

PROCESNI PRISTOP PRENOVE IN INFORMATIZACIJE POSLOVANJA V SKUPINI TPV

Mitja Cerovšek, Matej Jevšček

Izvleček

Proces prenove in informatizacije poslovnih procesov odpira številna ključna vprašanja v podjetju: kaj delamo, zakaj to delamo in kako to delamo. Iskanje ustreznih odgovorov nanje vodi posledično v spremembe, od katerih seveda dolgoročno pričakujemo ustrezne ekonomske učinke. V Skupini TPV smo k spremembam pristopili tako, da smo najprej na novo začrtali strategijo. Ugotovili smo, da obstoječi poslovni procesi ne zagotavljajo njenega optimalnega izvajanja, zato smo se v naslednjem koraku lotili prenove poslovnih procesov. Zadnji korak v procesu sprememb pa je informatizacija poslovnih procesov, ko je potrebno preurejene poslovne procese ustrezno informacijsko podpreti. Članek skuša pokazati, kako smo se v Skupini TPV v praksi in na osnovi procesnega pristopa lotili teh velikih sprememb ter predstavlja nekatere ugotovitve, do katerih smo pri tem prišli.

Abstract

PROCESS APPROACH TO REDEVELOPMENT AND COMPUTERIZATION OF MANAGEMENT IN TPV GROUP

The process of redevelopment and computerization of business processes raises a number of crucial questions in companies: what, why and how we do things. In search of appropriate answers to these questions, the company meets the changes which are expected to bring the desired long-term economic results. In TPV group, the first step within our approach to these changes was to re-establish the strategy. We realized that the existing business processes didn't ensure any longer the optimal implementation of the newly established strategy, therefore, the following step consisted of redevelopment of business processes. The final step within the procedure of changes implementation is the computerization of business processes which determines a proper computer support of reorganized business processes.

The purpose of the article is to show how TPV Group proceeded with changes implementation by means of process approach.



1 Uvod

Podjetja danes delujejo v izjemno dinamičnem, nepredvidljivem in nestabilnem okolju. Če želijo jutri uspešno in učinkovito poslovati, morajo že danes, četudi so morda na vrhu različnih lestvic kazalcev uspešnosti, dejavno slediti najnovejšim smerem poslovanja in tako aktivno spreminjati obstoječi sistem, pri čemer imamo še posebno v mislih spremembe na področjih poslovnih strategij, poslovnih procesov, informatizacije, organizacije in upravljanja s kadri. Posebno pomembna in zanimiva se zdi povezava med strategijo podjetja, prenovo in informatizacijo poslovanja ter posledično organizacijo podjetja. Tudi v Skupini TPV se srečujemo s potrebo po zagotovitvi sinergijskih učinkov, ki jih lahko dosežemo v primeru sistemske povezave med strategijo podjetja, med poslovnimi procesi, ki so naravnani v smer njenega izvajanja in med informatizacijo preurejenih in v strateške cilje organizacije usmerjenih poslovnih procesov.

Zelo pomembno je, da je odziv podjetij na spremembe v okolju pravočasen in primeren. Osnova za

ukrepanje so kakovostne informacije in vzpostavljen sistem, ki jih zagotavlja. Soočimo se s strateškim upravljanjem kot nenehno odvijajočim se (trajnim) procesom, ki ga lahko opredelimo kot stalen proces prilagajanja poslovnega sistema okolju ter tudi njegovo delovanje na okolje v skladu s cilji poslovnega sistema. Določanje ciljev poslovanja, oblikovanje in izvajanje strategij ter nadzor njihove izvedbe postajajo ključni dejavniki tega procesa.

V Skupini TPV smo se na omenjene izzive odzvali tako, da smo ob močni podpori vodstva podjetja pričeli z izvajanjem treh ključnih projektov:

- strateški management v Skupini TPV,
- projekt postopne prenove poslovnih procesov (5P) ter
- informatizacija poslovnih procesov.

Uspešno in učinkovito poslovanje je običajno osnovni cilj, ki ga želimo v podjetju doseči. Pri tem 'delati prave stvari na pravi način' (oz. biti uspešen in hkrati tudi učinkovit) pomeni, da je potrebno sistemsko

skrbeti za strateško vodenje in usmerjanje podjetja ter tako tudi za nenehno spreminjanje (kar pomeni: izboljševanje) obstoječega stanja. Projekti celovite prenove so pogosto (Kovačič, 1998) iskanje ustreznih odgovorov na ključna vprašanja o načinu in predmetu poslovanja podjetja. 'Kaj počnemo', 'zakaj to počnemo' in 'kako nekaj počnemo' so zelo pomembna vprašanja. Zato danes proces postopnih sprememb vključuje najprej razumevanje značilnosti obstoječih poslovnih procesov, ki jih je potrebno v nadaljevanju (in ob sodelovanju s procesom strateškega planiranja) prenoviti. V naslednjem koraku pa *prenovljene* poslovne procese informatiziramo in jim zagotovimo ustrezno organizacijsko in kadrovske podporo. Kot izhodišče pri tem nam služi strateški načrt razvoja informatike, pripravljen na osnovi strateškega načrta podjetja.

