

UGOTAVLJANJE ZRELOSTI PREHODA NA PROCESNO ORGANIZIRANOST V MAJHNEM PODJETJU

17.5.2011

Prispevek za konferenco OTS 2011

Avtor: Aleš Zebec, managing partner/IT/KMO
dipl. ekon. (UN), ing. rač. in inf., MCSD



BuyITC inovativne internet rešitve d.o.o.
Prvomajska ulica 30, 2000 Maribor, Slovenija
Telefon: (02) 461 0 461
Telefax: (02) 4 624 625
www.buyitc.si
info@buyitc.si

KAZALO

1	KAZALO	1
2	UVOD	2
3	PREHOD NA PROCESNO ORGANIZIRANOST	3
3.1	Dejavniki prehoda	4
3.1.1	Poslovni načrt.....	4
3.1.2	Računovodstvo.....	4
3.1.3	Organizacijska struktura	5
3.1.4	Kultura: tehnološka / poslovna	6
3.1.5	Tehnološke izboljšave procesov	6
3.1.6	Sodelovanje in zavezništva	6
3.1.7	Skladnost z zakonskimi predpisi.....	6
3.2	Procesna organiziranost v majhnem podjetju	6
3.2.1	Podjetje pred reorganizacijo	6
3.2.2	Reorganizacija poslovanja	7
3.2.3	Utrjevanje nove organiziranosti	10
4	ZRELOST PROCESNE USMERJENOSTI V PODJETJU	11
4.1	Razširjen model procesne usmerjenosti	11
4.2	Uspešnost poslovanja in zrelost	11
4.3	Zrelostni model in stopnje procesne usmerjenosti	12
4.4	Stopnja zrelosti procesne usmerjenosti v podjetju	12
4.4.1	Merski instrument	12
4.4.2	Splošno stanje procesne usmerjenosti.....	12
4.4.3	Stanje procesne usmerjenosti po dimenzijah	13
5	ZAKLJUČEK	15
6	LITERATURA IN VIRI	16

1 UVOD

Danes je v poslovanju podjetij vse bolj viden premik k paradigmi procesnega pogleda na organizacijo, ki poudarja krepitev konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja. Tradicionalni funkcijski pristop k ravnanju podjetja nima poudarka na učinkovitosti poslovanja, zato je potrebno vzpostaviti organizacijo, ki omogoča in podpira razvoj inovativnosti in inovacij. Glede na dejstvo, da je večina raziskav na tem področju obravnava srednje velika in večja podjetja je namen prispevka predstaviti ali je procesna organiziranost in procesna usmerjenost smiselna in možna tudi za manjša podjetja. Ta v Sloveniji predstavljajo strukturno največji delež gospodarstva.

2 PREHOD NA PROCESNO ORGANIZIRANOST

V spreminjajočem se poslovnem okolju, ki je denas zaznamovano s posledicami gospodarske krize so podjetja postavljena pred zahtevo po sprotne in učinkovite prilagajanju spremembam. Temelji konkurenčnosti se premikajo s stroškov in kakovosti na prilagodljivost in odzivnost. Posledično management poslovnih procesov pridobiva na pomembnosti. Pri tem poslovni proces razumemo kot sestavo med seboj logično povezanih aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost s transformacijo nabora vhodov v specifičen splet izhodov (proizvodov ali storitev, dokumentov, sklenjenih dogovorov) s kombinacijo ljudi, metod in orodij (Kovačič, 2004, str. 58).

V klasični funkcijski organiziranosti je delo managementa na vseh ravneh usmerjeno k optimizaciji poslovnih funkcij in ne procesov, ki tečejo preko posameznih funkcij. Z osredotočenjem na procese dosežemo tako večje integriranost področij poslovanja in poglobljeno razumevanje pomembnosti ostalih področij. To razumevanje pa privede do razumevanja širšega poslovanja in daje možnosti za optimizacije in večjo prilagodljivost procesov. Bistvena prednost je naravnost k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in uspešnosti poslovanja. Poslovanje je popolnoma naravnano h kupcu.

Podjetja se tako srečujejo z zahtevo po prenovi poslovanja, preko načrtovanega spreminjanja poslovnih procesov, z namenom njihove optimizacije. Optimizacija ne zajema samo redefiniranje ali izboljševanje aktivnosti procesa, temveč tudi dodatno usposabljanje zaposlenih, povečanje nadzora nad procesi in povečanja usklajenega delovanja procesov. Prenova zaživi le ob ustreznem načrtovanju in obvladovanju poslovnih procesov ter kakovostni informacijski podpori tem procesom. To omogoča management poslovnih procesov, ki predstavlja svojvrstno sintezo najboljših praks tako celovitega upravljanja s kakovostjo (angl. *Total Quality Management – TQM*) in korenite preнове poslovnih procesov (angl. *Business process reengineering – BPR*) (Škrinjar, 2010, str. 26).

Uspešnost preнове poslovnih procesov je v veliki meri pogojena z ustrežno organizacijsko obliko, ki podpira spreminjanje obstoječih in izvajanje novih procesov.

Pri procesni organiziranosti gre za sploščevanje organizacijskih struktur ter večjem opolnomočenju in vključenosti zaposlenih, kar omogoča nižje stroške ter višjo kakovost upravljanja, izboljšanje prilagodljivosti in uspešnosti poslovanja organizacije. Posledično se zmanjša potreba po hierarhičnih nivojih, kar pomeni da v idealni obliki srednji management ni več potreben, so samo lastniki procesov. Komunikacijske razdalje v organizacijski strukturi med vodstvom in izvajalci procesov so krajše. Procesna organiziranost v nasprotju s klasično, funkcijsko organiziranostjo v celoti prenaša nadzor in odgovornost za uspešnost poslovanja na lastnike poslovnih procesov. V procesni organiziranosti funkcijske enote dobijo vlogo podpornih procesov, ki skrbijo za izvajanje planov organizacije in zagotavljajo potrebne vire za nemoteno delo izvajanje temeljnih poslovnih procesov (Kovačič, Vuksič, 2005, str. 382).

