

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITY OF TRIESTE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTA DI MANAGEMENT DEL CAPODISTRIA

Datum: 25 -01- 2007

Sektor	Številka	Prioge	Vredn.
REF.	583		

Diplomska naloga

PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV KOT GLAVNI
VIR KONKURENČNE PREDNOSTI

Mentor:

doc. dr. Mirko Markič

Obravnavana organizacija:

Klinični center Ljubljana

KOPER, 2006

PETER SUŠNIK

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava procese, ki so jedro sodobnih managerskih metod, ter ugotavlja prednosti, ki jih ima procesno urejena organizacija pred klasično funkcionalno. Glavni cilj naloge je pokazati, da je prenova procesov uspešna metoda za zagotavljanje konkurenčne prednosti in raziskati primer prenove v praksi. Podrobneje so obravnavani razlogi za prenavo, okolje v katerem proces poteka, obrazloženi so različni pristopi, ter tveganja in pasti, ki ogrožajo uspeh.

Naloga je zasnovana teoretično. Temelji na primerjalni analizi spoznanj, pridobljenih po preučevanju literature.

Drugi del je namenjen obravnavi prenove v praksi. Raziskava je opisna. S pomočjo primarnih in sekundarnih podatkov so raziskane okoliščine, ki so vplivale na potek in uspešnost. Primer kaže, da se je pri procesu prenove potrebno prilagoditi upoštevanju danega okolja in omejitvam. Upoštevanje ključnih faktorjev, kot so proces, okolje, zaposleni ter tehnologija, bistveno pripomore k uspešnosti izvedbe.

Ključne besede: dodana vrednost, izboljševanje, kakovost, prenova poslovnih procesov, proces, urejenost.

ABSTRACT

Processes as a basis of contemporary managerial methods are being discussed. Advantages of process organized companies over classical are explored. Main goal of this work is to prove business process engineering to be a successful method for obtaining competitive advantages and to investigate an example of BPR as it happened.

Work is theoretical and is based on conclusions derived from study of literature. Second part is research of a particular case of BPR. Using primary and secondary data, case is explored in its detail, including circumstances that influenced the process of change and its successful completion. Case shows, that process of change has to take into consideration all current limitations. Focusing on key factors such as process orientation, people, environment and technology, BPR can be successful and rewarding.

Key words: business process reengineering, improvement, organisation, quality, process, value added.

UDK 658.5: 65.011.8 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Prenova poslovnih procesov	5
2.1	Vidiki urejenosti	5
2.1.1	Funkcijska urejenost	6
2.1.2	Procesna urejenost	8
2.2	Management poslovnih procesov	9
2.2.1	Prenova poslovnih procesov	9
2.2.2	Celovito obvladovanje kakovosti	9
2.2.3	Vitka proizvodnja	9
2.2.4	Upravljanje znanja	9
2.2.5	Benchmarking	9
2.3	Prenova poslovnih procesov	9
2.3.1	Izbira procesov za prenovu	9
2.3.2	Cilji prenove poslovnih procesov	9
2.3.3	Okolje za razvoj prenove	9
2.3.4	Pristopi k prenovi	9
2.3.5	Tveganja in napake	9
2.3.6	Pogled v prihodnost	9
3	Primer prenove informatike v kliničnem centru	9
3.1	Informatika v Kliničnem centru	9
3.1.1	Proces podpore uporabnikom	9
3.1.2	Podpora uporabnikom v KC	9
3.2	Prenova procesa podpore uporabnikom	9
3.2.1	Problemi sedanjega modela	9
3.2.2	Pristop k prenovi procesov	9
3.3	Projekt prenove	9
3.3.1	Model bodočega procesa	9
3.3.2	Zahteve za izvedbo	9
3.3.3	Izbira izvajalca	9
3.3.4	Upravljanje poslovnega razmerja	9
3.4	Povzetek iz raziskave o prenovi informatike v Kliničnem centru	9
4	Sklep	9
	Literatura in viri	9

SLIKE

Slika 2.1 Potek procesa skozi enote, funkcije in ravni organizacije	8
Slika 2.2 Urejenost procesov in vloge udeležencev	9
Slika 2.3 Demingov krog PDCA.....	9
Slika 2.4 Razmerje med časom, stroški in kakovostjo.....	9
Slika 2.5 Izboljševanje procesa	9
Slika 3.1 Struktura informacijskega centra	9
Slika 3.2 Življenjski cikel procesa	9
Slika 3.3 Povezava med moduli v okviru ITILa.....	9

TABELE

Tabela 3.1 Tabela priorit in odzivnih časov	9
---	---

KRAJŠAVE

BPR	Business Proces Reengineering
TQM	Total Quality management
IT	Informacijska tehnologija
KC	Klinični center
IC	Informacijski center
ITIL	IT Infrastructure Library

1 UVOD

Poslovni svet zadnjih desetletij je postal neizprosno do managerjev. Spreminjanje tržnega okolja, vedno bolj zahtevni odjemalci in huda konkurenca jih silijo v stalno spreminjanje, inoviranje in izboljševanje delovanja. Pa vendar se kljub temu dogaja, da podjetje zaide v slepo ulico, da izgublja tekmo s konkurenti, da enostavno ni več uspešno. Stalne izboljšave ne prinašajo več konkurenčne prednosti. Takrat je potrebno razmišljati o radikalni spremembi, o popolnoma na novo zasnovanem procesu. Čas je za prenovu poslovnih procesov.

Prenova poslovnih procesov je začela pridobivati priljubljenost med managerji v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Pomenila je pravo malo revolucijo. Najbolj dobrodošla je bila predvsem pri ameriških podjetjih, ki so jih zmeraj bolj ogrožali japonski tekmeci. Na temo prenove je bilo napisanih na stotine knjig. Različni avtorji (najbolj znani med njimi so Hammer, Champy, Davenport) so se lotili prenove z zelo različnih vidikov. Nastajale so razne definicije, uporabljene različne metode, vse skupaj je delovalo izredno preprosto in prenova poslovnih procesov se je kazala kot edina zveličavna pot k uspehu. Neuspeh v skoraj dveh tretjinah podjetij, ki so se lotili prenove, je prisilil avtorje in managerje k treznemu premisleku. Kmalu je postalo jasno, da z metodo ni popolnoma nič narobe, nasprotno, izkazala se je za nujno potrebno, le da zahteva malo drugačen premislek o delovanju organizacij, kot so ga bili managerji vajeni v preteklosti. Avtorji so zato začeli poudarjati in izpostavljati tiste elemente, ki so bistveni pri prenovi procesov.

Temeljno izhodišče je ideja o procesu kot dejavnosti, ki ustvari izid, ki ima določeno vrednost za odjemalca. Proces je hkrati glavni vir diferenciacije in konkurenčne prednosti podjetja ali druge organizacije. Proces ni posamezna naloga, niti ni omejen na določen oddelek oziroma funkcijo. Proces prehaja preko meja posameznih oddelkov, zato razbija klasično organizacijsko strukturo. V ospredju ima odjemalca, saj je za uspeh pomembna dodana vrednost, ki zadovoljuje njegove potrebe. V organizaciji je zato potreben temeljit premislek o lastnih procesih, predvsem tistih temeljnih, ki ji omogočajo delovanje. Nov način razmišljanja je procesne narave, pogovarja se v procesnem jeziku. Od managerja zahteva drugačne lastnosti in drugačen način vodenja. Organizacija ni več toga struktura oddelkov, ampak dinamična, fleksibilna, in procesno urejena

Cilji naloge so pokazati:

- da ima procesna urejenost prednost pred klasično funkcijsko,
- da je proces osnova sodobnih managerskih metod za izboljševanje poslovanja,

- da je prenova poslovnih procesov uspešna metoda zagotavljanja konkurenčne prednosti,
- raziskati primer prenove v praksi.

Ker je osnova za prenovno proces, je prvi del naloge namenjen definiciji in obravnavi procesov. Obravnavane so različne definicije in izluščeni tisti faktorji, ki so za razumevanje procesov najbolj pomembni. Pokazati želim, da je proces in procesna organiziranost glavni vir konkurenčne prednosti ter ima tako bistveno prednost pred klasično, funkcijsko urejeno organizacijo. Obravnavane so sodobne managerske metode, da bi ugotovili, da imajo v osnovi proces, ki je ključno področje pozornosti obravnave.

V nadaljevanju so raziskani vzroki za prenovno in prikazani različni pristopi. Raziskane so prednosti prenove poslovnih procesov, kdaj se odločiti zanjo, kako izbrati procese.

Pomemben del naloge je določiti področja tveganja in poiskati najbolj številne vzroke za neuspeh procesa prenove.

Zaključek prvega dela naloge je namenjen analizi vloge prenove procesov v sedanjem času in njeni vlogi v bodočnosti.

V drugem delu je podrobneje obravnavan konkreten primer prenove procesa v Informacijskem centru Kliničnega centra Ljubljana.

V okviru obravnavanega primera so ključna vprašanja:

- Kakšno je trenutno stanje informatike in procesov in slabosti?
- Zakaj se odločiti za prenovno procesov in kakšni so cilji prenove?
- Kako izpeljati prenovno?
- Pokazati model bodočega procesa.

Prvi del naloge je zasnovan povsem teoretično. Temelji na primerjalni analizi spoznanj pridobljenih po proučevanju literature s področja prenove procesov. Vse informacije so sistematično obdelane, posamezni primeri podrobneje analizirani, da bi lahko tako prišli do konkretnih zaključkov. Za ilustracijo ali podkrepitev nekaterih ugotovitev, se uporablja tudi metoda avtoritete (Zelenika 1990, 161). Predvsem v smislu citiranja ali povzemanja nekaterih trditev, ki so nekako splošno sprejete in jih uporablja večina avtorjev. Drugi del naloge je opis praktičnega primera. Temelji na deskripciji, ker opisuje dejansko stanje in prenovno procesa. Za zbiranje primarnih podatkov je uporabljena metoda zbiranja z udeležbo. Vir sekundarnih podatkov so interni dokumenti organizacije.

Poglavje 'Prenova poslovnih procesov' obravnava različne vidike urejenosti in primerja klasično funkcijsko urejenost s sodobno procesno. Prikazan je prehod na

procesno urejenost in njene značilnosti. Na kratko so predstavljene nekatere metode v okviru managementa poslovnih procesov.

Podrobneje je obravnavan proces prenove. Ugotavljajo se razlogi za prenovu in njeni cilji, opisano je okolje v katerem nastaja prenova, različni pristopi k prenovi in tveganja, ki jo spremljajo. Na koncu je predstavljena vizija prenove v bodočnosti.

Poglavje 'Primer prenove informatike v Kliničnem centru' opisuje potek prenove procesa na praktičnem primeru. Opisan je nov model procesa, celoten potek in okolje v katerem se je prenova odvijala.

2 Prenova poslovnih procesov

Poglavje obravnava pomen urejenosti za uspešnost delovanja podjetja. Predstavljeni sta funkcijska in procesna urejenost. Podrobneje je obrazložen proces in prehod iz funkcijske na procesno organiziranost. V nadaljevanju je obravnavana prenova poslovnih procesov. Predstavljeni so razlogi za prenavo, okolje, v katerem poteka, pristopi k prenavi in tveganja, ki jo spremljajo. Poglavje se zaključuje s pogledom na prenavo v prihodnosti.

2.1 Vidiki urejenosti

Urejenost organizacije je temeljnega pomena za uspešno doseganje ciljev in učinkovito izrabo sredstev. Za zaposlene je okvir, ki določa njihovo ravnanje, medsebojne odnose in hierarhijo. Vsebuje smernice, ki vplivajo na odločanje ter določajo pristojnosti in odgovornosti na vseh ravneh delovanja. Managerjem pomeni pomembno orodje za obvladovanje (Tavčar 1999, 122). Urejenost vpliva na kulturo v določenem podjetju, na vrednote zaposlenih in skozi to tudi na ravnanje posameznika v neformalnih zadevah ter v primerih, ko je pomembno intuitivno odločanje.

Struktura kot statični del urejenosti organizacije zajema razporeditev dejavnosti in ureditev pristojnosti oziroma odgovornosti. Govorimo lahko o prečni in navpični členjenosti organizacije (Tavčar 1999, 128).

Na izbiro urejenosti organizacije vpliva več dejavnikov, ki jih lahko delimo na zunanje in notranje (Ivanko 1999, 18). Med zunanjimi so najvažnejši: družbene vrednote, tržno okolje, institucionalne razmere in razvoj tehnologij. Notranji dejavniki, ki vplivajo na izbiro urejenosti, pa so: strategija poslovanja, velikost, tradicija, kadrovska struktura, vrsta izdelkov itd.

Način, kako je organizacija urejena, pomembno vpliva na njeno sposobnost prilagajanja v razmerah spremenljivega konkurenčnega okolja. V času industrijske masovne proizvodnje (20. stoletje op.p.) se je proizvajalo za trg (Gronstedt 2000, 5)¹. Povpraševanje je bilo večje od ponudbe. Podjetja so rasla in specializacija je bila neizbežna. Razvila se je klasična funkcijska organiziranost, ki je bila stabilna in toga. Danes pa je okolje izredno dinamično in se spreminja z vedno večjo hitrostjo. Podjetja morajo takim spremenjenim okoliščinam slediti. To včasih pomeni spremembo posameznih sestavin urejenosti, lahko pa tudi drastične vseobsegajoče spremembe podjetja. Sodobna podjetja zato iščejo nove oblike urejenosti, ki ne bi omogočila le

¹ Trg 20. stoletja je bil nenasiten. "Production century", kot ga imenuje Gronstedt, je bil za organizacije samo problem proizvodnje in učinkovite distribucije. Za uspešen boj s konkurenco je skrbel marketing. Kupec ni bil pomemben.

preživetja, ampak bi omogočila obdržati in povečati konkurenčne prednosti. V takih razmerah se je razvilo kar nekaj različnih oblik (Dubrovski 2000, 156): vitko podjetje, agilno podjetje, dinamično podjetje, virtualno podjetje, mrežno podjetje, inteligentno podjetje, učee se podjetje. Vse našteve oblike organizacij poudarjajo različne značilnosti, skupen pa jim je pomen kakovosti na vseh področjih poslovanja, usmerjene so k potrošniku, so manj toge in imajo manj hierarhije, so bistveno bolj inovativne in sposobne hitrejšega prilagajanja okolju.

Nenehni poskusi spreminjanja urejenosti, velikokrat tudi neuspešno, so pripeljali v ospredje razmišljanja proces, ki je pomenil drastičen premik v načinu razmišljanja in pogleda na vodenje podjetij. Nova revolucija je pomenila tudi spremenjeno urejenost podjetij.

Procesi so podrobneje obdelani v nadaljevanju, v tem trenutku pa je pomembna razlika med tradicionalno oziroma funkcijsko in procesno urejenostjo.