Odločitev o informacijskem okolju je za Skupino TPV ena od ključnih strateških odločitev. Dobro opredeljene informacijske potrebe, ki so jih podali lastniki posameznih procesov v Skupini TPV, vodijo k učinkovitemu bodočemu informacijskemu sistemu in k zadovoljstvu z njim.

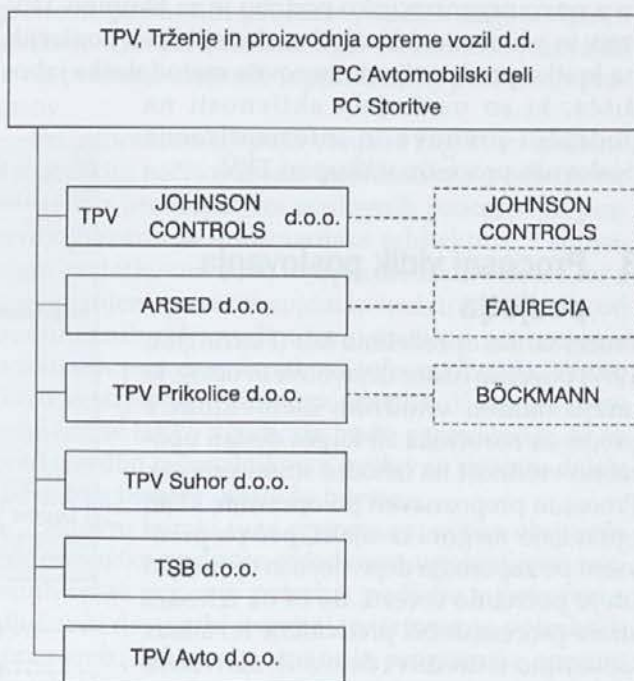
2 Predstavitev Skupine TPV

Ko so tranzicijske, zgodovinske in politične spremembe konec osemdesetih let prejšnjega stoletja pretresle tudi takratnega gospodarskega velikana Industrijo motornih vozil (IMV) iz Novega mesta, so se organizacijske in programske spremembe leta 1989 izlile v ustanovitev štirih delniških družb, ki so (vsaka s svojim proizvodnim programom) nasledile in nadgradile dotedanje dejavnosti omenjenega podjetja. Ena izmed njih je bila tudi družba TPV. Ker takratni IMV sam ni zmozel programsko in tržno preoblikovati podjetja, je leta 1992 prenesel kapital na Sklad Republike Slovenije za razvoj, ki ga je država določila za upravljavca podjetij z motnjami v poslovanju. Zaposleni so leta 1993 od Sklada v celoti odkupili podjetje TPV d.d.. Novi TPV se je preusmeril v proizvodnjo opreme za avtomobile in avtomobilskih prikolic.

Ker je podjetje TPV želelo postati dobavitelj sestavnih delov v avtomobilski industriji, je ves čas iskalo zunanje strateške povezave s poslovnimi partnerji. Specializacija in delitev proizvodnje v avtomobilski industriji je spremenila odnos med proizvajalci avtomobilov in dobavitelji sestavnih delov in opreme. TPV ni mogel postati razvojni dobavitelj, zato je moral sprejeti povezave z večjimi proizvajalci avtomobilске opreme v svetu. Z njimi je ustanovil mešana podjetja. Danes sestavljajo Skupino TPV naslednja podjetja v mešani lasti: ARSED d.o.o. (partner: Faurecia, proizvodnja kovinskih ogrodij avtomobilskih sedežev), TPV Johnson Controls (partner: Johnson Controls,

sestava sedežev za prvo vgradnjo v vozila Renault, ki jih izdelujejo v novomeškem Revozu) in TPV Prikolice (partner: Böckmann, proizvodnja avtomobilskih prikolic). Poleg njih pa so del skupine tudi naslednja podjetja, ki so v 100 % lasti TPV d.d.: TSB d.o.o. (ustanovljeno leta 1998 z namenom proizvodnje izdelkov za avtomobilsko industrijo iz žic in cevi), TPV Suhor d.o.o. (ustanovljeno leta 1993 z namenom proizvodnje sestavnih delov za avtomobilsko in prikoličarsko industrijo) ter TPV Avto d.o.o. (ustanovljeno leta 2001 z namenom prodaje in servisiranja vozil). Razmere pred začetkom procesa prenove in informatizacije poslovnih procesov v Skupini TPV in pripadajočo organizacijsko shemo Skupine iz prve polovice leta 2002 prikazuje Slika 1.

Materinsko podjetje TPV d.d. skrbi za strateški razvoj in trženje, ekonomiko poslovanja, intelektualne storitve ter nadzor poslovanja in kapitala. Znotraj TPV d.d. sta organizirana tudi dva profitna centra (krajše: PC): PC Storitve (zagotavljanje energetske oskrbe in vzdrževanja v podjetjih ter profitnih centrih Skupine TPV) in PC Avtomobilski deli (proizvodnja različnih sestavnih delov za prvo vgradnjo v avtomobil Renault Clio, ki ga izdelujejo v tovarni Revoz v Novem mestu.). Največji del proizvodnje pa poteka v hčerinskih podjetjih obvladujoče družbe. Znotraj krovnega podjetja so organizirana tudi področja informatike, kakovosti, razvoja kadrov, ekonomike, trženja in razvoja ter (kot že omenjeno) profitni centri,



Slika 1: Organizacijska shema Skupine TPV

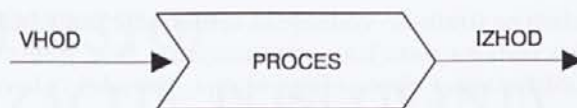
ki nimajo formalnega statusa pravne osebe, vendar so znotraj podjetja obravnavani kot samostojne profitne enote in pomenijo zametke novih podjetij. Glavna naloga krovnega podjetja je strateški razvoj trgov in izdelkov ter kapitalsko povezovanje vseh podjetij Skupine TPV.

