

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

BRINA HRIBAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KLJUČNI DEJAVNIKI UVAJANJA MANAGEMENTA
POSLOVNIH PROCESOV:
ŠTUDIJA PRIMERA JAVNEGA PODJETJA SNAGA**

Ljubljana, september 2011

BRINA HRIBAR

IZJAVA

Študentka Brina Hribar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Mojce Indihar Štemberger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	3
1.1 KRATKA ZGODOVINA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	3
1.2 OPREDELITEV MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	5
1.3 NAČELA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	7
1.4 VPLIV IN VLOGA MANAGENENTA POSLOVNIH PROCESOV V PODJETJU	7
1.4.1 Glavni motivi in cilji privzema in uvedbe managementa poslovnih procesov	10
1.4.2 Tveganja in izzivi privzema in uvedbe managementa poslovnih procesov	12
1.5 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV IN POTEK PRENOVE POSLOVANJA	13
2 PRIVZEMANJE IN UVAJANJE MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	15
2.1 RAZLIKA MED PRIVZEMANJEM IN UVAJANJEM MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	16
2.2 ZNAČILNOSTI PROJEKTOV MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	17
2.3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	19
2.4 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA UVAJANJA CELOVITIH PROGRAMSKIH REŠITEV	22
3 ŠTUDIJA PRIMERA: JAVNO PODJETJE SNAGA D.O.O.	23
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	24
3.2 NAMEN IN CILJI PRENOVE POSLOVANJA IN UVEDBE KONCEPTA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV .	25
3.2.1 Izhodiščno stanje – stanje pred prenovo poslovanja in uvedbo koncepta managementa poslovnih procesov.....	25
3.2.2 Razlogi za prenovo poslovanja in vzpostavitev koncepta managementa poslovnih procesov	26
3.2.3 Cilji projektov prenove in informatizacije poslovanja.....	28
3.3 PRENOVA POSLOVANJA IN UVEDBA KONCEPTA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	28
3.3.1 Projekti prenove in informatizacije poslovanja podjetja.....	29
3.3.2 Potek izvajanja projektov, ključne ugotovitve in predlogi izboljšav	31
3.3.3 Vzpostavitev managementa poslovnih procesov	34
3.4 SODELUJOČI PRI PROJEKTIH PRENOVE POSLOVANJA IN UVEDBE KONCEPTA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	36
3.5 UČINKI MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV NA POSLOVANJE	38
4 ANALIZA IN KLJUČNE UGOTOVITVE	39
4.1 KLJUČNI DEJAVNIKI PRIVZEMANJA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	42
4.2 IZZIVI IN VZROKI ZA NEUSPEŠNOST PRIVZEMANJA IN UVAJANJA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	47
4.3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA UVAJANJA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	51
4.3.1 Vodenje	52
4.3.2 Komunikacija	53
4.3.3 Informacijska tehnologija	53
4.3.4 Metodologija.....	54
4.3.5 Projektni management	54
4.3.6 Ujemanje s strategijo	54
4.3.7 Ljudje.....	55
4.3.8 Merjenje učinkovitosti poslovanja.....	55
SKLEP	56
LITERATURA IN VIRI	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Zanimanje za področje MPP skozi čas.....	4
Slika 2: Proces managementa poslovnih procesov.....	6
Slika 3: Vloga MPP.....	8
Slika 4: Položaj službe MPP v procesni organiziranosti.....	9
Slika 5: Aktivnosti lastnika procesa.....	10
Slika 6: Temeljni cilji prenove poslovanja.....	11
Slika 7: Faze življenjskega cikla prenove poslovanja.....	13
Slika 8: Umestitev privzemanja in uvajanja MPP v metodologijo IPI.....	14
Slika 9: Koraki MPP in fokus magistrske naloge.....	16
Slika 10: Ključni dejavniki uspeha MPP.....	20
Slika 11: Prehod iz funkcijske v procesno organiziranost.....	28
Slika 12: Prikaz poteka projektov v času.....	29
Slika 13: Seznam projektov pri prenovi poslovanja in njihove medsebojne povezave.....	30
Slika 14: Procesna organiziranost podjetja Snaga in vloga službe MPP.....	35
Slika 15: Organizacijska shema za vodenje projekta znotraj Snage.....	37
Slika 16: Ključni dejavniki sprememb poslovanja.....	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni dejavniki privzemanja in uvajanja managementa poslovnih procesov.....	41
Tabela 2: Glavni izzivi MPP na različnih organizacijskih nivojih.....	49

UVOD

O managementu poslovnih procesov (v nadaljevanju MPP) se je začelo govoriti že pred več kot 20 leti, zanimanje za MPP v zadnjih letih pa še narašča (Mendling, 2008 & Harmon, 2010). Vedno več je namreč zavedanja o pomembnosti in vplivu dobrih poslovnih procesov na uspešnost poslovanja podjetja. Podjetja morajo imeti, če želijo ostati konkurenčna, urejene in optimizirane poslovne procese, ki jim omogočajo uspešno poslovanje.

Management poslovnih procesov je poslovni pristop k managementu sprememb pri prenavljanju poslovnih procesov in obravnava celoten cikel sprememb poslovnega procesa. Predstavlja mnogo širše področje obravnave, kot smo mu priča pri prenovi poslovnih procesov, saj vključuje in povezuje obstoječe in nove metode in orodja na tem področju (npr. celovit management kakovosti – TQM, prenavo poslovnih procesov – BPR, krmiljenje delovnih procesov).

Razlogov za opisovanje in modeliranje poslovnih procesov je veliko. Poslovni procesi so za podjetja bistvenega pomena, saj preko njih dejansko ustvarjajo vrednost, ki jo ponujajo na trgu. Pogosto pa v praksi poslovni procesi potekajo neučinkovito, zato jih je smiselno prenoviti in oblikovati tako, da bodo omogočali in podpirali čim uspešnejše poslovanje. Za to morajo podjetja svoje poslovne procese najprej dobro spoznati (pripraviti njihove modele) in šele nato jih lahko optimizirajo (Erjavec, Popovič, Škrinjar & Trkman, 2011, str. 100).

Ob ustrezni implementaciji in učinkoviti uporabi informacijske tehnologije lahko MPP znatno vpliva na večjo uspešnost poslovanja. Zato je prizadevanje za iskanje in raziskovanje dejavnikov uspeha in vzrokov za neuspeh projektov MPP že precej časa prisotno med raziskovalci s tega področja. Ker je koncept MPP multidisciplinaren, na njegov uspeh vplivajo različni dejavniki. Številne študije so bile izvedene za identifikacijo teh dejavnikov, toda večina študij je bila omejena na identifikacijo dejavnikov na višjem nivoju oziroma v določenem kontekstu ali pa so se osredotočile le na izbrane vidike projektov MPP (Bandara, Alibabaei & Aghdasi, 2009).

Dosedanje študije so večinoma obravnavale dejavnike uspeha za uvedbo MPP (angl. *BPM implementation*), medtem ko dejavniki privzemanja MPP (angl. *BPM adoption*) še niso tako dobro raziskani. Privzemanje MPP pomeni odločitev podjetja za uvedbo MPP, medtem ko uvajanje MPP v podjetju predstavlja prehodno obdobje od odločitve za MPP do same uvedbe MPP (Klein & Knight, 2005). V magistrski nalogi sem se osredotočila predvsem na privzemanje in uvajanje MPP v podjetjih in na podlagi študije primera ter proučevanja ustrezne literature skušala poiskati dejavnike, ki vplivajo na uspešnost privzemanja in uvajanja MPP.

Pri iskanju ključnih dejavnikov uspeha se pogosto pojavi vprašanje, kdaj je privzemanje in uvajanje MPP sploh uspešno. Zaradi različnih razlogov in pojmovanj, ki jih imajo podjetja za privzemanje in uvajanje MPP, Trkman (2009) predlaga zelo splošno opredelitev uspešnosti

MPP, in sicer je MPP uspešen, če stalno izpolnjuje vnaprej določene cilje, tako znotraj posameznega projekta, kot tudi v daljšem časovnem obdobju.

Namen ter cilji naloge

Namen magistrske naloge je preučiti management poslovnih procesov (MPP) in skozi analizo in sintezo literature ter študijo primera njegovo privzemanje in uvajanje v podjetjih. Na tej osnovi sem iskala odgovor na temeljni raziskovalni vprašanje, in sicer zakaj privzeti MPP v podjetju in kateri so ključni dejavniki uspeha za privzemanje in uvajanje MPP.

Raziskovalni cilji, ki jih v nalogi zasledujem, so:

- izdelati pregled področja managementa poslovnih procesov (MPP) s poudarkom na uvajanju MPP v podjetjih,
- prikazati prednosti in izzive MPP,
- ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na privzemanje MPP v podjetju,
- izluščiti dejavnike, ki so pomembni za uspešno uvedbo MPP,
- preko študije primera povezati teorijo in prakso privzemanja in uvajanja MPP v podjetjih.

Opredelitev metode raziskovanja

Raziskovalna naloga temelji na kombinaciji tako deduktivnega kot induktivnega raziskovalnega pristopa. V prvem delu, ki je teoretično obarvan, sem izhajala iz strokovne literature ter virov z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja managementa poslovnih procesov. Metodološki pristop, uporabljen v tem delu magistrske naloge, je pregled strokovne literature domačih in tujih avtorjev.

V praktičnem delu pa sem kot osrednjo raziskovalno metodo uporabila študijo primera, v kateri sem prikazala privzem in uvedbo MPP v javnem podjetju Snaga, d.o.o.. V podjetju sem z vodjem informatike izvedla polstrukturiran intervju, ga analizirala in preučila tudi razpoložljivo dokumentacijo izvedenega projekta MPP, nato pa sem svoje ugotovitve primerjala z ugotovitvami iz literature. V analizo študije sem vključila tudi lastno znanje, pridobljeno tako tekom študija na magistrskem programu, kot tudi sodelovanja pri projektih modeliranja in prenove poslovanja, ki zajema del širšega koncepta MPP. Praktičen del magistrske naloge prikazuje induktiven pristop na tematiko, saj sem na podlagi študije primera poskušala odgovoriti na raziskovalni vprašanje magistrske naloge, zakaj se lotiti privzema MPP in kateri dejavniki vplivajo na privzemanje in uvajanje MPP v podjetju.

Vsebina poglavij

Kot teoretičen uvod v magistrsko nalogo obravnavam področje managementa poslovnih procesov. Najprej na kratko predstavljam zgodovino MPP, in sicer opisujem kaj je vplivalo na razvoj MPP in kako se je koncept skozi čas razvijal. Temu sledi opredelitev MPP in njegovih načel ter predstavitev vpliva in vloge MPP v podjetju, vključno z glavnimi cilji in tveganji privzema in uvedbe MPP. Teoretični del zaključujem z opisom poteka prenove poslovanja in uvedbe koncepta MPP v podjetju.

V naslednjem delu obravnavam privzemanje in uvajanje MPP, pri čemer pojasnim razliko med tema dvema pojmom ter povzamem značilnosti projektov MPP. Nato opredeljujem ključne dejavnike uspeha MPP in ključne dejavnike uspeha uvajanja celovitih programskih rešitev (ERP). Slednje obravnavam zaradi tega, ker so v podjetju Snaga, ki ga preučujem v študiji primera, hkrati s konceptom MPP uvedli tudi rešitev ERP.

Temu sledi osrednji del naloge, v katerem preučujem privzemanje in uvajanje MPP v javnem podjetju Snaga d.o.o.. Po kratki predstavitvi podjetja pojasnim zakaj so se v Snagi odločili za prenovo poslovanja in uvedbo koncepta MPP ter opisujem kako so v podjetju uvedli koncept MPP. Praktični del zaključujem z opredelitvijo sodelujočih in njihovih vlog pri izvedenih projektih v podjetju in ugotovitvami glede učinkov MPP na poslovanje Snage.

Zadnji del naloge zajema analizo in ugotovitve glede ključnih dejavnikov uspeha MPP: kdaj se lotiti MPP in kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na privzemanje MPP v podjetjih, kateri so vzroki za neuspeh projektov MPP, ter kateri dejavniki so pomembni za uspešno uvedbo MPP. Pri tem ugotovitve črпам iz obravnavane študije primera in literature.

1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

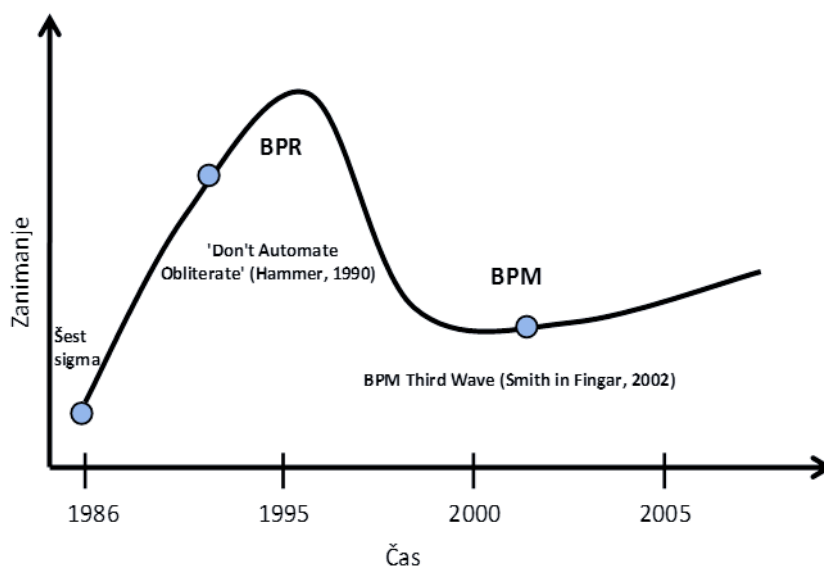
Razvoj informacijske tehnologije in spremembe v poslovnem okolju zahtevajo nenehno prilagajanje strankam, zaradi česar je opaziti vse večjo težnjo k organiziranosti, ki postavlja v ospredje poslovne procese. Poslovni procesi so ključni del vsake organizacije. Predvsem v večjih podjetjih je optimizacija poslovnih procesov in hitrost spreminjanja in uvajanja novih procesov ključnega pomena za uspešno delovanje in konkurenčno prednost podjetja na trgu. Tako je v zadnjih letih ena izmed najpomembnejših tem management poslovnih procesov, ki ga obravnavam v nadaljevanju.

1.1 Kratka zgodovina managementa poslovnih procesov

O managementu poslovnih procesov (v nadaljevanju MPP) se je začelo govoriti že pred več kot 20 leti, v zadnjih letih pa zanimanje za MPP še narašča (Mendling, 2008 & Harmon, 2010).

Slika 1 prikazuje kako se je zanimanje za MPP spreminjalo v zadnjih dveh desetletjih. Leta 1986 je nastopila metodologija Šest Sigma, ki je spodbudila zavedanje o procesih. Temu je julija 1990 sledil članek Hammer-ja in Champy-ja z naslovom »*Don't automate, obliterate*« (»Ne avtomatizirajte, spremenite«) in začetki prenove poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering*, BPR). Leta 2002 je knjiga Smith-a in Fingar-ja *BPM: The Third Wave* ustvarila precejšnje zanimanje in razpravo, MPP pa je postal ena izmed najpomembnejših tem managementa (Jeston & Nelis, 2006, str. 4, 5).

Slika 1: Zanimanje za področje MPP skozi čas



Vir: J. Jeston & J. Nelis, *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementation* 2006, str. 5.

Cilj metodologije Šest Sigma je povečati dobičke z zmanjšanjem napak in izboljšanjem zadovoljstva strank in zajema sistematičen in analitičen proces identifikacije, predvidevanja in reševanja problemov (Jeston & Nelis, 2006, str. 424).

Prenova poslovnih procesov se je v začetku devetdesetih let pojavila kot ena izmed ključnih rešitev za težave, s katerimi se je ob prehodu v informacijsko družbo spopadala večina podjetij. Šlo je za nov način izboljševanja poslovanja organizacij, ki zahteva korenite spremembe in drugačen pogled vodstva. Metoda prenove poslovnih procesov se je razvila v smeri celovite metode za prenovo poslovanja, kjer gre za kombinacijo uvajanja radikalnih sprememb s postopnimi izboljšavami. V literaturi je takšna metoda poznana pod različnimi nazivi (Business Process Change, Business Process Restructuring, Business Renovation itd.), danes pa novi koncept ali metodo prenove poslovanja imenujemo management poslovnih procesov – MPP (angl. *Business Process Management*, BPM) (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004, str. 58-59).

Smith in Fingar (2003) sta opredelila tri razvojne valove oz. obdobja managementa poslovnih procesov:

- Prvo obdobje sega nekako od 20-tih let prejšnjega stoletja, zanj pa je značilno iskanje optimalne organizacije podjetja in povečanje učinkovitosti dela, management pa je odgovoren za učinkovito koordinacijo in organizacijo proizvodnje.
- Drugo obdobje predstavljajo poskusi prenove poslovanja podjetij in izboljšanja učinkovitosti na podlagi hitrega napredka informacijske tehnologije. Tu gre predvsem za celovite programske rešitve (angl. *Enterprise Resource Planning*, ERP) in avtomatizirano obdelavo podatkov, kar je prineslo precejšnje spremembe v poslovanju, ni pa uspelo spremeniti organiziranosti poslovnih procesov.

- Tretje obdobje predstavlja osvoboditev poslovnih procesov od omejitev informacijske tehnologije. Podjetja so se osredotočila na poslovne procese, ki so postali osnova nadaljnje prenovе in informatizacije poslovanja. Najbolj pomembna je prilagodljivost poslovnih procesov, sposobnost njihovega nadzorovanja in optimizacije ter učinkovito povezovanje s poslovnimi partnerji. To obdobje je obdobje managementa poslovnih procesov kot ga razumemo danes.

1.2 Opredelitev managementa poslovnih procesov

Obstajajo številne definicije koncepta MPP s strani različnih raziskovalcev in akademikov. V nadaljevanju navajam nekatere izmed teh opredelitev.

MPP predstavlja poslovni pristop k upravljanju poslovnih procesov in je kot tak namenjen poslovnim uporabnikom, hkrati pa je neodvisen od omejitev informacijske tehnologije. Analiziranje in upravljanje sprememb poslovnih procesov je v rokah poslovnih uporabnikov podjetja, pri tem pa orodja MPP poskrbijo, da se spremembe neposredno prevedejo v jezik, ki je razumljiv vsem, ki sodelujejo pri prenovi in informatizaciji poslovnih procesov (Smith & Fingar, 2003).

Harmon (2007) opredeljuje MPP kot disciplino managementa, ki se osredotoča na izboljševanje poslovanja organizacije z upravljanjem njenih poslovnih procesov.

Miers in Harmon (2005, str. 4) management poslovnih procesov razumeta kot pristop k prenovi poslovanja, ki zajema prenovo poslovnih procesov in hkrati odpravlja njene napake ter pri tem vključuje tudi spoznanja na področju modeliranja in simulacije procesov, upravljanja delovnih procesov, e-poslovanja med podjetji ter povezovanja programskih rešitev in procesov.

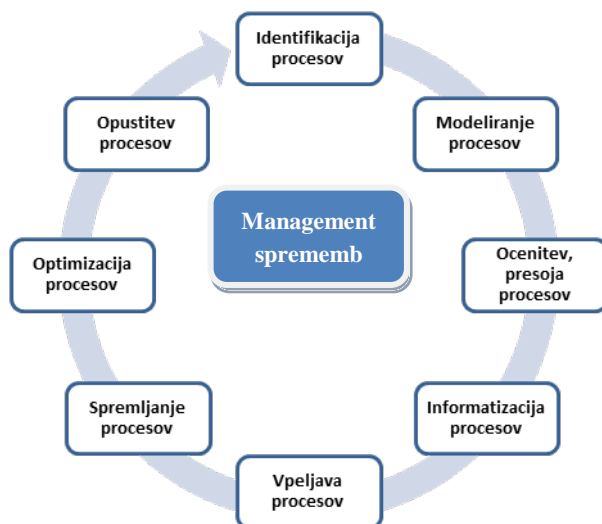
Jeston in Nelis (2006, str. 10-11) definirata MPP kot **doseganje ciljev organizacije skozi izboljševanje, upravljanje in nadzorovanje ključnih poslovnih procesov**. Definicijo MPP tudi podrobneje razlagata, in sicer:

- Doseganje: realizacija strateških ciljev, opisanih v strateškem planu organizacije.
- Cilji: cilji uvedbe koncepta MPP obsegajo vse od strateških ciljev organizacije, do ciljev posameznega poslovnega procesa. MPP ni cilj sam po sebi, temveč sredstvo za doseg nekega cilja.
- Organizacija: podjetje kot celota ali njegov posamezen del (npr. organizacijska enota).
- Izboljševanje: povečevanje učinkovitosti in uspešnosti poslovnega procesa.
- Upravljanje: nanaša se na organiziranje vseh ključnih elementov procesa: ljudi, njihovih znanj, motivacije in nagrad, kazalnikov uspešnosti, samih procesov ter strukture in sistemov za podporo procesom.
- Nadzorovanje: za celovito spremljanje in upravljanje procesov mora biti v podjetju vzpostavljen ustrezen sistem meril oz. kazalcev uspešnosti.

- Ključni: poslovni procesi, ki neposredno prispevajo k uresničevanju strateških ciljev organizacije.
- Poslovni: uvedba koncepta MPP mora pozitivno vplivati na poslovanje organizacije in se osredotočiti na temeljne oz. ključne poslovne procese.
- Proces: proces obsega vse aktivnosti, ki se izvajajo s ciljem izpolniti pričakovanja deležnikov procesa. Pomembna je obravnava celovitega procesa, ki ima jasno opredeljen in pomemben rezultat.

Management poslovnih procesov je poslovni pristop k managementu sprememb pri prenavljanju poslovanja in poslovnih procesov. Obravnava celoten cikel sprememb poslovnega procesa, ki je sestavljen iz identifikacije, modeliranja, analize, informatizacije, vpeljave, spremljanja, optimizacije, in opustitve procesov (Slika 2). Pri tem ni omejen samo na procese znotraj podjetja, temveč tudi na povezovanje procesov in informacijske tehnologije med poslovnimi partnerji (Kovačič et al., 2004, str. 70).

Slika 2: Proces managementa poslovnih procesov



Vir: T. Rozman, Upravljanje poslovnih procesov v podjetjih: principi, metode in človeški faktorji, 2010, str. 4.

MPP predstavlja mnogo širše področje obravnave, kot smo mu priča pri prenovi poslovnih procesov, saj vključuje in povezuje obstoječe in nove metode in orodja na tem področju. Metode ter orodja, ki jih zajema MPP kot celovita metodologija preнове poslovanja, opredeljujeta Kovačič in Bosilj–Vukšić (2005, str. 63):

- opredelitev strategije projekta preнове poslovanja, usklajevanje s strateškimi cilji podjetja ter spremljanje učinkov (metoda primerjave s konkurenco – *benchmarking*, metoda ključnih dejavnikov uspeha – KDU),
- management znanja, upravljanje s spremembami ter sprotno analiziranje poslovanja in spremljanje rezultatov oz. upravičenosti sprememb (metoda uravnoveženih kazalnikov – BSC, metoda spremljanja stroškov po aktivnostih – ABC),
- modeliranje, prenavljanje in izboljševanje poslovnih procesov (prenova poslovnih procesov – BPR, orodja za modeliranje, simulacije in analiziranje poslovnih procesov),

- sistemi izboljševanja kakovosti (celovit management kakovosti – TQM, ISO certificiranje, poslovna odličnost),
- informatizacija poslovnih procesov podjetja (metodologije razvijanja IS, orodja CASE),
- krmiljenje in spremljanje izvajanja delovnih procesov, upravljanje z dokumenti,
- modeli in rešitve najboljše prakse (repozitorij podatkov, procesov in poslovnih pravil, referenčni modeli, celovite programske rešitve – ERP).

1.3 Načela managementa poslovnih procesov

Podjetja koncepta MPP ne uvajajo zato, da bodo bolj procesno organizirana in da bodo sledila njegovim načelom. MPP ni cilj, temveč sredstvo za doseganje ciljev podjetja, kot so izboljšanje poslovanja (zniževanje stroškov, hitreje opravljene storitve), večji fokus na stranke, zmanjševanje tveganj, usklajenost s pravili in zakonodajo, večji nadzor itd. (Miers, 2006). Načela MPP, kot jih opredeljuje Lee in Dale (1998) so:

- Prodornost - razumevanje načel MPP v celotnem podjetju.
- Lastništvo - vsi procesi morajo imeti jasno opredeljenega lastnika, ki spremlja izvajanje procesa in je odgovoren za njegovo stalno izboljševanje.
- Dokumentiranost - vsi procesi v podjetju morajo biti celovito obravnavani in dokumentirani. Standardi dokumentacije so opredeljeni in udeležencem v procesu omogočajo boljše razumevanje celotnega procesa in njihove vloge v njem ter nadzor nad izvajanjem procesa.
- Merjenje - za vsak proces se definira in meri stroške, kakovost in čas izvajanja.
- Spremljanje - lastniki procesov morajo spremljati in redno pregledovati učinkovitost procesov, odkrivati vrzeli in jih odpravljati. To načelo zajema tudi potrebo po zmanjševanju variabilnosti in nenehnem izboljševanju procesov.

