

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA STANJA ZRELOSTI MANAGEMENTA POSLOVNIH
PROCESOV V SLOVENSKIH VELIKIH IN SREDNJE VELIKIH
PODJETJIH**

Ljubljana, 16. julij 2018

NATAŠA MOMČILOV

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Momčilov, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza stanja zrelosti managementa poslovnih procesov v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 20. avgust 2018

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI PROCESI IN MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	2
1.1 Opredelitev poslovnih procesov.....	3
1.2 Opredelitev managementa poslovnih procesov.....	5
2 PROCESNA USMERJENOST.....	9
3 ZRELOST MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV.....	11
3.1 Splošna opredelitev koncepta zrelosti in zmogljivosti	12
3.2 Opredelitev zrelosti MPP	12
3.3 Pregled modelov zrelosti management poslovnih procesov	16
3.3.1 Model CMM.....	17
3.3.2 Model FAA-iCMM/CMMI	20
3.3.3 Model ISO/IEC 15504.....	22
3.3.4 Model OMG-BPMM	25
3.4 Merjenje zrelosti managementa poslovnih procesov na podlagi indeksa PPI ..	28
4 METODOLOGIJA IN ANALIZA ZRELOSTI MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV V SLOVENSKIH VELIKIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH	29
4.1 Vprašalnik	30
4.2 Analiza podatkov	32
4.3 Opis vzorca	33
5 REZULTATI	35
5.1 Opisna statistika.....	35
5.2 Normalnost porazdelitve, indeks PPI in statistična značilnost.....	39
5.2.1 Velikost podjetja.....	40
5.2.2 Letni promet	41
5.2.3 Sektor.....	43
6 DISKUSIJA	44
6.1 Uskladitev s strategijo	44
6.2 Holističen pristop	45
6.3 Ozaveščanje o procesih s strani managementa in zaposlenih.....	46

6.4	Portfelj pobud za management procesov	46
6.5	Metodologija izboljšanja procesov	47
6.6	Merjenje procesov	47
6.7	Osredotočenost na stranke.....	48
6.8	Management procesov.....	49
6.9	Informacijski sistem	49
6.10	Management sprememb.....	50
6.11	Stanje zrelosti managementa poslovnih procesov	51
SKLEP.....		53
LITERATURA IN VIRI.....		54
PRILOGE		59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Deset načel dobrega managementa poslovnih procesov	8
Tabela 2: Prikaz CMM na podlagi zmogljivosti in zrelosti	17
Tabela 3: Kontrolni seznam	19
Tabela 4: Prikaz CMMI na podlagi zmogljivosti in zrelosti	21
Tabela 5: Pet veljavnih standardov na področju ISO/IEC 15504.	22
Tabela 6: Model ISO/IEC 15504 na podlagi zmogljivosti in zrelosti.....	23
Tabela 7: Prikaz zmožnostnih dimenzij in lestvice ocenjevanja.....	24
Tabela 8: Model BPMM na podlagi zmogljivosti in zrelosti.....	26
Tabela 9: Značilnostne ravni	27
Tabela 10: Merjenje procesov na podlagi dejavnikov uspeha	28
Tabela 11: Prikaz opisne statistike za dimenzije MPP.....	36
Tabela 12: Prikaz opisne statistike za primarni sektor	37
Tabela 13: Prikaz opisne statistike za sekundarni sektor	37
Tabela 14: Prikaz opisne statistike za terciarni sektor	38
Tabela 15: Prikaz opisne statistike za kvartarni sektor	39
Tabela 16: Test normalnosti porazdelitve	39
Tabela 17: Preverjanje statistične značilnosti dimenzij	40
Tabela 18: Prikaz aritmetične sredine, standardnega odklona, minimuma in maksimuma po velikosti podjetja	41
Tabela 19: Preverjanje statistične značilnosti velikosti podjetja.....	41
Tabela 20: Prikaz aritmetične sredine, standardnega odklona, minimuma in maksimuma po letnem prometu.....	42
Tabela 21: Preverjanje statistične značilnosti čistega prihodka od prodaje	42

Tabela 22: Prikaz aritmetične sredine, standardnega odklona, minimuma in maksimuma po sektorjih	43
Tabela 23: Preverjanje statistične značilnosti sektorja	44
Tabela 24: Prikaz primerjave z Rummler-Brache Group raziskavo.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz osnovnega modela poslovnega procesa	4
Slika 2: Tri tradicije opredelitve MPP	6
Slika 3: Prikaz življenjskega cikla MPP	8
Slika 4: Prikaz razmerij med procesno usmerjenostjo, managementom poslovnih procesov in poslovnimi procesi	11
Slika 5: Zrelostna vrzel.....	16
Slika 6: Prikaz velikosti podjetij na podlagi števila zaposlenih	34
Slika 7: Prikaz podjetij na podlagi čistega prihodka od prodaje v letu 2015 v €	34
Slika 8: Prikaz podjetij na podlagi sektorjev	35
Slika 9: Prikaz frekvenc za dimenzije MPP	36
Slika 10: Primerjava povprečja PPI indeksa.....	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik o MPP	1
Priloga 2: Vprašalnik o značilnosti podjetja.....	2

SEZNAM KRATIC

MPP – Management poslovnih procesov

BPM – (ang. Business Process Management); Management poslovnih procesov

BPO – (ang. Business Process Orentation); Procesna usmerjenost

CMM – (ang. Capability Maturity Model); Model zrelostnih sposobnosti

CMMI – (ang. Integrated Capability Maturity Model); Integriran model zrelostnih sposobnosti

BPM – (ang. Business Process Maturity Model); Zrelostni model poslovnih procesov

KPI – (ang. Key Process Indicator); Kazalnik ključnih uspehov

PPI – (ang. Process Performance Index); Indeks učinkovitosti proces

KPA – (ang. Key Process Area); Ključna področja procesov

ISO – (ang. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

IEC – (ang. International Eletrotechnical Commission); Mednarodna elektrotehnična komisija

UVOD

Poslovni procesi so pomemben vidik današnje in jutrišnje konkurence, zato morajo podjetja nameniti velik pomen učinkovitosti in kakovosti procesov (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007). Izkazali so se kot sredstva, ki jih je težko posnemati, zato le-teh ne smejo zanemarjati in jih morajo obravnavati kot konkurenčno prednost, saj izdelke in storitve podjetja ponujajo po vsem svetu (Weitlaner & Kohlbacher, 2014). Prav tako lahko procesi prispevajo k povečanju konkurenčnosti podjetja na različnih trgih (Macedo de Morais, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014). Poslovne procese morajo zaposleni zato primerno organizirati, da nudijo podporo celotni strategiji podjetja (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007).

Podjetja so se zgodovinsko strukturirala s funkcionalnega vidika, ki temelji na konceptu hierarhije. Zaradi tega, so se srečevala s težavami pri integraciji in komunikaciji med oddelki, kar je pripeljalo do neučinkovitega managementa ter do izgube konkurenčnega položaja. Kot alternativa tradicionalnemu vidiku se je razvil model managementa poslovnih procesov, ki ga poznamo pod kratico MPP (ang. BPM; Business Process Management) (Macedo de Morais, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014). Namen MPP je podpiranje poslovnih procesov, prepoznavanje dejavnosti, načrtovanje, izvajanje, dokumentiranje, merjenje, analiza, spremljanje in nadzor ter spodbujanje izboljšav procesov podjetja za učinkovito doseganje ciljev. Vse skupaj pa vključuje ljudi, dokumente in druge vire (Dabaghkashami, Hajiheydari & Haghighinasab, 2012).

Procesna usmerjenost (ang. BPO) predstavlja bolj izrazit pogled na procese in daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov. Poleg mnogih ciljev, ki si jih zadajo podjetja, je eden izmed ciljev zadovoljna stranka, zaradi katere je potrebno odstraniti vse ovire v procesih, ki ne prinašajo vrednosti za stranko (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007). Z vidika izboljšanja kakovosti in učinkovitosti, podjetja dajejo vedno večji poudarek osredotočanju na svoje poslovne procese. Z vidika managementa poslovnih procesov pa se pričakuje, da bodo podjetja prispevala k poslovni odličnosti in k enotnemu načinu dela (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

Stalno izboljševanje poslovanja je ključnega strateškega pomena ter prinaša visoko dodano vrednost in se nanaša na trajne, a postopne izboljšave obstoječih poslovnih procesov (Weitlaner & Kohlbacher, 2014). Pot do procesne odličnosti in poslovne odličnosti je težka, zato je priporočljivo izvesti postopke po korakih, iz katerih se podjetje postopoma uči in napreduje. Da bi podjetje ugotovilo, kako daleč je prišlo pri uveljavljanju koncepta zrelosti MPP, so se razvili modeli zrelosti managementa poslovnih procesov (ang. BPM Maturity) (Van Looy, De Backer & Poels, 2011). Do danes je bilo razvitih kar nekaj različnih modelov zrelosti MPP, ki se uporabljajo za ocenjevanje procesov podjetja in za usmeritev njihovega izboljšanja. Prav tako pa obstajajo modeli zrelosti, ki merijo zgolj zrelost z vidika poslovnih procesov, ki so del MPP. Zrelost zajema obseg, v katerem podjetje dosledno izvaja svoje poslovne procese, ki prispevajo k doseganju zadanih ciljev (Lacerda & Gresse von

Wangenheim, 2018). Modeli zrelosti opisujejo pot razvojne evolucije, ki usmerja podjetja k premikanju od nezrele do zrele poslovne dejavnosti in ponujajo načrt za neprekinjeno izboljšanje procesa. Podjetjem pomagajo prepoznati procesne pomanjkljivosti in jih vodijo k logičnim izboljšavam (Curtis & Alden, 2007). Modeli zrelosti podjetjem nudijo preprosto, vendar učinkovito merjenje kakovosti svojih poslovnih procesov. Osredotočajo se na opisovanje in določanje stanja popolnosti oz. popolne zrelosti. Napredek v zrelosti procesa se lahko obravnava kot opredeljena pot razvoja oz. življenjski cikel (Wendler, 2012).

V magistrskem delu se bomo osredotočali na zrelost managementa poslovnih procesov v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih, katero bomo preučevali na podlagi vprašalnika, ki se navezuje na management poslovnih procesov in na značilnost podjetja.

Namen magistrskega dela je preveriti zrelost managementa poslovnih procesov v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih na podlagi značilnosti podjetja, ki so, velikost, letni promet in sektor, s pomočjo PPI indeksa.

Cilji magistrskega dela so:

- Pripraviti pregled ustrezne literature o poslovnih procesih, managementu poslovnih procesov in procesni usmerjenosti.
- Pripraviti pregled modelov zrelosti managementa poslovnih procesov z načini merjenja le-teh.
- Analizirati MPP in preveriti, ali obstajajo razlike glede na velikost, letni promet in sektor.
- Primerjati analizo magistrskega dela z raziskavo Rummler-Brache Group in raziskavo v letu 2013.

Magistrsko delo bo sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V prvem poglavju se bomo osredotočili na opredelitev ter opis poslovnih procesov in managementa poslovnih procesov. V poglavju dve bo predstavljen koncept procesne usmerjenosti, ki je skupek in nadgradnja MPP in poslovnih procesov. Pregled modelov za merjenje zrelosti MPP in način merjenja, s poudarkom na CMM, CMMI, ISO/IEC 15504 in BPMM-OMG, bosta predstavljena v tretjem poglavju in podpoglavjih. V poglavju štiri bo predstavljen vprašalnik in opis vzorca, na podlagi katerega je narejena analiza podatkov. Poglavje pet bo služilo predstavitvi rezultatov opisne statistike, rezultatov PPI, prikazu normalnosti porazdelitve spremenljivke in preverjanju statistično značilnih razlik dejavnosti podjetja. Nato bo sledila diskusija na podlagi ključnih dejavnikov uspešnosti in na stanju zrelosti MPP.

1 POSLOVNI PROCESI IN MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

Za uspešno načrtovanje procesno usmerjenega podjetja, je ključni element poslovni proces (Nadarajah & Kadir, 2016, str. 1069), ki mora imeti določen cilj, lastnika, svoj začetek in

konec ter mora biti sestavljen iz zaporedja izvajanja korakov (Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014). Neprestane spremembe v poslovnem okolju ženejo podjetja k iskanju novih priložnosti in nenehnemu izboljševanju procesa. Za dober management poslovnih procesov je značilno, da je poslovni proces izveden v planiranem času, da je v skladu s strateškimi cilji ter strategijami in da izpolnjuje zadane cilje (Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014).

Podrobnejša opredelitev poslovnih procesov in managementa poslovnih procesov je predstavljena v podpoglavjih 1.1 in 1.2.