Približno 500 zaposlenih v Skupini TPV je v letu 2001 glede na leto prej povečalo promet za več kot 20 % in skoraj podvojilo doseženi čisti dobiček. Nadaljuje se zaposlovanje novih strokovnjakov. Vzroke za pozitivne, spodbudne in vsako leto boljše poslovne rezultate gre po mnenju vodstva podjetja iskati predvsem v usmeritvi k razvojni naravnosti, pravilni izbiri komercialnih partnerjev, zasledovanju priložnosti, ki jih nudijo novi proizvodi, poslovnih povezavah z novimi podjetji ter v posledicah pridobitve certifikata za kakovost ISO 9001 v decembru leta 1993 ter okoljskega certifikata ISO 14001 v juniju 2000. Dobri poslovni rezultati pa niso povod za samovšečno zadovoljstvo. Nove zahteve glede obvladovanja poslovnih procesov (kot jih določata standarda ISO 9001:2000 in ISO TS 16949) narekujejo pospešeno uvajanje novih pristopov organizacije in vodenja podjetja. Tudi Skupina TPV aktivno deluje v tej smeri, saj uspešno zaključuje projekte Strateški management, Prenovo poslovnih procesov in Informatizacijo poslovnih procesov. Zaključki vseh teh projektov pa so temelji, ki jih bo potrebno spraviti v življenje, jih oplemeniti s svojim znanjem in delom ter jih prodati na trgu.

Procesni pristop prenove in informatizacije poslovnih procesov na osnovi sprejetih strateških ciljev in z novo organizacijsko podobo je za Skupino TPV izziv in priložnost hkrati. V naslednjih treh poglavjih na kratko predstavljamo osnovna metodološka izhodišča, ki so usmerjala aktivnosti na področju prenove in informatizacije poslovnih procesov v Skupini TPV.

3 Procesni vidik poslovanja podjetja

Proces lahko opredelimo kot (Harrington 1997) povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa. Proces ni prepoznaven po opravilih, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, pač pa predvsem po zaporedju dejavnosti in opravil, ki jih je potrebno izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene rezultate. Govorimo o ureditvi delovnih aktivnosti skozi čas in prostor, za začetkom in koncem ter z jasno zaznamani vhodi in izhodi.



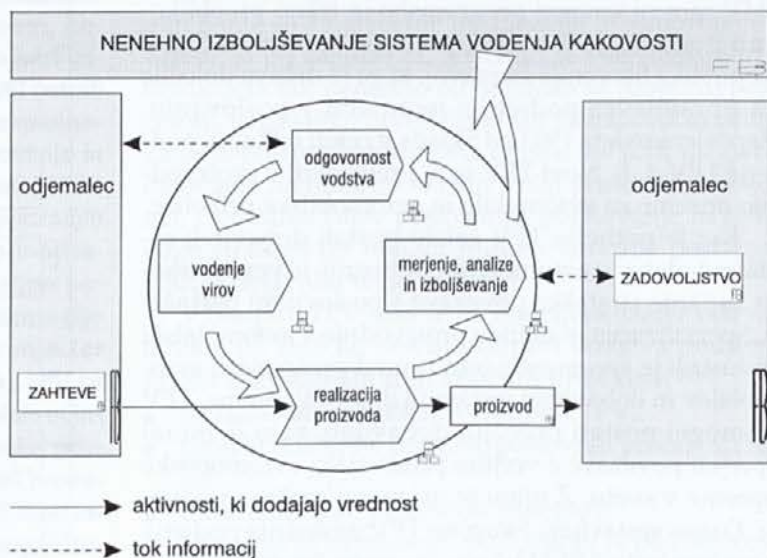
Slika 2: Shema procesa

Procesno usmerjena organizacija ne pozna meja funkcij, oddelkov in služb. Proces postaja enotna celota in se ga tako tudi preučuje, analizira in organizira. V tem duhu in kot odgovor na vprašanje, kako naj združba dejansko odgovori na nove gospodarske izzive, bi lahko našli pet pomembnih orožij (Vila, 1999), ki jih velja uporabiti:

- fleksibilnost (zaposlenih, tehnologije, managerjev, organizacijskih struktur),
- timsko delo,
- primerjavo z najboljšimi (angl.: *benchmarking*),
- popolno usmerjenost h kupcu in
- procesno organizacijo.

