

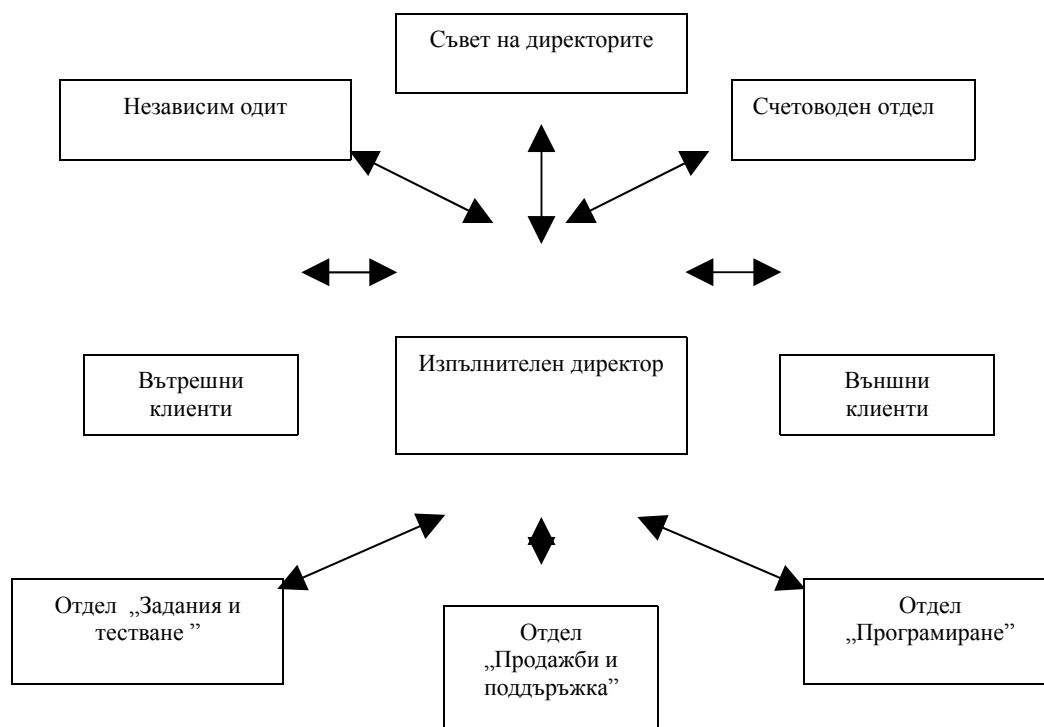
## КАЗУС 1.

### Информационни потоци

Фирма “БМ Сълюшънс” АД е изградена като реална холдингова структура. Нейната дейност е свързана с предоставяне на консултантски услуги в необходими на бизнеса области. Две от направленията в дейността ѝ са производство и търговия. Информационните потоци, с които се борави при осъществяването на дейността, предоставят информация за:

- подновени абонаменти на софтуер и реализирани нови продажби;
- конкурентите на пазара;
- пазарния дял на фирмата;
- вземания, задължения и салда;
- запитванията за офис техника и компютри по каталог.
- присъствените дни на персонала.

На Фиг. 6А.1. са показани различните групи заинтересовани страни, чиито информационни потребности трябва да са съобразени в процеса на планиране и управление на информацията.



**Фигура 6А.1. Групи заинтересовани страни и техните информационни потребности**

Информационните потоци, които се генерират и се използват за целите на

управленските решения, са разнообразни. Като пример можем да посочим информацията, която се получава от отдел „Продажби и поддръжка” (тя е показателна за месечните приходи от продажба и поддръжка на софтуер, за рентабилността от по-нататъшни инвестиции за поддръжката на скъпоструващия отдел от програмисти, за силните и слабите периоди, за начините за оптимизиране на дейността през по-слабите периоди и т.н.). В Таблица 6А.1. са посочени част от основните информационни потоци, с които се работи при изготвянето на месечен мениджърски финансов отчет.

**Таблица 6А.1. Информационни потоци при изготвяне на месечен мениджърски финансов отчет**

<b>Предоставяни данни и информация от отдел „Продажби и поддръжка”</b>	<b>Задачи, изпълнени на базата на тази информация</b>	<b>Цел на използването на информацията</b>	<b>Потребители на информацията</b>
Справка за продажби към нови клиенти по региони	Планиране на ресурси и консумативи, необходими за посрещане на тенденцията	Изготвяне на мениджърски финансов отчет	Изпълнителни директори
Справка за подновени абонаменти по региони	Анализ колко от изтичащите лицензи се подновяват? Кои са силните ни региони?	Изготвяне на мениджърски финансов отчет	Изпълнителните директори
Справки за закупени допълнителни лицензи	Анализ какъв вид потребители ползват допълнителн	Изготвяне на мениджърски финансов отчет	Изпълнителните директори

	и лицензи		
Справки за предоставени допълнителни услуги и обучения	Планиране и преразпределение на заетостта в отделите	Изготвяне на мениджърски финансов отчет	Изпълнителните директори и мениджър „Продажби и поддръжка”
Справка за най-честите грешки и проблеми с програмата	Обосновано искане за ново задание	В работни срещи да се обсъдят вариантите за избягването на грешки	Отдел „Задание и тестване” и работните групи по модули

Събирането и впоследствие разпределянето на информацията има за цел да увеличава потребителската стойност на дейността. Лошите управленски решения се дължат понякога на недостатъчна, а друг път на некачествена информация.