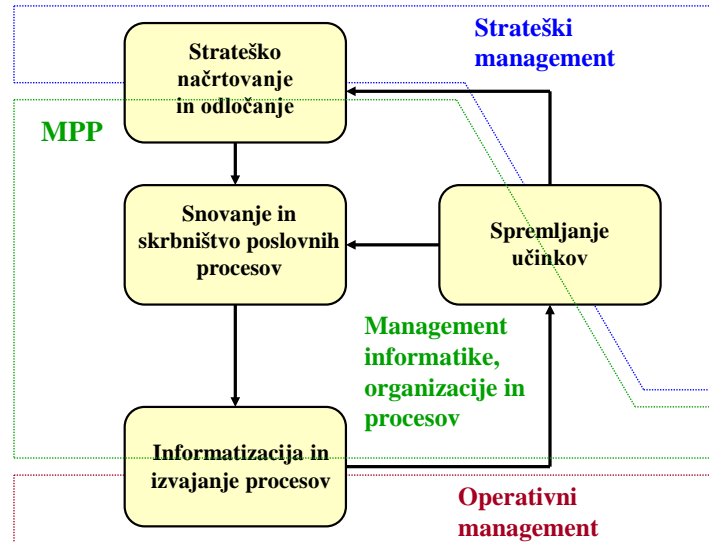
Zairi (1997) MPP vidi kot temeljni koncept, ki se ukvarja z glavnimi vidiki poslovanja, kjer je velik delež dodane vrednosti. Tako kot Lee in Dale opredeljuje načela oz. pravila, ki veljajo za MPP, in sicer poleg dokumentiranosti in merjenja procesov, definira še naslednja načela:

- MPP mora temeljiti na pristopu stalnega izboljševanja in optimizacije skozi reševanje problemov in izkoriščanje dodatnih koristi.
- Za zagotovitev doseganja večje konkurenčnosti mora MPP upoštevati načela najboljših praks.
- MPP je pristop za spreminjanje kulture organizacije.

1.4 Vpliv in vloga managementa poslovnih procesov v podjetju

MPP z usklajenimi ukrepi na področju organiziranosti, obvladovanja procesov in njihove informatizacije odpravlja vrzel med strateškim in operativnim managementom, ki povzroča težave v mnogih organizacijah, ter zagotavlja ustrezno osnovo za spremljanje poslovanja in ukrepanje (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 15). Vlogo managementa poslovnih procesov v podjetju prikazuje slika 3.

Slika 3: Vloga MPP



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj Vukšič, *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 15.

MPP obravnava ključna vprašanja dejavnikov sprememb v smeri zagotavljanja konkurenčne prednosti s procesno usmerjenostjo poslovanja. Procesna usmerjenost je način delovanja in organiziranja, ki se je uveljavil v večini uspešnih podjetij, kot odgovor na potrebo po stalnem prilagajanju spremembam (Kovačič, 2008). Procesna usmerjenost je tesno povezana z informacijsko tehnologijo in informatizacijo poslovanja. Po eni strani je določena stopnja procesne usmerjenosti predpogoj za uspešno informatizacijo poslovnih procesov, saj nima smisla informatizirati nepovezanih in neusklajenih procesov posameznih oddelkov, po drugi strani pa prav informacijska tehnologija omogoča in pospešuje drugačne načine dela oz. prenovu procesov (Škrinjar, Indihar Štemberger, Dimovski & Škerlavaj, 2005).

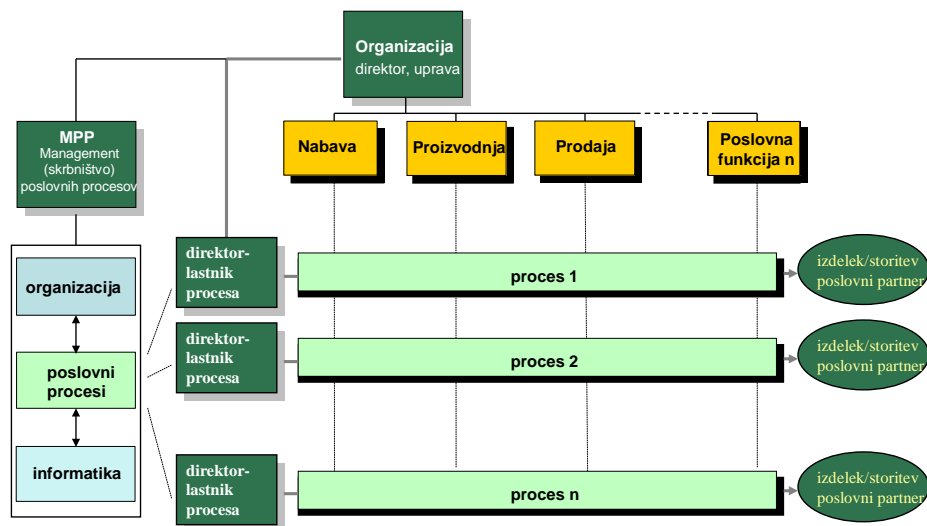
Ključno funkcijo, ki se uveljavlja v podjetjih ob prehodu na procesno organiziranost, v mnogih podjetjih poimenujejo kar management poslovnih procesov (MPP). Zajema načrtovanje, organiziranje, informatizacijo in skrbništvo poslovnih procesov ter na eni strani omogoča optimalen potek izvajanja aktivnosti v procesu, na drugi strani pa zagotavlja ustrezno informacijsko podporo izvajalcem teh aktivnosti. Največkrat se kot organizacijska oblika razvije iz službe za informatiko s ciljem obvladovanja poslovnih procesov podjetja oziroma premostitve znanega razkoraka med managementom in informatiko. Služba MPP v organizaciji običajno združuje službo za informatiko, službo za organizacijo in službo za spremljanje in skrbništvo poslovnih procesov (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 391-392).

Naloge službe MPP so Paim, Caulliraux in Cardoso (2008) grupirali v tri skupine:

1. oblikovanje procesov,
2. vsakodnevno upravljanje procesov ter
3. spodbujanje izobraževanja s področja procesov.

Ključno vlogo pri zagotavljanju poslovne uspešnosti prevzemajo lastniki (direktorji) procesov, ki so odgovorni za uspešnost svojih procesov v celoti (Kovačič, 2008). Položaj službe MPP v procesni organiziranosti prikazuje slika 4.

Slika 4: Položaj službe MPP v procesni organiziranosti



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj-Vukšić, *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 391.

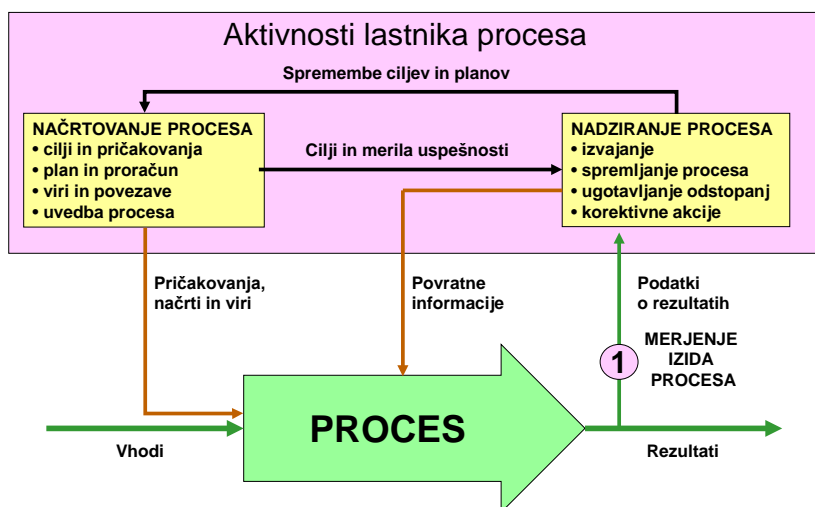
Vodja službe MPP je po svoji funkciji član uprave podjetja, njegove naloge pa so predvsem naslednje (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 392):

- zagotavljanje in vzdrževanje procesne organiziranosti,
- optimizacija izvajanja procesov (merjenje učinkovitosti in prenavljanje procesov),
- zagotavljanje kakovosti,
- načrtovanje in razporejanje kadrov na procesih,
- skrbništvo procesov (načrtovanje, spremljanje in nadziranje ustreznosti izvajanja),
- obvladovanje tveganj in stroškov izvajanja procesov,
- skrb za preglednost organiziranosti in podatkov, zagotavljanje podatkov za odločanje,
- standardizacija procesov in informacijske podpore (IT, programskih orodij in rešitev),
- standardizacija dokumentov,
- zagotavljanje skladnosti poslovne strategije, poslovnega modela, poslovnih procesov in IT,
- načrtovanje in spremljanje kazalnikov uspeha ter stroškov po procesnih aktivnostih (BSC, ABC ...),
- pomoč izvajalcem procesnih aktivnosti in odločevalcem.

Slika 5 prikazuje aktivnosti lastnika procesa, in sicer so lastniki procesov pooblašeni in odgovorni za izvajanje in management poslovnih procesov, kar vključuje tako prenovo (optimizacijo) poslovnih procesov, kot tudi neprekinjeno izboljševanje poslovnih procesov za zagotavljanje uspešnosti poslovnih procesov in dvigovanje kakovosti storitev oz. produktov. Lastniki procesov določajo cilje, identificirajo ključne dejavnike uspeha in celovito

obravnavajo posamezne procese. Predlogi za optimizacijo procesov se lahko operacionalizirajo samo preko lastnikov procesov, pri čemer jim podporo nudijo skrbniki procesov.

Slika 5: Aktivnosti lastnika procesa



Vir: A. Kovačič, *Prenova poslovanja*, 2009, str. 12; prirejeno po: Rummler, Brache: *Improving Performance*, 1990.

Skrbnik procesa skrbi in je odgovoren za (Kovačič, 2009):

- modeliranje, analiziranje in izdelovanje predlogov prenove procesov,
- sodelovanje pri dolgoročnem načrtovanju procesov in usklajevanju ciljev z lastnikom procesa,
- kakovost in učinkovitost procesov ter stalno izboljševanje značilnosti procesov,
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov ter
- sodelovanje pri razvoju procesne usmerjenosti, procesni organiziranosti in organiziranosti skrbništva.

1.4.1 Glavni motivi in cilji privzema in uvedbe managementa poslovnih procesov

Vzroki za prenovo poslovnih procesov v podjetjih so lahko različni, vsem pa je skupna želja po ohranitvi konkurenčne sposobnosti na vedno bolj zahtevnih trgih. Uvedba koncepta MPP omogoča izboljšanje učinkovitosti procesov za doseganje konkurenčne prednosti ter za povečanje kakovosti izdelkov oz. storitev.

Miers in Harmon (2005) navajata naslednjih šest razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za uvedbo koncepta MPP:

1. nižji stroški in povečana učinkovitost poslovanja zaradi povečane avtomatizacije in preprečevanja podvajanja posameznih aktivnosti, povečane integriranosti informacijskega sistema in nudenja podpore managementu pri sprejemanju kompleksnih odločitev,
2. povečana prilagodljivost in okretnost sistema, kajti razvoj novih proizvodov in storitev je odvisen od organizacijske strukture, izvajanja procesov in informacijske arhitekture,

- MPP pa omogoča hitrejše prilagajanje in lažje spreminjanje sistema na podlagi podatkov o preteklem poslovanju,
3. nižji stroški razvoja programske opreme zaradi možnosti hitre prilagoditve informacijskega sistema glede na potrebe uporabnikov, saj lahko v podjetju sami spreminjajo poslovne procese,
 4. nižje tveganje pri uvedbi sprememb v poslovanju, saj modeliranje celotnega procesa z možnostjo uvajanja postopnih sprememb zmanjšuje tveganja,
 5. boljše vodenje in nadzor poslovanja podjetja, saj MPP omogoča nadzor izvajanja poslovnega procesa, opozarja na morebitna negativna odstopanja in hkrati omogoča hitro prilagoditev vedno večjemu številu predpisov, ki urejajo poslovanje podjetja,
 6. boljše zadovoljevanje potreb strank zaradi skrajšanja proizvodnega cikla, možnosti hitrega prilagajanja željam in potrebam strank ter učinkovitega obravnavanja njihovih zahtev.

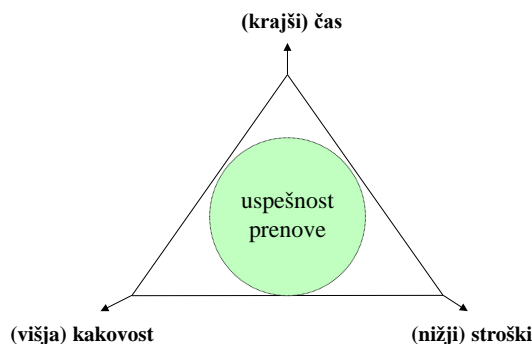
Za vsako podjetje je pomembno, da izvaja svoje procese čim bolj učinkovito, pri čemer si pomaga z njihovo informatizacijo. Učinkovitost procesa merimo skozi rezultat porabe virov (surovine, človeški viri, finančni viri ipd.), uporabljenih za pretvorbo vhodov v izhode. Poleg učinkovitosti procesov je zelo pomembna tudi njihova uspešnost, kar pomeni, da delamo prave stvari. Osnovno vodilo oziroma cilj prenove poslovanja je torej, da delamo prave stvari na pravi način (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 41).

Kovačič in sodelavci (2004, str. 58-65) kot temeljne cilje prenove poslovanja v podjetjih navajajo doseganje pozitivnih rezultatov na področjih, kot so:

- povečanje kakovosti izdelkov ali storitev ter s tem povečanje zadovoljstva kupcev, poslovnih partnerjev in zaposlenih,
- zniževanje stroškov,
- skrajšanje časa izvajanja procesov ter s tem povečanje učinkovitosti.

Pri uresničevanju temeljnih ciljev prenove poslovanja gre v bistvu za iskanje optimalne kombinacije treh omejujočih, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si kriterijev: časa, stroškov in kakovosti. Te tri soodvisne cilje lahko grafično ponazorimo s trikotnikom na sliki 6.

Slika 6: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: A. Kovačič et al., *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 64.

Rozman (2010) navaja naslednje prednosti, ki jih podjetju prinaša MPP:

- boljše razumevanje odgovornosti (kaj kdo počne), razporeditve virov (kdo kaj uporablja), odnosov (kdo s kom komunicira) ter poti informacij (kam gredo vsi ti dokumenti),
- identifikacija «ozkih grl» (kje prihaja do zastojev),
- prenova in optimizacija procesov,
- učinkovita izdelava podpornega informacijskega sistema (avtomatizacija procesov),
- opis organizacije kot celote,
- uspešnejša vpeljava standardov kakovosti v organizacijo (ISO9001:2000) ter priprava na certifikacijo,
- izboljšanje razumljivosti poslovnika kakovosti z grafičnimi predstavitvami procesov,
- hitrejša vpeljava zaposlenih (delovna navodila) itd.

1.4.2 Tveganja in izzivi privzema in uvedbe managementa poslovnih procesov

Čeprav se o procesih v podjetjih govori že na vsakodnevni ravni, Zairi (1997) ugotavlja, da koncept MPP ni del prevladujoče poslovne prakse in da večina organizacij še ni privzela procesnega pristopa k managementu poslovanja. Ne glede na to, so nedavne raziskave Gartner-ja (Gartner, 2009) pokazale, da je MPP najpomembnejša prioriteta poslovnih direktorjev informatike po svetu. Vedno več je tudi zavedanja o vplivu procesne usmerjenosti na uspešnost poslovanja. Mnogo organizacij se je že lotilo prenove poslovanja v smislu večje procesne organiziranosti, toda le redke so uspele celovito povezati (integrirati) svoje poslovne funkcije v celovite procese (Bandara et al., 2009). Številna podjetja imajo velike težave s privzemanjem in uvajanjem MPP in veliko število projektov MPP v podjetjih je neuspešnih.

Rozman (2010) kot najpogostejša tveganja pri popisu procesov navaja:

- odpor do razkrivanja informacij,
- sindrom nenadomestljivosti,
- prezapleteno znanje za zapis v strukturirani obliki,
- nepripravljenost deljenja znanja,
- zmotno prepričanje, da avtomatizacija dela pomeni, da bodo zaposleni postali nepotrebni in bodo zato odpuščeni,
- odpor do sprememb,
- »svete vojne« - nestrinjanje s potekom procesa (med zaposlenimi na istem nivoju, iz različnih oddelkov), medsebojno obračunavanje in dokazovanje moči.

Na nedoseganje ciljev prenove poslovnih procesov vplivajo predvsem težave pri upravljanju sprememb, kratkoročno gledanje vodilnega managementa na prenovo, okorele organizacijske strukture, pomanjkljivi in neprilagojeni človeški in finančni viri, omejene zmožnosti informacijskih tehnologij, pomanjkanje števila strokovnjakov v podjetju, pomanjkanje podpore za prenovo s strani zaposlenih, slaba komunikacija in izbira nepravilnega procesa za prenovo (Peruško, 2004).

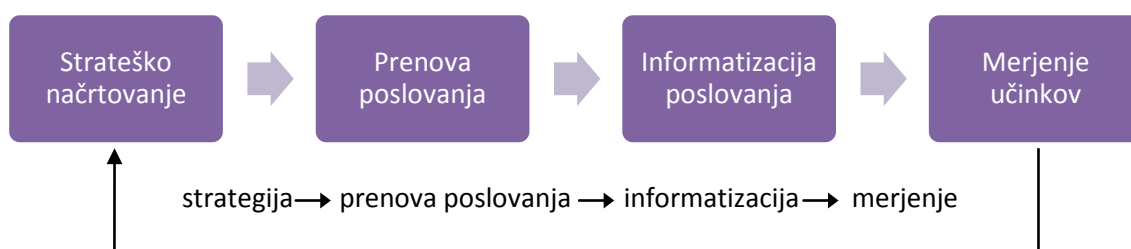
1.5 Management poslovnih procesov in potek prenove poslovanja

Projekti prenove poslovanja se izvajajo v več fazah. Najprej mora vodstvo podjetja razmisliti o strateških vidikih, ustrezni poslovni strategiji ter poslovnem modelu, ki bodo omogočali uspešno in učinkovito izvajanje prenovljenih procesov. Tukaj gre predvsem za možnosti ter pripravljenost organizacije in zaposlenih na spremembe, management in uvajanje teh sprememb ter zagotavljanje znanj, veščin, pogojev, orodij in tehnologije, potrebnih za udeležanje sprememb oz. prenove poslovanja (Kovačič, 2008). V fazi strateškega načrtovanja prenove podjetje ponovno določi svojo strategijo razvoja, opredeli ključne poslovne procese, cilje poslovanja in merila doseganja ciljev ter opredeli smisel prenove. Oceniti mora ustreznost dosedanjega izvajanja poslovnih procesov in njihove informatizacije ter opredeliti ključne dejavnike uspeha podjetja (KDU) in ključne kazalnike uspeha (angl. *Key Performance Indicators*, KPI).

Ko ima podjetje pripravljen strateški načrt, se lahko loti prenove poslovanja, ki zajema snemanje obstoječih poslovnih procesov, njihovo analizo in prenovo. Fazo prenove poslovanja podrobneje opisujem v nadaljevanju, pri predstavitvi metodologije Inštituta za poslovno informatiko (metodologija IPI).

Prenovi poslovanja sledi informatizacija, kjer podjetje izbere ali razvije ustrezne programske rešitve in jih v sklopu projekta implementacije tudi uvede (pogosto v sodelovanju z zunanjimi izvajalci). Na koncu sledi še merjenje rezultatov in učinkov prenove poslovanja ter sprejemanje korektivnih ukrepov na podlagi v strategiji določenih kazalcev učinkovitosti in uspešnosti izvajanja procesov, ključnih dejavnikov uspeha in ključnih kazalnikov. Slika 7 predstavlja faze življenjskega cikla prenove poslovanja.

Slika 7: Faze življenjskega cikla prenove poslovanja

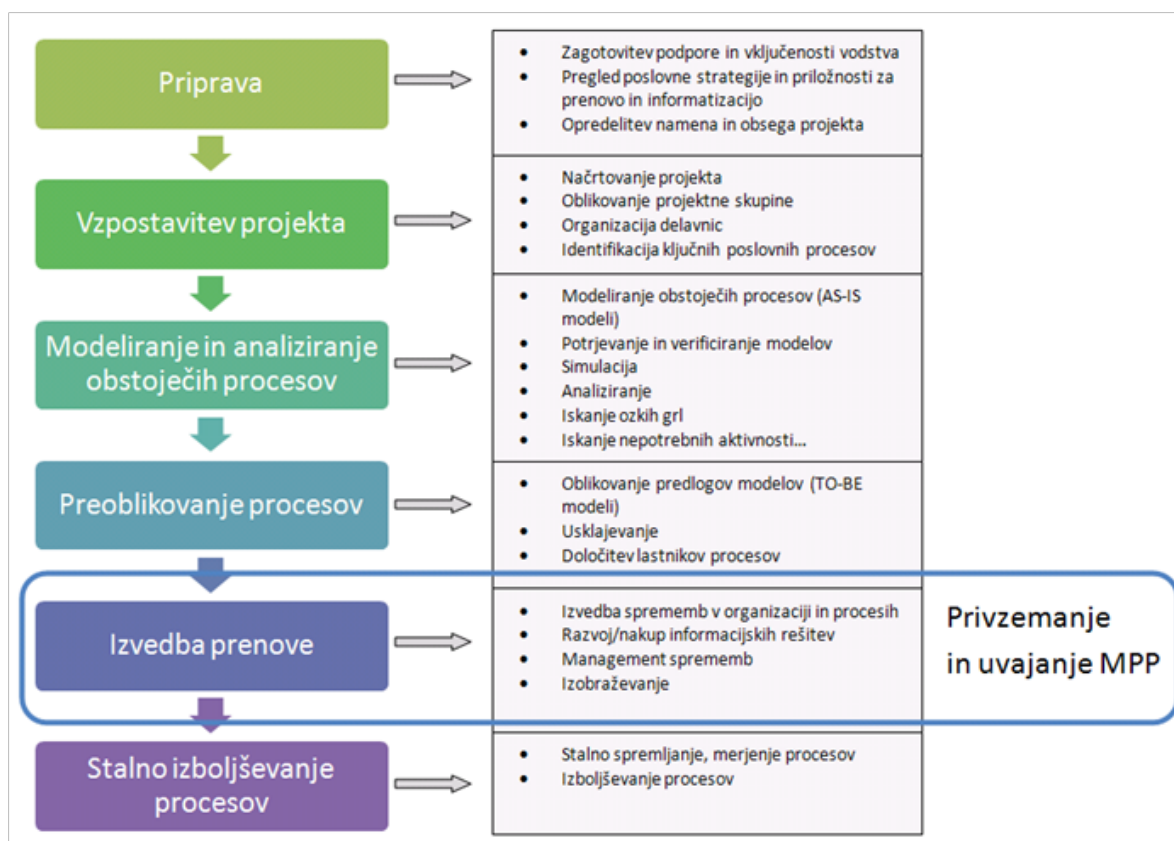


Vir: A. Groznik, *Projekti prenove in informatizacije poslovanja – strateški vidik*, 2008, str. 4.

Metodologija Inštituta za poslovno informatiko (IPI) pri Ekonomski fakulteti v Ljubljani temelji na klasičnih pristopih in metodah in je nastala na podlagi izkušenj sodelavcev IPI na projektih prenove in informatizacije poslovanja. Metodologija IPI prikazuje kako potekajo projekti spreminjanja poslovnih procesov (slika 8).

Projekti so razdeljeni na 6 faz, in sicer: (1) priprava na projekt, (2) vzpostavitev projekta, (3) modeliranje in analiziranje obstoječih procesov, (4) preoblikovanje procesov, (5) izvedba prenove in (6) stalno izboljševanje procesov (Indihar Štemberger & Jaklič, 2007).

Slika 8: Umestitev privzemanja in uvajanja MPP v metodologijo IPI



Vir: M. Indihar Štemberger & J. Jaklič, *Towards E-government by business process change - A methodology for public sector*, 2007, str. 225.

Privzemanje in uvajanje MPP, ki ju obravnavam v naslednjem poglavju, umeščam v fazo izvedbe prenove, ko se med drugim vzpostavi procesna kultura, lastništvo procesov, izobraževanje zaposlenih in organiziranje službe MPP. Potrebno je stalno merjenje, spremljanje procesov in stalno izboljševanje procesov. V nadaljevanju opisujem posamezne faze projektov spreminjanja poslovnih procesov, kot jih opredelujeta Indihar Štemberger in Jaklič (2007).

