

Obsah

1 PODNIKATELSKÁ STRATÉGIA	2
--	----------

PODNIK SA ZAKLADÁ ZA ÚČELOM DOSIAHNUTIA STANOVENÝCH CIEĽOV. VÄČŠINOU PRIMÁRNYM CIEĽOM BÝVA DOSIAHNUTIE ZISKU VYUŽITÍM URČITEJ KONKURENČNEJ VÝHODY. ZALOŽIŤ PODNIK, BEZ OHĽADU NA PRÁVNU FORMU, PREDSTAVUJE VZIAŤ NA SEBA RIZIKO SÚVISIACE S PODNIKANÍM. NEJEDNÁ SA LEN O RIZIKO STRATY VLOŽENÝCH PEŇAZÍ, PRÍP. MAJETKU ZAKLADATEĽA, ALE TAKISTO O MNOŽSTVO ĎALŠÍCH RIZÍK SÚVISIACICH S VÝKONOM PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI V AKOMKOLIEK ODVETVÍ.....

2

<i>1.1 Etapy vypracovania podnikateľskej stratégie</i>	<i>2</i>
--	----------

2 INFORMAČNÁ ZÁKLADŇA	5
------------------------------------	----------

<i>2.1 Manažérsky informačný systém.....</i>	<i>7</i>
--	----------

1 PODNIKATEĽSKÁ STRATÉGIA

Podnik sa zakladá za účelom dosiahnutia stanovených cieľov. Väčšinou primárnym cieľom býva dosiahnutie zisku využitím určitej konkurenčnej výhody. Založiť podnik, bez ohľadu na právnu formu, predstavuje vziať na seba riziko súvisiace s podnikaním. Nejedná sa len o riziko straty vložených peňazí, príp. majetku zakladateľa, ale takisto o množstvo ďalších rizík súvisiacich s výkonom podnikateľskej činnosti v akomkoľvek odvetví.

Pri zakladaní každého podniku je veľmi dôležité stanoviť si formu podnikania podľa Obchodného zákonníka č. 513/1991 Zb., a vypracovať množstvo dokumentov, ktoré predstavujú akýsi odrazový mostík pre výkon podnikateľskej činnosti. Veľmi dôležitým dokumentom je aj podnikateľská stratégia podniku. Podnikateľská stratégia podniku predstavuje plánovaciú informačnú základňu pre stanovenie hlavných cieľov rozvoja komplexného organizačného celku (podniku, firmy, ústavu atď. ako celku, prípadne ich autonómnych podnikateľských častí) a postupov pre ich dosiahnutie. Je súčasťou manažérskej funkcie plánovania. Má umožniť vedúcim pracovníkom a nimi riadeným kolektívom správne sa orientovať a následne zaistiť vnútornú i vonkajšiu podnikateľskú činnosť. Musia byť pripravení vykonávať nevyhnutné zmeny a úpravy, vyplývajúce zo zmeny podnikateľskej stratégie. Táto stratégia nepredstavuje fixný dokument, ale otvorený systém zladených zámerov a predpokladov pre rýchle a efektívne reakcie na meniace sa príležitosti i hrozby podnikateľského prostredia.¹

1.1 Etapy vypracovania podnikateľskej stratégie

Postupy tvorby a realizácie podnikateľskej stratégie patria k náročným procesom manažérskeho myslenia a jednania. Možno ich systémovo charakterizovať ako vzájomne sa podmieňujúci celok dielčích etáp, a to:²

1.1.1 Stanovenie poslania, respektíve misie komplexného organizačného celku

Poslanie obvykle naväzuje na víziu, teda predstavu budúceho podniku. Vízia je stručným vyjadrením zámeru, kam sa chce firma vo svojej oblasti podnikania dostať.

¹ Zdroj: Vodáček, L., Rosický, A.: Informační management, Management Press, Praha, 1997, str. 78

² Zdroj: Dudinská, E.: Manažérska informatika, Košice, Ibis Publishing, 1996, str.79

1.1.2 Rozbor východiskového stavu, najmä silných a slabých stránok firmy

Rozbor východiskového stavu spočíva v kritickom vyhodnocovaní informácií, ktoré sa týkajú:

- reálnej pozície firmy,
- rozhodujúceho podnikateľského okolia,
- predpokladov využitia ďalších možných podnikateľských príležitostí.

