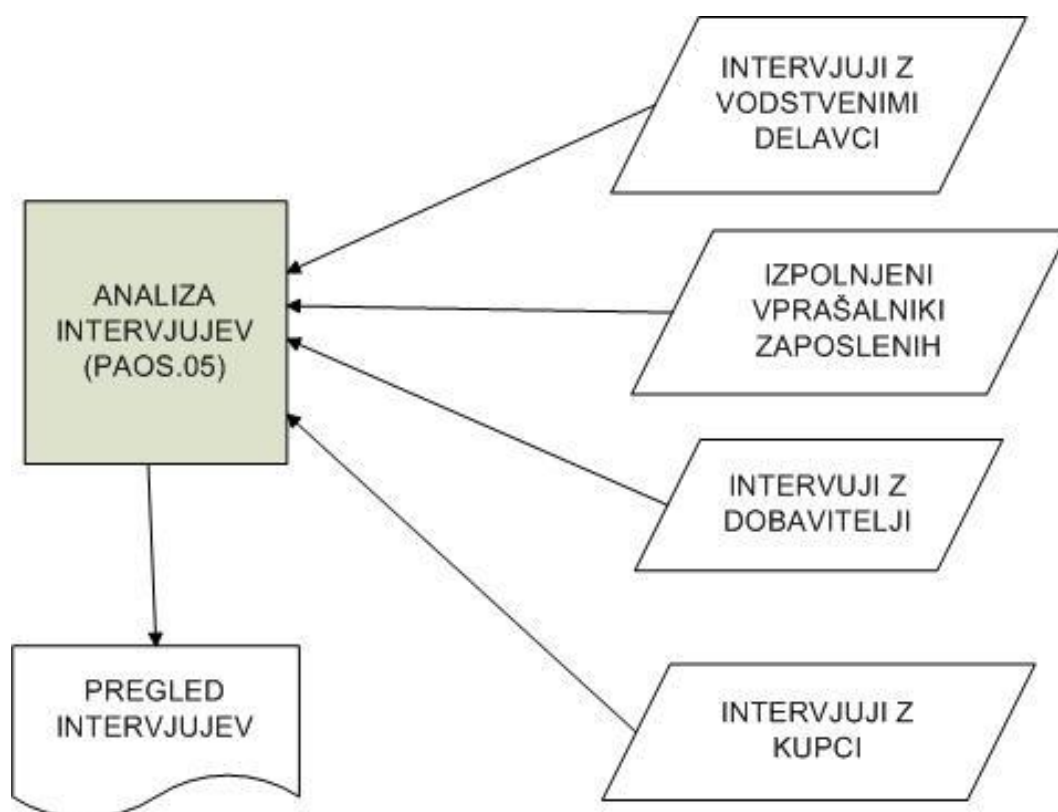
4.1.5 Analiza intervjujev

Za izdelavo strateškega plana oziroma načrta moramo imeti dober pregled nad trenutnim stanjem podjetja. Podatke o tem je potrebno nekje pridobiti in veliko koristnih lahko pridobimo z intervjuji (slika 9), ki jih lahko opravimo tako z vodstvenimi delavci, zaposlenimi, dobavitelji in tudi kupci oziroma uporabniki. V podjetju delamo intervjuje predvsem z vodstvenimi delavci. Na intervju se moramo predhodno dobro pripraviti saj je čas zaposlenih na vodstvenih položajih po navadi zelo omejen. Ostalim delavcem pa raje razdelimo le vprašalnike.

Z intervjuji in vprašalniki je koristno pridobiti naslednje informacije:

- katere so glavne aktivnosti izpraševanca,
- katere informacije jim nudi računalniško podprt informacijski sistem ki ga uporabljajo,
- katere informacije pogrešajo pri svojem delu,
- katera strokovna znanja menijo, da potrebujejo oni sami ali bi jih potrebovali drugi,
- dobre in slabe plati informatike v podjetju,
- katere aplikacij uporabljajo pri svojem delu,
- kako bi spremembe v informatiki vplivale na poslovne procese v podjetju,
- o strateških usmeritvah informatike v podjetju,
- vprašanja o smiselnosti razvoja informatike. [11]

Rezultat te aktivnosti je dokument Pregled intervjujev, kjer zberemo vse ugotovitve pridobljene z intervjuji in vprašalniki.



Slika 9: Analiza intervjujev

4.1.6 Analiza strateških elementov

Pri Analizi strateških elementov pregledamo (slika 10) in analiziramo obstoječo strategijo podjetja, če le ta obstaja. Analiziramo pa tudi vizijo in pogledamo poslanstvo podjetja.

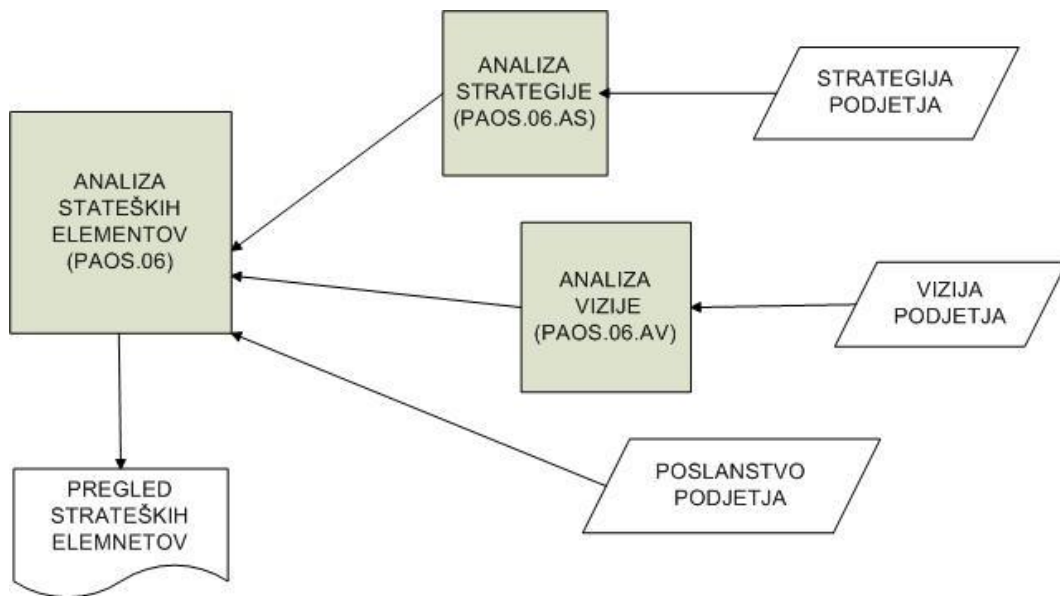
Strateški plan poslovanja določa strategijo podjetja oziroma njene cilje v prihodnosti in kako jih uresničiti. Po navadi plan obsega vsa področja podjetja, lahko pa je osredotočen le na eno področje ali posamezen poslovni proces. Strateški plan je podpora tako vodstvu kot ostalim v podjetju in pripomore k njihovi uspešnosti, saj usmerja energijo, vire in čas zaposlenih k izpolnjevanju plana. [6]

Vizija podjetja je to kar želi podjetje biti oziroma tisto kar želijo doseči v prihodnosti. Vizija običajno obsega opis idealnega stanja podjetja in predstavlja sliko zelene prihodnosti ali z drugimi besedami je navedba ciljev podjetja katerim bo le ta sledila v prihodnosti. Dobro je, da jo naredimo z veliko mero entuziazma, saj jo tako zaposleni lažje sprejmejo in vidijo kakšen je njihov namen v podjetju in tako tudi lažje pomagajo pri doseganju ciljev. Zaposleni jo lažje dojamejo, če je vizija preprosta, pozitivno naravnana in tudi čustvena. [7]

Za razliko od vizije strateški plan veliko bolj konkretno določa kako posamezne cilje tudi doseči, vizija pa jih le navede.

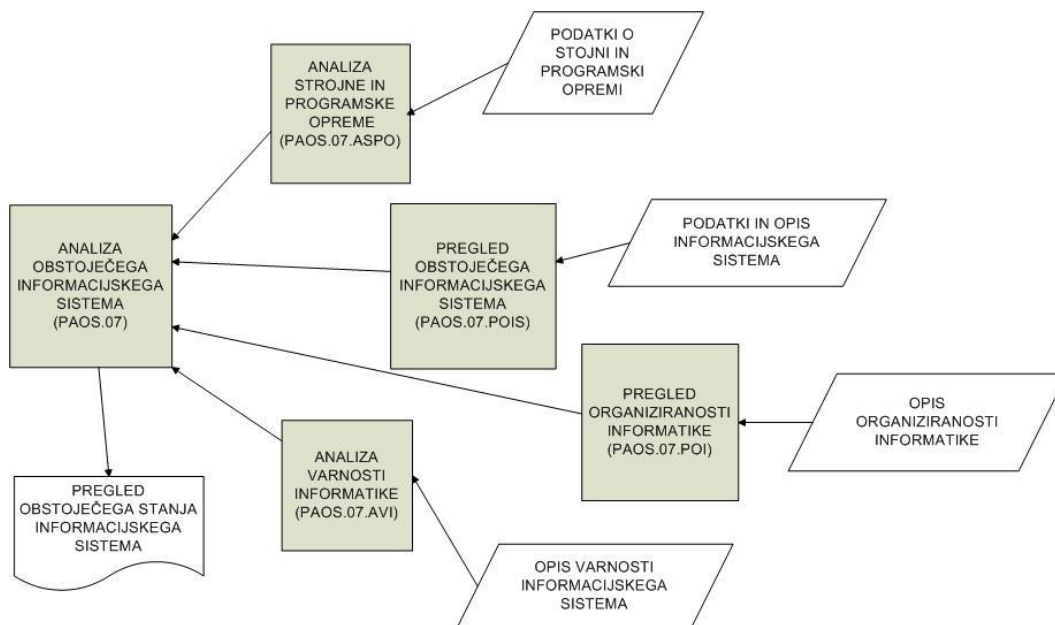
Poslanstvo podjetja pa izhaja iz vizije podjetja. Poslanstvo podrobno opiše opravila podjetja, ki jih namerava narediti z željo ugoditi uporabnikom. Za razliko od vizije je poslanstvo veliko bolj konkretno opredeljeno. Poslanstvo in vizija pa skupaj določata osnovne potrebe podjetja za izbiro in razvoj ene ali več strategij. [7]

V fazi Analiza strateških elementov so nam v veliko pomoč dokumenti Strategija podjetja, Vizija podjetja in Poslanstvo podjetja. Če jih seveda podjetje sploh ima, saj se velikokrat zgodi, da tega sploh nimajo nikjer zapisanega. Izhodni dokument faze pa je dokument Pregled strateških elementov.