2.1.1 Funkcijska urejenost

Velika večina podjetij je še vedno organiziranih na klasičen ali tradicionalen način. Najbolje predstavlja tako obliko urejenosti kar trikotnik oziroma piramida. Največ zaposlenih, običajno jih imenujejo izvajalci, je pri dnu piramide. Organizacija je urejena strogo hierarhično. Zaposleni delajo znotraj določenih oddelkov, kot so proizvodnja, nabava, prodaja, marketing, finance. Hierarhija se seveda nadaljuje tudi znotraj teh oddelkov. Pristojnosti in hkrati odgovornosti so najvišje na vrhu, odločitve se prenašajo po hierarhični lestvici. Na dnu piramide so izvajalci, ki opravljajo naloge in nimajo pristojnosti za odločanje. Nadzoruje jih manager, ki jim daje navodila za delo in kontrolira izvajanje.

Temelječa na specializaciji opravi je taka oblika urejenosti v preteklosti prinesla organizacijam ogromno prednosti. Omogočila je veliko stopnjo specializacije, natančno opredeljene naloge in funkcije, opredeljeno odločanje in odgovornosti. Razdeljena na funkcije, ki jih upravljajo eksperti, ter oborožena z znanjem in najnovejšo tehnologijo, je lahko do skrajnosti izkoristila sredstva. Posamezni segmenti so bili lahko zelo učinkoviti, toda organizacija kot celota ni bila vedno uspešna².

Specializacija in hierarhija delata meje. Meje so lahko strukturne, funkcijske, kulturne, jezikovne, organizacijske, tržne, tehnološke (Better Change 1995, 131). Nobena organizacija ni brez njih. Povzročajo šibko interakcijo med oddelki ter togost organizacije. Odzivanje na spremembe je počasno, priložnosti pa velikokrat ostanejo neizkoriščene zaradi počasnega odzivanja. Izboljšave so ponavadi omejene na

² Uspešnost je povezana s kakovostjo rezultatov, učinkovitost pa z izrabo virov poslovanja.

posamezne funkcije in oddelke. Projekte, ki zahtevajo sodelovanje več oddelkov, je težavno voditi, saj zahtevajo veliko usklajevanja managerjev, ki so se navadili vertikalne miselnosti – pristojnosti in odgovornosti. Zato težko sprejemajo pobude zunaj svojega oddelka. Današnje poslovno okolje pa zahteva hitro odzivnost in celovito reagiranje. Problemi, ki nastajajo, so vse kompleksnejši in zahtevajo povezovanje različnih funkcijskih področij.

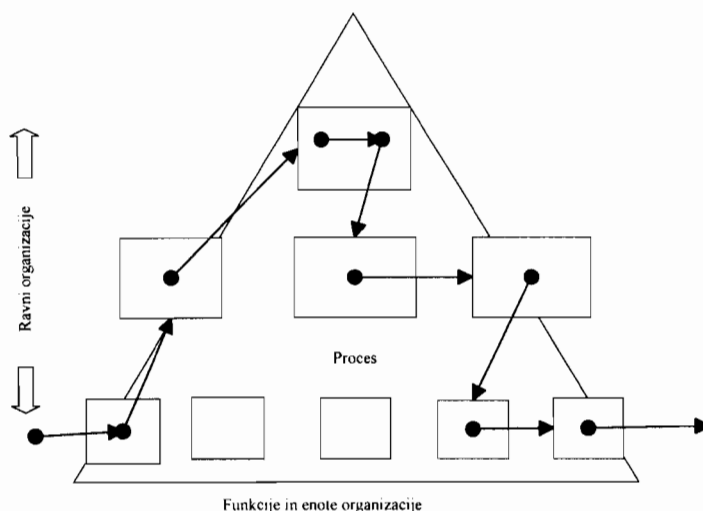
V tradicionalno funkcijsko urejeni družbi potekajo poslovni procesi dokaj nepregledno in se srečujejo z vsemi težavami prehodov med posameznim funkcijskimi deli. Največji problem funkcijske organiziranosti pa je verjetno njena pomanjkljivo usmerjenost k odjemalcu. Posamezna funkcijska enota ne more ustrezno komunicirati z okoljem. Bistvena konkurenčna prednost pa je ravno v komunikaciji z okolico, z zaznavanjem potreb odjemalcev in prilagajanjem tržnim razmeram.

Zaradi vsega tega je v zadnjem času prišel v ospredje proces. Opredeljen je kot dejavnost, ki ustvarja korist za odjemalca, kar pa je osnovno poslanstvo vsake organizacije. To pa je produkt procesov. Proces je glavni vir trajne konkurenčne prednosti. Procesna gibanja, prenova procesov prinašajo ogromne izboljšave v poslovanju podjetij (Keen in Knapp 1995, 7).

2.1.2 Procesna urejenost

Proces nam predstavlja organiziranje številnih dejavnosti, ki skupaj ustvarijo rezultat, ki ima določeno vrednost za odjemalca. Proces ni posamezna naloga niti ni omejen na določen oddelek oziroma funkcijo. Proces povezuje različne naloge in prehaja med posameznimi funkcijami in ravni organizacije.

Slika 2.1 Potek procesa skozi enote, funkcije in ravni organizacije



Vir: Tavčar 1999, 137.

Zato nastane bistvena razlika med funkcijsko in procesno urejeno organizacijo. Tipična funkcijska, hierarhična organizacija je statična, je skupek odgovornosti in odnosov, ki temeljijo na poročanju, medtem ko je procesna struktura popolnoma dinamična. Prvi pogled je navpičen in se širi skozi hierarhično strukturo, procesi pa so vodoravni in sežejo čez vso strukturo; podirajo se meje med oddelki in povezujejo posamezne funkcije.

Kaj je proces

Najbolj preprosto ga definiramo kot specifično zaporedje določenih aktivnosti s točno določenimi vložki in izložki.

Proces je zbirka dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki ima neko vrednost za odjemalca (Hammer in Champy 1993, 35).

Proces je strukturiran, merljiv niz aktivnosti, urejenih tako, da proizvedejo specifičen produkt za določenega odjemalca ali trg (Davenport 1993, 5).

Proces lahko vidimo kot verigo vrednosti, kjer se na vsakem koraku dodaja vrednost (Hunt 1996, 3). Definicij procesov je toliko kot avtorjev publikacij o procesih in njihovi prenovi. Posamezna definicija ne more zajeti vseh značilnosti. Nekateri procesi niso merljivi niti niso strukturirani, druge definicije ne zajemajo vodstvenih in kulturnih procesov, oziroma procesov, ki nimajo dovolj dobro definiranih vložkov in izločkov.

Na splošno bi lahko te definicije delili na dve skupini. Prva opredeljuje proces kot zaporedje aktivnosti, katerih cilj je proizvodjanje koristi, druga proces kot koordinacijo dela z izkoriščanjem rutin in sposobnosti za doseganje konkurenčnih prednosti (Keen in Knapp 1995, 7). Pomembno se je zavedati, da izbira posameznega pogleda na proces nujno prinaša vnaprej ustvarjena mnenja in pričakovanja, lahko tudi predsodke, ki lahko bistveno vplivajo na ravnanje managerjev in uspešnost procesov, ne nazadnje pa na celoten rezultat organizacije. Ne glede na razlike med posameznimi definicijami ali skupinami definicij pa se te v resnici med seboj dopolnjujejo. Proces pomeni temeljni miselni zasuk od pogleda na posamezne naloge, zaprte znotraj funkcijskih oddelkov. Proces seže preko vseh tradicionalno ustvarjenih meja. Najbolj bistvena značilnost procesa je usmerjenost k odjemalcu³. Odjemalca v resnici ne zanimata ne notranji ustroj ne struktura organizacije, zanima ga končni izdelek ali bolj točno, korist, ki ga prinaša. Tukaj se pokaže temeljna lastnost procesa, ki ima v ospredju odjemalca. Procesna perspektiva je perspektiva odjemalca.

Poslovne procese lahko delimo na temeljne in podporne (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 31). Temeljni procesi so tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost in so usmerjeni neposredno k zadovoljevanju potreb odjemalca. So ključnega pomena za konkurenčno prednost organizacije. Podporni procesi so nujno potrebni za uspešno izvajanje ključnih procesov. Nimajo neposredne vrednosti za zunanje odjemalce. Lahko povzročajo velike stroške in so s tega vidika dostikrat tarča racionalizacije ali celo outsourcinga.⁴ Procese lahko delimo tudi glede na strateško pomembnost za organizacijo (Carr in Johansson 1995, 120).

Prehod na procesno organiziranost

Procesi obstajajo v vsaki, tudi tradicionalni organizaciji. Le da je ta zaradi svoje specializiranosti in organiziranosti naravnana na opravljanje nalog. To so posamezna opravila, izolirana znotraj ločenih oddelkov.

Da bi organizacija postavila procese v ospredje, mora narediti štiri pomembne korake (Hammer 1996, 14-17):

³ Odjemalec je lahko kupec, lahko pa rezultat procesa potrebujejo v drugem procesu znotraj organizacije

- Identificirati in imenovati procese. Vsaka organizacija ima glede na svojo dejavnost unikatne temeljne procese. Število je različno (običajno med 5 in 15), če so obsežni, pa se lahko delijo na podprocese. Nadvse pomembno je pravilno definirati procese, saj je kaj lahko zamenjati obstoječe naloge v okviru posameznih funkcij s procesom. Težava je v tem, da je potreben temeljit miselni zasuk. Procese je treba iskati preko meja oddelkov. To pa je ravno največja težava managerjev, ki so zaprti v hierarhično sliko svojega oddelka. Velikokrat se vsaj v velikih organizacijah izkaže, da prav najvišji management ne pozna procesov svoje lastne organizacije in pravzaprav ne ve, kako posli potekajo.
- Pojasniti procese in njihovo pomembnost vsem zaposlenim. Prehod na procesno organiziranost je tako radikalna sprememba, da je za uspeh nujno potrebno, da so vsi v organizaciji temeljito seznanjeni s procesi in njihovim pomenom. Za zaposlene to ne pomeni nujno da se jim takoj spremeni delo oziroma njihova opravila. Pomeni pa malo revolucijo v kulturi organizacije. Pomeni pravzaprav razviti nov jezik, jezik procesa (Keen in Knapp 1995, 17). Zaposleni ne opravljajo več posameznih opravil, ampak postanejo del procesa, njihov prispevek pa je bistven pri končni vrednosti za odjemalca. Tradicionalni managerji postanejo snovalci procesov, lastniki procesov, skrbniki in mentorji (Tavčar 1999, 140). Procesno osredotočene organizacije temeljijo na teamskem delu. Procese izvajajo teami⁵, ki so osnovni gradniki prilagodljive organizacije.
- Določiti merila uspešnosti posameznim procesom. Rezultat procesov je neka točno določena dodana vrednost za odjemalca. Če želi organizacija vedeti, kako uspešna je v resnici, mora imeti določena ključna merila uspešnosti, ki jih lahko postavljamo z dveh vidikov. Prvo je merjenje dodane vrednosti⁶ izdelka ali storitve z vidika zadovoljstva odjemalca (Snoj 1998, 28), drugo, prav tako pomembno je ocenjevanje procesov z notranjih, ponavadi bolj finančnih meril.
- Začeti upravljati procese⁷. Proces je jedro nove procesno usmerjene organizacije. Ker je poslovno okolje spremenljivo, konkurenca ostrejša, odjemalci pa vedno bolj zahtevni, je jasno, da bodo uspešni le tisti, ki se bodo sposobni prilagoditi. Upravljanje s procesi je ključnega pomena za preživetje. Nenehno prilagajanje

⁴ Outsourcing je angleški izraz za izločanje dejavnosti iz podjetja.

⁵ Team je skupina, katere člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev (Možina 1994, 601).

⁶ Vrednost je nejasen pojem, ki je obremenjen s subjektivno presojo (Kanevsky in Housel 1995, 378).

⁷ Procesni management ali management poslovnih procesov (angl. Business process Management)

procesov zahtevam, z upoštevanjem ključnih meril uspešnosti, je naloga managementa poslovnih procesov.

Velikokrat je prehod iz funkcijske v procesno organiziranost težaven ali nemogoč. Odpor do procesne urejenosti ima lahko veliko vzrokov, med drugim (Davenport 1993, 162):

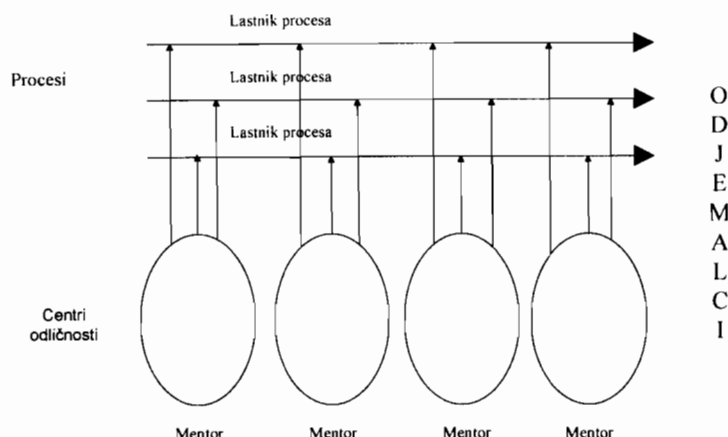
- ker organizacija ne temelji več na funkcijski strukturi, se pojavi strah, da se bodo določene veščine izgubile,
- strah, da proces ni stabilna osnova za urejenost organizacije, ker je zaradi prilagajanja spremenjenim razmeram na trgu podvržen stalnim spremembam,
- dejstvo, da je že sam prehod na izvajanje novih procesov dovolj velik šok za organizacijo, vzbuja bojazen, da bi hkratna sprememba strukture prinesla preveč sprememb hkrati.

Ravno ta zadnji pomislek je morda še najbolj utemeljen. Pogosto se organizacijam priporoča multidimenzijska matrična urejenost, kot prehodna oblika na poti do popolne procesne urejenosti. V matrični obliki se vertikalne strukture prekrivajo s horizontalno. Osnova je proces, zaposleni so organizirani v teame, hkrati pa so še vedno del funkcijskih oddelkov. Značilna je dvojna avtoriteta. Tipični problemi so nejasna in razpršena odgovornost ter veliko porabljenega časa za usklajevanje in koordinacijo aktivnosti.

Organizacijska struktura

Procesna organizacija je bolj ploska z manj hierarhičnimi ravnmi. Organiziranost, ki temelji na procesih, je dinamična in olajša prilagajanje spremembam okolja. Ker je temelj urejenosti proces, postanejo odgovorni za izvajanje procesov procesni teami. Urejenost procesov in vlogo udeležencev kaže naslednja slika:

Slika 2.2 Urejenost procesov in vloge udeležencev



Vir: Hammer 1996, 126.

Delo, ki se običajno opravlja znotraj funkcijskih oddelkov, se v procesni organizaciji deli med procesne teame in centre odličnosti. Procesni teami so izvajalci procesov, njihova glavna skrb je dodana vrednost, ki je pomembna za odjemalca. Odjemalec je center in najpomembnejši element, na katerega so naravnani vsi procesi. Skrbnik oziroma lastnik procesa ali procesni manager je odgovorna oseba, ki skrbi za nemoteno, produktivno in ciljno usmerjeno delovanje procesa.⁸ Procesni manager ima tri vloge: je snovalec, trener in zastopnik (Hammer 1996, 76). Odgovoren je za proces in ne za ljudi. Odgovornost za ljudi prevzame mentor. Mentor načrtuje človeške vire in skrbi za njihov strokovni in karierni razvoj. Kadar se delo izvaja v procesnih teamih, ki so lahko stalni ali občasni, je strokovni razvoj vezan na centre odličnosti. To so v bistvu enote, ki skrbijo za strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Lahko so s tehničnih področij, s prodaje, financ, marketinga. Iz teh centrov odličnosti se posamezni strokovnjaki s pomočjo mentorja vključujejo v posamezne procesne teame.

