

Modeliranje in prenova poslovnih procesov za potrebe uvajanja celovite programske rešitve v javnem podjetju Snaga, d. o. o.

Aleš Popovič

Inštitut za poslovno informatiko, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
ales.popovic@ef.uni-lj.si

Gregor Hauc

Snaga Javno podjetje, d. o. o., Ljubljana
gregor.hauc@snaga.si

Povzetek

Javno podjetje Snaga uspešno končuje enega večjih projektov prenove in informatizacije poslovanja. V podjetju so prek modeliranja in prenove poslovnih procesov kljub že obstoječemu sistemu kakovosti ISO9001:2000 ponovno preverili, popisali in analizirali vse procese. S tem je nastal dopolnjen procesni model, ki je bil podlaga pri projektu ERP. Vsi modeli so bili z opisom posameznih poslovnih procesov sestavni del projektnega načrta, ki ga je izvajalec prejel ob podpisu pogodbe za uvedbo ERP. Na ta način sta naročnik in izvajalec poenotila razumevanje o procesih v podjetju in v teku implementacije k temu dodala še dobro prakso. Prispevek bo predstavil izkušnje pri modeliranju in dokumentiranju obstoječih poslovnih procesov v podjetju Snaga, uvajanju sprememb v njegovih poslovnih procesih – posebej vodstvenega –, uporabi procesnih modelov pri uvajanju rešitve ERP, identifikaciji ključnih dejavnikov uspeha, vzpostavitvi sistema ključnih dejavnikov uspeha in uvedbi celovite rešitve v poslovanje podjetja.

Ključne besede: modeliranje poslovnih procesov, dokumentiranje poslovnih procesov, prenova poslovnih procesov, celovite programske rešitve, ključni dejavniki uspeha

Abstract

BUSINESS PROCESS RENOVATION AND MODELLING AS A BASE FOR THE ERP PROJECT IN SNAGA

Snaga, a public company with System Quality ISO9001:2000 standard, is dealing with collection, removal and disposal of all types of waste. It also cleans public areas, provides the placarding service, takes care of public restrooms and provides many other services. The company is currently ending one of its major business renovation and informatization projects. Through the first part of the project the company has reexamined all of its processes, modeled and documented them, performed a thorough analysis, and introduced process changes where needed. The renewed business process model has served as a base for the second part – the ERP project – and is currently being used as a design artefact in ERP development. The goal of the paper is to present authors' experience with business process modelling in Snaga, process documentation, introduction of process changes, especially in management process, key performance indicator identification, and introduction of ERP.

Keywords: business process modelling, business process documenting, business process renovation, ERP, key performance indicators

1 UVOD

Zahteva po uspešnosti poslovanja in zagotavljanju konkurenčnosti v poslovnem okolju je povezana s prilagajanjem, ponekod tudi s korenito spremembo poslovne strategije organizacije. Spremembe poslovne strategije se kažejo v ključnih dejavnikih uspeha (KDU) ter udeležajo s spremembami poslovnega modela in poslovnih procesov. Preoblikovanje, prestrukturiranje ali prenova poslovnih procesov so uspešni le ob ustrezno usposobljenih in motiviranih kadrih ter ob uporabi sodobne informacijske tehnologije (IT) (8). Organizacija mora pri

uresničevanju svoje vizije in poslanstva pravilno delovati tako v svojem notranjem, kot tudi v zunanjem okolju. Zavedati se mora, da je ključ do uspešnega poslovanja poleg proizvodnje pravih stvari in/ali nudenja pravih storitev tudi izdelovanje letih na pravilen oziroma učinkovit način. Eden od ključnih dejavnikov, ki povečujejo učinkovitost poslovanja v organizaciji, so ustrezno zasnovani poslovni procesi ter njim prilagojene vse druge sestavine poslovanja podjetja, kar je mogoče doseči predvsem s pravilno izpeljano prenovo poslovanja.

Prenova poslovanja zahteva temeljit vnovični premislek o poslovnih procesih in njihovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli velike izboljšave kritičnih kazalnikov učinkovitosti, kot so stroški, kakovost izdelkov ali storitev in hitrost. Naloga prenove poslovnih procesov je izbrati, usposobiti ali izumiti poslovni proces, da bi z njim zadovoljili potrebe zaposlenih v podjetju in zunanje partnerje [8].

Projekti prenove in informatizacije poslovanja se v podjetjih začnejo najpogosteje kot odgovor menedžmenta na ključna vprašanja poslovne uspešnosti oziroma vprašanja o načinu in predmetu poslovanja. Cilj projektov je doseči konkurenčno enakost ali prednost pred tistimi, ki so doslej postavljali pravila in standarde, ali pa spremeniti poslovna pravila in ustvariti novo opredelitev najboljšega v panogi [8]. Menedžment mora upoštevati spremenjeno poslovno vlogo in strateške cilje, ko opredeljuje in oblikuje strategijo organizacije in si prizadeva tudi praktično izpeljati prenovo postopkov. Gre za projekt, ki je usmerjen v korenite spremembe poslovanja organizacije. Poteka ne glede na obstoječe organizacijske pregrade med funkcionalnimi celotami in sodi med projekte z visoko stopnjo tveganja [8], [7].