2.1 Dejavniki prehoda

Prehod na procesno organiziranost organizacije in poslovanja podjetja je za vsako podjetje nujen in zahteven. Veliko projektov se ne zaključijo, po nekaterih ocenah v svetu popolnoma uspe le med 15 in 25% projektov prenove (Kovačič, Vukšič, 2005, str. 382).

Dennis Rohan (2009) opredeljuje sedem dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati pri prehodu na procesno organiziranost. Teh sedem dejavnikov definira dnevne aktivnosti, poslovno kulturo in filozofijo podjetja. Strategije sprememb v načinu poslovanja morajo upoštevati vpliv teh dejavnikov na delovanje podjetja. Opredelitev je zanimiva, saj dejavniki vključujejo tudi vidik manjših podjetij s podjetniško organizacijsko strukturo. Dejavniki so naslednji:

2.1.1 Poslovni načrt

Organizacijske spremembe v okviru prenove morajo biti skladne s poslovnim načrtom. Poslovni načrt definira splošno strategijo podjetja in opisuje kako posamezne funkcije sodelujejo za doseg ciljev, ki so opredeljeni kot izdelki in storitve za kupce.

Strategije hitre rasti in izdelave inovativnih novih produktov ter storitev zahtevajo organizacijsko prilagodljivost. Osredotočanje na dolgoročno povečanje tržnega deleža ali posodobitev proizvodov in storitev zahteva počasno rast in stabilnost. Pomembno je, da so formalne strategije dejansko tudi izvajajo v tekočem, dnevnem poslovanju. Pogosto podjetja povdarjajo inovativnost, medtem pa so še vedno neprilagodljiva in se upirajo spremembam.

Stabilna podjetja so bolj odprta za projekte prenove in optimizacije poslovnih procesov. Ponavadi se lotijo takšnih projektov, ko so rezultati poslovanja slabši. Podjetja hitre rasti se lotevajo tehnik za hitro izboljšanje najslabših procesov. Dolgoročne spremembe odlagajo, dokler ima podjetje še dovolj kratkoročnih rešitev.

2.1.2 Računovodstvo

Računovodstvo vključuje osnovne predpostavke, načela in postopke, ki urejajo evidentiranje, merjenje in poročanje o finančnih transakcijah podjetja. Opredeljuje, kako vsaka funkcija posluje kot finančna entiteta ali profitni center. V večjih podjetjih se uporabljajo različni modeli. Določen finančni model opredeljuje ali gre za stabilno funkcijo ali pa funkcija zahteva prilagodljivost in dinamičnost pri poslovanju. Večina modelov je sprejemljivih za spremembe v času, ko se podjetje nahaja v krizni situaciji. Različni modeli so:

- **Stroškovna mesta** zmanjšujejo stroške. Računovodstvo stroškovnih mest postavlja v ospredje stabilnost. Ta model je najbolj primeren za kratkoročne, hitre popravke.
- **Profitni centri** optimizirajo dobiček. Ti modeli podpirajo dolgoročne rešitve in inovativne spremembe celotne organizacije.
- **Prihodkovni centri** povečajo prihodke. Ta model sprejema visoka tveganja in prilagodljiv način poslovanja. Cilj profitnega centra je uporaba načinov za hitro povečanje prihodkov.
- Centri za **donosnost sredstev** povečujejo uporabo obstoječih virov za doseg višjih donosov. Ta oblika računovodskega centra priznava potrebo po ravnotežju med prilagodljivostjo in stabilnostjo. Sprejemajo tako kratkoročne, kot dolgoročne rešitve.

2.1.3 Organizacijska struktura

Obstaja pet klasičnih modelov organizacijskih struktur, ki jih uporabljajo organizacije. Večina podjetij pa uporablja hibridno obliko dveh ali več modelov.

- a.) **Funkcijska oblika** je organizirana v komponente, ki jih sestavljajo ljudje s podobnimi spretnostmi, ki opravljajo iste funkcije. Management je hierarhično organiziran. Ta model povdarja stabilnost podjetja. Več ravni managementa, birokracije in nepropustnih funkcionalnih silosov, predstavlja ovire za gradnjo procesno usmerjene organizacije. Obsežnejše spremembe je najbolje začeti z izvršilnimi direktivami in pobudami. Najboljša priložnost za spremembe nastane, ko organizacija ugotovi, da je vstopila v stanje inercije oziroma je dobila nek nov zagon.
- b.) **Projektna oblika** večino ljudi in virov dodeljuje projektom. Management je hierarhično organiziran, vendar z manj nivoji, kot v funkcijski obliki. Strukture so prilagodljive. Najboljši trenutek za izboljšanje procesov je običajno pri pospeševanju dokončanje projekta, vendar z manj ljudmi, v določenem času in z manjšimi stroški.
- c.) **Matrična oblika** je mešanica funkcionalne stabilnosti in projektne prilagodljivosti. Število nivojev managementa je ponavadi večje kot v projektni obliki. Funkcionalne entitete zagotavljajo vire projektnim skupinam. Matrična oblika običajno ne deluje dobro, kadar vključujejo dolge verige povezanih aktivnosti, koordiniranih predaj aktivnosti in visoko odzivnih podpornih funkcij za proizvodnjo izdelkov in storitev. Projektne oblike se velikokrat poslužujejo matrične oblike z namenom dodati stabilnost projektnim skupinam, brez vpliva na prilagodljivost. To ravnotežje med stabilnostjo in prilagodljivostjo je težko vzdrževati. Najboljša čas za spremembe procesov je, ko management ugotovi, da funkcije ne opravljajo svoje podporne naloge in projektne skupine niso več pod kontrolo. Matrična oblika zahteva timsko delovanje za katero je značilna dvojna linija avtoritete: horizontalna in vertikalna (Kovačič, Vukšič, 2005, str. 385).
- d.) **Podjetniška oblika** je najbolj prilagodljiva oblika in ima najbolj plosko organizacijsko obliko. Organizacijske strukture so ploske in hitro spreminjajoče. Prednosti podjetij so inovativnost in rast. Uspešnih pristopov k optimizaciji poslovnih procesov v takšnih podjetjih je malo. Najboljša priložnost širokega in kratkoročnega pristopa k procesni organiziranosti je, kadar rast in kompleksnost poslovanja prisilita management, da razmišlja o drugačni obliki organizacije.
- e.) **Procesna oblika** je prisotna v procesno usmerjenih organizacijah, ki načrtujejo in upravljajo procese namesto naloge, merijo učinkovitost procesov namesto učinkovitost oddelkov in so usmerjene k kupcu. Cilji so usmerjeni k kupcu in ne funkcijskim ciljem. Procesno osredotočene organizacijske strukture redko pokrivajo celotno podjetje in so ponavadi podrejeni kateri drugi obliki. Največkrat se organizacijska oblika razvije iz službe za informatiko s ciljem obvladovanja poslovnih procesov (Kovačič, Vukšič, 2005, str. 391). Stopnja prilagodljivost in stabilnosti je tako definirana z dominantno obliko organizacije v podjetju. Podjetja, kjer prevladujejo funkcionalne komponente potrebujejo stabilne, procesno orientirane entitete in metode. Projektne in matrične oblike delujejo najboljše, ko je zagotovljen procesni model, ki nudi tako stabilnost kot fleksibilnost. Podjetniške oblike potrebujejo prilagodljive procese. Rastoče podjetje s podjetniško obliko je idealno za