Zaposleni v procesni organizaciji

S prehodom na procesno urejeno organizacijo se razvija nov jezik in nova kultura, vloge zaposlenih pa dobivajo nov pomen. Zaposleni se iz navadnih delavcev, ki opravljajo točno definirane naloge, spreminjajo v profesionalce (Hammer 1996, 33). Ker je izid procesa dodana vrednost za odjemalca, zaposleni ne opravlja več samo nekega specializiranega dela, ampak na svoj prispevek gleda z vidika procesa. Ne dela le tisto, kar mu je naročeno, ampak, kar je potrebno za izid. Ravno to, da delavec naredi, kar mu

⁸ Originalni izrazi, ki se najbolj pogosto uporabljajo so: process owner, coach in se v slovenščini pojavljajo kot lastnik procesa, skrbnik, procesni manager, ter coach kot trener ali mentor.

je naročeno, profesionalac pa, kar je potrebno, je največji vsebinski preskok v procesno urejenih organizacijah.

Manager je v funkcijski organizaciji zadolžen za delovanje oddelka. Njegovo delo so obvladovanje podjetja, urejanje zadev in odločanje. Gre za udejanjanje politike podjetja skozi povezane dejavnosti kompi: informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje, kontroliranje (Kralj 2003, 17). V procesni urejenosti take vloge managerjev izgubijo pomen. Proces potrebuje procesnega managerja, ki ne sodeluje sicer neposredno v procesu, ampak ga spremlja, usmerja, usklajuje, odpravlja težave. Za managerja ni potrebno, da je dober strokovnjak za vse dejavnosti v procesu, ker to tudi ni mogoče, mora pa zelo dobro poznati proces, organizacijo in okolje in veščine vodenja.

2.2 Management poslovnih procesov

Globalizacija pospešuje konkurenčnost, tehnološki razvoj skrajšuje življenjski cikel izdelka, nepredvidljivost trendov otežuje napovedovanje prihodnosti in planiranje dejavnosti. V takih razmerah ni več dovolj le racionalizacija postopkov, informatizacija poslovanja. Organizacije morajo biti pripravljene na celostno odzivanje na spremenjene okoliščine, to pa zahteva od zaposlenih pripravljenost na uvajanje in upravljanje sprememb v organizacijskih procesih, zagotavljanje znanja in tehnologije, ustvarjanje pogojev, potrebnih za udejanjanje sprememb. V številnih uspešnih organizacijah so se tako razvili različni organizacijski in managerski koncepti. Posegajo na zelo različna področja urejenosti in delovanja organizacije ter njeni interakciji s tržnim okoljem. V ospredje postavljajo odjemalca⁹ (Gronstedt 2000, 5). Potrebe odjemalca, zadovoljstvo, njegov pogled na kakovost izdelkov in storitev postanejo center pozornosti in osrednje gibalno vseh managerskih dejavnosti. Skupna značilnost vseh managerskih konceptov sodobnega časa so procesi. Procesni pogled je dinamičen pogled na organizacijo skozi prizmo njenega delovanja in njenih odnosov s spremenljivim tržnim okoljem. Management poslovnih procesov je poslovni pristop k upravljanju procesov in njihovem spreminjanju oziroma prenavljanju (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 39).

Celovito upravljanje s procesi organizacije je ključni dejavnik managementa poslovnih procesov. Nekateri najbolj pomembni managerski koncepti, metode in orodja v okviru MPP, ki jih organizacije najbolj pogosto uporabljajo za doseganje konkurenčne prednosti so:

⁹ Odjemalec lahko tudi znotraj organizacije deluje kot uporabnik izdelkov ali storitev. Zanimiv je Gronstedtov večdimenzionalni model komunikacij v organizaciji in njeni interakciji z okoljem. Na tem mestu je predvsem pomembno ustvarjanje ustreznih odnosov z odjemalci.

- prenova poslovnih procesov,
- celovito obvladovanje kakovosti,
- vitka proizvodnja,
- upravljanje znanja,
- benchmarking.

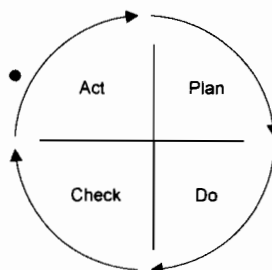
2.2.1 Prenova poslovnih procesov

Koncept prenove ali reinženiringa se je pojavil na prehodu devetdesetih let. Izredno privlačen je postal v razmerah, ko so se ameriška podjetja soočala z neizprosno in superiorno konkurenco japonskih podjetij. Je metoda revolucijskega spreminjanja. Najbolj pomembno pri BPR je, da se osredotoča na procese in ne več na funkcije in posamezne naloge v organizaciji. Proces prenove je podrobneje opisan v nadaljevanju.

2.2.2 Celovito obvladovanje kakovosti

Celovito obvladovanje kakovosti je ravno tako kot BPR usmerjen v procese in ima za cilj zadovoljstvo potrošnika, vendar je v nasprotju z BPR mehek, postopen način, je pristop nenehnega izboljševanja kakovosti na vseh ravneh organizacije¹⁰. Vključuje vse ravni organizacije in vsakega posameznika. Kakovost mora biti vgrajena v vsak proces in v vsak načrtovani proizvod (Ishikawa 1989, 74). Uporablja se koncept nenehnega inoviranja, Demingov¹¹ krog:

Slika 2.3 Demingov krog PDCA



Vir: Ishikawa 1989, 202.

¹⁰ Kaizen-japonski izraz za nenehno izboljševanje kakovosti. Je temeljno vodilo, pod katerim delujejo različne managerske metode.

¹¹ Deming je bil ameriški statistik, ki je veliko prispeval k razvoju japonske industrije in kakovosti v povojnem času.

Vpeljava TQM je zahteven in dolgotrajen proces. Uporablja se bogat nabor orodij in metod, ki se stalno dopolnjujejo. Med njimi so bolj znani: Ishikawa diagram, Pareto diagram, kontrolne karte, histogram, metoda sedmih korakov (Rao 1966, 165-203).

Danes TQM ni več vir neposredne konkurenčne prednosti, ampak nujen pogoj za obstanek na trgu. Zaradi pomembnosti kakovosti so se razvili standardi in modeli celovitega upravljanja kakovosti, kot so evropski model poslovne odličnosti in standardi ISO¹². Marsikje so ustanovljene tudi nagrade za poslovno odličnost, ki naj bi pokazale na najboljše primere.

2.2.3 Vitka proizvodnja

V trenutku, ko je ponudba presegla povpraševanje, se je spremenil koncept ekonomije obsega, po katerem se minimizirajo stroški z množičnejšo proizvodnjo. Pozornost je bilo potrebno usmeriti v racionalizacijo celotnih poslovnih procesov. Podjetje, ki naj bo uspešno, je potrebno obravnavati kot celoto, skozi delovne procese. Vitka proizvodnja¹³ je skupek metod in tehnik, s pomočjo katerih se poveča produktivnost, hkrati pa zmanjša poraba vseh resursov. Proizvodnja in poslovanje sta organizirana na način, ki zagotavlja minimalno vezavo in porabo sredstev ter si prizadeva za nemoteno proizvodnjo. Vitka proizvodnja je tržno usmerjena, v centru pozornosti je odjemalec, obvladovanje kakovosti je integralno. Z vitko proizvodnjo je tesno povezana metoda dvajsetih ključev (Bizjak 1997, 41), ki se loteva spreminjanja vseh področij delovanja, predvsem proizvodnje. Teži k učinkovitemu obvladovanju vseh procesov.

2.2.4 Upravljanje znanja

Je neprestan multidisciplinaren proces, ki v povezavi s poslovno strategijo zajema tehnologijo, znanja posameznikov in skupin ter kulturo podjetja. Kot strateški pristop omogoča podjetjem doseganje konkurenčnih prednosti, ki so edinstvene in težko ponovljive. V trenutku, ko podjetje ali konkurent na trgu predstavi nov izdelek ali storitev, je že v teku snovanje novega. Podjetja so zato prisiljena vsaj slediti trendom, še bolje pa s pomočjo inovativnosti prehiteti konkurenco. Pri inoviranju imajo ključno vlogo managerski procesi (Markič 2004, 105). Ustrezne vrednote, skupaj s tehnologijo, ustvarjanje primernih priložnosti, omogočanje komunikacij in izmenjavo znanj so

¹² Najbolj znani so standardi ISO 9000, 9001, 14001. Čeprav marsikje, predvsem pri poslovanju z javnim sektorjem, zahtevajo, da ima podjetje ISO standarde, pa kritiki opozarjajo, da sam standard še ni zagotovilo za kakovost.

elementarni pogoji za uspešno upravljanje znanja. Znanje pa je ključnega pomena za sposobnost hitrega spreminjanja in prilagajanja. Tukaj obstaja močna povezava s TQM, ki temelji na nenehnem izboljševanju, ki ga lahko omogoči le zadosti znanja.

Viri znanja so lahko (Likar 2001, 439):

- Zunanji: sejmi, razstave, sodelovanje s svetovalci, univerzami in raziskovalnimi inštituti, izobraževanje, posnemanje, nakup tujega znanja v obliki licenc patentov ali celega podjetja.
- Notranji: lastna invencijska dejavnost, lastno raziskovanje in razvoj, interno izobraževanje, izmenjava informacij znotraj podjetja.

Znanje je koristno, kadar je dosegljivo vsem zaposlenim in kadar se neprestano dopolnjuje in širi. Koncept učečega podjetja se je razvil ravno zaradi procesa nenehnega izobraževanja, ki naj bi doseglo vse zaposlene. Zanj je značilno (Senge 1990): sistemsko mišljenje, osebni razvoj posameznika, mentalni modeli (lateralno in divergentno razmišljanje), skupinska vizija, teamsko učenje. Pri učečem se podjetju ne gre le za uspešno pridobivanje in širjenje znanja, ampak za razvoj kulture, ki naj omogoči bodoči napredek. Kultura podjetja je bistvenega pomena za uspešen razvoj in prenos znanja na vse nivoje in procese. Tako mora management sodelavcem omogočiti dostop do informacij, pomagati razvijati skupno predstavo o bodočnosti, podpirati skupinsko delo in omogočiti osebni razvoj zaposlenih (Markič 2004, 55).

2.2.5 Benchmarking

Da bi podjetje lahko realno ocenilo uspešnost in učinkovitost poslovanja, je dobro imeti podatke o poslovanju konkurence. Benchmarking je metoda oziroma proces nenehnega izboljševanja poslovnih procesov s pomočjo odkrivanja primerov najboljše prakse, in njihove vpeljave v lastne sisteme. Benchmarking je kot metoda izboljševanja procesov bolj primerljiva z BPR, ker je njen cilj preboj v kakovosti in ne postopno izboljševanje. Razvitih je veliko različnih vrst benchmarkinga. Vsako podjetje si lahko ustvari svoj način, bistvene pa so nekako tri komponente (Damelio 1995, 29):

- Analiza: definirati je potrebno projekt in izbrati team, ki bo sodeloval v projektu. Pomembno je identificirati proces, ki se bo primerjal z vsemi merljivimi karakteristikami.

¹³ Razvila se je na Japonskem, predvsem v avtomobilski industriji (vodilna pri tem je Toyota).

- Odkrivanje: naloga teama je najti najboljše od najboljših, odkriti, kako se procesi izvajajo, pridobiti vse podatke in znanja. Narediti primerjalno analizo, predlagati izboljšave in način, kako prenesti pridobljeno znanje.
- Implementacija: ko je znan vpliv sprememb na proces, je potrebno pripraviti plan implementacije z vsemi merili uspešnosti. Po dejanski izvedbi je smiselno nadaljevati s primerjanjem, da bi videli, kako se s časom spreminja izvajanje procesa.

Podjetja se velikokrat združujejo v različne oblike konzorcijev, da bi si olajšala dostop do metod in procesov, ki se uporabljajo drugje, dostop do podatkov ter do prenosa znanja.

2.3 Prenova poslovnih procesov

Odzivanje na spremembo zahteva stalno pozornost in nenehno prilagajanje managerjev, ki imajo za to na voljo celo paletu tehnik in metod. Nenehno izboljševanje poslovanja je nujno, če podjetje želi zmagovati v boju za odjemalce. Ustrezna raven znanj in sposobnosti, čimbolj sploščena hierarhična struktura in nenehno prepoznavanje potreb po spremembi so pogoji, ki ga omogočajo (Obolensky 1996, 110). Velikokrat pa stalno izboljševanje in dopolnjevanje procesov enostavno ni več dovolj in ne prinaša več konkurenčne prednosti. V skrajnem primeru lahko obstoječi procesi povzročijo krizo in nazadovanje podjetja. Takrat je potrebno zamenjati proces v celoti, popolnoma na novo premisliti in izdelati načrt delovanja. Nastopi čas za radikalno spremembo, za prenovo poslovnih procesov.

2.3.1 Izbira procesov za prenovo

Prenova se vedno začne z izbiro procesov za prenovo. Vprašanje identifikacije procesov še zdaleč ni enostavna naloga. Najprej je potrebno določiti ključne procese v organizaciji, ki predstavljajo ključne zmožnosti (Kovač 1998, 211) in tvorijo konkurenčno prednost. Večinoma je takih procesov med deset in dvajset (Davenport 1993, 28). Sledi selekcija procesov za prenovo glede na njihov pomen za organizacijo. Vprašanja prenove poslovnih procesov so najbolj pogosto povezana s področji racionalizacije, zmanjševanjem stroškov, poenostavitvijo postopkov, sposobnostjo hitrega odzivanja na zahteve okolja, dvigovanjem dodane vrednosti in povečevanjem konkurenčnih prednosti. Vendar je pri izbiri procesov za prenovo nujno upoštevati merljive parametre. Obstajajo tri zelo pomembne lastnosti procesov, ki tvorijo osnovo merljivih lastnosti procesov (Winslow 1996, 79):

- učinkovitost,
- uspešnost,
- prilagodljivost.

Izbira procesov je seveda povezana tudi z razpoložljivostjo virov. Podjetje se lahko odloči za postopno prenovo po posameznih procesih ali celo podprocesih glede na pomembnost procesov, višino stroškov in izvedljivost prenove. V takem primeru prenova traja dalj časa in izboljšanja so postopna. Kadar je podjetje v kritičnih razmerah, se je potrebno lotiti prenove poslovanja v celoti. To je povezano z visoko stopnjo tveganja, vendar je lahko edini način, da se podjetje izkoplje iz težav. Tak, drastičen pristop prinese rezultate v kratkem času.

