

▣ Prenos dobrih izkušenj prenove in informatizacije poslovanja iz matičnega podjetja na hčerinsko družbo

Mitja Cerovšek

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

Povzetek

Proces prenove in informatizacije poslovanja sodi med najzahtevnejše in zelo tvegane naloge v podjetju. Na podlagi strateških usmeritev in ciljev je treba v največji možni meri združiti zahteve in ambicije poslovnega okolja ter mobilizirati razpoložljiva znanja in potrebna sredstva. V primeru prenosa dobrih izkušenj tovrstnega dela iz matičnega podjetja na hčerinsko družbo lahko hitreje, učinkoviteje in uspešneje izpeljemo potrebne spremembe. Pomembna je informacijska rešitev in zunanji svetovalci, najpomembnejše pa so vloge, ki smo jih pri tem podvigu dodelili zaposlenim v podjetju.

Ključne besede: hčerinska družba, interni svetovalci, matična družba, organizacija projekta, prenos izkušenj, prenova in informatizacija poslovanja, procesni pristop, strateško načrtovanje

Abstract

A transfer of good experiences of business reform and informatisation from parent company to associated company

The process of business reform and informatisation is definitely one of the most demanding and risky tasks in a company. On the basis of strategic orientation and goals it is necessary to join the demands and ambitions of business environment as much as possible and at the same time to mobilise the available knowledge and necessary financial resources. In the case of a good transfer of experiences of such work from the parent company to a daughter firm it would be faster, more efficient and more successful to implement the necessary changes. Solutions in information technology as well as external advisors may be important, but the most important are the roles we have given to the employees of the company during this undertaking.

Keywords: daughter firm, internal advisor, parent company, project management, transfer of experiences, business reform and informatization, process oriented approach, strategic planning

1 Uvod

Izbor ustreznega metodološkega pristopa, ki ga nameravamo uporabiti pri prenovi in informatizaciji poslovanja, predstavlja izziv za vsako podjetje. Še posebno tedaj, če želimo zavestno in odgovorno opraviti to zahtevno nalogo. Začetne priprave in dogovori imajo namreč posledice v vseh kasnejših stopnjah izvedbe. Pogosto usmerjajo prihodnje dogodke in omejujejo vse naše nadaljnje korake. Sprožajo ustvarjalni nemir v podjetju, ki lahko obudi nove ideje, poišče vire znanj in energij ter na novo oblikuje poslovne procese, ki so bili še včeraj stalnica.

Prenos izkušenj prenove in informatizacije poslovanja na drugo podjetje znotraj poslovnega sistema (npr. skupine, koncerna) je lahko naslednji korak v gradnji novega poslovnega okolja. Če smo predhodno (v prvem koraku) postavili dobre temelje ter prenovili in informatizirali naše poslovanje v krovni družbi oz. v matičnem podjetju, se morebiti v naslednjem koraku

že sprašujemo, kako najhitreje in najučinkoviteje izpeljati ta proces še v hčerinskih družbah.

Jasno je, da ima podjetje po opravljeni prenovi in informatizaciji poslovanja v matični družbi bogat nabor novih izkušenj in znanj, ki so zelo dragocena. Največkrat so težko pridobljena, pogosto za visoko ceno, zato je izjemno pomembno, kaj bomo s to 'zalogo novega' v podjetju počeli. Prva možnost je, da sta sreča in utrujenost po zaključku projekta tolikšni, da ohromita vse potrebne nadaljnje korake, podjetje pa zopet poišče stare tire in zaspano vozi po njih do trenutka, ko zopet ugotovi potrebo po 'revoluciji'. Druga možnost pa je, da pridobljena znanja, informacije in izkušnje uporabi pri vseh naslednjih izpeljavah sprememb v matični in v hčerinskih družbah, hkrati pa jih nenehno razvija. V nadaljevanju bomo videli, kakšne konkretne prijeme in metode lahko pri tem uporabi-

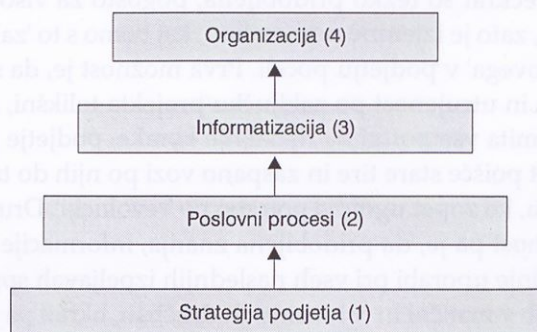
mo ter kakšne učinke lahko pri tem dosežemo. Na podlagi pridobljenih izkušenj pri izpeljavi teh procesov v praksi na primeru proizvodnega podjetja v avtomobilski industriji smo prišli do zaključka, da lahko metodološko pravilno in strokovno voden pristop odločilno prispeva k uspešni in hitri izvedbi potrebnih sprememb v odvisnih družbah.

