

Spoštovane bralke in spoštovani bralci,

kako do konkurenčne prednosti? Z informacijsko tehnologijo? Morda z ustrežnejšim strateškim pristopom k prenovi in informatizaciji poslovanja oz. menedžmentom poslovnih procesov? To so ključna vprašanja konference Management poslovnih procesov, ki je potekala oktobra 2008 v hotelu Mons v Ljubljani. Prispevki te številke revije Uporabna informatika pretežno izhajajo iz ugotovitev te konference. Menedžment poslovnih procesov (MPP) je nova oblika organiziranosti in delovanja ter sodoben poslovni pristop k upravljanju s spremembami pri prenavljanju poslovanja. MPP z usklajenimi ukrepi na področju organiziranosti, obvladovanja procesov in njihove informatizacije odpravlja nepovezanost oz. vrzel med strateškim in operativnim menedžmentom, ki povzroča težave v mnogih organizacijah. Obravnava ključna vprašanja dejavnikov sprememb v smeri zagotavljanja konkurenčne prednosti s procesno usmerjenostjo poslovanja. Procesna usmerjenost: modna muha ali »zveneča beseda« akademikov in raziskovalcev? Procesna usmerjenost je način delovanja in organiziranja, ki se je uveljavila v večini uspešnih podjetij – predvsem v srednjih in vseh velikih – kot odgovor na latentno nesposobnost prilagajanja podjetij spremembam in posledično izgubljanju konkurenčnosti.

Sodoben strateški pogled MPP na konkurenčnost izpostavlja, da smo konkurenčni tedaj, ko smo sposobni predvidevati spremembe ter se prilagajati priložnostim in nevarnostim poslovnega okolja hitreje in ustrežneje od svojih konkurentov. Pri tem moramo (1) izrabljati in dodatno razvijati svoja ključna znanja ter sposobnosti; (2) se na tej osnovi, s ciljem zagotavljanja ustreznega deleža dodane vrednosti, povezovati z drugimi organizacijami in ne nazadnje (3) opuščati ali izločati aktivnosti ali procese, v katerih nismo konkurenčni.

Projekti prenove poslovanja se začnejo najpogosteje kot odgovor vodstva organizacije na ključna vprašanja poslovne uspešnosti oziroma vprašanja o načinu in predmetu poslovanja (ali proizvajamo prave izdelke in/ali nudimo prave storitve). Ko se organizacija loti prenove, mora torej najprej razmisliti o strateških vidikih, ustreznih poslovnih strategijah ter poslovnem modelu, ki omogočajo uspešno in učinkovito izvajanje prenovljenih procesov. Gre predvsem za možnosti ter pripravljenost organizacije 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 kakovosti in optimizacije posameznih poslovnih procesov, kadrovskih in organizacijskih sprememb, ali samo uvedbe sodobne informacijske tehnologije, kar je pri nas žal kar pogosta praksa.

Strateški projekti preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovanja so uspešni le ob v spremembe naravnani poslovni kulturi organizacije ter usklajenem delovanju in razvoju ključnih dejavnikov sprememb: usposobljenih, motiviranih, stimuliranih in organiziranih kadrih, novemu poslovnemu modelu prilagojenih poslovnih procesih ter uporabi sodobne (informacijske) tehnologije.

V naslednjih letih bodo torej lahko poslovno uspešne le organizacije, ki bodo temu primerno preuredile svojo organiziranost, procese in tehnološko infrastrukturo. Poslovno doktrino MPP lahko udejanjijo tako, da:

- *na novo opredelijo celovit poslovni model in modele poslovnih procesov, ki pokrivajo vsa poslovna področja in pri tem omogočajo poslovanje, ki bo inovativno in primerno novim izzivom;*
- *vzpostavijo primerne in učinkovite strategije in mehanizme upravljanja sprememb;*
- *sprotno rešujejo probleme, vezane na prilagajanje poslovnih pravil, tehnoloških standardov in kakovost izvajanja delovnih procesov (postopkov);*
- *razvijajo pregledno in razumljivo načrtovanje in spremljanje poslovnih izidov;*
- *opredelijo razmejitve in področja poslovnega povezovanja, razvoja poslovnega omrežja (mreže) na vseh ravneh izvajanja poslovnih procesov;*
- *zgradijo ustrezen sistem upravljanja znanja in mehanizme za stalno izboljševanje skupnega poslovnega znanja podjetja;*
- *opredelijo strategijo in metode analiziranja, merjenja in upravljanja tveganja.*

Že malo obrabljena ugotovitev, ki jo pogosto zasledimo tudi v naši vsakdanji praksi, pravi, da postajajo spremembe stalnica v poslovanju organizacije. Večina organizacij jemlje to resnico preveč z lahkoto in kot nujno zlo, temu primerne so tudi težave z doseganjem sprememb. Poslovna strategija, poslovni procesi, kadri in informacijska tehnologija so ključni pri udejanjanju sprememb. Samo medsebojno povezana in usklajena uporaba teh dejavnikov sprememb omogoča skladen razvoj in dvig poslovne kulture organizacije ter učinkovito upravljanje sprememb pri prenovi in informatizaciji poslovanja.

*Andrej Kovačič,
odgovorni urednik*