

OBJEKTNI PRISTOP K PRENOVITVI POSLOVANJA

Milan Črv

Klinični center Ljubljana, Informacijski center, Zaloška c. 2, 1525 Ljubljana
milan.crv@kclj.si

Izvelek

Namen prispevka je predstavitev metode Objektni pristop k prenovi poslovanja (OPPP). Predlagani pristop predstavlja splošen okvir za odvijanje procesa prenove poslovanja in priporoča uporabo nekaterih splošno znanih in preverjenih tehnik. Posamezen procesni cikel metode OPPP ima štiri glavne faze. Prva faza je namenjena vzpostavitvi okolja, ki bo podpiralo uvajanje sprememb v poslovnem sistemu. V drugi fazi se opravi analiza obstoječega procesa, zgradi se model bodočega izvajanja procesa in zagotovi ustrezen informacijski sistem. V tretji fazi se opravi analiza obstoječe organizacijske strukture in po potrebi izvede reorganizacija poslovnega sistema. Cilj zadnje faze pa je uspešna uvedba novega procesa.

Abstract

The aim of the paper is to introduce an object-oriented method called Object-Oriented Approach to Business Transformation. The proposed approach represents a general framework for implementation of transformation process and recommends the use of several generally known and verified techniques. The process cycle has four main phases. The first phase involves the preparation of the environment. The second phase includes analysis of the existing process and development of a model of the new process and its information system. In the third phase, the existing organizational structure is revised. The last phase deals with the implementation of the new process.



1. Uvod

Poslovni sistemi so soočeni z nenehno spreminjajočimi se pogoji poslovanja. Brez nenehnega prilagajanja novim razmeram je potrebno pričakovati relativno, pa tudi absolutno zmanjšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, na daljši rok pa je lahko ogrožen tudi obstoj poslovnega sistema. Zato je prenova poslovanja deležna vedno večje pozornosti. Zaradi zahtevnosti procesa prenove je priporočljiva uporaba formaliziranega pristopa. Vendar katerakoli metoda težko zagotovi odgovore na vsa vprašanja, ki se zastavljajo v procesu prenove. Tudi predlagana metoda Objektni pristop k prenovi poslovanja (OPPP) nima namena strogo predpisati proces prenove, uporabo določenih tehnik ali celo uvajati nove tehnike. Njen glavni namen je v predstavitvi ogrodja, ki izpostavlja potrebne pogoje, vodi izvajalce skozi proces prenove in opominja na ključne elemente, ki jih je potrebno upoštevati.

2. Značilnosti metode OPPP

Metoda OPPP upošteva poslovni, tehnološki, organizacijski in socialni vidik prenove poslovanja. Odprta je za številne že uveljavljene managerske tehnike za merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih pro-

cesov, motiviranje udeležencev in spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja, prepoznavanje in upravljanje dejavnikov tveganja ter uspešno uvajanje sprememb. Metoda OPPP razširja uporabo uveljavljenih tehnik za objektno usmerjeno analizo in načrtovanje informacijskih sistemov tudi na področje modeliranja procesov in zagotavlja uravnotežen okvir pri:

- uvajanju korenitih sprememb v obstoječi način dela in načrtovanju novih procesov;
- nenehnem izboljševanju obstoječih procesov;
- izgradnji, prenovi ali prilagoditvi informacijskih sistemov za podporo prenovljenih procesov.

Stična točka vseh aktivnosti je modeliranje procesov in izgradnja različnih pogledov na enoten model poslovnega sistema. V preteklosti se je predvsem aktivnost izgradnje ali prenove informacijskega sistema odvijala precej neodvisno. Izvajalci so bili običajno različni ljudje, uporabljali so različne pristope in tehnike, tudi cilji, ki so jih želeli doseči, so imeli velikokrat različno težo. Posledica tega je lahko tog poslovni sistem, katerega obstoječi način dela in organiziranost ovira uvajanje in učinkovito uporabo informacijske tehnologije, po drugi strani pa lahko tudi obstoječe stanje informacijske podpore zavira prenovno poslovanje. Rešitev je zato lahko le v enotnem procesu

preнове poslovanja, ki vključuje tudi zagotovitev ustreznega informacijskega sistema. Na ta način je zagotovljeno enotno načrtovanje in upravljanje vseh aktivnosti z namenom uresničevanja postavljene in splošno sprejete vizije poslovnega sistema (Manganeli, Klein 1996). Prednosti tako vodene procesa so:

- enostavnejši proces, saj je potrebno načrtovati, zgraditi in uresničiti en sam sistem;
- v veliki meri se zmanjšuje neskladje med načrtovanjem poslovnih procesov in načrtovanjem informacijskega sistema za njihovo podporo;
- enoten proces omogoča lažje uresničevanje in uvažanje bodočih sprememb v poslovnih procesih in njihovi informacijski podpori.

3. Glavne faze procesnega cikla

Prenovo poslovanja je potrebno razumeti kot nenehno ponavljanje procesnih ciklov od ustanovitve pa do prenehanja obstoja poslovnega sistema. Glavne faze posameznega cikla so prikazane na sliki 1.



Slika 1: Faze procesnega cikla prenovitve poslovanja

Izhodišče vsake faze so doseženi rezultati iz predhodnih faz, pri čemer je potrebno poudariti, da faza reorganizacije poslovnega sistema ni vedno prisotna. Če so predmet procesa prenovitve le manjše izboljšave obstoječih procesov, običajno ni potrebe po spremembah v organizacijski strukturi in sistemu upravljanja. Poleg osnovnih povezav med fazami obstajajo tudi povratne povezave, saj lahko določena nova spoznanja in rešitve vplivajo tudi na rezultate predhodnih faz. Znotraj faz se za posamezne aktivnosti odvija ponavljajoč se mikroproces opredelitve zahtev, analize problemov, načrtovanja rešitev, uresničitve ter uvažanja in spremljanja ustreznosti rešitev.