2 Procesni pristop prenove in informatizacije poslovanja

Izhodišče, na katerem temeljijo naša priporočila in dobra praksa, predstavlja 'procesni pristop prenove in informatizacije poslovanja'. Zavedati se moramo, da pri obravnavi teh vprašanj in izvedbi sprememb posegamo na področja strategije podjetja (1), poslovnih procesov (2), informatizacije (3) in organizacije podjetja (4).

Krovna strategija podjetja predstavlja izhodišče za vse nadaljnje poti in nabor ciljev in usmeritev, ki so povod za odločitve o potrebnih spremembah. Poslovne procese moramo urediti ali prenoviti tako, da bodo usmerjeni v realizacijo strateških ciljev. Prenovljene poslovne procese je treba ustrezno informatizirati, v podjetju pa postaviti organizacijsko strukturo za nemoten potek prenovljenih poslovnih procesov. Ne gre torej samo za spremembe na enem ali dveh izmed navedenih področij, marveč za celovit pristop. K uspehu odločilno prispeva sinhronizacija dela in usklajeno upoštevanje kritičnih dejavnikov vseh štirih navedenih področij. Uvedba nove celovite informacijske rešitve v podjetju je v tem primeru lahko ključno orodje, ki ga uporabimo za izvedbo prenove poslovanja.

Proces prenove in informatizacije poslovanja mora imeti ves čas izvajanja močno podporo najvišjega vodstva podjetja, kar je tudi eden izmed pomembnejših potrebnih pogojev za njegov uspešen za-



Slika 1: Področja prenove in informatizacije poslovanja

ključek. Navadno gre za postopno spremembo vzorcev delovanja in kulture podjetja. Povezava poslovnih procesov in informacijskega sistema s krovno strategijo podjetja je lahko ključ uspešnega poslovanja. Še posebno, če je temelj (strategija) trden in uspešen ('delamo prave stvari'), jedro (poslovni procesi) učinkovito ('delamo na pravi način'), vezno tkivo (informatizacija) pa pregledno in usmerjeno v podporo izvajanju za podjetje ključnih aktivnosti.

3 Koncept prenosa dobrih izkušenj iz matičnega podjetja na hčerinsko družbo

Temeljno izhodišče naj bo trditev, da je treba pri izvedbi prenove in informatizacije poslovanja že pridobljena znanja in izkušnje matičnega podjetja v največji meri vgraditi v poslovni model hčerinskega podjetja. To pomeni, da ni treba vseh aktivnosti ponavljati v celoti, mnoge postanejo odveč, treba pa je dodati nekatere nove. Matično podjetje lahko v veliko svetuje hčerinskemu podjetju in ga usmerja v prave rešitve in odločitve, da se ne izgubi v 'deželi prijaznih prodajalcev', kjer naj bi bilo vse mogoče in kjer naj bi vse rešitve delovale.

Prenašanje znanja je vpeto v menedžment znanja in v celotni menedžment podjetja [1]. Pogoj zanj je odstranjevanje medosebnih in organizacijskih ovir. Na podlagi izkušenj, pridobljenih na primeru prenove proizvodnega podjetja v avtomobilski industriji, lahko navedemo tri ključna področja, ki tvorijo jedro prenosa znanj na odvisno družbo. Ta področja so:

- definicija poslovnega modela,
- organizacija in vodenje projekta,
- upravljanje sprememb.

3.1 Definicija poslovnega modela

Matično podjetje natanko pozna strateške in operativne cilje svojih hčerinskih podjetij. Povsem jasno razume, kje so njihove stične točke, kje pa morebiti prihaja do razlik in posebnosti. Če se ob tem zaveda, da je primerno in smiselno standardizirati poslovne procese in njihovo informacijsko podporo, potem se že nakazuje smer, v katero se nagiba proces. Hčerinskemu podjetju ponudimo vse, kar je bilo v matičnem podjetju sprejeto kot dobro ali odlično. Hkrati poskrbimo, da so vse pomembne razlike med podjetjema jasno zaznane in utemeljene ter za njih poiščemo ustrezne rešitve. Predvsem pa odvisnemu podjetju ne dovolimo, da bi ponovno odkrivalo že znane poti, da bi iskalo rešitve problemov, ki so že rešeni in da bi igra-

lo vlogo 'posebneža' (češ: mi imamo pa posebne potrebe).

