

CISCO NET READINESS™ program

A leginkább sikereses és innovatív vállalatok többsége felismerte, hogy az információ alapú gazdaságban a túlélés titka a határozott jövőképpel rendelkező vezetés, az erős vállalati/intézményi kultúra, és a szervezet igényeiből kiinduló informatikai stratégia. A technológiai beruházások esetében szükségszerű megvizsgálni azok jól mérhető és már rövidtávon is jelentkező üzleti hasznosulását. A gazdasági élet felgyorsult, a változások egyre kevésbé láthatók előre, és egyre gyorsabb tempóban követik egymást. Az alkalmazkodóképesség legalább annyira fontossá válik – ha nem még fontosabbá –, mint a változások tervezése és előrejelzése. És egyre inkább az információ hatékony felhasználása különbözteti meg az élenjárókat és lemaradókat, a sikereseket és a kudarcot, vallókat. A jelenlegi gazdasági környezet és a rövid, illetve középtávú kilátások arra készítetik az intézményeket, hogy jobban koncentráljanak a költségsökkentésre, és nagyobb hasznot követeljenek meg beruházásaiktól.

A Net Readiness program kiindulópontja az, hogy a sikeres vállalati informatikai beruházásokhoz megfelelő, gyorsan és következetesen végrehajtott stratégiára van szükség, amely mérhető üzleti eredményeket ad. A „Net Readiness” vagy „netrekészség” a vállalat vagy szervezetinformatikai felkészültségének az a szintje, amikor már kialakították az optimális jellemzőket az e-üzleti stratégia és kezdeményezések sikeres megvalósításához. A Cisco 5éves múltra visszatekintő kutatásaiban arra a megállapításra jutott, hogy az informatikát sikerrel alkalmazó szervezetek felkészültsége a „Net Readiness” szempontrendszer alapján jellemzően magasabb a következő négy kulcsterületen: határozott vezetés, felelős irányítás, tisztázott kompetenciák és korszerű technológia.

- **Határozott jövőképpel rendelkező vállalatvezetés**, amely meghatározza az e-alkalmazások bevezetésével kapcsolatos jövőképet, elvárásokat, célokat és aktívan részt vesz azok valóra váltásában
- **Erős irányítási modell**, amely előírja a funkcionális és informatikai részlegek szerepkörét és feladatait az egyes projekteken, valamint azokat a tervezési, finanszírozási és kivitelezési mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik a projektek gyors és sikeres megvalósítását.
- A funkcionális és informatikai részlegek **szervezeti kompetenciájának** és hatáskörének tisztázása és rögzítése úgy, hogy lehetővé váljon az intézmény számára a tranzakciók automatizálása és a folyamatok korszerűsítése, valamint azoknak a szállítóknak, rendszerintegrátoroknak, partnereknek és ügyfeleknek az összehangolt kezelése, akik a fejlesztések kivitelezése és a kifejlesztett rendszerek használata szempontjából fontos szereppel bírnak.
- A vállalat egészére kiterjedő **informatikai szabványok és központosított rendszerek**, amelyek lehetővé teszik az új webes lehetőségek gyors, biztonságos és megbízható kiaknázását.

Cisco iQ Net Readiness Scorecard™

A Net Readiness program keretében a Cisco iQ Net Readiness™ Scorecard (NRS) értékelő módszerrel vizsgálták és értékelték a felmérésben szereplő szervezetek „netrekészségét”. Ez az eszköz rendkívül hasznosnak bizonyult azoknak a tényezőknél a tudatosításában és megértésében, amelyek az informatika sikeres alkalmazását meghatározzák. A metodika a négy kritikus sikertényezőre összpontosít: határozott vezetés, felelős irányítás, tisztázott kompetenciák és korszerű technológia. Az iQ Net Readiness Scorecard kitöltésével előáll egy végső értékelő pontszám és egy kvalitatív diagnózis. Ennek része a Net Readiness szempontrendszeren alapuló „netrekészség”

grafikus ábrázolása a kategórián belüli legjobb szervezetekhez viszonyított mutatókkal. Emellett egy a szervezetre szabott iQ Net Readiness terv is elkészül, amely egy sor konkrét javaslatot tartalmaz az internetes gazdaságban való sikeres működés és a versenyelőny előfeltételeinek teljesítésére.

Ha a teljes vezetői csapatot sikerül rávenni az iQ Net Readiness Scorecard kitöltésére, még hübb képet kaphatunk a szervezet „netrekészségéről”. Ez ráadásul a funkcionális részlegek és szervezeti szintek közti kommunikációhoz és eszmecserehez is alapul szolgálhat.

