

■ Informatika mora pokazati svojo poslovno vrednost

Mitja Cerovšek

TPV – trženje in proizvodnja opreme vozil, d. d., Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto

m.cerovsek@tpv.si

Izvleček

Iskanje vzvodov za povečevanje uspešnosti in učinkovitosti je naloga vodstvene strukture v podjetju. V času velikih sprememb in pretresov v širšem poslovnem okolju podjetja intenzivno iščejo ustrezne rešitve za povečevanje svoje konkurenčnosti in inovativnosti. Informatika v podjetju omogoča nastajanje novih poslovnih modelov in je vir novih priložnosti, ustvarja nove proizvode in privablja nove kupce. Z naraščanjem pomena informatike narašča tudi njena odgovornost. V tej luči se mora informatika izrazito usmerjati v razumevanje in povečevanje svoje poslovne vrednosti, ki se nahaja v ljudeh, poslovnih procesih in informacijski tehnologiji. Usmerjena uporaba informacijske tehnologije, menedžment poslovnih procesov in vključevanje ter razvoj zaposlenih so ključni vzvodi povečevanja poslovne vrednosti informatike. To pa je tudi edina pot, da ta postane in ostane v svoji polni moči bistveni del prihodnje zmagovite organizacijske in procesne strukture delovanja podjetja.

Ključne besede: menedžment poslovnih procesov, poslovna odličnost, poslovna vrednost, prenova in informatizacija poslovanja, strateško načrtovanje.

Abstract

IT Needs to Demonstrate its Business Value

Looking for instruments which will increase effectiveness and efficiency is an important task of the entire management structure of a company. In times of great changes and stresses in broader business environment companies intensively search for appropriate solutions in order to increase their competitiveness and innovativeness. The IT department of the company drives the creation of new business models and at the same time presents a source of new opportunities, designs new products and attracts new customers. While the importance of information technology rises, its responsibility also increases. Consequently, the information technology has to be focused on the understanding and increase of its business value which is located in the people, business processes and information technology. Focused use of information technology, business process management and integration and staff development are the key levers to increase business value of IT. That is the only way it should follow in order to become and remain a powerful as well as crucial part of the future winning organisational and processing structure of the company.

Keywords: business process management, business excellence, business value, process of business reform and informatisation, strategic planning.

1 UVOD

Vloga informatike v podjetju je pomemben pokazatelj usmerjenosti, urejenosti in organiziranosti poslovnega okolja, kar posledično lahko povezujemo z uspešnostjo in učinkovitostjo vsega delovanja podjetja. Uspešnost poslovanja je prvi cilj vsake vodstvene strukture, ki mora v času tehnološkega napredka in obenem v težkih gospodarskih razmerah na trgu poskrbeti za polno vključitev vseh procesov, okolij in orodij, ki lahko prispevajo k povečevanju dodane vrednosti izdelkov in storitev. Vse bolj pomembno postaja delati prave stvari (uspešnost) na pravi način (učinkovitost).

Tudi informatika pri tem ni nobena izjema. Pogosto poudarjamo, da je sodobna, procesno in v poslovanje usmerjena informatika vir novih poslovnih priložnosti, novih poslovnih modelov in živčni sistem, po katerem se pretakajo sposobnosti, informacije, znanja in kompetence podjetja. To seveda pomeni, da je lahko informatika ključno orodje za delovanje v zahtevnem in konkurenčnem poslovnem okolju, lahko pa je tudi ključna zavora v poslovnem okolju podjetja. Če izključimo notranje in zunanje motnje, ki vplivajo na delovanje informatike, in predpostavimo,

da so njeni rezultati odvisni izključno od dela in sposobnosti vseh, ki se ukvarjajo z njo, trčimo na tole vprašanje: kako lahko informatika danes prispeva k uspešnosti in učinkovitosti delovanja podjetja? Kaj lahko informacijska tehnologija danes ponudi podjetju, da bodo rezultati poslovanja zaradi delovanja informatike boljši? Govorimo torej o vprašanju, ki bi moralo skrbeti najprej ves menedžment, potem pa tudi vse druge strukture, ki se zavedajo vloge in pomena informatike v podjetju.