Pri organiziranju poslovanja organizacije imajo danes vse večji pomen procesi z dodano vrednostjo in manj funkcijska hierarhija. To je tudi eden izmed pomembnejših vzrokov za vse večjo priljubljenost modeliranja poslovnih procesov. Strokovnjaki s področja informacijskih tehnologij in poslovnega inženirstva so si enotni, da je začetek uspeha sistema odvisen od razumevanja poslovnih procesov v organizaciji [2]. Aquilar-Saven [1] ugotavlja, da predstavljajo poslovni procesi ključni dejavnik pri povezovanju organizacije. Avtorica nadalje ugotavlja, da je konceptualno modeliranje poslovnih procesov široko uporabljeno, saj omogoča razvoj programskih rešitev za podporo poslovnim procesom ter analizo, prenovo oziroma izboljšavo le-teh.

Javno podjetje Snaga, d. o. o., Ljubljana (Snaga JP) uspešno končuje enega večjih projektov prenove in informatizacije poslovanja. V prispevku predstavljamo izkušnje (težave in napotke) pri modeliranju in dokumentiranju obstoječih poslovnih procesov, uvajanju sprememb v poslovnih procesih podjetja, identifikaciji KDU, vzpostavitev sistema KDU in uvajanju celovite programske rešitve (ERP) v poslovanje podjetja.

2 PREDSTAVITEV JAVNEGA PODJETJA SNAGA

Snaga, Javno podjetje, d. o. o., Ljubljana, je po odloku mestne občine Ljubljana zadolžena za ravnanje z odpadki v mestni občini in osmih primestnih občinah. Podjetje tudi čisti javne površine, upravlja s približno stotimi plakatnimi mesti v ožjem središču Ljubljane in oskrbuje javne sanitarije. V podjetju je 430 zaposlenih. V temeljnih poslovnih procesih (zbiranje in odvoz odpadkov, čiščenje javnih površin v mestu Ljubljana, odlaganje in ravnanje z odpadki na deponiji Barje, plakatiranje in upravljanje z javnimi sanitarijami) sodeluje 85 odstotkov zaposlenih, drugi sodelujejo pri podpornih procesih podjetja (nabava, prodaja, kadri, finance, projekti, vzdrževanje, menedžment procesov, organizacija in informatika). Podjetje je del Javnega holdinga Ljubljana, s katerim skuša mesto zagotoviti gospodarno in učinkovito izvajanje obveznih gospodarskih javnih služb v prestolnici. Trenutno Snaga JP odvaža smeti za 51.000 hišnih gospodinjstev, 6.500 pravnih oseb ter 3.500 večstanovanjskih zgradb, kjer živi večina prebivalcev Ljubljane in osmih primestnih občin. Na leto zberejo več kot 180.000 ton vseh odpadkov, približno 8 odstotkov jih predelajo, druge pa odlagajo na deponijo, kjer s proizvodnjo deponijskega plina podjetje proizvaja električno energijo za približno 1.200 samostojnih gospodinjstev.

Vizija javnega podjetja Snaga je, da v prihodnjih letih vzpostavi celovit proces predelave odpadkov, ki jo bodo uresničili s pomočjo sredstev iz kohezijskega sklada prek projekta regionalnega centra za predelavo odpadkov. To je tudi glavni razlog, da so v JP Snaga dodelili poseben pomen prenovi poslovnih procesov, na podlagi katerih bodo osrednji slovenski regiji zagotovili skladne in med seboj učinkovite poslovne procese na področju zbiranja odpadkov in čiščenja javnih površin [6].

Šestnajst let star informacijski sistem, prenova poslovnih procesov ter uvedba ERP prinašajo spremembe v poslovanju, ki jih je treba razumeti in ustrezno pripraviti, usposobiti zaposlene ter posodobiti koncept merjenja kakovosti. Snaga ima certifikat kakovosti ISO9001:2000 že od leta 2001 in v njem opredeljene temeljne in podperne procese za dve področji: zbiranje, odvažanje in odstranjevanje odpadkov ter čiščenje javnih površin. S prenovo poslovnih procesov bo podjetje v sistem ISO9001:2000 umestilo zasledovanje kakovosti pri vseh temeljnih in podpornih procesih, poslovanje podjetja pa podprlo z ERP.

3 MODELIRANJE, ANALIZA IN PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V PODJETJU SNAGA

Davenport [4] opredeljuje procese kot strukturirane, merljive sklope aktivnosti, katerih cilj je ustvariti določen proizvod ali storitev za kupca oziroma trg. Hammer in Champy [5] opredeljujeta poslovni proces kot zbirko aktivnosti, ki enega ali več vhodov pretvorijo v izhod z dodano vrednostjo za kupca. Številni avtorji obravnavajo procese in poslovne procese kot sinonima. V našem prispevku povezujemo poslovne procese z organizacijo, saj določajo poti za doseganje zastavljenih ciljev organizacije in so tako podmnožica množice ostalih procesov. Obstajajo še številne druge opredelitve (poslovnih) procesov, katerih bistvo je skupno: (poslovne) procese sestavljajo odnosi med vhodi in izhodi, pri čemer se vhodi prek vrste aktivnosti, ki vhodom dodajo vrednost, pretvorijo v izhode [9].

V okviru poslovnih procesov obstajajo določene sestavine, ki opredeljujejo te procese. Kovačič in Bosilj - Vukšič [8] navajata naslednje: vhode, lastnika procesa, prevzemnike (ki sprejemajo in prevzemajo rezultate delovnega procesa), omejitve, aktivnosti, dodano vrednost, strošek, čas, ključne dejavnike uspeha in izhode.