Slika 10: Analiza strateških elementov

4.1.7 Analiza obstoječega informacijskega sistema



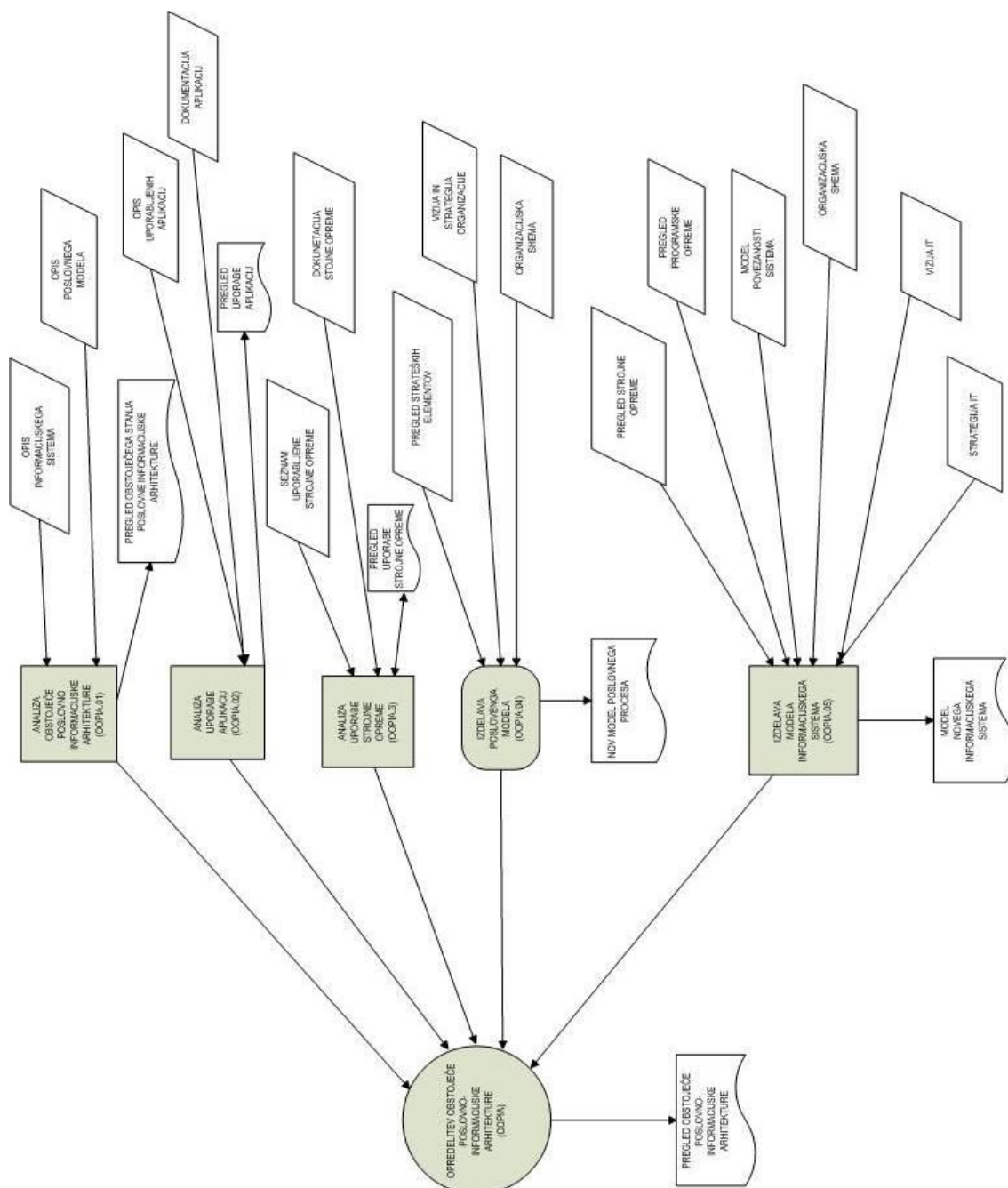
Slika 11: Analiza obstoječega informacijskega sistema

V aktivnosti Analiza obstoječega informacijskega sistema (slika 11) podrobno pregledamo celoten informacijski sistem, ki je trenutno v uporabi. Ugotovimo katera strojna in

programska oprema sta trenutno v uporabi, pogledamo celoten obstoječi informacijski sistem ter preverimo kako je organiziran. Potrebno pa je preveriti tudi kako je poskrbljeno za varnost informatike. Vse te informacije pridobimo iz raznih dokumentov in sicer iz Podatki o strojni in programski opremi, Podatki in opis informacijskega sistema, Opis organiziranosti informatike ter Opis varnosti informacijskega sistema. Izdelek te aktivnosti je dokument Pregled obstoječega stanja informacijskega sistema.

4.2 Opredelitev obstoječe poslovno-informacijske arhitekture

Preden začnemo z izdelavo strateškega plana in nato prenovo informacijskega sistema so v podjetju najbrž nekatere funkcije že informatizirane. Pri pregledu oziroma opredelitvi obstoječe poslovno-informacijske arhitekture (slika 12) analiziramo in opredelimo obstoječi IS ter obstoječi poslovno-informacijski sistem. Podrobno pregledamo katere aplikacije oziroma katera programska in strojna oprema je v uporabi. Naredimo pa tudi nov model poslovnih procesov in nov model informacijskega sistema. Torej imamo naslednje aktivnosti Analiza obstoječe poslovno-informacijske arhitekture, Analiza uporabe aplikacij, Analiza uporabe strojne opreme, Izdelava poslovnega modela, Izdelava modela informacijskega sistema. Kot rezultat te faze pa oblikujemo dokument Pregled obstoječe poslovno-informacijske arhitekture.

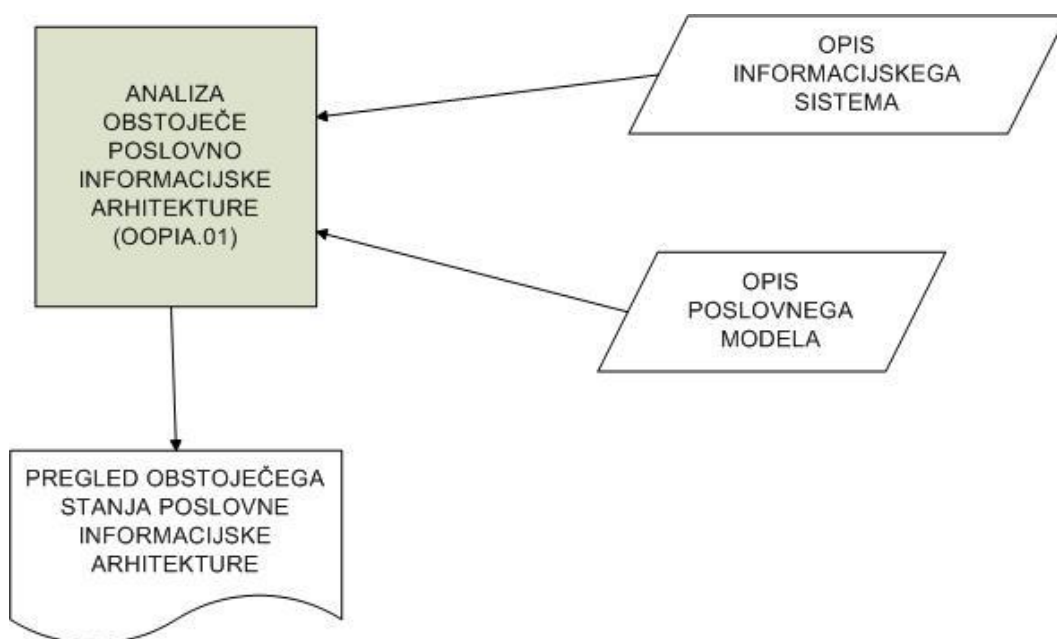


Slika 12: Opredelitev obstoječe poslovno informacijske arhitekture

4.2.1 Analiza obstoječe poslovno informacijske arhitekture

Poslovno informacijska arhitektura je pravzaprav opis sistema ali podroben plan sistema na nivoju komponent. Zato v aktivnosti Analiza obstoječe poslovno informacijske arhitekture (slika 13) podrobno pregledamo vse opise informacijskega in poslovnega modela. V pomoč

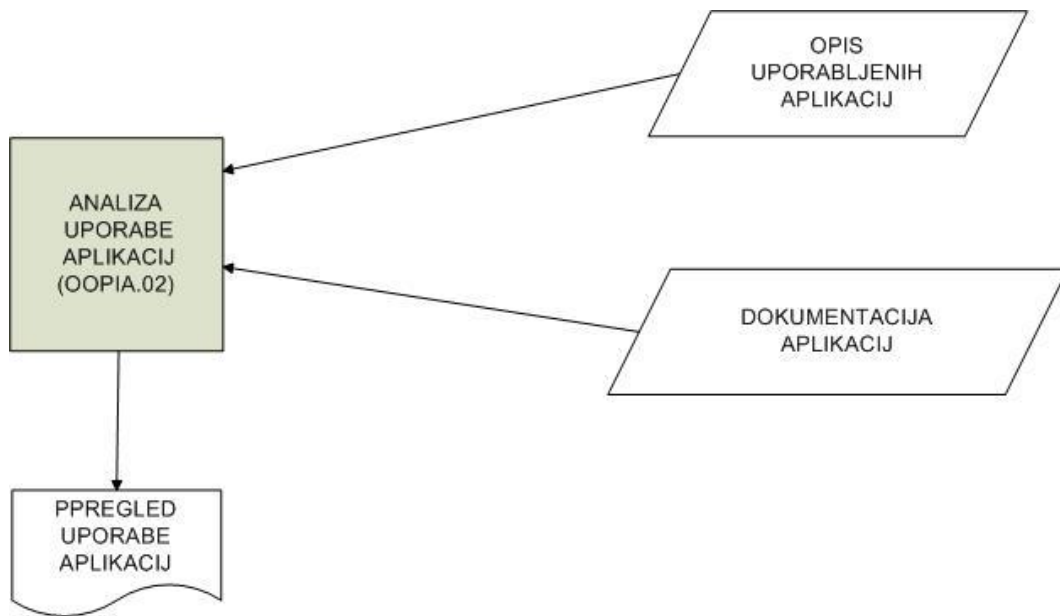
sta nam dokumenta Opis informacijskega sistema ter Opis poslovnega modela. Izdelek aktivnosti pa je Pregled obstoječega stanja poslovno informacijske arhitekture. [10]



