

Poprenovitvene zadrege: sta predsednik uprave in direktor informatike najboljši par?

Mitja Cerovšek

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

Povzetek

Prenova in informatizacija poslovanja korenito spreminjata notranje okolje podjetja. Izjemno zahteven podvig pretrese poslovni model, vodenje, organizacijo in kulturo podjetja. Upravljanje s spremembami je ključni sestavni del tega procesa, ki pa po zaključku projekta prenove v praksi pogosto postane zanemarjeni in pozabljeni del sistema brez izrazito jasne in priznane vloge vpliva na sprejemanje in implementacijo odločitev. Pri zagotavljanju povezljivosti poslovnih ciljev s priložnostmi, ki jih ponuja informatika, sta predsednik uprave in direktor informatike lahko zmogovit par, pri čemer mora prvi razumeti, da lahko informacijska tehnologija razvija ključne sposobnosti njegovega podjetja in je hkrati lahko vir novih poslovnih modelov, drugi pa mora razumeti in opraviti preskok od informatike kot tehnologije k informatiki kot poslovanju.

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

Abstract

POST-REFORMATION EMBARRASMENT: ARE THE BOARD PRESIDENT AND THE DIRECTOR OF INFORMATION TECHNOLOGY THE BEST TEAM?

The process of business reform and informatisation has greatly changed the internal environment of a company. This extremely demanding venture affects the business model, the management, the organisation and the cultural aspect of a company. Managing the changes is the keynote of this process which in reality, after completing the project of reformation, often becomes a neglected and forgotten part of a system without having a clear and established role to influence the process of reaching decisions and implementing them eventually. When ensuring a connection between business objectives and opportunities, which the information technology offers, the Board President and the Director of information technology may represent a winning team. Therefore, during this process the first one has to understand that the information technology department can develop the key abilities of his company and can at the same time represent the source of new business models. However, the second one has to understand and deal with a change from 'the information science as technology' to 'the information science as management'.

Key words: Cultural aspect of a company, organisation, business model, process of business reform and informatisation, process approach, strategic planning, managing the changes, management

1 UVOD

Podjetje, ki je opravilo veliki podvig prenove in informatizacije poslovanja, se po teh dogodkih nenadoma znajde v povsem novih razmerah in pred povsem novimi izzivi. Prva in osnovna naloga naročnika in izvajalca uvedbe sprememb je priprava kritične ocene opravljenega dela, ki v veliki meri posledično kroji tudi nadaljnje korake in dejanja menedžmenta podjetja. Še bolj kot kritična ocena opravljenega dela pa je pomembno, da na podlagi pridobljenih izkušenj podjetje vzpostavi sistem s prenovo in informatizacijo poslovanja povezanih sprememb, ki jih bo sistematično in na podlagi strateških izhodišč upravljalo v prihodnje. Kako obvladovati novo tehnologijo? Kako upravljati z novimi sistemi in procesi? Kako povezati po-

trebe in priložnosti z inovativnostjo in podjetnostjo? Na kakšen način lahko informatika stopa skupaj z najvišjim vodstvom podjetja proti istim ciljem? Ključno pri tem je pravilno razumeti, določiti, izvajati in nadzorovati vloge posameznikov, ki so vpleteni v zahtevni proces upravljanja sprememb.

Osnovna predpostavka, ki jo bomo pri obravnavi bistvenih vprašanj kot privzeto dejstvo upoštevali v nadaljevanju, je pozitivna ocena že opravljenih aktivnosti prenove in informatizacije poslovanja. To je dejstvo, opravljena naloga in za nas ni več vprašanje. Zato se lahko na podlagi uspešnega zaključka projekta prenove osredotočimo predvsem na prihodnja dejanja in poti, ki jih zagovarjamo v podjetju. Opredel-

limo se lahko do ključnih vprašanj, na katere je treba poiskati ustrezne odgovore, sicer lahko kaj kmalu ponovno zaidemo na stara pota starih razmer.

