

■ Sprememba vloge in preobrazba informatike ob rasti podjetij

Primer Skupina Viator & Vektor, d. d.

Tomaž Gorenšek
Skupina Viator & Vektor, d. d.
<http://www.viator-vektor.com>
tomaz.gorensek@viator-vektor.com

Povzetek

V prispevku sem na praktičnem primeru želel prikazati in pojasniti razloge, način preobrazbe ter predvsem spremembo vloge informatike ob hitri rasti podjetja v matično družbo poslovne skupine. Pri zapisovanju sem na podlagi primera želel obdelati segmente, ki so zanimivi s stališča obravnave problema in predvsem posredovanja lastnih pozitivnih izkušenj. Zato sem poleg organizacijskih vidikov skušal čim bolj nazorno prikazovati medsebojno odvisnost dviga kvalitete poslovanja z boljšim upravljanjem in združevanjem informacij ter poslovnih zahtev, pogled zaposlenih kot tudi na novo vzpostavljene relacije do informacijskih oddelkov ali področij v hčerinskih podjetjih. Hkrati sem v zapisu skušal nakazati mejo med samoiniciativno vlogo informatike in postavljanjem zahtev vodstva in njegovim sodelovanjem oziroma vključevanjem v procese prenove informatike in s tem reorganizacije dela na podlagi merljivih dejstev in z dobrim gospodarjenjem z zaupanimi sredstvi.

Abstract

THE CHANGED ROLE OF INFORMATICS IN THE CIRCUMSTANCES OF RAPID GROWTH OF A COMPANY

In this article I wished to present a case study of the business group Viator & Vektor in order to demonstrate the changed role of informatics and employees in the circumstances of rapid growth of the company. Mainly, I strove to present those factors that proved themselves urgent or the key factors of successful information processing necessary for current operating of the company well as for the development of informatics upon the vision and demands defined by the management of the company. At the same time I tried to make a contour of the line that separates the self-initiative role of informatics on the one hand and demands defined by the management of the company along with their involvement into the process of up-grading the system of information processing, which results in reorganisation of work, on the other hand.

1 VSAK ZAČETEK JE TEŽAK

Na "cehovskih" srečanjih ali v pogovorih se pogosto sliši trditve o tem, da vodje informatike nimamo nikakršne veljave, da ne sedimo v upravah družb, da nimamo zadosti sredstev za razvoj, da nas vodstva družb ne razumejo ipd. Stanje je do neke mere vedno opravičljivo in razumljivo, vendar je treba na vlogo informatike najprej objektivno pogledati s stališča zagotavljanja in razvoja poslovanja. Takoj ko postane podjetjem, posameznikom in še posebno upravam družb jasno, da si z informatiko lahko pomagajo, le-ta postane bolj pomembna. Seveda ta pojav ni značilen samo za Slovenijo. Povsod bomo namreč težko našli naleteli na informacijsko okolje, kjer bi bili informatiki popolnoma zaščiteni v smislu zunanega preverjanja rezultatov in predvsem aktivnega in konstruktivnega sodelovanja z delovnim okoljem. Če se premaknemo samo nekaj let nazaj, je bilo to prej pravilo kot izjema, informatiki so veljali za nedotakljive, nekomunikativne in vzvišene. Po mojem mnenju se je to dopuščalo predvsem zaradi dejstva,

da so bile družbe zelo zadovoljne že s samim uvajanjem novosti in zagotavljanjem zadostne stopnje razpoložljivosti sistemov. Le-ta je z leti postala samoumevna in primerljiva ter ovrednotena s stališča upravljanja stopnje tveganj.

Informatika, kot smo jo poznali pred desetimi leti, ko je bila v največji meri usmerjena v računalniško opismenjevanje in implementacijo infrastrukture, je obsojena na vzdrževanje sistemov, ne pa na sodelovanje pri razvoju poslovanja podjetij. Zato je vsak začetek razmisleka o viziji informatike v podjetju težak in zahteva korenit premislek. Včasih terja tudi odhod ključnih oseb, da si nasledniki zaradi odhoda spremljajočih težav ali interne publicitete sploh pridobijo ustrezno naklonjenost vodstev podjetij za pričetek preobrazbe oziroma posluš videnja razmer s strani informatike.

Zdi se mi, da bi bilo s stališča vodje informatikov tudi zelo pošteno vsake toliko časa narediti preprost

test prodaje storitev internim kupcem kot primerjavo s storitvami, razpoložljivimi na prostem trgu. To naj bi bil predvsem razmislek, ali se informatika ukvarja z dejavnostmi, s katerimi bi se morala, in ne izgublja časa s stvarmi, ki samo kratkotrajno in v zelo omejenem obsegu izboljšujejo rating (npr. instalacija in popravilo domačih računalnikov ipd.).