Slika 13: Analiza obstoječe poslovno informacijske arhitekture

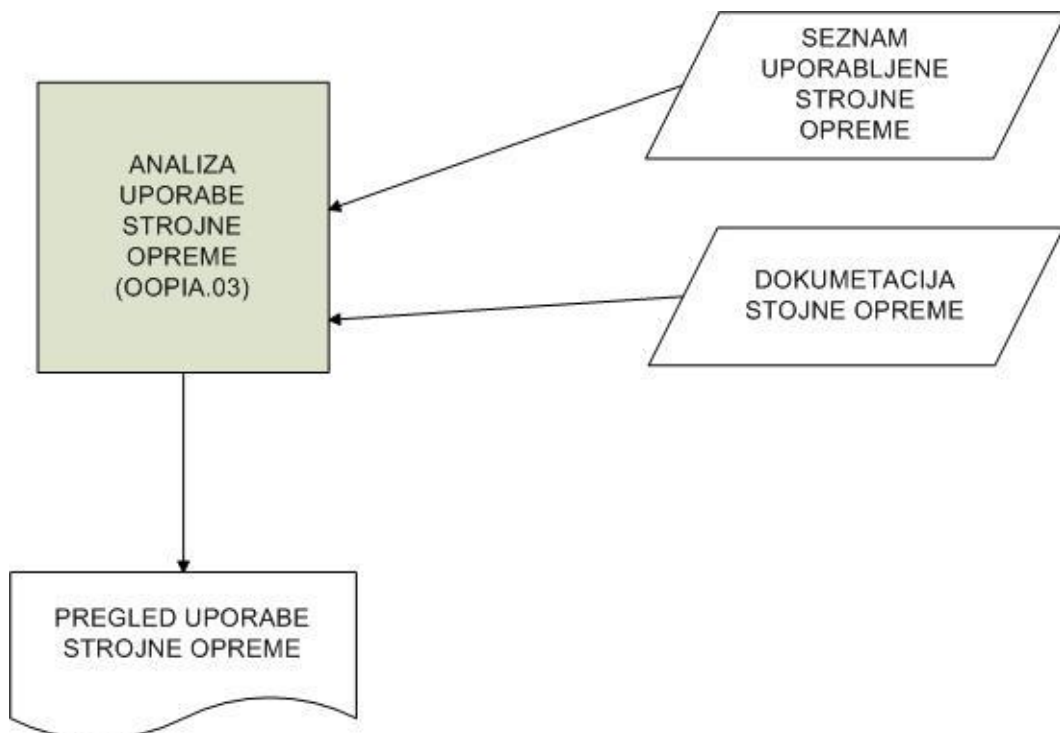
4.2.2 Analiza uporabe aplikacij

Pri aktivnosti Analiza uporabe aplikacij (slika 14) naredimo pregled skozi vse aplikacije, ki so v uporabi ter tudi vse njihove skrbnike, uporabnike in tehnologijo v kateri je izdelana in sistemsko platformo, na kateri se aplikacije uporabljajo. Pri tem sta nam v pomoč dokumenta Opis uporabljenih aplikacij ter Dokumentacija aplikacij.



Slika 14: Analiza uporabe aplikacij

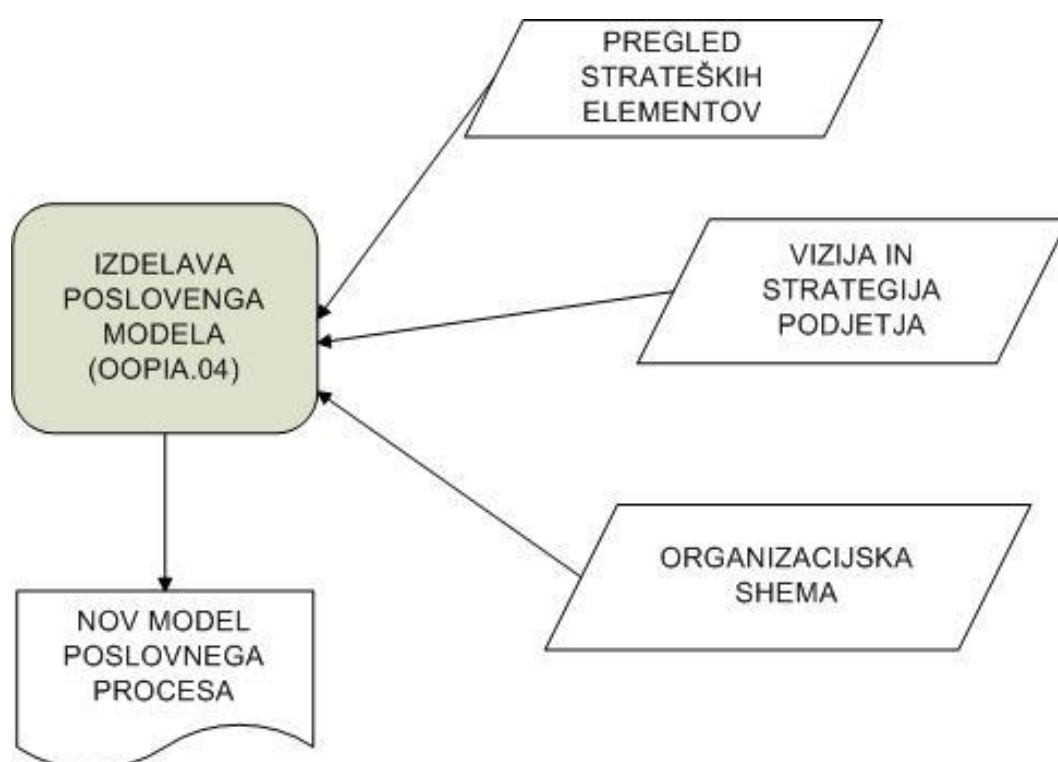
4.2.3 Analiza uporabe stojne opreme



Slika 15: Analiza uporabe stojne opreme

Pri aktivnosti Analiza uporabe strojne opreme (slika 15) naredimo pregled nad celotno strojno opremo, ki je v uporabi kot tudi vse operacijske sisteme, sisteme za upravljanje z podatkovnimi bazami, razvojna orodja in uporabniške aplikacije in so naložene na omenjeni stojni opremi. Poleg tega pa je dobro tudi definirati tudi skrbnika, ki vzdržuje stojno in programsko opremo, kot tudi leto nakupa opreme. Pri tem so nam v pomoč dokumenti Seznam uporabljene stojne opreme in Dokumentacija strojne opreme, izhodni dokument te aktivnosti je Pregled uporabe strojne opreme.

4.2.4 Izdelava modela poslovnega procesa

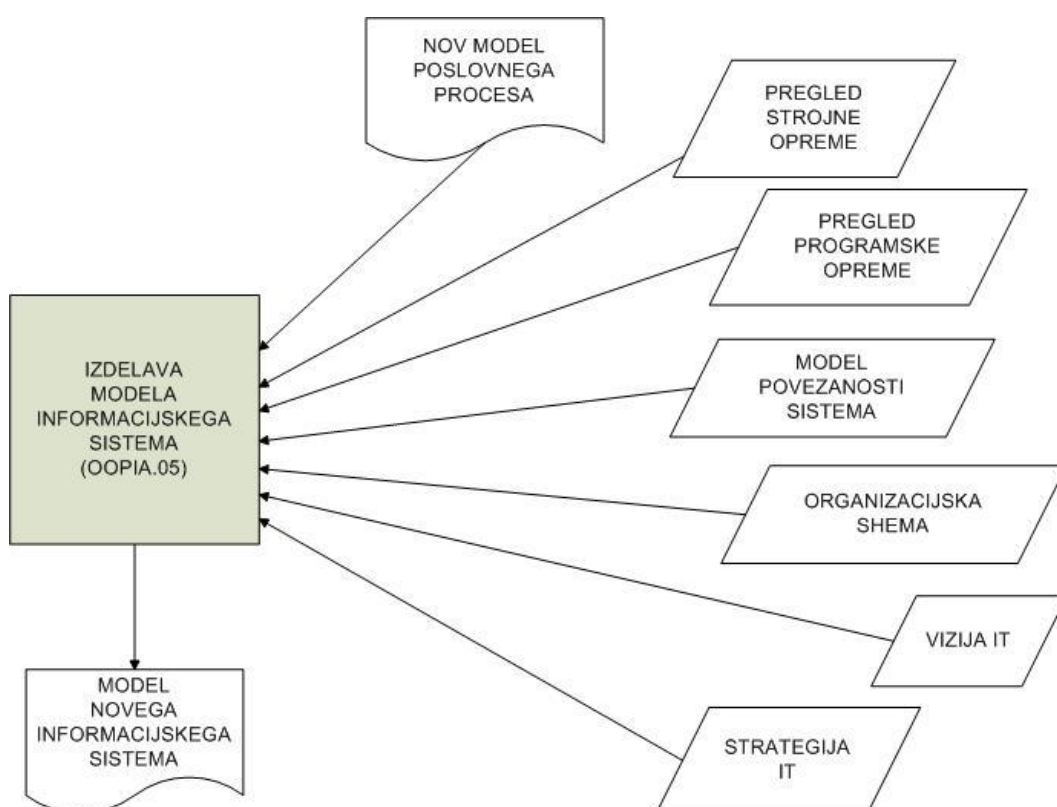


Slika 16: Izdelava poslovnega modela

V tej aktivnosti (slika 16) je potrebno narediti model novega poslovnega procesa. Torej opazujemo sedanjí sistem ter razmislimo o izboljšavah in na podlagi tega naredimo nov poslovni model. Pri tem si pomagamo z dokumenti Pregled strateških elementov, Vizijo in strategija podjetja ter tudi Organizacijska shema. Izhod faza je dokument z novim modelom poslovnega procesa ter naslovom Nov model poslovnega procesa

4.2.5 Izdelava modela informacijskega sistema

V aktivnosti Izdelava modela informacijskega sistema (slika 17) si podrobno ogledamo sedanji informacijski sistem. Pri tem pa pogledamo kakšne izboljšave bi lahko naredili pri obstoječem informacijskem sistemu ali katere poslovne procese bi lahko še informacijsko podprli. Pri tem si lahko pomagamo z dokumentom Nov model poslovnega procesa iz prejšnje aktivnosti, Pregledom stojne opreme, Pregled programske opreme, Model povezanosti sistema, Organizacijska shema, Vizija IT ter Strategija IT. Izhod aktivnosti pa je dokument z podrobnim opisom novega poslovnega sistema in sicer Model novega informacijskega sistema.

