

Vzvodi informatike za rast in razvoj organizacije

Mitja Cerovšek

TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d.d., Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto, m.cerovsek@tpv.si

V času in razmerah negotove poslovne prihodnosti se na novo utrjujejo razmišljanja o kvaliteti upravljanja naših ravnanj, kar lahko širše ponazorimo s kvaliteto upravljanja poslovnih procesov. Ključno vprašanje, na katerega morajo danes odgovorni za informatiko podati ustrezen odgovor, je naslednje: kaj mora delati informatika in kako delovati širše informacijsko okolje, da bo njun vpliv na doseganje dogovorjenih ciljev podjetja največji? Iskanje ustreznih vzvodov, ki nam lahko pomagajo potiskati kolesje poslovnega okolja v uspešnejše in učinkovitejše delovanje, se najprej skriva v načelih uporabe informacijsko komunikacijske tehnologije in razumevanju povezovanja ciljev informatike s cilji podjetja. Drugi del odgovora na zastavljeno vprašanje velja poiskati v razširjenem pogledu na prenovo poslovanja, ki ga imenujemo management poslovnih procesov. Tretji steber vzvodov, ki jih lahko informatika izgradi in izpostavi kot svoj prispevek k rasti in razvoju organizacije, pa temelji na vključevanju in razvoju zaposlenih, ki lahko (ozaveščeni, opolnomočeni in motivirani) predstavljajo bistveni dejavnik rasti in razvoja organizacije.

Ključne besede: management, poslovna vrednost, poslovni proces, prenova in informatizacija poslovanja, procesni pristop, strateško načrtovanje

1 Uvod

Podjetja danes delujejo v zelo negotovih in spremenljivih razmerah. Bolj kot kadarkoli doslej je težko napovedovati razmere v zunanjem poslovnem okolju, zato je 'na prepihu' celoten poslovni model delovanja podjetja. Kažejo se vse (ne) sposobnosti notranje moči podjetja in zaposlenih, da v danih okoliščinah iščejo in najdejo ustrezne odgovore na vprašanja tega časa. Ob analizi napak preteklosti in sedanjosti se na novo utrjujejo razmišljanja in raziskovanja kvalitete upravljanja naših ravnanj. Od vsebin, ki jih prejemo na vhodu in tistih, ki jih dajemo na izhodu modela naših ravnanj, je namreč neposredno odvisna naša poslovna, pa tudi siceršnja prihodnost. V ospredje tako zopet stopa vprašanje kvalitete upravljanja poslovnih procesov. To vprašanje namreč bistveno opredeljuje ustroj notranjega (mikro) poslovnega okolja. Tu pa ima podjetje - z razliko od nestabilnih razmer na globalnem (makro) okolju - na voljo številne prijeme in možnosti, da z izborom ustreznega načina lastnega delovanja neposredno vpliva na svojo prihodnost.

Proces prenove in informatizacije poslovanja sodi med najzahtevnejša in izjemno tvegana opravila v podjetju. Govorimo namreč o srečevanju in prepletanju številnih strokovnih disciplin, znanj, izkušenj in interesov, ki s seboj običajno prinašajo zajetne organizacijske in sociološke spremembe. Prav zato je izjemno pomembno, da se teh vsebin lotevamo zrelo, dobro pripravljeni in z veliko količino razpoložljive energije.

Informacijsko in komunikacijsko okolje je zelo pomemben člen podjetja v procesih njegovega delovanja. Je sistem, po katerem se pretaka podjetniška moč organizacije. Izkaže se lahko kot pospeševalec ali pa tudi kot močan zaviralec sprememb v organizaciji. To je razlog, da se je potrebno z informacijskim okoljem podjetja temeljito ukvarjati in graditi pravo sestavo 'zdravilnih učinkov', ki jih povzročata. Informacijsko okolje v najširšem pomenu te besede namreč v veliki meri določa kondicijo, moč in vitalnost notranjega poslovnega okolja. Podjetju omogoča iskati nove poslovne modele, povečevati dodano vrednost in razvijati sposobnosti hitrega odzivanja na zahteve kupcev. Zato je zelo pomembno, kako to okolje deluje, kakšni so njegovi izhodi in na katere druge procese s svojimi aktivnostmi vpliva ter na kakšen način.

Na podlagi raziskave stanja poslovne informatike v slovenskih podjetjih in javnih organizacijah (Erjavec et al., 2010:50) je možno napovedati nekatere prihodnje trende na tem področju. V organizacijah lahko pričakujemo večji vpliv poslovne informatike in tudi večjo naklonjenost vodstva podjetij informacijskim projektom in pobudam informatikov. Posledično se pričakuje tudi izboljšanje položaja informatikov v podjetju (njihovo večje sodelovanje pri razvoju podjetja in organizacije). Sodobne tehnologije in koncepti so namreč velik izziv za podjetje, izkoristek teh možnosti pa določa predvsem stopnja sodelovanja znotraj managementa podjetja in pripravljenost organizacije na izvajanje postopnih sprememb.

Ključno vprašanje, na katerega morajo danes odgovorni za informatiko (angl. Chief information officer - CIO) podati

ustrezen odgovor, je naslednje: kaj mora delati informatika in kako delovati širše informacijsko okolje, da bo njun vpliv na doseganje dogovorjenih ciljev podjetja največji?

Iskanje vzvodov, preko katerih lahko informatika neposredno ali posredno vpliva na rast in razvoj organizacije, je torej zelo aktualna in prvovrstna naloga vrhnjega managementa podjetja. Od pristopa k reševanju tega vprašanja (ter od sodelujočih in razmišljujočih ob njem) je v veliki meri odvisno, kakšna bodo prihodnja pota organizacije in kakšna bosta vloga in pomen informatike pri tem. Informatika ima zato svojo veliko realno moč in prihodnost predvsem v:

- usmerjeni uporabi informacijske tehnologije,
- managementu poslovnih procesov,
- vključevanju in razvoju zaposlenih.

2 Vzvodi usmerjene uporabe informacijske tehnologije

Osnovni tehnološki temelj, na katerem sloni poslovanje podjetja, ki na trgu ponuja svoje izdelke in storitve, je informacijsko komunikacijska tehnologija. Problem nastane, kadar informacijsko komunikacijska tehnologija nastopa samo v vlogi tehnološkega gradnika (predstavlja ga t.i.m. 'vidni sistemski prostor'), bistveni del njene vrednosti pa s tem posledično ostane neizkoriščen. Bistveni del njene vrednosti se skriva v t.i.m. 'nevidnem sistemskem prostoru', kamor sodijo rešitve, pristopi, procesi in znanja, ki jih v različnih oblikah nameščamo na informacijsko platformo vidnega sistema prostora. Prav ta nevidni sistemski prostor pa je vir kondicije, moči in vitalnosti notranjega poslovnega okolja.

