

Upravljanje in vloga informatike po formalno končanem obdobju prenovе poslovanja

Mitja Cerovšek

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

Povzetek

Podjetje, ki je sprejelo in uspešno izpeljalo izziv prenovе in informatizacije poslovanja, vstopa po zaključku tega procesa v novo obdobje, ki je zaradi svoje nagnjenosti k zadrževanju obstoječega stanja in upada ambicij po nadaljevanju začetega dela morebiti še zahtevnejše od predhodnega. Zato mora vzpostaviti sistem upravljanja s pridobitvami prenovе poslovanja in načrtno, upoštevajoč poslovni model podjetja, nadaljevati s procesi sprememb. V sodobnem podjetju je treba poiskati ustrezne kompetentne notranje izvajalce za obvladovanje teh vsebin v obdobju, ko je proces prenovе poslovanja formalno že končan, dejansko pa se v praksi šele dobro začena. Tu lahko informatika, ki je odprta in usmerjena v poslovanje, najde svoje novo poslanstvo in izkoristi priložnost za okrepitev vrednosti, ki jo lahko prinese podjetju.

Ključne besede: organizacija, vodenje, poslovni model, prenova in informatizacija poslovanja, strateško načrtovanje, upravljanje s spremembami

Abstract

MANAGEMENT AND ROLE OF INFORMATICS AFTER FORMAL COMPLETION OF BUSINESS REFORM

After having accepted and successfully carried out the challenge of business reform and informatisation, the company enters into a new period which is perhaps even more demanding than the previous one for its tendency to maintain the existing state and because the ambition to continue the started work diminished. Therefore, it has to establish the management system containing the profits of business reform and continue the modification processes in a planned way and considering the company's business model. In a modern company, it is necessary to look for competent internal operators to master these issues in the period when the process of business reform has been formally finished but in practice it has actually only started. In this place, the informatics that is open and business focussed can find a new mission and take the opportunity to strengthen the values that it can bring to the company.

Key words: organisation, management, business model, process of business reform and informatisation, strategic planning, managing the changes

1 UVOD

Vloga, ki naj bi jo imela informatika pri procesih prenovе in informatizacije poslovanja v podjetju, je danes bolj ali manj poznana, obravnavana, opisana in tudi priznana. Dobro vemo, upoštevajoč prednosti in tudi slabosti tega dejstva, da so nosilci tovrstnih sprememb v podjetju najpogosteje informatiki. Ti se po svojih najboljših močeh lotijo težke naloge, res uspešnih projektov pa ni veliko. Vsekakor gre za izjemno zapletene in kompleksne procese, ki zahtevajo široka tehnološka, poslovna, vodstvena in komunikacijska znanja. Če vse te pogoje izpolnjuje razgledana in sodobna informatika v razsežnosti, ki upošteva premik njene vloge od tehnologije k poslovanju, potem se z zahtevno nalogo prenovе poslovanja lahko spopade v vlogi glavnega načrtovalca in izvajalca sprememb, sicer pa mora to delo prepustiti drugim.

Tokrat pa naj naše zanimanje pritegne predvsem vprašanje, kako vzpostaviti sistem kontinuiranega utrjevanja in nadaljnega razvoja pridobljenih pozitivnih učinkov prenovе in informatizacije poslovanja. Pogosto se namreč v praksi vse konča z bolj ali manj uspešnim zaključkom projekta, jasna pot, kako naprej in kaj početi s pridobitvami zaključenega projekta, pa ni opredeljena. Zdi se, da je to velika pomanjkljivost procesa sprememb in hkrati velika izgubljena priložnost nosilcev sprememb, da bi pridobitve pretopili v dolgoročne učinke s pozitivnimi vplivi na poslovanje podjetja.

Upravljanje in vlogo informatike po formalnem zaključku obdobja prenovе in informatizacije poslovanja je treba načrtovati in jo voditi dinamično ter v

skladu s cilji podjetja. To ni čas, ko bi bilo primerno popustiti v nameri, da se vzpostavlja skladen odnos med strategijo, poslovnimi procesi in informatizacijo poslovanja. Pogosto pa se zgodi prav to, kar nas hitro pripelje v stanje pred spremembami, ki smo se ga z velikimi napori pravkar otresli.

