

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SPREMEMBA POSLOVNIH PROCESOV Z DIGITALNO
TRANSFORMACIJO V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, november 2022

SANJA JORDAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sanja Jordan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Sprememba poslovnih procesov z digitalno transformacijo v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof dr. Mojco Indihar Šemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV | 4 |
| 1.1 Razvoj in nastanek managementa poslovnih procesov | 4 |
| 1.2 Opredelitev poslovnih procesov | 6 |
| 1.2.1 Opredelitev managementa poslovnih procesov | 8 |
| 1.2.2 Elementi upravljanja poslovnih procesov | 9 |
| 1.3 Življenjski cikel upravljanja poslovnih procesov | 11 |
| 1.4 Arhitektura poslovnih procesov | 12 |
| 1.5 Modeliranje poslovnih procesov | 14 |
| 1.6 Prenova in izboljšave poslovnih procesov | 20 |
| 2 DIGITALNA TRANSFORMACIJA | 23 |
| 2.1 Opredelitev digitalne transformacije | 23 |
| 2.2 Oblike digitalne transformacije | 27 |
| 2.3 Tehnologije digitalne transformacije | 27 |
| 2.4 Prednosti digitalne transformacije | 29 |
| 2.5 Izzivi in razlogi za neuspeh digitalne transformacije | 30 |
| 2.6 Digitalizacija po panogah ter v MSP | 32 |
| 2.7 Digitalizacija in digitalna transformacija v Sloveniji | 34 |
| 3 IZBRANO PODJETJE IN NJIHOVI POSLOVNI PROCESI | 35 |
| 3.1 Predstavitev in razvoj podjetja do danes | 35 |
| 3.1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote | 36 |
| 3.1.2 Prodajna mesta in ponudba izdelkov | 36 |
| 3.1.3 Organizacijska struktura in oddelki | 37 |
| 3.2 Razvoj, trenutno stanje v podjetju in potrebe | 39 |
| 3.3 Modeliranje in analiza obstoječih procesov | 43 |
| 3.3.1 Model obstoječega proizvodnega procesa | 43 |
| 3.3.2 Model obstoječega prodajnega procesa | 48 |
| 3.4 Predstavitev možnih rešitev | 48 |
| 3.4.1 Aplikacije Google | 48 |
| 3.4.2 Dostopnost medenih izdelkov | 53 |
| 3.4.3 Nadzor panjev na daljavo | 53 |
| 3.4.4 Avtomatizirano zapiranje embalaže | 54 |
| 3.5 Modela prenovljenih procesov | 55 |
| 3.6 Akcijski načrt | 61 |
| SKLEP | 64 |
| LITERATURA IN VIRI | 66 |
| PRILOGE | 73 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Primer organiziranosti map in dokumentov v oblaku | 50 |
| Tabela 2: Povprečni stroški rešitev | 63 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Osnoven prikaz procesa | 7 |
| Slika 2: Življenjski cikel poslovnih procesov | 12 |
| Slika 3: Elementi korakov procesa | 17 |
| Slika 4: Povezovalni simboli..... | 17 |
| Slika 5: Primer izrisa organizacijske enote | 18 |
| Slika 6: Artefakti | 18 |
| Slika 7: Vodstveni procesi v podjetju | 37 |
| Slika 8: Primarni procesi v podjetju | 37 |
| Slika 9: Podporni procesi v podjetju | 38 |
| Slika 10: Procesno področje proizvodnje..... | 38 |
| Slika 11: Model obstoječega podprocesa pred pašo..... | 45 |
| Slika 12: Model obstoječega podprocesa med pašo..... | 45 |
| Slika 13: Model obstoječega podprocesa po paši..... | 46 |
| Slika 14: Model obstoječega procesa prodaje | 47 |
| Slika 15: Primer deljenih map v Google Drive-u..... | 50 |
| Slika 16: Model prenovljenega podprocesa pred pašo..... | 57 |
| Slika 17: Model prenovljenega podprocesa med pašo | 58 |
| Slika 18: Model prenovljenega podprocesa po paši..... | 59 |
| Slika 19: Model prenovljenega procesa prodaje | 60 |

KAZALO PRILOG

| | |
|--|---|
| Priloga 1: Primer fizičnega obrazca za beleženje označbe serije produkta po »LOT«..... | 1 |
| Priloga 2: Primer fizičnega obrazca za izvajanje kontrole količin predpakiranih izdelkov.. | 2 |
| Priloga 3: Primer digitalnega obrazca za izvajanje kontrole količine | 3 |
| Priloga 4: Gantogram | 4 |

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AI – (angl. Artificial Intelligence); Umetna inteligenca

BPI – (angl. Business Process Improvement); Izboljšanje poslovnih procesov

BPR – (angl. Business Process Reengineering); Evropska investicijska banka

BPMN – (angl. Business Process Modeling Notation); Grafična notacija za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov

B2B – (angl. Business to Business); Veleprodaja oziroma prodaja poslovnim kupcem

CRM – (angl. Customer Relationship Management); Sistem za upravljanje odnosov s strankami

DT – (angl. Digital Transformation); Digitalna transformacija

ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); Celovit sistem za upravljanje virov

HACCP – (angl. Hazard Analysis Critical Control Point); Analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk

HRM – (angl. Human Resources Management); Upravljanje s človeškimi viri

IDC – (angl. International Data Corporation); Mednarodna podatkovna korporacija

IS – Informacijski sistem

IT – Informacijska tehnologija

IoT – (angl. Internet of Things); Internet stvari

JIT – (angl. Just In Time); Proizvodnja brez zalog

MGI – (angl. McKinsey Global Institute); Globalni inštitut McKinsey

MPP – Management poslovnih procesov

MSP – Mikro, mala in srednje velika podjetja

SSD – Strateški svet za digitalizacijo

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis); tehnika strateškega načrtovanja in strateškega upravljanja

S & P 500 – (angl. Standard and Poor's 500); borzni indeks lokalnih delniških družb v Ameriki

TQM – (angl. Total Quality Management); Celostno obvladovanje kakovosti

UVOD

Vsakodnevno se srečujemo in delamo s procesi ali smo le v interakciji z njimi. Na delovnem mestu pripravljamo razne dokumente, poročila, se udeležujemo sestankov, zunaj delovnega mesta pa na primer kupujemo, planiramo naše naslednje počitnice, pripravljamo obroke itd. Vse te aktivnosti so procesi, kar pomeni, da se z njimi srečujemo na vsakem koraku oziroma smo v večini primerov sami vpleteni v nek proces. Teh vsakodnevnih procesov in soudeležbe v njih se pogosto ne zavedamo, dokler se vse izvaja brez problemov. Ko pa pride do nenačrtovanih dogodkov, želimo izvedeti, kaj se je zgodilo narobe, kar sproži potrebo po analizi procesa (Madison, 2005).

Pomembnost procesov je vidna tudi v podjetjih, kjer imamo t. i. poslovne procese. Ti so v podjetjih prisotni ves čas in brez njih ta ne bi mogla normalno delovati. V veliki meri so jih podjetja ustvarila zaradi potrebe po opravljanju različnih nalog in doseganju rezultatov, pri tem pa se pogosto ni pomislilo na njihovo učinkovitost. Iz tega razloga je vsaj 85 % vseh težav v podjetjih mogoče pripisati procesom. Zato je pomembno, da se morebitne težave znotraj procesov prepoznajo in se hitro odpravijo. Hkrati pa se optimizira proces z določenimi cilji, kar prispeva k učinkovitejši, cenejši dejavnosti organizacije, večje zadovoljstvo strank itd. (Paperalt, 2019).

Prizadevanje za optimizacijo poslovnega procesa se začne z iskanjem »pokvarjenih« in neučinkovitih procesov. Te je mogoče prepoznati tako, da pregledamo procese v podjetju in smo čim bolj pozorni na pojav simptomov, ki lahko napeljujejo na morebitne neučinkovitosti in težave. Eni izmed simptomov, ki se lahko kažejo, so nezadovoljstvo strank, nekatere stvari preprosto trajajo predolgo, procesi niso merjeni ali nadzorovani in še mnogi drugi (Bridgeland & Zahavi, 2009). Teh simptomov in izboljšanja poslovnega procesa ne sme spregledati in zanemarjati nobena organizacija, ne glede na velikost. Še posebej pa morajo na to biti pozorna mikro, majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ki so običajno manj dovzetna za večje spremembe. Ta predstavljajo največji 99 % delež podjetij v Evropi in po svetu (European Commission, brez datuma).

Zaradi številčnosti takih podjetij, je tako v vsaki izmed panog boj za obstanek, želja po biti konkurenčen in uspešen še bolj pomembna. Vendar jih veliko ta boj izgubi, saj mnogi zamudijo priložnosti za izboljšanje zadovoljstva strank, zmanjšanje stroškov in splošno učinkovitost. Pomemben razlog, ki vodi v to, je opustitev oziroma odlaganje uvedbe novih tehnologij z digitalno transformacijo, ki pa bi jim lahko olajšale delo in pomagale pri doseganju vsakodnevnih konkurenčnih rezultatov.

Management poslovnih procesov (v nadaljevanju MPP), ki je nekoč veljal za »razkošje« in katerega lahko izboljšujejo le velike organizacije, danes velja za ključni del poslovanja – ne glede na velikost podjetja. Lahko rečemo, da je MPP trenutno še pomembnejši za MSP kot pa velika podjetja, če želijo ostati konkurenčna. Pri tem pa ima veliko vlogo in vpliv

informatijska tehnologija (v nadaljevanju IT), ki se neprestano spreminja, izboljšuje in vpliva na delovanje podjetij in procese, ter podjetja sili v njihove nadaljnje izboljšave. Vpeljava in izboljšanje informatizacije bi v manjših podjetjih ponudila in odprla veliko novih priložnosti – izboljšali, pohitrili bi se procesi, hitreje bi zaznavali in odpravljali težave v procesih, posledično pa bi se povečalo zadovoljstvo strank in konkurenčnost podjetja.

Medtem ko MSP niso navdušena nad takšnimi izboljšavami in tako imenovano digitalno transformacijo, pa digitalna transformacija ni tako nedosegljiva manjšim podjetjem, kot se morda zdi večini. MSP imajo ravno zaradi svoje majhnosti, fleksibilnosti in manjše omejenosti dobre možnosti za digitalno transformacijo. Vendar pa se tega, zaradi pomanjkanja finančnih virov, kadrov in znanja, težko lotijo. Zato ima pomembno vlogo pri tem tudi država in državna sredstva, ki so namenjena spodbujanju digitalizacije v manjših podjetjih, kar MSP-jem omogoča lažji pristop k temu (Zejnić, 2020).

V magistrskem delu sem se osredotočila na delovanje mikro, družinskega podjetja, ki se ukvarja s čebelarstvom že štirideset let. To podjetje sem izbrala zato, ker sem že večkrat tekom sodelovanja z njimi zaznala, da se srečujejo s problemom uvajanja naprednejših tehnologij in s tem tudi z izboljšavo svojih procesov. Iz tega razloga sem želela delovanje podjetja podrobneje preučiti ter jim s predlogi o uvedbi digitalne transformacije poskušati to približati in jih spodbuditi k uvedbi le-te, kar pa bo lahko kasneje pozitivno vplivalo na njihovo poslovanje.

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju poslovnih procesov in njihovi izboljšavi v izbranem podjetju. Na tak način bom lastniku pomagala ugotoviti, kateri poslovni procesi so najbolj zamudni in potrebujejo izboljšave. Hkrati želim podjetje opomniti na digitalizacijo in njen vpliv na poslovne procese ter kako in katere procese lahko z digitalno transformacijo spremenijo in posledično tudi izboljšajo. Tekom pisanja magistrskega dela se bom osredotočila na iskanje odgovorov povezanih z raziskovalnim vprašanjem:

Katere poslovne procese bi v izbranem podjetju lahko spremenili ter izboljšali z digitalno transformacijo in kako?

Celoten namen sem dosegla s pomočjo naslednjih ciljev:

- najprej sem pripravila arhitekturo vseh procesov, nato pa izdelala model obstoječih poslovnih procesov (t. i. »AS-IS«) in tako ugotovila celotno delovanje izbranega podjetja;
- analizo poslovnih procesov sem izdelala s pomočjo informacij o trenutnem stanju poslovanja izbranega podjetja, ki sem jih dobila z opravljenim intervjujem z lastnikom podjetja in pregleda javno dostopnih podatkov iz različnih spletnih virov;

- s pomočjo preučevanja relevantne strokovne literature o digitalni transformaciji in intervjujem lastnika sem predlagala, katere procese bi lahko podjetje z digitalizacijo spremenilo in kako, ter katere prednosti bi to prineslo podjetju;
- hkrati sem preverila še morebitne slabosti in izzive, s katerimi se lahko podjetje sreča med transformacijo;
- v obliki akcijskega načrta sem izdelala načrt prenove procesov, kjer sem izpostavila projekte, ki jih mora podjetje izvesti in grobi terminski načrt;
- na koncu sem izrisala še model prenovljenih procesov (t. i. »TO-BE«) in z njim pokazala spremembo procesov podjetja ob uvedbi digitalizacije.

Tekom priprave magistrskega dela sem uporabila različne metode raziskovalnega dela. Prvi del mojega dela je teoretične narave. V katerem sem naredila pregled domače in tuje literature, kot so strokovni in znanstveni članki, študije primerov, raziskave in analize. S pomočjo že obstoječih sekundarnih virov in literature sem se podučila o poslovnih procesih, modeliranju poslovnih procesov in njihovi analizi, o pomenu digitalne transformacije, uvedbi le-te in ostalih relevantnih zadevah povezanih s tem. Uporabila sem metodo deskripcije in klasifikacije za opis teoretičnih konceptov in definiranje pojmov.

Drugi del magistrskega dela je empiričen. V tem delu sem kot raziskovalno metodo uporabila intervju in s pomočjo analize ugotovila, kakšno je aktualno stanje v izbranem podjetju. Primarni podatki, ki sem jih pridobila neposredno od lastnika podjetja, so mi koristili tudi pri modeliranju obstoječega modela. Potek poslovnih procesov sem izdelala s pomočjo spletne platforme Cawemo za modeliranje poslovnih procesov. S pomočjo analize sekundarnih virov sem predlagane rešitve predstavila in na koncu izdelala še predlog prenove procesov. Uporabljene metode v tem delu so metoda zbiranja in analiziranja podatkov ter metoda prikazovanja podatkov.

V prvem delu, ki je teoretičen, sem prvo glavno poglavje namenila razlagi pojmov in poglobitvi znanja o managementu poslovnih procesov. To sem razdelila na več podpoglavij, ki so namenjena opredelitvi, izboljšavam in modeliranju poslovnih procesov. Drugo glavno poglavje govori o digitalni transformaciji (angl. Digital Transformation, v nadaljevanju DT). Tukaj sem opredelila digitalno transformacijo in z njo povezane pojme. V ostalih podpoglavjih drugega poglavja sem se osredotočila na oblike DT, uvedbo DT in možne izzive ter zahteve ob uvedbi. Prav tako sem predstavila tudi teoretični vidik povezave med MPP in DT. Nato pa preverila še kakšne možnosti za DT imajo podjetja v Sloveniji.

V praktičnem delu sledi predstavitev izbranega mikro podjetja. V predstavitvi sem vključila čim več relevantnih podatkov, ki so mi koristili pri nadaljnji analizi – o dejavnosti podjetja, viziji in poslanstvu, organizacijski strukturi, kulturi v podjetju, finančnem stanju itd. Te sem neposredno dobila s strani lastnika podjetja in pa iz prosto dostopnih spletnih virov, kot je spletna stran podjetja. Na podlagi pridobljenih informacij sem izdelala model obstoječih poslovnih procesov in hkrati predstavila poslovanje podjetja. Poleg tega sem že med samim

intervjujem dobila vpogled v to, kaj v podjetju ne poteka najbolje in kje so potrebne izboljšave. Opravljen intervju z lastnikom in modeliranje obstoječih procesov sta mi pomagala odgovoriti na vprašanje o procesih, katere bi bilo dobro spremeniti. Medtem pa sem s pomočjo sekundarnih virov in raznih študij primerov našla primerne rešitve za spremembo in izboljšanje poslovnih procesov ter izdelala model prenovljenih poslovnih procesov z dodanimi spremembami. Praktični del sem zaključila s primerjavo obstoječega in prenovljenega modela poslovnih procesov in z okvirnim terminskim načrtom ter načrtom prenove procesov.

Na koncu sem napisala še sklep ter dodala poglavje z viri in literaturo, ki so mi koristili pri izdelavi magistrskega dela.

1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

1.1 Razvoj in nastanek managementa poslovnih procesov

Začetek koncepta managementa poslovnih procesov ni popolnoma znan, kot tudi ni popolnoma enotna njegova definicija. MPP lahko opredelimo kot relativno staro področje, saj je sam njegov koncept prisoten v že raziskanih področjih upravljanja 20. stoletja, kot je na primer prenova poslovnih procesov (Klun & Trkman, 2018). Sicer pa je začetek in razvoj MPP mogoče pojasniti skozi štiri industrijske revolucije. Prva in druga industrijska revolucija sta bili prisotni v 18. in 19. stoletju, kar lahko enotno imenujemo industrijska doba. Za ohranjanje konkurenčnosti podjetij, je bilo ta čas v ospredju povečanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov in specializacija delovne sile ter posledično povečanje profita, to pa je bilo doseženo z mehanizacijo, standardizacijo ter splošnimi izboljšavami v organizaciji. Slednje je nato povzročilo večjo kompleksnost in zapletenost dela, kar je pomenilo, da mehanizmi upravljanja in nadzora niso bili več dovolj učinkoviti. James R. Beninger je začetek tega obdobja poimenoval »kriza nadzora«, saj je bilo potrebno sproti iskati nove, naprednejše tehnologije in metodologije, ki so kasneje omogočale nadzor in možnost analiziranja vseh delov procesov tudi v kompleksnejših sistemih. V tem obdobju je bilo torej prisotnih kar nekaj postopnih izboljšav, katere že lahko povežemo z MPP (Lusk, Paley & Spanyi, 2005).

V 20. stoletju je tehnologija postala vse večja gonilna sila v podjetjih, kar je povečalo hitrost sprememb in konkurenčnost. To obdobje opredeljujemo tudi kot informacijska doba, v katero sta zajeti tretja in četrta industrijska revolucija. Za lažje razumevanje razvoja in povezave z MPP lahko informacijsko dobo razdelimo na tri valove. V prvem valu, kot valu procesnih izboljšav, je v ospredje prišel Toyotin celovit produkcijski pristop, ki je bil ustvarjen z namenom izboljšanja učinkovitosti, povečanja kakovosti in zmanjšanja »odpadkov«. Slednje je bilo doseženo s prehodom iz procesne na časovno razporeditev proizvodnje glede na povpraševanje, kar je povzročilo, da je proizvodnja delovala glede na povpraševanje. V nadaljevanju je bil uveden še pristop t. i. proizvodnje brez zalog (angl. Just

in Time – JIT), ki je temeljil na minimalni zalogi in tako pripomogel tudi k zmanjšanju odpadkov. Predhodno predstavljen japonski produkcijski pristop je na eni strani spodbujal k nenehnim izboljšavam, na drugi strani pa še zagovarjal timsko delo in spoštovanje do vseh vključenih v procesu dela (Lusk, Paley & Spanyi, 2005)

V prvem valu procesne usmerjenosti je torej prišlo do večjega pomena tehnologije in sprememb. Mednarodna podjetja so takrat postajala vse konkurenčnejša, ravno zaradi pristopa, ki je velik poudarek dal na kakovosti (Lusk, Paley & Spanyi, 2005). S tem se je začel takrat ukvarjati tudi ameriški statistik in fizik Deming, ki se je osredotočil na kakovost, neprestane izboljšave in opolnomočenje zaposlenih z namenom izboljšanja procesov in sistema upravljanja. Za to je uporabil metodo za obdelavo in upravljanje kakovosti s pomočjo koncepta statističnih podatkov in analiz ter sistematične analize procesov, kar je vodilo k večjemu fokusu na izboljšave (England & Miller, 2016). Kombinacija nadzora postopkov in tehnološka superiornost sta vodila do tehnologije kot gonilnika procesov, kar je pomenilo pravi začetek procesne dobe.

Nadaljevalo se je v poznih 80-ih in prišlo do drugega vala, ki je temeljil na procesnem preoblikovanju. Deming je takrat še vedno poudarjal, da kakovost ni odvisna le od kontrole, temveč tudi od izboljšav procesov. To pomeni, da je nadzor pomemben za odkrivanje napak in negativnih vplivov, slednje pa je potem potrebno izboljšati in tako ustvariti pozitivne vplive. Z namenom izboljšanja poslovanja so se razvili številni pristopi oziroma metode, kot na primer celostno obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management, v nadaljevanju tudi TQM), »lean« ali vitka metodologija, ISO standard in Six Sigma, ki so temeljili na nadzoru, izboljšavah, kvaliteti ter procesnem razmišljanju. Prehodno omenjene metodologije so kompleksne in zapletene, vseeno pa je pomembno razumeti ozadje tega, saj je vse skupaj povezano z razvojem in izboljšanjem poslovnih procesov z namenom lažje dosege organizacijskih ciljev (England & Miller, 2016).

V sredini 90-ih let se je začel še zadnji, tretji val informacijske dobe, kjer pa je že jasno prisoten management poslovnih procesov. Predhodno predstavljeni koncepti in pristopi so privedli do tega, da je MPP postal prepoznaven kot disciplina in kot trdno razumevanje potrebe po prenehanem upravljanju procesov v organizaciji.

Po Hammerju (1990) lahko razvoj MPP kot discipline enostavneje pojasnimo in razdelimo na dve razvojni poti, in sicer na procesne izboljšave in procesno preoblikovanje. Prva pot se osredotoča na analizo obstoječih procesov z namenom neprestanih oziroma postopnih izboljšav procesov. Primeri razvoja na tej poti so že predhodno omenjena TQM in vitko upravljanje. Druga pot je procesno preoblikovanje, ki povprašuje o večjih spremembah procesov s pomočjo tehnologije kot glavnega gonila inovacij, z namenom približati se ciljem podjetja (Vom Brocke & Rosemann, 2015).

Spremembe in izboljšave, ki so nastale skozi vsa ta obdobja do danes, so izvirale iz želje po ohranjanju konkurenčnosti podjetij. Iz predhodno predstavljenega lahko povzamemo, da je

bilo v začetku zadovoljivo in konkurenčno že to, da je podjetje z izvedenimi spremembami znižalo ceno in povečalo kakovost svoje ponudbe. Kasneje, ko je število podjetij naraščalo in je trg zaradi konstantnih sprememb ter naprednejše tehnologije postal vse bolj dinamičen, pa cena in kakovost nista več zadoščali za uspeh. Prav tako so zaradi hitrega pretoka informacij potrošniki postali vse bolj informirani in zahtevni, kar je še dodatno otežilo delo, predvsem manjšim podjetjem, katerih pa je trenutno največ in je konkurenčni boj na najvišji ravni. Zato je nujno, da se uspešno soočijo s konkurenco in zahtevnimi kupci, tako da sledijo novim tehnologijam in s tem prilagajajo in izboljšujejo poslovne procese, ki so eden izmed ključnih elementov v podjetju.

1.2 Opredelitev poslovnih procesov

Danes je na voljo mnogo literature, ki razpravljajo o MPP in ponujajo različne definicije. Upravljanje poslovnih procesov temelji na ugotovitvi, da ne glede na produkt, ki ga organizacija ponuja na trgu, je ta rezultat številnih aktivnosti v podjetju. Zato je za razumevanje MPP pomembno poznati tudi definicijo in pomen poslovnih procesov.

Ne glede na to, da so procesi prisotni povsod okoli nas, pa se njihova pomembnost najbolj izraža v podjetjih. Ta so sestavljena iz štirih ključnih elementov, med katerimi so tudi poslovni procesi, ki v podjetju predstavljajo skoraj 80 %, opredelimo jih lahko na tri različne načine (Bridgeland & Zahavi, 2009):

- so skupina aktivnosti, ki vodijo v nek rezultat,
- so sredstva, s katerimi je opravljeno določeno delo,
- so mehanizem za ustvarjanje in zagotavljanje vrednosti za kupca.

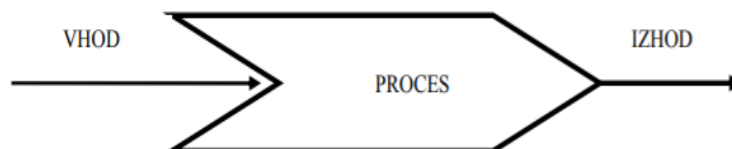
Preostali trije elementi so še ljudje, mehanizmi nadzora in struktura organizacije. Tako organizacije sestavljajo ljudje, ki delajo in sodelujejo v določenih procesih ob prisotnosti različnih mehanizmov nadzora. Vse skupaj pa je umeščeno oziroma oblikovano v določeno organizacijsko strukturo (Bridgeland & Zahavi, 2009).

Hammer in Champy (2003) sta poslovni proces opredelila kot nabor aktivnosti, ki z enim ali več vhodi ustvarijo izhod, kar uporabniku oziroma stranki predstavlja dodano vrednost. Medtem je Davenport poslovni proces označil kot sklop logično povezanih delovnih aktivnosti, ki se izvajajo za doseg določenega poslovnega rezultata, zato imajo jasno opredeljene začetek, vhode, izhode in konec. Prav tako je dodal, da so v poslovni proces vpleteni uporabniki, zunanji ali notranji, ki prečkajo organizacijske meje (England & Miller, 2016).

Spodnja slika prikazuje, da so za izvedbo poslovnega procesa pomembni vhodi in njihova opredelitev. Pomembno je opredeliti kaj, od kje, na kakšen način in v kakšni obliki vstopi oziroma aktivira določeno aktivnost, ki je del poslovnega procesa. Pri tem pa se ne sme

pozabiti na opredelitev vloge izvajalcev aktivnosti. Po zaključenih aktivnostih v sklopu poslovnega procesa pride do opredelitve izhodov, njihove vsebine, oblike ter kam in kako se ti prenesejo (Kosi, 2010).

Slika 1: Osnoven prikaz procesa



Vir: prirejeno po Kosi (2010).

Predhodne značilnosti poslovnih procesov privedejo do spoznanja, da je poslovni proces sestavljen iz sklopa aktivnosti, ki se izvajajo v koordinaciji, v nekem organizacijskem in hkrati tudi tehničnem okolju. Vse te aktivnosti skupaj uresničujejo določen poslovni cilj. Vsak poslovni proces sprejema in ga izvaja posamezna organizacija, vendar pa je ta lahko vseeno v interakciji s poslovnimi procesi, ki se izvajajo v drugi organizaciji.

Posamezne aktivnosti poslovnih procesov lahko izvajajo zaposleni ali pa se te izvajajo s pomočjo informacijskih sistemov (v nadaljevanju IS), kjer v nekaterih primerih ni potrebna vpletenost ljudi, saj je ta avtomatizirana. Informacijska tehnologija na splošno in informacijski sistemi iz tega vidika igrajo pomembno vlogo, saj se vse več aktivnosti izvaja s pomočjo informacijskih sistemov. Slednje podjetju omogoča učinkovitejše izvajanje določenih aktivnosti v procesih in posledično tudi možnost boljše, konkurenčnejše ponudbe na trgu. Ob tem pa je pomembno, da vpletenost različnih resursov ne oteži dela, temveč ga olajša, zato je med temi resursi nujno dobro sodelovanje in prilagajanje (Weske, 2019).

Zagovorniki procesnega mišljenja trdijo, da je kar 85 % vseh težav v podjetjih mogoče pripisati poslovnim procesom, kar pa izvira tudi iz predhodno omenjenega razkoraka med organizacijskim in tehnološkim vidikom posamezne organizacije (Paperalt, 2019). Najpogosteje se s tem srečujejo mikro in manjša podjetja, ki zaradi pomanjkanja sredstev ne tvegajo z uvajanjem novejših IT. Po eni izmed ameriških študij naj bi 37 % MSP potrdilo, da ne uvajajo novih tehnologij, saj jih naj ne bi potrebovali oziroma bi jim to vzelo preveč časa, denarja in energije (Bushnell, 2018).

Na splošno velja, da sta cena in pomanjkanje tehnične podpore glavni oviri za vpeljavo novejših, naprednejših tehnologij v poslovanje MSP. Vendar pa po podatkih International Data Corporation (IDC) več kot polovica podjetij meni, da počasni, ročni procesi omejujejo njihov prihodek in končno uspešnost. Torej medtem ko so MSP še posebej nagnjeni k ohranjanju starih, zamudnih sistemov v prepričanju, da je izboljšanje tehnologije prevelik

stroškovni zalogaj za njih, pa se na drugi strani ne zavedajo, da s tem zavirajo rast svojega podjetja (Paperalt, 2019).