Če se torej zavestno osredinimo le na informatiko in izključimo notranje in zunanje motnje, ki ji pretijo, imamo pred seboj jasen izziv. Čas je, da informatika sporoči in jasno pove podjetju, katera so področja njenega delovanja, zaradi katerih je podjetje uspešnejše in učinkovitejše. Informatika je v tem kontekstu najprej dolžna podjetju jasno predstaviti svoje poslanstvo, potem pa ga je dolžna tudi opraviti in ovrednotiti. To je zahtevna in zelo ambiciozna naloga, ki jo lažje sprejme in opravi sposobna, motivirana in opolnomočena informatika, ki se bolj kot s tehnologijo ukvarja s poslovanjem podjetja.

2 ODLIČNOST JE ODLIČNO IZHODIŠČE ZA ODLIČNO POSLOVANJE

Zavedanje in odločitev o odličnosti delovanja na osebni in poslovni ravni je prvi korak na poti k zavestnemu izboljševanju in stalnemu napredku. Visoki cilji, ki si jih postavijo posamezniki in organizacije, običajno pa jih sprožajo tudi zahteve kupcev, kličejo po celostni odličnosti misli in dejanj. Jasno je, da iz slabega ne more nastati dobro, zato je kakovost ravnanj pomemben dejavnik univerzalne odličnosti. To je odlično izhodišče tudi za informatiko in za izpol-

njevanje njenega poslanstva v podjetju. Ključne usmeritve odličnosti (Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva, 2010), ki jih lahko razvijamo vsi, udejanjamo na področjih a) vzgoje, izobraževanja in učenja, b) sproščanja človekovih ustvarjalnih potencialov, c) družbeno odgovornega sonaravnega delovanja, č) usmerjenosti v presežke ter d) etičnosti.

Evropski model poslovne odličnosti EFQM opredeljuje področja dejavnikov za doseganje poslovne odličnosti ter usmerja in spodbuja organizacije k doseganju najvišjih standardov delovanja v družbi. Pospešuje zavedanje o evropskem modelu upravljanja odličnosti poslovanja, spodbuja procese samooценjevanja in primerjave med organizacijami v mednarodnem okolju, priznava in nagrajuje dosežke na področju odličnosti in prenaša dobre prakse za doseganje trajno odličnih rezultatov. Gre za orodje, ki prepozna pet dejavnikov (voditeljstvo, zaposleni, politika in strategija, partnerstva in viri, procesi), ki vplivajo na rezultate poslovanja (slika 1).

Izjemno pomemben dejavnik znotraj modela poslovne odličnosti so procesi. Prav to pa je področje, na katerega s svojim delovanjem neposredno posega informacijsko okolje. Za podjetje se tu odpira izjemna priložnost, da izkoristi možnosti, ki jih pri razvoju poslovnih procesov in novih poslovnih modelov omogoča informacijsko okolje. Poslovni procesi so namreč središčna os podjetja, zato si zaslužijo izjemno pozorno obravnavo. Storitve in izdelke proizvajamo v poslovnih procesih. Pogosto jih je težko prepoznati v njihovi raznolikosti in zapletenosti, še posebno ker so pogosto skriti za funkcijskimi organizacijskimi strukturami. Izjemno težko pa jih prepoznamo in nanje pogledamo na način procesne



Slika 1: Evropski model poslovne odličnosti

usmerjenosti organizacijskih struktur. Tu vstopamo na področje prenove in informatizacije poslovanja ter menedžmenta poslovnih procesov, ki prepoznava ves sociološko-tehnični okvir delovanja organizacije. Gre torej za širok spekter medsebojno odvisnih področij, ki zahtevajo obvladovanje menedžmenta sprememb. Uspešnost poslovanja in povečevanje konkurenčnosti je (Groznič idr., 2005: 216) pogosto povezana s prilagajanjem ali tudi s korenito spremembo poslovne strategije, ki se udejanja v spremembi poslovnega modela in poslovnih procesov podjetja. To lahko opravijo le ustrezno usposobljeni in zelo motivirani kadri ob uporabi sodobne informacijske tehnologije.

Informatika torej lahko močno vpliva na kakovost delovanja in poslovanja podjetja. Načelo odličnosti delovanja na področju informatike je torej izvrstno izhodišče za iskanje odgovora na vprašanje, kako lahko informatika povečuje uspešnost in učinkovitost podjetja. Če se del tega skriva v razumevanju in uporabi njene poslovne vrednosti, potem jo je vredno poiskati in opredeliti ter se ji posvetiti bolj podrobno.

