

**Cezar Mihălcescu
Beatrice Sion
Cristina Titrade**

MANAGEMENTUL SISTEMELOR INFORMATICE ÎN TURISM



Copyright © 2008, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin

Editurii Pro Universitaria

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al

Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MIHĂLCESCU, CEZAR

Managementul sistemelor informatice în turism / Cezar Mihălcescu,
Beatrice Sion, Cristina Tittrade. - București : Pro Universitaria, 2008

Bibliogr.

ISBN 978-973-129-318-9

I. Sion, Beatrice

II. Tittrade, Cristina

65.012.4:004

65.012.4:796.5

CAPITOLUL I

IMPACTUL TEHNOLOGIEI INFORMAȚIEI ASUPRA ORGANIZAȚIEI

1.1. Orientarea informațională, condiție esențială a performanței în afaceri

Economiile naționale de pe tot globul cunosc o dezvoltare tot mai intensă a tuturor activităților de tip informatic ca urmare a manifestării noii revoluții informaționale.

În activitatea curentă a agenților economici din domeniul informaticii se disting următoarele coordonate esențiale ale proceselor de producție:

- dimensiunea tehnologică, pe care se pune accent preponderent, atât la nivel teoretico-educațional, cât și la nivel productiv.
- dimensiunea economică, caracterizată prin prezența redusă în lucrări științifice și publicații, dar bine reliefată la nivel practic.
- dimensiunea managementului, căreia i se acordă o oarecare atenție la nivel teoretico-educațional, dar suficientă în producție.

Managementul activităților din informatică se caracterizează prin specificul activităților cu caracter de realizare a produselor software, al celor de prelucrare a datelor și cunoștințelor, precum și al celor de prestări de servicii informatice care se desfășoară în unitățile și compartimentele de specialitate informatică.

Impactul tehnologiei informației asupra organizației se reflectă cel mai bine în definiția ei ca un sistem socio-tehnic. Componentele sale sunt:

1. Oamenii
2. Activitățile
3. Tehnologia
4. Cultura
5. Structura

Pentru a putea îmbunătăți performanțele organizației managerii trebuie să:

- schimbe unul sau mai multe componente ale sistemului socio-tehnic ;
- să supravegheze relațiile stabilite între aceste componente interdependente.

1. Oamenii

Managerii sunt persoane individuale cu preferințe diverse în domeniul informațiilor precum și cu posibilități mai mari sau mai mici de a le utiliza. În acest sens, un sistem informatic va trebui să ofere acele informații care se apropie cel mai mult de necesitățile și dorințele acestora.

2. Activitățile

Activitățile desfășurate într-o organizație devin în timp din ce în ce mai complexe și ineficiente. Tehnologia informației are un rol major în simplificarea activităților și creșterea eficienței organizației.

3. Tehnologia

Sistemele informatice se află într-o continuă expansiune și devin din ce în ce mai sofisticate. Nu este nevoie ca tehnologia informației să dicteze necesarul de informație pentru utilizatori în desfășurarea activităților. Se impune ca managementul să se acomodeze cu cultura și structura fiecărei organizații.

4. Cultura

Organizațiile și componentele dispun de o cultură care este împărtășită de manageri și de ceilalți angajați. Toți dispun de un set unic de valori organizaționale și de stiluri care pot varia de la cele informale până la prea formale. Sistemele informatice precum și produsele informaționale trebuie să fie calibrate la aceste cerințe.

5. Structura

Organizațiile își structurează managementul, angajații și activitățile în grupuri (subunități) organizaționale. Funcțiile sistemelor informatice trebuie structurate în așa fel încât toate grupurile organizaționale să beneficieze de produsele informaționale furnizate.

