

Shadow IT az új IT-menedzsment háromszögben

Elemzésünk arról szól, hogy nagyvállalati környezetben működő üzlet-vezérelt informatikai területek szóhasználatában miért egyre elterjedtebb fogalom a „folyamatos tűzoltás”, miként küzdhetünk az ad-hoc felmerülő problémák kiváltó okaival, az üzleti döntéshozók miként viszonyulnak a belső IT kiszolgáló területekhez, illetve milyen kockázatai lehetnek az üzletvezérelt informatikai megoldások bevezetésének.

Elméleti háttér

Ha tisztában van a tűzoltás és [Shadow IT](#) fogalmával, akkor nyugodtan ugorjon „az új IT menedzsment háromszög” bekezdésre. Ha nem, akkor tekintsük át először ezeket a fogalmakat:

A „**tűzoltás**” olyan nehezen tervezhető informatikai problémákra adott gyors reakció, ahol kevés idő áll rendelkezésre a mérlegelésre, tervezésre, az egyes válaszok hosszú távú hatásainak vizsgálatára. Tűzoltáskor az informatikai szakember feladatai közé tartozik a veszteségek minimalizálása, a probléma elszigetelése (tovagyűrűző hatás korlátozása), status quo védelme. Ez a kifejezés általában összefonódik a válságkezelés (crisis management), incidenskezelés (incident management), katasztrófa kezelés (disaster recovery) fogalmával, utóbbi főleg a kritikus IT infrastruktúrák világában. A „tűzoltás” sajnos az egyik talán leggyakrabban használt kifejezés, ami felmerül a fejlesztőkkel, devops mérnökökkel való kommunikáció során, a shadow IT fogalommal kapcsolatban.

Az **árnyékinformatika (Shadow IT)** olyan szoftvereket, szolgáltatásokat, vagy informatikai eszközöket jelent, amelyek kívül esnek a belső IT területek hatáskörén. Ha a pontos definícióra vagyunk kíváncsiak, akkor a CISCO meghatározása állhat a valósághoz legközelebb: Olyan IT-val kapcsolatos szoftver, vagy hardver alkalmazása egy személy vagy részleg által, amelyről a

belső informatikai részlegnek, vagy IT Security területnek nincs tudomása; illetve ezen informatikai megoldások működése nem felel meg a belső informatikai szabályozásoknak.

A Shadow IT kialakulásához komplexitásában szükséges vizsgálni az informatikai területek, az üzleti területek és a beszállítók főbb mozgatórugóit.

Az új IT menedzsment háromszög

Ha a „menedzsment háromszög”, vagy a „projekt menedzsment háromszög” fogalmára keresünk, akkor alapvetően az idő, a költség és a minőség fogalmaival fogunk találkozni.

Ennek nyilvánvaló oka, hogy a nagyvállalati informatikai területek legfőbb törekvése általában az, hogy az IT szolgáltató- és üzleti felhasználó területek agilisan, fenntartható módon és költséghatékonyan tudjanak együttműködni.

A mélyebb megértés érdekében vizsgáljuk meg az alábbi három fogalmat:

Jövőálló informatikai megoldások alatt az olyan szoftvereket, hardvereket, IT-folyamatokat értjük, amelyekkel hosszú távon képesek vagyunk az üzleti igények hatékony kiszolgálására és amelyeknek része természetesen az átlátható és stabil beszállítói háttér.

- A **költséghatékonyság** informatikai kontextusban azt jelenti, hogy egységnyi időintervallumban nem költünk többet az adott megoldásra, mint amennyit feltétlen szükséges. Ezt olvasva joggal lehet hiányérzetünk, azonban egy informatikai megoldás költségének tervezésekor nem csak a fejlesztés és bevezetés költségével kell terveznünk, hanem a megoldás teljes életciklusára vetített fenntartási költséggel is, amibe beleértjük a licencköltségeket, a környezetek fenntartási költségét, bizonyos esetekben pedig a humán kompetencia fenntartási/gonddozási költségét is (*ami egy gyorsan változó technológiai környezetben egyre nagyobb kihívást jelenthet az egyébként lassan fejlődő belső informatikai területek számára*), sőt még a kiváltás/helyettesíthetőség költségét is.
- Az **agilitás** informatikai kontextusban a gyors alkalmazkodó készséget és az üzleti igények gyors kiszolgálását jelenti. Semmiféleképpen sem érdemes összetéveszteni az agilis módszertannal, ami az utóbbi időben egy divatos működési modell, szemléletmód, ami az informatikai szervezetek fejlődésében egyfajta eszköztár és terminológia (product backlog, daily standup, sprint) átvételére redukálódik.