Pomembno nalogo pri operativni izvedbi potrebnih sprememb lahko opravijo ključni uporabniki informacijskega sistema. V to vlogo postavimo zelo dobre poznavalce posameznih poslovnih procesov, ki se v času izvedbe projekta tudi odlično usposobijo za delo z informacijsko rešitvijo. Tako so v sodelovanju z lastniki (skrbniki) poslovnih procesov dober tim za analizo obstoječega stanja in pripravo predloga izboljšav oz. stanja 'kot bo'.

Ekipi ključnih uporabnikov matičnega podjetja dodelimo nalogo, da za nekaj časa odide v hčerinsko podjetje in tam opravi pregled obstoječega stanja. Po pogovorih z vodstvenim in strokovnim osebjem podjetja izdelava celovit pregled obstoječih razmer, še posebno pozorno pa pripravi seznam vseh morebitnih posebnosti, ki jih ima hčerinsko podjetje. Želimo torej ugotoviti, v kolikšni meri lahko modele in rešitve, ki so najsprejemljivejši za krovno podjetje, uvedemo tudi v odvisni družbi. V primeru izvajanja sorodnih dejavnosti med podjetji (ta pogoj je pogosto izpolnjen) je delež pokrivanja visok, kar prispeva h kasnejši učinkovitejši izpeljavi potrebnih sprememb.

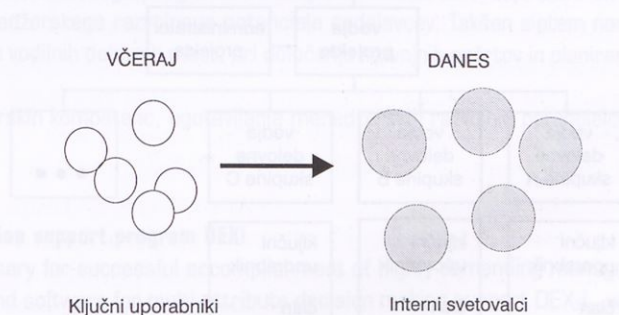
Dodana vrednost tega dejanja je v tem, da vse informacije pripravimo znotraj kroga zaposlenih v podjetju, kjer je potrebna velika mera izmenjave izkušenj in znanj. To se izkaže kot izjemno pomembno. Pogosto svoje podjetje tako spoznamo v povsem osveženi luči.

Tako izdelane modele dobijo v nadaljevanju v pregled in oceno svetovalci ponudnika za izvedbo implementacije informacijske rešitve (če gre za nakup celovite informacijske rešitve), ki na tej podlagi s kratko dodatno analizo in z ustrežno metodologijo hitro pri-

pravijo oceno obsega potrebnega vložka podjetja. Seveda smo jim vsebinske okvire za to pripravili na zgoraj opisani način. V tej točki mora biti obema strankama (ponudniku in naročniku) popolnoma jasno, kam in kako gremo ter koliko nas bo to stalo.

3.2 Organizacija in vodenje projekta

V prejšnjem poglavju smo nakazali velik pomen, ki ga pripisujemo prenosu ter izmenjavi izkušenj in znanj znotraj poslovnega okolja. To moramo upoštevati pri procesih prenove in informatizacije poslovanja, ki jih v podjetju izvajamo. Pridobljena znanja uporabljamo, hkrati pa nadgrajujemo obstoječo zbirko uporabnih rešitev. Zaposlenim, ki pri projektu prenove in informatizacije poslovanja v matičnem podjetju uspešno opravijo zaupano jim vlogo *ključnega uporabnika*, dodelimo pri nadaljevanju procesa teh sprememb v hčerinskih podjetjih vlogo *internega svetovalca*.



Slika 2: Spremenjena vloga ključnih uporabnikov v matičnem podjetju

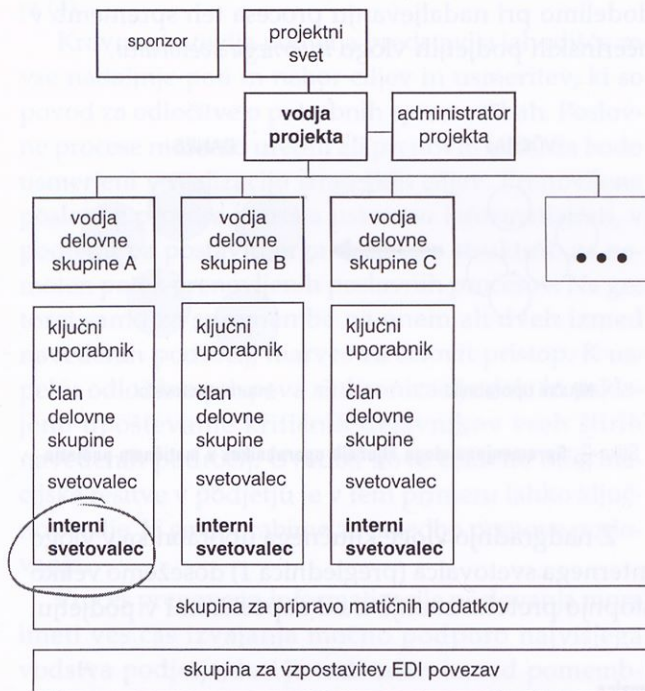
Z nadgradnjo vloge ključnega uporabnika v vlogo internega svetovalca (preglednica 1) dosežemo veliko stopnjo pretoka znanja med zaposlenimi v podjetju.