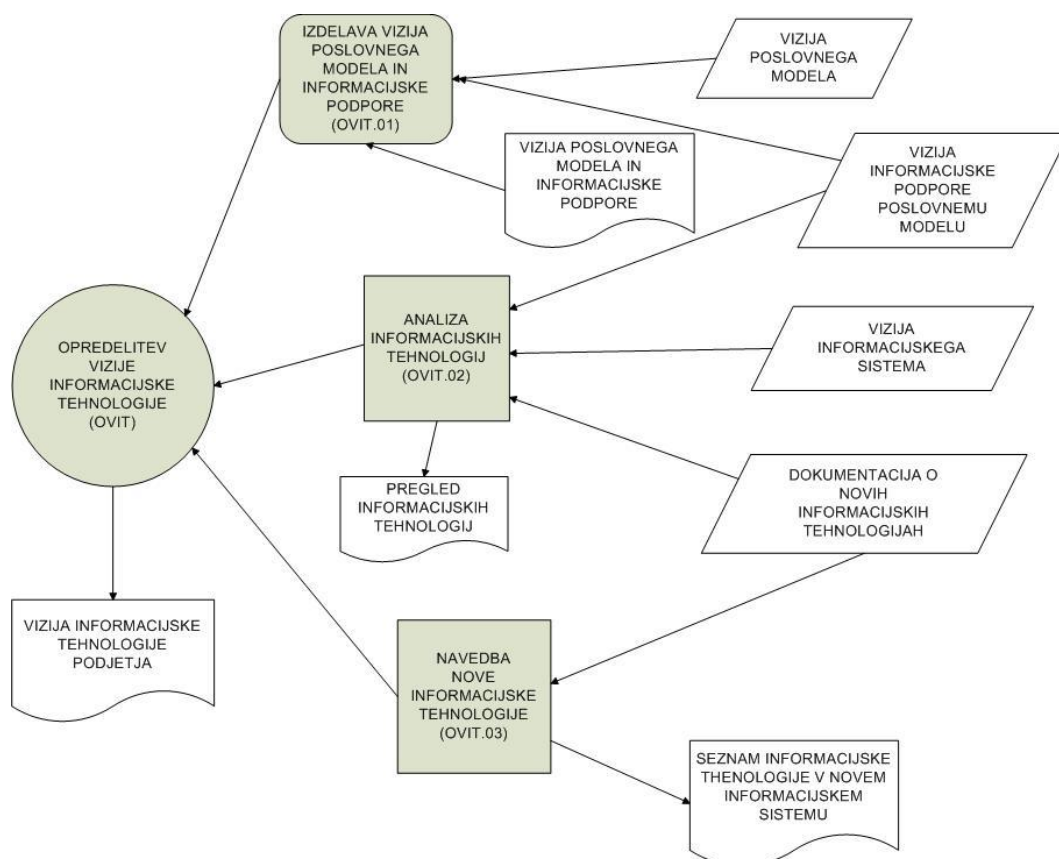


Slika 17: Izdelava modela informacijskega sistema

4.3 Opredelitev vizije informacijske tehnologije

Fazo Opredelitev vizije informacijske tehnologije (slika 18) razdelimo na tri manjše korake oziroma aktivnosti in sicer na Izdelava vizije poslovnega modela in informacijske podpore,

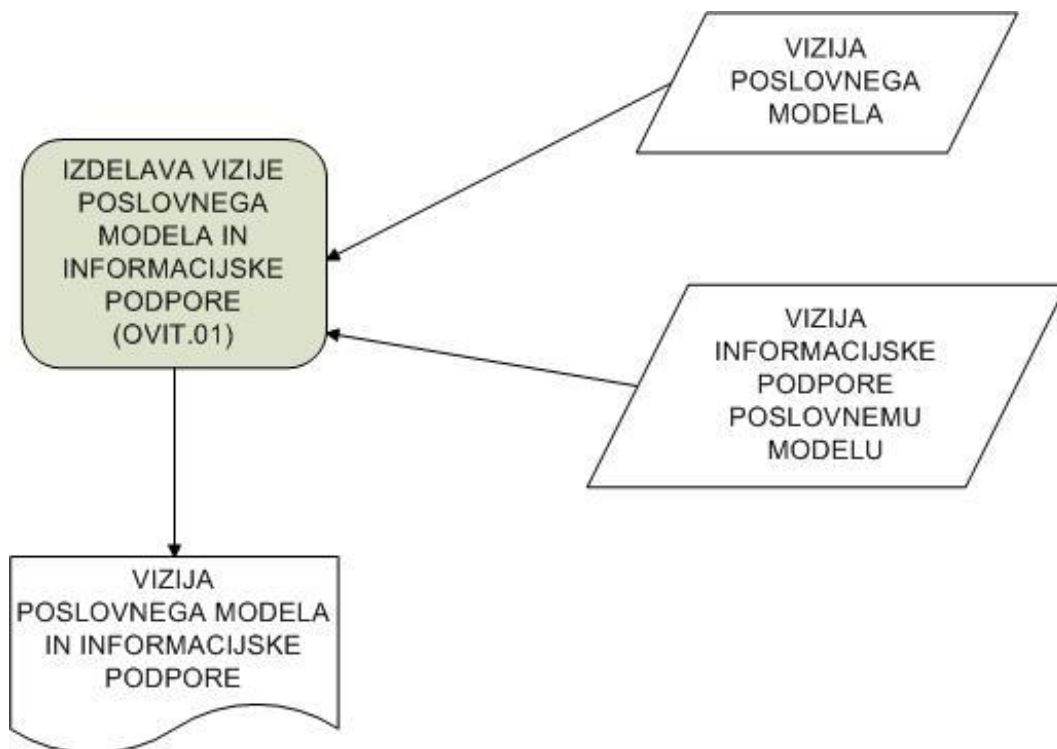
Analiza informacijskih tehnologij ter Navedba nove informacijske tehnologije. Izhod aktivnosti je dokument Vizija informacijske tehnologije podjetja.



Slika 18: Opredelitev vizije informacijske tehnologije

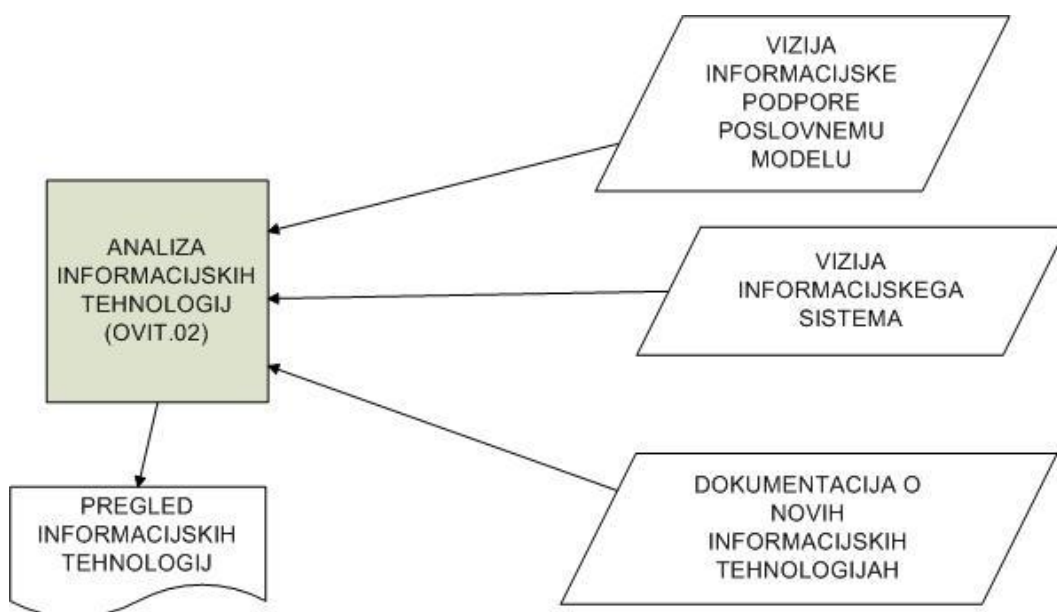
4.3.1 Izdelava vizije poslovnega modela in vizije informacijske podpore

Za začetek naj ponovimo kaj vizija sploh je. Vizija je predstava nekega idealnega stanja, ki ga želimo v prihodnosti doseči. Torej želimo v tej aktivnosti (slika 19) narediti vizijo poslovnega modela in s tem predeliti kakšen želimo, da bi naš poslovni sistem bil v prihodnosti. Naredimo pa tudi vizijo informacijske podpore, ki predstavlja idealno stanje podpore informatike poslovnemu sistemu. Dokumenta s katerima si pri tem pomagamo sta Vizija poslovnega modela in Vizija informacijske podpore poslovnemu modelu. Izhod te aktivnosti pa je Vizija poslovnega modela in informacijske podpore.