Snaga JP kot eno temeljnih potreb ugotavlja racionalizacijo in standardizacijo poslovnih procesov ter izgradnjo informacijskega sistema, ki bo učinkovito podpiral prenovljene poslovne procese. V podjetju se zavedajo, da so prenovljeni modeli procesov temelj za uvedbo celovite programske rešitve, zato so se že jeseni leta 2005 odločili, da v celoti prenovijo procese podjetja in na podlagi tega implementirajo nov sistem ERP. Razlogi za tako odločitev so bili jasni: novi izzivi po letu 2009, možnost vzpostavitve predelave odpadkov, vzpostavitev tehničnega in kakovostnega nadzora nad opravljanjem storitev na področju odpadkov in čiščenja, še bolj pa želja po približanju strankam in hitrejšem ter cenejšem opravljanju storitev. Od mar-

ca do maja 2006 je delovna skupina pripravila zagonski načrt prenove informacijskega sistema Snaga, v katerem so postavili v ospredje predvsem področje procesov, zajem obstoječega stanja in modeliranje želenega stanja z uporabo prakse.

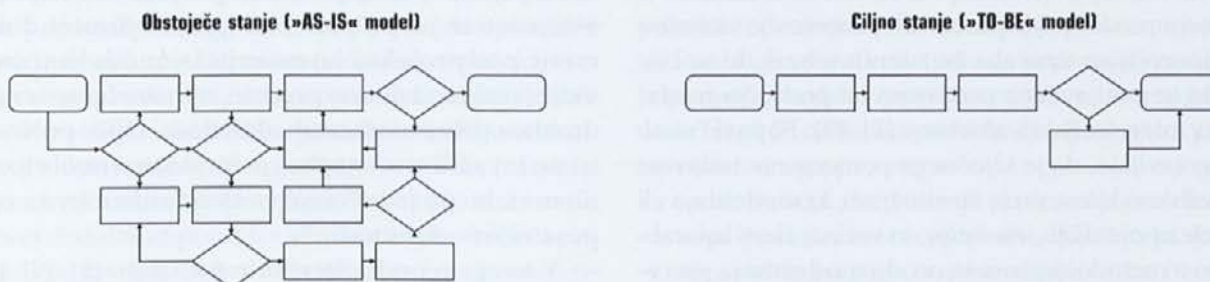
Modeliranje poslovnih procesov je uporabno na mnogo področjih, največ pa na področju prenove in informatizacije poslovanja ter pri strateškem načrtovanju informatike [8]. Projekti prenove poslovanja potekajo v grobem tako, da se najprej identificira poslovne procese ter izdelajo modele obstoječega stanja (angl. »AS-IS« modele), ki se jih potem analizira in na podlagi ugotovitev analize predlaga spremembe v izvajanju poslovnih procesov (angl. »TO-BE« modele), njihovo informatizacijo ter organizacijske spremembe [9] (slika 1).

Zaradi pomanjkanja znanja in veščin za popis in modeliranje procesov se je vodstvo podjetja odločilo za pomoč zunanje izvajalca. V ta namen je bil v sodelovanju s strokovnjaki z Inštituta za poslovno informatiko Ekonomske fakultete opredeljen projekt »Snemanja, modeliranja, analize in prenove poslovnih procesov« z naslednjimi cilji:

- priprava modela in podrobnih opisov obstoječih poslovnih procesov,
- analiza procesov in priprava alternativnih predlogov njihovega izvajanja ter
- priprava predloga prenove poslovnih procesov.

Pri projektu so bile natančno vsebinsko in terminsko opredeljene tudi posamezne podfaze projekta, pri katerih velja opozoriti zlasti na podfaze, ključne za projekt:

- izvedba delavnice o prenovi poslovnih procesov za vodje sektorjev, oddelkov ter ključne izvajalce procesnih aktivnosti, ki je obravnavala izhodišča, metodologijo, orodja in v kateri so bili ugotovljeni ključni poslovni procesi Snage JP,



Slika 1: Modela obstoječega in ciljnega stanja poslovnih procesov Š9C

- snemanje in modeliranje obstoječih poslovnih procesov, ki so bili ugotovljeni v Snagi JP,
- snemanje in modeliranje manjkajočih poslovnih procesov, ki sta jih Snaga JP in zunanji izvajalec dodatno ugotovila na delavnici oz. med snemanjem in modeliranjem obstoječih procesov,
- svetovanje pri oblikovanju glavnih in podpornih procesov z vidika dobre prakse in
- izdelava modela prenovljenih procesov za potrebe uvedbe ERP.

Preden se lotimo modeliranja poslovnih procesov je treba določiti namen modeliranja, kar posledično vpliva na izbiro tehnike modeliranja. Različne modelirne tehnike so primerne za različne namene modelov poslovnih procesov, ki jih lahko združimo v štiri glavne kategorije [9]: opisni modeli za spoznavanje procesov, opisni in analitični modeli za podporo odločanju pri razvoju in načrtovanju procesov, izvedbeni ali analitični modeli za podporo odločanju pri izvajanju in kontroliranju procesov ter izvedbeno podporni modeli za razvoj programskih rešitev.

Modeliranje in popisovanje obstoječih (temeljnih in podpornih) in manjkajočih poslovnih procesov je potekalo od sredine junija do konca avgusta 2006 po preizkušeni metodologiji zunanjega izvajalca. Izhodišča niso predstavljali že obstoječi procesi po ISO9001, temveč povsem nov popis procesov, saj se je podjetje želelo distancirati od neažurnih in z drugim namenom zbranih popisov procesov. Glavni cilj je bil za bodočega izvajalca vzpostavitev celotne programske rešitve ERP pripraviti dovolj kakovosten vhod za začetek projekta (modelirane vse procese v podjetju v zaželenem stanju in natančen popis obstoječega stanja).