A Shadow IT kockázatai

Azon üzleti területek, amelyek kevés szakmai rálátással rendelkeznek az IT menedzsment háromszögében lévő három szempontra, sokszor elégedetlenek a belső IT által nyújtott szolgáltatások átfutásával, költségével.

Ha egy informatikai megoldás tényleges költségét közvetlenül ráterheljük az üzleti területekre, könnyen úgy gondolhatják, hogy aránytalanul nagy költséggel jár egy tanácsadó cég értékesítőjének sales-prezentációján látott megoldáshoz képest.

A saját informatikai költségvetéssel rendelkező üzleti területek költségérzékeny és/vagy időnyomás alatti projektjei esetén könnyen csábulhatnak el és vezethetnek be külső szállítók által javasolt megoldásokat. Az „üzleti terület által menedzselt informatikai megoldás” és az „időnyomás” az a két jellemző fogalom, ami értékesítési szempontból kiváló táptalajt jelenthet egy értékesítőnek. Miért? A TCO és IT security szempontok figyelmen kívül hagyása lehetőséget biztosít arra, hogy rövid távon pénzt spóroljon a megrendelőnek, míg hosszú távon hatalmas költséget generáljon a belső informatikai terület számára.

Az üzletvezérelt informatikai megoldások területén a hangsúlyok sokkal inkább eltolódnak a rugalmasság és rövid távú költséghatékonyság javára, illetve a jövőállóság kárára. Ez hosszú távon jelentős nyomás alá helyezheti a belső informatikai területeket, főleg azokat, amelyek monolitikus alkalmazásokat üzemeltetnek kevésbé rugalmas IT

infrastruktúrában. Ilyenkor a belső IT terület könnyen kudarcot vall egy külső szolgáltató által hozott megoldással összehasonlítva rugalmassági és költséghatékonysági szempontok miatt, ami egyértelműen gyengíti a belső IT pozícióját a beszállítóval szemben.

Néha azonban az így kialakult üzletvezérelt-, vagy shadow IT területek túlságosan nagyra nőnek, idővel megjelennek a csak hosszú távon esedékes költségek is: társrendszerekkel való integrációs nehézségek, szállítói kivettség, üzletoldali IT-tervezésből felhalmozódó technikai adósságok, szállítói bizonytalanság, humán kompetencia hiánya, nem megfelelően megtervezett incidens kezelési protokoll, fenntartás/kivezetés költsége és egyéb IT Governance témakörébe tartozó szempontok is, amik gyakran a jövőállóság fő pillérei. Amikor az üzleti területek számára ez már nehezen menedzselhető problémákkal jár, gyakran az adott informatikai megoldást próbálják integrálni a belső IT infrastruktúrába, ezzel új, „jobb gazdát” keresve számára. Az ehhez kapcsolódó beszélgetések általában mély stratégiai kérdéseket vetnek fel és a politikai környezetben való útkereséssel járnak együtt, ami természetes az ilyen-, egyébként elkerülhető problémák megoldása során.

A pénzügyi és telekommunikációs szektorban bevezetett modern technológiák jellemzően csak a belső IT terület hatáskörén belül tudnak hosszú távon sikeresen működni. Külső IT beszállítók természetesen segíthetnek, de kizárólag a belső IT ellenőrzése alatt. Néha komoly kihívást jelenthet egy adott szállítóval való stratégiai partnerség, ahol a nagy kivettség és a szállító oldali tulajdonosi szemlélet hiánya okozhat komoly torzulásokat az IT menedzsment háromszögében.

Nézzünk egy példát!

Az AA Bank reporting vezetője egy BI eszköz bevezetését tűzte ki célul, mivel a menedzsment elvárása, hogy mérsékeljék a reporting terület erőforrás-felhasználását az átfutási idők csökkentésével. Az értékesítők egy BI-szakember támogatásával eladnak egy víziót, ami által jelentős hatékonyságnövelés érhető el az adott területen. Ilyenkor a belső IT-t bevonni már késő, az üzleti szakemberek könnyen elköteleződnek egy irányba, ami által a belső informatikai terület gyengébb pozícióba kerül. Ilyen esetekben célszerű már az igény keletkezésekor bevonni a belső IT területet a beszélgetésbe, esetleg menedzsment szinten olyan környezetet kialakítani, ami által a külső informatikai megoldások csak az IT bevonásával, esetleg központosított beszerzés keretében kerülhetnek megvitatásra. Így van lehetősége a belső informatikai szakembereknek, hogy bizonyos – menedzsment háromszögben lévő szempontok – megfelelő hangsúlyt kapjanak még az üzleti terület érzelmi elköteleződése

előtt. Amennyiben a megrendelés központosított beszerzés útján, vagy a központi IT területen keresztül történik, úgy sokkal nagyobb hangsúlyt kaphatnak a jövőállósági szempontok.