Az eredmények alapján a vezetők jobban felkészíthetik a szervezetet az informatikai kezdeményezések sikeres végrehajtására. A program olyan további segédeszközöket és módszereket is kínál, amellyel az üzleti célokat jobban szolgáló informatikai stratégiákat lehet kialakítani, hatékonyabban lehet rangsorolni a fejlesztéseket, és fejlesztési ütemtervet lehet kialakítani azoknak az internetes alkalmazásoknak a bevezetésére, amelyek fenntartható versenyelőnyt biztosítanak.

Az NRS adatbázisában több mint harmincezer felmérés eredményeit tartalmazza gyakorlatilag minden iparágból. A Cisco és oktatási partnerei az iExecutive Education program keretében Net Readiness műhelytalálkozókat tartottak a legkülönbözőbb méretű közigazgatási és oktatási szervezeteknél és vállalatoknál. Azt tapasztaltuk, hogy az informatikai beruházások, amelyek a határozott vezetéssel, felelős irányítással, tisztázott kompetenciákkal és korszerű technológiával kapcsolatos hiányosságokból erednek. E hiányosságok kiküszöbölésével a szervezetek jobb eredményeket tudtak elérni, gyorsabban véghezvihették kezdeményezéseiket, és olyan kultúrát építhettek ki, amely elősegíti az innovációt, a hatékonyság fokozását és az informatikai megoldások elterjedését.

Az NRS segítségével felmérésünkben kétféleképpen vizsgáltuk meg egy adott szervezet „netrekészségét”. Az NRS először is számszerűsíti az átfogó informatikai felkészültséget a négy alaptényezőre számított értékek szerint. Az összpontszám alapján a „netrekészség” egyszerűen mérhető egy olyan skálán, melynek egyik végpontja a „nem vesz tudomást a lehetőségekről”, a másik, pedig a „határozott jövőképpel rendelkezik”. Másodszor pedig a felmérés külön-külön vizsgálat tárgyává teszi a felkészültséget a négy alaptényező szerint. Végül, pedig mindegyik alaptényezőhöz kapcsolódik egy sor kérdés, amely a szervezet felkészültségi szintjére vonatkozik, és konkrét, minőségi különbségeket állapít meg az egyes vállalatok és iparágak között.

Internetes üzleti stratégia és tervezés

A program olyan további segédeszközöket és módszereket is kínál, amelyekkel a célokat jobban szolgáló informatikai stratégiákat lehet kialakítani, hatékonyabban lehet rangsorolni a fejlesztéseket, és fejlesztési ütemtervet lehet kialakítani azoknak az internetes üzleti megoldásoknak a bevezetésére, amelyek fenntartható versenyelőnyt biztosítanak. Keretet nyújt az üzleti lehetőségek felderítéséhez, azok üzleti hasznának becsléséhez, a mérési módszerek kidolgozásához, valamint a kezdeményezések rangsorolásához a várható üzleti haszon, illetve a megvalósítás és elterjesztés nehézsége szerint.

A program keretében szervezett továbbképzéseken és megbeszéléseken a résztvevők egy sor az adott szervezetnek megfelelően kialakított – gyakorlati példát Oldanak, meg és vitát folytatnak a jövőkép kialakításáról, a „netrekészségről”, a lehetőségek felderítéséről, a konkrét mérhetőségről, a fejlesztési portfólió kialakításáról és a fejlesztések rangsorolásáról.

Egy intenzív Net Readiness műhelytalálkozó a következő kézzelfogható eredményekkel jár a szervezet és a résztvevők számára:

- Jobban átlátják, hogyan hasznosíthatják az informatikát és az internetes megoldásokat a termelékenység, a nyereségesség és az ügyfelek elégedettségének fokozására.

- Olyan tervezési segédeszközökhöz jutnak, amelyek elősegítik a szervezet sikerét a jövőképi stratégiai megalapozásával, a szervezet felkészítésével és a fejlesztési prioritásukon alapuló beruházás-tervezéssel.
- Felméri a „netrekészség” aktuális szintjét, összehasonlítva azt a sikeres elektronikus üzletvitelhez szükséges szinttel, és terveket dolgoznak ki a sikert hátráltató tényezők leküzdésére, hogy a szervezet beruházásai eredményesek legyenek, és maximális megtérülést biztosítsanak.
- Meghatározzák az üzleti szempontból legkritikusabb fejlesztések körét, rangsorolják azokat, és megtervezik gyors kivitelezésüket.
- Konszenzust alakítanak ki a különböző fejlesztési alternatívákról.
- Meghatározzák az egyes fejlesztési projektek hatókörét a gyors megvalósítás és a mérhető eredmények érdekében.