4. Okolje za spremembe

Za uresničevanje sprememb in prevzemanje novih odgovornosti so potrebna določena znanja in vz-

postavitev takega okolja v poslovnem sistemu, ki bo podpiralo uvajanje sprememb. Koncept učeče se organizacije (Ferjan 1999) se je izkazal kot najprimernejša oblika za pridobitev ustreznih znanj za:

- upravljanje in izvajanje procesov v stabilnih razmerah;
- prilagajanje procesov spremembam v okolju s ciljem ohranitve položaja v družbi konkurenčnih poslovnih sistemov;
- uresničitev pomembnega izboljšanja poslovanja, povečanja vpliva in vzpostavitve določene kontrole nad okoljem poslovnega sistema.

Osnovno gonilo za uveljavljanje sprememb v načinu dela je nezadovoljstvo udeležencev v procesih z obstoječim stanjem. Naloga managementa je, da spodbuja razmišljanja o nujnosti sprememb, ki temeljijo na skrbni analizi obstoječih razmer, zadovoljstvu odjemalcev in primerjalni analizi konkurenčnih poslovnih sistemov (Watson 1993). Slednje je še zlasti pomembno, če nezadovoljstvo z obstoječim položajem poslovnega sistema še ni jasno izraženo, poslovanje pa relativno uspešno. Pomanjkljive priprave na samem začetku procesnega cikla so često vzrok za nepotrebne zastoje, slabše rezultate ali celo opustitev prenovitvenih prizadevanj. Pozornost je potrebno posvetiti:

- opredelitvi ključnih procesov;
- izgradnji vizije poslovanja;
- pridobitvi jasne podpore managementa za uvajanje sprememb;
- organiziranosti procesa prenovitve;
- opredelitvi dejavnikov tveganja;
- pridobitvi široke podpore udeležencev v procesih.

4.1. Opredelitev ključnih procesov

Poslovne procese je potrebno prepoznati, opredeliti njihove meje in stične točke. V fazi vzpostavitve okolja za spremembe zadošča opredelitev in razumevanje procesov na najvišji ravni brez podrobnega analiziranja posameznih aktivnosti in nalog. Sočasno je potrebno določiti tudi procesne managerje oziroma lastnike procesov (Hammer, Champy 1993), če ti še niso znani. V najožji krog kandidatov za vlogo procesnega managerja vsekakor sodijo izvedenci za obravnavani proces, ki imajo zadovoljiv pregled nad izvajanjem vseh aktivnosti. Če se poslovni sistem odloči za celovito prenovitve poslovanja, je potrebno določiti tudi prednostni vrstni red procesov, saj zaradi omejenih virov ni možno prenoviti vseh procesov hkrati. Pri sprejemanju odločitve je vsekakor potrebno upoštevati:

- funkcionalnost procesa, ki vključuje oceno kakovosti rezultatov, procesnega časa, stroškov in stopnje prilagodljivosti;
- pomen procesa za doseganje temeljnih ciljev poslovnega sistema;

- izvedljivost prenove procesa z vidika razpoložljivih virov in pričakovanih odporov spremembam.

4.2. Vizija poslovanja

Široko sprejeta in razumljena vizija poslovanja z jasno opredeljenimi cilji in lastnostmi novih procesov zagotavlja osnovo za izvedbo prenove. Odražati mora posebnosti novih procesov, zasnovati mora izdelke in storitve, ki jih bo poslovni sistem zagotavljal v prihodnosti, okviren način izvajanja ter obliko odnosov z dobavitelji in odjemalci. Opredeljeni morajo biti standardi in merila za odličnost poslovanja ter groba ocena obsega potrebnih sprememb. Cilji prenove morajo biti jasni in predstavljeni, postavljeni dovolj visoko, da motivirajo udeležence v procesu prenove. Hkrati pa mora biti vizija poslovanja vsaj deloma dosegljiva, kajti prevelika pričakovanja in neuresničljivost ciljev lahko negativno vplivajo na stopnjo pripravljenosti za uvajanje sprememb.

Proces izgradnje vizije poslovanja obsega zaporedje ponavljajočih se aktivnosti, s pomočjo katerih se opredelijo cilji prenove in opišejo bodoči procesi. Izhodišče je strategija poslovnega sistema ob upoštevanju možnosti in omejitev, ki so povezane s sodobno tehnologijo, organiziranostjo dela in razpoložljivimi človeškimi viri. Zelo koristni so lahko tudi izsledki analize pričakovanih odjemalcev in primerjav z drugimi poslovnimi sistemi.

4.3. Pridobitev podpore managementa

Prenova poslovanja ni možna brez jasne podpore managementa, ki mora zaznati in razumeti potrebo po spremembah ter izkazati pripravljenost za aktivno sodelovanje. Na ta način je zagotovljena legitimnost procesa prenove. Pri pridobivanju podpore managementa je potrebno upoštevati ta dejstva:

- izvedba posameznega cikla prenove poslovanja zahteva določen čas, ki je neposredno odvisen od izraženih pričakovanih managementa in ostalih udeležencev v procesih;
- višina ciljev procesnega cikla in njihovo uresničevanje sta pogojena z razpoložljivimi finančnimi sredstvi, zato mora management določiti njihov še sprejemljiv obseg;
- podpora managementa je močno odvisna od predvidenih posledic za poslovni sistem, če se ne začne s prenovo poslovanja ali če ta ne da pričakovanih rezultatov;
- spremenjenemu načinu izvajanja procesov često sledijo tudi spremembe v organizacijski strukturi, sistemu upravljanja in organizacijski kulturi (Kavčič 1994), kjer je aktivna udeležba managementa še zlasti pomembna.

4.4. Organiziranost procesa prenove

Predvidene spremembe so lahko tako obsežne in globoke, da jih je težko izvajati in upravljati v okviru obstoječe organizacijske strukture. Zato se običajno uporablja projektni pristop k reševanju problemov. Osrednjo vlogo ima prenovitveni tim, ki izvaja svoje aktivnosti ob pomoči in sodelovanju vodje prenove, procesnega managerja, izvedencev za proces in zunanjih svetovalcev. Za izvajanje nenehnega izboljševanja poslovnih procesov je priporočljiva oblika stalnih timov za dvigovanje kakovosti in učinkovitosti, za uresničitev korenitejših sprememb pa se ustanovijo timi, katerih funkcija po koncu procesnega cikla običajno ugasne. Tudi čas, ki ga namenjajo člani prenovitvenih timov delu na projektu prenove, je lahko različen, vendar je priporočljivo, da je to pretežen del njihovega delovnega časa.

