

Megvágott IT-költségvetés: felkészülni a legrosszabbra

Nyugodt időkben a legtöbb vállalat stratégiai ügyekben kér tanácsadói segítséget, a jelenlegi helyzetben azonban nem erre van szükség. Sok cég kapcsolt mostanában „túlélő módba” vagy kerülhet a közeli hónapokban ilyen helyzetbe. Ilyen körülmények között a rövid távra szóló, taktikai tanácsadás kerül előtérbe – vázolta a jelenlegi üzleti környezetet Radnóti Tibor, a vezetési és informatikai tanácsadással foglalkozó Stratis igazgatója.

A cégvezetőket foglalkoztató üzleti problémák nagysága még nem igazán látszik; a jelenlegi helyzet ahhoz hasonlítható, mint ha valaki egy hőlégballonnal repülve hirtelen egy hegy előtt találna magát, amelyről nem tudja, hogy milyen magas – kezdte a beszélgetést *Radnóti Tibor*. – Ekkor több lehetőség közül lehet választani: első lépésben meg lehet szabadulni a „ballasztoktól”. A vállalati IT esetében ezek a gyors költségcsökkentést lehetővé tévő intézkedések leginkább olyan szolgáltatások bevezetései lehetnek, amelyeknél lejjebb lehet vinni a szolgáltatási szintet, vagy olyan szoftverek alkalmazása, amelyeknél a támogatást vagy a licenckes számát csökkenteni lehet.

A második lépés a működés újragondolása: az előbbi hasonlatnál maradván, ha a homokzsákok kidobása nem vezetett eredményre, és a hegy még mindig ott magasodik előttünk, akkor kénytelenek leszünk levágni a gondolat, és a kötelekbe csimpaszkodva átrepülni a hegy felett – folytatta a gondolatmenetet *Radnóti Tibor*. Az IT-infrastruktúra terén ilyen lépés lehet a folyamatos támogatási szerződések felmondása, eseti támogatásra való áttérés vagy a folyamatos belső ügyek egy részének készenléti (otthoni) támogatással való átszervezése. Ez kényelmetlen, kockázatos (csakúgy, mint a gondola nélküli utazás), de van hogy nincs más út a célba jutáshoz.

A harmadik lépés az áttervezés: ilyenkor már meg kell fontolni azt is, hogy egyáltalán érdemes-e folytatni az utazást a léggömbbel, nem kellene-e inkább leszállni, és repülőre ülve folytatni az utunkat. Persze a gazdaság lelassulása idején csak bizonyos, kisebb költségekkel járó beruházásokat vagy éppen hardvervásárlást engedhet meg magának az IT-szervezetek jelentős hányada. Az új technológiák bevezetésére ekkor nem feltétlenül van forrás, de a folyamatok újragondolása nem mindig kerül sok

pénzbe, csupán a menedzsment akaratára szükséges hozzá. – Az agymunkát ilyenkor is el lehet végezni, és amikor már ismét lesz pénz a fejlesztésekre, úgy futhat neki az IT-szervezet, hogy tudja, milyen új üzleti folyamatokat kell támogatnia az új technológiával – mondta a tanácsadó szakember.

B TERV

A Stratis igazgatója úgy látja: a cégek nagy része – bár az első intézkedéseket már szinte mindenhol megtették, – még az első lépésnél tart, és nem merítette ki a költségcsökkentési lehetőségeket. Ugyan cégenként más-más az elviselhetőnek tűnő hatékonysági elvárás: a 10 százalékos költségcsökkentés még a legtöbb helyen elviselhetőnek tűnhet egy válsághelyzetben, a 30 százalékos vágás már szinte mindenhol „gyomron rúgásként” hat az informatikai vezetőkre. Ezzel együtt *Radnóti Tibor* úgy véli: az, hogy az informatikai vezetők hogyan élnek meg ezeket a stresszhelyzeteket, nagyban függ attól, miként tudják azokat kezelni – az élére tudnak állni a változásoknak, vagy hagyják magukat sodortatni az eseményekkel.

Mivel még mindig a recesszió elején járunk, ezért a mostani helyzetben

elsősorban a gyors taktikai lépések – a költségcsökkentés és a gyorsan végrehajtható folyamatjavítások – jönnek szóba. Egy hosszabb ideig elhúzódó válság esetén azonban ez már kevés lehet, szükségessé válhat az üzleti működés és műszaki hátterének radikális újragondolása. A tanácsadó szerint mindenkinek érdemes egy olyan „B tervet” készítenie, amely számba veszi az esetleg elhúzódó válság idejére szükséges intézkedéseket, vagy elgondolkodna, ha a hitelpiac egy éven túl sem térne magához.

