



Schwarczenberger Istvánné dr.:

Informatika a sikeres vállalkozás szolgálatában

Budapest, 2009.

TARTALOMJEGYZÉK

1	INTEGRÁLT VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZER BEVEZETÉSE	4
2	RENDSZERINTEGRÁCIÓ	4
3	ELEKTRONIKUS SZOLGÁLTATÁSOK BEVEZETÉSE	5
4	RUGALMAS ALKALMAZKODÁS AZ ÜGYFELEK IGÉNYEIHEZ	5
5	FOLYAMATOK AUTOMATIZÁLÁSA	6
6	INFORMATIKAI SZOLGÁLTATÁSOK KISZERVEZÉSE	6
7	HOMOGENIZÁLÁS	6
8	CONTROLLING RENDSZER KIÉPÍTÉSE	8
9	RENDSZERES KOCKÁZATELEMZÉS	8

Informatika a sikeres vállalkozás szolgálatában

A vállalkozások vezetőinek naponta meg kell küzdeniük cégük versenyképességének megőrzéséért. Különösen nehéz feladat ez a mai körülmények között, amikor a globális válság mindenhol érezteti hatását.

A globális válság hatása általában a következő tényezőkben jelentkezik:

- Szűkül a piac, csökken a megrendelések száma és értéke – ami az árbevételre van negatív hatással;
- A működési költségek változatlanok, vagy növekednek attól függően, hogy a forint árfolyama, a beszállítói kör és az adórendszer hogyan változik;
- A bevétel és a költségek különbözeteiként jelentkező fedezet, illetve profit csökken;
- A növekedési ütem jelentősen lelassul, a vállalkozás veszteségessé válik;
- Likviditási problémák jelentkeznek, gyakoribb pénzhiány lép fel;
- Feszült, bizalmatlan légkör alakul ki a munkahelyeken;
- Bizonytalanság alakul ki a jövővel kapcsolatban;
- A vezetők egyre idegesebbek és magukba zárkóznak.

A válsághelyzetre adott válaszok különbözőek lehetnek:

- Alkalmazkodva a kisebb piachoz leépítik a céget, elbocsátanak dolgozókat, bezárnak, vagy eladnak egységeket, leállítanak termelő kapacitásokat;
- Hiteleket vesznek fel, vagy befektetőket keresnek az átmeneti pénzügyi, finanszírozási nehézségek áthidalására;
- Leállítják, vagy elhalasztják a fejlesztési, beruházási projekteket;
- Kiszerveznek egyes funkciókat;
- Piac és vevőelemzést hajtanak végre, megvizsgálják az igényeket, a növekedési lehetőségeket, átalakítják a vállalati portfóliót;
- Megvizsgálják, hogy a cégnek milyen esélyei, lehetőségei vannak, és hogyan tudják alkalmassá tenni ezek kiaknázására? Felmérik, hogy vannak-e tartalékok a szervezetben, a folyamatokban, a termékekben, technológiákban, amelyek kiaknázhatók? Nevesítik és elemzik a kockázatokat. Intézkedési tervet dolgoznak ki, melynek keretében fejlesztési, beruházási projekteket indítanak mindezek realizálására;
- Akvizíciókkal tudatosan bővítik a céget, új piacokat és lehetőségeket vásárolnak kedvezőbb áron az új egységekkel;
- Új célokat határoznak meg, és új terveket dolgoznak ki;
- Átalakítják, rugalmasabbá teszik a szervezeti struktúrát, átszervezik a folyamatokat.

A tanácsadók azt javasolják, hogy legyünk proaktívak. Természetesen vannak cégek, ahol a leépítés feltétlenül szükséges. Főleg a multinacionális nagy cégekre jellemző, amelyek rugalmatlan, hatalmas kapacitásokkal rendelkeznek, és a kereslet csökkenése miatt le kell állítani a termelésüket. De a vállalkozások többsége kis és közepes méretű, rugalmasabb szervezettel és kapacitásokkal. Nem mindegy, hogy válságként, vagy változási lehetőségként fogják fel a helyzetet. Ez csak a vezetői körön múlik!

A BMS Informatikai Kft. tanácsadói a lehetőségek kiaknázását, az innováción alapuló változást javasolják. Hosszútávon csak ez adhat esélyt a növekedésre. Ennek egyik fontos eszköze az információs rendszer.