Zdi se, da ob aktualnem vprašanju povezovanja informatike in vrhnjega menedžmenta v podjetjih v smislu povečevanja učinkovitosti in skupnih učinkov sodelovanja ne najdemo ravno pogosto primerov, ki bi jih lahko ocenili z visokimi ocenami. Medsebojno razumevanje je v mnogih primerih omejeno s predsodki in načelnimi izjavami, da danes brez informatike pač ne gre več in da je naša odvisnost od nje velika. Razlog več, da se začnemo krepko ukvarjati z njo in da ji dodelimo ustrezno vlogo v podjetju. Predvsem pa je to razlog, da jo začnemo obvladovati tudi s poslovnega in podjetniškega vidika.

Glavni vlogi pri preobrazbi informatike iz tehničnega v poslovni domet igrata predsednik uprave in direktor informatike (to je v praksi morda najpogostejši primer, ki ga bomo privzeli tudi v nadaljevanju), ki iz različnih perspektiv pogosto različno razume meta vprašanje medsebojno povezanega delovanja, pogosto pa to vprašanje sploh ni del njunega horizonta in gresta (zelo narobe!) vsak svojo pot. Poskušajmo ugotoviti, kaj združuje in kaj ločuje miselni in praktični svet obeh.

2 PRENOVA IN INFORMATIZACIJA POSLOVANJA KOT POSLOVNA PRILOŽNOST

Vrnimo se za začetek in za določitev primerne strokovne podlage ponovno na koncepte prenove in informatizacije poslovanja, ki bi jih morali kot načrtovalci in upravljalci sprememb poznati in uporabljati. Izbor ustreznega metodološkega pristopa predstavlja namreč izziv in odgovornost za vsako podjetje. Naša priporočila temeljijo (in dobra praksa to potrjuje) na t. i. procesnem pristopu prenove in informatizacije poslovanja. To preprosto pomeni, da na podlagi sprejetih strateških ciljev izvedemo prenovo poslovnih procesov in ob sočasni ali poznejši izpeljavi informatizacije poslovanja dosežemo, da so poslovni procesi usmerjeni v izvajanje strateških usmeritev organizacije. Celovita informacijska rešitev ob močni podpori najvišjega vodstva podjetja lahko odigra vlogo ključnega orodja, ki ga uporabimo za prenovo poslovanja.

Pogosto se zgodi, da podjetje pri tem izvede proces 'samoočiščevanja', pri čemer ponovno opredeli svoje poslanstvo in položaj v poslovnem okolju (*kdo sem?*), svoje 'velike cilje' (*kam grem?*) in način oz. pot, ki ga bo pripeljala tja (*kako?*). Spremembe posegajo na področja

strategije podjetja, poslovnih procesov, informatizacije in organizacije. Predstavljeni koncept sproža v podjetju ustvarjalni nemir, pojavljajo se razmišljanja in vprašanja o ustreznosti in uporabnosti posameznih aktivnosti znotraj posameznih procesov, ki postajajo preprostejši, učinkovitejši, mnogi izginevajo, pojavljajo pa se novi.

Napredek in dodatno kakovost pri upravljanju s spremembami pa podjetje doseže, ko mu uspe razviti in uporabiti (prodati) nove poslovne modele. Z informatizacijo poslovanja in ob sodelovanju skrbnikov poslovnih procesov lahko namreč pridemo do novih poslovnih modelov, ki ob uporabi znanja v praksi in skozi kreiranje inovacij in podjetniškega pristopa vodijo v povečevanje dodane vrednosti in konkurenčnosti organizacije. V tem primeru lahko govorimo o merljivih pozitivnih učinkih in o izkoriščenih priložnostih pristopa k prenovi in informatizaciji poslovanja.

Strateški pristop k prenovi poslovanja, danes poznan pod skupnim imenom menedžment poslovnih procesov, skuša s celovito obravnavo vseh dejavnikov in gradnikov ter interdisciplinarnim pristopom odpraviti pomanjkljivosti, ki jih zasledimo pri običajnih pristopih k upravljanju sprememb [1]. Obdobje elektronskega poslovanja predstavlja s tega stališča za organizacijo ključni infrastrukturni dejavnik razvijanja novih poslovnih modelov.