Az informatikai B tervet azonban csak üzleti scénáriókból lehet készíteni, ezért a vállalatnak üzletág-specifikus, illetve az adott vállalat műkö-

déséhez igazodó üzleti tervvel is kell rendelkeznie, amely elhúzódó válság, forgalomcsökkenés vagy stagnálás esetén nyújt megfelelő cselekvési tervet. A B terv csak akkor lehet hatékony, ha előre meghatározzák azt is, milyen feltételek esetén szükséges erre váltani. Az előkészített tervet persze nem kell megmutatni senkinek, de jól jöhet, ha válsághelyzetben az informatikai vezető rövid idő alatt elő tudja venni a fiókból. Ekkor még arra is lehet esély, hogy a cégvezetés elvárásaival szemben feltételeket szabjon, így például az informatikai változtatásokat az üzleti folyamatok átalakításához kösse.

MEGERŐSÍTETT ELEKTRONIKUS CSATORNA

– Ha a léggömbös allegóriát továbbvisszük: nem mindegy, hogyan érkezzük meg az úti célunkhoz, lefogyva, de megerősödve, vagy pedig összehúzóva – hangsúlyozta *Radnóti Tibor*. – Mindezt a vállalati működésre lefordítva azt jelenti, a válság időszakát úgy kell túlélnünk, hogy ne veszítsünk el olyan képességeket, amelyekre az ezt követő fellendülés időszakában szükségünk lehet, hogy a versenytársakon felülkerekedhessünk.

Az IT számára a legnagyobb kihívás az lesz az elkövetkező időszakban, hogy feltárja azokat az üzleti folyamatokat, ahol már megvan az informatikai képesség, a megfelelő rendszer, de eddig valamilyen okból nem használták az adott folyamat automatizálására, illetve támogatására. Ilyen informatikai terület tipikusan az internetes csatornák kiszélesítése. Erre taktikai okokból is szükség lehet, mint például az ügyfelekkel való kapcsolattartás olcsó módjára, de a későbbi fellendülés idején stratégiai előnyt is lehet belőle kovácsolni.

Bár a szolgáltató szektorban ma már szinte mindenhol használják az elektronikus csatornát az ügyfelekkel való kapcsolattartásra, kevés olyan cég van még mostanság is, amely valamennyi üzleti folyamatánál lehetővé tette az online ügyintézését. Sokáig az ügyfél-kommunikációban a hitelesítéssel kapcsolatos nehézségek fogták vissza az elektronikus csatornák fejlesztését. Ma már számos előremutató

példa van arra, hogy akár egy SMS-kód segítségével azonosítható magukat az ügyfelek, és ezt követően az interneten küldjék el reklamációjukat, érzékeny megrendeléseiket vagy a szolgáltató oldaláról letölthessenek egy szerződéstervezetet. Az elektronikus kommunikációs csatorna kiépítésére ráadásul manapság számos pozitív példa akad: az informatikai terület érvelhet az üzleti oldal felé, hogy ha a konkurencia meg tudta oldani a fejlesztést, akkor nekik sem szabad lemaradniuk.

FEKETEÖVES SZAKÉRTŐK

A Stratis igazgatója egyelőre nem látja annak a jelét, hogy a hazai nagyvállalatok elkészítették volna a gazdasági válság elmélyülése esetére érvényes B terveket. Ennek az is oka lehet, hogy nem sokan látták előre, hogy a krízis ilyen súlyos lesz, emiatt pedig az azóta eltelt időszakban nem jutottak el ezek kidolgozásáig. Ugyanakkor természetesen az is elképzelhető, hogy számos vállalat igazgatósági ülésén már elfogadtak ilyen dokumentumot, csak éppen megpróbálják a lehető legnagyobb titokban tartani – tette hozzá *Radnóti Tibor*.

A scénáriók szervezeten belüli kidolgozása nehézségekbe ütközhet, mivel sok olyan intézkedést kellene megtervezni, ami miatt az adott terület felelőseinek „megremeghet a tolla”. Az üzleti scénáriók és a hozzájuk igazodó informatikai tervek kidolgozásában így sok helyen inkább tanácsadókra támaszkodnak, akik külső szemléletmódot hoznak magukkal, emiatt objektívebb rálátásuk lehet a vállalat működésére, és nem függnek egzisztenciálisan sem a kényszerűen megteendő döntésektől.

Az informatika területén mára olyan komplexek lettek a rendszerek, hogy a legnagyobb cégek sem engedhetik meg maguknak, hogy minden területen „feketeöves” szakértőket alkalmazzanak. Nem véletlen, hogy egy-egy nagyobb projektnél még a nagy szállítók is összeállnak. – Ilyen helyzetekben racionális válasz lehet, ha ideiglenes erőforrásként az adott területen nagy tapasztalatra szert tett tanácsadót alkalmaznak a feladatra – érvelt *Radnóti Tibor*.



Radnóti Tibor

igazgató
Stratis