Nézzünk néhány példát, hogy az informatikai fejlesztések hol jelenthetnek előnyöket:

1 INTEGRÁLT VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZER BEVEZETÉSE

Egy dinamikusan növekvő vállalkozás életében minőségi változást jelent az integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése. A szoftver bevezetése során mind a szakterületi vezetők, mind a dolgozók szükségképpen megtanulják a rendszerben való gondolkodást, átlátják folyamat szinten a kapcsolódásokat, az összefüggéseket, megismerik, hogy a tevékenységek hogyan épülnek egymásra, ha elrontanak valamit, mire milyen hatást gyakorol egy-egy hiba.

Egy integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése a következő legfőbb előnyökkel jár:

- A cég működése szervezettebbé válik, a folyamatok átfutási ideje általában csökken;
- A folyamatok átláthatóak, és ezáltal irányíthatóak lesznek;
- A szervezettebb működés következtében javulhat a légkör;
- A teljesítmények és költségek mérhetőek lesznek;
- A teljesítményarányos ösztönzési rendszer javítja a dolgozók hangulatát;
- Naprakész információ áll rendelkezésre, ami a beavatkozási lehetőséget növeli;
- Kiszámíthatóvá válik a gazdálkodás, a likviditási helyzet;
- Csökken a hibák száma, javul a minőség, ezzel párhuzamosan nő a vevői elégedettség;
- Javul a kapacitások kihasználása, nő a készletek forgási sebessége;
- A működési költségek csökkennek.

Tapasztalatok szerint egy integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése 1-3 év alatt megtérül.

2 RENDSZERINTEGRÁCIÓ

Azoknál a cégeknél, ahol különböző célszoftvereket használnak, amelyek nincsenek integrálva, a következő problémák léphetnek fel:

- Információs monopóliumok alakulnak ki, csak az adott szakterület, amely a szoftverrel rendelkezik, képes információ szolgáltatására. Ezáltal a vezetők kiszolgáltatottak a szakterületeknek, illetve az informatikusoknak;
- A döntési folyamatok lelassulnak, sok esetben információs megalapozottság nélkül döntenek;
- A különböző rendszerekből szolgáltatott adatok nem lesznek konzisztensek, az adatok megbízhatósága kicsi, ezáltal a döntések kockázata nagy;
- A felesleges, többszörös adatrögzítések és az adat inkonzisztenciák kiszűrése megnövelik a működési költségeket;
- Sok esetben nehéz, vagy lehetetlen a szükséges információ kinyerése több adatbázisból;
- Az adatok naprakészsége eltérő, csak sok munkával hozhatók közös nevezőre;
- A rendszer fenntartása, üzemeltetése drága.

Rendszerintegrációval mindezek a problémák elkerülhetők. Ma már számos korszerű eszköz áll az informatikusok rendelkezésére, amellyel a rendszerek integrálása könnyen, gazdaságosan, rövid idő alatt megoldható. A jól bevált, megszokott alkalmazásokat nem kell lecserélni, viszont az adattartalmat magasabb szinten, a teljes szervezetben lehet hasznosítani.

A rendszerintegrációval elérhető előnyök:

- A változás mértéke kicsi, a felhasználók a megszokott alkalmazásokkal dolgozhatnak tovább;
- A meglévő alkalmazások és adatbázisok már nem csak egy-egy szakterület hatáskörében maradnak, hanem vállalati szinten hasznosíthatók;
- A folyamatok átláthatóvá válnak;
- Nő az adatok konzisztenciája, minőségileg jobb információ áll rendelkezésre;
- Csökken a redundancia, a felesleges adatrögzítések és ellenőrzések kiküszöbölhetők;
- A korszerű integrációs eszközökkel az információs folyamatok rugalmasan alakíthatók az üzleti folyamatok változásai szerint;
- Az üzleti folyamatok jobban automatizálhatók, ezáltal csökken az átfutási idejük.

A rendszerintegrációs projektek általában néhány hónap alatt sikerrel végrehajthatók, a szervezet különösebb megrázkódtatása nélkül.

3 ELEKTRONIKUS SZOLGÁLTATÁSOK BEVEZETÉSE

A meglévő szolgáltatás skála bővítése a legegyszerűbben és leggazdaságosabban a szolgáltatások elektronikus formában történő értékesítésével oldható meg. A prognózisok szerint az elektronikus vásárlások aránya a hagyományos vásárlásokhoz képest dinamikusan növekszik. Ki kell lépni az internetre ahhoz, hogy a cég elérhető legyen, hogy a potenciális vevők megtalálják a termékeit, szolgáltatásait, össze tudják hasonlítani a konkurens termékekkel, vagy kapcsolatba léphessenek vele. Néhány speciális ágazatot leszámítva, amely cég nem rendelkezik honlappal, illetve nem érhető el az interneten, az lassan nem is létezik a piac számára.