vedbo procesno dominantne strukture, ki nudi tako prilagodljivost kot stabilnost. Najboljši čas za procesno osredotočene entitete v katerikoli organizaciji je v trenutku, ko je management prepričan, da je trenutna oblika neprimerna in uvedba druge ne-procesne oblike predstavlja preveliko tveganje.

2.1.4 Kultura: tehnološka / poslovna

Projekti prenove in optimizacije poslovnih procesov zahtevajo, da je tako tehnološko kot poslovno področje podjetja pripravljeno na spremembe. Tehniki se velikokrat preveč oklepajo izbranih orodij, kar onemogoča izbire kombinacije najboljših orodij za doseganje rezultatov. To velja za informacijsko platformo, razvijalska orodja določenega proizvajalca itn. Poslovni vidik je seveda, da takšen pristop onemogoča in povzroča nepotrebne stroške. Na drugi strani pa poslovno področje ni najklonjeno rešitvam, ki ne prinašajo takojšnjih uspehov in ne želi sprejeti dolgoročnih rešitev. V podjetjih, kjer finance in tehnologija dominirajo poslovno kulturo, je najbolj primeren pristop od splošnega k specifičnemu (angl. *top-down*). Kjer pa prevladuje poslovni vidik se dosegajo tehnološke spremembe s pristopom od specifičnega k splošnemu (angl. *bottom-up*).

2.1.5 Tehnološke izboljšave procesov

Organizacije z močno zavezanostjo k tehnološki podpori nalog so najbolj odprte za razvoj v procesno usmerjene organizacije. Večja podjetja morajo tako izvesti velike investicije v tehnologije za izboljšanje poslovanja in dolgoročno vzdrževati ta prizadevanja, da dosežejo procesno osredotočeno organizacijo. Pri projektih prenove in optimizacije poslovnih procesov je potrebno upoštevati prednosti obeh pogledov za zagotavljanje uspeha pri uvajanju sprememb.

2.1.6 Sodelovanje in zaveznitva

Razmerja med zaposlenimi v podjetju, ki temeljijo na zaupanju, motivaciji in varnosti delovnega mesta bodo privedli do hitrih uspehov. Spremembe v celotni organizaciji zahtevajo podporne skupine, ki zagotavljajo podporo pri uvajanju tehnologij. Člani skupin morajo imeti kompetence in sposobnosti zagotavljati podporo in rešitve, ki bodo omogočale procesno organiziranost. Sodelovanje in zaveznitva skupin v večjih organizacijah so nujna za integracijo sprememb v celotni organizaciji. V primeru uvajanja bolj korenitih sprememb v organizacijo so potrebne posebne skupine za reševanje problemov.

2.1.7 Skladnost z zakonskimi predpisi

Vsako podjetje mora poslovati skladno z zakonskimi predpisi, zato morajo načrtovane spremembe upoštevati vse zakonske omejitve. Zagotavljanje skladnosti s spreminjajočimi se zakonskimi predpisi pomeni tudi prilagajanje procesov in ima vpliv na njihovo učinkovitost.

2.2 Procesna organiziranost v majhnem podjetju

2.2.1 Podjetje pred reorganizacijo

Referečno podjetje posluje od leta 2005. Večina poslovanja že od začetkov predstavljajo projekti razvoja programske opreme. Glede na število zaposlenih (8 zaposelnih) in način organizacije podjetje ustreza podjetniški obliki organizacijske strukture, ki jo podaja Rohan (2009). V začetkih

je bila organizacijska struktura zelo ploska, management so sestavljali družbeniki, ostali zaposleni so delali na projektih.

Podjetje razvija lastne rešitve, kar pomeni razvoj novih konceptov, pristopov, rešitev. Za izvedbo projektov je tako bila ključnega pomena prilagodljivost in inovacije, ki so obsegale nove načine in pristope k reševanju problemov s katerimi se je soočalo skozi projekte. Skozi sprotno vrednotenje in analizo projektov, kar je temeljilo na konceptu ravnanja z znanjem (angl. *Knowledge management*), so se pojavile določene ponavljajoče zahteve, kar je vodilo v standardizacijo modulov in koncept modularne platforme za podporo razvoja projektov. Ker je s časom bilo projektov in nalog v podjetju preveč, da bi jih management nadziral v celoti je bil nujen prenos pooblastil na druge zaposlene. Prenos pa prinese soočenje z naslednjimi dejstvi:

- a.) Družbeniki, ki so upravljalci in ravnalci hkrati, težko prenesejo pooblastila na druge zaposlene. Še vedno želijo imeti nadzor in pregled nad projekti in nalogami v podjetju.
- b.) V manjših podjetjih je glede na organizacijsko teorijo v osnovi fluktuacija zaposlenih večja, kar onemogoča zaupanje, ki je potrebno za prenos pooblastil. V primeru opisanega podjetja znaša neto fluktuacija 23%.
- c.) Kako s prenosom pooblastil prenesti tudi potrebo po motiviranju podrejenih sodelavcev in zagotavljanje inovativnosti pri razvoju rešitev.