Veľmi dôležitou súčasťou rozboru sú informácie, ktoré má firma k dispozícii. Zber, rozbor a vyhodnotenie legálne dostupných informácií majú za úlohu systémy na spracovanie informácií. Pri voľbe systémov spracovania je nevyhnutná primeraná ochrana vlastných informácií, ktorá je v mnohých podnikoch podceňovaná. Na rozbor sa používajú rôzne postupy a metódy porovnávania s existujúcou a potenciálnou konkurenciou.

1.1.3 Rozbor zdrojových možností rozvoja a vytvorenie špecifických podnikateľských predností firmy

V tomto bode uvažujeme predovšetkým o vytvorení určitej konkurenčnej pozície na uvažovaných podnikateľských poliach v určitom časovom horizonte.

1.1.4 Stanovenie sústavy cieľov podnikateľskej stratégie

Ciele sa stanovujú pre podnik ako celok, ako aj pre jednotlivé organizačné jednotky, divízie, pobočky, atď. Je potrebné, aby jednotlivé dielčie ciele boli navzájom zosúladené, aby si neodporovali a nevyvolávali zbytočné konflikty. Sústava strategických cieľov je predovšetkým záležitosťou vrcholového vedenia firmy. Každý cieľ musí mať stanovené parametre, t.j. obsahovú náplň, stanovenie spôsobu jej dosiahnutia, spôsob merania, časový horizont, náväznosť na plánovanie a iné.

1.1.5 Formulácia scenárov a výber vhodnej podnikateľskej stratégie

1.1.6 Preverenie vhodnosti zvolenej stratégie v súvislosti s premenlivým podnikateľským prostredím

1.1.7 Realizácia stratégie

V tejto poslednej fáze hovoríme o spôsobe uplatňovania podnikateľských aktivít v praxi, pričom je dôležité priebežné vyhodnocovanie plnenia podnikateľskej stratégie.

Úspešnosť tejto podnikateľskej stratégie ovplyvňuje viacero aspektov³ a to najmä:

1) vnútorné aspekty:

- a) charakter činnosti firmy a jej ekonomická stabilita
- b) schopnosť podnikateľa riadiť
- c) technické a personálne zabezpečenie podnikateľskej činnosti
- d) cenová politika
- e) organizácia práce a dosahovaná produktivita
- f) výkonnosť obchodnej siete, prieskum trhu a reklama
- g) medzilidské vzťahy vo firme.

2) vonkajšie aspekty

- a) postavenie firmy v konkurenčnom prostredí,
- b) úroveň konkurencie,
- c) dobré meno firmy,
- d) úverová a úroková politika.

V závislosti na tom, ako vie firma využiť vnútorné zdroje na to, aby prekonávala pôsobenie vonkajších faktorov, vyvíja každá firma určité okruhy činností. Tieto činnosti prebiehajú vo vzájomnej návaznosti a súčinnosti a ich priebeh je závislý na toku informácií, ktoré sú spracovávané v informačných systémoch jednotlivých podnikov.

³ Zdroj: Pomffyová, M.: Procesy zmien v informačných technológiách a systémoch firiem SR, Lipt.Trnovec, zbor. Mathematics, statistics and informatics in economy, 1998.

2 INFORMAČNÁ ZÁKLADŇA

Základom každého informačného systému je informácia. Informácie predstavujú správy, ktoré sú zasielané pracovníkom aj prostredníctvom prostriedkov výpočtovej techniky a spracovávané podľa potreby. Pod pojmom informačný systém rozumieme účelové usporiadanie vzťahov medzi ľuďmi, dátovými zdrojmi a procedúrami ich spracovania, a to vrátane technologických prostriedkov. Toto usporiadanie zaisťuje zber, prenos, uchovávanie, transformáciu, aktualizáciu a poskytovanie (disponibilitu) dát pre ich informačné využitie ľuďmi. Ak sa jedná o počítačovo podporované informačné systémy, tak ich súčasťou je i disponibilné hardvérové i softvérové vybavenie.⁴

Aby výsledok každej takejto akcie bol správny, je nevyhnutné, aby zasielané informácie boli kvalitné. Informácia je kvalitná, ak spĺňa nasledovné kritériá:

- pravdivosť, správnosť
- konzistentnosť
- integrovanosť
- pragmatičnosť
- pohotovosť
- relevantnosť
- pochopiteľnosť
- presnosť
- aktuálnosť
- včasnosť informácií
- frekvencia poskytovania informácií.