3 PRESKOK OD TEHNOLOGIJE K POSLOVANJU

Novo razmere, v katerih se znajde podjetje po uspešno zaključenem projektu prenove in informatizacije poslovanja, zahtevajo nadaljevanje izvajanja začrtanih usmeritev v smislu obvladovanja in nadgradnje doseženega. Če podjetje razume ta čas kot 'brezvetrje' in pusti dogodkom, da gredo svojo pot, se ujame v past na pol opravljenega dela. Postavljeni so temelji, v resnici pa ostane hiša nedokončana. Postaviti in vzdrževati je treba sistem, ki bo s pomočjo modernih orodij, prenovljenih poslovnih procesov in ob vzpostavitvi ustrezne organizacije vodil k dogovorjenim ciljem.

Poprenovitevne razmere kličejo po močnejši povezanosti informatike in uprave podjetja. Vzpostavitev partnerskega odnosa informatike in uprave podjetja je stara rana številnih podjetij in okolij, njen pomen pa se z zapletenostjo in zmogljivostjo sistemov samo še povečuje. Zahteva potrpežljiv in občutljiv pristop, pri čemer se odgovornosti za ustvarjanje novega odnosa

med deležnikoma ne moreta izogniti niti direktor informatike niti predsednik uprave.

Ključ morda lahko najdemo v postopnem preskoku in razvoju informatike od usmeritve pretežno v tehnologijo do usmeritve informatike k razumevanju poslovanja in upravljanja podjetja. Na drugi strani pa je ključ tudi v tem, da naj bi predsednik uprave z orodji vodenja konkretno podpiral in široko razumel paradigmo, da je informatika v najširšem smislu lahko dragocen vir priložnosti, inovativnosti in konkurenčnosti.

Če želimo razumeti različne poglede vpletenih, ki izhajajo iz zgodovinskih, generacijskih, tehnoloških, strukturnih, disciplinarnih in kulturnih razlik, jih moramo poznati, razumeti in se opredeliti do njih. Tako ločimo:

- poglede predsednika uprave,
- poglede direktorja informatike,
- gradnjo skupnega pogleda najboljšega para.

3.1 Pogledi predsednika uprave

Predsedniku uprave, ki je po svojem temeljnem poslanstvu glavni strateg v podjetju in nosilec vodstvenih ter upravljaljskih funkcij, se v preteklosti ni bilo treba ukvarjati z računalniško obdelavo podatkov, saj so to odlično uredili v t. i. centru za avtomatsko obdelavo podatkov (AOP). V izjemni razvojni naglici se je vloga informatike in informatizacije v nekaj letih večkrat popolnoma spremenila. Iz funkcije obdelave podatkov je najprej stopila na področje podpore posameznim poslovnim procesom, nato celotnemu

poslovanju, od tu pa v globalni svet strateških sistemov in proti novim e-modelom poslovanja, kar vse skupaj postaja vir konkurenčnih prednosti, s povečevanjem odvisnosti podjetij od informacijske tehnologije pa na drugi strani lahko tudi zavora razvoju in prilagodljivosti.

V teh navidezno zmedenih razmerah se težko znajde stroka sama, v ne ravno lahkem položaju je tudi predsednik uprave. Na podlagi navedenih okoliščin lahko trdimo, da je treba v najvišjem menedžmentu razvijati znanja, veščine in kompetence, ki prispevajo k uglasitvi sodelovanja z informatiko ter k večjemu razumevanju priložnosti in tudi omejitev informatike kot panoge. Prav tako pa je smiselno zavestno spreminjati razmišljanja in ravnanja, ki ne vodijo k sinergijskim učinkom sodelovanja med deležnikoma v organizaciji. Obe smeri pogleda (primernost za razvijanje/primernost za spreminjanje) prikazuje slika 1.

3.2 Pogledi direktorja informatike

V nasprotju s predsednikom uprave pa poslanstvo direktorja informatike navidezno ni tako zelo jasno opredeljeno. Tako zelo čislane zagotavljanju neprekinjenega poslovanja podjetja, ki je srž pogleda jedra predstavnikov direktorjev informatike starega kova, se energija z leti ni prav nič zmanjšala, saj pričakovanja uporabnikov sistemov danes niso nič manjša kot so bila nekoč. Pač pa se je zgodilo nekaj drugega: osveščeni in prodorni direktor informatike se je moral čez noč spremeniti iz 'glavnega mehanika' v podjetju v asistenta glavnega stratega in hkrati v