Toți managerii își construiesc un set distinct de metode pe baza cărora interpretează elementele din afacerea lor, acțiuni ale celorlalți, inclusiv ale clienților și angajaților, și stabilesc modul în care ar trebui să acționeze pentru a influența evenimentele, oamenii și propria afacere, în vederea obținerii rezultatelor dorite. Modul în care un manager percepe evenimentele, comportamentele și acțiunile din jurul său va avea o influență directă asupra "diagnosticului" pe care îl va stabili într-un context anume și asupra sensului în care își va orienta acțiunile pentru a îmbunătăți o situație și pentru a o valorifica în interes propriu.

Pentru o companie, trei lucruri sunt critice pentru obținerea performanței superioare în afaceri. În principal, în rândul angajaților și managerilor trebuie promovate comportamente și valori adecvate față de informație, fapt ce va afecta modul în care acestea vor fi folosite pe viitor în interacțiunile cu persoanele din interiorul și din exteriorul companiei. În al doilea rând, informațiile trebuie administrate în cadrul departamentelor, într-o manieră riguroasă și la momentul potrivit, verificând în același timp dacă acestea sunt veridice și utile. De asemenea, sistemele IT trebuie dezvoltate în așa fel încât acestea să sprijine procesul decizional atât la nivel strategic, cât și operațional, concomitent cu susținerea inovării de noi produse.

Un manager focalizat și proactiv al oamenilor, al informațiilor și al capacităților de IT va conduce astfel la îmbunătățirea performanțelor afacerii.

În aceasta viziune, devin relevante trei capabilități informaționale unice, recunoscute de către managerii cu experiență:

1. Componentele și valorile față de informație reprezintă în acest context capabilitatea companiei de a promova comportamente și valori în rândul personalului său, pentru o folosire eficientă a informațiilor și a IT-ului.
2. Practicile de management informațional reprezintă capabilitatea companiei de a administra eficient informațiile pe durata ciclului lor de viață- culegere, organizare, procesare și menținere, prin diverse procese (Business Intelligence, Intelligence Competitiv, Knowledge Management etc.)
3. Practicile de IT reprezintă capabilitatea companiei de a administra eficient aplicațiile adecvate de IT și infrastructură pentru sprijinul proceselor operaționale, de luare a deciziilor și de comunicare.

Astfel, interacțiunea acestor capabilități informaționale în cadrul unei companii dă naștere la ceea ce, în literatura de specialitate, se numește orientare informațională, desemnând măsura în care, în viziunea top-managementului, o companie și-a creat capabilitățile asociate cu folosirea eficientă a informațiilor pentru obținerea performanței în afaceri.

Studiile în domeniu au arătat totuși că nu există o legătură cauzală între nici una dintre capabilități și nu duce în mod automat la o îmbunătățire a performanței. Pentru a atinge acest deziderat, este însă necesar ca cele trei capabilități să fie dezvoltate și administrate simultan, din interacțiunea acestora rezultând un set de elemente în baza cărora se poate prognoza performanța afacerii (Figura 1.1):