Management je v letu 2008 prišel do zaključka, da je potrebno poslovanje nekako formalizirati in boljše organizirati. Formalizirati:

- a) organizacijo,
- b) delo in naloge,
- c) opredeliti ključne zaposlene glede na sposobnosti, znanje, izkušnje in osebni profil, ki bi bili primerni za prenos pooblastil
- d) ter vzpostaviti mehanizme za nadzor in merjenje poslovanja, torej vzpostaviti obliko poslovnega poročanja.

Za management so tako to postali ključni strateški cilji ne samo za potrebe reorganizacije, temveč tudi za nadaljnji razvoj podjetja. Management se je soglasno strinjal, da gre za prioritetni projekt, ki pa ne sme ogroziti tekočega poslovanja. Management se je odločil, da bo nadgradil znanje na tem področju in se prenove lotil postopno in kontinuirano vlagal napore v dosego zelenih ciljev, za katere pa se je strinjal, da ne bodo nikoli v celoti doseženi, vendar bo razvoj organizacije neprestan proces, ki bo zagotavljal vir konkurenčnosti. Ta miselnost je ustrezala obstoječemu načinu mišljenja in kulture v podjetju.

2.2.2 Reorganizacija poslovanja

Leta 2009 je bil na podlagi aktualnih trendov izoblikovan predlog modela organizacije, ki temelji na matrični procesni organizacijski strukturi in je dolgoročno usmerjena v procesno obliko. Sledila je prva faza, ki je osredotočena na organizacijske ukrepe, potrebne za izvedbo projekta vzpostavitve, vzdrževanja in izboljšanja procesno usmerjenega sistema (Kovačič, Vuksič, 2005, str. 382).

V **prvi fazi** so bili opredeljeni posamezni procesi v podjetju, ki so najbolj ustrezali pogojem pilotskega projekta. Za pilotski projekt sta bila izbrana procesa načrtovanja in izdelave produkta informacijske tehnologije.

Opredeljeno je bilo, da bo največji napor v podjetju potreben na področju zaposlenih kadrov, ki bodo morali razumeti procese, razloge in cilje nove organiziranosti. Ključna je bila izbira lastnika procesa, na katerega bodo prenesena pooblastila za izvedbo procesa in opredelitev pooblastil, ki jih lahko posameznemu zaposlenemu dodelimo. Ker znanje, izkušnje, lojalost in čas zaposlitve v podjetju ni mogel biti zadostni kriterij je podjetje najelo organizacijskega psihologa, ki bi vzpostavil okvirje in opredelil to fazo prenove. Pričelo se je z merjenjem organizacijske klime, kar je opredelilo koliko sprememb in na katerih področjih bodo zaposleni spremembe najlažje sprejeli. V nadaljevanju so se opravili razgovori z zaposlenimi in pripravil osebni profil. V tej fazi se je pripravil tudi zemljevid znanja in izkušenj na podlagi katerega so se pripravili novi uradni nazivi zaposlenih, ki so vzpostavili osnovno hierarhijo v razmerju z lastnikom procesa. Glede na osebne profile so bili izbrani lastniki procesov za potrebe pilotskega projekta. Posamezniki so ustrezali tako na podlagi znanja ter izkušenj, kot na podlagi vodstvenih sposobnosti. Tukaj se je pojavila ovira sprejemanja lastnika procesa, ki je moral imeti več tehničnega znanja in izkušenj kot ostali, ki so nastopali v procesu, da so ga ti sprejeli. Za management je pokrivanje lastnikov procesov z zemljevidom znanja poenostavilo izbiro ustrezne politike nagrajevanja zaposlenih, saj so strokovno najbolj usposobljeni sodelavci bili tisti, ki so večinoma ustrezali za lastnike procesov. Tako je sistem nagrajevanja bil postavljen na temelju odgovornosti oziroma pooblastil, strokovne usposobljenosti in drugih osebnih sposobnosti, kar so zaposleni sprejeli brez konfliktov.

V nadaljevanju so bili vzpostavljeni dokumenti procedur in pravilnikov glede dela in organizacije. Na podlagi te dokumentacije je bilo izvedeno več sestankov s ključnimi zaposlenimi in kasneje celotnim kolektivom z namenom usposabljanja za razumevanje procesnega pristopa. Usposabljanje je bilo ločeno za lastnike procesov in člane ter za vse zaposlene v podjetju, tudi tiste, ki se v okviru pilotskega projekta še niso soočali s procesi. Razlog je bil želja po vpletenosti vseh zaposlenih in dajanje prispevkov v razpravah glede rešitev informacijske podpore poslovnim procesom.

V okvirju te faze je management zaposlene poenotil v izhodišču prenove organizacije in projekt opredelil kot skupen projekt vseh zaposlenih. Prvi korak k prenosu pooblastil je management predal lastnikom procesov, ki so dobili nalogo izvajali redne sestanke na temo izboljšanja poslovanja oziroma procesov. Da bi vsak zaposleni razumel za koga v končni fazi podjetje dela projekte, torej za kupce, je management skupaj z organizacijskim psihologom opredelil način kako posameznika vezati z izhodi procesov in podjetja kot takega.

Rezultati faze so bili zelo pozitivni. Predvsem pa so se skladali z idejo managementa, da je lahko storitev in produkt uspešen samo v primeru, da bi bil zadovoljen z njim tudi tisti, ki ga je izvajal, če bi ga tudi sam uporabljal. V času tega pristopa se je količina idej in pristopov, integracije novih trendov, tehnologij, diskusij, izboljšav načina dela bistveno izboljšal. Povečalo se je tudi znanje podjetja, torej neotipljiv kapital nasploh. Izvedbo meritev neotipljivega kapitala se management ni odločil opraviti. Namesto tega so se definirali in dokumentirali nefinančni kazalci za merjene uspešnosti. Uporabljen je bil sistem uravnoveženih kazalcev (angl. Balanced Scorecard - BSC), orodja za strateško upravljanje učinkovitosti, ki vključuje tudi ta vidik. Pri poslovanju se je pokazal pozitiven trend v številu nadgradenj, obstoječih rešitev poslovnih partnerjev, kar je izboljšalo

situacijo podjetja v času gospodarske krize, saj je vrzel večjih projektov zapolnilo z večjim številom manjših projektov. To dejstvo je bilo za management dovolj za prehod v drugo fazo.