1.1 Opredelitev poslovnih procesov

V strokovni literaturi lahko zasledimo veliko definicij poslovnih procesov, ene izmed teh so:

Poslovni procesi so poseben red delovnih nalog v času in v prostoru z začetkom, koncem in jasno opredeljenimi vhodi in izhodi (Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014).

Procesi so horizontalna povezava aktivnosti, ki so potrebne za doseganje želenega rezultata podjetja, oz. procesi so niz aktivnosti za doseganje cilja ali za reševanje določenega problema (Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014).

Poslovni procesi so vrsta medsebojno povezanih dejavnosti, ki imajo vhod, katerim se dodaja vrednosti in se proizvaja izhod. To je način, s katerim podjetja izvajajo svojo vsakodnevno rutino. Tradicionalni pogled na poslovne procese izvira iz proizvodnje in predstavlja določene omejitve glede na sedanje stanje, pri katerem podjetja poleg izdelkov zagotavljajo tudi storitve (Gobbi de Boer, Müller & Schwengber ten Caten, 2015).

Procesi so sestavljeni postopki, standardi in predpisi ter predstavljajo predelavo surovin v okolju. Obdelovanje surovin pripelje do rezultatov (izdelka), ki so namenjeni strankam (Gobbi de Boer, Müller & Schwengber ten Caten, 2015).

Poslovni proces je niz povezanih nalog, ki vodijo k točno določenemu zastavljenemu cilju. Nekateri poslovni procesi se izvajajo avtomatizirano. Za izvajanje in sledenje nalogam se uporablja programska oprema (Smith & Fingar, 2003).

Pri zagotavljanju storitev so dejanski vhodi, aktivnosti in izhodi manj jasni. Pri takšnem poslovnem procesu je poudarek na doseganju ciljev, ne pa na spremembah, ki so vnaprej določene. Zato lahko poslovne procese v storitvenih podjetjih opredelimo kot ponavljajoč se niz skladnih dejavnosti, ki jih sproži poslovni dogodek in jih izvajajo ljudje pa tudi stroji znotraj podjetja, za skupno uresničevanje poslovnih ciljev v korist notranjih ali zunanjih strank (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

Na podlagi definicij lahko opazimo, da je za poslovni proces pomemben jasno določen začetek – vhod, ki je lahko surovina oz. material, polizdelek, informacija itd., in konec – izhod. Za doseganje ciljev, podjetja proces izvajajo po točno vnaprej določenih postopkih in korakih, ki prikazujejo za podjetje vsakodnevno rutino.

Za poslovne procese je pomembno, da se nadzira pretok podatkov v procesih med vsakim korakom posebej. Za vse elemente v poslovnem procesu, se določi stanje in povezanost z ostalimi elementi. V poslovnem procesu lahko sodeluje kar nekaj udeležencev, kot npr. zaposleni, informacije in viri, poslovne enote, računalniški sistemi, stroji, blago, poslovni partnerji ter zunanji izvajalci (Bernstein & Newcomer, 2009).

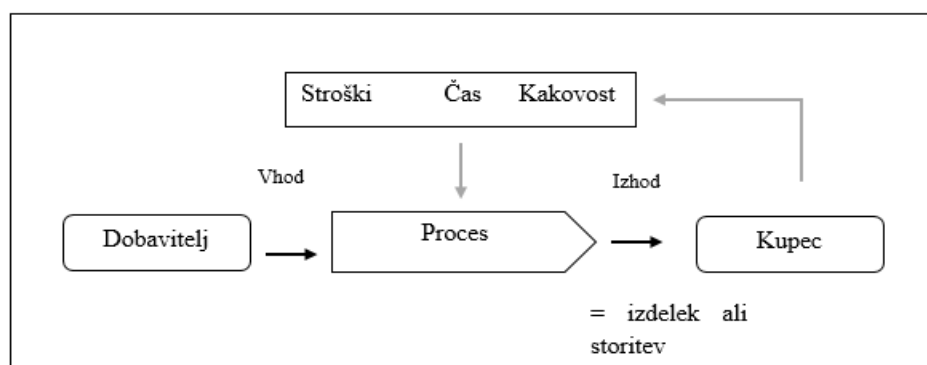
S postavljanjem poslovnih procesov v središče poslovanja, lahko podjetja pridobijo dodatne možnosti, ki jih potrebujejo za inovacije, izboljšanje procesov, zniževanje stroškov, izboljšanje kakovosti, izboljšanje zadovoljstva strank ter za zagotavljanje vrednosti tržnih potreb (Smith & Fingar, 2003).

Literatura opredeljuje, da poslovni procesi temeljijo na (Van Looy, De Backer & Poels, 2011):

- predvidljivih in določljivih vseh,
- linearnem in logičnem zaporedju,
- nizu jasno opredeljenih in povezanih aktivnostih ter na
- predvidljivih in želenih izhodih.

Slika 1 predstavlja osnovni model poslovnega procesa v podjetju.

Slika 1: Prikaz osnovnega modela poslovnega procesa



Vir: Vom Brocke (2011, str. 15).

Delitev poslovnih procesov na podlagi vrednostne verige (ABPMP, 2009, str. 60):

- Temeljni procesi: Temeljni procesi so procesi, ki ustvarjajo neposredno vrednost za stranke in so velikokrat označeni kot kritični procesi, saj predstavljajo osrednje dejavnosti, ki jih podjetje izvaja za opravljanje svojega osnovnega poslanstva. Ti procesi

predstavljajo oz. sestavljajo vrednostno verigo, pri kateri vsak novi korak doda vrednost prejšnjemu. Procesi imajo možnost premikanja preko funkcionalnih oddelkov in tudi med podjetji ter omogočajo celovit pregled ustvarjanja vrednosti na celotni verigi (od začetka do konca). Dejavnosti, ki so del temeljnih procesov, se ukvarjajo s fizičnim ustvarjanjem izdelka ali storitve, trženjem in poprodajnimi aktivnostmi.

- **Podporni procesi:** Podporni procesi so zasnovani tako, da zagotavljajo podporo temeljnemu procesu, predvsem s sredstvi, managementom in infrastrukturo, z namenom zagotavljanja izdelkov ali storitev. Od temeljnih procesov se razlikujejo predvsem po tem, da ne ustvarjajo neposredne vrednosti strankam. Vključujejo dejavnosti managementa informacijske tehnologije, managementa infrastrukture in managementa človeških virov, hkrati pa vključujejo življenjski cikel in so pogosto povezani s funkcionalnimi področji.
- **Vodstveni procesi:** Vodstveni procesi se uporabljajo za merjenje, spremljanje in nadzor vseh poslovnih dejavnosti v podjetju, hkrati pa zagotavljajo, da podjetje deluje uspešno in učinkovito. Cilj vodstvenih procesov je, da temeljni in podporni procesi dosegajo in izpopolnjujejo operativne, finančne, regulativne in pravne cilje.

Procese se lahko kategorizira tudi glede na strukturiranost (Van Looy, De Backer & Poels, 2011):

- **Poslovni procesi so v celoti strukturirani:** Postopki so določeni vnaprej in s pravili.
- **Poslovni procesi so deloma strukturirani:** Postopki so kombinacija strukturiranih in nestrukturiranih poslovnih procesov.
- **Poslovni procesi so v celoti nestrukturirani:** Postopki so v celoti nestrukturirani oz. so določeni na ad hoc način.

Da bi podjetje imelo boljše procese, mora priti do njihovega preoblikovanja, pri katerem je treba upoštevati potrebe strank, vse od začetne točke snovanja procesa do končne točke, ki predstavlja izdelek ali storitev (Trkman, Mertens, Viaene & Gemmel, 2015, str. 251). Podjetja morajo vlagati v usposabljanje zaposlenih glede novih procesov ter jim pomagati razumeti, kako deluje proces kot celota. V primeru, da zaposleni ne poznajo področja na katerem bodo delali, lahko pride do upora zaposlenih, kar pa ni v interesu podjetja (Hammer, 2007, str. 113).

1.2 Opredelitev managementa poslovnih procesov

Management poslovnih procesov je skupek ustvarjanja, managementa, prilagajanja in spremljanja poslovnih procesov. Bistvene dejavnosti so opredelitev in organiziranje dejavnosti podjetja, zaposlovanje in usposabljanje ljudi za delo, razvijanje postopkov za merjenje stroškov in produktivnosti, prepoznavanje načinov produktivnosti ter avtomatizacija dela (Bernstein & Newcomer, 2009). MPP podpira poslovne procese z

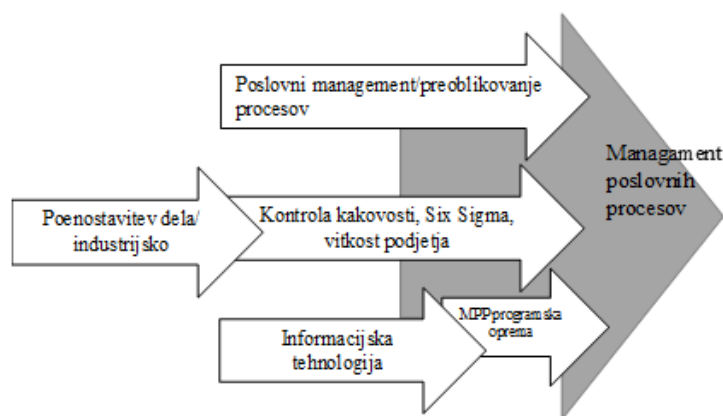
uporabo metod, tehnik in programske opreme za lažje načrtovanje, nadzor in analizo procesov (Dabaghkashami, Hajiheydari & Haghighinasab, 2012, str. 725).

Zasnova managementa poslovnih procesov se pojavi že v zgodnjih 1900-ih, čeprav je v takratnem času bila tehnika omejena na ročno delo in proizvodnjo. Takratni najbolj znani primer predstavlja idejo Fredericka Taylorja in njegovih partnerjev, ki so razvili model industrijskega inženiringa ter procesne izboljšave. Tovrstni pristop je bil v praksi vse do sredine stoletja, nato pa je bil v veliki meri pozabljen. Naslednji veliki korak je bil sestavljen iz kombinacije Taylorjeve procesne izboljšave ter statistične procesne kontrole, ki so jo ustvarili Shewhart, Deming, Juran in drugi. Njihova različica je vključevala merjenje procesov, neprekinjeno izboljševanje, hkrati pa opolnomočenje zaposlenih z miselnostjo, da lahko izboljšajo procese tudi sami. V 1990-ih letih se je večina zahodnih podjetij začela spopadati z ekonomsko recesijo, hkrati pa tudi z močno konkurenco, predvsem s strani Japonskih podjetij. Potrebe po izvajanju MPP so bile vedno večje. Pristopi so bili fokusirani tudi na projekt reinženiringa, kar pomeni, da so podjetja dala velik poudarek na neproizvodnih procesih, predvsem na vodenju naročil in na skrbi za stranke. Manjšo pozornost so namenili statistični kontroli procesov in stalnemu izboljševanju dela (Jenston & Nelis, 2014, str. 3).

S slike 2 lahko opazimo razvoj MPP s treh različnih vidikov, idej in tradicije. Ohlapno so združeni v tri večje splošne tradicije. To so (Harmon, 2014, str. 15):

- operativne raziskave in kontrola kakovosti, pri kateri se primarno osredotočajo na izboljšanje operativnih procesov;
- management in prenova poslovnih procesov, ki se osredotočata na tradicijo managementa in na preoblikovanje poslovnih procesov, s ciljem izboljšanja učinkovitosti podjetja;
- informacijska tehnologija, ki se v večji meri ukvarja z avtomatizacijo procesov.

Slika 2: Tri tradicije opredelitve MPP



Vir: Harmon (2014, str. 15).

Preden so podjetja začela z uvajanjem MPP, so uporabljala funkcionalni pristop, za katerega velja koncept hierarhije in neučinkovit management, pri katerem ni bilo večjega poudarka na procesnem pristopu. Podjetje je zaradi teh značilnosti imelo nizko zmogljivost, nizko tržno usmerjenost in nizek konkurenčni položaj, prav tako pa je bila komunikacija med oddelki slaba. Z razvojem MPP se niso odpravili oddelki, vendar je bil večji poudarek na spremljanju procesa od začetka do konca, z osredotočenostjo na stranke (Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014).

Prav tako je za management poslovnih procesov značilno, da ima strukturiran pristop ter, da vsebuje analizo in razvoj poslovnih procesov. Hkrati omogoča neprekinjene izboljšave procesov ter se zavzema za izvajanje strateškega vodenja, ki pripomore k boljši povezanosti med strategijo podjetja in poslovnimi procesi. Zato je pomembno, da se določi razmerje med zainteresiranimi stranmi, razvija procesno arhitekturo, usklajuje management poslovnih procesov, določa prednostne naloge in da se usklajuje zmogljivosti ljudi s tehnologijo (Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014).

