

S prenovo poslovnega modela do učinkovitejšega in uspešnejšega poslovanja

PREDSTAVITEV PRIMERA SNAGA Javno podjetje d.o.o. Ljubljana

Gregor Hauc, CSPM

Izhodišča

- Odločitev za prenovo poslovnega modela sprejelo najvišje vodstvo. Definiralo je tudi cilje prenove.
- Nosilec prenove PP (CIO s poslovnimi znanji)
- Snemanje poslovnih procesov opravilo srednje vodstvo in ključni uporabniki z zunanjim izvajalcem
- Analizo poslovnih procesov opravilo najvišje vodstvo
- Želeno – bodoče stanje poslovnih procesov in organiziranosti opravila zunanji izvajalec in najvišje vodstvo
- ERP in BI vsebino izvedli preko projekta.

O podjetju

- 500 zaposlenih, 19 MIO EUR prihodkov/letno
- 1 vodstveni proces, 4 temeljne in 2 podporna procesa
- Certifikat kakovosti ISO9001:2008, ISO9001 že od leta 2002
- Ravnanje z odpadki v MOL in 8 primestnih občinah; čiščenje asfaltnih javnih površin, upravljanje s plakatnimi mesti v ožjem središču Ljubljane in oskrbovanje javnih sanitarij
- Cilj: postati najboljše komunalno podjetje v regiji AA
- Projekti:
 - RCERO, 145 MIO EUR
 - Čistilna naprava nenevarne odpadne vode, 6.8 MIO EUR
 - Podzemne zbiralnice , 1.6 MIO EUR
 - IV. Odlagalno polje na deponiji Barje, 3.4 MIO EUR

Stranka - Storitve - Okolje

**180.000 ton/letno, 250.000 občanov, 65.000 strank,
500 zaposlenih, oskrba 2.200 gospodinjstev/dan z elektriko**



Življenjski cikel prenove poslovnega modela Snage Ljubljana

1. Odločitev o prenovi poslovnega modela (12/2005)
2. Priprava na prenovo poslovnih procesov (2Q/2006)
3. Snemanje - modeliranje KOT-JE poslovnih procesov (3Q/2006)
4. Analiza procesov (4Q/2006)
5. Priprava KOT-BO procesov (4Q/2006)
6. Izvedba ERP projekta (1 leto - 2007)
7. Obdobje stabilizacije ERP sistema, procesov, postopkov (1 leto – 2008)
8. Izdelava študije “Možnosti uporabe poslovne inteligence” (3Q 2008)
8. Izvedba BI projekta (1 leto) – 2009
9. Obdobje stabilizacije BI sistema (do 2Q-2010)
10. Začetek polnega upravljanja in vodenja poslovnega modela (3Q-2010)

Pred letom 2006:

- o Funkcijska organiziranost
- o Vsak oddelek za sebe
- o Režija kroji politiko podjetja
- o Pomembno je storitev opraviti
- o 16 let star AS 400, Obračun, Fakturiranje, 2xSK, GK, Izvršbe, Plače, OSR, ...
- o RPG jezik, 4 zaposleni AS 400, 2 za PC-Windows platformi, 12 dobaviteljev
- o ISO9001 od 2002
- o 450 zaposlenih, 80 v pisarnah
- o Temeljni procesi brez DN, Excel, Word, Mail, obračun v FRS, izdaja račune, skrbi za plačila ...

**CILJ: Stranka še bolj zadovoljna,
Storitve še hitrejša in cenejša, Poslovni
model za bodoči razvoj podjetja-RCERO...)**

→ Prenova poslovanja

→ Uvedba ERP in BI

Danes - 2010:

- ✓ Prenovo PP izvedli kot projekt
- ✓ BPMN – modeliral je zunanji izvajalec,
- ✓ PMBOOK – program projektov,
- Ključne spremembe - dodana vrednost:**
- ✓ Prenovljen poslovni model podjetja
- ✓ Prenovljeni vsi poslovni procesi
- ✓ Uvedeno lastništvo poslovnih procesov
- ✓ Uveden koncept MPP – upravljanje PP
- ✓ Opredeljene vloge po procesih: lastnik, skrbnik, ključni uporabnik, končni uporabnik
- ✓ Vloge v MPP: ERP skrbnik po procesih, BI skrbnik po procesih,
- ✓ Uvedeno lastništvo podatkov (matični, šifranti, prometni podatki)
- ✓ Uveden DN, END to END pristop
- ✓ Poobl./odgov. po procesih – ne po sektorjih
- ✓ Merjenje UU po BSC metodi (KDU in KPI)

Nekateri opredmeteni poslovni učinki (npr.):

- ✓ 50% zmanjšanje bolniških
- ✓ 50% zmanjšanje reklamacij
- ✓ 1/12 režijskih delavcev prerazporejenih v nove storitve (obračun storitev v temeljnih PP, Klicni center, Projektna Pisarna, Vložišče, Uredništvo Intranet, Zeleni program, ...)

Prenova procesov pred ERP

Trajanje: (13 mesecev)

2005:

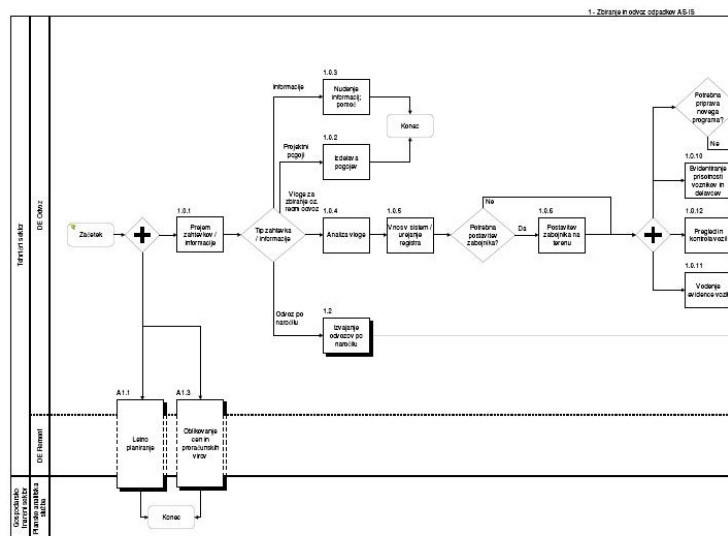
- . direktor se odloči

2006:

- . program projektov (PMBOOK)
- . prenova/optimizacija procesov (zunanji izvajalec – BPM)
- . uvedba “procesa” dobra praksa
- . priprava ljudi za uvedbo ERP
- . ogled referenčnih modelov
- . ocenjevanje ekipe za uvedbo
- . izbor izvajalca ERP

Nasvet 1:

- . komunicirajte (vertikalno in horizontalno)
- . zagotoviti popolno podporo vodstva
- . zunanji izvajalec PPP prinese prvo dobro prakso
- . ERP referenčni model prinese drugo dobro prakso
- . dobra ERP ekipa – z njimi se “poročite”
- . CIO naj ima poslovna znanja

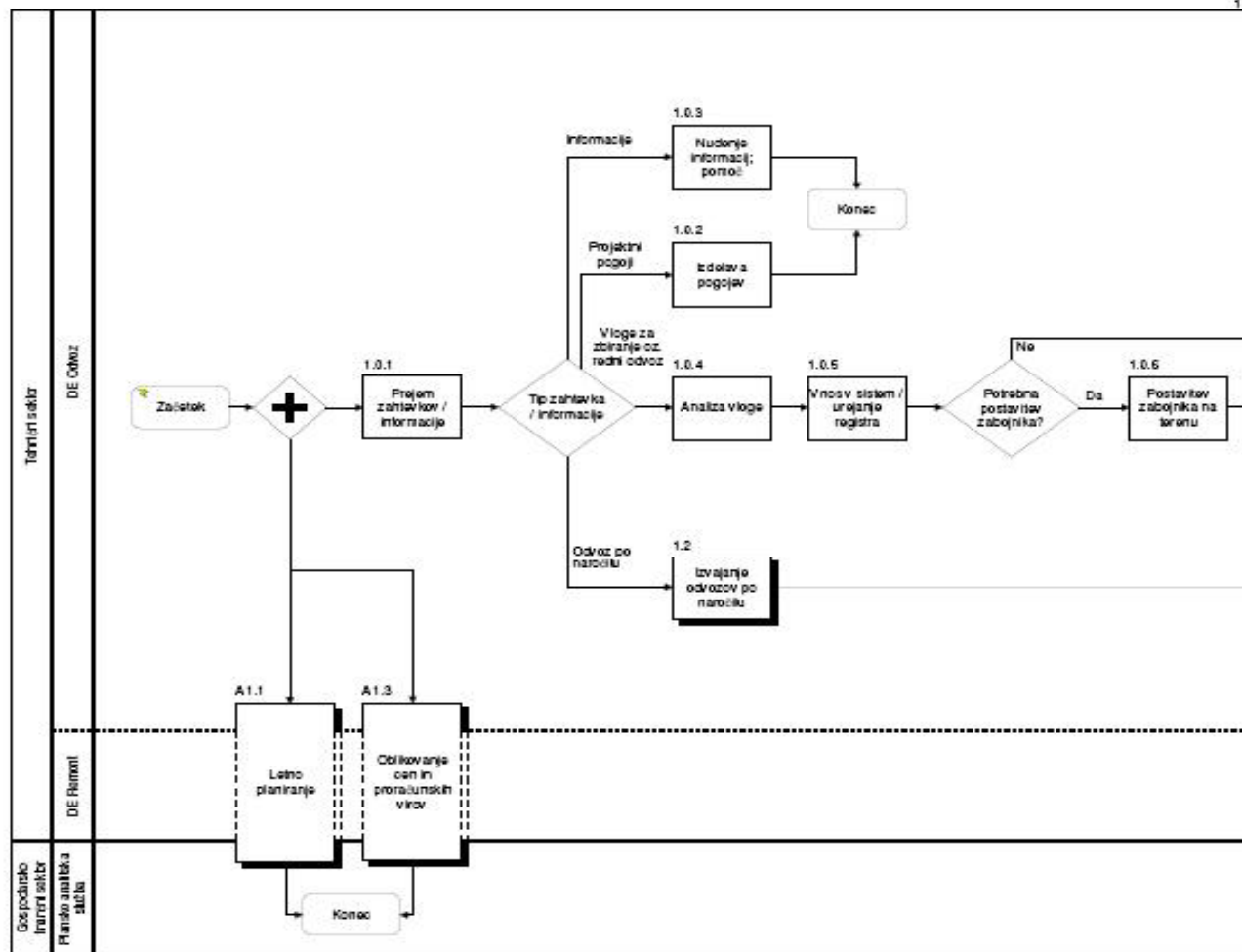


Priloga 2: Primer opisa pod procesa »Prejem zahtevkov/informacije« v sklopu procesa »T1 - Zbiranje in odvoz odpadkov«

Organizacijska enota:	DE Odvoz (Tehnični sektor)
PROCES:	Zbiranje in odvoz odpadkov
POSTOPEK/AKTIVNOST:	Prejem zahtevkov / informacije
Zaporedna številka:	1.0.1
Ime postopka/aktivnosti:	Prejem zahtevkov / informacije
Izvajalec:	(Vloga izvajalca v poslovnem procesu)
Referent DE odvoz, referent za stranke	
Vhod:	(Kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v postopek ali aktivnost)
Zahtevki stranke:	
Opis:	(Kaj se izvede v tem postopku ali aktivnosti, v katerem koraku oziroma aktivnosti znotraj postopka, s pomočjo katerih podatkov ali orodij, ...opis obstoječih poslovnih pravil, navodil ali omaglav izvajanja)
Pisni zahtevki	Vse zahtevke, ki se nanašajo na odvoz in vplivajo na obračun storitve stranke, podajo pisno. - Zahtevke prejete po pošti evidentira poslovna sekretarka in jih preda referentu DE odvoz. - Vse pisne zahtevke (prejete po pošti, faxu ali e-mailu) referent DE odvoz vnese v ustrezen obrazec v Lotus Notes. - V obrazec vnese tudi ime osebe, ki rešuje zahtevek. - Zahtevek se preda v reševanje delovodji.
Zahtevki in informacije po telefonu	Po telefonu lahko stranke sporočijo popravilo posoda za odpadke ali povprašajo po informacijah. Glavni telefonski klicov sprejmeta referent za stranke in referent DE odvoz, ki strankam posredujejo tudi odgovore na vprašanja. Pri navedenih informacijah sodelujejo tudi delovodje in vodja DE odvoz.

Snemanje & modeliranje AS_IS poslovnih procesov Snaga

1 - Zbiranje in odvoz odpadkov AS-IS



Priloga 2: Primer opisa pod procesa »Prejem zahtevkov/informacije« v sklopu procesa »T1 - Zbiranje in odvoz odpadkov«

Organizacijska enota:

DE Odvoz (Tehnični sektor)

PROCES:

Zbiranje in odvoz odpadkov

POSTOPEK/AKTIVNOST:

Zaporedna številka:

1.0.1

Naziv postopka/aktivnosti:

Prejem zahtevkov / informacije

Izvajalec: (Vloga izvajalca v poslovnem procesu)

Referent DE odvoz, referent za stranke

Vhod: (Kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v postopek ali aktivnost)

Zahtevek stranke.

