

PRENOVA ORGANIZACIJE IN POSLOVANJA PODJETIJ, ZAVODOV IN UPRAVE (ZDRUŽB): USMERITVE PROJEKTA RAZISKAV

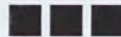
ANDREJ KOVAČIČ
PRIS Consulting, Ljubljana, Slovenija

POVZETEK

Prispevek obravnava potrebo po uvedbi raziskovalnega in razvojnega dela pri prenovi organizacije in poslovanja združb pri nas. Izpostavlja vprašanja, s pomočjo katerih bo izdelana analiza spoznanj na področju prenove poslovnih procesov ter opredelitev metodoloških izhodišč prenove v naših razmerah, uvedba že uveljavljenih tehnik in razvoj novih pristopov ter preizkus novih spoznanj na izbranih, značilnih združbah (podjetjih, zavodih in državnih institucijah). Poseben poudarek gre prikazu možnosti v smeri, kako je mogoče uporabiti zasnovo prenove poslovnih procesov pri skrajševanju poslovnega loka (cikla) in pri pripravi podlage za razvoj informacijskega sistema, ki bo uspešno podpiral izvajanje tako prenovljenih procesov ter spremenjenemu načinu upravljanja in celo korenitih sprememb, potrebnih za dvig produktivnosti in donosnosti združb.

ABSTRACT

The paper points out that there is a strong need for research and development effort in the field of organizational and business reengineering in Slovenia. It focuses on questions that will lead to an analysis of the recent knowledge on those topics world-wide, especially in the field of business process reengineering (BPR). Basing on this the methodological basis for reengineering in our environment will be made, as well as the implementation of already established techniques together with an evaluation of the newest trends in some typical organizations (corporations and government institutions). Above all the author tries to show all the opportunities offered by joining the BPR concept and the contraction of business cycle, as development basis of an information system that will be able to support the reengineering processes, together with changing the management system, and all other crucial changes needed for a shift in productivity and profitability of (business) organizations.



0. Uvodna izhodišča

Odgovori na vprašanje, kakšna je uspešnost poslovanja naših združb na gospodarskem področju in v javnem sektorju, so močno deljeni. Ocene o uspešnosti so močno polarizirane. Na eni strani lahko zasledimo "zgodbo o uspehu", na drugi strani pa vse več "strokovnjakov" ugotavlja, da se nahajamo pred katastrofo. Če si ogledamo izvor in izhodišča za razmišljanje teh "strokovnjakov", največkrat so to politiki, pa tudi nekateri makro ekonomisti, lahko ugotovimo, da gre v večini primerov za čisto politikantstvo, namenjeno predvsem zadrževanju obstoječih in pridobivanju novih pozicij na osnovi populizma oziroma prilagajanja dnevni politiki strank.

Razmišljanja o prenovi (poslovnih) procesov s ciljem dviga uspešnosti poslovanja skozi nižje stroške, krajše

izvajalne čase in boljšo kakovost naletijo pri nas v posameznih primerih na različne odzive. Javni sektor se ob eksploziji zaposlovanja in stroškov, ki smo ji priča v zadnjih nekaj letih (po osamosvojitvi), utaplja v lastni birokraciji in poskuša problematiko učinkovitosti reševati z različnimi kampanjskimi akcijami kot so npr. masovni nakupi osebnih računalnikov. Na gospodarskem področju v večini podjetjih, ki so poslovno uspešna ali pogojno uspešna, prevladuje prepričanje, da za prenovno poslovanje v danem trenutku ni posebne potrebe. Po drugi strani pa v podjetjih, ki se otepajo z izgubo, največkrat za potrebno prenovo ni na voljo zadostnih finančnih in kadrovskih potencialov. Da bi bila katastrofa popolna, pa se v podjetjih, potrebnih korenite prenove, vse bolj razrašča pogrebnništvo in mrhovinarstvo,

saj nekateri sanatorji (ki jih v večini primerov plačuje država) problematiko ob pomanjkanju razpoložljivega časa največkrat rešujejo s šok terapijo ali pa, kar je vredno vseh obsodb, podaljšujejo agonijo podjetja zaradi lastnih pridobitniških interesov.