Z vzpostavitvijo procesne strukture organiziranosti preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Procesna organizacijska struktura ima navadno tri ravni: vršnega vodjo oz. generalnega managerja, vodje posameznih procesov (oz. lastnike posameznih procesov) in time znotraj teh procesov. Razmeroma enostavno je procesno organizacijo uvesti v razne institucije, svetovalna podjetja, oddelke za raziskave in razvoj, računalniška podjetja in podjetja za intelektualne storitve, mnogo težje pa v velika industrijska podjetja.

Omeniti velja, da je tudi najnovejši standard sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000 procesno usmerjen. Če



Slika 3: Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih

želi podjetje oz. združba delovati učinkovito, mora identificirati in voditi povezane aktivnosti. Aktivnost, ki uporablja vire in ki jo vodimo z namenom, da omogoči spremembo vhodov v izhode, lahko obravnavamo kot proces. Procesni pristop poimenuje kot uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in njihovimi medsebojnimi vplivi. Prednost procesnega pristopa je v tem, da omogoča nenehen nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov. V skladu s tem standardom in s procesnim pristopom tako posamezni proces zapišemo po aktivnostih, ki potekajo v smeri realizacije ciljev tega procesa, ne glede na organizacijsko enoto, v kateri se aktivnost izvaja. Potrebno je zagotoviti vzajemno delovanje proizvodnih in neproizvodnih procesov ter tudi ustrezno obvladovati zunanje procese (t.j. procese izven podjetja oz. združbe). Vse to vodi k našemu cilju: identificirati, zapisati, analizirati in prenoviti obstoječe poslovne procese.

4 Prenova poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov (angl.: Business Process Reengineering – BPR) je temeljit in zahteven pristop k izboljševanju celostnega delovanja podjetij in drugih organizacij z analiziranjem in spreminjanjem celotnega poslovnega procesa. Osnovno idejo je razvil in populariziral Hammer, danes pa je v poslovnem svetu močno prisotna in se v praksi pogosto uporablja. Gre za korenito preoblikovanje podjetniških procesov, organizacije in kulture podjetja. Delne izboljšave poslovnih procesov ne vodijo do pričakovanih učinkov, zato so opuščanje temeljnih vzorcev današnje organiziranosti, procesna usmeritev poslovanja ter opravljanje dejavnosti, ki vodijo k novi vrednosti za kupca, osnovni poudarki ideje prenove poslovnih procesov. Na tem mestu velja tudi omeniti, kaj preurejanje poslovnih procesov ni. Hammer in Champy (1995) pravita, da preurejanje poslovnih procesov ne moremo enačiti z avtomatizacijo, prestrukturiranjem, preurejanjem programske opreme ali reorganizacijo, prav tako pa preurejanje poslovnih procesov tudi ni isto kot neprestano dvigovanje kakovosti (TQM).

Od strokovnjakov, ki vodijo in izvajajo prenovo poslovnih procesov, se pričakuje poznavanje področij industrijskega inženiringa, ekonomike, trženja, informatike, proizvodnih procesov in ravnanja s človeškimi viri. Prenova se namreč pomembno dotakne treh zelo pomembnih in soodvisnih področij: organizacijskega področja, področja informatike in kadrovskega področja. Zato se pri tem zahtevnem in enkratnem procesu, ki pa se seveda lahko ponavlja, uporablja projektni pristop. Delo mora potekati skrbno načrtovano, spremljati pa ga je potrebno z us-

trezno metodologijo in ustreznim orodjem za vodenje projektov. Različni avtorji v ta proces vključujejo podobne faze projekta. Harrington (1997) ga deli na naslednjih 5 faz: (1) organiziranje in pripravo projekta, (2) dokumentiranje poslovnih procesov, (3) izvedbo analize obstoječega stanja, (4) načrtovanje novega stanja ter (5) uvedbo izboljšav v prakso.

Cilji, ki jih želimo pri tem doseči (Kovačič 1998), pa so:

- poenostavitev poslovnih postopkov,
- skrajševanje poslovnega cikla,
- povečevanje dodane vrednosti,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov, pri čemer se ohranjata kakovost in dobavni roki,
- dvigovanje zanesljivosti izvajanja postopkov (in s tem kakovosti proizvodov in storitev),
- usmerjanje v lastne zmožnosti in razmislek o prenosu določenih procesov izven podjetja,
- tesnejše in bolj neposredno povezovanje z dobavitelji.

Med posebno aktualne pobude, ki sprožajo aktivnosti prenove, pa poleg zgoraj naštetih ciljev danes prištevamo predvsem: procese povezovanja, združevanja in prevzemanja podjetij ter uvajanje elektronskega poslovanja v podjetja oz. združbe.

5 Informatizacija poslovnih procesov

Informatizacija poslovanja je proces uvedbe informacijske tehnologije, ki s spremembo starih pravil delovanja podjetij ter skupaj z energijo, ki jo prinaša prenova poslovnih procesov, vodi k zagotavljanju konkurenčne prednosti na trgu. Smiselno jo je izvajati le na primeru urejenih (optimiranih) poslovnih procesov.