4.5. Opredelitev dejavnikov tveganja

S procesom prenove so povezani številni dejavniki tveganja. Zato je potrebno določiti še sprejemljivo stopnjo tveganja, opredeliti časovni okvir in razpoložljive vire za izvedbo prenove. Potrebno je prepoznati možne odpore uvajanju sprememb in najprimernejši način za upravljanje z njimi. Dejavniki tveganja na področju uvajanja novih tehnologij so običajno lažje obvladljivi, saj je možno pravzaprav v vsakem trenutku opraviti objektivni preizkus ustreznosti rešitev. Tveganje pri uvajanju sprememb v odnosih med udeleženci v procesih pa je bistveno težje določljivo in merljivo. Zelo pomembna je tudi opredelitev tveganja in posledic neuspešne ali le deloma uspešne prenove in ohranitev oziroma vrnitev na star način poslovanja. V zgodnjih fazah procesnega cikla je namreč še možno opraviti določene popravke usmeritve ali celo opustiti prenovitvena prizadevanja. V fazi uresničevanja načrtovanih sprememb pa je opustitev aktivnosti prenove in vrnitev na prejšnje stanje večkrat močno otežena, lahko tudi povsem nemogoča.

4.6. Pridobitev široke podpore

Za uspešno prenovo poslovanja ne zadošča le podpora managementa in motivacija nosilcev prenove. S predstavitvijo vizije poslovnega sistema, njegovih ciljev in nujnosti uvajanja sprememb je potrebno pridobiti tudi zaupanje večine udeležencev v procesih, ki se prenavljajo. Koristno je ugotoviti razloge, na podlagi katerih se odjemalci odločajo za določene izdelke oziroma storitve. Tudi dobavitelji imajo pomemben vpliv na izvajanje procesov, kar še zlasti velja, če sodelovanje z njimi temelji na partnerskih odnosih. Glavno breme seveda nosijo zaposleni v poslovnem sistemu, zato lahko nepoznavanje njihovih potreb,

želja in strahov resno ogrozi proces prenove. Kratkoročno lahko sicer izvajalci procesov občutijo določene neprijetnosti, dolgoročno pa mora uspešna prenova zagotoviti večjo varnost, večjo motivacijo, večje zadovoljstvo pri delu in boljše možnosti za osebni razvoj. Zadnja skupina so lastniki poslovnega sistema, ki so zainteresirani za uspešno poslovanje in v profitno usmerjenih poslovnih sistemih pričakujejo tudi udeležbo pri dobičku.

Učinkovit in kakovosten dvosmeren pretok informacij med nosilci prenove in ostalimi udeleženci v procesih je dober način za vzbuditev širokega zanimanja in podpore prenovi poslovanja. Vsaka možna sprememba mora biti jasno predstavljena z vidika pričakovanih prednosti tako za poslovni sistem, njegove odjemalce, dobavitelje in lastnike kakor tudi za izvajalce procesov. Odpori spremembam so v veliki meri prav rezultat slabih komunikacij med zagovorniki prenove poslovanja in ostalimi udeleženci v procesih, ki jim je onemogočeno izraziti svoje ideje, občutke in dvome.

5. Analiza in preoblikovanje procesa

Osrednja faza procesnega cikla je analiza in preoblikovanje izbranega procesa. Glavne aktivnosti so:

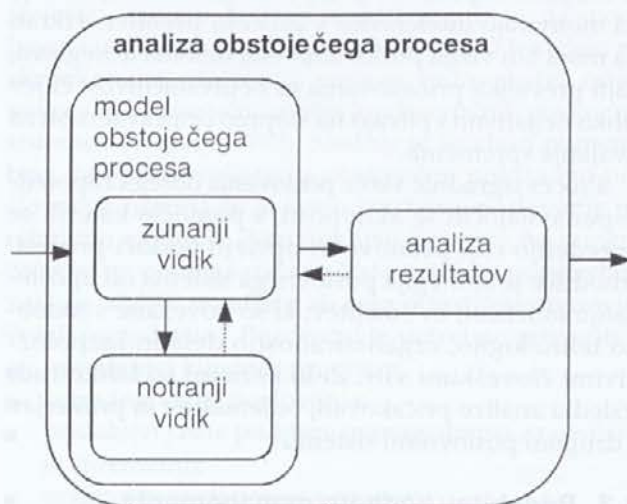
- analiza obstoječega procesa;
- postavitve ciljev in vizije bodočega procesa;
- preoblikovanje procesa.

Skupno vsem trem aktivnostim je modeliranje procesa, ki se pri njegovem preoblikovanju razširi tudi na področje analize, načrtovanja in uresničitve informacijskega sistema. Metoda OPPP priporoča za predstavitev različnih pogledov na obravnavani proces uporabo načel in mehanizmov objektivne usmeritve. Glavno vodilo je, da je zaradi lažjega uveljavljanja koristi ponovne uporabe rezultatov različnih aktivnosti iz predhodnih faz ali procesnih ciklov priporočljiv enoten način predstavitve z istimi ali vsaj primerljivimi tehnikami. Izbira tehnik je prepuščena članom prenovitvenega tima, vendar se zaradi lažje primerljivosti med modeli procesov v različnih poslovnih sistemih in standardizacije na področju objektno usmerjene analize in načrtovanja sistemov priporoča uporaba tehnik, ki jih predlaga jezik UML (Booch, Rumbaugh, Jacobson 1998). Z njihovo uporabo je mogoče na enostaven in pregleden način opisati strukturo in delovanje obravnavanega procesa.