Slika 19: Izdelava vizije poslovnega modela in informacijske podpore

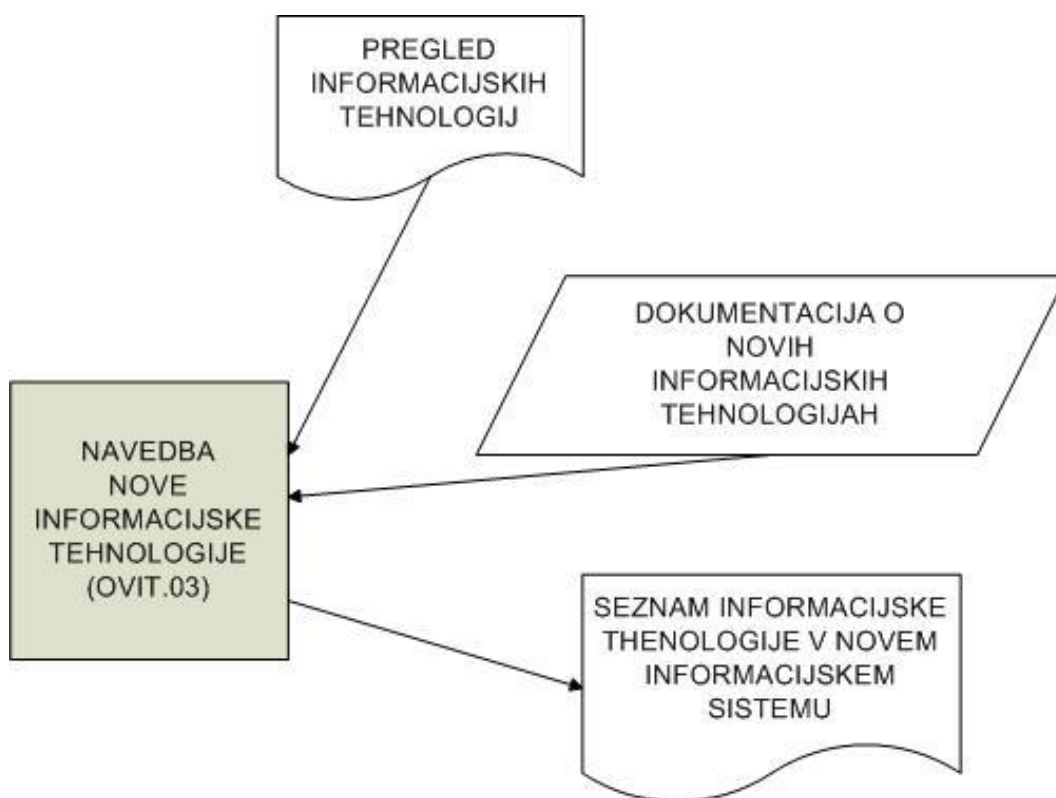
4.3.2 Analiza informacijskih tehnologij



Slika 20: Analiza informacijskih tehnologij

Za izdelavo novega informacijskega sistema oziroma prenovo obstoječega je dobro, da smo dobro poučeni in da do dobra raziščemo kakšne tehnologije, ki bi zadostile našim potrebam, so trenutno na voljo. Pri tem si pomagamo z dokumentom Vizija informacijske podpore poslovnemu modelu, Vizija informacijskega sistema ter Dokumentacija o novih informacijskih tehnologijah. Prva dva dokumenta vzamemo predvsem za boljšo predstavbo kakšen informacijski sistem v prihodnosti želimo, tretji dokument pa je nabor vseh novih informacijskih tehnologij. Izhodni dokument te aktivnosti (slika 20) pa je Pregled informacijskih tehnologij.

4.3.3 Navedba nove informacijske tehnologije



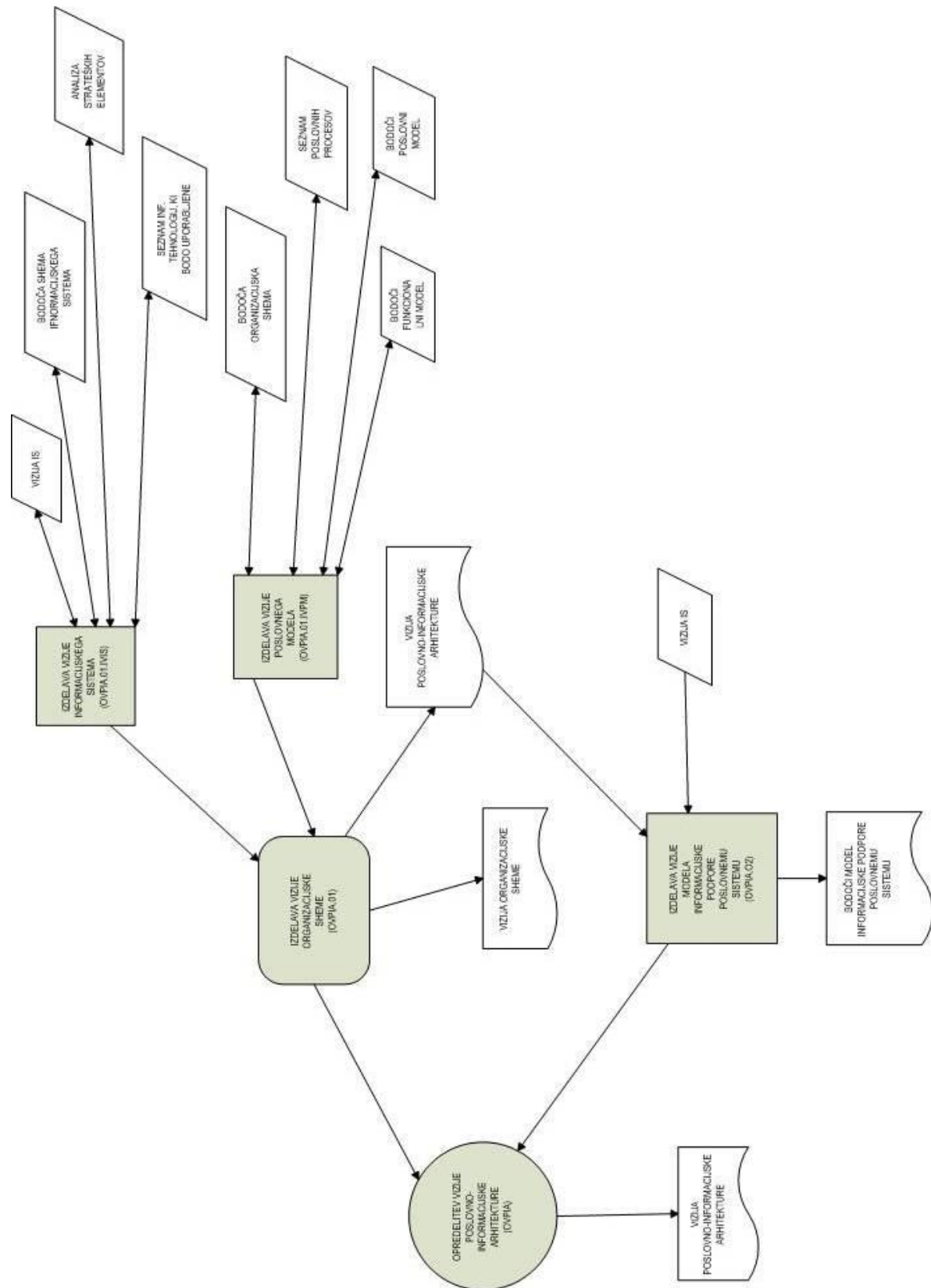
Slika 21: Navedba nove informacijske tehnologije

V prejšnji aktivnosti si ogledamo vse informacijske tehnologije, ki so trenutno na voljo in bi morda zadostile potrebam podjetja. V tem koraku (slika 21) pa izberemo tiste ki resnično najbolj ustrezajo zahtevam podjetja. Pri tem si pomagamo z izhodnim dokumentom prejšnje aktivnosti in sicer Pregled informacijskih tehnologij ter tudi z Dokumentacija o novih

informatijskih tehnologijah. Sestavimo pa Seznam informatijske tehnologije v novem informatijskem sistemu, kot izhodni dokument.

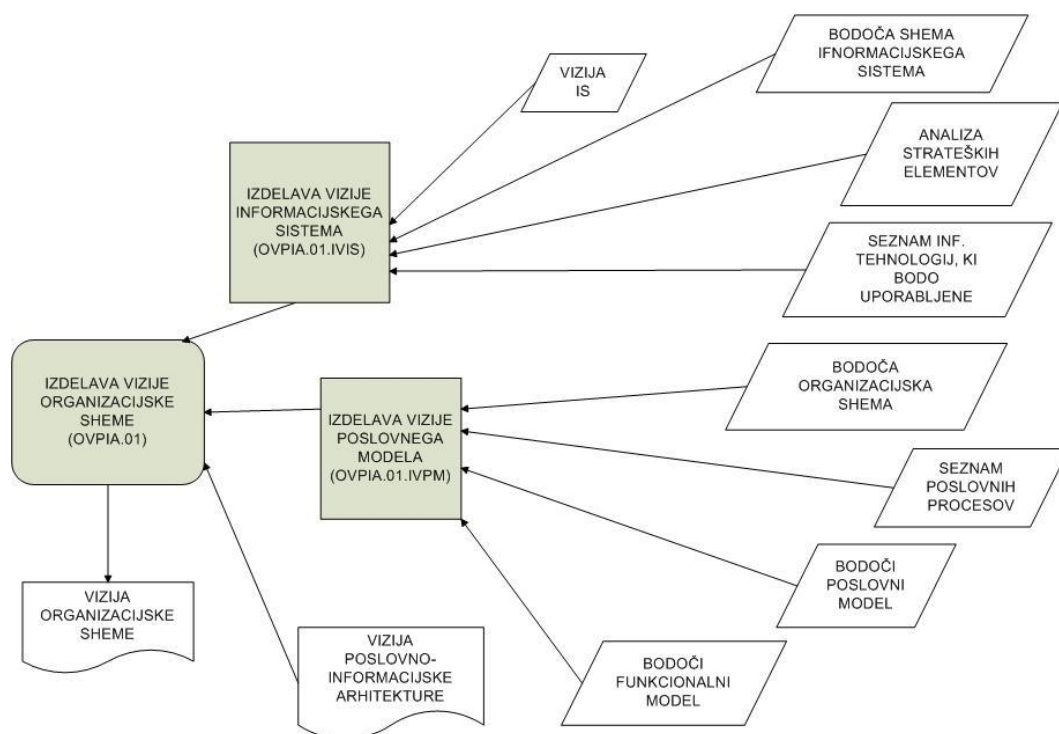
4.4 Opredelitev vizije poslovno-informatijske arhitekture

V podjetju imamo lahko opredeljenih več vrst vizije. Do sedaj smo že omenili vizijo podjetja bolj kot vizijo poslovanja oziroma kje želi podjetje biti v prihodnosti. Sedaj pa je potrebno opredeliti še vizijo Organizacijske sheme ter Izdelava vizije modela informatijske podpore poslovnemu sistemu. Izhod faze Opredelitev vizije poslovno-informatijske arhitekture (slika 22) pa je Vizija poslovno-informatijske arhitekture.