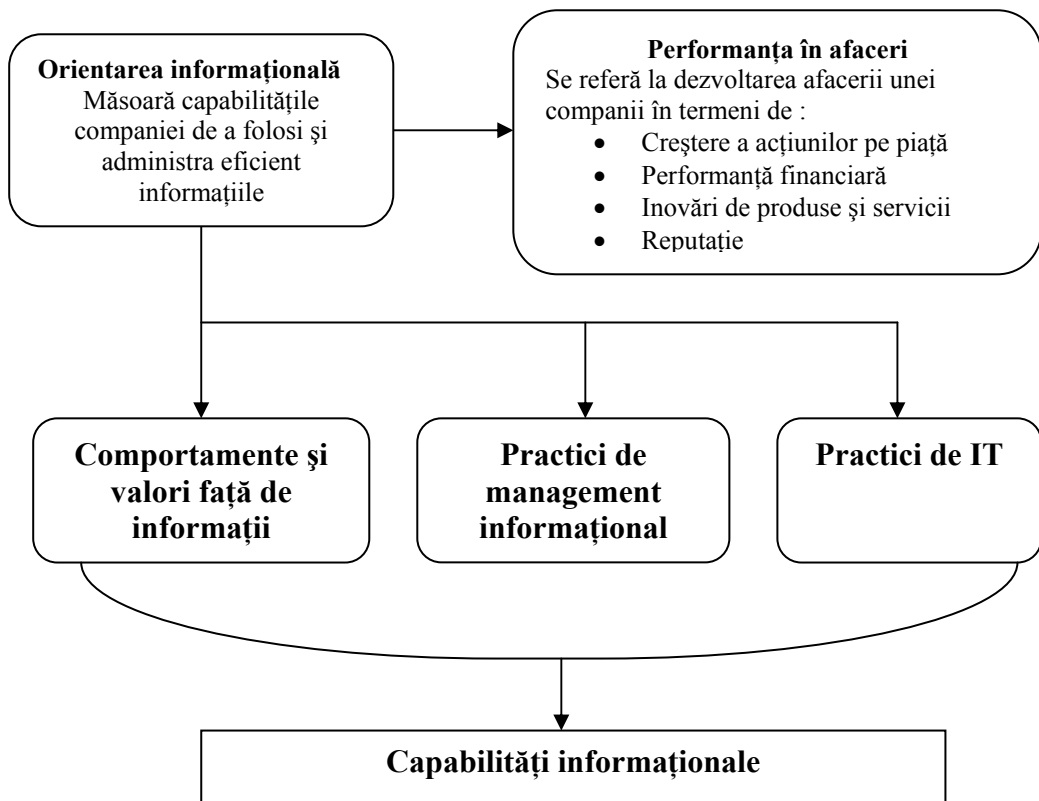


Figura 1.1- Legătura dintre orientarea informațională și performanța în afaceri

1.2. Aplicarea modelului orientării informaționale

Pornind de la acest model al orientării informaționale, pentru manageri vor exista cel puțin trei implicații majore. Fiecare dintre cele trei capacități informaționale reprezintă un concept valid și distinct iar prin administrarea simultană și sinergică a tuturor acestor capacități, companiile vor ajunge la o orientare informațională mai mare, ceea ce va face ca performanța afacerii să fie mai ridicată. O mai bună orientare informațională prognozează o mai bună performanță; managerii vor putea folosi modelul orientării informaționale pentru a analiza gradul de eficiență în folosirea informațiilor de către companiile lor. A investi mai puțin în oricare din aceste trei capacități va determina o performanță mai scăzută a afacerilor.

Influențarea comportamentelor și a valorilor față de informații încearcă să promoveze un set de comportamente și valori (să creeze o cultură) pe care managerii le consideră semnificative pentru îmbunătățirea performanței. În

general, sunt recunoscute șase dimensiuni pentru comportamentele informaționale și valorile ce contribuie direct la folosirea eficientă a informațiilor în cadrul companiilor: integritatea, formalitatea, controlul, partajarea, transparența și spiritul pro-activ (Figura 1.2):