2.3.2 Cilji prenove poslovnih procesov

Za prenovo se običajno izbirajo procesi, ki imajo največji vpliv na izboljšanje poslovanja. Prenovljeni procesi morajo biti seveda v skladu s strateškimi cilji podjetja in morajo zagotavljati doseganje osnovnih ciljev podjetja. Hkrati mora biti strategija zasnovana tako, da spodbuja in omogoča spremembe in prenovo procesov. Vizija, ki jo podjetje postavi, je tisto vodilo, ki zagotavlja, da bo preoblikovanje in prenova procesov potekala na pravi način in v pravi smeri. Njen namen je tudi določiti merljive cilje, ki jih je potrebno doseči. Ti so dober motivator udeležencev v procesu prenove. Običajno so povezani z zmanjševanjem stroškov, skrajševanjem časa potrebnega za izvedbo procesov, povečevanjem kakovosti in izboljšanjem ponudbe izdelkov ali storitev.

2.3.3 Okolje za razvoj prenove

Uspešnost podjetja je v prvi vrsti odvisna od priložnosti na tržišču, se pravi zahtev odjemalcev in uspešnega izkoriščanja svojih temeljnih zmožnosti (Tavčar 1999, 27). Poenostavljeno lahko zapišemo, da podjetje v določenem poslovnem okolju temelji na treh segmentih: procesih, ljudeh in tehnologiji. Vsi trije morajo biti med seboj povezani in usklajeni. Osnovo pomenijo dobro definirani in opredeljeni procesi. Da bi procesi lahko dajali rezultate, so pomembni ustrezni človeški viri, ki pa bodo delovali optimalno le, če bodo procesi tako zasnovani. Podpora delovanju nudi ustrezna tehnologija. Vse povezave med tremi temeljnimi gradniki so tako dvosmerne.

Trgi

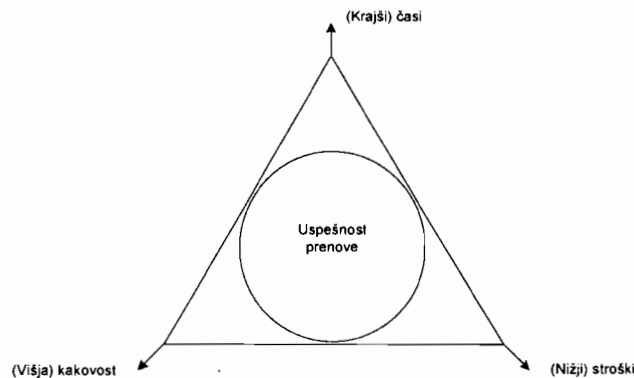
Poslovna uspešnost podjetja je najprej odvisna od kupca. Kupci se odločijo za izdelke ali storitev, za katere menijo, da jim nudijo največ vrednosti (Kotler 1996, 37). Seveda se razume, da mora podjetje pri tem ustvariti dobiček, zato morajo biti procesi

zasnovani tako, da lahko proizvedejo zahtevane učinke ob minimalnih stroških. Na splošno lahko podjetja dosegajo konkurenčne prednosti na področjih (Peppard, Rowland 1995, 49), kot so: kvaliteta, prilagodljivost, zanesljivost, hitrost, cena, upravljanje z odnosi.

Procesi

Procesi so vir vrednosti za kupca in zaslужka za podjetje. Biti morajo uspešni in hkrati učinkoviti. V razmerah spreminjajočega se okolja, povečevanja konkurence in novih zahtev odjemalcev ter napredka tehnologije pa tudi dovolj fleksibilni. Tukaj hitro trčimo ob določene omejitve, kot so čas in kakovost.

Slika 2.4 Razmerje med časom, stroški in kakovostjo



Vir: Kovačič in Peček 2004, 35.

Slika prikazuje razmerja med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak pomeni enega od ciljev. Tako lahko na primer navaden izdelek proizvedemo hitro in poceni, medtem ko je zelo kvaliteten izdelek povezan z visokimi stroški.

Za spremljanje učinkovitosti delovanja poslovnih procesov je potrebno imeti sistem ustreznih meril. Stroški, čas, kakovost v vseh svojih razsežnostih, cena, zanesljivost so temeljna merila za ugotavljanje ustreznosti procesov.

Človeški viri

Pri prenovi poslovnih procesov sodelujejo zaposleni v podjetju in zunanji izvajalci. Zaposleni v podjetju so ključna vrednost in vir konkurenčne prednosti. To so ljudje, ki imajo največ informacij o področjih delovanja podjetja in ki bodo tudi nosilci prenove in delovanja procesov. So odločilnega pomena za uspešnost prenove. Seveda lahko pri prenovi procesov sodelujejo tudi zunanji izvajalci, kot so razne svetovalne organizacije in posamezni eksperti. Zunanji izvajalci imajo pred zaposlenimi drugačne prednosti. Niso obremenjeni s sedanjim pogledom na organizacijo in procese, neobremenjeni so s

kulturo, ki vlada v podjetju, in medsebojnimi odnosi, imajo izkušnje s prenovo, ki je lahko za podjetje dokaj neznano področje, prinašajo posebna ekspertna znanja, ki podjetju manjkajo, navsezadnje pa imajo tudi pomembno vlogo pri motivaciji udeležencev pri prenovi.

Prenova poslovnih procesov se vsekakor začneja pri vrhu in s podporo vrhnjega managementa. To je nujno za zagotavljanje ustrezne podpore spremembam, saj spremembe pogosto spremlja odpor, še zlasti pa je pomemben vpliv vrhnjega managementa pri spreminjanju kulture podjetja, ki je pogost spremljevalec prenove. Za uspešnost prenove procesov je zelo pomembno, da so vsi udeleženci seznanjeni z načrtovanimi spremembami. Izvajanje sprememb običajno prevzame prenovitveni team, ki načrtuje spremembe in je odgovoren za celoten proces od zamisli do izvedbe.

Tehnologija

Tehnologija je tretji, nič manj pomemben steber organizacije. Izjemen napredek, ki ga doživlja na vseh področjih, je pogost vzrok za prenavo posameznih procesov. Pri tem je treba opozoriti, da pri prenovi ne gre za avtomatiziranje posameznih nalog, ampak za spremembe v zasnovi procesa. Področja, na katerih je tehnologija napredovala in vplivala na spremembe v poslovanju podjetij, so: informatika, komunikacije, umetna inteligenca, elektronika.¹⁴ Razvoj tehnologije lahko narekuje spremembe v procesih, obratno pa je nastanek novih tehnologij pogojen z zahtevami zaradi sprememb v procesih.

Informacijska tehnologija ima pri prenovi procesov ključno vlogo. Nastopi lahko kot faktor, ki omogoča spremembe in je podpora procesom, lahko pa je razvoj informacijske tehnologije tudi prožilec sprememb. IT lahko ustvarja pomembne priložnosti za prenavo poslovnih procesov. Razvoj in prenova informacijskih sistemov se tako prepleta s prenavo poslovnih procesov.

Pri prenovi procesov je potrebno hkratno načrtovanje podpore informacijske tehnologije. Kjer je smiselno, lahko obstoječa informacijska tehnologija izpolnjuje zahteve prenovljenih procesov, za neustrezno tehnologijo pa je potrebno pripraviti načrt prenove. Pri tem je potrebno res skrbno slediti zahtevam procesov, saj se kar prehitro zgodi, da podjetje nabavi tehnologijo, ki ne ustreza procesnim zahtevam. Tehnologija je hkrati tudi preveč draga, da bi jo lahko pogosto zamenjevali, zato je izbor tehnologije, ki jo je mogoče nadgraditi in ki je usklajena s strategijo razvoja podjetja, še bolj pomemben.

¹⁴ Tukaj ni mišljen samo napredek v elektroniki, ampak tudi razvoj zabavne elektronike, ki je postala samostojna industrijska veja in je ustvarila popolnoma nove trge.

2.3.4 Pristopi k prenovi

Obstaja več načinov in pristopov k prenovi poslovnih procesov. V osnovi lahko ločimo med:

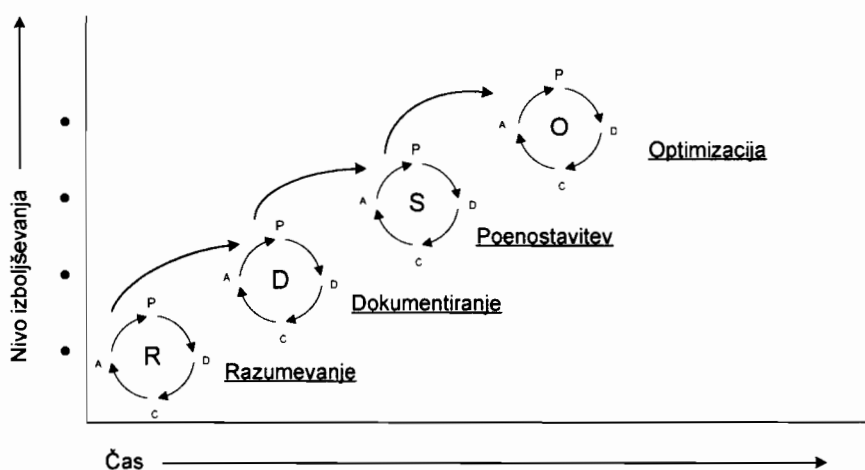
- izboljševanjem obstoječih procesov,
- korenito prenavo procesov (pristop praznega lista).

V določenih primerih je boljša izbira izboljševanje obstoječih procesov, predvsem, kadar gre le za manjše popravke oziroma optimizacijo procesa, ni pa potrebna drastična sprememba. Kadar proces daje zadovoljive rezultate, potrebne pa so le manjše spremembe, ali pa razvoj tehnologije omogoča avtomatizacijo in zmanjševanje stroškov procesa, zadošča izboljševanje obstoječih procesov (Coulson-Thomas 1994, 28-29). Za odločitev o izbiri pristopa k prenovi je potrebno upoštevati več dejavnikov, kot so tržne spremembe, geografska razpršenost, močna vpletenost dobaviteljev in odjemalcev, stroški, nujnost spremembe (Chang 1995, 9).

Izboljševanje obstoječih procesov

Neprestano izboljševanje poslovnih procesov prispeva k boljšemu prilagajanju podjetja spremenjenim poslovnim zahtevam in razmeram na trgih. Poteka v več korakih. Posamezni koraki izboljševanja so prikazani na sliki.

Slika 2.5 Izboljševanje procesa



Vir: Watson 1994, 69.

Sprememba postane možna, ko so ljudje pripravljeni nanjo. Zato je potrebno razumevanje procesa, ključnih dejavnikov uspeha, zahtev in pomanjkljivosti. Sledi podrobno dokumentiranje procesa, s čimer se izločijo vse možnosti zmešnjave in nejasnih vlog udeležencev, jasno se definirajo naloge in rezultati procesa. Tretji korak je

poenostavitev procesa, kar neposredno pomeni izločanje nepotrebnih nalog, prihranke pri stroških ter času, potrebnem za izvedbo procesa. Zadnji korak je optimizacija procesa, kar pomeni tudi izločanje odstopanj od optimalne izvedbe procesa. Vsako posamezno stopnjo obravnavamo skozi PDCA cikel, ki zajema načrtovanje, izvedbo, kontrolo in ukrepanje.

Korenita prenova procesov

Bistvo prenove poslovnih procesov je seveda dramatično, revolucionarno in temeljno spreminjanje. Pomeni temeljit premislek o novem načinu delovanja ter popolnoma na novo zasnovane poslovne procese. Ne glede na to, kako so bili cilji doseženi v preteklosti, je bolj pomembno, kako jih doseči na najboljši možni način (Davenport 1993, 11). Razlog za tak pristop je lahko mnenje, da je organizacija dosegla nivo, ko posamezne izboljšave ne morejo več prinesiti tistega napredka, ki bi ji zagotavljal uspešnost. Lahko pa je razlog le v povečevanju konkurenčne prednosti ali preventivnem delovanju. Včasih sicer nov proces v začetku ne prinese takoj večjih prednosti od starega, vendar pa ima dolgoročno večji potencial. Razlog za BRP je lahko tudi velika sprememba v poslovnem okolju, drugačnih zahtevah odjemalcev, vstop novih tekmecev na trg ali pa revolucionarni napredki v razvoju tehnologije.

Ključne aktivnosti pri prenovi so (Davenport 1993, 154):

- Ustvarjanje različic novih procesov. Največkrat se uporabljajo metode brainstorminga¹⁵. Iščejo se kreativne rešitve, ki pa morajo imeti uporabno vrednost. Velikokrat pomaga, če se proces razbije na podprocese ali celo posamezne aktivnosti.
- Ugotavljanje izvedljivosti, tveganj in stroškov. Vse alternativne rešitve morajo biti podrobno analizirane, da bi ugotovili uporabno vrednost glede na stroške, tveganje, predvsem pa rezultat, ki ga nov proces daje.
- Izdelava prototipa. Dober način za testiranje in simulacijo novega procesa je izdelava prototipa. Gre za ponavljajoč proces učenja, ki naj umesti nov proces v organizacijo.
- Prehod na nov proces. Ko je zaključena faza testiranja, je mogoča implementacija procesa v realno okolje. Včasih trenuten prehod ni mogoč, zato se lahko naredi pilotska verzija ali pa celo organizira popolnoma nova enota, ki deluje vzporedno.

Uspešnost novega procesa se spremlja po implementaciji. Pravi rezultati se pokažejo postopno, zato je pomemben stalen management procesov.

¹⁵ Brainstorm:slovensko možganska nevihta. Metoda iskanja rešitev v skupini 6-12 ljudi.

Metoda praznega lista je vsaj za zahodna podjetja bolj privlačna, prinaša pa tudi več tveganja. Popolno ignoriranje obstoječih procesov prinaša nevarnost ponavljanja starih napak, obenem pa zanemarija stara znanja in izkušnje, pridobljene skozi obstoječe procese. V praksi se velikokrat izkaže, da podjetja uporabljajo kombinacijo obeh metod glede na razmere, ki vladajo v podjetju in na trgih, kjer nastopajo. Izboljševanju procesov sledi prenova, nato pa se metodi izmenično ponavljata (Cule 1995, 76).

2.3.5 Tveganja in napake

Popularnost prenove poslovnih procesov in uspehi nekaterih podjetij so povzročili, da se je vedno več vršnih managerjev odločilo in se še odloča za to metodo izboljšanja konkurenčnosti. Na žalost pa je sledilo veliko razočaranja, saj se je veliko prenov končalo neuspešno, zahtevalo velike stroške in nekatera podjetja celo pahnilo v stečaj. Delež neuspešno izvedenih BPR se po mnenju različnih avtorjev bliža sedemdesetim odstotkom. Razlogov za tako velik neuspeh ne gre iskati v metodi sami. Na poti do uspešne preobrazbe in prenovljenih procesov tiči veliko pasti. Najpogosteje jih lahko strnemo na naslednja področja:

- management,
- zaposleni,
- proces,
- stroški,
- odjemalci.

Management

Management je izvor in gonilo prenove procesov. Ne glede na to, da pobude po spremembah lahko prihajajo tudi od nižjih ravni, pa igra vršni in srednji management ključno vlogo. Uspeh prenove je v največji možni meri odvisen od dobrega in močnega vodstva. Čeprav vodenje samega procesa prenove ni nujno v rokah vrhnjega managementa, je njegova neomajna podpora in zaupanje v prenovu nujen pogoj za uspeh. Največje napake, ki jih dela vršni management, so slaba komunikacija, premajhen poudarek prenovi kot ključnemu procesu, postavljanje nerealnih ciljev, premajhna finančna podpora, prezgodnje opuščanje prenove, češ da ne prinaša rezultatov. Veliko oviro na poti prenove predstavlja srednji management. Strah pred izgubo pridobljenih pravic lahko povzroči odpor, nezainteresiranost in posledično neuspeh prenove.