Pri informatizaciji poslovanja se zagotovo srečamo s strateškim načrtovanjem informatike v podjetju oz. združbi, s preurejanjem poslovnih procesov in postavitvijo ustrezne informacijske arhitekture, s snovanjem podatkovne baze in uporabniških rešitev ter s preverjanjem, povezovanjem in nadziranje kakovosti posameznih rešitev. Pot torej vodi od preurejanja poslovnih procesov k njihovi informatizaciji. Vezno tkivo je strategija celotnega sistema. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da bodo organizacije, ki so pred uvedbo računalnikov v poslovne procese delale slabo, to v bodoče delale še hitreje.

Osnovni koraki tega procesa so: ocena obstoječe informacijske podpore (predvsem ugotavljanje zaznanih težav in novih potreb v podjetju v povezavi s ključnimi dejavniki uspeha), načrtovanje potrebnih sprememb (definiranje strojne in programske opreme ter izhodov iz informacijskega sistema na osnovi dejanskih potreb podjetja) ter prehod iz obstoječega na prenovljeni informacijski sistem.

6 Procesni pristop k prenovi in informatizaciji poslovnih procesov v Skupini TPV

V Skupini TPV smo se procesnega pristopa prenove in informatizacije lotili po načelih, ki so predstavljena v predhodnih treh poglavjih tega članka. Kljub uspešnemu poslovanju v preteklih letih se zavedamo, da poslovni procesi zlagoma sami postanejo neučinkoviti. Poslovni sistem moramo nenehno prilagajati zahtevam trga, čemur pa z ustrezno hitrim odzivom ne sledijo vedno tudi posamezne strukture znotraj poslovnega sistema. Poslovni procesi se zato prilagajajo tem togim strukturam znotraj sistema, kar posledično vodi v neučinkovitost. Naša izhodiščna ugotovitev se glasi: *“Za izpolnitev ciljev, sprejetih v strateškem planu Skupine TPV, je potrebno prenoviti in informatizirati izbrane poslovne procese.”* Moč novih tehnologij je ravno v tem, da nam omogočijo prekršiti stara in ustaljena pravila delovanja. To je za pridobivanje konkurenčne prednosti izjemno pomembno. Njihova moč torej ni v tem, da le izboljšajo delovanje starih procesov.

Na omenjene izzive smo se odzvali tako, da smo poleg že delujočega projekta Strateški management v Skupini TPV sprožili še dva nova projekta: projekt 5P (Projekt postopne prenove poslovnih procesov) in projekt IPP (Informatizacija poslovnih procesov). Ločeno vodeni, a med seboj dobro koordinirani in vsebinsko tesno povezani projekti, naj bi pripravili pot za spremembe, ki jih v podjetju želimo izpeljati. V vseh treh projektih so člani projektne sveta predstavniki najvišjega vodstva podjetja!

Temelj vseh naših aktivnosti je glavni proizvod projekta Strateški management v Skupini TPV: Strateški plan Skupine TPV 2001 – 2011. Na njegovi osnovi in ob stalnem in nikoli zaključenem procesu njegovega preverjanja skušamo graditi naprej. Namenski cilj projekta 5P smo poimenovali: izvedba prenove poslovnih procesov, ki bo usmerjena k učinkovitemu doseganju strateških ciljev in vzpostavitev mehanizma optimizacije poslovnih procesov. To dosegamo z izdelavo posnetka obstoječega stanja in identifikacijo poslovnih procesov, analizo posnetka stanja, določitev ključnih (temeljnih)

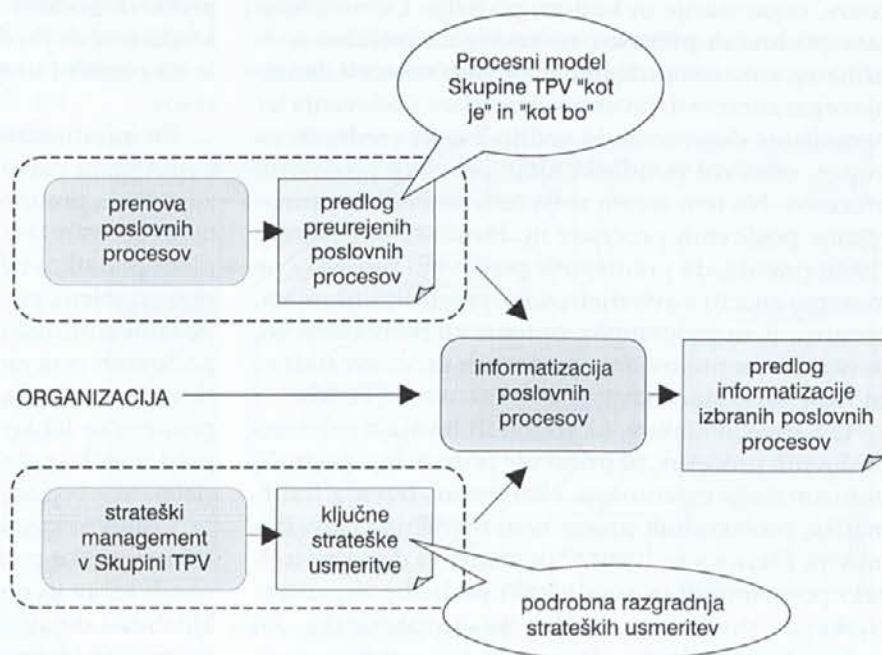
in podpornih poslovnih procesov, z njihovo prenovo, z oblikovanjem novih organizacijskih struktur, z implementacijo prenovljenih poslovnih procesov in z vzpostavitvijo mehanizmov nadaljnega spremljanja in optimizacije.