5.1. Analiza obstoječega procesa

Ustrezna dokumentacija poslovnih procesov je bolj izjemna kot pravilo, če pa že obstaja, je velikokrat nepregledna in težko razumljiva. Namen aktivnosti analize pa je prav zagotovitev enostavnega in jasnega opisa obstoječega procesa. Vendar je potrebna

stopnja razumevanja obstoječega načina dela močno odvisna od ciljev procesnega cikla in obsega načrtovanih sprememb. Če je cilj sistematično preoblikovanje obstoječega ali celo načrtovanja novega procesa, zadošča groba seznanitev z obstoječim načinom dela. Spoznavanje podrobnosti lahko pomeni nepotrebno izgubo časa in negativno vpliva na ustvarjalnost nosilcev prenove. Podrobna analiza pa je ključnega pomena pri uvajanju manjših izboljšav. Koristna je lahko tudi za razmeroma nestrukturirane in zato težje razpoznavne procese, kot so na primer procesi upravljanja. Na sliki 2 so prikazane osnovne aktivnosti analize obstoječega procesa.



Slika 2: Analiza obstoječega procesa

Posebno pozornost je potrebno posvetiti:

- opisu procesa, sodelujočih funkcijskih oddelkov, notranjih in zunanjih odjemalcev, vložkov in izločkov procesa ter povezav z drugimi procesi;
- opredelitvi vseh sestavin procesa, z obstoječim informacijskim sistemom ter razpoložljivimi človeškimi, fizičnimi in drugimi viri;
- opredelitvi potrebnega časa za izvedbo posameznih aktivnosti in čakanja med zaporednimi aktivnostmi;
- ugotovitvi števila prehodov materiala, dokumentov in informacij med različnimi izvajalci procesa;
- identifikaciji ozkih grl, nezaželenih zaporednih aktivnosti in drugih aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti rezultatov procesa.

5.1.1. Model obstoječega procesa

Model obstoječega procesa omogoča ustrezno opredelitev vseh udeležencev, virov in rezultatov procesa ter na ta način zagotavlja:

- nosilec procesa prenove splošen pregled nad obstoječim načinom dela, možnost identifikacije slabosti in področij, ki jih je potrebno spremeniti;
- izhodišče za predstavitev slabosti izvajalcem obravnavanega procesa in podlago za njihovo vključitev v proces prenove;
- dobro osnovo za primerjave z možnimi različicami bodočega izvajanja procesa in vrednotenje ustreznosti predlaganih sprememb.

Model združuje zunanji in notranji vidik procesa. Zunanji vidik se lahko jasno predstavi z modelom primerov uporabe (Jacobson et al., 1995). Na ta način je možno opisati zaporedje vseh dogodkov med obravnavanim procesom in nosilci vlog, ki so s procesom povezani, ga uporabljajo, sprožijo določene akcije in prevzemajo njegove rezultate. Tipični nosilci vlog so odjemalci in dobavitelji poslovnega sistema, lahko pa tudi deli poslovnega sistema zunaj meja obravnavanega procesa. Notranji vidik, predstavljen z objektnim modelom, izraža način izvajanja procesa kot rezultat medsebojnega povezovanja objektov, ki neposredno sodelujejo v procesu. Funkcijsko med seboj povezani objekti se lahko združujejo v podsisteme, zato je možna predstavitev objektnega modela na različnih ravneh abstrakcije. Za grobo seznanitev običajno zadostujeta opis in opredelitev sodelovanja posameznih podsistemov, njihove odgovornosti in medsebojnih komunikacij, ki so potrebni za uresničitev določenega primera uporabe. Izgradnja objektnega modela na najnižji ravni abstrakcije, kjer so njegove sestavine posamezni objekti, je smiselna le v primeru uvajanja manjših izboljšav. Jezik UML zagotavlja številne vrste diagramov, s katerimi je možno jasno opisati strukturo in delovanje procesa. Zelo uporabni so diagram primerov uporabe, diagrami interakcije in diagram aktivnosti.

Aktivnost izgradnje modela obstoječega procesa je v večji meri prisotna le v prvem procesnem ciklu. S ponovno uporabo modelov procesa v prihodnjih ciklih se namreč aktivnost analize močno zoži. Obsega pravzaprav le odločitev, katera raven abstrakcije modela je odvisno od obsega načrtovanih sprememb najprimernejša za ponovno uporabo.

5.1.2. Analiza rezultatov

Vsebina in obseg analize rezultatov je odvisna od ciljev procesnega cikla in presoje članov prenovitvenega tima, vsekakor pa mora zajemati:

- kritičen pregled primerov uporabe in iskanje možnosti za združevanje ali celo izločitev aktivnosti, ki ne prispevajo k povečanju vrednosti rezultatov procesa;
- identifikacijo problemov in omejitev posameznih primerov uporabe ter določitev možnih smeri za uvajanje izboljšav;

- analizo podprtosti obstoječih procesov z informacijsko tehnologijo, potreb in možnosti za uvajanje novih rešitev ter določitev prednostnega vrstnega reda;
- pregled razpoložljivih človeških virov z ustreznimi znanji ter proučitev možnosti za okrepitev področij, ki izkazujejo največji primanjkljaj.

5.2. Cilji in vizija bodočega procesa

Aktivnost opredelitve ciljev in izgradnje vizije bodočega procesa pomeni razširitev in podrobno razgraditev vizije poslovanja na primeru obravnavanega procesa. Če je namen procesnega cikla sistematično preoblikovanje obstoječega ali celo načrtovanje novega procesa, je to vsekakor ena izmed najpomembnejših aktivnosti. Ključnega pomena je, da so cilji in vizija bodočega procesa usklajeni s strateškimi cilji poslovnega sistema. Aktivnosti opredelitve ciljev in vizije bodočega procesa so prikazane na sliki 3.



Slika 3: Opredelitev ciljev in vizije bodočega procesa

5.2.1. Primerjalno testiranje

Primerjalno testiranje izbranega procesa s procesi v primerljivih poslovnih sistemih je lahko v veliko pomoč pri postavitvi ciljev in vizije bodočega procesa. Namen običajno ni podrobna analiza procesov, ki služijo za primerjavo, temveč le ugotovitev bistvenih razlik. Rezultati primerjalnega testiranja so dobra osnova za:

- lažje in hitrejše odkrivanje nesmotnosti v obravnavanem procesu in postavitve smernic za opredelitev ustrežnejših rešitev;
- prenos znanja, idej in izkušenj;
- vrednotenje posameznih možnih različic izvajanja bodočega procesa.

