

INFORMAČNÁ STRATÉGIA AKO NÁSTROJ RIEŠENIA DOPADOV HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA KVALITU RIADENIA

Jana Horodníková, Radim Rybár, Samer Khouri
F BERG, TU Košice

Úvod

Schopnosť každej firmy prežiť hospodársku krízu závisí hlavne od schopnosti rýchlo reagovať na vonkajšie vplyvy, ale aj od umenia prispôbiť sa novým hospodárskym, finančným a ekonomickým podmienkam.

To všetko kladie mimoriadne vysoké nároky na manažment. Niet pochýb o tom, že k výkonnosti firiem vo významnej miere prispieva aj efektívne využívanie informácií. Kvalita rozhodovania závisí predovšetkým od kvalitných informácií a schopnosti spracovať ich. Niektoré vonkajšie okolnosti smerujú podniky do nových technológií, s vyššou mierou organizovanosti - inteligencie, aby z dát a informácií, ktoré pri svojej každodennej činnosti zozbierajú a spracujú, vyťažili aj určité strategické informácie dôležité pre ich ďalšie rozhodovanie v tak špecifickej situácii akou je kríza na trhu.

Význam informačných tokov v riadiacom procese

Niektoré zdroje [1] uvádzajú, že na prijatie rozhodnutia je potrebné mať 95% informácií, zvyšných 5% neinformovanosti predstavuje riziko pri prijímaní rozhodnutia.

Manažéri majú síce často nedostatok potrebných a kvalitných informácií, ale rovnako často trpia prebytkom nepotrebných - balastných informácií, ktoré spôsobujú stratu času a určite neprispievajú k zvýšeniu kvality riadenia.

Efektívne riadenie v kritickom období je založené na využití informácií vo všetkých fázach rozhodovacieho procesu (fáza získania informácií, fáza vyhodnotenia získaných dát a fáza realizácie rozhodnutia).

Cieľom komunikácie je čo najpresnejší prenos informácií pre prijímateľa, pretože ak je príjemca zaťažený množstvom informácií, dochádza ku kolapsu a vtedy je nemožné efektívne komunikovať. Komunikácia musí prebiehať čo najjednoduchšie a najzrozumiteľnejšie. O komunikácii teda hovoríme len v prípade, že príjemca informáciu pochopí.

Aby sa porozumenie dosiahlo, je potrebné splniť požiadavky tzv. STROMU CIEĽA, kedy vysielané informácie sú:

špecifické
termínované,
realistické,
obojstranne akceptovateľné,
merateľné. [7]

Informácie sú dnes chápané ako významný prostriedok tvorby pridanej hodnoty, chýba však súlad medzi informačnými technológiami a podnikaním. [1]

Podmienkou je, aby globálna stratégia spoločnosti niesla znaky stratégie zmeny a stratégie príležitosti, čo sú základné atribúty aktívnej stratégie. Jej kvalita je v mnohých smeroch závislá na podpore vznikajúceho informačného systému. Pretože vyvíjajúca sa kvalita informačných systémov môže byť základom nových poznatkov, podnetov a korekcií upresňujúcich obsah globálnej stratégie a môže tak zvyšovať konkurencieschopnosť spoločnosti.

Úlohou informačnej stratégie je zadefinovať víziu, ciele a hlavné charakteristiky budúceho stavu informačného systému a technológií firmy a okrem toho aj vytvárať obmedzenia pre operatívne riadenie ich vývoja a prevádzky. Okrem toho ďalej podporuje ciele firmy a požadovaný systém riadenia.

Pri vyvíjaní informačnej stratégie spoločnosti vo vzťahu ku globálnej stratégii je dôležité si uvedomovať neustále zmeny v reálnom okolí firmy, napríklad nariadenia, predpisy, zmeny konkurencie, globalizáciu, nové príležitosti, technologické zmeny, zvyšovanie rozmanitosti výrobkov a tak a zmeny v zameraní firmy.

Dnes ešte v mnohých firmách a inštitúciách nie je doposiaľ účinný informačný systém chápaný ako strategická zbraň voči konkurencii, ktorej význam umocňujú špecifiká vyplývajúce z dopadov globálnej krízy na lokálne ekonomicko-hospodárske štruktúry. Väzba medzi informačnou a globálnou stratégiou je veľmi slabá, pokiaľ je informačná stratégia vo firme vôbec vytvorená. Informačná stratégia nie je chápaná ako súčasť stratégie globálnej. Pretrváva, do istej miery záporný postoj manažérov vzdelávať sa v informačných a komunikačných technológiách, nedôvera k zmenám a strnulá firemná kultúra.