Zelo pomembno se nam zdi poiskati in razumeti:

- procese, ki prispevajo k dodani vrednosti v očeh kupcev,
- procese, ki so potrebni z vidika potreb in zahtev podjetja in
- procese, ki ne prispevajo k vrednosti v očeh kupcev in tudi niso potrebni z vidika potreb in zahtev podjetja.

Predvidevamo, da bodo pozitivni učinki teh aktivnosti predvsem povečanje konkurenčne sposobnosti Skupine, lažje in hitreje doseganje strateških ciljev, povečanje prilagodljivosti na spremembe v okolju, skrajšanje procesnih časov, povečanje učinkovitosti poslovnih procesov ter uskladitev z zahtevami standarda ISO 9001: 2000.

Dokumentiranje obstoječih poslovnih procesov smo izvajali postopoma in sicer najprej v obvladujoči družbi TPV d.d.. Pri tem smo uporabljali orodje za modeliranje poslovnih procesov ARIS Easy Design, ki se je izkazalo kot koristno in uporabno. Sledila je analiza zgrajenih posnetkov, pri čemer se je v okviru projekta IPP ta osredotočila predvsem na analizo obstoječega stanja z vidika informacijske podpore



Slika 4: Povezanost prenove poslovnih procesov in strategije Skupine TPV z informatizacijo

procesom. Pri tem smo zaznali in zapisali informacijske potrebe uporabnikov ter največje težave, s katerimi se le-ti na tem področju srečujejo.

V projekt IPP sta torej kot pomembna vhodna podatka nastopila: predlog preurejenih poslovnih procesov (izhod iz projekta "5P") ter ključne strateške usmeritve (izhod iz projekta "Strateški management v Skupini TPV"). Poglejmo sedaj še namenski cilj projekta IPP in seveda glavne aktivnosti, preko katerih ga skušamo doseči:

Namenski cilj projekta IPP:

priprava predloga informatizacije izbranih poslovnih procesov (z namenom učinkovite podpore izvajanju sprejetih strateških usmeritev)

Objektni cilji projekta:

A	ocena trenutnega stanja
B	povezovanje s strategijo Skupine TPV
C	dokumentiranje obstoječih poslovnih procesov
D	analiza zgrajenih posnetkov obstoječe info podpore
E	izbor poslovnih procesov za informatizacijo
F	izdelava predlogov načrtovanih sprememb (priprava strateškega načrta razvoja informatike v Skupini TPV !)
G	določitev vsebine nadaljnjega dela in razvoja

Pri izvajanju projekta IPP smo v nekem trenutku ugotovili, da bi velik del ciljev projekta zajeli in uresničili že tako, da bi pripravili in sprejeli dokument 'Strateški načrt razvoja informatike v Skupini TPV'. Ocenili smo, da je sedaj pravi čas, da obstoječe aktivnosti na področjih strategije, prenove in informatizacije poslovnih procesov izkoristimo tudi za pripravo prvega strateškega načrta razvoja informatike v Skupini TPV.

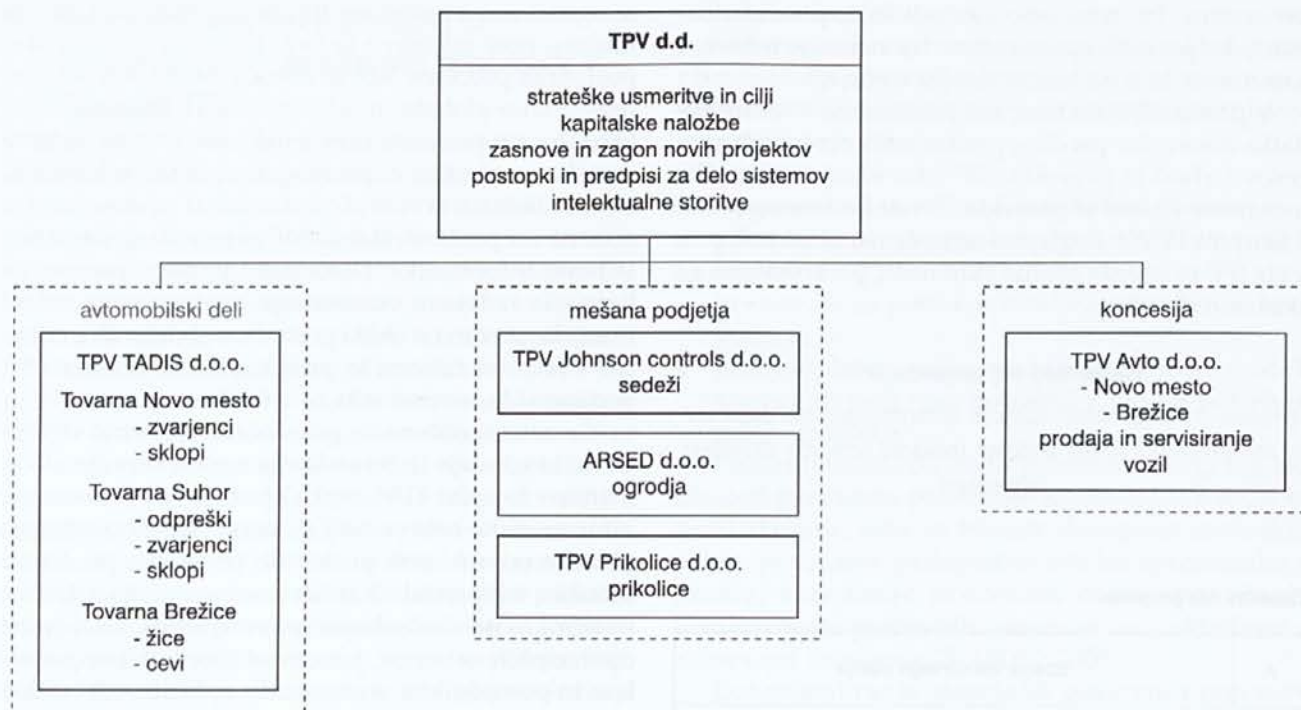
Dokument, izdan vsakih 3 do 5 let in letno dopolnjen, opredeljuje želje, potrebe in usmeritve organizacije na področju informatike v naslednjih mesecih in letih. Izhaja neposredno iz strateškega načrta organizacije. Vanj smo vključili tako poslovna kot tudi informacijska znanja. Zapisali smo 16 negativnih lastnosti obstoječega informacijskega sistema, ki izhajajo

