

Poslovni načrti in njihova informatizacija z uporabo zunanjih izvorov podatkov

Tomaž Banovec

Izdelani poslovni načrti so tudi za nekatera podjetja v Sloveniji že nujen razvojni pogoj. Za dobro poslovno idejo ali njeno uresničevanje je potrebno razumeti in pripraviti metabazo podatkov in konkretne izbore iz obstoječih baz podatkov. Razumevanje podatkov, posebej pa že zbranih in zbiranih podatkov in izkazanih dejstev v javnih informacijskih družbah pa je pogosto zanemarjeno. Tudi upravni in nadzorni odbori se največkrat zanesejo na splošne, za vse veljavne statistične agregate, ki so sicer poceni, vendar pogosto niso primerni za konkretne analize pri določanju in spremljanju poti do konkretnih ciljev in položajev posameznih poslovnih subjektov in drugih organizacij. V tem prispevku skušam opozoriti na enega od možnih pristopov pri poglobljeni informatizaciji ciljev in postopkov, ki jih lahko konkretni poslovni subjekt podpre s sicer "poceni" zunanjimi podatki in znanjem. Teh ponudb pa večkrat ne razume dobro in jih tudi slabo uporabi, prepogosto bolj kot okras za podporo neke teze in manj za konkretno dokazovanje ali celo makro- in mikroregulacijo pri uresničevanju določenih ciljev. Tudi na univerzah ne učijo informatizacije ali podatkovnih podpor konkretnim načrtom in vizijam, prav tako ne razni programi MBA (Master Business Administration).

Zadeve so zapletli tudi računalniki in v zadnjem času še velika informacijska omrežja ali IVAN-i (International Value Added Network), ki brez omejitev, carin in cenzur v svetovnih dimenzijah ponujajo ogromno dovolj formatiranih in za takojšjo računalniško rabo pripravljenih podatkov, ki pa jih uporabnik večinoma ne razume in pogosto napačno uporabi. Težava je v tem, da dobimo poleg informatizirane navidezne resničnosti tudi navidezno predstavo in analizo. Poteze, ki jih vlečemo, so seveda lahko spet navidezne. Informatizirani in omreženi Don Kihoti torej nujno potrebujejo svoje neinformatizirane Sancho Panse iz realnega sveta.

Poslovni načrt

Posamezni ekonomski operatorji (ta izraz pokriva naš pojem poslovnega subjekta - torej tudi državne organe in druge člane našega poslovnega registra) pripravijo, praviloma ob začetku novega projekta, zaradi pridobivanja kapitala in posojil ali poslovnih partnerjev in zaradi drugih razlogov, svoj novi poslovni načrt ali

vizijo (strategijo, nacionalni program in podobne dokumente). Ta mora biti razumljiv, ustrezno formaliziran in pripravljen za komunikacijo z okoljem, ki bo vanj vključeno. V tem okolju so nekatere zadeve v zvezi z razumevanjem že dolgo urejene, tudi mednarodno razumljive in uporabne. To posebej velja za numerične podatke in statistično izkazana dejstva. Poslovni načrt, strategija kakega ministra nacionalnega programa neke države v okviru Evropske unije mora biti predstavljen v podatkovnih standardih in predstavah, ki temelje na globalnem in evropskem statističnem sistemu ter ustrezni metabazi podatkov, ki ju opisuje. Vse mednarodne investicijske in posojilne pogodbe temelje na takih podatkih, usklajenih definicijah in urejenih klasifikacijah ter drugih metapodatkovnih sredstvih.

Baze podatkov in metabaze podatkov

Metabaze podatkov so podatki o bazah podatkov, neke vrste referenčna (INDOK) ali opisna predstavitel vsebin in tehnik za uporabo konkretnih podatkov, sicer zbranih v obstoječih bazah (zbirkah) podatkov. Vprašanje je, ali uporabniki znajo in ali lahko ustrezno in pravilno uporabijo podatke in storitve velikih, vsedravnih mednarodno povezanih informacijskih služb, kot so: državna statistika, pravosodni in drugi organi, organi za notranje zadeve, banke, geodetska služba, storitve raznih agencij, mednarodne baze podatkov in podobne službe.