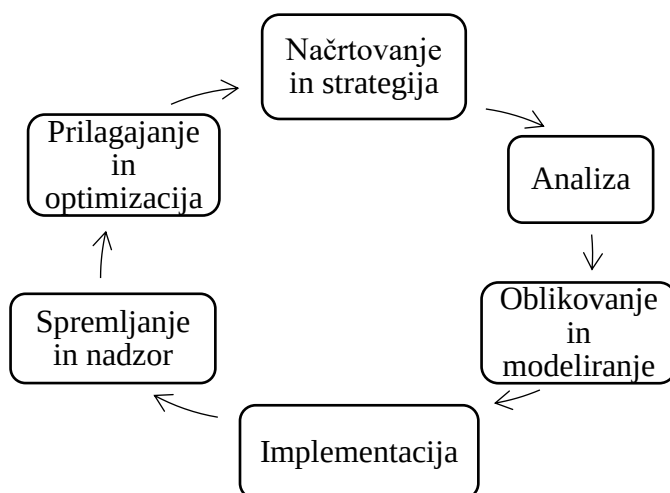
Opredelitve managementa poslovnih procesov podjetij, ki so tehnološko usmerjena, poudarjajo pomen avtomatizacije in analize poslovnih procesov. MPP predstavlja podporo poslovnim procesom s pomočjo uporabe metod, tehnik, programske opreme za načrtovanje, urejanje, nadzor in analizo poslovnih procesov, ki vključujejo ljudi, podjetja, dokumente, aplikacije in druge vire informacij o procesih (Van Looy, De Backer & Poels, 2011). Podjetja se morajo vedno bolj nagibati k uporabi nove tehnologije, zaradi namena trajnostnega vidika (Vom Brocke, 2011).

Glavna ideja MPP je razviti podjetje, ki je usmerjeno k procesom in k odpravljanju dejavnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti. Stalna in trajna zavezanost k managementu poslovnih procesov privede do modela življenjskega cikla managementa poslovnih procesov (Vom Brocke, 2011). Življenjski cikel managementa poslovnih procesov je bil predlagan s strani Združenja strokovnjakov za poslovne procese in je prikazan na sliki 3. Dejavnosti, ki sestavljajo cikel MPP so (Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014, str. 416):

- Načrtovanje procesov in strategija: Obseg zajema projekte, vloge in odgovornosti, vire, tehnologijo, orodja ter izvedljivost študij.
- Analiza: Dodajanje korakov in dejavnosti za usklajevanje ciljev poslovanja s procesi podjetja, za kar se uporabijo tehnike intervjujev, dokumentacijska analiza, simulacije idr.
- Oblikovanje in modeliranje: Vključuje ustvarjanje novih specifikacij, novih dejavnosti, nalog, pravil in definicij ter fizično oblikovanje in IT infrastrukturo.
- Implementacija: Vključuje uvajanje sprememb in usposabljanje zaposlenih ter prilagajanje delovnih pogojev.
- Spremljanje in nadzor: Obravnava prilagoditve sredstev za zagotovitev ciljev procesa s pomočjo merjenja učinkovitosti in vrednotenja ter analize tveganja.

- Prilagajanje in optimizacija: Povezana sta s spremembami v podjetju ter neprekinjenimi izboljšavami in optimizacijo, ki stremljeva k višji učinkovitosti in uspešnosti.

Slika 3: Prikaz življenjskega cikla MPP



Vir: Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa (2014, str. 416).

Načrt življenjskega cikla se začne z razumevanjem strategije in cilji podjetja. Natančno opredeljeni cilji in koraki, vzpostavijo vodstveno prakso, ki je podlaga, da so procesi vedno v nenehnem izboljševanju (Macedo de Moraes, Kazan, Dallavalle de Padua & Costa, 2014).

Vom Brocke in drugi (2014) so predstavili deset načel dobrega managementa poslovnih procesov. Načela bodo predstavljena v tabeli 1.

Tabela 1: Deset načel dobrega managementa poslovnih procesov

Načelo	Opis
Načelo zavedanja konteksta	Načelo poudarja zavedanje in upoštevanje danega okolja podjetja ter vključuje skrb za dejavnike, kot so velikost, strategija, trg in cilji znotraj podjetja. MPP je treba prilagoditi, da bo ustrezala obstoječim okoliščinam.
Načelo neprekinjenosti	Pomembno pri načelu neprekinjenosti je, da se podjetje zaveda, da mora MPP postati stalna praksa, ki stremljeva k nenehnemu izboljševanju. Vzpostavitev dolgoročnega MPP pristopa ter vzpostavitev procesne miselnosti je pomembni dejavnik, da podjetje izkoristi vse zmožnosti in potenciale.
Načelo omogočanja	Načelo omogočanja, se osredotoča na potrebo po razvoju posameznika in na razvoj zmogljivosti podjetja. Zaposleni imajo ključno vlogo pri aktivnem razvoju zmogljivosti MPP.
Načelo celosti	To načelo poudarja potrebo po celovitem obsegu MPP in ne le zgolj na osredotočanju posameznih vidikov podjetja. Cilj je, da se MPP razširi skozi celotno vrednostno verigo.

se nadaljuje

Tabela 1: Deset načel dobrega managementa poslovnih procesov (nad.)

Načelo	Opis
Načelo institucionalizacije	Temelj načela institucionalizacije je zahteva po vključitvi MPP v strukturo podjetja. Potrebno je bolj horizontalno vodenje in osredotočenost na kupce.
Načelo udeležbe	Vse interesne skupine, na katere vpliva MPP, morajo biti vključene. Ker uvedba MPP običajno pomeni spremembe delovnih mest, je ključna odzivnost ljudi ter zavezanost k spremembami.
Načelo skupnega razumevanja	Načelo opozarja na MPP kot mehanizem za uvedbo in vzdrževanje skupnega jezika, ki omogoča pregled, okvir in analizo sistemov podjetja. Stremenje k procesni usmerjenosti zahteva, da se izraz proces aktivno uporablja.
Načelo namena	Načelo namena izpostavlja vlogo MPP kot metodo managementa za doseg sprememb v podjetju in za ustvarjanje dodane vrednosti. MPP se mora uskladiti s strateškim poslanstvom in cilji, kar kasneje ustvari lažjo preglednost poslovanja.
Načelo enostavnosti	Potrebno je gospodarno ravnati s količino sredstev (napor, denar, čas), ki se jih vloži v MPP. Podjetje mora znati izbrati, kateri procesi potrebujejo višjo raven pozornosti s strateškega in tehničnega vidika.
Načelo odobritve tehnologije	Številne IT rešitve se lahko uporabijo za boljšo učinkovitost in uspešnost poslovanja. Velika prednost uporabe tehnologije se pokaže pri procesnem preoblikovanju.

Vir: Vom Brocke in drugi (2014).

2 PROCESNA USMERJENOST

Procesna usmerjenost je koncept, s katerim podjetja opozarjajo na relevantne osnovne procese in namesto osredotočenosti na hierarhijo poudarjajo procesne rezultate in procesno usmerjeno razmišljanje (McCormack & Johnson, 2001a, str. 35). Ključni elementi procesno usmerjenega podjetja so obstoj poslovnega procesa od začetka do konca, hkrati pa merjenje in manegiranje rezultatov procesov, ki so usmerjeni k strankam in ne funkcionalnim ciljem (Nadarajah & Kadir, 2016, str. 1069).

Procesna usmerjenost se osredotoča na širše področje kot izvajanje MPP, ki zajema načela managementa in modeliranja procesov. To pomeni, da pri usmerjenosti poslovnih procesov podjetje razvije proces ozaveščenosti oz. procese, ki so usmerjeni k miselnosti. Osredotoča se na strateška vprašanja, zaposlene, tehnologijo, kulturo podjetja in na horizontalni pogled namesto vertikalnega (Van Looy, De Backer & Poels, 2011). Pomembno je, da so ljudje vključeni in usposobljeni za metode izboljšanja poslovnih procesov, zato je na tem mestu treba omeniti, da je management človeških virov bistvenega pomena (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007).

Komponente, ki so del procesne usmerjenosti so:

- Procesni pogled na podjetje, vključujoč procesno modeliranje in sprotno dokumentacijo (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007): Vsi zaposleni v podjetju morajo imeti jasen pogled na procese in morajo razumeti procese v podjetju. To pomeni, da je vsak zaposleni v podjetju seznanjen s procesi ter z vso temeljito procesno dokumentacijo, ki je osnova za vse analize in izboljšave. Poslovni procesi morajo biti dobro opredeljeni, kar predstavlja velik korak pri procesni usmerjenosti (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007). Zato morajo podjetja znati upravljati kulturo in kulturne spremembe, ki vključujejo vedenjske vidike managementa, da bi izboljšali motivacijo in sodelovanje v podjetju (Bititci in drugi, 2011).
- Struktura podjetja, ki se ujema s procesi in nima tipične hierarhije ter se ukvarja s funkcionalnimi procesnimi skupinami in z lastniki procesov: Podjetje mora dati poudarek funkcionalni strukturi in ustvarjanju vloge prevzemanja odgovornosti (lastniki procesov) na horizontalni ravni (McCormack & Johnson, 2001b, str. 34). Lastniki procesov so posamezniki ali skupina, ki je neformalno odgovorna in zadolžena za izboljšanje uspešnosti procesov ter za njihovo identifikacijo in dokumentacijo. Prizadevajo si za procesna preoblikovanja, izboljšave, hkrati pa so odgovorni za oblikovanje procesnih ciljev (Hammer, 2007, str. 116). Večji pomen je na horizontalnemu pogledu, kar pa ne pomeni da se v popolnosti ukine vertikalna struktura. Podjetja morajo znati upravljati z matriko, ki združuje horizontalno in del vertikalne strukture (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007).
- Opolnomočenje ter večdimenzionalna in procesno usmerjenja delovna mesta: Vidiki procesne usmerjenosti, kot je npr. usmerjenost k strankam se morajo odražati v prepričanju, vrednotah in načelih podjetja, kot tudi v delovnih mestih v podjetju. To se nanaša na timsko delo in procesno usmerjenost, s podporo lastnikov procesov. Lastniki procesov pridobijo opolnomočenje za vodenje svojih procesov, njihovo skrb ter za izobraževanje in motiviranje svoje ekipe (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007).
- Management in merjenje procesov: Izboljšanje poslovnih procesov zahteva, da se procesi neprestano merijo in analizirajo. Podjetja morajo opredeliti in izvajati ukrepe s pomočjo ključnih kazalnikov uspešnosti (v nadaljevanju KPI) na ravni podjetja ter oddelkov, ki omogočajo managementu in lastnikom procesov možnost spremljati poslovne procese. Prepoznavanje pravih KPI in njihovo redno merjenje predstavlja pogoj za zanesljivejšo analizo procesov (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007).
- Procesna kultura, ki je del vseh komponent z vsemi vrednotami in prepričanji podjetja (usmerjenost k strankam, stalno izboljševanje ...): Stranke so razlog za obstoj vsakega podjetja. Poznavanje želj strank, je izhodišče za prilagajanje notranjih procesov. To omogoča podjetju, da preiskuje zmožnosti poslovanja ter, da razume in oceni zahteve kupcev. Poleg tega so stranke dragocen vir informacij, ki lahko pripomorejo k izboljšanju procesa, zaradi tega mora podjetje skrbno prepoznati vse svoje stranke. Zaradi dinamičnega značaja svojih strank podjetja potrebujejo procese, ki jih je možno lažje prilagoditi pričakovanjem strank. Poleg tega mora biti zadovoljstvo kupcev

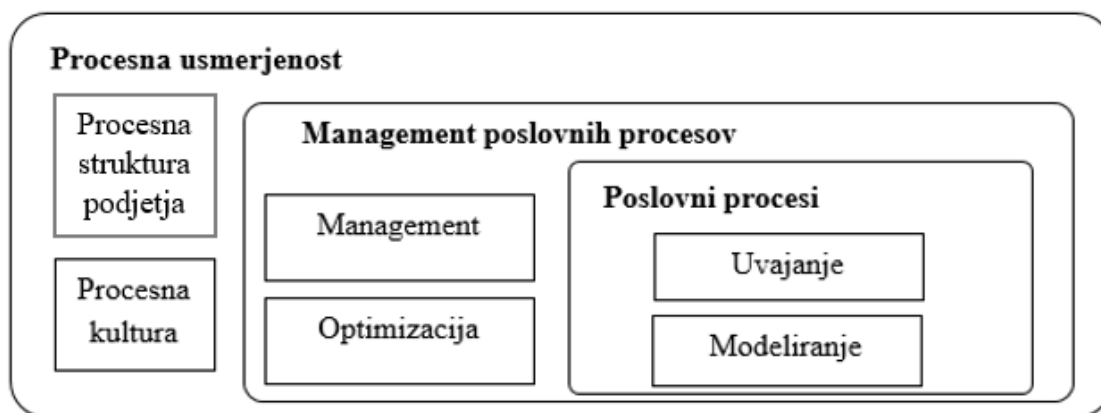
merjeno pogosto in na pravilen način. (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007).

