

Informační strategie a její využití v řízení podniku[#]

*Marie Pospíšilová**

Informační strategie obecně vymezuje cíle informačního systému v prostředí informačních a komunikačních technologií (dále jen IS/ICT) a to, jakým způsobem budou realizovány. Obsahuje dlouhodobý záměr tvorby, provozování a rozvoje IS/ICT ve vazbě na strategické řízení podniku.

Vytváření podnikových vizí a strategií je závislé na zpracování širokého spektra různorodých informací, které se týkají jak vlastního podniku, tak informací z podnikatelského okolí. Z toho vyplývá striktní požadavek **integrity obou strategií, informační a podnikové**. Současně je to jeden z nezbytných předpokladů pro přežití podniku v tvrdém konkurenčním prostředí globalizace.

Integrace podnikové a informační strategie

Integrace obou strategií, podnikové a informační, probíhá na několika úrovních, a to na úrovni (Voříšek, 2003)

- integrace vizí členů vrcholového managementu,
- integrace podnikových procesů, a to
 - inovovaných procesů interních,
 - procesů prorůstajících do podnikového okolí a
- integrace technologické.

Prostřednictvím víceúrovňového přístupu se postupně promítají stanovené podnikové cíle a priority do řešení IS/ICT, a to ve vazbě na inovaci podnikových procesů.

Integrace vizí členů vrcholového managementu

Integrace vizí členů vrcholového managementu je proces, ve kterém se integrují jejich pohledy na význam IS/ICT, stanovení priorit řešení IS/ICT v podniku a výběr vhodného způsobu jeho pořízení, užívání a dalšího rozvoje. Nejen že je IS/ICT nezbytným faktorem přežití a rozvoje podniku v daném ekonomickém prostředí, ale vždy se jedná o významný, a co do rozsahu, velký investiční projekt, rozdělený zpravidla na dílčí projekty.

Primárním cílem je zapojit podnikové vedení do rozhodování o podnikovém IS/ICT. Snahou je sjednotit názor jednotlivých členů vedení minimálně na tyto problémy:

- jak lze pomocí ICT podpořit konkurenceschopnost podniku,
- které podnikové procesy mají být pomocí ICT prioritně podporovány,

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru *Rozvoj účetní a finanční teorie a její aplikace v praxi z interdisciplinárního hlediska* s registračním číslem MSM6138439903.

^{*} Doc. Ing. Marie Pospíšilová, CSc. – docentka; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <posp@vse.cz>.

- jaké přínosy se od realizace nových projektů IS/ICT očekávají,
- kdo bude odpovědný za dosažení jednotlivých přínosů,
- podle jakého harmonogramu mají být projekty realizovány,
- jaké podnikové zdroje budou na realizaci projektů vyčleněny.

Sekundárním cílem této úrovně integrace je sjednotit pohledy vedení podniku s pohledy pracovníků informatiky v podniku a s vybranými podnikovými specialisty. Jestliže uvedení pracovníci neznají a neztotožňují se s názory vrcholového vedení, nelze očekávat, že investice do IS/ICT přinese očekávané efekty.

Integrace podnikových procesů

Cílem integrace podnikových procesů je **zabezpečit jejich racionální průběh a propojení**. Aplikace procesního přístupu přispívá k vyšší efektivnosti řídicí práce v počítačovém prostředí a významně se podílí na růstu výkonnosti podniku. Naplnění výše uvedeného cíle je podmíněno úspěšným přeprojektováním podnikových procesů s využitím metodických principů známých pod pojmem Business Process Reengineering.

Business Process Reengineering - BPR

Základem BPR je inovace procesů obsahujících integrovanou posloupnost činností, pomocí nichž se přeměňují vstupy (informace, znalosti, materiál, kapacity výrobního zařízení) na výstupy (finální výrobky včetně servisních služeb), které plně uspokojují požadavky zákazníků. Výsledkem analýzy procesů (podle Robson – Ullah, 1998) je

- stanovení klíčových procesů a procesů podpůrných,
- návrh procesů nových a inovace procesů původních.

Jedná se o takový **přístup k vytvoření procesní struktury**, kdy se využívá všech stávajících možností procesní integrace pomocí IS/ICT. **BPR předpokládá týmovou práci, znalost podnikové strategie a dobrou věcnou znalost integrovaně řízených procesů a postupů jejich možné inovace.** Podnikové procesy musí být definovány na základě jejich detailní znalosti a vazebního propojení. K tomuto účelu se využívá metoda řízení jakosti podnikových procesů **Process Quality Management**.