Informacije se namreč v trenutnem, dinamičnem okolju širijo prehitro, da bi si organizacije lahko privoščile biti brez sprememb in v t. i. stanju udobja. Zaradi hitrega pretoka informacij in njihove dostopnosti, postajajo potrošniki vedno bolj izobraženi in zahtevni. Poleg klasičnih zahtev, kot so hitra dobava, kvalitetni produkti, storitve in dostopna cena, si želijo vse bolj personalizirane produkte, storitve. Na drugi strani pa k spremembam teži tudi konkurenca, katere je vse več. Kot že omenjeno, pri kupcih za ohranjanje konkurenčnosti nista dovolj le sprejemljiva cena in kvaliteta. Za podjetja je pomembna tudi diferenciacija ponudbe in njena dodana vrednost. Veliko vlogo pri tem igra tehnologija, ki jo je potrebno v čim večji meri vpeljati v sistem in izkoristiti. Na tej točki prihaja do vprašanja, ali je to lažje vpeljati v sistem in izkoristiti novim podjetjem, ki lansirajo produkt nove generacije in so že v osnovi kos trenutnemu tempu sprememb. To pomeni, da se zavedajo pomembnosti hitrega razvoja in lansiranja produktov na trg, krajšega življenjskega cikla proizvodov in neprestano spreminjajoče se tehnologije, ter so zato tudi bolj pripravljena na te stvari. Ali so morda v prednosti še vedno starejša in s tem bolj izkušena podjetja, čeprav se še niso popolnoma opomogla od stroškov razvoja prejšnjih proizvodov (Hammer & Champy, 2003). Vsekakor za nobeno organizacijo v trenutni poplavi zahtevnih strank, konkurence in spremenljivosti ni enostavno in se morajo soočiti z mnogimi izzivi. Eden izmed mnogih je tudi ta, da v mnogih podjetjih vsak posameznik opravlja in pozna le svoje delo, zelo malo ljudi pa razume celotno delovanje podjetja. Opravka imamo z obsežnimi sistemi, ki se tekom celotnega poslovanja organizacije razvijajo, spreminjajo in nadgrajujejo, temu pa je težko neprestano slediti. Zato je dobro, da se podrobneje opredelijo poslovni procesi, ki so potem predmet analize, izboljšav in uveljavitve. Ljudem v organizaciji pa se tako olajša razumevanje dela ter omogoči učinkovitejše delo, hitrejše zaznavanje napak in možnosti izboljšav. Eden od načinov, kako izboljšati poslovne procese, pa je ravno MPP (Hammer & Champy, 2003).

1.2.1 Opredelitev managementa poslovnih procesov

Korenine MPP segajo v čas procesne orientacije v devetdesetih letih, ko je bilo tudi predlagano, da se uvede nov način upravljanja, ki bo temeljil na poslovnih procesih. Upravljanje poslovnih procesov je podvrženo vplivom konceptov in tehnologij iz različnih področij poslovne administracije in računalništva. Z razumevanjem pomena poslovnih procesov, njihovih interakcijah in sestavnih delih šele dobimo širši pogled ter se osredotočimo na MPP.

Ena izmed pogosto uporabljenih definicij opisuje upravljanje poslovnih procesov kot disciplino, ki je osredotočena na izboljšanje uspešnosti podjetja z upravljanjem poslovnih procesov. Nanaša se na načrtovanje, izboljšanje, merjenje in upravljanje vseh procesov v organizaciji (Weske, 2019).

MPP je opredeljen tudi kot koncept, ki povezuje poslovno strategijo s tehnologijo za doseg skladnosti. Prikazuje celoten pogled na poslovni sistem podjetja, kar pa močno vpliva na spremembo podjetja v hitro in fleksibilno organizacijo. Celoten koncept je sestavljen iz same metodologije MPP, orodij in sistemov, ki so povezani v okolje, in pripomorejo k lažjemu razvoju ter izboljšanju poslovnih procesov (Weske, 2019).

Vom Brocke in Rosemann (2015) MPP opredeljujeta kot uporabo integriranega nabora organizacijskih zmogljivosti, vključno s strateškim usklajevanjem, upravljanjem, metodami, tehnologijo, ljudmi in kulturo za potrebe analize načrtovanja, izvajanja, nenehnega izboljševanja in inoviranja organizacijskih procesov. Omenjenih šest korporativnih zmogljivosti sestavlja t. i. model šestih osnovnih elementov MPP, kar pomaga odločevalcem pri razvrščanju ukrepov in razširi MPP s tehničnega koncepta na celostno disciplino upravljanja. Za doseg ciljev MPP pa je potrebno, da je prisotnih vseh šest elementov (Weske, 2019).

1.2.2 Elementi upravljanja poslovnih procesov

Model šestih osnovnih elementov upravljanja poslovnega procesa predstavlja kritične faktorje uspešnosti za MPP in opisuje sposobnosti podjetja na teh področjih. Faktorji so strateško usklajevanje, upravljanje, metode, informacijska tehnologija, ljudje in kultura. Slednji pa so še podrobneje opredeljeni na ravni zmogljivosti (Weske, 2019).

MPP mora biti usklajeno s splošno strategijo podjetja, k čemur pripomore element strateškega usklajevanja. Strateško usklajevanje je opredeljeno kot tesna povezava med prioritetami organizacije in poslovnimi procesi, kar omogoča neprestane in učinkovite ukrepe za izboljšanje poslovne uspešnosti. Načrt za izboljšanje procesov torej izhaja iz strategije organizacije in med drugim izpostavlja, na kakšen način bodo pobude izboljšanja procesov pozitivno vplivale na strateške cilje. Procese je za doseg tega potrebno načrtovati, izvajati, upravljati in meriti v skladu s strateškimi prioritetami in specifičnimi situacijami podjetja (npr. stopnja življenjske krivulje izdelka). Posledično pa se je podjetje pripravljeno tudi hitreje odzvati na kakršnekoli spremembe (Jeston & Nelis, 2019).

MPP mora biti implementirano v samo organizacijsko strukturo. V sklopu elementa upravljanja je pomembno, da so vloge in njihove odgovornosti v procesih jasno opredeljene na vseh ravneh MPP (projekti, programi, portfelj ...). Slednje se potem navezuje tudi na procese odločanja, saj mora biti jasno, kdo lahko sprejema določeno odločitev in kako hitro se to izvede. Pod element upravljanja so vključeni še standardi upravljanja procesov, ki morajo biti dobro opredeljeni in dokumentirani, ter nadzor upravljanja procesov za ohranjanje kakovosti (Jeston & Nelis, 2019).

Prav tako mora biti MPP podprto z različnimi metodami za načrtovanje, analizo, izvedbo in spremljanje poslovnih procesov. Metode v tem kontekstu so opredeljene kot nabor orodij in

tehnik, ki omogočajo in podpirajo dejavnosti v celotnem življenjskem ciklu procesa. Kot primer so metode, ki olajšajo modeliranje procesov in analizo tako, da pomagajo pri opredelitvi obstoječih poslovnih procesov in prenovljenih procesov. Potem imamo še metode za implementacijo in izvajanje, za kontrolo in merjenje, za izboljšavo procesov in inovacije. Za podjetje je predvsem pomembno, da izbere primerne metode, orodja in tehnike ter jih prilagaja in kombinira glede na njihove zahteve (Rosemann, Röglinger, König & Kerpedzhiev, 2021).

IT kot četrti element se nanaša na programsko in strojno opremo ter informacijske sisteme, ki omogočajo in nudijo podporo aktivnostim v procesih. Pod ta element spadajo IT rešitve kot pomoč za načrtovanje, modeliranje in analizo procesov, IT rešitve, ki nudijo podporo pri transformaciji procesnih modelov, kontroli in merjenju uspešnosti ter IT rešitve na strani izboljšav in inovacij (agilna orodja, ki se prilagajajo glede na spremembe) (Rosemann, Röglinger, König & Kerpedzhiev, 2021).

Medtem ko element IT zajema vire, ki so povezani z IT, element ljudi zajema človeške vire. Opredeli se ga lahko kot posameznike in skupine, ki s svojim znanjem in vpletenostjo v procese doprinesejo k poslovni uspešnosti. Pod ta element štejemo procesna znanja in izkušnje o upravljanju poslovnih procesov, kar vključuje tudi znanja o metodah in IT. V povezavi s tem je pomembno poudariti učenje o procesih, saj se tako z različnimi programi izobraževanj omogoči zaposlenim, da razširijo svoje znanje na tem področju, kar lahko kasneje pozitivno vpliva na poslovanje. Poleg tega se ne sme pozabiti, kako pomembno je procesno sodelovanje in komunikacija z namenom, da se v procesu doseže željen »output«. Vse predhodno opisano, pa temeljni na kvalitetnem in odgovornem vodenju (Rosemann, Röglinger, König & Kerpedzhiev, 2021).

Kultura kot zadnji, šesti element se nanaša na vrednote, prepričanja, stališča in vedenja, ki oblikujejo procesno vedenje z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja. Pri tem je dobro, da vlada organizacijska kultura, ki ustvari takšne vrednote in prepričanja, da so ljudje znotraj organizacije pripravljeni sprejeti in se odzvati na spremembe v procesih. Za ugotovitev organizacijske kulture se lahko uporabi okvir s konkurenčnimi vrednotami, kjer podjetje uvrstimo glede na njegovo fleksibilnost, stabilnost in kontrolo ter na njegovo osredotočenost (notranje ali zunanje). Pod kulturo pa uvrščamo tudi digitalno kulturo podjetja, ki se jo oceni glede na agilnost podjetja, njegovo organizacijsko strukturo, način dela (individualno ali timsko delo), način odločanja (po instinktu ali na podlagi zbranih podatkov) (Rosemann, Röglinger, König & Kerpedzhiev, 2021).

1.3 Življenjski cikel upravljanja poslovnih procesov

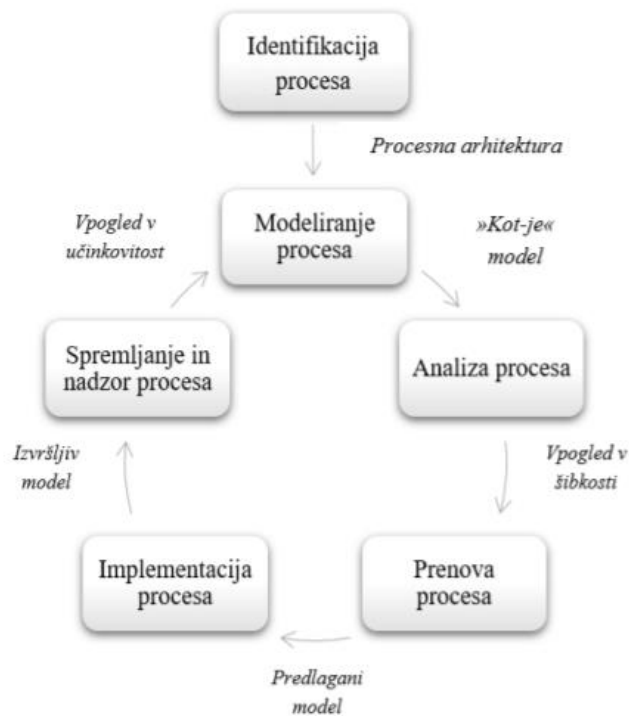
MPP je torej disciplina, ki se nagiba k neprestanim izboljšavam poslovnih procesov v podjetju. Za to v prvi vrsti zahteva analizo obstoječih poslovnih procesov ter njihovo modeliranje, da lahko kasneje pride do izboljšav. To nenehno upravljanje s poslovnimi procesi in izboljševanje le-teh lahko označimo kot življenjski cikel MPP. Slednji opisuje faze upravljanja poslovnih procesov in prikazuje, kako priti do izboljšanja procesa skozi šest ključnih korakov, ki so opredeljevanje procesov, modeliranje procesov, analiza procesov, izdelava predlogov prenove, izvajanje procesov, spremljanje, merjenje in kontroliranje procesov (Vom Brocke & Rosemann, 2015).

V prvi fazi kot opredelitvi procesov, je potrebno dobro opredeliti in opisati glavne procese, ki se izvajajo in njihovo trenutno stanje. Glavni rezultat te faze je procesna arhitektura, ki opredeljuje vse glavne procese, opisuje povezave med njimi in jih razvrsti glede na pomembnost. Po izdelani procesni arhitekturi sledi modeliranje procesov, kjer se osredotočenost s celotne slike procesov podjetja, ki je bolj splošna, premakne na posamezne procese in njihove aktivnosti. V tej fazi se natančno opredelijo poslovni procesi in njihovo trenutno stanje s pomočjo izdelave obstoječega poslovnega modela (Vom Brocke & Rosemann, 2015).

Nato nastopi analiza procesov, kjer se z različnimi kvalitativnimi in kvantitativnimi tehnikami procesne analize analizira obstoječi model, da se ugotovijo morebitne slabosti v procesih in njihov vpliv. Pod kvalitativne tehnike uvrščamo analizo dodane vrednosti ter analizo vzroka in učinka, pod kvantitativne tehnike pa simulacijo. Po analizi trenutnih procesov pride do izdelave predlogov prenove procesov in modela prenovljenih procesov, v katerem so odpravljene v predhodnem koraku zaznane slabosti. Na koncu pa sta še zadnji dve fazi, in sicer faza izvajanja procesov, ki v večini primerov vključuje implementacijo informacijskega sistema, in faza spremljanja, merjenja in kontrole z namenom zbiranja in analize podatkov, da se lahko kasneje ugotovi ali so doseženi cilji in uspešnost (Vom Brocke & Rosemann, 2015).

V nadaljevanju se bom osredotočila le na prve štiri faze, saj bom z njimi v praktičnem delu lahko podjetju dobro predstavila smisel uvedbe digitalne transformacije in s tem spremembe procesov. Medtem pa slika 2 jasno prikazuje zaporedje vseh predhodno omenjenih faz življenjskega cikla procesov.

Slika 2: Življenjski cikel poslovnih procesov



Prirejeno po Dumas, La Rosa, Mendling & Hajo (2013).

1.4 Arhitektura poslovnih procesov

Predhodno prikazan življenjski cikel upravljanja poslovnih procesov jasno prikazuje, da podjetje ne začne takoj z modeliranjem njihovih poslovnih procesov. V samem začetku se v večini primerov pojavijo vprašanja, ki pa so nujna za razumevanje, preden se lahko podjetje loti modeliranja procesov. Kateri so glavni procesi v organizaciji? Kdaj se eden proces konča in kdaj drugi začne? Kako podrobno naj se opiše poslovni proces? Na takšna in podobna vprašanja odgovarja procesna arhitektura. Z njeno opredelitvijo dobimo skupen pogled na vse poslovne procese, ki jih organizacija izvaja z namenom, da lahko strankam dostavi svoj produkt (Dijkman, Vanderfeesten & Reijers, 2011).

Dijkman, Vanderfeesten in Reijers (2011) definirajo arhitekturo poslovnih procesov kot organiziran pregled vseh poslovnih procesov v organizaciji skupaj s povezavami med procesi in usmeritvami kot pomoč pri organizaciji procesov. Teh procesov pa je po navadi od dva do deset in se ločijo na temeljne, podporne in procese upravljanja.

Operativni ali primarni procesi se navezujejo na produkte oziroma storitve, ki jih ima podjetje v ponudbi in želi z njimi dati korist in zadovoljstvo uporabniku, sebi pa prinaša stalen prihodek. Na splošno lahko določimo, da nek proces spada v to kategorijo tako, da ugotovimo, če ta deluje v smeri razvoja in ustvarjanja končnega produkta oziroma storitve, trženja ponudbe podjetja ali zagotavljanja podpore strankam. Podporni ali sekundarni

procesu so procesi, ki delujejo v ozadju in sami po sebi ne ustvarjajo prihodka, ampak prinašajo dodano vrednost v obliki podpore v podjetju, saj omogočajo učinkovito delovanje operativnih procesov. Primarne in sekundarne procese pa je potrebno med seboj uskladiti, to pa poteka v sklopu procesov upravljanja oz. vodstvenih procesov. Tukaj je vključeno načrtovanje, spremljanje in nadziranje. V sklopu tega se skrbi, da podjetje izpolnjuje cilje, je delovno okolje varno, se prepozna grožnje in priložnosti itd. Tudi procesi upravljanja neposredno ne ustvarjajo prihodka, a so vseeno pomembni zato, da optimizirajo prihodkovne možnosti in po potrebi prilagajajo poslovanje (Dijkman, Vanderfeesten & Reijers, 2011).

Podobno opredelitev procesne arhitekture predstavljajo tudi Eid-Sabbagh, Dijkman in Weske (2012). Pravijo, da je arhitektura poslovnih procesov skupek vseh procesov, ki se izvajajo v podjetju, in njihovih medsebojnih povezav ter je primarnega pomena za dobro management poslovnih procesov in procesne izboljšave.

Obstajajo številni pristopi oblikovanja procesne arhitekture. Nekateri od njih se v literaturi pojavljajo pogosteje kot drugi. Podjetje Tricikel, d. o. o., ki je med drugim tudi vodilni ponudnik celovitih rešitev za obvladovanje poslovnih procesov, je tekom svojih projektov ugotovilo, da se je kot najboljša praksa za oblikovanje procesne arhitekture izkazala 4-nivojska procesna (vertikalna) arhitektura. Ta je precej pogosta in razumljiva, saj ima posamezni nivo le določeno število informacij. Vertikalna oz. hierarhična struktura je torej razdeljena na štiri nivoje. Prvi, najvišji nivo, je pregled procesnih področij. Ta vključuje pregled procesnih področij razdeljenih glede na to ali spadajo pod vodstvene, temeljne ali podporne procese. V drugem nivoju so podrobneje predstavljena posamezna procesna področja, katerih pregled smo naredili v prvem nivoju. Procesna področja so opisana s poslovnimi procesi, ki spadajo pod določeno področje. Oba nivoja dajeta strateški pogled na glavne procese v podjetju in njihovo strukturiranje. Nato sledita še tretji in četrti nivo, ki vsebujeta podrobnejše opise operativnih (pod)procesov. Tretji nivo podrobneje opisuje posamezne poslovne procese, ki so opredeljeni v drugem nivoju. Slednje si lahko predstavljamo kot verige dodane vrednosti, sestavljene iz procesov. Najnižji, četrti nivo, pa še podrobneje, z aktivnostmi, opisuje posamezen proces, ki je opredeljen v tretjem nivoju. Za vse procese ni nujno, da so enako podrobno opisani na vseh nivojih oziroma se opišejo, ko podjetje zazna potrebo po tem. Pomembno je, da se osredotoči na tiste, ki imajo višjo dodano vrednost, večji vpliva na kupce in možnost izboljšav. Hkrati pa je dobro, da so razdelani do te mere, da nudijo dovolj informacij za doseg zastavljenih ciljev (Tricikel, 2017).

Opredelitev procesne arhitekture prinaša mnoge prednosti. Izkušnje namreč kažejo, da organizacije s svojo neuskkljenostjo in nerazumevanjem oziroma različnim razumevanjem med posameznimi oddelki podjetja, izgubijo veliko časa. Z dobro oblikovano procesno arhitekturo pa vsi zaposleni v podjetju dobijo enoten pogled na procese in temeljno znanje o procesih podjetja. To omogoča opredeljena arhitektura zato, ker daje pogled na procese s ptičje perspektive in njihovo vizualizacijo od začetka do konca. Daje pa tudi možnost

analiziranja vpliva sprememb na poslovanje ter identificiranja vrzeli, podvajanj in možnosti za izboljšave – od poenostavljanja procesov in njihove standardizacije do avtomatizacije procesov. Prav tako je podjetjem omogočeno boljše usklajevanje njihovih zmožnosti z viri, ki jih imajo na voljo (Nurmadewi, 2019).

Glede na raven zavedanja pomembnosti arhitekture procesov in kako razvita je ta, jih lahko uvrstimo v štiri različne ravni arhitekturne zrelosti. Te so izgubljanje kot najnižja raven, pregrade, izolacija in omogočanje kot najvišja raven. Organizacije, ki se nahajajo na najnižji ravni arhitekturne zrelosti, še nimajo vključene procesne arhitekture in se ne zavedajo njene pomembnosti. Raven pregrade pomeni, da si podjetje prizadeva oblikovati arhitekturo. V najvišjih dveh ravneh pa je arhitektura zelo dobro oblikovana, kar pomeni, da so procesi usklajeni s cilji in strategijo ter s tehnološko, informacijsko in poslovno arhitekturo. Prav tako pa je opredeljena na preprost način in posledično enostavna za razumevanje vsem v organizaciji. Torej, podjetja, ki se nahajajo v ravni izolacije ali ravni omogočanja, imajo dobro zastavljeno procesno arhitekturo. Razlikujejo se le v tem, da je ta, na najvišji ravni, v stalni uporabi in znana vsem vključenim v organizaciji, na ravni izolacije pa jo poznajo le redki zaposleni (Lahajnar, brez datuma).

Glede na predhodno predstavljeno sklepamo, da dobro oblikovana arhitektura poslovnih procesov pomeni boljšo usklajenost procesov s strategijo in cilji podjetja, preprosto razumevanje procesov in delovanja podjetja vsem zaposlenim ter posledično boljše sodelovanje med njimi. Slednje pa omogoča večjo fleksibilnost, dinamičnost poslovanja in hitrejše sprejemanje odločitev (Tricikel, 2017).

Zaključimo lahko, da je arhitektura procesov osnova za uspešno obvladovanje procesov organizacije ter vseh projektov, ki so povezani s procesi. Opredelitev vseh glavnih procesov in povezav med njimi nam da pogled na organizacijo s ptičje perspektive oziroma od zgoraj navzdol ter tako omogoči boljše razumevanje procesov v podjetju, medsebojne vplive in daje smernice za nadaljnjo modeliranje vseh vključenih procesov. Na podlagi tega lahko organizacija dejansko izboljša procese oziroma je uspešnejša pri uvajanju izboljšav procesov kot bi bila sicer (Tregear, 2015).

1.5 Modeliranje poslovnih procesov

Zavedanje, kako pomembni so poslovni procesi, in opredelitev procesne arhitekture sta temelja za nadaljnje, podrobnejše razumevanje poslovanja, ki sledi z modeliranjem poslovnih procesov. V prejšnjem podpoglavju smo izvedeli, da se procesna arhitektura na najnižjih nivojih osredotoča na podrobnejše opise posameznih poslovnih procesov in njihove aktivnosti, saj želimo iz »grobe« predstavitve glavnih procesov preiti na podrobnejši opis vsakega posameznega procesa. To se doseže z modeli poslovnih procesov, ki skušajo na preprost način predstaviti v resnici precej kompleksno delovanje podjetja. Do omenjenih

modelov pridemo s pomočjo modeliranja poslovnih procesov, ki je grafični prikaz poslovnih procesov in njihovih aktivnosti v podjetju (Kosi, 2010).

Razlogov za izdelavo modelov poslovnih procesov je več, in sicer modeli pripomorejo k podrobnejšemu razumevanju procesov in s tem poslovanju podjetja, boljši komunikaciji znotraj in zunaj podjetja, hitrejšemu odkrivanju napak in slabosti v posameznih procesih, lažjemu prilagajanju na spremembe, hitrejšemu in učinkovitejšemu učenju ter izboljšanju procesov. Vsi razlogi pa temeljijo na poslovni uspešnosti. Modeliranje se prav tako uporablja za razvoj simulacij testiranj novih ali spremenjenih poslovnih procesov in za razvoj sistemov avtomatizacije procesov. Jasna slika procesov v prvi vrsti zagotavlja lažje učenje in razumevanje procesov, tako za obstoječe zaposlene kot tudi za nove zaposlene. Ljudje se namreč učimo na dva načina, iz lastnih izkušenj in pa izkušenj drugih, pod kar spadajo tudi modeli poslovnih procesov. V kolikor so procesi jasno in razumljivo opredeljeni, so tudi bolj razumljivi in posledično lahko hitreje ugotovimo, kaj se dela prav in kaj narobe. Olajšano je analiziranje in s tem prepoznavanje morebitnih ozkih grl in podvojenih aktivnosti, kar privede do zaključka, kaj je potrebno izboljšati, saj se z modela procesov lažje opazi pomanjkljivosti in prostor za spremembe oziroma izboljšave (Dumas, La Rosa, Mendling & Hajo, 2013).

Tekom modeliranja procesov je potrebno pridobiti podroben opis poslovnih procesov, da so nam razumljivejši in jih lahko naredimo preglednejše. Opis procesov je možno pridobiti na več načinov, in sicer z načinom na podlagi pregleda že obstoječih evidenc, kar vključuje analizo dokumentov, opazovanje ljudi na delovnem mestu, sledenje objektov vključenih v proces in njihovim življenjskim ciklom ter pregled delovnega okolja. Drugi možen način je z organiziranjem delavnice z ljudmi, ki poznajo in znajo opisati poslovne procese v podjetju. Po navadi je najbolje vključiti vse ključne deležnike, kot so procesni analitiki in strokovnjaki z več področij, ki nato s skupnim sodelovanjem ustvarijo preprostejše razumevanje poslovanja. Eden izmed načinov pridobivanja informacij za opis procesov je tudi intervju z deležniki organizacije, ki dobro poznajo celotno poslovanje. Omenjeni načini imajo tako prednosti kot slabosti. Z intervjuji in delavnicami z deležniki organizacije lahko delovanje podjetja dobimo opisan iz prve roke na podroben in razumljiv način, vendar pa ta dva pristopa zahtevata veliko usklajevanja. Medtem pa pri opazovanju ali analizi dokumentacije ni potrebnega večjega usklajevanja in sta enostavnejša za izvedbo. Vendar pa imata druge slabosti, kot so možnost zastarele dokumentacije, napačna interpretacija dokumentacije ter vsiljivost z opazovanjem ljudi pri delu in posledično sprememba vedenja. Za omilitev slabosti in čim večji izkoristek prednosti, bom v svojem praktičnem delu opise procesov pridobila s kombinacijo več načinov – z intervjujem, opazovanjem in preverjanjem dokumentacije (Dumas, La Rosa, Mendling & Hajo, 2013).

Z natančnimi opisi se nato lotimo modeliranja procesov, ki pa je precej zahtevno delo in je zanj potrebnega veliko časa. Najprej se naredi model procesov, ki prikazuje trenutno stanje poslovnih procesov, in s čimer se omogoči simulacijo, izboljšave in poznejšo izdelavo

modela prenovljenih procesov. V tem modelu se upoštevajo izboljšave procesov, ki pozitivno vplivajo na ozka grla, obremenitev virov, čas, stroške itd. Za modeliranje poslovnih procesov obstaja že več kot štirideset različnih tehnik in modelov, od procesnih diagramov, eEPC diagramov, UML diagramov, diagramov toka podatkov do Petrijeve mreže. Zaradi številčnosti načinov modeliranja je z uvedbo grafične notacije za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov (angl. Business Process Modeling Notation, v nadaljevanju BPMN), prišlo do standardizacije in izpolnitve cilja poenotenja tehnik in metod. Slednja velja tudi za eno izmed boljših, saj komunicira veliko informacij širši publiki – znotraj in zunaj podjetja. BPMN je prvotno nastala leta 2004 s strani organizacije Business Process Management Initiative (BPMI), kasneje pa je leta 2006 prešla pod okrilje skupine Object Management Group (OMG) (Dumas, La Rosa, Mendling & Hajo, 2013).

Tradicionalno se poslovni procesi izvajajo ročno s pomočjo zaposlenih in njihovim znanjem, regulirajo pa jih še predpisi in omejitve podjetja. Dodatne koristi in lažje modeliranje se lahko doseže s programsko opremo, ki pomaga pri usklajevanju dejavnosti, ki so vključene v procese. Te sisteme imenujemo sistemi za upravljanje poslovnih procesov (Kosi, 2010).

V praktičnem delu bom modelirala s pomočjo BPMN. Ta s simboli prikazuje potek določenega poslovnega procesa od začetka do konca. Poslovni proces s pomočjo omenjenega diagrama prikazemo s štirimi različnimi elementi, ki so koraki procesa, povezovalni simboli, organizacijske enote in dejstva.

Pod korake procesa uvrščamo dogodke, aktivnosti in razvejišča (Popovič, Indihar Štemberger & Jaklič, 2006):

- **Dogodki**

Dogodki so v diagramih prikazani v obliki kroga. Slednji se med seboj razlikujejo glede na to, ali ti začnejo, spremenijo ali končajo poslovni proces. Poleg so vključeni tudi sprožilci, ki začnejo procese, sporočila, katera ovirajo procese ter podatki ali zaključna proizvodnja produkta, kar pa povzroči konec poslovnega procesa. V vsakem primeru so vsi dogodki prisotni med izvajanjem poslovnega procesa in vplivajo na njegov potek.

- **Aktivnosti**

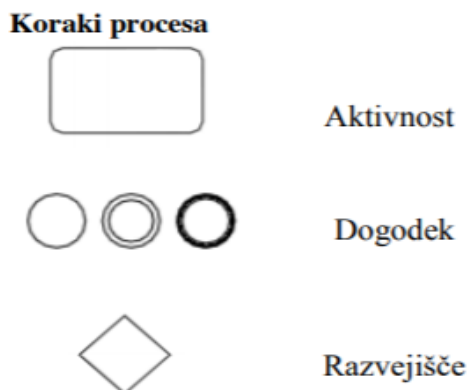
Določene dejavnosti ali naloge, ki jih izvajajo osebe ali sistem v sklopu poslovnega procesa. Prikazane so s pravokotnikom z zaobljenimi vogali. Aktivnosti se le redko pojavljajo samostojno, pogosteje pa skupaj z več drugimi aktivnostmi, ki so del poslovnega procesa. Te trajajo določen čas ter s podprocesu postanejo podrobnejše.

- **Razvejišča**

Razvejišča lahko označimo tudi kot odločitvene točke, ki glede na dogodke in pogoje prilagodijo pot zaporedja aktivnosti. Lahko pride do odcepitve, združitve dejavnosti ali pa sklepa, ki določa, katerega od tokov upoštevati. V modelu so prikazani v obliki romba, poleg

pa imajo vprašanja, ki so povod za odločitev. Razmejišča se razlikujejo tudi glede na simbol v njem, ki kaže naravo dogodka. Kot primer lahko navedemo razmejišče, ki določa, da je potrebno, pred nadaljevanjem naslednje aktivnosti, nujno opraviti vse predhodne aktivnosti.

