

Jak vybrat správný informační systém?

Uplynulých deset let připravilo českým společnostem netušené možnosti ve využití nejmodernějších informačních technologií. Přestože byly implementovány i ty nejlepší, a taky nejdražší, celopodnikové IS, můžeme dnes pouze konstatovat, že očekávání do nich vkládaná se v žádném případě nenaplnila. Bohužel tak byla potvrzena nelichotivá statistika provedená v polovině devadesátých let společností Coopers-Lybrand, která uváděla, že pouze 20 % implementací splnilo očekávání, 40 % využívá alespoň některý modul nebo jeho část, avšak 40 % nevyužívá novou implementaci vůbec.

Ing. Josef Čípera, MBA

Jak tedy vybrat ten pravý IS? Co je tak obtížné na zodpovězení takovéto jednoduché otázky? Vybrat si přece lze z nepřeberného množství systémů ERP, řízení dodavatelského řetězce, marketingové podpory, řízení lidí atd., ale i manažerských systémů.

Jsou snad IS nesprávně implementovány? Vždyť dnes i menší společnosti používají většinou sofistikované metody pro vedení projektu.

Jedná se o nesprávně pojaté řízení změn? Implementace IS, zvláště celopodnikových systémů, představuje velice významnou změnu pro řízení každé společnosti. Jak se ukazuje běžně v praxi, není zcela jednoduché vzájemně sladit systém řízení s novými možnostmi IS.

Otázka výběru správného IS je dnes chápána především z pohledu podnikové infrastruktury. To znamená, že

pro dané podnikatelské aktivity hodnotíme především požadovanou funkcionalitu, technologii zvoleného hardware anebo software, typ databáze a způsob komunikace. Přestože se snažíme vybrat co nejlépe, naše rozhodnutí je většinou chybné, neboť převážně vede k zafixování stávajícího stavu.

Řešením této nezáviděníhodné situace je nutnost vidět IT nejen jako část podnikové infrastruktury, ale jako nedílnou součást podnikové strategie. Vzájemný vztah mezi podnikovou strategií a IT strategií znázorňuje následující obrázek.

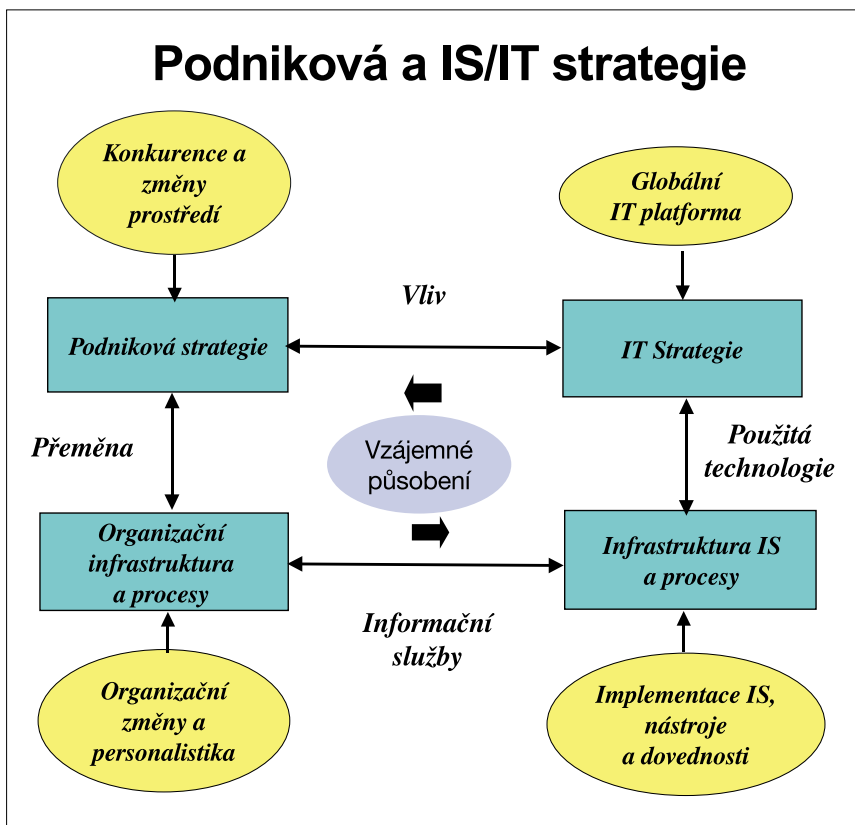
Řízení podniku můžeme pro názornost strukturovat do dvou úrovní. Prvou tvoří podniková strategie, druhou představuje firemní infrastruktura tvořená podnikovými procesy, organizační strukturou, zaměstnanci, pravidly a směrnicemi. Podobně můžeme rozlišit IT strategii a IT infrastrukturu.