Tako bi hitro lahko presodili, kje se ustvarjajo preveliki stroški, katere dejavnosti bi veljalo opustiti (outsourcing in prenos nalog na druge organizacijske enote) in kje smo tako dobri, da bi se izplačalo ekipo in znanje dograjevati ter dopolnjevati.

Ne nazadnje tako razmišljanje timom kot tudi vsakemu posamezniku povečuje pripadnost in možnost zaposlitve znotraj podjetja in ne samo znotraj informatike. Sčasoma se spremembe dojemajo kot nekaj samoumevnega, stalnega in kot podlaga za osebno rast in razvoj, pri čemer informatika postane valilnica kadrov tudi za druge organizacijske enote.

2 PREOBRAZBA JE NUJNA, A NI VEDNO MOGOČA

Preobrazba informatike iz tradicionalnega stroškovnega nosilca in samosvoje organizacijske enote je nujna, če se hoče razvijati in ohraniti stik z okoljem in dogajanjem v svetu. V nasprotnem primeru so povsem legitimne in razumljive zahteve vodstev po radikalnih ukrepih (zmanjševanje števila zaposlenih na področju informatike, prenos aktivnosti zunanjim organizacijam ipd.), ki so tudi ekonomsko opravičljivi. Kljub na splošno visoki socialni zaščiti informatikov v naši družbi so se taki primeri pri nas pričeli pojavljati tudi v uspešnih družbah, ki k ukrepom niso bile prisiljene zaradi siceršnjega slabega poslovanja in zmanjševanja obsega dela.

Zato naj bodo podobni primeri bolj v opomin in kot vodilo, da je treba misliti na prihodnost in ne zaspiti na lovorikah. Včasih sprememb preprosto ni mogoče izpeljati. Po mojem mnenju so za to najpogostejši razlogi:

- Kultura ali klima v podjetju, ki ne dopušča samostojnosti ali kreativnosti posameznikov ali skupin
- V to skupino bi lahko uvrstili različna podjetja – od takih, ki zaradi visoke dobičkonosnosti opuščajo vse razen svojih jeder poslovanja in ne dopuščajo inovativnosti na drugih področjih, do podjetij, ki posamezno delo opravljajo na enak način že dalj časa ali pa iz svojega poslovanja ne ustvarjajo dovolj sredstev za investicije v boljšo prihodnost.

- Nakup s strani večje družbe in dosledno uveljavljanje korporacijskih pravil

Sam nakup podjetij s strani večjih korporacij ni nujno slab za razvoj informatike, saj lahko zaradi tega pridobimo dostop do že preizkušenih rešitev, dokumentacije ter predvsem znanja. Obstaja pa velika verjetnost, da se bo vloga informatike premaknila povsem v izvajalsko, kar je lahko za ekipo velik šok. Še sploh če je bila navajena ustvarjati in kreirati nove rešitve in storitve. Zato je zelo pomembno jasno določiti strategijo in cilje prej samostojne informatike v večji skupini, pokazati na najboljše lastnosti in si izboriti del odločitvenih pristojnosti namesto zapostavljenosti. Tako lahko integracija poteka veliko manj boleče in na način, da povezane oziroma hčerinske družbe prevzamejo del projektov veljavnih za celotno poslovno skupino ali posamezno regijo, kar je v veliko pomoč tudi informatikam matičnih družb.

- Ohranimo status quo (zakoreninjeni način opravljanja dela, želja po ohranjanju netransparentnega načina delovanja, strah pred spremembami)

Spremembe načeloma nikomur niso preveč všeč, saj se je veliko lažje znati v znanih in predvidljivih situacijah. Kljub temu pa v sodobni informatiki ne bi smeli tako razmišljati. Spremembe, uvajanje novosti, transparenten in merljiv ciljno usmerjen pristop ter predvsem dajanje pozitivnega zgleda drugim zaposlenim so stalnice, na katere moramo računati in pomenijo podlago za dobro vpetost informatike v poslovanje podjetja. Če imajo informatiki s tem težave in jim to povzroča stres, je bolje, da čim prej zamenjajo delovno področje, saj bodo sicer škodovali predvsem sebi, preden bodo to drugi sploh opazili.

- Nesprejemanje informatike v smislu kreatorja novih poslovnih priložnosti – neprimeren odnos vodstva družbe.