Modeliranje poslovnih procesov in njihova analiza sta ključna dejavnika za razumevanje, izboljšavo ter dokumentiranje poslovnih procesov. Vse večje zanimanje za modeliranje poslovnih procesov z namenom izboljšanja obstoječega stanja je privedlo do hitre rasti števila tehnik in orodij za modeliranje. Na področju modeliranja poslovnih procesov je smiselna in priporočljiva uporaba že znanih tehnik, ki so bile razvite in uveljavljene predvsem na področju modeliranja informacijskih sistemov [8], [9]. Popovič et al. [9] ugotavljajo, da je ključnega pomena razumljivost končnih modelov, saj je število ljudi, ki modelirajo ali modele uporabljajo, vse večje, in večina, zlasti uporabnikov, z metodologijami in orodji modeliranja procesov ni dobro seznanjena.

V okviru projekta modeliranja in prenove procesov podjetja Snaga JP je bila uporabljena tehnika procesnih diagramov poteka, ki je zelo podobna danes standardni tehniki BPMN (angl. Business Process Modelling Notation) in orodje iGrafx Process. Glavna prednost uporabe tehnike v projektu je v veliki preglednosti in razumljivosti. Pri modeliranju s to tehniko oz. orodjem simbole medsebojno povežemo z usmerjenimi povezavami, s katerimi prikazujemo tok procesa. Procesne diagrame poteka sestavljajo aktivnosti, ki so razporejene v enega ali več oddelkov, tj. organizacijskih enot, zadolženih za izvajanje teh aktivnosti. Orodje iGrafx Process ponuja nazorne uporabniške vmesnike, zato lahko tudi nestrokovnjaki na področju modeliranja poslovnih procesov hitro razumejo in uporabijo to tehniko. Izbiro tega orodja dodatno opravičujejo integrirane zmogljive in popolne simulacijske funkcije v samem orodju ter podatek, da je orodje eno izmed najbolj priljubljenih orodij za modeliranje poslovnih procesov [9].

Komunikacija z izvajalci posameznih aktivnosti v procesih je potekala prek ključnih izvajalcev pri naročniku, ki so bili zadolženi za popisovanje posameznih procesov in so v končni fazi tudi potrdili modele ter popise, ki so jih pripravili izvajalci aktivnosti. Popisovanje je potekalo v več iteracijah, v katerih so se odpravljali morebitna neskladja ter pomanjkljivosti modelov in opisov. Modeli procesov so bili zgrajeni na podlagi intervjujev z izvajalci procesa ter s pomočjo razpoložljive dokumentacije. Model obstoječega stanja je bil razvit v več iteracijah zaradi sprotnega preverjanja modela s strani izvajalcev procesa. V začetnih iteracijah je bil s pomočjo vodilnega kadra postavljen okvirni model procesa, ki se je v nadaljevanju z intervjuji operativnega kadra podrobneje razdelal. Vodilni kader je opredelil organizacijske enote, v katerih se odvija predstavljeni proces, ter njegove temeljne aktivnosti. Z operativnimi izvajalci so nato podrobneje opredelili temeljne aktivnosti in jih po potrebi dopolnili. Končni dokument podprojekta snemanja in modeliranja je vključeval modelirane procese, njihove opise ter podrobne opise posameznih aktivnosti. Opisi procesov so se izvajali po vnaprej pripravljenem obrazcu, ravno tako pa je bil obrazec standardiziran za opis posamezne aktivnosti.

V teoriji in praksi številni avtorji (npr. [8], [9], [1]) opozarjajo na probleme, povezane s potekom mode-

liranja. V okviru projekta v Snagi JP je treba opozoriti predvsem na:

- način razmišljanja: izvajalci procesa so izhajali iz tega, da so ljudje glavni elementi procesa in da je treba vsakega izmed njih vključiti v model, ne glede na to ali pri obravnavanem procesu aktivno sodeluje ali ne;
- neuravnoteženost: pri nekaterih procesih so bile aktivnosti preveč podrobno razdelane, drugod pa preveč splošno. Vzroke gre iskati na eni strani v »umetnem« ustvarjanju obsega dela, na drugi strani pa v nezainteresiranosti izvajalcev za sodelovanje v projektu oz. v nepoznavanju procesa.

Med modeliranjem in popisovanjem je bilo odpravljenih veliko nejasnosti, izvajalcem aktivnosti v okviru procesov pa je bil približan procesni način razmišljanja. Raven podrobnosti modeliranja poslovnih procesov je skladna z namenom projekta.

Na podlagi potrjenih modelov poslovnih procesov in njihovih opisov je izvajalec opravil analizo procesov in rezultate analize ponudil Snagi JP v razpravo. Analiza procesov je bila opravljena z dveh vidikov: z vidika delovanja sektorja oz. druge organizacijske enote, v kateri se izvaja proces, ter z vidika izvajanja procesa. Opravljena analiza je pokrivala tako temeljne kot podporne procese, za njeno izvedbo pa so poleg ugotovljenih dejstev iz popisa procesov v veliki meri prispevala tudi druga opažanja izvajalca in ključnih uporabnikov, ki jih ob popisu ni bilo mogoče zaznati. Pri tem je igralo pomembno vlogo tudi vodstvo podjetja, ki je zaposlene v podjetju spodbujalo k izpostavljanju vseh tistih dejavnikov, za katere menijo, da bi bilo treba nanje opozoriti, da ne bi v prihodnji fazi informatizacije procesov prišlo do napak.