Za vzpostavitev opisane stanja je bilo potrebnih 12 mesecev nenehnih naporov.

V **drugi fazi** je podjetje pričelo z opisom in modeliranjem posameznih procesov predvidenih v pilotskem projektu. V tem so sodelovali lastniki procesov in management. Za management je bila ta faza zanimiva tudi iz vidika popisa delovnih aktivnosti posameznih zaposlenih, ki so do sedaj opravljali naloge na različnih področjih, predvsem v administraciji, računovodstvu in financah. Modeliranje se je izvedlo v orodju Microsoft Visio in kasneje v orodju iGrafx PROCESS 2011 proizvajalca Corel.

Vzporedno s tem korakom so se pričele aktivnosti uvedbe rešitev za podporo poslovnim procesom in rešitve poslovnega poročanja. Kot osnoven cilj si je v začetku projekta management zastavil možnost spremljanja poslovanja v realnem času. Poslovanje se je do te faze vodilo preko različnih dokumentov in aplikacij. Zajem in analiza podatkov iz te oblike bi pomenila prevelike stroške in premalo koristi. Ugotovljena je bila potreba po aplikaciji, ki bi služila kot okvir poslovnega procesa preko integriranih poslovnih pravil. Podjetje se je tako odločilo uporabiti orodje BuyITC Organizator dela, sistem za upravljanje delovnih procesov (angl. Workflow Management) z integriranim sistemom upravljanje delovnega časa (angl. Time Management), ki v ospredje ne daje projekta kot celote temveč naloge in opravila, ki sestavljajo projekt. Gre za pristop od specifičnega k splošnemu. Upravljanje časa je dejanje ali postopek uveljavljanja zavestnega nadzora nad količino časa, porabljenega za aktivnosti, zlasti za povečanje učinkovitosti in produktivnosti. Upravljanje časa je lahko podprto z vrsto znanj, orodij in tehnik. Uporabljenih za upravljanje in izpolnjevanje posebnih nalog, projektov in ciljev. Orodje omogoča dosledno spremljanje delovnih nalog, aktivnosti, delovnih procesov in poslovnih procesov na katere so delovni procesi vezani in projektov, saj v vseh primerih gre za različno zaporedje nalog in s tem povezanim pogledom na delo. Omogoča lažje usklajevanje, komunikacijo in koordinacijo zaposlenih, merjene učinkovitosti na nivoju opravila, naloge, projekta, procesa, delovnega mesta in zaposlenega. Vključuje tudi orodja za kontrolo kakovosti (angl. Total Quality Management). Hkrati je bil uveden produkt za upravljanje časovne prisotnosti zaposlenih, načrtovanja izostankov iz dela in prisotnosti na delu. To omogoča delo zaposlenega na več procesih ali projektih hkrati. Podatki se za potrebe managementa oblikujejo v obliki sintetičnih in analitičnih poročil, ki se distribuirajo preko epoštne sporočil na računalnik in mobilne naprave. Vključuje tudi orodja za poslovno poročanje z uporabo OLAP tehnologij in podatkovnega rudarjenja. V okviru uvajanja se redno izvajajo sestanki na temo uvedbe sistema, kjer se rešujejo težave in konflikti med zaposlenimi, ki izvirajo iz dejstva omejenih virov podjetja.

V začetku te faze so se pojavile očitne neučinkovitosti pri delu posameznikov, ki so povzročali daljše izvajanje procesov in napake v izvedbi. V teku te faze je zato sledilo nekaj kadrovskega zamenjav.

V tej fazi je potrebno izpostaviti tudi konflikt med tehnološkim in poslovnim področjem podjetja, kjer je bilo potrebno aktivno sodelovanje managementa, da so določeni zaposleni sprejeli nova tehnološka orodja in pristope za doseganje boljših rezultatov. Kljub trivialnosti je ta težava povzročala kar nekaj konfliktov in usklajevanja.

2.2.3 Utrjevanje nove organiziranosti

Trenutno se prehod na procesno organizacijo v podjetju nahaja v tretji fazi, kjer se definirajo potrebni procesni izhodi. Optimirajo se procesi z iskanjem aktivnosti, ki pripomorejo k dodani vrednosti za kupce.

V okviru te faze se pripravlja in integrira v procese kontrola kvalitete, ki je del strategije uvajanja celovite kontrole kvalitete v poslovanju (angl. Total Quality management – TQM). To se oblikuje v obliki poročil testov, testov sprejemljivosti in drugih spremnih dokumentov, ki v kombinaciji sistema za upravljanje delovnega časa omogoča identifikacijo in ureditev ozkih grl in izvorov napak.

V tej fazi se zaključuje pilotski projekt.

Načrtovana zadnja, četrta faza uvaja naučeno v pilotskem projektu na celotno podjetje in vse zaposlene. Gre za širjenje in poglobljanje procesne organiziranosti. Tudi za podporne in managerske procese. Za te procese se ponovno izvede faza 2 in 3. V tej točki se bo ponovno izmerila organizacijska klima in določil tempo uvajanja sprememb.

V tej fazi se bo vgradil celovit sistem za poslovno poročanje, kar ima kot predpogoj prenos celotnega računovostva v podjetje, saj te storitve opravlja zunanji partner. Ta korak zahteva dodatno zaposlovanje in usposabljanje zaposlenih. Predvsem pa ustrezen ERP sistem (angl. Enterprise Resource Planning). Ko bo ta korak zagotovljen, predviden čas integracije je 12 mesecev, bo uvedba celovitega sistema za poslovno poročanje vgrajeno.