- (1) Priprava na projekt: V prvi fazi je treba zagotoviti podporo in vključenost vodstva, pregledati poslovne strategije in priložnosti za prenovo in informatizacijo ter opredeliti cilje, namen in obseg projekta.
- (2) Vzpostavitev projekta: V drugem koraku je treba pripraviti načrt projekta (časovni, finančni načrt), oblikovati projektno skupino, organizirati delavnice ter identificirati ključne poslovne procese. Zelo pomembna je tudi identifikacija omejitev pri prenovi (obstoječa zakonodaja, pravila, postopki), saj v praksi pogosto obstajajo nekatere vnaprej definirane omejitve, katere je pomembno že vnaprej poznati in ugotoviti kako vplivajo na prenovo poslovanja (kakšne so realne možnosti za njihovo spreminjanje). Zaposleni na vseh nivojih organizacije morajo biti v tej fazi seznanjeni s pričakovanimi rezultati in razumeti cilje in namen projekta. Zmanjšati je treba odpore do sprememb in zagotoviti popolno sodelovanje vseh zaposlenih v projektu.

- (3) Modeliranje in analiziranje obstoječih procesov: Naslednja faza zajema modeliranje obstoječih procesov (AS-IS), potrjevanje in verificiranje modelov s strani vodstva in sodelujočih v projektu ter izvajanje simulacij in analiziranje obstoječega stanja poslovnih procesov (ugotavljanje stroškov, časov, ozkih grl, nepotrebnih aktivnosti, aktivnosti brez dodane vrednosti itd.).
- (4) Preoblikovanje procesov: Naslednji korak predstavlja oblikovanje in analiziranje predlogov prenove (TO-BE modeli), ki se usklajujejo z vodstvom podjetja. Vodstvo se nato tudi odloči, kateri predlogi so izvedljivi in jih bo podjetje uresničilo. Prenovljeni procesi morajo izpolnjevati strateške cilje.
- (5) Izvedba prenove: V tej fazi se zagotovi prehod na nove poslovne procese, kar zahteva ustrezno upravljanje s spremembami. Tekom izvajanja prenove se uvedejo informacijske rešitve in izvajajo usposabljanja uporabnikov. Ta faza obsega izvedbo sprememb v organizaciji in procesih, razvoj oziroma nakup informacijskih rešitev, management sprememb in izobraževanje zaposlenih. Poleg tega se v tej fazi vzpostavi tudi koncept MPP.
- (6) Stalno izboljševanje procesov: Zadnja faza metodologije IPI vključuje stalno spremljanje in merjenje procesov (za ugotavljanje uspešnosti izpolnjevanja ciljev projekta) ter neprestano izboljševanje procesov.

2 PRIVZEMANJE IN UVAJANJE MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV

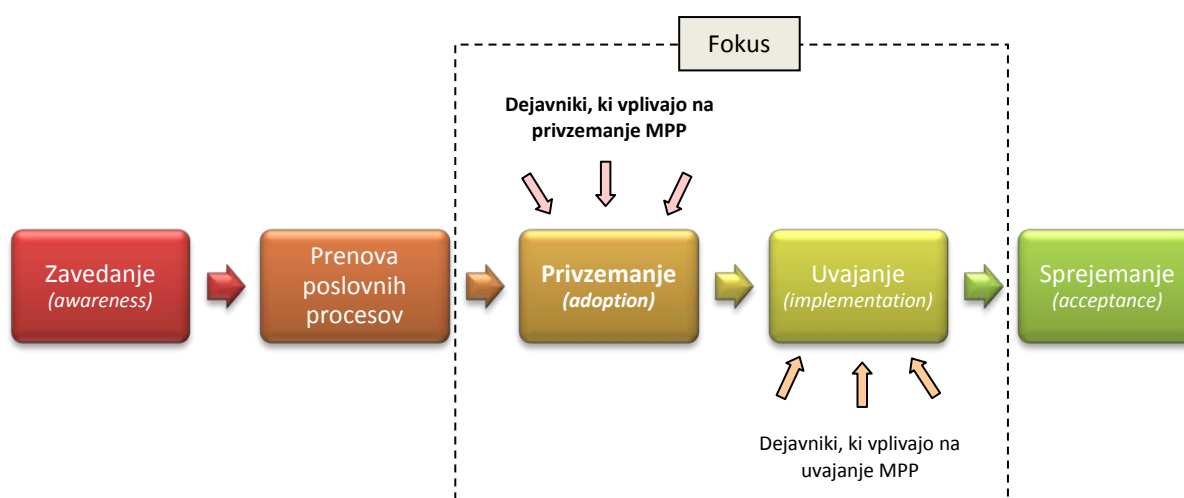
V večini podjetij je glavni razlog za vzpostavitev koncepta MPP želja po povečanju uspešnosti in učinkovitosti vseh poslovnih procesov v podjetju.

Predpogoj za privzemanje koncepta MPP je zavedanje, da bo podjetje na vedno bolj konkurenčnem trgu preživelo le, če bo izboljšalo svoje poslovanje. Podjetje si mora priznati, da njegovi poslovni procesi niso optimalni ter se zavedati priložnosti za njihovo izboljšanje. Če tega ni zmožno, potem tudi ni sposobno in pripravljeno resnično izvesti sprememb, ki so potrebne. Pri tem se je treba zavedati, da uvajanje koncepta MPP ni enostaven projekt in je potrebnega veliko dela in discipline, da je uvedba MPP uspešna. Francis (2008) pravi, da MPP ni kot tableta, ki jo podjetje zaužije in s tem v trenutku »ozdravi« oz. reši vse svoje težave, temveč MPP primerja z vadbo, ki jo je treba dosledno izvajati in vanjo vlagati veliko truda, da tekom časa prinese zelene koristi.

Slika 9 prikazuje pet korakov MPP. Prvi korak k privzemanju MPP je zavedanje (angl. *awareness*), da v podjetju obstajajo problemi s poslovnimi procesi oz. priložnosti za njihovo izboljšanje (Francis, 2008). Nato se podjetje loti prenove poslovnih procesov, pri čemer lahko sledi v prejšnjem poglavju opisani metodologiji IPI. Naslednji korak je privzemanje MPP (angl. *adoption*), čemur sledi uvajanje MPP (angl. *implementation*). Zadnji korak je

sprejemanje (angl. *acceptance*), ki pomeni, da podjetje dejansko posluje po prenovljenem načinu dela in sledi konceptu MPP.

Slika 9: Koraki MPP in fokus magistrske naloge



V nadaljevanju se osredotočam na ključne dejavnike, ki vplivajo na privzemanje in uvajanje MPP, še pred tem pa pojasnujem razliko med privzemanjem in uvajanjem ter opredeljujem značilnosti projektov MPP.

2.1 Razlika med privzemanjem in uvajanjem managementa poslovnih procesov

Privzemanje MPP pomeni odločitev podjetja za uvedbo MPP, medtem ko uvajanje MPP v podjetju predstavlja prehodno obdobje od odločitve za MPP do same uvedbe MPP (Klein & Knight, 2005). Na privzemanje in uvajanje vplivajo lastnosti organizacije, poslovno okolje in značilnosti managerjev podjetja. Vpliv teh dejavnikov je odvisen od tega, v kateri fazi se nahaja podjetje – v fazi privzemanja ali v fazi uvajanja. Koncept MPP je v fazi privzemanja, če se v podjetju o njemu razmišlja ter v fazi uvajanja, če je že v uporabi ali je odobren za uporabo (Champagne, Denis & Leduc, 1995).

V fazi privzemanja MPP se podjetje torej odloči, kaj bo v sklopu MPP uvedlo ter katere predloge za izboljšave, oblikovane v fazi prenove poslovnih procesov, bo upoštevalo in uresničilo. V tej fazi se naredi tudi načrt, kako se bodo v podjetju lotili uvajanja MPP, ter opredeli predpogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo lahko koncept MPP v podjetju uspešno uvedli.

Za uvedbo koncepta MPP se podjetja običajno odločijo po prenovi poslovnih procesov, in sicer se na podlagi analize procesov in predlogov izboljšav odločijo, katere izmed predlogov bodo izvedli. Privzemanje MPP pomeni tudi začetek procesnega razmišljanja v podjetju, saj se zaposleni začnejo več pogovarjati o procesih. Pomembno je, da podjetje prepozna vrednost MPP in verjame v koristi, ki jih koncept lahko prinese. Na privzemanje MPP vplivajo številni dejavniki, ki jih opisujem v nadaljevanju.

Privzemanju MPP sledi faza uvajanja MPP, ki pomeni uresničevanje odločitev, sprejetih v fazi privzemanja. Pogosto morajo pred projektom uvajanja MPP v podjetju najprej izdelati načrt prenove poslovnih procesov (iz obstoječega stanja v zeleno stanje). V fazi uvajanja MPP se v podjetju vzpostavi procesna usmerjenost in procesno razmišljanje ter procesna kultura (preko izobraževanj in usposabljanj), lastništvo procesov (določi se lastnike procesov in njihove naloge in odgovornosti), organizira se služba MPP ter določi kazalnike za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izvajanja procesov in celotnega poslovanja.

Na uspešnost uvajanja MPP vplivajo različni dejavniki, med katerimi številni avtorji še posebej izpostavljajo podporo vodstva in vodenje ter sodelovanje zaposlenih in njihovo pripravljenost na spremembe. Ključne dejavnike uvajanja MPP opisujem v naslednjih poglavjih.

Avtorji številnih študij so si prizadevali pojasniti paradoksalno razmerje med privzemanjem tehnologije in doseženimi koristmi. Njihove ugotovitve, ki jih lahko apliciramo tudi na privzemanje in uvajanje MPP, kažejo na to, da se učinkovitost poslovanja podjetja ne poveča, če nove tehnologije (oz. MPP) ne uporabljajo in če ni implementirana. Sam privzem torej še ne prinese zelenih koristi, treba je rešitev uvesti in jo uporabljati (Hernandez, Jimenez & Martin, 2009).

Bistvena razlika med privzemanjem in uvajanjem je v tem, da posamezniki, skupine in organizacije pogosto privzamejo inovacijo ali nov koncept MPP, ne uspejo pa ga uspešno uvesti. Pogosto se odločijo za uvedbo koncepta MPP, nato pa ne uspejo projekta uspešno zaključiti. Na splošno velja, da je privzem veliko lažji kot uvedba (Klein & Knight, 2005).

2.2 Značilnosti projektov managementa poslovnih procesov

Reijers s sodelavci (2010) opredeljuje naslednje značilnosti projektov MPP:

1. Pobuda za začetek projekta – kaj sproži začetek projekta MPP:

- krovna strateška odločitev – na primer pri poslovnih dogodkih, kot so združitve, povezovanje oskrbovalne verige, implementacija rešitve ERP ali prehod na e-poslovanje.
- neodvisen projekt.

Podobno tudi Jeston in Nelis (2006, str. 60) opredeljujeta dva osnovna pristopa k projektom MPP, in sicer:

- strateško voden pristop, kjer vodstvo najprej opredeli strategijo organizacije in določi nabor projektov, ki jih mora podjetje izvesti za uresničitev svojih ciljev in
- operativno sprožen pristop, pri katerem se projekt začne na podlagi operativnih potreb v podjetju in pobuda za izvedbo takega projekta običajno pride z nižje organizacijske ravni.

2. Cilji projekta MPP so lahko:
 - poslovni cilji, kamor spadata izboljšanje poslovanja in zagotavljanje skladnosti poslovanja (skladnost s pravili in predpisi, ki jih izdajo ustrezni organi). V veliki večini projektov je glavni cilj izboljšanje poslovanja.
 - tehnični cilji, ki jih podjetje zasleduje ali ne. V številnih primerih je uvedba tehnologije (IT) glavni cilj, kot npr. uvedba rešitve ERP. V kolikor IT ni bistveno pomembna za projekt ali se jo uporablja zgolj za podporo (npr. orodje za modeliranje), tak projekt ne zasleduje tehničnega cilja.
3. Področje projekta MPP se nanaša na tip poslovnih procesov, ki so zajeti v projektu. Ločimo temeljne (ustvarjajo dodano vrednost) in podporne (podpirajo temeljne procese) poslovne procese.
4. Tip projekta MPP ločimo glede na to, katere faze življenjskega cikla MPP so zajete v projektu. Napredne faze življenjskega cikla kažejo na višjo raven zahtevnosti projekta MPP.

Jeston in Nelis (2006, str. 62) razlikujeta štiri različne scenarije projektov MPP:

1. »Običajno poslovanje«: management je v celoti predan procesni organiziranosti in projekti MPP so del vsakodnevnih aktivnosti in delovanja.
2. »Voden projekt«: management ima ustrezna znanja in je povsem predan uvedbi koncepta MPP v organizaciji ali poslovni enoti, za katero je odgovoren.
3. »Pilotni projekt«: management ima ustrezna znanja, vendar še ni povsem prepričan o koristih MPP, zato si najprej želi MPP preizkusiti v manjšem obsegu.
4. »Pod radarjem«: management ima omejeno znanje s področja MPP in še ne namenja dovolj pozornosti MPP v organizaciji.

Izbira ustreznega scenarija je torej odvisna od sposobnosti managementa in njegove predanosti projektu MPP. Scenariji imajo različen vpliv na organizacijo, in sicer od manjših izboljšav posameznih procesov (scenarij pod radarjem) in prenove celovitih procesov (pilotni projekt) do prenove samega poslovnega modela podjetja (voden projekt in scenarij običajnega poslovanja).

Pri uvajanju MPP so pomembne naslednje aktivnosti (Rohloff, 2009):

- Procesna organiziranost: Vzpostaviti je treba procesni management, opredeliti njegovo vlogo in določiti odgovorne osebe.
- Dokumentacija in standardizacija procesov: Poslovne procese v podjetju je potrebno opredeliti in jih definirati za celotno podjetje. Spodbujati je treba standardizacijo in usklajevanje poslovnih procesov ter ključne procese stalno izboljševati preko modeliranja obstoječega stanja procesov (modeli AS-IS), njihove analize ter oblikovanja in uvajanja prenovljenih procesov (modeli TO-BE).
- Portfelj procesov in optimizacija: Določiti in oceniti je treba procese, ki morajo biti optimizirani in standardizirani ter jih razvrstiti po pomembnosti.

- Določitev ciljev in sistema spodbud: Opredeliti je treba cilje poslovanja in definirati načine, na katere bodo zaposlene v podjetju spodbujali k uresničevanju teh ciljev.
- Metode in orodja: Zagotoviti je treba uporabo standardnih metod in orodij.
- Usposabljanja: Zaposlene, ki so vključeni v procesni management, je treba usposablјati ter razvijati njihova znanja in sposobnosti.
- Komunikacija: Zaposleni v podjetju morajo razumeti in poznati cilje, vsebino, vlogo in odgovornosti procesnega managementa ter biti obveščeni o njegovem delovanju. Komunikacija v podjetju je izjemno pomembna, saj omogoča ustvarjanje zavedanja o potrebi po managementu procesov in podporo pri njegovem uvajanju.
- Kontrola učinkovitosti procesov: Za ugotavljanje učinkovitosti procesov je treba določiti ključne kazalnike uspeha in merila, ki izhajajo iz poslovnih ciljev in strategij.
- Ocenjevanje zrelosti procesnega managementa: Periodično je treba ocenjevati zrelost procesnega managementa organizacije ter določiti in uvajati ukrepe za izboljšanje.

Vse našete aktivnosti morajo biti usklajeno načrtovane in izvedene, da podjetje doseže potrebne pogoje za uspešno uvedbo koncepta MPP. Poleg navedenega na uvajanje MPP vplivajo tudi drugi dejavniki, kot npr. kulturno in poslovno okolje, v katerem podjetje deluje, ter pripravljenost podjetja na spremembe.

V literaturi obstajajo številne definicije ključnih dejavnikov uspeha MPP, saj jih različni avtorji opredeljujejo na različne načine. V nadaljevanju predstavljам nekatere izmed teh opredelitev.

2.3 Ključni dejavniki uspeha managementa poslovnih procesov

MPP je v zadnjih letih postal najvišja prioriteta za večino organizacij. Ker je koncept MPP multidisciplinaren, na njegov uspeh vplivajo različni dejavniki. Bandara in sodelavci (2009) predstavljajo celovit okvir devetih ključnih dejavnikov uspeha MPP (angl. *holistic framework success factors*), ki ga prikazuje slika 10. Zajema naslednje dejavnike:

- kultura,
- vodenje,
- komunikacija,
- informacijska tehnologija,
- strateška usklajenost oz. ujemanje s strategijo podjetja,
- ljudje (zaposleni),
- projektni management,
- merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja,
- metodologija.

Uspeh pomeni doseganje zadanih ciljev MPP in zadovoljiv končni rezultat. Ključni dejavniki uspeha so definirani kot tista ključna področja, ki morajo biti uspešna, da lahko projekt MPP uspešno izvedemo.

Slika 10: Ključni dejavniki uspeha MPP



Vir: W. Bandara et al., *Means of achieving Business Process Management success factors*, 2009, str. 1351.

Ključne dejavnike uspeha lahko razdelimo v dve skupini (Bandara et al., 2009):

- Prva skupina zajema dejavnike, ki so večinoma »predhodniki«, in morajo v organizaciji obstajati še preden začne s projektom uvajanja MPP, sam projekt MPP pa ima malo vpliva oz. nadzora nad temi dejavniki. V to skupino sodi npr. kultura.
- Druga skupina vključuje tiste dejavnike, ki jih je treba upoštevati in nadzorovati med samim izvajanjem projekta uvajanja koncepta MPP.

MPP ni preprost koncept, prav tako pa ni enostavna njegova implementacija. Uvajanje MPP je kompleksen in dolgotrajen proces, na katerega vplivajo številni dejavniki. Jeston in Nelis (2006, str. 34-37) navajata naslednje ključne dejavnike uspeha projektov MPP:

- Vodenje/vodstvo (angl. *leadership*): za izvajanje projektov MPP je potrebno pridobiti naklonjenost ključnih ljudi znotraj organizacije.
- Izkušen projektni manager za uvajanje MPP (angl. *BPM experienced business project manager*): ta dejavnik pravzaprav predstavlja naslednji nivo prejšnjega dejavnika (vodenja). Vodja projekta mora imeti ustrezno znanje, izkušnje in spretnosti za uspešno vodenje projekta in upravljanje z vsemi deležniki.
- Povezanost s strategijo organizacije (angl. *linkage to organisation strategy*): projekti morajo biti usklajeni s strategijo organizacije, kar zagotavlja, da vsi sodelujoči delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev.
- Procesna arhitektura (angl. *process architecture*): opisuje temeljna načela procesov (ali MPP) v organizaciji in predstavlja referenco za kakršne koli spremembe glede pristopa organizacije do MPP.

- Strukturiran pristop k implementaciji MPP (angl. *a structured approach to BPM implementations*): brez ustreznega strukturiranega pristopa k MPP, lahko projekt hitro postane neobvladljiv, s čimer se poveča njegovo tveganje.
- Upravljanje sprememb pri ljudeh (angl. *people change management*): procese izvajajo ljudje (z uporabo informacijske tehnologije), zato predstavljajo ključni dejavnik za uspešnost projekta. Pri vsaki spremembi je treba upoštevati vidik ljudi in zagotoviti njihovo sodelovanje.
- Opolnomočenje zaposlenih (angl. *people empowerment*): vloga zaposlenih pri izvajanju procesov se s prenovo in MPP lahko bistveno spremeni, zato jih je treba za nov način dela usposobiti ter jim nato omogočiti delovanje v okolju, ki spodbuja njihovo kreativnost ter jim zaupati večjo odgovornost pri njihovem delu.
- Zagon in zaključek projekta (angl. *project initiation and completion*): vse iniciative s področja MPP morajo biti usklajene znotraj organizacije, ob njihovem zaključku pa je potrebno oceniti izvedbo projekta in zagotoviti prenos znanja s projekta na projekt.
- Trajnostno izvajanje (angl. *sustainable performance*): po zaključku projekta je treba skrbeti za ustrezno vzdrževanje, podporo, merjenje in upravljanje procesov. Organizacija mora vzpostaviti ustrezno procesno strukturo, ki ji bo to omogočala.
- Realizacija vrednosti (angl. *realizing value*): zagotoviti je treba, da projekt doseže želene rezultate.

Rosemann in sodelavci (2005, 2010) ter tudi Melenovsky in Sinur (2006) definirajo šest ključnih dejavnikov, ki vplivajo na MPP in ga opredeljujejo:

1. Ujemanje s strategijo podjetja: MPP in poslovni procesi morajo biti povezani in usklajeni s strateškimi cilji podjetja.
2. Kultura: v podjetju morajo obstajati skupne vrednote in pozitiven odnos do MPP in spreminjanja procesov.
3. Ljudje: zaposleni, ki so vključeni v MPP, morajo imeti ustrezna znanja in sposobnosti. Skupine in posameznike je treba spodbujati k procesnemu razmišljanju.
4. Upravljanje: prilagoditi je treba organizacijsko strukturo, vzpostaviti lastništvo procesov ter določiti lastnike procesov in sodelujoče v procesih. Opredeliti je treba tudi aktivnosti za uvajanje koncepta MPP v podjetju in določiti odgovorne osebe za njihovo izvajanje.
5. Metode: za uspešno uvajanje MPP je pomembna uporaba metod za vse aktivnosti, ki so povezane z MPP. Poiskati je treba prave procese, opredeliti izjeme v njihovem izvajanju, procese usklajevati, analizirati njihovo uspešnost in učinkovitost ter jih stalno izboljševati in optimizirati. Metode predstavljajo pristope in tehnike, ki podpirajo in omogočajo dosledno izvajanje in rezultate.
6. Tehnologija: uporaba tehnologije, ki podpira MPP. Čeprav lahko uporaba informacijske tehnologije prinese pomembne koristi za organizacije, ta ni predpogoj za uspešnost projektov MPP.

Pomembno je upoštevati vseh 6 navedenih ključnih dejavnikov uspeha. Kultura in ljudje lahko pri projektih MPP predstavljajo velike ovire, zato je v podjetju potrebno vzpostaviti

med-oddelčne skupine, sestavljene iz poslovnih uporabnikov in zaposlenih v oddelku IT (Taylor, 2009).

Kovačič s sodelavci (2004, str. 62 in 2005, str. 55) ugotavlja, da so tveganja, s katerimi se organizacije srečujejo pri projektih uvajanja MPP, odvisna od naslednjih ključnih dejavnikov uspeha:

- Motivacije - vodstvo organizacije mora zaupati in verjeti, da jim bo uvedba MPP prinesla želene koristi, kot npr. prednost pred konkurenco, nove poslovne priložnosti ipd..
- Vodenja projekta – vodja projekta mora biti član najožjega vodstva in imeti zadosten vpliv in ugled v organizaciji, da drugim udeležencem projekta zagotavlja ustrezno zaupanje v uspeh.
- Zaupanja pri srednjem vodilnem kadru – medtem ko si vodstvo projekta običajno razmeroma hitro pridobi zaupanje pri izvajalcih, se srednji vodilni kader organizacije že tradicionalno upira korenitim spremembam poslovanja zaradi bojzani pred izgubo pridobljenega položaja.
- Vizije – vizija projekta in na novo opredeljeni strateški cilji morajo biti razumljivi in sprejemljivi za vse udeležence projekta.
- Usmeritve – projekt je treba izvajati v smeri uresničevanja najpomembnejših ciljev organizacije.
- Opredelitve vlog in odgovornosti - vloge udeležencev projekta morajo biti opredeljene dosledno in podrobno pred in po izvedbi prenove poslovanja.
- Merljivih rezultatov - rezultati prenove morajo biti konkretni in merljivi.
- Tehnološke podpore - pri tem gre za uporabo metod in orodij, potrebnih za izvedbo prenove ter izgradnjo informacijskega sistema za informatizacijo prenovljenega poslovanja.
- Strokovnega usmerjanja – svetovalci oz. strokovnjaki s področja morajo biti aktivno vključeni v projekt.
- Prevzemanja tveganja - vodstvo projekta se mora zavedati visoke stopnje tveganosti projekta in biti pripravljeno prevzeti odgovornost za vse morebitne posledice.

2.4 Ključni dejavniki uspeha uvajanja celovitih programskih rešitev

Management poslovnih procesov je tesno povezan z uvajanjem celovitih programskih rešitev (ERP), saj mora podjetje naprej dobro poznati svoje poslovne procese, preden lahko razvije ali izbere in uvede ustrezno rešitev ERP, ki mora biti skladna s postopki in poslovnimi procesi v podjetju.

Projekt prenove poslovanja se v podjetjih običajno nadaljuje s projektom informatizacije poslovanja, pri katerem se podjetje lahko odloči za uvedbo celovite programske rešitve (ERP). Uvajanje rešitve ERP predstavlja enega izmed pomembnejših pristopov k prenovi in informatizaciji poslovanja, ki temelji na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah, v posamezno podjetje in njegovo neposredno okolje ter vodi k učinkovitejšemu obvladovanju podatkov ter natančnejšemu napovedovanju poslovnih dogodkov in odločanju (Kovačič et al.,

2004, str. 42). Projekt uvedbe rešitve ERP je bil kot del celostne prenove poslovanja vzpostavljen tudi v javnem podjetju Snaga, ki ga opisujem v naslednjem poglavju.