A Net Readiness terén élenjárók jellemzői:

- Képesek újabb pozitív elvárásokat kelteni az eddig elért eredmények és előnyös változások tudatosításával.
- Felkészítik a szervezetet és bevonják abba az átalakulási folyamatba, melynek eredményeként az internet a működés minden szintjét áthatja és segíti, közvetlen beavatást nyújtva az ügyfeleknek az őket érintő folyamatokba.
- Az informatikát olyan stratégiai eszköznek tekintik, amellyel átalakíthatják kapcsolatrendszerüket, és jobban, gyorsabban, hatékonyabban érhetnek el eredményeket. A szervezet legtávolabbi zugait is behálózzák webes megoldásokkal, az információk áramlását és a szakismeretek cseréjét ösztönző nyitott környezetet alakítva ki.
- Minden tevékenységük elősegíti az e-kultúra kialakulását: bátorítják a kísérletezést és a webes megoldások optimális használatára irányuló kezdeményezéseket.
- Online eszközök útján gondoskodnak a döntéshozatali és irányítási jogkörök megosztásáról a szervezeten belül, az eredményekért, pedig minden alkalmazott felel a felső vezetéssel együtt. Ehhez olyan vállalatirányítási folyamatokat dolgoznak ki, amelyek támogatják az innovációt és az intézkedések gyors végrehajtását.
- Hajlandók bizonyos mértékű kockázatot vállalni a versenyelőny érdekében. Bátorítják munkatársaikat arra, hogy természetesnek vegyék a változásokat és azt, hogy a vállalat állandóan mozgásban van. Amennyire csak lehet, elektronikus úton kommunikálnak, ami közvetlenebbé és személyre szabottá teszi a kapcsolattartást az alkalmazottakkal, ügyfelekkel, beszállítókkal és befektetőkkel.
- Figyelik a konkurencia minden lépését, szorosan követik e-üzleti stratégiai kezdeményezéseiket, és azon igyekeznek, hogy mindig két lépéssel előbbre tartsanak.

A „netrekészség” terén tapasztalható szakadék

A Cisco felmérése azt mutatja, hogy hatalmas különbség tapasztalható a vezetés hozzáállásában a legjobban teljesítő szervezetek és a nagy többség között. A vezetés szerepe szinte felmérhetetlen. Erőskezü vezetők nélkül az elektronikus üzletvitelre irányuló stratégiai kezdeményezések gyakran széttagolt „informatikai szigetmegoldásokhoz” vezetnek, és számos esetben feleslegesen megismélik a szervezetben máshol már elvégzett hasonló erőfeszítéseket. A több szervezeti egységet érintő kezdeményezések különösen nehéz feladatot jelentenek. Ha a vezetőség nem vesz aktívan részt a stratégiai irány és célok lefektetésében, a kezdeményezések „felhígnak”, és a megfelelő szervezeti kultúra, felelős irányítás és infrastruktúra hiányában csak részleges eredményekhez vezetnek.

A Net Readiness (netrekészség) 4 fő jellemzője

1. A felelős irányítás jellemzői

A Net Readiness felelős irányítási modelljének jellemzői:

- A „netrekészség” elérése olyan felelős irányítást igényel, melyet az összes érintett funkcionális területet átfedő (tehát nem csak informatikusokból álló) teamek biztosítanak. Ez a szervezet egészét átható együttműködést hoz létre, és a létrejövő kezdeményezések is a szervezet teljes keresztmetszetét képviselik. A „netrekészséget” szolgáló felelős irányítási modell elősegíti a szervezeten belüli konfliktusok csökkentését és a szervezet kreatív energiáinak teljes kihasználását.
- A sikeres irányítási modell az üzleti tevékenység internetre kihelyezésével rövidtávon elérhető eredményekre koncentrál, vagyis a kézzel fogható megtérülésre. Olyan egyszerű projektekre van szükség, amelyek gyorsan kivitelezhetők, jól definiált és negyedévente ellenőrizhető mérőszámokkal követhetők, és három-hat hónapos iteratív végrehajtással megvalósítják az elektronikus üzletvitelt a szervezet teljes környezetében („ökoszférájában”).
- A vezetők és a beosztottak egyaránt felelősek az e-alkalmazások sikeréért, ami javadalmazásukban és premizálásukban is tükröződik.
- A modell aktívan elősegíti az internetes alkalmazások és a szabványos eszközök használatát, még ha a hagyományos alkalmazások megszokottabbnak tűnnek is.
- Az üzleti döntésekre a gazdasági felelősök jogosultak. A technika az üzleti döntéshozókat támogatja, az informatika a stratégiai tanácsadó szerepét tölti be.
- A hatékony csapatmunka érdekében a felelős irányítás szoros partnerkapcsolatot ír elő a funkcionális területek és az informatika között, és tevékenységük összehangoltságát konkrét mutatókkal értékeli. Ezek a mutatók, amelyek gondoskodnak az üzleti és az informatikai szempontok folyamatos összehangolásáról, igen fontosak, ezért nagy gonddal kell megválasztani őket, szigorúan előírva betartásukat.