Faza vključuje tudi izboljšave na področju ravnanje z znanjem v podjetju (angl. Knowledge Management) in postavitev novega informacijskega portala z orodji za prenos prikritnega (tacitnega) znanja v formalno obliko, ustvarjanje elektronskih knjižnic ter integracijo znanja preko semantičnih mehanizmov v obstoječa orodja za podporo poslovanju.

Cilj managementa je ohranitev podjetniške organizacijske oblike in uvedba procesno dominantne strukture, ki nudi tako prilagodljivost kot stabilnost. Glede na rast podjetja pa bo management po potrebi preverjal možnosti prehoda v kakšno še bolj stabilno organizacijsko obliko.

3 ZRELOST PROCESNE USMERJENOSTI V PODJETJU

3.1 Razširjen model procesne usmerjenosti

Ključni dejavnik prenove poslovnih procesov ustrežna organizacijska oblika. McCormack in Johnson (2001, str. 51) sta izoblikovala koncept, ki sta ga poimenovala procesna usmerjenost. Koncept je podoben procesni organiziranosti, vendar je precej širši in omogoča merjenje stopnje procesne usmerjenosti tudi v organizacijah, ki formalno niso organizirane procesno. Procesno usmerjenost definirata kot organiziranost, katere temeljni pogled poudarja procese namesto hierarhičnih struktur in daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov ter zadovoljstvu strank (McCormack, Johnson, 2001, str. 24). Njun koncept je v osnovi definiral tri dimenzije:

1. Procesni pogled (angl. Process view - PV),
2. Procesna delovna mesta (angl. Process jobs – PJ) ter
3. Management in merjenje procesov (angl. Process management and measurement - PM).

Škrinjar, Hernaus, Štemberger (2008, str. 3) so ocenili, da je to preozko in razvili razširjen model procesne usmerjenosti, ki vključuje 9 dimenzij povzeti na spodnji sliki. Avtorji opredeljujejo, da lahko samo z upoštevanjem vse vidikov procesne usmerjenosti celovito analiziramo stanje v podjetju.

3.2 Uspešnost poslovanja in zrelost

Škrinjar (2010, str. 185) navaja, da je bilo v preteklosti izvedenih nekaj empiričnih raziskav doma (Škrinjar, Bosilj-Vukšić, Indihar Štemberger, 2008, str. 738 - 754) in v tujini, ki so ugotovljale pozitivne vplive procesne usmerjenosti na poslovanje, vendar niso vključevale tudi nefinančni vidik poslovanja. Preko izdelave konceptualnega modela vpliva procesne usmerjenosti na finančno in nefinančno uspešnost poslovanja je prišel z analizo podatkov do naslednjih ključnih statističnih ugotovitev:

- Bolj procesno usmerjene organizacije imajo večjo nefinančno uspešnost (zadovoljstvo strank, zaposlenih, dobaviteljev)
- Večja nefinančna uspešnost vodi k večji finančni uspešnosti
- Procesna usmerjenost se neposredno ne odraža na finančni uspešnosti organizacij
- Vpliv procesne usmerjenosti na finančno uspešnost je dejansko posreden preko nefinančne uspešnosti

Vpliv procesne usmerjenosti na uspešnost poslovanja je empirično potrjeno. Različni avtorji navajajo različne logične pozitivne učinke kot je zmanjšanje stroškov, odpravljanje nepotrebnih aktivnosti, večja učinkovitost, krajši poslovni cikli, povečano zavedanje o pomenu strank, večja integriranost procesov v podjetju, med oddelki in zmanjšuje konfliktnost med njimi (McCormack, Johnson, 2001, str. 113).

3.3 Zrelostni model in stopnje procesne usmerjenosti

Obstaja več zrelostnih modelov za ugotavljanje stopnje zrelosti procesne usmerjenosti (Škrinjar, 2010, str. 89). V nadaljevanju je opredeljen McCormackov in Johnsonov (2001) zrelostni model, ki opredeljuje štiri zrelostne stopnje procesne usmerjenosti. Ta model je v nadaljevanju uporabljen za oceno stopnje zrelosti procesne usmerjenosti v podjetju. Štiri zrelostne stopnje procesne usmerjenosti, kot jih opredeljuje model so (Škrinjar, Hernaus, Štemberger, 2008):

1. **AdHoc:** procesi so ne-strukturirani in slabo definirani. Merjenje uspešnosti procesov se ne uporablja, delovna mesta in organizacijska struktura temelji na tradicionalnih funkcijah, ne na horizontalnih procesih. Uspešnost podjetja je odvisna od volje, zagnanosti in »herojskih« dejanj posameznikov, ki pogosto sami postavljajo pravila in delujejo »mimo sistema«.
2. **Definirano:** osnovni procesi so definirani, dokumentirani in modelirani. Procese se spreminja preko formalnih postopkov. Delovna mesta in organizacijska struktura vključujejo tudi procesni vidik, vendar so še vedno pretežno funkcijska. Vodje funkcijskih oddelkov se pogosto sestajajo in koordinirajo medsebojne aktivnosti. Sestajajo se tudi z dobavitelji in strankami.
3. **Povezano:** managerji uporabljajo procesni management s strateškim namenom. Delovna mesta in strukture niso več omejene na tradicionalne funkcije. Pogost indikator te stopnje je prisotnost skrbnikov in lastnikov procesov. Sodelovanje med oddelki, dobavitelji in strankami vodijo timi, ki imajo skupne cilje in mere uspeha, ki niso več omejeni na posamezne poslovne funkcije. To stopnjo zrelosti imenujemo tudi »stopnja preboja«, saj vsebuje nekatere ključne elemente procesne usmerjenosti.
4. **Integrirano:** podjetje sodeluje z dobavitelji in strankami na nivoju procesov. Delovna mesta in strukture temeljijo na procesih. Tradicionalne funkcijske enote so izenačene, včasih celo podrejene, procesom. Mere uspešnosti procesov in procesni management je globoko zakoreninjen v podjetju. Podjetja, ki dosežejo to stopnjo zrelosti, so dosegala optimalno ravnovesje med funkcijami in procesi.