Da bi prišlo do uresničitve vseh prednosti MPP, v smislu kakovosti in učinkovitosti, je potrebno, da podjetja bistveno spremenijo svoje procesno razmišljanje (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007).

Podjetja, ki dajejo velik pomen procesni usmerjenosti, imajo z vidika procesov boljše rezultate, le-ti so bolj strateško vodeni in spremljani. Podjetja na podlagi tega dosegajo boljše poslovne rezultate tako z notranjega vidika podjetja kot tudi z vidika konkurence. Zaradi procesne usmerjenosti lahko podjetja zmanjšajo med-funkcionalne konflikte in povečajo povezanost in integracijo. Podjetja, ki ima višjo zrelost, imajo po navadi bolj strukturiran pristop k managementu poslovnih procesov (Van den Bergh, Willems & Deschoolmeester, 2007).

Slika 4 prikazuje razmerje med procesno usmerjenostjo, managementom poslovnih procesov in poslovnimi procesi z vidika strukture podjetja.

Slika 4: Prikaz razmerij med procesno usmerjenostjo, managementom poslovnih procesov in poslovnimi procesi



Vir: Van Looy, De Backer & Poels (2011, str. 1125).

3 ZRELOST MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV

Modeli zrelosti podjetjem nudijo preprosto, vendar učinkovito merjenje in analizo kakovosti MPP in poslovnih procesov. Opisujejo razvoj zrelosti skozi čas na podlagi različnih stopenj razvoja. Prav tako predlagajo metode prehoda iz ene stopnje na drugo, da dosežejo cilj zrelega MPP. Za boljše razumevanje zrelostnih modelov MPP je potrebno razumeti modele s treh vidikov, in sicer (Wendler, 2012, str. 1318):

- razumevanje osnovnih pojmov zrelosti in zmogljivosti;
- namen, uporabo in koristi zrelostnih modelov;
- strukturo in komponente posameznega modela.

3.1 Splošna opredelitev koncepta zrelosti in zmogljivosti

Na splošno je zrelost opredeljena kot zelo napredna ali razvita oblika stanja oz. kot stanje ali kakovost biti v celoti razvit. Pogosto se nanaša na stopnje, skozi katere podjetje napreduje pri uresničevanju končnega cilja (Van Looy, De Backer & Poels, 2011). Prav tako pojem zrelost opredeli doseženo stanje popolnega oz. maksimalnega razvoja, ki se kaže kot kakovost, ko je podjetje v odličnem stanju in je zmožno dosegati svoje cilje (Andersen & Jessen, 2003). Obstajati mora točka končnega stanja zrelosti oz. popolna rast, pri kateri ni možnosti za nadaljnjo rast (Wendler, 2012).

Zrelost oz. zrelost podjetja, predstavlja mero za ocenjevanje zmogljivosti glede na določeno področje. Zrelost se opisuje kot zagotovitev, da so poslovni procesi sposobni zagotavljati večjo učinkovitost skozi čas. Da bi dosegli ta učinek, je potrebno uresničiti razvoj posameznih procesov, kot tudi procesov z vidika celotnega podjetja. Posledično rast zrelosti pomeni rast procesne zmogljivosti oz. uspešnosti (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

Procesna zmogljivost pa predstavlja kompetence oz. zapletene veščine in zbiranje znanja, ki se izvajajo preko procesov podjetja. To pa omogoča podjetjem usklajevanje dejavnosti in sredstev. Pomeni tudi, da se procesna zmogljivost nanaša na sposobnost podjetja, da dostavi vnaprej določeno oz. želeno stanje na dosleden način. Namen procesne zmogljivosti je, da opravlja nadzor nad dejanskimi rezultati, da napoveduje stroške postopkov ter da spremlja in spodbuja učinkovito doseganje ciljnih rezultatov (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

3.2 Opredelitev zrelosti MPP

Celovita narava MPP prinaša velike izzive in kot odgovor na to, se je sprožil razvoj številnih modelov za njegovo izvajanje in merjenje zrelosti (Tarhan, Turetkin & Reijers, 2016). Modeli zrelosti so strukturirana zbirka elementov, ki opisujejo lastnosti učinkovitih procesov na različnih stopnjah razvoja. Kdaj se doseže točka končnega stanja, je najlažje opredeliti preko perspektive življenjskega cikla. Modeli zrelosti ustvarjajo ozaveščenost o njihovem pomenu, pomembnosti, potencialih, zahtevah, kompleksnosti idr. Prav tako lahko služijo kot referenčni okvir za izvajanje sistematičnega in usmerjenega pristopa k izboljšavam, zagotavljanju kakovosti, preprečitvi napak ter k ocenjevanju lastnih zmožnosti podjetja (Wendler, 2012).

Modeli zrelosti MPP se razlikujejo po svoji strukturi, vendar pa mora vsak model vsebovati dve ključni komponenti za izpolnitev svojega namena. To pomeni, da mora vsak model vsebovati zmožnost ocenitve trenutnega stanja MPP. Uporabijo se faze zrelosti, ki določajo

ravni z opisom razvoja procesa, poleg tega pa morajo biti tesno povezane s strukturo podjetja in dejavnostmi. Druga komponenta se nanaša na merjenje elementov procesa in zmogljivosti za katero je potrebno opredeliti merila za merjenje, kot so pogoji, procesi in cilji (Wendler, 2012). Modeli zrelosti običajno vključujejo zaporedje ravni ali stopenj, ki tvorijo pričakovano, želeno ali logično pot od prvotnega stanja do zrelosti. Prikazujejo stopnje zrelosti, pri katerih je vključena vsaka značilnost določene stopnje (Röglinger, Pöppelbuß & Becker, 2012). Ocenjujejo specifična področja in se na podlagi ocen zrelosti seznanijo, v kolikšni meri so dejavnosti na tem področju predvidljive. Uporabi se pristop življenjskega cikla, pri katerem se področje razvija s časom, dokler ne doseže najvišje ravni zrelosti (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

Kot omenjeno, merjenje zrelosti MPP poteka z merjenjem zrelostnih stopenj, katere predstavljajo merilo, s katerimi lahko podjetje ugotovi naslednje zelene korake, ki jih mora sprejeti za ustvarjanje trdnih in sofisticiranih poslovnih procesov (Heller & Varney, 2013). Da bi podjetja učinkovito izmerila zrelost MPP, se morajo držati sedmih ključnih točk, in sicer (Curtis & Alden, 2007):

- pregled elementov, ki nastanejo po koncu procesa;
- pregled elementov, ki podpirajo izvajanje procesa;
- intervjuji s posamezniki ali skupinami, ki izvajajo proces;
- intervjuji s posamezniki, ki manegirajo ali nadzirajo izvajanje procesa;
- intervjuji s posamezniki, ki podpirajo delovanje procesa;
- uporaba kvantitativnih podatkov za opredelitev stanja podjetja ter odnosov;
- uporaba količinskih podatkov, ki opisujejo uspešnost procesa, njegove rezultate in poslovne rezultate.

Ločimo lahko tri tipične namene uporabe modelov zrelosti MPP (Röglinger & Pöppelbuß, 2011, str. 4,5):

- Opisni namen: Model zrelosti služi opisnemu namenu uporabe, kadar se uporablja za ocenjevanje trenutnega poslovnega procesa in njegovih sposobnosti. Uporablja se lahko tudi kot diagnostično orodje, s katerim se opis zrelosti lahko poroča notranjim in zunanjim zainteresiranim strankam.
- Predpisan namen: Model ima predpisujoč namen uporabe, ki nakazuje, kako prepoznati želeno stopnjo zrelosti ter zagotavlja smernice in ukrepe za izboljšanje. Predlagani so posebni in podrobni ukrepi.
- Primerjalni namen: Model služi primerjalnemu namenu uporabe, kadar je omogočena zunanja ali notranja primerjalna analiza.

Podjetja z zrelim MPP uspešnejše definirajo, izvajajo, manegirajo, pravilneje ukrepajo in izboljšujejo svoje poslovne procese ter vse to dokumentirajo in določijo odgovorne osebe (lastniki procesov). Uveljavljen je discipliniran proces, pri katerem vsi zaposleni razumejo

procesne in strukturo podjetja, hkrati pa vse stvari opravljajo sistematično. Poudarek je na usmerjenemu merjenju, kar pomeni, da se preveri, ali proces deluje in ali prinaša želene rezultate. Poleg tega pa vedo, da je procese treba optimizirati za doseganje boljših rezultatov (Heller & Varney, 2013). Podjetja z višjo doseženo zrelostjo MPP, stremijo k doseganju zadanih ciljev v planiranem času (Harmon, 2004). Rezultat višje zrelosti podjetja so kakovostnejši izdelki in storitve, krajši življenjski cikel in izboljšani procesi (Dahlin, 2017, str. 50). Za podjetja z višjo zrelostjo velja tudi, da ima koordinirane MPP dejavnosti, visoko strokovno usposobljenost za MPP, širok pogled na celotno podjetje, avtomatizirane poslovne procese ter da učinkovito zagotavlja potrebne vire, hkrati pa ponuja celovito razumevanje in inovativno okolje (Rosemann, De Bruin & Hueffner, 2004, str. 3).

Podjetja z nizko zrelostjo MPP dosegajo svoje cilje na odličnem delu posameznikov, ki nimajo pravilnega pristopa in vse ustvarijo bolj ali manj spontano (Harmon, 2004). Velikokrat cilji niso doseženi, hkrati pa nimajo vzpostavljene objektivne podlage za presojanje kakovosti izdelkov ali storitev (Heller & Varney, 2013). Podjetja se osredotočajo zgolj na funkcionalne oddelke in ne na vrednostne verige ter procese (Harmon, 2004). Značilno za podjetja, ki dosegajo nižjo zrelost, je ta, da imajo neusklajene, izolirane projekte in nizko usposobljenost za MPP, saj imajo procesi nizko podporo s strani vodstva (Rosemann, De Bruin & Hueffner, 2004, str. 3).

Na višjo stopnjo zrelosti MPP naj bi vplivala velikost podjetja, saj naj bi večja podjetja dosegala višjo stopnjo zrelosti, kot manjša (Okreglicka, Mynarzova & Kana, 2015, str. 127). Prav tako naj bi večja podjetja izboljšala zrelost managementa poslovnih procesov v roku 3 let, manjša podjetja pa zrelost ne postavljajo med svoje prednostne naloge (Okreglicka, Mynarzova & Kana, 2015, str. 127). Špundak in Krunoslav (2010, str. 16) sta prav tako naredila raziskavo na podlagi Hrvaških podjetij, pri katerih sta ugotovila, da naj bi podjetja z več kot 500 zaposlenimi bolje planirala, kontrolirala in izvrševala vse zadane cilje na podlagi projektov. Poleg tega pa naj bi se večja podjetja (z več zaposlenimi) hitreje približevala višjim stopnjam zrelosti ter zagotavljala edinstveno metodologijo za celotne procese in možnost primerjave z ostalimi praksami (Špundak & Krunoslav, 2010, str. 16). Dijkman, Lammers in De Jong (2015, str. 728) pa trdijo, da večja podjetja kljub višjim sredstvom, ki se namenjajo projektom ter strožjemu managementu poslovnih procesov, nimajo vpliva na višjo doseženo zrelost.

Na podlagi dejavnosti podjetja Ravesteyn, Zoet, Spekschoor in Loggen (2012, str. 71) trdijo, da naj bi podjetja v finančnih in zavarovalniških dejavnostih dosegala višjo zrelost MPP, na podlagi merjenja, kot ostala podjetja v privatnem sektorju predvsem zaradi tega, ker naj bi podjetja v finančnih in zavarovalniških dejavnostih bila tista, ki so prva začela s privzemanjem MPP. Z vidika dokazovanja statistično značilnih razlik v zrelosti MPP glede na dejavnost podjetja in velikosti pa niso mogli dokazati, da imata ravno ti karakteristiki močnejši vpliv na zrelost MPP kot ostale (Ravesteyn, Zoet, Spekschoor in Loggen, 2012, str. 74). V raziskavi hrvaških podjetij, sta Špundak in Krunoslav (2010, str. 17) ugotovila statistično značilno razliko med podjetji v gradbeništvu, finančnih in zavarovalniških dejavnostih in v

podjetjih z informacijsko in komunikacijsko dejavnostjo (IKT), vendar le z vidika projektov. Podjetja v gradbeništvu so se izkazala za najbolj zrela in so dosegla 4. ali 5. stopnjo zrelosti (lestvica od 1 do 5).