Iz navedenega sledi, da kljub posameznim poskusom organiziranega pristopa k prenovi združb (npr. projekt PHARE) v Sloveniji nimamo izdelane strategije pristopa k reševanju problematike na tem področju. Prispevek, ki ga podajam v nadaljevanju, je nastal na osnovi razmišljanj in ugotovitev skupine domačih strokovnjakov različnih področij, ki verjamemo, da uspešna pot Slovenije v Evropo ni pogojena le s politično voljo, temveč bo odvisna od ustrezne prenove delovanja naših združb na vseh nivojih, ki jim moramo pristopiti organizirano in celovito. Ob avtorju tega prispevka v projektu raziskav, s katerim bomo odgovorili na v prispevku izpostavljena vprašanja, sodelujejo dr. Mirko Vintar, dr. Rudi Rozman, dr. Miran Mihelčič, mag. Vlado Bukvič, mag. Milan Škof, mag. Bogdan Vožič, Stane Droljc in Andrej Drole.

1. Izhodišča projekta raziskav na področju prenove poslovnih procesov

Tehnološko tehnični napredek je skupaj z uveljavljanjem kriterijev svetovnega trga nedvomno eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki oblikujejo sodobno družbo. Razvoj, ki smo mu priča v zadnjih letih na področju informacijskih, komunikacijskih in transportnih tehnologij, je povzročil poenotenje na vseh področjih. Proces poenotenja se kaže tako v življenju in delovanju posameznikov kot tudi v poslovanju podjetij. Sodobna, globalna družba je družba, sestavljena iz večjega števila narodnih gospodarstev. Znotraj nje se lokalne značilnosti spreminjajo v globalne, po drugi strani pa se tudi globalne lokalizirajo. Prav ta značilnost močno vpliva na način poslovanja sodobnih združb.

Glede na to, da je slovensko gospodarstvo relativno majhno, podjetjem ne preostaja drugega, kot da aktivno zasledujejo trende globalizacije sodobnega poslovnega okolja. Vendar pa se slovenska podjetja pri vključevanju v svetovno okolje srečujejo z ovirami, ki večinoma izhajajo iz pomanjkanja konkurenčnosti v primerjavi s podjetji, ki poslujejo v razvitih zahodnih državah. Na podlagi tega je mogoče ugotoviti, da bo povečevanje mednarodne konkurenčnosti ena izmed bistvenih nalog, s katerimi se bodo morala soočiti slovenska podjetja v prihodnosti. Vendar je potrebno upoštevati, da zahteva povečevanje konkurenčnosti temeljite, ne pa postopne (inkrementalne) spremembe v delovnem procesu v podjetjih.

V prihodnosti bodo preživela le podjetja, ki bodo sposobna množinsko proizvodnjo in posplošen trženjski pristop nadomestiti s prožno, prilagodljivo

proizvodnjo in iskanjem tržnih niš za svoje proizvode in storitve, individualizirati in personalizirati svojo ponudbo ter se tako prilagoditi in približati potrošniku. Individualizacija in personalizacija, ki sta usmerjeni predvsem v znanega in zadovoljnega poslovnega partnerja (opraviti za kupca stvari, ki jih znajo opraviti bolje kot on), bosta seveda temeljito spremenili tudi način izvajanja celotnega poslovnega procesa.

Poleg tega bodo morale združbe uporabiti nov pristop k razvoju in uvajanju informacijskih sistemov. Informacijska tehnologija lahko odigra zelo pomembno vlogo pri prenovi poslovnih procesov. Po drugi strani pa ne smemo pozabiti, da lahko nepravilna uporaba te tehnologije pripelje do delnih rešitev, ki ne upoštevajo celote in dajejo v splošnem zelo slabe rezultate. Na podlagi tega lahko ugotovimo, da je pravi pristop k reševanju težav, s katerimi se soočajo združbe, dvostopenjski. V prvi stopnji je potrebno opredeliti potrebne značilnosti poslovnega procesa, ki poteka znotraj združbe in ga temeljito prenoviti. V okviru druge stopnje je potrebno zagotoviti organizacijsko in informacijsko podporo prenovljenemu poslovnemu procesu.