Če želi informatika preživeti, se mora preobraziti iz popolnoma tehnološke službe v podpornico poslovanja oziroma kreatorja novih poslovnih možnosti. To se ne zgodi čez noč, saj je treba vzpostaviti v prvi vrsti zaupanja vreden odnos in se na podlagi tehnoloških rešitev v podjetju izkazati in si izboriti prostor tudi za sodelovanje v poslovnih odločitvah oz. pri razvoju poslovanja. Paziti pa moramo na nevarnost prevzema odgovornosti za izvedbo poslovanja namesto odgovornih nosilcev vsebin, saj se v primeru prepoznega odziva lahko najdemo v vlogi krivca za vse, kar se dogaja na tehnološki in vsebinski prenovi. In to se ob

pravi podpori in razumevanju vodstva ne bi smelo zgoditi.

- Zagotavljanje virov in sredstev

Brez minimalnih virov in sredstev sprememb ni mogoče uvesti. Zato je to eden izmed temeljnih pogojev uspešne preobrazbe informatike. Pri uspešnih podjetjih tako doma kot v tujini so investicije v informatiko samoumevne. Delež porabe sredstev za informatiko se tipično meri v odstotkih od prodajnega rezultata in za posamezne dejavnosti dosega tudi 4–6 %. Povprečje porabe sredstev se giblje okoli 2 % prodajnega rezultata poslovanja, kar za večino slovenskih podjetij pomeni veliko več kot v letih največjih investicij v informatiko. Ker naša podjetja po pravilu ustvarjajo manj dodane vrednosti kot primerljiva podjetja v tradicionalnih članicah EU, je določitev potrebnih vlaganj kompromis vsakega podjetja. Na podlagi izkušenj trdim, da prag pod 0,5 % vlaganj od prodajnega rezultata v informatiko ne more zagotoviti nikakršnih razvojnih možnosti, ampak predvsem minimalno zagotavljanje delovanja sistemov.

Pri finančnih virih je zelo pomembno vsakoletno zagotavljanje virov in ne kampanjski pristop, ki je lahko kamen spotike, tako s stališča enkratne zagotovitve višjih finančnih virov kot tudi pogleda vodstva na to, koliko informatika dejansko stane v posameznem letu.

Pri ljudeh pa je najpomembnejše, da se vse večja izpostavljenost naporom in stresu uspe premostiti z organizacijo dela, nadomeščanjem in tudi redno fluktuacijo ali prerazporeditvami kadrov na najbolj izpostavljenih delovnih mestih.

- Nerazporeditev časa (ni časa za razmislek, ampak samo za gašenje požarov)

Že samo pričakovana razpoložljivost sistemov presega še tako dolg delovnik vsakega posameznika. Zagotoviti je treba delovanje vseh segmentov informatike ves dan in vnaprej čim bolj opredeliti postopke in ukrepe v primeru težav. Le-te so v največji meri povzročene zaradi človeškega faktorja (nepazljivo izvajanje testiranja, nepreveritev prenosa v produkcijo ipd.) ali odpovedi strojne opreme, ki se dajo predvideti in v veliki meri odpraviti v fazi načrtovanja z organizacijski metodami ali nadomestno opremo.

- Rast obsega poslovanja, ki mu ne sledi reorganizacija poslovanja

Kvalitetna rast podjetja je zelo zahtevna naloga, v katero mora biti močno vpeta tudi informatika. Vendar ni vedno tako, bodisi ker se na informatiko v pro-

cesu rasti preprosto pozabi ali informatika ni sposobna prevzeti nove, veliko zahtevnejše vloge oziroma se podjetje ukvarja bolj samo s seboj kot z vprašanjem, kaj drugačnega in boljšega od konkurence na trgu bi lahko ponudilo svojim kupcem.

3 IZKUŠNJE V POSLOVNI SKUPINI VIATOR & VEKTOR

3.1 O podjetju Viator & Vektor

Da bi se predvsem izognili ponavljanju napak, predstavljam našo pot in odraščanje informatike v poslovni skupini Viator & Vektor.

Delniška družba Skupina Viator & Vektor, d. d. je eno izmed vodilnih logističnih podjetij v Sloveniji. Nastala je leta 2000 s pripojitvijo špedicijske družbe Vektor, d. d. k prevozniki družbi Viator, d. d. Od leta 2000 do danes se je družba preoblikovala iz klasičnega ponudnika transportnih in špedicijskih storitev v ponudnika celovite logistične storitve. Ta vključuje celotno pot blaga od proizvajalca do končnega potrošnika.