Pozitivna povezava naj bi veljala med zrelostjo MPP in doseganjem uspešnosti procesov (Ravesteyn, Zoet, Spekschoor & Loggen, 2012, str. 74), čeprav naj na najvišjo stopnjo zrelosti (zrelostna stopnja 5: poslovni procesi so redno optimizirani) ne bi imela dodatnega pozitivnega vpliva (Dijkman, Lammers & De Jong, 2015, str. 726). Tarhan, Türetken in Reijers (2015, str. 13) navajajo, da je za razmerje med višjo stopnjo zrelosti in uspešnostjo procesov pomembno ravno razmerje med nivojem procesne usmerjenosti in uspešnostjo procesov. Tako naj bi podjetja z višjo stopnjo procesne usmerjenosti dosegala višjo stopnjo zrelosti pri managementu poslovnih procesov (Tarhan, Türetken & Reijers, 2015, str. 13). Pozitivna korelacija naj bi prinašala tudi to, da podjetja učinkoviteje izpolnjujejo procese zadovoljitve potreb kupcev, saj naj bi zrelejša podjetja lahko bolje upravljala z zalogami, s povpraševanjem in z zmanjševanjem stroškov zaloge (Raschke & Ingraham, 2010, str. 2). Seveda pa zaradi višje zrelosti podjetja lažje dosegajo poslovne rezultate ter dosegajo višjo učinkovitost pri napovedovanju in doseganju ciljev (Farsi, Azizi & Espahbod, 2013, str. 54).

Če želijo podjetja doseči višji nivo zrelosti MPP, morajo ponovno premisliti o svojih strategijah, da bi prepoznala zahteve strank, ki si želijo kakovostnih storitev (Maull, Tranfield & Maull, 2003, str. 600). Osredotočiti se morajo na pet aktivnosti, ki jih je treba izvesti za višjo zrelost MPP, in sicer na (Hammer, 2007, str. 113):

- Načrtovanje/oblikovanje: Celovita specifikacija o tem, kako morajo biti procesi izpeljani.
- Izvajalci: Določanje zaposlenih, ki izvajajo proces ter osredotočenje na spretnostih in znanju.
- Lastniki: Višji vodje, managerji, ki so odgovorni za procese in njegove rezultate.
- Infrastruktura: Sistemi informiranja in managementa, ki podpirajo proces.
- Merjenje: Sprejeti ukrepi, ki jih podjetje uporablja za sledenje procesov podjetja.

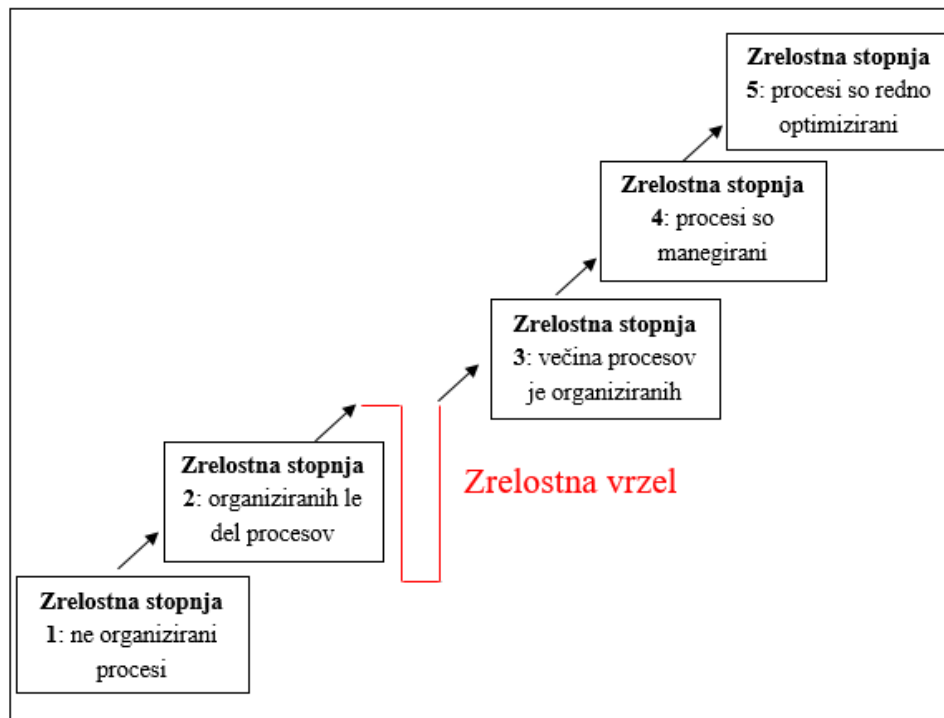
Prav tako se morajo osredotočati na štiri poslovne zmogljivosti, ki so (Hammer, 2007, str. 113):

- Vodstvo: Vodstveni delavci, ki podpirajo oblikovanje procesov.
- Kultura: Osredotočenost na kupce, timsko delo, odgovornost ter pripravljenost na spremembe.
- Strokovno znanje: Spretnosti in metodologija za prenovu procesov.
- Management: Mehanizmi za management kompleksnih projektov in sprememb.

Ena izmed večjih ovir pri doseganju višjih stopenj zrelosti je tako imenovana zrelostna vrzel, kot je prikazano na sliki 5. Podjetja pogosto ne morejo narediti prehoda med zrelostno

stopnjo 2 in 3. Večina podjetij se uvrsti v zrelostno stopnjo 1 in 2, zrelostno stopnjo 3, 4 in 5 pa dosegajo le redka podjetja. Razlog za to predstavlja ne podpiranje procesov s strani višjega vodstva. Do zrelostne vrzeli velikokrat pride tudi zato, ker se podjetje zanaša na posameznike, ki so visokokvalificirani delavci ter vodijo in opravljajo večino dela. Prav tako pa se podjetja bolj osredotočajo na orodja in metode, kot pa na management procesov (Heller & Varney, 2013).

Slika 5: Zrelostna vrzel



Vir: Heller & Varney (2013, str. 5).

Ko se organizacije srečajo z zrelostno vrzeljo, se začnejo ukvarjati z identificiranjem in izboljševanjem posebnih oddelčnih procesov, vendar pa se še vedno celotno podjetje ne zavzema za procesno usmerjenost in MPP. Podjetja se lahko izognejo zrelostni vrzeli na način, da začnejo organizirati in ocenjevati učinkovitost in zmogljivost celotnega podjetja. Prav tako je potrebno dati poudarek na uporabi podprocesov, ki lažje vodijo do zrelosti procesov (Heller & Varney, 2013).

3.3 Pregled modelov zrelosti management poslovnih procesov

Obstaja nekaj zrelostnih modelov na področju MPP, kot jih navajajo Röglinger, Pöppelbuß in Becker (2012), vendar pa se največkrat v literaturi pojavljajo CMMI, FAA-iCMM/CMMI, ISO/IEC 15504 in OMG-BPMM, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju.

3.3.1 Model CMM

CMM (ang. Capability Maturity Model, v nadaljevanju CMM) oz. model zrelostnih sposobnosti je bil razvit v letu 1990 s strani Inštituta za programsko inženirstvo (Gobbi de Boer, Müller & Schwengber ten Caten, 2015). Model opisuje ključne elemente učinkovitega programskega procesa in predstavi evolucijsko pot izboljšanja nezrelega (ad hoc) procesa do zrelega procesa. Vsebuje načine načrtovanja, inženiringa in managementa razvoja programske opreme (Paulk, Weber, Garcia, Chrissis & Bush, 1993, str. 7).

Razvoj CMM je želel zagotoviti model, ki (Paulk, Weber, Garcia, Chrissis & Bush, 1993, str. 7):

- temelji na dejanskih praksah;
- se nanaša na zmogljivost in zrelost;
- odraža najboljše stanje praks;
- odraža potrebe posameznikov, ki izvajajo izboljšave programske opreme, ocene procesov ter oceno zmožnosti procesov;
- je dokumentiran ter
- je javno dostopen.

Model CMM in tudi model CMMI (Integrated Capability Maturity Model, v nadaljevanju CMMI) uporabljata enake osnovne ravni in se osredotočata na pet dejavnikov, in sicer na (Heller & Varney, 2013):

- cilje,
- zavezo,
- sposobnost,
- merjenje,
- preverjanje.

Tabela 2 prikazuje model na podlagi zmogljivosti in zrelosti.

Tabela 2: Prikaz CMM na podlagi zmogljivosti in zrelosti

Procesna zmogljivost	Stopnja procesne zmogljivosti
Procesna zmogljivost pri CMM obsega pričakovane rezultate, ki jih je mogoče doseči s sledenjem procesa.	Stopnja procesne zmogljivosti je opredeljena kot izboljšanje procesa znotraj posameznega procesnega območja in kot zavzemanje za postopno izboljšanje procesa.

se nadaljuje

Tabela 2: Prikaz CMM na podlagi zmogljivosti in zrelosti (nad.)

Zrelost podjetja	Stopnja zrelosti podjetja
Zrelost podjetja predstavlja obseg, pri katerem podjetje dosledno razporeja procese, jih dokumentira, manegira, meri, nadzoruje in stalno stremi k nenehnemu izboljševanju. Za merjenje se lahko uporabi metoda vrednotenja.	Stopnja zrelosti predstavlja stopnjo procesne izboljšave v prihodnosti, pri kateri so vsi zadani cilji doseženi. Vsaka stopnja zrelosti je pomembna podmnožica procesov podjetja.

Vir: Van Looy, De Backer & Poels (2011).

CMM razvršča MPP in njihove procese v pet zrelostnih stopenj, pri katerih ena predstavlja najnižjo stopnjo zrelosti, pet pa najvišjo.

- **Zrelostna stopnja 1: začetna**
Za to stopnjo so značilni ad hoc in kaotični procesi. Uspeh je pogosto odvisen od sposobnosti zaposlenih, ne pa od uporabe ustaljenih praks. Tu se že oblikujejo izdelki in storitve, ki delujejo, vendar pa proces pridobivanja izdelkov oz. storitev pogosto presega proračun ter časovni okvir (Heller & Varney, 2013). Velikokrat podjetja takšne procese opustijo ali pa zgolj ne morejo ponoviti preteklih uspehov (Heller & Varney, 2013), prav tako pa je rezultate težko napovedati vnaprej (Object Management Group, 2006).
- **Zrelostna stopnja 2: manegirana**
Na tej stopnji se procesi načrtujejo, merijo in kontrolirajo. Standardi, opisi procesov in postopki se na tej točki še ne ujemajo v popolnosti, vendar pa se zaradi uveljavljenega managementa procesov pomaga ohraniti ustaljene prakse. Zaradi ustaljenih praks se procesi izvajajo in vodijo v skladu z dokumentnimi plani, na podlagi katerih se zahteve, procesi, izdelki ali storitve manegirajo z vnaprej določenimi pogoji. Veliko pozornost se namenja pregledovanju postopkov in revidiranju z namenom pregleda in nadzora ali je proces izpolnil zahteve, standarde in cilje. V glavnem se procesi ne raztezajo čez oddelke ali različne poslovne enote, prav tako pa take procese spremlja nizka podpora vodij (Heller & Varney, 2013). Management se stabilizira znotraj lokalnih delovnih enot. Vendar pa kot omenjeno, lahko delovne enote za podobne naloge uporabljajo različne postopke (Object Management Group, 2006).
- **Zrelostna stopnja 3: določena**
Podjetje na tej stopnji uporablja standardne procese, ki so opredeljeni, razumljivi in dokumentirani z vsemi postopki, orodji in metodami ter so temelj za učenje iz teh izkušenj. Standardi, opisi in naloge se izvajajo iz postopkov celotnega podjetja, medtem ko se spremembe izvajajo po že uveljavljenih smernicah in iz najboljših praks (Object Management Group, 2006). Procesni so opisani podrobneje in natančneje kot v zrelostni stopnji 2. Manegirani so s priznavanjem procesov na več ravneh in se jih lahko kvaliteto

predvidi, vendar pa za njih ne obstaja orodje za merjenje, ki bi jim bilo v pomoč za njihovo uveljavitev (Heller & Varney, 2013).