Ena izmed ključnih rešitev za težave, ki pestijo slovenska podjetja, je prenova poslovnih procesov (v angleščini Business Process Reengineering - BPR). Prenova poslovnih procesov je nov pristop k izboljševanju delovanja podjetij in drugih združb (zavodi, državni organi), pomeni pa analiziranje in spreminjanje celotnega poslovnega procesa v podjetjih. Glede na to, da ta zasnova zahteva korenite spremembe v poslovanju podjetij, morajo biti pred njegovim pričetkom izpolnjeni nekateri pogoji. Vodstvo podjetja mora v prvi vrsti zavreči neuporabna (uveljavljena) pravila in postopke, ki se jih je držalo pri dosedanjem poslovanju. Po drugi strani je potrebno opustiti tudi neprimerna sedanja organizacijska in izvedbena načela. Šele tedaj je mogoče pričeti s ponovnim načrtovanjem organizacije združbe.

Izraz "prenova poslovnih procesov" se je najprej pojavil na raziskovalnem področju v devetdesetih letih pod kratico BPR (Business Process Redesign) v raziskovalnem programu MIT (Massachusetts Institute of Technology). Uporabljen je bil skupaj z ugotovitvijo oziroma osnovnim spoznanjem raziskave, objavljene v letu 1990 (Davenport in Short), da uporaba sodobne informacijske tehnologije v združbah ne predstavlja le avtomatizacije ravnalskih in izvajalskih opravil, temveč neposredno močno vpliva na način in kakovost njihovega izvajanja. Spoznanje je razdelal in s tem populariziral Hammer v prispevku "Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate", objavljenem v reviji Harvard Business Review v letu 1990.

Tak obetaven in drugačen pogled na prenovu poslovnih procesov in uporabo informacijske tehnologije se je hitro uveljavil v praksi. Projekte prenove poslovnih

procesov uspešno izvajajo svetovno znane združbe, kot so AT&T, Ford, Texas Instruments in Rank Xerox. Tudi v evropski raziskovalni sferi lahko zasledimo že v letu 1993 prvo samostojno konferenco na temo prenove poslovnih procesov, ki se jo je udeležilo več kot 70 udeležencev iz evropskih akademskih in raziskovalnih institucij.

2. Odprta vprašanja raziskave

Področje prenove poslovnih procesov v združbah je tudi pri nas v zadnjem času predmet obravnave nekaterih posvetovanj informatikov (npr.: Dnevi slovenske informatike, Portorož 1995 in Re-Technologies for Information Systems, Bled 1995), pojavlja pa se tudi v publikacijah s tega področja (npr.: Uporabna informatika). V vsakdanji praksi opazamo tudi že prve zametke pristopov k informatizaciji poslovnih procesov ob uporabi sodobnih CASE orodij, ki pa žal največkrat avtomatizirajo obstoječe delovne postopke. Posebno katastrofalne za naše okolje pa so posledice pristopov, ki prenovo poslovanja enačijo zgolj z nakupom sodobne informacijske tehnologije (največkrat osebnih računalnikov) in smo jim priča v nekaterih zavodih in združbah uprave (npr.: plačilni promet, IS zdravstva). Ob slednjem ne gre le za problematiko zgrešenih naložb, temveč za vse posledice, ki se kažejo skozi oportunitetne stroške izgubljenih priložnosti ter dvomljiv ugled strokovnjakov organizacijske in informacijske stroke v našem okolju.

Sama po sebi se odpirajo nekatera vprašanja, ki bi jih bilo vredno in potrebno raziskati ter z ustreznimi odgovori seznaniti našo strokovno, poslovno in politično javnost. Le na tak način bi najverjetneje lahko v prihodnje predhodno odpravili mnoga žarišča napačnih odločitev in izvire potencialno neuspešnih projektov. Odprta vprašanja bomo strnili v naslednjih poglavjih.

2.1 Kaj je prenova poslovnih procesov?

Prenovo poslovnih procesov (reinženirstvo) lahko opredelimo kot temeljito preverjanje procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno. Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, ki zahteva znanja na področju človeških zmogljivosti, industrijskega inženiringa, ekonomike, trženja, informatike, drugih tehnologij in seveda proizvodnega procesa, ki se vrši v okviru združbe. Koncept reinženiringa stopnjuje učinke načel JIT (Just-In-Time) in TQM (Total Quality Management) na tak način, da je mogoče procesno usmeritev (orientacijo) uporabiti kot strateško orodje za izboljšanje učinkovitosti poslovanja podjetja ali druge oblike združbe.