Celovite programske rešitve (ERP) so postale nujne za podjetja, ki želijo ostati konkurenčna v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Žal je stopnja uspešnosti uvedbe rešitev ERP izredno nizka, saj naj bi bila po poročanju številnih avtorjev stopnja neuspešnosti kar do 90-odstotna. Na uspešno uvedbo rešitev ERP pozitivno vplivajo podpora managementa, upravljanje sprememb in MPP ter tudi zaznavanje koncepta MPP kot osnove za spreminjanje poslovanja s strani vrhnjega managementa (Žabjek, Kovačič & Indihar Štemberger, 2009).

Raziskave v svetu so pokazale, da na uspešnost uvajanja rešitev ERP vpliva nekaj ključnih dejavnikov uspeha, med katerimi so v literaturi najpogosteje omenjeni naslednji (Sternad & Bobek, 2008):

- vključitev in podpora uprave podjetja,
- jasni cilji, strategija in obseg uvajanja rešitve ERP,
- organizacija projektnega tima in njegove kompetence,
- izobraževanje končnih uporabnikov rešitve ERP,
- prenova poslovnih procesov,
- management sprememb,
- komunikacija znotraj projektnega tima in med projektnim timom ter ostalimi v podjetju,
- vključitev in sodelovanje uporabnikov pri uvedbi ERP,
- prenos podatkov iz starih rešitev ERP,
- vključevanje zunanjih svetovalcev,
- uporaba principov projektnega managementa,
- aktivna vloga sponzorja projekta,
- izbira tehnološke arhitekture in
- minimalno prilagajanje rešitve ERP posebnostim podjetja.

Poleg zgoraj omenjenih KDU, lahko v literaturi zasledimo tudi sledeče dejavnike: zastarelost obstoječih IS, izbrana metodologija uvajanja, učinkovita kontrola, sodelovanje med oddelki v organizaciji, urejanje izjem in merjenje zmogljivosti rešitve ERP, zagotovitev potrebnih virov, razpoložljivost članov projektnega tima podjetja (delo poleg rednih obveznosti), povezanost z ostalimi rešitvami, zrelost podjetja kot celote, znanje svetovalcev, velika skrb in gospodarnost pri upravljanju s potrebnimi viri, usposobljenost in struktura kadrov, stroški uvedbe, možnost prilagajanja proizvodnih postopkov ERP rešitvi in obratno ter hitrost uvedbe rešitve ERP (Sternad & Bobek, 2008).

3 ŠTUDIJA PRIMERA: JAVNO PODJETJE SNAGA D.O.O.

V nadaljevanju obravnavam študijo primera uvajanja koncepta MPP v javnem podjetju Snaga, d.o.o. in opisujem projekte, ki so jih v podjetju izvedli v okviru prenove in informatizacije poslovanja.

3.1 Predstavitev podjetja

Razvoj podjetja Snaga je bil od nekdaj tesno povezan s potrebami mesta, katerim se je prilagajala tudi njegova dejavnost. Začetki Snage segajo v čas prve svetovne vojne, ko je tedanji Občinski svet Ljubljane ustanovil podjetje Mestne vožnje. Osrednji namen njegove ustanovitve je bilo izvajanje prevozov za mestna podjetja po Ljubljani, poleg tega pa so za podjetja in občinske urade izvajali tudi druga dela, kot so odvoz odpadkov, škropljenje makadamskih cest in pluzenje cest. Kasneje so svojo dejavnost razširili še na čiščenje javnih površin, vzdrževanje javnih stranišč ter gospodarjenje s kmetijskimi površinami. Podjetje se je iz Mestnih voženj preimenovalo v TOZD Javna higiena, ki je deloval v okviru Komunalnega podjetja Ljubljana, leta 1990 pa se je ustanovilo Javno podjetje Snaga, d.o.o., Ljubljana (O podjetju, 2011).

Javno podjetje Snaga je po odloku Mestne občine Ljubljana (v nadaljevanju: MOL) zadolženo za ravnanje z odpadki na območju MOL in vseh osmih primestnih občinah. Poleg zbiranja, odvoza in odlaganja komunalnih odpadkov, podjetje Snaga občanom MOL in primestnih občin zagotavlja tudi druge storitve, med katere sodijo čiščenje javnih površin, upravljanje z javnimi sanitarijami, plakatiranje in remont. Podjetje je danes del Javnega holdinga Ljubljana, s katerim skuša mesto zagotoviti gospodarno in učinkovito izvajanje obveznih gospodarskih javnih služb v prestolnici (O podjetju, 2011).

Podjetje ima danes 460 zaposlenih (Snaga d.o.o., 2007b). 85 % zaposlenih sodeluje v temeljnih poslovnih procesih (zbiranje in odvoz odpadkov, čiščenje javnih površin v mestu Ljubljana, odlaganje in ravnanje z odpadki na deponiji Barje, plakatiranje in upravljanje z javnimi sanitarijami), ostali sodelujejo pri podpornih procesih podjetja (nabava, prodaja, kadri, finance, projekti, vzdrževanje, management procesov, organizacija in informatika). Po zadnjih podatkih Snaga odvažata smeti za 51.000 hišnih gospodinjstev, 6.500 pravnih oseb ter 3.500 večstanovanjskih zgradb, kjer živi večina prebivalcev Ljubljane in osmih primestnih občin. Na leto zberejo preko 180.000 ton vseh odpadkov, približno 20 % jih predelajo in oddajo v nadaljnjo predelavo, ostalo se odlaga na deponijo, kjer s proizvodnjo deponijskega plina podjetje proizvaja električno energijo za približno 1.200 samostojnih gospodinjstev (Popovič & Hauc, 2007 & Hauc 2011).

Ker je podjetje Snaga d.o.o. javno podjetje, je njegova dejavnost dokaj natančno opredeljena v zakonodaji z Odlokom o javni službi zbiranja in prevoza komunalnih odpadkov (Uradni list RS, št. 102/2004 z dne 21.9.2004). Zakonodaja natančno določa in regulira temeljne sestavine uspešnosti procesa zbiranja in odvoza odpadkov, in sicer določa organizacijsko in prostorsko zasnovano opravljanje javne službe, vrsto in obseg storitev ter njihovo prostorsko razporeditev, pogoje za zagotavljanje in uporabo storitev, pravice in obveznosti uporabnikov storitev javne službe, vire financiranja in način njihovega oblikovanja ter vrsto in obseg zemljišč, objektov, naprav in opreme, potrebnih za izvajanje javne službe.

Za podjetje, ki opravlja dejavnost, ki se izvaja v javnem interesu, predstavlja razvoj novih, izven zakonodaje definiranih, t.i. tržnih dejavnosti zelo pomemben del, ki neposredno vpliva

na uspešnost in razvoj poslovanja celotnega podjetja. Izvajanje dodatnih tržnih dejavnosti Snagi omogoča boljše izkoriščanje materialnih, kadrovskih in drugih resursov organizacije in s tem pridobivanje dodatnih finančnih sredstev ter tudi možnost za izplačilo dodatnega, stimulativnega dela plače zaposlenim (Hauc, 2007a).

V prihodnjih letih mora podjetje pred odlaganjem na deponijsko polje v čim večji meri predelati odpadke v sekundarne surovine in le ostanke sežgati ali uničiti brez odlaganja. Vizija podjetja Snaga je, da v prihodnjih letih vzpostavi celovit proces predelave odpadkov, ki jo bodo uresničili s pomočjo sredstev iz kohezijskega sklada preko projekta regijskega centra za predelavo odpadkov (projekt RCERO). Projekt se je začel že leta 2003 in se mora zaključiti do konca leta 2014, ko ne bodo več odlagali odpadkov (deponijo bodo zasuli), temveč bodo 80 % odpadkov predelali, 20 % odpadkov pa bodo predelali in jih dali v sežig. To je tudi glavni razlog, da so v Snagi dodelili poseben pomen prenovi poslovnih procesov, na osnovi katerih bodo osrednji slovenski regiji zagotovili skladne in učinkovite poslovne procese na področju zbiranja odpadkov in čiščenja javnih površin ter s tem zagotovili dolgoročno rast podjetja in konkurenčne cene storitev. V letu 2001 so v podjetju pridobili certifikat za Sistem vodenja kakovosti ISO 9001:1994, leta 2004 so prešli na ISO 9001:2000, leta 2010 pa so pridobili ISO9001:2008 in ga danes v celoti obvladujejo v elektronski obliki.

3.2 Namen in cilji prenove poslovanja in uvedbe koncepta managementa poslovnih procesov

V javnem podjetju Snaga so se odločili za racionalizacijo in standardizacijo poslovnih procesov ter izgradnjo informacijskega sistema, ki bo učinkovito podpiral prenovljene poslovne procese. V podjetju so se zavedali, da so prenovljeni modeli procesov osnova za uvedbo celovite programske rešitve ERP, zato so se že aprila 2006 odločili, da v celoti prenovijo poslovne procese podjetja in na podlagi tega implementirajo rešitev ERP. Za to so se odločili predvsem zaradi novih izzivov na področju predelave odpadkov in večje stroškovne učinkovitosti poslovanja po letu 2009, vzpostavitve tehničnega in kakovostnega nadzora nad opravljanjem storitev na področju odpadkov in čiščenja, še bolj pa zaradi želje po približanju strankam in hitrejšemu ter cenejšemu opravljanju storitev (Popovič & Hauc, 2007).

Hkrati s prenovo poslovanja in uvedbo rešitve ERP, so v podjetju vzpostavili tudi koncept MPP, ker so tekom prenove poslovnih procesov ugotovili, da MPP potrebujejo, če želijo uspešno in učinkovito obvladovati poslovne procese v podjetju.

3.2.1 Izhodiščno stanje – stanje pred prenovo poslovanja in uvedbo koncepta managementa poslovnih procesov

Pred prenovo poslovnih procesov in uvedbo rešitve ERP je imelo podjetje že preko deset let stare neintegrirane rešitve za celotno poslovanje podjetja. Za podporo finančnemu poslovanju so uporabljali šestnajst let star računalniški sistem IBM AS400, kjer je bilo 80 % programske kode namenjeno podpori finančne funkcije (obračunu storitev, fakturiranju javnih in

komercialnih storitev), 20 % pa je pokrivalo področje podpore sistemu vodenja kakovosti ISO 9001. Kadrovska evidenca ter obvladovanje geografskega informacijskega sistema za odvoz bioloških odpadkov sta bila implementirana na Windows NT okolju preko vmesnikov različnih dobaviteljev (Hauc, 2007a).

Veliko število dobaviteljev obstoječih distribuiranih programskih rešitev je pripeljalo k temu, da podatkovne baze med seboj niso bile povezane. Pridobivanje podatkov je bilo za uporabnike v različnih sektorjih zamudno, hkrati pa je prihajalo do podvajanja podatkov in posledično tudi do večjih možnosti za napake. Evidence za zajem informacij o poslovnih dogodkih (zbiranje odpadkov, čiščenje javnih površin, odvoz mešanih komunalnih odpadkov, odvoz kosovnih odpadkov, plakatiranje in upravljanje javnih sanitarij) so se vodile ročno, preko preglednic v Excelu oziroma v nekaterih primerih celo v Wordu.

Zaradi nepovezanih evidenc in neenotnega dostopa do podatkov so imeli delovodje veliko ročnega dela pri dostopanju do informacij. Prav tako so opravljali številna nepotrebna rutinska preverjanja (npr. glede posameznih naročil, razpoložljivosti vozil ipd.), kar je postopke še podaljševalo. Podatki iz nalogov so se zajemali v različnih službah in se vodili kot ločene evidence v Excelovih preglednicah (Hauc, 2007a).

Obstoječi poslovni procesi v podjetju niso bili ustrezno organizirani, kar se je posledično kazalo tudi v neustrezni informacijski podpori poslovanja, zaradi česar je prihajalo do nepotrebne podvajanja dela in odvečnih zastojev pri pridobivanju podatkov med oddelki.

3.2.2 Razlogi za prenovu poslovanja in vzpostavitev koncepta managementa poslovnih procesov

Vodstvo Snage se je zavedalo novih izzivov na področju predelave odpadkov, zato je že od leta 2003 iskalo primerno pot za prenovu poslovanja. Za uspešnost podjetja v prihodnosti je nujno, da svoje storitve in njihovo trženje prilagodi hitro spreminjajočim razmeram na trgu, omejenim resursom, vedno strožji zakonodaji (tudi na področju varstva okolja) ter hkrati vedno bolj zahtevnim in ekološko osveščenim končnim potrošnikom (Hauc, 2007a).

Napovedana zakonodaja v tistih časih je narekovala razvoj tehnologij za procese predelave odpadkov, s čimer se Snaga še ni ukvarjala. Leta 2004 so v podjetju začeli s pripravami na projekt RCERO, ki ga je Evropska unija podprla z znatnimi nepovratnimi sredstvi. Z izvedbo projekta naj bi podjetje zaokrožilo vse temeljne procese celovitega ravnanja z odpadki, od zbiranja in predelave do sežiganja nepredelanih nenevarnih odpadkov. Ta odločitev in potreba po zamenjavi zastarele informacijske rešitve ter preko deset dobaviteljev posameznih informacijskih rešitev je bila razlog, da se je vodstvo podjetja aprila 2006 odločilo, da bo pred izbiro in nakupom celovite programske rešitve (ERP) popolnoma prenovilo svoje poslovne procese (jih ponovno posnelo, analiziralo in modeliralo). Sponzor projekta je bil direktor, vodja projekta pa vodja informatike iz Sektorja za kakovost, organizacijo in informatiko (SKOI).

S prenavo vseh poslovnih procesov so v Snagi želeli (Hauc, 2007a):

- izboljšati razumevanje poteka procesov,
- ustvariti preglednejšo sliko celotnega poslovanja v podjetju,
- omogočiti lažjo komunikacijo med udeleženci v procesu,
- ugotoviti možnost vzpostavitve novih procesov z novimi proizvodi,
- vzpostaviti sistem ključnih dejavnikov uspeha in optimizacije poslovnih procesov,
- omogočiti lažje vodenje in merjenje procesov (vzpostavitev tehničnega in kakovostnega nadzora nad opravljenimi storitvami),
- omogočiti lažje odkrivanje slabosti in napak v izvajanju procesa,
- omogočiti prikaz različnih predlogov prenove ter jih preizkusiti na procesnih modelih,
- izboljšati razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa,
- omogočiti informatizacijo procesov preko uvedbe celovite programske rešitve (angl. *Enterprise Resource Planning*, ERP),
- omogočiti uvajanje konceptov upravljanja odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management*, CRM),
- omogočiti uvajanje konceptov upravljanja oskrbovalne verige (angl. *Supply Chain Management*, SCM),
- omogočiti uvajanje konceptov upravljanja s človeškimi viri (angl. *Human Resource Management*, HRM),
- omogočiti ohranjanje certifikatov kakovosti (ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 itd.),
- predvsem pa dvigniti znanje in veščine zaposlenih za management poslovnih procesov.

Vsi navedeni razlogi so prispevali k odločitvi vodstva podjetja, da so aprila 2006 začeli s pripravo na prenavo vseh poslovnih procesov s ciljem prenove in informatizacije poslovanja z uvedbo celovite programske rešitve (ERP).

Vzroki za uvedbo rešitve ERP v Snagi so sledeči (Hauc, 2007b):

- projekt regijskega centra za predelavo odpadkov (RCERO), ki bo potekal od 2003 do 2014,
- zakonodaja, ki narekuje razvoj tehnologij za procese predelave odpadkov (odlaganje odpadkov brez predelave v prihodnosti ne bo več mogoče),
- uvedba delovnih nalogov za lažje spremljanje učinkovitosti procesov,
- zastarel informacijski sistem ter dvanajst različnih dobaviteljev posameznih, v večini primerov nepovezanih rešitev, ki ne zagotavljajo kakovostnih informacij za analize in odločanje,
- dejstvo, da bo večina informatikov za vzdrževanje lastno izdelane rešitve na AS400, kjer je podprt ključni proces zbiranja in odvoza odpadkov, prenehala z delom (upokojitev).

Pri prenavi poslovnih procesov so ugotovili, da za uspešno in učinkovito obvladovanje in spremljanje poslovnih procesov potrebujejo tudi MPP, zato so se odločili, da ga bodo vzpostavili hkrati z uvajanjem rešitve ERP.

3.2.3 Cilji projektov prenove in informatizacije poslovanja

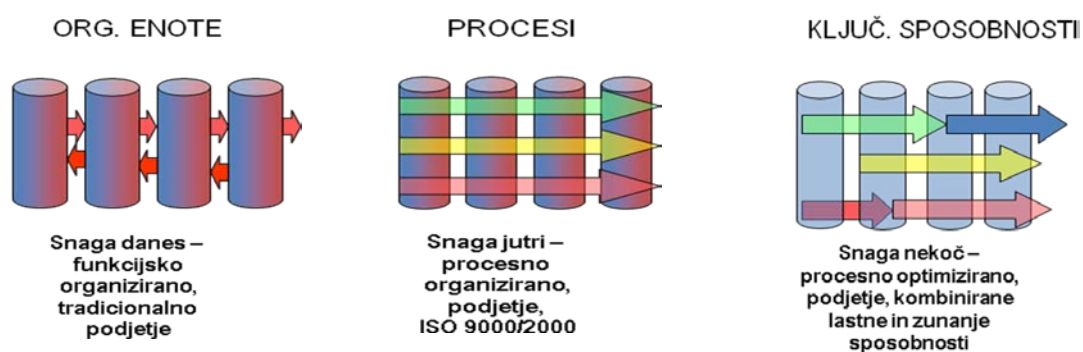
V podjetju Snaga so izvedli več zaporednih projektov, v sklopu katerih so zasledovali različne cilje, kot npr.:

- prenovljeni poslovni procesi v podjetju in določeni skrbniki in lastniki teh procesov,
- vzpostavljen koncept MPP,
- izvedba izobraževanj ključnih in končnih uporabnikov in drugi.

Končni cilj prenove poslovnih procesov je bila vzpostavitev celovite programske rešitve ERP za informatizacijo vseh prenovljenih poslovnih procesov podjetja Snaga, glavni cilj uvedbe rešitve ERP pa je bil izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.

Eden izmed ciljev podjetja je bil tudi prehod podjetja iz funkcijske v procesno organiziranost, kar je prikazano na sliki 11.

Slika 11: Prehod iz funkcijske v procesno organiziranost



Vir: G. Hauc, S I.1.2008 začnemo uporabljati nov informacijski sistem, 2007b, str. 2.

Temeljni cilji prenove poslovanja v Snagi so bili povečanje kakovosti storitev, zniževanje stroškov ter skrajševanje časa, potrebnega za izvedbo storitev.

3.3 Prenova poslovanja in uvedba koncepta managementa poslovnih procesov

V podjetju Snaga so celostno prenovili svoje poslovanje z izvedbo več zaporednih in medsebojno odvisnih projektov, v sklopu katerih so privzeli in uvedli tudi management poslovnih procesov.

Vodstvo podjetja je že od leta 2003 iskalo primerno pot za prenavo poslovanja, saj se je zavedalo novih izzivov, predvsem na področju predelave odpadkov. Leta 2005 je naročilo izdelavo študije »Strateški razvoj informatike do leta 2009« in se tudi na podlagi tega v aprilu 2006 odločilo, da v letu 2006 prenovi poslovne procese ter do leta 2008 informatizira poslovanje z uvedbo celovite programske rešitve ERP. Rešitev ERP naj bi podpirala prenovljene temeljne in podporne procese podjetja in omogočala vsem uporabnikom obvladovanje procesov, v katerih sodelujejo.

Decembra 2006 je podjetje začelo s projektom vzpostavitve intranetnega portala Snagec, s katerim so želeli v podjetju izboljšati vertikalno in horizontalno komunikacijo, istočasno pa velik del analiz in kazalnikov poslovanja prenesti na intranet in tako omogočiti obveščanje najširšega kroga zaposlenih v podjetju.

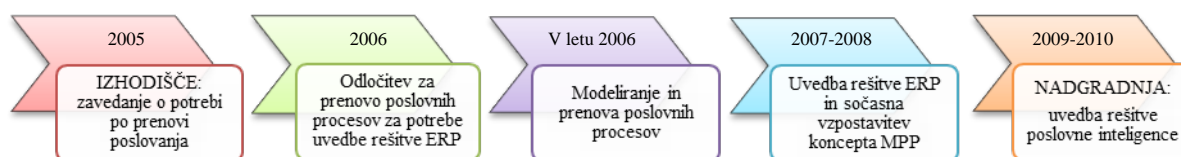
Vzporedno z uvajanjem rešitve ERP je podjetje privzelo in uvedlo tudi koncept MPP, in sicer je uvedlo lastništvo procesov, vzpostavilo procesno kulturo preko izobraževanja zaposlenih ter organiziralo službo MPP. Po uvedbi rešitve ERP in prehodu v živo v začetku 2008, so julija istega leta izvedli ponovno snemanje poslovnih procesov in preverjali, ali se prenovljeni procesi ustrezno izvajajo. Kjer so zaposleni prešli na star način poslovanja, so izvedli korektivne ukrepe.

Z namenom zagotavljanja ustreznega pregleda in merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja so leta 2010 uvedli še poslovno inteligenco (angl. *Business Intelligence*, BI), ki zajema tudi planiranje in ima preko 34 kazalcev za vse poslovne procese. Z izvajanjem projekta uvedbe poslovne inteligence so začeli leta 2009, aprila so izdelali študijo glede možnosti in priložnosti uvedbe poslovne inteligence v proces, od junija 2009 do aprila 2010 pa je potekala izdelava poslovno inteligenčnega sistema »BI Snaga« (planiranje, analiziranje, spremljanje in poročanje). V letu 2009 so v celoti prenovili tudi sistem kakovosti in ga preimenovali v SUPM (Sistem Upravljanja Poslovnega Modela) Snage d.o.o..

Leta 2011 so se odločili za ponovno snemanje nekaterih procesov in ponovno optimizacijo (npr. razčlenitev največjega procesa T1 Zbiranje in odvoz odpadkov na 5 manjših podprocesov – glede na ločene vrste odpadkov – BIO, EKO, NGO, Kosovni odvoz, MKO).

Slika 12 prikazuje časovni potek in zaporedje izvajanja projektov preнове in informatizacije poslovanja v Snagi, ki jih opisujem v nadaljevanju.

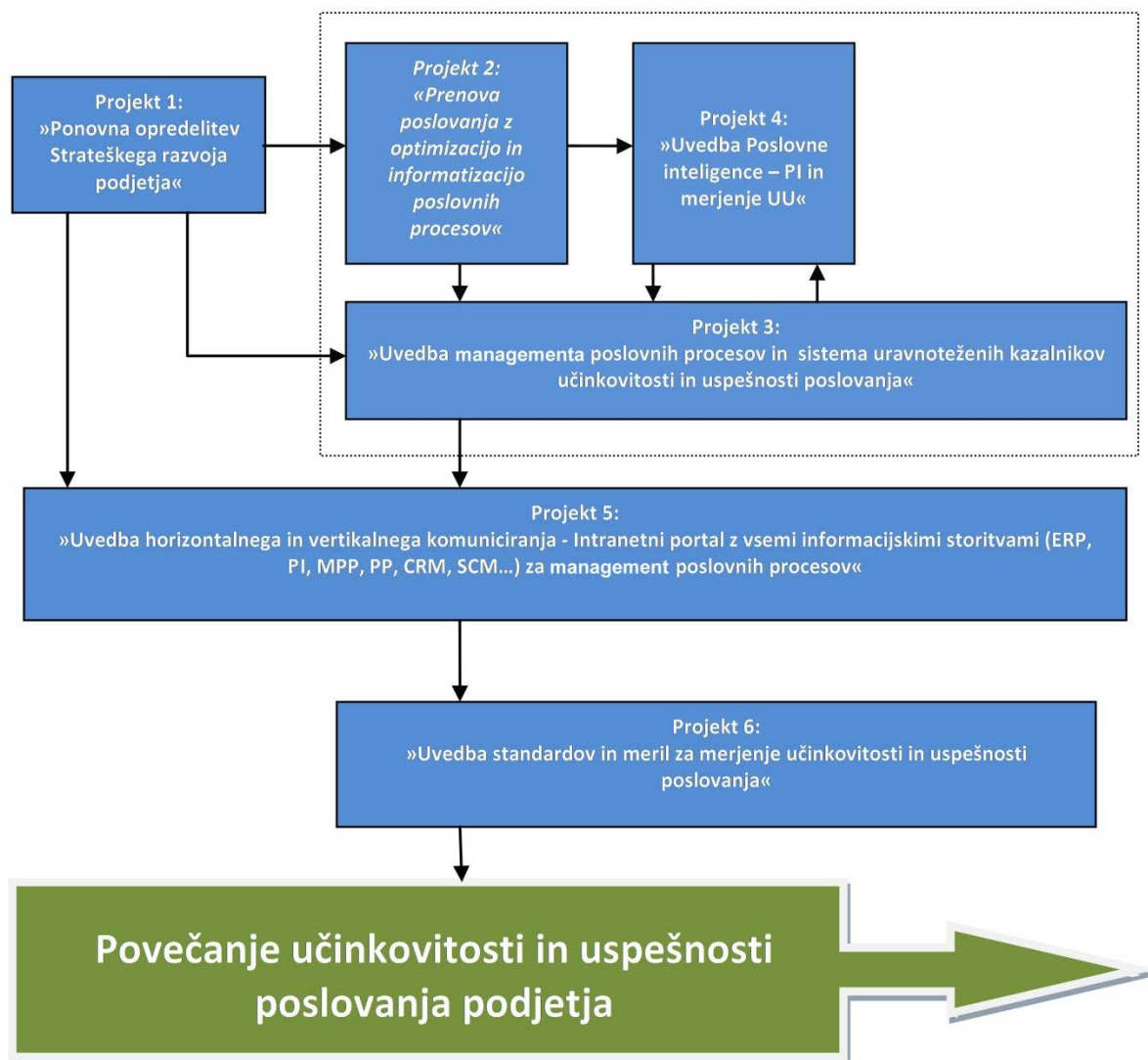
Slika 12: Prikaz poteka projektov v času



3.3.1 Projekti preнове in informatizacije poslovanja podjetja

V Snagi so sledili pristopu preнове poslovanja podjetja preko vseh faz življenjskega cikla preнове poslovanja. Izvedli so celovit program projektov, skladno z metodologijo vodenja projektov, po zaporednem vrstnem redu in v odvisnosti od zrelostne stopnje podjetja. Seznam izvedenih projektov in njihove medsebojne povezave prikazuje slika 13.