Természetesen az elektronikus szolgáltatások csak akkor lesznek hatékonyak, ha integráltan működnek a back office rendszerrel. Ezáltal biztosítható, hogy a vevői megrendelések azonnal a végrehajtó részlegnél feladatként megjelenjenek, hogy határidőre és megfelelő minőségben kielégíthessék az igényeket.

Az elektronikus szolgáltatások bevezetésének előnyei:

- Nagyobb számú potenciális vevő, illetve ügyfél érhető el a hagyományos szolgáltatásokhoz képest;
- A szolgáltatások fajlagos költsége alacsony, mivel nincs szükség emberi közreműködésre a szolgáltatási, értékesítési folyamatokhoz;
- Az elektronikus szolgáltatások könnyebben módosíthatók, bővíthetők, mivel csak az informatikai rendszert kell módosítani.

4 RUGALMAS ALKALMAZKODÁS AZ ÜGYFELEK IGÉNYEIHEZ

A vállalkozások számára az egyik legnagyobb értéket az elégedett ügyfelek, vevők jelentik. Ezért egyrészt fontos információt szerezniük az ügyfél igényekről, másrészt pedig tenniük kell valamit az igények kielégítése érdekében. Bármilyen akciót hajtanak is végre, az mindenképpen változást jelent a vállalkozás működésében, amit az informatikai rendszerben követni kell. Az informatikai rendszert folyamatos átalakítással harmóniába kell hozni a megváltozott üzleti folyamatokkal. Különösen akkor kell erre nagy hangsúlyt helyezni, ha a változások az elektronikus szolgáltatásokat érintik (pl. egy biztosítónál új terméket hoznak ki). Így tudják a hatékony működést fenntartani és az ügyfél elégedettséget növelni.

Az ügyfélkapcsolati (CRM – customer relationship management) alkalmazások széles skálája áll rendelkezésre, melyek bevezetésével jelentősen javítani lehet az ügyfélszolgálati és marketing folyamatok eredményességét és növelni az ügyfelek elégedettségét.

5 FOLYAMATOK AUTOMATIZÁLÁSA

A folyamatok automatizálását alapvetően informatikai eszközökkel lehet megoldani. Szoftverekkel biztosíthatjuk, hogy a folyamatok állapotai a bekövetkezett események hatására automatikusan változzanak, és az információ másodpercek alatt eljusson az illetékesekhez.

Az automatizálás előnyei a folyamatok felgyorsulásában, a folyamatköltségek és a hibák jelentős csökkenésében jelentkeznek.

A folyamatok automatizálásának feltétele, hogy pontosan szabályozzuk a lefutásukat, valamint a kivételes helyzetekre is felkészítsük a programokat. Számos mobil eszközt alkalmazhatunk a folyamat automatizálás érdekében, amelyekkel a hagyományos adatbeviteli módszereket kiküszöbölhetjük. Például: vonalkód leolvasókat, mobil adatgyűjtőket és kijelzőket, GPS-t, RFID címkéket és olvasókat, stb. A folyamatok automatizálását célszerű megelőzni egy BPR (business process reengineering – folyamatok újraszervezése) projekttel, melynek során részletesen elemzik a folyamat célját, a folyamat lépéseit, tevékenységeit, kapcsolódásait, a felelősöket, résztvevőket, a végrehajtás módját, az átfutási időket és a folyamatot támogató eszközöket. Ezen információk birtokában tudjuk számszerűsíteni a folyamat költségeket és dönthetünk megalapozottan az átszervezésük módjáról.