5.2.2. Cilji bodočega procesa

Cilji posameznih funkcijskih oddelkov so običajno jasno opredeljeni, redkeje pa to velja za cilje procesov, ki potekajo skozi več funkcijskih oddelkov. Jasna opredelitev ciljev obravnavanega procesa je zato pomemben korak pri njegovi prenovi. Izhajati morajo iz ciljev poslovnega sistema, zahtev odjemalcev in informacij, ki so bile zbrane s pomočjo primerjalnega testiranja. Za obsežne procese je priporočljivo opredeliti cilje tudi za posamezne dele procesa. Na ta način se vzpostavi hierarhija ciljev, v kateri so na vrhu cilji procesa, sledijo cilji podprocesov, na dnu pa so cilji aktivnosti, ki običajno potekajo v okviru istega funkcijskega oddelka.

5.2.3. Vizija bodočega procesa

Vizija mora izražati jasno sliko bodočega procesa in poudariti razkorak z obstoječim načinom dela. Neposredno temelji na razumevanju obstoječega načina dela in njegovih pomanjkljivosti, opravljenih primerjalnih testih in ciljnih novega procesa. Upoštevati pa je potrebno tudi možnosti sodobne tehnologije, obstoječe stanje informacijske podpore in različne omejitve. Izgradnja vizije je tipična ponavljajoča se aktivnost, v kateri se različne ideje postopno oblikujejo v možne različice bodočega izvajanja procesa. Le-te se medsebojno primerjajo, preverjajo in dograjujejo. Rezultat končnega vrednotenja in izbire najustreznejše različice je sprejeta vizija bodočega procesa.

5.2.4. Ocena stopnje tveganja

Splošni dejavniki tveganja morajo biti prepoznani že v okviru aktivnosti priprave okolja za uresničevanje sprememb. To običajno ne zadošča, zato je potrebno:

- preveriti vpliv opredeljenih splošnih dejavnikov tveganja tudi pri prenovi izbranega procesa;
- prepoznati morebitne dejavnike tveganja, ki so lastni izbranemu procesu;
- opredeliti možne načine za upravljanje ugotovljenih dejavnikov tveganja;
- oceniti stopnjo tveganja za uresničitev postavljenih ciljev in vizije bodočega procesa;
- predvideti kratkoročne in dolgoročne posledice za poslovni sistem, če se načrtovani cikel prenove za izbrani proces ne izvede.

5.3. Preoblikovanje procesa

Namen aktivnosti preoblikovanja procesa je postavitev pravil za bodoče izvajanje procesa, standardov, sistemov kontrole in informacijskega sistema. Glavne aktivnosti preoblikovanja procesa so prikazane na sliki 4.

5.3.1. Model bodočega procesa

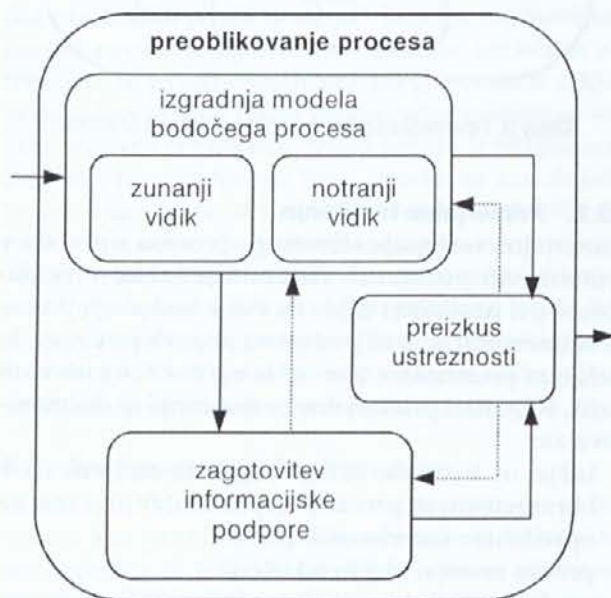
Model bodočega procesa pomeni udejanjenje postavljenih ciljev in vizije bodočega procesa. Z analizo aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti rezultatov celotnega procesa, je potrebno presoditi možnosti za njihovo ukinitve in s tem poenostavitev kontrolne strukture. Kontrola kakovosti mora biti čim bolj vgrajena v izvajanje procesa. Na ta način se zmanjša možnost napak, njihovo odkrivanje pa je hitrejše in bližje mestu nastanka. Vse to, vključno s prehodom na vzporedno izvajanje aktivnosti, močno skrajša čas procesnega cikla.

Model primerov uporabe, ki izraža zunanji vidik bodočega procesa, je oblikovno enak modelu iz aktivnosti analize obstoječega procesa. Koraki njegove izgradnje so:

- opredelitev nosilcev vlog, kjer je potrebno preveriti seznam nosilcev vlog za obstoječi proces, identificirati nove nosilce vlog in izločiti tiste, ki niso več potrebni;
- opredelitev primerov uporabe za bodoči proces in vzpostavitev hierarhične strukture med njimi;
- končni pregled, kjer se preveri ustreznost nosilcev vlog, primerov uporabe in strukture modela.

Objektni model predstavlja notranji vidik bodočega procesa in je prav tako oblikovno enak objektnemu modelu obstoječega procesa. Razlika pa je v bistveno podrobneje opredeljenih aktivnostih in globlji razgradnji sodelujočih objektov. Koraki njegove izgradnje so:

- identifikacija sodelujočih objektov na podlagi podrobnega pregleda vseh primerov uporabe;
- opredelitev objektov oziroma njihovih vlog pri izvajanju posameznih primerov uporabe;
- končni pregled modela in njegovih sestavin, kjer se preverijo hierarhična struktura ter ustreznost in stabilnost opredeljenih objektov.



Slika 4: Preoblikovanje procesa

Priporočljivo je zgraditi idealni in realni objektni model, ki imata različen namen, prav tako pa so različni tudi razlogi za njuno izgradnjo. Idealni model opisuje način poslovanja v idealni različici, realni model pa upošteva omejitve. Idealni model je običajno preprostejši in razumljivejši od realnega, upoštevanje raznih omejitev pa lahko povzroči:

- dodajanje novih objektov, ki v idealnem modelu niso bili potrebni;
- združevanje več objektov v enega ali delitev enega v več objektov;
- zamenjavo nekaterih objektov z novimi objekti ali spremembe v opredelitvi posameznih objektov.