V Sloveniji je znana registrska orientacija državne statistike in temu ustrezno je deloma urejen tudi model podatkov države. Najboljši pregled ali katalog podatkov oziroma metabazo podatkov o tem, kar je realno in dovolj informatizirano na voljo tudi v naši državi, nudi Nacionalni program statističnih raziskovanj (NPSR), ki je bil v juliju 1995 pred tretjim branjem v Državnem zboru. Vendar je to le ena od pomembnih metabaz podatkov, ni pa edina. Kataloge naj bi pripravile vse informacijske službe že zaradi zakona o varovanju osebnih podatkov in drugih namenov. Kljub temu brez strokovnjakov za baze podatkov potep po tem vsebinskem področju ni lahek, in zato zlasti mala in srednja podjetja potrebujejo močne asociacije, ki jim pri tem lahko pomagajo (Bange-manovo poročilo in Unija, glej Uporabna informatika 3/94).

Razumevanje sporočil, informacij v njih in baz podatkov (sintaktika, semantika in pragmatika)

Vprašanje je, ali uporabniki za svoje potrebe izbrane in pridobljene podatke sploh lahko dešifrirajo (sintaktika), ali jih razumejo po vsebini in vezano na problem (semantika) in če jih sploh uporabijo za katerikoli ukrep (pragmatika). Ali lahko razumejo omejitve in meje uporabe ter s tem povezane napake in prenos napak v modelu ali algoritmu ter ali lahko določijo, kateri podatki bodo izbrani za uporabo pri konkretnem poslovnem načrtu?

Pri tem lahko razumemo konkretne poslovne projekte v njihovi medsebojni interakciji, ki so pomembni tako za uspeh podjetja kot tudi za splošni statistični ali agregatni položaj podjetja ali organizacije (navzven) ter za vse ali večino njegovih registriranih in dejanskih aktivnosti.

(Primer: uporaba standardne klasifikacije dejavnosti in drugih klasifikacijskih in definicijskih sredstev za pripravo podjetniškega - institucionalnega ali proizvodnega benchmark-a ali za določanje svojega položaja v konkurenčnem okolju).

Sistemi za podporo odločanju

Včasih se o tako izbranih podatkih, povezanih v podatkovne modele, govori kot informacijskih sistemih za podporo odločanju (Decision Support System), vendar se pojavlja veliko kritik in vprašanj v zvezi z uspehom takih "sistemov". Običajno se zatakne pri določanju namenov in vsebine potrebnih podatkov ter oblik njihove uporabe, ker večina poslovnih subjektov ne zna ali nima časa pravočasno in predhodno opremiti svojih odločitev, povezanih s cilji poslovnega subjekta, s potrebnimi faktografskimi podatki, kaj šele z operativnimi, bolj konkretiziranimi cilji. Pojavi se tudi vprašanje dinamik sprememb ciljev ali njihove redefinicije. S spremembami ciljev je treba redefinirati tudi baze podatkov, ki podpirajo odločanje in poti do njih, tako glede na sintaktično kot semantično in pragmatično komponento. Novi izraz za tako delo v informatiki je reinženiring.

Ko so vrhunskemu menedžerju predstavili tak sistem za podporo odločanju in mu rekli, da bo izvedel vse potrebno s pritiskom na tipke, je vprašal: "In kdo mi bo povedal, katere tipke so prave?" Sistemi za podporo odločanju propadejo praviloma zaradi neprilagodljivosti baz podatkov in paradigem, ki se ne uredijo z novim, dinamično se spreminjajočim položajem. Kako dinamično vpeljati pomembne podatke iz svetovnih borz v naš SPO (Sistem za podporo odločanju), je eno odprtih vprašanj.

Informacijska avtocesta (družba)

Znano je, da so glede uporabe podatkov, zbranih in urejenih iz državnih in javnih sredstev, stališča novih

kreatorjev informacijske družbe (G-7 1995) zelo jasna - vsi so napisali, da morajo biti ti in taki podatki pod določenimi pogoji poceni in nepridobitno dani na razpolago vsem uporabnikom na najbolj moderen način (prek omrežja - n.pr. International Value Added Network - IVAN). Temu ustrezno se že dolgo ravna tudi slovenska državna statistika in druge informacijske družbe v državi. Preseneča pa sedanja slaba domača uporaba takih baz podatkov, ki je skoraj ni.