- **Zrelostna stopnja 4: kvantitativno manegirana**
Na zrelostni stopnji 4, so omenjeni že podprocesi, ki prispevajo k splošni uspešnosti in so nadzirani s statističnimi in drugimi kvantitativnimi tehnikami. Merilo uspešnosti predstavlja kakovost in učinkovitost, hkrati pa se ta merila uporabljajo za management procesov skozi celoten življenjski cikel. Meritve temeljijo na potrebah kupcev, podjetju in izvajalcev procesov, z namenom podpore prihodnjih odločitev. Možna odstopanja v procesih so identificirana in popravljena, učinkovitost managementa poslovnih procesov pa je nadzorovan in predvidljiva (Heller & Varney, 2013).
- **Zrelostna stopnja 5: optimizirana**
Najvišja stopnja zrelosti zajema postopke za nenehno izboljševanje na podlagi kvantitativnih meril za odstopanja. Podjetja stremijo k nenehnemu izboljševanju s postopnimi in inovativnimi tehnološkimi rešitvami. Vzpostavljeni so kvantitativni cilji, ki so revidirani in se uporabljajo za izboljšanje poslovnih procesov. Vse izboljšave gredo skozi postopek ocenjevanja in so postavljena glede na cilje podjetja, ki jih izvaja za to pooblaščen oseba. Značilno je, da se podjetja na tej stopnji hitro odzivajo na spremembe ter na vse priložnosti, ki se pojavijo. Zmožna so hitrega učenja in deljenja potrebnega znanja, nenehno izboljševanje pa je v domeni vseh zaposlenih (Heller & Varney, 2013).

Za lažje ocenjevanje in kot dopolnitev zgornjega ocenjevanja zrelostnih stopenj je Paul Harmon predstavil kontrolni seznam, s katerim lahko podjetja lažje in hitreje preverijo zrelostno stopnjo. Seznam je prikazan v tabeli 3.

Tabela 3: Kontrolni seznam

Stopnja	Kriterij
Zrelostna stopnja 1: začetna	Procesi niso opredeljeni.
Zrelostna stopnja 2: določena	• Določeni procesi so opredeljeni. • Podprocese in aktivnosti ni mogoče definirati. • Povezava med specifičnimi procesi in podprocesi z vrednostno verigo niso dobro definirani. • Podjetje ima v lasti orodja za modeliranje procesov ter vlaga v metodologijo.
Zrelostna stopnja 3: manegirana	• Večina procesov je opredeljenih. • Podprocesi in aktivnosti so opredeljeni. • Povezava med specifičnimi procesi in podprocesi z vrednostno verigo so dobro opredeljeni. • Opredeljeni so določeni ukrepi merjenja procesov. • Opredeljena je delna vloga odgovornosti za management poslovnih procesov. • Podjetje vzdržuje svoje procese.

se nadaljuje

Tabela 3: Kontrolni seznam (nad.)

Stopnja	Kriterij
Zrelostna stopnja 4: kvantitativno manegirana	• Procesi imajo dobro opredeljene ukrepe, ki so vertikalno integrirani. • Lastniki procesov se zavedajo svoje vloge za management procesov hkrati, pa obstaja usklajenost med lastniki procesov in managerji za določeno vrednostno verigo. • Podatki se beležijo oz. dokumentirajo in analizirajo za namene načrtovanja prihodnjih procesov. • Delovna mesta, sistemi učenja in usposabljanja so usklajeni s poslovnimi procesi. • IT aplikacije so usklajene s procesi, ki jih podpirajo. • Podjetja uporabljajo modele za organizacijo dobavne verige.
Zrelostna stopnja 5: optimizirana	• Procesi podjetja so dobro merjeni in manegirani. • Obstajajo skupine oz. oddelki za nenehno izboljšanje procesov ter za učinkovitost in doslednost obstoječih procesov. • Podjetja uporabljajo orodja za procesno izboljšavo.

Vir: Harmon (2004, str. 10).

3.3.2 Model FAA-iCMM/CMMI

Integriran model zrelostne sposobnosti (ang. Integrated Capability Maturity Model, v nadaljevanju CMMI) opisuje ključne elemente učinkovitih procesov. Opisuje tudi faze, skozi katere procesi napredujejo, se izvajajo, merijo in izboljšajo. Integrirani CMM povezuje področja, odpravlja odvečna področja in združuje najboljše prakse v skupni referenčni model s skupno strukturo in skupno terminologijo (Van Looy, De Backer & Poels, 2011). CMMI je okvir, ki vsebuje najboljše prakse za razvoj izdelkov in storitev (Wendler, 2012).

Velikokrat se omenjajo tri vrste CMMI, to so (Van Looy, De Backer & Poels, 2011):

- CMMI za razvoj,
- CMMI za prevzeme,
- CMMI za storitve.

Vsaka od omenjenih vrst vsebuje različne vsebine, vendar pa se vse osredotočajo na izboljšave na svojem področju in vključujejo aktivnosti za razvoj tako izdelkov kot storitev (Pane & Sarno, 2015). Največkrat predlagan okvir je CMMI za razvoj (ang. CMMI Development), ki je zbirka najboljših praks za izboljšanje inženirskih procesov in razvoja v podjetju, ki razvijajo izdelke ali storitve. Cilj je ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti procesov (Allue, Dominguez, Lopez & Zapata, 2013). Urejen je na podlagi treh konceptov, in sicer (Pane & Sarno, 2015, str. 42):

- procesnega območja,
- specifičnih ciljev in
- posebnih praks.

Procesna področja so vrsta povezanih praks, ki v kolikor se izvajajo hkrati, izpolnijo vrsto ciljev, ki so opredeljeni kot pomembni za izboljšanje na specifičnem področju. So del procesnih razvojnih zahtev, katerih namen je razvijanje zahtev ter pridobivanje, analiziranje in določanje zahtev kupcev, izdelkov ali storitev ter potrebnih komponent za izdelke ali storitve (Pane & Sarno, 2015).

Procesno območje je sestavljeno iz treh specifičnih ciljev, ki vsebujejo zahteve, in sicer (Pane & Sarno, 2015):

- Razvijane zahtev kupcev: Posebne potrebe in preoblikovanje potreb v zahteve kupcev.
- Razvijanje zahtev za izdelke: Določitev in opredelitev zahtev za izdelke ter dodelitev zahtev za komponente izdelka.
- Analiza in preverjanje zahtev: Vzpostavitev operativnih konceptov, vzpostavitev definicije zahtevanih funkcionalnosti in elementov kakovosti, zahteve za analizo, analiza zahtev za doseganje ravnotežja ter potrditev zahtev.

V tabeli 4 je definiran model CMMI na podlagi zmogljivosti in zrelosti.

Tabela 4: Prikaz CMMI na podlagi zmogljivosti in zrelosti

Procesna zmogljivost	Stopnja procesne zmogljivosti
Procesna zmogljivost je definirana enako kot pri modelu CMM, hkrati pa kot zmožnost doseči zadane cilje. Pri modelu CMMI je procesna zmogljivost karakterizirana kot sposobnost procesa, za izpolnitev sedanjega stanja ali načrtovanja ciljev poslovnih procesov. Opisana je s splošnimi praksami in povzeta po ciljih za ravni zmogljivosti.	Stopnja procesne zmogljivosti je opredeljena, kot stopnja procesne izboljšave, pri kateri so vsi cilji posamezne stopnje doseženi. Stopnje procesne zmogljivosti so opisane s splošnimi praksami in so povzete po ciljih na ravni zmogljivosti.
Zrelost podjetja	Stopnja zrelosti podjetja
Zrelost procesov podjetja je definirana enako kot pri modelu CMM.	Stopnja zrelosti predstavlja stopnjo procesne izboljšave v prihodnosti, pri kateri so vsi zadani cilji in stopnje procesne zmogljivosti doseženi. Vsaka stopnja zrelosti je pomembna podmnožica procesa podjetja.

Vir: Van Looy, De Backer & Poels (2011).

Stopnje zrelosti se merijo na enak način kot pri modelu CMM, pri katerem obstaja pet stopenj zrelosti za izboljšanje procesov za več različnih področij (Pane & Sarno, 2015). Predstavljene so v poglavju 3.1.1.

3.3.3 Model ISO/IEC 15504

Pred približno tridesetimi leti so razvijalci programske opreme začeli iskati že vzpostavljene, potrjene postopke in rešitve za obvladovanje krize programske opreme, ki je nastala zaradi prevelikih stroškov (Mitasiunas, Novickis & Kalpokas, 2014). Tako se je razvil model ISO/IEC 15504, poznan tudi kot SPICE (ang. Software Process Improvement Capability Determination). Model zajema niz standardov ter je razvit s strani mednarodne organizacije za standardizacijo (ang. International Organization for Standardization, v nadaljevanju ISO) in mednarodne elektrotehnične komisije (ang. International Electrotechnical Commission, v nadaljevanju IEC). IEC predlaga modele za izboljšanje in ocenjevanje procesov, povezanih z informacijskimi sistemi in programsko opremo (Paton Romero, Baldassarre, Rodriguez & Piattini, 2018). Prav tako je model ISO/IEC 15504 mednarodni standard za ocenjevanje in izboljšanje poslovnih procesov. Sestavljena je iz enega ali več specifičnih procesnih ocenjevalnih modelov. V pomoč je pri izdelavi programske opreme, ki jo lahko uporabi katero koli podjetje ne glede na dejavnost za določitev trenutnega in potencialnega stanja ter določitve sposobnosti lastnih poslovnih procesov. ISO/IEC 15504 opisuje vsak proces s procesnim imenom, namenom procesa, procesnim izhodom ter dodaja informacije v obliki osnovnih praks, ki zagotavljajo opredelitev nalog in dejavnosti, potrebnih za doseganje namena procesa (Mesquida & Mas, 2015). Obstaja pet veljavnih standardov ISO/IEC 15504, ki bodo predstavljeni v tabeli 5.

Tabela 5: Pet veljavnih standardov na področju ISO/IEC 15504

Standard	Opis
ISO/IEC 15504-1:2003 Informacijska tehnologija – Ocena procesov – 1.del: Koncepti in besedišče	Prvi del standarda se osredotoča na podajanje konceptov in uvodnih smernicah. V smernicah je odpisano, kako so komponente standarda med seboj povezane in kako jih na pravilen način uporabljati (Bakan Toplak, 2010).
ISO/IEC 15504-2:2003 Informacijska tehnologija – Ocena procesov – 2.del: Izvedba ocene	V drugem delu je opisan referenčni model (idealni model procesa), na podlagi katerega se razvije oz. oblikuje ocenitveni model. Definirana je minimalna množica zahtev, ki zagotavljajo, da so izhodi ocenitve nepristranski, pravični, dosledni in ponovljivi. V standardu so tudi podane minimalne zahteve o tem, kakšen mora biti ocenjevalec (Bakan Toplak, 2010). Ocenitveni model se nanaša na posamezni primer življenjskega cikla. Model ima določene kazalnike za učinkovitost procesa, ki so znani kot osnovne prakse (Mesquida & Mas, 2015).

se nadaljuje

Tabela 5: Pet veljavnih standardov na področju ISO/IEC 15504 (nad.)

Standard	Opis
ISO/IEC 15504-3:2004 Informacijska tehnologija – Ocena procesov – 3.del: Navodila za izvedbo ocene	V tem delu so predstavljena navodila za izvedbo ocene, ki dopolnjujejo in razlagajo drugi del standarda. Opisani so postopki za ocenjevanje in so namenjeni ocenjevalcem (Bakan Toplak, 2010).
ISO/IEC 15504-4:2004 Informacijska tehnologija – Ocena procesov – 4.del: Navodila za uporabo izboljšanja procesov in za določanje sposobnosti procesov	Tu so opisana navodila za uporabo rezultatov ocenjevanja za izboljšavo procesov in za določanje zmoglosti procesov (Bakan Toplak, 2010).
ISO/IEC 15504-5:2006 Informacijska tehnologija – Ocena procesov – 5.del: Primer ocenjevalnega modela	V tem delu je opisan primer kompatibilnega ocenitvenega modela, ki sloni na standardu ISO/IEC 12207. Uporablja se za izboljšavo procesov pri izdelavi programske opreme (Bakan Toplak, 2010).

Vir: Bakan Toplak (2010) in Mesquida & Mas (2015).

V tabeli 6 bo predstavljen model na podlagi zmogljivosti in zrelosti.