3 POSLOVNA VREDNOST INFORMATIKE

Sorazmerno s povečevanjem pomena informatike narašča tudi njena odgovornost. To je dober razlog, da se izrazito posvetimo razumevanju in obvladovanju njene poslovne vrednosti. Informacijsko okolje je pogosto predmet različnih obravnav in analiz na temo njegove vloge in pomena v podjetju. Prva skupna značilnost ugotovitev je največkrat ta, da so te silno različne. Informacijska industrija ter ponudniki opreme in storitev se prerivajo in so glasni v prepričevanju svojih kupcev, da prav oni tlakujejo pot v poslovno uspešnost in da prinaša uporaba zadnjih tehnoloških izdelkov vozovnico v obetavno poslovno prihodnost. Na drugi strani pa stoji z realnostjo in iz nje izhajajočimi izzivi soočeno gospodarstvo, ki – tudi zaradi novih razmer na svetovnih trgih – vse bolj razumno in ciljno razporeja svoje vire. Jasen odgovor na vprašanje, kako lahko informatika prispeva k povečevanju poslovne uspešnosti, bi koristil obema. Žal so redka okolja, v katerih je to vprašanje središče razmišljanja in delovanja menedžerja informatike in menedžerja podjetja.

Ključna naloga menedžerja informatike je prav gotovo strateško načrtovanje razvoja informatike v podjetju. Splošno na strateški ravni načrtujemo in obravnavamo vsebine, ki so bistvenega pomena za

uspešno in učinkovito delovanje sistemov. Iz tega sledi, da so v tovrstno obravnavo vključene poslovnoinformacijske vsebine, ki pomembno prispevajo k ustvarjanju in povečevanju poslovne vrednosti informatike. Informacijska tehnologija pa poslovno vrednost ustvarja skupaj z drugimi področji delovanja podjetja. Predvsem tu mislimo na zaposlene z njihovimi znanji in ustrezno produktivnostjo, ki jo dosežejo tudi z uporabo sodobnih informacijskih okolij. Ključni dejavniki strateškega načrtovanja informatike in posledično glavni nosilci poslovne vrednosti informatike (Groznič in Vičič, 2005a: 200) so:

- kadri in znanja,
- poslovni procesi,
- informacijska tehnologija.

Informacijsko okolje samo po sebi (brez jasnih dodatnih utemeljitev) ne pomeni konkurenčne prednosti. Za mnoge je to žal še vedno le neizogiben strošek. Tako pogosto razmišljajo predvsem v okoljih, v katerih na informatiko še vedno gledajo pretežno kot na tehnologijo, povsem pa zanemarijo druge (bistvene) elemente informacijskega okolja, kot so poslovni procesi, izdelki in storitve z novo vsebino in večjo dodano vrednostjo ter novi poslovni modeli. Bistveno je, da na poslovno vrednost informatike gledamo skozi izboljšave, ki jih informatizacija prinese v poslovne procese (Groznič idr., 2005: 213). To pa je področje, ki bi moralo še kako zanimati oba: menedžerja informatike in menedžerja podjetja.

Neprestane rasti naložb v informatiko v časih hitre gospodarske rasti ni mogoče neposredno povezovati tudi s povečevanjem poslovne uspešnosti, ki bi posledično nastala na tej podlagi. Ob tem naletimo na glavno zadrego informatike: pokazati in dokazati, da lahko informatika deluje tudi (ali pa predvsem) kot generator poslovnih priložnosti in da je nikakor ne gre razumeti kot generatorja stroškov. Pri tem se je treba problema lotiti z dveh vidikov (Groznič idr., 2005: 214–217): najprej z vidika izbire ustreznih meril merjenja učinkov informatike, nato pa tudi z vidika izbiranja pravih naložb. Ob tem seveda ni najbolj pomembno, koliko vlagamo, pač pa predvsem, kam vlagamo in kakšni so vplivi naših naložb. Ti so lahko merljivi (višja produktivnost, nižji operativni stroški, višja dodana vrednost, nižji prodajni stroški, nižji stroški administracije itn.), zaradi posebnosti in specifične vloge informatike v podjetju pa so lahko tudi nemerljivi (večje zadovoljstvo kupcev, večja prilagodljivost poslovanja, višja kakovost informacij,

izboljšanje procesa načrtovanja, povečanje zadovoljstva zaposlenih itn.). Naloga menedžerja informatike je, da razume te vidike in jih upošteva pri načrtovanju svojih prihodnjih usmeritev in investicij. Predvsem pa je pomembno, da potencialne priložnosti razumljivo predstavi menedžerju podjetja in z njim vzpostavi kakovosten način komunikacije in hoje k istim skupnim ciljem.