Groznik in Babnik (2007:157-158) ugotavljata, da predstavljata ocenjevanje in management tveganja zaradi svojega pomena pri vzpostavljanju povezave med poslovnim svetom in informatiko dva glavna dejavnika uspešnega vodenja informatike. Podpirata kakovostno poslovanje in doseganje dogovorjenih ciljev. Kot druga pomembna področja uspešnega vodenja informatike avtorja navajata še strateško usklajenost

(razumevanje poslovnih ciljev organizacije), zagotavljanje vrednosti investicij, virov in sredstev, management virov (poslovni procesi, kadri, aplikacije, poslovni podatki, strojna oprema) ter ocenjevanje vrednosti in pomena informacijskega okolja. Zaradi neustreznega vodenja in neustrezne uporabe informacijske tehnologije nastaja v podjetjih veliko težav, ki jih povežemo z visokimi stroški, neuspešnimi projekti, operativnimi težavami, neustreznim vrednotenjem informatike, neustrezno varnostjo in zaščito pred tveganji ter strateško neusklajenostjo med cilji informatike in podjetja.

To obravnava in potrjuje tudi procesno usmerjeni model vrednotenja informatike (Tallon et al., 2000), ki definira 4 različne vsebinske usmeritve investiranja v informatiko (tabela 1).

Ne tehnološka, pač pa poslovna vrednost informatike je tista, ki izpolnjuje cilje, utrjuje poslanstvo podjetja ter mu prinaša merljive (otipljive) in nemerljive (neotipljive) koristi. Merljive koristi, ki so pogosto predmet raziskav, lažje razumemo in jih lahko tudi merimo, nemerljive koristi, ki so manj raziskane, pa postajajo z vidika uporabe informacijske tehnologije vse pomembnejše (tabela 2)(Groznik et al., 2005:216-217).

Pri obvladovanju informacijske tehnologije in razumevanju širšega informacijskega okolja je potrebno vedeti, kaj želimo pri tem doseči in na kakšen način. Tehnologija sama po sebi je povsem neuporabna, če jo zavestno ne obtežimo s pravo zgodbo, ki jo gradimo v poslovnem okolju. Govorimo o usmerjeni uporabi informacijske tehnologije, ki jo načrtno, v skladu s poslovnimi cilji organizacije, usmerjamo na bistvena področja njenega delovanja. Vzvodi usmerjene uporabe informacijske tehnologije, ki temeljijo na tem temeljnem izhodišču dojemanja poslanstva informatike, so zato lahko naslednji:

- povezovanje ciljev informatike s cilji podjetja,
- prehod informatike od tehnologije k poslovanju,
- preoblikovanje informatike v vir ustvarjanja konkurenčnih prednosti,
- usmerjanje informatike v razvijanje novih poslovnih modelov,
- gradnja korporativnih načel poenotene in standardizirane odličnosti delovanja informatike.

Tabela 1: vsebinske usmeritve investiranja v informatiko

Brezciljno investiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja nimajo jasnih ciljev v zvezi z IT. • Podjetja nimajo jasnih ciljev v zvezi z naložbami v IT. • IT razumejo predvsem kot strošek.
Investiranje v izboljšave na operativnem nivoju	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja imajo jasne cilje v zvezi z IT. • Cilji IT usmerjeni v izboljševanje poslovnih procesov znotraj podjetja. • Povečevanje učinkovitosti in izboljšave na operativnem nivoju delovanja.
Investiranje v povezave navzven	<ul style="list-style-type: none"> • Uporaba IT predvsem za povezovanje s kupci in dobavitelji v oskrbovalni verigi. • Povečevanje dodane vrednosti izdelkov ali storitev v očeh svojih strank. • Povečevanje tržnega deleža. • Osvojitve novih trgov.
Strateško investiranje	<ul style="list-style-type: none"> • IT je eno izmed ključnih orodij za doseganje poslovnih ciljev in uresničevanje strategije podjetja. • Osredotočenost na povečanje uspešnosti delovanja podjetja. • IT manager in njegova služba sta v podjetju pomembna.

Tabela 2: *otipljive in neotipljive koristi*

OTIPLJIVE KORISTI	NEOTIPLJIVE KORISTI
Višja produktivnost.	Večje zadovoljstvo strank.
Nižji operativni stroški.	Povečana prilagodljivost poslovanja.
Sprememba strukture zaposlenih.	Višja kakovost informacij.
Višja dodana vrednost.	Izboljšana kontrola virov.
Nižji prodajni stroški.	Izboljšanje procesa načrtovanja.
Nižji stroški administracije.	Zvišanje naklonjenosti zaposlenih.
Znižanje rasti izdatkov.	Izboljšano upravljanje premoženja.
Znižani stroški delovne opreme.	Boljši poslovni izgled podjetja.

Povezovanje ciljev informatike s cilji podjetja je v prvi vrsti in najprej povsem racionalna ekonomska oz. podjetniška usmeritev. Iz tega vidika kot zelo nelogična izpade vsakdanja praksa, ki prepogosto deli (ne pa povezuje) sodelovanje obeh svetov znotraj ene organizacije. Znano je namreč, da je prav neustrezen odnos med managementom in informatiko pogosto ovira za doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti delovanja informacijskega okolja v podjetju. Razkorak, ki ga v praksi zaznamo med tema dvema ključnima dejavnikoma procesa prenove poslovanja, ovira uspešnost in učinkovitost izvedbe sprememb v poslovnem okolju. Nasprotno pa partnerski odnos med obema dejavnikoma uvajanja in obvladovanja sprememb povečuje stopnjo uspešnosti organizacije in zmanjšuje stopnjo nerazumevanja in nepoznavanja njenih vlog in ciljev. Dejstvo je, da lahko podjetje svoje ključne strateške cilje doseže le tako, da vsak posamezni poslovni proces preko kreiranja in izvrševanja svojih ciljev usmerjeno deluje v prid doseganja ključnih strateških ciljev podjetja.

Prehod informatike od pretežnega razmišljanja o tehnologiji k pretežnemu razmišljanju o poslovnih vsebinah svoje navzočnosti v podjetju je korak, ki managementu podjetja pomaga hoditi po poti uspešnosti in učinkovitosti, informatiki pa ta korak zagotavlja prihodnjo prisotnost (obstoj, navzočnost) v podjetju. Zakaj bi bila informatika brez svoje poslovne dimenzije podjetju tako potrebna, da bi jo nujno moralo imeti in razvijati v okviru svojega poslovnega modela? In nasprotno: ali lahko podjetje svoj pomemben strateški vzvod (npr. informatiko, ki svoje delovanje usmerja od tehnologije k poslovanju) izloči iz podjetja in ga preda v upravljanje drugim?