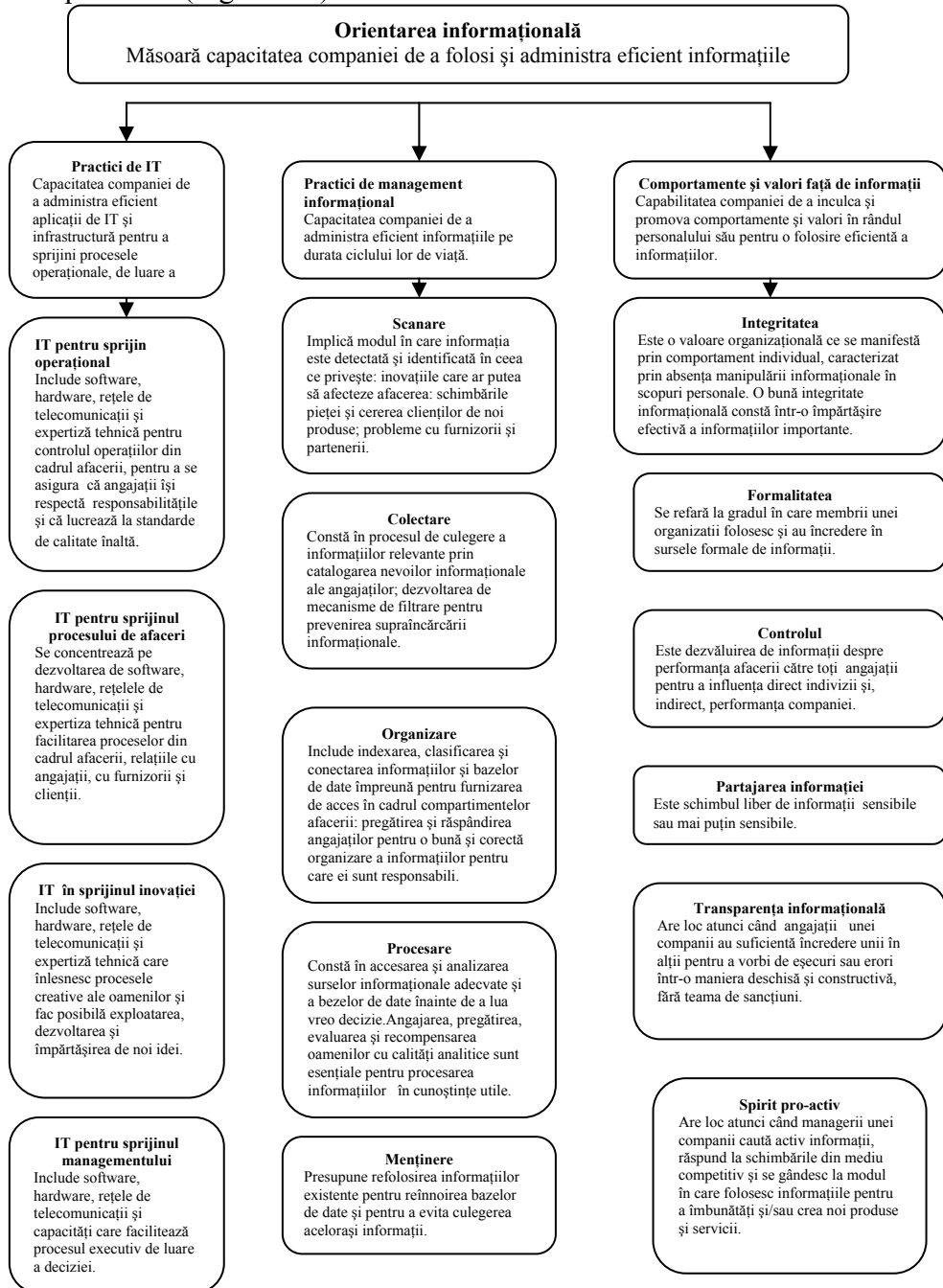


Figura 1.2: Dimensiunile orientării informaționale

Companiile cu o bună orientare informațională înțeleg cum trebuie să implementeze aceste componente și valori în rândul managerilor lor și să le promoveze continuu și explicit în organizații.

Companiile recunosc că un manager eficient în fiecare fază a ciclului informațional-identificare (scanare), colectare, organizare, procesare și stocare-îmbunătățește modul în care sunt folosite informațiile. Cu toate acestea, a recunoaște nevoia managementului informațional nu presupune obligatoriu că acest lucru va fi și realizat într-o modalitate adecvată.

Companiile care au o bună orientare informațională abordează fiecare fază a ciclului informațional în scopul îmbunătățirii folosirii informațiilor. Ele înțeleg de asemenea modul în care fiecare fază a managementului informațional le îmbunătățește capacitățile de învățare, ce informații și ce practici conferă valoare afacerii.

O bună organizare a informațiilor permite managerilor și angajaților lor să le proceseze corespunzător, astfel încât să le poată opera cât mai eficient.