Slika 22: Opredelitev vizije poslovno-informacijske arhitekture

4.4.1 Izdelava vizije organizacijske sheme



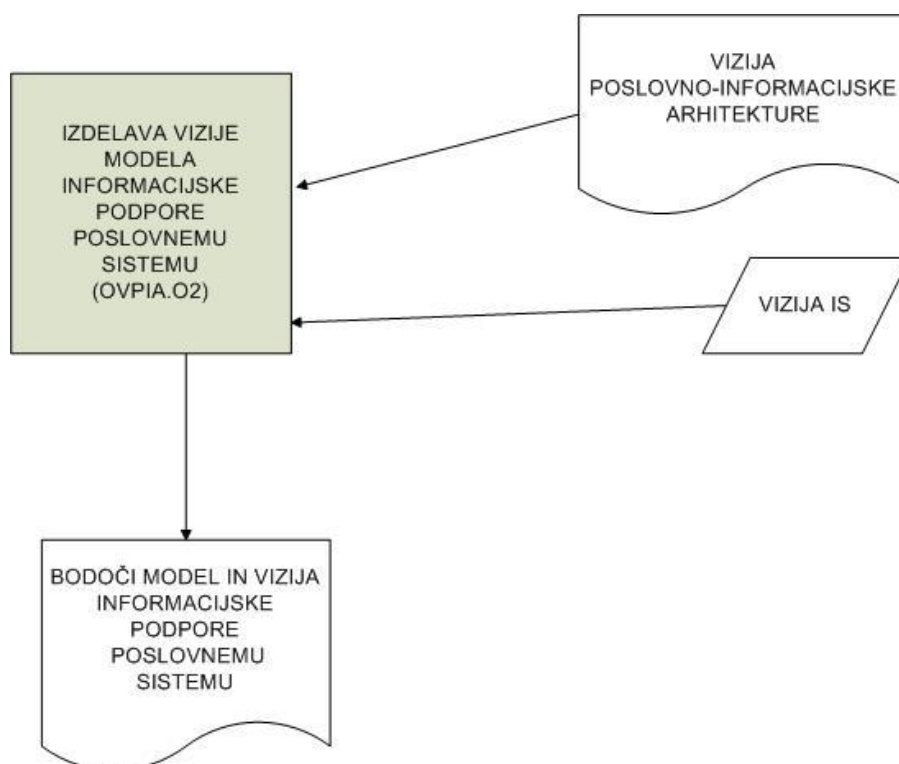
Slika 23: Izdelava vizije organizacijske sheme

V aktivnosti Izdelava vizije organizacijske sheme (slika 23) je potrebno narediti vizijo organizacijske sheme, kar razdelimo še na dve aktivnosti in sicer Izdelava vizije informacijskega sistema, pri čemer si pomagamo z dokumenti Vizija IS, Bodoča shema informacijskega sistema, Analiza strateških elementov in Seznam informacijskih tehnologij, ki bodo uporabljene. Druga aktivnost pa je Izdelava vizije poslovnega modela, v kateri si pomagamo z dokumenti Bodoča organizacijska shema, Seznam poslovnih procesov, Bodoči poslovni model ter Bodoči funkcionalni model. Pri izdelavi vizije organizacijske sheme si lahko pomagamo tudi z dokumentom Vizija poslovno-informacijske arhitekture. Končni izhod aktivnosti je Vizija organizacijske sheme.

4.4.2 Izdelava vizije modela informacijske podpore poslovnemu sistemu

V aktivnosti Izdelava vizije modela informacijske podpore poslovnemu sistemu (slika 24) oblikujemo vizijo, kako naj bi informacijska tehnologija podpirala poslovni sistem. Pri tem sta nam v pomoč dokumenta Vizija poslovno-informacijske arhitekture in Vizija

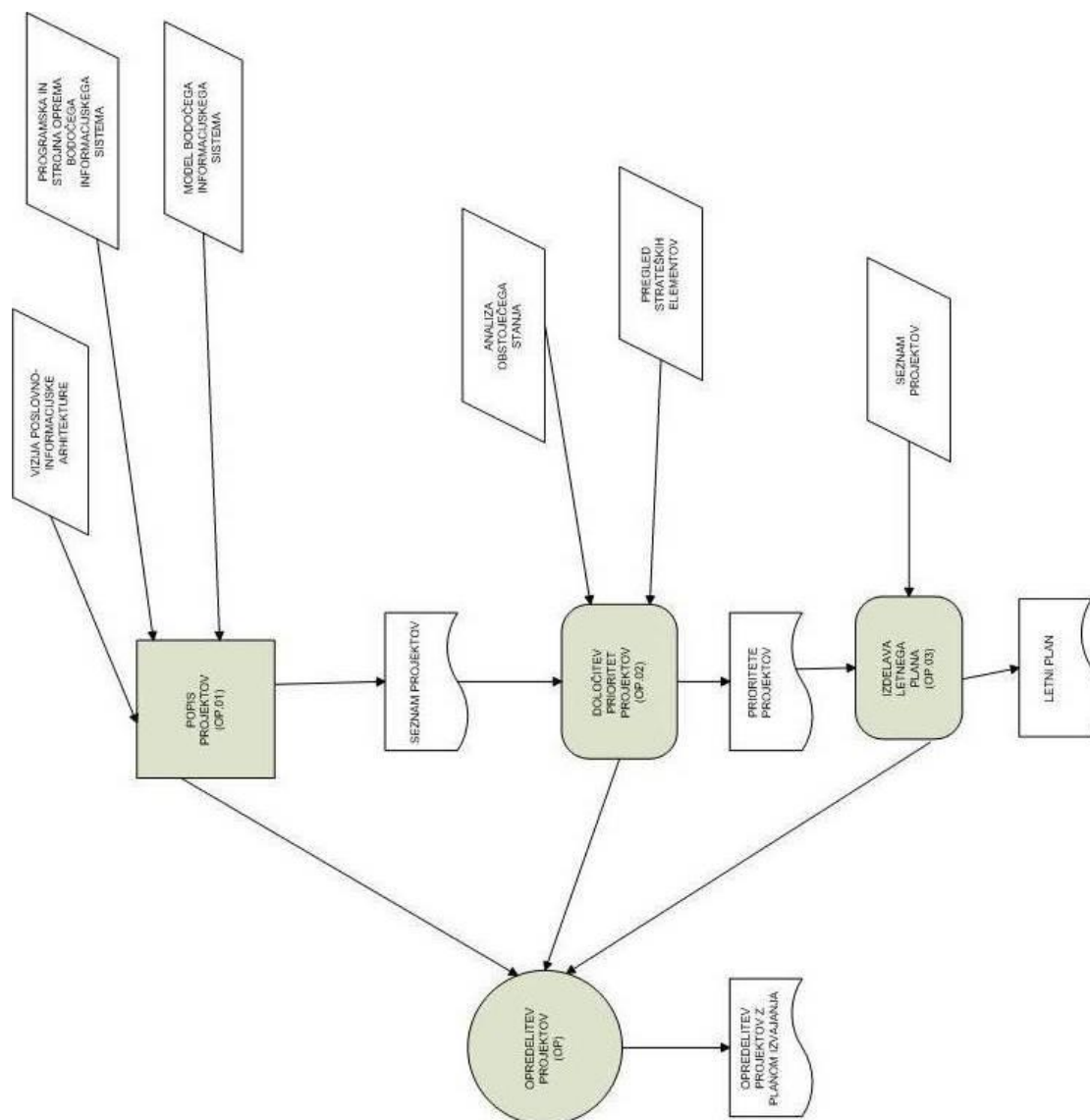
informatijskega sistema. Izhod te aktivnosti je Bodoči model in vizija informacijske podpore poslovnemu sistemu.



Slika 24: Izdelava vizije modela informacijske podpore poslovnemu sistemu

4.5 Opredelitev projektov

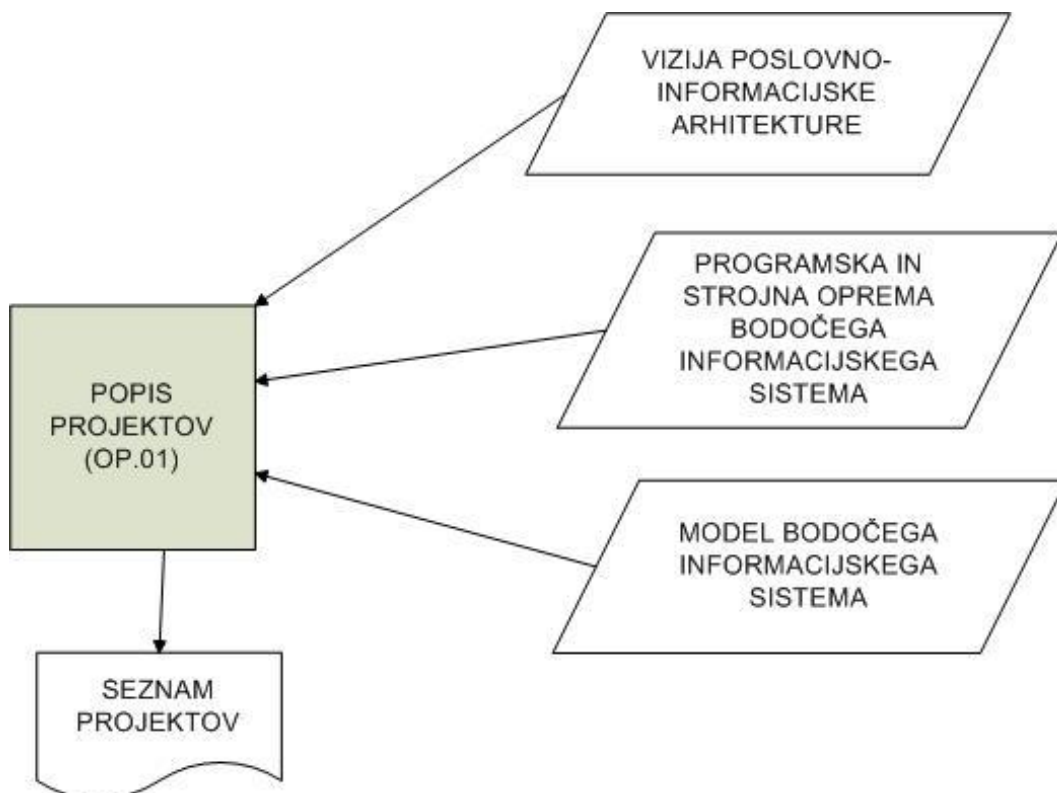
V okviru faze Opredelitev projektov (slika 25) imamo tri aktivnosti in sicer Popis projektov, Določitev prioritete projektov ter Izdelava letnega plana. Dokument, ki ga oblikujemo v tej fazi pa je Opredelitev projektov z planom izvajanja.