3.4 Stopnja zrelosti procesne usmerjenosti v podjetju

3.4.1 Merski instrument

Za merjenje stopnje zrelosti procesne usmerjenosti v podjetju je bil uporabljen vprašalnik iz raziskave procesne usmerjenosti v Sloveniji in na Hrvaškem leta 2008. Uporaba vprašalnika omogoča primerjavo rezultatov merjenja stopnje zrelosti procesne usmerjenosti v podjetju.

3.4.2 Splošno stanje procesne usmerjenosti

Glede na izpolnjen vprašalnik je bila opravljena analiza in izračun splošnega stanja procesne usmerjenosti. Uporabljene so bile enake stopnje kot v raziskavi iz leta 2008. V raziskavi iz leta 2008 so bile meje posameznih stopenj določene vsebinsko, glede na stopnjo strinjanja, ki jo posamezna ocena Likertove lestvice označuje. Tako je na primer vsako nestrinjanje ali nevtralnost do trditve (ocene od 1 – 7) pomenila AdHoc stopnjo za posamezno vprašanje in/ali skupno oceno

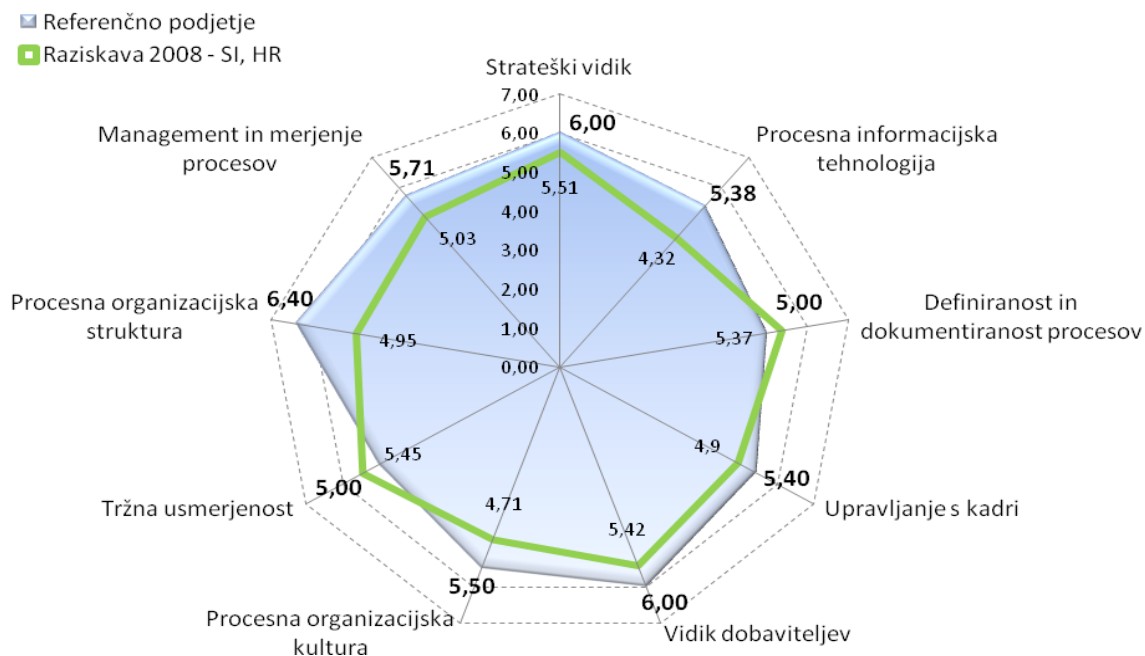
podjetja, upoštevaje povprečje vseh vprašanj. Meje zrelostnih stopenj so: AdHoc: do 4; Definirano: od 4 do 5,5; Povezano: od 5,5 do 6,5; Integrirano: nad 6,5.

Podjetje je doseglo stopnjo 5,51, ki ga postavlja na spodnjo mejo stopnje Povezano, katere razpon je od 5,5 do 6,5 in se obravnava kot »stopnja preboja«, saj vsebuje nekatere ključne elemente procesne usmerjenosti. V raziskavi iz leta 2008 je na to stopnjo spadalo 39,2% podjetij, 48,1% na stopnjo Definirano, 11,8% na stopnjo AdHoc in 1,0% na stopnjo Integrirano izmed 334 podjetij, ki je sodelovalo v raziskavi v Sloveniji in na Hrvaškem.

3.4.3 Stanje procesne usmerjenosti po dimenzijah

Vidiki, ki so v večji meri vplivali na večjo stopnjo procesne usmerjenosti, so: strateški vidik, vidik dobaviteljev, procesna organizacijska struktura in management in merjenje procesov. Najslabši oceni imata vidika tržne usmerjenosti ter definiriranosti in dokumentiranosti procesov. Ravno ta dva vidika dosejata v primerjavi slabše rezultate kot je povprečna stopnja raziskave (2008).

Slika 1: Povprečne ocene referenčnega podjetja po dimenzijah procesne usmerjenosti



Rezultati so pričakovani glede na fazo uvedbe procesne organiziranosti. Podjetje se zaveda pomena in optimizacije poslovnih procesov, ki so ključni za nadaljnjo rast in razvoj (strateški vidik). Ker je podjetje v fazi zaključevanja pilotskega projekta niso dokumentirani in modelirani vsi temeljni in podporni poslovni procesi, kar razlaga slabšo oceni pri definiriranosti in dokumentiranosti procesov. Rezultati tudi jasno kažejo nedosledno izvajanje aktivnosti pri analizi in prepoznavanju želj in potreb kupcev (trženjska usmerjenost). Stanje na teh področjih se bo predvidoma izboljšalo z naslednjimi fazami uvedbe procesne organiziranosti, ko se bodo definirali in modelirali preostali temeljni, podporni in managerski procesi.