Zaposleni

Premajhna informiranost zaposlenih vedno rojeva strah pred spremembo. Če že ne povzroči direktnega odpora prenovi, pa gotovo ne motivira zaposlenih, da bi na svojem

področju prispevali z inovativnostjo in delovnim elanom. Največkrat je prav nižji del managerjev in del zaposlenih, ki izvajajo procese, najboljše seznanjen s potekom dela in zahtevami in je zato najboljši vir informacij. Uspešnost prenove je v veliki meri odvisna ravno od kakovosti informacij o obstoječih procesih. Vključevanje vseh zaposlenih v proces prenove lahko bistveno poveča možnosti za uspeh. Naslednja ovira v procesu so lahko premajhna ali neustrezna znanja udeležencev pa tudi premajhna pooblastila za izvedbo prenove tistih, ki so ključnega pomena za prenovo, kot je na primer prenovitveni team. Često se primeri, da obstoječa organizacijska kultura ne podpira ali pa celo onemogoča novo procesno organiziranost. Pogosto se v podjetjih razvijejo neformalni centri moči, ki ponavadi zaradi boja za ohranitev položaja nasprotujejo prenovi.

Proces

Ena največjih in najpogostejših napak, ki jih zagrešijo podjetja, oziroma boljše načrtovalci prenove, je neosredotočenost na proces. Stara funkcijsko usmerjena miselnost je naravnana na izvajanje posameznih nalog in zato ne vidi procesa kot celote. Tako se pogosto sliši, da nekdo poskuša prenoviti oddelek, hkrati pa ne vidi, da proces dejansko presega funkcije. Identifikacija procesa za prenovo je bistvena, če se naj sploh kaj prenavlja. To je izredno težavna naloga, saj zahteva procesno miselnost, za kar pa je v podjetjih ponavadi premalo tovrstno izkušenih ljudi. Zavedati se je potrebno tudi, da proces ni izoliran od okolja in da je potrebno upoštevati njegov vpliv navzven. Precejšna napaka je tudi predolgo analiziranje obstoječega stanja, ki lahko paralizira kreiranje novih inovativnih procesov.

Stroški

Korenite spremembe so povezane z velikimi vlaganji. Tukaj so mišljeni tako finančni kot tudi človeški viri. Načrtovan obseg prenove mora biti nujno prilagojen razpoložljivim sredstvom. Pomanjkanje finančnih sredstev ali njihovo zmanjševanje sredi prenove lahko vpliva na kakovost odločitev ali pa na prekinitev prenove. Zmanjšuje tudi motiviranost tistih, ki izvajajo prenovo. Povzroči lahko nezaželeno podaljševanje prenove in ogrozi uspešen zaključek. Upoštevati je potrebno tudi sredstva in čas za izobraževanje ključnih nosilcev prenove oziroma za financiranje morebitnih zunanjih izvajalcev in svetovalcev. Pomanjkanje znanj prinaša nekakovostne rešitve ali celo ustavi izvajanje prenove.

Odjemalci

Bistvo procesa je ustvarjanje vrednosti za odjemalce. Ti so lahko znotraj podjetja ali pa so končni kupci. Prehitro se lahko pozabi, da je uspešnost procesa neposredno povezana z zadovoljstvom odjemalca. Prenovljen proces je lahko izredno učinkovit, pa vendar neuspešen, ker ima neustrezen rezultat, proizvod, ki ne zadovoljuje potreb

odjemalcev. Osredotočenost na odjemalca je bistven premik v miselnosti, ki jo prinaša procesno usmerjeno poslovanje, zato je eden od ključnih faktorjev uspeha ali neuspeha prenove.

2.3.6 Pogled v prihodnost

Prenova poslovnih procesov pridobiva popularnost vse od devetdesetih let prejšnjega stoletja. Pod pritiskom konkurence, predvsem vzhodnih (japonskih) podjetij, je postal rešilna bilka za ameriška podjetja. Uspehi velikih korporacij so bili zadostna reklama in gonilna sila za razmah BPR po vsem poslovnem svetu. Ali je BPR res prava prihodnost za podjetja? Nekateri kritiki menijo, da je le eno od številnih metod in orodij, ki jih managerji uporabljajo za doseganje konkurenčne prednosti. Večina teh kritikov se omejuje le na nekatere ozko usmerjene aspekte koncepta prenove. Morda se je BPR v svojih začetkih res uporabljal v velikih korporacijah in se omejeval le na področja zmanjševanja stroškov in delovne sile ter optimiziranja "back office"¹⁶ procesov. Danes je BPR prešel to razvojno fazo in se razširil na nova področja.

BPR ustvarja procesno usmerjene organizacije. Obenem procesna usmeritev pomeni še eno veliko spremembo. Pogled na delo oziroma način, kako zaposleni delajo (Hammer 1996, 259). Usmerjani in nadzorovani postajajo profesionalci s pooblastili, ki se osredotočijo na odjemalca in ustvarjajo dodano vrednost zanj. To je gotovo ena največjih sprememb po industrijski revoluciji in bo zelo vplivala na bodoče delo.

Nekatera podjetja ne spreminjajo drastično vseh procesov poslovanja, ampak kombinirajo metode BPR z drugimi, mehkejšimi pristopi in metodami sistematičnega izboljševanja kakovosti procesov. Verjetno se bo tako BPR vedno bolj povezoval z drugimi pristopi procesnega managementa (Davenport 1995, 7). Procesni management vpliva na vsa področja v podjetju in ustvarja procesno usmerjenost. Proces je osnova za izgradnjo informacijskih sistemov, organizacijskih struktur, managerskih pristopov, alokacijo virov. Končno pa ne gre več zato, da bi zmanjševali stroške in odpuščali uslužbenke, ampak izločili nepotrebno delo in procese, ki ne prinašajo koristi, in se osredotočili na procese, ki ustvarjajo vrednost za odjemalca in prinašajo podjetju profit.

¹⁶ Procesi, ki potekajo v ozadju.

3 PRIMER PRENOVE INFORMATIKE V KLINIČNEM CENTRU

Poglavje je namenjeno raziskavi primera prenove poslovnega procesa. Predstavljene so značilnosti in slabosti starega procesa, opisan pristop k prenovi in potek projekta prenove. Na koncu je narejena analiza in povzetek na podlagi primera.

3.1 Informatika v Kliničnem centru

Informacijski center je oddelek, ki deluje kot podpora procesom v celotnem Kliničnem centru. Enota 40 zaposlenih skrbi za celotno informacijsko infrastrukturo, ki jo posredno ali neposredno uporablja 6500 zaposlenih. Sestavljajo ga oddelki za poslovno informatiko, zdravstveno informatiko, uporabniško računalništvo, informacijsko infrastrukturo ter arhiv.

Slika 3.1 Struktura informacijskega centra



Vir: Organizacijska struktura KC 2001

Formalno so zaposleni razdeljeni po posameznih področjih in tako urejenost sledi funkcijskem načinu organiziranosti. V praksi pa se izkaže, da večina procesov zahteva sodelovanje več oddelkov. Zato je strukturiranost bolj formalne narave in je zelo ohlapna.

Informacijski center nima lastnega razvojnega oddelka, zato se ne razvijajo nove tehnologije ali rešitve za podporo procesom. Skrbi bolj za to, da se tehnologije nemoteno uporabljajo, da se implementirajo nove tehnologije, da se šolajo uporabniki, ter jim nudi podporni servis. Informacijski center je odgovoren za izbiro in implementacijo tehnologij ter za povezavo in integracijo tehnoloških rešitev z obstoječimi tehnologijami. Zaradi hitrosti razvoja je potreben stalen proces spremljanja in seznanjanja z uporabnostjo in smislom uporabe v procesih ustanove. To pomeni hkrati tudi intenzivno sodelovanje oddelkov informacijskega centra s posameznimi področji v Kliničnem centru in dobro poznavanje razvoja storitev in problematike, ki jo prinaša.

Ustanova je javni zavod, in je omejena s finančnimi sredstvi. Čeprav intenzivno spremlja smeri razvoja in trende ter na podlagi tega pripravlja tudi letne načrte in smernice, je potrebno dobro oceniti, katere tehnološke rešitve so tiste, ki bodo najbolj prispevale k večji produktivnosti oziroma večji dodani vrednosti opravljenih storitev. Hkrati pazljivo spremlja uporabnost razvitih tehnologij v podobnih ustanovah in analizira izkušnje uporabnikov. Navsezadnje je potrebno upoštevati, da imajo tehnologije prav tako kot izdelki svoj življenjski cikel. Pravilna izbira trenutka uporabe nove tehnologije je tako povezana tudi s poznavanjem, v katerem stadiju cikla je trenutno neka tehnologija.

3.1.1 Proces podpore uporabnikom

Proces podpore uporabnikom je pomembno področje informatike. Je nepogrešljiv del podpore primarnim procesom. Računalniška infrastruktura in programska oprema sta z razvojem postala neobvladljiva za povprečnega računalniško izobraženega uporabnika. Ukvarjanje uporabnikov s težavami je časovno potratno, pa tudi zelo drago, saj gre na račun časa, ki ga mora uporabnik posvetiti procesom, ki jih obvlada in kjer prinese največ dodane vrednosti. Zato je bilo nujno potrebno ustanoviti centre in zagotoviti specializirane skupine za pomoč uporabnikom in vzdrževanje infrastrukture. Gre za sistematično nadziranje delovanja informatike in odpravljanja težav, hkrati pa zagotavljanja nemotenega delovanja infrastrukture, zgodnjega zaznavanja in napovedovanja motenj. Taka služba mora biti opremljena z ustreznimi orodji in programsko opremo, zaposleni pa morajo imeti dovolj široko znanje o tehnologijah, ki se uporabljajo, in procesih, ki jih izvajajo uporabniki. Podpora uporabnikom je lahko:

- notranja, kjer je v podjetju organiziran poseben oddelek za pomoč,
- zunanja, kjer podporo izvajajo pogodbeni, za tako dejavnost specializirana podjetja.

3.1.2 Podpora uporabnikom v KC

V KC deluje skupina za podporo uporabnikom v povezavi z zunanjimi izvajalci. Podpora ne deluje v posebej organiziranem oddelku, ampak je razdeljena po področjih oziroma posameznih oddelkih IC glede na vsebino. Oddelki zagotavljajo nemoteno delovanje primarnih procesov (npr. zdravstvena informatika) ter podpornih procesov, kot je poslovna informatika. Posamezne napake in incidenti¹⁷ se prijavljajo oddelkom, kjer tudi poteka obravnava in razreševanje.

¹⁷ Incident je vsak dogodek, ki onemogoča normalno delovanje sistema ali uporabniku preprečuje opravljanje njegovega dela.

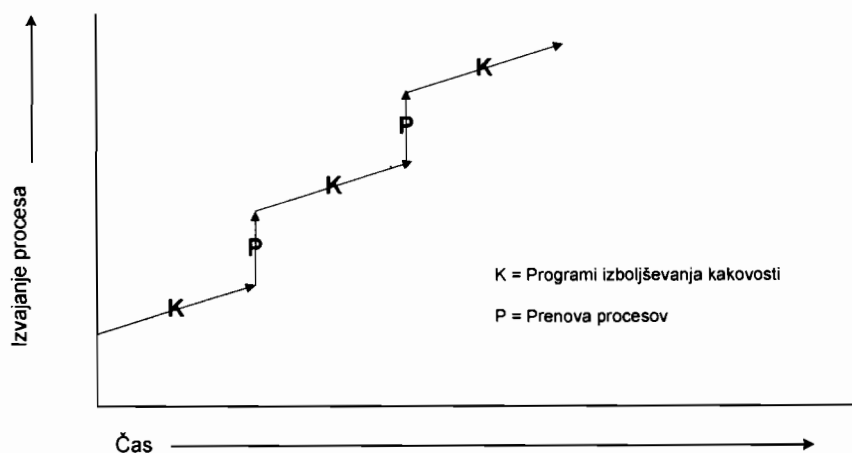
Za delovanje centralnega računalniškega sistema, infrastrukture, operacijskih sistemov je organizirana posebna služba. V okviru te službe deluje klicni center, kjer se evidentirajo incidenti, povezani z delovanjem delovnih postaj in kjer se organizira njihovo reševanje. Naloge te službe so:

- Zagotavljanje delovanja centralnega računalniškega sistema. Skupina tehnikov s posebnimi znanji zagotavlja nemoteno 24-urno delovanje centralnega sistema in omogoča izvajanje primarnih procesov zdravstvene informatike.
- Upravljanje s klicnim centrom. Tukaj se evidentirajo vsi prijavljeni incidenti. Veliko problemov je mogoče rešiti že s telefonskim pogovorom, zahtevnejši se evidentirajo, klasificirajo glede na vrsto in zahtevnost in posredujejo v reševanje.
- Reševanje problemov uporabnikov. Za reševanje se določi vrstni red odpravljanja napak glede na prioriteto lestvico. Preprostejše naloge rešujejo zaposleni, zahtevnejše posredujejo zunanjim specialistom.
- Posredovanje incidentov specializiranim službam in zunanjim sodelavcem. Različni zunanji izvajalci skrbijo za področja, kot so: upravljanje s strežniki, servis delovnih postaj, aktivna in pasivna mrežna oprema in drugo.
- Skrb za omrežje KC. Služba skrbi za nemoteno delovanje omrežja, načrtuje širitev omrežja glede na nove potrebe.

3.2 Prenova procesa podpore uporabnikom

V življenjskem ciklu procesa se prepletata nenehno izboljševanje in nadomeščanje starih procesov s popolnoma novimi. Prepletanje je prikazano na sliki:

Slika 3.2 Življenjski cikel procesa



Vir: Hammer 1996, 83.

Proces se lahko spreminja, izboljšuje in prilagaja spremenjenim poslovnim okoliščinam le do neke mere. V nekem trenutku pa je njegova uporabnost vprašljiva in takrat je čas za prenovo procesa. Življenjski cikel procesa se zaključi z BPR. Da bi bila odločitev o spreminjanju procesov lažja, je potrebno najprej razumeti obstoječi proces. Pri tem je v pomoč izdelava prikaza poteka procesa (Process Mapping), na podlagi katere je moč opraviti analizo. Poleg tega je običajno potrebno zbrati še veliko dodatnih informacij. Sledi razvrščanje posameznih korakov v poteku procesa in določanje tistih delov, ki ne prinašajo dodane vrednosti (Damelio 1996, 54).

3.2.1 Problemi sedanjega modela

Proces podpore uporabnikom v KC se je postopoma spreminjal, predvsem zaradi naraščajoče uporabe informatike. Problemi, ki so nastajali, so bili preprosto rešljivi v okviru oddelka IC. Sčasoma je obseg dela presegel sposobnosti oziroma kapacitete oddelka, zato so bili v podporo vključeni zunanji sodelavci. Prijava napak in težav pri delovanju kateregakoli področja informatike poteka večinoma telefonsko v klicni center. Klicni center skrbi za evidenco prijavljenih incidentov in izbiro ustreznega strokovnjaka za reševanje. Ti so lahko zaposleni v IC ali zunanji pogodbeni partnerji, ki imajo ustrezno izobražene strokovnjake za zahtevnejše primere. Vse odpravljene napake in način reševanja se ustrezno beležijo.