Poslovna vrednost informatike se zanesljivo kaže tudi v njenem strateškem delovanju in njeni strateški vlogi v podjetju. Vse bistvene usmeritve in projekte informatike je treba trdno povezati s ključno smerjo delovanja vsega podjetja, ki je določena v njegovem strateškem načrtu. Iz teh izhodišč lahko izhaja strateški načrt razvoja informatike, ki je potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno in učinkovito delovanje informatike. Zdi se, da so danes pričakovana vseh menedžerskih struktur, ki naj bi jih izpolnila informatika, vezana predvsem na njeno tehnološko vlogo (kar je pomembno, ne pa najbolj bistveno), manj pa so vezana na njeno poslovno vlogo in umešitev v središče znanj, organizacije in poslovnih procesov. Prav to pa je ključna in najbistvenejša vloga informatike, iz katere podjetje lahko črpa kakovostno in konkretno poslovno vrednost.

4 VZVODI INFORMATIKE ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO POSLOVANJE

Za informatiko velja, da težko ovrednotimo njen prispevek k rezultatom poslovanja. Poleg merljivih koristi namreč obstaja tudi velik nabor nemerljivih koristi, ki so za podjetje zelo dragocene. Težko jih je ovrednotiti, vsi pa vemo za njihov posredni vpliv na uspešnost poslovanja. Realno moč informatike lahko v kontekstu našega izhodiščnega vprašanja (Kaj mora informatika dati podjetju?) gradimo na treh stebrih:

- na usmerjeni uporabi informacijske tehnologije,
- menedžmentu poslovnih procesov,
- vključevanju ter razvoju zaposlenih.

Vzvodi usmerjene uporabe informacijske tehnologije

Strateški načrt razvoja informatike, v katerem so zapisani konkretni cilji, ki jih zasledujemo, usmerja energijo, znanja in finančna sredstva k pravim vsebinam. Te morajo slediti izzivu povečevanja konkurenčnosti in dodane vrednosti izdelkov in storitev. Zato je, ko govorimo o dolgu informatike do podjetja, izjemno pomembno, na katera področja menedžer informa-

tike usmerja svoje delovanje, za katere projekte se »bori«, katere strokovne in poslovne cilje zasleduje. Sredstva, ki so na voljo v omejenem obsegu, je treba učinkovito in modro usmerjati v projekte, ki vodijo do povečevanja vrednosti za podjetje. Manfreda in Štemberger (2011) ugotavljata, da kljub znanemu dejstvu o dveh različnih svetovih (poslovno okolje, tehnološko okolje) še obstaja precejšen razkorak med poslovnim in informacijskim svetom podjetja, kar posledično vodi v številne neuspešne in nekoristne zaključke informacijskih projektov.

Informatika mora s svojim delovanjem povečevati uspešnost in učinkovitost vsega podjetja. Investirati ne sme brezciljno (po načelu malo tu, malo tam), pač pa predvsem strateško. Negativne posledice nepremišljenega investiranja se lahko posledično kažejo (Ward, 2002) v izdelkih, ki ne podpirajo poslovnih usmeritev podjetja, v nepovezanih aplikacijah, nejasnih prioritetah pri projektih, slabem vrednotenju projektov, pogostih spremembah planov in nezadostnih infrastrukturnih investicijah. Strateško planiranje (Rožanec in Krisper, 2009: 123–127) spada med ključne procese v informatiki, saj je potrebno za upravljanje vseh informacijskih virov in za zagotavljanje njihove skladnosti s poslovno strategijo, kar pripomore k doseganju dolgoročne uspešnosti organizacije. Prispevek k uspešnosti poslovnega sistema, ki ga dosežemo s skrbnim in usmerjenim načrtovanjem razvoja informatike, lahko merimo s stopnjo povečanja donosnosti naložb, zvišanja tržnega deleža izdelkov in storitev, povečanja učinkovitosti notranjih operacij, povečanja prihodkov od prodaje, povečanja zadovoljstva strank in usklajenosti informatizacije s poslovnimi potrebami.