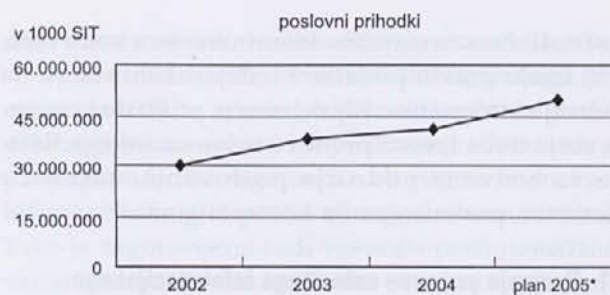
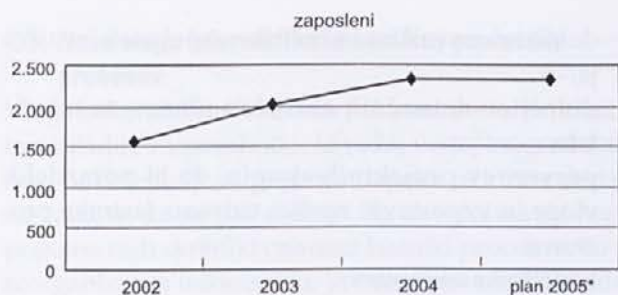
3.2 Na kratko o celotni poslovni skupini Viator & Vektor

- več kot 2800 zaposlenih
- ocena prihodkov skupine v letu 2005 znaša 50 milijard SIT (pretežno v storitveni dejavnosti)
- 560 lastnih vozil
- 49.899 m² lastnih zaprtih skladiščnih površin
- 93.777 m² lastnih odprtih skladiščnih površin
- 620 urejenih in varovanih parkirnih mest za gospodarska vozila
- razvejena mreža poslovnih enot
- 27 podjetij v skupini Viator & Vektor

Rast poslovne skupine v zadnjih letih najbolj prikazujeta grafa rasti obsega poslovanja in števila zaposlenih v zadnjih letih (str. 209).

3.3 Poslanstvo

Krovna družba Skupina Viator & Vektor, d. d. svojim domačim in tujim kupcem zagotavlja celovito logistično storitev. Osnovne dejavnosti družbe so organizacija in izvedba transporta ter opravljanje špedicijskih storitev. Celovitost storitev zaokrožuje servisni center za servisiranje in vzdrževanje gospodarskih in specialnih vozil. Logistične storitve opravlja z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo. Družba izkazuje odgovornost do poslovnih partnerjev, dobaviteljev, lastnikov, okolja in družbe kot celote. S kupci se povezuje v partnerske odnose. Odgovornost do okolja in zaposlenih



uresničuje z zmanjševanjem in preprečevanjem nezaželenih vplivov na okolje in s pospeševanjem razvoja območja, v katerem deluje.

3.4 Vizija

Družba Skupina Viator & Vektor, d. d. se oblikuje v eno izmed vodilnih logističnih podjetij na območju jugovzhodne Evrope. Predstavlja bo pomembno križišče pretoka blaga med zahodno, vzhodno in jugovzhodno Evropo. Družba Skupina Viator & Vektor, d. d. bo sledila trendom razvoja, se odzivala na novosti in bogatila storitve. Novosti bo uvajala skladno s potrebami tržišča in kupcev storitev. Zagotavljala bo višjo stopnjo donosnosti naložb. S svojimi konkurenčnimi prednostmi bo zanimiva za domače in tuje vlagatelje. Zagotavljala bo oplajanje vseh vrst poslovnih virov ter razvoja, uvajala nove poslovne modele in načine dela v prakso. Prizadevala si bo, da bodo odjemalci in zaposleni zadovoljni. Podjetja v poslovni skupini Viator & Vektor bodo sledila viziji krovne družbe.

4 TRNOVA POT OZIROMA ODRAŠČANJE INFORMATIKE

Skladno s predstavljeno rastjo podjetja, ki se je začela z združevanjem in nadaljevala z nakupom podjetij, se je morala spremeniti tudi vloga informatike.

Pred začetkom vzpostavljanja poslovne skupine je bilo v družbah Viator oz. Vektor zaposlenih le nekaj informatikov, ki so opravljali vlogo razvoja in implementacije samostojnih rešitev za področja, na katerih so delo opravljali že več let. Poleg tega sta bili obe družbi soustanoviteljici samostojnega računskega centra, ki je najprej zagotavljal poleg finančnih rešitev tudi strežniško okolje in oddaljen dostop, po prehodu na lastno strežniško okolje pa razvoj večjega dela uporabljenih aplikacij.