Opis: (Kaj se izvede v tem postopku ali aktivnosti, v katerem koraku oziroma aktivnosti znotraj postopka, s pomočjo katerih podatkov ali orodij, ...; opis obstoječih poslovnih pravil, navodil ali omejitev izvajanja)

Pisni zahtevki

Vse zahtevke, ki se nanašajo na odvoz in vplivajo na obračun storitve stranke podajo pisno.

- Zahtevke prejete po pošti evidentira poslovna sekretarka in jih preda referentu DE odvoz.
- Vse pisne zahtevke (prejete po pošti, faxu ali e-mailu) referent DE odvoz vnese v ustrezen obrazec v Lotus Notes.
- V obrazec vnese tudi ime osebe, ki rešuje zahtevek
- Zahtevek se preda v reševanje delovodji.

Zahtevki in informacije po telefonu

- Po telefonu lahko stranke sporočijo popravilo posod za odpadke ali povprašajo po informacijah. Glavnino telefonskih klicev sprejmeta referent za stranke in referent DE odvoz, ki strankam posredujejo tudi odgovore na vprašanja. Pri nudenju informacij sodelujejo tudi delovodje in vodja DE odvoz.

Analiza poslovnih procesov Snage

- Za vsak proces pripravljena analiza z vidika:
 - izvajanja samega procesa,
 - z vidika delovanja sektorja/oddelka v katerem se proces izvaja,
 - z vidika ustreznosti uporabljenih programskih rešitev in ostalih potreb izvajalcev procesa
- Opredeljene prioritete ugotovljenih problemov

Predstavitev analize in napoved sprememb (komuniciranje)



Priprava KOT_BO poslovnih procesov

- Trajanje: september do november 2006
- Na podlagi potrjenih sprememb:
 - priprava prenovljenih modelov procesov
 - priprava opisov novih aktivnosti
 - razprava o predlogih prenovljenih procesov in potrjevanje
 - opredelitev vlog zaposlenih v prenovljenih procesih
- Izdelek: **Procesni model podjetja**

Model poslovnih procesov

OSNUTEK – 16.10.2009

P1: MPP - Management poslovnih procesov:

- Obvladovanje poslovnih procesov podjetja
- Organizacija podjetja
- Usklajevanje s PIS JHL
- Intranet in Internet
- Področje VPD, OHSAS
- Splošne zadeve
- Razvoj in vzdrževanje ISO standardov
- Projektna pisarna
- Glavna pisarna/vložišče
- Arhiviranje dokumentov

Vodstvo podjetja

Strateško in operativno planiranje

SLA - JHL

P2 Tehnolog. in vzdrževanje

P3: Prodaja

P4: Investicije in Razvoj

P5: Nabava (JNMV) (JR)

Računovodstvo Finance Kontroling

Kadri & Informatika

Zagotavljanje virov – poslovno področje

Legenda:

Uprava

Temeljni procesi

Zagotavljanje notranjih virov

Zagotavljanje zunanjih virov

SLA pogodbe z JHL

Lastnik procesa

T1 Zbiranje in odvoz odpadkov (MKO, BIO, EKO, NGO, IND)

Lastnik procesa

T2 Predelava in odlaganje odpadkov (MKO, BIO, EKO, NGO, IND)

Lastnik procesa

T3 Čiščenje in vzdrževanje javnih površin (asfalt, sanitarije, plakatiranje)

Lastnik procesa

T4 Urejanje javnih zelenih površin (parki, zelenice)

Proizvodnja

**Poslovni model JP Snaga d.o.o. po 1.4.2010
(reorganizacija JHL in 4 JP)**

Priprava KOT_BO poslovnih procesov

Priloga 3: Bistvene spremembe ob prenovi poslovnih procesov Snaga



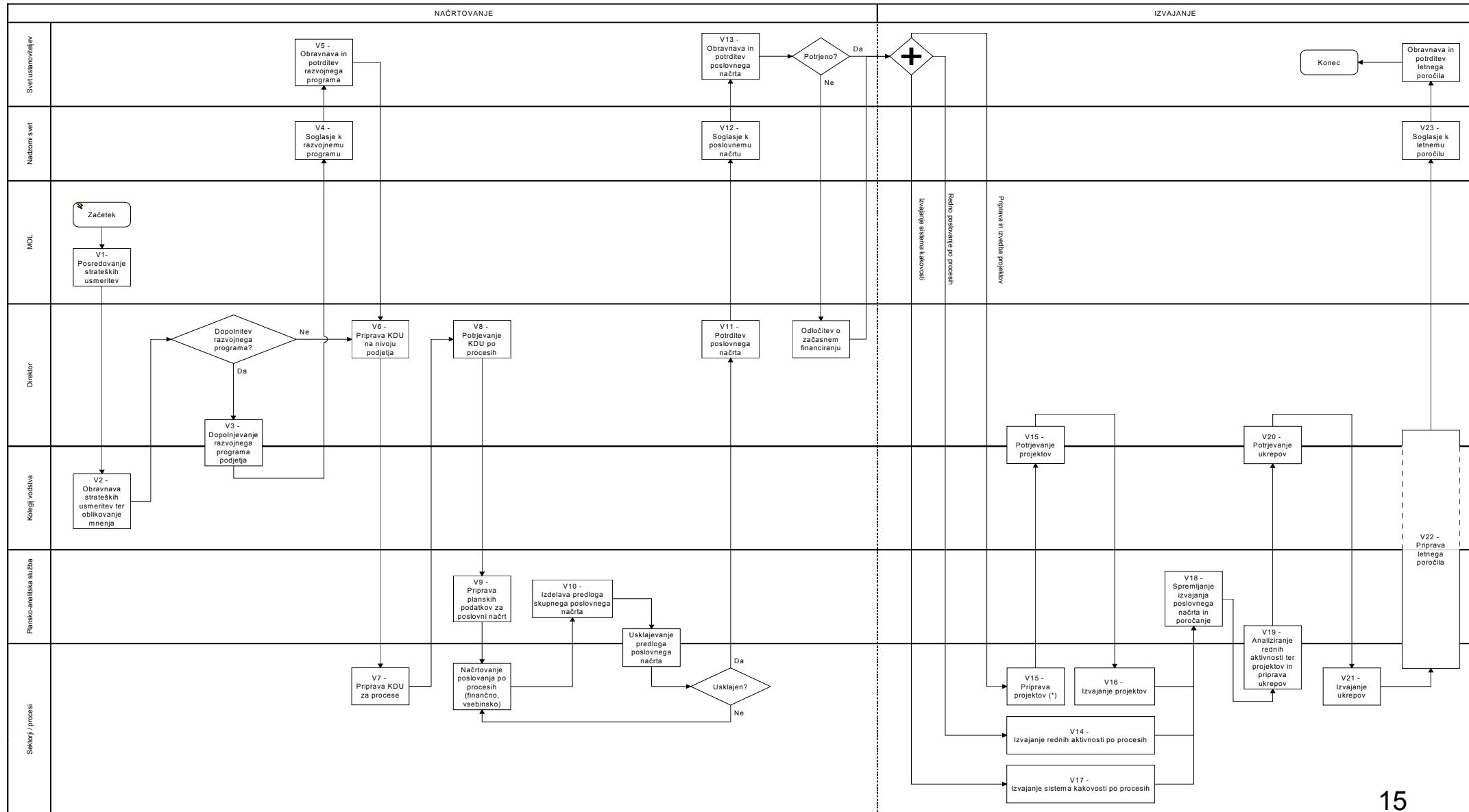
Na nivoju podjetja:

- V vseh temeljnih procesih podjetja se uvede lastništvo in skrbništvo procesov.
- Podjetje se po prenovi poslovnih procesov in vzpostavitvi ERP sistema reorganizira v smeri večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.
- Sektor za kakovost, organizacijo in informatiko se reorganizira v sektor za management poslovnih procesov, ki bo sestavljen iz službe za management procesov, službe za organizacijo poslovanja in službo za informatizacijo poslovanja.
- Podporni procesi (načrtovanje poslovanja, obračunavanje storitev, fakturiranje, spremljanje plačil, opominjanje dolžnikov...) se prestavijo v temeljne procese, kjer se izvajajo storitve.
- Predlaga se dodatna informatizacija poslovnega procesa: vzpostavitev in povezava evidenc (strank, posod, vozil), uvedba informacijskih rešitev za podporo načrtovanju ter izvajanju dejavnosti in obračunov storitev (odvozov, razporejanja vozil in delavcev, potnih nalogov).
- Predlaga se uvedba sistema za spremljanje odnosov s strankami.

Prenova vodstvenega procesa

- Trajanje: junij – oktober 2007
- Na podlagi pripravljenih vprašalnikov za vodstvene in vodilne delavce izvedeni intervjuji (anonimnost!)
- Analiza vprašalnikov in opravljenih intervjujev
- Identificirani KDU-ji, problemi njihovega doseganja ter ukrepi, s katerimi bi se identificirane KDU lahko dosegalo po posameznih pogledih koncepta uravnoteženih kazalnikov (BSC)
- Priprava prenovljenega modela vodstvenega procesa z opisi aktivnosti
- Opredelitev KDU na nivoju podjetja in na nivoju posameznih procesov

TO_BE - Vodstveni proces



NAČRT PROJEKTA ERP



NAČRT IZVEDBE PROJEKTA

JR S2/06

Vodja projekta na strani naročnika:	Gregor Hauc
Vodja projekta na strani izvajalca:	Jernej Kroflič – Adacta d.o.o.
Dolgi naziv projekta:	Dobava, instalacija in uvedba enotne programske rešitve (ERP) in sistema za podporo odločanju (BIS) MICROSOFT DYNAMICS NAVISION za podporo temeljnih in podpornih procesov Snaga Javnega podjetja d.o.o.
Pogodba:	JR S2/06, podpisana dne 22.12.2006
Naziv projekta:	ERP Snaga
Šifra:	JR S2-06
Datum:	Ljubljana, 03.04.2007
Verzija:	Potrjen