Razvijati:	Vplivati na spremembe:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vlogo naročnika in podpornika uvajanja sprememb v podjetju ▪ osebno vključitev v procese prenove in informatizacije poslovanja ▪ priznavanje informatike kot partnerja predsednika uprave z neposrednim vplivom na njegove odločitve ▪ poznavanje poslovnih in organizacijskih vidikov informatike ▪ dojetje informatike kot vira novih poslovnih priložnosti ▪ dojetje informatike kot vira povečevanja dodane vrednosti in konkurenčnosti podjetja ▪ razumevanje strateške vloge, ki jo ima informatika pri vplivu na poslovanje in na dvig poslovne vrednosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ne vključevanje informatike neposredno v skupino za pripravo krovnih strateških usmeritev podjetja ▪ dojetje informatike in vlaganja vanjo kot stroška ▪ zmanjševanje možnega prispevka in vpliva informatike v podjetju z njeno neustrezno postavitvijo v vodstveni strukturi podjetja ▪ nezavedanje, da so usmeritve in delovanje informatike sestavni del strategije podjetja z občutnim vplivom na uspešnost in učinkovitost poslovanja

Slika 1: Pogledi predsednika uprave

poznavalca poslovanja, vizionarja pri iskanju priložnosti in strokovnjaka za vodenje sodelavcev, ki so na enaki hierarhični ravni kot on sam, odgovorni pa so za druge poslovne procese.

Tu pa se znajdemo pred dilemo. Je direktor informatike stopil povabljen v t. i. razširjeni kompetenčni krog? Mu je predsednik uprave dodelil potrebne pristojnosti in odgovornosti? In kakšni sta vloga in posledično odgovornost direktorja informatike, če se ne poda v razširjeni kompetenčni krog? Nekaj tovrstnih dilem povzema slika 2. Ugotavljamo, da je tudi v tem primeru smiselno zavestno spreminjati razmišljanja in ravnanja, ki ne vodijo k sinergijskim učinkom sodelovanja med obema procesoma v organizaciji.

3.3 Gradnja skupnega pogleda najboljšega para

Stopnja uvodoma zapisane poprenovitevne zadrege pri opredeljevanju ključnih ciljev in vlog obeh deležnikov je odvisna od intenzitete in razmerij udejanjenih pogledov, ki smo jih zajeli v stolpcih 'razvijati' in 'vplivati na spremembe'. Razvijati in negovati je treba poglede v prvem stolpcu, spremeniti in preusmeriti pa je treba trditve, ki so nakazane v stolpcu 'vplivati na spremembe'.

Zagotovo je tem pogledom moč dodati še nekatere druge, vendar rdeča nit sporočila ostaja: moč sodelovanja in pozitivni učinki razumevanja možnega med predsednikom uprave in direktorjem informatike narašča s poudarjanjem pogledov, ki premagujejo pot od tehnologije k poslovanju (pot premaguje direktor

informatike) in pogledov, ki na načelni in praktični ravni priznavajo prenovi in informatizaciji poslovanja ter menedžmentu poslovnih procesov zmožnost bistvenega prispevka pri kreiranju in doseganju strateških ciljev podjetja (pot premaguje predsednik uprave).

Skupni pogled najboljšega para se nahaja v stičišču kompetenčnih krogov obeh deležnikov. Iskati, najti in povečevati ga morata oba – predsednik uprave in direktor informatike. Večja stopnja pokritosti namreč pomeni večje medsebojno razumevanje vlog, postavitev najboljših možnih skupnih ciljev ter večjo vpetost vloge informatike v naloge, ki prinašajo vrednost podjetju.

Prav menedžment poslovnih procesov bi lahko postal okvir tem prizadevanjem, saj s svojo povezovalno vlogo [1] med poslovno strategijo, poslovnim modelom in poslovnimi procesi na eni in med informacijskim modelom, arhitekturo in rešitvami na drugi strani ustvarja okvir za medsebojno integracijo vseh naštetih vsebin.

4 PRIMER TPV

Izzive povezovanja poslovne strategije in strategije informacijske tehnologije v podjetju TPV obravnavamo z visoko stopnjo občutljivosti in odgovornosti. Zavedamo se, da so prav od uspešnosti tega dela obvladovanja sprememb v veliki meri odvisni učinki vseh naporov, ki smo jih vložili v proces prenove in informatizacije poslovanja.