Ravni odločanja in oskrbe s podatki

Večini je znana ocena, da je na strateški ravni odločanja tudi ob predpostavki IVAN-a ali sedanjega Interneta mogoče in smotrno informatizirati največ do 15 % potrebnih sporočil in podatkov. Ostala oskrba s potrebnimi sporočili je še vedno verbalna, neformatirana in drugačna (sestanki, kongresi, prebiranja, preučevanja, sprejemi, predavanja in druge oblike za organizacijo sistematičnih in slučajnih interakcij in podobno). Sodobna informacijska omrežja sicer lahko, tudi samo navidez, na nekoliko bolj formalen način "informatizirajo" še druge vire; multimediji lahko na zaslon "pripeljejo" slike naših prijateljev in poslovne partnerje, na zaslonih lahko beremo časopise, vendar je vse to še vedno premalo povezano v uporaben sistem (model) za podporo odločanju. Zgled za to je lahko v primeru, ko je menedžer potreboval ribo za večerjo, pa so mu napeljali potok in ribo v njem. Veliko sporočil v omrežjih spominja na potoke, polne ali prazne rib, a vsi nismo ribiči. Internet pa je pravi "veletok" možnega, a vseeno samo tistega, kar so drugi postavili na vpogled in v uporabo, in ne vedno tega, kar resnično potrebujemo.

Samo človek posameznik kot biološko bitje je pravi producent, uporabnik znanj in analitik, ne pa "informacijski sistemi" ali organizacije.

Tu pa je posameznik izredno osamljen, zato išče družbo, ki jo najde v raznih informacijskih skupnostih, društvih, asociacijah ter podobnem. Informatizacija mu je pri tem v pomoč, ne more pa nadomestiti posameznikove kreativnosti.

Oskrba s podatki

Razumljivo je, da se predlagatelj poslovnega načrta in raznih strategij ne more popolnoma seznaniti z vsemi razpoložljivimi faktografsko obdelanimi podatki, še manj pa razume problem povezanega modela podatkov. Pri tem omenjam dva skrajna primera:

A. "Potrebujemo vse vaše podatke, seznanite me z njimi, sami pa bomo naredili strateški in taktični izbor (napeljite nam reko - informacijsko avtocesto)"

Tega v celoti sicer ne zmorejo niti profesionalni inštituti, ki se ukvarjajo predvsem z uporabo podatkov (makro- in mikroekonomski analitiki). Tudi na Zavodu

Republike Slovenije za statistiko je malo posameznikov, ki bi uporabnika lahko sami vodili po vseh labirintih ogromnih količin podatkov. Če kdo vseeno hoče začeti tako, naj najprej preuči slovenski Statistični letopis 1994, ki ima 654 strani A4 formata (angleško in slovensko), tehta 2,2 kg, kazalo samo pa ima 26 strani. Potem bi priporočil seznanjanje z NPSR-jem, z administrativnimi registri, s statistično banko podatkov z več milijoni podatkov in z drugimi bazami podatkov. Težava je, da nas pri tem računalniška tehnika in tehnologija vseskozi prehitevata; vse navedeno je namreč že informatizirano, vprašanje je, kdo bo postavil konkretne zahteve in kakšne bodo. Ali bodo imele te zahteve in vprašanja ustrezno podlago in razumevanje v makroekonomski, socioanalitski ali podobni zavesti uporabnika.

Kje pa so še baze znanstvenega informiranja, borzne baze in podatki plačilnega prometa, podatki Banke Slovenije in drugih naših ponudnikov podatkov in sporočil?!

Če velja načelo "misli globalno in delaj lokalno", je treba vedeti, da ima konkretna slovenska (domorodna) populacija samo 0.03 % odstotka v svetu, in da bomo večino potrebnega znanja in podatkovne opreme pridobivali v tujih jezikih na različne načine in za različne denarje. Veliko bomo imeli domačih posrednikov teh znanj in veliko bodo stali, saj bo njihovo tržišče spet ista majhna populacija, pokrivali pa bodo vse kar potrebujemo in bomo potrebovali. Obratno pa naj bi v svetovni produkciji znanja svetu dajali seveda veliko več. Vendar če smo trikrat bolj pametni in trikrat bolj pridni, je to še vedno ($3 \times 3 = 9$) glede na populacijo še vedno skromnih 0.3 %. Ni slabo vedeti, kaj pomeni odprava meja tudi na področju intelektualnih, izobraževalnih in podobnih storitev v Uniji. Ali torej ribiče vseeno imamo in ali jih lahko uporabimo?

B. Spoznavanje metabaze in izbor baz podatkov z uporabo primerov (ribe lovimo s pomočjo ribiča)

Druga, boljša metoda je skupaj s strokovnjaki za vsebine podatkov preučevati konkretne primere (case), jih skupno opremiti s podatki ter določiti vire podatkov in same podatke. Pri tem velja opozoriti na kopico pravil in postopkov, ki so vsem znano, sedaj že mednarodno urejeno skupno znanje. Širše take postopke in metode imenujemo pravila izgradnje in uporabe baz podatkov. Avtor se ukvarja s temi pravili skoraj vse svoje strokovno življenje in ima kar lepo zbirko "zakonov" in nasvetov, izbor pa je predstavljen tudi v nadaljevanju.

