

Remigiusz Orzechowski

Nadzór IT w Polsce i na świecie : wpływ na efektywność wykorzystania technologii informacyjnych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 197-209

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Remigiusz Orzechowski

**NADZÓR IT W POLSCE I NA ŚWIECIE.
WPŁYW NA EFEKTYWNOŚĆ WYKORZYSTANIA
TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH**

Wprowadzenie

Artykuł prezentuje wybrane wyniki badań pt. „Nadzór IT jako kluczowy czynnik efektywnego wykorzystania technologii informacyjnych w budowie wartości przedsiębiorstwa” zrealizowanych przez autora w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pt. „Rozwój przedsiębiorstw i przedsiębiorczości w sferze usług”, prowadzonych pod kierownictwem prof. dr. hab. Andrzeja Hermana.

Celem badań było przeprowadzenie analizy rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w obszarze nadzoru IT¹, ocena efektywności tych rozwiązań na tle najlepszych praktyk liderów światowych oraz próba oceny wpływu tych praktyk na efektywność wykorzystania technologii informacyjnych do budowy wartości polskich przedsiębiorstw. Według wiedzy autora były to pierwsze tego typu badania w Polsce przeprowadzone na tak dużą skalę. W okresie czerwiec-październik 2007 wzięło w nich udział 300 z 2000 największych polskich przedsiębiorstw². Badania przyjęły formę wywiadów telefonicznych z osobami odpowiedzialnymi za obszar IT w poszczególnych przedsiębiorstwach (w zależ-

¹ W literaturze i w praktyce gospodarczej dominują dwa główne tłumaczenia IT Governance: nadzór IT i ład IT.

² W badaniach posłużono się listą 2000 największych polskich przedsiębiorstw publikowaną przez „Rzeczpospolitą”.

ności od struktury organizacyjnej byli to dyrektorzy IT lub dyrektorzy finansowi). Struktury podejmowania decyzji i odpowiedzialności zostały przeanalizowane z wykorzystaniem matrycy nadzoru IT autorstwa naukowców z MIT Sloan Center for Information Systems Research (CISR) Petera Weilla i Joanne Ross.

1. Definicja i rola nadzoru IT

Technologie informacyjne odgrywają coraz ważniejszą rolę w budowie wartości współczesnych przedsiębiorstw. Jednocześnie są obszarem często niezrozumiałym dla menedżerów biznesowych. W związku z tym, dążąc do efektywnej realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, menedżerowie potrzebują struktur podejmowania decyzji i narzędzi (mechanizmów), które umożliwią im sprawowanie nadzoru nad wykorzystywaniem technologii informacyjnych i pozwolą osiągać większy zwrot z inwestycji w takie rozwiązania. W konsekwencji w kilku ostatnich latach obserwowany jest coraz silniejszy rozwój rozwiązań w zakresie nadzoru IT. Menedżerowie postrzegają te rozwiązania jako swoiste lekarstwo na bolączkę nieefektywności i braku mierzalności efektów biznesowych dostarczanych przez IT.

Nadzór IT jest elementem nadzoru korporacyjnego, analogicznie do nadzoru nad zasobami ludzkimi, finansowymi czy fizycznymi. Według definicji IT Governance Institute nadzór IT należy do odpowiedzialności zarządu i obejmuje przywództwo, struktury organizacyjne oraz procesy niezbędne do tego, aby IT mogło wspomagać realizację obecnych strategii i celów przedsiębiorstwa, a także kreować nowe³. Z badań przeprowadzonych przez MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR) w latach 1999-2003 w ponad 300 przedsiębiorstwach w ponad 20 krajach wynika, że efektywny nadzór IT w przedsiębiorstwie powinien odpowiadać na trzy podstawowe pytania:

- Jakie decyzje muszą zostać podjęte w celu zapewnienia efektywnego zarządzania i wykorzystania IT?
- Kto powinien podejmować te decyzje?
- W jaki sposób te decyzje zostaną podjęte i jak będą monitorowane ich efekty?⁴

Te same badania wykazały, że przedsiębiorstwa posiadające najbardziej zaawansowane rozwiązania w zakresie nadzoru IT mają o ponad 20% większą rentowność

³ *Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition*, IT Governance Institute, 2003, str. 10.