Ciele vypracovania informačnej stratégie [4,5]:

- posilnenie väzby medzi vývojom informačného systému a technológií vo firme a globálnou stratégiou firmy za účelom následného zvýšenia konkurencieschopnosti firmy,
- určenie základných smerov budovania informačných systémov a technológií vo firme tak, aby poskytované informácie boli skutočnou podporou pri rozhodovaní a úspešnom podnikaní firmy,
- podpora rozvoja nových foriem podnikania.

Podmienky účinnosti informačnej stratégie:

- realizácia strategického riadenia informačného systému ako kontinuálneho procesu, budujúceho a udržiavajúceho integritu informačného systému,
- orientácia informačnej stratégie na obsahovú, organizačnú a metodickú stránku informačného systému, nie je zúženie na koncepčné riešenie technologickej stránky rozvoja informačných technológií.

Špecifikácia vlastností informačnej stratégie:

Okrem náväznosti na globálnu stratégiu a zvyšovanie konkurencieschopnosti firmy, má informačná stratégia aj ďalšie vlastnosti, ktorých poradie dôležitosti je potrebné konkretizovať pre danú firmu, alebo inštitúciu [6]:

- využívať súčasných poznatkov o informačných systémoch a technológiách,
- zahŕňať komplexne všetky procesy vo firme, či inštitúcii,
- explicitne formulovať a vydávať vo forme dokumentov, schválených vrcholovým vedením firmy,
- byť vedením firmy presadzovaný (pri realizácii by mali spolupracovať všetci pracovníci firmy),
- byť v pravidelných intervaloch vyhodnocovaný a prispôbovaný aktuálnym požiadavkám,
- mať určeného zodpovedného recenzenta (rola informačného manažéra).

V aktuálnej hospodárskej situácii je nutnosťou každej spoločnosti brať na zreteľ tieto zásady a dohliadať na ich dodržiavanie pri tvorbe informačnej stratégie. Cieľom je dosiahnuť stav, kedy manažment firmy docení informácie ako rozhodujúci kritický faktor pre úspešné pôsobenie firmy a členovia vrcholového vedenia firmy budú zainteresovaní na realizácii tak, aby bol dokončený skôr, ako stratí svoju strategickú výhodu rýchlejšími akciami konkurencie, alebo zmenou situácie na trhu.

Vymedzenie obsahu informačnej stratégie

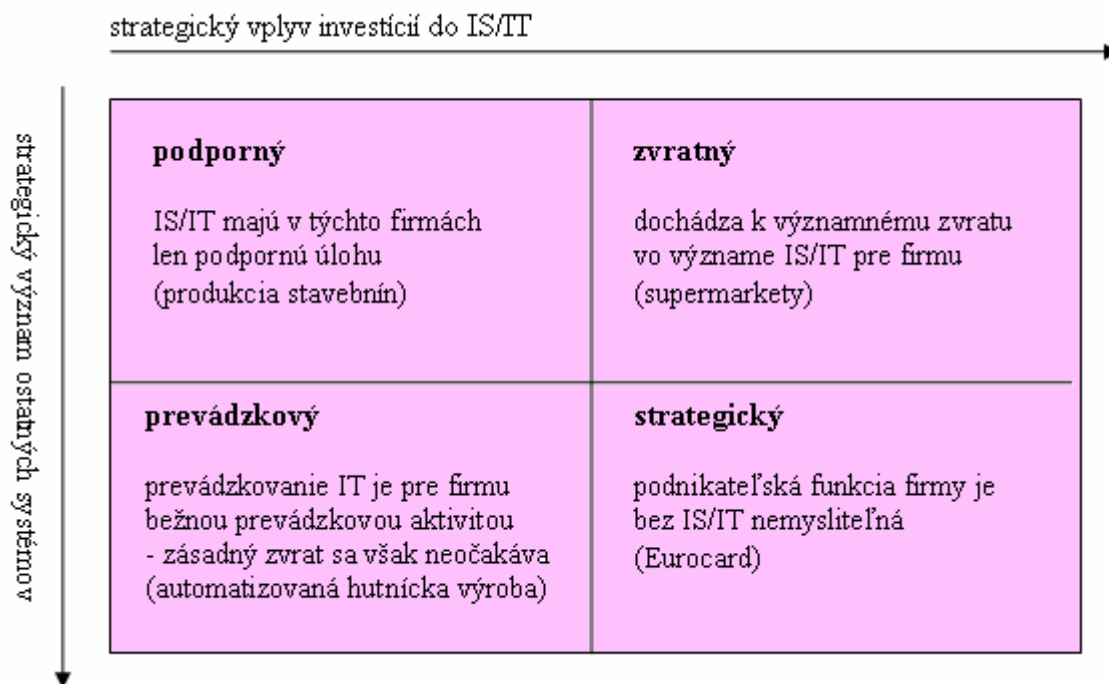
Obsah informačnej stratégie firmy tvoria:

Určenie väzieb medzi globálnou podnikateľskou stratégiou a stratégiou informačnou sa rozumie výber cieľov globálnej stratégie a jednotlivých parciálnych stratégií, ktoré budú vyžadovať rozsiahlu strategickú podporu.

Dôkladne realizovaná analýza doterajšieho vývoja informačného systému vo firme sa dotýka zberu a vyhodnocovania informácií o predpokladanom rozvoji informačných systémov v danom odvetví, u konkurenčných firiem a u potencionálnych zákazníkov. Umožňuje podporiť tie črty informačnej stratégie, ktoré zvýšia konkurencieschopnosť firmy.

Čo sa týka ďalšej vlastnosti, ktorou je **špecifikácia informačných zdrojov**, ide o určenie kľúčových informácií, ktoré je potrebné nakupovať, získať z vlastných informačných zdrojov, spracovávať, poprípade predávať, aby bola zaistená kvalitná informačná podpora systému riadenia firmy.

Plán rozvoja informačného systému je definovaním jednotlivých projektov informačného systému a jeho základných parametrov a úzko súvisí s návrhom organizačných zmien a návrhom kvalifikačných a rekvalifikačných programov. Na tento plán nadväzuje návrh objemu vyčlenených finančných prostriedkov a ďalších zdrojov pre jednotlivé etapy i celkovú podporu nového informačného systému a technológií.



Obr. 1: Strategická mriežka [3]

Vertikálny smer mriežky na Obr. 1 charakterizuje rastúci význam ostatných (už fungujúcich) informačných systémov pre podnik a horizontálny rozmer rastúci význam budúcich investícií do informačných technológií pre podnik.

Vzniknuté kvadranty mriežky je možné charakterizovať takto:

- **Podporný** – zahŕňa firmy, pre ktoré majú informačné technológie len podporný význam a to isté sa očakáva i v budúcnosti. Ako príklad môžeme uviesť cementárne so svojou informačne nenáročnou produkciou.
- **Prevádzkový** – informačné technológie majú pre firmu rozhodujúci význam, je realizovaná ako bežná prevádzková aktivita, ale nepredstavuje z hľadiska ďalších investícií významný rast nárokov. Ako príklad sa tu uvádza automatizovaná oceľiareň, ktorá si musí udržať funkčnosť a spoľahlivosť automatizovaných systémov, zásadný zvrat sa však v budúcnosti nepredpokladá.
- **Zvratný** – v predchádzajúcom malom význame informačných technológií pre firmu nastáva zvrat, ktorý ovplyvňuje rozhodujúce funkcie firmy. Príklad sa dá uviesť na prebiehajúcej automatizácii maloobchodných systémov: siete automatických pokladní, aplikácie čiarových kódov, sieťové prepojenia s dodávateľmi.
- **Strategický** – informačné technológie majú strategický význam pre súčasnú a budúcu existenciu podniku, samotné fungovanie podniku je bez určitej informačnej technológie nepredstaviteľná. Príkladom môžu byť Visa a Eurocard, ktorých podnikateľská aktivita je bez výkonnej a rozsiahlej počítačovej siete nemysliteľná.