2. Az informatika és az üzleti stratégia összehangoltsága

Számos vállalatnál/intézménynél tapasztalhatók további lemaradások az e-üzlethez szükséges technológia és szervezeti hatáskörök terén. Sok szervezet az informatikát még mindig csak a költséghelyek egyikeként kezeli. Ezért ha a projektek finanszírozásáról kell dönteniük, inkább a konkrét, számszerűsített megtérülést eredményező költségcsökkentési projekteket választják. Az olyan innovatív e-üzleti kezdeményezések, amelyek célja többletérték teremtése vagy az ügyfelek hűségének erősítése, gyakran nem kapnak pénzt. Ott, ahol a webes infrastruktúra kialakításának költségeit a projekt költségvetésében kell szerepeltetni és megindokolni, a webes infrastruktúrát jellemzően lépcsőzetesen építik ki, ami a fejlődést akadályozó elszigetelt megoldásokhoz vezet. A Cutter Consortium felmérése szerint a felmérésben részt vevő szervezetek többségénél (62%) az informatikát központilag finanszírozzák, éves tervezés alapján. Csak a szervezetek 13 százalékáról lehetett elmondani, hogy az informatika jól igazodik üzleti célkitűzéseikhez.

3. Kompetencia és Hozzáértés

- Tudni kell, mihez ért a szervezet, és mit célszerű kiszervezni
- Ismerni kell az alapvető üzleti folyamatokat, és látni kell, mit javíthat rajtuk a korszerű technológia bevezetése
- Tudni kell kezelni a többirányú kapcsolatrendszereket és a folyamatos, gyors változásokat

- Keresztül kell vinni a változtatásokat a szervezet egészén
- Interdiszciplináris szakértelemre van szükség (szakmai és informatikai ismeretek)
- Érteni kell a szervezet egészére kiterjedő szabványok és az internet lehetőségeinek kihasználásához
- Megfelelő belső struktúrákkal kell rendelkezni az új ismeretek megosztásához és alkalmazásához

4. Technológiai jellemzők

A technológiai architektúra a „netrekész” szervezet számára lehetővé teszi az új e-üzleti alkalmazások gyors kifejlesztését és bevezetését. A felkészült szervezet gyorsan be tudja indítani kezdeményezéseit, és „rámozdul” a kínáló lehetőségekre.

A Net Readiness technológiai jellemzői:

- A „netrekész” szervezet működése átfogó és teherbíró technológiai architektúrára épül. Kialakította a vállalat/intézmény egészére érvényes szabványokat. Az inkompatibilitás ugyanis aláásná a végső célt: a részlegek, partnerek és ügyfelek a „behálózott” együttműködését.
- A technológiai szabványok definiálásánál a 80/20-as szabályt célszerű alkalmazni. Ahol csak lehet, kész megoldást kell vásárolni a házi fejlesztés helyett.
- Az e-megoldások gyors bevezetéséhez előbb létre egy intelligens infrastruktúrát, amely keretet ad az alkalmazásoknak, ne pedig az alkalmazások diktálják utólag az infrastruktúrát.
- A „netrekész” szervezet szabványos platformokra épülő rugalmas alkalmazási rendszereket fejleszt, mert ez az egyszerűbb, olcsóbb és gyorsabb megközelítés. Ennek érdekében munkatársait kiképzzi az alkalmazott szabványos technológiákra, és ösztönzi őket azok alkalmazására.
- A szervezet szabványosítja e-architektúráját, így az új alkalmazások könnyen, olcsón és gyorsan kialakíthatók.
- Minden szükséges információ elérhető, és a szervezet elősegíti a teljes körű információáramlást, tudva, hogy ezt biztosítja számára a versenyelőnyt.