SNAGA

Projekt načrt - delovna verzija

Priprava Adacta, Mon 3.08

ID	Task Name	Notes	Cost	Work	Start	Finish	Chr 1, 2007	Chr 2, 2007	Chr 3, 2007	Chr 4, 2007	Chr 1, 2008	Chr 2, 2008	Chr 3, 2008	Chr 4, 2008																	
							Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1	SNAGA ERP Skupaj		294.180,40 EUR	515,14 days	Mon 1.1.07	Mon 2.8.08																									
2	SNAGA ERP FAZA I do 30.6.2007		186.666,40 EUR	128,14 days	Mon 1.1.07	Fri 29.6.07																									
3	Nastavitev		77,430 EUR	1,15 days	Mon 1.1.07	Fri 29.6.07																									
4	Izobrazevanje uporabnikov		4.485,50 EUR	4,88 days	Thu 2.2.07	Wed 21.2.07																									
5	Dalavnica		16.507,75 EUR	18,5 days	Tue 2.4.07	Thu 10.5.07																									
6	Analiza		70.025,75 EUR	64,14 days	Tue 1.5.07	Fri 1.6.07																									
7	Projektno vodenje		14.875,90 EUR	15,5 days	Mon 1.1.07	Thu 17.5.07																									
8	SNAGA ERP FAZA II Od 1.7.2007, do 2.6.2008		187.480,00 EUR	367 days	Mon 1.7.07	Mon 2.6.08																									
9	Projektno vodenje		34.000,00 EUR	40 days	Mon 2.7.07	Mon 2.6.08																									
10	Skupne aktivnosti		0,00 EUR	0 days	Fri 14.9.07	Fri 30.11.07																									
11	Priprava dokumenta načrta migracije	Orij...	0,00 EUR	0 days	Fri 14.9.07	Fri 14.9.07																									
12	Priprava dokumenta zvešbe migracije podatkov	Orij...	0,00 EUR	0 days	Thu 11.11.07	Thu 15.11.07																									
13	Integrirani testi sistema	Orij...	0,00 EUR	0 days	Fri 30.11.07	Fri 30.11.07																									
14	TEGOOS - enitvi - Temeljni procesi		163.000,00 EUR	206,5 days	Mon 16.7.07	Mon 31.8.08																									
15	Ciljčlenov c razvoju gipfili		0,00 EUR	0 days	Tue 31.7.07	Tue 31.7.07																									
16	Priprava testnega okolja masovno fakturiranje	Orij...	6.400,00 EUR	10 days	Mon 16.7.07	Fri 7.8.07																									
17	Priprava testnega okolja za celotno pomočju temeljnih procesov	Orij...	6.400,00 EUR	10 days	Fri 27.7.07	Fri 14.8.07																									
18	Priprava gradiv in okolja za izobrazevanje	Orij...	14.200,00 EUR	16 days	Mon 27.8.07	Fri 14.9.07																									
19	Priprava testnega okolja za poskanje	Orij...	2.550,00 EUR	4 days	Mon 1.10.07	Fri 26.10.07																									
20	Priprava produkcijskega okolja	Orij...	17.000,00 EUR	17 days	Mon 8.9.07	Fri 26.10.07																									
21	Razvoj omyklov za prenos podatkov temeljnih procesov	Orij...	6.400,00 EUR	10 days	Wed 1.8.07	Wed 31.10.07																									
22	Razvoj gipfili	Orij...	16.860,00 EUR	20,5 days	Mon 8.8.07	Fri 28.9.07																									
23	Priprava vlog omotiv	Orij...	2.660,00 EUR	4 days	Mon 2.9.07	Fri 20.9.07																									
24	Solanje		7.760,00 EUR	22 days	Fri 21.8.07	Wed 31.10.07																									
25	Uvodno izobrazevanje ključnih in naprednih uporabnikov za Navision	Orij...	0,00 EUR	11 days	Fri 21.8.07	Fri 21.9.07																									
26	Solanje ključnih in naprednih uporabnikov enotiv standard	Orij...	2.200,00 EUR	5 days	Mon 24.8.07	Fri 30.9.07																									
27	Solanje ključnih in naprednih uporabnikov enotiv masovno fakturiranje	Orij...	3.920,00 EUR	5 days	Mon 1.10.07	Fri 5.10.07																									
28	Solanje za poskanje	Orij...	640,00 EUR	1 day	Mon 1.10.07	Mon 1.10.07																									
29	Snaga samoizobrazevanje	Orij...	0,00 EUR	0 days	Mon 8.10.07	Wed 31.10.07																									
30	Pregled stanja projekta v celoti		2.000,00 EUR	2 days	Wed 31.10.07	Wed 31.10.07																									
31	Podpora Snagaj aktivnosti samoizobrazevanje (11.480 EUR)	Orij...	0,00 EUR	14 days	Mon 8.10.07	Wed 31.10.07																									
32	Razvoj - popravki in testiranje	Orij...	0,00 EUR	0 days	Fri 9.11.07	Fri 9.11.07																									
33	TESTIRANJE IN POTRDILOVJE / dodatnega sistema (19.800 EUR)	Orij...	0,00 EUR	24 days	Mon 12.11.07	Fri 30.11.07																									
34	Pregled stanja projekta		2.000,00 EUR	2 days	Mon 26.11.07	Fri 30.11.07																									
35	Paralelni dovozilo masovnega fakturiranja (6.400 EUR)	Orij...	0,00 EUR	10 days	Thu 2.9.07	Mon 31.12.07																									
36	Analiza vpliva novih procesov na Snago	Orij...	0,00 EUR	0 days	Fri 30.11.07	Fri 30.11.07																									
37	Organizacijske spremembe SNAGE	Orij...	0,00 EUR	0 days	Mon 24.1.08	Mon 24.1.08																									
38	Priprava solanja kontrolnih uporabnikov	Orij...	3.280,00 EUR	4 days	Thu 1.11.07	Fri 30.11.07																									
39	Ciljčlenov c GO-LIVE	Orij...	820,00 EUR	1 day	Thu 4.12.07	Tue 4.12.07																									
40	Solanje kontrolnih uporabnikov	Orij...	0,00 EUR	15 days	Wed 5.12.07	Fri 21.12.07																									
41	Prenos produkcijskih podatkov pogodb in nakupov	Orij...	0,00 EUR	7 days	Fri 21.12.07	Mon 31.12.07																									
42	GO-LIVE		18.120,00 EUR	16 days	Thu 27.12.07	Mon 7.1.08																									
43	Aktivnosti po 1.1.2008		1.640,00 EUR	2 days	Thu 1.1.08	Thu 28.2.08																									
44	Podpora uporabnikom na blizajo	Orij...	0,00 EUR	0 days	Tue 1.1.08	Tue 1.1.08																									
45	Podpora uporabnikom oddajena	Orij...	0,00 EUR	0 days	Tue 1.1.08	Tue 1.1.08																									
46	Prenos produkcijskih podatkov stanja opreme	Orij...	0,00 EUR	0 days	Mon 7.1.08	Mon 7.1.08																									
47	Podatki sistema	Orij...	1.640,00 EUR	2 days	Tue 28.2.08	Thu 28.2.08																									
48	ADACTA - MBSI Dynamics - Podporni procesi		39.280,00 EUR	16,5 days	Mon 16.7.07	Mon 24.8.08																									
49	Priprava prenosa podatkov / podpornih procesov	Orij...	2.200,00 EUR	5 days	Mon 23.8.07	Wed 31.10.07																									
50	Razvoj gipfili	Orij...	30.960,00 EUR	64,5 days	Mon 16.7.07	Fri 29.9.07																									
51	Nastavitev in izobrazevanje		5.120,00 EUR	8 days	Mon 2.9.07	Wed 31.10.07																									
52	Priprava gradiva in okolja za izobrazevanje	Orij...	0,00 EUR	0 days	Mon 2.9.07	Fri 29.9.07																									
53	Uvodno izobrazevanje ključnih in naprednih uporabnikov za Navision	Orij...	0,00 EUR	0 days	Fri 5.10.07	Fri 5.10.07																									
54	Nastavitev sistema in izobrazevanje ključnih uporabnikov	Orij...	5.120,00 EUR	8 days	Mon 1.10.07	Mon 22.10.07																									
55	Snaga samoizobrazevanje	Orij...	0,00 EUR	0 days	Mon 8.10.07	Wed 31.10.07																									
56	Podpora Snagaj pri samoizobrazevanju (640 EUR)	Orij...	0,00 EUR	1 day	Mon 22.10.07	Thu 15.11.07																									
57	Razvoj - popravki in testiranje	Orij...	0,00 EUR	0 days	Fri 9.11.07	Fri 9.11.07																									
58	Podatki dodatnega sistema (2550 EUR)	Orij...	0,00 EUR	4 days	Mon 12.11.07	Fri 30.11.07																									
59	Prenos produkcijskih podatkov nakupov in osebnih stalištev	Orij...	0,00 EUR	14 days	Fri 21.12.07	Mon 31.12.07																									
60	GO-LIVE	Orij...	0,00 EUR	0 days	Tue 1.1.08	Tue 1.1.08																									
61	Aktivnosti po 1.1.2008		0,00 EUR	0 days	Tue 1.1.08	Mon 24.8.08																									
62	Podpora uporabnikom na blizajo	Orij...	0,00 EUR	0 days	Tue 1.1.08	Tue 1.1.08																									
63	Podpora uporabnikom oddajena	Orij...	0,00 EUR	0 days	Tue 1.1.08	Tue 1.1.08																									