Spracovanie informačných tokov prebieha v troch rovinách, a to v rovine:

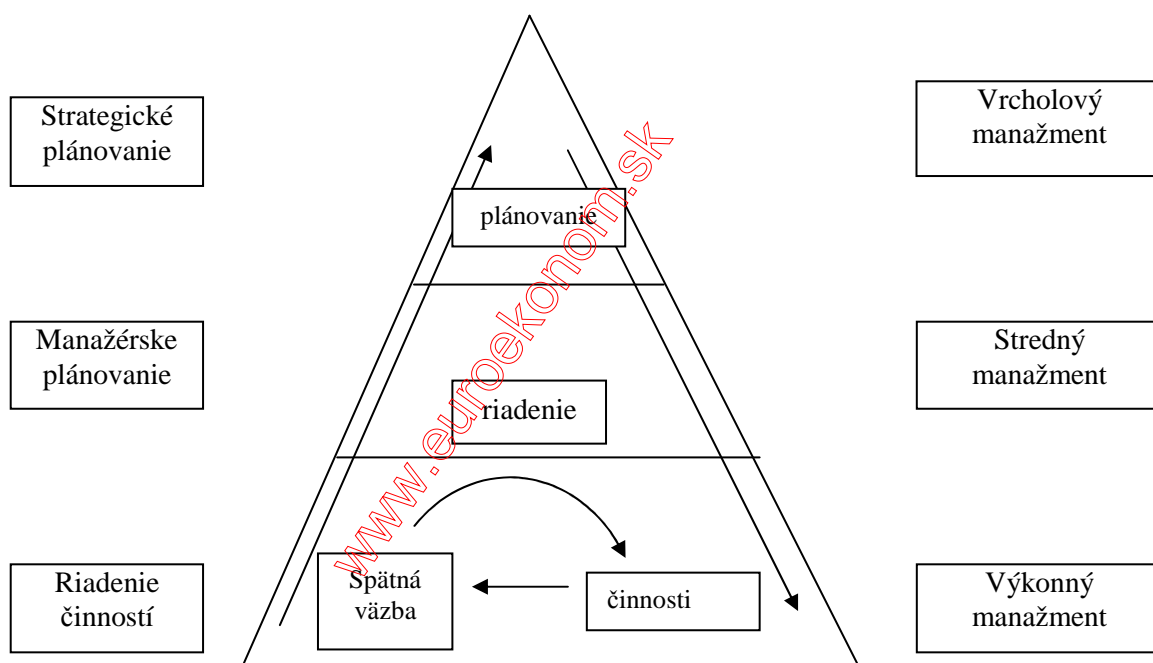
- 1) hmotného, resp. vecného toku,
- 2) finančného, resp. peňažného toku,
- 3) informačného toku.

⁴ Zdroj: Vodáček, L, Rosický, A.: Informační management, Management Press, Praha, 1997, str. 87

Zjednodušene je možné vecné a peňažné toky zobrazit' nasledovne – pozri **OBRÁZOK 1⁵, príloha A**. Vo všetkých činnostiach v podniku sa vymieňajú informácie akéhokoľvek druhu a preto hovoríme o informačnom toku (v schéme nie sú zakreslené).

Všetky toky sú navzájom prepojené a ich väzba, ktorá je závislá od spôsobu spracovania týchto tokov pre potreby realizácie jednotlivých etáp podnikateľskej stratégie, definuje štruktúru informačných tokov, ktorú možno popísať pomocou obrázku 2:

OBRÁZOK 2 ŠTRUKTÚRA TOKOV INFORMÁCIÍ



Previazanosť vstupov a výstupov v prostredí, v ktorom celý tento proces prebieha, zabezpečujú informačné systémy a siete, ktoré tvoria spätnoväzbový komponent organizačného systému riadenia manažmentu a jeho kontroly. Nadobúdajú pre podniky strategický význam ako faktor vytvárajúci konkurenčné výhody.