Neposredno na oba navedena vzvoda usmerjene uporabe informacijske tehnologije se navezuje tudi ambiciozen pristop delovanja podjetja, ki informacijsko tehnologijo razume tudi kot okolje ustvarjanja konkurenčne prednosti na trgu. To danes še posebno velja za dejavnosti, pri katerih je odvisnost izdelkov ali storitev od uporabe te tehnologije velika. V navezavi z razmislekom o poslovnih ciljih našega delovanja lahko novi poslovni modeli, ki nastajajo na osnovi in ob sodelovanju informacijskega okolja, premikajo ustaljene prakse ravnanj in določajo nove meje kvalitete proizvodov z večjo količino vsebovanega znanja in z več dodane vrednosti. Prav s ciljem zagotavljanja dodane vrednosti novi poslovni modeli (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005:21-22) opredeljujejo poslovanje organizacije, medsebojna razmerja in potek izvajanja posameznih

poslovnih dejavnikov. Podajajo odgovore na ključna vprašanja obstoja in delovanja organizacije in na ta način opredeljujejo strateška izhodišča, procesni model, organiziranost, strukturo znanj in poslovnih pravil, vloge in odgovornosti ter časovne in prostorske razsežnosti poslovanja organizacije.

Kot zelo pomemben vzvod usmerjene uporabe informacijske tehnologije lahko opredelimo tudi postavitev korporativnih načel poenotene in standardizirane odličnosti delovanja informatike. To govori o urejenem in sistematičnem pristopu, ki temelji najprej na poglobljenem študiju in postavitvi najboljših praks, nato pa na njenem prenosu na vsa področja (vsebinska in organizacijska) delovanja podjetja. Pri izvedbi prenove in informatizacije poslovanja je potrebno vsa pridobljena znanja in izkušnje iz matičnega podjetja vgraditi tudi v poslovni model hčerinskega podjetja. Jedro takega prenosa standardizirane odličnosti nosijo področja, ki bistveno opredeljujejo delovanje informatike v organizaciji, prav tako pa tudi delovanje vseh drugih pomembnejših okolij oz. procesov podjetja. Med pomembnejše sodijo (a) definicija poslovnega modela, (b) organizacija in vodenje ter (c) upravljanje sprememb.

3 Vzvodi managementa poslovnih procesov

Management poslovnih procesov (angl. Business Process Management – BPM) je razširjeni pogled na prenovo poslovanja in vključuje širok spekter dejavnikov celovitega obvladovanja poslovnih procesov. Podjetje se pri tem pristopu (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005:45-48) sooča s sociološko-tehničnim okvirom delovanja organizacije, ki ga sestavljajo kulturni, strukturni, kadrovske, tehnološki in procesni vidiki. Gre torej za kompleksno in medsebojno povezano sestavo številnih dejavnikov procesnega delovanja podjetja, ki pa jih obravnavamo celovito, na osnovi interdisciplinarnega pristopa in ustreznih metodoloških izhodišč.

V središče potreb podjetja, da ustvarja več in ceneje, stopata osredotočenost na kupca in osredotočenost na verigo dodane vrednosti (Spanyi, 2007:27). To postajata osrednji vsebini razmišljanja in delovanja managementa podjetja. Potreben je občutljiv premik v pogledih na strategijo, izvedbo, sodelovanje, vodenje in druge prakse upravljanja organizacije,

kar vse ji lahko omogoča, da ustreže kupčevi zahtevi 'več za manj'.

Poslovni proces lahko opredelimo kot nabor aktivnosti, ki so povezane v zaključeno celoto, ta pa ima svoje vhode in izhode. Izhod posameznega procesa je lahko vhod v drug proces ali pa končni izhod za kupca, ki je lahko notranji ali pa zunanji. Proces je (Harrington, 1991:9) katerakoli aktivnost ali skupina aktivnosti, ki sprejme vhodne elemente, jim doda vrednost ter posreduje izhodne elemente notranjemu ali zunanjemu kupcu. Razumevanje poslovnega procesa na tak način pa nam jasno kaže, kje se skriva bistvo uspešnega in učinkovitega delovanja organizacije. Celovito obvladovanje poslovnih procesov, kjer razumemo tako vzroke kot tudi posledice povezane in soodvisne verige naših ravnanj, je konkurenčna moč poslovnega okolja organizacije.

Ob tem pa se številna podjetja srečujejo s problemi pri obvladovanju poslovnih procesov (Križevnik in Jurič, 2009:138-146), kot so npr. njihovo pogosto spreminjanje, številnost, kompleksnost, nepoznavanje, razkorak med poslovnimi zahtevami in dejansko implementacijo ter neučinkovitost. Avtorja kot celovit pristop k upravljanju poslovnih procesov predlagata pristop storitveno orientiranih arhitektur (SOA, angl.: Service Oriented Architecture) s poudarkom na fazah modeliranja, implementacije ter izvajanja in spremljanja (poleg teh treh faz poznamo še fazi simuliranja in optimiziranja). Ugotavljata, da so ključne prednosti managementa poslovnih procesov ob uporabi pristopa SOA izboljšano dokumentiranje in razumevanje poslovnih procesov, lažje uvajanje novo zaposlenih, vpeljava standardov kakovosti, poenostavljen razvoj novih rešitev ter lažje spremljanje izvajanja procesov. Končni rezultat uporabe takega pristopa pa sta izboljšani učinkovitost in konkurenčnost celotnega podjetja.

Celovit pristop k informatizaciji poslovanja zahteva poznavanje številnih vsebinskih področij delovanja podjetja. Pomembno je zavedanje, da pri tem še zdaleč ne gre le za poznavanje informacijskega okolja. Gre za poznavanje in razumevanje celotnega poslovnega okolja, ki se začne že pri namenu in smislu delovanja podjetja. To se najprej kaže v strateškem načrtovanju poslovanja, nadaljuje pa v snovanju in skrbništvu nad poslovnimi procesi, ki so ključno orodje za doseganje ciljev podjetja. Spanyi (2007:110-113) procese v organizaciji poimenuje kar kot tretjo dimenzijo managementa v kompleksnih organizacijskih strukturah. Podjetja kot prva dimenzija opredeljujejo, kje delamo, funkcije kot naslednja določajo, kaj delamo, procesna usmeritev kot tretja dimenzija managementa pa se osredotoča na vprašanje, kako delamo. Prav ta tretja dimenzija torej postavlja pravi okvir okolja sodelovanja. Lojalnosti in odnosov v podjetju ne poskuša pokoriti kraju dela in funkcijam, pač pa jih usmerja k poslovnim procesom. Način, po katerem naj bo delo opravljeno, razume kot kritično komponento managementa. V tem smislu jo po pomembnosti postavlja ob bok rezultatom, ki jih je potrebno dosežati v odnosu do kupcev in delničarjev podjetja. Delovna mesta in strukture namreč temeljijo na poslovnih procesih. Tradicionalne funkcijske enote so lahko izenačene s procesi, nemalokrat pa so jim celo podrejene. Še vedno pa velja (Jeston in Nelis, 2008:148), da je ena izmed najzahtevnejših nalog managementa poslovnih procesov naslednja: kako poslovnim

procesom dodeliti jasne in ustrezne odgovornosti in pristojnosti.