Znanje o poslovnih procesih kot znanje o delovanju informacijskih sistemov je bilo tako rekoč v hiši. Delo se je največkrat opravljalo brez večjih analiz in

na podlagi sprememb za dopolnitev ali kot odprava napak. Vse obsežne aktivnosti so se izvajale skladno z zunanjim računskim centrom.

Kako so bile porazdeljene vloge? Informatiki so imeli vlogo izvajalcev in upravljalcev procesov. Delo ni bilo jasno porazdeljeno. Uporabniki niso imeli vloge nosilcev ali skrbnikov procesov in so se v razvoj informacijskih rešitev vključevali na koncu v vlogi razsodnikov primernosti predlagane rešitve. Vodstvo družb o delovanju informatike ni imelo metričnih podatkov in se v delovanje informatike tudi ni bistveno vmešavalo in je ni usmerjalo.

Z združitvijo podjetij in nato širitvijo se je izkazalo, da se podjetje ni samo povečalo. Združili sta se dve podobno veliki podjetji, vsako s svojo strategijo, cilji, vizijo, miselnostjo ... Ker sta se združili podobno veliki podjetji, je bilo treba določiti pravila igre, jih oblikovati s konsenzom in uveljaviti.

Vsekakor je prva faza združitve z informacijskega vidika status quo, torej ohranitev obstoječega stanja posameznih rešitev za nemoteno zagotavljanje enake informacijske podpore kakor pred združitvijo.

Kmalu po združitvi se je pokazalo, da je le-ta poleg sinergije prinesla tudi veliko novih poslovnih možnosti ali aktivnosti, ki jih prej ni bilo mogoče izvajati. V novem, večjem podjetju je treba voditi bolj usmerjeno in skladno z vnaprej postavljenimi pravili. Povečala se je potreba po skupnih poročilih, analizah poslovanja na enakih osnovah, enotni kadrovske evidenci, usklajenih planih, spremljanju računovodskih in kontrolnih kriterijev ipd.

Informatiki pri pripravi planov združevanja niso sodelovali, temveč so nastopili šele v izvajalski fazi. A stare rešitve niso povsem zadoščale oziroma jih v uporabljenih tehnologijah ni bilo mogoče širiti in dograjevati v nedogled. Po prvi združitvi je podjetje raslo in se poleg transporta in špedicije usmerilo tudi v druge dejavnosti. Informatiki so bili nemočni, saj z enakimi orodji in principi ni bilo mogoče uveljaviti celovitega upravljanja informatike, kakršnega so bili vajeni. Informatiki tudi

niso našli časa za ustrezno komunikacijo z vodstvom, ki ni imelo pravih podatkov o dejanskem stanju na področju informatike. Kljub temu je prišlo do konsenza, da je treba izvesti prenovno informacijskega sistema za bistvena področja poslovanja, začevši s finančnim poslovanjem in kontrolingom.

4.1 Uvajanje prenove celovitega informacijskega sistema

Vloga informatike je postala še bolj zapletena. Vodstvo je pričakovalo, da bo projekt uveden v roku in tako, da bo rešitev omogočala vse tisto, kar je omogočala prejšnja, in še dodatne nove funkcionalnosti brez velike vključenosti uporabnikov in vodstva.

Informatiki zaradi uveljavljenega načina dela niso bili sposobni opraviti takojšnjega vsebinskega preskoka iz tipične vloge organizatorja programerja v svetovalca, zato so bila vsa pričakovanja usmerjena v zunanjšega partnerja. Zaradi dosedanje vloge reševanja nalog manjšega obsega informatiki tudi niso znali celovito pogledati na prenovno, temveč so bili usmerjeni v reševanje trenutnih problemov kot nepovezanih, nujnih aktivnosti in brez prioritet ter velikokrat brez poudarka na temeljnem poslovanju družbe.

Ali je to sploh rešljiv položaj? Odgovor je preprost: nikakor. Projekt se je zato zavlekel in podražil, pokazal na vse pretekle napake na področju informatike in nujno zahtevo po natančni razdelitvi vlog in projektne dela. Zato se je bilo treba med izvajanjem projekta lotiti dela drugače in na novo.

4.2 Analiza stanja in ugotovitev težav

Glede na ogroženost projekta uvedbe celovitega informacijskega sistema in predvsem nezmožnosti nadaljnega zagotavljanja strategije poslovanja je bilo treba narediti natančno analizo stanja in se odločiti za hitre in odločne korake s podporo vodstva. Predvsem proti vzpostavitvi vseh potrebnih internih aktivnosti za povečanje možnosti uspešnega zaključka prenove informacijskega sistema in odgovora, ali izbrano orodje sploh zadošča potrebam.