Slika 25: Opredelitev projektov

4.5.1 Popis projektov

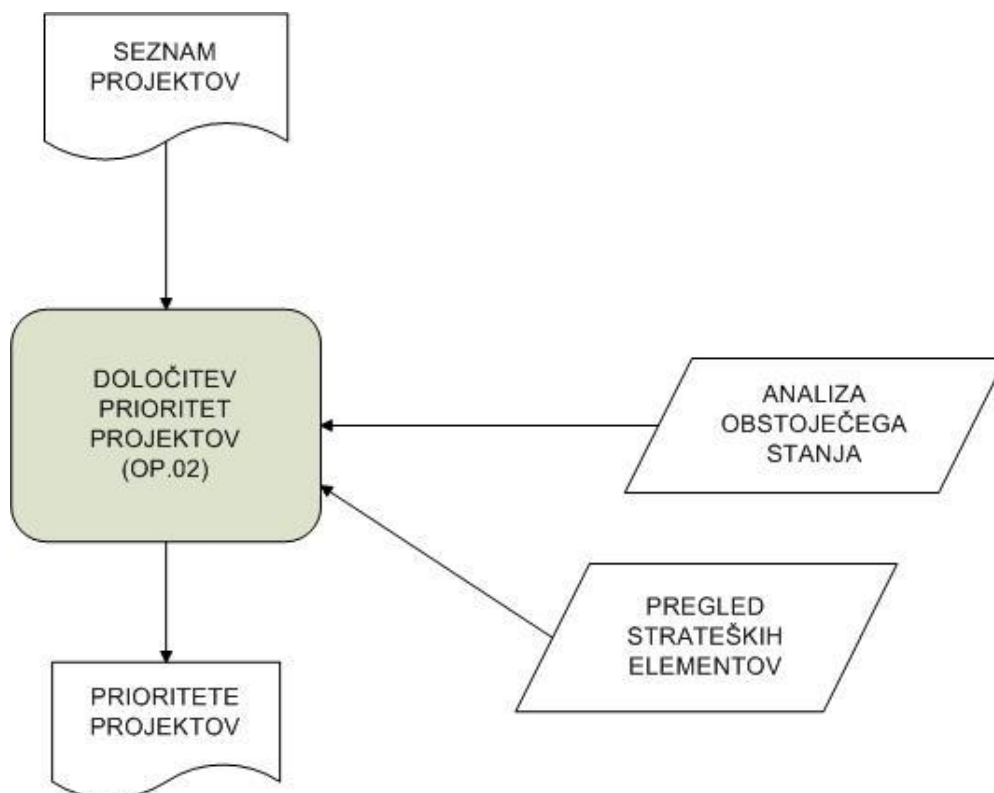
Ves čas planiranja se pojavljajo ideje oziroma plani kako bi lahko obstoječi informacijski sistem tudi posodobili. Najprej se seveda potrebno popisati vse projekte, kar naredimo v aktivnosti Popis projektov (slika 26), pri čemer si pomagamo z dokumenti Vizija poslovno-informacijske arhitekture, Programska in strojna opreme bodočega informacijskega sistema ter dokumentom Model bodočega informacijskega sistema. Izhod aktivnosti je seveda dokument Seznam projektov, ki obsega celoten nabor projektov, ki bi jih radi realizirali v prihodnosti.



Slika 26: Popis projektov

4.5.2 Določitev prioritete projektov

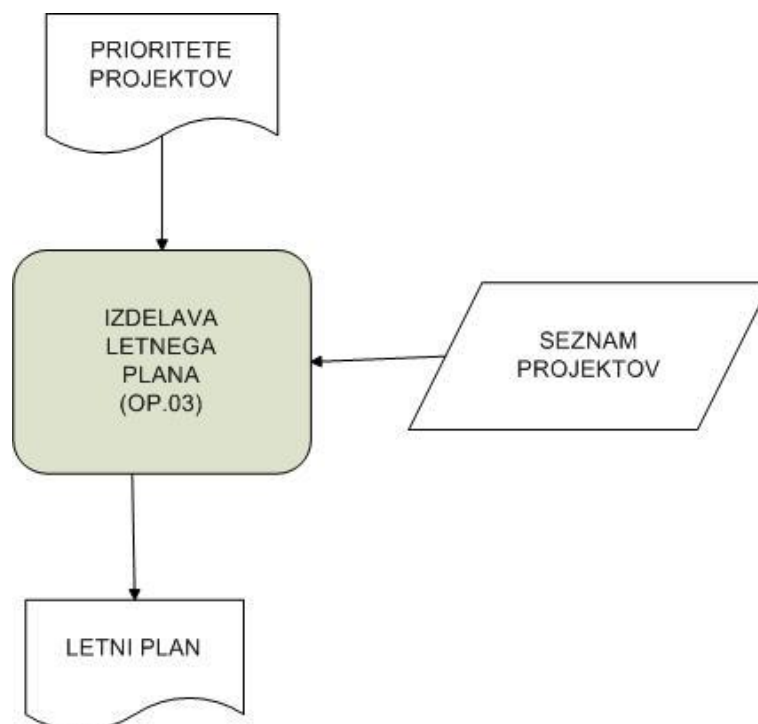
V fazi Določitev prioritete projektov izbranim projektom (slika 27) iz prejšnje aktivnosti določimo prioritete izvajanja. Podlaga za določanje prioritete je tu seveda izhod prejšnje aktivnosti in sicer Seznam projektov. Nujnost izvajanja projektov določimo glede na sedanje stanje, kar smo pridobili v analizi obstoječega stanja in imamo zapisano v dokumentu Analiza obstoječega stanja, v pomoč pa nam je tudi dokument Pregled strateških elementov. Izhod aktivnosti je seznam projektov kateremu so določene prioritete torej dokument Prioritete projektov.



Slika 27: Določitev prioritete projektov

4.5.3 Izdelava letnega plana

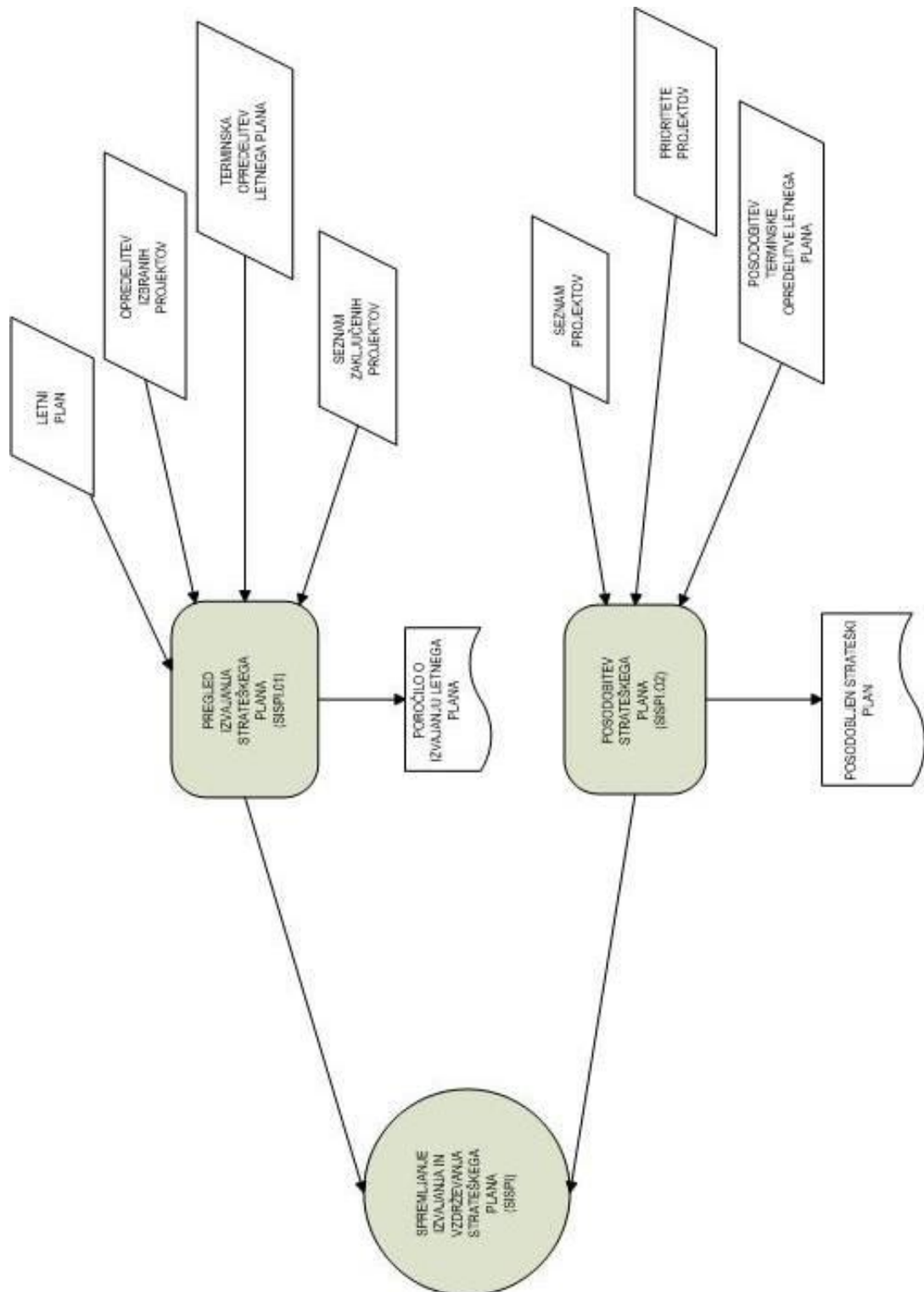
Letni plan je načrt izvajanja projektov. Opredeljuje terminsko kdaj in kateri projekt se bo izvajal. Pri tem sta nam v pomoč izhodna dokumenta iz prejšnjih dveh aktivnosti in sicer Seznam projektov ter Prioritete projektov. Izhod te aktivnosti (slika 28) pa je Letni plan.