Govorimo torej lahko o različnih stopnjah zrelosti in pripravljenosti organizacije, da v realnem svetu razmišlja in deluje procesno. Prehod iz tradicionalno funkcijske v procesno organiziranost je dolgotrajen in običajno povzroča viharje in korenite spremembe v podjetju. Zaznavanje, poimenovanje in zapis poslovnih procesov ter prisotnost skrbnikov posameznih poslovnih procesov, posledično pa podiranje vertikalnih meja in sodelovanje na horizontalni ravni, je že zelo vzpodbuden znak pozitivnih sprememb v poslovnem okolju. Model zrelosti procesne usmerjenosti v organizaciji (McCormack, 2007:62-63) lahko določajo štiri razvojne stopnje, ki si sledijo od stopnje 'ad-hoc procesne usmerjenosti' (funkcije močne, procesi komaj vidni), preko stopnje 'definirane procesne usmerjenosti' (funkcije močne, meje procesov vidne) in stopnje 'povezane procesne usmerjenosti' (funkcije močne, procesi močni, vendar z vrzeli) do zadnje stopnje 'integrirane procesne usmerjenosti' (funkcije in procesi močni). Tu govorimo o sodelovanju podjetja z dobavitelji in kupci na nivoju procesov. Na osnovi koncepta procesne usmerjenosti (McCormack in Johnson, 2001), ki vključuje tri dimenzije (procesni pogled, procesna delovna mesta ter management in merjenje delovnih procesov) je nastal razširjen model procesne usmerjenosti (Škrinjar et al., 2008:211-213), ki upošteva devet dimenzij procesne usmerjenosti: (1) vodenje, strategija in politika podjetja, (2) informacijska tehnologija, (3) organizacijska kultura, (4) organizacijska struktura, (5) upravljanje s kadri, (6) povezanost z dobavitelji, (7) procesni pregled, (8) merjenje in management procesov ter (9) trženjska usmeritev. Pri tem dimenzija 'informacijska tehnologija' vstopa v skoraj vse ostale dimenzije oz. je njihov sestavni del, kar kaže na pomembnost povezovanja informacijskega okolja in managementa poslovnih procesov. Večja procesna usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja.

Informatika in z njo podjetje sta tu pred izzivom. Če tega celovitega pogleda, ki se prične s strateškim upravljanjem poslovanja, nadaljuje z managementom poslovnih procesov in zaključi z urejenim operativnim izvajanjem posameznih aktivnosti, informatika (in z njo podjetje) ne razume, je izgubljen velik del potencialnih priložnosti za resnični preskok v smer rasti in razvoja organizacije. Narobe je, če katerikoli izmed obeh deležnikov te soodvisnosti ne prepozna. Če ima s postavitvijo prave vloge informatike pri tem težave uprava podjetja, je prva naloga direktorja informatike vzpostavitev ustreznega okolja zaupanja z njo in predstavitev vzvodov, s katerimi lahko informatika preko managementa poslovnih procesov prispeva k rasti in razvoju podjetja. Zato se mora informatika (Groznik et al., 2005:214) preusmeriti iz tradicionalno podporne funkcije, ki poteka v ozadju in brez ustreznih usmeritev managementa, v mehanizem, ki ga management razume kot sredstvo za doseganje ciljev podjetja. Za kaj takega pa mora imeti ustrezna znanja, biti mora ustrezno organizirana in dovolj vplivna.

Informatika mora torej razširiti področje svojega delovanja in aktivno poseči v načrtovanje, obvladovanje in nadzor izvajanja poslovnih procesov. Brez teh vsebin je prihodnost informatike negotova, njena dodana vrednost majhna, izgubljene priložnosti za podjetje pa velike. Zato je v nekem smislu še posebno nerodno, če ima s tem in s postavitvijo svoje vloge

pri rasti podjetja težave kar informatika sama. To je nezavidljiv primer, ki organizaciji ugaša enega izmed motorjev njenega razvoja. Aktivno sodelovanje oz. celo prevzemanje pobude na področju managementa poslovnih procesov s strani informatike je naravno širjenje polja njenega delovanja in neposredni pozitivni preskok v kvaliteti in vsebini njenega delovanja.

4 Vzvodi vključevanja in razvoja zaposlenih

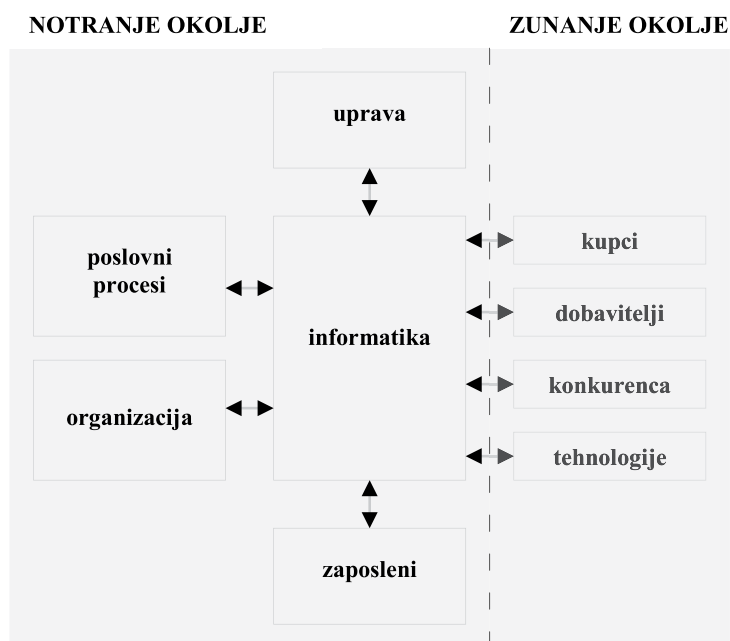
Vidiku vključevanja in razvoja zaposlenih je smiselno posvečati najmanj enako stopnjo pozornosti, kot smo jo pripravljene posvečati tehnološki plati obvladovanja informacijskih sistemov. Organizacijski in kadroviski vidik problema informatike v vlogi pospeševalca rasti in razvoja podjetja je področje, ki pogosto močno zaostaja za ravno obvladovanja tehnološke plati tega problema.