Problemi trenutnega načina reševanja problemov so največkrat:

- premajhno število strokovnjakov,
- nezadosten pregled nad delom,
- neuskklajeno poseganje v informacijski sistem,
- preveč terenskega dela,
- ni preventivnega delovanja.

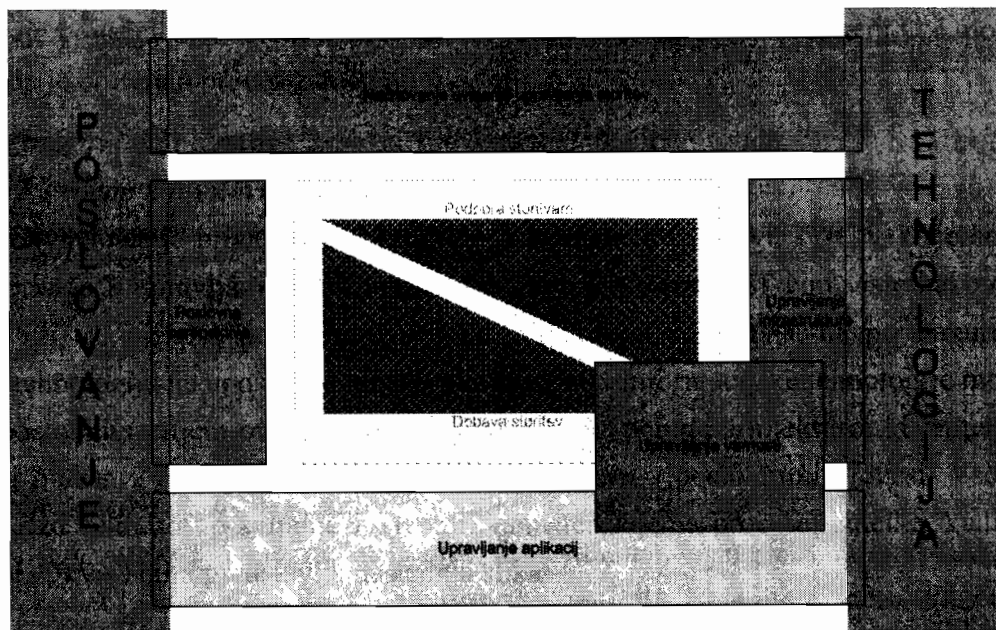
Obstoječe pogodbe z zunanjimi partnerji ne zagotavljajo zadostnega števila strokovnjakov. Sistem ne zagotavlja dovolj dobrega pregleda nad izvajanjem dela, omogoča le evidenco posegov. Posamezni izvajalci so prepuščeni lastni iznajdljivosti in lastnemu načinu dela. Zaradi neuskklajenega delovanja prihaja do zelo različnih načinov poseganja v informacijski sistem, kar vodi v večjo nepreglednost in težjo obvladljivost sistema. Večino zahtev bi bilo možno odpraviti telefonsko ali s posegi na daljavo, če bi infrastruktura to omogočala. Napake se v večini primerov rešujejo po prijavi, kar pomeni, da ni preventivnega delovanja, ki bi lahko preprečilo marsikatero težavo v bodočnosti.

Izkazalo se je, da je v samem procesu podpore preveč korakov, ki sploh niso pod nadzorom, ki so nepotrebni, ki ne prinašajo koristi (dodane vrednosti) ali pa celo povzročajo povečevanje dela. Izoblikovalo se je stališče, da izboljševanje ni več možno, ampak, da je potrebno proces zamenjati v celoti.

3.2.2 Pristop k prenovi procesov

Za obvladovanje procesov informatike se je v svetu uveljavil ITIL¹⁸, ki je široko sprejet pristop k upravljanju informatike. Če naj bodo storitve IT čim višje kakovosti, morajo biti usklajene s poslovnimi procesi. Velikokrat se dogaja, da pri nakupu in razvoju tehnologije ne upoštevajo poslovnih procesov. Informacijske tehnologije morajo slediti poslovnim ciljem organizacije. Knjižnica ITIL ponuja arhitekturo, ki temelji na najboljši praksi. Zagotavlja, da so procesi IT usklajeni s poslovnimi procesi. Vsebuje smernice za celovito upravljanje z IT storitvami ter zajema procese, izdelke, kadre in partnerje. Okvir ITILa predstavlja naslednja slika:

Slika 3.3 Povezava med moduli v okviru ITILa



Vir: Rudd 2004, 10

Iz slike je razvidna povezava, ki jo imajo moduli s poslovno dejavnostjo in tehnologijo. Središče okvirja sta modula Dobava storitev in Podpora storitvam.

Sedem modulov predstavlja jedro knjižnice:

- Dobava storitev (Service delivery). Modul vsebuje procese, ki so potrebni za načrtovanje in dobavo kakovostnih storitev, in skrbi za njihovo dolgoročno izboljševanje.
- Podpora storitvam (Service Support). Sestavljajo jo procesi, povezani z vsakodnevno podporo in vzdrževanjem.
- Upravljanje infrastrukture (Infrastructure management). Zajema celotno upravljanje infrastrukture, načrtovanje, zasnovanje, uvajanje in delovanje.
- Načrtovanje izvajanja upravljanja storitev (Planning to Implement Service Management). Ukvarja se z izvajanjem in izboljševanjem upravljanja storitev v organizaciji.
- Upravljanje aplikacij (Application management). Opisuje način upravljanja aplikacij od začetnih potreb skozi celoten življenjski cikel.
- Poslovna perspektiva (Business Perspective). Razlaga IT osebju, kako prispevati k poslovnim ciljem, in omogoča celovit odnos s poslovno dejavnostjo.
- Upravljanje varnosti (Security management). Obravnava postopke načrtovanja in upravljanja določene ravni varnosti storitev in infrastrukture IT.

ITIL zagotavlja dobro podlago za prenovitev procesa podpore IT storitvam, ki mora biti učinkovit in skladen s poslovnim okoljem. Koristi, ki jih prinaša, so izboljšanje kakovosti storitev, aktivno upravljanje IT storitev in znižanje stroškov. Pri prenovi procesov na podlagi ITIL je potrebno upoštevati značilnosti organizacijskega okolja in pričakovanja uporabnikov.

3.3 Projekt prenove

Projekt je zaporedje med seboj povezanih aktivnosti, ki vodijo k doseganju opredeljenega cilja v določenem času. Za uspešnost projekta so pomembni naslednji dejavniki: točno definiran cilj, merljivi rezultati, motivacija udeležencev, podpora vodstva in razpoložljivi viri. Projektni način vodenja je nadvse primeren za prenovu poslovnih procesov.

Razlogi za prenovu procesov so lahko: neučinkovit proces, nezadovoljni odjemalci, nezadostna izraba sredstev, preveliki stroški, nekonkurenčnost itd. V primeru upravljanja informacijskih procesov v KC je analiza in primerjava s podjetji, kjer imajo

¹⁸ ITIL: IT Infrastructure Library. Knjižnica najboljših praks za upravljanje z IT storitvami. Služila je kot osnova za pripravo angleškega standarda BS 15000 za upravljanje IT storitev.

primerljivo velikost informatike, pokazala, da bo potrebno korenito spremeniti proces. Razvoj in širitev informatike je povečeval možnost za napake in dosegel točko, kjer samo z izboljševanjem procesa podpore ni bilo več mogoče zagotavljati kakovostnega dela. Odločitev o prenovi procesov je bila sprejeta znotraj oddelka informacijskega centra. Izoblikovala se je majhna skupina ljudi, ki je bila gibalo bodočih sprememb. Z ustrezno predstavitvijo projekta je bila pridobljena podpora vodstva in sredstva za izvedbo. Ker je KC javni zavod, kjer je okolje ponavadi redko naklonjeno drastičnim spremembam, se je tudi predlagani projekt sprememb v začetku omejil le na segment procesa upravljanja, in sicer proces podpore storitvam.

Namen prenove procesa podpore storitvam je doseči naslednje cilje:

- posodobitev in racionalizacija podpore uporabnikom IT storitev,
- zagotoviti kakovostno in učinkovito delovanje vseh servisov IT, ki bodo končnim uporabnikom omogočili nemoteno delo,
- zgraditi ustrezen centraliziran sistem, ki bo deloval na podlagi standardov najboljše prakse - podlaga za kakovostno upravljanje storitev je ITIL (IT Infrastructure Library) in standard BS 15000.

V okviru ciljev prenovljenega procesa so postavljeni tudi standardi in merila za ugotavljanje kakovosti izvajanja procesa, saj je tako lažje objektivno spremljati potek in odpravljati težave.

3.3.1 Model bodočega procesa

Zasnova novega procesa podpore storitvam v KC je zasnovana na temelju, ki ga ponuja ITIL. Za podlago pri načrtovanju procesa podpore služi modul podpora storitvam. Modul sestavljajo procesi, povezani z vsakodnevno podporo in vzdrževanjem:

- upravljanje incidentov,
- upravljanje problemov,
- upravljanje sprememb,
- upravljanje izdaj,
- upravljanje konfiguracije,
- service desk (pomoč uporabnikom).

Upravljanje incidentov

Namen procesa je obnova normalnega delovanja v čim krajšem času in s čim manjšimi motnjami poslovanja. Incident je vsak dogodek, ki ni del normalnega

delovanja IT servisa in ki onemogoča kakovostno podporo procesom. Viri za informacije o incidentih so:

- končni uporabniki sistema,
- upravljalci sistema.

Rezultati procesa upravljanje incidentov so rešen in zaprt incident, zahteva po spremembi (RFC – Request For Change), informacije za konfiguracijsko zbirko podatkov, informacije osebju IT podpore, informacije za končnega uporabnika.

Aktivnosti:

- odkrivanje in beleženje incidentov,
- klasifikacija incidentov,
- določanje vplivov in pomembnosti-prioritet ter s tem odzivnih časov,
- začetna podpora, iskanje hitrih možnih rešitev,
- zbiranje in analiza informacij v povezavi z incidentom,
- diagnosticiranje,
- primerjava z znanimi napakami in problemi,
- ocena konfiguracijskih enot, ki so povezane z incidentom,
- reševanje incidenta,
- posredovanje na višje nivoje podpore,
- sledenje dogajanju v zvezi z incidentom,
- informiranje uporabnika,
- po potrebi vključevanje specialističnih podpornih skupin,
- potrditev in preverjanje rešitve s strani odjemalca,
- zapiranje incidenta,
- poročila o storitvah,
- vodenje statistike,
- revizijska poročila.

Upravljanje problemov

Namen procesa je zmanjšati škodljiv vpliv problemov. Omogoča analizo in ugotavljanje trendov pojavljanja incidentov ter vzrokov zanje in pro aktivno preprečuje njihovo nastajanje. Problem je neznan vzrok za pojavljanje incidentov. Proces upravljanja problemov prepoznava splošne probleme in dokumentira njihove rešitve v bazah znanja.

Informacije za proces so zapisi o incidentih, konfiguracijska zbirka podatkov, znane napake, informacije od drugih procesov. Rezultati procesa so rešitve za odpravo znanih napak, zahteve za spremembo.

Aktivnosti:

- nadzor problemov, identifikacija, klasifikacija, raziskovanje in diagnostika, zapiranje,
- nadzor znanih napak,
- pro aktivno preprečevanje problemov-identifikacija in reševanje problemov ter znanih napak še pred pojavom incidentov,
- identifikacija tendenc,
- pridobivanje informacij,
- statistika problemov,
- analiza trendov,
- revizijska poročila.

Upravljanje sprememb

Proces zagotavlja popolno kontrolo nad spremembami in skrbi za učinkovito upravljanje s spremembami. Informacije o spremembah imajo vire v zahtevah za spremembo, konfiguracijski zbirki podatkov in drugih procesih. Rezultati so večja usmerjenost IT servisov poslovnim potrebam, izboljšane ocene rizikov, izboljšana produktivnost uporabnikov, zmanjšani nasprotujoči si učinki na kakovost servisov.

Aktivnosti:

- beleženje zahtev za spremembo (RFC),
- filtriranje nesmiselnih RFC,
- določanje prioritete na podlagi ocene tveganja,
- kategorizacija RFC-jev na podlagi vpliva spremembe,
- ocena resursov in vplivov,
- potrditev spremembe na podlagi finančnih, poslovnih in tehničnih kriterijev,
- vnaprejšnje planiranje sprememb,
- koordinacija sprememb (implementacija in testiranja),
- pregled in zapiranje sprememb,
- priprava poročil za upravo.

Upravljanje izdaj

Proces celostno obravnava spremembe storitev IT. Po potrditvi spremembe (proces upravljanja sprememb) se izvede kontrola ter nadzira gibanje programske in strojne opreme od razvojnega do produkcijskega okolja. Upravljanje izdaj skrbi za DSL knjižnico (definitive software library), kjer so shranjene vse master kopije, in za DHS skladišče (Definitive Hardware Store) z odobrenimi rezervnimi deli.

Aktivnost:

- izdelava politik prenove,
- planiranje in časovni razporedi izdaj,
- načrtovanje, izdelava in konfiguracija nadgraditev,
- testiranje in sprejem novih različic,
- dogovarjanje, priprava in izobraževanje za uporabo novih različic,
- revizija programske in strojne opreme pred implementacijo sprememb in po njej,
- instalacija nove ali nadgrajene strojne opreme,
- shranjevanje nadzirane programske opreme v centraliziranih in distribuiranih sistemih,
- distribucija in instalacija programske opreme,
- revizijska poročila.

Upravljanje konfiguracije

Proces je osnova za uspešno upravljanje IT storitev. Skrbi za popis vseh konfiguracijskih enot. Rezultat je konfiguracijska zbirka podatkov (Configuration Management Database-CMDB), ki vključuje podatke o strojni in programski opremi, načrte za obnovitev delovanja, poročila o incidentih, težavah, napakah in spremembah, povezanih z vsakim elementom konfiguracije. Bistvena sestavina so odnosi in povezave med posameznimi sestavinami sistema in njihovimi sestavnimi deli.

Aktivnosti:

- načrtovanje procesa (specifikacija namena, področij, ciljev, standardov, procesov),
- določanje oblik imen in zapisov za posamezne enote,
- določanje urnika in procedur za izvajanje aktivnosti, kot so ugotavljanje konfiguracij, nadzor, opazovanje statusa, revizija),
- identifikacija odnosov med enotami in njihovimi lastnostmi,
- registracija enot v zbirko (CMDB),
- izdelava poročil,
- vodenje zgodovine sprememb,
- vodenje problemov in RFCjev,
- verifikacija in revizija konfiguracij.