Tabela 6: Model ISO/IEC 15504 na podlagi zmogljivosti in zrelosti

Procesna zmogljivost	Stopnja procesne zmogljivosti
Procesno zmogljivost pri ISO/IEC 15504 opredelimo kot obseg, v katerem izvedeni proces doseže namen procesa. Karakterizirana je kot sposobnost postopka za izpolnjevanje trenutnih ali predvidenih poslovnih ciljev (Van Looy, De Backer & Poels, 2011). Standard opredeli naslednje kategorije procesov (Bakan Toplak, 2010): temeljni proces, podporni proces in vodstveni proces.	Stopnjo procesne zmogljivosti se meri v šestih točkah lestvice, ki predstavljajo sposobnost procesa. Vsaka višja stopnja na lestvici gradi sposobnost glede na nižjo stopnjo. Kombinacija doseženih procesnih elementov in skupek procesnih elementov določajo stopnjo zmogljivosti celotnega procesa (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).
Zrelost podjetja	Stopnja zrelosti podjetja
Zrelost podjetja obsega celotno podjetje, ki dosledno izvaja procese znotraj določenega obsega za doseganje poslovnih ciljev (trenutnih ali načrtovanih) (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).	Stopnja zrelosti podjetja predstavlja točko na lestvici zrelosti podjetja, ki je v obsegu modela zrelosti (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

Vir: Bakan Toplak (2010) in Van Looy, De Backer & Poels (2011).

Proces ocenjevanja poslovnih procesov poteka na podlagi vhodnih podatkov (stranke, namen, cilji, omejitve in ekipa ocenjevalcev) ter ocenitvenega modela (referenčni model in zmožnost procesa). Preko tega pride do izhodnih rezultatov, kot so poročila, ki prikazujejo kateri nivo je dosegel določeni proces. Ekipa ocenjevalcev lahko predstavlja vodje, interne ali zunanje izvajalce (Bakan Toplak, 2010).

ISO/IEC 15504 meri zrelost MPP preko merjenja zmožnosti procesov, ki so razvrščeni v nivoje zmogljivosti od nič do pet. Ocenjevanje poteka po korakih zbiranja podatkov pred ali med ocenjevanjem zrelosti MPP. Nivoji zmogljivosti določajo obseg povečanja zmogljivosti procesa. Ena izmed prednosti te lestvice je, da vsaka stopnja zmogljivosti predstavlja jasno raven dosežkov. Kot nivo 0 se opredeli sposobnost nepravilnega procesa. Na stopnji zmogljivosti 1 je raven dosežkov povezana z uspešnostjo procesa. Vse ostale stopnje (2-5) so povezane s tem, kako dobro je proces manegiran, opredeljen, kvantitativno nadziran in kako dobro je voden s pomočjo uporabe standardnega pristopa. Stopnje zmogljivosti se konsistentno uporabijo za vse procese v podjetju (Van Loon, 2004, str. 21,22). Merjenje zrelosti MPP je prikazana v tabeli 7.

Tabela 7: Prikaz zmožnostnih dimenzij in lestvice ocenjevanja

Nivo	Zmožnostne dimenzije	Lestvica ocenjevanja
Nivo 0: Nepopolni proces	Proces še ni vpeljan ali pa ni dosegel svojega namena.	N, P , L, F
Nivo 1: Izvajan proces	Proces je že vpeljan in lahko doseže svoj namen.	N, P , L, F
Nivo 2 : Voden proces	Delovni proizvodi so ustvarjeni, kontrolirani in vzdrževani. Ker se viri stalno spreminjajo, je potrebno novo načrtovanje. Do tega nivoja se podjetje s pomočjo delnih izboljšav prebije, vendar pa je sposobnost doseganja višjega nivoja že zelo redka.	N, P , L, F
Nivo 3: Utemeljen proces	Na tem nivoju se uporablja že definiran proces, ki temelji na standardnih procesih, poleg tega pa se upoštevajo dobri principi programskega inženirstva.	N, P , L, F
Nivo 4: Predvidljiv proces	Nivo 4 predstavlja konsistentno izvajanje utemeljenega procesa znotraj definiranih in obvladljivih omejitev za doseganje ciljev.	N, P , L, F
Nivo 5: Optimiziran proces	V zadnji fazi se procesi nenehno optimizirajo, da bi zadovoljili trenutne in bodoče poslovnih potrebe.	N, P , L, F

Vir: Bakan Toplak (2010).

Ocenjevalna lestvica (Bakan Toplak, 2010):

- N pomeni, da cilj ni dosežen (ang. Not): Obstaja zelo malo ali skoraj nič dosežkov (0–15 %), glede na opredeljene elemente pri ocenjevanju.
- P pomeni, da je cilj delno dosežen (ang. Partially): Obstaja nekaj dokazov o dosežkih (15–50 %) glede na opredeljene elemente v procesih. Nekaj elementov pa je nedoločljivih.
- L pomeni, da je cilj v večini dosežen (ang. Largely): Obstajajo dokazi o sistematičnem pristopu in dosežkih (50–85 %) glede na opredeljene elemente v ocenjevalnem procesu.
- F pomeni, da je cilj v celoti dosežen (ang. Fully achieved): Obstajajo dokazi o popolnem in sistematičnem pristopu za doseganje opredeljenih elementov v ocenjevalnem procesu. Nobene slabosti ni mogoče opredeliti in zaznati med ocenjevanjem procesa.

3.3.4 Model OMG-BPMM

Model zrelosti poslovnih procesov (ang. Business Process Maturity Model, v nadaljevanju BPMM) je konceptualni model, ki temelji na najboljših praksah, ki sta ga oblikovala Bill Curtis in John Alden. Opisuje načrt izvajanja praks za eno ali več poslovnih področij in vsebuje postopke za podjetje, ki so mu v pomoč za izvajanje stabilnih praks. Namen modela je doseči statistično manegiran in predvidljiv proces, neprestano izvajanje procesa inovacij ter optimizacij (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

Temeljna načela, na katera se osredotoča model BPMM so (Heller & Varney, 2013):

- lastnosti procesa se lahko ocenjujejo in se na podlagi tega določi doprinos k ciljem podjetja;
- procesi ne morejo preživeti, če podjetje ni dovolj zrelo, da bi jih vzdrževalo;
- za izboljšanje procesov se uporabi tako imenovan program sprememb, ki je v pomoč za izboljšanje predvidljivih stanj in zmožnosti podjetja;
- vsaka zrelostna stopnja določa osnovo, na kateri se lahko kasneje gradijo izboljšave.

BPMM obravnava pet glavnih izzivov in jih poskuša rešiti. To so (Curtis & Alden, 2007):

- Obstaja zgolj nekaj standardov za ocenjevanje zrelosti poslovnih procesov. Metoda BPMM jasno opredeljuje tveganja in slabosti pri doseganju poslovnih ciljev.
- Obstaja malo dokazanih metod za ocenjevanje, kako se naloge izvajajo in kako so dejansko zapisane v dokumentih procesnega poteka. Ker to neskladje ogroža veljavnost sistemskih zahtev, se BPMM osredotoča na natančnost primerov ter na učinkovitost le teh.
- Organska rast in prevzemi lahko povzročijo več procesov hkrati. Ustvarjanje standardnih, prilagojenih procesov poenostavlja zahteve za poslovne postopke in zmanjšuje kompleksnost sistemov podjetja.

- Metod za ocenjevanje zmožnosti dobaviteljev, kako dobro opravljanje svojo storitev, z vidika zahtev podjetja je malo. Zato podjetja potrebujejo dokazano podlago za odločanje o pogodbenih zahtevah, glede na dobaviteljeve poslovne procese.
- Potrebna so dobra navodila o tem, kako izvajati osnovne poslovne procese, ki so ključna za sposobnost podjetja in tudi za nižje stroške poslovanja.

BPMM daje glavni poudarek smernicam, ki se osredotočajo na pridobitev nadzora nad poslovnimi procesi, na uspešnosti kulture podjetja ter na managementu odličnosti. Velik poudarek modela je, da se usmerja v izboljšanje managementa poslovnih procesov (Heller & Varney, 2013).

V tabeli 8 je predstavljen model BPMM na podlagi zmogljivosti in zrelosti.

Tabela 8: Model BPMM na podlagi zmogljivosti in zrelosti

Procesna zmogljivost	Stopnja procesne zmogljivosti
Procesna zmogljivost pri BPMM je izražena na dva načina, in sicer kot: • obseg pričakovanih rezultatov, ki so izraženi kvantitativno ter jih je možno doseči s sledenjem procesu; • stopnja pri kateri proces lahko doseže zadane cilje, ki so po navadi izraženi kvantitativno. Uspešnost procesa se osredotoča na dosežene rezultate.	Procesna območja in stopnja zrelosti so kazalci stopnje procesne zmogljivosti. Procesna zmogljivost osredotoča na pričakovane rezultate.
Zrelost podjetja	Stopnja zrelosti podjetja
Obseg zrelosti podjetja predstavlja procese, ki so izrecno opredeljeni, manegirani, merjeni, nadzorovani in učinkoviti. Proces zrelosti pri BPMM pomeni rast zmogljivosti in kaže na bogastvo procesov podjetja ter na skladnosti, ki se uporabljajo za celotno podjetje.	Stopnja zrelosti podjetja je definirana kot evolucijska stagnacija, ki služi kot odskočna deska za doseganje zrele procesne kulture. Vsaka stopnja zrelosti je pomemben del procesov.

Vir: Looy, De Backer & Poels (2011).

BPMM metoda se lahko razdeli v metodo ocenjevanja in v metodo izboljšanja. Za metodo ocenjevanja lahko se izbere AS-IS (proces kot je) in za analizo vrzeli oz. kje so možne izboljšave pa model TO-BE (prenovljeni proces/želena raven procesa), ob upoštevanju zbiranja podatkov ter analize (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

BPMM obsega perspektivo poslovnih procesov in perspektivo podjetja, in sicer (Van Looy, De Backer & Poels, 2011):

- modeliranje procesov,

- uvajanje procesov,
- optimizacija procesov,
- management procesov,
- kulturo podjetja,
- strukturo podjetja.

Teh šest osnovnih komponent izhaja iz definicij poslovnega procesa, managementa poslovnih procesov in usmerjenosti poslovnih procesov (Van Looy, De Backer & Poels, 2011). BPMM poudarja osredotočenost na ključna področja procesov (ang. Key Process Area - KPA), ki se jih uporabi za merjenje, analizo, spremljanje, nadzor in za izboljšanje procesov podjetja. Značilnostne ravni za ključna procesna področja zajemajo stopnje od ena do pet in bodo predstavljena v tabeli 9.

Tabela 9: Značilnostne ravni

	Stopnja 1	Stopnja 2	Stopnja 3	Stopnja 4	Stopnja 5
Osredotočenost na ključna področja procesov (KPA)	Ni definirano	Delovna enota (osredotočenost na izdelek)	Organizacija-širše (osredotočenost na izdelek)	Organizacija-širše (poudarek na izdelku in postopkih)	Organizacija-širše (poudarek na konkurenčnih prednostih)
Merjenje in analiza	Ni definirano	"Črna škatla" s kontrolnimi točkami	"Siva škatla" (vsi procesi področja)	"Bela škatla" (statistično analiziranje)	"Bela škatla" (statistična predvidljivost)
Nadzor	Ni definirano	Odzivnost	Odzivnost/prilagodljivost	Prilagodljivo-st / proaktivnost	Proaktivnost
Vpliv na izboljšanje procesov	Ni definirano	Delno nadzorovano	Nadzorovano	Delno sistematično	Sistematično

Vir: Lee, Lee & Kang (2007, str. 387).

Merjenje zrelosti v grobem zajema elementi (Van Looy, De Backer & Poels, 2011):

- Diagnozo dejanske stopnje zrelosti na podlagi modela kot je (AS-IS), ki temelji na trenutnem stanju in prikazuje prednosti in slabosti v zvezi z osnovnimi elementi.
- Določitev želene raven procesa (TO-BE), ki je odvisna od postavljenih ciljev podjetja ter prikaže vrzeli oz. območja možnih izboljšav.

- Načrt za napredovanje iz AS-IS v TO-BE, z namenom opredelitve prednostnih območij izboljšanja.

3.4 Merjenje zrelosti managementa poslovnih procesov na podlagi indeksa PPI

Rummler-Brache Group so za namen merjenja zrelosti managementa poslovnih procesov ustvarili PPI indeks (ang. Process Performance Index, v nadaljevanju PPI). Indeks služi merjenju ukrepov managementa poslovnih procesov v podjetju in za prikaz, kako dobro podjetje manegira svoje ključne poslovne procese (Rummler-Brache Group, 2004, str. 1). Na podlagi te metode je narejena analiza magistrskega dela.

PPI indeks je sestavljen iz desetih dejavnikov uspeha. Predstavljeni so v tabeli 10. Hkrati predstavljajo prvi sklop ocenjevanja poslovnih procesov. Organizacije za oceno uspešnosti uporabijo lestvico od 1 do 5, pri kateri 1 pomeni "Sploh se ne strinjam", 5 pa pomeni "Popolnoma se strinjam" (Rummler-Brache Group, 2004, str. 1).