iz ugotovitev analize obstoječega stanja in nakazali možne poti odprave težav. Priložili smo model poslovnih procesov 'kot je' in tudi model 'kot bo'. Pripravili smo globalni model podatkov Skupine TPV. Skušali smo povezati razvoj informacijskega sistema s poslovno strategijo, predlagati uporabo tehnologij, ki so skladne s svetovnimi standardi in dejavnostjo sistema ter postaviti standarde in pravila delovanja v sistemu informatike. Dokument pomeni osnovo za kasnejšo izdelavo enoletnega operativnega informacijskega plana v obliki podrobno obdelanih projektov z jasnimi željami in pričakovanimi rezultati ter podanimi časovnimi roki za izvedbo.

Če zelo zgoščeno in posplošeno strnemo ugotovitve, ki izhajajo iz 'Strateškega načrta razvoja informatike v Skupini TPV', lahko opazimo, da posamezne informacijske rešitve bolj ali manj uspešno rešujejo potrebe posameznih poslovnih procesov, pri čemer množica teh parcialnih rešitev ne zagotavlja ustrezne in učinkovite medsebojne povezljivosti. Različnost operacijskih sistemov, prisotnost številnih baz podatkov in ponudnikov posameznih aplikativnih rešitev še povečujejo pestrost obstoječega informacijskega sistema in težave z njim in nas učinkovito oddaljujejo od celovite in povezane informacijske rešitve. Namesto procesnega pristopa je povsod opaziti funkcijski pristop obvladovanja procesov in njihove pripadajoče informatizacije. Na tem mestu se zdi spogledovanje s celovitimi informacijskimi sistemi in rešitvami (ERP: Enterprise Resource Planning) povsem upravičeno. Potrebujemo torej celovit informacijski sistem, ki bo obvladoval vse izbrane poslovne procese ter podpiral odločanje na osnovi dejanskih podatkov o stanju proizvodnje in vseh preostalih funkcij.

7 Primer: definiranje procesov realizacije proizvodov Skupine TPV

Pri dokumentiranju in kasneje analiziranju poslovnih procesov (s temi postopki smo seveda začeli pri 'vrhu' podjetja, torej v obvladujoči družbi TPV d.d.) smo ugotovili, da obstoječe vloge posameznih struktur znotraj sistema niso vedno dobro definirane in jih je potrebno spremeniti. Ugotovili smo, da imamo znotraj Skupine TPV tri vsebinsko in procesno različne dejavnosti: (1) proizvodnjo avtomobilskih delov (podjetja v 100 % lasti TPV d.d.), (2) lastninsko mešana proizvodna podjetja in pa (3) izvajanje koncesije. Na podlagi teh ugotovitev smo obstoječo organizacijsko shemo (Slika 1) preoblikovali v novo organizacijsko shemo Skupine TPV (Slika 5). Pomembna razlika med staro in novo organizacijsko shemo je tudi v tem, da smo vse proizvodne dejavnosti, ki so bile v obliki profitnih centrov do sedaj del TPV d.d., izključili iz obvladujoče družbe in jih postavili na področje (1),