Slika 3: Elementi korakov procesa

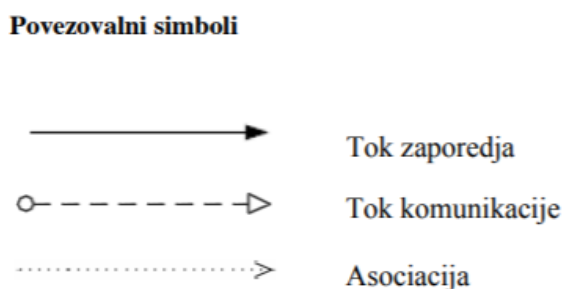


Prirejeno po Babič & Harb (2017).

Pod **povezovalne simbole** uvrščamo tok zaporedja aktivnosti, tok komunikacije in asociacijsko povezavo (Babič & , 2017):

- **Tok zaporedja aktivnosti** z ravno, neprekinjeno črto s puščico prikazuje vrstni red dejavnosti, ki jih je potrebno izvesti. Zaporedje puščic kaže, kako si v normalnem poteku procesa sledijo aktivnosti in katero je potrebno izvesti preden se lahko izvede naslednja. Za boljše razumevanje toka zaporedja aktivnosti lahko nad ali pod črto s puščico označimo kaj konkretno se »pretaka« po njej.
- **Tok komunikacije** prikazuje sporočila, ki se pretakajo med oddelki. Ta tok ne povezuje dogodkov ali dejavnosti v bazenu. Predstavlja ga črtkana črta s krogom na začetku in puščico na koncu.
- **Asociacijska povezava** se uporablja za povezavo besedil in drugih obvestil o aktivnostih. Predstavljena je s pikčasto črto in puščico. Pri tem puščica kaže vhodne oziroma izhodne dokumente.

Slika 4: Povezovalni simboli

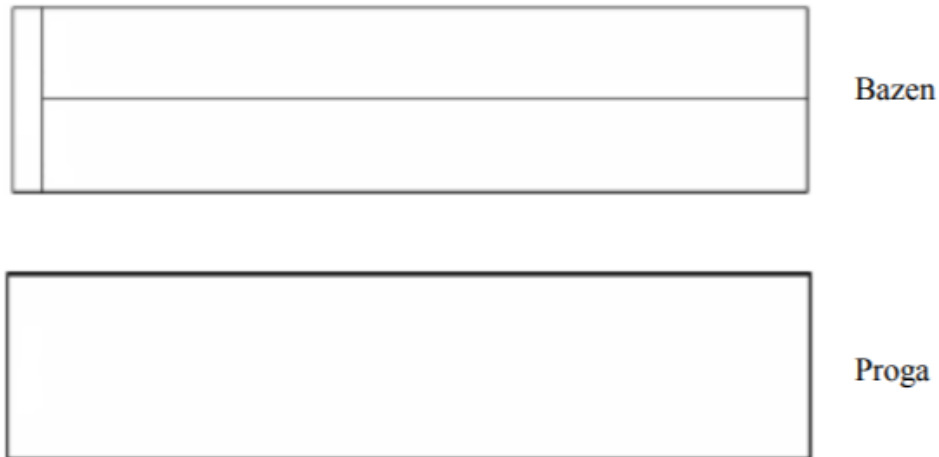


Prirejeno po Babič & Harb (2017).

Pod organizacijske enote uvrščamo bazen in proge (Babič & Harb, 2017):

Bazen se uporablja za organizacijske enote in za ločitev aktivnosti, ki se izvajajo v drugih bazenih. V poljih na levi strani so napisani oddelki organizacije v katerih se izvajajo aktivnosti. Medtem pa so vse aktivnosti navedene v **progi**, ki se nahaja desno od polja z opisom oddelka. **Proge** torej uporabljamo zato, da v njih razporedimo aktivnosti znotraj bazena.

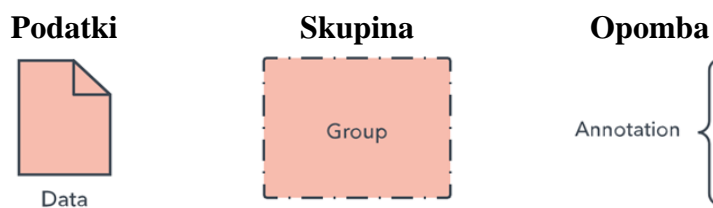
Slika 5: Primer izrisa organizacijske enote



Prerejeno po Harb & Babič (2017).

Pod **artefakte** uvrščamo podatkovne objekte, skupine in opombe, katerih namen je povečanje razumljivosti procesnih modelov (Babič & Harb, 2017).

Slika 6: Artefakti



Prerejeno po Babič & Harb (2017).

Slabosti in zaviranje modeliranja

Za modeliranje poslovnih procesov sem že predhodno omenila, da je zahtevno delo. Zato je pomembno, da se v prvi vrsti uskladijo interesi v organizaciji in med vsemi, ki sodelujejo pri tem. Nujno je, da se vsi vpleteni zavedajo svojih vlog in odgovornosti ter, da poznajo cilje, ki jih morajo skupaj zasledovati. Ker je modeliranje na eni strani tudi časovno zahtevno, je najbolje modele poslovnih procesov izdelati s pomočjo enega izmed programov,

ki to omogoča. Na drugi strani pa se zahtevnost kaže tudi s strokovnega vidika, saj je potrebnega veliko znanja in zato zahteva vključenost ljudi z različnih področij organizacije (Kosi, 2010).

Podjetja se morajo zavedati zahtevnosti in kompleksnosti modeliranja poslovnih procesov ter kakšne se prednosti in slabosti. Večina koristi in razlogov za modeliranje procesov sem opredelila že zgoraj. Medtem pa so prisotni tudi razlogi, ki zavirajo modeliranje procesov oziroma ga ne podpirajo in še posebej pridejo do izraza v MSP.

Najpogostejši zaviralci so (Korošec, 2006):

- nemotiviranost ljudi za spremembe v organizaciji. Ljudje že po naravi nismo nagnjeni k spremembam zaradi morebitnih preteklih slabih in neuspešnih izkušenj pa je tega še manj;
- neusklajenost in nerazumevanje poslovnih procesov podjetja. Razumevanje poslovnih procesov podjetja ni enostavno sploh, če v njih ne sodelujemo. Še težje pa je to popolnoma razumeti zunanjim svetovalcem, katerih se v veliki meri poslužujejo manjša podjetja, saj sami za to nimajo primerne kadra;
- prevelik vpliv managementa, ki določenih procesov podjetja ne pozna in ne razume tako dobro kot ostali zaposleni. Slednje pa lahko privede do napačnih končnih odločitev;
- težave ob izdelavi grafične podobe, saj bi vsak želel model prikazati drugače.

Za izognitev ali omilitev teh negativnih vplivov je pomembno, da se motiviranost za spremembe začne pri vodstvu. Tako bodo tudi ostali na nižjih nivojih podjetja bolj dovezetni za spremembe in bolj motivirani. Višji management pa se mora prav tako zavedati, da je pri modeliranju poslovnih procesov in njihovih spremembah dobro dati čim večjo možnost sodelovanja zaposlenim, ki najbolj poznajo procese v podjetju. Tako lahko dobimo podrobnejše opise procesov, ki so prvotnega pomena za uspešno modeliranje. Še posebej je to koristno, če pri tem sodelujejo zunanji strokovnjaki, ki so bolj teoretiki in ne razumejo popolnoma razmer v podjetju (Madison, 2005).

Pogosto pa se v manjših podjetjih še vedno pojavlja vprašanje smiselnosti razdelanih procesov in njihovega modeliranja. Slednje namreč predstavlja velik časovni in finančni strošek ter zahteva veliko pozornosti, spretnosti in znanja. Vse to je njim zaradi večje omejenosti s sredstvi težje dosegljivo in jim zato daje pomisleke glede velikosti dodane vrednosti, ki bi jo prineslo morebitno modeliranje procesov (Greene, 2021). Kljub temu pa študije kažejo, da neučinkovitost delovnih procesov lahko povzroči stroške do 30 % prihodkov podjetja in pripelje do neučinkovitega celotnega poslovnega sistema. Neučinkoviti in dolgotrajni procesi lahko povzročijo tudi veliko izgubo časa. Kar je včasih hujše kot zapravljen denar, saj se nobena zapravljen minute ne more vrniti. Tako je na primer čas, porabljen za čakanje na odgovor nadrejenega, ali da se nek proces zaključi, izgubljeni čas. Do tega lahko pride, če aktivnosti ne delujejo na najučinkovitejši način. Vzrok za to so med drugim lahko tudi zaposleni. Slabo razpoloženi in nemotivirani

zaposleni, s svojo neučinkovitostjo in morebitno zastarelo opremo, negativno vplivajo tudi na kvaliteto produktov, ki dosežejo končne stranke. V skoraj 82 % časa, podjetja ne dostavijo produktov največje možne kvalitete, kar pa bi se izboljšalo s povečanjem učinkovitosti (Martin, brez datuma).

To pomeni, da je tudi za lastnike MSP dobro, da vzpostavijo organiziran poslovni sistem in procese. Tako ne bi pogosto prišlo do neželene neučinkovitosti in nezanesljivosti procesov, ki vodijo v neobvladljivost, togost, počasnost, slabšo kakovost, nepreglednost, dodatne in nepotrebne stroške ter nezadovoljstvo zaposlenih in strank (Martin, brez datuma). Vsako podjetje torej želi zmanjšati negativne vplive neučinkovitosti in na tak način doseči večjo kakovost, nižje stroške, manj reklamacij, zadovoljstvo zaposlenih in kupcev, postati bolj inovativno in konkurenčno. Posledično je dosežena večja uspešnost, prepreči pa se stagnacija podjetja, ki lahko počasi vodi tudi v propad organizacije (Kosi, 2010).

Odkrivanje neučinkovitosti in želja po odpravi le-teh kaže na to, da želi podjetje izboljšati svoje poslovanje. To pa pomeni, da je podjetje pripravljeno sprejeti spremembe, ki so hkrati tudi izboljšave, katere bodo učinkovite. Začne se pri analiziranju, kjer veliko vlogo igrajo modeli trenutnih procesov s pomočjo katerih se bolje razume procese in opazi potrebne spremembe. Slednje pa je del, ki je pomemben za nadaljnjo prenovo in izboljšave procesov podjetja (Landau, 2018).

1.6 Prenova in izboljšave poslovnih procesov

Z modeliranjem dobimo podroben pogled na vse procese v podjetju in njihovo delovanje. Z njihovo analizo pa odkrijemo napake, neučinkovitosti, ki jih želimo odpraviti. Tako pride do prenove (angl. Business Process Reengineering, v nadaljevnaju. BPR) in izboljšanja poslovnih (angl. Business Process Improvement, v nadaljevanju BPI) procesov, ki pa pozitivno vplivata tudi na prilagajanja hitrim spremembam današnjega sveta. Tako BPR kot tudi BPI si prizadevata izboljšati poslovni sistem, vendar ne na enak način. Prenova poslovnih procesov se je pojavila kot način za izboljšanje poslovanja podjetij, ki z analizo in spreminjanjem celotnega poslovanja skuša doseči znižanje stroškov, večjo kakovost in krajše dobavne roke. Prenova poslovnih procesov tako po večini temelji na popolnem spreminjanju procesa za boljši rezultat (Hammer, 1990). Medtem pa pri izboljšanju poslovnih procesov poskušamo prilagoditi obstoječe poslovne procese in jih optimizirati s postopnimi izboljšavami, ki postopoma prinašajo tudi dobre rezultate. Izboljšanje poslovnih procesov je torej stalen proces, katerega namen je doseči čim večjo učinkovitost procesov podjetja z neprestanim preverjanjem in izboljšavami le-teh. Z izboljšanjem procesov se skuša doseči krajši čas izvedbe procesov in manj napak ter posledično večjo kvaliteto outputov in nižje stroške (Visual Paradigm, brez datuma).

Ključne razlike med BPI in BPR so (Visual Paradigm, brez datuma):

- BPI se izvaja v obstoječi organizacijski strukturi, BPR pa ustvarja dramatične spremembe na vseh koncih organizacije ter s tem organizaciji omogoči, da se odmakne od običajnih pristopov in se približa večji uspešnosti;
- BPI se večinoma uporablja v celotnem podjetju kot preventivna tehnika, ne glede na obstoj težav. Medtem je BPR pogosteje prisoten le v kolikor je organizaciji zaznati večje težave, ki bi lahko preveč negativno vplivale na poslovanje;
- BPI se pogosto obravnava kot nekakšna sprotna, tekoča popravila oz. vzdrževanja, s čimer podjetje sproti dosega izboljšave in se prilagaja spremembam. BPR se na drugi strani bolj osredotoča na hkratne izboljšave v celotnem podjetju, kar zahteva veliko več časa.

Glede na predstavljene razlike je pomembno, da se osredotoči na izbiro, ki je v dani situaciji najprimernejša za organizacijo. Ta mora prepoznati kaj potrebuje, ali so to manjše, sprotne izboljšave, ali je to celotna prenova. Na splošno pa je vse skupaj odvisno od okoliščin v katerih se podjetje nahaja. V primeru, da je razdelanost trenutnih procesov pomanjkljiva in potrebuje preoblikovanje, ali pa obstoječega modela procesov sploh še ni in je osredotočenost v večji meri le na splošni strategiji ter ne na posameznih aktivnostih in njihovi optimizaciji, potem se priporoča prenova. Vendar pa se večina organizacij prenove procesov izogiba iz že znanih dveh razlogov, ki sta finančni in časovni strošek, a je ta vseeno za mnoga podjetja najboljša izbira. Projekt prenove je zaradi svoje kompleksnosti in obsežne spremembe tudi bolj tvegan. V večini primerov pa gre to za prehod na elektronski način poslovanja in večjemu izkoriščanju tehnologije. Stroškovno se zdi BPI še vedno bolj dosegljiv, privlačnejši in manj tvegan, vseeno pa je ta najbolj primeren za podjetja, katera že imajo fokus na procesih. Slednje imajo tudi že razdelane in načeloma delujejo dobro, z določenimi pomanjkljivostmi. Koraki, ki so značilni za BPI, si sledijo od analize in razumevanja obstoječih procesov, predlaganja izboljšav do uvedbe predlogov in dejanskih sprememb (Visual Paradigm, brez datuma).

Prenova in izboljšave poslovnih procesov se začnejo z odkrivanjem napak v procesih, ko se zavedamo nujnosti sprememb in imamo izdelan model procesov ter jih lahko analiziramo. Imamo različne simptome, ki kažejo oziroma lahko vodijo v potencialne napake in probleme. Iz tega razloga je dobro preverjati poslovne procese v organizaciji, najlažje s pomočjo modeliranja in izpostaviti tiste, ki imajo kakšnega od simptomov.

Simptomi, ki kažejo na to, da so v procesu prisotne napake in neučinkovitosti, so (Madison, 2005):

- **Nezadovoljstvo strank**, ki so lahko interne ali eksterne. Interna stranka smo v primeru, da potrebujemo in dobimo nekaj iz drugega oddelka podjetja (poročilo, dokumentacijo ...), eksterna pa, ko se odločimo za nakup produktov podjetja. V obeh primerih stranke ocenjujejo kvaliteto prejetega in ali slednje zadovolji njihove potrebe ter dosega

pričakovanja. V kolikor to ni doseženo, ima podjetje opravka z nezadovoljstvom strank. To predstavlja eno izmed največjih slabosti, saj obstoj podjetja v veliki meri temelji na zadovoljstvu strank.

- **Dolgotrajne in časovno zamudne aktivnosti** povzročijo, da se nekateri procesi izvajajo dlje časa, kot bi se sicer lahko. Posledično to vpliva tudi na preostale procese v podjetju in povzroča neučinkovitosti. Do tega lahko privede zastarela oprema, tehnologija itd.
- **Izpostavljajo se problemi, vendar se ti ne odpravijo.**
- **Procesi se ne merijo in kontrolirajo**, kar lahko negativno vpliva na doseganje ciljev organizacije.
- **Nenadzorovana zaloga in ostala sredstva**, kar lahko povzroča nepotrebne, dodatne stroške, v kolikor se slednje le kopiči.
- **Pomanjkanje podatkov**, ki je posledica uporabe različnih sistemov za zapis in shranjevanje podatkov.

V kolikor med ali po modeliranju procesov zaznamo katerikoli simptom ali kakšne druge nejasnosti, nam je jasno, da so prisotne neučinkovitosti ter kje je potrebno podati predloge za spremembe. Torej, na osnovi analize trenutnih, obstoječih procesov in zaznane neučinkovitosti v okviru prenove nadaljujemo z iskanjem predlogov, ki bodo odpravili napake in spodbudili k večji učinkovitosti in uspešnosti. Ob uvedbi sprememb morajo biti prisotni ustrezni kadri ter ustrezna razdelitev vlog in odgovornosti. Pri tem je pomembno, da implementacijo prenove in izboljšav podpira, pregleda in potrди vodstvo podjetja. Slednje tudi določi odgovornosti med osebami, ki sodelujejo pri tem. Večina podjetij, predvsem manjša, nimajo že znotraj podjetja na voljo kadra, ki je za to specializiran, zato si v tem primeru priskrbijo sodelovanje z zunanji delavci, ki imajo primerna znanja (Kosi, 2010).

Po končanem iskanju predlogov, z namenom prenove in izboljšav procesov, te vključimo v model predloga prenove procesov. Za bolj učinkovito delovanje poslovnih procesov si organizacije velikokrat pomagajo z uvedbo in izboljšanjem IT, saj omogoča veliko sprememb in v večji meri odpravi ali vsaj zmanjša prisotnost težav. Uvedbo ali izboljšanje IT lahko podjetja uspešno dosežejo z digitalno preobrazbo, o kateri bom pisala v tretjem poglavju. Bolj učinkovite procese je zatorej mogoče v veliki meri doseči z novejšo IT, ki odstrani nepotrebne aktivnosti in določene aktivnosti avtomatizira. To bi organizaciji predstavljalo konkurenčno prednost, saj bi se s tem pohitrili procesi in bi imeli manj procesnih napak. Povečanje hitrosti izvajanja procesov je ena izmed najpogostejših potreb oziroma ciljev organizacij. To se v večini doseže z zmanjšanjem števila ročno izvedenih aktivnosti in avtomatizacijo le-teh. Stvari pa je možno pospešiti tudi tako, da se zmanjša število izvajanja zaporednih aktivnosti na izvajanje teh aktivnosti sočasno. Ko se zaradi ročnega izvajanja aktivnosti zmanjša breme in se stvari avtomatizirajo, se zmanjša tudi stopnja napak, kar pa pozitivno vpliva tudi na višino stroškov podjetja (Kissflow, 2020).

Organizacije s predhodno omenjenimi doseženimi cilji so na dobri poti k vse bolj učinkovitemu delovanju poslovnih procesov, kar pozitivno vpliva na uspešnost prenove

poslovanja. Učinkovitost procesa lahko izmerimo s porabo virov, ki se največkrat pojavljajo v obliki časa in stroškov, ki jih potrebujemo za delovanje posameznega procesa. Slednja sta, poleg kakovosti, pomembna kriterija, ki težita k učinkovitosti in uspešnosti. Omenjenim trem kriterijem uspešnosti poslovanja pa se je vključil še četrti, ki je fleksibilnost. Namreč mnogokrat krajši izvedbeni čas procesov, nižji stroški in visoka kakovost niso dovolj in se vse bolj išče tudi fleksibilnost procesov v primeru nenadnih sprememb.

Izboljšave torej pozitivno vplivajo na izpolnitev ciljev in posledično na uspešnost prenove ter nudijo konkurenčno prednost. Vendar pa do tega ne prideš zlahka, pomembno je spremljanje, kontroliranje in merjenje, da se lahko stvari sproti prilagaja. Slednje pa so nadaljnji koraki v življenjskem ciklu poslovnega procesa, ko podjetje implementira predlagani model (Dumas, La Rosa, Mendling & Hajo, 2013).

2 DIGITALNA TRANSFORMACIJA

V zadnjih letih je digitalna transformacija revolucionizirala način poslovanja, vzpostavljanja odnosov s potrošniki, dobavitelji ter spodbudila inoviranje poslovnih modelov, ki prinašajo večjo vrednost potrošnikom. Eden od že omenjenih razlogov, da se podjetja odločijo za prehod na digitalno, je potreba po večji agilnosti, kar omogoča boljši odziv na spreminjajoče se razmere na trgu in pričakovanja strank. Podjetja z uporabo digitalnih tehnologij razvijejo nove, digitalne poslovne modele, ki vplivajo na poslovne procese, operativne rutine in organizacijske sposobnosti ter s tem pomagajo ustvariti večjo vrednost za podjetje (Matarazzo, Penco, Profumo & Quaglia, 2020).

2.1 Opredelitev digitalne transformacije

Paavola, Hallikainen in Elbanna (2017) opredeljujejo digitalno transformacijo kot uporabo novih, digitalnih tehnologij, kot na primer družbena omrežja, računalništvo v oblaku, mobilne in analitične aplikacije, internet stvari (angl. Internet of Things, v nadaljevanju tudi IoT), ki omogočajo izboljšanje poslovanja na strani izkušnje uporabnika, izboljšanje oziroma optimizacijo poslovnega modela ali ustvarjanje novega modela. Slednje pa omogoča, da je produkt vse privlačnejši za potrošnike.

Nwankpa in Roumani (2016) navajata, da digitalne tehnologije gradijo in spodbujajo spremembe ter transformacije. Organizacije se konstantno preoblikujejo in razvijajo, saj se na tak način odzovejo na vse spremembe v poslovnem okolju. Znotraj organizacije je digitalno transformacijo lahko definirati kot organizacijski prehod na veliko količino podatkov (angl. Big Data), IoT, mobilne platforme in družbene medije. Ob tem pa je za uspeh potrebno biti pazljiv na to, da se ponovno opredeli vrednost produkta za potrošnika in se poslovanje s pomočjo tehnologij digitalne transformacije prenovi tako, da pride do več interakcij in sodelovanja s kupci.

DT je proces v katerem podjetje ob uporabi digitalnih tehnologij preide s starega načina dela in razmišljanja na nov način, ki pripomore k boljši izkušnji zaposlenih v podjetju, strank, partnerjev in dobaviteljev (Terrar, 2015). Gre za nekakšen premik od nedokumentiranih, papirnatih ali zastarelih sistemov, ki ne omogočajo deljenja podatkov do izkoriščanja prednosti digitalne, družbene in mobilne tehnologije. Pri tem pa Rogers (2016) opozarja, da je pri DT pomembna tudi njena strategija in ne le vpeljava digitalnih tehnologij v poslovanje podjetja. Zato DT definira kot strategijo za prenavo procesov v podjetju ob tem pa so v pomoč digitalne tehnologije. Z omenjenim preходом pride do drugačnega vodenja, mišljenja, inovacije postanejo bolj dobrodošle kot tudi spremembe v poslovnih modelih, ki temeljijo na večji uporabi tehnologij, katere prinaša DT (Terrar, 2015).

Kovačič (2019) je, podobno kot Rogers (2016), mnenja, da je digitalna transformacija strateški pristop, s katerim podjetje ob uporabi sodobne IT, pridobi nove priložnosti, zmožnosti in postane agilnejše. Uspešnost preobrazbe pa je odvisna od tega, ali podjetje tudi skladno s strategijo seznanja in motivira svoje zaposlene ter spremeni in reorganizira procese. Digitalna transformacija podjetja je torej neskončen proces, v katerem podjetje prilagaja svoje procese, odpira nove kanale komuniciranja ter prodaje in spreminja poslovni model. To pomeni, da podjetje hkrati vpelje inovativne poslovne modele in procese, tehnologije ter kulturo. Digitalna preobrazba vključuje premik v razmišljanju vodstva in zaposlenih podjetja, digitalizacijo virov podjetja, sprejemanje novih tehnologij in inovacij. Vse to pa se dela z namenom izboljšanja poslovanja in pridobitve dolgoročne konkurenčne prednosti. Namreč podjetja, ki se ne bodo sposobna prilagajati spremembah in novim razmeram, tvegajo svoj obstoj na trgu (Vial, 2019).

Predstavljeno je opredeljeno tudi v Strategiji razvoja za informacijske družbe. Ta opredeljuje, da se z novimi, naprednejšimi digitalnimi tehnologijami omogoči sprememba trenutnih procesov, modelov ali pa oblikovanje novih. Prav tako omogoča razvoj novih produktov ali storitev ter posledično večjo učinkovitost in konkurenčnost. Ocene kažejo, da so digitalizirana oziroma digitalno proaktivna podjetja do desetkrat uspešnejša kot podjetja enake dejavnosti, ki pa ne uporabljajo digitalnih tehnologij (Zejnić, 2020).

Včasih pa podjetjem koristi tudi to, da je v nevarnosti njihov obstoj na trgu, saj le tako resnejše pristopijo k stvari. Eden izmed aktualnih primerov, ki je mnoga podjetja postavilo v neprijeten položaj, je ravno pandemija koronavirusa, ki se je začela leta 2020. Pred tem veliko podjetij, ne glede na velikost, ni bilo z vsemi močmi vpeto v morebitno preoblikovanje poslovanja. Mnoga je preveč ovirala misel na dodatne stroške, spremembe in iskanje novih virov prihodkov ter trgov. Pandemija pa je nato podjetja dokončno prisilila v to, da ponovno premislijo na kakšen način delujejo, kaj nudijo potrošnikom in zaposlenim ter se lotijo digitalne preobrazbe. Večino stvari se je namreč začelo delati na daljavo, kar je podjetja spodbudilo k večji osredotočenosti za preobrat na digitalno. Prostora, kjer bi se podjetja lahko skrila pred konkurenco, je zaradi pandemije, postalo še manj, zato je transformacija postala še toliko bolj potrebna za odziv na novo realnost trga. V nasprotnem

primeru pa so se podjetja morala zaradi svoje neodzivnosti v številnih primerih soočiti z najhujšim – zaprtjem (Shein, 2021).

Odzivati pa se je potrebno tudi na želje in pričakovanja potrošnikov in zaposlenih. Namreč na eni strani imajo potrošniki na voljo vse več digitalnih tehnologij, ki jih lahko uporabljajo pri odločitvi za nakup, vse več nakupov pa se opravlja tudi v spletnih trgovinah. S pomočjo novih orodij za iskanje in družbenih medijev so potrošniki postali vse bolj informirani, povezani in ozaveščeni o obstoju konkurenčnih produktov in s tem morebitnih boljših, ugodnejših substitutov ter lahko v trenutku spremenijo svojo odločitev za nakup. Na drugi strani pa imamo zaposlene, ki silijo tradicionalno organizacijo k premiku na digitalno. Prav tako so oni so vse bolj informirani in se zaradi trenutnega načina življenja, ki je vse bolj fleksibilno, bolj nagibajo tudi k fleksibilnejšem okolju na delovnem mestu. Tega pa podjetje ne more doseči s svojim tradicionalnim delovanjem (Warner & Wäger, 2019).

Na podlagi predhodno opredeljenega lahko izpostavimo tri glavne zunanje dejavnike, ki spodbujajo potrebo po digitalni transformaciji. To so digitalna tehnologija, katere uporaba se povečuje z dneva v dan, kar jasno signalizira potrebo podjetij po digitalnem preoblikovanju. Drugi dejavnik je konkurenca, ki se zaradi novih tehnologij vse bolj spreminja. Kot primer lahko navedemo, da je deset let nazaj bilo med prvimi petimi podjetji po S&P 500 indeksu, le eno od njih popolnoma digitalno. Danes pa so že vsa podjetja na seznamu omenjena indeksa popolnoma digitalno preobrazena. Zadnji, tretji dejavnik predstavljajo potrošniki in njihovo spreminjajoče se vedenje, ki sledi trendom digitalne tehnologije. Uporaba le-teh na nek način postaja novo poslovno pravilo, ki kljubuje tradicionalnim. Zato, če se podjetja tem spremembam ne morejo prilagoditi, postajajo manj privlačna za potrošnike in jih bodo zamenjala podjetja, ki sledijo trendom (Verhoef in drugi, 2021).

Razlikovanje pojmov

Pred poglobitvijo v digitalno transformacijo je potrebno, da razlikujemo med tremi pojmi, ki identificirajo več faz oziroma stopenj digitalne spremembe. Te segajo od enostavnejših do bolj razširjenih in kompleksnejših sprememb. Opredelimo lahko tri faze digitalne transformacije, ki so digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija. V večini literatur je namreč navedeno, da sta za dosego najbolj razširjene faze, tj. digitalne transformacije, potrebni še dve dodatni stopnji (Verhoef in drugi, 2021).

Digitizacija je proces kodiranja analognih informacij v digitalno obliko (tj. v ničle in enke). Informacije v takšni obliki lahko računalniki shranjujejo, obdelujejo in prenašajo. Obenem viri navajajo digitizacijo kot spremembo analognih nalog v digitalne. Na podlagi predhodno navedenega lahko na splošno pod digitizacijo označimo vsa dejanja, ki pretvarjajo informacije iz analogne v digitalno obliko. Kot primer lahko navedemo uporabo digitalnih obrazcev v postopku naročanja (Verhoef in drugi, 2021).

Digitalizacija opisuje, kako je mogoče uporabiti IT ali digitalne tehnologije za spreminjanje obstoječih poslovnih procesov. Pri digitalizaciji je ključno izpostaviti IT, ki služi kot glavno orodje s katerim se izkoristijo in odprejo nove poslovne možnosti. Do tega pride tako, da podjetja z uporabo digitalne tehnologije spreminjajo že obstoječe poslovne procese. V tem primeru sprememba pomeni optimizacijo oziroma željo po optimizaciji procesov, kar bi pripomoglo k učinkovitejšem usklajevanju znotraj procesa in med procesi ali z ustvarjanjem dodane vrednosti za stranke z izboljšanjem uporabniške izkušnje (Mergel, Edelmann & Haug, 2019).