6 INFORMATIKAI SZOLGÁLTATÁSOK KISZERVEZÉSE

Már egy 50 fős vállalkozásnál is az informatikai rendszer kiépítése több tízmillió forintot beruházást igényel. A rendszer üzemeltetése, karbantartása szintén több millió forintot költséget jelent a rendszer bonyolultságától függően. A cégek többségénél az informatika nem tartozik az értékteremtő tevékenységek körébe, de az értékteremtő folyamatok működések alapvető feltétele. A rendszer bonyolultságától és méretétől függően vagy saját informatikai szervezetet kell kialakítani és fenntartani a rendszer üzemeltetéséhez, vagy kiszervezhetőek ezek a tevékenységek. Az informatikai szolgáltatások kiszervezése során stratégiai, biztonsági, gazdasági és egyéb szempontból át kell gondolni, hogy az IT rendszer mely elemeit adják ki külső szolgáltatóknak. Ez lehet teljes körű, vagy részleges. A kiszervezéssel egyidejűleg mérhetővé kell tenni a szolgáltatásokat, amiket célszerű ún. SLA (service level agreement) – szolgáltatási szint megállapodásokban rögzíteni. A szolgáltatási szintek mérésével megítélhető, hogy a szolgáltató milyen színvonalon teljesít. A kiszervezéssel a következő főbb előnyök jelentkezhetnek:

- A felelősség jobban számon kérhető;
- A szolgáltatók általában professzionálisabb eszközökkel és szakember gárdával rendelkeznek (náluk ez a „core business”), ezáltal magasabb szintű szolgáltatásra képesek, mint a saját IT szervezet;
- Az IT költségek könnyebben tervezhetőek;
- A szolgáltatási díjak és teljesítmények összekapcsolhatók, mérhetőek.

7 HOMOGENIZÁLÁS

Az informatikai rendszerek a legtöbb cégnél evolúciós fejlődésen mennek keresztül, melynek eredményeképpen heterogén eszközpark, alap- és alkalmazási szoftverek üzemeltetését kell végezni. Az IT költségekkel való rosszul értelmezett spórolás miatt az

eszközök karbantartása, cseréje, a szoftverek fejlesztése változatlan platformon, többnyire tűzoltó jelleggel történik, ami a heterogenitás növekedéséhez vezet.

Milyen problémákat vet fel egy heterogén IT rendszer:

- Ahány fajta platform működik, annyi féle szakember, ill. szaktudás szükséges a rendszer fenntartásához. Közismert, hogy az ilyen speciális tudással rendelkező szakértők költsége igen magas;
- Az alkalmazási rendszerek fejlesztése általában adott programozóhoz kötött, rosszul, vagy egyáltalán nem dokumentált, ami a céget kiszolgáltatottá teszi;
- A hibakeresés és elemzés, a hibák elhárításának, a problémák megoldásának időszükséglete sokszor 2-3-szorosa is lehet annak, mint ha homogén rendszer működne. Ez az informatikai költségeket szintén jelentősen növeli;
- A rendszer menedzselése, felügyelete korszerű központi szoftverekkel nehezebb, ami a hibaelhárítás idejét és költségeit növeli;
- Nagyobb a hiba lehetőségek és ezáltal a hibák száma;
- A nagyobb bonyolultság csökkenti a rendszer biztonságát;
- Régi és új technológiák együttműködését kell biztosítani, ami szintén a költségeket növeli;
- Nem használhatók ki a központi készletgazdálkodás előnyei, mivel sokféle alkatrészt kellene raktáron tartani a biztonsági tételekből. Így a beszerzések elaprózódnak, mindig az éppen szükséges alkatrészt veszik meg fajlagosan magasabb áron;
- A folyamatos, biztonságos üzemeltetés kevésbé biztosítható;
- A heterogén rendszerek általában magasabb energia igényűek, jobban terhelik a környezetet.

Összességében egy heterogén informatikai rendszer - amellet, hogy költségesebb az üzemeltetésük egy homogén rendszernél, - kevésbé hatékony, sokszor lassú is, gyakoriak a váratlan meghibásodások, a részleges, vagy teljes rendszer leállások, nagy a hibajavítások átfutási ideje.

A rendszer homogenizálása érdekében meghozandó döntés előtt javasoljuk a következő kérdések átgondolását, megválaszolását:

- Mit jelent a vállalkozás életében az informatikai rendszer, a cég stratégiája mennyiben függ, illetve épül rá az informatikára?
- Milyen kárt okoz az üzletmenet szempontjából a rendszer részleges, vagy teljes leállása?
- Mennyibe kerül az informatikai rendszer karbantartása és üzemeltetése?
- Milyen hibák jelentkeztek rendszeresen, illetve váratlanul, mi okozta ezeket?
- Mennyi idő alatt tudták elhárítani, vagy kijavítani az egyes hibákat?
- Milyen eszközbeszerzések és fejlesztések történtek az elmúlt időszakban?
- Milyen alkalmazási rendszer fejlesztések lennének szükségesek az üzleti célok elérése érdekében?
- Ezekkel összhangban milyen platformra lenne célszerű áttérni, az eszközparkot egységesíteni? Milyen biztonsági készletet kellene tartani a kritikus alkatrészekből, rendszer elemekből?
- Milyen szoftverek és hálózatfejlesztések lennének szükségesek a központi rendszerfelügyelet biztosításához?
- Mekkora idő- és költséggráfordítást igényelnének a fejlesztési, beruházási projektek?
- Milyen szakértelem lenne szükséges az új rendszer üzemeltetéséhez?
- A fejlesztéseknek és beruházásoknak milyen hatásai lennének az üzletmenetre?
- Az új rendszer karbantartási és üzemeltetési költségei hogyan változnának?
- Mennyi idő alatt térülne meg a beruházás?

A fenti kérdéseket mindig a cég stratégiai céljaiból kiindulva kell megválaszolni. A célokból kell levezetni, hogy milyen alkalmazások szükségesek az üzletmenet támogatására és az alkalmazásokhoz kell a legcélszerűbb konfigurációt kiválasztani, az új rendszer architektúráját megtervezni. Az IT rendszer architektúráját érdemes 3-5 évenként a fenti szempontok alapján felülvizsgálni és újra optimalizálni.

8 CONTROLLING RENDSZER KIÉPÍTÉSE

A controlling rendszer feladata kimutatni a cég eredményképződésének folyamatát a vezetők számára. A controlling rendszer információt szolgáltat az elvégzett, teljesített, illetve várható feladatokról, teljesítményekről és költségekről, kimutatja, hogy melyik folyamat milyen mértékben járult hozzá a cég eredményéhez, hol voltak veszteségek, mi okozta azokat, és mindezek hogyan viszonyultak a tervezett adatokhoz.

A controlling rendszer feltétlenül igényli az integrációt, hiszen az analitikus tény-adatok a vállalatirányítási rendszer különböző szakmoduljaiban található. Ezekre építve lehet költséghelyi-, termék-, szolgáltatás-, vevői rendelés-, projekt-, gyártási rendelés-, stb. kalkulációkat végezni, melyek alapján a hatékonyság mérhető. Controlling rendszer nélkül a vezetői döntések kockázata jelentősen megnő. A teljesítményarányos érdekeltégi rendszer jobban ösztönzi a munkatársakat a hatékonyabb munkavégzésre. A költséghelyek közötti költség elszámolás – ha megegyezéson alapuló kalkulációs rendszerben történik – kiszámíthatóvá teszi a gazdálkodást. Egy jól felépített mutatószám rendszerrel a vezetők jobban átlátják a folyamataikat és költségeiket, amelynek birtokában eredményesebben tudják irányítani a szakterületüket.

9 RENDSZERES KOCKÁZATELEMZÉS

Válság idején a kockázatokkal napi szinten kell foglalkozni. A kockázati tényezők nevesítése, bekövetkezési valószínűségük számszerűsítése, a hatásuk elemzése a vezetők napi, de legalább heti gyakoriságú feladataivá válik. Sokszor azonnal kell reagálni egy-egy eseményre, kedvezőtlen változásra. A kockázat menedzsmenthez elengedhetetlenek a naprakész információk, amelyeket főleg a controlling rendszer szolgáltat. A controlling rendszerből elsősorban a tendenciák, az arányok, a terv-tény-várható eltérések, a változások hatásainak levezetése fontosak a kockázatelemzés szempontjából. Néhány kulcsmutató definiálásával, amelyekkel a legfontosabb funkcionális területek – mint például a pénzügy, az értékesítés, a készletgazdálkodás, a termelésirányítás, a projektek, az ügyfélszolgálat – könnyen, gyorsan értékelhetők, megkönnyíthetjük a vezetők munkáját. Egy jól felépített mutatószám rendszerrel a vezetők gyorsan átlátják, hogy hol merültek fel nem kívánatos értékek, tendenciák és időben cselekedni tudnak.

Összefoglalva: válságos időben különösen nagy hangsúlyt érdemes helyezni a stratégiai tervezésre. Keressük meg a cég növekedési lehetőségeit, mérjük fel ennek a feltételrendszerét, hangoljuk össze a cég erőforrásaival, határozzuk meg a fejlesztési irányokat. Tekintsük az informatikát lehetőségnek és egyben eszköznek is, amely a stratégiai célok elérését nagymértékben segítheti.