16

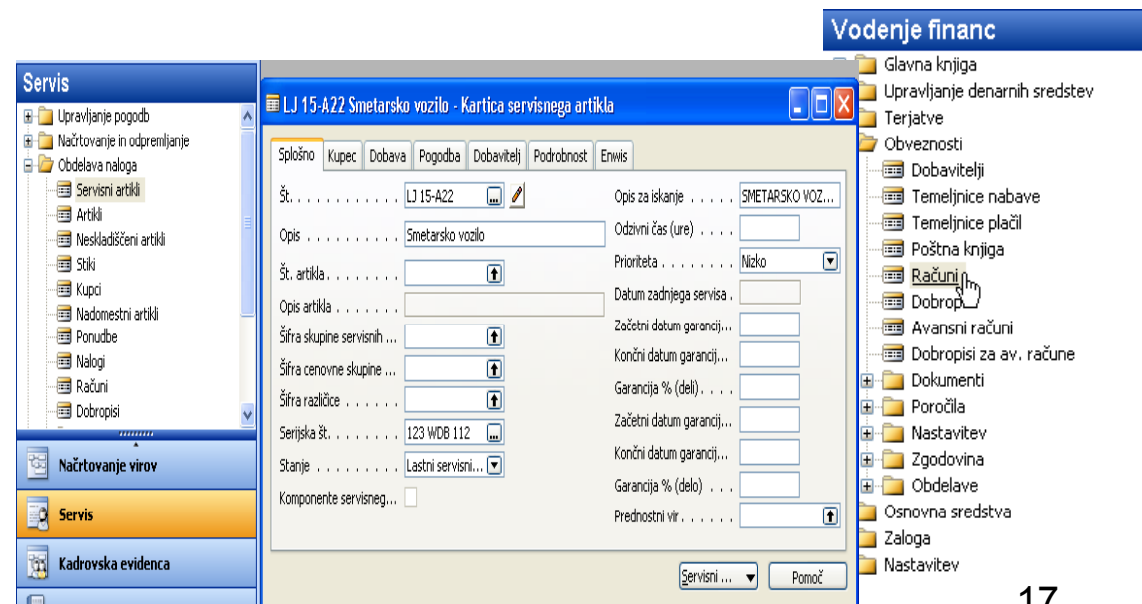
Uvedba ERP (MS Dynamics Navision + Enwis)

Trajanje : (12 mesecev)

- . procese in opise predali izvajalcu
- . kljub temu ponovni intervjuji
- . po šestih mesecih FRD
- . 15% dodatnih funkcionalnosti
- . uvedena ERP dobra praksa
- . fiksna cena do konca projekta
- . 700.000 EUR (prenova procesov, HW, Licence, Storitve, šolanja)
- . 30-40% več obremenjenosti KU

Nasvet :

- . komunicirajte, šolajte, motivirajte
- . skrbniki ERP po področjih /modulih
- . pripravite ključne uporabnike
- . opozorite na “napor” – motivirajte
- . pripravite se na “vroče debate in upor”



Opredelitev vlog in pooblastil pred 1.1.2008



VLOGE ZAPOSLENIH V SNAGA

V ENOTNI PROGRAMSKI REŠITVI (ERP)
MICROSOFT DYNAMICS NAVISION
ZA PODORO DELOVANJU TEMELJNIH IN
PODPORNIH PROCESOV



Po prehodu v živo

Trajanje : (6 mesecev)

- . poskusi entropije – po starem
- . po 6 mesecih sprejeli ERP za svoj
- . priprava na recertifikacijo ISO9001
- . začetek priprav na procesno organ.
- . MPP prevzame vlogo nad procesi
- . lastniki procesov počasi sprejemajo vlogo in odgovornost
- . uporabniki začeli hvaliti ERP in procese

Nasvet:

- . pohvalite, motivirajte za naprej
- . uvedite koncept MPP
- . ERP skrbniki vedo, kaj se dogaja
- . vodstvo navadite na procese
- . pustite, naj si ljudje odpočijejo
- . vzdržujte klimo
- . nagrade.....

Dobra in slaba praksa

Slaba:

- Izvajalec ERP ni resno obdelal “procesnega modela”, izguba vsaj tri mesečnega dela na projektu
- Na koncu pred prehodom v živo zmanjkalo dva meseca za “generalni test ERP”, samo delni testi ERP
- Veliko sprememb in istočasno breme za redno poslovanje
- Premalo smo komunicirali

Dobra:

- Uvedli spremembo načina poslovanja (v procesu od začetka do konca, delovni nalogi, začeli meriti UU)
- Spoznali in osvojili procesni pristop in ERP podporo
- Uvedli delovne naloge, prenesli obračun v temeljne procese
- Uvedli Management poslovnih procesov
- Do konca leta 2010 še formalno reorganizirati v procesno organiziranost

Na koncu – procesna organiziranost

OSNUTEK – 16.10.2009

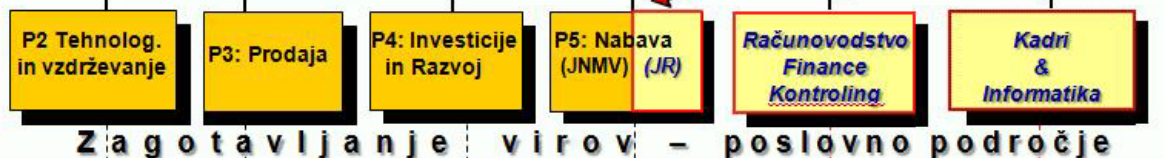
P1: MPP - Management poslovnih procesov:

- Obvladovanje poslovnih procesov podjetja
- Organizacija podjetja
- Usklajevanje s PIS JHL
- Intranet in Internet
- Področje VPD, OHSAS
- Splošne zadeve
- Razvoj in vzdrževanje ISO standardov
- Projektna pisarna
- Glavna pisarna/vložišče
- Arhiviranje dokumentov

Vodstvo podjetja

Strateško in operativno planiranje

SLA - JHL



Legenda:

Uprava



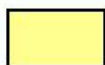
Temeljni procesi



Zagotavljanje notranjih virov



Zagotavljanje zunanjih virov



SLA pogodbe z JHL

Lastnik procesa

T1 Zbiranje in odvoz odpadkov (MKO, BIO, EKO, NGO, IND)

Lastnik procesa

T2 Predelava in odlaganje odpadkov (MKO, BIO, EKO, NGO, IND)

Lastnik procesa

T3 Čiščenje in vzdrževanje javnih površin (asfalt, sanitarije, plakatiranje)

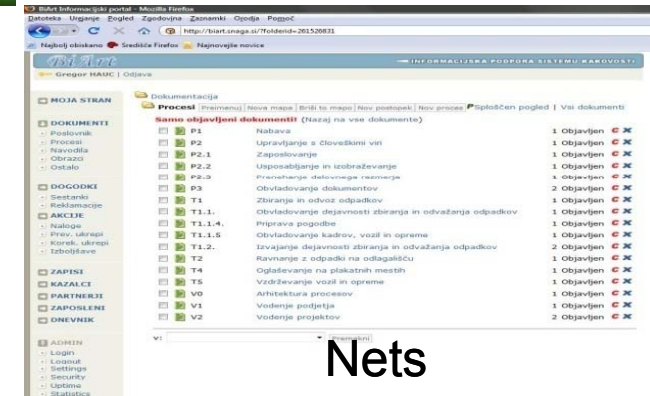
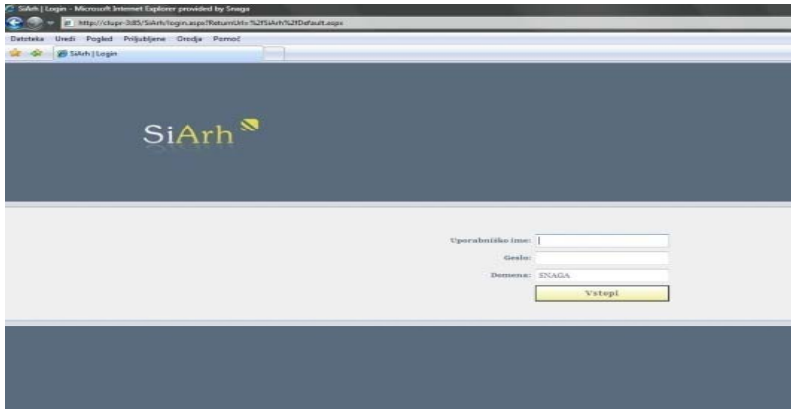
Lastnik procesa