IT strategii obvykle tvoří tři části: IT strategická analýza, formulace IT strategie a její implementace.

Pro provedení IT strategické analýzy používáme některé z následujících technik: analýza podnikové strategie, kritické faktory úspěchu, vyhodnocení aplikačního portfolia, analýza hodnotového řetězce.

Analýza podnikové strategie se zabývá hodnocením společnosti ve třech úrovních:

- průmyslu (odvětví), neboť IT zde mění povahu výrobků a služeb, trhů, ekonomiky výroby (co přinese





IT v nejbližších 5 letech), například e-business,

- firmy s ohledem na konkurenční síly, které na ni působí (zákazníci, dodavatelé, nová konkurence, substituce, rivalita). Výsledkem je tzv. strategická firemní IT mapa,
- podnikové strategie (nízké ceny, diferenciací), jak IT ovlivňuje aplikační oblasti například marketing, výrobu, vývoj atd.

Kritické faktory úspěchu slouží k určení nejdůležitějších činností, pomocí nichž je dosahováno vytčených cílů. Při definici IT strategie od nich odvíjíme IT potřeby.

Vyhodnocením současného aplikačního portfolia a stanovením jeho vlivu a potenciálu určíme, jaké bude jeho budoucí využití. Rozlišujeme aplikace kritické a významné pro budoucnost, kritické pro současné používání a podpůrné, které zlepšují výkonnost a řízení, ale nejsou kritické.

Analýza hodnotového řetězce zlepšuje tvorbu hodnoty lepším využitím možností IS. Zde je nezbytné pochopit, které činnosti se podílejí na odlišení se

od konkurence a které jsou náročné na náklady.

Formulace IT strategie se následně odvíjí podle toho, co potřebujeme pro naše podnikání, jaké příležitosti nám poskytuje technologie a jaké máme možnosti. Je nezbytné stanovit, co chceme od IT:

- Nelze se obejít bez IT při realizaci podnikové strategie (automatizace, informace, komunikace). Provádíme analýzu současného stavu a navržení změn. Tzv. přístup shora dolů.
- Zlepšit současné procesy (například dodat zboží zákazníkovi). Firma nemá podnikovou strategii, vývoj IT není koordinován, postupně vystává potřeba tvorby podnikové strategie. Tzv. přístup zdola nahoru.
- IS poskytuje nové strategické příležitosti, změnu řízení, inovativní použití IT, kreativitu, procesy, BPR, tzv. přístup zevnitř ven.

Pokud jsme naformulovali IT strategii, je třeba rozpracovat ji až na úroveň akčního plánu. Zde je již nezbytná

znalost detailní IT infrastruktury. Teprve pak je možné IT strategii implementovat. Samozřejmostí je kontrola dosahovaných výsledků pomocí zpětné vazby. Velice užitečným pomocníkem je v tomto případě tzv. implementační audit, který je například v Německu zcela běžnou záležitostí.

Podle našich zkušeností, získaných na celé řadě projektů implementací IS včetně auditů, je největším současným problémem především menších a středních firem nejasná představa o podnikové strategii, a tím i IT strategii. Pokud nedojde k posunu myšlení v této oblasti, ještě příliš mnoho prostředků bude vynaloženo bez dosažení kýželného efektu.

Autor pracuje jako projektový manažer společnosti GIST, s.r.o. Hradec Králové.



e-mail: josef.cipera@gist.cz

www.SystemOnLine.cz

Inzerát
Avnet
film 172×124 mm