Tako smo izvedli nekaj pomembnih aktivnosti:

- definiranje strategije informatike, usklajene s cilji podjetja;
- uskladitev in koordinacija strategije informatike z vodstvom družbe;
- določitev prioritet za kratkoročno obdobje;
- preveritev izhodišč, ciljev posamezne projektne naloge;

- določitev mejnikov in metrike uspešnosti izvajanja;
- določitev natančnih akcijskih planov za tekoče leto;
- preveritev projektne skupine, da bi porazdelili vloge in vzpostavili nosilce oziroma lastnike procesov;
- kadrovska okrepitev;
- dodatna izobraževanja;
- reorganizacija informatike in vključitev vodje v kolegij najožjega vodstva;
- določitev pravil za sodelovanje z zunanjimi organizacijami/podjetji in pregled sklenjenih pogodbenih razmerij.

Z začetkom izvajanja omenjenih aktivnosti se je vloga informatike skoraj čez noč postavila na glavo, zato je bilo treba vzpostaviti solidno informacijsko arhitekturo, ki bo zdržala predvidena nadaljnja širjenja.

Informacijska arhitektura je kadrovska, tehnološka, organizacijska osnova. Je tudi pregled informacijskih potreb organizacije, urejen po posameznih poslovnih funkcijah z opredeljeno medsebojno odvisnostjo seveda v obsegu in na ravni podrobnosti načrta podatkov, in izhaja iz strateškega načrta razvoja informatike organizacije. V fazi razvoja programskih rešitev skozi vzpostavljeno soodvisnost podatkov in poslovnih funkcij zagotavlja njihovo medsebojno povezljivost in učinkovito uporabo skupnih podatkov.

Zaradi navedenega smo morali zelo natančno opredeliti, katere večine in aktivnosti bomo še vedno izvajali v okviru interne skupine in katere stvari bomo povsem prepustili zunanjim organizacijam (angl. outsourcing). Res se je večkrat zgodilo, da tudi zunanje organizacije novega načina niso bile sposobne sprejeti in je to povzročilo odpoved pogodbenih razmerij večinoma v segmentu opravljanja opravil z malo dodano vrednostjo, vendar v preteklosti z zadosti veliko prodajno maržo (tipična prodaja opreme brez ustreznih spremljajočih storitev).

Odločili smo se, da povsem opustimo:

- izvajanje servisiranja;
 - izvajanje razvoja novih programskih rešitev;
 - gradnjo lastnega prostranega omrežja.
- Hkrati smo razdelili vloge na tiste, ki:
- pomagajo uporabnikom in jih izobražujejo;
 - skrbijo za delovanje tehnologije;
 - skrbijo za vsebinska področja v vlogi svetovalcev in koordinatorjev;
 - vodijo projekte oziroma skupine.

4.3 Nova vloga informatike in nosilcev poslovnih procesov

Vloga informatikov oziroma informatike se je izčistila in uskladila z uporabniki, ki sedaj vedo, koga ali kam npr. pokličejo, če se pojavijo napake oziroma dodatne želje, in da ne pričakujejo, da so informatiki brezpogojno tudi skrbniki oziroma lastniki procesov. To in reorganizacija informatike je s tem povzročilo pritisk na lastnike procesov, ki morajo prevzeti odgovornost za sam proces, njegovo pravilno določitev in rezultat.

Tako je tudi vodstvo podjetja svoja pričakovanja po delovanju sistemov nadgradilo z aktivnim vključevanjem informatike v poslovne procese in dobilo verodostojnega sogovornika, ki uresničuje željo po prenovi.

4.4 Vloga standardizacije in standardov

V našem primeru se je z reorganizacijo dela informatike, povečanim obsegom dela in podjetja močno povečala potreba po izvajanju enakih nalog na podoben in vnaprej znan način, ki je (če je le mogoče) metodološko podkrepjen oz. da obstaja možnost primerjave.

Vse skupaj je za sabo potegnilo v prvi vrsti dopolnjevanje internega ISO standarda s splošnimi obrazci, predlogami, pravilniki in navodili za delo, ki so precej olajšali izvajanje najpreprostejših nalog ter pravilnika o kakovosti z merljivimi parametri za delovanje informacijskega sistema, uporabniške pomoči in podpore poslovnim procesom. Pri tem smo se za zahtevnejše procese znotraj informatike naslonili na veljavne standarde s posameznih področij predvsem zaradi želje, da česa ne bi pozabili in ne bi odkrivali tople vode (Cobit za delovanje na splošno, BS 7799 za varnost in varovanje podatkov, ITIL za izvajanje pomoči uporabnikom). Poleg standardov so nam pri oblikovanju internih standardov pomagala tudi izhodišča opravljene revizije delovanja informacijskega sistema kot dopolnilo splošnega finančnega računovodskega revizijskega pregleda v naši družbi.