Digitalna transformacija je najbolj razširjena faza in opisuje spremembe v celotnem podjetju, ki vodijo v razvoj novih poslovnih modelov. DT vpliva na celotno podjetje in njegove načine poslovanja in ne posega le v spreminjanje preprostih organizacijskih procesov in nalog. Na nek način preureja procese tako, da spremeni poslovno logiko podjetja ali njegov proces ustvarjanja vrednosti. V sklopu digitalne transformacije se poleg procesov spreminja tudi miselnost vodstva in zaposlenih, njihov poslovni model in kako se kaže podjetje v očeh svojih obstoječih in novih strank (Petrov, 2020).

Digitalna transformacija je pojav, ki se veže in vpliva na celotno podjetje in ima široke organizacijske posledice. Predvsem pa se z uporabo digitalnih tehnologij lahko spremeni osnovni poslovni model. Prehod na digitalno tehnologijo lahko pogosto zahteva izrazit odmik od statusa quo in lahko vodi v zastarelost obstoječih poslovnih modelov. DT pa je na nek način brezkončen proces, saj podjetja ves čas prilagajajo, spreminjajo svoje procese in poslovni model in iščejo nove komunikacijske in prodajne kanale ter na tak način sledijo odzivom strank, stanju na trgu in novim tehnološkim rešitvam. Uveljavljeni podjetniki lahko začnejo z manjšimi spremembami (npr. z digitalizacijo), da postopoma preoblikujejo svoje tradicionalno poslovanje v digitalno (Zapata, Berrah & Tabourot, 2020).

Kot že predhodno omenjeno, je digitalno transformacijo moč izvesti bodisi s spremembo obstoječega poslovnega modela in s pomočjo digitalnih tehnologij, bodisi z oblikovanjem novega, inovativnega poslovnega modela. V primeru, da se organizacija odloči za izvedbo digitalne transformacije v smeri spreminjanja in prilagajanja obstoječega poslovnega modela, to torej pomeni spremembo obstoječih poslovnih procesov v podjetju. V povezavi s tem je ena izmed študij pokazala, da se večina organizacij osredotoča na postopne spremembe in izboljšanje obstoječih poslovnih procesov v kombinaciji s sprejemanjem novih tehnologij. Prav zaradi takšne kombinacije, pa nekateri viri omenjajo, da je določene dele digitalne transformacije mogoče povezati z MPP. Sodelovanje med digitalno transformacijo in upravljanjem poslovnih procesov lahko prinese MPP nove priložnosti in več proaktivnosti (Stjepić, Ivančić & Vugec, 2019).

2.2 Oblike digitalne transformacije

Obstajajo štiri tipi digitalne transformacije, in sicer transformacija poslovnega procesa, poslovnega modela, domene in kulturno-organizacijska preobrazba. Transformacija poslovnih procesov se nanaša na preoblikovanje procesov, storitev in modelov podjetja s pomočjo IT, ki omogoča večji izkoristek potenciala podjetja. Hkrati pa ta preobrazba z uporabo boljše tehnologije zagotavlja uvedbo novih metod in načinov dela, ki preoblikujejo procese na tak način, da se znižajo stroški, skrajša časovni cikel in poveča kvaliteta izhoda. Ravno zaradi slednjega, lahko ta preobrazba prinese podjetju ogromno vrednosti.

Medtem ko se procesna preobrazba osredotoča le na določene vidike poslovanja podjetja, se transformacija poslovnega modela usmerja v temeljne gradnike, ki prinašajo vrednost in konkurenčno prednost v določeni panogi. Kot primer tega lahko navedemo Netflixovo preoblikovanje modela, ki nudi neomejen dostop do posnetkov filmov in serij.

Področje, kamor je namenjenega manj fokusa, a zagotavlja kar nekaj priložnosti, je transformacija domene. Do tega pride, ko eno podjetje preide v drugo. Kot primer lahko navedemo podjetje Amazon, ki se je razširilo na novo tržno domeno, ko je lansiralo svoji lastni platformi Amazon Prime in Amazon Web Services (AWS).

Četrta oblika digitalne preobrazbe je še kulturno-organizacijska transformacija, ki spodbuja predvsem to, da so vsi prisotni v organizaciji pripravljeni sprejeti prihajajoče, velike spremembe in so hkrati tudi veliko bolj vključeni v sam proces sprememb (Nguyen, 2021).

Čeprav je priporočljivo, da podjetje obravnava vse štiri vrste, pa je to za mnoge prevelik zalogaj. Digitalne transformacije se vse organizacije namreč ne lotevajo na enak način. Nekatere se preobrazbe lotijo celovito, druge se zaradi morebitnih organizacijskih neuskkljenosti lotijo le delno in počasneje. Večina organizacij je tako bolj ali manj osredotočena na procesno in kulturno-organizacijsko transformacijo. Posledično je rezultat tega omejevanje podjetja samega, da bi v celoti izkoristilo vse prednosti, ki jih ponuja digitalna preobrazba in različni tipi preobrazbe (Bossert & Laartz, 2017).

V praktičnem delu se bom tudi jaz omejila le na izvedbo ene oblike digitalne transformacije, in sicer na procesno obliko, saj lahko to povežemo neposredno z MPP, o katerem sem govorila v prvem poglavju (Nguyen, 2021).

2.3 Tehnologije digitalne transformacije

Do sedaj nam je že dobro znano, da podjetja, ki uspešno izvajajo digitalno preobrazbo, rastejo hitreje od svojih konkurentov. V vsakem posameznem primeru je postopek preobrazbe videti malo drugače, saj je odvisno od posamezne organizacije in njenih poslovnih posebnosti. Slednje pa igra tudi pomembno vlogo pri izbiri ustreznih rešitev na

področju tehnologij digitalne transformacije. Te se določi na podlagi posebnosti pri poslovnih procesih podjetja in analize vedenja in preferenc kupcev. Tehnologije se uporabljajo kot rešitve za optimizacijo operativne učinkovitosti in povečanje produktivnosti dela ter ustvarjanje dodane vrednosti za obstoječe in potencialne stranke. Na drugi strani, vse te lastnosti povečujejo dobičkonosnost in naložbeno privlačnost podjetja (Gupta & Bose, 2019).

V tem poglavju bom izpostavila in predstavila nekaj najpogostejših in obenem obetavnih tehnologij digitalne preobrazbe na katere je vredno biti pozoren, v kolikor se podjetje odloči za preobrazbo.

- Umetna inteligenca in strojno učenje sta tehnologiji, ki omogočata, da je delovna oprema v podjetju vse učinkovitejša, saj se sproti, ob zavedanju procesov, uči reševati morebitne težave (White, 2019).
- Internet stvari (IoT) predstavlja tehnologijo, ki omogoča podjetjem, da povežejo svoj fizični svet z digitalnim. Proizvodnim podjetjem, na primer pomaga pri zbiranju več podatkov o strojih in opremi, kar pomaga pri razumevanju proizvodnih težav in pozitivno vpliva na učinkovitost. Z uporabo IoT pridobimo boljši vpogled v delovne procese in analitiko. To pa pozitivno vpliva na doseganje ciljev, ki so ključni za digitalno transformacijo, kot so povečanje učinkovitosti, fleksibilnosti za namene hitrejšega odzivanja na spremembe trga, in inovativnosti skozi celoten spekter produktov in storitev podjetja (White, 2019).
- Računalništvo v oblaku (angl. Cloud Computing) je ena izmed temeljnih tehnologij, ki jih prinaša digitalna transformacija. Ta gre z roko v roki z agilnostjo in je primerna rešitev za vse pogostejše potrebe po dostopu do podatkov kadarkoli in kjerkoli. Slednje organizaciji in njenim zaposlenim omogoča robusten sistem, ki se nahaja v oblaku (White, 2019).
- Strojno učenje in internet stvari zagotavljata ogromne količine podatkov. Za njihovo razumevanje je potrebno vpeljati analitiko velikih podatkov, ki zagotavlja vpogled v te podatke, način zbiranja, analiziranja in organiziranja podatkov. Z uvedbo in uporabo analitike velike količine podatkov, je mogoče procesirati ogromno količino podatkov, s čimer pridobivamo pomembne informacije, ki podjetjem pomagajo oblikovati najprimernejšo strategijo. To pa prinaša tudi koristi vodstvu podjetja, saj na podlagi tega lažje in hitreje sprejemajo pravilnejše odločitve (White, 2019).
- Mobilne aplikacije in mobilni telefoni prinašajo prilagodljivost in prenosljivost ter omogočajo povezanost na vsakem koraku, le z dotikom prsta. Še posebej so ti nepogrešljivi v današnjih časih, ko sta delo na daljavo in fleksibilnost delovnega urnika vse pogostejša. Mobilne naprave ljudem omogočajo delo na poti ter nudijo večji nadzor. Mobilna tehnologija je obenem zmogljiva tehnologija, ki je prisotna oziroma združljiva tudi z ostalimi tehnologijami, kot npr. IoT in omogoča komunikacijo v realnem času, kar

predstavlja veliko prednost tudi v kmetijski panogi. Mobilne aplikacije in telefoni pa so koristne tudi na strani uporabnika, saj olajšajo vsakodnevna opravila in pomagajo pri doseganju ciljev (White, 2019).

2.4 Prednosti digitalne transformacije

Digitalna transformacija lahko za podjetje pomeni kar nekaj prednosti. Te prednosti pa so odvisne tudi druga od druge. V prvi vrsti s preobrazbo lahko izboljšamo uporabniško izkušnjo, saj nam tehnologija pomaga pri tem, da lahko z boljšo in podrobnejšo analizo podjetja bolje razumejo spreminjajoče se zahteve, pričakovanja svojih potrošnikov in ta tudi izpolnijo. Že v sami definiciji digitalne preobrazbe je mogoče zaznati, da je to mehanizem, ki je osredotočen na stranke. To pomeni, da bo organizacija, ki se bo lotila tega procesa, v ospredje postavila stranke in prisluhnila njihovim potrebam ter se usmerila v smer, kamor gledajo kupci. Ob tem je pomembno, da ta komunikacija in spremljanje strank poteka od začetka oblikovanja proizvodov do proizvodnih procesov, dostave produkta strankam in vse do poprodajnih storitev. To poveča dobičkonosnost podjetja, stranke pa postanejo zvestejše produktom in storitvam podjetja (Nguyen, 2021).

Z izvedbo digitalne transformacije in večjo uporabo IT se zagotavlja tudi boljše in uspešnejše sodelovanje med oddelki. Zaposlenim namreč tehnologija omogoča hitrejšo komunikacijo in izmenjavo vseh vrst podatkov. Prav tako pa daje boljši vpogled in razumevanje v delovanje drugih oddelkov. Poleg večje in hitrejšje izmenjave podatkov pa DT in razna orodja omogočajo zbiranje podatkov, na podlagi katerih lahko podjetja tudi lažje merijo kazalnike uspešnosti ter na tak način spremljajo svojo uspešnost in hitreje opazijo pozitivna ali negativna odstopanja. Ob vsem tem ne smemo pozabiti na nujnost, da se zaposlenim omogoči pridobivanje znanja, razvijanje in izpopolnjevanje njihovih sposobnosti skupaj z uvedbo digitalne preobrazbe, kar prinaša tudi prednosti za vsakega posameznika in njegovo profesionalno rast. Preobrazba in uporaba IT pa pozitivno vplivata tudi na obstoječe poslovne procese, saj jim pomagata pri izboljšavah, optimizaciji in učinkovitosti (Zaoui & Souissi, 2020).

Iz že omenjenih prednosti DT lahko sklepamo, da je gonilna sila digitalne preobrazbe prav agilnost, ki je v današnjem konkurenčnem poslovnem okolju že bolj nuja kot korist. In prav zaradi omenjenih prednosti in agilnosti digitalne preobrazbe ima lahko vsako podjetje priložnost slediti trendom in biti konkurenčno. Če organizacija ne uporablja digitalnih tehnologij, bodo to storili njeni tekmeči in napredovali. Zato bodo vse zgoraj omenjene prednosti vodile do določene konkurenčne prednosti, ki bodo organizaciji omogočile, da postane močnejša.

2.5 Izzivi in razlogi za neuspeh digitalne transformacije

Vsekakor pa preobrazba nima le koristi, temveč so lahko ob sami implementaciji prisotni mnogi izzivi, ki lahko zaradi slabega soočenja z njimi vodijo v neuspeh DT. Lahko rečemo, da za neuspeh transformacije ni mogoče izpostaviti le enega faktorja, temveč je običajno ta posledica več dejavnikov. V nadaljevanju so povzeti razlogi, ki lahko vodijo v neuspešnost DT in so še posebej značilni za MSP.

Nejasni cilji in pričakovanja

Pred samim začetkom digitalne preobrazbe je pomembno, da se določi cilj oziroma cilje preobrazbe. Pomembno je, da vsi udeleženci jasno razumejo opredeljene cilje in se zavedajo prihajajočega procesa transformacije, ki lahko vpliva na izkušnje strank, spremembo poslovnega modela, nove tehnologije, avtomatizacijo procesov (Block, 2022).

Ob tem pa ne smemo pozabiti na primerno komunikacijo potreb in ciljev. Namreč v primeru, da so cilji projekta sporočeni na neprimeren in dvoumen način, bo prišlo lahko do slabega končnega rezultata. Slednje pa bo v očeh vseh vpletenih in končnih porabnikov vidno kot neuspeh. Postavitve jasnih ciljev je zato pomembna tudi v povezavi z izkušnjami končnih porabnikov, kot je tudi pomembno primerjanje uporabniške izkušnje pred, med in po preobrazbi (Block, 2022).

Torej, v primeru, da podjetje pred samo preobrazbo ne določi jasnih ciljev in se ne uspe uskladiti na celotni ravni podjetja, tvega uspeh transformacije. Nujno je, da je usklajenost glede ciljev prisotna na vseh ravneh podjetja ter, da ekipe in vodje razumejo svoj prispevek k temu in kakšne koristi prinaša celotnemu poslovanju (Block, 2022).

Velikokrat zaradi nejasnih ciljev pride tudi do dodatnega izziva oziroma problema, ko zaposlenim niso jasna pričakovanja glede preobrazbe. To pa se zgodi zaradi nezadostne komunikacije glede celotna preobrazbe. Nujno je, da se vse v organizaciji obvesti, kaj lahko pričakujejo od sprememb, kako jim bodo spremembe koristile in kako bo to vplivalo na vsakodnevno delo. V nasprotnem primeru jim lahko to predstavlja še dodaten izziv na poti do uspešne preobrazbe (Saarikko, Westergren & Blomquist, 2020).

Ni sprememb v kulturi znotraj podjetja

Kot že predhodno omenjeno, je nujno, da vsi v podjetju razumejo, zakaj so potrebne spremembe. V kolikor ne pride do primerne komunikacije o preobrazbi in prihajajočih spremembah, to negativno vpliva na zaposlene z več vidikov. Neinformirane zaposlene bodo spremembe presenetile, kar pomeni, da lahko te posledično sprejmejo bolj negativno. Kot drugo, nobena ekipa v podjetju ne bo vedela, kako se naj odzove na spremembe, kaj to za njih pomeni pri samem delu in kako jim to koristi. Kot tretje, neinformiranost daje ljudem

občutek izključenosti in nekoristnosti, kar pomeni, da bi dobili še večji odpor do samih sprememb in preobrazbe (Geissler, brez datuma).

Zaradi vsega omenjenega, pa bi nazadovala kultura podjetja, ki se ne bi spremenila, saj zaposleni ne bi razumeli sprememb in posledično tudi ne bi bili na strani vodstva podjetja. Za to pa je nujno, da se spremeni, saj nam sama uvedba novih tehnologij sicer ne bi prinesla nobene koristi. Digitalna transformacija torej zahteva spremembe, zlasti pri ljudeh, ki so vključeni v ta proces. Slednje pa je izjemno težko, saj v tem primeru celotna organizacija potrebuje kulturni premik in v primeru, da tega uspešno ne doseže, je lahko ogrožena uspešnost preobrazbe (Geissler, brez datuma).

Nepripravljena vloga vodstva podjetja

Višji management v podjetju vpliva na večino stvari. To pomeni, da v kolikor vodstvo podjetja ni usklajeno, kar zadeva digitalno preobrazbo, bo to povzročilo in potenciralo vse predhodno omenjene izzive. Nujno je, da si v prvi vrsti vodstvo želi spremembe in se zaveda procesa preobrazbe. To pa je potrebno potem uspešno prenesti tudi na vse druge v organizaciji in jih motivirati. Predvsem je pomembno tudi to, da zaposleni postanejo zainteresirani za preobrazbo in jih ni strah sprememb ter morebitnega dodatnega dela. Za to pa mora vodstvo najti primerne načine, kako vse vključene navdahniti, kot so oblikovanje sistema spodbud za uspešno preobrazbo, zavarovanje tistih zaposlenih, ki delajo na tem tveganem projektu preobrazbe, pokazati svojo zavezanost k spremembam, pojasniti vsem v podjetju na kakšen način lahko vsak posameznik pripomore k uspešni preobrazbi in poudariti nujnost upoštevanja novih procesov podjetja (Porfirio, Carrilho, Felicio & Jardim, 2020).

Pomanjkanje zavezanosti k spremembam in strah pred neuspehom

Eni izmed pomembnejših sestavin preobrazbe sta tudi predanost in zavezanost le-tej. Zavezanost in predanost sta pomembni, da se organizacija nauči nekaj novega, kar je v tem primeru digitalna transformacija. V kolikor se celotna organizacija in predvsem vodstvo ne zavedajo, da lahko spremembe prinesejo tudi nekaj dodatnega bremena in ob tem niso predani in zavezani k tem spremembah, lahko hitro obupajo nad preobrazbo. Na drugi strani pa jih poleg pomanjkanja predanosti lahko ovira tudi strah pred neuspehom. Slednji običajno predstavlja izziv mnogim organizacijam, saj ustvarja dodaten odpor do prihajajočih sprememb in morebitnega neuspeha. Kot pri vsakem takšnem projektu, ima digitalna transformacija običajno veliko začasnih napak, ekipe pa se tega pogosto bojijo zaradi morebitnih negativnih posledic (Sousa & Rocha, 2019).

Pomanjkanje izkušenj in strokovnega znanja

Izziv ob izvedbi DT predstavlja tudi pomanjkanje izkušenj in strokovnega znanja. Veščine, ki so potrebne za digitalno preobrazbo, so redko prisotne v vsakem podjetju, ki se želi preobraziti, kar predstavlja organizaciji velik izziv. Digitalna preobrazba namreč zahteva zelo specifično strokovno znanje, ki zadeva poglobljeno znanje o tehnologiji in o upravljanju sprememb. Preureditev ali zamenjava obstoječih resursov zveni kot dobra ideja, a vendar podjetje to le stežka izvrši. To pomeni, da je podjetje prisiljeno iskati pomoč tudi zunaj organizacije, kar pa mnogim predstavlja še večji izziv zaradi dodatnih, visokih stroškov (Fischer, Imgrund, Janiesch & Winkelmann, 2020).

2.6 Digitalizacija po panogah ter v MSP

Digitalna podjetja in njihovi vodje od konkurentov izstopajo na dva načina. Prvi je način, kako podjetje vpelje digitalno preobrazbo, zlasti pri sodelovanju s strankami in dobavitelji, kot drugo pa intenziteta uporabe digitalnih orodij s strani njihovih zaposlenih pri vsakodnevnih aktivnostih (Ulas, 2019).

Raziskava McKinsey Global Institute (MGI) je preučila stanje digitalizacije v sektorjih ameriškega gospodarstva in ugotovila, da obstaja velik razkorak med panogami in stopnjo digitalizacije. V raziskavi so preučili stopnjo digitalizacije po panogah s pomočjo 27 kazalnikov, katere lahko uvrstimo v tri široke kategorije: digitalna sredstva, digitalna uporaba in digitalni zaposleni. Digitalna sredstva celotnega gospodarstva so se v zadnjih letih podvojila, saj so podjetja digitalizirala tudi svoja fizična sredstva. Indeks digitalni sredstev meri koliko podjetja vlagajo v strojno opremo, programsko opremo, podatke in storitve IT. Digitalna uporaba v obliki transakcij, interakcij s strankami in dobavitelji ter notranjih poslovnih procesov se je povečala skoraj petkrat. Ta indeks meri obseg, v katerem podjetja digitalno sodelujejo s strankami in dobavitelji. Pri digitalnih zaposlenih pa je prišlo do kar osemkratnega povečanja, saj je zaznati vse večji delež nalog, ki vključujejo digitalna orodja in število novih digitalnih poklicev. Pri čemer indeks meri stopnjo, do katere podjetja dajo digitalna orodja v roke svojim zaposlenim, da bi povečali produktivnost in digitalno angažiranost zaposlenih (Kilimis, Zou, Lehmann & Berger, 2019).

Kljub povečanju pri vseh treh kategorijah, pa je vseeno moč zaznati neenakomeren napredek med panogami. Panoge, ki so trenutno na vrhu digitalnih zmogljivosti, so tehnološki sektor, mediji, finance in strokovne storitve. Medtem ko se agrikultura, znotraj katere je uvrščena tudi dejavnost mojega izbranega podjetja, skupaj z zabavo in športom, rudarstvom ter še nekaterimi drugimi panogami, uvršča v podpovprečni del panog glede na raven digitalizacije (Gandhi, Khanna & Ramaswamy, 2016).

V sklopu same raziskave so bile izpostavljene tudi naslednje ugotovitve (Gandhi, Khanna & Ramaswamy, 2016):

1. Panoge, ki temeljijo na znanju, se uvrščajo na sam vrh po ravni digitalizacije, po vseh kategorijah.
2. Gospodarske panoge, ki so kapitalsko intenzivne, imajo potencial za povečanje digitalizacije svojih fizičnih sredstev.
3. Velik potencial za digitalizacijo transakcij s strankami imajo storitvene gospodarske panoge.
4. B2B sektor ima možnost izboljšav na strani digitalizacije sodelovanja in interakcij s strankami.
5. V kategoriji izboljšanja zagotavljanja digitalnih orodij za svoje zaposlene imajo še veliko možnosti napredka delovno intenzivne gospodarske panoge.
6. Visoko lokalizirane gospodarske in javne panoge pri digitalizaciji še posebej zaostajajo pri večini dimenzij, ki se uvrščajo med omenjene tri kategorije.

Glede na raziskavo in njene ugotovitve, ima kmetijska panoga, v katero spada tudi moje izbrano podjetje, velik potencial za izboljšanje digitalizacije pri vseh dimenzijah vseh treh kategorij.

Sicer pa podjetja v vseh sektorjih in vseh velikosti vse bolj razmišljajo v tej smeri, kako se čim bolj digitalno opremiti. Kljub že omenjenim prednostim in priložnostim, ki jih prinaša digitalna transformacija tudi v mikro, malih in srednje velikih podjetjih, pa je še vedno opaziti razkorak pri uvedbi digitalne preobrazbe med velikimi in majhnimi podjetji. Razlika je izrazita predvsem pri sprejemanju naprednejše tehnologije (npr. analitika podatkov), ali kjer je za izvedbo potrebnih več virov in znanja iz različnih oddelkov hkrati. Tako se manjša podjetja digitalne tranzicije raje lotijo na strani marketinga in administrativnih funkcij, npr. z uvedbo elektronske izdaje računov, uporabo družbenih omrežij, e-poslovanjem, saj so v tem primeru v manjšem zaostanku v primerjavi z večjimi podjetji (Reuschke & Mason, 2020). Trenutno je največji zaostanek opaziti pri upravljanju velike količine podatkov, uvedbi ERP (angl. Enterprise Resource Planning, v nadaljevanju ERP) in sistema za upravljanje odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management – CRM) v poslovanje ter računalništva v oblaku. Slednje je danes zaradi vse večje razvitosti že predpogoj za uvajanje naprednejših oblik digitalne transformacije. Glede na predhodno predstavljeno, pa se odstopanja razlikujejo predvsem glede na dejavnost podjetja (Sebastian, Moloney & Ross, 2017).

Presenetljive vrzeli v digitalnem delu na ravni sektorja in v MSP, se vsak dan pojavljajo tudi na ravni podjetja. Tehnologija še vedno ni prodrla v veliko vsakdanjega dela, kar pomeni, da večina podjetij zamuja priložnosti za večjo učinkovitost in boljšo izkušnjo strank. Mnoga podjetja se še vedno težko poslovijo od svojih starih navad in načina poslovanja. Medtem ko so druga tvegala in vstopila v digitalno preobrazbo (Sandle, 2018).

2.7 Digitalizacija in digitalna transformacija v Sloveniji

Evropska komisija je zastavila vizijo digitalne preobrazbe Evrope do leta 2030. Pri digitalni preobrazbi podjetij si je zadala cilj, da bo 75 % podjetij v Evropi začelo uporabljati storitve računalništva v oblaku, umetno inteligenco in baze velikih podatkov do leta 2030. Ob tem pričakujejo, da bo več kot 90 % MSP doseglo vsaj osnovno raven digitalne intenzivnosti. Pri čemer se stopnja digitaliziranosti spremlja na podlagi intenzivnosti digitalnega indeksa, ki podjetja razvršča v štiri skupine: podjetja z zelo nizkim, nizkim, visokim in zelo visokim indeksom digitalne intenzivnosti (Zupan, 2021).

V Sloveniji je do leta 2021 55 % malih in srednjih podjetij uspelo doseči osnovno raven digitalne intenzivnosti. Po pričakovanjih je zato tudi odstotek uporabe različnih digitalnih tehnologij najnižji ravno pri majhnih podjetjih. Tehnologije, katere imajo potencial tudi v majhnih podjetjih, a jih majhna podjetja v Sloveniji še niso sprejela, so računalništvo v oblaku, IoT, umetna inteligenca (angl. Artificial Intelligence – AI), ERP itd. (Zupan, 2021). Sicer pa država že od nekdaj posega v razvoj gospodarstva, zato veliko vlogo igra tudi pri razvoju digitalne družbe in spodbujanje digitalizacije. Predvsem je za uspešen razvoj v tej smeri potrebno imeti primerno zakonodajo in okolje, v katerem se lahko podjetja digitalno razvijajo. Obenem pa je pomembno, da se uporabi takšna politika, ki bo tudi manjšim podjetjem olajšala dostop do finančnih virov za potrebe vlaganj v njihov tehnološki in digitalni razvoj ter pridobitev znanja na tem področju. Tako lahko tudi MSP pridobijo na konkurenčnosti znotraj države in v tujini (Zejnić, 2020).

Mikro, majhna in srednja podjetja tako kot drugod po svetu, tudi v Sloveniji oklevajo z digitalno preobrazbo, saj jim oviro predstavljajo že predhodno izpostavljeni razlogi. Zaradi pretiranih zadržkov po razvoju, Slovenski podjetniški sklad s svojimi spodbudami, za digitalno transformacijo v MSP, v obliki razpisa želi spodbuditi tudi manjša podjetja k spremembi njihovega poslovanja, procesov in modelov s pomočjo digitalizacije in digitalne transformacije (Kranjc, 2021).

Vsakoletno se odpre javni razpis na katerega se lahko prijavijo vsa mikro, mala in srednje velika podjetja, z najmanj petimi zaposlenimi, ki se kot pravna ali fizična oseba, ukvarjajo z gospodarsko dejavnostjo in so organizirana kot gospodarske družbe, samostojni podjetniki posamezniki ter zadruga. Za posamezno leto je običajno na voljo približno 10.000.000,00 €, ki se enakomerno razdeli med regijami in zadostuje za približno 100 operacij digitalne preobrazbe. Upravičenci imajo možnost pridobiti skupno od 30.000,00 € do 100.000,00 € sofinanciranja oziroma do največ 60 % upravičenih stroškov operacije. To pomeni, da morajo upravičeni stroški podjetja znašati najmanj 50.000,00 € (Kranjc, 2021).

Namen tega je MSP spodbuditi k digitalni preobrazbi in ob tem omogočiti MSP finančno spodbudo in podporo za izboljšave na področju kibernetne varnosti, tehnične opremljenosti, možnosti uvedbe brezpapirnega poslovanja, vzpostavitev naprednejših analitik, novejši in

boljše licence za programsko opremo in drugo. Razpis pa vključuje tudi povrnitev stroškov, za kar podjetje nameni za izboljšanje uporabniške izkušnje kupcev in dobaviteljev, razvoj poslovnih procesov, ki so hkrati tudi učinkovitejši in primerni v trenutnem povečanem obsegu dela na daljavo in hibridnega dela ter za razširitev znanja in kompetenc v smeri digitalnega (Kranjc, 2021).

Sicer pa se lahko Slovenija kot država poleg zagotavljanja in omogočanja digitalna razvoja tudi manjšim podjetjem, pohvali z napredkom pri indeksu digitalnega gospodarstva in družbe (DESI), saj je v primerjavi z lanskim letom pridobila tri mesta in dosegla 13. mesto, ki je najvišje do sedaj (Ministrstvo za javno upravo, 2021). Za vse večji napredek in pospešeno digitalno preobrazbo se tako zavzema tudi država, kar dokazuje z ustanovitvijo Strateškega sveta za digitalizacijo (v nadaljevanju SSD), ki deluje v okviru šestih delovnih skupin. Namen SSD-ja je še bolj dvigniti raven digitalizacije države na različnih področjih in tako se na tak način približati vrhu indeksa DESI. Na drugi strani, se spodbude za digitalizacijo kažejo tudi s konferencami, kot je bila na primer GoDigital 2021, kjer je bila še posebej izpostavljena pomembnost digitalne preobrazbe za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti ter velikih možnosti za napredek države in njenega digitalnega prehoda (STA, 2021).