⁴ P. Weil, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004, str. 10.

w porównaniu z firmami z tego samego sektora i o podobnych strategiach, które jednak mają słabo rozwinięty nadzór IT⁵. Rolą nadzoru IT jest zatem integracja i instytucjonalizacja dobrych praktyk zapewniających wsparcie przez IT realizacji celów przedsiębiorstwa. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać w największym stopniu posiadane informacje i maksymalizować wynikające z nich korzyści, budując w ten sposób swoją przewagę nad konkurencją⁶.

2. Wnioski z przeprowadzonych badań

Badania pozwoliły na opisanie matryc oraz wzorców nadzoru IT stosowanych przez polskie firmy oraz porównanie ich do praktyk liderów światowych, biorąc pod uwagę wpływ na efektywność wykorzystania IT w przedsiębiorstwie.

2.1. Matryce nadzoru IT w Polsce i na świecie

Rysunek 1 prezentuje matrycę nadzoru IT w przedsiębiorstwach przebadanych przez Weilla i Ross.

Rys. 1. Matryca nadzoru IT – wyniki badań światowych (dane w proc.)

		DECYZJE									
		Zasady IT		Architektura IT		Strategie w zakresie infrastruktury IT		Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych		Inwestycje IT	
		info	decyzja	info	decyzja	Info	decyzja	info	decyzja	info	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	0	27	0	6	0	7	1	12	1	30
	Monarchia IT	1	18	20	73	10	59	0	8	0	9
	Feudalny	0	3	0	0	1	2	1	18	0	3
	Federalny	83	14	46	4	59	6	81	30	93	27
	Duopol	15	36	34	15	30	23	17	27	6	30
	Anarchia	0	0	0	1	0	1	0	3	0	1
	Nie wiem	1	2	0	1	0	2	0	2	0	0

■ najbardziej popularne □ najmniej popularne

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004, str. 64.

⁵ P. Weill, J. Ross, *IT Governance ...*, op. cit., str. 14.

⁶ R. Orzechowski, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, OW SGH, Warszawa 2008, str. 40.

W przypadku większości przebadanych przedsiębiorstw informacje do podejmowania decyzji w ramach nadzoru IT były dostarczane z wykorzystaniem archetypu federalnego. Decyzje dotyczące obszarów bardziej biznesowych (zasady IT, potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych i inwestycje IT) podejmowane były zgodnie z archetypem federalnym i duopolu, a te bardziej techniczne (architektura i infrastruktura IT) – zgodnie z archetypem monarchii IT.

Analizując rozwiązania przedsiębiorstw w obszarze nadzoru IT, Weill i Ross wyróżnili zachowania typowe dla najlepszych przedsiębiorstw, posiadających najbardziej efektywny system nadzoru, oraz dla tych, u których nadzór IT nie funkcjonuje poprawnie.

W zakresie dostarczania informacji do podejmowania decyzji w dwóch obszarach najlepszy okazał się archetyp federalny. W pozostałych nie udało się zidentyfikować dominującego wzorca. Autorzy badania doszli jednak do wniosku, że optymalnym modelem dostarczania informacji w ramach wszystkich pięciu obszarów jest właśnie ten archetyp. Pozwala on pogodzić oczekiwania i priorytety ogólnokorporacyjne z lokalnymi potrzebami poszczególnych jednostek biznesowych.

Z kolei nieefektywnym archetypem w zakresie dostarczania informacji okazał się duopol. Zastosowanie tego rozwiązania jest w praktyce zbyt restrykcyjne. Współpraca IT tylko z jedną z grup (zarząd, szefowie jednostek biznesowych lub właściciele głównych procesów biznesowych) sprawia wrażenie nieprzejrzystości procesu podejmowania decyzji i koncentrowania się na korzyściach tylko tej grupy, która była konsultowana.