Skladno z ugotovitvami analize procesov je vodstvo podjetja s pomočjo ključnih uporabnikov procesov pripravilo pregled prioritet predlaganih izboljšav in ukrepov ter ugotovljenih problemov uporabnikov. Na podlagi opredeljenih prioritet Snage JP je zunanji izvajalec pripravil predlog prenovljenih modelov procesov in podrobnejši opis aktivnosti (vključno z izvajalci, vsebino ter predvidenimi časi) za procese z najvišjo prioriteto. Ker je bila z analizami ugotovljena tudi potreba po uvedbi aktivnosti, ki jih v podjetju še ni bilo, je izvajalec za te aktivnosti pripravil predloge opisov, ki so jih potem dodelali in potrdili s ključnimi uporabniki – prihodnjimi izvajalci teh aktivnosti. Posebne pozornosti je bil v okviru prenove deležen vodstveni proces, katerega prenovo podrobneje predstavljamo v nadal-

jevanju. Dokument, ki je nastal v okviru te podfaze, je vključeval opravljeno analizo in predloge prenove in je bil posredovan v razpravo kolegiju vodstva Snage JP, ki ga je tudi potrdil. Tako imajo v Snagi JP po prenovi opredeljene poslovne procese:

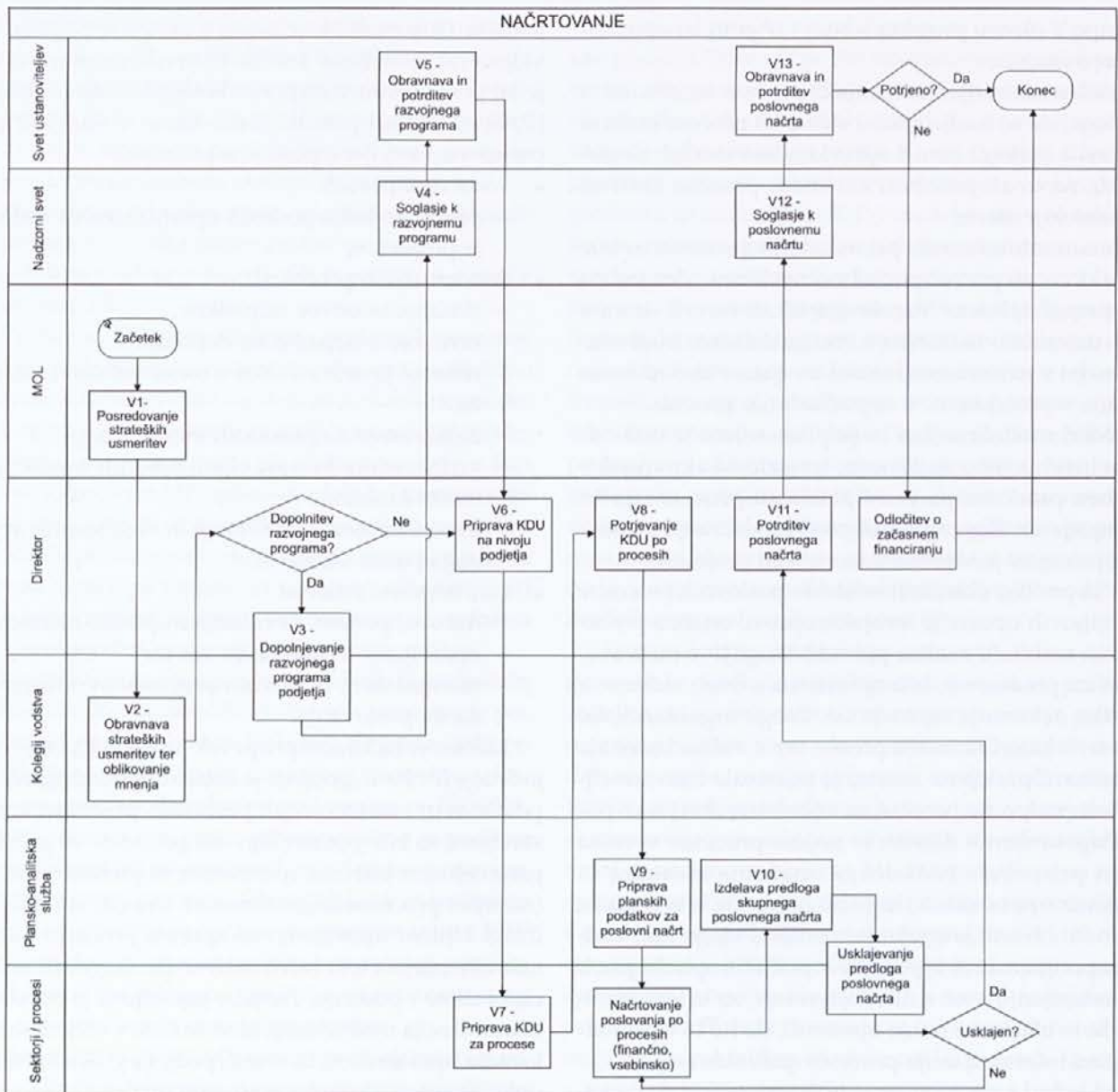
- vodstveni proces:
 - proces vodenja podjetja s podprocesom vodenja projektov,
- šest temeljnih procesov:
 - zbiranje in odvoz odpadkov,
 - ravnanje z odpadki na deponiji,
 - čiščenje javnih površin v mestni občini Ljubljana,
 - oglaševanje na plakatnih mestih Snaga,
 - vzdrževanje in upravljanje javnih sanitarij v mestu Ljubljana ter
 - proces remont (servisiranje in vzdrževanje voznega parka Snaga) in
- tri podporne procese:
 - nabava, prejem, likvidacija in plačilo računov,
 - upravljanje s človeškimi viri ter
 - menedžment poslovnih procesov in informatizacija poslovanja.