Process Quality Management – PQM

Obsahem metody PQM je podrobná analýza podnikových procesů, jejich konfrontace s cíly podniku a se stavem informačního zabezpečení. Je založena na následujících metodických principech: (viz Pospíšilová, 2004)

- je vytvořený pracovní tým za spoluúčasti externího specialisty v čele s vrcholovým vedením podniku,
- jsou vytvořeny podmínky pro dobrou spolupráci v týmu a pro jeho kvalitní vedení,
- provede se analýza výchozího stavu IS/ICT,
- jsou jasně vymezené důvody existence podniku a stanoveny jeho hlavní cíle,
- jsou definované dominantní vlivy, tj. stěžejní faktory, které ovlivní podstatně to, zda bude poslání podniku naplněno,

- stanoví se kritické faktory úspěchu, které představují takové oblasti činnosti v podniku, pomocí nichž může podnik úspěšně působit v tvrdém konkurenčním prostředí.

Metoda PQM je koncipována jako **týmová práce v čele s vedením podniku**. Jednotliví členové týmu by měli být vybraní manažeři z vedení podniku a z příslušných odborných útvarů. Členem týmu by měl být rovněž externí pracovník, který ovládá metodické principy PQM a má s ní praktické zkušenosti.

Nezbytným předpokladem pro úspěšné použití této metody je **zajištění dobré spolupráce v týmu**. Členové týmu musí mít zájem na splnění zadaných úkolů a nikoliv na prosazování svých osobních zájmů. Zahajovací práce v daném týmu obsahují **analýzu současného stavu IS/ICT** v podniku, zejména z hlediska jejího případného využití v současném projektu. Tento postup zabraňuje nežádoucím duplicitám již vykonaných prací. Dále se zpracuje **hrubý časový rozvrh prací**.

Součástí této metody je jasné stanovení důvodů, **proč podnik existuje a co je jeho hlavním smyslem**. Formulace tohoto poslání je kolektivní záležitostí, takže je nutné, aby se jeho definování zúčastnili všichni členové vrcholového vedení podniku a aby se s ním ztotožnili. V dalším kroku se definují **dominantní vlivy**, které nejvíce ovlivní poslání podniku a tím i celý výsledek jeho činnosti. Pro určování dominantních vlivů se osvědčila **metoda brainstormingu**.

Podstata brainstormingu spočívá v řízené diskuzi o podnikové strategii a strategických funkcích IS/ICT. Těchto diskuzí se účastní členové vrcholového vedení, vybraní pracovníci, ale i externí konzultanti. Význam integrace přístupu vrcholového vedení podniku s vybranými pracovníky je doložen mnoha zkušenostmi z praktických aplikací IS/ICT a potvrzen předními odborníky na strategické řízení. Výsledkem je [Pospíšilová, 2004]

- eliminace procesů zbytečných,
- zkrácení procesů klíčových a podpůrných, jejich hladký průběh,
- optimální průběh procesů zabezpečujících tvorbu vysoce kvalitních výkonů pro zákazníky,
- počítačová podpora procesů příslušnými funkcemi IS/ICT.

Počítačová podpora podnikových procesů může mít různou úroveň. Může být realizována jako částečná podpora procesů ICT, podpora procesů v jednotlivých organizačních útvarech, a nebo podpora procesů přesahujících hranice útvarů na horizontální úrovni, tj. na stejné úrovni řízení, či na vertikální úrovni, tj. na různých úrovních řízení. Pro současnou vývojovou etapu je charakteristické prorůstání procesů do okolí podniku. Počítačová podpora procesů probíhajících mezi podnikem a jeho externími partnery, tj. dodavateli, zákazníky, bankami atd. vede k externí integraci, neboli integraci podniku s jeho okolím.

Integrace podnikových procesů s okolím umožňuje optimálně přizpůsobit chování podniku měnícímu se stavu ekonomického prostředí, vyvolávat takové změny, které budou pro podnik výhodné. Propojování IS/ICT podniku s jeho okolím **se odráží ve vhodné volbě elektronického podnikání**.

Integrace technologická

Obsahem technologické integrace je integrace:

- datová, tj. vytvoření jednotné datové základny podniku, která je sdílená různými aplikacemi a uživateli,
- hardwarová, tj. integrace jednotlivých hardwarových komponent do jedné počítačové sítě,
- softwarová, tj. vzájemné propojení programů zajišťujících automatizaci různých podnikových procesů a činností (nákup, výroba, prodej, účetnictví, kancelářské práce...),
- uživatelského prostředí, tj. dosažení takového stavu, kdy principy ovládání různých aplikací jsou shodné.

V současných ekonomických podmínkách se vize a strategie podniku stanovuje přibližně na dvou až tříleté období a opakovaně se v kratších intervalech, např. ročních, vyhodnocuje. Posuzuje se zejména to, jak jsou naplňovány stanovené cíle podniku ve vazbě na změny v podnikatelském prostředí. **Strategie se přehodnocuje a formuluje pro hlavní podnikové činnosti.** Minimálně stanoví

- základní zaměření podniku,
- jakých podnikových cílů má být v daném období dosaženo a jejich priority,
- zdroje, které umožní naplnění cílů,
- odpovědné pracovníky za dosažení cílů.