V svetovnih pa tudi v naših teoretičnih izhodiščih in praktičnih pristopih ni enotnega niti dorečenega pogleda na to vprašanje. Posebno izstopajo dileme kot so:

- V kakšni meri in ali sploh nova usmeritev odstopa od dosedaj uveljavljenih organizacijskih pristopov na področju izboljševanja značilnosti poslovanja ter tehnik kot sta JIT in TQM?
- Kaj je sploh proces in katere ravni podrobnosti obravnave pri tem nastopajo?
- Kakšna je dejanska vloga informacijske tehnologije in informatike v celoti pri prenovi poslovnih procesov?
- Zakaj se je prenova poslovnih procesov kot zasnova pojavila šele sedaj? Ali smo pri tem nestrno čakali z zasnovo na prihod ustrezne sodobne informacijske tehnologije ali pa je bila tehnologija tista, ki je povzročila tako korenit razvoj te zasnove?

Ob tem se pojavljajo tudi zasnovna vsebinska vprašanja, vezana na uporabo prenove poslovnih procesov, oziroma na:

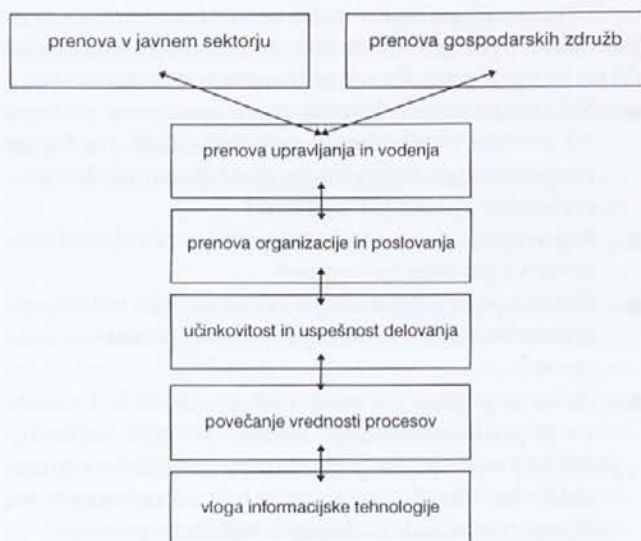
- Načine razvrščanja projektov s tega področja glede na obseg in stopnjo sprememb (prenove) in ki ob izvedbi pogojujejo različne pristope na področju ravnanja (vodenja) projektov.
- Načine razvrščanja procesov v smislu njihove vplivnosti na poslovanje združbe in s tem primernost različnih pristopov k ravnanju takšnih projektov.
- Možnost in smiselnost opredeljevanja generičnih modelov poslovnih procesov in na podoben način tudi generičnih ključnih dejavnikov uspeha združb, ki delujejo na istem poslovnem področju (industriji, dejavnosti, upravi, ...)

Raziskovalna naloga, ki bo dala odgovore na vprašanje "kaj", mora zajemati analizo stanja v svetu in pri nas na tem področju, svetovne usmeritve in primere uspešne prenove, ki jih je vredno upoštevati pri raziskavi možnosti uvajanja v združbah pri nas. V tem smislu se mora posebej ukvarjati z dvema, res da medsebojno močno povezanima, vendar samostojnima področjema oziroma vprašanjema: **prenovo poslovanja združb v javnem sektorju in prenovi poslovnih procesov v gospodarskih združbah**. V nadaljevanju mora obravnavati tudi vprašanja **upravljanja in vodenja, organizacije in poslovanja, uspešnosti delovanja, povečanja vrednosti ter vpliva informacijske tehnologije na prenovi združbe**, ki so skupna obema področjema obravnave in jih je potrebno obravnavati enotno in celovito.

Slika na naslednji strani prikazuje sestavljenost oziroma povezanost raziskovalnih nalog v raziskavi.

2.1.1 Prenova poslovanja združb v javnem sektorju

Vprašanja prenove poslovanja združb v javnem sektorju so vezana predvsem na prenovi upravno-administrativnega poslovanja in na tem področju zajemajo, ob predhodno navedenih vprašanjih na temo "kaj", tudi



področja racionalizacije in standardizacije ter poenostavitve upravnih postopkov, uvajanja nujnih organizacijskih sprememb ter pogojev za uvedbo sodobnih konceptov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije v javnem sektorju. Ne nazadnje se tu pojavljajo vprašanja zagotavljanja infrastrukturnih možnosti in okolja prijaznega in stimulativnega napredka gospodarskih združb.

