

Problem



Proces



Uporaba celovite programske rešitve

Dr. Mateja Podlogar

Koraki preurejanja

- Opredelitev in poimenovanje poslovnih procesov v podjetju
- Izbira procesa za preurejanje – tri merila:
 - V katerih procesih imamo največ težav?
 - Kateri procesi so najpomembnejši za naše kupce?
 - Katere procese je trenutno najlažje uspešno preurediti?
- Imenovanje lastnika procesa (odgovoren za preureditev posameznega procesa)
- Oblikovanje skupine, ki bo proces preuredila
- Razumevanje trenutnega procesa (procesna raven: podproces, vložki in izložki podprocesov; ne siliti v podrobnosti)

Več ko člani skupine za preurejanje vedo o resničnih ciljih procesa, bolje ga bodo preoblikovali.

Uspeti pri preurejanju

- **Najpogostejše napake:**

- Popraviljanje procesov namesto spreminjanja (npr. uvedba IT v proces, brez njegovega spreminjanja)
- Neosredotočenost na poslovne procese
- Osredotočanje izključno na preoblikovanje procesov
- Zanemarjanje vrednot in prepričanj (ljudje potrebujejo razlog, da se predano lotijo dela v preurejenih podjetjih)
- Zadovoljstvo z majhnimi rezultati (skromne spremembe)
- Prenaglijeno metanje puške v koruzo (ne sme se opustiti preurejanja ob prvih težavah)
- Vnaprejšnje omejevanje definiranja problemov in obsega preurejanja (vodstvo mora široko opredeliti težavo, ki jo je potrebno rešiti)

Uspeti pri preurejanju

- **Najpogostejše napake:**

- Dopuščanje, da obstoječa kultura in odnos vodstva podjetja preprečita začetek preurejanja
- Poskus preurejanja od spodaj navzgor (delavci nimajo zadostnega vpogleda v poslovanje podjetja in vsak poslovni proces nujno presega organizacijske meje, zato noben menedžer na srednji ravni ne more zahtevati, naj se tak proces spremeni)
- Imenovanje osebe, ki preurejanja ne razume, za vodjo
- Skoparjenje pri sredstvih za preurejanje (najpomembnejši naložbi sta čas in pozornost najspodobnejših ljudi v podjetju, nujna podpora vodstva)
- Preurejanje je podjetju zadnja skrb
- Podjetja porazdelijo svojo energijo na več projektov preurejanja hkrati (podjetja se morajo usmeriti na manjše število procesov).

Uspeti pri preurejanju

- **Najpogostejše napake:**
 - Lotiti se preurejanja, ko generalnemu direktorju podjetja manjkata le še dve leti do upokojitve
 - Podjetja ne razlikujejo preurejanja od drugih programov za izboljšanje poslovanja (ko je podjetje v težavah se lahko pojavijo različni programi, ki naj bi bili nekakšno zdravilo za vse težave – ugotavljanje kateri projekt ima prednost.
 - Podjetja se usmerjajo izključno na oblikovanje (nove oblike je treba prenesti v stvarnost)
 - Poskus izpeljave preurejanja tako, da bi bil volk sit in koza cela (nemogoče je ustreči vsem; to pelje ali v razvrednotenje preurejanja v programu postopnih sprememb ali pa odloži njegovo izvajanje)
 - Podjetja odnehajo, ko se ljudje uprejo preurejevalnim spremembam
 - Zavlačevanje pri izpeljavi procesa (preurejanje je naporno za vse v podjetju in če se razvleče na daljše obdobje, to povečuje nelagodje)

Uspeti pri preurejanju

☺ Preurejanje je na novo narediti podjetje

☺ Čas omahovanj je mimo, prišel je čas dejanj.

Poslovni procesi

Ključni poslovni procesi



Podporni poslovni procesi



Povzeto po: Gričar, P., delavnica SAP, FOV, 2003

Vloga informacijske tehnologije

Staro pravilo	Prelomna tehnologija	Novo pravilo
Informacija se lahko ob določenem času pojavi le na enem mestu	Skupne podatkovne baze	Informacije se lahko hkrati pojavijo na toliko mestih, kot je treba
Kompleksna dela lahko opravljajo le izvedenci	Ekspertni sistemi	Generalist lahko opravlja delo izvedenca
Podjetje se mora odločiti za centralizacijo ali decentralizacijo	Telekomunikacijske mreže	Podjetje je lahko hkrati deležno koristi centralizacije in decentralizacije
O vsem odločajo menedžerji	Računalniški programi za podporo pri odločanju (dostop do podatkovnih baz, programska oprema za modeliranje)	Odločanje je sestavina vsakega delovnega mesta

Vloga informacijske tehnologije

Staro pravilo	Prelomna tehnologija	Novo pravilo
Osebjem na terenu potrebuje pisarne, kjer lahko sprejema, hrani, priključuje in pošilja informacije	Brezžični podatkovni komunikacijski sistemi in prenosni računalniki	Osebjem na terenu lahko informacije sprejema kjerkoli in jih pošilja od koder koli
Najboljši stik z morebitnim kupcem je osebni stik	Interakcijski videodisk	Najboljši stik z morebitnim kupcem je učinkovit stik
Stvari je treba najti	Tehnologija za avtomatsko iskanje in prepoznavanje	Stvari vam same povedo kje so (npr. transportni tovornjaki – satelit)
Načrti se revidirajo periodično	Visoko zmogljivi računalniki	Načrti se revidirajo sproti

Tehnologija ni edini bistveni element preurejanja

Značilnosti mnogih organizacij

- **Razdrobljenost informacijske tehnologije**
- **Različna zgradba sistemov**
- **Slaba povezanost med sistemi**
- **Neenotnost zbirk podatkov**
- **Težaven prenos podatkov med sistemi**



Informacijska tehnologija in procesi

- Programi za celovit informacijski sistem - podpora izvajanju poslovnih procesov v in med podjetji
- Razlogi za uvedbo: Povezovanje geografsko razpršenih členov v oskrbovalni verigi v en sistem, zniževanje stroškov, zastarelost pomembnih delov obstoječih informacijskih sistemov
- Zahtevajo preurejanje poslovnih procesov – napotitveni modeli
- Način uvajanja: najpogosteje se uporablja fazni pristop
- Uspešnost uvajanja? – taktični in strateški dejavniki

Dejavniki uvajanja celovitega PIS

Strateški

- zakonodajni sistem,
- strategija uvajanja,
- podpora vodstva,
- načrtovanje projekta in razporeditev aktivnosti projekta.

Najpogostejši vzrok za neuspeh: neustrezno načrtovanje procesa in vodenje, spremembe poslovnih ciljev v času izvajanja procesa in pomanjkanje podpore vodstva.

Taktični

- odziv uporabnikov na spremembe,
- spremljanje povratnih podatkov v posameznih delih uvajanja,
- komuniciranje s ključnimi člani projekta in odpravljanje motenj.

Kaj bi vodstvo naredilo drugače, če bi ponovno uvajalo celovit PIS ...

80 % Več pozornosti pri optimizaciji poslovnih procesov

65 % Jasnejša in bolj sistematična opredelitev dolgoročnih ciljev

60 % Vzpodbujanje skupinskega dela med poslovnimi področji

55 % Vodenje projekta s strani vodstva posameznih področij (ne IT iniciativa)

50 % Večji poudarek na sočasni uvedbi informac. sistema za odločanje vodstva

45 % Intenzivnejše izobraževanje in dokumentiranje

35 % Učinkovitejše spodbujanje sprememb