Slika 28: Izdelava letnega plana

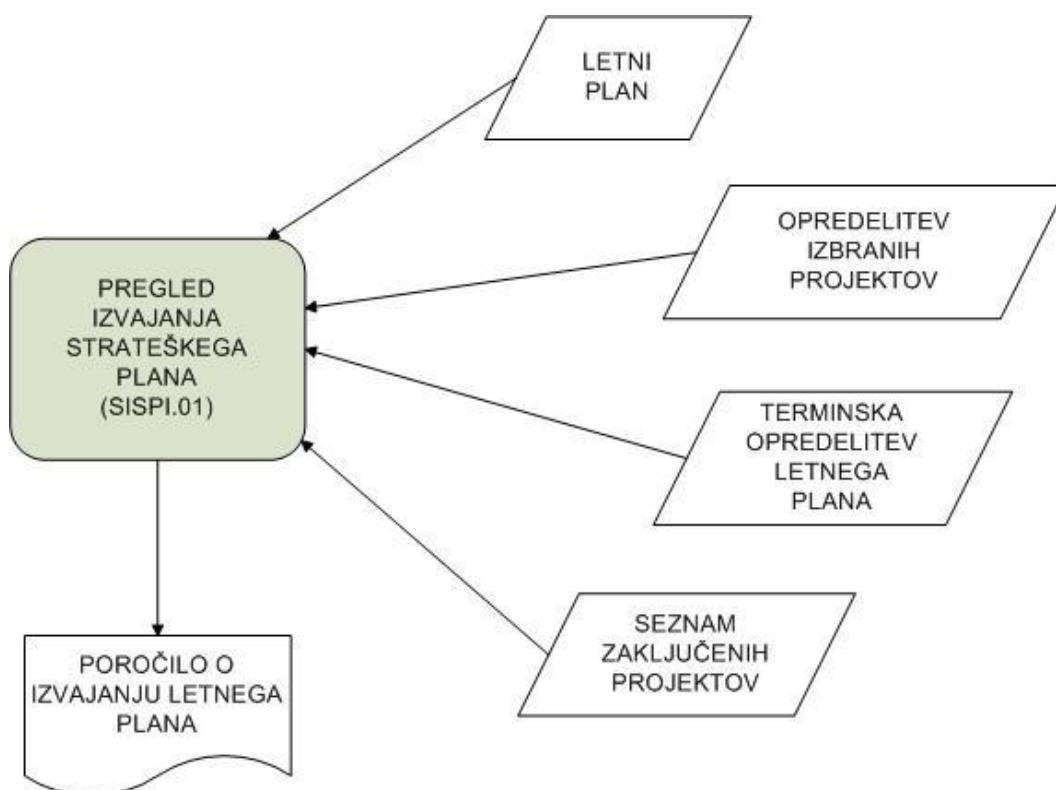
4.6 Spremljanje izvajanja in vzdrževanje strateškega plana informatike

Seveda pa je vsake toliko časa potrebno tudi preveriti kako poteka izvajanje projektov oziroma izvajanje strateškega plana in le tega po potrebi tudi malo posodobiti, saj se s časom spreminjajo tudi naše želje, okolje in tehnologija. V okviru faze Spremljanje izvajanja in vzdrževanje strateškega plana (slika 29) imamo več aktivnosti in sicer Pregled izvajanja strateškega plana ter Posodobitev strateškega plana, ki je opsijska aktivnost, ni nujno da jo vedno izvedemo.



Slika 29: Spremljanje izvajanja in vzdrževanje strateškega plana

4.6.1 Pregled izvajanja strateškega plana



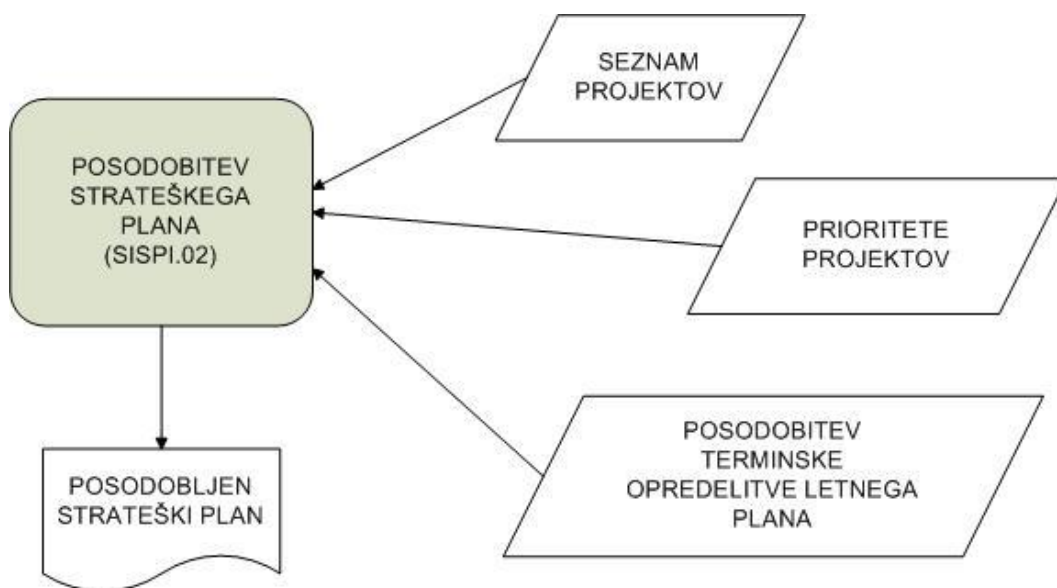
Slika 30: Pregled izvajanja strateškega plana

V tej aktivnosti (slika 30), ki poteka kontinuirano gledamo napredek izvajanja strateškega plana. To je potrebno tudi zato, da je nek nadzor nad izvajanjem, da vidimo kje smo in koliko nam še manjka da izpolnimo cilje. Dokumenti, ki so nam v pomoč v tej aktivnosti so Letni plan, Opredelitev izbranih projektov, Terminalska opredelitev letnega plana in pa seveda Seznam zaključenih projektov. Izhod te aktivnosti pa je Poročilo o izvajanju letnega plana.

4.6.2 Posodobitev strateškega plana

Strateški plan, tako podjetja kot tudi informatike, je možno vseskozi posodabljati, saj s časom dobimo nove tehnologije, lahko pa se spremenijo tudi želje podjetja. V tej aktivnosti (slika 31) si pomagamo z dokumentom Seznam projektov, Prioritete projektov ter dokumentom

Posodobitev terminske opredelitev letnega plana. Izhod aktivnosti je Posodobljen strateški plan.



Slika 31: Posodobitev strateškega plana

5 Sklepne ugotovitve

Strateško planiranje je v času globalizacije in hitrega napredka odločilnega pomena za uspešno vodenje in poslovanje podjetij v javnem in gospodarskem sektorju. [2]

V diplomskem delu smo podrobno opisali strateško planiranje informatike in njegov pomen, kdo pri tem sodeluje, kakšni so cilji in rezultati ter opisali nekaj metodologij. V petem poglavju pa smo podrobno predstavili izdelano metodologijo razvoja strateškega plana informatike, ki je tudi rezultat raziskave tega področja.

Za kar najboljše izkoriščanje prednosti informacijske tehnologije, ki je na voljo, mora organizacijski sistem spoznati oziroma ugotoviti na kakšen način lahko sistemi in informacije pripomorejo k izboljšanju poslovanja ali celo ustvarjanju novih opcij. Raziskave so v splošnem pokazale tri najbolj pomembne stvari, ki pripomorejo k dolgoročni uspešnosti podjetja in sicer so to sposobno in učinkovito vodenje, prava raba informacij ter kvalitetno upravljanje z viri, z poudarkom na upravljanju znanja. [2] Strateško planiranje informatike pa je sicer zelo široko področje in zajema veliko različnih vidikov, tako vodstvenega, političnega, ekonomskega, zakonskega kot tudi tehnološkega. Vse to pa je potrebno upoštevati tako pri razvoju strategije podjetja kot tudi strategije informatike.

Literatura

- [1] (2013) EMRIS. Dostopno na: <http://www2.gov.si/mju/emris.nsf/>
- [2] Ward J. in Peppartd J. (2002) Strategic Planning for Information Systems. England: John Wiley & Sons Ltd., 2002, pogl. 1
- [3] (2013) T. Hovelja, A. Rožanec, R. Rupnik: Measuring the success of the strategic information systems planning in enterprises in Slovenia, 2001. Dostopno na: <http://hrcak.srce.hr/62288>
- [4] (2013) Priročnik za strateško načrtovanje v manjših nepridobitnih organizacijah. Dostopno na: http://www.dspcenter.si/fileadmin/user_upload/Knjiznica_dokumenti/PRIROCNIK_ZA_STRATESKO_NACRTOVANJE.pdf
- [5] (2013) Spletna stran Blaža Kosa. Dostopno na: <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>
- [6] E. Olsen (2007) Strategic Planning For Dummies. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., str. 31

- [7] Hitt, Ireland, Hoskisson Strategic management: Competitiveness and Globalization: Concepts, Ninth Edition, USA: South-Western, 2009, 2011, str. 6-19
- [8] (2013) Spletna stran e podjetnik. Dostopno na: <http://www.epodjetnik.org>
- [9] (2013) Spletna stran podjetja First ms. Dostopno na: <http://www.first-ms.si/static/15/process.html>
- [10] D. Oblak, Primerjalna analiza ogrodij poslovno-informacijskih arhitektur, Magistrsko delo, Ljubljana 2012
- [11] M. Krisper, M. Bajec, A. Zrnc: Strateško planiranje informatike, Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, cop. 2000, pogl. 5
- [12] (2013) A. Rožanec, M. Krisper, T. Hovelja: Dejavniki uspešnosti strateškega planiranja informatike v slovenskih podjetjih. Dostopno na: http://www.dsi2011.si/upload/predstavitve/Upravljanje%20informatike/Rozanec_Alenka.pdf
- [13] (2013) Gradivo predmeta Strateško planiranje informatike. Dostopno na: <https://ucilnica.fri.uni-lj.si/>