

## **Kako preprečiti razkorak med projektom analize obstoječih in določitve ciljnih procesov ter kasnejšo uvedbo celovitih in drugih programskih rešitev**

---

**mag. Aleš Zajc, Adacta d.o.o.**

# Spremembe poslovnih procesov in programska oprema

- V organizacijah, kjer je večina procesov že vsaj delno informacijsko podprtih, se dejanska sprememba poslovnih procesov večinoma lahko izvede šele s spremembo operativne programske opreme.
- Največje spremembe poslovnih procesov omogoča (in povzroča) uvedba programske opreme, ki sodi med celovite poslovne rešitve.
- S sodobnimi CRM (in XRM) rešitvami se intenzivno spreminjajo tudi procesi, ki jih celovite poslovne rešitve ne podpirajo oz. jih podpirajo zgolj delno.

# Obvladovanje poslovnih procesov v organizacijah

- Tradicionalno obvladovanje poslovnih procesov v organizacijah:
  - poslovodstvo na strateški ravni,
  - izvajalci procesov na operativni ravni,
  - informatika ima vlogo lastnikov procesov s “tehničnimi pooblastili”.
- Procesi v “po-recesijski” (vitki, učeči se) organizaciji:
  - poslovodstvo je pobudnik sprememb na strateški ravni,
  - srednje poslovodstvo je lastnik procesov (opredeli spremembe),
  - izvajalci procesov na spodnji operativni ravni (sledijo spremembam),
  - IT-strokovnjaki imajo vlogo arhitektov sprememb in so (pogosto) del srednjega poslovodstva.

# Spremembe in vloga projekta analize obstoječih in določitve ciljnih procesov

- Spremembe poslovnih procesov izhajajo iz:
  - poslovnih potreb, ki posredno vplivajo tudi na tehnični vidik,
  - nezadovoljstva z obstoječim (tehničnim) stanjem informacijske podpore, ki s spremembo omogoči tudi vpeljavo drugačnih poslovnih procesov.
- Spremembe zahtevajo veliko resursov na strani organizacije in zunanjih strokovnjakov ter morajo biti dobro načrtovane.
- Projekt analize obstoječih in določitve ciljnih poslovnih procesov:
  - določitev operativnih ciljev sprememb in načina doseganja teh ciljev,
  - opredelitev (dela) kriterijev za izbiro programskih rešitev,
  - določitev potrebnih notranjih in zunanjih virov.

# Spremembe poslovnih procesov z vidika posloводства

- Posloводство želi minimizirati lastno tveganje:
  - pomanjkanje “tehničnega” znanja in izkušenj pri podobnih projektih,
  - pomanjkljivosti obvladovanja obstoječih razmer v podjetju.
- Projekt analize obstoječih in določitve ciljnih poslovnih procesov (“popis”) je pogosto razumljen kot alibi:
  - “Saj smo vse popisali.”
  - “Strežnik je, popis je, mreža dela, uporabniki so na razpolago.”
  - “Izbiro programske opreme smo opravili na podlagi neodvisnega popisa procesov.”

## Pogoste pomanjkljivosti analize obstoječih in določitve ciljnih poslovnih procesov

- Analiza obstoječih poslovnih procesov brez ustreznega »to be« stanja prelaga odločitve na čas uvedbe programske opreme.
- »To be« stanje (ciljni poslovni procesi) temeljijo na standardni funkcionalnosti “preferenčne” programske opreme.
- Od izvedbe analize obstoječih in določitve ciljnih poslovnih procesov je minilo preveč časa (npr. več kot 12 mesecev).
- Analiza procesov v manjših okoljih zahteva drugačen pristop.

## Analiza procesov ali dokumentov?

- V nekaterih (predvsem manjših) okoljih procese izvaja manj ljudi, njihovo delo pa je bolj kompleksno.
- Takšni procesi so navzven manj očitni, izvajalci jih niso sposobni strukturirano opisati oz. se jih ne zavedajo.
- Poslovodstvo procesna vprašanja pogosto rešuje “ad-hoc”.
- V takih okoljih se nima smisla osredotočati na obstoječe procese temveč predvsem na dokumente oz. stanja in iz njih opredeliti ciljne procese.