3 IZBRANO PODJETJE IN NJIHOVI POSLOVNI PROCESI

To poglavje je namenjeno moji empirični raziskavi, ki sem jo opravila na izbranim čebelarstem podjetju. Ob tem sem kot raziskovalno metodo uporabila intervju, ki sem ga opravila z lastnikom podjetja. To mi je v nadaljevanju pomagalo pri analizi obstoječega stanja podjetja in kot pomoč za iskanje možnosti za izboljšave v procesih.

3.1 Predstavitev in razvoj podjetja do danes

Podjetje, katerega sem izbrala za predstavitev in analizo v mojem empiričnem delu naloge, je usmerjeno v kmetijsko dejavnost, in sicer v rejo drugih živalih, natančneje čebelarstvo. Obstoj in razvoj izbranega podjetja traja že več kot štirideset let. Razlog za tako dolgo delovanje podjetja je predvsem družinska tradicija in želja po nadaljnjem ohranjanju le-te ter želja po ohranjanju skrbnega in spoštljivega odnosa do narave ter samih čebel.

Sprva je bilo čebelarjenje in pridelava medu le družinski hobi, katerega namen je bil uživanje ob samem čebelarjenju in uživanje v produktih, ki nastanejo ob sodelovanju med čebelo, naravo in človekom. V tem času je bila tudi njihova oprema za čebelarjenje preprosta in le osnovna, kar pomeni, da je omogočala delo v omejenem obsegu, ob tem pa je prevladovalo ročno delo. Pozneje so z željo po širšem delovanju v čebelarstvu, nudenju kvalitetnih, medenih produktov tudi ljudem okoli sebe ter posledično zaslužku, ustanovili podjetje in se postopoma začeli tudi širiti, danes pa svoje poslanstvo s 500 čebeljimi panji opravljajo že po celotni Sloveniji.

3.1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote

Kljub povečanju obsega poslovanja in sredstev, pa se še vedno držijo svojega prvotnega poslanstva – njihova naloga je, da ljudem omogočijo kakovostne medene produkte, ki so plod lastne pridelave in razvoja, brez nepotrebnih dodatkov. Z raznovrstno ponudbo čebeljih proizvodov želijo pozitivno vplivati na zdravje ljudi ter obenem tekom proizvodnje produktov, skrbeti za ohranjanje narave. Do omenjenega izpolnjevanje poslanstva jih ženejo vrednote, ki so znanje in tradicija, vztrajnost in predanost, odgovornost in zaupanje ter skrbnost do narave. S tem in vsemi kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji pa so vsak dan bližje svoji viziji, ki stremi k temu, da postanejo vodilni ponudnik medenih produktov v Sloveniji.

3.1.2 Prodajna mesta in ponudba izdelkov

Danes podjetje svoje poslanstvo opravlja že skoraj po celotni Sloveniji in priložnostno tudi v tujini. Njihova prodaja je trenutno razdeljena na spletno prodajo in prodajo, ki se vrši v fizičnih trgovinah. Dve mesti fizične prodaje se nahajata na njihovih lokacijah proizvodnje v jugovzhodni Sloveniji, ena izmed njiju je neposredno na sedežu podjetja. Poleg dveh domačih trgovinic pa se njihova ponudba izdelkov pojavlja tudi vsak dan na osrednji ljubljanski tržnici, v izbranih trgovinah na glavnih bencinskih servisih in počivališčih ter v izbranih butikih na turistično obiskanih območjih, kot sta npr. Bled in Postojnska jama.

Njihova ponudba se je skozi leta precej spreminjala in obenem tudi širila. Sprva je bil fokus le na določenih vrstah medu, predvsem na cvetličnem medu. Širitev sredstev podjetja pa je nato omogočila tudi bolj raznoliko ponudbo medu kot tudi drugih medenih produktov. Prodajni asortima medenih produktov je trenutno razdeljen na sedem kategorij, in sicer na med, marmelade z medom, razdelek »bodimo zdravi«, medene pijače, kozmetiko in darilni program. Razdelek z medom ponuja šest različnih vrst medu v petih različnih količinskih pakiranjih. Potrošniki lahko izbiramo med cvetličnim medom, ki predstavlja največji delež proizvodnje medu, gozdnim, kostanjevim, lipovim, akacijevim in hojevim.

Poleg medu, ki v podjetju predstavlja največji delež povpraševanja in prodaje, pa je njihov drugi najbolj povpraševani asortima izdelkov »bodimo zdravi«. Ta obsega produkte, kot so propolis z in brez alkohola, cvetni prah, matični mleček, apiko, med z rdečo peso in medeni kis. Od tega se največ proizvede cvetnega prahu, apika, matičnega mlečka in propolisa. Sledita še kategoriji medenih pijač (medeni liker in medeno vino) in darilni program, kjer so v omejeni ponudbi sveče, darilna pakiranja medu in medene pijače ter oreščki v medu. Kot zadnje, je podjetje v svojo ponudbo vključilo še dve kategoriji medenih produktov, in sicer marmelade, kjer proizvajajo tri različne okuse – marelično, jagodno in malinovo marmelado ter kozmetiko, kjer lahko izbiramo med kremo za roke z medom in propolisom, mazilom iz propolisa in milom z medom ali propolisom. Omenjeni kategoriji se trenutno v ponudbi pojavljata še v omejenem obsegu, saj sta v proizvodnjo in prodajo vključeni šele dobro leto.

Sama ponudba medenih produktov pa se od leta do leta razlikuje, saj se je podjetje zaradi zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost pašne sezone, prisiljeno ves čas prilagajati tudi s ponudbo. Podjetje pa se poskuša prilagoditi in zavarovati na nepredvidene situacije tudi do te mere, da je svoje poslovanje razširilo v vzrejo in prodajo novih čebeljih družin ter vzrejo in prodajo čebeljih matic.

3.1.3 Organizacijska struktura in oddelki

Za celotno delovanje in prilagajanja podjetja skrbijo zaposleni, katerih je trenutno pet, vključno z lastnikom podjetja. Slednji skrbijo za vodstvene procese oz. procese upravljanja, operativne oz. primarne procese in podporne procese, ki se vršijo neposredno v podjetju. Zaenkrat je podjetje še v samem začetku arhitekturne zrelosti oziroma je arhitekturno precej nezrelo. Iz tega razloga sem v nadaljevanju sama, na podlagi informacij, ki sem jih pridobila tekom intervjuja, izdelala arhitekturo poslovnih procesov in z njo prikazala razdelitev poslovnih procesov glede na prehodno opredeljene vodstvene (slika 7), primarne (slika 8) in podporne procese (slika 9).

Slika 7: Vodstveni procesi v podjetju



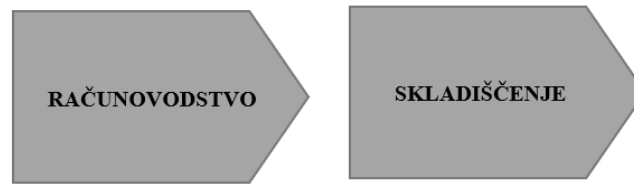
Vir: lastno delo.

Slika 8: Primarni procesi v podjetju



Vir: lastno delo.

Slika 9: Podporni procesi v podjetju

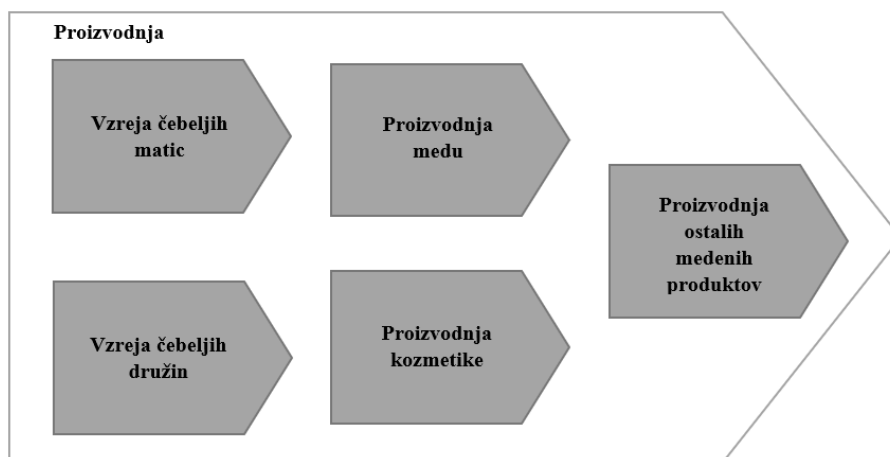


Vir: lastno delo.

Vodstvene procese, ki vključujejo strateško planiranje, obvladovanje proračuna in kontroling, operativno upravljanje, obvladovanje vseh procesov podjetja ter obvladovanje tveganj in skladnosti z zakonodajo, vključno s skrbjo za zaposlene, obvladuje lastnik oziroma direktor podjetja. Večinski del glavnih procesov je v rokah zaposlenih, ki v sodelovanju z lastnikom skrbijo za nabavo, proizvodnji del, prodajo in skladiščenje. Vključenost zaposlenih v določene poslovne procese pa se razlikuje od običajnih podjetij, saj so zaradi majhnega števila zaposlenih prisiljeni v fleksibilno delo in pomoč v vseh procesih.

Trenutno sta v podjetju dva zaposlena, ki v sodelovanju z direktorjem skrbita za proizvodnji proces. Ta izven pašne sezone (pozna jesen, zima in zgodnja pomlad) obsega pripravo na pašno sezono – urejanje poslovnih prostorov, priprava satnic, okvirjev, panjev, priprava hrane za čebele, obnova in vzdrževanje osnovnih sredstev ter iskanje potencialnih, novih lokacij za pašo čebel. V času pašne sezone (pomlad, poletje in zgodnja jesen) pa obsega celotno pripravo produktov za prodajo – točenje medu, polnjenje kozarcev pakiranje v embalaže, etiketiranje embalaže. Na sliki 10 je prikazano še procesno področje proizvodnje, ki se deli na proizvodnjo medu, vzrejo čebeljih matic, vzrejo novih čebeljih družin, proizvodnjo kozmetike in proizvodnjo ostalih medenih produktov.

Slika 10: Procesno področje proizvodnje



Vir: lastno delo.

Skrb za nemoteno prodajo v fizičnih trgovinah, komunikacijo s ključnimi strankami in spletno prodajo je odgovornost vodje prodaje in prodajalca, kateri v celoti skrbi za fizično prodajo na lokaciji osrednje ljubljanske tržnice. Poleg omenjenega, vodja prodaje skrbi tudi za dostavo izdelkov po terenu ter izdajo dobavnic in računov.

Za nabavni proces zaenkrat skrbi lastnik sam z občasno pomočjo zaposlenih, ki delajo v proizvodnem procesu. Kar zadeva procesov, ki so podporni, pa ima podjetje najeto zunanje računovodstvo, ki skrbi za izdane in prejete račune ter obračune plač in prispevkov zaposlenih, kateri so kreirani na podlagi informacij, ki jih na mesečni ravni posreduje direktor podjetja. Za skladiščenje pa v večji meri skrbi lastnik sam ob pomoči zaposlenega, ki je večinoma vpleten v proizvodni proces.

Izmed predstavljenih procesnih področij sem se v moji analizi osredotočila na proizvodno področje in prodajo, saj jim ta trenutno predstavljata največji izziv pri delu in vpeljavi izboljšav.

3.2 Razvoj, trenutno stanje v podjetju in potrebe

V tem podpoglavju bom predstavila razvoj, trenutno stanje podjetja in sredstva v podjetju ter izpostavila potrebe in kritične točke, ki vse bolj težijo k izboljšavam. Slednje informacije sem pridobila s pomočjo intervjuja z direktorjem čebelarskega podjetja, s preverjanjem dokumentacije in opazovanjem na njihovih lokacijah proizvodnje in fizične trgovine, kjer sem dobila vpogled v sam potek dela in uporabo sredstev. Tekom vpogleda v trenutno stanje podjetja, sem z lastnikom naredila tudi SWOT analizo, s pomočjo katere sva lažje razumela, kje se trenutno nahaja podjetje in na katerem področju je najbolj smiselno uvesti spremembe ter primerne rešitve za to.

Ob ustanovitvi podjetja so imeli precej omejena sredstva – čebelnjake s panji, ki so bili le stacionarni, kar pomeni, da so bili takrat zelo odvisni od vremena v okoliških krajih, kjer so se nahajali ti čebelnjaki in so lahko proizvedli le določeno vrsto medu. Omejeni so bili tudi s prostorom za skladiščenje in prevoznimi sredstvi, ki bi omogočala transport večje količine surovin in ostalih stvari, ki so potrebne za nemoteno delovanje podjetja. Na začetku so se zaradi omejenih opredmetenih in neopredmetenih sredstev, fokusirali le na proizvodnjo medu. To je bil predvsem cvetlični med, katerega so lahko pridelali v okoliških krajih. Svoj začetek so takrat želeli čim bolj izkoristiti tudi za uveljavitev in prepoznavnost podjetja na slovenskem trgu, pri čemer pa poleg viralnega marketinga, niso koristili nobenih drugih marketinških prijemov. Večina prodaje se je vršila neposredno na sedežu podjetja, ki je bil takrat njihov prostor za proizvodnjo, skladiščenje kot tudi prodajo.

Družinsko podjetje se kljub omejenim sredstvom na tej točki ni ustavilo. Visoka kvaliteta medenih produktov je bila prepoznana na strani povpraševanja, kar je podjetje spodbudilo k

širitvi. Svoja sredstva so iz izključno dveh stacionarnih čebelnjakov razširili na pet, ki so stacionirani na točno določeni lokaciji v Sloveniji. Slednji ne omogočajo pogostega premikanja na novo lokacijo, temveč se z njimi izkorišča paša le na enem območju, ki v večini, zaradi raznolike vegetacije, medi skozi celotno sezono. Ena izmed njihovih večjih naložb so bili do danes poleg dodatnih stacionarnih čebelnjakov tudi tri premične enote, ki omogočajo premik čebelnjakov na različne lokacije in lahko na ta način bolje izkoristijo celotno pašno sezono.

Preden je podjetje pridobilo nove stacionarne čebelnjake in premične enote, je bilo vezano le na dve lokaciji na Dolenjskem, kjer sta se nahajali stacionarni enoti s čebelnjaki. S pridobitvijo novih čebelnjakov in premičnih enot pa so poiskali tudi nove lokacije, ki so primerne za pašo čebel. Danes se njihove lokacije čebelnjakov nahajajo že skoraj po celotni Sloveniji, in sicer imajo pet stalnih lokacij s stacionarnimi enotami čebelnjakov, ki se nahajajo na območju jugovzhodne regije (4 enote) in posavske regije (1 enota). Z namenom večjega izkoristka pašne sezone in posledično večjih možnosti za širitev ponudbe medenih izdelkov pa so poiskali tudi dodatne lokacije za postavitev premičnih enot, na katerih je lahko do okoli 80 čebeljih panjev. Območja za premične enote se nahajajo v posavski regiji (dve lokaciji), jugovzhodni (dve lokaciji), osrednjeslovenski (ena lokacija), primorsko-notranjski (ena lokacija), goriški (dve lokaciji) in pomurski regiji (ena lokacija). Kot že predhodno omenjeno, lahko danes s premičnimi enotami dosežejo večji izkoristek tekom pašne sezone, saj niso vezani na določeno območje in se po potrebi lažje prilagajajo vremenskim vplivom.

Poleg zgoraj predstavljenih osnovnih sredstev, kot so čebelnjaki in lokacije paše, pa so glede na povečan obseg dela neprestano prilagajali in izboljševali tudi ostalo čebelarsko opremo, ki obsega vse od opreme za panje, satnic, opreme za točenje medu, opreme za hranjenje čebel, pripomočkov za zdravljenje, kombi za prevoz čebelarske opreme, orodja za delo v panju, zaščitne čebelarske opreme, oprema za delo z maticami, posode za med in shranjevanje ostalih produktov, nalepk do embalaže.

Danes izbrano čebelarsko podjetje spada pod mikro podjetja in ima svoje poslovne prostore le za proizvodnji del in skladišče. Ker podjetje nima svojih pisarn, se administrativna dela opravljajo z lokacije vsakega zaposlenega razen prodajalca, ki svoje delo opravlja neposredno na stojnici osrednje tržnice v Ljubljani. Pri administrativnih delih uporabljajo svojo privatno strojno in programsko opremo. Večinoma uporabljajo stacionarne ali/in prenosne računalnike, mobilne telefone in tablične računalnike, pri čemer prevladuje Windows operacijski sistem in MS Office kot zbirka pisarniških programov. Največ je v uporabi MS Word s katerim kreirajo razne dopise in račune ter MS PowerPoint za oblikovanje morebitnih prezentacij. V vsakodnevni uporabi so tudi spletni brskalniki (Google Chrome in Mozilla Firefox) s pomočjo katerih dostopajo do svoje spletne strani, ki je zgrajena na Wordpress platformi. Spletno stran skoraj v popolnosti ureja zunanji ponudnik, pri čemer lastnik in vodja prodaje skrbita še za pravilen vnos produktov, ki so v

ponudbi v spletni trgovini, ter za obdelavo naročil. Za komunikacijo s strankami v največji meri uporabljajo poseben poštni predal, ki je gostovan pri ponudniku gostovanja spletne strani, komunikacija pa se vrši tudi neposredno preko telefonskih klicev in sporočil. Ostala komunikacija znotraj podjetja pa se večinoma vrši preko mobilnega telefona ali preko zasebnega Google Gmail poštnega predala.

Potrebe izbranega podjetja

Po pogovoru z direktorjem izbranega podjetja, pregledu dokumentacije in opazovanju nekaterih delovnih procesov, sva naredila SWOT analizo in izluščila stvari, ki trenutno podjetju predstavljajo prednost, slabost, nevarnost ali priložnost ter na podlagi tega izpostavila tudi najpomembnejše potrebe po izboljšavah.

Glede na to, da je podjetje slovensko, za svoje proizvode izkorišča vso danost, ki jo nudi narava na območju Slovenije. Prav tako pa se že od samega začetka držijo načela, da v svoje proizvode ne dodajajo nepotrebnih, umetnih dodatkov, za kar sva se oba z lastnikom še kako strinjala, da je to ena izmed velikih prednosti podjetja v primerjavi s substituti, ki se pojavljajo na trgu. Kot prednost podjetja bi izpostavila tudi njihovo spremembo celotnega dizajna od logotipa podjetja do embalaž posameznih produktov, s čimer danes na slovenskem trgu nedvomno izstopajo in vzbudijo pozornost potrošnikov. Le-tem pa svojo skrb za stranke kažejo tudi s tem, da jim kljub omejenim mestom prodaje medenih izdelkov in možnostjo dostave po pošti, velikokrat naročene izdelke neposredno dostavi do zelenega mesta kar lastnik sam, brez zaračunanih dodatnih stroškov.

Obenem pa ne zaračunani stroški dostave in visoki stroški nove podobe blagovne znamke predstavljajo nevarnost, ki se kaže v višjih stroških. Prevelika rast stroškov, z naslova predhodno omenjenih prednosti, lahko pomeni vse manjšo dostopnost podjetja za nadaljnje izboljšave in inovacije, kar posledično vpliva tudi na morebitno slabšo uporabniško izkušnjo in možnost prevlade večjih podjetij in trgovskih verig. Največjo nevarnost pa podjetju predstavljajo nepredvideni neugodni vremenski vplivi, od katerih je odvisna njihova letina. Na slednje se je podjetje uspelo do neke mere že prilagoditi z vzrejo novih čebeljih družin in matic ter njihovo nadaljnjo prodajo.

V ospredju pa je tudi vse večji trend digitalizacije, ki od podjetij zahteva velike vložke, kar pa trenutno zaradi omejenih sredstev v podjetju predstavlja slabost. Na eni strani, podjetje zaradi njihove tradicionalne kulture in omejenih sredstev ni nagnjeno k tolikšnim digitalnim spremembam. Samo digitalno preobrazbo v veliki meri zavira tudi lastnik sam, ki v veliki meri ni nagnjen k tolikšnim spremembam ter je privrženec opravljanja del na roke. Na drugi strani pa pomanjkanje števila zaposlenih glede na obseg dela onemogoča zaposlenim, da bi se specializirali le v eno smer dela, temveč so vključeni v večino delovnih procesov, kar lahko upočasnuje posamezne procese in poslovanje podjetja. Stvar, ki zaposlene in lastnika še ovira, so nerazdelani poslovni procesi podjetja, kar pomeni, da se podjetje nahaja na

najnižji arhitekturni zrelosti in se trenutno ne zavedajo pomembnosti modeliranja ter s tem dobrega poznavanja lastnih procesov.

Izpostavljeni slabosti podjetja so na tej točki delovanja tudi še pomanjkanje podatkov oziroma beleženje le-teh na vseh ravneh poslovnih procesov (npr. beleženje zaloge, zbiranje podatkov o kupcih in njihov nakupih za potrebe nadaljnjega planiranja in morebitnih marketinških strategij itd.) in premalo merjenje oziroma kontroliranja poslovnih procesov, kar lahko negativno vpliva na doseg zastavljenih ciljev.

Kljub temu pa ima izbrano čebelarsko podjetje na tej točki priložnost, da sledi digitalnim trendom ter s tem izboljša svoje glavne procese in uporabniško izkušnjo zunaj in znotraj podjetja. Kot mikro podjetje imajo priložnost, da se trgu prilagajajo hitreje kot njihovi večji konkurenti in gradijo zaupanje na strani kupcev zaradi njihove domačnosti ter priložnosti za izboljšanje uporabniške izkušnje in večje dostopnosti medenih izdelkov na trgu.

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti izbranega podjetja je lastniku poleg že znanih ozkih grl razširila vpogled in omogočila izpostavitve izboljšav, ki so na tej točki najbolj potrebne za nadaljnjo dobro poslovanje in rast podjetja. V podjetju strmijo k temu, da v prvi vrsti izboljšajo uporabniško izkušnjo znotraj in zunaj podjetja. Znotraj podjetja se nagibajo predvsem k izboljšavam dnevne komunikacije in komunikacije o tekočih in prihajajočih aktivnostih, dostopnosti podatkov ter informacij vsem zaposlenim in enotni rešitvi za urejanje dokumentov. Medtem ko želijo zunanjim uporabnikom – kupcem, izboljšati izkušnjo predvsem v smeri večje dostopnosti njihovih produktov, krajšega odzivnega časa v primeru spletne prodaje in personalizacije.

Lastnik in njegovi zaposleni si prizadevajo, da bodo omenjeno uporabniško izkušnjo posredno izboljšali s pomočjo neposrednih sprememb in izboljšav v njihovem proizvodnem in prodajnem procesu. Obenem bodo izboljšave v tej smeri tudi pozitivno vplivale na njihove cilje, kot so povečanje hitrosti izvajanja poslovnih procesov, zmanjšanje morebitnih napak med posameznimi aktivnostmi procesov, nižji stroški in še večja kakovost.

Želje podjetja so, da se izboljšave implementirajo postopoma, ob tem pa se upošteva njihove finančne in časovne zmožnosti ter da le-te pokrivajo čim več omenjenih potreb. Podjetje ima za večje podvige v smeri tehnološkega napredka razmeroma majhen proračun, zato za stroškovno večjo preobrazbo ne izključujejo možnosti koriščenja državne pomoči. Hkrati pa zaradi svoje tradicionalnosti in omejenih sredstev niso v veliki meri nagnjeni k tveganju. Posledično strmijo k čim bolj enotni rešitvi oziroma k temu, da ni stoddosten fokus le na uvedbi popolnoma novih tehnologij, temveč se osredotoči na rešitve, ki so najbolj primerne za njihovo poslovanje in se te tudi izkoristi v največji meri.

3.3 Modeliranje in analiza obstoječih procesov

V nadaljevanju bom ob izrisanih obstoječih modelih poslovnih procesov predstavila in opisala, kako trenutno potekajo delovni procesi v proizvodnji in prodaji, ki sta del glavnih primarnih procesov izbranega podjetja ter izpostavila ozka grla. Slednje mi bo v pomoč pri iskanju rešitev za izboljšave v procesih in nato še za izris prenovljenega modela. Za fokus na omenjeni področji poslovanja sem se odločila zato, saj je tu prisoten največji delež ozkih grl in posledično možnosti za izboljšave. Prav tako sva bila tekom intervjuja z lastnikom mnenja, da bi spremembe teh poslovnih procesov najbolj pozitivno vplivale na zunanjo in notranjo uporabniško izkušnjo ter uspešnost poslovanja podjetja.

3.3.1 Model obstoječega proizvodnega procesa

Proizvodni proces je v podjetju v grobem razdeljen na tri dele oziroma podprocese, in sicer pred pašno sezono, med pašo in po paši.

Slika 11 prikazuje proizvodni podproces pred pašno sezono, kar se večinoma dogaja v zimskem letnem času. Pred pašno sezono se v okviru proizvodnega procesa pripravljajo na sezono, kar obsega urejanje proizvodnih prostorov, amortizacijo in pripravo vseh osnovnih sredstev, tisk nalepk, pripravo satnic, okvirjev, panjev ter pripravo hrane za čebele. Poleg tega se morajo v podjetju prepričati, ali imajo potrebo po novih pašnih lokacijah oziroma morebitni menjavi pašnih lokacij. V primeru, da jim obstoječe pašne lokacije ne zadostujejo, je potrebno začeti iskati nove, dodatne lokacije, ki bi bile primerne za pašo čebel. V kolikor pa jim obstoječe lokacije zadostujejo, je potrebno njihov obstoj in možnost nadaljnje uporabe le še dokončno preveriti, potrditi pri lastnikih lokacij ter določiti okvirni termin dovoza čebel na pašo. Ko imajo uporabo pašnih lokacij zagotovljeno in potrjeno, začnejo s pripravo čebeljih družin in na koncu, tik pred začetkom pašne sezone, sledi še prevoz čebelnjakov na želeno lokacijo paše. Le-to pa prilagodijo glede na vegetacijo posamezne lokacije. V tem proizvodnem delu jim največ časa vzame ravno aktivnost iskanja novih pašnih lokacij in potrjevanje obstoječih lokacij. Aktivnost namreč zaradi nezgoščenih informacij o trenutnih lokacijah in potencialnih lokacijah zahteva precej iskanja informacij po spletu in med lastnimi viri in je zato nekoliko zamudna.

V nadaljevanju slika 12 prikazuje podproces proizvodnje v času pašne sezone čebel. Ko je na posamezni lokaciji primerna vegetacija in so čebelnjaki že postavljeni na svoje mesto, je potrebno na le-teh tedensko opravljati redne obiske, da se preveri morebitna izredna stanja in dogajanja na lokaciji. To pomeni, da so v podjetju zavezani, da v času pašne sezone skoraj vsak teden obišejo več različnih lokacij po Sloveniji z namenom, da se preveri stanje čebelnjakov.

Zaradi pomanjkanja tehnologije, ki bi jim lahko bila v pomoč za spremljanje stanja na oddaljenih lokacijah, so zavezani k rednim obiskom, ob katerih se izvaja temeljita kontrola

in vzdrževanje čebelnjakov. Neposredni obiski različnih lokacij po Sloveniji jim predstavljajo velik časovni zalogaj in posledično upočasnijo sam proces proizvodnje. V primeru, da se neposredno na lokaciji ugotovi, da temeljita oskrba ni potrebna, lahko čas obiska izkoristijo za druga med sezonska opravila in po potrebi za vzrejo čebeljih družin (v kolikor je potrebno izenačiti moč čebeljih družin), sicer pa sledi vrnitev in čakanje do naslednjega obiska oziroma konca paše. Ko pa je opaziti odstopanja, je potrebna popolna oskrba panjev in oskrba morebitnih rojev čebel.

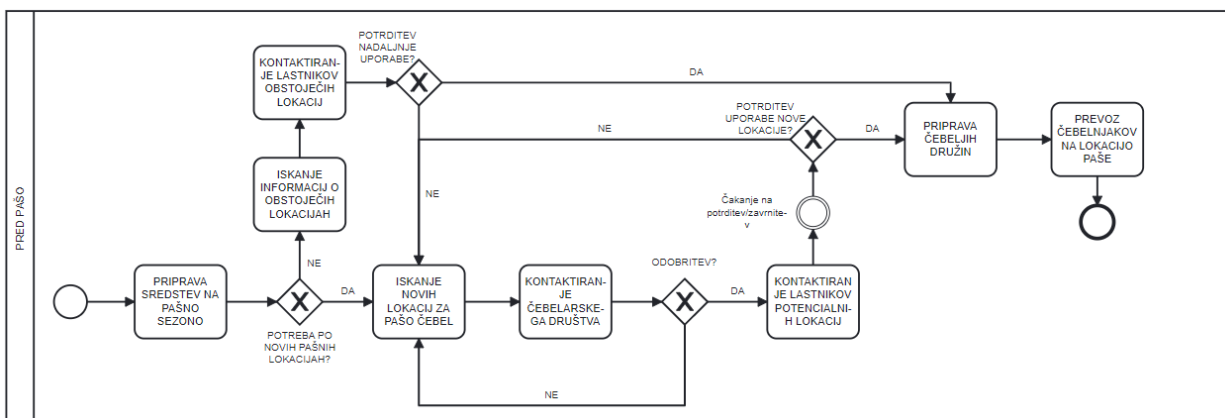
Po končanem pregledu, oskrbi in/ali vzreji novih čebeljih družin na posamezni lokaciji, je potrebno ob koncu še ustrezno ročno označiti panje. To pomeni, da se na vratca panjev ročno zabeleži datum pregleda, morebitne diskrepance in število satov čebel v posameznem panju (npr. 5 obstoječih satov čebel + 2 nova sata čebel). Poleg že omenjenih časovno zamudnih obiskov, pa jim delo ovira tudi ročno beleženje panjev. Namreč podatki so zabeleženi le direktno na panj, kar pomeni, da so na voljo le ob neposrednem obisku določene lokacije. Zaradi večinske količine takšnih in podobnih ročnih vpisov podatkov, ki niso dostopni v skupnem, enotnem sistemu, v podjetju pogosto odločitve sprejemajo po občutku in s predvidevanji, kar lahko predstavlja veliko tveganje.