Preglednica 1: Nadgradnja vloge ključnega uporabnika v vlogo internega svetovalca

Vloga ključnega uporabnika	Vloga internega svetovalca
<ul style="list-style-type: none"> Sodeluje pri analizi, načrtovanju in dokumentiranju poslovnih procesov ter definiranju posebnih zahtev. 	<ul style="list-style-type: none"> Vzpostavi in zagotovi učinkovit prenos znanja ter standardiziranih procesov in struktur na ključnega uporabnika procesa.
<ul style="list-style-type: none"> Sodeluje pri postavitvi poslovnih procesov v informacijsko okolje. 	<ul style="list-style-type: none"> Svetuje in soustvarja postavitev poslovnih procesov v informacijsko okolje.
<ul style="list-style-type: none"> Vzdržuje dokumentacijo in pripravi navodila za končne uporabnike sistema za določen poslovni proces. 	<ul style="list-style-type: none"> Usmerja ključne uporabnike pri pripravi in vzdrževanju uporabniške dokumentacije.
<ul style="list-style-type: none"> Je zelo dober poznavalec vsebine določenega poslovnega procesa. 	<ul style="list-style-type: none"> Je najboljši poznavalec vsebine določenega poslovnega procesa.
<ul style="list-style-type: none"> Je ključni nosilec uporabe informacijske podpore za določen poslovni proces. 	<ul style="list-style-type: none"> Je vezni člen med končnimi uporabniki in informacijskim okoljem.

Nova vloga internih svetovalcev pomembno prispeva k hitrejši in učinkovitejši izpeljavi sprememb, hkrati pa zagotavlja, da matično podjetje aktivno vodi projekt v smeri standardizacije poslovnih procesov in informacijskega sistema.

Celotno organizacijsko shemo projekta prikazuje slika 3. Tudi v primeru uvedbe sprememb v hčerinskem podjetju je sponzor projekta predsednik uprave matične družbe, iz katere prihajajo tudi vodja projekta ter interni svetovalci (nekoč ključni uporabniki). Hčerinska družba prispeva vodje posameznih delovnih skupin (skrbnike poslovnih procesov), skozi projekt pa se v njej vzgoji nov rod ključnih uporabnikov informacijskega okolja.



Slika 3: Organizacijska shema projekta prenove v hčerinski družbi

3.1 Upravljanje sprememb

Pri opisanih vsebinah gre za velike spremembe, ki jih uvajamo v poslovno okolje podjetja. Zavedanje, da te prinašajo tudi probleme, ki jih bo treba rešiti, se steka v upravljanje sprememb, ki je sestavljeno iz sprejemanja in implementacije odločitev [2]. To sta dva med seboj različna procesa. Modrim in premišljenim odločitvam naj sledi hitra in učinkovita izvedba. V opisanem besedilu so strateške (ključne) odločitve sprejete v matičnem podjetju, ki z ustrezno vodenim procesom izvedbe sprememb poskrbi za učinkovito operativno izvedbo na strani hčerinskega podjetja. Delo naj bo podprto z veliko mero komunikacije, prikaza že doseženih uspehov, vključevanja dobrih idej in posameznikov v sprejete koncepte ter z nenehno skrbjo za vzdrževanje strokovne in politične podpore spremembam.

4 Sklep

Sprejem odločitve o izvedbi prenove in informatizacije poslovanja ima za celotno podjetje posledice, ki navadno dolgoročno zaznamujejo njegovo prihodnost. Z upravljanjem strateških usmeritev, poslovnih procesov, informatizacije poslovanja ter znanj in izkušenj podjetja gradimo okolje, ki je odprto v rast in razvoj. Prenos dobrih izkušenj prenove poslovanja med povezanimi podjetji krepi njihovo moč, hkrati pa vodi v optimizacijo in racionalizacijo poslovanja.

5 Viri in literatura

- [1] DIMOVSKI, Vlado et al.: Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja, Ljubljana: GV Založba, 2005, 387 str.
- [2] KOVAČIČ, Andrej, BOSILJ VUKŠIČ, Vesna: Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, Ljubljana: GV Založba, 2005, 487 str.
- [3] Strateški načrt razvoja informatike v Skupini TPV (2004 – 2007), 2003, 26 str.
- [4] Notranji viri in gradiva Skupine TPV.

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