Na področjih informatizacija poslovanja, procesne organizacijske kulture, upravljanje s kadri ter organizacijska strukture podjetje dosega dobre rezultate, razlog je v opredeljenih fazah prehoda na

procesno organiziranost ter dejstvu, da je osnovna dejavnost podjetja povezana z razvojem rešitev e-poslovanja in informatizacijo poslovanja. Dobri rezultati na področju organizacijske kulture, upravljanja s kadri ter organizacijske strukture so pogojene v osnovi z manjšim številom zaposlenih v podjetju kar omogoča hitrejše prilagajanje (povprečna starost zaposlenega je 31,7), absorbcijo sprememb zaposlenih in dejstvom, da se management zaradi značilne večje fluktuacije (neto fluktuacija znaša 20%) zaposlenih veliko ukvarja s kadri in posamezniki.

4 ZAKLJUČEK

Ugotovljeno je, da je podjetje ne glede na velikost, prišlo na podlagi poslovanja do potrebe uvedbe procesne organiziranosti. Čeprav pristop v prvih fazah ni bil metodološko opredeljen, je skladnost z predlaganimi zaključnimi fazami velika. Podjetje je skozi poslovne potrebe ugotovilo pot, ki je smiselna pri uvedbi procesne organiziranosti. Ugotovljeno je bilo, da je takšna oblika organiziranosti ključnega pomena pri nadaljnji rasti in razvoju podjetja, saj omogoča ravnovesje stabilnosti, prilagodljivosti, učinkovitosti skozi spremljanje poslovanja. Ugotovljeno je bilo, da podjetje uspešno zaključuje pilotski projekt in pripravlja postopen prehod na nivoju celotne organizacije. Podjetje se nahaja v fazi definicije vseh temeljnih in podpornih poslovnih procesov. Pri tem uporablja ustrezna orodja, zaposleni pa se vse bolj seznanjajo s procesno obliko poslovanja, metodami in tehnikami izboljševanja procesov. Definirane in dokumentirane pa so tudi mere učinkovitosti procesov. Skozi oceno zrelosti procesne usmerjenosti je bilo ugotovljeno, da je podjetje na dobri poti, saj se nahaja na začetku stopnje Povezano, ki opredeljuje močno funkcijsko in procesno orientiranost z vrzeli. Glede na posamezne dimenzije je bilo ugotovljeno, da podjetje zaostaja predvsem na področju tržne usmerjenosti in definiranosti ter dokumentiranosti procesov. Ocene pri ostalih dimenzijah so večinoma boljše, kot je bilo povprečje v raziskavi.

Čeprav neposreden vpliv na finančno uspešnost poslovanja v raziskavah ni bil dokazan ima procesna usmerjenost vpliv preko nefinančnih dejavnikov poslovanja. Ocena je, da podjetje z uvedbo procesne organiziranosti vzpostavi obliko organizacije, ki temelji na sodelovanju, znanju in prilagodljivosti. Zaposleni se soočijo in sprejmejo dejstvo, da se poslovanje in delo nenehno spreminja in se je temu potrebno prilagajati. Seveda pa procesno orientirano poslovanje ne more imeti vpliva in je podrejeno razvoju primarne, osrednje sposobnosti podjetja, ki zagotavlja obstoj podjetja ne glede na organiziranost.

5 LITERATURA IN VIRI

1. Kovačič A., Bosilj Vukšič V.: *Management poslovnih procesov*, GV Založba, Ljubljana, 2005
2. Škrinjar, R., Hernaus, T., & Štemberger, M. *Stanje procesne usmerjenosti in ključni izzivi za prihodnost v Sloveniji in na Hrvaškem*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko, 2008.
3. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, 2004.
4. Kevin McCormack, Jurgen Willems, Joachim van den Bergh, Rok Skrinjar, Peter Trkman, Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Vesna Bosilj Vuksic, Nikola Vlahovic, Marcelo Bronzo Ladeira, Mojca Indihar Stemberger, Peter Willaert, & Dirk Deschoolmeester. (2009). *A global investigation of key turning points in business process maturity*. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815. Retrieved February 26, 2011, from ProQuest Central. (Document ID: 1963650281).
5. McCormack, K.P., & Johnson, W.C (2001). *Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage*. "City: Missing." CRC Press.
6. Archie Lockamy III, & Kevin McCormack. (2004). *The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation*. *Supply Chain Management*, 9(3/4), 272-278. Retrieved February 27, 2011, from ProQuest Central. (Document ID: 711272111).
7. McCormack, K.P., & Johnson, W.C (2001). *Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage*. "City: Missing." CRC Press
8. Škrinjar, R. *Povečanje zrelosti procesne usmerjenosti s prenovo in informatizacijo poslovanja. Doktorska dizertacija*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, 2010.
9. Gardner, R. (2004). *The process-focused organization: A transition strategy for success*. ASQ Quality Press.
10. Rohan, D. *Creating a process-focused organization*. BPtrends. Najdeno 3. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.bptrends.com/publicationfiles/02-09-ART-CreatingProcess-focusedOrg-Rohan.doc-final.pdf>
11. *islovar* - *Slovar infromatike*. Najdeno 2. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.islovar.org>
12. *Slovar slovenskega knjižnega jezika - Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU*. Najdeno 2. marca 2011 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
13. *EVROTERM večjezična terminološka zbirka*. Najdeno 2. marca 2011 na spletnem naslovu <http://evroterm.gov.si/>
14. Rok Skrinjar, Vesna Bosilj-Vukšič, & Mojca Indihar-Štemberger. (2008). *The impact of Šbusiness process orientation on financial and non-financial performance*. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754. Retrieved March 7, 2011, from ProQuest Central. (Document ID: 1564098571).
15. Fisher, D. *The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for optimization*. BPtrends. Najdeno 3. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>
16. William C Johnson, Margaret M Britt, & Art Weinstein. (2005). *Applying Market/Business Process Orientation to Internet Grocers*. *Journal of Applied Management and*

- Entrepreneurship, 10(1), 3-19. Retrieved March 8, 2011, from ProQuest Central. (Document ID: 1176920051).
17. Alan Eardley, Hanifa Shah, & Andrea Radman. (2008). *A model for improving the role of IT in BPR*. Business Process Management Journal, 14(5), 629-653. Retrieved March 8, 2011, from ProQuest Central. (Document ID: 1564098521).
18. *Podjetja, Slovenija, 2009 – končni podatki*. Statistični urad RS (2010). Najdeno 2. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3580