Pentru multe companii, legătura dintre investițiile în IT și practicile privind IT-ul, pe de o parte, și îmbunătățirile performanței afacerii, pe de altă parte, rămâne vagă. Companiile cheltuiesc tot mai mult pe IT dar sunt puține acelea care și câștigă pe de urma practicilor de IT.

Companiile cu o bună orientare informațională administrează patru dimensiuni ale practicilor de IT: IT pentru sprijin operațional, IT pentru sprijinul procesului de afaceri, IT în sprijinul inovației, IT pentru sprijin de management.

O bună orientare informațională știe cum să rupă lanțul ce leagă cheltuielile pentru IT de rezultatele nesatisfăcătoare. Strategia de rupere a lanțului constă în cunoașterea modului în care sunt folosite practicile de IT pentru întreaga gamă de aplicații și pentru infrastructura pe care o companie și-o dezvoltă și implementează în decursul anilor.

Companiile cu o bună înțelegere a orientării informaționale trebuie să folosească IT-ul eficient, pentru a-și dirija operațiile și procesele în scopul menținerii poziției privilegiate în rândul liderilor pieței. În cadrul evoluției lor într-un mediu competitiv, aceste companii obțin cel mai mult din investițiile de IT și din practicile asociate. De asemenea, ele și-au pregătit și personalul pentru a folosi informațiile și IT-ul în mod pro-activ și continuu, în scopul îmbunătățirii performanței în afaceri.

Pentru a fi posibilă administrarea capacităților informaționale ale unei companii, este necesară îmbunătățirea nivelului orientării informaționale pentru a vedea și recunoaște modul în care aceasta își perfecționează capacitățile de-a lungul timpului. O bună orientare informațională în cadrul unei companii nu ia naștere pur și simplu. Ea este rezultatul modului în care managerii adevărați gândesc managementul oamenilor, informațiilor și al IT-ului pentru a-și îmbunătăți performanța.

1.3. Măsurarea capabilităților informaționale

A vedea situația de afaceri într-o nouă lumină sau a citi despre experiența altor companii nu presupune că se va ajunge în mod obligatoriu la o bună administrare a situației. Pentru a putea face legătura dintre teorie și practică este necesar să existe un mijloc de diagnosticare și măsurare a capabilităților informaționale și a modului în care ele contribuie la obținerea de rezultate mai bune în afaceri.

Măsurătorile sunt importante. Ceea ce companiile măsoară și modul în care realizează acest lucru influențează atât valorile cheie ale managerilor, cât și felul în care oamenii se comportă. Cele mai bune măsurători sunt legate de performanța afacerii și se află în conexiune cu strategiile și capabilitățile informaționale ale unei companii.

Mulți directori de firme expun idei și concepte de management interesante, dar nu reușesc să măsoare relația dintre acțiunile campaniei și rezultatele dorite.

Ca primă modalitate de acest gen, orientarea informațională măsoară modul în care managerii percep că organizația lor posedă practicile și comportamentele asociate cu utilizarea eficientă a informațiilor. Folosind o scală de măsurare a orientării informaționale, managerii pot afla punctele tari și punctele slabe ale companiei lor și pot determina punctele critice în care trebuie operate schimbări strategice.

Capabilitățile informaționale nu au fost legate de la început de performanța afacerii. O posibilă explicație este aceea că, în trecut, companiile nu aveau această practică de abordare holistică a comportamentelor și valorilor angajaților, a managementului informațional și IT-ului. Fiecare dintre aceste capabilități era percepută ca fiind separată de cealaltă. Sistemele informaționale și departamentele de IT erau însărcinate cu managementul IT-ului, bibliotecile și departamentele de stocare a informațiilor erau răspunzătoare de managementul informației, iar departamentul de resurse umane se ocupă de administrarea personalului. Lipsa astfel, din fiecare dintre cele trei perspective, responsabilitatea îmbunătățirii modului în care oamenii foloseau informațiile și ajustării comportamentelor și valorilor asociate cu utilizarea eficientă a informațiilor.