⁵ Zdroj: Synek, M. a kol.: Manažérska ekonomika, Grada Publishing, Praha, 1996, str. 335

Podľa toho, v akej miere môže ovplyvniť človek priebeh spracovania informácií, delíme informačné systémy na:

- 1) **otvorené informačné systémy** – ich výstupy vstupujú do rozhodovacích procesov človeka,
- 2) **kombinované informačné systémy** – časť výstupov vstupuje do algoritmizovateľných a strojovo spracovaných procesov, pripravujúcich podklady pre rozhodovanie riadiacim subjektom,
- 3) **uzatvorené informačné systémy** – ich výstupy vstupujú do automaticky spracovávaných procesov rozhodovania, kedy človek zasahuje do riadenia len výnimočne a v kľúčových situáciách.

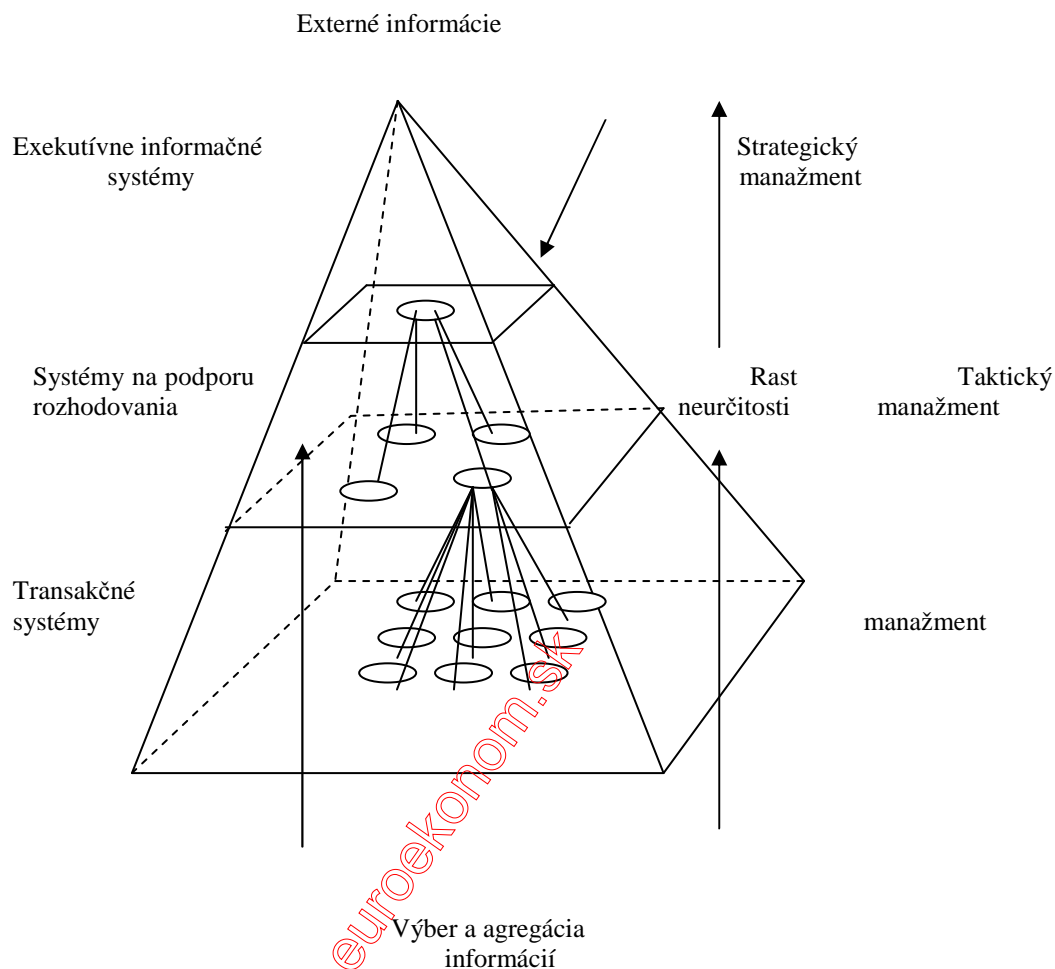
Pre riadenie procesu spracovania informácií na účely rozhodovania slúžia manažérske informačné systémy.

2.1 Manažérsky informačný systém

Manažérsky informačný systém predstavuje centralizovaný a obyčajne komputerizovaný informačný systém, ktorý používajú manažéri podniku na podporu rozhodovania. Je tvorený sústavou vzájomne previazaných informačných systémov, pričom každý z nich zabezpečuje spracovanie požiadaviek používateľov na príslušnej. V procese riadenia sa tiež používa na sledovanie činnosti podniku a strategické prognózovanie.⁶ Previazanosť informačných systémov v manažérskom informačnom systéme možno popísať štruktúrou podľa obrázku č.3 na nasledujúcej strane.