Skupno podatkovno vrednotenje poslovnega načrta.

Vsak primer je potrebno nasloniti na urejeno sistema-

tiko ciljev, ki jih mora določiti sam poslovni načrt. Ta mora biti ovrednoten v delovni interakciji med nosilci poslovnega načrta in strokovnjaki za podatkovno opremo ter okoljem. Najtežje je sicer urediti razumevanje obravnavanih objektov (cilji in opazovane enote) in njihovih definicij, kar pa je možno z uvodnimi predavanji in dialogi predstavnikov obeh skupin. Moja osebna izkušnja pri takih podvigih na veliko področjih je zelo poučna. Veliko uporabnikov podatkov ZRSS-ja, po novem Statističnega urada Republike Slovenije, je po dvournem razgovoru dopolnila načrt, strategije in taktike, veliko jih je popolnoma redefiniralo celo svoj namen ali načrt. Nekateri pa so celo opustili, kar so sicer nameravali storiti.

Spomnimo se nemške izkušnje s patenti in njihovo uporabo. Na leto izgube podjetniki okrog 20 milijard DEM, ker raziskujejo že raziskano in patentirano, in ker posamezni poslovneži hočejo prihraniti med 200 do 1000 DEM, s tem da ne povprašajo ustreznih storitvenih organizacij.

Zanimivo je tudi, da že izbiranje in povpraševanje po podatkih in izkazanih dejstvih opozori strokovnjaka za opremo s podatki na sicer skrite namene projekta, zato ne kaže zelo skrivati svojih namenov. Če ste preveč skopi pri opisu svojih namer, jih bo dober strokovnjak kljub temu ugotovil.

Zaupanje

Medsebojno zaupanje in profesionalna etika sta pri tem zelo pomembna. Znano je, kaj je lahko v poslovnem svetu in pri upravnih nalogah poslovna ali uradna tajnost. Ta mora biti spoštovana, zato je pri obravnavi kakega konkretnega primera smotrno, da pri tem ni tretjih oseb in da velja za vse udeležence določilo o konkurenčni klavzuli. Tudi omrežja niso varna in povpraševanja so lahko zelo informativna. Ko so pred leti v tedanjem sovjetskem politbiroju izbirali novega generalnega sekretarja, je nekaj svetovnih obveščevalnih služb že veliko prej vedelo, kdo bo izbran. V bazi podatkov srčnih in drugih bolezni (MEDLARS) so zasledili vprašanje o srčnih boleznih iz Moskve. Pred tem Rusi niso še nikoli vprašali za nobeno bolezen (ni bilo deviz za navadne smrtnike). Obveščevalci so naredili presek baze članov politbiroja in njihove do sedaj znane bolezni z tem edinim povpraševanjem in izvedeli, da analizirajo Andropova, ki je bil kasneje tudi izbran.

Vseeno pa se popolnoma konkurenčne organizacije in operatorji med seboj združujejo za določanje in zadovoljevanje skupnih informacijskih potreb, kar velja posebej za srednja in mala podjetja. Primerjanje omogoča, da se izmeriš, preden načrtuješ novo ali kot je dejal Patrick Gedds: "Survey before plan. (Izmeri preden planiraš)". Za tako konkurenčno zbiranje in skupno zadovoljevanje informacijskih potreb so

najprimernejša interesna združenja, kot so gospodarstvene in podobne zbornice.

Cilji in operativni cilji

Poti do določenih prednostnih ciljev vodijo prek operativnih ciljev. Če hoče država stopnjo letne inflacije znižati na 10 %, morajo biti mesečne stopnje ali ustrezni operativni cilji temu ustrezno določeni in merjeni. V podjetniškem okolju je podobno. Pri tem je treba vedeti, da se običajno napovedana ekonomska stanja sicer praviloma izvršijo, vendar največkrat v nepredvidenem času, v drugačni kvaliteti in za drugačen denar.

Imamo na primer naslednje cilje:

Neki relativno drag (30 povprečnih letnih plač), sicer že obstoječi proizvod (avto, gospodarsko vozilo) je treba uvesti na tržišče, ki že ima posebne izkušnje in realne potrebe in je zahtevno glede kvalitete cene in vzdrževanja (servisi 10 ali več let). Izdelek je v določeni meri na trgu nujno potreben, vendar je ponudba že dokaj velika, smo pa pred zamenjavo pri določenem delu uporabnikov zaradi amortizacijskih in tehničnih razlogov.