Kakšen je bil ključni prispevek projekta k poslovanju Snage JP? Prvič, podjetje je dobilo temeljit pregled na potekom in vsebino svojih poslovnih procesov, izpostavljene so bile pomanjkljivosti procesov in predlagane nekatere bistvene spremembe za prehod na večjo (zrelejšo) procesno organiziranost. Drugič, vodstvo in drugi ključni uporabniki so sprejeli procesni način razmišljanja in s tem začeli aktivno premagovati funkcijske silose v podjetju. Tretjič, v podjetju se je povečala komunikacija med sektorji, ki se že kaže v večjem sodelovanju uporabnikov. In četrtič, podjetje je sistemiziralo delovno mesto skrbnika poslovnih procesov, ki bo aktivno povezoval temeljne in podporne procese in v sodelovanju s posameznimi lastniki procesov iskal možnosti za nenehne izboljšave.

Primer izseka modela prenovljenega poslovnega procesa vodenja (faza načrtovanja) je prikazana v sliki 2.

Zaradi pomena vodstvenega procesa za poslovanje podjetja predstavljamo prenovo vodstvenega procesa Snage JP nekoliko podrobneje. Razlogi za prenovo vodstvenega procesa so:

- sedanji način načrtovanja poslovanja je delno potekal po dejavnostih (odpadki, čiščenje, plakatiranje), delno pa prek organizacijskih enot (tehnični sektor, sektor investicij in razvoja, kadri, finance, informatika, nabava itd.);



Slika 2: Izsek modela prenovljenega procesa vodenja

- direktor podjetja je sicer vsako leto podal smernice in izhodišča za prihodnje obdobje poslovanja, vendar je načrt poslovanja nastajal ločeno v organizacijskih enotah brez obravnave med procesi oz. ugotavljanja ključnih dejavnikov uspeha;
- posamezne organizacijske enote so načrtovale poslovanje dokaj samostojno (npr. informatika je načrtovala podporo dejavnostim le na podlagi ustno pridobljenih informacij). Proces razvoja informatizacije poslovanja ni bil tak, da bi na podlagi načrtov v t. i. proizvodnih sektorjih ugotovili, ali v

prihodnjem poslovnem obdobju potrebujejo dodatno informatizacijo postopkov/procesov ali ne. Pred prenovo vodstvenega procesa so si v podjetju zastavili cilje:

- načrtovanje poslovanja prenesti z ravni organizacijske enote na raven poslovnih procesov,
- direktor podjetja s pomočjo vodij sektorjev in lastniki procesov prihodnje leto izdelava strateški razvojni program podjetja, s pomočjo katerega bo definirano poslovanje podjetja za prihodnje investicijsko obdobje (trenutno je to do leta 2012),

- vzpostavi se sistem strateškega načrtovanja, analiziranja in spremljanja poslovanja po metodi KDU,
- lastniki prenovljenih procesov bodo načrtovanje procesov izvajali prek vzpostavitve ključnih dejavnikov uspeha na ravni procesa in pri tem upoštevali ključne dejavnike uspeha na ravni podjetja.

Prenova vodstvenega procesa je potekala pet mesecev z naslednjimi aktivnostmi: podrobnejše snemanje in modeliranje vodstvenega procesa (zajemalo je faze načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja), priprava vprašalnikov za vodstvene in vodilne delavce v Snaga JP za ugotavljanje ključnih dejavnikov uspeha, izvedba intervjujev z vsakim anketirancem ter analiza vprašalnikov in intervjujev, predlogi za prenovljen proces vodenja. Intervjuji so bili opravljeni z lastniki procesov, vodji sektorjev in služb, z direktorjem in namestnikom, s pomočjo vnaprej pripravljenega vprašalnika; zunanji izvajalec je posnel stanje, ugotovil probleme pri načrtovanju, analiziranju in spremljanju poslovanja. Dobro odzivnost uporabnikov Snage JP je izvajalec zagotovil z anonimnostjo vprašalnikov, saj so tako anketiranci lažje opozorili na probleme v podjetju.

Po analizi dobljenih podatkov je zunanji izvajalec predstavil ugotovitve in jih razdelil po različnih perspektivah, skladno z metodo KDU: finančno poslovno perspektivo (poslovna strategija, uspešnost, dodana vrednost), perspektivo kupca (odnos s kupci, zadovoljstvo uporabnikov ...), perspektivo notranjih procesov (izvajanje, učinkovitost, stroški, organizacija in informatizacija ...) ter perspektivo kadrov in znanja (stimulacija, motivacija, učenje in rast ...). Pri predlogu prenove vodstvenega procesa je izvajalec uskladil predlagane spremembe z vodstvom podjetja in direktor je na podlagi tega pripravil končni zapis ključnih dejavnikov uspeha, v katerem je poudaril cilje, probleme in ukrepe za doseganje KDU ter kazalnike ključnih indikatorjev uspeha, prek katerih bodo v prihodnje merili uspešnost in učinkovitost poslovanja.