Po končani paši na določeni lokaciji, sledi prevoz polnega satja v točilnico in nato prevoz čebel na novo lokacijo, kjer je primerna vegetacija za pašo. V eni sezoni premični čebelnjaki zamenjajo tri do štiri lokacije, saj želijo, da je izkoristek vegetacije in paše čim večji. Iz tega razloga je še kako pomembno, da proizvodne aktivnosti niso preveč zamudne, sicer lahko to predstavlja veliko časovno izgubo in s tem tudi morebitno izgubo potencialnega produkta. Slika 13 prikazuje proizvodnji podproces po končani paši, ko se polno satje dostavi v točilnico. V točilnici sledi točenje medu v sode, zatem pa je potrebno sode pustiti mirovati deset dni, da se vsi tujki in ostala neustrezna vsebina v sodu dvigne na vrh. Po obdobju desetih dni se sode ponovno odpre in odstrani zgornjo plast, kjer se kopičijo tujki. Takoj po odstranitvi, sode nazaj zaprejo in jih ustrezno ročno zabeležijo s serijsko številko LOT, ki je običajno petmestno število, s pomočjo katerega beležijo serije medu za namene lažjega spremljanja in kontrole ustreznosti produkta.

Serijsko številko LOT sestavlja označba vrste medu, ki predstavlja prvo število, drugo število predstavlja zaporedno točenje določene vrste medu, tretje številka je interna označba čebelnjaka iz katerega je bil pripeljano satje, zadnji dve števili pa označujeta datum točenja medu. Predhodno ročno označevanje uredijo tako, da LOT zabeležijo na sodih kot tudi ročno v knjigi, v kateri beležijo sledljivost izdelkov od začetka proizvodnje do končnega potrošnika. To določa metoda HACCP, ki je mednarodna metoda zagotavljanja varne prehrane ter pomeni analizo tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk. V prilogi 1 in 2 sta prikazana primera obrazcev ročnega vpisa v knjigo po metodi HACCP za beleženje serij točenja ter izvajanje kontrole in količin predpakiranih izdelkov.

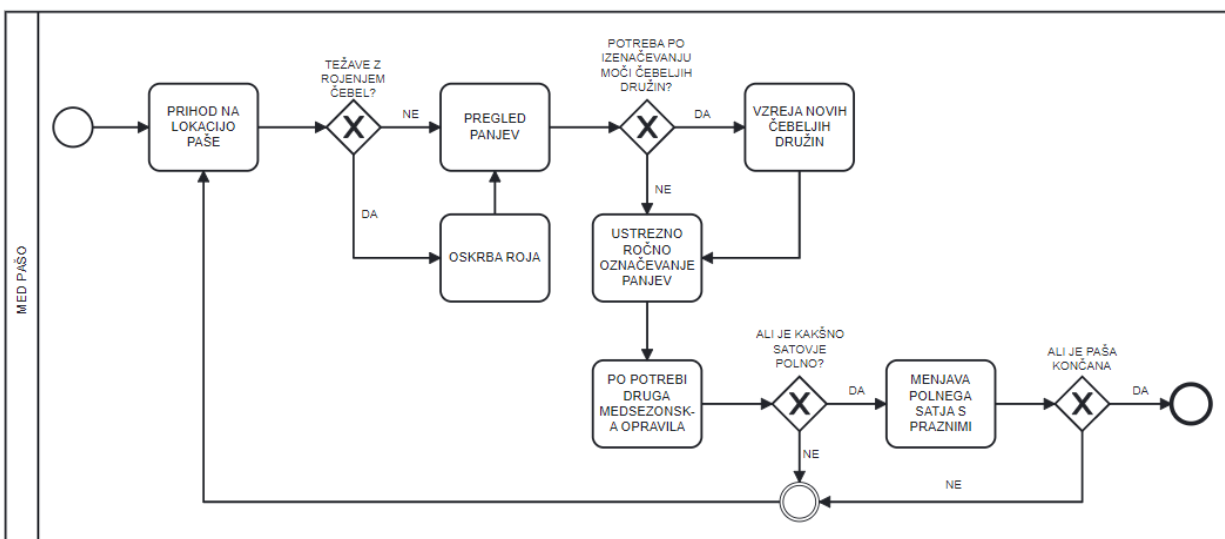
Po točenju gredo sodi v skladišče ali direktno v polnilnico, kjer se nahaja grelna komora, ki med segreje, nato pa se začne polnjenje medu v ustrezno embalažo. Posamezna vrsta produkta je običajno na voljo v treh različnih količinskih pakiranjih. Ta aktivnost je ena izmed časovno najbolj zamudnih, saj obstoječe naprave za polnjenje medu ne omogočajo naprednega, avtomatiziranega izvajanja aktivnosti. To pomeni, da se določene aktivnosti v sklopu tega dela proizvodnega procesa še vedno izvajajo ročno – npr. zapiranje kozarcev s pokrovčki in etiketiranje. Po končanem polnjenju je na vrsti kontrola teže predpakiranih izdelkov in ročno beleženje le-tega, kar predstavlja velik časovni zalogaj. Nato sledi še etiketiranje produktov, kjer se naknadno na etiketo ustrezno zabeleži tudi LOT in datum uporabnosti. Polnjenje produktov se zaključi z ustreznim prenosom izdelkov v skladišče gotovih produktov.

Slika 11: Model obstoječega podprocesa pred pašo



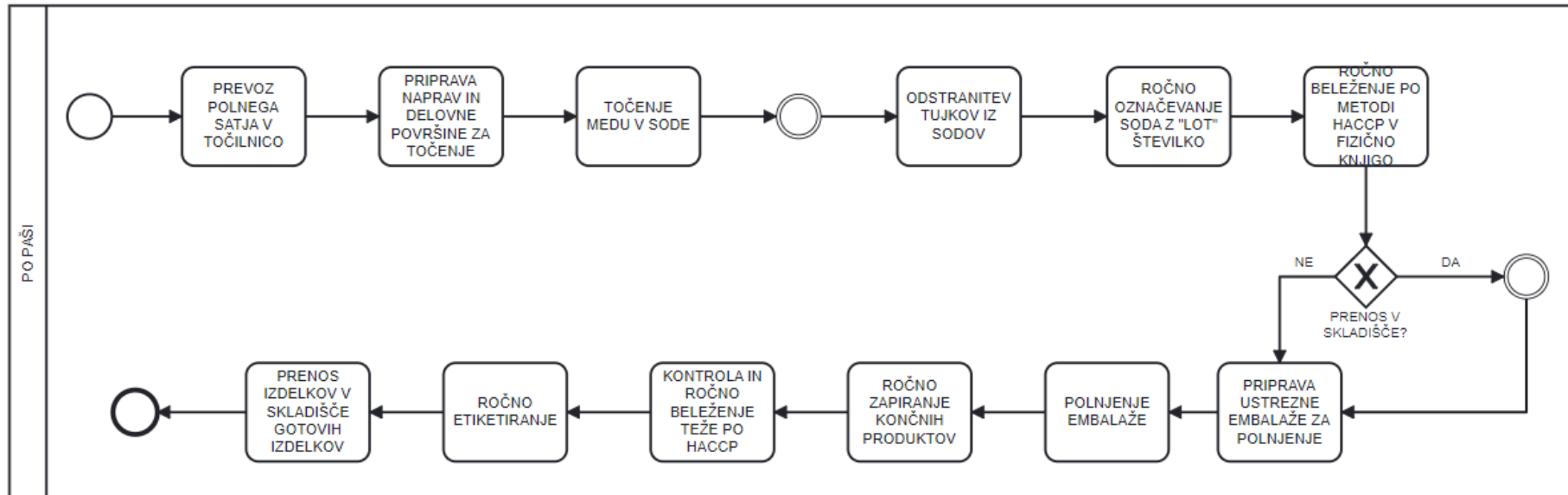
Vir: lastno delo.

Slika 12: Model obstoječega podprocesa med pašo



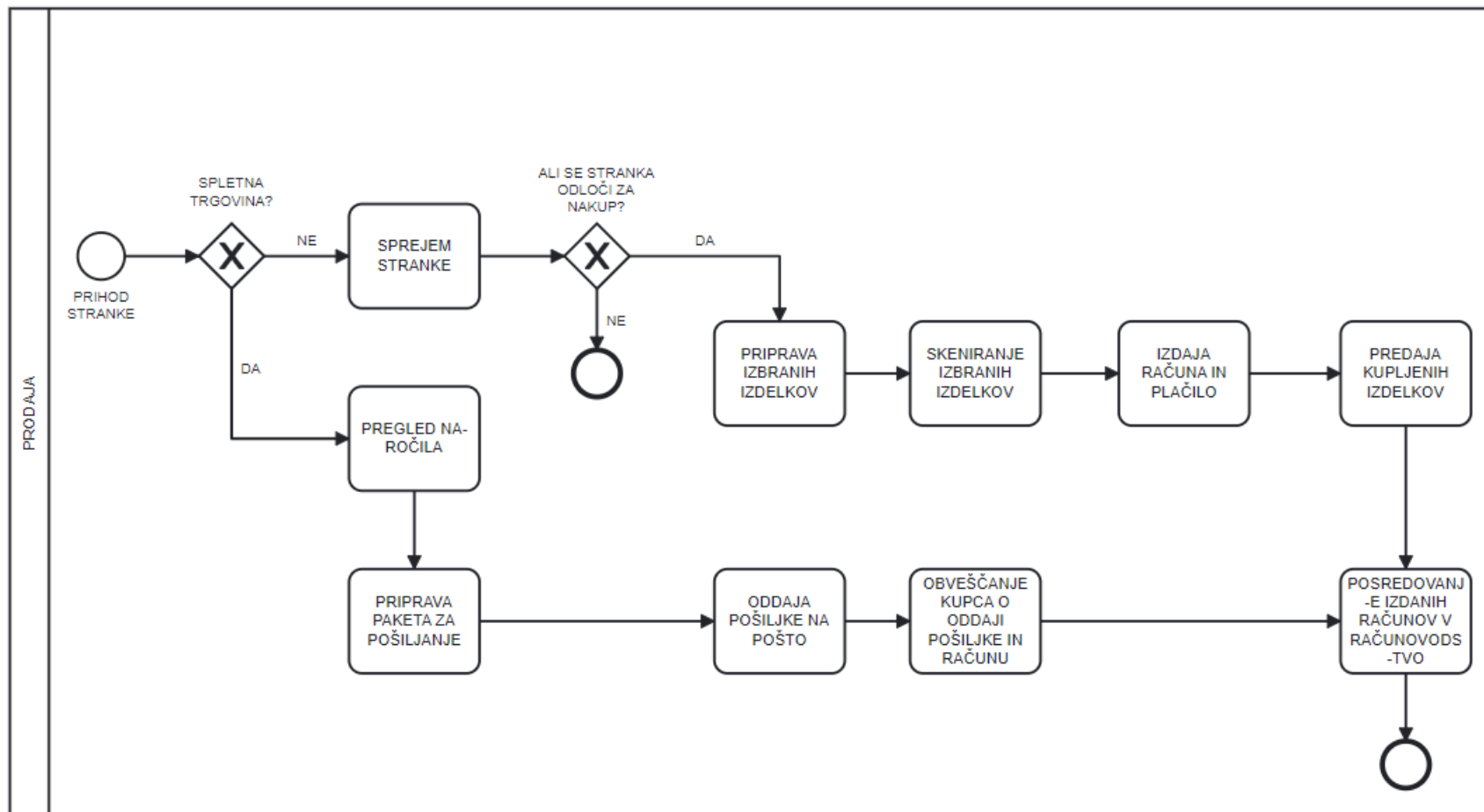
Vir: lastno delo.

Slika 13: Model obstoječega podprocesa po paši



Vir: lastno delo.

Slika 14: Model obstoječega procesa prodaje



Vir: lastno delo.

3.3.2 Model obstoječega prodajnega procesa

Proces prodaje v podjetju, ki je prikazan na predhodni sliki 14, je zagotovo eden izmed pomembnejših in v veliki meri vpliva na uporabniško izkušnjo. Ta se začne s prihodom stranke v fizično ali spletno trgovino. V primeru fizične poslovalnice se stranko seznanijo s ponudbo, v kolikor le-te še ne pozna, nato pa sledi izbira izdelkov. V primeru obiska spletne trgovine pa neposredno sledi izbira izdelkov. Po izbiri se preveri ali je izdelek na zalogi, v nasprotnem primeru se proces prodaje zaključi. Nakup produktov se nadaljuje s pripravo artikla in izdajo računa oziroma pripravo paketa za pošiljanje in oddajo pošiljke na pošto, v koliko gre za spletni nakup. Ob koncu prodajnega procesa je potrebno vse izdane račune posredovati še v zunanje računovodstvo.

Problemi, s katerimi se srečujejo v procesu prodaje, so predvsem visoki stroški pošiljanja paketov po pošti (v primeru spletne prodaje), pomanjkanje zbiranja in uporabe podatkov strank, za namene izboljšanja prodajne strategije in spektra produktov. Veliko ozko grlo jim predstavlja tudi slaba dostopnost produktov, saj so le-ti omejeni na precej ozek izbor fizičnih prodajalnih, ki so zgoščene le na enem delu Slovenije.

3.4 Predstavitev možnih rešitev

V nadaljevanju bom predstavila potencialne rešitve, ki bi lahko pozitivno vplivale na predhodno omenjena ozka grla v posameznih delih procesov ter težave v podjetju in tako pripomogle k boljšemu poslovanju. Podjetje se namreč na eni strani bori s težavami interne komunikacije, saj trenutno nimajo skupnega sistema, ki bi vsem zagotavljal dostop do najnovejših podatkov in informacij ter obenem s preveliko količino ročnega dela, kar upočasnjuje poslovne procese. Na drugi strani pa jim težavo predstavlja slaba dostopnost produktov po Sloveniji in si hkrati želijo izboljšati samo uporabniško izkušnjo.

3.4.1 Aplikacije Google

Google ponuja aplikacije, ki so namenjene tako individualnim uporabnikom kot tudi podjetjem različnih velikosti in panog. Obsegajo različne aplikacije, ki uporabnikom omogočajo, da stvari naredijo na preprost, a učinkovit način. Te se nahajajo na Googlovih strežnikih, kar pomeni, da namestitev dodatne programske opreme v tem primeru ni potrebna. Obenem pa zagotavljajo popolno zanesljivost in varnost uporabe v t. i. oblaku. Vse, kar posameznik ali podjetje potrebuje za dostop do posameznih Googlovih aplikacij, je računalnik, pametni telefon ali tablični računalnik ter dostop do spleta. Zbirka aplikacij obsega e-poštni predal »Gmail«, »Meet« in »Chat« kot aplikaciji za klepetalnik in video klice, spletni koledar »Calendar«, disk v oblaku »Drive«, »Docs« za urejanje besedil in »Sheets« za urejanje razpredelnic, »Forms« kot aplikacija za ustvarjanje in urejanje obrazcev in še mnogo več (Google Workspace, 2022).

Kot že predhodno omenjeno, so Googleve aplikacije na voljo individualnim uporabnikom kot tudi poslovnim, zato pri Google ponujajo različne pakete rešitev glede na končnega uporabnika. Glede na to, da moje izbrano podjetje sodi med mikro podjetja, bi bil najprimernejši paket rešitev paket, ki obsega orodja za produktivnost malih podjetij. Ta paket majhnim podjetjem zagotavlja koristi, kot na primer skupni prostor za shranjevanje dokumentov v oblaku, ki omogoča enostavno in varno deljenje med uporabniki. Prav tako so aplikacije in dokumenti shranjeni v oblaku dostopni v vseh napravah (Google Workspace, 2022).

Zaradi svoje preprostosti za vpeljavo in vsestranskosti bi bila vpeljava Googlovih orodij v poslovanje izbranega podjetja idealna kot rešitev za predhodno omenjene izzive s komunikacijo znotraj podjetja, pregledom in organiziranostjo tekočih in prihajajočih aktivnosti, dostopnostjo ažurnih podatkov in informacij ter enotni rešitvi za urejanje in deljenje dokumentov (Google Workspace, 2022).

Skupni digitalni delovni prostor

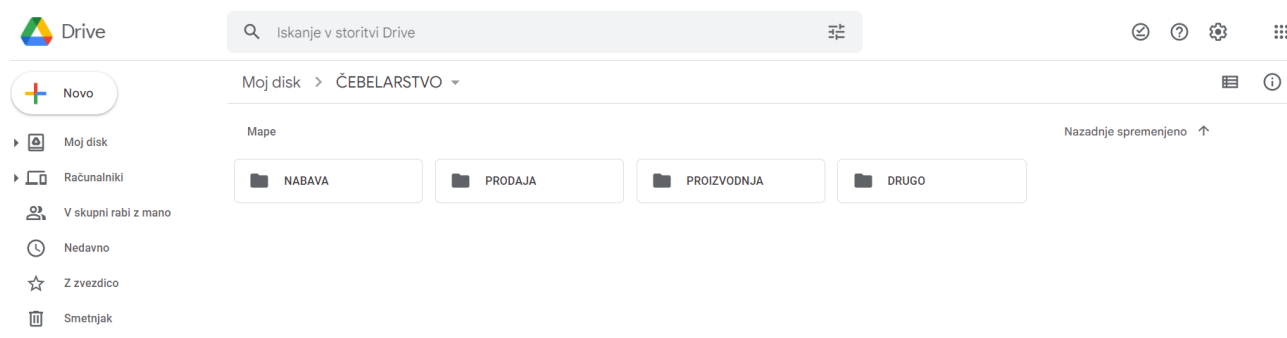
V podjetju je trenutno večina dokumentov arhiviranih le v fizični obliki in na lokaciji lastnikove domače pisarne, kar pomeni, da do teh nimajo dostopa vsi zaposleni, temveč le lastnik podjetja. Iz tega razloga predlagam vzpostavitev Google Drive-a, ki bo deloval kot nekakšna spletna pisarna, kjer bi bili v digitalni obliki shranjeni vsi dokumenti, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno delovanje. Slednje bi po mapah razdelila glede na oddelke oziroma poslovne procese v podjetju, in sicer na mapo, ki je namenjena prodaji (spletna in fizična prodaja), proizvodnji, nabavi, računovodstvu in drugo, kar je razvidno na sliki 15. Glede na vpletenost v posamezen proces in stopnjo zaupnosti bi bili dodeljeni tudi dostopi do map. Prav tako bi vse potrebne dokumente razvrstila glede na procese v katerih se pojavljajo oziroma so nujni za njihovo nemoteno delovanje.

Predlagam torej, da se dostop do map, podmap in v določenem primeru tudi posameznih dokumentov omeji na osebe, ki so vpletene, pooblaščen in odgovorne v nekem procesu, kar je kot primer pokazano v tabeli 1. To bi odpravilo ozko grlo, ki se trenutno pojavlja, ko zaposleni v podjetju potrebujejo dostop do dokumenta, kateri je v večini primerov shranjen na lastnikovem lokalnem računalniku oziroma v fizični obliki pri lastniku, v domači pisarni. Namreč sedanji proces je v tem primeru precej dolgotrajen, saj je potrebno, da lastnik najprej specifičen dokument najde, ki je v ustrezni obliki in verziji ter ga na koncu še ustrezno posreduje naprej.

Za lažji prehod na uporabo Google Drive aplikacije in s tem oblačno rešitev menim, da je najbolje najprej ustvariti vse potrebne mape in podmape, dodeliti dostope ter nato začeti z urejanjem in razvrščanjem dokumentov po mapah. Prednost, ki jo prehod na oblačni sistem še prinaša, je ta, da bi ta omogočal urejanje map in dokumentov več osebam hkrati (v primeru dela z več naprav).

V nadaljevanju na konkretnih primerih predstavim še ostale možnosti, ki jih ponuja Google s svojimi aplikacijami in sovpadajo z uporabo Google Drive-a.

Slika 15: Primer deljenih map v Google Drive-u



Vir: lastno delo.

Tabela 1: Primer organiziranosti map in dokumentov v oblaku

| Mapa/Podmapa | Dostop | Primer dokumenta |
|----------------------|---|------------------------------------|
| Prodaja | - | - |
| /Spletna prodaja | Vsi zaposleni | Analiza_prodaje_splet-Q1-2022.xlsx |
| /Fizična prodaja | Vsi zaposleni | Analiza_prodaje-Q2-2022.xlsx |
| Proizvodnja | - | - |
| /Pašne lokacije | Lastnik | Seznam_trenutni2022.xlsx |
| /Sredstva | Lastnik | AmortizacijaOS.xlsx |
| Nabava | Lastnik | Zaloga_embalaze.xlsx |
| Računovodstvo | Lastnik, vodja prodaje | - |
| /Izstavljeni računi | in odgovorna oseba iz zunanjega računovodstva | Racun01-01-2022.docx |
| Drugo | Vsi zaposleni | Prezentacija_podjetja2022.pptx |

Vir: lastno delo.

Vodenje in spremljanje kontrole predpakiranih izdelkov

Glede na predstavljen obrazec za kontrolo količine predpakiranih izdelkov, bi v tem primeru predlagala prenos le-tega v digitalno obliko. Trenutno se mi zdi za začetek prehoda na bolj digitalne oblike poslovanja najenostavnejša rešitev pretvorba v obrazec za vnašanje

podatkov v Google Sheets. Tako bo mogoče tekom kontrole veliko enostavneje in hitreje vnašati podatke, saj bo le-te mogoče vnesti kar neposredno s telefonom, in poleg tehtnice ne bo potrebnih posebnih, dodatnih naprav. Vneseni podatki bodo po vnosu vidni takoj in vsem zaposlenim, ki bodo imeli dostop do datoteke, kjer bi bili na skupnem Drive-u shranjeni obrazci. Poleg dostopnosti in hitrejše izvedbe omenjene kontrole s posodobljenim obrazcem, pa bi ta posodobitev prinesla tudi nižji % napak, večjo preglednost in dodatne možnosti nadaljnje analize.

Primer obrazca v digitalni obliki je prikazan v prilogi 3. Oblikovanega sem prenesla oziroma zabeležila v Google Sheets dokumentu tako, da sem naprej vse obvezne postavke, ki so navedene na fizičnem obrazcu (viden v prilogi 2) ustvarila tudi v digitalnem obrazcu. Nato sem s pomočjo pogojnega oblikovanja označila vsa prazna polja oziroma polja označena z 0, ki so obvezna za izpolnitev in jih obarvala s svetlo rumeno ter dodala še pravilo, da se obvezno polje obarva svetlo sivo, ko je izpolnjeno. Na ta način želim preprečiti pomanjkljivost podatkov in s tem neustrezno izpolnjenost dokumenta. Podatki, ki se spreminjajo po potrebi, kot na primer naziv čebelarstva, leto proizvodnje, nazivna količina ter vsota in povprečje neto vsebine glede na nazivno količino, sem zaradi preglednosti obarvala s temno sivo barvo.

V drugem delu obrazca je prostor za vnos kontrole količin vseh predpakiranih produktov določene serije polnjenja. Za boljši pregled sem tudi tukaj uporabila pogojno oblikovanje, ki bo zaposlenim, v primeru prevelikega odstopanja, polje obarval z rdečo, sprejemljivega odstopanja z oranžno in brez odstopanja pa z zeleno barvo. Na koncu tabele sem v polje vsote in povprečja za posamezne nazivne količine nastavila še formuli za avtomatski izračun vrednosti.

Obrazec bi v podjetju lahko vpeljali v večino vrst kontrol, ki jih je obvezno izvajati in beležiti. Za lažjo vpeljavo predlagam, da se kreira osnoven primer obrazca ter se nato le-tega prilagodi oziroma kreira ločen vzorec za posamezno vrsto kontrole. Poleg obrazcev bi Google Sheets v oblaku uporabili tudi za beleženje drugih podatkov, kot so npr. beleženje informacij o obstoječih, preteklih in potencialnih lokacijah ter na tak način v enem dokumentu zbirali vse informacije, ki so vezane na to aktivnost.

Menim, da sama vpeljava predstavljenega ne bi bila prezahtevna, kar zadeva porabe časa in znanja, zato bi z uvedbo tega lahko podjetje začelo brez posebnih priprav oziroma bi bilo potrebno določiti le odgovorno osebo za prenos obstoječih obrazcev v digitalno obliko in kreiranje novih kot osnovo ter predlogo za nadaljnjo uporabo.

Pregled, organizacija aktivnosti in enostavnejša komunikacija

Dobra komunikacija in pregled nad tekočimi aktivnostmi ter organizacija le-teh so ključnega pomena pri vsakdanjem poslovanju. V podjetju se trenutno srečujejo s komunikacijskimi

težavami, saj nimajo skupnega kanala, ki bi jim omogočal direktno komuniciranje znotraj podjetja. Prav tako jim velik nabor različnih aktivnosti, omejena sredstva in časovna omejenost povzročajo stisko v organizaciji in pregledu tekočega dela. Posledično velikokrat prihaja do tega, da se pozabi urediti določene stvari, kar povzroči zamude pri posameznih aktivnostih. Zaenkrat v svoje poslovanje še nimajo vpeljanega posebnega sistema, ki bi jim olajšal vsakodnevno komunikacijo znotraj podjetja in dajal jasen pregled nad delom. Trenutno se večina komunikacije znotraj podjetja vrši preko mobilnega telefona s klici in sporočili, ki skoraj nikoli niso skupinske narave oziroma ni vpletenih vseh članov podjetja. Večinske individualne komunikacije povzročajo, da nikoli, nobeden izmed zaposlenih v podjetju ne prejme popolnoma enakih navodil, informacij s strani druge osebe. Slednje pa lahko mnogokrat pomeni zmedo pri opravljanju določenih aktivnostih.

Pri izboljšavah v smeri dnevne komunikacije znotraj podjetja, pregleda in organizacije tekočih aktivnosti bi lahko podjetju pomagala uvedba Googlovega koledarja in klepeta. Obe aplikaciji sta preprosti za uporabo in na voljo na različnih napravah (Breux, brez datuma).

Googlov koledar je idealen za uporabo v manjših podjetjih za načrtovanje pomembnih sestankov, aktivnosti ter usklajevanjem le-teh med zaposlenimi (Breux, brez datuma). Kot primer uporabe koledarja lahko navedem beleženje oziroma ustvarjanje opomnika za aktivnosti vnaprej, predvsem tistih v proizvodnem procesu. Tako bi na dan točenja medu odgovorna oseba v koledarju zabeležila to aktivnost ter vse koristne informacije (npr. LOT) ter dodala opomnik in zabeležila v koledar ponovno nadaljevanje dela na tej seriji medu. To bi podjetju omogočilo, da si poleg predlagane aktivnosti, ki je nujna za izvedbo in nemoteno delovanje, tudi lažje organizira vse ostale aktivnosti, ki so prav tako pomembne za njihovo poslovanje. Obenem bi v sam dogodek v koledarju imeli možnost dodajati vse zaposlene, ki morajo biti vpleteni v aktivnosti ter dokumente in ostale informacije dostopne v skupnem Drive-u, ki so potrebne za nemoteno opravljanje aktivnosti.

Poleg koledarja pa jim bi uporaba Googlovega klepeta prav tako koristila pri usklajevanju dnevnih aktivnosti, deljenju informacij med zaposlenimi in enostavnem skupinskem komuniciranju preko skupne aplikacije.

Vpeljava in uporaba obeh aplikacij v vsakodnevno poslovanje podjetja ne bi smela biti prevelik zalogaj tudi za tiste, ki nimajo visokega nivoja računalniške pismenosti. Aplikaciji sta namreč preprosti za uporabo in hitri za uvedbo v celotno poslovanje, zato menim, da večjih načrtovanj pred samo uvedbo ne bi bilo potrebnih. Predlagam pa, da se v podjetju dogovorijo za enotna poimenovanja določenih aktivnostih za katere bi se ustvarili dogodki ali opomniki, saj bi na tak način ustvarili enostaven pregled in razumevanje vseh zaposlenih.

3.4.2 Dostopnost medenih izdelkov

V podjetju stremijo k svoji viziji, ki je postati vodilni ponudnik medenih produktov v Sloveniji. Iz tega razloga želijo poenostaviti del prodajnega procesa in svoje izdelke narediti dostopnejše ljudem na vseh koncih Slovenije. Zaenkrat jim trenutne lokacije fizične prodaje in spletna prodaja tega ne omogočajo v dovolj veliki meri, saj so fizične lokacije prodaje slabše dostopne oziroma so dostopnejše turistom, spletna prodaja pa predstavlja potrošnikom večji strošek zaradi plačila dostave, kar kupce odvrča od nakupa.

Ena izmed rešitev, ki bi odpravila problem prevelikih stroškov dostave v primeru spletnega naročila, je možnost oddaje spletnega naročila in prevzem produktov v eni izmed fizičnih lokacij podjetja. Ta način je koristen tudi za tiste, ki poleg večjih stroškov dostave na dom zaradi teže paketa, ne želijo plačati še dodatnih stroškov v primeru hitre dostave, ki je običajno naslednji delovni dan. Dodatna možnost bi bila spletna rezervacija določenega izdelka v izbrani fizični trgovini, kjer bi se nato opravilo tudi plačilo ali pa le prikaz zaloge na posameznih lokacijah fizičnih prodajaln. Ker podjetje svojih izdelkov ne prodaja le v lastnih treh fizičnih trgovinah, je pred uvedbo takšnega načina poslovanja nujen dogovor s trgovci, ki imajo v ponudbi njihove produkte.