Dopad investícií do informačných systémov

Rozhodnutia o aktualizácii informačného systému firmy sú rozhodnutiami strategickej povahy a ich výsledky sa prejavajú až v dlhšom časovom horizonte. Počas tohto obdobia sa taktiež dost' podstatne zmení okolie informačného systému firmy. Problém spočíva taktiež v tom, že ak hodnotíme prínosy ešte pred realizáciou obnovy informačného systému a informačných technológií, sa vychádza z hypotetických podmienok, ktorých splnenie nemôžeme zaručiť, takže ide len o hrubý odhad prínosov. Ak budeme prínosy hodnotiť spätne, bude obtiažne určiť, čo do nich zahrnúť, čo je prínosom z nového informačného systému a čo z iných aktivít firmy. Preto presné výpočty strácajú zmysel. [2]

Jednotlivé firmy sa líšia svojou veľkosťou, intenzitou svojich informačných potrieb, objemami dát, z ktorých je potrebné informácie získavať, stupňom naliehavosti potreby informácií a ďalšími špecifikami. Uvedené charakteristiky vytvárajú z každého informačného systému jedinečný systém. Pri rozhodovaní o jeho obnove je teda potrebné vážiť vždy konkrétnou situáciou.

Prieskum realizovaný približne v dvadsiatich popredných britských spoločnostiach odhalil tri základné príčiny nesprávneho hodnotenia prínosov z investícií do inovácií IS/ICT (WAR 94):

- Minimum firiem realizuje dôkladnú dokumentáciu pre určenie a riadenie prínosov. Častokrát sa jedná len o postimplementačné prehľady, ktoré slúžia predovšetkým pre spätnú kontrolu finančných nákladov a časových odhadov projektov.
- Väčšina firiem má nejakú formu riadenia projektov, mnoho manažérov však dáva prednosť pasívnej roli v projekte pred aktívnym riadením projektov.
- Každá firma používa pre hodnotenie investícií svoju osvedčenú metódu. Tieto metódy však bývajú nevhodné pre skúmanie efektívnosti investícií do informačných systémov a informačných technológií. Buď sa veľmi sústredia na výnosnosť nákladov, alebo sú nevhodné pre hodnotenie strategických investícií.

Cieľom hodnotenia možných prínosov z investícií do IS je dospieť k rozhodnutiu, do akej miery a ako rozvíjať informačný systém vo firme, pri akých nákladoch a v akom časovom horizonte. To ovplyvňuje výber spôsobu obnovy informačného systému, výber dodávateľa a priebeh projektu, zmyslom čoho je potom predloženie započatia projektu.

Zmyslom celého projektu teda je:

- podpora strategického rozhodnutia o objem investícií určených na výstavbu IS/ICT a podpora strategického rozhodnutia o celkovej požadovanej kvalite nového informačného systému,
- podpora rozhodnutia o časovom priebehu realizácie jednotlivých funkcií informačného systému,
- umožnenie bilancovania prínosov a nákladov IS/ICT v konkrétnej situácii a vzhľadom ku globálnej stratégii firmy.

Záver

Presné a jednoznačné informácie majú ohromný význam pre ktorúkoľvek spoločnosť, ktorej snahou je udržať sa na trhu, v čase krízy. S tým súvisiace nástroje na podporu riadenia

podniku, ktorými sú IS sa nemalou mierou podieľajú na riadení spoločnosti s cieľom vytvárať kladný hospodársky výsledok.

Literatúra

- [1] Cehlár, M. a Kyseľová, K.: Nástroje ekonomického rozhodovania. Acta Montanistica Slovaca, TU-Košice, 2000
- [2] Tvrdíková, M.: Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy, Grada, 2008, Management v informační společnosti
- [3] Basl, J., Blažíček, R.: Podnikové informační systémy, Grada, 2007, Management v informační společnosti
- [4] Pinka, J., Wittenberger, G., Engel, J.: Borehole mining. 1. vyd. Košice FBERG TU, 2007. ISBN 978-80-8073-706-1
- [5] Cehlár, M., Engel, J., Mihok, J., Rybár, R.: Surface mining. 1. vyd. Košice FBERG TU, 2006. ISBN 80-8073-608-1
- [6] Tauš, P., Taušová, M.: Ekonomické posúdenie návratnosti vybraných druhov OZE. In: Možnosti financovania ekoenergetických projektov v podmienkach SR a EÚ : Podbanské, 5.-7. jún 2006 : Zborník z celoštátnej odbornej konferencie. Košice: Dom techniky ZSVTS, 2006. ISBN 80-232-0262-6.
- [7] Neuvěřená dizertačná práca JANKŮ, Š..

Lektoroval:
Ing. Šárka Janků, CSc.