Da se to ne bi zgodilo, bomo poskušali najprej predstaviti značilnosti obdobja po formalnem zaključku prenove poslovanja, novo vlogo in pomen informatike, nato pa pojasniti nekatere metode upravljanja s spremembami in primerno organizacijo, ki ustvarja in krepi ugodne razmere za kontinuirano nadaljevanje začete delo v smeri optimalnega delovanja procesov in sistemov.

2 OBDOBJE PO KONČANI PRENOVI POSLOVANJA IN POGLED NA SPREMENJENO VLOGO INFORMATIKE V SODOBNEM PODJETJU

Po končani prenovi poslovanja, ko je delo opravljeno in so doseženi cilji (krivulja do točke 0 na sliki 1 predstavlja primer uspešnega projekta), nastopi novo obdobje v razvoju podjetja. Obstoječe pridobitve je treba ohraniti, formalizirati njihovo upravljanje, hkrati pa načrtovati nadaljnji razvoj procesov in sistemov.

To je še posebno pomembno, če želimo preprečiti padec ustvarjalne energije, upočasnjevanje aktivnosti in povečevanje lagodnosti, nastale na podlagi rezultatov minulega dela. Zavedati se je treba, da vztrajanje na dosežkih obstoječega stanja postopoma izniči pridobljene koristi, podjetje pa se ponovno sooči z negativnimi simptomi časa pred spremembami. Različne možnosti nadaljnjega razvoja dogodkov v

podjetju po končani prenovi poslovanja (ob predpostavki, da je bil projekt prenove uspešen – glej krivuljo do točke 0) prikazuje slika 1.

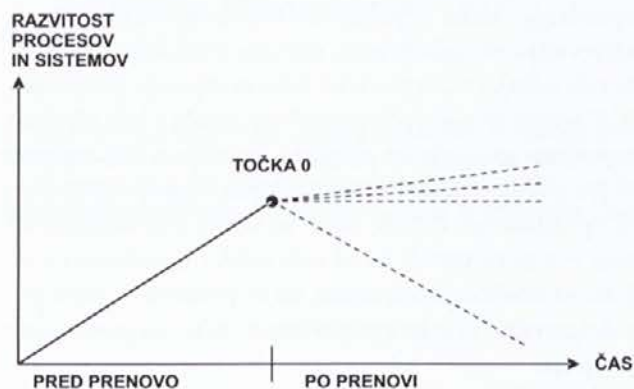
Velika odgovornost vodstva podjetja in informatike je, da se izogne takemu negativnemu razpletu in najde pot za nadaljevanje procesa prenove in informatizacije poslovanja. Za uspešno in učinkovito nadaljevanje začelih procesov potrebujemo kompetentne upravljalce in izvajalce sprememb. Če se pri tem skušamo omejiti predvsem na vlogo in odgovornost, ki ju nosi informatika, lahko dobra izhodišča najdemo v umestitvi nove vloge informatike v poslovno okolje podjetja in v usvojitvi konkurenčnih znanj.

2.1 Spremenjena vloga informatike

Informacijska in komunikacijska tehnologija danes podjetjem odpirata realne priložnosti za razvoj novih poslovnih modelov in ključnih sposobnosti družbe in zaposlenih. Hkrati pa prav informacijsko okolje podjetja lahko predstavlja tudi zavorni člen v verigi procesa razvoja izdelkov in storitev, če vztrajamo pri tradicionalnem razumevanju njegovega poslanstva in delovanja. Uspešni so predvsem tisti projekti prenove in informatizacije poslovanja, pri katerih je stalno prisotna vodilna in usmerjevalna vloga menedžmenta, hkrati pa je zagotovljen poslovni vidik pristopa k informatizaciji poslovanja [1]. Izhodišča takšnega pristopa so jasni poslovni modeli in iz njih izhajajoči modeli poslovnih procesov.

Prav zaradi sprememb v strateški orientaciji vodstev podjetij, sprememb v procesih razumevanja in prevrednotenja poslovnih procesov ter zaradi izjemne inovativnosti ponudbe in povpraševanja na trgu je informatika v položaju, ko mora postati pobudnik teh sprememb oz. njihov kreativni motor, sicer bo pozabljena ostala neizkoriščen vir priložnosti, podjetje pa brez sodobnega 'živečnega sistema' ohromljeno in nekonkurenčno.