S tem smo z uvedbo svetovno uveljavljenih in merljivih standardov pridobili veliko pri standardizaciji in hitrosti opravljanja večine delovnih procesov, o čemer govori dejstvo, da je delo porazdeljeno in da tudi v nujnih primerih reševanje poteka po vnaprej znanih postopkih in z znanimi nosilci.

4.5 Planiranje aktivnosti ter v smislu orodja za uveljavljanje poslovne politike

Planiranje aktivnosti in tudi vse aktivnosti so se pričele oblikovati samo še v sozvočju z letnimi poslov-

nimi plani matične družbe ali/in povezanih družb.

Tako informatika le manjši delež svojega proračuna porabi za administrativne ali splošne stroške, vsi drugi pa so vezani na poslovanje. Tako morajo podjetja/področja zagotoviti tudi vire za financiranje informatike in jih upoštevati v poslovnem rezultatu. Tako je zagotovljeno tudi varovalo proti nenadzorovanim investicijam informatike in celovit nadzor nad porabo informatike kot upravljavca proračuna za investicije in porabo v informacijske sisteme/licence ipd.

4.6 Nagrada

Nagrada za vse opravljeno delo je bila razširitev odgovornosti in pristojnosti tudi na razvoj, s čimer je bilo izkazano veliko priznanje vodstva podjetja za vse opravljeno delo, pravilno postavljeno razmejitev in organizacijo dela informatike ter predvsem sodoben pristop vodstva do uporabe sodobnih tehnologij in informatike.

5 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNE UVELJAVITVE NOVE VLOGE

5.1 Podpora vodstva, uveljavitev načrtov razvoja skladno s poslovnimi zahtevami

Podpora vodstva in predvsem vključevanje informatike v poslovne procese in procese širitve je ključnega pomena za spremenjeno vlogo. To se ni zgodilo čez noč in zagotovo so k temu prispevali naslednji dejavniki: velika možnost neuspešne implementacije prenove celovitega informacijskega sistema, zastavljena na prvotni način, odhod vodje informatike, približevanje EU, pomladitev ekipe ter sprejetje nove strategije razvoja informatike za kratko- in srednjeročno obdobje.

5.2 Obvladljivost, preglednost in racionalizacija finančnih virov

Seveda vodstvo zanima predvsem finančni vidik in dejstvo, da z upravljanjem določenega področja nima težav, zato je bila taktika zagotavljanja boljše informacijske podpore podkrepjena tudi s finančnim vidikom optimizacije virov:

- vzpostavljanje krovnih nabavnih pogodb;
- ureditev licenčne politike (uporabljajo se le orodja, ki se potrebujejo za delo, nosilec za strošek licence je posamezno področje ali oddelek);
- enotno upravljanje stroškov informatike, mobilne in stacionarne telefonije, potrošnega materiala in s temi področji povezanih storitev za celotno poslovno skupino;

- reorganizacija informatike za celotno poslovno skupino (skupno upravljanje, poročanje in odgovornost direktno upravi matične družbe);
- povišanje stopnje varnosti in varovanja podatkov.

5.3 Spremenjena komunikacija z okoljem in predvsem z uporabniki informacijskih rešitev

Prava poslovna informatika pridobi na svoji veljavi, ko se rešitve pričnejo uporabljati. Kajti če opisane spremembe vloge informatike ne spremlja tudi sprememba na strani uporabnikov – predvsem nosilcev procesov, so vsi naporji zaman oz. bi povzročili konflikte. Zato je bilo veliko časa namenjenega komunikaciji in medsebojnemu razumevanju novih vlog. Pri tem je zelo pomembno, da ne uporabljajo tujk, ki jih informatiki zelo pogosto vzamemo za svoje, in da se stvari tudi ustrezno dokumentirajo. Pa ne samo zaradi uporabe podatkov nekoč v prihodnosti, temveč kot pripomočki za razumevanje in potrjevanje.