Slika 5: Nova organizacijska shema Skupine TPV

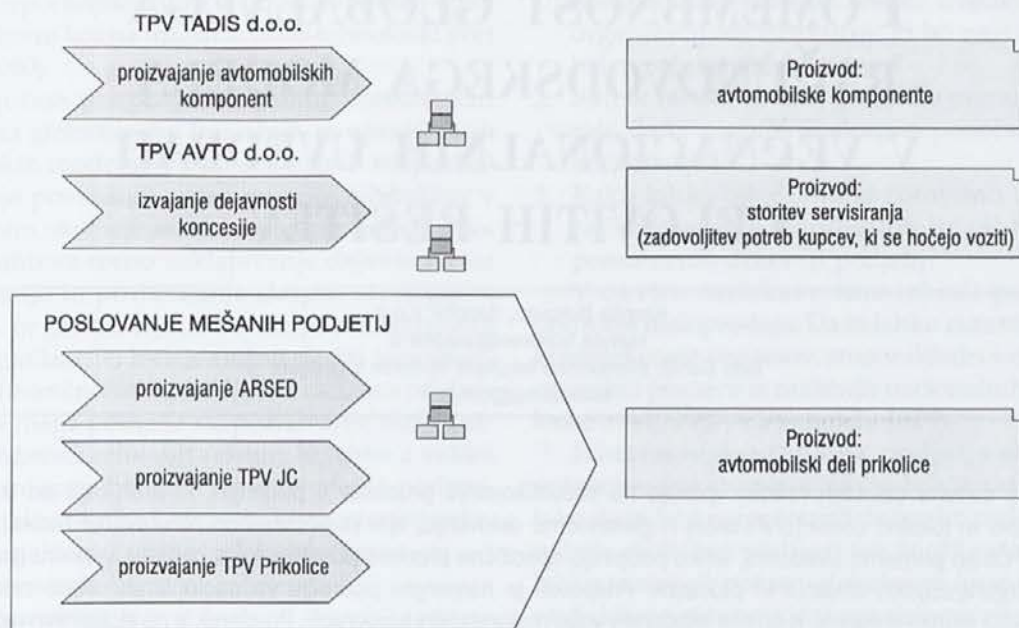
torej med proizvodnjo avtomobilskih delov v domači lasti. Hkrati smo zaradi boljše obvladljivosti, racionalnosti in pričakovanih sinergijskih učinkov vsa ta podjetja združili v eno novo (večje) podjetje TADIS d.o.o.. Ob tem se je spremenila tudi vloga obvladujoče družbe, ki bo z novo definiranimi procesi zagotavljala naslednje proizvode: strateške usmeritve in cilje, kapitalske naložbe, zasnove in zagon novih projektov, postopke in predpise za delo sistemov ter intelektualne storitve.

8 Zaključek

Kakovostni podatki in ustrezno upravljanje z njimi zagotavljajo danes podjetjem vir konkurenčnih prednosti. Nove možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija, je treba z novimi znanji zlit v sistem, ki ne bo usmerjen le v učinkovito obvladovanje posameznih poslovnih funkcij v podjetju, pač pa bo usmerjen v učinkovitost in uspešnost poslovanja celotnega podjetja. Doseči je potrebno harmonijo med

strategijo podjetja, med poslovnimi procesi, ki so naravnani v smer njenega izvajanja in med informatizacijo preurejenih in v strateške cilje organizacije usmerjenih poslovnih procesov.

Odločitev o informacijskem orodju in razvojnem okolju na področju informatike pomeni za podjetje eno ob ključnih strateških odločitev. Vse omenjene in opisane aktivnosti v Skupini TPV pa nakazujejo bodoči zasuk v smer celovitega informacijskega sistema ter tako imenovanega "strateškega informacijskega sistema" (SIS). Razvojno okolje, ki ga podpira proizvajalec s sorazmerno visokim tržnim deležem, je lahko eden izmed primernih kriterijev pri izboru okolja podatkovnih baz in programskih rešitev. Pri tem velja razmisliti o celovitih rešitvah ter prav tako tudi o lokalno razvitih celovitih programskih paketih, ki so po funkcionalnosti podobni. Pri izbiri je potrebno tehtati med dobrimi in slabimi lastnostmi enih in drugih v skladu z našimi potrebami, cilji in zmožnostmi. Procese realizacije proizvodov hčerinskih družb skupine TPV prikazuje slika 6.



Slika 6: Procesi realizacije proizvodov Skupine TPV

Literatura in viri

- [1] Hammer, Michael, Champy, James (1995): Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju, Gospodarski Vestnik, Ljubljana
- [2] Harrington, J., Esseling, E. K. C., Nimwegen, H. V. (1997): Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management Business Process Improvement, McGraw-Hill, New York
- [3] Kovačič, Andrej (1998): Informatizacija poslovanja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
- [4] Standard SIST ISO 9001:2000 (sl.,en.), Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, tretja izdaja, 2000
- [5] Strateški plan Skupine TPV
- [6] Strateški načrt razvoja informatike v Skupini TPV
- [7] Vila, Antun (1999): Postmoderna družba in organizacija, Sodobna razlaga organizacije, Kranj: Moderna organizacija, str. 327-375

◆
Mitja Cerovšek je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani, smer procesna informatika. Je absolvent podiplomskega magistrskega programa Ekonomija na ljubljanski Ekonomski fakulteti. Zaposlen je v Skupini TPV kot pomočnik generalnega direktorja za strateški management in informatiko, kjer trenutno vodi proces informatizacije poslovanja.

◆
Matej Jevšček je diplomiral na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani. Od leta 1992 je kot vodja razvoja, vodja različnih projektov prenosa tehnologij ter prenove in uvajanja sistemov vodenja zaposlen v Skupini TPV. Sedaj je pomočnik generalnega direktorja za sistem vodenja ter predstavnik vodstva za kakovost in ravnanje z okoljem.

◆