Slika 13: Seznam projektov pri prenovi poslovanja in njihove medsebojne povezave



Vir: G. Hauc, Metodološki pristop za celovito prenavo in informatizacijo poslovanja, 2011, str. 21.

Projekti, ki so jih izvedli, so (Hauc, 2011):

- oblikovanje poslovanja podjetja s ponovno opredelitvijo strateškega razvojnega programa podjetja (poslanstva, vizije, strategije, ciljev, strateškega razvoja, tveganja, taktike doseganja ciljev itd.),
- prenova poslovnih procesov (snemanje, modeliranje in optimizacija poslovnih procesov),
- uvedba lastništva procesov in managementa poslovnih procesov,
- uvedba ključnih dejavnikov uspeha,
- uvedba kazalcev učinkovitosti in uspešnosti poslovanja,
- informatizacija poslovnih procesov preko uvedbe celovite programske rešitve,
- uvedba vertikalnega in horizontalnega komuniciranja pri managementu poslovanja podjetja,
- uvedba poslovne inteligence,
- uvedba merjenja poslovne učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Proces prenove poslovanja so v Snagi začeli s ponovno opredelitvijo strategije razvoja podjetja (projekt 1), pri čemer so določili vizijo, poslanstvo, strateške cilje in opredelili strateške projekte za njihovo uresničitev. Nato so se lotili projekta prenove in informatizacije poslovanja (projekt 2) preko snemanja poslovnih procesov in njihove optimizacije. Vzporedno so uvajali procesno usmerjenost in koncept managementa poslovnih procesov ter uvedli sistem uravnoteženih kazalcev učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (projekt 3). S tem so omogočili začetek učinkovitega merjenja rezultatov poslovanja.

Za projektom prenove poslovnih procesov in po končani informatizaciji poslovanja podjetja, so v Snagi istočasno s prenovo kazalcev poslovanja, uvedli tudi rešitev poslovne inteligence (projekt 4), ki jim omogoča merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja po vseh štirih vidikih poslovanja (finančne uspešnosti, kupca, poslovnih procesov ter učenja in rasti podjetja).

Dobra komunikacija je za uspešnost projektov ključnega pomena, zato so ves čas prenove poslovanja v podjetju skrbeli za ustrezno komuniciranje – tako vertikalno (od zgoraj navzdol in obratno) kot tudi horizontalno (v okviru poslovnega procesa) med posameznimi sektorji in službami. S tem so omogočili, da so bili cilji projekta prenove poslovanja podjetja razumljivi vsem v podjetju in je bila vzpostavljena ustrezna projektna in organizacijska kultura (projekt 5). V tem času so v podjetju uvedli različne informacijske storitve (upravljanje s projekti, obvladovanje kupcev preko koncepta CRM, obvladovanje dobaviteljev preko koncepta SCM itd.).

Zadnji iz nabora projektov je bila uvedba standardov in meril za merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. V okviru tega projekta so hkrati ponovno certificirali sistem kakovosti ISO9001:2008, preko katerega v podjetju upravljajo in izboljšujejo poslovanje, ter ga integrirali z rešitvijo poslovne inteligence (projekt 6). Tako izvedeni projekti zaposlenim v podjetju omogočajo, da s prenovo poslovanja podjetja dosegajo večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja.

3.3.2 Potek izvajanja projektov, ključne ugotovitve in predlogi izboljšav

V nadaljevanju navajam glavne značilnosti in ugotovitve glede izvajanja projektov prenove poslovnih procesov in uvedbe celovite programske rešitve ERP ter najpomembnejše predloge izboljšav, ki so jih uvedli v Snagi. Projekt prenove poslovnih procesov je bil ključen za uspešno izvedbo naslednjega projekta – uvedbe rešitve ERP, v sklopu prenove poslovnih procesov pa so v podjetju ugotovili tudi potrebo po vzpostavitvi koncepta MPP. Vzpostavitev koncepta MPP v Snagi opisujem pod točko 3.3.3.

3.3.2.1 Prenova poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov zahteva številne spremembe. Uspešna je samo v primeru, ko gre za spremembe na nivoju celotne organizacije, saj dobro delovanje posameznih enot ne zadošča za uspeh celotnega podjetja. Uvedba prenove poslovnih procesov ima več stopenj: od razumevanja smisla prenove, preko modeliranja oziroma snemanja trenutnega stanja, do

poenostavitve in optimizacije poslovnih procesov. Pri tem so temeljni cilji prenove skrajšanje cikla poslovnega procesa, znižanje stroškov procesa, poenostavitve poslovnih procesov v smislu izločitve odvečnih aktivnosti v procesu in drugi.

Modeliranje in popisovanje temeljnih in podpornih poslovnih procesov je potekalo po preizkušeni metodologiji zunanjega izvajalca, ki ga je vodstvo podjetja najelo zaradi pomanjkanja znanja v podjetju za izvedbo takšnega projekta. Za pomoč zunanjega izvajalca so se odločili, ker mu zaupajo in ker z njim lažje izvajajo spremembe v podjetju in procesih, kot če bi zgolj sledili ISO standardu. Pri tem je pomembno poudariti, da izhodišča niso predstavljali že obstoječi procesi po ISO 9001, temveč povsem nov popis procesov, saj se je podjetje želelo distancirati od neažurnih in z drugim namenom zbranih opisov procesov. Glavni cilj je bil, da za bodočega izvajalca uvedbe celovite programske rešitve ERP pripravijo dovolj kakovosten vhod za začetek projekta, t.j. prenovljene modele vseh procesov v podjetju in natančen popis obstoječega stanja (Popovič & Hauc, 2007).

Modeli procesov so bili zgrajeni na podlagi intervjujev z izvajalci procesa ter s pomočjo razpoložljive dokumentacije. Končni dokument podprojekta snemanja in modeliranja je vključeval modelirane procese, njihove opise ter podrobne opise posameznih aktivnosti. Tako so prišli do celotne slike poslovanja v podjetju in ovrednotenja procesov. Spoznali so vse temeljne in podporne poslovne procese v posameznih organizacijskih enotah ter tudi nepotrebne poslovne procese, katere so kasneje po predlogu zunanjih izvajalcev ukinili (npr. proces obračunavanja delovnih nalogov, ki se je izvajal v računovodstvu, so umestili v temeljne procese – sedaj se izvaja kot del temeljnih procesov). Za vsak proces so opredelili obstoječ način izvajanja procesa (izvajalce, vhode v proces, opis procesa, izhode procesa, vrednotenje procesa z opredelitvijo porabe časa in pogostosti izvajanja procesa, predlagane izboljšave ter priloge oz. dokumente, ki spremljajo proces).

Največji izziv pri modeliranju obstoječih procesov v podjetju je bil spremeniti način razmišljanja izvajalcev procesa, ki so sprva želeli v model vključiti vsakega zaposlenega, ne glede na to, ali pri obravnavanem procesu aktivno sodeluje ali ne. Poleg tega je prihajalo tudi do neuravnoteženosti - pri nekaterih procesih so bile aktivnosti preveč podrobno razdelane, drugod pa preveč splošno. V praksi je to pogost problem, saj izvajalci procesov pri navajanju obsega dela radi pretiravajo, bodisi ker ne razumejo namena popisovanja procesov in se bojijo, da bi lahko izgubili službo, če bi se pri popisu ugotovilo, da imajo premalo dela, bodisi so za sodelovanje v projektu nezainteresirani oz. procesa ne poznajo dovolj dobro (Popovič & Hauc, 2007).

Tekom modeliranja in popisovanja procesov je bilo odpravljenih veliko nejasnosti, izvajalcem aktivnosti v okviru procesov pa je bil približan procesni način razmišljanja. Na podlagi potrjenih modelov poslovnih procesov in njihovih opisov ter drugih opažanj izvajalcev in ključnih uporabnikov je zunanji izvajalec opravil analizo procesov, ki je pokrivala tako temeljne kot podporne procese. Pomembno vlogo pri tem je igralo tudi vodstvo podjetja, ki je zaposlene spodbujalo k izpostavljanju vseh problemov in predlogov za izboljšave, da bi prihodnja faza informatizacije procesov potekala karseda brez težav.

Na podlagi analize obstoječega stanja izvajanja poslovnih procesov so v podjetju predlagali naslednje spremembe za večjo učinkovitost procesov in nadalje za večjo učinkovitost poslovanja podjetja, ki jih bo morala nova rešitev ERP ustrezno podpreti (Popovič & Hauc, 2007):

- v vseh temeljnih procesih podjetja se uvede lastništvo in skrbništvo procesov,
- podjetje se po prenovi poslovnih procesov in vzpostavitvi rešitve ERP reorganizira v smeri večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja,
- sektor za kakovost, organizacijo in informatiko (SKOI) se reorganizira v sektor za management poslovnih procesov (MPP), 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 itd.) 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 in izvajanju dejavnosti ter obračune storitev (odvozov, razporejanja vozil in delavcev, potnih nalogov),
- predlaga se uvedba sistema za management odnosov s strankami,
- predlaga se uvedba horizontalnega in vertikalnega komuniciranja preko intraneta Snaga,
- za potrebe vseh temeljnih procesov se uvede novi klicni center za sprejem naročil, obravnavo reklamacij in informiranje kupcev storitev,
- ob prenovi procesov se vzpostavi analiziranje in spremljanje poslovanja preko ključnih kazalnikov uspeha, tako na ravni podjetja kot tudi na ravni poslovnih procesov.

Vse predlagane spremembe, z izjemo uvedbe sistema za management odnosov s strankami CRM SAP, ki ga bodo uvedli v letu 2012, so že uresničili. Z uvedbo CRM SAP bodo tako v naslednjem letu uresničili vse zadane cilje in zaključili z izvajanjem sprememb.

3.3.2.2 Uvedba rešitve ERP

Projekt uvedbe rešitve ERP je bil vzpostavljen kot del celostne prenove poslovanja Snage. Za uspešno izvedbo projekta so v podjetju že pred samim začetkom pripravili načrt izvedbe projekta, v katerem so opredelili vse sestavine projekta, določili jasno projektno organizacijo (naročnik projekta je direktor) in pred začetkom o tem obvestili zaposlene ter jim obrazložili cilje projekta (Popovič & Hauc, 2007). Načrt izvedbe projekta so nato tekom projekta mesečno dopolnjevali s spremembami in dopolnitvami na podlagi realizacije aktivnosti po procesih, vsakotedenskih kontrolnih sestankov in vsakomesečnih projektnih svetov naročnika in izvajalca (Hauc, 2007b).

Ker Snaga ni mogla zagotoviti lastnega razvoja oz. samostojno uvesti celovite programske rešitve (ERP), je pri prenovi IS vključila zunanje izvajalce. Izvajalce so najeli na podlagi javnega razpisa, pri čemer je bil pogoj za izbiro dobro poznavanje dejavnosti upravljanja z odpadki in izkušnje iz predelave odpadkov (Snaga d.o.o., 2007a).

Pri uvajanju rešitve ERP so jim bili modeli poslovnih procesov v veliko pomoč, saj so dodatno osvetlili zahteve, ki jih je morala rešitev ERP podpirati pri izvajanju procesov. Z njimi so si pomagali pri komuniciranju med uporabniki in izvajalcem projekta uvedbe rešitve ERP (Popovič & Hauc, 2007). Procesni model z obstoječim stanjem, analizo in prenovljenimi poslovnimi procesi je bil tudi sestavni del pogodbene dokumentacije za projekt uvedbe rešitve ERP in je služil kot osnovno vodilo vsem lastnikom procesov pri ocenjevanju ustreznosti celovite programske rešitve ERP v smislu pokrivanja informacijskih potreb v vseh poslovnih procesih (Hauc, 2007b).

Projekt uvedbe rešitve ERP je bil izveden v treh fazah: prva faza je vključevala izvedbo posnetka stanja, analizo in ugotovitve dobre prakse in je potekala od januarja do maja 2007. Druga faza je obsegala pripravo okolja za uvedbo rešitve ERP in informatizacijo zelenih procesov v podjetju (potekala je od junija do septembra 2007). Tretja faza je vključevala izvedbo implementacije - usposabljanje uporabnikov, migracijo podatkov, pripravo poslovnih pravil, prehod v živo in vzdrževanje (začela se je septembra 2007 in je trajala do marca 2008) (Popovič & Hauc, 2007).

V času uvajanja rešitve ERP so bila izvedena štiri izobraževanja za uporabnike. V sklopu prvega izobraževanja so udeleženci v temeljnih in podpornih procesih spoznavali bodočo rešitev ERP. Na drugem izobraževanju je izvajalec usposobil lastnike procesov in ključne uporabnike za uporabo standardne rešitve. Tretje izobraževanje, t.i. »samoizobraževanje« je zajemalo usposabljanje ključnih uporabnikov s strani skrbnikov temeljnih in poslovnih procesov iz sektorja za procese, organizacijo in informatiko ter lastnikov procesov, ki so preko poslovnih primerov za vsak proces posebej preverjali delovanje rešitve ERP in utrjevali svoja znanja o procesih in rešitvi ERP. Zadnje izobraževanje je bilo namenjeno usposabljanju končnih uporabnikov za prevzem rešitve ERP in prehod v živo v začetku leta 2008 (Hauc, 2007b).

3.3.3 Vzpostavitev managementa poslovnih procesov

Za vzpostavitev koncepta MPP so se v Snagi odločili tekom projekta prenove in optimizacije poslovnih procesov (2006-2007), in sicer so potrebo po uvedbi koncepta MPP zaznali že takoj po začetku snemanja poslovnih procesov junija 2006. Pobudnik projekta uvedbe koncepta MPP je bil vodja informatike, pri tem pa je sodeloval z Inštitutom poslovne informatike na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Za uvedbo MPP so se v Snagi odločili zato, ker verjamejo, da jim lahko koncept MPP in metode uravnoteženega sistema kazalnikov omogočijo večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja in ker so želeli procesno usmerjenost v podjetju do leta 2014 dvigniti na višjo zrelostno stopnjo.

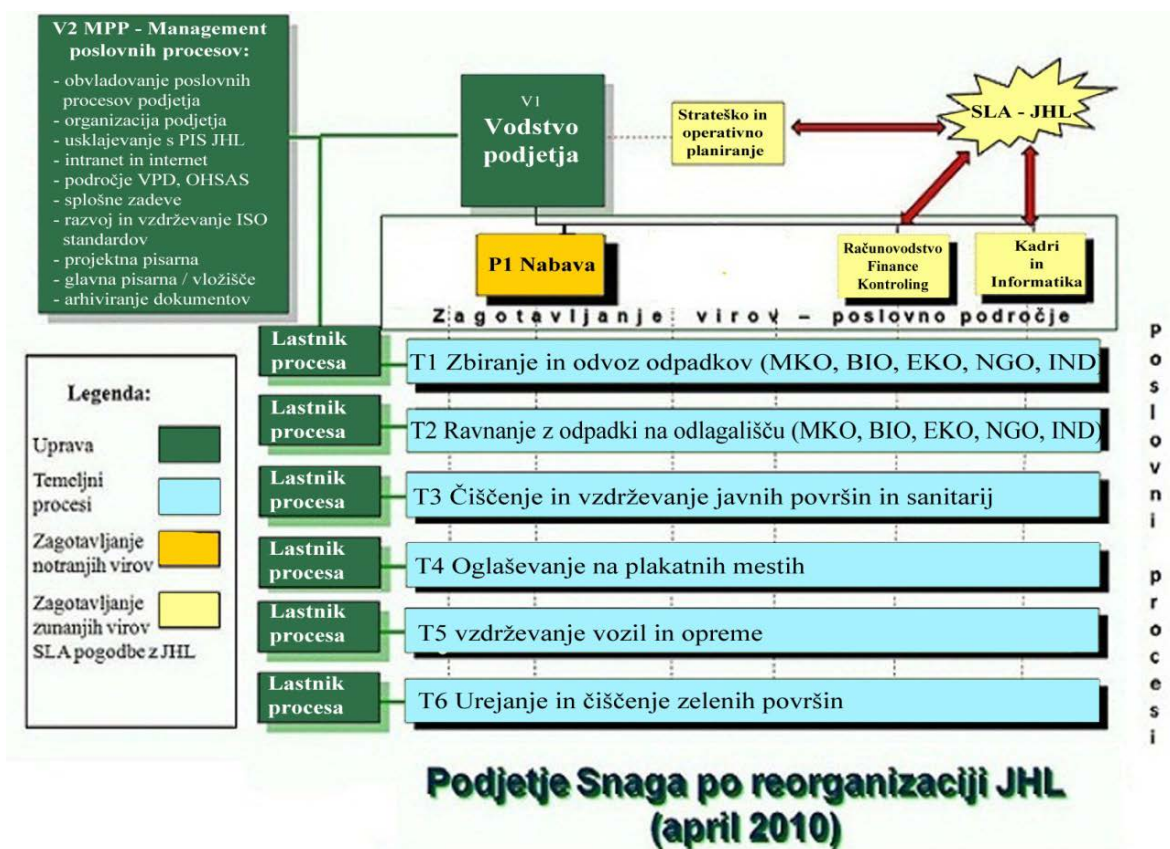
Koncept MPP so v podjetju privzeli, ko so se odločili za izvedbo predlogov izboljšav in začeli procesno razmišljati (tekom projekta prenove poslovnih procesov), uvedli pa so ga po prenovi procesov, sočasno z izvajanjem projekta uvedbe rešitve ERP. Preden so lahko začeli z

uvajanjem koncepta MPP, so morali prenoviti poslovne procese v podjetju, za projekt izšolati vodjo informatike in ključne uporabnike, pri tem pa imeti močno podporo direktorja podjetja.

V sklopu MPP so v Snagi uvedli lastništvo procesov, vzpostavili procesno kulturo in povečali procesno usmerjenost preko izobraževanja zaposlenih in spodbujanja procesnega razmišljanja. Prejšnji Sektor za kakovost, organizacijo in informatiko (SKOI) so ukinili in namesto tega organizirali službo MPP, uvedli pa so tudi kazalnike za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izvajanja procesov in celotnega poslovanja.

Služba MPP je po pristojnosti enakovredna vodstvu in ima izvršno vlogo v podjetju. Lastnikom procesov in ostalim v podjetju lahko daje naloge in izvaja ukrepe ter motivira zaposlene in jih usposablja za delo po prenovljenem načinu poslovanja. V službi MPP je 17 zaposlenih, vključno z vodjem informatike, ki je tudi vodja službe MPP, ter referentom za kakovost. Procesna organiziranost podjetja Snaga in vloga službe MPP je prikazana na sliki 14.

Slika 14: Procesna organiziranost podjetja Snaga in vloga službe MPP



Vir: G. Hauc, Izkusnje eno leto po uvedbi BI, 2010, str. 3.

Služba MPP ima v podjetju imajo naslednje vloge:

- 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.

Za lastnike procesov so imenovali 5 zaposlenih, ki so bili za to najbolj primerni, in jih za nove vloge tudi usposobili (usposabljanja še vedno potekajo). Lastniki procesov so člani kolegija (direktor je lastnik vodstvenega procesa, vodja informatike je odgovoren za MPP in proces vodenja projektov, ostali pomočniki direktorja pa so lastniki drugih temeljnih procesov). Zadolženi so za zagotavljanje ustreznosti procesov, ki morajo biti dobro opredeljeni in imeti definirane KDU in ključne kazalnike uspeha. V BI Snaga merijo učinkovitost in uspešnost na nivoju podjetja, vsak lastnik procesa pa ima v Snaginem poslovno inteligenčnem sistemu tudi svoje področje ključnih kazalnikov uspeha za svoj proces.

Tekom uvajanja koncepta MPP so izvajali delavnice z namenom približanja procesnega razmišljanja v podjetju, zaposlene so motivirali z novimi znanji in jim omogočili vpogled v poslovanje preko BI Snaga. Direktor podjetja se je aktivno vključeval v projekt in spremljal kazalce uspešnosti ter sprejemal ustrezne ukrepe, vodja informatike pa je sodeloval z lastniki procesov in preko intraneta obveščal zaposlene o dogajanju na projektih ter pisal članke s področja MPP, ki so jih objavljali v internem glasilu Snagec, dostopnem vsem zaposlenim v podjetju.

Procesno kulturo vzpostavljajo in vzdržujejo z nenehnim usposabljanjem zaposlenih, predstavitvami rezultatov in analiziranjem poslovanja ter sprejemanjem ustreznih ukrepov. Vodja informatike vsako leto z lastniki in skrbniki procesov ter ključnimi uporabniki ponovno pregleda KDU, cilje, ukrepe in kazalce za posamezen proces, skupaj preverijo ustreznost modela procesa in opisov aktivnosti ter sprejemajo ukrepe. Za udejanjanje strategije podjetja skrbijo preko treh ključnih dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti podjetja – kadrov, procesov in tehnologije.

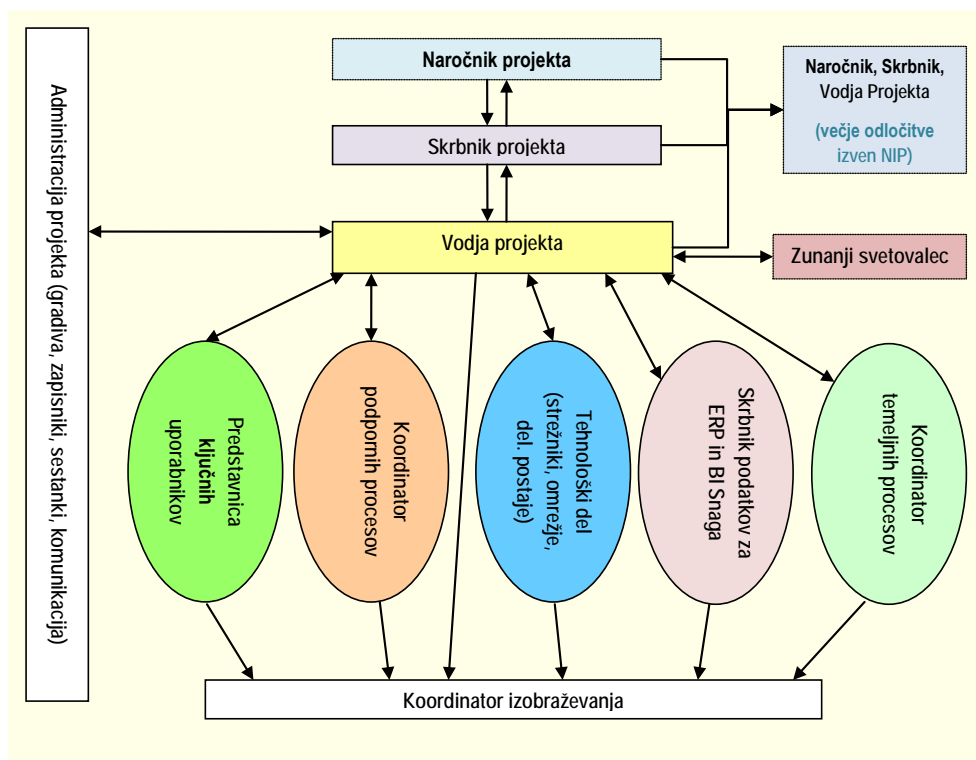
Odpore zaposlenih do novega načina poslovanja so v podjetju reševali s pozitivno energijo in jasno usmeritvijo, včasih pa so bili potrebni tudi ukrepi, kot so zamenjave vlog v procesih in premestitve zaposlenih.