Pri razvoju informacijskega sistema je na področju vključevanja človeških virov (povzeto po: Avison in Fitzgerald, 2003:11-14 in 107-127) potrebno upoštevati več dejavnikov. Naj opozorimo, da gre pri tem za sobivanje razvijalcev informacijskega sistema, dobaviteljev in kupcev podjetja ter uporabnikov informacijskega sistema. Prav slednji (končni uporabniki, poslovni uporabniki ter operativni in strateški management podjetja) pogosto lahko nastopajo tudi v dragoceni vlogi razvijalca sistemov. To zelo pomembno vlogo opravljajo tudi dobavitelji in (predvsem) kupci proizvodov in storitev organizacije. Avtorja med pomembne dejavnike vključevanja in razvoja kadrov prištevata sodelovanje med zaposlenimi, vključevanje končnih uporabnikov, uporabo ekspertnih sistemov, učinkovito usmerjanje uporabe znanja v organizaciji in usmerjenost k odjemalcem. Čeprav so ta področja navedena pretežno v vlogi in pomenu razvoja informacijskega sistema,

jih lahko s pridom projiciramo širše, pri čemer informatike (ožji pomen) nadomestimo s poznavalci in uporabniki poslovnih procesov (širši pomen).

Poslovno okolje, ozračje tekmovalnosti ter kupci in dobavitelji zahtevajo nov organizacijski model in nov način delovanja na trgu, kar se odseva v novih vzvodih in novi moči organizacije in informacijske tehnologije (McCormack, 2007:48-49). Konkurenčnost in tekmovalnost kličeta po učinkoviti uporabi razpoložljivih virov. Izobraženi zaposleni, izobraženi kupci, globalni trg in razpoložljivost informacijske tehnologije spreminjajo moč poslovanja organizacije in jo še bolj močno usmerjajo k zaposlenim z ustreznimi znanji. Priča smo premiku proti dodani vrednosti, ki jo narekuje in določa kupec. Povečuje in razvija se vrednost človeškega kapitala kot skupno dobro podjetja in družbe.

Ob upoštevanju dejstva, da so zaposleni center delovanja organizacije ter tako na nek način s svojim delovanjem njen 'blagoslov ali poguba', je smiselno razvoju zaposlenim posvečati izjemno pozornost. Njihova vključenost v procese sodelovanja in spreminjanja organizacije je ključni pogoj za doseganje kritičnega praga količine energij in znanja, ki jih potrebujemo za vključevanje v konkurenčno delovanje v poslovnem okolju. Z ustrežno vodeno komunikacijo v vseh strukturah organizacije in z načrtovanim in usmerjenim prenosom strategij, vzorcev delovanja, kulture organizacije, znanj in kompetenc lahko dosežemo (Cerovšek, 2008:105-106) bistveno izboljšanje poznavanja informacijskih rešitev, zagotovimo njihovo kvalitetnejšo uporabo, povečamo obseg izkoriščenih poslovnih priložnosti in povečamo razumevanje in poznavanje poslovnih procesov. Če informatika v svoji razširjeni vlogi (slika 1) vstopi v središče komunikacijskih kanalov pretoka znanj, razvojnih sposobnosti, organizacijskih procesov in povezav z notranjim in zunanjim poslovnim okoljem, lahko



Slika 1: področja komunikacije

bistveno sooblikuje strateške koordinate za uspešnost in učinkovitost organizacije.

Na tem mestu seveda premikamo meje 'vzvodov in vključevanja zaposlenih' onkraj meja organizacije same. Govorimo namreč o poslovnem modelu, ki ne deluje lokalno in se ne omejuje in ne ukvarja zgolj z razmerami v lastni organizaciji, pač pa svoje učinke zasleduje širše: v povezovanju s kupci in dobavitelji, pa tudi v povezovanju s konkurenco. Govorimo o celovitem poslovnem modelu e-poslovanja, o nujnosti presejanja plota lastne organizacije, o ukinjanju omejevanja delovanja samo znotraj organizacijske ograje ter o nujnosti sproščenega odpiranja vrat sodelovanja in povezovanja na vhodni in izhodni strani poslovnih procesov organizacije. To lahko seveda brez skrbi opravimo le takrat, ko imamo za tak način dela pripravljene in motivirane zaposlene, visoko pripadnost ciljem organizacije, zadostno mero prostega znanja in informacijske procese in tehnologije, ki nam to omogočajo.

Postopoma se torej uveljavlja prepričanje, da je potrebno informacije pretakati ne samo po vertikalni, pač pa vse bolj tudi po horizontalni ravni. Organizacije potrebujejo zamisli vsakogar, vloga managerjev pa je skrb za odprto komunikacijo in nemoten pretok idej, informacij in znanja (Dimovski et al., 2005:36-37). Današnja konkurenčna podjetja se zavedajo, da je opolnomočeno sodelovanje zaposlenih pomemben element gradnje konkurenčne prednosti organizacije. Še več: pretok znanja se ne izvaja samo med poslovnimi procesi znotraj podjetja, pač pa z modeli e-poslovanja vse bolj tudi na medorganizacijskem nivoju. Proizvodnja in distribucija znanja postajata vir premoženja organizacije, informatika pa navdih in sredstvo za udejanjanje te paradigme razmišljanja in delovanja.