T4 Urejanje javnih zelenih površin (parki, zelenice)

Proizvodnja

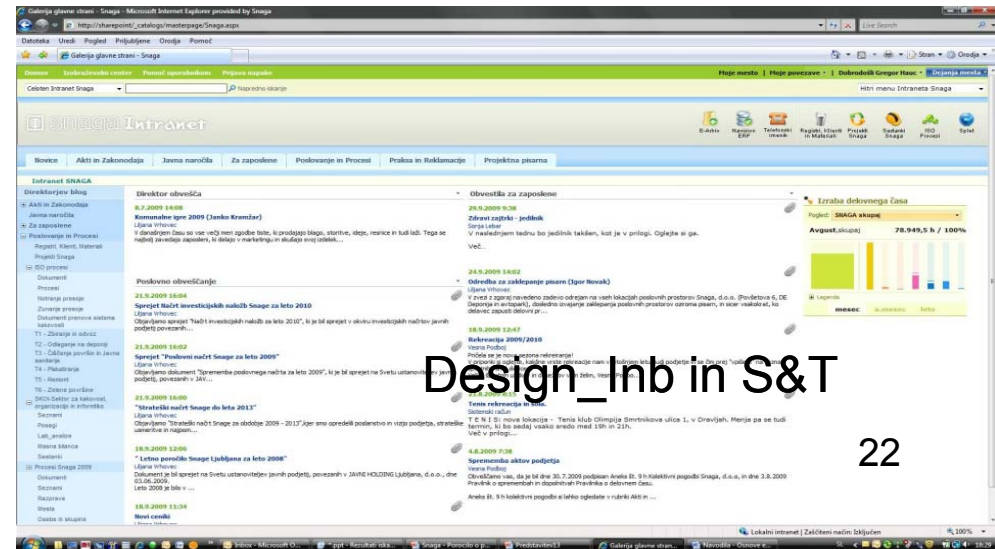
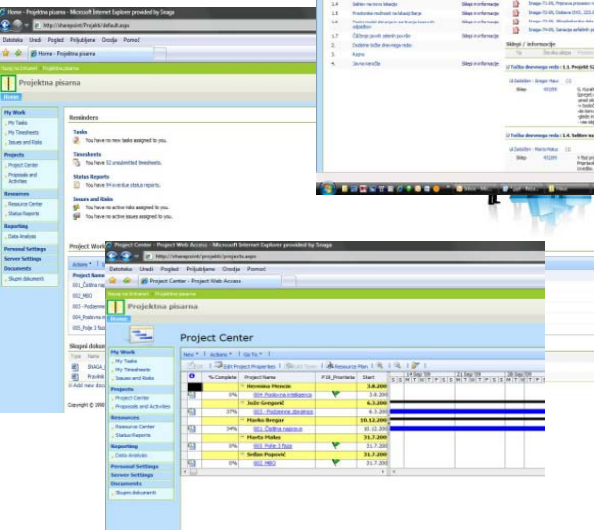
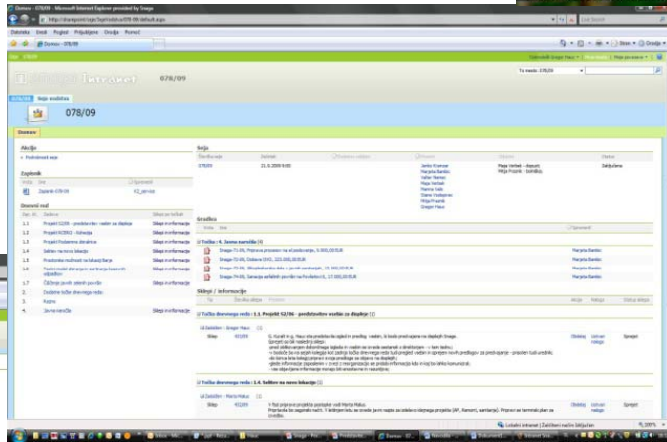
**Poslovni model JP Snaga d.o.o. po 1.4.2010
(reorganizacija JHL in 4 JP)**