Najbardziej efektywnym archetypem podejmowania decyzji w dwóch najważniejszych obszarach (zasady i inwestycje) okazał się duopol. Natomiast najbardziej nieefektywny, w 4 na 5 obszarów, był archetyp federalny.

Duża efektywność duopolu wynika z faktu, iż umożliwia on wspólne podejmowanie decyzji przez menedżerów IT i liderów biznesowych. W efekcie udaje się uzyskać kreatywne rozwiązania biznesowe w określonych ramach narzuconych przez specyfikę technologii informacyjnych. Duopole pozbawione są wad archetypu federalnego, w którym decyzje muszą być uzgadniane między zarządem i wszystkimi jednostkami biznesowymi, co w praktyce powoduje wydłużanie w czasie podjęcia decyzji i wpływa na nieefektywność całego procesu. Próba dogodzenia wszystkim kończy się często tym, iż żadna strona nie zyskuje tego, czego oczekuje.

Wyjątkiem może być podejmowanie decyzji w zakresie aplikacji biznesowych. W tym obszarze archetyp federalny może się sprawdzić w sytuacji, gdy menedże-

rowie biznesowi są motywowani w taki sposób, iż zależy im na osiągnięciu korzyści zarówno na poziomie korporacji, jak i poszczególnych jednostek biznesowych. Wówczas ten sposób podejmowania decyzji pozwala na uwzględnienie zarówno korzyści ze standaryzacji ogólnokorporacyjnej, jak i z dopasowywania się do unikalnych potrzeb poszczególnych jednostek biznesowych. Jednak tego typu rozwiązania organizacyjne w praktyce są spotykane dość rzadko. Ostatecznie wybór odpowiedniego modelu podejmowania decyzji w zakresie aplikacji biznesowych zależy od strategicznych potrzeb i celów przedsiębiorstwa.

W zakresie dostarczania informacji do podejmowania decyzji w polskich przedsiębiorstwach we wszystkich obszarach dominowała monarchia IT, co jest zupełnie odmienną tendencją w porównaniu do wcześniej opisanych trendów światowych (rys. 2). Jednocześnie istotny odsetek polskich przedsiębiorstw (16%) nie miał żadnych zasad co do dostarczania informacji w zakresie wyboru aplikacji biznesowych. Do podejmowania decyzji w trzech obszarach (zasady, aplikacje i inwestycje) wykorzystywany był archetyp federalny, uważany za najmniej efektywny. W obszarze architektury i infrastruktury decyzje podejmowano w ramach monarchii IT, co odpowiada wzorcom światowym.

Rys. 2. Typowa matryca nadzoru IT wśród polskich firm (dane w proc.)

		DECYZJE									
		Zasady IT		Architektura IT		Strategie w zakresie infrastruktury IT		Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych		Inwestycje IT	
		info	decyzja	info	decyzja	info	decyzja	info	decyzja	info	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
	Monarchia IT	73	34	70	46	71	47	60	40	71	31
	Feudalny	3	6	5	5	5	5	4	4	4	3
	Federalny	16	51	10	39	12	38	13	44	14	54
	Duopol	5	8	6	8	5	9	5	8	5	9
	Anarchia	3	0	8	2	6	2	16	2	5	1
	Nie wiem	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2