5 Primer dobre prakse: strateška vloga informacijskega okolja v Skupini TPV

Osnovno dejavnost Skupine TPV z okoli 1200 zaposlenimi predstavlja razvoj, proizvodnja in trženje avtomobilskih delov in komponent. Najpomembnejši izdelki skupine so avtomobilski sedež ter posamezni sklopi in elementi v notranjosti vozil. Podjetje postaja s poslanstvom 'Učinkovit in cenjen partner v industriji vozil', s svojo vizijo 'Prisotni v vsakem avtomobilu' in s prepoznanim pristopom ustrezne in premišljene uporabe informacijskega okolja zaželen razvojni dobavitelj v verigi avtomobilske industrije. Njegovi največji kupci so danes med

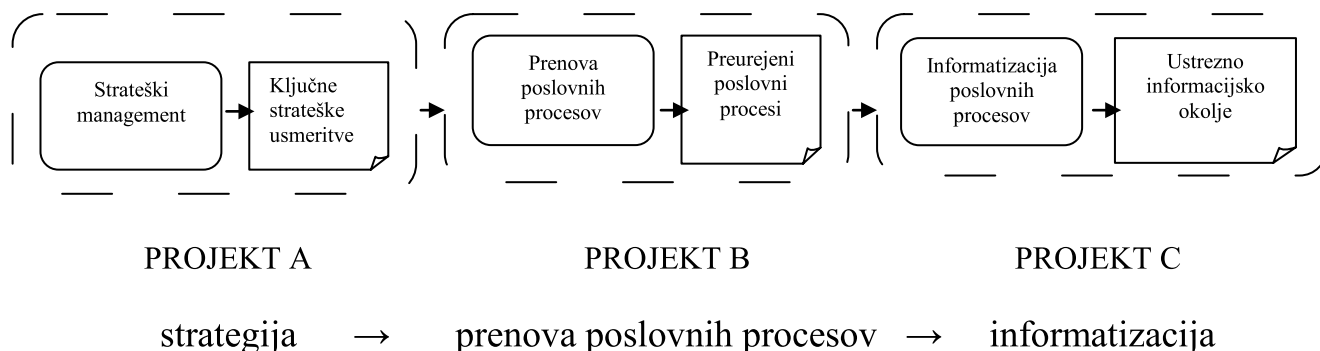
drugim podjetja Renault, Brose, BMW, Johnson Controls, Faurecia, Volkswagen in Magna. Ko analiziramo vidik vloge informacijskega okolja v podjetju in prispevka, ki ga je to prineslo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja v zadnjih letih, se osredotočamo na uporabo procesnega pristopa, strateških izhodišč, prenove in informatizacije poslovanja ter na prenos dobrih izkušenj v hčerinska podjetja.

5.1 Uporaba procesnega pristopa

Med najpomembnejše procese vzpostavitve temeljev za dolgoročno doseganje ciljev 'biti uspešen' in 'biti učinkovit' sodi tudi prenova in informatizacija poslovanja. Nahajamo se pred izzivom, ko je potrebno ponovno razmisliti o viziji, poslanstvu, vrednotah, sposobnostih in ciljih podjetja. Želimo delati prave stvari na pravi način. Ustrezno pripravljene in izvajane strateške usmeritve, nastale ob raziskovanju poslovnega okolja, so lahko dobra osnova za doseganje poslovnih rezultatov, ki jih pričakujejo lastniki, vodstvo podjetja in zaposleni. Učinkovito izvajanje strateških ciljev pa lahko podjetje izpelje le skozi pregledno in učinkovito izvajanje poslovnih procesov. Informatizacija poslovanja je s tega vidika celovit proces uvedbe in uporabe informacijske tehnologije, izveden nad urejenimi oz. optimiziranimi poslovnimi procesi.

V procesu spreminjanja obstoječega stanja je potrebno najprej razumeti značilnosti obstoječih poslovnih procesov. V nadaljevanju jih je potrebno na osnovi strateških izhodišč podjetja prenoviti. V naslednjem koraku pa lahko prenovljene poslovne procese informatiziramo in jim zagotovimo ustrezno organizacijsko in kadrovske podporo (slika 2). Kot izhodišče nam služi strateški načrt razvoja informatike, pripravljen na osnovi strateškega načrta podjetja.

Model procesnega pristopa prenove in informatizacije poslovanja, ki ga uporablja in v svoje poslovanje vključuje Skupina TPV, je postal sestavni del organizacijske kulture podjetja. Uporablja se pri uvedbi sprememb na področju poslovnih procesov in informacijskega okolja. Avtomobilska industrija je s svojimi visokimi zahtevami ter nenehnim izvajanjem t. im. 'plana napredka' (lahko ga razumemo tudi kot stalno zniževanje stroškov na račun izboljševanja poslovnih procesov) inovativno področje nenehnih sprememb, posledično pa tudi čvrstih poslovnih povezav med dobavitelji in kupci. Zato so tu še posebno dragocena znanja obvladovanja



Slika 2: Model procesnega pristopa prenove in informatizacije poslovanja v TPV

poslovanja na način, ki ga v avtomobilski industriji narekujejo največji proizvajalci avtomobilov in njihovih sestavnih delov na svetovnem trgu. To je izjemno pomembno za celoten proces logistike v podjetju (nabavljanje, proizvodjanje, kontrola kvalitete in dobavljanje).

5.2 Strateška izhodišča ter usmerjena uporaba informacijske tehnologije

Strateška izhodišča (TPV d.d., 2010) na osnovi opravljenih analiz (zunanega in notranjega poslovnega okolja, razvoja produktov, razvojnih prioritet, trgov, dobaviteljev, kupcev, razvoja izdelkov) in usmeritev ter odločitev lastnikov določajo prihodnje cilje vseh ključnih poslovnih področij. Opredeljeni so nosilci izvajanja posameznih usmeritev in metode spremljanja izvajanja strateškega plana. V primeru Skupine TPV se je kot koristna in učinkovita potrdila odločitev, da je informatika vključena že na začetku procesa priprave strateškega načrta podjetja. S konkretnimi izhodišči ima tako priložnost in odgovornost sooblikovati dokument, ki posledično močno vpliva na operativno delovanje podjetja in na njegovo poslovno uspešnost.

Usmerjena uporaba informacijske tehnologije nas usmerja k čvrstemu povezovanju ciljev informatike s cilji podjetja (navezovanje strategije informatike na krovno strategijo podjetja). Informacijski projekti, od najmanjših do največjih, morajo biti usmerjeni k poslovanju in razvijanju novih poslovnih pristopov, inovativnega razmišljanja in novih načel operativnega delovanja posameznika in podjetja kot celote. Vodstvo podjetja mora jasno in pozitivno občutiti sled delovanja informacijskega okolja, še najbolj skozi boljše poslovne rezultate, nove poslovne modele (novi proizvodi, novi poslovni procesi, nove storitve) in kvalitetne informacije za prave poslovne odločitve. Usmerjena uporaba informacijske tehnologije v Skupini TPV se kaže v:

- enotnem, celovitem in centraliziranem poslovno informacijskem sistemu SAP, ki ga podjetje v skladu s svojimi strateškimi usmeritvami sistematično širi v vse poslovne enote in povezane družbe,
- razvoju komunikacijskega sistema, povezljivosti zaposlenih in oddaljenem dostopa do informacijskega okolja podjetja,
- uvedbi virtualizacije in konsolidacije strežniškega okolja, uporabi 64-bitne arhitekture strojne opreme ter delnem prenosu skrbno izbranih poglavij informacijskega okolja na strateške IT partnerje (premišljen, preudaren in s kritično distanco nadzorovan vstop v t. im. računalništvo v oblaku),
- pripravi kvalitetnih izhodišč za vzpostavitev celovitega dokumentacijskega sistema z upravljanjem poslovnih in razvojno tehnoloških vsebin,
- uvedbi informacijske podpore procesom upravljanja z denarnimi tokovi (optimizacija stroškov financiranja, izboljšano planiranje), analiziranja donosnosti in upravljanja z investicijami,
- informatizaciji posebnih zahtev logističnih procesov (primer 1: uvedba in informatizacija procesa medpodjetniškega poslovanja med podjetji Skupine TPV - izmenjava

količin, dobavnic in računov preko IDoc dokumentov, primer 2: zagotovitev sledljivosti proizvodov kot posebne zahteve v avtomobilski industriji),

- uvedbi procesov e-poslovanja (primer 1: elektronsko poslovanje v procesih oskrbovalne verige (vključevanje dobaviteljev in kupcev v poslovne procese podjetja), primer 2: prenova procesa oskrbe kupca preko konsignacijskega skladišča v tujini, primer 3: uvedba procesa samofakturiranja),
- uvedbi managerjevega namizja v informacijskem sistemu SAP (orodje za managerje: spremljanje kadrovskih podatkov zaposlenih, vodenje letnih osebnih razgovorov, načrtovanje dolgoročnega razvoja kompetenc in kariere zaposlenih, spremljanje baze talentov, spremljanje razvoja nasledstev, planiranje in analitika izobraževanj).

5.3 Prenova in informatizacija poslovanja ter management poslovnih procesov

Upravljanje in razvoj informacijskega okolja, ki povečuje poslovno vrednost podjetja, sodi med ključne strateške usmeritve Skupine TPV. Celovito informacijsko okolje je zato razumljeno kot vir novih poslovnih priložnosti ter uporabljeno kot ključno orodje prenove poslovanja. V skladu s predstavljenim modelom procesnega pristopa prenove in informatizacije poslovanja v TPV (slika 2) je podjetje od leta 2003 naprej sistematično uresničevalo strateške razvojne spremembe, pri čemer je kot enega izmed najpomembnejših vzvodov za doseganje sprememb razumelo in uporabilo informacijsko okolje. Prav procesni pristop prenove in informatizacije poslovanja je pomembno preoblikoval procesno in organizacijsko podobo Skupine TPV, vplival pa je tudi na spremembo kulture ter vzorcev obnašanja in delovanja podjetja. Dosežki prenove poslovanja in managementa poslovnih procesov oz. kronološki razvoj teh vsebin v podjetju prikazuje tabela 3.

V okviru priprave in vzpostavitve mehanizmov managementa poslovnih procesov kot načina obvladovanja poslovnih procesov v povezavi z informacijskim okoljem je podjetje upoštevalo in uredilo 9 vsebinskih področij delovanja: (1) vloge, odgovornosti in pristojnosti, (2) izobraževanja, (3) navodila za delo na sistemih, (4) poslovni scenariji, (5) uporabniki sistemov, (6) prijava napak, (7) uvedba novih funkcionalnosti ter obvladovanje sprememb, (8) redna izmenjava informacij in (9) obvladovanje matičnih podatkov.

5.4 Prenos dobrih izkušenj v hčerinska podjetja ter vključevanje in razvoj zaposlenih

Osnovno vodilo pri prenosu dobrih izkušenj iz matičnega v hčerinska podjetja naj bo naslednje: že pridobljena znanja in izkušnje iz matičnega podjetja je potrebno v največji možni meri vgraditi v poslovni model hčerinskega podjetja. Vseh aktivnosti ni potrebno ponavljati v celoti, mnoge postanejo odveč, potrebno pa je dodati nekatere nove. Matično podjetje lahko svetuje hčerinskemu podjetju ter ga usmerja v prave rešitve in odločitve. Hčerinskemu podjetju ponudimo vse, kar je bilo v matičnem podjetju dobro sprejeto, zato mu

Tabela 3: kronološki pregled nekaterih pomembnih dosežkov prenove poslovanja ter managementa poslovnih procesov v podjetju TPV

LETO	DOSEŽEK
2003	Izvedba projekta 'Strateški management'.
2004	Izvedba projekta '5P' (projekt postopne prenove poslovnih procesov). Izvedba projekta SAP 2004 (projekt uvedbe nove celovite informacijske rešitve).
2005	Prehod na informacijski sistem SAP v krovnem podjetju TPV d.d. (podpora poslovnim procesom nabave, proizvodnje, logistike in prodaje, kontrole kvalitete, financ, kontrolinga in kadrov).
2006	Projekt uvedbe celovite informacijske rešitve v hčerinskem podjetju Arsed d.o.o.. Prenova poslovnih procesov in uvedba organizacijskih sprememb.
2007	Projekt uvedbe celovite informacijske rešitve v hčerinskem podjetju TPV Šumadija d.o.o..
2008	Prenova poslovnih procesov in uvedba organizacijskih sprememb.
2009	Projekt uvedbe celovite informacijske rešitve v hčerinskem podjetju TPV (proizvodna poslovna enota na lokaciji Ptuj). Uvedba procesov e-poslovanja v procesih oskrbovalne verige.
2010	Celovita prenova informacijskega okolja (virtualizacija in konsolidacija strežniškega okolja). Prenova in posodobitev poslovnega okolja SAP (upgrade).
2011	Priprava in vzpostavitev mehanizmov managementa poslovnih procesov kot načina obvladovanja poslovnih procesov v povezavi z informacijskim okoljem.

ni potrebno ponovno iskati in odkrivati že znane poti in že osvojena znanja. Obenem poiščemo pomembne razlike med podjetjema in ustrezne rešitve zanje. Na podlagi izkušenj iz avtomobilske industrije (Cerovšek, 2006:66) lahko navedemo tri ključna področja prenosa znanj na hčerinsko družbo:

- definicija poslovnega modela,
- organizacija in vodenje projekta,
- upravljanje sprememb.