При оперативната дейност на фирмата се използва интегриран бизнес и счетоводен продукт, който е интелигентен и лесен за използване. Изграден е от множество модули и така дава възможност за много по-гъвкав подход. Използваният в тази компания софтуер включва модули като: счетоводство; заплати; склад; банкови документи; каса; лихвен калкулатор; валутен калкулатор. Съпътстващите програмата модули включват: правни документи; законодателство; фирмен указател и библиотека, които са изключително полезни за дейността.

Модул „Счетоводство” е многофирмен, мрежов и интегриран с модулите „Склад”, „Фактуриране”, „Банка” и „Каса”. Посредством идентификационния номер на фирмата информацията, която се записва в „Склад”-а например, може да се ползва в „Счетоводство”-то и то само тази част от нея, която е необходима за неговите цели. Модулите генерират множество справки, необходими за правилното планиране, анализ и изпълнение на поставените задачи. Освен стандартните „Оборотна ведомост за период”; „Баланс”; ОПР; „Отчет за паричния поток” и „Отчет за собствения капитал” програмата може да генерира информация по хронология, за съответни партии и папки, по аналитични нива – и всичко това, без да пречи на останалите колеги, работещи в същия модул в този момент.

Организацията на комуникацията, а също контролът на подадените и изпълнени задачи понастоящем се осъществява чрез интранет система. Неудобствата възникват от това,

че системата не подава информация към заявителя за изпълнените или просрочените задачи. Ако от един източник на информация се разпратят задачи на пет други колеги, те трябва да им се напомнят, а развитието и изпълнението на задачите да се проследява (по инициатива на изпращача). Ако мениджърите трябва да се ангажират с оперативна контролираща дейност, те няма да могат да изпълняват основните си функции, включващи работа по стратегически въпроси и проблеми.

В организацията има изградена и работеща Система за управление на качеството (СУК). Това само по себе си дава добро пазарно предимство пред другите компании на този пазар, които са в същия сегмент, но не са внедрили такива системи. Предимствата на СУК се осъзнават, след като е работила поне година. Ще отбележим също, че има немалко противници на изграждането и прилагането на подобни системи, но така е с всички нови процеси, системи и технологии.

Все пак, за да е конкурентоспособна, компанията следва да усъвършенства бизнес процесите си. А за да може да ги усъвършенства, трябва мениджърите ѝ да ги познават и разбират. Това означава да разбират взаимодействието между човешките ресурси, информационния ресурс, бизнес правилата и технологиите, които позволяват тези елементи да работят в синхрон.

За постигането на подобен ефект е необходимо да се внедри система, която има достъп до всичките тези процеси, контролира ги, координира ги, дава вярна и навременна информация.

За компания с такава структура добро решение е внедряването на Интегрирана управленска система (ERP). За разлика от счетоводните програми, в които се регистрират плащанията (но с много липсваща информация), ERP системите проследяват към кой представител в страната има задължение, колко клиенти е довел той, кога ги е довел, какъв пазарен дял осигурява и т.н. Удобно предимство на този клас системи е това, че са отворени поради факта, че са изградени на модулен принцип и може да се настройват лесно към специфичните нужди и изисквания на конкретен клиент.

Една от основните причини решението за внедряване на такъв тип система да не се взема толкова лесно, е нейната цена. За мултинационална компания с офиси в много държави тя е изключително добро решение, но за средна по размер компания на нашия пазар цената е сериозна пречка.

Друг фактор, който влияе при вземане на решение за внедряване на такава система, е нивото на персонала в технологичен аспект и отношението му към процесите, свързани с промяната. Необходимо е да се подготвят кадри, които умеят убедително да популяризират идеята още преди да е настъпил моментът за обучение на целия персонал и за започване на

внедряването. Това е значително дълъг процес и трябва да бъде обезпечен с достатъчно надеждно финансиране до самия си успешен финал.

За момента решението на фирмата, решена да не губи пазарно предимство, е да се вземе под наем интегрирана управленска система, за да започне подготовката на персонала за работа с интегрирани системи и да има време за осмисляне и адаптация към новите умения.