„Senkit sem rúgtak ki még azért, mert IBM-et vezetett be...”

A technológiai behemótokkal való közös munka, esetleg egy termékük bevetése könnyen jelentheti a biztonság érzését egy nagyvállalati vezető számára. Ki gondolná, hogy SAP/MS/Oracle tanácsadó nincs tisztában a termékének bevezetésének feltételeivel? Az igazság az, hogy amíg az üzleti és IT folyamatok komplexitásának gyakorlatilag nincs felső korlátja, addig az emberi felfogóképességnek igenis van. A menedzsment tanácsadók körében elterjedt mondás valójában a megrendelő prekonceptióin és vágyain alapul, és mellőzi azt a tényt, hogy a nagyvállalati környezetben indított informatikai projektek riasztóan magas aránya eltéveszti a kitűzött célt (vagy csak jelentős határidő túlfutás, szkopóvágás, vagy költség túlfutás mellett).

Ha nem változtat rajta, akkor nem is zavarja igazán...

Az olyan nagyvállalatok, amelyek IT vezetői kisebb rálátással rendelkeznek az IT Governance területére, könnyen alakíthatnak ki olyan gyors eredményt hozó IT folyamatokat, amelyek bár a gyors üzleti haszon és a költséghatékonyság illúziójával kecsegtetnek, hosszú távon kifejezetten költséges megoldásnak bizonyulnak, nem is beszélve a sokszor pénzben nem mérhető károkról: az IT-s kollégák fluktuációja, frusztrációja, a szervezet elöregedése, a munkaerőpiacon való rossz hír és ennek megfelelő munkaerőpiaci árazás, a szervezeti adaptációs képesség csökkenése.

Könnyen beláthatjuk, hogy a shadow IT és a vele szorosan összefüggő „technical debt” (technikai adósság) elleni küzdelem paradox módon egy rövid távú kockázatokkal járó hosszú távú befektetés. Az olyan nagyvállalatoknál, ahol az IT-vezetők könnyen cserélődnek, érthető módon ez sosem nyer prioritást.

Lassan közhely, de az új technológiák bevezetésével új készségekre-, néha új gondolkodásmódra van szükség, amely komoly kihívást jelenthet a belső IT területeknek. Itt jön képbe a "tanuló szervezet" kifejezés, ahol a fejlődni vágyó kollégákat díjazták, az innovációt – annak eredményességétől függetlenül – elismerik, a szervezeti szintű fejlődést menedzsment szinten kikényszerítik. Mivel minden innováció kockázatot rejt, ezért ezen folyamatok természetes velejárója, hogy megjelenhetnek a szervezetben olyan szereplők, akik a változásokat zsigerileg elutasítják. A (szak)politika hangsúlyos területek vezetőinek (akik nem utóbbi csoportba

tartoznak) mindenféleképpen érdemes elolvasni [Peter. G. W. Keen](#) "Információs rendszerek és szervezeti változások" címmel íródott tanulmányát, ahol lehetőségünk van megismerni a nagyvállalati környezetben alkalmazott menedzsment praktikákat a fentiek kezelésére. A Massachusetts Institute of Technology (MIT) által 1981-ben kiadott tanulmány a mai napig lényegi segítséget tud nyújtani IT vezetőknek és tanácsadóknak az innováció ellenlábásainak félreállításában.

Végül egy fontos tanács, amit érdemes megfontolni a Shadow IT-val és a belső informatikai környezet megreformálásáért vívott harcban: "változtass azon, ahogyan a dolgokra nézel, és a dolgok, amelyekre nézel, megváltoznak".

Amennyiben célja informatikai területének modernizálása, standardok definiálásával, szabályzatok korszerűsítésével vagy adaptációs készségének fejlesztésével, vegye fel a kapcsolatot szakértőinkkel az alábbi elérhetőségek egyikén:

Üzenetet küldök

Clarity Consulting Kft. info@clarity.hu

+36 1 422-3030