V Skupini TPV se vključevanje in razvoj zaposlenih kaže tudi v sistemsko opredeljenih in vsebinsko poudarjenih vlogah (a) ključnih uporabnikov in (b) internih svetovalcev. Ključni uporabniki sodelujejo pri analizi, načrtovanju in dokumentiranju poslovnih procesov in njihovi postavitvi v informacijsko okolje. Vzdržujejo dokumentacijo in pripravljajo navodila za končne uporabnike sistema. So zelo dobri poznavalci vsebine posameznega poslovnega procesa in ključni nosilci uporabe informacijske podpore posameznemu poslovnemu procesu. Najboljši med njimi svojo vlogo razširijo, poglobijo in postanejo interni svetovalci. V sodelovanju z lastniki poslovnih procesov so tim za analizo obstoječega stanja 'kot je' in pripravo predlogov poslovnih procesov v obliki 'kot bo'. Na ta način se v Skupini TPV razvija sodelovanje med zaposlenimi, ki povezuje poslovne procese in informacijsko okolje podjetja. Razvijajoči se mehanizmi managementa poslovnih procesov tako v veliki meri koristno izkoriščajo obstoječa znanja ter energijo posameznih organizacijskih struktur in posameznikov ter na ta način vplivajo na rast in razvoj podjetja.

6 Zaključek

Širše informacijsko okolje je lahko pomemben člen v verigi dodane vrednosti, ki jo ustvarja podjetje. Strateški cilji organizacije so tisti, ki dajejo delo informatiki. Odgovorni za

informatiko imajo torej zahtevno nalogo, da iščejo in najdejo ustrezne vzvode, ki konkretno pomagajo organizaciji na poti rasti in razvoja. Odgovor tiči v širšem razumevanju informacijskega okolja, na katerega ne gledamo v pretežni meri z očmi tehnika, ampak v pretežni meri z očmi podjetnika.

Strateška vloga, ki jo ima informacijsko okolje v Skupini TPV, kaže na mogoč pozitivni prispevek, ki ga lahko podjetju in poslovanju ponudi tehnično okolje, če ga upravljamo in uporabljamo z načeli in orodji poslovnega sveta v pozitivnem in naravnem pomenu te besede. Koristna vloga informacijskega okolja pri doseganju uspešnosti in učinkovitosti poslovanja se tu dosega z uporabo procesnega pristopa ob uvajanju sprememb, pripravo in nadaljnjo uporabo strateških usmeritev, prenavo in informatizacijo poslovanja, v nadaljevanju pa tudi z uporabo in prenosom dobrih preteklih izkušenj iz posameznih organizacijskih struktur podjetja na hčerinska podjetja oz. druge organizacijske strukture. Na ta način se postopno v poslovne procese vgrajujejo načela poslovne odličnosti.

Velika realna moč informatike se zato skriva v usmerjeni (ciljni, premišljeni) uporabi informacijske tehnologije v povezavi z managementom poslovnih procesov in v visoki stopnji vključevanja in razvoja zaposlenih ter dejavnikov zunaj same organizacije (kupcev, dobaviteljev, konkurence). Njena priložnost pa se bolj kot v povečevanju učinkovitosti skriva v povečevanju uspešnosti podjetja. Informatika tako (morda celo močnejše, kot se zaveda in kot si domišlja) upravlja z vzvodi, ki vplivajo na prihodnost organizacije.

Viri in literatura

Avison, D. & Fitzgerald, G. (2003). *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*, McGraw-Hill, New York.

- Cerovšek, M. (2006). Prenos dobrih izkušenj prenove in informatizacije poslovanja iz matičnega podjetja na hčerinsko družbo, *Uporabna informatika*, 14(2): 65 – 68
- Cerovšek, M. (2008). Upravljanje in vloga informatike po formalno končanem obdobju prenove poslovanja, *Uporabna informatika*, 16(2): 103 – 107.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, GV Založba, Ljubljana.
- Erjavec, J., Groznik, A., Gradišar, M., Indihar, Š.M., Jaklič, J., Kovačič, A., Turk, T., Popovič, A., Trkman, P. & Manfreda, A. (2010). Analiza stanja poslovne informatike v slovenskih podjetjih in javnih organizacijah, *Uporabna informatika*, 18(1): 44 – 51
- Groznik, A., Indihar, Š.M. & Kovačič, A. (2005). Vloga menedžmenta pri zagotavljanju poslovne vrednosti informatike, *Uporabna informatika*, 13(4): 213 – 222.
- Groznik, A. & Babnik, L. (2007). Ključna področja vodenja informatike kot izzivi vodjem služb za informatiko, *Uporabna informatika*, 15(3): 150 – 159.
- Harrington, H.J., Esseling, E.K.C. & Nimwegen, H. (1997). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Management by Process: A Roadmap to sustainable Business Process Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington.
- Kovačič, A. & Bosilj, V.V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, GV Založba, Ljubljana.
- Križevnik, M. & Jurič, M.B. (2009). Modeliranje in izvajanje poslovnih procesov v storitveno orientiranih arhitekturah, *Uporabna informatika*, 17(3): 137 – 147.
- McCormack, P.K. & Johnson, C.W. (2001). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, CRC Press LLC, Boca Raton.
- McCormack, P.K. (2007). *Business Process Maturity: Theory and Application*, Edited by Kevin McCormack.
- Spanyi, A. (2007). *More for Less: The Power of Process Management*, Meghan-Kiffer Press, Tampa.
- Škrinjar, R., Hernaus, T. & Indihar, Š.M. (2008). Stanje procesne usmerjenosti in ključni izzivi za prihodnost V Sloveniji in na Hrvaškem, *Uporabna informatika*, 16(4): 210 – 218.
- TPV d.d. (2010) Strateški plan TPV d.d. 2010-2014, Novo mesto.
- Tallon, P.P., Kraemer, K.L. & Gurbaxany, V. (2000). Executives' perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach, *Journal of Management Information Systems*, 16(4): 145 – 173.

Mitja Cerovšek je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani na smeri avtomatika - procesna informatika. Magistrski študijski program ekonomije je opravil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je direktor Direkcije informatike v Skupini TPV. Strokovno področje njegovega delovanja obsega strateško načrtovanje razvoja informatike v podjetju, management poslovnih procesov, prenavo in informatizacijo poslovanja ter vodenje strateških projektov.

Impact of the Information System on the Growth and Development of the Organisation

At the time and under the conditions of uncertain business future, reflections on the quality of control of our actions have been reconsolidating which can be widely illustrated by the quality of business process management. The key questions the persons responsible for information system have to answer properly are the following: what should the information system do and how should the wider information environment function to maximize their impact on the achievement of agreed goals? Search for proper levers which would help us push the wheels of the business environment for a better and more efficient functioning lies hidden first of all in the principles of use of information and communication technology and in the understanding of integration of information system goals and company's goals. The second part of the answer needs to be looked for in a wide view of the process of business reengineering, called business process management. The third pillar of levers the information system can erect and highlight as its contribution to the growth and development of organisation is based on integration and development of employees who (awareness, empowered and motivated) represent an essential force for growth and development of organisation.

Key words: management, business value, business process, business reengineering and informatisation, process approach, strategic planning