Vzvodi tako opredeljene usmerjene uporabe informacijske tehnologije, ki temeljijo na dojemanju informatike kot poslovne (in ne tehnološke) priložnosti, so zato lahko tile:

- povezovanje ciljev informatike s cilji podjetja,
- prehod informatike od tehnologije k poslovanju,
- preoblikovanje informatike v vir ustvarjanja konkurenčne prednosti,
- usmerjanje informatike v razvijanje novih poslovnih modelov,
- gradnja korporativnih načel poenotene in standardizirane odličnosti delovanja informatike.

Usmerjena uporaba informacijske tehnologije podjetju pomaga najoptimalneje razporediti razpoložljive vire in z njimi učinkovito (usmerjeno)

gospodariti. Tako delovanje, v nadaljevanju podprto z rezultati, sproža pri sodelujočih pozitivne odzive in pripravljenost za sodelovanje.

Vzvodi menedžmenta poslovnih procesov

Kot svoje obetavno polje delovanja lahko informatika sprejme razumevanje, razvoj in obvladovanje poslovnih procesov, v čemer se skriva bistvo uspešnega in učinkovitega delovanja organizacije. Menedžment poslovnih procesov (angl. Business Process Management – BPM) je razširjeni pogled na prenovu poslovanja in vključuje širok spekter dejavnikov celovitega obvladovanja poslovnih procesov. Podjetje se pri tem pristopu (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005: 45–48) sooča s sociološko-tehničnim okvirom delovanja organizacije, ki ga sestavljajo kulturni, strukturni, kadrovske, tehnološki in procesni vidiki. Gre torej za kompleksno in medsebojno povezano sestavo številnih dejavnikov procesnega delovanja podjetja, ki pa jih obravnavamo celovito, na podlagi interdisciplinarnega pristopa in ustreznih metodoloških izhodišč.

Ko informatika aktivno posega na področje menedžmenta poslovnih procesov, v svojem jedru spreminja način razmišljanja in delovanja ter sebi, predvsem pa podjetju, prinaša nove dimenzije razvoja. V središče pozornosti se torej pomikata osredinjenost na kupca in osredinjenost na verigo dodane vrednosti (Spanyi, 2007: 27 in 110–113). Spanyi procese v organizaciji poimenuje kar tretja dimenzija menedžmenta v kompleksnih organizacijskih strukturah. Podjetja kot prva dimenzija opredeljujejo, kje delamo, funkcije kot naslednja določajo, kaj delamo, procesna usmeritev kot tretja dimenzija menedžmenta pa se osredinja na vprašanje, kako delamo. Nenehni proces učenja, ki se ob tem sproža v podjetju, vodi k spremembam v smeri procesnega delovanja in uresničevanja procesne organiziranosti s poudarkom na področjih vodenja, menedžmentu procesne organiziranosti, večjem opolnomočenju zaposlenih, procesu komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture (Daft in Marcic, 2004).

Pripravljenost organizacije, da v realnem gospodarstvu deluje procesno, je prvi korak na izjemno zahtevni poti, da iz funkcijske miselnosti preklopimo na procesno. Namesto hierarhičnih struktur gre za poudarjanje procesov, njihovih rezultatov ter zadovoljstva strank. Vsi zaposleni, ki so dodeljeni določenemu procesu, neposredno sodelujejo med seboj in koordinirajo svoje delovanje ter neposredno ustvar-

jajo vrednost za kupca (Dimovski idr., 2003: 145–146). Meje med oddelki so presežene, lastniki procesov pa so zadolženi za poslovni proces v celoti. Zaposleni znotraj posameznega tima so kompetentni, usposobljeni in motivirani za doseganje vrednosti za kupca. Timi so svobodni v razmišljanju, kreativni in prožni. Učinkovitost se meri z zadovoljstvom kupcev in zaposlenih. Cenijo se odprtost, zaupanje, sodelovanje in stalne izboljšave. Povečata se moč odločanja zaposlenih in tudi njihova odgovornost.