2.1.2 Prenova poslovnih procesov v gospodarskih združbah

V okviru prenove poslovanja oziroma prenove poslovnih procesov v gospodarskih združbah moramo posebej razčleniti in izpostaviti vprašanja vezana na proces proizvodnje, logistike, financiranja in informacijske podpore gospodarskih združb. Pomembna so predvsem vprašanja, ki bodo v nadaljevanju podrobneje obravnavana in so vezana na upravljanje, organiziranje, učinkovitost in uspešnost poslovanja ter dvig vrednosti procesov. Obravnavana pa bodo tudi vprašanja vezana na povezavo s prenovljenim okoljem oziroma podjetniški vidik povezovanja z javnim sektorjem.

2.2 Kakšno je upravljanje in vodenje združb v novih razmerah?

Na področju upravljanja in ravnanja se v povezavi s prenovo poslovnih procesov pojavljajo naslednja ključna odprta vprašanja oziroma dileme:

- Ali je prenova poslovnih procesov sama po sebi samostojna disciplina s področja upravljanja in vodenja združb?
- Ali je to meta disciplina, ki je nadrejena mnogim tradicionalnim disciplinam, kot so upravljanje poslovnih procesov, virov in informatike?

- Ali je to morebiti multidisciplinarni pristop k razvoju in izboljšanju organiziranosti združb?

Ob sami izvedbi projekta prenove se postavljajo vprašanja o primernosti tradicionalnih pristopov vodenja projektov. V tem smislu bo potrebno ovrednotiti ter oblikovati pristope glede na vplivnost, obseg in stopnjo sprememb projekta na delovanje združbe.

Skratka: Ali potrebujemo drugačnega vodjo procesov, ki bo vodja transformacije v celotnem procesu in bo opremljen z vsemi potrebnimi (interdisciplinarnimi) znanji?

2.3 Prenova organizacije in poslovanja združb?

Osnovno dilemo o primernosti doseganja organiziranosti združb oziroma prehoda na takšno organiziranost, ki bi se v kar največji meri prilagajala potrebam poslovnih procesov, obravnavajo raziskave naslednjih vprašanj:

- Ali je takšno razmišljanje v nasprotju z dosedaj uveljavljeno funkcionalno organiziranostjo združb?
- Ali je dejansko potreben prehod na organiziranost, drugačno od doseganja, in ali ne bi morebiti dosegli enake rezultate s funkcionalno organiziranostjo ali morebiti s projektno ekipno (matrično) organiziranostjo?
- Ali je procesna organiziranost vedno najprimernejša in ali je morebiti primerna le v posameznih združbah, strategijah ali okoljih?
- Ali je primerno ali možno reševati to problematiko z mešano pojavno obliko organizacijske sestave, temelječo na funkcionalni in procesni organiziranosti?

2.4 Učinkovitost in uspešnost delovanja (poslovanja) prenovljenih združb?

Procesna usmeritev pogojuje drugačen pogled na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Predmet obravnave niso več poslovne funkcije, temveč posamezni procesi oziroma programi, katerih rezultati so posamezni proizvodi ali storitve. Pri tem se postavlja niz vprašanj:

- Ustreznost izbire posameznih procesov in kako meriti učinkovitost in uspešnost njihovega izvajanja (kazalniki)?
- Odnos med učinkovitostjo in uspešnostjo posameznih procesov in celotne združbe?
- Kako načrtovati in spremljati stroške prenovljenih postopkov oziroma razvoj ustreznega sistema v združbah?
- Kakšne so možnosti in potrebe po uvajanju novih procesno usmerjenih disciplin obvladovanja stroškov, kot je to npr. ABC (Activity-based Costing)?
- Kakšne so možnosti uvedbe "controllinga" v naših združbah in "controlling" kot osnova za ciljno in načrtno krmiljenje združb?

- Razmerje med ključnimi dejavniki prenove: zniževanjem stroškov, povečanjem konkurenčnosti in doseganjem konkurenčne prednosti prenovljenih združb?