5.3.2. Zagotovitev informacijske podpore

Vzporedno z izgradnjo modela bodočega procesa se morajo odvijati tudi aktivnosti za zagotovitev primerne informacijske podpore. Prenovljeni proces namreč ne more biti uveden, dokler ni na voljo tudi ustrezen informacijski sistem. Informacijska tehnologija pa ne prispeva le k večji učinkovitosti procesov, ampak tudi ustvarja možnosti za uvajanje sprememb v način dela. Uporaba enotnega pristopa in tehnik omogoča preoblikovanje objektnega modela bodočega procesa v model primerov uporabe in objektni model informacijskega sistema (Jacobson I., Ericsson, Jacobson A. 1995). Informacije iz objektnega modela bodočega procesa namreč zagotavljajo dobro osnovo za:

- določitev nosilcev vlog in primerov uporabe v modelu primerov uporabe informacijskega sistema;
- opredelitev objektov v objektnem modelu informacijskega sistema, ki sodelujejo pri zagotavljanju informacijske podpore prenovljenemu procesu.

V splošnem obstajajo tri poti za zagotovitev ustrezne informacijske podpore, odvisno od obsega procesa, ki je predmet prenove, pa so možne tudi njihove kombinacije. Poslovni sistem se tako lahko odloči za nakup, lasten razvoj ali preново obstoječe rešitve. Model informacijskega sistema ima v vsakem primeru pomembno vlogo, saj pomeni:

- ključno merilo za izbiro najprimernejše rešitve na trgu, če se poslovni sistem odloči za nakup rešitve. Za poslovne sisteme, ki nimajo dovolj razpoložljivih virov in znanja za lastni razvoj, je to tudi edini možen način. Potrebno pa se je zavedati, da znaša cena rešitve običajno le manjši del stroškov.
- izhodišče za nadaljnje aktivnosti, če se poslovni sistem odloči za lastni razvoj rešitve. To je najbolj naraven način za zagotovitev ustrezne informacijske podpore bodočemu procesu, ki pa je običajno povezan z visokimi stroški.
- osnovo za primerjavo z obstoječo informacijsko podporo in opredelitev področij oziroma podsistemov, ki jih je potrebno prilagoditi, če se poslovni

sistem odloči za preново informacijskega sistema. Vodilo pri prenovi informacijskega sistema je v ohranitvi podsistemov, ki ustrezno podpirajo bodoči proces in postopno dodajanje novih ali spreminjanje neustreznih podsistemov v skladu s postavljenim vrstnim redom. Pri tem je potrebno posebno pozornost posvetiti povezavam oziroma vmesnikom med dodanimi ali spremenjenimi in ohranjenimi podsistemi.

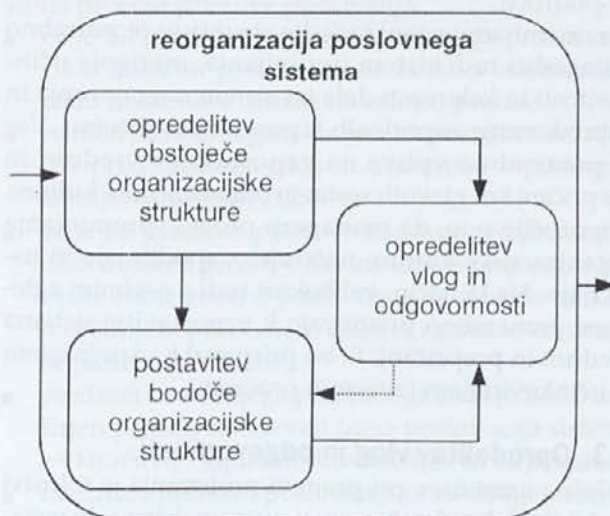
5.3.3. Preizkus ustreznosti rezultatov

Pomembno je, da je prenovljeni proces, vključno z informacijskim sistemom za njegovo podporo, pred uvajanjem v uporabo dobro preizkušen. Ni realno pričakovati dobrih rezultatov že pri prvem testiranju, zato je običajno potrebno več ponovitev. Obstajajo različne oblike preizkušanja ustreznosti prenovljenega procesa, priporočljivo pa je:

- opraviti simulacijo izvajanja prenovljenega procesa skladno z zgrajenim modelom;
- preizkusiti predlagane rešitve za informacijsko podporo prenovljenega procesa s pomočjo prototipov.

6. Reorganizacija poslovnega sistema

Spremenjen način dela lahko zahteva tudi spremembe v organizacijski strukturi, sistemu upravljanja ter premike na področju vrednot in prepričanj zaposlenih v poslovnem sistemu. Seveda ni realno pričakovati, da se bo organizacijska struktura nenehno prilagajala spremembam v izvajanju procesov. Odločitev, kdaj je najprimernejši trenutek za izvedbo reorganizacije, je zato v veliki meri odvisna od obsega sprememb, nasprotij med novim načinom dela in obstoječo organizacijsko strukturo ter presoje managementa. Aktivnosti reorganizacije poslovnega sistema so prikazane na sliki 5.



Slika 5: Reorganizacija poslovnega sistema

6.1. Obstoječa organizacijska struktura

Dobro poznavanje obstoječe organizacijske strukture in odgovornosti je osnova za učinkovito uporabo človeških virov in načrtovanje spremenjenih vlog posameznikov v novih procesih. Predvsem v velikih poslovnih sistemih lahko pogosto naletimo na zelo zapleteno in nejasno organizacijsko strukturo. Zato lahko često že sama seznanitev z obstoječo organizacijsko strukturo ter jasna razmejitev vlog posameznikov in skupin v njej bistveno prispevata k dvigu učinkovitosti poslovanja. Za predstavitev organizacijske strukture je zelo primerna uporaba sestavljenih objektov na različnih ravneh abstrakcije (Taylor 1995). Na ta način je možno zelo jasno predstaviti poslovni sistem, njegove sestavne dele in komunikacije med njimi.