Poslanstvo informatike v podjetju je zato treba ponovno opredeliti. Vsekakor tudi danes na ramah te službe v celoti ostajajo vsa tehnična in varnostna vprašanja v zvezi z obvladovanjem sistemov, aplikacij, podatkov in komunikacijskih poti. Ozaveščena, pronicljiva in inovativna informatika je iz 'glavnega mehanika' v podjetju že opravila preskok v asistenta glavnega stratega in s tem v poznavalca poslovanja, iskalca poslovnih priložnosti in strokovnjaka za vodenje sodelavcev, ki so na visoki hierarhični ravni



Slika 1: Možne poti po končani prenovi poslovanja

odgovorni za druge poslovne procese. To je bistveni vsebinski preskok informatike od tehnologije k poslovanju. Posledično tak korak omogoča podjetju doseganje večje dodane vrednosti na račun takega razumevanja in delovanja informatike.

2.2 Konkurenčna znanja za uspešno delo informatike

Glede na zahtevnost in pomembnost udejanjanja spremenjene vloge informatike v podjetju se je treba zavedati, da se kvalitetni preskok lahko opravi le s ciljno usmerjenimi aktivnostmi. Med najpomembnejše vloge, ki jih dodelimo informatiki, štejemo:

- vloga stratega razvoja informacijskih sistemov v povezavi s poslovnimi cilji podjetja,
- zastopanje informatike kot poslovne priložnosti v odnosu do uprave in drugih poslovnih struktur podjetja ter vzdrževanje primerne ravni medsebojne komunikacije,
- vloga pospeševalca prenovе poslovnih procesov, priprave inovacijskih rešitev in osredinjenosti na prihodnost.

Gre za vsebinski preskok pri razumevanju poslanstva informatike v sodobnem podjetju. Od informatikov se pričakuje, da zaradi izjemno zahtevnega in konkurenčnega poslovnega okolja območja svojega delovanja od tehnoloških pomaknejo k poslovnim vsebinam. Povsem razumljivo je, da obstoječa znanja za doseg tako ambicioznih ciljev ne zadoščajo več, zato jih je treba nadgraditi in z njimi poseči tudi na nekatera nova področja. Osnovni nabor pričakovanih znanj informatika prikazuje slika 2.

Menimo, da je precejšnji razkorak med 'starim' in 'novim' razumevanjem poslanstva informatike (upoštevajoč potrebna nova znanja) mogoče preseči z vzpostavitev partnerskega odnosa med informatiko in upravo podjetja. Odgovornost za razvoj novega (inovativnejšega) odnosa med deležnikoma je na obeh straneh, pri čemer je zelo pomembna vloga

direktorja informatike, ki je prvi poklican za gradnjo pozitivnih premikov in za promocijo službe v njeni novi vlogi.

3 VZVODI MOČI INFORMATIKE ZA MOČ PODJETJA

Ključni izziv postavitve informatike v kakovostnejši in vsebinsko donosnejši okvir njenega delovanja v sodobnem podjetju je vprašanje, s katerimi vzvodi lahko modeliramo preskok 'od tehnologije k poslovanju'. Povedano drugače: kako povezati cilje informatike s cilji podjetja. V nadaljevanju bodo predstavljeni nekateri pristopi, s pomočjo katerih lahko upravljamo informatiko tako, da povečujemo vrednost njenih rezultatov v podjetju. Vzvodi, ki jih v ta namen razvijamo in uporabljamo v Skupini TPV, so:

- vertikalna in horizontalna komunikacija,
- prilagojena organizacijska struktura,
- razvoj interne baze znanj.

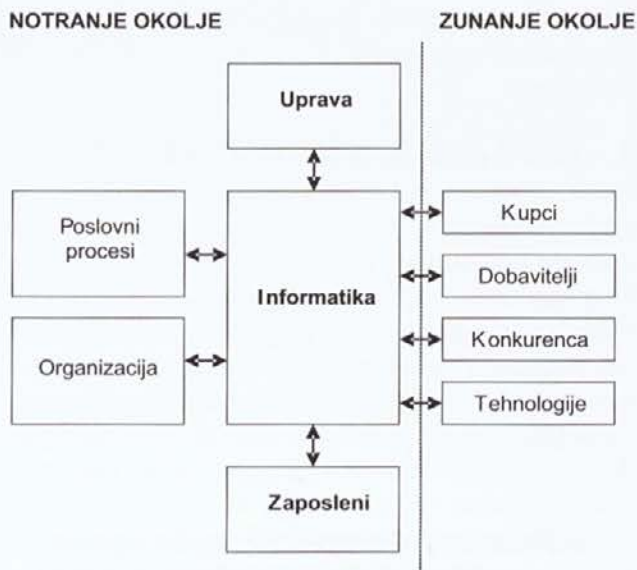
3.1 Vertikalna in horizontalna komunikacija

