

POSLOVNA KONFERENCA MENEDŽMENT POSLOVNIH PROCESOV – MPP 2006

Kako do konkurenčnega gospodarstva in uprave

Informacija in vabilo avtorjem prispevkov

Konferenca Kako do konkurenčnega gospodarstva in uprave bo potekala v organizaciji Inštituta za poslovno informatiko pri Ekonomski fakulteti v Ljubljani in soorganizatorjev ter pod pokroviteljstvom Ministrstva RS za gospodarstvo in Ministrstva RS za javno upravo 30. novembra in 1. decembra 2006 v hotelu Mons v Ljubljani. Tema konference je usmerjena v vprašanja upravljanja sprememb in prenova poslovanja ter zagotavljanja uspešnosti in konkurenčnosti gospodarstva in uprave. Namen konference je obravnavati ključnih dejavnikov sprememb poslovanja v slovenskih podjetjih in upravi ter možnosti in priložnosti, ki jih v praksi na tem področju nudijo sodobni metodološki pristopi in orodja.

Cilj konference in ciljna tematska področja

Cilj poslovne konference je izmenjava izkušenj o upravljanju sprememb oz. razvoju poslovnih strategij in novih poslovnih modelov ter uvajanju poslovnih procesov in njihovi informatizaciji. Na konferenci bodo obravnavani primeri projektov ki so se dokazali v praksi in neposredno vplivajo na povečanje konkurenčnosti in uspešnosti slovenskega gospodarstva in uprave.

Ciljna tematska področja konference so:

- Poslovna strategija in poslovni modeli, konkurenčnost poslovanja
- Upravljanje sprememb
- Menedžment poslovnih procesov (celovita prenova poslovanja, modeliranje in prenova poslovnih procesov idr.)
- Upravljanje kakovosti
- Primerjanje značilnosti (Benchmarking)
- Menedžment kadrov
- Menedžment znanja
- Organizacija poslovanja in poslovnih procesov
- Informatizacija poslovanja, celovite programske rešitve (ERP), krmiljenje procesov (WF)
- Elektronsko poslovanje in medorganizacijsko povezovanje
- Metode in orodja strateškega načrtovanja, analiziranja in spremljanja poslovanja ter izvajanja sprememb

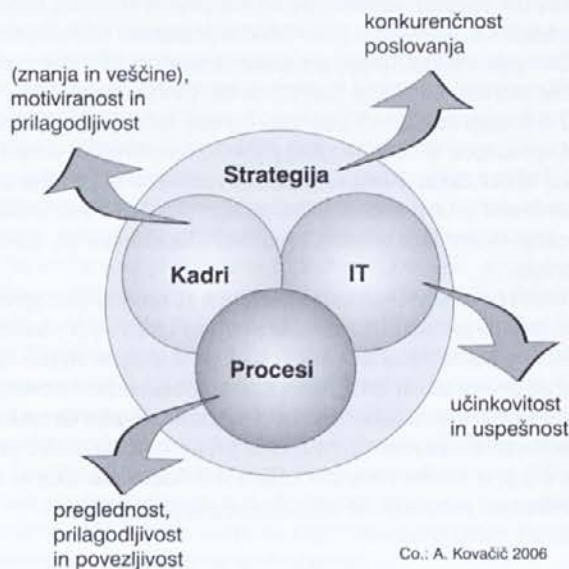
Upravljanje sprememb in prenova poslovanja

Zahteva po uspešnosti poslovanja in zagotavljanju konkurenčnosti v vse bolj dinamičnem poslovnem okolju je povezana s prilagajanjem, ponekod tudi s korenito spremembo poslovne strategije, poslovnega modela in poslovnih procesov. Projekti upravljanja sprememb oz. zastavljenih strateških ciljev zahtevajo temeljito in sproti koordinirano delovanje in spreminjanje ključnih dejavnikov sprememb poslovanja: ljudi (kadrov), poslovnih procesov in informacijske tehnologije (IT).

Poslovni procesi so pogojeni in skladni z dejavnostjo poslovanja podjetja, vendar so pogosto razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami zaradi obremenjenosti podjetij s funkcijsko/oddelčno naravnanim načinom poslovanja. Zaradi tega prihaja do tako imenovanih funkcijskih silosov, ki zavirajo ali omejujejo neoviran potek poslovnih procesov. Vodje posameznih organizacijskih enot zasledujejo svoj lokalni optimum izvajanja poslovnega procesa, kar pa največkrat ni optimum poslovanja celotnega podjetja. Prenova poslovnih procesov zahteva temeljit vnovični premislek o poslovnih procesih in njihovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli njihovo preglednost, prilagodljivost in povezljivost ter izboljšali ključne kazalnike učinkovitosti, kot so

stroški, kakovost storitev in hitrost izvajanja. Naloga prenove poslovnih procesov je izbrati, usposobiti ali izumiti poslovni proces, da bi z njim zadovoljili potrebe zaposlenih v podjetju in zunanje partnerje.