najbardziej popularne najmniej popularne

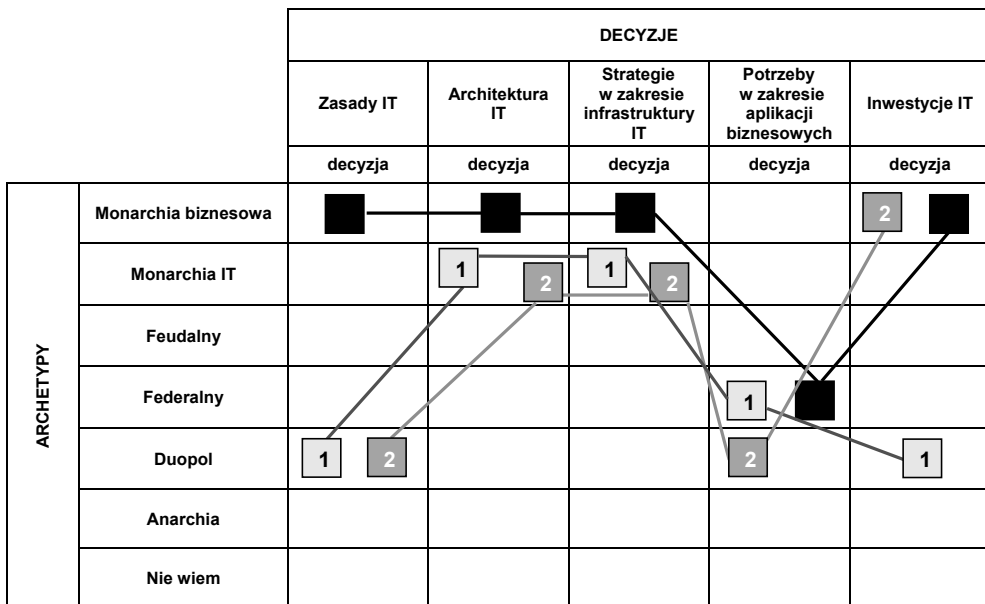
Źródło: opracowanie własne.

Wraz ze wzrostem roli IT (od konserwatywnej do innowacyjnej) zmienia się struktura podejmowania decyzji w polskich firmach: monarchia IT ustępuje miejsca archetypowi federalnemu, maleje odsetek firm nieposiadających zasad odnośnie dostarczania informacji w zakresie wyboru aplikacji biznesowych. Nadal jednak w istotnym odsetku przedsiębiorstw (14%), w przypadku innowacyjnej roli IT, kreatywne wykorzystywanie technologii jest powiązane z brakiem reguł postępowania w zakresie dostarczania informacji w obszarze architektury. Taki stan rzeczy w dłuższym okresie doprowadzić może do niskiej efektywności kosztowej obszaru IT oraz do ograniczenia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa na skutek zbytnej różnorodności i niekompatybilności rozwiązań w zakresie architektury IT.

2.2. Typowe wzorce nadzoru IT w Polsce i na świecie

Z badań światowych wynika, iż nie istnieje uniwersalna recepta na optymalny sposób podejmowania decyzji w ramach nadzoru IT. Projektowanie systemu nadzoru IT zawsze wymaga uwzględnienia specyfiki przedsiębiorstwa i sektora, w którym ono funkcjonuje. Naukowcom z CISR udało się jednak wyróżnić trzy wzorce nadzoru IT, które zostały zaobserwowane w najbardziej rentownych przedsiębiorstwach (rys. 3).

Rys. 3. Wzorce nadzoru IT w najbardziej rentownych przedsiębiorstwach światowych



Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004, str. 133.

Pierwszy wzorzec wymaga od menedżerów IT dobrego zrozumienia zagadnień biznesowych oraz bliskiej współpracy i zaufania między IT i biznesem. Drugi wzorzec jest podobny do poprzedniego, sprawdza się jednak lepiej w przedsiębiorstwach, które nie mają dużych synergii między poszczególnymi jednostkami biznesowymi w zakresie aplikacji IT. Trzeci wzorzec jest charakterystyczny dla firm posiadających pojedyncze jednostki biznesowe i skupionych głównie na kontroli kosztów. W tym przypadku od menedżerów biznesowych wymagana jest rozległa wiedza z obszaru IT i możliwości jego wykorzystania do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Na podstawie wyników wszystkich przebadanych firm w Polsce wyróżniono dwa dominujące wzorce zachowań w obszarze nadzoru IT (rys. 4). Pierwszy wzorzec stosowało 23% firm, a drugi – 13%.