Za dobrimi izdelki in storitvami vedno stojijo ljudje. Pridobljenim koristim procesa prenovе in informatizacije poslovanja je treba zagotoviti domovanje v vseh strukturah organizacije. Izkušnje kažejo, da z ustrezno vodeno komunikacijo na vseh ravneh lahko dosežemo bistveno izboljšanje poznavanja rešitev, uporabe in priložnosti informacijske tehnologije ter razumevanja poslovnih procesov. Če informatika prevzame pobudo in odgovornost ter vstopi v središče komunikacijskih kanalov v podjetju, se lahko aktivno poveže z notranjim in zunanjim poslovnim okoljem (slika 3).

Najprej poskrbimo za vertikalno povezavo. Zelo je pomembno, da strategijo razvoja informacijskih sistemov uskladimo s strateškim načrtom razvoja podjetja. Prav je, da informatika od samega nastanka vrhne strategije podjetja in postavitve ciljev sodeluje z upravo podjetja. Ta pa mora v informatiki prepoznati vir

| Znanja | Vsebine |
|-----------------------|--|
| POSLOVNA | poslovni procesi in funkcije, zakonodaja, načrtovanje in analiza, ekonomika poslovanja, trženje, obvladovanje standardov kakovosti, poznavanje notranjega in zunanjega poslovnega okolja ... |
| MENEDŽERSKA | strateško razmišljanje in načrtovanje, obvladovanje sprememb, moderna organizacija, metode sodobnega vodenja, timsko delo, projektni menedžment, reševanje konfliktov, pogajanja, kritika in pohvala, ciljno usmerjanje, lobiranje ... |
| KOMUNIKACIJSKA | retorika, protokoli, poslušanje, besedna in nebesedna govorica ... |
| TEHNOLOŠKA | infrastruktura, orodja, rešitve, baze podatkov, operacijski sistemi, programski jeziki ... |

Slika 2: Osnovni nabor potrebnih znanj informatika



Slika 3: Področja komunikacije

poslovnih priložnosti in razvoja ključnih sposobnosti podjetja. Priložnosti, ki nam jih omogočajo nove tehnologije, lahko v povezavi z inovativnimi poslovnimi modeli in procesi ustvarjajo (dopolnjujejo) izdelke in storitve z večjo dodano vrednostjo in krepijo položaj podjetja na trgu.

Ko so cilji informatike usklajeni s cilji, ki jih je kot smer delovanja sprejela uprava, nastopi čas za vzpostavitev horizontalnih povezav. V Skupini TPV, če se na tem mestu omejimo predvsem na notranje poslovno okolje, pod 'pokroviteljstvom' informatike razvijamo redna vsebinska srečanja informatike s pomembnejšimi nosilci vodstvenih (raven direktorjev) in operativnih (raven internih svetovalcev, glej opredelitev pojma v poglavju 3.2) nalog poslovnih procesov. Obravnavamo stične točke delovanja posameznih poslovnih procesov v povezavi z informacijskim sistemom v podjetju. Ključne stične točke najdemo v:

- a) pripravi, izvajanju in spremljanju letnih načrtov dela,
- b) obravnavi operativnih odprtih vprašanj,
- c) pripravi in vzdrževanju skupnih navodil za izvajanje poslovnih procesov in uporabo informacijskega sistema,
- č) preglednih obiskih celotne informatike v posameznih poslovnih enotah, ki delujejo zunaj lokacije matične družbe.

3.2 Prilagojena organizacijska struktura

Dinamično in konkurenčno okolje od podjetja zahteva prilagodljivost organizacijskih struktur in oblik dela. Poleg organizacijske sheme v klasičnem pomenu besede je za obvladovanje procesov in sistemov smiselno razvijati vzporedne (t. i. mrežne) strukture, ki smiselno dopolnjujejo tradicionalne organizacijske pristope. Tako v praksi skozi dodatne vloge in zadolžitve, ki jih nosijo posamezniki, povežemo poslovne procese, informatiko in organizacijo.