Razvijati:	Vplivati na spremembe:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vlogo stratega načrtovanja razvoja informacijskih sistemov v povezavi s poslovnimi cilji podjetja ▪ samozavest in enakovreden položaj v primerjavi z ostalimi vodstvenimi strukturami ▪ zastopanje informatike kot poslovne priložnosti v odnosu do uprave in vzdrževanje primerne ravni medsebojne komunikacije ▪ promocijo vlog in priložnosti informatike v odnosu do ostalih poslovnih struktur podjetja ▪ vlogo pospeševalca preobrazbe poslovnih procesov in povečevanja osredotočenosti na prihodnost ▪ povečevanje operativne odličnosti ▪ pospeševanje razvoja inovacijskih modelov in rešitev 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prevelika osredotočenost na zagotavljanje nemotenega delovanja sistemov, zniževanje stroškov, gašenje požarov in izdelavo rešitev v skladu s prejetimi zahtevami ▪ premajhna osredotočenost na povečevanje vrednosti ▪ premajhna osredotočenost na notranje in zunanje (končne) odjemalce ▪ razumevanje svoje vloge kot vloge proračunskega uporabnika ▪ nezadostno obvladovanje znanj in veščin menedžmenta in poslovanja (komuniciranja, pogajanj, menedžmenta sprememb, poslovnih procesov, timskega dela, projektnega vodenja, poslovnega načrtovanja, trženja ...)

Slika 2: Pogledi direktorja informatike

Po uspešni izvedbi prve (matično podjetje) in vseh nadaljnjih iteracij (hčerinska podjetja) prenove in informatizacije poslovanja smo v podjetju TPV zadovoljni z rezultati opravljenega dela. Že bistvo našega pristopa k spremembam (spomnimo: potekalo je na relaciji (1) strategija → (2) poslovni procesi → (3) informatizacija poslovanja) je zasnovano tako, da neposredno zahteva in pričakuje sodelovanje zaposlenih na vseh vodstvenih ravneh podjetja. Brez izrazito jasne in odločne podpore predsednika uprave navedenih sprememb ne bi mogli izpeljati. Sprememb tudi ne bi mogli izpeljati, če bi informatiko v podjetju razumeli kot tehnološko in ne kot poslovno priložnost. Prav gotovo pa jih ne bi izpeljali na način, ki je teoretična izhodišča pretil v prakso v uspešen primer prenove in informatizacije poslovanja razvojno usmerjenega slovenskega podjetja.

Razvoj koncepta povezovanja poslovnih in ciljev informacijske tehnologije je treba graditi naprej. Napor vlaganj v razmišljanja in ravnanja, ki jih usmerjamo k vsebinskemu povezovanju obeh področij, se dolgoročno obrestuje skozi dosežene poslovne rezultate.

5 SKLEP

Razumeti, določiti, izvajati in nadzorovati vloge posameznikov v strukturah, ki lahko bistveno prispevajo

k uspešnosti poslovanja organizacije, je delovno gradivo (vhodni material) vodstva podjetja. Pri tem sta vlogi v tem primeru obravnavanih področij še posebno izpostavljeni, visoka raven sodelovanja med njima pa pričakovana.

Ustrezna (formalna in neformalna) postavitve direktorja informatike v vodstvo organizacije pomeni povečevanje polja zaupanja med njim in predsednikom uprave. Pomeni jasno sporočilo notranjemu in zunanjemu poslovnemu okolju, da so pričakovani učinki usklajenega skupnega nastopa uprave in informatike in neposredne komunikacije med njima veliki. Uprava podjetja na ta način dodeli informatiki visoko raven izvršilne moči in možnost direktnega vpliva na usklajeno izvajanje poslovne strategije in strategije informacijske tehnologije.

6 VIRI IN LITERATURA

- [1] KOVAČIČ, Andrej, BOSILJ VUKŠIČ, Vesna: Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, Ljubljana: GV Založba, 2005, 487 str.
- [2] Strateški plan TPV d.d. (2007–2011), 2006, 33 str.
- [3] 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 Univerze v Ljubljani na smeri avtomatika - procesna informatika. Magistrski študijski program ekonomije je opravil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Odgovoren je za informatiko v Skupini TPV. Strokovno področje njegovega delovanja obsega strateško načrtovanje razvoja informatike v podjetju ter prenovo in informatizacijo poslovanja.