Informacijska tehnologija (IT, informatika) pomeni ključno tehnologijo in ima najpomembnejšo vlogo pri prenovi poslovnih procesov, vendar zgolj z njenim vključevanjem v avtomatizacijo posameznih postopkov največkrat dosežemo, globalno gledano, slabe, če ne celo negativne rezultate. Od informatike oziroma uporabe sodobne informacijske tehnologije pričakujemo dvig kakovosti, znižanje stroškov in skrajševanje časa izvajanja tako ugotovljenih poslovnih postopkov oziroma posameznih aktivnosti v njih. Razprave o tem, kakšna je dejanska vrednost in pomen informatike v podjetju, so vse pogostejše tako v akademskih kot v poslovnih krogih. Po eni strani smo bili vse do leta 2002 priča neprestani rasti naložb v informatiko, ki so v razvitih zahodnih državah dosegle 5–7 odstotkov vrednosti prihodkov, z namenom povečevanja poslovne uspešnosti in konkurenčne prednosti. Po drugi strani pa so se vzporedno pojavljale razne raziskave, na podlagi katerih je moč sklepati, da naložbe v informatiko vplivajo zgolj na učinkovitost, nimajo pa želenega vpliva na uspešnost poslovanja. Ne glede na različne poglede ugotavljamo, da naložbe v informatiko v naših srednjih in večjih podjetjih v povprečju še vedno ne presegajo dveh odstotkov (raziskava EF IPI, 2005).



Kljub novemu, drugačnemu pogledu na poslovne procese in možnosti, ki jih daje sodobna informacijska tehnologija pa prenova poslovanja sloni in je odvisna tudi od načina organiziranja človeških virov. V boju za konkurenčnost poslovanja so edino trajno konkurenčno orožje podjetja njegovi zaposleni. **Človeške vire/kadre** kot dejavnik prenove obravnavamo predvsem s stališča možnosti povečanja razpoložljivosti (motiviranosti), prilagodljivosti in produktivnosti obstoječih kadrovskih potencialov. Prednost pri prenovi poslovanja in izvajanju sprememb imajo kadri, ki so širše izobraženi, imajo poslovna znanja in razumejo vlogo poslovnih procesov ter znajo neposredno uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo.

Ko se podjetje loti prenove poslovanja, mora razen o racionalizaciji, standardizaciji, poenostavitvi in informatizaciji poslovnih procesov najprej razmišljati o strateških vidikih, ki omogočajo uspešno in učinkovito izvajanje prenovljenih procesov. Gre predvsem za pripravljenost podjetja in zaposlenih na spremembe, menedžment in uvajanje teh sprememb ter zagotavljanje znanj, veščin, pogojev, orodij in tehnologije, potrebnih za udejanjanje sprememb oz. prenove poslovanja. Prenove poslovanja torej ne gre obravnavati le s stališča kadrovskih in organizacijskih sprememb ali samo uvedbe sodobne informacijske tehnologije. Oboje je zlasti pri nas kar pogosta praksa.

Projekti prenove poslovanja se v podjetjih začnejo najpogosteje kot odgovor menedžmenta na ključna vprašanja poslovne uspešnosti oziroma vprašanja o načinu in predmetu poslovanja (ali proizvajamo prave izdelke in/ali nudimo prave storitve). Cilj projektov je doseči konkurenčno enakost ali prednost pred tistimi, ki so doslej postavljali pravila in standarde (best in class), ali pa spremeniti poslovna pravila in ustvariti novo opredelitev najboljšega v panogi (breakpoints). V obeh primerih potekajo takšni projekti ob uporabi in uvajanju informacijske tehnologije v poslovni proces s ciljem zagotavljanja konkurenčne prednosti. Ker prenova poslovanja zahteva korenite spremembe v poslovanju organizacij, morajo biti pred njenim začetkom izpolnjeni nekateri pogoji. Menedžment mora najprej zavreči neuporabna (uveljavljena) poslovna pravila in postopke, ki jih je upoštevalo pri poslovanju. Po drugi strani je treba opustiti tudi neprimerna organizacijska in izvedbena načela in modele. Šele tedaj je mogoče začeti vnovično načrtovanje organizacije. Menedžment mora upoštevati spremenjeno poslovno vlogo in strateške cilje, ko opredeljuje in oblikuje strategijo organizacije in si prizadeva tudi praktično izpeljati prenovno postopkov. Gre za projekt, ki je usmerjen v korenite spremembe poslovanja organizacije. Poteka ne glede na obstoječe organizacijske pregrade med funkcionalnimi celotami in sodi med projekte z visoko stopnjo tveganja.