Service desk (pomoč uporabnikom)

Uporabniki morajo imeti eno centralno vstopno točko (EVT-enotna vstopna točka) za vse težave, poizvedbe in zahteve. Service desk upravlja z vsemi prijavljenimi incidenti, poizvedbami in zahtevami. Imeti mora dostop do baze znanj, ki vsebuje vse

znane rešitve za incidente. Je odgovoren za povratno informiranje uporabnika o aktivnostih v zvezi z reševanjem njegovega zahtevka.

Aktivnosti:

- prejemanje vseh prijav incidentov in zahtev,
- diagnosticiranje in razvrščanje incidentov,
- določanje prioritet,
- osnovna pomoč pri reševanju problemov,
- posredovanje na višji nivo (drugim ustreznim izvajalcem, pogodbenim izvajalcem oziroma specialistom za posamezna področja),
- obveščanje IT oddelka in odjemalcev o statusu prijave,
- komunikacija z drugimi procesi,
- ažuriranje konfiguracijske zbirke podatkov,
- poročanje.

3.3.2 Zahteve za izvedbo

Novo zasnovan proces zahteva bistveno drugačno organizacijo in opremljenost oddelka, ki ga bo upravljal. Ne glede na odločitev, ali bo izvajanje procesa interno ali pa zaupano zunanjemu podjetju, je potrebno natančno poznati vse zahteve, ki jih nov proces prinaša. Zato so postavljene zahteve o ravni storitev, ki morajo biti izpolnjene za učinkovito in uspešno delovanje procesa.

Zahteve o ravni storitev vsebujejo:

- katalog storitev, ki jih bo izvajalec¹⁹ opravljal,
- določanje prioritet in odzivnih časov,
- delovni čas,
- način zagotavljanja podpore IT storitvam,
- usposobljenost kadrov,
- metode poročanja.

Katalog storitev

Izvajalec mora vzpostaviti delovanje service desk in zagotoviti delovanje vseh opisanih procesov, ki so podlaga za delovanje podpore IT storitev. Izvajalec mora zagotoviti strojno in programsko opremo za podporo in upravljanje zahtevanih procesov. Oprema mora omogočati:

- nadzor na daljavo,

¹⁹ Izvajalec je v tem primeru lahko poseben oddelek IC ali zunanji pogodbeni partner.

Primer prenove informatike v kliničnem centru

- instalacijo programske opreme z enega mesta,
- upravljanje s konfiguracijsko bazo.

Katalog storitev zajema vse storitve, ki so predmet pogodbe in so vštete v pavšalni obračun:

- reševanje in odprava napak oziroma incidentov na vseh področjih, razen, kjer so za to sklenjene posebne pogodbe,
- servis in popravilo strojne opreme,
- nameščanje novih delovnih postaj, tiskalnikov in druge opreme in zamenjava obstoječih,
- instalacija obstoječe programske opreme,
- nadgradnja obstoječe strojne in programske opreme,
- vzdrževanje delovnih postaj in strežnikov,
- preventivni pregledi opreme, delovanja IT sistemov, opozarjanje na možne zastoje,
- nadzor in preverjanje delovanja arhiviranja,
- nadzor, preverjanje in nadgradnje protivirusne zaščite,
- preverjanje in svetovanje pri nadzoru dostopa do sistema,
- preverjanje in svetovanje pri zagotavljanju tajnosti podatkov,
- vzdrževanje pasivnega dela omrežja, pregled, meritve,
- priprava mesečnih poročil o delovanju vseh procesov.

Dodatne storitve, ki niso zajete v katalogu, se izvajajo po naročilu. Izvajalec pripravi natančno poročilo o opravljenih dodatnih storitvah.

Določanje prioritete in odzivnih časov

V tabeli prioritete in odzivnega časa za reševanje so po prioriteti razvrščeni incidenti glede na vpliv, ki ga imajo na poslovne procese. Prikazan je določen odzivni čas in čas, potreben za odpravo napake.

Tabela 3.1 Tabela prioritete in odzivnih časov

Prioriteta	Vpliv na proces	Odzivni čas	Čas za odpravo napake
1.	Zastoj poslovanja-kritična lokacija	15 minut	Nenehno poskušanje
2.	Omejeno delovanje-kritična lokacija	1 ura	Isti dan
3.	Zastoj ali omejeno delovanje- nekritična lokacija	Isti dan	Naslednji dan
4.	Druge, ne nujne storitve	Po dogovoru	Po dogovoru

Vir: Strokovne zahteve za razpisno dokumentacijo 2006

Odzivni čas se šteje od trenutka prijave incidenta in pomeni čas do začetka reševanja.

Delovni čas

Zahtevan delovni čas izvajalca je:

- service desk mora delovati nepretrgoma (24/7/365) - stalna prisotnost enega tehnika za potrebe delovanja service deska,
- stalna prisotnost osebja (vsaj osem tehnikov) v času od ponedeljka do petka, od 8h do 16h,
- stalna prisotnost vsaj dveh tehnikov od ponedeljka do petka, od 16 h do 20 h,
- v preostalem času morata biti v pripravljenosti vsaj dva tehnika. Odzivni čas v stanju pripravljenosti je ena ura.

Način zagotavljanja podpore IT storitvam

Zagotavljanje podpore IT storitvam poteka na treh ravneh:

- Na 1. ravni zagotavlja podporo izvajalec s svojim osebjem service deska.

- Na 2. ravni zagotavlja podporo izvajalec s svojim tehničnim osebjem v obsegu kataloga storitev. Za posebna področja zagotavljanja podpore izvajalec obvešča in sodeluje z osebjem drugih oddelkov IC, in sicer:
 - o zagotavljanje podpore izvajanja aplikativnih rešitev,
 - o sistemska programska oprema na centralnem računalniku IBM,
 - o zagotavljanje delovanja omrežja,
 - o intranet, internet in e-pošta.
- Na 3. ravni se v zagotavljanje podpore vključijo še pogodbeni partnerji za naslednja področja:
 - o sistemska programska oprema za izvajanje intranet in internet storit,
 - o sistemske programske opreme Microsoft,
 - o sistemske programske opreme IBM in strojne opreme centranega računalnika IBM in strežnikov p-Series,
 - o področje strojne in sistemske programske opreme integracijske hrbtnice,
 - o področje sistemske programske opreme Oracle,
 - o področje sistemske programske opreme CA,
 - o področje vzdrževanja aktivne mrežne opreme.

Usposobljenost kadrov

Ustrezno usposobljeni kadri so tisti, ki imajo vsaj dve leti delovnih izkušenj s področja JR in naslednja certificirana funkcionalna znanja:

- minimalno štirje certificirani tehniki za servisiranje opreme IBM,
- minimalno dva certificirana tehnika za serverje IBM,
- minimalno dva certificirana tehnika za podatkovna polja,
- minimalno trije certificirani tehniki za servisiranje opreme Lexmark,
- vsaj en zaposlen s certifikatom Cisco CCNA (Cisco Certified Network Associate),
- minimalno štirje zaposleni s certifikatom MCP (Microsoft Certified Professional),
- minimalno štirje zaposleni s certifikatom HDSA (Help Desk Senior Analist),
- minimalno dva zaposlena s certifikatom MCSE (Microsoft Certified System Engineer),
- minimalno dva zaposlena s certifikatom MCNE (Master Certified Novell Engineer),
- minimalno dva zaposlena z Linux Professional Institute Certifikate Level 1 (LPIC -1),
- minimalno en zaposlen s certifikatom VMware Certified Professional,

- minimalno osem tehnikov s splošno usposobljenostjo za serviserja Comp TIA.

Metode poročanja

Poročilo pripravi izvajalec in ga posreduje odgovorni osebi, ki je zadolžena za projekt upravljanja podpore storitev IT.

Metode poročanja so:

- izvajalec pripravi podrobno poročilo o reševanju incidentov enkrat tedensko,
- enkrat mesečno se pripravi podrobno poročilo in statistika o delovanju vseh procesov,
- enkrat mesečno se izvajajo ankete o zadovoljstvu s servisnimi storitvami med uporabniki,
- izvajalec pripravi mesečni pregled vseh naročenih storitev, ki niso zajete v katalogu storitev,
- v času vzpostavljanja sistema bo izvajalec tedensko poročal o trenutnem stanju in izpolnjenih zahtevah,
- izvajalec je dolžan obveščati uporabnika o stanju in izpolnitvi njegove zahteve, zamudi pri reševanju oziroma o vzrokih za neizpolnitev.

3.3.3 Izbira izvajalca

Za izvajanje določene storitve ima podjetje zmeraj možnost, da delo opravlja z lastnimi sredstvi in zaposlenimi ali pa prepusti izvajanje zunanjemu podjetju. Zunanje opravljanje dela dejavnosti podjetja je strateška odločitev, da se izkoristijo zunanji viri, da se sklene sodelovanje s specialistom za posamezno področje, ki s tem postane dolgoročni partner. Zunanje izvajanje ni preprosta pogodba, je strateško partnerstvo. Tako sodelovanje je težko preklicati, še zlasti, kadar je zunanjemu izvajalcu prepuščeno tudi lastno znanje in je investicija vanj velika. Povezanost je velika in se razvija ves čas pogodbenega odnosa. Ker je odločitev o zunanjem sodelovanju velikega strateškega pomena in ima lahko velik vpliv na bodočo konkurenčnost podjetja, se take odločitve sprejemajo v vodstvu. Pretehtati je nujno vse koristi in tveganja, ki jih prinaša taka odločitev. Podjetje lahko pridobi veliko prednosti:

- Glavna prednost zunanjega izvajanja je, da se organizacija lahko posveti svojim ključnim poslovnim procesom in tam dosega večje učinke. Razbremeni se tehnoloških problemov in svoja sredstva usmerja v osnovno dejavnost.
- Vzdrževanje opreme je cenejše, ker zunanji izvajalec bolje izrablja sredstva zaradi souporabe pri drugih partnerjih, obenem pa se zmanjša vlaganje v izobraževanje. Poveča se preglednost nad stroški in olajša planiranje.

- Kakovost izvajanja storitev je višja, saj za to skrbi specialist, ki ima običajno več znanja in na voljo boljšo tehnologijo. Specialist ima možnost večjega vlaganja v izobraževanje in nabavo novih tehnologij, ker so bolj racionalno izrabljene.
- Zunanje izvajanje pomeni tudi večjo prilagodljivost, še posebej pri menjavi tehnologij in uvajanju novih storitev. Bistveno je tudi krajši čas za prenove in nadgradnjo sistemov za izvajanje, saj ima zunanji izvajalec ustrezna znanja in izkušnje.

Zunanje izvajanje hkrati prinaša tudi tveganja. Najpogosteje je to povezano s strahom pred izgubo nadzora, slabo izbiro zunanjega partnerja, slabim pretokom informacij in znanja, nezmožnostjo nadzora in premajhnim sodelovanjem naročnika, ki meni, da po predaji upravljanja procesa zunanjemu partnerju ni potrebno nič več narediti.

Odločitev o zunanjem načinu izvajanja procesa podpore storitvam IT v KC je bila sprejeta v okviru projekta prenove. Dejavniki, ki so vplivali na odločitev, so bili:

- izredno veliko število tehnologij, ki so v uporabi,
- velika investicija v šolanje zaposlenih,
- potrebe po novem zaposlovanju,
- velika investicija v novo opremo.

Z vsem tem so bila povezana ogromna vlaganja, ki jih Klinični center ni mogel zagotoviti, ter zaradi pomanjkanja izkušenj tudi visoka stopnja tveganja. Izoblikovalo se je stališče, da je bolje poiskati partnerja, ki ima usposobljen kader, izkušnje s takimi projekti ter ustrezno strojno in programsko opremo. Ker je Klinični center javni zavod, je bil žal obvezan poiskati partnerja preko javnega razpisa. V gospodarskem segmentu, je izbor partnerja bistveno manj tvegan, saj ima podjetje proste roke za odločanje o izboru. Javni razpis pa zaradi specifične zakonodaje prinaša žal veliko tveganje, da izbrani partner ne bo ustrezal vsem zahtevam ali da bo sodelovanje zaradi različnih kultur otežkočeno. Poleg tega je obstajala velika verjetnost, da tako zahtevnega projekta izvajalec ne bo mogel upravljati drugače kot s podizvajalci. S tem se je tveganje še povečalo. Priprave na razpis so bile zato dolgotrajne in zahtevne. Poleg že določenih strokovnih kriterijev oziroma zahtev, kaj se od prenovljenega procesa pričakuje, je bilo potrebno izdelati tudi druge kriterije za izbor in hkrati upoštevati zakonske predpise s področja javnih razpisov. V pripravi dokumentacije za razpis sta tako sodelovala tudi komercialni oddelek in pravna služba. Ob postavljanju zahtev je bilo potrebno ravnati previdno, da zaradi omejenih sredstev ne bi okrnili funkcionalnosti procesa, hkrati pa

ohranili projekt komercialno zanimiv za strateškega partnerja. Zaradi zahtevnosti projekta je bilo nujno zahtevati, da ima bodoči partner že preverljive reference s področja razpisa. Ne nazadnje je bila imenovana posebna komisija, zadolžena za preverjanje ustreznosti prijavljenih na razpis in končni izbor.

3.3.4 Upravljanje poslovnega razmerja

Z uspešno izvedenim razpisom se pravzaprav projekt prenove šele začne. Glede na zahtevo, da mora biti proces polno funkcionalen v šestih mesecih od začetka projekta, je potrebno upoštevati nekaj načel:

- Uvajanje procesa, ne da bi bili moteni primarni procesi uporabnikov. Smiselno je vzporedno uvajanje procesov, njihovo testiranje in postopen prehod iz starih.
- Nujno je natančno spremljanje implementacije in testiranje delovanja procesov.
- Ključnega pomena je zelo dobra komunikacija med naročnikom in pogodbenim partnerjem ter dober pretok informacij. O prenovi morajo biti seznanjeni vsi tisti, na katere bodo spremenjeni procesi vplivali, ter uporabniki storitev.

Naročnik in novi strateški partner vstopata v razmerje vsak s svojimi pričakovanji. Prinašata svoje vrednote, ki niso nujno povsem enake. Bistveno pri sodelovanju je zato zaupanje v strokovnost in iskren odnos. Ne glede na to pa je seveda tako kompleksno sodelovanje nujno v čim večji meri urediti s pogodbo. Običajno se zahteve definirajo s pogodbami o izvajanju storitev (SLA-Service Level Agreement). Pogodba definira naročnikove potrebe, pričakovanja in prioritete, nadzor nad izvajanjem, merjenje kakovosti izvajanja ter druge določbe, ki urejajo medsebojne dolžnosti in odgovornosti. Mnoge težave, ki nastajajo v primerih zunanjega izvajanja storitev, nastanejo ravno zaradi pomanjkljive in neustrezne opredelitve pogojev sodelovanja.

Ker so mesečni stroški pogodbeno definirani in navzgor omejeni, postane v obravnavanem primeru ključno vprašanje kakovost storitev. Merjenje kakovosti mora biti objektivno, postavljena morajo biti jasna merila. Pregled kakovosti storitev podpore je vključen v mesečno poročilo. Ker pogodba o izvajanju storitev ne more pokriti vseh področij, je koristno videti kakovost opravljenih storitev z vidika poslovnih enot in uporabnikov. V ta namen so pripravljene posebne ankete, ki bodo dajale dodatne informacije ter bodo podlaga za nadaljnje ukrepanje. Za nekatovostno opravljeno delo so določene pogodbene kazni, v skrajnem primeru lahko tudi odpoved pogodbe. Pri tako kompleksnem sodelovanju se partnerstvo gradi na daljše obdobje, zato posamezne napake ne bi smele biti takojšen razlog za prekinitvev pogodbe. Partnerja morata narediti vse, da do podobnih primerov ne bi več prihajalo.