V Skupini TPV pod 'pokroviteljstvom' informatike razvijamo vlogo 'interne svetovalca', ki predstavlja odklon od klasične organizacijske strukture. Interni svetovalci (poenostavljeno so to najboljši operativni poznavalci posameznega poslovnega procesa in informacijskega sistema, ki pokriva ta proces) imajo poleg svojih rednih nalog tudi konkretne dodatne obveznosti iz naslova tega naziva. Formalno (organizacijsko) delujejo v svojih oddelkih oz. službah, pri opravljanju nalog internega svetovalca pa nastopajo v drugi vlogi in postanejo del razširjene skupine informatike. Tako razvijamo standardizacijo poslovnih procesov in informacijskih sistemov, hkrati pa v tako delujoči informatiki centralno obvladujemo poslovne procese v povezavi z informacijskim sistemom. Ves sistem tako čvrsto obvladujemo na enem mestu, poslovne enote na vseh lokacijah uporabljajo v bistvu enake poslovne procese, nove zahteve pa zbiramo in razvojne možnosti analiziramo na enem mestu.

3.3 Razvoj interne baze znanja

Upravljanje znanja [1] je pristop poslovne prakse, ki združuje poslovno strategijo, kulturne vrednote in delovne postopke, kar omogoča učinkovito uporabo znanja v organizaciji. Skozi proces prenove in informatizacije poslovanja se v podjetju izgradi izjemna količina podatkov, informacij in znanj, vse to pa zahteva sistematično obdelavo pridobljenega gradiva in ustvarjanje razmer za prenos informacij in znanja med zaposlenimi. Ob ustreznem ravnanju se tako zmanjšuje odvisnost podjetja od zunanjih ponudnikov, učeče se podjetje kot način prenove poslovanja pa je priložnost za zaposlene in lastnike.

Obliko dostopne baze znanja lahko predstavljajo razni dokumenti in zbirke podatkov. Posebno pomembna so navodila z zapisi delovanja poslovnih procesov in uporabe informacijskega sistema. Tako povečujemo količino uporabnih dokumentiranih

znanj. Za sprotni vnos vseh sprememb in aktualnost vsebin so zadolženi interni svetovalci. Vse vsebine so na voljo na intranetnih straneh in so pripravljene tako, da so neposredno uporabne za praktično delo. Do njih imajo dostop vsi zaposleni. V primeru novih zaposlitev so te vsebine prvi vir koristnih informacij in znanj, naslednji korak pri pridobivanju znanja pa so organizirana izobraževanja pred začetkom dela na sistemu, ki so obvezna in namenjena vsakemu novemu uporabniku sistema. Po potrditvi usvojitve znanj s strani internih svetovalcev novi uporabnik pridobi ustrezne pristope in dovoljenje za uporabo sistema.

4 SKLEP

Upravljanje informatike po končanem formalnem obdobju prenove poslovanja predstavlja zahtevno

nadaljevanje izvajanja začetih sprememb v podjetju. V luči svoje nove vloge lahko informatika to nalogo opravlja uspešno, če se zaveda pomena tega obdobja in če je nanj ustrezno pripravljena. Na primeru Skupine TPV ugotavljamo, da predstavljeni vzvodi moči, ki jih razvijamo in uporabljamo, postavljajo informatiko v aktivno vlogo partnerja pri oblikovanju prihodnosti podjetja.

5 VIRI IN LITERATURA

- [1] KOVAČIČ, Andrej, BOSILJ VUKŠIČ, Vesna: Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, Ljubljana: GV Založba, 2005, 487 str.
- [2] Strateški plan TPV d.d. (2007–2011), 2006, 33 str.
- [3] Notranji viri in gradiva Skupine TPV.

Mitja Cerovšek je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani na smeri avtomatika – procesna informatika. Magistrski študijski program ekonomije je opravil na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Je direktor informatike v Skupini TPV. Strokovno področje njegovega delovanja obsega strateško načrtovanje razvoja informatike v podjetju ter prenovo in informatizacijo poslovanja.