## Napačni sogovorniki

- Primer: v analizi procesov sodeluje srednje poslovodstvo, ki se pogosto menja in večinoma nima vpogleda v podrobnosti.
- Na podlagi priporočil analize tudi v razvojni fazi uvajanja ERP rešitve na delavnicah sodeluje zgolj srednje poslovodstvo.
- Rezultat: ciljni procesi in njihova informacijska podpora ne ustrezajo dejanskemu poslovanju.
- 60 dni pred produkcijo porazen “integracijski test”.
- Sledi razpustitev projektne strukture in neposredna komunikacija z operativnimi uporabniki.



## Neupoštevanje končnih (strateških) ciljev

- Primer: podjetje ki trži finančne storitve, evidence v Excelu.
- Cilj je združitev zaledne pisarne in računovodstva ter avtomatizacija in sledljivost evidenc.
- Dva neuspešna projekta (LN, “razvoj od začetka«):
  - analiza procesov v smislu »pravnega« opisa poslov
  - cilj “nadomestitev” Excela in ne vzpostavitev konsistentnih procesov evidentiranja
- Uspešen projekt:
  - analiza procesov na ravni analize dokumentov
  - razvoj vertikalne rešitve v standardnem ERP okolju ves čas upoštevajoč računovodsko konsistentnost



## Neupoštevanje obsega transakcij

- Primer: ciljni procesi med drugim zajemajo vzpostavitev dokumentiranih skladiščnih operacij.
- Skladiščno poslovanje v fazi analize ni bilo razumljeno kot eno od “pomembnih” delov poslovanja.
- V dizajnu rešitve ni bila upoštevano dnevno število dokumentov:
  - Ob prehodu v produkcijo preveč podrobnih transakcij, da bi jih s predlaganimi (in podprtimi) procesi lahko obvladovali,
  - zamude pri odpremah v prvem mesecu dni.
- Sledi ad-hoc vzpostavitev dodatnih procesov in njihove podpore.

## Neustrezna raba referenčnega modela

- Primer implementacije v hčerinskem podjetju korporacije v Rusiji.
- Analiza procesov se je površno osredotočala na “Gap-Fit” glede na referenčni model, ni upoštevala:
  - drugačnost procesov zaradi poslovnih tveganj,
  - poslovanje na več lokacijah, ki so bile predhodno ločene pravne osebe
  - interesov lokalnega posloводства.
- Rezultat: stanje “neizvedljivosti”, odgovornost prepuščena informatikom.
- Sledi ponovna analiza, referenčni model je uporabljen zgolj kot izhodišče.

# Rezultate projekta analize obstoječih in določitve ciljnih poslovnih procesov je potrebno razumeti le kot približek oz. osnutek

- Dejanska sprememba poslovnih procesov se lahko izvede šele s spremembo programske opreme.
- V času uvajanja programske opreme je potrebno prilagajati opredeljene ciljne procese in hkrati nadzirati dejansko uvedene.
- Nenadzorovane prilagoditve in uvedba lahko pripeljejo do končnega stanja, ki je zgolj konsenz med uporabniki in uvajalci programske opreme: kompromis med dosedanjim načinom dela in obstoječo funkcionalnostjo programske opreme.

# Sodelovanje izvajalcev projekta analize obstoječih in določitve ciljnih poslovnih procesov

- Izvajalci običajno ne sodelujejo v fazi uvajanja zaradi:
  - “optimizacije” stroškov na strani naročnika,
  - neustrezne ocene posloводства glede razmerja med stroški izvedbe projekta analize procesov in stroški uvedbe programske opreme,
  - optimizacije zaslужka glede na vložen čas in tveganje na strani izvajalca,
  - argumenta “neodvisnosti” izvajalca.
- Za optimizacijo stroškov je smiselna vezava meril uspešnosti izvajalca analize na končni rezultat celotne investicije.
- Neodvisnost ni relevantna saj svetovalec nikakor ne more prevzeti odgovornosti za izbiro programske rešitve in izvajalca.

## Sklep

- Med izvajalci projekta analize obstoječih in določitve ciljnih poslovnih procesov ter uvajalci programske opreme in projektno ekipo naročnika mora biti vzpostavljeno sodelovanje in ustrezna (so)odgovornost.
- Investicija podjetja se zaključi šele ko z uvedbo programske opreme zaživijo ciljni poslovni procesi.
- Šele po zaključku investicije lahko preneha sodelovanje vseh (so)odgovornih in šele takrat je primeren trenutek za ugotavljanje njihove uspešnosti.



[ales.zajc@adacta.si](mailto:ales.zajc@adacta.si)