Informacijske storitve za podporo procesom



Nets

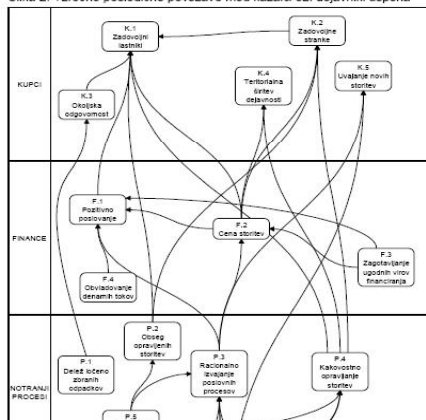
S&T



Design_Inb in S&T

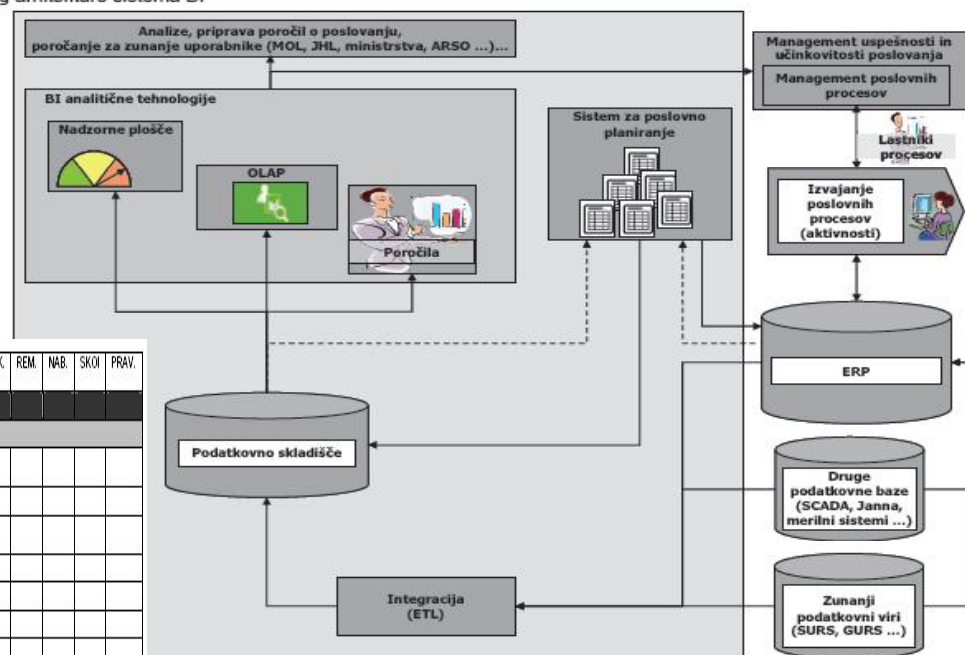
Uvedba poslovne inteligence (planiranje, analiziranje, spremljanje, poročanje)

Slika 2: Vzročno posledične povezave med kazalci oz. dejavniki uspeha



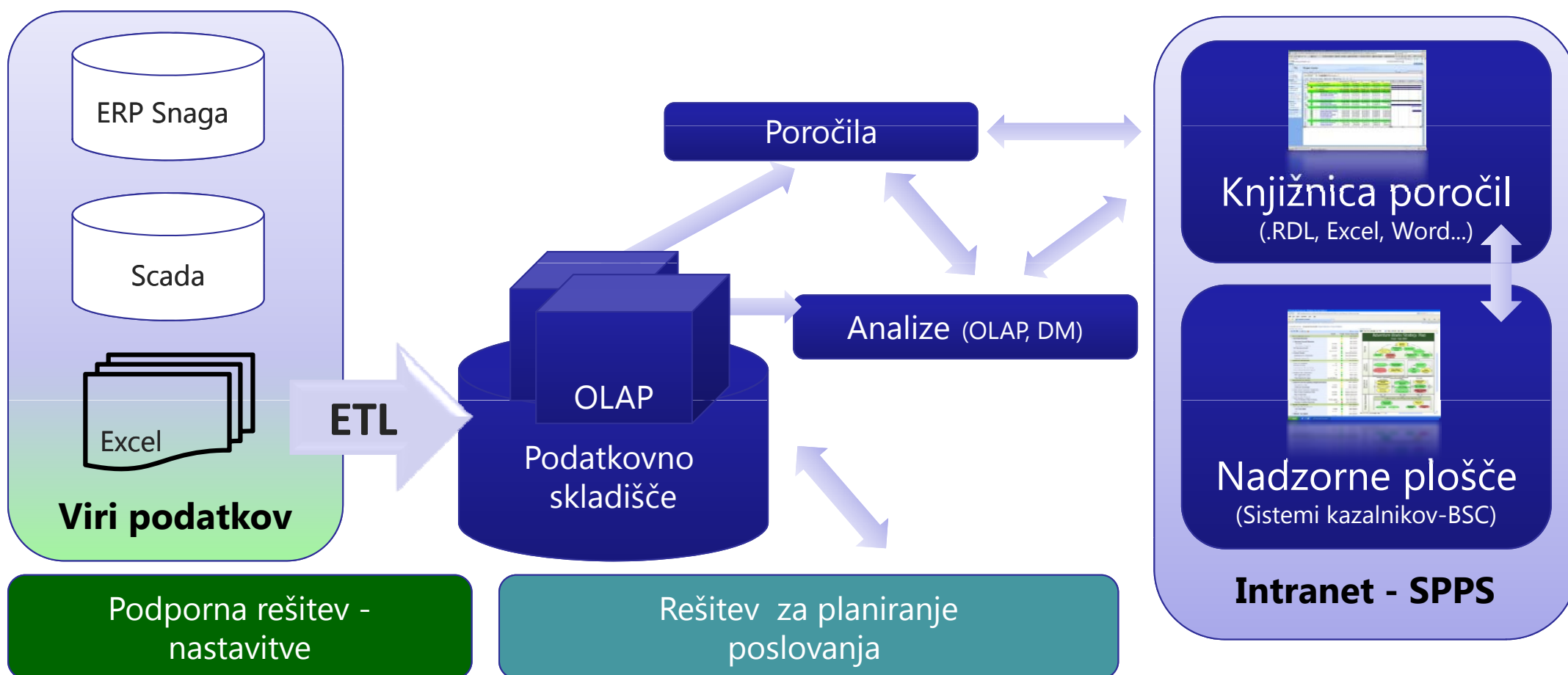
OZNAKA	CILJI/DEJAVNIKI/KAZALEC	ZRELOST	EM	F
VIDIK: FINANCE (F)				
F.1	Poslovno poslovanje			
F.1.1	Čisti poslovni izid	5	EUR	N
F.1.2	Dobiček iz poslovanja (EBIT)	5	EUR	N
F.1.3	Dobiček iz poslovanja povečan za amortizacijo (EBITDA)	5	EUR	N
F.1.4	Pridobitki po procesih in storitvah (gosebej; zbiranje in odvoz odpadkov iz industrije in obrti)	0, 5 (po dejavnostih)	EUR	N
F.1.5	Pridobitki od novih storitev	5	EUR	N
F.1.6	Stroški po procesih in storitvah	0, 5 (po dejavnostih)	EUR	N
F.1.7	Operativni stroški/Kosmati donos	0, 5 (ko bo def)	%	N
F.1.8	Odstopanje od izvedenega proračuna (Čiščenje)	5	%	N
F.1.9	Stopnja odpisnosti (TBD)	0		N
F.2	Cena storitev			
F.2.1	Cena storitev/Povprečna cena storitev po storitvah (primerjava SURS)	5, 0 (opredelitev storitev)	%	2
F.2.2	Povprečen mesečni račun za ravnanje z odpadki na gospodinjstvo	5	EUR	N
F.2.3	Indeks rasti cene storitev	5	indeks	Navigation
F.2.4	Indeks rasti cene storitev/inflacija	5	indeks	Navigation
F.2.5	Lastna cena/erizirana cena	5	%	Navigation
F.3	Zagotavljanje ugodnih virov financiranja			
F.3.1	Delež nepovratnih sredstev v virih financiranja investicij	5	%	Navigation
F.3.2	Delež zunanjih virov za investicije glede na vse vire	5	%	Navigation
F.4	Obvladovanje denarnih tokov			
F.4.1	Poslaven denarni tok (TBD)	5		Navigation

Slika 4: Predlog arhitekture sistema BI



EF LJ (IPI) in ADD

Elementi rešitve



Poslovni model prenovljen