6.2. Nova organizacijska struktura

Spremenjen način dela, kjer posamezniki opravljajo naloge s širšega delovnega področja in za to področje sprejemajo tudi samostojne odločitve, vodi v postopno spreminjanje organizacijske strukture. Najpogostejši usmeritvi pri uvajanju sprememb sta:

- tanjšanje organizacijske strukture in zmanjševanje števila managerjev še zlasti na srednji ravni odločanja. V hierarhični strukturi je naloga srednjega managementa predvsem posredovanje informacij med dvema ravnema. Njihov pomen je predvsem v zmanjševanju možnosti za sprejem napačnih odločitev in ustreznem tolmačenju strateških usmeritev, negativno pa vplivajo na odzivnost poslovnega sistema na najrazličnejše spremembe.
- postopen prehod iz funkcijske v matrično organiziranost poslovnega sistema. Z uvajanjem procesnih timov za izvajanje celotnega procesa postane ključna vloga procesnega managerja. To zlasti velja za procese, ki posegajo na več funkcijskih področjih.

Spremembam organizacijske strukture je potrebno prilagoditi tudi sistem upravljanja, merjenje učinkovitosti in kakovosti dela ter sistem nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v poslovnem sistemu. Vse to pomembno vpliva na vzpostavitev vrednot in prepričanj kot glavnih sestavin organizacijske kulture. Priporočljivo je, da managerji proces spreminjanja organizacijske kulture načrtujejo, spodbujajo in usmerjajo. Na ta način, velikokrat tudi z osebnim zgledom, pomembno prispevajo k vzpostavitvi sistema vrednot in prepričanj, ki bo prispeval k uspešnejšem in učinkovitejšem izvajanju procesov.

6.3. Opredelitev vlog in odgovornosti

Splošna usmeritev pri prenovi poslovanja je v širitvi področja dela udeležencev v procesu, kar naj bi veljalo tudi za sprejemanje odločitev. Idealno bi bilo, če bi

vloga posameznika obsegala celotno izvajanje procesa, saj bi na ta način v največji meri odpadle nepotrebne aktivnosti zaradi usklajevanja, kontrole in predaje vmesnih rezultatov med različnimi izvajalci. Na ta način bi bili odpravljeni tudi zastoji zaradi odtujenega sprejemanja odločitev. To pa seveda v večini primerov ni izvedljivo. Razlog je često v tradicionalni hierarhiji odgovornosti, praktično pa si je tudi težko zamisliti posameznika, ki bi imel vse potrebne sposobnosti in znanja. Problem je rešljiv z uvajanjem procesnih timov, katerih člani so tudi posamezniki z ustreznimi sposobnostmi, znanjem in pristojnostmi za sprejemanje odločitev, ki timu omogočajo obvladovanje celotnega procesa.

7. Uvajanje prenovljenega procesa

Uvajanje prenovljenega procesa v operativno uporabo je vsekakor najbolj kritična faza vsakega cikla prenovitve poslovanja. Pri tem je potrebno zagotoviti nemoteno izvajanje ostalih procesov in preprečiti motnje v komuniciranju z okoljem poslovnega sistema. Aktivnosti uvajanja prenovljenega procesa so prikazane na sliki 6.



Slika 6: Uvajanja prenovljenega procesa

7.1. Pilotni preizkus novega procesa

Pred širokim uvajanjem prenovljenega procesa je koristno preizkusiti spremenjeni način dela in informacijski sistem v omejenem obsegu s pilotnim, po možnosti vzporednim tekom. Nobena simulacija izvajanja prenovljenega procesa namreč ne more predvideti in upoštevati vseh dejavnikov, ki se lahko pojavijo pri operativnem delu. Slaba stran pilotnega preizkusa je lahko nepotrebno zavlačevanje uvajanja

prenovljenega procesa v dejansko uporabo, njegove prednosti pa so:

- možnost praktičnega preizkusa izvajanja procesa in presoja njegove uspešnosti in učinkovitosti;
- zgodnje odkrivanje neskladij, pomanjkljivosti in napak omogoča izvedbo prilagoditev procesa;
- pridobljene izkušnje in znanja omogočajo učinkovitejše uvajanje procesa v celotni poslovni sistem;
- uvajanje procesa običajno naleti na manjše odpore, če so rezultati pilotnega preizkusa spodbudni.

7.1.1. Opredelitev obsega preizkusa

Namen pilotnega preizkusa je lahko dosežen le ob primerni opredelitvi obsega in izbiri okolja za ugotovitev ustreznosti prenovljenega procesa. Splošna priporočila so:

- rezultati pilotnega preizkusa morajo biti prepoznavni, obseg izboljšav mora biti visok, saj je le tako mogoče prepričati udeležence v procesu prenove, da se je njihov trud izplačal;
- možnosti za uspešno izvedbo pilotnega testiranja naj bodo visoke, izbrani izvajalci procesa visoko motivirani in z ustreznimi izkušnjami;
- izbrano okolje mora biti reprezentativno, da lahko zagotoviti dovolj informacij, ki bodo koristne pri razširitvi procesa na ostale dele poslovnega sistema.

Koristno je, če so k pilotnemu testiranju pritegnjeni tudi nekateri ključni dobavitelji in odjemalci procesa. Če je predmet testiranja proces, ki se prične in konča znotraj poslovnega sistema, je potrebno preveriti njegovo uspešnost z vidika internih dobaviteljev in odjemalcev. Posebno pozornost je potrebno posvetiti tudi povezavam prenovljenega procesa z ostalimi, nespremenjenimi procesi v poslovnem sistemu.