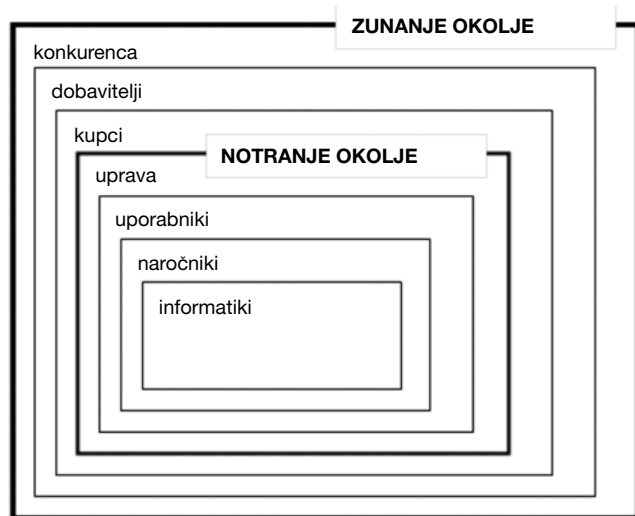
Podjetje tega ne more narediti čez noč. To ni mogoče in tudi ni primerno. Zanesljivo je to stvar premišljene odločitve, da vsi v podjetju želimo stopiti na pot, ki postopno sproža preobrazbo v procesno delovanje z vsemi posledicami tega dejanja. Aktivno sodelovanje informatike na področju menedžmenta poslovnih procesov je naravno širjenje polja njenega delovanja in neposreden pozitiven preskok v kakovosti in vsebini njenega delovanja. Informatika je lahko pobudnik in močno orodje za postopno izvedbo česa takega, saj ima pri tem velikanski motiv: v tem se namreč skriva njena priložnost, tudi prihodnost in predvsem njena odgovornost do podjetja.

Vzvodi vključevanja in razvoja zaposlenih

Organizacijski in kadrovske vidiki problema informatike v vlogi pospeševalca uspešnosti in učinkovitosti podjetja je področje, ki pogosto močno zaostaja za ravno obvladovanja tehnološke plati tega problema. Kadrovska zasedba, ki sodeluje pri dejanjih načrtovanja, izvedbe, preverjanja in ukrepanja (koraki kroga PDCA) pri procesih obvladovanja informacijskega okolja, je zelo široka (slika 2) in presega le zaposlene znotraj posamezne organizacije.

Informatiki so pri tem le središčna točka vseh deležnikov, okrog katere se zbirajo še naročniki informacijskih rešitev in storitev, uporabniki in uprava podjetja. Iz notranjega poslovnega okolja se okvir deležnikov širi na kupce, dobavitelje in konkurenco, torej v t. i. zunanje poslovno okolje. Odgovornost za obvladovanje poslovne vrednosti informatike je velika in v smislu učinkov presega okvire podjetja, kaj šele informatike.

Konkurenčnost in tekmovalnost kličeta po učinkoviti uporabi razpoložljivih virov. Izobraženi zaposleni, izobraženi kupci, globalni trg in razpoložljivost informacijske tehnologije spreminjajo moč poslovanja organizacije in jo še bolj močno usmerjajo k zaposlenim z ustreznimi znanji. Priča smo premiku proti dodani vrednosti, ki jo narekuje in določa kupec. Po-



Slika 2: Kadrovske model informacijskega okolja podjetja

večuje in razvija se vrednost človeškega kapitala kot skupno dobro podjetja in družbe. Prav zaradi tega je razvoju zaposlenih smiselno in potrebno posvečati izjemno pozornost, tudi zaradi njihove čvrste vpetosti v mrežo informacijskega okolja in obvladovanja poslovnih procesov podjetja. So namreč pomembni gradniki spreminjanja organizacije in doseganja kritične mase energij in znanj, ki so potrebna za doseganje dovolj velike stopnje konkurenčnosti na trgu. Zato je izjemno pomembno, da v podjetju vzpostavimo pregledne sisteme sodelovanja pri zaznavanju in izvedbi informacijskoprocenjskih potreb. Notranja izmenjava znanj ter način dela v »zračnem delovnem okolju« brez zaprtih vrat in funkcijskih vrtilčkov mora postati priznana vrednota in kakovost, zapisana v organizacijskih strukturah podjetja.

Na izzive razvoja zaposlenih in vzpostavitev okolja organizacijskega učenja odgovarja tudi t. i. »učeca se organizacija«, ki v svojem bistvu povečuje komunikacijo in sodelovanje znotraj podjetja, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje, povečevanje njenih nematerialnih zmogljivosti ter stalno učenje (Dimovski in Penger, 2004). Učeca organizacija v tem smislu povezujemo s pridobivanjem znanja, z distribucijo informacij, interpretacijo informacij in organizacijskim spominom. Na podlagi povečevanja znanja se povečujejo konkurenčne sposobnosti podjetja.