Kot drug primer rešitve za večjo dostopnost medenih produktov po vsej Sloveniji je uvedba avtomata, ki bi ponujal različen spekter medenih produktov, v različnih količinah. V tem primeru podjetje ne bi potrebovalo odprti novih fizičnih prodajaln ali se dogovarjati s trgovci na drobno za vključitev njihovih produktov v prodajo. Potrošnikom bi avtomati omogočali možnost samostojne izbire in nakupa izdelkov, ne glede na čas, vendar pa bi bila ponudba omejena, kot tudi število lokacij z avtomati. Ob uvedbi tega pa bi bila nujna strateška izbira lokacij, vrste avtomatov in preišljena postavitve le-teh na izbranih lokacijah.

Za izboljšanje uporabniške izkušnje pa je priporočljivo spremljanje kupčevih nakupnih navad in zbiranje informacij o strankah ter na podlagi tega prilagajanje prodajne strategije.

3.4.3 Nadzor panjev na daljavo

Čas pašne sezone podjetju predstavlja največji zalogaj, saj paša na različnih lokacijah države zahteva od njih popolno fleksibilnost, hitro reagiranje ob nepredvidenih situacijah in neposredno spremljanje dogajanja na vseh lokacijah, kjer je paša aktivna. To v čebelarstvu vzame veliko časa in energije, saj je preventivna kontrola direktno na lokaciji paše nujna za ohranjanje čebel in celotnega njihovega delovanja. Ob vsem tem pa je obvezno opravljanje in izvajanje tudi ostalih tekočih nalog in aktivnosti, ki pa so v tem obdobju pogosto zapostavljene oziroma upočasnjene.

Čebelarstva panoga je znana po svoji tradicionalnosti, a zaradi njene pomembnosti po ohranjanju le-te, se vse bolj spogleduje z modernimi tehnologijami. HiveWatch je ena izmed

tehnologij, ki čebelarjem omogoča spremljanje panjev na daljavo. Del te tehnologije je tehtnica, ki je s pomočjo senzorja z najnovejšo tehnologijo in povezavo v oblak sposobna zaznavati gibanje v čebeljih panjih in omogoča neomejen dostop do podatkov v oblaku. Nova digitalna tehtnica HiveWatch bistveno olajša analizo čebeljih družin in njihovega gibanja ter morebitnih ekstremnih vedenj. Prvoten namen tehtnice je zaznavanje čebeljih rojev na daljavo in s tem hitrejša urgiranje ter preprečitev izgube čebeljih družin. Tehtnicam takojšnjo analizo podatkov omogočajo inteligentni algoritmi, kar pa močno olajša čebelarstvo vsakdanje življenje v času pašne sezone (Iftest 2019).

Celotna zadeva pametnega sistema se vzpostavi tako, da se najprej vsak panj postavi na tehtnico, nato pa se le-te med seboj poveže v HiveWatch pametni sistem, ki prenaša podatke v oblak. Z uporabo IoT rešitve se tako podatki o teži in stanju v panjih prenašajo preko mobilnega omrežja na spletni strežnik v vnaprej nastavljenih intervalih. Panjska tehtnica, npr. zazna nenavadne premike v panju, veliko izgubo teže ali veliko pridobitev teže določenega panja in te podatke v nekaj sekundah posreduje v oblaki sistem, ki je dostopen čebelarju. Čebelar si lahko ogleda podatke o teži v aplikaciji HiveWatch s katere koli lokacije in lahko po potrebi spremeni konfiguracije in nastavitve (npr. intervale prenosa, alarme). Prav tako sistem ponuja možnost obveščanja o izrednih dogodkih in morebitnih zaznanih nevarnostih v panju kot sporočilo neposredno na mobilni telefon (Iftest 2019).

Posodobitev podjetja do te mere bi omogočila, da v času pašne sezone svoje obiske pašnih lokacij bolj optimizirajo. Imeli bi možnost obiske prilagoditi tako, da najprej sami določijo nekaj fiksnih, nujnih obiskov lokacije, ne glede na to kaj sporoča sistem. Te bi lahko sproti prilagodili glede na morebitne izredne obiske, ki bi se zgodili v primeru nujnega opozorila iz aplikacije. V vsakem primeru pa bi fiksne obiske zagotovo zmanjšali skoraj za polovico.

Sicer pa sam sistem in računalništvo v oblaku nudita poleg neposrednega spremljanja dogajanja v čebeljih panjih in obveščanja o tem, tudi možnost analize zbranih podatkov. Inteligentni sistem namreč zbira podatke, ki jih je mogoče uporabiti za številne analize. Na primer, z analizo podatkov je mogoče narediti oceno o populaciji čebel, proizvodnji medu glede na regijo, porabi hrane itd. Posledično je mogoče na podlagi analiz sklepati o morebitnih nadaljnjih vplivih na čebele ter prilagajanju celotne proizvodnje in poslovanja (Iftest 2019).

3.4.4 Avtomatizirano zapiranje embalaže

Kot primerna rešitev za manjšo časovno obremenjenost v delu proizvodnega procesa, ko je na vrsti polnjenje medu v končne embalaže za namene prodaje, bi bila naprava za avtomatsko zapiranje embalaže. Trenutno namreč to opravljajo ročno, kar zahteva precej časa, vprašljiva pa je ob tem tudi sama kakovost ročnega dela. Z nabavo naprave za avtomatsko zapiranje pokrovčkov embalaže, bi poleg časovnega prihranka bilo zagotovljenih manj napak pri omenjeni aktivnosti in posledično boljša kakovost produkta.

3.5 Modela prenovljenih procesov

Na podlagi predhodno predstavljenih možnih izboljšav, ki bi bile lahko postopoma vpeljane v dnevno poslovanje podjetja, sem za vse tri dele proizvodnega procesa in procesa prodaje zmodelirala prenovljene modele.

Pred pašo

Slika 16 prikazuje model proizvodnega podprocesa pred pašo v primeru vpeljave predstavljenih rešitev in s tem digitalne preobrazbe. V tem delu proizvodnega procesa bi jim digitalna transformacija koristila in pohitrila aktivnost iskanja oziroma pridobitve informacij o obstoječih in morebitnih novih pašnih lokacijah. Največja sprememba bi bila torej ustvarjen skupen dokument v oblaku, kjer bi bile zbrane vse informacije o trenutnih, preteklih in morebitnih potencialnih lokacijah paše. To bi jim omogočilo pohitritev aktivnosti iskanja oziroma potrjevanja lokacij, saj bi imeli vse informacije na enem mestu in ne bi porabili toliko časa za samo iskanje informacij. Slednje pa bi jim omogočilo več časa za opravljanje drugih aktivnosti v procesu, kar bi lahko pozitivno vplivalo na kvaliteto opravljenega.

Ostale aktivnosti v tem procesu bi se zaenkrat izvajale na enak način, saj samo urejanje in priprava sredstev na novo sezono že v osnovi zahteva velik del ročnega dela. Kljub temu pa menim, da bi v podjetju po uvedbi skupnega delovnega prostora v oblaku veliko več informacij tudi v povezavi s pripravo na sezono, beležili v Google Drive in na ta način izboljšali komunikacijo ter dostopnost informacij na vseh ravneh procesa.

Med pašo

Na sliki 17 je prikazan prenovljen model proizvodnega podprocesa v času pašne sezone čebel. Zaradi uvedbe tehnologije, v tem primeru podjetje ne bi bilo več vezano na tedenske preglede pašnih lokacij po vsej Sloveniji, saj bi jim le-ta omogočila spremljanje stanja čebelnjakov na daljavo. Ta bi nudila podporo do te mere, da bi s pomočjo senzorjev za težo in tehnologije interneta stvari beležila podatke v oblaku in v primeru nevarnosti ali zaznanem neobičajnem obnašanju čebel v panju, opozorila čebelarja na morebitno nevarnost in potrebo po urgiranju na lokaciji paše. To pomeni, da bi podjetje v tem delu procesa za vsako pašno lokacijo v Google koledar najprej zabeležilo planirane fiksne obiske posamezne lokacije, kar bi jih opozorilo vsaj 2–3 dni pred načrtovanim obiskom. Sami načrtovani obiski pašne lokacije bi potekali kot običajno. Potreben bi bil pregled panjev, v primeru težav z roji čebel, bi bila nujna oskrba roja. Kot običajno, bi se preverilo tudi potrebo po izenačevanju čebeljih družin in vzreji le-teh ter se opravi še morebitna druga med sezonska dela. Ob koncu celotnega pregleda bi se odstranilo satovje, ki bi bilo polno in zamenjalo s praznim, vse spremembe in opravljena dela pa bi se še zabeležilo v sistem ter koledar.

Ta del procesa bi se z uvedbo IoT sistema in uporabe skupnega Google Drive-a optimizirali tako, da bi zaposleni lahko imeli več časa za opravljanje obstranskih aktivnosti tekom pašne sezone, kot so vzreja matic za prodajo, morebitna priprava marketinške strategije, iskanje novih priložnosti na trgu in izobraževanja. Hkrati pa bi jim podatki o stanju čebelnjakov v skupnem sistemu koristili za morebitne analize stanja in umrljivosti čebel ter na podlagi tega boljše planiranje za prihodnje paše. Prav tako bi jim bilo enostavnejše beleženje podatkov o panjih neposredno v sistem, ki bi omogočil, da so podatki jasno opredeljeni, se ne podvajajo in so vseskozi dostopni.

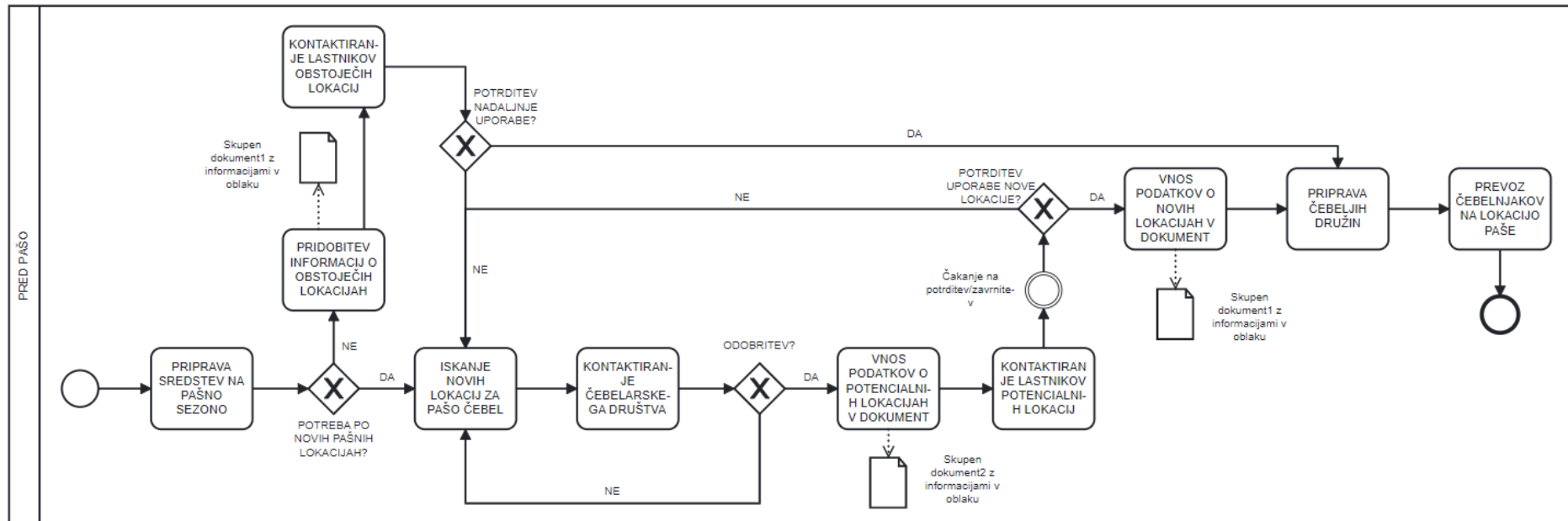
Po paši

Predlagane rešitve in izboljšave, ki bi vplivale na proizvodni podproces po končani paši, so prikazane na sliki 18 prenovljenega modela. Do same priprave naprav, delovne površine in odstranitve tujkov iz sodov ostaja proces enak, kot je sedaj. Stvari pa bi se spremenile pri aktivnosti beleženja podatkov o serijah medu in kontroli predpakiranih izdelkov, saj bi se slednje začelo beležiti v dokument, v oblaku. To bi omogočilo, da bi bil delež napak pri vnosu podatkov manjši, podatki se ne bi podvajali, hkrati pa bili podatki dostopni vsem zaposlenim. Prav tako pa bi bilo samo beleženje manj zamudno, saj bi lahko sproti, preko mobilnega telefona, uredili vnos za tekoče točenje in polnjenje. Časovni prihranek pa bi jim omogočila tudi naprava za avtomatsko zapiranje embalaže, ki bi poleg pohitritve zagotovila tudi kvalitetnejše opravljeno aktivnost zaradi boljše zatesnitve pokrovčkov, ki jo omogoča naprava v primerjavi z ročnim zapiranjem embalaže.

Prodaja

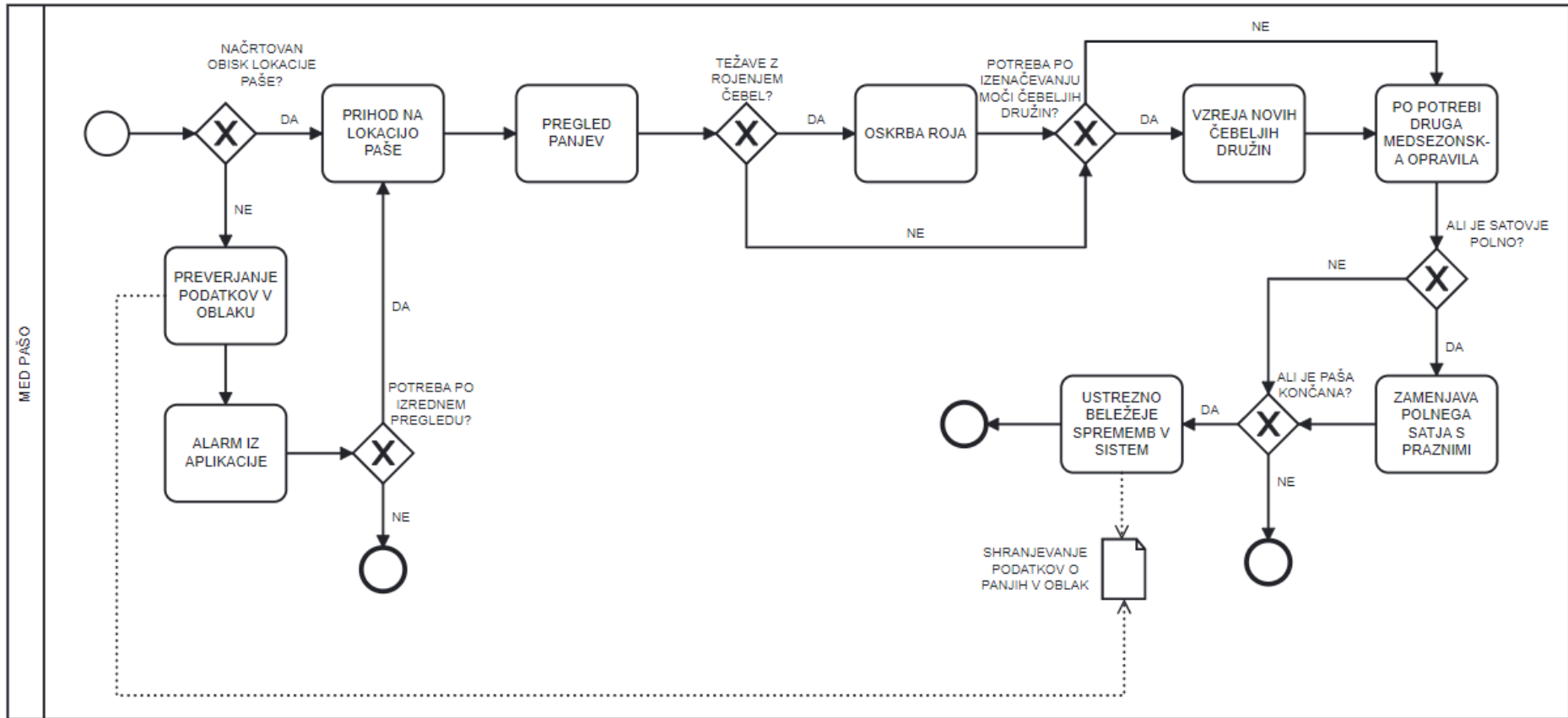
V sklopu procesa prodaje bi se zaradi uvedbe rešitev, ki bi povečale dostopnost čebeljih produktov, dodale aktivnosti, kot je obveščanje fizične trgovine o rezervaciji izdelka, ali naročilu v primeru oddanega zahtevka oziroma naročila v spletni trgovini in posledično tudi obveščanje kupca o obdelavi in pripravi zahtevka oziroma naročila. Posledično bi se celoten prodajni proces glede na število aktivnosti, ki jih bi bilo potrebno opraviti s strani podjetja, povečal (slika 19). Kljub temu pa bi povečano število aktivnosti ob vpeljavi predstavljenih rešitev povečalo dostopnost izdelkov ter tako izboljšalo uporabniško izkušnjo. Zadeva, ki bi zagotovila časovni prihranek, je uporaba skupne mape za izdane račune v oblaku. To pomeni, da le-teh ne bi bilo potrebno dodatno pošiljati zunanjemu računovodstvu, temveč bi izdane račune v elektronski obliki dodali v skupno mapo v oblaku, ki bi bila dostopna tudi računovodstvu. Na tak način bi imeli enostaven in hiter vpogled v vse izdane račune po obdobjih.

Slika 16: Model prenovljenega podprocesa pred pašo



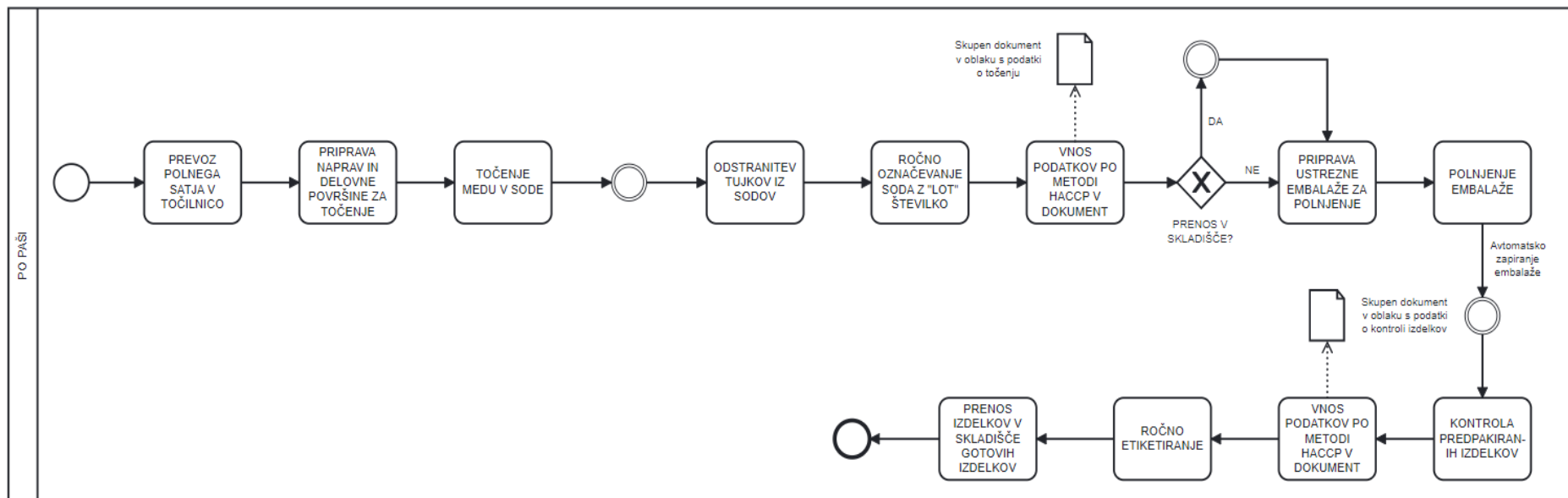
Vir: lastno delo.

Slika 17: Model prenovljenega podprocesa med pašo



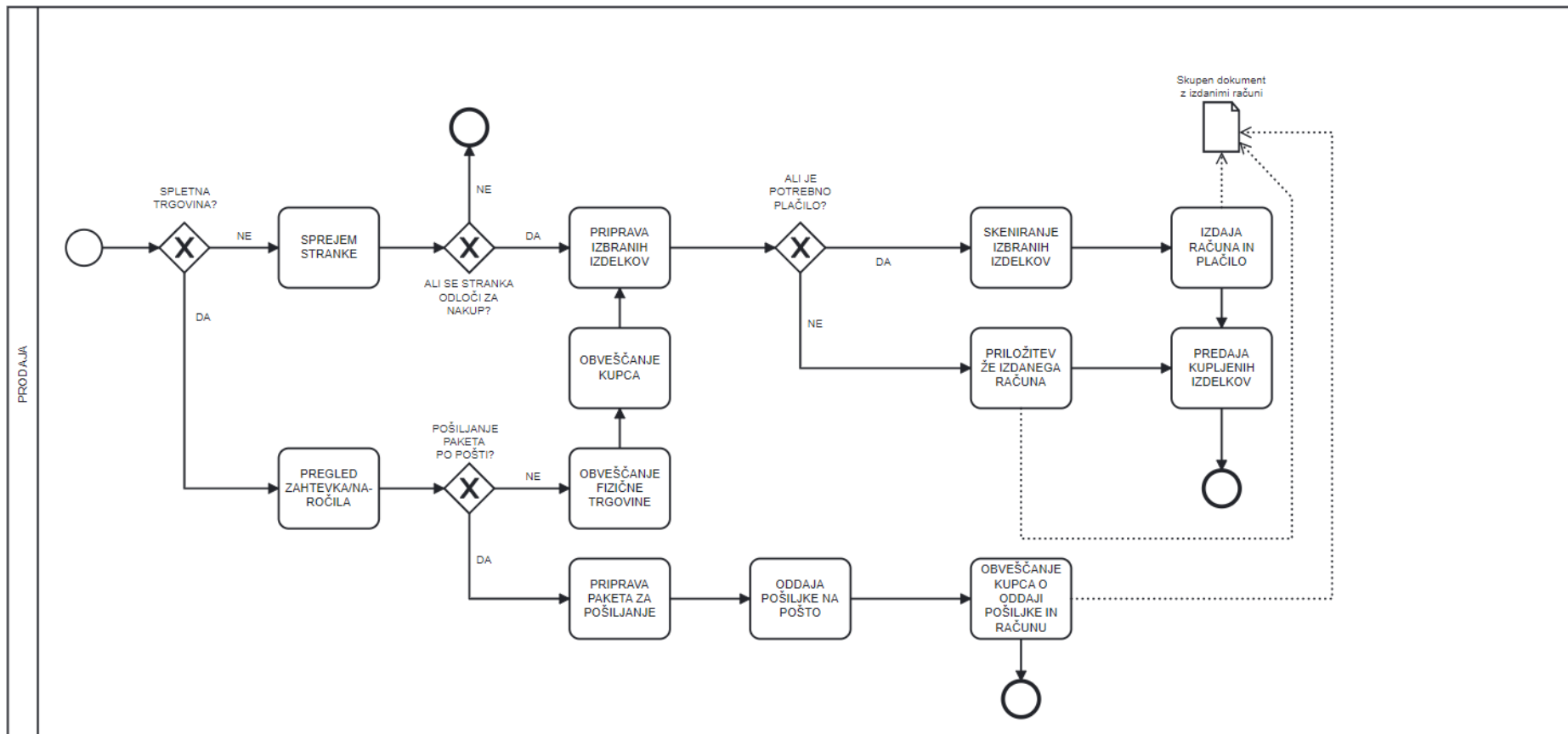
Vir: lastno delo.

Slika 18: Model prenovljenega podprocesa po paši



Vir: lastno delo.

Slika 19: Model prenovljenega procesa prodaje



Vir: lastno delo.

3.6 Akcijski načrt

V kolikor se lastnik podjetja dokončno odloči za digitalno preobrazbo, je prvi korak k temu izdelava akcijskega načrta, kateri jim bo v pomoč pri celotni organizaciji implementacije. Seveda ni dovolj, da tako velike spremembe sprejme le vodstvo podjetja. Nujno je, da začnejo digitalni kulturi slediti tudi zaposleni v podjetju, saj lahko le na tak način uspešno izvedejo radikalno prenovu poslovanja. Zaposleni so namreč tisti, ki poznajo aktivnosti in procese v katerih sodelujejo in lahko potemtakem prispevajo k uspešnejšemu prehodu na digitalno poslovanje.

V primeru nadaljnjih korakov proti digitalni transformaciji, je torej potrebno izdelati akcijski načrt. Ta bo kot podlaga za vse ukrepe, ki se bodo izvršili tekom prehoda na digitalno, za morebitne nakupe novih delovnih sredstev in za lažje izvajanje vseh aktivnosti ob uvedbi nove tehnologije v njihovo poslovanje. Vsekakor morajo pred uvedbo, med in po uvedbi biti v podjetju pozorni tudi na odnose znotraj podjetja, z zunanjimi ponudniki storitev, kot je v njihovem primeru računovodstvo in kupci, saj tak prehod vpliva na vse, ki imajo stik z njimi. Sama izdelava akcijskega načrta pa je pomembna tudi v kolikor se podjetje prijavi na razpis za nepovratna sredstva, ki je običajno odprt vsako leto.

Akcijski načrt za digitalno transformacijo sestoji iz (European Commission, 2021):

- opredelitve trenutnega stanja poslovnih procesov in stopnje digitaliziranosti celotnega poslovanja podjetja;
- opisa zelenega stanja v prihodnosti in s čim oziroma kako bo podjetje postalo konkurenčno;
- terminskega načrta celotnega prehoda na digitalno, z vključujočimi aktivnostmi in ukrepi;
- liste potencialnih programskih paketov, sredstev in dobaviteljev, ki bodo vključeni v preobrazbo;
- finančnega načrta in izračuna donosnosti;
- predstavitev celotne ekipe, njihovih obstoječih znanj in sposobnosti ter kompetenc, ki jih morajo še razviti skozi celotno preobrazbo.

Glede na zgoraj opredeljene postavke, ki so sestavni del akcijskega načrta, bom v nadaljevanju predstavila okvir za akcijski načrt čebelarkega podjetja. Kot prvo bi podjetju predlagala, da predstavi trenutno stanje v podjetju, kot sem to že naredila v tretjem poglavju. Pri tem sem si pomagala z elementi upravljanja poslovnih procesov, saj menim, da se lahko s pomočjo teh precej jedrnato in nazorno predstavi trenutno situacijo v podjetju. Elementi, katere je dobro vključiti, so kultura podjetja, ljudje v podjetju in njihova znanja o procesih, IT in tudi ostalih elementih, upravljanje podjetja oziroma razdelanost vlog in odločanje znotraj podjetja ter IT, ki je trenutno vključena v poslovanje. Poleg tega pa ne sme manjkati še predstavitev obstoječih procesov in izpostavitve najnujnejših področji izboljšav na strani

proizvodnega in prodajnega procesa, kar je že opredeljeno v poglavjih 3.2 in 3.3.. V nadaljevanju bi na podlagi trenutnega stanja, podjetje v svoj načrt vključilo še zeleno stanje, ki sem ga podrobneje predstavila v 3.4 podpoglavju. V okviru modeliranih poslovnih procesov so njihove želje za prihodnost: večja dostopnost izdelkov po celotni Sloveniji in izboljššan prodajni proces ter posledično boljša uporabniška izkušnja, manj časovno zamudnih aktivnosti oziroma avtomatizacija le-teh in s tem večja možnost za nove aktivnosti, ki bi lahko prinesle dodatno vrednost (npr. izobraževanje zaposlenih, zbiranje podatkov in njihova analiza, marketing ...).

Področja izboljšav, ki bi jih prinesla digitalna transformacija, so neposredne izboljšave v posameznih poslovnih procesih s pomočjo naprednih tehnologij industrije 4.0 kot je IoT, podatkovna strategija, ki vključuje dostopnost podatkov in s tem optimalen način hranjenja ter delovna mesta, ki bi postala vse bolj digitalna kot tudi celotna kultura podjetja.

Glede na rešitve predstavljene v podpoglavju 3.4 bi v podjetju delali na štirih projektih, in sicer na uvedbi Google Workspace-a in prehodu na digitalno obliko dokumentov, pridobitvi naprave za avtomatsko zapiranje embalaže in vpeljavi le-te v proizvodni proces, izboljšavah na področju prodajnega procesa ter na koncu še na projektu vpeljave IoT sistema za nadzor panjev na daljavo.

V okviru akcijskega načrta pa je zelo pomemben tudi terminski načrt, ki predstavlja celoten prehod na digitalno. Glede na to, da je izbrano podjetje digitalno nezrelo ter ima omejena sredstva, predlagam podjetju, da je prehod postopen. Pred samim začetkom izpeljave projektov je nujno, da vodstvo:

- zaposlenim nazorno predstavi trenutno stanje in pomanjkljivosti, ki so prisotne v njihovem poslovanju;
- pregleda finančno stanje podjetja;
- opredeli projekte in okvirno razporedi finančna sredstva;
- predstavi potencialne rešitve in razdeli vloge med zaposlene;
- načrtuje in izvede morebitna izobraževanja, ki bodo nujna za nemoteno izvedbo projektov in nadaljnje poslovanje;
- uredi prijavo za pridobitev nepovratnih sredstev.