Za uspešno dolgoročno partnerstvo je pomembno dobro sodelovanje vseh oddelkov, ker je KC bolj funkcijsko urejena organizacija, proces podpore storitvam pa presega meje in reže skozi celotno organizacijo. Končno pa se poslovni odnosi gradijo med ljudmi, zato so pomembni zaupanje, spoštovanje in rezultati oziroma pričakovane koristi.

3.4 Povzetek iz raziskave o prenovi informatike v Kliničnem centru

Obravnavan je primer prenove procesa v ustanovi, kjer sem zaposlen. Da bi lahko odgovorili na uvodno zastavljena vprašanja, je najprej predstavljeno obstoječe stanje, odločitev o prenovi procesa, prikazan model novega procesa in potek prenove. Dostop do vseh primarnih podatkov o prenovi je bil omogočen zaradi neposredne udeležbe pri prenovi in sodelovanju v prenovitvenem teamu. Zato niso bile potrebne ankete in intervjuji. Sekundarni podatki so bili na voljo v interni dokumentaciji ustanove. Raziskava temelji na opisu stanj, postopkov prenove, posameznih odločitev in vseh težav, ki so spremljali proces.

Klinični center je ustanova, ki je organizirana na klasičen funkcijski način. V procesih odločanja veljajo stroga hierarhična pravila. Čeprav zaradi velikosti velikokrat prihaja do težav v usklajevanju, še vedno velja relativno strogo določen red odgovornosti in pooblastil za urejanje zadev. Dejavnosti se seveda odvijajo skozi procese, zato toliko bolj pridejo do izraza težave, ki jih prinaša funkcijska organiziranost in delitev na oddelke.

Proces upravljanja storitev IT je sicer v domeni IC, vendar presega meje oddelkov in terja tesno sodelovanje. Z razvojem informatike v kliničnem centru se je moral spreminjati tudi proces. Z metodo nenehnega izboljševanja se je dodajalo nove funkcionalnosti in poskušalo povečevati kakovost storitev, vendar je v določenem trenutku prišlo do točke, ko je bilo nujno prenoviti proces v celoti. Pobuda za prenovu procesa je na podlagi primerjav s sorodnimi organizacijami nastala v informacijskem centru. Za uspešno izveden projekt prenove je bilo nujno pridobiti soglasje vodstva, pridobiti ustrezna sredstva in motivirati vse udeležence prenove. Pri pridobivanju podpore vodstva so se pokazale klasične težave takih pobud, saj se je pokazalo, da je vodstvo velikokrat preveč odmaknjeno od procesov organizacije in zato težje razume nujnost sprememb. Ustrezna priprava projekta, dobro definirani problemi in predvsem prikazane merljive koristi prenovljenega procesa so pomagale premagati to začetno težavo, čeprav je treba poudariti, da se je bilo treba zaradi pomanjkanja sredstev omejiti le na prenovu dela celotnega procesa.

Majhen prenovitveni team je na temelju najboljših praks, ki jih predstavlja knjižnica ITIL, pripravil model prenovljenega procesa podpore storitvam informacijske tehnologije. Definirano je bilo okolje za prenavo, ki vključuje:

- dobro definicijo procesov,
- ljudi, ki sodelujejo pri prenavi in upravljanju prenovljenega procesa,
- tehnologijo.

Definirani so bili vsi procesi in postavljena merila za merjenje uspešnosti. Tukaj je bilo kar precej težav, ker v določenih primerih ni bilo mogoče postaviti objektivnih meril za ocenjevanje kakovosti.

Zaposleni so eden ključnih dejavnikov uspešne prenove, saj imajo največ informacij o delovanju. Pokazalo pa se je, da je zaradi premajhnega števila zaposlenih in premajhnega znanja s tega področja nujno vključiti tudi zunanje partnerje.

Načrtovati je bilo treba ustrezno tehnologijo za podporo procesom. Zaradi stroškov, ki so presegli odobrena sredstva, je bila izbira in nabava ustrezne tehnologije prepuščena zunanjim izvajalcem.

Izbor ustreznega zunanjega izvajalca je moral biti opravljen preko javnega razpisa. Zakon o javnih razpisih žal postavlja številne omejitve, zato tak pristop prinaša precejšnje tveganje, da poslovni partner ne bo ustrezal naročniku v vseh pogledih. Do neke mere medsebojne odnose sicer ureja pogodba, v bodoče pa bo še kako pomembno dobro upravljanje odnosov z izvajalcem. Skupno upravljanje prenovljenega procesa, spremljanje kakovosti in posledično nenehno spreminjanje je nujen pogoj za zadovoljstvo uporabnikov storitev IT.

Namen predstavitve primera prenove procesa je bil pokazati, kako v praksi poteka prenova procesov z vsemi težavami in pastmi. V okolju javnega zavoda težave še toliko bolj pridejo do izraza. V strogo funkcijsko urejeni organizaciji, ki je toga, je odpor do sprememb izredno velik. Formalen način odločanja je ovira in povzroča velike časovne zamude. Vendar je tudi v takem okolju z dobro pripravljenim projektom mogoče uspešno izpeljati prenavo.

4 SKLEP

Sodobno tržno okolje je hitro spremenljivo in terja od podjetij stalno prilagajanje. Večina podjetij je še vedno urejenih po starem funkcijskem modelu, ki pa je žal zelo tog in zastarel. Funkcijska urejenost je velika zavora v razvoju in dolgoročno nima prihodnosti. Prenova poslovnih procesov ima zato zmeraj večjo vlogo v sodobnih metodah upravljanja. Poudarek ima na procesu, na zaporedju aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost in so usmerjene k odjemalcu. Presegajo posamezne funkcije in izkoriščajo vse temeljne zmožnosti podjetja. Procesna urejenost ima bistveno prednost pred klasično funkcionalno, ker:

- ima v osnovi proces, ki je vir dodane vrednosti,
- je dinamična in sposobna prilagajanja,
- ima v ospredju odjemalca in njegove potrebe,
- presega meje oddelkov in zahteva sodelovanje za dosego ciljev,
- imajo zaposleni več pristojnosti in so zato bolj inovativni,
- managerji niso več nadzorniki, ampak mentorji.

Žal je večina slovenskih podjetij še vedno funkcionalno urejenih, še posebej pa to velja za javne zavode. Za uspešen boj za odjemalca in doseganje ustrezne kakovosti bo potrebno preseči notranje meje oddelkov in postaviti v ospredje procese. Prehod na procesno urejenost ni preprost in je poln tveganj. Poleg znanja in odločenosti managementa zahteva od vseh zaposlenih tudi miselno preobrazbo. Prehod pomeni spreminjanje kulture v podjetju, kar je velikokrat povezano z odporom.

Procesi so dinamični, zato je potrebna nenehna skrb za njihovo izboljševanje. Management poslovnih procesov je pristop k upravljanju, nenehni skrbi za kakovost, kjer je skupni imenovalec zadovoljiti potrebe odjemalca. Proces je v sredini pozornosti sodobnih metod doseganja konkurenčne prednosti. Nenehno izboljševanje kakovosti mora zajeti vsak proces in vse zaposlene. Sistematično preoblikovanje in načrtovanje novih procesov, uvajanje manjših izboljšav zagotavlja, da podjetje ne zaspi na preteklih dosežkih. Primerjava s sorodnimi podjetji je lahko dobra informacija o lastnem stanju, vendar ne gre slepo kopirati drugih rešitev. Gre za metodo oziroma proces nenehnega izboljševanja poslovnih procesov s pomočjo odkrivanja primerov najboljše prakse. Za uspešno in učinkovito poslovanje je ključnega pomena znanje, zato je upravljanje z znanjem stalnica sodobnega podjetja.

Prenova poslovnih procesov je od devetdesetih let prejšnjega stoletja ključna metoda za doseganje konkurenčne prednosti. Prinaša novo miselnost, uvaja jezik procesa. Zagotavlja, da poslovanje ne postane togo in neprilagodljivo, naj bo to nenehno uvajanje sprememb v procesih z metodo stalnega izboljševanja procesov ali pa drastično

spreminjanje in načrtovanje novih procesov. Katero metodo ali pot bo izbralo podjetje, je odvisno od njihovega zunanega in notranjega okolja. Vsekakor pa mora postaviti merljive cilje, če naj bo prenova uspešna. Za začetek prenove je treba poznati ključne procese podjetja. Šele nato sledi selekcija in izbira procesov za prenovo. Ključne merljive lastnosti so učinkovitost, uspešnost in prilagodljivost.

V določenem poslovnem okolju uspešnost podjetja temelji na treh ključnih segmentih: procesih, ljudeh in tehnologiji. Vsi trije morajo biti med seboj povezani in usklajeni.

Sorazmerno velik odstotek neuspeha pri prenovi ni posledica metode, ampak največkrat nerazumevanje bistva prenove. Hkrati se je potrebno zavedati vseh pasti in tveganj, ki jih prenova prinaša. Nevarnosti tičijo predvsem v zaposlenih, ki so vir odpora, nerazumevanju procesov v podjetju, premajhni pozornosti prenovi in s tem pomanjkanjem sredstev in neosredotočenosti na potrebe odjemalcev. Z ustreznim znanjem in zavedanjem vseh nevarnosti je prenova poslovnih procesov lahko zelo uspešna in omogoča veliko konkurenčno prednost.

Obravnava praktičnega primera je pokazala realen potek procesa v informatiki. Ugotovljene pomanjkljivosti v procesih podpore so vodile do pobude za njihovo prenovo. Okoliščine so dovoljevale prenovo le enega procesa. Z metodo upoštevanja najboljših praks in uveljavljenih priporočil in standardov je bil napravljen model prenovljenega procesa. Zaradi internih omejitev in zakonodaje je bila sprejeta odločitev o predaji upravljanja procesa zunanjemu partnerju, izbranemu preko javnega razpisa. Taka odločitev, ki prinaša kopico tveganj, je bila v realni situaciji edina možna.

Analiza primera kaže, da prenova v podjetjih in zavodih ne sledi zmeraj teoretičnim napotkom in priporočilom. Okoliščine za prenovo so od podjetja do podjetja zelo različne, prav tako težave, s katerimi se srečujejo. Naloga obravnava temeljne pristope k prenovi, okolje, v katerih poteka, in tveganja, ki jih prinaša. Področje prenove je seveda izredno obširno in presega okvir obravnave naloge. Metod in načinov pristopa k prenovi je toliko, kot je avtorjev literature o tem področju. Bistvo pa je gotovo v procesni usmerjenosti. Najbolj zanimivo vprašanje je prav gotovo, kako preiti na procesno urejenost in v ospredje postaviti procese. Obravnava transformacije podjetja in usmeritev v procesno urejenost je dobro izhodišče za nadaljnje raziskovalno delo.

Skozi teoretično obravnavo in prikaza praktičnega primera je bil dokazan osnovni namen naloge, da je prenova poslovnih procesov eden izmed temeljnih virov konkurenčne prednosti. Proces, ki ga je prenova postavila v ospredje, je osnova sodobne urejenosti, ker je vir dodane vrednosti. Tiste vrednosti, ki zadovoljuje potrebe odjemalca. Metoda je radikalna, zato se velikokrat kombinira z drugimi, mehkejšimi pristopi in metodami sistematičnega izboljševanja kakovosti procesov. Bodočnost prenove je verjetno v povezovanju z drugimi pristopi procesnega managementa.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Bizjak, Franc. 1997. *Reinženiring in razvoj podjetja*. Ljubljana: Educa.
- Carr, David K. in Johansson Henry J. 1995. *Best practices in Reengineering*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Chang, Richard Y. 1996. *Process Reengineering in Action*. London: HarperColins Publishers.
- Coulson, Thomas C. 1994. *Business Process Reengineering: myth&reality*. London: Kogan Page.
- Cule, Paul E. 1995. *Business Process Reengineering: Theory and Practice – Views from the Field. Business Process Change. Reengineering Concepts, Methods and Technologies*. Harrisburg: Idea Group Publishing.
- Damelio, Robert 1995. *The Basics of Benchmarking*. New York: Quality Resources.
- Damelio, Robert 1996. *The Basics of Process Mapping*. New York: Quality Resources.
- Davenport, Thomas H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Davenport, Thomas. H. 1995. *Business Process Reengineering: Where It's Been, Where It's Going. Business Process Change. Reengineering Concepts, Methods and Technologies*. Harrisburg: Idea Group Publishing.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management, druga, dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Gronstedt, Anders. 2000. *The Customer Century*. New York: Routledge.
- Hammer, Michael. 1996. *Beyond Reengineering: How the Process-Centred Organization is Changing Our Work and Our Lives*. London: HarperCollins Publishers.
- Hammer, Michael in Champy James 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins Publishers.
- Hunt, Daniel V. 1996. *Process Mapping. How to Reengineer your Business*. New York: John Wiley & Sons.,
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja-strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kanevsky, Valery in Housel Thomas J. 1995. *Value-based Business process Reengineering: An Objective Approach to Value Added. Business Process Change. Reengineering Concepts, Methods and Technologies*. Harrisburg: Idea Group Publishing.
- Keen, Peter G. W. in Knapp Ellen M. 1996. *Every Manager's Guide to Business Processes: A Glossary of Key Terms & Concepts for Today's Business Leader*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

- Kovač, Jure. 1998. *Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja*. Organizacija, Vol. 31, No. 4.
- Kovačič, Andrej in Bosilj-Vukšić Vesna. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
- Kovačič, Andrej in Peček Bojan. 2004. *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Kralj, Janko. 2003. *Management, temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje, druga dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta na za management.
- Možina, Stane. 1994. *Skupine, teami. Management, uredil Možina*. Radovljica: Didakta.
- Obolensky, Nick. 1996. *Practical Business Re-engineering: Tools and Techniques for Achieving Effective Change*. London: Kogan Page.
- Peppard, Joe in Rowland Philip. 1995. *The Essence of Business Process Re-engineering*. New York: Prentice Hall.
- Rudd, Colin 2004. *Uvodna predstavitev ITIL*. Reading: itSMF.
- Senge, Peter. 1990. *Fifth discipline: The Art and Practice of The Learning Organisation*. London: Random House.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa, 2.predelana izdaja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- The Price Waterhouse Change Integration Team. 1995. *Better Change: Best Practices for transforming Your Organization*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Watson, Gregory H. 1994. *Business Systems Engineering*. New York: John Wiley & sons, Inc.
- Winslow, Warren. 1996. *Strategic Business Transformation: Achieving Strategic Objectives Through Business Re-engineering*. London: McGraw-Hill Publishing Company.
- Zelenika, Ratko. 1990. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 2.izd. Ljubljana in Rijeka: Partizanska knjiga.

VIRI

Strokovne zahteve za razpisno dokumentacijo, 2006, Klinični center Ljubljana
 Organizacijska struktura KC, 2001, Klinični center Ljubljana