Z ustrezno vodeno komunikacijo v vseh strukturah organizacije ter z načrtovanjem in usmerjenim prenosom strategij, vzorcev delovanja, kulture organizacije, znanj in kompetenc lahko dosežemo (Cerovšek, 2008:105–106) bistveno izboljšanje poznavanja informacijskih rešitev, zagotovimo njihovo kakovostnejšo uporabo, povečamo obseg izkoriščenih poslovnih priložnosti in povečamo razumevanje in poznavanje poslovnih procesov. To seveda pomeni, da moramo vzvode vključevanja in razvoja zaposlenih pomikati tudi onkraj meja organizacije same, kar ponovno krepi in potrjuje misel o veliki obveznosti in odgovornosti, ki jo v razmerju do podjetja nosi informatika.

5 SKLEP

Usmerjenost, urejenost in organiziranost poslovnega okolja se kaže tudi v načinu dojemanja informatike v podjetju in v rezultatih, ki jih ta dosega. Vprašanje povečevanja konkurenčnosti poslovnega okolja v sodelovanju z informatiko je za podjetje pomemben izziv, ki neposredno vpliva na njegovo prihodnost. Vpliva pa tudi na prihodnost informatike same. Določa namreč njeno vlogo v okviru prihodnje organizacijske in procesne strukture delovanja podjetja. Informatika lahko prevzame pobudo in podjetju jasno predstavi in z rezultati podkrepi svojo poslovno vrednost in številne priložnosti, ki jih omogoča v smeri povečevanja konkurenčnosti in dodane vrednosti izdelkov in storitev. Pri tem so vzvodi usmerjene uporabe informacijske tehnologije, vzvodi menedžmenta poslovnih procesov ter vzvodi vključevanja in razvoja zaposlenih mogoče oblike razvoja konkretnih prispevkov informatike k povečevanju uspešnosti in učinkovitosti delovanja podjetja.

6 VIRI IN LITERATURA

- [1] Cerovšek, M. (2008). Upravljanje in vloga informatike po formalno končanem obdobju prenove poslovanja, *Uporabna informatika*, 16(2): 103–107.
- [2] Daft, R.L. & Marcic, D. (2004). *Understanding Management*, Fort Worth: Thomson Learning, Fourth Edition.
- [3] Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- [4] Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učeca se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja, *Teorija in praksa*, XL(5–6): 808–822.
- [5] Groznik, A., Štemberger I., M. & Kovačič, A. (2005). Vloga menedžmenta pri zagotavljanju poslovne vrednosti informatike, *Uporabna informatika*, 13(4): 213–222.

- [6] Groznik, A. & Vičič, D. (2005a). Vrednost in pomen informatike v podjetju, *Organizacija*, 38(4): 198–202.
- [7] Kovačič, A. & Bosilj V., V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, Ljubljana: GV Založba.
- [8] Manfreda, A. & Štemberger I., M. (2011). Partnership between top management and IT personel – is it really beyond the reach?, European, Mediterranean & Middle Eastern Conference of Information Systems 2011 (EMOIS2011), Athens, Greece, 30.–31. maj 2011, str. 523–530.
- [9] *Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva*. [URL:http://www.fos.unm.si/si/dejavnosti/forum_odlicnosti/strategija/], 20. 1. 2012.
- [10] Rožanec, A. & Krisper, M. (2009). Kako meriti uspešnost procesa strateškega planiranja informatike in kako povečati njegovo uspešnost, *Uporabna informatika*, 17(3): 123–136.
- [11] Spanyi, A. (2007). *More for Less: The Power of Process Management*, Tampa: Meghan – Kiffer Press.
- [12] Ward, J. & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*, New York: John Wiley & Sons, Third Edition.

■

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. Zaposlen je v Skupini TPV, kjer je direktor za informacijske in komunikacijske tehnologije. Strokovno področje njegovega delovanja obsega strateško načrtovanje razvoja informatike v podjetju, menedžment poslovnih procesov, prenovu in informatizacijo poslovanja ter načrtovanje in vodenje strateških in medorganizacijskih projektov. S svojimi prispevki sodeluje na znanstvenih in strokovnih konferencah, predvsem s poudarkom na koristnem in potrebnem povezovanju akademskih znanj z znanji iz gospodarstva, kar se uspešno uresničuje v praksi avtomobilske industrije.