Rys. 4. Wzorce nadzoru IT w zakresie podejmowania decyzji w Polsce

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa					
	Monarchia IT	2	2	2	2	2
	Feudalny					
	Federalny	1	1	1	1	1
	Duopol					
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: opracowanie własne.

Oba wzorce charakteryzują się wykorzystywaniem jednego archetypu do podejmowania decyzji we wszystkich obszarach. W przypadku pierwszego wzorca jest to archetyp federalny. Drugi najbardziej popularny wybór to monarchia IT. **Żaden z tych wzorców nie jest jednak optymalny.**

Podjęcie decyzji federalnie wiąże się z niebezpieczeństwem spowolnienia całego procesu poprzez dążenie do zaspokojenia potrzeb wszystkich (zarówno korporacji, jak i jednostek biznesowych), co ostatecznie jest zazwyczaj nieefektywne (długi czas podejmowania decyzji, kompromis niezadowolający żadnej ze stron). Wykorzystanie monarchii IT do podejmowania decyzji we wszystkich obszarach wiąże się natomiast z dużym ryzykiem zbudowania bardzo efektywnej wewnętrznie organizacji IT, która jednak nie będzie uwzględniać priorytetów biznesowych i w efekcie nie będzie realizować celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa.

2.3. Wzorce nadzoru IT u liderów polskich i światowych

Naukowcom z CISR udało się wyróżnić wzorce nadzoru IT wśród liderów, czyli przedsiębiorstw osiągających najszybszy wzrost przychodów, największy zwrot z zainwestowanego kapitału (ROE) i największy zwrot z aktywów (ROA) – rys. 5.

Rys. 5. Nadzór IT u liderów wzrostu, ROE i ROA

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	WZROST ROE	ROE	ROE	WZROST	WZROST ROE
	Monarchia IT			ROE		
	Feudalny					WZROST
	Federalny					
	Duopol	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004., str. 137.

Liderzy wzrostu przychodów dążą do pogodzenia priorytetów korporacyjnych z potrzebami poszczególnych jednostek biznesowych. Charakterystyczne jest dla nich dążenie do innowacyjności. Równocześnie kwestie standaryzacji schodzą na

dalszy plan. W firmach nastawionych na szybkie odpowiadanie na oczekiwania klientów decyzje w zakresie inwestycji IT podejmuje się zgodnie z archetypem feudalnym, umożliwiającym wprowadzanie innowacyjnych i unikalnych rozwiązań dla każdej jednostki biznesowej. Natomiast gdy synergie ogólnokorporacyjne stają się bardziej pożądane, w obszarze inwestycji zaczyna dominować monarchia biznesowa. Równocześnie w firmach nastawionych na szybki wzrost nie zaobserwowano wyraźnych wzorców w zakresie architektury i infrastruktury IT. Badane przedsiębiorstwa wykorzystywały różnorodne rozwiązania. Generalnie nacisk kładziony był na rozwój infrastruktury dopasowanej do lokalnych potrzeb, kosztem ogólnofirmowej standaryzacji. Mniejsza integracja pozwala na szybsze wchodzenie na rynek i lepsze zaspokajanie potrzeb klientów.

Liderzy ROE mają zazwyczaj bardziej scentralizowany nadzór IT. Dominuje wykorzystywanie monarchii biznesowej. W ramach infrastruktury IT zdarza się również zastosowanie monarchii IT. W obszarze aplikacji biznesowych dominuje archetyp federalny. Zastosowanie takich rozwiązań wymaga jednak od menedżerów biznesowych rozległej wiedzy z obszaru IT.