Za te namene bi pripravili naslednji izbor formatiranih informatiziranih podatkov in izkazanih dejstev:

- Dobro bi analizirali sam izdelek in njegov položaj v konkretnem okolju (uporabnost, cena, servisi, ime znamke ipd.), prednosti in slabosti glede na ostale (benchmark)
- Določili in klasificirali bi kupce - sedanje in prihodnje, njihove zahteve in zahtevane ter možne spremembe, kupno moč, regionalno razprostranjenost, specifične zahteve, "sezonskost" njihovih nakupnih možnosti (po žetvi, po turistični sezoni, po proračunski razpravi) in podobno (konjunktorni testi).
- Določili bi referenčne države s podobno uporabniško in tržno strukturo in prodajno strategijo, posebej na primer višegrajske države in izbrane države v Evropski uniji (Evropske baze statističnih in drugih podatkov).
- Določili in izmerili bi agregatne deleže prodanih artiklov na tržišču, ki jih imajo konkurenti primerjave (benchmark) za same proizvod(e) in za njihove ponudnike, na primer v kombinirani nomenklaturi.
- Določili bi storitve vezane neposredno na izdelek (neposredno na produkt vezane storitve), ter posredno pomembne storitve za ta produkt (šolanje, uprava, zavarovanje, registracije, davčne stopnje ipd.).
- Spremljali bi uvoz in izvoz tega izdelka (doma in med izbranimi državami) skupaj s cenami. Spremljali bi tudi trg kapitala in posojilno politiko, na podoben način pa tudi deleže tega proizvoda na drugih trgih.

- Spremljali bi možne ali potencialne "kompenzacijske" producente, če je treba razviti del domače proizvodnje ali kooperacije (izvoz).
- Spremljali bi tiste nacionalne programe in strategije in z njimi povezane statistike, ki so povezane z usodo prodaje in proizvodnjo tega izdelka. Kaj pomeni za ta proizvod in njegovo prodajo asociacijski sporazum?

Informatizirali bi glavne in kontrolne (vmesne, operativne) cilje, določene v poslovnem načrtu, pri čemer bi uporabili tudi vse možne zunanje vire ali bi na njih vsaj opozorili.

Torej naj bi za konkreten primer razpravljali in skupaj določili predvsem metabazo podatkov konkretnega poslovnega načrta. Za to je primerna druga ponujena različica, ki pomeni dialog med predlagateljem poslovnega načrta, ki je običajno istočasno njegov izvajalec, in med specialisti za oskrbo s potrebnimi podatki.

Zanimivo je, da je za oskrbo s podatki pravnega značaja, potrebnimi za delo konkretnega poslovnega subjekta, nujno potreben pravni strokovnjak, za oskrbo s faktografskimi podatki iz zunanjega in domačega sveta pa nimamo prave šole ali profesionalne izkušnje. Ta problem se je zaostрил v novejšem času, ko so informacijska omrežja omogočila preiskovanje ogromnih zbirk in virov, vendar je preskok na pridobivanje realnih in vsebinsko nujno potrebnih vsebin skoraj nemogoč, in sedaj vsi iščejo strokovnjake, ki se lahko znajdejo v teh omrežjih in ponudijo tako storitev (po podatkih v Information - Ways).

Zaključek

Tu obravnavanemu lahko zgoščeno rečemo: informatizacija priprave in spremljanja poslovnega ali podobnega načrta s pomočjo notranjih in zunanjih strokovnjakov v dialogu z nosilci poslovnega načrta.

Vse kaže, da je in bo opremljanje poslovnih in podobnih odločitev že ob njihovi pripravi (analiza, iskanje niš ipd.) vedno bolj pogojeno s primerno oskrbo potrebnih - večnamensko že zbranih, faktografsko urejenih in informatiziranih podatkov iz poslovnega okolja. Kombinacija s hišnimi in internimi podatki je nujna - prav tako kot njihovo povezovanje v razumljiv, enostaven in dinamičen model podatkov za konkreten in splošen namen. Primerna metoda je skupno reševanje konkretnih primerov s sodelovanjem poslovnih strokovnjakov za baze podatkov.

Predvsem pa je potrebna seznanitev z metabazami podatkov na strateški ravni - na ravni vodij in odločevalcev ter specialistov statistikov in informatikov, potem pa lahko preidemo na taktična in celo operativna vprašanja informatizacije poslovnega ali drugega načrta. Izkušnje v statističnem uradu so pokazale, da je tako delo možno, smotno in večinoma tudi uspešno.