Slednje predlagam, da se izpelje v prvih šestih mesecih leta, razen izobraževanj, za katere menim, da bi morala biti prisotna celoten čas – pred, med in po izvedbi projektov. Po končani prvi fazi, ki je prikazana na gantogramu, skupaj z drugo fazo, v prilogi 4, sledi druga faza, ki je predviden plan izvedbe projektov.

V okviru druge faze kot prvo predlagam, da se v drugi polovici prvega leta uvede Google Workspace in tako v vsakdanje poslovanje vključi Googleve aplikacije. Le-te so enostavne za uporabo in posledično tudi primerne za postopno uvajanje na bolj digitalen način

poslovanja. Najprej bi vsem zaposlenim predstavila Googlovo platformo in aplikacije, ki bodo vpeljane v poslovanje. Vsem uporabnikom znotraj podjetja bi zagotovila Googlov e-poštni predal, dostop do skupnega klepeta, ustvarila Google Drive podjetja in v njem ustrezne mape ter dostope do map. Na podlagi ustvarjenega bi bilo potrebno ustrezno opredeliti naloge in le-te razdeliti med zaposlene ter zaposlene tudi primerno usposobiti. Nato bi sledil prenos fizičnih dokumentov v digitalno obliko v mapo na Drive-u ter ustvarjanje primerov novih obrazcev v .docs ali xls. obliki. Ob tem bi morali biti v podjetju pozorni tudi, da se opredeli obravnavo morebitnih posledic, ki jih prinašajo takšne spremembe ter se ne pozabi na sprotno izobraževanje uporabnikov o novi platformi.

Ob koncu leta bi vzporedno z vpeljavo Google Drive-a podjetje že lahko začelo pridobivati ponudbe za napravo, ki omogoča avtomatsko zapiranje pokrovčkov. Pred samo izbiro bi bilo nujno še preveriti potrebne specifikacije naprave in finančne zmožnosti ter nato v skladu s tem sprejeti najboljšo ponudbo in opraviti nakup. Predlagala bi tudi, da se v čim krajšem času po pridobitvi naprave opravi preskus le-te in s tem preveri, ali ta ustrezno deluje ter hkrati usposobi zaposlene za upravljanje naprave.

V prvi četrtini drugega leta predlagam izvedbo izboljšav na področju prodajnega procesa, saj ima visok pomen na strani kupcev in njihove izkušnje. V kolikor podjetju sama uvedba zastavljenih rešitev ne bi predstavljala večjih težav, bi v sredini drugega leta lahko počasi začeli že z uvedbo IoT sistema za spremljanje panjev na daljavo. Slednje bi predstavljalo najzahtevnejši korak, saj bi ta zahteval največ časa od same pridobitve sredstev do končne vpeljave v poslovanje in dejanske uporabe. Prav tako bi bil ta korak velik zalogaj tudi gledano s strani potrebnih znanj in finančnih sredstev, zato sta ob uvedbi te rešitve nujna temeljit premislek in razdelanost celotnega projekta.

Poleg dobre opredelitve projektov in njihovega terminskega načrta pa je zelo pomemben tudi okvirni finančni načrt in z njim približna opredelitev stroškov vseh predvidenih projektov. V tabeli 2 so prikazani povprečni stroški rešitev, ki bi jih podjetje implementiralo skozi digitalno transformacijo.

Tabela 2: Povprečni stroški rešitev

| Rešitev | Cena |
|--|-------------------------|
| Google Workspace | 12,00 €/uporabnika/leto |
| Avtomatski stroj za zapiranje pokrovčkov | 10.000 € |
| Samopostrežni avtomat | 10.000 € |
| IoT sistem za oddaljen nadzor panjev | 997 € / 3 panji |

Vir: lastno delo.

Zaradi občutljivosti in zaupne narave aktualnih finančnih podatkov podjetja, ni bilo možno ustvariti celoten finančni načrt. Vendar glede na opredeljene dodatne stroške, ki bi jih podjetje imelo ob implementaciji rešitev, predlagam, da so v podjetju pozorni na trenutno razmerje med obstoječimi sredstvi, prihodki in stroški vključno s potencialnimi dodatnimi stroški, ki bi jih prinesla implementacija rešitev. Ob tem pa je smiselno upoštevati tudi morebitno finančno pomoč v obliki nepovratnih sredstev in postopne vpeljave rešitev.

SKLEP

Med samim razvojem in tudi po tem, je MPP do danes doživel kar nekaj sprememb in izboljšav, ki so bile vir želja po ohranitvi konkurenčnosti posameznega podjetja. Sprva je zadostovala izboljšava na strani kakovosti in nižanju cen. Vendar pa slednje po naraščajočem se številu novih podjetij, neprestanih spremembah na trgu, naprednejši tehnologiji in vse bolj informiranih potrošnikih ni več zadostovalo. Posledično so podjetja danes vse bolj prisiljena v rokovanje z novimi tehnologijami, ki jim omogočijo večjo agilnost in izboljšave v poslovnih procesih ter s tem možnost boljšega soočenja s konkurenco na trgu in vse večjimi zahtevami kupcev. Pred samo uvedbo nove tehnologije pa je za vsako organizacijo nujna podrobna opredelitev poslovnih procesov, ki so potem ključni element analiz in izboljšav.

Mnogi strokovnjaki so mnenja, da večina težav v podjetjih izvira v samih poslovnih procesih in so posledica razlik med organizacijskim in tehnološkim vidikom podjetja. Na sploh se s temi težavami v veliki meri srečujejo MSP, saj zaradi omejenih sredstev niso podvrženi večjim spremembam, kar zadeva novih tehnologij, in tveganjem. Na drugi strani pa se zavedajo, da jim trenutni procesi ne omogočajo dovolj velike agilnosti in inovativnosti, ki pa bi ju zagotovo prinesla digitalna transformacija. Le-ta je v zadnjih letih postavila način poslovanja na drug nivo predvsem z vidika hitrejšega prilagajanja na razmere na trgu in pričakovanja strank, kar ustvari v podjetju večjo vrednost. Vse več podjetij je, poleg konkurence in potrošnikov, v digitalno preobrazbo prisilila tudi pandemija koronavirusa, ki je v veliki meri vplivala na poslovanja podjetij, ne glede na njihovo velikost. Tako so se digitalna sredstva celotnega gospodarstva kar podvojila, a še vedno pa je zaznati zaostanek in podpovprečno raven digitalizacije pri MSP, ki se nahaja v agrikulturi in nekaterih drugih sektorjih.

V omenjenem sektorju se nahaja tudi moje izbrano podjetje, ki se ukvarja s čebelarjenjem ter na podlagi katerega sem tekom preučitve trenutnega stanja v podjetju izvedla analizo procesov in možnosti za izboljšave. Intervju z lastnikom podjetja, pregled izbrane dokumentacije in opazovanje delov procesa so mi dali vpogled v njihovo vsakdanje poslovanje in procese. Vse to mi je omogočilo, da sem na podlagi pridobljenih informacij zmodelirala obstoječe poslovne procese v proizvodnji in prodaji. Slednje pa mi je vseeno predstavljalo precej velik izziv, saj v podjetju le-teh še niso imeli predhodno opredeljenih in razdelanih. Tako sem z lastnikovo pomočjo izrisane procese prilagodila do te mere, da so

razumljivi vsem njihovim zaposlenim, ki se še niso nikoli srečali s samo procesno arhitekturo.

Tekom analize in modeliranja obstoječih procesov proizvodnje in prodaje sem ugotovila, da so v podjetju prisotna mnoga ozka grla. Kot prvo sem zaznala proizvodne aktivnosti, ki upočasnjujejo proizvodni proces in posledično onemogočajo podjetju razvoj na drugih področjih. Kot drugo je v podjetju zaznati neuskklajenost, ki je posledica slabe komunikacije ter slabi dostopnosti dokumentov in podvajanja podatkov. Prav tako so možnosti za izboljšave opažene tudi v procesu prodaje in na strani celotne uporabniške izkušnje, saj so trenutno njihova prodajna mesta fizičnih prodajalnih precej omejena, po drugi strani pa je del spletne trgovine še precej neizkoriščen.

Vpeljava in uporaba tehnologij bi izpostavljena ozka grla in pomanjkljivosti lahko odpravila oziroma zmanjšala njihov negativen vpliv. V svojem magistrskem delu sem podala predloge tehnoloških rešitev, ki bi pozitivno vplivali na vse tri dele proizvodnega procesa in na prodajni proces, s tem pa bi podjetje tudi digitalno preobrazili s procesno obliko digitalne transformacije. Prva izbrana rešitev je skupni digitalni prostor v oblaku, ki bi ga podjetje ustvarilo na Google Drive-u. Tako bi imeli vse dokumente in potrebne podatke za nemoteno poslovanje na enem mestu, ki bi bilo na voljo vsem vključenim v proces. Hkrati bi to odpravilo podvajanja podatkov in dokumentov ter nepotrebne časovne potratne iskanja zadnje verzije dokumenta na različnih koncih. Podjetju predlagam tudi koriščenje ostalih Googlovih aplikacij, kot sta Google Docs in Sheets, ki omogočata ustvarjanje različnih dokumentov v digitalni obliki, kar bi odpravilo njihove trenutne fizične dokumente. V okviru tega sem kreirala tudi primer digitalnega obrazca za kontrolo predpakiranih izdelkov, ki bi podjetju omogočal enostavnejše in preglednejše spremljanje ter beleženje.

Nato sem prenovo nadaljevala po oddelkih oziroma procesih. Moj primarni fokus je bil na proizvodnem in prodajnem procesu, saj sem tekom analize trenutnega stanja v tem delu opazila največ ozkih grl in posledično možnosti za izboljšave. V okviru proizvodnega procesa sem poleg primera obrazca v digitalni obliki predlagala še IoT sistem, ki omogoča spremljanje čebeljih panjev na daljavo in napravo za avtomatsko zapiranje pokrovčkov embalaže. S tem bi podjetje lahko svoj prihranek časa izkoristilo za dodatne aktivnosti, kot sta izobraževanje in podatkovna analitika. Da bi podjetje doseglo večjo prepoznavnost, dostopnost svojih produktov in hkrati izboljšalo uporabniško izkušnjo pa sem v okviru prodajnega procesa predlagala postavitev avtomatov s čebeljimi izdelki na različnih lokacijah po Sloveniji in pa možnost spletne rezervacije izbranega izdelka in prevzem ter plačilo na izbranem prodajnem mestu.

V samem poslovanju podjetja vidim še kar nekaj možnosti za izboljšave. V kolikor bodo uspeli v prodajnem procesu narediti korak naprej in postali bolj prepoznavni, bo nujno razmišljati o širjenju fizičnih prodajnih polic po Sloveniji ter pozneje tudi delo na prodajni strategiji, ki bo posledica analize podatkov. Poleg tega pa večja dostopnost kvalitetnih

produktov ne bo rešitev za vse, saj glede na trenutno poplavo ponudbe takšnih in drugačnih izdelkov, se bo podjetje moralo izkazati tudi na področju marketinga in na tak način ustvariti dodatno vrednost. Vsekakor pa bodo poleg vsega tega zagotovo imeli še možnosti za dodatne izboljšave tudi v procesu proizvodnje, sploh kar zadeva avtomatizacije tega dela procesa.

Ob koncu je predlagan še okvirni akcijski načrt, kateri bi podjetju olajšal celotno uvedbo prehoda na digitalno preobrazbo in olajšal vodstvu odločitve o začetku tako velikega projekta prenove poslovnih procesov. Kljub temu pa se zavedam, da je vse odvisno od zavzetosti in pripravljenosti ljudi v podjetju na takšno spremembo ter sprejetje tveganja in zavedanje, da obstaja možnost za pojav nepredvidenih težav. Vsekakor pa ni dovolj le sprejetje predstavljenih sprememb, temveč tudi nadaljnjo neprestano spremljanje trendov na tem področju in odkrivanje dodatnih možnosti za izboljšave.

LITERATURA IN VIRI

1. Babič, Ž. & Harb, M. (2017). *Digitalna transformacija na primeru curling zveze Slovenije*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Pridobljeno 19. decembra 2021 iz <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/harb2527-B.pdf>
2. Block, C. (2022). *12 Reasons Your Digital Transformation Will Fail*. Forbes. Pridobljeno 19. decembra 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/16/12-reasons-your-digital-transformation-will-fail/?sh=2f473ca01f1e>
3. Bridgeland M. & Zahavi, R. (2009). *Business Modeling. A practical Guide to Realizing Business Value*. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers and OMG Press.
4. Bossert, O. & Laartz, J. (2017). McKinsey & Company. *Rethinking the technology foundation for digital transformations*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/rethinking-the-technology-foundation-for-digital-transformations>
5. Breaux, S. (brez datuma). How to Add Calendars to Blogger. *Chron*. Pridobljeno 22. januarja 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/add-calendars-blogger-45043.html>
6. Bushnell, M. (2018). The Tech Gap: How Real Small Businesses Adopt Technology. *Business.com*. Pridobljeno 18. novembra 2020 iz <https://www.business.com/articles/business-community-tech-adoption-survey/>
7. Dijkman, R., Vanderfeesten, I. & Reijers, A. H. (2011). *The Road to a Business Process Architecture: An Overview of Approaches and their Use* (Beta Working Paper series 350). Pridobljeno 4. februarja 2021 iz <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.827.7167&rep=rep1&type=pdf>
8. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, A. Hajo (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer. Pridobljeno 23. januarja 2022 iz https://www.academia.edu/35467911/Fundamentals_of_Business_Process_Management

9. Eid-Sabbagh, R.H., Dijkman, R. & Weske, M. (2012). *Business Process Architecture: Use and Correctness*. V A. Barros, A. Gal & E. Kindler (ur.), Business Process Management. BPM 2012. Lecture Notes in Computer Science, vol 7481 (str. 65-81). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32885-5_5
10. England, L. A. & Miller, S. A. (2016). *The History and Evolution of Business Process Management*. V Maximizing Electronic Resources Management in Libraries (str. 27-48). Chandos Publishing.
11. European Commission. (2021). *Akcijski načrt za digitalno izobraževanje*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://education.ec.europa.eu/sl/focus-topics/digital-education/action-plan>
12. European Commission. (brez datuma). *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and MSPs*. Pridobljeno 19. novembra iz https://ec.europa.eu/growth/MSPs/MSP-definition_en
13. Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C. & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
14. Gandhi, P., Khanna, S. & Ramaswamy, S. (2016). Which Industries are the most Digital and why? *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. januarja 2022 iz <https://hbr.org/2016/04/a-chart-that-shows-which-industries-are-the-most-digital-and-why>
15. Geissler, D. (brez datuma). *7 Common Reasons Digital Transformation Initiatives Fail* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. januarja 2022 iz <https://insights.alula.clg.com/blog/7-common-reasons-digital-transformation-initiatives-fail>
16. Google Workspace. (2022). *Solutions for small business*. Pridobljeno 3. februarja 2022 iz https://workspace.google.com/intl/en_my/business/small-business/
17. Greene, V. (2021). *Why Processes Need to Rule your Small Business* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://www.pipefy.com/blog/processes-small-business/>
18. Gupta, G. & Bose, I. (2019). Digital transformation in entrepreneurial firms through information exchange with operating environment. *Information & Management*, 59(3), 103243. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103243>
19. Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obligate. *Change Management. Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
20. Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Reengineering the Organization: A manifesto for business revolution*. Collins Business Essentials.
21. Iftest. (2019). *Digitalisation reaches beehives*. Pridobljeno 10. februarja 2022 iz <https://www.iftest.ch/en/success-story/digitalisation-reaches-beehives/>

22. Jeston, J. & Nelis J. (2014). *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations* (3. izd.). London In New York: Routledge Taylor & Francis Group.
23. Kilimis, P., Zou, W., Lehmann, M. & Berger, U. (2019). A Survey on Digitalization for MSPs in Brandenburg, Germany. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2140-2145.
24. KissFlow. (2020). *Business Process Improvement steps*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz https://kissflow.com/bpm/business-process-improvement/#bpi_steps
25. Klun, M. & Trkman, P. (2018). Business Process Management – at the Crossroads. *Business Process Management Journal*, 24(3), 786-813.
26. Kosi, T. (2010). *Poslovni procesi*. Ljubljana: Zavod IRC.
27. Korošec, M. (2006). *Upravljanje poslovnih procesov izpolnitve naročil v telekomunikacijskem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kovačič, A. (2019). *Ali so slovenska podjetja pripravljena na digitalizacijo poslovanja*. *Uporabna informatika*, 27(1), 37-46.
29. Kranjc, V. (2021). Kopa. *Spodbude za digitalno transformacijo MSP v 2021*. Pridobljeno 23. novembra 2021 iz <https://www.kopa.si/spodbude-za-digitalno-transformacijo-msp-v-2021/>
30. Lahajnar, S. (brez datuma). *Procesna arhitektura: Učinkovito obvladovanje poslovnih procesov v organizaciji*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz http://dsi2011.dsi-konferenca.si/upload/predstavitve/Mened%C5%BEment%20poslovnih%20procesov/Lahajnar_Sebastian.pdf
31. Landau, P. (2018). How to Implement Business Process Improvement. *Project Manager*. Pridobljeno 15. februarja 2021 iz <https://www.projectmanager.com/blog/improve-business-process>
32. Lusk, S., Paley, S. & Spanyi, A. (2005). Business Process Trends. *The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline*. Pridobljeno 23. januarja 2020 iz <https://www.bptrends.com/publicationfiles/06-05%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20al2.pdf>
33. Madison, D. (2005). *Process Mapping, Process Improvement and Process Management. A practical Guide to Enhancing Work and Information Flow*. Paton Press LLC.
34. Martin, M. (brez datuma). How Inefficiency Negatively Impacts Your Business. *Dummies*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://www.dummies.com/business/human-resources/workplace/how-inefficiency-negatively-impacts-your-business/>
35. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. & Quaglia, R. (2020). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy MSPs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
36. Mergel, I., Edelman, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

37. Ministrstvo za javno upravo. (2021). *Slovenija občutno napredovala na indeksu digitalnega gospodarstva in družbe (DESI)*. Pridobljeno 23. novembra 2021 iz <https://www.gov.si/novice/2021-11-12-slovenija-obcutno-napredovala-na-indeksu-digitalnega-gospodarstva-in-druzbe-desi/>
38. Nwankpa, J. K. & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems* (str. 1-16). Dublin: Association for Information Systems.
39. Nguyen, K. A. (2021). What is digital transformation? *Successful example and top technologies 2022. Magenest*. Pridobljeno 11. novembra 2021 iz <https://magenest.com/en/what-is-digital-transformation/>
40. Nurmawati, D. (2019). *Analyzing Linkage Between Business Process Management (BPM) Capability and Information Technology: A Case Study in Garment MSPs. Procedia Computer Science, 161, 935-942.*
41. Paperalt, M. (2019). *Why even small Businesses need Business Process Improvement* [objava na blogu]. Pridobljeno 18. novembra 2020 iz <https://info.paperalternative.com/blog/why-even-small-businesses-need-business-process-improvement>
42. Paavola, R., Hallikainen, P. & Elbanna, A. (2017). *Role of middle managers in modular digital transformation: The case of SERVU*. European Conference of Information Systems, Guimaraes, Portugal. Pridobljeno 20. novembra 2021 iz https://www.researchgate.net/publication/319242072_The_ROLE_OF_MIDDLE MANAGERS_IN_MODULAR_DIGITAL_TRANSFORMATION_THE_CASE_OF_SERVU
43. Petrov, S. (2020). Digitalizacija je šele prvi korak digitalne preobrazbe podjetja. *Tovarna Leta - Finance*. Pridobljeno 22. novembra 2021 iz <https://tovarna.finance.si/8967671/%28intervju%29-Digitalizacija-je-sele-prvi-korak-digitalne-preobrazbe-podjetja>
44. Popovič, A., Indihar Štemberger, M. & Jaklič, J. (2006). *Applicability of Process Maps for Simulation Modeling in Business Process Change Projects*. Interdisciplinary Journal of Information. Research Gate. <https://doi.org/10.28945/117>
45. Porfirio, J. A., Carrilho, T., Felicio, J. A. & Jardim, J. (2020). *Leadership characteristics and digital transformation*. Journal of Business Research, 124, 610-619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
46. Reuschke, D. & Mason, C. (2020). *The engagement of home-based businesses in the digital economy*. Futures, 135, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102542>
47. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York : Columbia University Press.
48. Rosemann, M., Röglinger, M., König, M. U. & Kerpedzhiev, D. G. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business & Information Systems Engineering* 63(2), 83–96.
49. Sandle, T. (2018). Business Process Management is central to digital transformation. *Digital Journal*. Pridobljeno 18. novembra 2020 iz

- <http://www.digitaljournal.com/business/business-process-management-is-central-to-digital-transformation/article/512404>
50. Saarikko, T., Westergren, H. U. & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
 51. Shein, E. (2021). CIO. *7 hot digital transformation trends — and 3 going cold*. Pridobljeno 20. novembra 2021 iz <https://www.cio.com/article/228444/digital-transformation-trends.html>
 52. Sebastian, I. M., Moloney, K. G. & Ross, J. W. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
 53. STA. (2021). DigiSVET. *Pospešena digitalna preobrazba ključna za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti*. Pridobljeno 23. novembra 2021 iz <https://siol.net/digisvet/novice/pospesena-digitalna-preobrazba-kljucna-za-povecanje-produktivnosti-in-konkurencnosti-566553>
 54. Stjepić, A., Ivančić, L. & Vugec, D. (2019). JEMI. *Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles*. Pridobljeno 23. novembra 2021 iz <https://www.jemi.edu.pl/vol-16-issue-1-2020/mastering-digital-transformation-through-business-process-management-investigating-alignments-goals-orchestration-and-roles>
 55. Sousa, M. J. & Rocha, A. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
 56. Terrar, D. (2015). What is digital transformation? *The Agile Elephant*. Pridobljeno 11. novembra 2021 iz <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
 57. Tregear, R. (2015). *The Case for Process Architecture* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. februarja 2021 iz <https://blog.leonardo.com.au/the-case-for-process-architecture>
 58. Tricikel. (2017). *Digitalna transformacija – načrtovanje in izboljševanje procesov VI. – Arhitektura*. Pridobljeno 4. februarja 2021 iz <http://www.tricikel.si/2017/02/02/digitalna-transformacija-nacrtovanje-in-izboljsvanje-procesov-vi-arhitektura/>
 59. Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and MSPs. *Procedia Computer Science*, 158, 662-671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.101>
 60. Verhoef P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong Q., J., Fabian, N. & Haenlein, M. (2020). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
 61. Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118–144.
 62. Visual Paradigm. (brez datuma). *Business Process Improvement vs Business Process Reengineering*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://www.visual-paradigm.com/guide/business-process-reengineering/bpi-vs-bpr/>

63. Zapata, M. L., Berrah, L. & Tabourot, L. (2020). Is a digital transformation framework enough for manufacturing smart products? The case of Small and Medium Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 42, 70-75. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.024>
64. Zaoui, F. & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>
65. Zejnić, E. (2020). Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije. *Zakaj je digitalna transformacija podjetja pomembna?* Pridobljeno 30. decembra 2020 iz <https://www.ozs.si/novice/zakaj-je-digitalna-transformacija-podjetja-pomembna-5e538d442114e0642abbc99e>
66. Zupan, G. (2021). Statistični urad RS. *Enterprises in Vzhodna Slovenija with lower digital intensity index*. Pridobljeno 23. januarja 2022 iz [https://www.stat.si/StatWeb/\(X\(1\)S\(i4eozblyifqzauftouj3tfjz\)\)/en/news/Index/9891](https://www.stat.si/StatWeb/(X(1)S(i4eozblyifqzauftouj3tfjz))/en/news/Index/9891)
67. Vom Brocke, J. & Rosemann, M. (2015). *Handbook on business process management 1*. Berlin: Springer.
68. Warner, K. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
69. White, N. (2019). *8 Commonly-Used Digital Transformation Technologies* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. januarja 2022 iz <https://www.ptc.com/en/blogs/corporate/digital-transformation-technologies>
70. Weske, M. (2019). *Business Process Management. Concept; Languages, Architectures* (3. izd.). Berlin: Springer.

PRILOGE

Priloga 1: Primer fizičnega obrazca za beleženje označbe serije produkta po »LOT«

| LOTI IZDELKOV | | |
|---------------|--------|---------------------|
| 1 | 11418 | CVETLIČNI MED |
| 2 | 21218 | AKACIJEV MED |
| 3 | 31218 | LIPOV MED |
| 4 | 41418 | KOSTANJEV MED |
| 5 | 51218 | GOZDNI MED |
| 6 | 61418 | HOJEV MED |
| 7 | 76318 | CVETNI PRAH |
| 8 | 86318 | MATIČNI MLEČEK |
| 9 | 90118 | PROPOLIS |
| 10 | 100118 | APIKO |
| 11 | 110118 | OREHI V MEDU |
| 12 | 120118 | SUHO SADJE V MEDU |
| 13 | 130218 | MED Z RDEČO PESO |
| 14 | 140118 | MARELICE V MEDU |
| 15 | 150118 | JAGODNA MARMELADA |
| 16 | 160218 | MARELIČNA MARMELADA |
| 17 | 170318 | MALINOV MARMELADA |
| 18 | 180119 | SUHE FIGE V MEDU |
| 19 | 190119 | MEDENI KIS |
| 20 | 200119 | SATJE V MEDU |
| | | |
| | | |
| | | |

Vir: interni dokument izbranega podjetja (2020).

Priloga 2: Primer fizičnega obrazca za izvajanje kontrole količin predpakiranih izdelkov

Sr zbirka: dobrih higienskih navad v čebelarstvu na nabelih sistema HACCP

Obrazec 10: PRIMER OBRAZCA ZA IZVAJANJE KONTROLE KOLIČIN PREDPAKIRANIH IZDELKOV

Čebelar: _____ Za leto: **2020**
ime/priimek

Kontrolni obrazec količin predpakiranih izdelkov

Ime izdelka: KOSTANJEV MED Nazivna količina: 900
450
250

datum polnjenja: 18. 3. 20 Lot: 41118
Datum kontrole polnjenja: 14 18. 3. 23

Dovoljena odstopanja pri polnjenju:

| Nazivna količina | Dovoljen negativni odstopek | Minimalna teža polnjenja |
|------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 900 g | 15 g | 885 g |
| 450 g | 14 g | 436 g |
| 250 g | 9 g | 241 g |

Kontrolna tehtanja

| zap. št | neto vsebina | | neto vsebina | |
|-----------|--------------|-----|--------------|----|
| | | | | |
| 1 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 2 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 3 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 4 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 5 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 6 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 7 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 8 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 9 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 10 | 900 | 450 | 250 | 50 |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| skupaj | | | | |
| povprečja | | | | |

Zaščitne nalepke _____ do _____
od _____ do _____

Kontroliral Korant

Vir: interni dokument izbranega podjetja (2020).

Priloga 3: Primer digitalnega obrazca za izvajanje kontrole količine

| Kontrola količine predpakiranih izdelkov | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|-----|
| Čebelar: | Izbrano podjetje X | | | |
| Leto: | 2021 | | | |
| Ime izdelka: | Kostanjev med | | Nazivna količina (g): | 900 |
| | | | | 450 |
| Datum polnjenja: | | | | 250 |
| Datum kontrole polnjenja: | 12.08.2022 | | | |
| LOT: | | | | |
| Dovoljena odstopanja polnjenja: | | | | |
| Nazivna količina | Dovoljen negativni odstopek | Minimalna teža polnjenja | | |
| 900 g | 15 g | 885 g | | |
| 450 g | 14 g | 436 g | | |
| 250 g | 9 g | 241 g | | |
| Kontrola tehtanja: | | | | |
| Zaporedna št. | Neto vsebina (g) | | Neto vsebina (g) | |
| / | 900 | 450 | 250 | / |
| 1 | 500 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 888 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 901 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| Skupaj: | 2289 | 0 | 0 | 0 |
| Povprečje: | 763 | 0 | 0 | 0 |
| | od | do | | |
| Zaščitne nalepke: | | | | |
| | | | | |
| Kontroliral: | | | | |

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Gantogram

| MESECLETO | 1. - 3. / 2023 | 4. - 6. / 2023 | 7. - 10. / 2023 | 11. - 12. / 2023 | 1. - 3. / 2024 | 4. - 6. / 2024 | 7. - 10. / 2024 | 11. - 12. / 2024 |
|--|----------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| Pred začetkom projektov | | | | | | | | |
| <i>Predstavitve trenutnega stanja in pomanjljivosti zaposlenim</i> | | | | | | | | |
| <i>Pregled finančnih podatkov</i> | | | | | | | | |
| <i>Opredeleitev projektov in razporeditev razpoložljivih finančnih sredstev</i> | | | | | | | | |
| <i>Predstavitve potencialnih rešitev in projektov zaposlenim ter razdelitev vlog</i> | | | | | | | | |
| <i>Morebitna izvedba izobraževanj</i> | | | | | | | | |
| <i>Prijava na pridobitev nepovratnih sredstev</i> | | | | | | | | |
| Predviden plan projektov | | | | | | | | |
| <i>Uvedba Google Drive in prehod na digitalno obliko dokumentov</i> | | | | | | | | |
| <i>Pridobitev naprave za avtomatsko zapiranje embalaže</i> | | | | | | | | |
| <i>Izboljšave na področju prodajnega procesa</i> | | | | | | | | |
| <i>Povpraševanja za IoT sistem za oddajene panje in uvedba</i> | | | | | | | | |

Vir: lastno delo.