Liderzy ROA koncentrują się z kolei na wyszukiwaniu możliwości współdzielenia i powtórnego wykorzystywania zasobów IT w różnych jednostkach biznesowych, procesach czy lokalizacjach. Dla tych firm charakterystyczne jest wykorzystywanie duopolu z dominującą pozycją menedżerów IT do podejmowania decyzji we wszystkich pięciu obszarach nadzoru IT. Menedżerowie IT współpracują ze wszystkimi jednostkami biznesowymi i w związku z tym mają największą wiedzę w zakresie możliwości współdzielenia i powtórnego wykorzystywania zasobów IT.

Polscy liderzy, czyli przedsiębiorstwa charakteryzujące się najszybszym wzrostem przychodów, największą efektywnością zainwestowanego kapitału oraz największym zwrotem z aktywów, stosowali dość podobne rozwiązania w zakresie nadzoru IT w porównaniu do pozostałych polskich firm. W przypadku przedsiębiorstw wyróżniających się najszybszym wzrostem przychodów charakterystyczny był jednak znaczny wzrost odsetka firm nie posiadających reguł w obszarze dostarczania informacji na temat wyboru aplikacji biznesowych (23%). Zachowania tych liderów są zupełnie odmienne od zachowań liderów światowych. Polskie firmy w większości przypadków do podejmowania decyzji wykorzystują najmniej efektywny archetyp federalny, podczas gdy ich odpowiednicy światowi stosują w tym zakresie monarchię biznesową, uzyskując dużo większą efektywność całego procesu (rys. 6).

Rys. 6. Matryca nadzoru IT u liderów wzrostu w Polsce i na świecie

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	ŚWIAT			ŚWIAT	ŚWIAT
	Monarchia IT			POLSKA		
	Feudalny					ŚWIAT
	Federalny	POLSKA	POLSKA		POLSKA	POLSKA
	Duopol					
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

W porównaniu do wyników liderów wzrostu polscy liderzy ROE wykazują większą dbałość biznesu o efektywność zarządzania obszarem IT poprzez podejmowanie decyzji w kluczowych kwestiach właśnie przez menedżerów biznesowych. W dalszym ciągu jednak polscy liderzy ROE wykorzystują najmniej efektywny archetyp podejmowania decyzji, czyli federalny, podczas gdy ich odpowiednicy w krajach rozwiniętych podejmują decyzje w ramach monarchii biznesowej (rys. 7).

W przypadku przedsiębiorstw wyróżniających się największym zwrotem z aktywów, tak jak poprzednio w Polsce, obserwujemy większą dbałość biznesu o efektywność zarządzania obszarem IT (rys. 8). Jedynie w obszarze aplikacji biznesowych nieznacznie dominuje monarchia IT, co może świadczyć o dążeniu przedsiębiorstw do jak największego współdzielenia i ponownego wykorzystywania zasobów IT. Nie jest to jednak optymalny archetyp do osiągnięcia takiego celu, ponieważ w procesie podejmowania decyzji nie biorą udziału przedstawiciele biznesu. Zachowania polskich liderów ROA są również odmienne od zachowań liderów światowych. Do podejmowania decyzji światowi liderzy ROA wykorzystują duopol, który dzięki współpracy menedżerów IT i przedstawicieli biznesu pozwala na osiągnięcie większej rentowności wykorzystania zasobów IT poprzez ich odpowiednie współdzielenie i ponowne wykorzystywanie w innych obszarach

biznesowych. Polscy liderzy ROA najczęściej stosują jednak archetyp federalny, którego praktyczna efektywność jest dużo mniejsza.