3.4 Sodelujoči pri projektih prenove poslovanja in uvedbe koncepta managementa poslovnih procesov

V projekt prenove so v Snagi vključili vse zaposlene, ki so s svojim znanjem in izkušnjami prispevali k uspešnosti prenove. Pred samo izbiro izvajalca za prenovo IS so v podjetju prenovili poslovne procese ter za vsak poslovni proces določili skrbnika procesa in ključne

uporabnike, ki so kot skupina sodelovali v času prenove IS Snaga. Slika 15 prikazuje organizacijsko shemo za vodenje projekta v Snagi.

Slika 15: Organizacijska shema za vodenje projekta znotraj Snage



Vir: Snaga, d.o.o., 2007a.

Za delo na projektu uvedbe rešitev ERP in BI Snaga so najeli zunanjega svetovalca, ki je nadzoroval izvajalca in svetoval Snagi pri odklonih od osnovnih ciljev projekta prenove IS ter nadziral delo pri adaptaciji poslovnih procesov in vpeljavi dobre prakse (Snaga, d.o.o., 2007a).

Projekt prenove IS je vodila projektna skupina, imenovana s strani direktorja podjetja. Posamezni udeleženci iz podjetja so se terminsko vključevali v projekt glede na fazo projekta, tematiko in trenutno izvajane aktivnosti.

V projektu prenove IS so sodelovali (Snaga, d.o.o., 2007a):

- člani projektne skupine, v katero so bili iz vsakega sektorja podjetja imenovani zaposleni, ki so vodili delo na projektu znotraj svojega sektorja (predstavniki vodstva podjetja oz. sektorja) in po potrebi tudi pripravljali podlage za odločitve o določenih vprašanjih tekom izvedbe projekta.
- ključni uporabniki sistema IS Snaga, ki so sodelovali pri razvoju in implementaciji IS Snaga.
- testni uporabniki v fazi implementacije (operativno delo z novimi celovitimi programskimi rešitvami). Z uporabniki so na podlagi testnih in resničnih podatkov izvedli vse poskusne obdelave podatkov (zajem, obdelava, poročanje, iskanje, arhiviranje, itd.).

- odločevalska skupina je bila v funkciji naročnik-skrbnik-vodja projekta in je v času projekta prenove IS vsak mesec na rednih sestankih projekta odločala o zadevah, ki niso bile vključene v načrt izvedbe projekta (NIP) ali že določene v pogodbi z izvajalci.

Naročnik projekta je bil direktor Snage, ki je izdal nalog za projekt in zagotavljal vire (kadrovske in finančne). Nadziral je izvajanje projekta preko mesečnih poročil in na pobudo skrbnika projekta ukrepal, če je prišlo do resnih odmikov od plana.

Skrbnik projekta je pomagal vodji projekta glede zagotavljanja notranjih udeležencev v projektu in pri potrjevanju projektne dokumentacije. Preverjal je ključne dogodke iz terminskega plana in jih po potrebi spreminjal na predlog vodje projekta in z odobritvijo naročnika.

Vodja projekta je definiral projekt in naloge izvajalcev, izvajal projekt v skladu s terminskim planom in bil odgovoren za doseganje predvidenih ciljev. O porabi sredstev je odločal v okviru sredstev, ki so bila opredeljena s strani naročnika. Bil je zadolžen za sklicevanje sestankov projektne skupine, ki so bili vnaprej določeni v terminskem planu kot kontrolni sestanki.

Pomočnik vodje projekta je pomagal vodji projekta pri vodenju in nadziranju projektne skupine v času izvedbe projekta. V času odsotnosti vodje projekta ga je nadomeščal z omejenimi pooblastili. Po potrebi je sodeloval na sestankih posameznih delovnih skupin in o tem poročal vodji projekta.

Projektna skupina je bila sestavljena iz članov znotraj Snage in zunanjih članov. Člani projektne skupine so sodelovali pri pripravi projekta, projektne dokumentacije in izvedbi projekta. Za svoje delo so odgovarjali vodji projekta.

3.5 Učinki managementa poslovnih procesov na poslovanje

Ključne spremembe, ki jih je podjetju prinesla prenova poslovanja in vzpostavitev MPP se nanašajo na spremembo organiziranosti podjetja, in sicer so na podlagi identificiranih, sprejetih in informacijsko podprtih procesov prešli s funkcijske na procesno organiziranost.

V sklopu celovite prenove poslovanja so v Snagi vzpostavili tudi službo za management poslovnih procesov, ki je odgovorna za vse poslovne procese v podjetju. S tem je podprta procesna usmerjenost podjetja, ki celovito zajema poslovne procese. Z uvedbo rešitve ERP so podprli vse poslovne procese v podjetju, ob njihovi prenovi pa so vzpostavili tudi strateško načrtovanje, analiziranje in spremljanje poslovanja podjetja preko metode ključnih dejavnikov uspeha (KDU).

Pri oblikovanju novih poslovnih pravil v procesu so izhajali iz modela prenovljenega stanja in pri tem vzpostavili lastništvo poslovnih procesov, na novo opredelili ključne in končne uporabnike ter za vsakega predpisali vlogo v poslovnem procesu in vlogo pri uporabi celovite programske rešitve ERP (Popovič & Hauc, 2007).

Prenova poslovanja in uvedba MPP je imela na podjetje in njegovo poslovanje velike pozitivne učinke. Podjetje je dobilo temeljit pregled nad potekom in vsebino svojih poslovnih procesov, izpostavljene so bile pomanjkljivosti procesov in predlagane nekatere bistvene spremembe za prehod na večjo procesno organiziranost.

Vodstvo in ostali ključni uporabniki so sprejeli procesni način razmišljanja in se z zaposlenimi začeli pogovarjati o procesih. V podjetju se je povečala komunikacija med sektorji, ki se že kaže v večjem sodelovanju uporabnikov.

Podjetje je sistemiziralo delovno mesto skrbnika poslovnih procesov, ki sedaj aktivno povezuje temeljne in podporne procese in v sodelovanju s posameznimi lastniki procesov išče možnosti za nenehne izboljšave le-teh.

Z začetkom leta 2008 so v Snagi začeli uporabljati nov informacijski sistem, preko katerega sedaj zajemajo vse poslovne dogodke in procese.

Prenova poslovanja in poslovnih procesov je Snagi omogočila (Hauc, 2010):

- takojšnje merjenje učinkovitosti in uspešnosti procesov,
- dvig zadovoljstva odjemalcev storitev,
- razpolovitev reklamacij – zadovoljstvo kupcev se je povečalo,
- uvedbo managementa poslovnih procesov in uravnoveženega sistema kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, BSC),
- uvedbo sistema poslovne inteligence,
- učinkovite informacijske storitve za zaposlene (npr. Intranet, ERP, E-arhiv, LCD-info,...),
- cenovno konkurenčnost,
- dvig poslovne vrednosti podjetja.

Vodstvo podjetja kot največji izziv za prihodnost vidi neprestano prilagajanje obstoječih procesov, resursov, ERP sistema in organizacijske strukture podjetja potrebam na trgu, še posebej v prihodnjih letih, ko bodo vzpostavljali proces predelave odpadkov.

4 ANALIZA IN KLJUČNE UGOTOVITVE

Predpogoj, da se podjetje sploh odloči za prenovu poslovanja, je zavedanje, da v podjetju obstajajo problemi in priložnosti za izboljšave. Vodstvo Snage se je zavedalo bodočih izzivov in potrebe po spremembi poslovanja. V podjetju so verjeli, da jim bo prenova poslovanja, preko prenove poslovnih procesov in kasnejše informatizacije poslovanja, prinesla večjo konkurenčnost na trgu, boljše upravljanje poslovnih procesov in dolgoročno uspešnost.

Prvi pogoj za uspešno izvedbo projektov prenove poslovnih procesov in poslovanja so jasno opredeljeni cilji projektov in njihov namen. Zelo pomembno je, da se vsem sodelujočim še pred začetkom projekta jasno razloži namen in cilje popisa procesov, saj se s tem podjetje lahko izogne številnim težavam tekom projekta (kot so npr. neustrezno opisani in vrednoteni

obstoječi poslovni procesi, odpor zaposlenih in nepripravljenost za sodelovanje zaradi strahu pred odpuščanjem in spremembami, ki bi poslabšale njihov položaj). Uspešnost prenove je v praksi pogojena s popolno podporo vodstva in ostalih sodelujočih v procesu prenove, ki morajo biti za to ustrezno izobraženi, usposobljeni ter motivirani, da razumejo in sprejmejo potrebne spremembe v podjetju.

Ali bo projekt uspel, je torej v veliki meri odvisno od zaposlenih v podjetju, zato je treba posebno pozornost posvetiti promociji projekta tudi med njegovim izvajanjem. Cilj promocije projekta je vzpostaviti pozitivno klimo, pomembna pa je tudi komunikacija, ki jo je potrebno zagotoviti predvsem med zaposlenimi v podjetju. V Snagi so komunikacijo med zaposlenimi zagotovili preko intraneta, sestankov in razgovorov. Pomembno je, da vsi udeleženci projekta popolnoma razumejo projekt in njegov namen ter ga sprejmejo za svojega (Snaga d.o.o., 2007a).

V Snagi so se zavedali, da je pri projektih modeliranja in prenove poslovnih procesov ključno, da jih izvajajo za to usposobljeni ljudje ter da se cilji natančno določijo že pred samim začetkom projekta. Pri svojem projektu prenove poslovnih procesov so natančno vsebinsko in terminsko opredelili posamezne podfaze projekta, pri čemer so bile ključne naslednje (Popovič & Hauc, 2007):

- izvedba delavnice o prenovi poslovnih procesov za vodje sektorjev, oddelkov ter ključne izvajalce procesnih aktivnosti, na kateri so obravnavali izhodišča, metodologijo, in orodja ter opredelili ključne poslovne procese Snage,
- snemanje in modeliranje obstoječih poslovnih procesov, ki so bili ugotovljeni s strani zaposlenih v podjetju,
- snemanje in modeliranje manjkajočih poslovnih procesov, ki sta jih Snaga in zunanji izvajalec dodatno ugotovila na delavnici oziroma med snemanjem in modeliranjem obstoječih procesov,
- svetovanje pri oblikovanju glavnih in podpornih procesov iz vidika dobre prakse in
- izdelava modela prenovljenih procesov za potrebe uvedbe ERP.

Modeli poslovnih procesov so dragoceni viri za nenehno izboljševanje procesov, management kakovosti, management znanja, usposabljanje končnih uporabnikov, izbor sistema ERP in uvajanje programske opreme. Mendling (2008) ugotavlja, da so organizacije, ki so bile pri uvajanju MPP najuspešnejše, več kot 40 % celotnega časa projekta namenile za identificiranje in modeliranje obstoječih procesov (AS-IS). Modeliranje in predvsem identificiranje poslovnih procesov torej pomembno vpliva na uspešnost uvajanja MPP.

Tudi v podjetju Snaga so prepričani, da je velik del uspeha projekta odvisen od predhodnega modeliranja, priprave dejanskega in zelenega procesnega modela in jasno opredeljenih ciljev prenove poslovnih procesov. Izvedli so vse faze, ki so potrebne za uspešno prenovo poslovanja: v strateškem razvojnem programu so definirali strategijo podjetja, izvedli so projekt prenove poslovnih procesov in na podlagi tega uvedli rešitvi ERP in PI ter uvedli koncept MPP in kazalce za merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja.

Za optimalnost postopkov v Snagi so zagotovili naslednje pogoje (Snaga d.o.o., 2007a):

- podrobno načrtovan projekt s strani SKOI oz. službe za MPP in velika podpora vodstva temu projektu,
- opravljena podrobna analiza poslovnih procesov,
- pravočasno vzpostavljena nova organiziranost SKOI (organizacija, procesi, informatika),
- v službi za informatiko vzpostavljeni postopki razvoja, testiranja in produkcije v povezavi s procesi,
- ustrezna struktura skrbništva poslovnih procesov s predpisanim sistemom vzdrževanja,
- z izvajalcem usklajen plan aktivnosti celotnega projekta prenove IS Snaga,
- pravočasno planiranje denarnega toka po mesečnih situacijah za zunanje izvajalce prenove,
- ustrezno motiviranje in nagrajevanje notranjih udeležencev v času prenove IS Snaga,
- pravočasno in vsebinsko poročanje o napredovanju projekta s strani članov projektne skupine,
- zagotovljeno financiranje projekta.

Na podlagi pregleda literature in študije primera ugotavljam, da so najpomembnejši in največkrat omenjeni ključni dejavniki uspeha MPP: sposobni in motivirani kadri, ki so pripravljeni za sodelovanje in odprti za spremembe, spremembam naklonjena kultura, podpora vodstva in ustrezno vodenje projekta, jasno opredeljeni cilji in namen ter natančno določen načrt projekta MPP.

Uspešnost privzemanja in uvajanja MPP pojmem kot uresničitev vseh vnaprej določenih ciljev in doseganje zadovoljivih končnih rezultatov. Ključne dejavnike uspeha razdeljujem na dejavnike privzemanja koncepta MPP in dejavnike uvajanja MPP (tabela 1).

Tabela 1: Ključni dejavniki privzemanja in uvajanja managementa poslovnih procesov

Ključni dejavniki privzemanja MPP	Ključni dejavniki uvajanja MPP
<ul style="list-style-type: none"> • Globalizacija (trga) • Spremembe tehnologije • Zakonodaja, uredbe, predpisi • Dejanja in zahteve deležnikov • Izginevanje omejitev/meja pri poslovanju • Organizacijska kultura, naklonjenost spremembam • Želja po obvladovanju poslovnih procesov • Potreba po spremembi in izboljšanju poslovnih procesov • Zaznane morebitne prednosti MPP • Zavedanje težav in potrebe po uvedbi MPP 	<ul style="list-style-type: none"> • Vodenje, opredelitve vlog in odgovornosti, upravljanje sprememb, jasen namen in cilji uvedbe MPP • Komunikacija, prepričanost v uspeh • Informacijska tehnologija • Usklajenost s strategijo podjetja • Ljudje (zaposleni), pripravljenost na sodelovanje, pozitiven odnos do sprememb, podpora vodstva, sposobni kadri, izobraževanje zaposlenih • Projektni management, strukturiran pristop, natančno določen načrt projekta • Merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja • Metodologija, tehnike, orodja

V nadaljevanju obravnavam dejavnike privzemanja MPP, pri čemer še posebej izpostavljam kulturo, ki je v številnih raziskavah omenjena kot ključni dejavnik uspeha MPP. Organizacijska kultura v podjetju pravzaprav vpliva tako na privzemanje kot tudi na uvajanje MPP, vendar ima po ugotovitvah Alibabaei in sodelavcev (2010) večji vpliv na privzemanje.

4.1 Ključni dejavniki privzemanja managementa poslovnih procesov

Vprašanje, kdaj naj se podjetje odloči za uvedbo koncepta MPP oz. kateri dejavniki vplivajo na privzemanje MPP v podjetju, ni enostavno. V praksi je odločitev za MPP odvisna od različnih okoliščin in posebnosti vsake organizacije. Jeston in Nelis (2006, str. 16-19) opredeljujeta dejavnike, ki lahko vplivajo na privzemanje MPP v podjetju. Dejavnike razvrstita v skupine glede na vidik poslovanja, kjer se pojavi potreba po uvedbi MPP. Nekateri izmed teh dejavnikov oz. razlogi, zakaj se podjetja odločajo za uvedbo koncepta MPP so (Jeston & Nelis, 2006, str. 16-19):

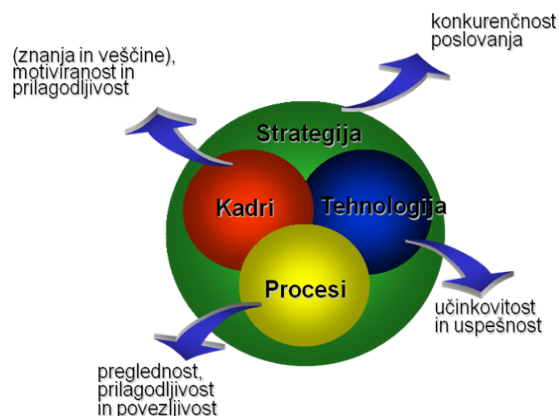
- Vidik organizacije:
 - združitve in prevzemi - podjetju prinesejo dodatno kompleksnost in zahtevajo racionalizacijo procesov,
 - reorganizacija podjetja - spreminjanje vlog in odgovornosti,
 - odločitev za spremembo strategije,
 - nedoseganje organizacijskih ciljev,
 - izpolnjevanje določenih zahtev in usklajenost s predpisi in uredbami,
 - potreba po prilagodljivosti podjetja, da se lahko odzove na priložnosti, ko se pojavijo.
- Vidik managementa:
 - pomanjkanje zanesljivih informacij,
 - potreba po zagotovitvi večjega nadzora nad procesi,
 - zmanjševanje stroškov.
- Vidik kadrov:
 - težave z uvajanjem novih zaposlenih,
 - nezadovoljstvo zaposlenih,
 - želja po povečanju opolnomočenosti zaposlenih,
 - zaposleni težka sledijo stalnim spremembam in naraščajoči kompleksnosti dela.
- Vidik strank:
 - nezadovoljstvo strank z izdelki ali storitvami podjetja,
 - nepričakovano povečanje števila strank, dobaviteljev ali poslovnih partnerjev.
- Vidik storitev/produktov:
 - vsaka storitev/produkt ima svoj proces, pri čemer si je večina procesov med sabo podobna ali enaka.
- Vidik poslovnih procesov:
 - potreba po preglednosti celovitih procesov,
 - neustrezni in nejasni procesi,
 - nejasne vloge in odgovornosti z vidika procesa,

- pomanjkanje standardizacije procesov,
- pomanjkanje jasnih ciljev procesa,
- pomanjkanje komunikacije in razumevanja celovitih procesov med izvajalci procesov.
- Vidik informacijske tehnologije:
 - uvedba novih informacijskih rešitev, kot so npr. CRM, ERP, računovodski sistemi itd.,
 - zastarelost/neustreznost obstoječih informacijskih rešitev in sistema in potreba po njihovi zamenjavi,
 - IT ne dosega poslovnih pričakovanj,
 - neobvladovanje IT stroškov in visoki stroški IT,
 - vpeljava spletnih storitev.

Pomembno je, da se lastniki podjetja in uprava odločijo za prenovo poslovnih procesov takrat, ko ugotovijo, da imajo v podjetju primerno razvito projektno, organizacijsko in informacijsko kulturo, saj le tako lahko pričakujejo uspeh prenove ob sicer že tako tvegani in pomembni odločitvi. Poleg tega je obstoječe poslovanje podjetja mogoče uspešno prenoviti in informatizirati samo, če je podpora vodstva prisotna v celotnem življenjskem ciklu prenove poslovanja (Hauc, 2011).

Strateški projekti prenove poslovanja so uspešni le ob spremembam naklonjeni poslovni kulturi organizacije ter usklajenem delovanju in razvoju ključnih dejavnikov sprememb: usposobljenih, motiviranih, stimuliranih in organiziranih kadrih, novemu poslovnemu modelu prilagojenih poslovnih procesih ter uporabi sodobne informacijske tehnologije (Kovačič, 2008). Ključne dejavnike sprememb poslovanja prikazuje slika 16.

Slika 16: Ključni dejavniki sprememb poslovanja



Vir: A. Kovačič, Management poslovnih procesov: kako do konkurenčne prednosti?, 2008, str. 2.

Hernandez in sodelavci (2009) ugotavljajo, da je stopnja implementacije rešitev MPP odvisna od več dejavnikov, ki vplivajo na ravnanje uporabnikov. Na privzemanje MPP v podjetju in na to, ali bodo uporabniki novo rešitev uporabljali ali ne oz. ali jo nameravajo uporabljati, vplivajo naslednji dejavniki:

- zaznana uporabnost,
- zaznana enostavnost uporabe,

- pretekle izkušnje z rešitvijo in
- organizacijska kultura.

Zaznana uporabnost predstavlja pogled posameznika na to, kako lahko uvedba nove rešitve izboljša njegovo delo, medtem ko se zaznana enostavnost uporabe nanaša na dodaten trud, ki ga je potrebno vložiti za vzpostavitev nove tehnologije.

Da bi povečali privzemanje MPP, se je treba zavedati njegove uporabnosti. Ko se v podjetju odločijo za uvedbo MPP, je treba šolati uporabnike in se s tem izogniti ali vsaj omiliti predvidene težave. Zaposleni morajo biti prepričani, da bo njihov trud poplačan in da bodo prišli do zelenih koristi.

Ključni dejavniki uspeha so tudi želja po spremembi, izbira ustreznega metodološkega pristopa, sposoben vodja informatike in drugi. Pri projektih prenove poslovnih procesov sta poleg podpore vodstva, predvsem za lažjo komunikacijo med analitiki in izvajalci poslovnih procesov, izredno pomembna tudi izbrana tehnika in orodje za modeliranje.

Dejavnike, ki spodbujajo privzemanje MPP, navaja tudi Armistead s sodelavci (1997), in sicer se po njegovem mnenju podjetje odloči za MPP zaradi:

- globalizacije (trga),
- spreminjanja tehnologije,
- zakonodaje, uredb, predpisov,
- dejanj deležnikov ter
- izginjevanja omejitev pri poslovanju.

Reijers in sodelavci (2010) so raziskovali kakšne so značilnosti podjetij, ki so privzela MPP, in kako, če sploh, te značilnosti vplivajo na njihovo privzemanje MPP. Obravnavali so naslednje značilnosti podjetij:

- velikost (glede na število zaposlenih),
- ali gre za javno ali privatno podjetje,
- sektor poslovanja (proizvodni ali storitveni sektor) in
- strateško usmerjenost podjetja (operativna učinkovitost, povečanje zadovoljstva strank ali biti najboljši na trgu).

Avtorji ugotavljajo, da so projekti MPP v večjih in bolj zrelih podjetjih izvedeni veliko bolj sistematično kot v manjših podjetjih, saj se večja podjetja že dalj časa ukvarjajo z nenehno potrebo po optimizaciji svojih delovnih procesov. Nadalje ugotavljajo, da je velikost podjetja najpomembnejša lastnost, ki določa privzemanje in uvajanje koncepta MPP v praksi, ostale tri značilnosti podjetij pa na projekte MPP ne vplivajo (Reijers et al., 2010).

Dejavniki, ki so spodbudili privzemanje MPP v Snagi so:

- pri analizi poslovnih procesov ugotovljene nepravilnosti oz. slabosti v izvajanju procesov (predlogi izboljšav se nanašajo tudi na uvedbo MPP),

- neustrezen način poslovanja, ni ustrezne podpore poslovanju (zaznani problemi, zavedanje),
- sprememba zakonodaje glede predelave odpadkov (projekt RCERO),
- želja po obvladovanju poslovnih procesov,
- zaznane morebitne prednosti MPP.

Različne raziskave so pokazale, da ima kultura pomemben vpliv na doseganje ciljev MPP in da brez usklajenosti oz. ujemanja organizacijske kulture s kulturo, vgrajeno v koncept MPP, uvedba MPP najverjetneje ne bo uspešna. Poudariti je treba, da večina problemov pri spreminjanju poslovnih procesov ni tehnične narave, ampak težave nastanejo zaradi neprimerne organizacijske kulture. Kako ljudje dojemajo spremembe in se odzivajo nanje, ima pri tem ključno vlogo. Za uspešno uvedbo MPP v organizaciji, morajo vodje spremeniti svoj način razmišljanja, in sicer v smeri od tradicionalnega funkcijskega razmišljanja proti novemu procesnemu načinu, ki temelji na poslovnih procesih. Ta nov način razmišljanja morajo osvojiti ne le managerji in vodje, temveč tudi ostali ljudje v organizacijah (Alibabaei, Aghdasi, Zarei & Stewart, 2010).

Ker je kultura pretežno opredeljena skozi osnovne temeljne vrednote, je preučevanje vrednot MPP, kot so skladnost, kakovost, nenehno izboljševanje, usmerjenost k uporabnikom, procesna usmerjenost in odzivnost na spremembe, bistvenega pomena (vom Brocke & Sinnl, 2011).

Ko govorimo o kulturi, ki vpliva na MPP, imamo v mislih organizacijsko kulturo, čeprav se v literaturi pojavljajo tudi redke študije, ki kot pomembna dejavnika MPP omenjajo nacionalno kulturo in kulturo delovnih skupin. Pri projektih MPP se podjetja pogosto srečujejo z ovirami in potrebo po spremembah v zvezi z organizacijsko kulturo, zato je ta tip kulture v literaturi tudi najbolj raziskan (vom Brocke & Sinnl, 2011).

Alibabaei in sodelavci (2010) ugotavljajo, da ima kultura večji vpliv na fazo planiranja projekta MPP in fazo analize procesov (privzemanje MPP), kot na ostale faze, ter identificirajo aktivnosti, na katere ima kultura velik vpliv. Nekatere izmed teh aktivnosti so:

- opredelitev obsega projekta,
- določitev ciljev izboljšav,
- identificiranje aktivnosti brez dodane vrednosti,
- analiziranje vzrokov za težave,
- oblikovanje novih idej in predlogov za procese,
- ocenjevanje in izbira ustreznih predlogov procesov,
- oblikovanje in dodeljevanje novih delovnih mest,
- komuniciranje z deležniki,
- spremljanje in vrednotenje uspešnosti procesov.