Model zelenega stanja vodstvenega procesa je izdelan tako, da bo v prihodnje podjetje vsako leto že marca (sedaj so začeli septembra) začelo s strateškim načrtovanjem in do junija prišlo v poslovno načrtovanje za dveletno obdobje, do oktobra pa končalo poslovni načrt. Na podlagi tega bodo v podjetju za bistvene investicije ali organizacijske spremembe pripravili predlog načrta izvedbe projektov, ki se bodo po potrditvi z novim letom začeli izvajati. Podjetje na-

merava ob prenovi vodstvenega procesa vzpostaviti analiziranje in spremljanje poslovanja prek ključnih indikatorjev uspeha tako na ravni podjetja kot tudi na ravni poslovnih procesov.

4 UPORABA MODELOV POSLOVNIH PROCESOV PRI UVAJANJU REŠITVE ERP V PODJETJU

Projekt ERP je bil vzpostavljen kot del celostne prenove poslovanja Snaga JP. Celotni projekt se je začel decembra 2005 s temi cilji:

- prenova poslovanja skozi ponovno opredelitev temeljnih in podpornih procesov, modeliranje in optimizacijo poslovanja (do decembra 2006),
- informatizacija prenovljenih poslovnih procesov prek uvedbe enotne programske rešitve (ERP) (do marca 2008),
- prenova vodstvenega procesa z vzpostavitvijo strateškega načrtovanja, analiziranja in spremljanja poslovanja prek ključnih indikatorjev uspeha (do junija 2008),
- vzpostavitev podpornega okolja za obvladovanje procesov v podjetju, sestavljenega iz dokumentnega sistema, projektne pisarne, elektronskega arhiva, celovitega obvladovanje odnosov s kupci in dobavitelji, upravljanja s človeškimi viri, zagotovitev vertikalnega in horizontalnega internega komuniciranja prek portala intranet (do decembra 2008).

Projekt ERP je razdeljen v tri faze. Prva faza je vključevala izvedbo posnetka stanja ter analizo in ugotovitve dobre prakse in je potekala od januarja do maja 2007. Druga faza je obsegala pripravo ERP za implementacijo dobre prakse in informatizacijo zelenih procesov v podjetju (od junija do septembra 2007). Tretja faza vključuje izvedbo implementacije – usposabljanje uporabnikov, migracijo podatkov, pripravo poslovnih pravil, prehod v živo, vzdrževanje; začela se je septembra 2007 in bo trajala predvidoma do marca 2008.

Za uspešno izvedbo projekta so v podjetju že pred začetkom pripravili načrt izvedbe projekta, opredelili vse sestavine projekta, določili jasno projektno organizacijo (direktor je naročnik projekta) in seznanili zaposlene s cilji projekta. Projekt je voden skladno z načeli projektnega vodenja.

Podjetje se je ob koncu leta 2005 odločilo, da leta 2006 prenove poslovne procese in do leta 2008 informatizira poslovanje prek enotne programske rešitve

(ERP). Za ta ukrep se je odločilo na podlagi ugotovitve, da ima podjetje zastarelo informacijsko rešitev (šestnajst let star informacijski sistem na AS400), ki v glavnem pokriva podporne procese, v temeljnih procesih pa poslovanje upravljajo prek velikega števila nepovezanih rešitev, celo preglednic v excelu in urejevalniku besedil. Na podlagi analize obstoječega stanja izvajanja poslovnih procesov so v podjetju predlagali spremembe, ki jih bo moral novi ERP ustrezno podpreti:

- v vseh temeljnih procesih podjetja se uvedeta lastništvo in skrbništvo procesov,
- podjetje se po prenovi poslovnih procesov in vzpostavitvi sistema ERP reorganizira v smeri večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja,
- sektor za kakovost, organizacijo in informatiko se reorganizira v sektor za menedžment poslovnih procesov, ki bo sestavljen iz službe za menedžment procesov, službe za organizacijo poslovanja in službo za informatizacijo poslovanja,
- podporni procesi (načrtovanje poslovanja, obračunavanje storitev, fakturiranje, spremljanje plačil, opominjanje dolžnikov ...) se prestavijo v temeljne procese, v okviru katerih se izvajajo storitve,
- predlaga se dodatna informatizacija poslovnega procesa: vzpostavitev in povezava evidenc (strank, posod, vozil), uvedba informacijskih rešitev za podporo načrtovanju ter izvajanju dejavnosti in obračunov storitev (odvozov, razporejanja vozil in delavcev, potnih nalogov),
- predlaga se uvedba sistema za spremljanje odnosov s strankami,
- predlaga se uvedba horizontalnega in vertikalnega komuniciranja prek intraneta Snaga,
- za potrebe vseh temeljnih procesov se uvede nov klicni center za sprejem naročil, obravnavo reklamacij in informiranje kupcev storitev.

Pri uvajanju rešitev ERP nam lahko modeli poslovnih procesov različno pomagajo. Borch [3] ugotavlja, da so modeli zelo uporabni pri načrtovanju rešitve ERP (dodatno osvetljujejo zahteve, ki jih mora rešitev ERP podpirati pri izvajanju procesa) in komuniciranju (med izvajalcem rešitve ERP in uporabniki).