Rys. 7. Matryca nadzoru IT u liderów zwrotu z inwestycji (ROE)

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa	ŚWIAT	ŚWIAT	ŚWIAT		ŚWIAT
	Monarchia IT			ŚWIAT		
	Feudalny					
	Federalny	POLSKA	POLSKA	POLSKA	POLSKA	POLSKA
	Duopol					
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

Rys. 8. Matryca nadzoru IT u liderów rentowności aktywów w Polsce i na świecie (ROA)

		DECYZJE				
		Zasady IT	Architektura IT	Strategie w zakresie infrastruktury IT	Potrzeby w zakresie aplikacji biznesowych	Inwestycje IT
		decyzja	decyzja	decyzja	decyzja	decyzja
ARCHETYPY	Monarchia biznesowa					
	Monarchia IT				POLSKA	
	Feudalny					
	Federalny	POLSKA	POLSKA	POLSKA		POLSKA
	Duopol	ŚWIAT	ŚWIAT	ŚWIAT	ŚWIAT	ŚWIAT
	Anarchia					
	Nie wiem					

Źródło: P. Weill, J. Ross, *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

Wzorce zachowań polskich liderów są bardzo podobne do wzorców pozostałych przebadanych firm w Polsce. Powyższa analiza wskazuje zatem, że **polskie przedsiębiorstwa, także te najlepsze, najczęściej stosują archetypy podejmowania decyzji w ramach nadzoru IT, które charakteryzują się małą efektywnością i dużym ryzykiem nieosiągnięcia celów biznesowych.**

Podsumowanie

W zakresie rozwiązań nadzoru IT stosowanych w polskich przedsiębiorstwach (zarówno przez liderów, jak i przez pozostałe firmy) charakterystyczne są dwie główne tendencje:

- a) dostarczanie informacji do podjęcia decyzji zgodnie z archetypem monarchii IT (czyli informacje dostarczają tylko menedżerowie IT);
- b) podejmowanie decyzji w większości przypadków zgodnie z archetypem federalnym (czyli decyzje podejmuje zarząd we współpracy z menedżerami wszystkich jednostek biznesowych) lub, również bardzo często, zgodnie z archetypem monarchii IT (czyli decyzje podejmują samodzielnie menedżerowie IT).

Zachowania te są zupełnie odmienne od tendencji panujących w krajach rozwiniętych oraz, w szczególności, od rozwiązań stosowanych przez liderów światowych. Są mniej efektywne i równocześnie wiążą się z większym ryzykiem nieosiągnięcia celów biznesowych.

Nieefektywność stosowania archetypu federalnego do podejmowania decyzji wynika z faktu, iż próba pogodzenia interesów wszystkich jednostek biznesowych i centrali przedsiębiorstwa zazwyczaj kończy się fiaskiem (nikt nie jest do końca zadowolony). Dodatkowo federalne podejmowanie decyzji w istotny sposób spowalnia cały proces (występuje konieczność negocjowania z wieloma partnerami, o często rozbieżnych interesach).

Ryzyko związane ze stosowaniem monarchii IT zarówno w zakresie dostarczania informacji, jak i podejmowania decyzji (zwłaszcza w obszarach bardziej biznesowych, tj. zasady, aplikacje i inwestycje) naraża przedsiębiorstwo na zbudowanie doskonale wewnątrznie funkcjonującej organizacji IT, która jednak nie realizuje celów strategicznych firmy.

Również polscy liderzy, czyli przedsiębiorstwa charakteryzujące się najszybszym wzrostem przychodów, największą efektywnością zainwestowanego kapitału oraz największym zwrotem z aktywów, stosowali odmienne rozwiązania w zakresie nadzoru IT w porównaniu do liderów światowych.

IT GOVERNANCE IN POLAND AND WORLDWIDE. IMPACT ON THE EFFECTIVENESS OF USING INFORMATION TECHNOLOGY

Summary

Effective IT governance has proven to be a critical factor in the effective use of IT for building corporate value. In addition researches conducted by J. Ross and P. Weill from MIT Center for Information Systems Research revealed that world-wide leaders (best performing companies) have different IT Governance arrangements than other companies.

Results of the research conducted by the author among 300 from 2000 largest polish companies revealed, that polish companies very often use decision archetypes that are both ineffective and bring high risk of not delivering business results. Even polish leaders (companies having the highest growth of revenues, highest ROE and highest ROA) use similar, also ineffective IT governance arrangements.

Translated by Remigiusz Orzechowski