Kultura je eden izmed ključnih dejavnikov uspeha, ki morajo biti »izpolnjeni« še preden podjetje začne uvajati koncept MPP, zato ga obravnavam kot dejavnik privzemanja MPP.

Kultura je zbirka prepričanj in vrednot ter nekaterih neformalnih pravil, ki prežemajo organizacijo. Spreminjanje tradicionalne kulture v organizaciji na novo kulturo, ki je prilagodljiva in procesno usmerjena, je težko. Ne more biti oznanjena ali vsiljena s strani managerjev - managerji lahko samo kažejo pot, po kateri naj bi podjetje doseglo želene cilje (Alibabaei et al., 2010).

Kultura ima neposreden vpliv na izvajanje projektov MPP v podjetju. Lahko pozitivno vpliva na napredovanje projekta in ga vodi do uspeha, lahko pa ga tudi ovira ali celo onemogoči. V popolnoma hierarhičnih organizacijah, ki spremembam niso naklonjene, je na primer zelo težko vzpostaviti večjo opolnomočenost zaposlenih, saj bi se temu uprli tako managerji, kot tudi zaposleni. Ker organizacijske kulture ni mogoče spremeniti v kratkem času, je treba njene značilnosti obravnavati kot predpogoj za uspeh projekta MPP. Nekatere izmed značilnosti organizacijske kulture, ki zagotovijo ustrezne pogoje za uspeh projekta MPP so (Bandara et al., 2009):

- **Opredeljenost procesov in poslovnega planiranja.** To vključuje jasno dokumentacijo procesov in poslovnih načrtov, s katero si podjetje pomaga pri predvidevanju poslovnih rezultatov in dogodkov. Poleg tega se lahko uporabi tudi za določitev ciljev projekta, ki morajo biti dobro usklajeni s poslovnimi cilji. Sredstva za doseganje uspeha so: obstoj formalno dokumentiranih poslovnih procesov, nagnjenost k planiranju za prihodnost, podrobno planiranje v celotni organizaciji, dokumentirani postopki in politike, jasno dokumentirane zadolžitve in odgovornosti zaposlenih, notranja komunikacija, ki temelji na formalnih dogovorih ter sprejemanje odločitev na osnovi informacij (dejstev).
- **Sprejemanje sprememb in pripravljenost na spremembe.** To zajema okolje, ki spodbuja ustvarjalnost in ceni samoiniciativnost ter posledično človeške vire obravnava kot ključna sredstva za doseganje poslovnih ciljev. Sredstva za doseganje uspeha so: naklonjenost spremembam, spodbujanje in nagrajevanje ustvarjalnosti, neposredna komunikacija, zavedanje managerjev o pomembnosti zaposlenih za podjetje (zaposleni so najdragocenejši vir podjetja) in njihovih pričakovanj, zaupanje zaposlenih do managerjev in njihova pripravljenost na spremembe, učinkovito reševanje konfliktov.
- **Opuščanje avtoritet (večja naklonjenost sodelovanju).** To se nanaša na veliko angažiranost zaposlenih v organizacijah in opuščanje avtoritativnih mej med njimi. To tudi zagotavlja ustrezno okolje za sodelovanje med zaposlenimi in premagovanje izzivov timskega dela. Način za doseganje uspeha: komunikacija poteka v obe smeri (od vrha navzdol in obratno), odločanje ni omejeno zgolj na vrhnji nivo v podjetju, zaposleni so odgovorni za svoje odločitve, spodbujanje skupinskega dela, ki povečuje učinkovitost zaposlenih, zaposleni se zavedajo, kako njihovo delo sovпада z delom ostalih in kako prispevajo k skupni dodani vrednosti.

Spreminjanje kulture se je izkazalo za enega od najtežjih vidikov uspešnega MPP, odpor ljudi do sprememb pa je bil opredeljen kot največja ovira (Lee & Dale, 1998). Kulturni vidiki, ki ovirajo MPP, so poleg navedenega lahko tudi hierarhične strukture, vertikalna komunikacija in zaznavanje IT kot sovražnika ter pomanjkanje razumevanja procesov (vom Brocke & Sinnl, 2011).

Neprimerna kultura je lahko glavni razlog za neuspeh projektov MPP. V mnogih primerih se zaposleni ne poistovetijo s potrebo po spremembi procesov in splošnega načina razmišljanja. Enotno razumevanje pomena in skupne vrednote, ki podpirajo procesno organizacijo ter zavedanje o vplivu kulture na uspeh MPP, so bistvenega pomena za MPP. Pristop k MPP mora biti v skladu z organizacijsko kulturo, saj je usklajenost med kulturo podjetja in kulturo MPP ključna za njegovo uspešno uvedbo (vom Brocke & Sinnl, 2011).

4.2 Izzivi in vzroki za neuspešnost privzemanja in uvajanja managementa poslovnih procesov

MPP je dokaj nov koncept managementa, ki obljublja številne prednosti za organizacije. Pri privzemanju in uvajanju koncepta MPP je treba upoštevati različne dejavnike in se zavedati mnogih izzivov, ki lahko vplivajo na neuspešnost projektov MPP.

Kljub številnim prednostim, ki jih MPP prinaša, velika večina podjetij še vedno ni privzela in uvedla koncepta MPP. Privzemanje in uvajanje MPP je v praksi veliko počasnejše, kot so napovedovali analitiki, razlog za to pa je po mnenju številnih strokovnjakov zadržanost vodstva zaradi prevelikega zaznanega tveganja in zahtevnosti projekta. Kljub temu, da se zavedajo koristi, ki jih uvedba koncepta MPP lahko prinese, se za izvedbo projekta raje ne odločijo, saj nimajo dovolj volje in zaupanja v uspeh oz. jim primanjkuje virov, časa in potrebnih znanj za uspešno izvedbo takega projekta (LogicManager, 2006).

Vzroke za to, da koncept MPP še vedno ni del prevladujoče poslovne prakse, lahko pripišemo tudi odporu do sprememb zaposlenih v organizacijah in različnih oddelkih, pomanjkanju razumevanja in podpore vodstva ter pomanjkanju strateškega planiranja za privzemanje MPP (Louw, 2008). Vergidis, Turner in Tiwari (2008) ugotavljajo, da nekatera podjetja niso prepričana v to, da jim bo procesni pristop k poslovanju prinesel znatne oprijemljive in merljive koristi, poleg tega pa trdijo, da na trgu ni neke celovite in sistematične rešitve v smislu popolnoma funkcionalnega programskega paketa za podporo poslovnim procesom.

V Snagi so verjeli, da jim bodo projekti prenove poslovnih procesov in poslovanja prinesli večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja, zato je bil njihov uspeh tudi bolj verjeten. Odnos ljudi do projekta je zelo pomemben in ima velik vpliv na njegovo uspešnost.

Številna podjetja pa imajo kljub pričakovanjem, da jim bo MPP prinesel koristi pri poslovanju, težave z operacionalizacijo koncepta MPP (Armistead, Pritchard & Machin, 1999) in se soočajo s problemi pri njegovem uvajanju in vzdrževanju. Pričakovanja glede koristi MPP so nerealno visoka, proces uvajanja pa se je v praksi izkazal za zelo zahtevnega, saj je funkcijsko organiziranim podjetjem procesni pristop težko razumeti in uvesti. Mnogo podjetij namenja veliko sredstev za uvedbo MPP, brez da bi dosegli načrtovane učinke, kar vpliva na neodločnost in nezadovoljstvo vodstva z MPP (Palmberg, 2010).

Podjetja se včasih lotijo uvajanja MPP, ker bi ga radi preizkusili, pri tem pa »pozabijo«, da najprej potrebujejo načrt in natančno opredeljene cilje ter namen projekta. S tem preskočijo

pomemben del faze privzemanja MPP, ki ne predstavlja samo odločitve za uvedbo MPP, ampak tudi pripravo načrta za njegovo uvedbo. Problem nastopi, ker ne razumejo in ne poznajo sedanjega stanja v podjetju in nimajo opredeljenih ciljev za prihodnost, zato tudi niso dovolj motivirani, da bi projekt izvedli do konca. Zaradi slabo opredeljenega namena in premalo motiviranih zaposlenih, podjetja ne oblikujejo ustreznega načrta prenove in v času izvajanja projekta prenove ne dosežejo vseh ciljev.

Po ugotovitvah Michaela Hammerja sta v praksi kar dve tretjini projektov prenove poslovanja neuspešni, vzrok za to pa najdemo v odporu ljudi do sprememb, nesposobnosti vrhnjega managementa ter strahu srednjega managementa, da bi do sprememb dejansko prišlo. Kljub motiviranim in spremembam naklonjenim izvajalcem ter uporabi najsodobnejše informacijske tehnologije, ne moremo pričakovati uspeha, če izvajalci ne vedo zakaj in kako izvajati poslovne procese. Zaposleni v podjetju morajo biti prilagodljivi in učinkoviti ter imeti zadostno znanje in motivacijo za prenovo poslovanja, predvsem pa morajo razumeti vlogo poslovnih procesov ter znati neposredno uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo (Kovačič, 2008).

Večina podjetij se loteva dokumentiranja, nadziranja in izboljševanja posameznih procesov, namesto da bi procese obravnavala celovito, kar je ključna lastnost za MPP. Za razumevanje celovitosti procesov, njihovih mej in povezav med njimi ter za aktivno upravljanje vseh poslovnih procesov v podjetju, je treba procese obravnavati kot celoto, saj so procesi med seboj povezani, ne pa zgolj posameznega procesa ali le delov procesa. Le tako bodo lahko zaposleni svoje procese razumeli, upravljali in izboljševali ter omogočili, da podjetje premaga funkcijske ovire (še vedno namreč prevladuje funkcijska organiziranost podjetij v praksi) ter s tem zmanjša stroške in izboljša storitve (Shtub & Karni, 2010).

Podjetja se včasih preveč posvečajo orodjem, tehnikam in informacijskim sistemom, namesto da bi se osredotočila na spreminjanje kulture (v smeri večje naklonjenosti spremembam) in upravljanje s človeškimi viri. Preden lahko podjetje uspešno uvede koncept MPP, mora imeti za to določena znanja in sposobnosti. Čeprav naj bi se podjetja tega zavedala, pa se mnoga še vedno lotevajo uvajanja koncepta brez ključnih sposobnosti, zaradi česar so večinoma neuspešna (Lee & Dale, 1998).

Kljub velikemu številu popularnih učbenikov in številnih mednarodnih konferenc s področja MPP, obstajajo nekateri temeljni problemi, ki jih sedanji pristopi ne rešujejo, še posebej pomanjkanje raziskav glede dobrega oblikovanja modelov procesov. Problem modeliranja poslovnih procesov kot pod-discipline MPP je, da tisti, ki modelirajo poslovne procese, nimajo zadostnega znanja o metodah modeliranja in pogosto modele neustrezno oblikujejo. Posledično so modeli procesov, oblikovani na poslovnem nivoju (angl. *business level*), lahko le redko uporabljeni tudi na izvajalskem nivoju (angl. *execution level*), saj pogosto vsebujejo formalne napake, kot so zanke brez izhodov (angl. *deadlocks*) (Mendling, 2008).

Potrebno se je zavedati, da ni dovolj, da se v podjetju odločijo za uvedbo MPP (da privzamejo MPP), temveč morajo koncept MPP tudi dejansko uvesti in izvajati. V podjetju že lahko

sprejmejo idejo o MPP, vprašanje pa je, ali bodo potem res spremenili tudi način razmišljanja (s funkcijskega na procesno) in delovali po prenovljenem načinu poslovanja.

Poleg tega se v praksi v podjetjih pogosto pojavi problem, da neko rešitev uvedejo, nato pa kmalu začnejo poslovati po starem. Na to vplivajo različni dejavniki oz. vzroki, kot npr. navajenost na star način dela, nenaklonjenost spremembam, potrebnega je preveč truda itd.. Da se to ne bi zgodilo, je treba neprestano šolati zaposlene, se z njimi pogovarjati (spodbujati notranjo komunikacijo), jih motivirati in njihov trud ustrezno nagrajevati. Vodstvo jim mora nuditi ustrezno podporo, jih voditi in usmerjati ter nadzirati, da ponotranjijo nov način dela. Kultura v podjetju mora biti odprta do sprememb in jih pripravljena sprejeti.

Mnoge inovacije, kot tudi koncept MPP, so v številnih primerih uvedene neučinkovito. Nedoseganje zastavljenih ciljev glede uvedbe koncepta MPP je pogosto posledica neučinkovitosti projekta uvajanja in ne samega MPP. Neuspešnost MPP torej povzročijo nedosledno izvajanje, neustrezno znanje in nezadostno prizadevanje za doseg pričakovanih koristi.

Eden izmed ključnih dejavnikov uspeha MPP je tudi strukturiran pristop k uvajanju koncepta MPP. Problem vseh strukturiranih pristopov pa je, da podjetja pogosto uporabijo enak pristop za različne vrste projektov, v različnih okoliščinah. V praksi se izkaže, da lahko taka filozofija hitro ogrozi izvajanje samega projekta, saj ne upošteva posebnosti posameznega podjetja, njegove notranje organiziranosti, kulture, prav tako pa ne posveča dovolj pozornosti poslovnemu okolju ter značilnostim projektne skupine. Način, kako organizacija spozna potrebo po izvedbi projekta MPP, je odločilnega pomena in narekuje, kako mora projekt potekati ter na kakšen način ga bo projektna skupina izvedla (Jeston & Nelis, 2006, str. 35, 59).

V podjetju Snaga so sledili strateško vodenem pristopu, kot ga opredelujeta Jeston in Nelis (2006, str. 60), in sicer je vodstvo najprej opredelilo strategijo organizacije in določilo nabor projektov, ki so jih morali v podjetju izvesti za uresničitev svojih ciljev.

Bandara in sodelavci (2007) predstavljajo glavne izzive MPP, ki jih razvrščajo v tri skupine glede na to, za kateri organizacijski nivo (strateški, taktični ali operativni/tehnični) veljajo. Glavni izzivi MPP na različnih organizacijskih nivojih so navedeni v tabeli 2.

Tabela 2: Glavni izzivi MPP na različnih organizacijskih nivojih

Strateški	Taktični	Operativni
<ul style="list-style-type: none"> • neustrezno upravljanje • pomanjkanje zaupanja in podpore zaposlenih • različni pogledi na MPP • nepovezanost MPP in strategije podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje standardov • slabo opredeljeni procesi • pomanjkanje znanja in izobraževanja o MPP • pomanjkanje metodologij 	<ul style="list-style-type: none"> • slaba podpora orodij za vizualizacijo procesov • vrzeli med načrtovanjem in izvajanjem procesov • napačne predstave o zmogljivosti orodij

Vir: W. Bandara et al., Major issues in business process management: An expert perspective, 2007, str. 1245.

Strateški nivo se nanaša na podporo vrhnjega managementa, usklajenost MPP in strategije podjetja, izzive upravljanja in procesno organiziranost:

- Neustrezno upravljanje: upravljanje vpliva na postavljanje in doseganje ciljev ter na nadzorovanje in vrednotenje tveganja. Vodstvo mora poskrbeti za primerno razdelitev odgovornosti ter zagotoviti prilagodljivost podjetja. Rešiti je treba vprašanja glede lastništva in nadzora procesov v podjetju (določiti lastnike procesov in odgovorne za njihovo spreminjanje).
- Pomanjkanje zaupanja in podpore zaposlenih: do nezaupanja in odpora zaposlenih pride zaradi pomanjkanja razumevanja in znanja glede MPP, kar pogosto povzroči zmedo in nestrinjanje glede prednosti, pričakovanj in koristi MPP. Še posebej problematičen je srednji management, ki je spremembam nenaklonjen, ker se boji za svoj položaj. Velik izziv je tudi pridobitev podpore vodstva, za kar je potrebno jasno opredeliti potrebo po MPP in pojasniti kako MPP sovпада s strategijo in strateškimi cilji podjetja. Pomembno vlogo pri zaupanju zaposlenih igra organizacijska kultura, ki jo je zelo težko spreminjati. Zaposleni imajo lahko odpor do MPP tudi zaradi splošnega prepričanja, da je smisel MPP minimizirati število zaposlenih, kar bi lahko vplivalo na varnost njihove zaposlitve.
- Različni pogledi na MPP: pomanjkanje enotne definicije MPP v podjetju in različno razumevanje koncepta MPP (v podjetju ni soglasja o tem, kaj je MPP in kakšne so njegove koristi).
- Nepovezanost MPP in strategije podjetja: potreben je celovit pristop k MPP, cilji MPP morajo biti usklajeni in povezani s strategijo podjetja. Postopki in politike podjetja morajo biti tudi ustrezno dokumentirani.

Taktični nivo zajema modeliranje procesov, merjenje uspešnosti in učinkovitosti procesov in metodologije:

- Pomanjkanje standardov: standardi podpirajo skladnost in celovitost rešitev MPP in omogočajo različnim oddelkom znotraj organizacije boljše razumevanje njihovih procesov.
- Slabo opredeljeni procesi: opredelitev procesov je pomembna, ker omogoča širši pogled na poslovanje. Podjetja pogosto modelirajo poslovne procese, pri čemer morajo paziti na to, katere procese modelirajo in kako podrobno (odvisno od namena modeliranja).
- Pomanjkanje znanja o MPP: kadri morajo biti ustrezno usposobljeni in imeti potrebna znanja, zato morajo imeti na voljo primerna izobraževanja.
- Pomanjkanje metodologij: ni zanesljive celovite metodologije, po kateri bi lahko izvajali projekte MPP od začetka do konca. Obstoječe metodologije niso ustrezne za vsa podjetja, zato je treba poiskati ustrezno metodologijo, ki bo obravnavala vprašanja, kot so: obvladovanje obsega projekta, izbira ustreznega orodja in tehnike, merjenje uspešnosti in učinkovitosti ter zagotavljanje prilagodljivosti projekta.

Operativni nivo vsebuje tehnološka vprašanja pri uvajanju MPP, kot npr. zmogljivost tehnologije, uporabo orodij in standardov itd.:

- Slaba podpora orodij za vizualizacijo procesov: vizualizacija (modeliranje) procesov je ključni del projektov MPP. Orodja za modeliranje morajo omogočati in podpirati ustrezno

modeliranje poslovnih procesov. Problemi se pojavljajo predvsem pri zelo obsežnih procesih, pri katerih modeli niso pregledni.

- Zaznane vrzeli med oblikovanjem procesov in njihovim izvajanjem: različni ponudniki orodij so specializirani za različne vidike življenjskega cikla MPP, zato lahko pride do vrzeli med fazami, za izvedbo katerih so potrebni različni tipi orodij. To je še posebej opazno pri prehodu iz faze oblikovanja procesov v fazo izvajanja procesov.
- Napačne predstave o zmogljivosti orodij: mnogo uporabnikov ne pozna celotne funkcionalnosti orodij, ki so jih kupili. Ponudniki orodij lahko zavajajo podjetja z nepopolnimi informacijami, kar pripelje do nerealnih pričakovanj in napačnega razumevanja zmogljivosti orodij.

4.3 Ključni dejavniki uspeha uvajanja managementa poslovnih procesov

Uvajanje MPP je zahteven projekt, v katerega je potrebno vložiti veliko truda, časa in sredstev ter pri tem upoštevati številne dejavnike, ki vplivajo na njegovo uspešnost.

Za uspešno uvedbo koncepta MPP morajo biti v prvi vrsti izpolnjeni določeni predpogoji, kot npr.:

- izvedba prenove procesov,
- razumevanje potenciala in pomembnosti MPP za podjetje in podpora s strani managementa,
- natančno določena strategija, cilji in način uvajanja MPP,
- spremembam naklonjena organizacijska kultura in
- ljudje, ki imajo vsa potrebna znanja za uspešno uvedbo in uporabo koncepta MPP.

Kdorkoli izmed sodelujočih pri projektu lahko ovira, upočasni ali celo zaustavi uvajanje MPP, zato je treba zagotoviti sodelovanje vseh skupin v podjetju. Vzpostaviti je treba ustrezno merjenje uspešnosti in učinkovitosti procesov, kar podjetju omogoči pregled nad obstoječim stanjem ter posledično tudi upraviči odločitev za izvedbo projekta uvedbe MPP. Nato je treba zagotoviti, da se vsi deležniki resnično strinjajo s projektom in se zavežejo k aktivnemu sodelovanju. Bistveno je, da v podjetju dosežejo soglasje glede procesa/projekta, ključni dejavnik pri tem pa je vodenje. Nekdo znotraj podjetja ali zunanji izvajalec mora biti zadolžen za vodenje in skrbeti za oblikovanje soglasja ter prepoznati tveganja in ustrezno ukrepati, preden ogrozijo izvajanje projekta. Ustrezno vodenje je nujno potrebno za izvedbo sprememb in uspešen zaključek projekta, poleg tega pa mora poskrbeti tudi za to, da imajo vsi sodelujoči pri projektu jasen pogled na to, kaj lahko v podjetju dosežejo z izboljšanjem poslovnih procesov (Francis, 2008).

Na uspešno uvedbo MPP v Snagi so vplivali zlasti usposobljenost in znanje vodje informatike, poznavanje področja in podpora direktorja ter pomoč izkušenega zunanjega svetovalca.

Pri uvajanju MPP je treba doseči pravo ravnovesje in povezanost med poslovnimi in tehnološkimi vidiki, da lahko projekt MPP zaključimo na najbolj uspešen in učinkovit način.

Pri projektih MPP je pomembno, da so vsi elementi uvajanja usklajeni in se ne obravnavajo ločeno. Osredotočiti se je treba na uresničevanje prednosti poslovnih procesov in zagotoviti, da vsi sodelujoči v zadostni meri prispevajo k uresnitvi zelenih rezultatov (Jeston & Nelis, 2006, str. 38).

Hung (2006) navaja, da sta angažiranost zaposlenih in usklajenost procesov ključna dejavnika za uspešno uvedbo MPP in imata pozitiven vpliv na poslovanje podjetja.

Ravesteyn in Batenburg (2010) kot ključne dejavnike uspeha uvajanja MPP izpostavljata komunikacijo, ki ima ključno vlogo za uspeh tekom celotnega projekta. Poleg tega so zelo pomembni dejavniki tudi vključenost pravih ljudi v projekt ter zagotavljanje podpore vrhnjega managementa in učinkovito vodenje projekta. Predpogoj za uvedbo MPP so optimizirani poslovni procesi, zagotoviti pa je treba tudi usklajenost projekta s strategijo podjetja, sodelovanje zaposlenih iz različnih oddelkov ter usklajenost procesov in IS. Opredeliti je treba temeljne kazalnike za merjenje uspešnosti projekta in projekt izvajati v skladu z ustrežno metodologijo. Podjetja, ki se odločijo za uvedbo koncepta MPP, se morajo zavedati, da to ni tehnološki projekt, temveč mora projekt zasledovati poslovne cilje in je strateško pomemben. Priporočljivo je, da pobuda za tak projekt pride s strani vrhnjega managementa oz. vodstva.

V nadaljevanju opisujem ključne dejavnike uspeha uvajanja MPP, kot so jih opredelili Bandara in sodelavci (2009): (kulturo), vodenje, komunikacijo, informacijsko tehnologijo, metodologijo, projektni management, ujemanje s strategijo, ljudi ter merjenje učinkovitosti poslovanja. Dejavnik kulturo sem opisala že pri poglavju 4.1, zato ga na tem mestu ponovno ne obravnavam.

4.3.1 Vodenje

Vloga vodstva je pri projektih MPP bistvena, še posebej pri spodbujanju, merjenju in nadziranju aktivnosti, povezanih s spremembami. Ovire pri vodenju so razlog za večino neuspešnih poskusov spreminjanja poslovnih procesov, zato mora projekt voditi oseba, ki ima v podjetju dovolj velik vpliv (višje vodstvo) in lahko učinkovito vodi uvajanje koncepta MPP. Vodenje je pomembno v različnih fazah projekta. Na uspešnost vodenja vplivajo:

- **določitev vizije projekta MPP**, ki mora imeti celovit pogled in upoštevati različne vidike, vključevati pričakovanja managementa, upoštevati zahteve strank, predstavljena mora biti vsem v podjetju in prikazovati obseg in globino projekta ter njegov vpliv na poslovanje,
- **jasna podpora in zavezanost managementa projektu**: vrhnji management mora biti aktivno vključen v projekt in sprejemati ustrezne ukrepe, zaposleni pa morajo verjeti v podporo managementa in slediti njegovim navodilom,
- **vzpostavitev stabilnosti managementa tekom projekta uvajanja MPP**: vodstvo in management podjetja naj se tekom projekta ne bi zamenjalo, management mora imeti ustrezno znanje o konceptu MPP in njegovih dejavnikih uspeha ter razumeti in se strinjati

glede strateških usmeritev podjetja, ciljev projekta MPP in vloge MPP v strategiji podjetja.