5.4 Tehnološka konsolidacija

Naj omenim, da smo pred tehnološko konsolidacijo naredili podrobno analizo in opravili intervjuje glede dejanskih potreb, želja in pričakovanj uporabnikov. Iz teh podatkov smo sklepali, da lahko najhitrejšo racionalizacijo in s tem tudi poenotenje dosežemo z uporabo omrežnih virov, licenciranjem in upravljanjem delovnih postaj.

Za uresničitev tehnološke konsolidacije smo predvideli predvsem tele aktivnosti:

- centralizacijo informacijskega centra skupaj z rezervno lokacijo;
- prehod na enovito informacijsko infrastrukturo (enovita komunikacijska in omrežna infrastruktura);
- povišanje stopnje varnosti in varovanja podatkov;
- upravljanje delovnih postaj.

5.5 Vključenost informatikov povezanih/hčerinskih družb v procese odločanja

Vključitev informatikov celotne poslovne skupine in porazdelitev vlog glede na znanje in na uveljavljanje pravil matičnega podjetja je tudi zelo pomemben dejavnik uspešne uveljavitve nove vloge. Tako smo začeli pridobivati širšo potrditev aktivnosti in s tem pod-

poro in željo po sodelovanju tudi v podjetjih poslovne skupine. Zdaj iščemo skupaj odgovore na podobna vprašanja, kar precej lajša koordinacijo in uporabnosti odločitev oz. izboljšuje izkoriščanje intelektualnega potenciala zaposlenih zunaj matičnega podjetja. Hkrati smo tako tudi razložili veliko nejasnosti, povezanih s statusom zaposlenih ob prevzemih oziroma nakupih, in se začeli ukvarjati z dejanskimi problemi namesto s prikrievanjem dejstev.

6 SKLEP

Rezultati dela so za vse, ki delujemo na tako oblikovanem področju razvoja in informatike, po svoje pričakovani, po drugi strani pa zelo presenetljivi, saj smo v razmeroma kratkem času in daleč pod stroški, ki jih predvidevajo za tako obsežne investicije svetovalne organizacije, uspeli zaključiti prenovo posameznih delov celovitega poslovnega sistema in predvsem vzpostaviti strategijo dela v prihodnje. Slednja se kaže tako v širitvi uporabe modelov in informacijskih sistemov v hčerinska podjetja kot tudi številnih razvojnih projektih, ki bodo imeli neposreden vpliv na poslovanje oz. bodo gonilo za ustvarjanje nove dodane vrednosti na podlagi že obstoječih znanj, drugačnih metodoloških pristopov in informatike kot temelja za izvajanje in prenovo.

7 LITERATURA IN VIRI

- ARMSTRONG, Curtis P., SAMBAMURTHY V.: Information Technology Assimilation in Firms: The influence of Senior Leadership and IT Infrastructures. Information Systems Research, Providence, 10 (December 1999), 4, str. 304–327.
- GRČAR, Igor: Od prvih aplikacij do skupnega informacijskega sistema, Glasilo Viktor št. 7, letnik 3, 2003.
- ISACA: IT Governance Portal: Definition, Rolling Meadows: IT Governance Institute. [URL: <http://itgovernance.org/overview.htm>], 2000.
- KOVAČIČ, A., VINTAR, M.: Načrtovanje in gradnja IS. Ljubljana: DZS, 1994.
- MENCIN, Mateja: Povezovanje podjetij s primerom združitve dveh podjetij iz pekarske dejavnosti. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, 2002.
- MITI: Corporate approaches to IT Governance, [URL: <http://www.ecommerce.gov/apec/docs/mitibe/>], 11. 11. 1999.
- PEKOLJ, Tone: Vloga managementa pri elektronskem poslovanju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, 2002.
- ŠUŠNJAR, Goran, ŽABKAR, Nataša: Upravljanje informacijske tehnologije, Zbornik DSI, 2002.
- Viator & Vektor: gradiva, namenjena zunanji javnosti, 2004.
- GORENŠEK, Tomaž: Sprememba vloge informatike ob rasti podjetij. Zbornik DSI, 2004.

Tomaž Gorenšek se že od zaključka študija ukvarja s področjem informatike. Najprej je bil zaposlen kot analitik, nato kot sistemski inženir, vodja projektov in vodja delovnih skupin oz. področij v velikih informacijskih skupinah in sistemih (RRC, Lek, Viator & Vektor). Ob prevzemanju kompleksnejših nalog se je vedno bolj usmerjal v vodenje. Temu je prilagodil tudi podiplomski študij ter več izobraževalnih tečajev. Zaposlen je v Skupini Viator & Vektor, d. d. kot direktor področja razvoja in informatike. Aktivno se udeležuje konferenc doma in v tujini.