7.1.2. Spremljanje in analiza rezultatov

Izvajanje pilotnega preizkusa je potrebno skrbno spremljati, analizirati morebitna odstopanja od pričakovanih rezultatov in odstranjevati nepravilnosti. Koristno je predvideti tudi nekatere izredne razmere, ki se lahko pojavijo:

- Pilotni preizkus lahko traja dalj časa, kot je bilo načrtovano. Velikokrat se podcenjuje obseg odpora uvajanju novega načina dela, ki je v večini primerov posledica nezadostne priprave okolja za spremembe, slabih komunikacij med nosilci prenove in ostalimi udeleženci v procesih ter nezadostnega izobraževanja.
- Pojavijo se lahko določeni problemi, ki niso bili vnaprej predvideni. Poslovni sistem je namreč celota med seboj povezanih procesov, sistema upravljanja in organizacijske kulture. Uvajanje spre-

memb na enem področju brez ustreznih prilagoditev na drugih področjih običajno ni mogoče.

- Nepredvidene spremembe v okolju poslovnega sistema, ki zmanjšujejo pričakovane koristi od procesa prenove, lahko močno znižajo motiviranost nosilcev prenove in okrepijo nasprotovanje uvajanju sprememb.

7.2. Prednostni vrstni red uvajanja

Po dokončanju pilotnega preizkusa, opravljene analize rezultatov in uresničitvi morebitnih prilagoditev je potrebno sprejeti odločitev o uvedbi prenovljenega procesa v celotni poslovni sistem. V velikih poslovnih sistemih z večjim številom samostojnih organizacijskih enot, ki bodo v prihodnosti uporabljale prenovljeni proces, je smiselno postaviti prednostni vrstni red uvajanja. V pomoč so lahko podobna merila kot pri izbiri obsega in okolja za pilotni preizkus. Pri tem pa je potrebno zagotoviti kar najhitrejšo uvedbo procesa v celotni poslovni sistem. Neodločnost in odlaganje lahko zaradi novo nastalih razmer znotraj in zunaj meja poslovnega sistema bistveno zmanjša učinek rezultatov, hkrati pa spodbudi razmišljanja o smiselnosti uvajanja sprememb. Neuspešno končanje procesnega cikla pa je slaba spodbuda za začetek novega cikla prenove poslovanja.

7.3. Uresničevanje poslovne strategije

Spremembe v konkurenčnem okolju, spremenjene zahteve odjemalcev, hiter tehnološki razvoj, vse to sili poslovni sistem, da prenovo poslovanja sprejme kot nikoli dokončan proces v celotnem življenjskem ciklu poslovnega sistema. Potreba po nenehnem izboljševanju obstoječih procesov, iskanju priložnosti za uvajanje korenitih sprememb in uvajanju novih rešitev mora biti vgrajena v same procese in prepričanje njihovih izvajalcev. Obstaja več možnih različic nadaljevanja procesa prenove poslovanja:

- če je bil predmet prenove končanega procesnega cikla določen podproces, se lahko v naslednjem ciklu pozornost usmeri na celotni proces;
- namen naslednjega cikla je lahko utrditev rezultatov predhodnega cikla in usmeritev v postopno izboljševanje procesa;
- če je bil predmet prenove končanega procesnega cikla določen proces v okviru samostojne organizacijske enote znotraj poslovnega sistema, se lahko v naslednjem procesnem ciklu ta razširi še na druge organizacijske enote;
- predmet naslednjega procesnega cikla je lahko razširjen proces, tudi izven meja poslovnega sistema z vključitvijo ključnih dobaviteljev in odjemalcev;
- razširitev prenove poslovanja še na druge procese in nadaljnje tanjšanje organizacijske strukture poslovnega sistema.

8. Zaključek

Uporaba ustreznega formaliziranega pristopa s pripadajočimi tehnikami za modeliranje zagotavlja pomembno oporo v zahtevnem procesu prenove poslovanja. Glavne prednosti celovitega pristopa k prenovi poslovanja, kot ga predlaga metoda OPPP, so:

- pomemben poudarek na vzpostavitvi primerne okolja za spremembe, kjer bo postalo iskanje možnosti za uvajanje sprememb pomemben del vsakodnevnih aktivnosti;
- predlagani proces upošteva poslovni, tehnološki, organizacijski in socialni vidik prenove poslovanja;
- enoten način predstavitve pomembno vpliva na izboljšanje komunikacij med izvedenci za posamezna področja, skrajšuje čas procesnega cikla in prispeva h kakovostnejšim rezultatom;
- sodelovanje razvijalcev informacijskega sistema v procesu prenove v veliki meri odpravlja zastoj pri prehodu od načrtovanja bodočega procesa k zagotovitvi informacijskega sistema za njegovo podporo;
- celovit proces ponuja široke možnosti za ponovno uporabo različnih modelov znotraj posameznega cikla in med posameznimi cikli prenove poslovanja.

9. Literatura

- [1] BOOCH G., RUMBAUGH J., JACOBSON I. (1998): Unified Modeling Language User Guide, Addison-Wesley Longman, Reading
- [2] ČRV M. (2000): Objektni pristop k prenovi poslovnih procesov in izgradnji informacijskega sistema - metodološki vidiki, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- [3] FERJAN M. (1999): Učeča se organizacija, Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij, Moderna organizacija, Kranj, str. 327-375.
- [4] HAMMER M., CHAMPY J. (1993): Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, HarperCollins Publishers, New York
- [5] JACOBSON I. et al. (1995): Object-Oriented Software Engineering, A Use Case Driven Approach, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham
- [6] JACOBSON I., ERICSSON M., JACOBSON A. (1995): The Object Advantage, Business Process Reengineering with Object Technology, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham
- [7] KAVČIČ B. (1994): Organizacijska kultura, Management, Didakta, Radovljica, str. 174-209.
- [8] MANGANELLI R. L., KLEIN M. M. (1996): The Reengineering Handbook, A Step-By-Step Guide to Business Transformation, Amacon, New York
- [9] TAYLOR D. A. (1995): Business Engineering With Object Technology, John Wiley & Sons, New York
- [10] WATSON G. H. (1993): Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against The World's Best, John Wiley & Sons, New York

Milan Črv ima dvanajst let izkušenj na področju razvoja informacijskih sistemov, sedaj je zaposlen v Kliničnem centru Ljubljana. Magistriral je leta 1997 na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je letos tudi uspešno zagovarjal doktorsko disertacijo s področja informacijsko-upravljaljskih ved. Raziskovalno se ukvarja z metodami za prenavo poslovnih procesov in izgradnjo informacijskih sistemov.