În timp ce companiile investesc sume enorme în IT fără a consemna creșteri pe măsura performanțelor, ele eșuează în a investi în mijloace mai puțin formale de înțelegere și de îmbunătățire a comportamentelor informaționale. În consecință, această zonă a rămas mai degrabă una de management al informațiilor și, în cea mai mare parte, omisă din ecuația de măsurare a calității managementului (Figura 1.3):

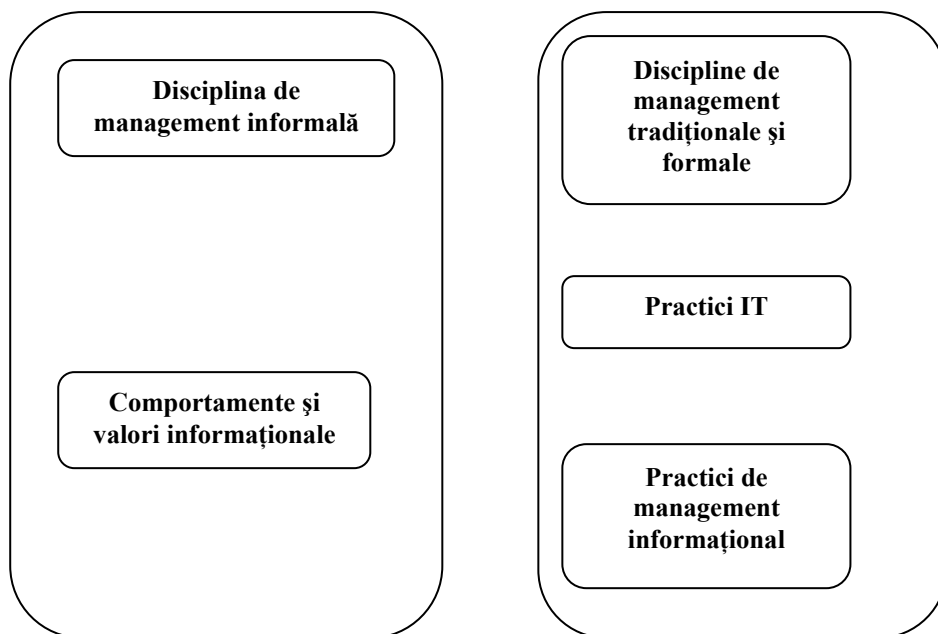


Figura 1.3: O falie critică în formalizarea activităților de management

În absența unei măsuri comprehensive a eficienței informaționale, precum orientarea informațională, și a unei legături predictive între noua măsură și performanța afacerii, încercările de cuantificare a capacităților informaționale ale unei companii erau în trecut fie neclare, fie nu aveau legătură cu performanța.

Într-o economie în care cunoașterea și aplicațiile sale sunt critice pentru obținerea și creșterea avantajului competitiv, cele mai multe companii subscriu la ideea că oamenii sunt cel mai important bun. Tot mai des în lume, managerii acceptă ideea potrivit căreia cultura organizațională este extrem de importantă.

Cu toate acestea, în timp ce managerii și profesioniștii din departamentele de resurse umane recunosc că setul de comportamente și valori pe care o companie le încalcă în rândul personalului său sunt importante pentru performanță în general, companiile nu au abordat încă direct relația dintre managementul oamenilor și modalitățile în care oamenii folosesc informațiile pentru a obține rezultate în afaceri.

În ultima perioadă, managerii, în special cei din domeniul financiar și contabil, au pus accentul pe îmbunătățirea indicatorilor globali de performanță afacerii. Aceștia se concentrează pe implementarea sistemelor de control al managementului său pe balance-score-carduri.

În trecut a fost dificil pentru manageri să identifice comportamentele și valorile legate de rezultatele afacerii, iar căutarea unei modalități de înțelegere și