Podobno je tudi prenova poslovanja uprave usmerjena v radikalno spremembo načina in mehanizmov funkcioniranja države, zmanjšanje obsega in pomembnosti birokracije ter opuščanje starega načina razmišljanja in ravnanja. E-uprava zahteva spremembo obstoječih organizacijskih in poslovnih modelov, poslovnih procesov in postopkov ter poslovnih pravil. Nova doktrina e-uprave predpostavlja in pogojuje uporabo informacijske tehnologije in telekomunikacijske infrastrukture, ki omogočata upravi na strateški ravni razvijanje njene vizije in poslanstva, na taktični oziroma izvedbeni ravni pa udejanjanje te vizije z izvajanjem poslovnih procesov oziroma ponujanjem storitev svojim uporabnikom (organizacijam, občanom). Uspešne dežele bodo zato, da bi dosegle večjo

poslovno učinkovitost in uspešnost, v prihodnjih nekaj letih korenito preuredile in prenovile poslovne procese ter tehnološko infrastrukturo javnega sektorja.

Zakaj torej takšna konferenca pri nas?

Prenova poslovanja zahteva temeljit vnovični premislek o poslovnih procesih in njihovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli velike izboljšave ključnih poslovnih kazalnikov, kot so stroški, kakovost izdelkov ali storitev in hitrost. Naloga prenove poslovanja je izbrati, usposobiti ali izumiti poslovni proces, da bi z njim zadovoljili potrebe zaposlenih v podjetju in zunanje partnerje.

Tudi v naši vsakdanji praksi pogosto naletimo na ugotovitve, da postajajo spremembe edina stalnica v poslovanju organizacije. Večina organizacij jemlje to resnico preveč z lahkoto ali kot nujno zlo, temu primerne so tudi težave pri vpeljevanju sprememb. Glavna problema v tem procesu sta pomanjkanje aktivnega sodelovanja in pomoči nadrejenih v organizaciji ter odsotnost močnega vodstva in lastnikov. V organizaciji obstajajo skupine, ki različno gledajo na spremembe. Pobudniki sprememb največkrat dosežejo začetno podporo le ožje skupine. Od tega, kako predstavijo pomen sprememb za organizacijo večini, je odvisna mobilizacija teh ljudi. Najtrši nasprotniki se največkrat sploh ne pustijo prepričati, zato je toliko bolj pomembna podpora kritične mase zaposlenih.

Tudi percepcija in ravnanje menedžerjev na področju informatike sta navadno stroškovno naravnana. Od informatike v večini primerov pričakujejo večjo učinkovitost in preglednost izvajanja poslovnih procesov, poslovna uspešnost pa je drugotnega pomena ali pa po njihovem mnenju težko dosegljiva ali celo nedosegljiva. Odgovor na vprašanje o poslovni vrednosti informacijske tehnologije ni zgolj v informatizaciji, temveč predvsem v njeni vključitvi v proces prenove poslovanja (kadri in znanja, poslovna pravila, informacije in informacijska tehnologija ter organiziranost in poslovna kultura) in prenove poslovnih procesov podjetja.

Michael Hammer, »očče« prenove (reinženiringa) poslovanja pravi, da sta dve tretjini poskusov prenove poslovanja, s katerimi se je srečal, izpuhteli v plamenih, zatrti zaradi odpora ljudi, da bi sledili, in zaradi nesposobnosti višjega menedžmenta ter strahu srednjega menedžmenta, da bi do spremembe dejansko prišlo. Ocenjujemo, da je pri nas več kot polovica projektov prenove poslovanja neuspešnih. To so primeri, ko je projekt zaradi nedoseganja ciljev predhodno prekinjen, ko zastavljenih ciljev nikoli ne doseže, tudi ko nekajkrat prekorači načrtovane časovne in stroškovne parametre. Kje so vzroki?

Tveganje za uspešno izvedbo projekta prenove poslovanja organizacije je visoko, veliko je odprtih vprašanj in dilem, pa tudi praktičnih izkušenj. Več kot utemeljen razlog za konferenco, ki bo obravnavala probleme in rešitve:

- upravljanja sprememb in prenova poslovanja v podjetjih,
- upravljanja sprememb in prenova poslovanja v upravi ter
- metode in orodja za upravljanje sprememb in prenovu poslovanja.

Vabimo vas, da se udeležite konference. Avtorje, ki bi želeli predstaviti na konferenci svoje ugotovitve, predvsem pa praktične izkušnje, vabimo, da svojo prijavo, povzetek prispevka na eni strani formata A4 in življenjepis pošljete po elektronski pošti na naslov mpp@ef.uni-lj.si.

Dr. Andrej Kovačič,
predsednik programskega odbora konference