4.3.2 Komunikacija

Komunikacija se nanaša na interakcijo med različnimi ljudmi iz različnih področij in različnih funkcijskih oddelkov. Izvaja se lahko preko zagotavljanja okolja za izmenjavo idej, s prirejanjem odprtih srečanj in z uporabo različnih medijev za zbiranje in razdeljevanje informacij. Jasna in razumljiva komunikacija v podjetju ne zagotavlja le ustreznega okolja za izvedbo projekta, temveč učinkovita komunikacija odpravi tudi strah in negotovost zaposlenih, ki je pogosto vzrok njihovega odpora in nepripravljenosti na spremembe. Za učinkovito komunikacijo je potrebno:

- **zagotoviti ustrezne komunikacijske kanale:** narediti je treba ustrezen načrt za promocijo projekta MPP v celotnem podjetju, uporabiti in podpirati različne komunikacijske kanale in zagotavljati odprto komunikacijo,
- **komunicirati z vsemi deležniki:** vzpostaviti in spodbujati je treba komunikacijo med vsemi deležniki (managementom, projektno skupino, zaposlenimi, strankami, partnerji in dobavitelji),
- **ustvariti močno zaupanje med zaposlenimi:** cilje projekta je treba jasno in odkrito razložiti vsem v podjetju, sproti reševati nejasnosti in skušati preprečiti morebitne napačne govorce o projektu, ki bi lahko slabo vplivale na njegovo uspešnost.

4.3.3 Informacijska tehnologija

Informacijska tehnologija (IT) je v podjetju najbolj uporabljena, če omogoča učinkovitejše izvajanje poslovnih procesov in ne le njihove avtomatizacije. Pri izbiri in uporabi informacijske tehnologije je treba paziti, saj ima lahko njena neustrezna uporaba velik negativen vpliv na izboljševanje poslovnih procesov in ogroža uspešnost projektov MPP. Pri IT so pomembne naslednje točke:

- **pridobiti ustrezno znanje glede IT:** dobro razumevanje njenih zmogljivosti in omejitev, navajenost managerjev na uporabo IT za podporo odločanju ter upoštevanje potreb zaposlenih pri razvijanju novih orodij,
- **ustrezna uporaba IT** za zbiranje in analizo podatkov, modeliranje in simulacije sprememb, ocenjevanje učinkovitosti obstoječih procesov, spremljanje nalog in nadziranje projekta med njegovim izvajanjem, izboljšanje komunikacije v podjetju in deljenje informacij,
- **uporaba ustreznih informacijskih orodij in infrastrukture,** ki zaposlenim pomagajo pri njihovem delu in morajo biti dovolj enostavna za uporabo,
- **izboljšanje zmogljivosti oddelka IT:** omejitve IT ne smejo biti ovira za inovativnost in kreativnost pri oblikovanju novih procesov.

4.3.4 Metodologija

Metodologija je organizirana zbirka postopkov, tehnik in orodij, ki so bili razviti za obravnavo življenjskega cikla projekta, da se projekt izvede čim bolj učinkovito in brez večjih problemov. Za podporo projektom MPP so bile razvite različne metodologije, pri projektih MPP pa je pomembna:

- **uporaba ustrezne metodologije**, ki mora upoštevati izvedljivost sprememb procesov in različne vidike (ljudi, procese in tehnologijo). Vse faze in koraki izbrane metodologije morajo biti jasno opredeljene, pri tem pa ne sme omejevati izboljševanja poslovnih procesov,
- **uporaba ustreznih tehnik in orodij pri uvajanju MPP**: v različnih fazah projekta uvajanja MPP je treba upoštevati in uporabljati različne tehnike in postopke.

4.3.5 Projektni management

Pomanjkanje ustreznega projektnega managementa je eden izmed večjih problemov, s katerimi se srečujejo podjetja tekom projekta uvajanja MPP. Projekt je treba dobro načrtovati in določiti natančen časovni okvir z jasnimi mejniki. Poleg tega je pomembno tudi učinkovito upravljanje virov, kar vključuje finančne, tehnične in človeške vire, ter obvladovanje tveganj. Pri projektnem managementu je potrebno upoštevati naslednje točke:

- **projekt mora biti ustrezno načrtovan**: načrtovanje podrobnosti projekta, definirati je treba določene mejnike, opredeliti ustrezen proračun, potrebne vire za izvedbo projekta ter končne cilje projekta,
- **vzpostavitev primerne projektne skupine**: identificirati je treba ključna znanja za uspešno izvedbo projekta in določiti projektno skupino, ki jo morajo sestavljati ljudje z ustreznim znanjem in izkušnjami. Vsi sodelujoči morajo razumeti svojo vlogo in odgovornosti, določen pa mora biti tudi vodja projekta, ki odgovarja za njegovo uspešnost in ima v podjetju dovolj vpliva, da lahko vodi projekt,
- **nadzorovanje in spremljanje projekta**: nadzorovanje stroškov projekta, prepoznavanje in obvladovanje tveganj, spremljanje uresničevanja načrta projekta in prilagajanje načrta v primeru potrebnih sprememb.

4.3.6 Ujemanje s strategijo

Usklajenost MPP s strategijo podjetja je opredeljena kot neprekinjena tesna povezanost prioritet in procesov podjetja, ki omogoča doseganje poslovnih ciljev. Če so cilji MPP vzpostavljeni na podlagi strateške usmeritve, to pomaga organizaciji doseči dolgoročne prednosti in koristi. Na ta način je MPP mogoče razumeti kot orodje za izvajanje in uresničevanje strategije. Usklajenost poslovnih ciljev in ciljev uvedbe MPP ključno vpliva na uspešnost projekta, zato je potrebno:

- **odkriti priložnosti procesov**: managerji se morajo strinjati glede ciljev izboljševanja procesov in identificirati temeljne poslovne procese. Določiti je treba kriterije za merjenje in ocenjevanje obstoječih procesov, pri tem pa upoštevati organizacijsko kulturo,

razpoložljivost IT ter zahtevnost in tveganje prenove procesa. Analizirati je treba učinkovitost vseh poslovnih procesov in možne vplive prenove procesov na uspešnost poslovanja ter pri tem upoštevati strateške cilje in zahteve deležnikov,

- **uskладiti projekt MPP s strategijo podjetja:** poslovni cilji in ključni kazalniki uspeha morajo biti jasno opredeljeni, MPP mora biti vključen v strategijo podjetja, pri določanju strategije pa je treba upoštevati zmogljivosti procesov. Obseg projekta mora biti definiran glede na cilje in namen uvedbe MPP, pri ocenjevanju uspešnosti projekta pa je treba upoštevati doseganje strateških ciljev.

4.3.7 Ljudje

Ljudje so eden izmed najpomembnejših elementov pri spreminjanju poslovnih procesov, saj so ljudje tisti, ki procese izvajajo. Pomembno je, da so motivirani in se strinjajo s spremembami, saj jih je v nasprotnem primeru težko prepričati za sodelovanje. Do upora ljudi lahko pride tudi zaradi pomanjkanja zaupanja do managerjev, strahu pred izgubo službe in drugih razlogov. Odpor do sprememb vpliva na neuspešnost projektov MPP, zato je treba:

- **upoštevati in opolnomočiti zaposlene:** zaposleni morajo sprejeti zahtevane spremembe, ki jih prinaša koncept MPP, zato jih je potrebno spodbujati in navduševati za projekt ter ustrezno reševati odpore in odpravljati strah in dvome zaposlenih glede sprememb. Zaposlene je treba vključiti v projekt uvajanja MPP in jim dodeliti določene odgovornosti,
- **zagotoviti pogoje za učinkovito timsko delo:** spodbujanje sodelovanja, vzpostavitev ustreznega okolja za skupinsko delovanje in doseganje skupnih ciljev,
- **zagotoviti ustrezno usposabljanje in izobraževanje:** definirati je treba potrebna znanja in ključne sposobnosti in zagotoviti stalno izobraževanje za različne nivoje v organizaciji (za managerje, projektno skupino in zaposlene). Managerji morajo imeti ustrezna znanja o konceptu MPP in ključnih dejavnikih, ki vplivajo na njegovo uspešnost.

4.3.8 Merjenje učinkovitosti poslovanja

Gre za merjenje učinkovitosti in uspešnosti procesov, projektov in ljudi. Učinkovitost procesov mora biti pravilno merjena, da rezultate lahko primerjamo s cilji in primeri dobre prakse ter izberemo ustrezne procese za spreminjanje. Z ustreznim merjenjem lahko tudi ocenimo, kako so se procesi zaradi uvedenih sprememb izboljšali. Pri merjenju učinkovitosti poslovanja je ključno:

- **oblikovanje ustreznih meril za procese:** opredeliti je treba ključne kazalnike uspeha in zagotoviti stalno analiziranje, pregledovanje in merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter iskati možnosti za izboljšave. Želeni rezultati procesov morajo biti jasno opredeljeni in merljivi, pri merjenju pa je treba upoštevati različne dimenzije, kot npr. čas, kakovost, stroške, hitrost in učinkovitost,
- **ustrezni sistemi nagrajevanja in motiviranja:** nagrajevati in spodbujati je treba inovativno razmišljanje, skupinsko delo in deljenje informacij ter zaposlene nagrajevati glede na njihovo uspešnost in ustvarjeno dodano vrednost za poslovanje.

Uspeh MPP je odvisen od številnih dejavnikov, ki se lahko razlikujejo glede na različne posebnosti projektov in različne značilnosti podjetij (velikost, stil vodenja, sektor poslovanja, tip gospodarstva). V različnih fazah projekta so pomembni različni dejavniki (Bandara et al., 2009).

SKLEP

Poslovni procesi so temeljni del vsakega podjetja, saj preko njih ustvarja dodano vrednost, ki jo ponuja na trgu. Za uspešno delovanje in konkurenčno prednost podjetja je optimizacija poslovnih procesov in njihovo učinkovito upravljanje ključnega pomena. Management poslovnih procesov in z njim povezane metode, tehnologije in programske rešitve so tako v zadnjih letih ena izmed najpomembnejših tem v večini podjetij.

V magistrski nalogi sem preučila koncept MPP in njegovo privzemanje in uvajanje na primeru javnega podjetja Snaga ter odgovorila na temeljni raziskovalni vprašanja, zakaj privzeti MPP v podjetju in kateri so ključni dejavniki uspeha za privzemanje in uvajanje MPP.

MPP je poslovni pristop k upravljanju poslovnih procesov, ki zajema prenovo poslovnih procesov in hkrati odpravlja njene napake. Za razliko od upravljaljskih konceptov, popularnih v začetku devetdesetih let, MPP ne temelji na revolucionarnih spremembah obstoječih poslovnih procesov, temveč na njihovem postopnem razvoju in spreminjanju. Namenjen je poslovnim uporabnikom in je hkrati neodvisen od omejitev informacijske tehnologije.

Podjetje lahko koncept MPP privzame (se odloči za njegovo uvedbo) iz različnih razlogov. MPP predstavlja sredstvo za doseganje ciljev podjetja ter z usklajenimi ukrepi na področju organiziranosti, obvladovanja procesov in njihove informatizacije odpravlja vrzel med strateškim in operativnim managementom, ki povzroča težave v mnogih podjetjih. Koncept MPP omogoča boljše razumevanje in izboljšanje poslovanja, zmanjšanje tveganj in stroškov, usklajenost z zakonodajo in predpisi, večji nadzor, zmanjšanje števila napak, izboljšanje kakovosti storitve ter uvedbo neprestanih izboljšav.

Uvajanje koncepta MPP pa ni enostavno, temveč je to kompleksen in dolgotrajen proces, ki zahteva veliko truda, časa, sredstev in discipline. Posledično so številni projekti uvajanja MPP neuspešni, zato je nujno, da se podjetja zavedajo ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh projektov MPP.

Podjetje je pri privzemanju in uvajanju MPP uspešno, če uresničuje vse vnaprej določene cilje MPP, tako znotraj posameznega projekta, kot tudi v daljšem časovnem obdobju. Ključni dejavniki uspeha so definirani kot tista ključna področja, ki morajo biti uspešna, da lahko projekt MPP uspešno izvedemo.

Na podlagi pregleda literature in študije primera ugotavljam, da so najpomembnejši in največkrat omenjeni ključni dejavniki uspeha privzemanja in uvajanja koncepta MPP naslednji dejavniki:

- sposobni in motivirani kadri, ki so pripravljeni za sodelovanje in odprti za spremembe,
- spremembam naklonjena kultura,
- podpora vodstva in ustrezno vodenje projekta,
- jasno opredeljeni cilji in namen ter natančno določen načrt projekta MPP.

Ključne dejavnike uspeha lahko razdelimo v dve skupini:

- dejavnike privzemanja MPP, ki vplivajo na odločitev podjetja za uvedbo MPP: globalizacija (trga), spremembe tehnologije, zahteve po usklajenosti z zakonodajo in predpisi, dejanja in zahteve deležnikov, izginevanje omejitev/meja pri poslovanju, organizacijska kultura, naklonjenost spremembam, želja po obvladovanju poslovnih procesov, potreba po spremembi in izboljšanju poslovnih procesov, zaznane morebitne prednosti MPP, zavedanje težav in potrebe po uvedbi MPP.
- dejavnike uvajanja MPP, ki vplivajo na uspešnost projekta uvajanja koncepta MPP: ustrezno vodenje, opredelitve vlog in odgovornosti, upravljanje sprememb, jasno opredeljen namen in cilji uvedbe MPP, komunikacija, prepričanost v uspeh projekta, informacijska tehnologija, usklajenost s strategijo podjetja, ljudje, pripravljenost na sodelovanje, pozitiven odnos do sprememb, podpora vodstva, sposobni kadri, izobraževanje zaposlenih, projektni management, strukturiran pristop k uvajanju MPP, natančno določen načrt projekta, merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter ustrezna metodologija.

V praksi je odločitev za MPP odvisna od različnih okoliščin in posebnosti vsake organizacije. Da bi povečali privzemanje MPP, se je treba zavedati njegove uporabnosti. Ko se v podjetju odločijo za uvedbo MPP, je treba šolati uporabnike in se s tem izogniti ali vsaj omiliti predvidene težave. Zaposleni morajo biti prepričani, da bo njihov trud poplačan in da bodo prišli do zelenih koristi. Ključni dejavniki uspeha so tudi želja po spremembi, izbira ustreznega metodološkega pristopa, sposoben CIO in drugi. Pristop k MPP mora biti v skladu z organizacijsko kulturo, saj je usklajenost med kulturo podjetja in kulturo MPP ključna za njegovo uspešno uvedbo.

Pomembni dejavniki uvajanja MPP so učinkovito vodenje in upravljanje projekta, vključenost pravih ljudi v projekt, dobra komunikacija ter zagotavljanje podpore vrhnjega managementa. Predpogoj za uvedbo MPP so optimizirani poslovni procesi, zagotoviti pa je treba tudi usklajenost projekta s strategijo podjetja, sodelovanje zaposlenih iz različnih oddelkov ter usklajenost procesov in IS. Opredeliti je treba temeljne kazalnike za merjenje uspešnosti projekta in projekt izvajati v skladu z ustrezno metodologijo. Podjetja, ki se odločijo za uvedbo koncepta MPP se morajo zavedati, da to ni tehnološki projekt, temveč mora projekt zasledovati poslovne cilje in je strateško pomemben. Priporočljivo je, da pobuda za tak projekt pride s strani vrhnjega managementa oz. vodstva.

LITERATURA IN VIRI

1. Alibabaei, A., Aghdasi, M., Zarei, B. & Stewart, G. (2010). The Role of Culture in Business Process Management Initiatives. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(7), 2143-2154.
2. Armistead, C., Machin, S. & Pritchard, J. P. (1997). Approaches to business process management. V J. Ribera & J. Prats (ur.), *Managing Service Operations: Lessons from the Service and Manufacturing Sectors, papers from the 4th International Conference of the European Operations Management Association*. IESE: Barcelona.
3. Armistead, C., Pritchard J. & Machin, S. (1999). Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness. *Long Range Planning*, 32(1), 96-106.
4. Bandara, W., Indulska, M., Chong, S. & Sadiq, S. (2007). Major issues in business process management: An expert perspective. V H. Öesterle, J. Schelp & R. Winter (ur.), *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems* (str. 1240-1251). St Gallen, Switzerland.
5. Bandara, W., Alibabaei, A. & Aghdasi, M. (2009). Means of achieving Business Process Management success factors. V A. Poullymenakou, N. Pouloudi & K. Pramatari (ur.), *Proceedings of the 4th Mediteranian Conference on Information Systems*, (str. 1348-1363). Athens: Athens University of Economics and Business.
6. Champagne F., Denis, J. L. & Leduc, N. (1995). Innovations' adoption and implementation in health care organizations. Najdeno 27. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://gateway.nlm.nih.gov/MeetingAbstracts/ma?f=102215892.html>
7. Erjavec, J., Popovič, A., Škrinjar, R. & Trkman, P. (2011). *Uporaba informacijskih orodij v poslovanju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Francis, S. (2008, 7. oktober). Six Barriers to BPM Adoption in the Enterprise. Najdeno 27. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.bp-3.com/blogs/2008/10/six-barriers-to-bpm-adoption-in-the-enterprise/>
9. Gartner (2009). *Meeting the challenge: The 2009 CIO Agenda*. Gartner.
10. Groznik, A. (2008). *Projekti prenove in informatizacije poslovanja – strateški vidik* (prosojnice predavanja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals* (2nd ed.). Burlington: Morgan Kaufmann.
12. Harmon, P. (2010). The Scope and Evolution of Business Process Management. V J. vom Brocke & M. Rosemann (ur.), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems* (str. 37-81). Berlin: Springer.

13. Hauc, G. (2007a). *Prenova procesa zbiranja in odvoza mešanih odpadkov v javnem podjetju Snaga d.o.o.* (seminarska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Hauc, G. (2007b). *S 1.1.2008 začnemo uporabljati nov informacijski sistem* (interno glasilo Snagec). Ljubljana: Snaga d.o.o.
15. Hauc, G. (2010, 11. oktober). *Izkušnje eno leto po uvedbi BI*. Microsoft Enterprise Summit 2010, Ljubljana.
16. Hauc, G. (2011). *Metodološki pristop za celovito prenovo in informatizacijo poslovanja* (dispozicija doktorske disertacije). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Hernandez, B., Jimenez, J. & Martin, M. J. (2009). Future use intentions versus intensity of use: An analysis of corporate technology acceptance. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 338-354.
18. Hung, R. Y. (2006). Business process management as competitive advantage: A review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 21-40.
19. Indihar Štemberger, M. & Jaklič, J. (2007). Towards E-government by business process change - A methodology for public sector. *International Journal of Information Management*, 27(4), 221-232.
20. Jeston, J. & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementation*. Oxford: Elsevier Ltd.
21. Klein, K. J. & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *American Psychological Society*, 14(5), 243-246.
22. Kovačič, A. (2008). Management poslovnih procesov: kako do konkurenčne prednosti? *Konferenca Management poslovnih procesov 2008*. Najdeno 27. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www2.process-conference.org/mpp2008/index08.html>
23. Kovačič, A. (2009). *Prenova poslovanja* (prosojnice predavanja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kovačič, A. & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV.
26. Lee, R. G. & Dale, B. G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4(3), 214-225.

27. LogicManager (2006, 27. marec). The Challenge of BPM Adoption. Najdeno 27. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.logicmanager.com/contents/articles/challenges_of_bpm.php
28. Louw, I. (2008, 21. november). BPM Adoption and Delivered Value/ROI - Market Research and Analysis. Najdeno 27. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.zimbio.com/Business+Processes/articles/43/BPM+Adoption+Delivered+Value+ROI+Market+Research>
29. Melenovsky, M. J. & Sinur, J. (2006, 18. oktober). BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption. *Gartner*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://zonecours.hec.ca/documents/H2010-1-2321794.BPMMaturityModelIdentifiesSixPhasesforSuccessfulBPMAoption.pdf>
30. Mendling, J. (2008). Business Process Management. V *Metrics for Process Models* (str. 1-15). Berlin: Springer.
31. Miers, D. (2006). Getting Past the First BPM Project: Developing a Repeatable BPM Delivery Capability. *BPTrends*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06WP-BPMDeliveryCapability-Miers.pdf>
32. Miers, D. & Harmon, P. (2005). The 2005 BPM Suites Report. *BPTrends*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.bptrends.com/reports_toc_01.cfm
33. *O podjetju*. Najdeno 10. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.jh-lj.si/snaga/o-podjetju>
34. Paim, R., Caulliraux, H. M. & Cardoso, R. (2008). Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process management Journal*, 14(5), 694-723.
35. Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, 16(1), 93-113.
36. Peruško, F. (2004). Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij. *Uporabna informatika*, 12(2), 57-67.
37. Popovič, A. & Hauc, G. (2007). Modeliranje in prenova poslovnih procesov za potrebe uvajanja celovite programske rešitve v javnem podjetju Snaga, d.o.o. *Uporabna informatika*, 15(4), 207-215.
38. Ravesteyn, P. & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16(3), 492-507.
39. Reijers, H. A., van Wijk, S., Mutschler, B. & Leurs, M. (2010). BPM in Practice: Who Is Doing What? V R. Hull, J. Mendling & S. Tai (ur.), *Business Process Management: Lecture Notes in Computer Science* (str. 45-60). Berlin: Springer.

40. Rohloff, M. (2009). Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation. V U. Dayal, J. Eder, J. Koehler & H. A. Reijers (ur.), *Business Process Management: Lecture Notes in Computer Science* (str. 128-142). Heidelberg: Springer.
41. Rosemann, M. & de Bruin, T. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. V *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2005)*. Regensburg, Germany.
42. Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. V J. vom Brocke & M. Rosemann (ur.), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems* (str. 107-122). Berlin: Springer.
43. Rozman, T. (2010, 3. september). Upravljanje poslovnih procesov v podjetjih: principi, metode in človeški faktorji. *Nastopno predavanje za izvolitev v naziv docent*. Najdeno 10. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/tomirozman/upravljanje-poslovnih-procesov-v-podjetjih-principi-metode-in-loveki-faktorji-nastopno-predavanje-doba-fakulteta>
44. Shtub, A. & Karni, R. (2010). Business Process Management. V *ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management, Second Edition* (str. 191-216). New York: Springer.
45. Smith, H. & Fingar, P. (2003). *Business Process Management – The third wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
46. Snaga d.o.o. (2007a). *Načrt izvedbe projekta JR S2/06* (interno gradivo). Ljubljana: Snaga d.o.o.
47. Snaga d.o.o. (2007b, 25. oktober). *Katalog informacij javnega značaja – Snaga*. Najdeno 13. junija 2011 na spletnem naslovu <http://kijz.jh-lj.si/index.php?u=lv&p=7&l=si>
48. Sternad, S. & Bobek, S. (2008). Uvajanje rešitev ERP v slovenskih podjetjih: kritični dejavniki in njihova medsebojna odvisnost. *Organizacija*, 41(1), 28-36.
49. Škrinjar, R., Indihar Štemberger, M., Dimovski, V. & Škerlavaj, M. (2005). Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja. *Uporabna informatika*, 13(3), 136-145.
50. Taylor, J. (2009, 1. julij). Accelerating BPM Adoption. Najdeno 27. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://jtonedm.com/2009/07/01/accelerating-bpm-adoption/>
51. Trkman, P. (2009). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.

52. Vergidis, K., Turner, C. J. & Tiwari, A. (2008). Business process perspectives: Theoretical developments vs. real-world practice. *Int. J. Production Economics*, 114(1), 91-104.
53. vom Brocke, J. & Sinnl, T. (2011). Culture in Business Process Management: A Literature Review. *Business Process Management Journal*, 17(2), 357-378.
54. Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.
55. Žabjek, D., Kovačič, A. & Indihar Štemberger, M. (2009). The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 15(4), 588-608.

PRILOGE

Priloga 1: Seznam kratic

BIO – biološki odpadki

CRM – upravljanje odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management*, CRM)

EKO – ekološki otoki (papir, steklo, embalaža)

ERP – celovita programska rešitev (angl. *Enterprise Resource Planning*, ERP)

IS – informacijski sistem

MKO – mešani komunalni odpadki

MPP – management poslovnih procesov

NGO – nevarni gospodinjski odpadki (baterije, akumulatorji, barve, kemikalije....)

NIP – načrt izvedbe projekta

OSHAS – sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti (angl. *Occupational Health and Safety Management Systems*, OHSAS) je mednarodni standard, ki opredeljuje zahteve v zvezi s sistemi vodenja poklicnega zdravja in varnosti, da bi organizacije lažje obvladovale varnostna tveganja in povečale učinkovitost svojega delovanja (Vir: <http://www.civis.si/18001.php>).

PI – poslovna inteligenca (angl. *Business Intelligence*, BI)

PIS JHL – poslovno-informacijski sistem Javnega holdinga Ljubljana

PP – projektna pisarna

SCM - upravljanje oskrbovalne verige (angl. *Supply Chain Management*, SCM)

UU – učinkovitost in uspešnost

VPD – varnost pri delu oz. varstvo pri delu