2.5 Povečanje vrednosti procesov je tudi povečanje vrednosti združb?

Na področju ugotavljanja in povečevanja vrednosti procesov in vrednosti združb se pojavlja vrsta novih vprašanj, ki v preteklosti niso bila prisotna:

- Merila upravičenosti in uspešnosti razvojnih projektov v združbah v luči prenove procesov?
- Naložbene dileme:
 - Ali vlagati v inovacijo proizvoda ali inovacijo procesa?
 - Izbira in odločitev med posameznimi procesi?
 - Vrsta in stopnja prenove znotraj posameznega procesa?
- Kakšna so merila in vrednote povečevanja s stališča treh različnih dejavnikov, ki nastopajo v združbah (lastnikov, poslovodcev in izvajalcev)?
- Vrednotenje procesov kot osnova za vrednotenje združbe?
- Razmejitev med posameznimi vrstami vrednosti združbe s procesnega vidika in katero vrsto vrednosti povečevati?

2.6 Kakšno vlogo pri prenovi procesov igra informacijska tehnologija?

Ob tem vprašanju je potrebno najprej ugotoviti, da gre za uporabo sodobne informacijske tehnologije, ki jo vsaj v zadnjem času pogosto spremlja objektivni pristop:

- Ali je sodobna informacijska tehnologija vzrok za prenavo (prenova) ali pa je prenavljanje procesov vzrok za njeno vse pogostejšo uporabo (informatizacija) v združbah?
- Ali pogojuje procesni vidik metodološko spremembo na področju načrtovanja in gradnje informacijskih sistemov?

- Ali je sodobna informacijska tehnologija zadosten porok za hitro in učinkovito prenavo procesov? Ali so na tem področju potrebna nova znanja, pristopi in orodja?
- Kaj je objektivni pristop? Prednosti in slabosti objektivnega pristopa pri prenavi ali informatizaciji procesov?

3. Sklepna ugotovitev: zagotavljati rast in razvoj na ravni konkurenčnosti

Osnovni namen raziskovalnega in razvojnega dela pri projektu prenove organizacije in poslovanja združb je analiza svetovnih spoznanj na področju prenove poslovnih procesov ter opredelitev metodoloških izhodišč prenove v naših razmerah, uvedba že uveljavljenih tehnik in razvoj novih pristopov ter preizkus novih spoznanj na nekaj izbranih, značilnih združbah (podjetjih, zavodih in državnih institucijah). Poseben poudarek projekta gre prikazu možnosti v smeri, kako je mogoče uporabiti zasnovano prenavo poslovnih procesov pri skrajševanju poslovnega cikla in pri pripravi podlage za razvoj informacijskega sistema, ki bo uspešno podpiral izvajanje tako prenovljenih procesov, ter spremenjenemu načinu upravljanja in celo korenitih sprememb, potrebnih za dvig proizvodnosti in donosnosti združb.

Na osnovi predhodno opredeljenih ciljev in vsebine projekta bomo tematiko prenove organizacije in poslovanja (v predhodnem poglavju obravnavana vprašanja) podrobneje obravnavali v podprojektihi oziroma raziskovalnih nalogah. V tem smislu je raziskovalna naloga zaključena celota, raziskovalno razvojno delo z različnih področij in problematike uveljavljanja prenove delovnih procesov s poudarkom na aplikaciji v naših razmerah. Nosilci posameznih podprojektov oziroma raziskovalnih nalog bodo v nadaljevanju podrobneje oblikovali cilje in vsebino posameznega področja obravnave.



Doc. dr. Andrej Kovačič je zaposlen v podjetju PRIS Consulting kot svetovalec in direktor podjetja. V obdobju zadnjih desetih let se ukvarja predvsem s problematiko prenove poslovnih procesov, načrtovanja informatike in gradnje informacijskih sistemov. Je dolgoletni organizator in programski vodja portoroških srečanj informatikov ter ustanovni predsednik in član izvršilnega odbora Združenja za informatiko in računalništvo pri GZS. V letu 1994 je opravil izobraževanje in izvajal koordinacijo mednarodnega projekta (PHARE) s področja prenove poslovnih procesov, v letu 1995 pa je pridobil tudi naziv veščaka s področja upravljanja in ravnanja, ki mu ga je podelila Zveza ekonomistov Slovenije.