⁶ Zdroj: Dudinská, E.: Manažérska informatika, Ibis Publishing Košice, 1996, str.51

OBRÁZOK 3 ŠTRUKTÚRA VÄZIEB INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV



Pre riadenie a kontrolu jednotlivých úrovní manažérskeho informačného systému sa uskutočňuje spracovanie dát v nasledovných systémoch⁷:

- 1) **transakčné systémy** - na zhromažďovanie a spracovanie transakčných dát; sú to funkcie na spracovanie informácií pre účtovníctvo, tvorbu dokladov a kontrolné výkazy; tvoria základ celého marketingového informačného systému.
- 2) **informácie pre riadenie a správu**; využívajú len interné informácie, obsahujú minulé dáta, rôzne vyžiadané zostavy; sú využívané na nižšej a strednej úrovni riadenia.
- 3) **exekutívne informačné systémy**; využívajú informácie externé, umožňujú znižovanie nákladov, zvyšovanie produktivity, rozhodovanie pracovníkov; nie sú

⁷ Zdroj: Pomffyová, M.: Procesy zmien v informačných technológiách a systémoch firiem SR, Lipt. Trnovec, zbor. Mathematics, statistics and informatics in economy, 1998.

určené na podporu systému riadenia, ale sú spojené s výrobkom alebo službou podniku.

- 4) **systemy na podporu rozhodovania**; nie sú založené na pevných nemenných rozhodovacích pravidlách, čo odpovedá meniacim sa ekonomickým podmienkam v procese rozhodovania,
- 5) **znalostné systemy pre poradenstvo a ďalšie osobné využitie**; na základe týchto informácií si každý podnikateľ vytvára určitú podnikateľsko marketingovú stratégiu. Jej kvalita závisí od kvality zdrojov informácií.

Hlavným zdrojom sú automatizované zdroje. Okrem toho sa využívajú aj neautomatizované zdroje ako:

- 1) prechádzka po prevádzke,
- 2) podnikové noviny a časopisy,
- 3) neformálne systemy.

Podľa typu spracovávaných dát delíme informačné systemy na vonkajšie a vnútorné.

Vonkajšie informačné systemy spracovávajú

- informácie o vonkajšom obchodnom prostredí,
- pre riadenie správu
- cenový vývoj
- informácie o konkurencii, jej postavení a vývoji.

Pre *vnútorné využitie* sa v malých a stredných podnikoch spracovávajú dáta v podobe samostatných modulov:

- účtovníctva,
- informácií pre štatistiku,
- kalkulácie a rozbory,
- operatívne riadenie,
- kontrola (inventarizácia),
- iné informácie a vybrané databázy (vyhodnocovanie objednávok, zákazníkov, štruktúry predaja apod.).

Pri transformácii podnikov a ich manažmentov došlo k viacerým pozitívnym zmenám vo vývoji informačných systémov. Veľkým nedostatkom je však kvalita informačných systémov, ktorá v mnohých prípadoch nezodpovedá zvýšeným požiadavkám manažmentu, operujúceho v neustále sa meniacich trhových podmienkach. Veľké problémy spôsobuje taktiež nedocenenie významu spracovania stratégie rozvoja týchto systémov vzhľadom na globálnu podnikateľskú stratégiu a na zabezpečovanie strategických cieľov podniku. V nemalej miere je tento proces ovplyvňovaný úrovňou prostriedkov na získavanie, spracovanie a prenos informácií (informačných technológií) a úrovňou systémov, určených na spracovanie informácií pre evidenciu, kontrolu a rozhodovanie (informačných systémov). Od informačných technológií sa očakáva rýchlosť a presnosť spracovania dát, dostupnosť a aktuálnosť informácií, vytriedených podľa požadovaného účelu (zostavenie účtovných výkazov, informácie pre kontrolu, riadenie apod.).

Podľa obchodného zákonníka č.513/1991 Zb. má podnikateľ povinnosť viesť účtovníctvo v rozsahu a spôsobom ustanoveným osobitným predpisom (č.563/1991 Zb.). Nevymedzuje povinne spôsob, akým sa má viesť evidencia o svojom obchodnom majetku a záväzkoch, z čoho vyplýva možnosť použitia rôznych foriem spracovania dát pomocou informačných systémov.