Modeli procesov, ki so jih v podjetju Snaga JP modelirali s pomočjo zunanega izvajalca, so bili uporabljeni na več ravneh in segmentih poslovanja:

- pri temeljnih procesih so v podjetju prenovili sistem kakovosti ISO9001:2000 in model prenov-

ljenega procesa skupaj z opisom poslovnih pravil vključili v novi sistem kakovosti,

- pri oblikovanju novih poslovnih pravil v procesu so izhajali iz modela prenovljenega zelenega stanja in pri tem vzpostavili lastništvo poslovnih procesov, na novo so opredelili ključne in končne uporabnike ter za vsakega predpisali vlogo v poslovnem procesu in pri uporabi enotne programske opreme (ERP),
- modeli procesov so bili uporabljeni pri sklepanju pogodbe z izvajalcem implementacije enotne programske rešitve za podporo temeljnim in podpornim procesom v podjetju kot priloga k pogodbi in izhodišče ter cilji projekta informatizacije poslovanja,
- modeli temeljnih in podpornih procesov so bili podlaga pri prenovi vodstvenega procesa, ki so ga v podjetju izvajali od junija do oktobra tega leta. Menedžment podjetja se je odločil, da ob prenovi poslovnih procesov vzpostavi tudi strateško načrtovanje, analiziranje in spremljanje poslovanja podjetja prek metode KDU. Metoda je priporočljiva in učinkovita pri strateškem področju načrtovanja in analiziranja informacijskih potreb ter pri modeliranju poslovnih procesov in podatkov organizacije [8].

5 SKLEP

Modeliranje poslovnih procesov postaja vse pomembnejše, česar se tudi v slovenskih organizacijah vse bolj zavedajo. Pri projektih prenove poslovnih procesov je zelo pomembna podpora vodstva, razen tega pa sta predvsem za lažjo komunikacijo med analitiki in izvajalci poslovnih procesov pomembna tudi izbrana tehnika in orodje.

V podjetju Snaga JP verjamejo, da jim bo prenova poslovanja prek prenove poslovnih procesov in kasnejše informatizacije poslovanja prinesla orodje, s katerim bo Snaga JP učinkovito in uspešno obvladovalo naloge lastnika tudi v prihodnjih letih. V podjetju so prepričani, da je velik del uspeha projekta odvisen od predhodnega modeliranja, priprave dejanskega in zelenega procesnega modela in jasno opredeljenih ciljev prenove poslovnih procesov. Z uspešno prenovo poslovnih procesov v podjetju pričakujejo večjo konkurenčnost na trgih, boljše upravljanje s procesi in dolgoročno uspešnost.

6 VIRI IN LITERATURA

- [1] AQUILAR-SAVEN, Ruth Sara:
Business process modelling: Review and Framework,
International Journal of Production Economics, 2003.
- [2] BEER, Daniel B.:
Process models as a base for communication and
revitalization projects, Informatik im Bauwesen, Weimer,
Germany, 2002.
- [3] BORCH, Signe Ellegaard:
Business Process Models as Design Artefacts in ERP
Development.
[URL: [http://lamswww.epfl.ch/conference/bpmds07/
program/Borch_29.pdf](http://lamswww.epfl.ch/conference/bpmds07/program/Borch_29.pdf)], 25. 10. 2007.
- [4] DAVENPORT, T.H.:
Process Innovation: Reengineering Work through
Information Technology, Harvard Business School Press,
Boston, MA, USA, 1993.
- [5] HAMMER, Michael, CHAMPY, James:
Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business
Revolution, New York, USA, 1993.
- [6] HAUC, Gregor:
Model poslovnih procesov kot osnova za uvedbo celovite
programske rešitve ERP.
[URL: [http://www.processconference.org/mpp2006/
avtorji/gregor_hauc/index.html](http://www.processconference.org/mpp2006/avtorji/gregor_hauc/index.html)], 24. 10. 2007.
- [7] INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca, KOVAČIČ, Andrej:
Kako lahko informatiki prispevajo k izboljšanju partnerstva z
menedžmentom, Uporabna informatika, let. 14, št. 4.,
Ljubljana, okt./nov./dec. 2006.
- [8] KOVAČIČ, Andrej, BOSILJ-VUKŠIČ, Vesna:
Management poslovnih procesov : prenova in
informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, GV
založba, Ljubljana, 2005, 487 str.
- [9] POPOVIČ, Aleš, INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca, JAKLIČ,
Jurij, KOVAČIČ, Andrej.
Poslovno modeliranje v teoriji in praksi : izkušnje in napotki.
Uporabna informatika, let. 12, št. 2, Ljubljana, apr./maj/
jun. 2004.

Aleš Popovič je asistent na katedri za informatiko na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in član Slovenskega društva Informatika. Raziskovalno se ukvarja s področjem poslovne inteligence in menedžmenta poslovnih procesov. Kot sodelavec Inštituta za poslovno informatiko sodeluje tudi pri več aplikativnih projektih s področja prenove poslovnih procesov.

Gregor Hauc je prejemnik licence za certificiranega senior projektne vodje (CSPM) in pomočnik direktorja v javnem podjetju Snaga, d. o. o., Ljubljana, v katerem vodi sektor za procese, organizacijo in informatiko. Ima več kot trinajst let izkušenj v gospodarstvu in deset let v državni in javni upravi. V podjetju Snaga že drugo leto vodi projekt prenove poslovanja (procesov in informatizacije). Poleg tega sodeluje tudi z nekaj slovenskimi podjetji pri vzpostavitvi sistema procesa vodenja projektov, pri čemer se večinoma srečuje s problemi razumevanja procesov in njihove uporabnosti.