Na tyto skutečnosti musí reagovat koncepce komplexního integrovaného informačního systému. Informační systém je komplexní v tom smyslu, že **podporuje všechny významné podnikové procesy** a všechny potřebné lokality podniku. Integrací rozumíme **vzájemné efektivní propojení jednotlivých komponent IS/ICT.**

Podstatné **charakteristické rysy komplexního integrovaného informačního systému** jsou následující (Dohnal – Pour, 1997; Voříšek, 2003):

- Informační systém je realizován jako otevřený systém na bázi mezinárodních i podnikových standardů. To poskytuje podniku nezávislost na určitém výrobci techniky nebo tvůrci softwaru. Zajišťuje uživatelům jednotnou komunikaci s různými aplikacemi informačního systému.
- Informační systém je rozvíjen podle jednotné metodiky. Jeho architektura je jednoduchá a je srozumitelná pro řešitele i uživatele informačního systému.
- Informační systém je provozován na základě stanovených pravidel, které musí dodržovat všichni uživatelé systému.
- Pro pořízení informačního systému je třeba zvolit vhodnou formu. V poslední době se jako nejvhodnější jeví forma outsourcingu prostřednictvím systémového integrátora, který poskytuje podniku integrovaný komplex služeb. Ty zahrnují přípravu strategických studií, projekční, implementační, instalační, školicí činnosti, průběžné konzultační a další vývojové služby.

Rizika komplexních integrovaných informačních systémů spočívají především v tom, že

- systémy jsou velmi složité,

- podnik je zpravidla silně závislý na dodavateli IS/ICT ,
- reálně existují rizika plynoucí z možných havárií systému, které mohou nastat v důsledku selhání lidí nebo v důsledku technických problémů.

Snížení potenciálních rizik je možné výrazně ovlivnit **vhodným způsobem tvorby, implementace a rozvoje** IS/ICT. Tento problém je však natolik rozsáhlý, že si zaslouží samostatné pojednání v následujícím vydání časopisu.

Závěr

Vybudování a rozvoj komplexního informačního systému podniku v prostředí informačních a komunikačních technologií je důležitým faktorem konkurenceschopnosti podniku v současném ekonomickém prostředí. Vytváření podnikových vizí a strategií vyžaduje velké množství různorodých informací o vlastním podniku i z podnikatelského okolí. Nezbytným předpokladem úspěšného tvorby, implementace a rozvoje IS/ICT je integrace podnikové a informační strategie. Dominantní roli hraje podniková strategie, která určuje podnikové cíle na stanovené období. Při procesu integrace obou strategií se určují nejvhodnější cesty a prostředky pro podporu podnikových cílů pomocí informačních technologií.

Literatura

- [1] Dohnal, J. – Pour, J. (1997): *Architektury informačních systémů v průmyslu a obchodě*. Praha, Ekopress, 1997.
- [2] Pospíšilová, M. (2004): *Řízení průmyslového podniku v počítačovém prostředí*. Praha, Oeconomica VŠE, 2004.
- [3] Robson, M. – Ullah, P. (1998): *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha, Management Press, 1998.
- [4] Voříšek, J. (2003): *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha, Management Press, 2003.

Informační strategie a její využití v řízení podniku

Marie Pospíšilová

ABSTRAKT

Progresivní koncepce IS/ICT, implementace a inovace komplexního otevřeného informačního systému patří mezi strategické faktory podporující konkurenceschopnost podniku. Informační strategie vymezuje cíle IS/ICT a způsob, jakým budou realizovány. Obsahuje dlouhodobý záměr tvorby, provozování a rozvoje IS/ICT ve vazbě na strategii podniku. Stanovení podnikových vizí s strategií je závislé na zpracování různorodých interních a externích informací. Integrita informační a podnikové strategie je nezbytným předpokladem pro přežití podniku a jeho rozvoj v prostředí globalizované ekonomiky.

Klíčová slova: Informační systém; Informační a komunikační technologie; Podniková a informační strategie.

Information strategy and their utilization for management of enterprise

ABSTRACT

Progressive conception IS/ICT, implementation and innovation of complex open information system belongs to strategic factors which support competitive advantage of enterprise. Information strategy determines targets of IS/ICT and way how they will be realized. It contains long term aim of creation, using and development of IS/ICT in connection with the strategy of enterprise. Determination of vision of enterprise depends on processing of different internal and external information. Integrity of information and enterprise strategy is necessary for enterprise development in global economy.

Key words: Information system; Information and communication technology; Enterprise and information strategy.

JEL classification: M41