Tabela 10: Merjenje procesov na podlagi dejavnikov uspeha

Ključni dejavniki uspeha	Definicija
1. Uskladitev s strategijo	Poslovni procesi so direktno povezani s strategijo podjetja in s kritičnimi dejavniki uspeha.
2. Holističen pristop	Poslovni procesi podjetja so definirani pred začetkom pobud za izboljšanje procesov (npr. Six sigma, CRM ...).
3. Ozaveščanje o procesih s strani managementa in ključnih zaposlenih	Ključni akterji razumejo vlogo managementa procesov za namen izboljšanja učinkovitosti.
4. Portfelj pobud za management procesov	Prednostno se obravnavajo prizadevanja za izboljšanje procesov, ki so v povezavi z aktualnimi vprašanji.
5. Metodologija izboljšanja procesov	Timi za management procesov uporabljajo standardne pristope za usmerjanje procesnih analiz in oblikovanja.
6. Merjenje procesov	Učinkovitost procesa se meri na ravni posameznika, procesa in podjetja.
7. Osredotočenost na stranke	Analiza procesa in modeliranje se osredotočata na zagotavljanje vrednosti kupcu.
8. Management procesov	Lastniki procesov si prizadevajo za merjenje procesov in stalno izboljševanje na redni osnovi.
9. Informacijski sistem	Proces je "mojster", informacijski sistem pa "uslužbenec".
10. Management sprememb	Ljudje in vprašanja kulture podjetja se učinkovito obravnavajo, ko se uvedejo spremembe procesa.

Vir: Rummler-Brache Group (2004, str. 2).

Za lažje ocenjevanje zrelosti, mora podjetje odgovoriti še na dodatna vprašanja, in sicer (Rummler-Brache Group, 2004, str. 2):

- Katera so tri najpogostejše težave/vprašanja, s katerimi se srečuje vaše podjetje?
- Katere so vaše največje podjetniške možnosti za izboljšanje uspešnosti v naslednjih 6 – 18 mesecih?
- Ali vaše podjetje izvaja formalne projekte za izboljšanje procesov? Če je odgovor da, kakšni so vaši največji izzivi pri tem?
- Ali vaše podjetje poudarja spremljanje procesa od začetka do konca? Če je odgovor da, kakšni vaši so največji izzivi pri tem?

Na podlagi ocen zrelosti managementa poslovnih procesov, se podjetja lahko uvrstijo v tri zrelostne stopnje in lahko dosežejo do 50 točk. To so (Rummler-Brache Group, 2004, str. 7):

- Začetek managementa procesov: Začetek managementa procesov, predstavlja prvo fazo zrelosti celotnega managementa poslovnih procesov. Za to fazo so značilna začetna podjetja, ki imajo željo po učenju in doseganju boljšega poznavanja managementa poslovnih procesov skozi svoje poslovne procese. Podjetja v tej fazi pogosto lahko dosežejo pomembne koristi, tako da se disciplinirano osredotočajo na svoje poslovne procese. PPI indeks je dosežen v razponu od 10 do 25 točk.
- Razvoj managementa procesov: Razvoj managementa procesov je druga faza, pri kateri se podjetja že zavedajo svojih poslovnih procesov. Pogosto uvajajo formalne programe za izboljšanje managementa poslovnih procesov. V določenih primerih dosegajo višjo zrelost managementa poslovnih procesov z uporabo merjenja procesov in merjenja uspešnosti procesov. Lastniki poslovnih procesov so že določeni, hkrati pa ustvarijo ekipo za notranjo izboljšavo procesov. Vsekakor pa podjetja v tej fazi še niso dosegla vseh možnosti potenciala, ki jih ponuja management procesov. Višina doseženega indeksa, se giba med 26 in 40 točk.
- Obvladovanje managementa procesov: V zadnji fazi zrelosti, je management poslovnih procesov način delovanja celotnega podjetja. Lastniki poslovnih procesov so nagrajeni za svoje delo. Merjenje procesov in uspešnosti je del vseh oddelkov v podjetju. Osredotočeni so na vse tri stopnje uspešnosti: z vidika podjetja, procesa in posameznika. Vsi zaposleni v podjetju razumejo poslovne procese ter se zavedajo vsakega doprinosa (izdelki in storitve), ki jih procesi prinesejo njihovim kupcem. Management poslovnih procesov je popolnoma integriran v planiranje podjetja in v celotno merjenje uspešnosti. Podjetja v tej fazi dosežejo PPI indeks med 41 in 50 točkami.

4 METODOLOGIJA IN ANALIZA ZRELOSTI MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV V SLOVENSKIH VELIKIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Metodologija magistrskega dela je podprta s pregledom strokovne literature v prvih treh poglavjih. Za namen empiričnega dela oz. analize je uporabljen vprašalnik, ki bo podrobneje predstavljen in razložen v poglavju 4.1, hkrati pa je podan v prilogi 1. Pridobljene odgovore smo analizirali so s pomočjo Microsoft Excela in statističnega programa IBM SPSS.

Glavna osredotočenost magistrskega dela je na zrelosti managementa poslovnih procesov v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih, na podlagi značilnosti podjetja. Za namen magistrskega dela smo se osredotočili na raziskovalna vprašanja in ne na hipoteze, ki bi jih hoteli zavrniti ali sprejeti. Preveriti želimo zrelost podjetja z vidika MPP glede na značilnosti podjetja (velikost, letni promet in sektor). Zrelost bomo merili na podlagi indeksa PPI.

4.1 Vprašalnik

Za namen raziskave magistrskega dela, je uporabljen vprašalnik, ki je bil pripravljen za mednarodni projekt ter preučuje različne koncepte in usklajenost različnih konceptov, kot so management poslovnih procesov, management družbenih poslovnih procesov in poslovna inteligenca. Raziskavo je opravila Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani v letu 2016. V magistrskem delu je uporabljen le del celotnega vprašalnika, in sicer del, ki se nanaša na MPP. Hkrati smo za namen analize uporabili še del o značilnostih podjetij (velikost, letni promet in dejavnost).

Anketni vprašalnik je bil pripravljen in poslan prejemnikom v maju 2016. Da bi pridobili čim večje število odgovorov, je bila anketa pripravljena v elektronski in papirni obliki. Poslana je bila velikim in srednje velikim podjetjem v Sloveniji. Podatke o podjetjih smo pridobili s spletne strani GVIN.com in s portala iPiS Marketing Manager, saj je bilo potrebno izvoziti podjetja po regijah, hkrati pa smo za namen pošiljanja potrebovali elektronske in fizične naslove. Pridobljeni podatki so bili združeni in ročno pregledani, da bi se lažje izognili možnim napakam. Anketa je bila poslana 1398 podjetjem. Prejeti odgovori predstavljajo podatke, na katerih je narejena kasnejša analiza. En rešen vprašalnik predstavlja eno enoto, pri kateri pa posamezne enote niso odvisne ena od druge. Za merjenje MPP je uporabljenih deset vprašanj oz. deset dimenzij. Dimenzije oz. spremenljivke opisujejo različne lastnosti enot, za katere uporabljamo različno mersko lestvico, in sicer imensko oz. nominalno, urejenostno oz. ordinalno, razmično oz. intervalno ali razmernostno (Košmelj & Rovar, 2007, str. 24). Za analizo MPP je uporabljena ordinalna merska lestvica, saj je mogoče enote vrednosti spremenljivke urediti tako, da imajo posamezne spremenljivke prednost pred drugimi (Košmelj & Rovar, 2007, str. 19) npr. vrednost 2 je boljša kot vrednost 1, vrednost 3 je boljša kot vrednost 2 in tako naprej. Spremenljivke v anketi imajo možnost ocenitve od 1 do 5, za katere je uporabljena Likertova pet stopenjska lestvica.

Kot omenjeno je bilo poslanih 1398 anket velikim in srednje velikim podjetjem v Sloveniji, od katerih smo prejeli 171 veljavnih odgovorov. Del odgovorov smo prejeli po pošti, katere je bilo potrebno naknadno vnesti v spletno anketo, del odgovor pa smo prejeli direktno preko spletne ankete. To pomeni, da smo dosegli 12,23 odstotno stopnjo odziva. V prvi fazi smo izločili enote, ki so na večino vprašanj odgovorili z "ne vem, ne morem oceniti" in tako je ostalo 139 enot. V drugi fazi smo ročno pregledali še enkrat vseh 139 enot. Zaradi manjkajočih podatkov ter nekosistentnih in pomanjkljivih odgovorov smo izločili še nadaljnjih 24 enot. Vso analizo, smo tako opravili na 115-ih enotah.

Sklop vprašalnika, ki se nanaša na management poslovnih procesov, izhaja iz modela, ki ga je predstavila skupina Rummler-Brache Group (2004) in vsebuje deset vprašanj oz. trditev (priloga 1). Trditve slonijo na ključnih dejavnikih uspeha in so poimenovana na način MPP-1 (za prvo vprašanje) in MPP-10 (za zadnje vprašanje). Uporabljena je Likertova pet stopenjska lestvica, pri kateri 1 pomeni "sploh se ne strinjam", 5 "popolnoma se strinjam" in X "ne vem, ne morem oceniti".

Na podlagi ključnih dejavnikov uspeha Rummler-Brache Group (2004), so se oblikovala vprašanja oz. trditve, ki so predstavljene v nadaljevanju in se nanašajo na management poslovnih procesov.

- MPP-1: Poslovni procesi so neposredno povezani s strategijo podjetja in ključnimi dejavniki uspeha.
- MPP-2: Poslovne procese podjetja najprej opredelimo, šele nato jih izboljšujemo (npr. s 6 sigma).
- MPP-3: Vodstvo in ključni zaposleni razumejo vlogo managementa procesov pri izboljševanju uspešnosti poslovanja.
- MPP-4: Vrstni red izboljšanja procesov je določen glede na nujnost ("zdravje" procesa) in aktualnost.
- MPP-5: Za analizo in načrtovanje procesov v podjetju uporabljamo standarden (uveljavljen in definiran) pristop.
- MPP-6: Uspešnost procesov merimo na individualni, procesni in na ravni podjetja.
- MPP-7: Pri analizi in načrtovanju procesov smo osredotočeni na ustvarjanje vrednosti za kupca.
- MPP-8: Lastniki procesov redno spremljajo podatke o uspešnosti procesov in si stalno prizadevajo za njihovo izboljšanje.
- MPP-9: Informacijski sistem v podjetju temelji na procesih (ne na poslovnih funkcijah).
- MPP-10: Pri uvajanju sprememb v procesih upoštevamo vidike kulture podjetja in kadrov.

Za analizo zrelosti MPP na podlagi značilnosti podjetja, so uporabljeni podatki o značilnostih podjetja (ORG), ki so velikost podjetja, letni promet in dejavnost.

Za pridobitev podatkov o značilnostih podjetja so bila sestavljena tri vprašanja. Za namen preučevanja in analize smo definirali velikost podjetja (poimenovan z ORG-1) glede na število zaposlenih v podjetju. Velikost podjetja smo preverjali z vprašanjem: "Kolikšno je število zaposlenih v vašem podjetju?". Kot možnosti za odgovor so lahko izbirali med, "manj kot 50", "50–249", "250–1000", "več kot 1000" in "ne želim odgovoriti". ORG-2 predstavlja letni promet podjetja, ki je definiran kot "Kolikšen je bil obseg letnega prometa (čisti prihodki od prodaje) v letu 2015 v EUR (v nadaljevanju €)?" Podjetja so lahko izbirala med, "do vključno 10 milijonov €", "več kot 10 in do vključno 50 milijonov €", "več kot 50 milijonov €" in "ne želim odgovoriti". Dejavnost podjetja je definirana kot ORG-3, s katerim

smo preverjali "Katera je statistična klasifikacija ekonomske dejavnosti podjetja (dejavnost podjetja)?" Vprašanje je oblikovano na podlagi SKD 2008 (standardna klasifikacija dejavnosti) Statističnega urada Republike Slovenije (brez datuma), katerega seznam lahko najdete v prilogi 2.

4.2 Analiza podatkov

Za lažjo analizo podatkov je bilo treba izbrati način, kako 21 dejavnosti podjetij, ki so klasificirane po SKD, združiti v štiri večje kategorije dejavnosti. V ta namen smo izbrali razdelitev dejavnosti glede na gospodarski razvoj dejavnosti v Sloveniji (primarni, sekundarni, terciarni in kvartarni sektor), na podlagi katere je bil leta 2002 narejen tudi popis aktivnega prebivalstva po sektorjih, hkrati so predstavljeni v Pojasnilih h klasifikaciji SKD 2008 (Statistični urad republike Slovenije, brez datuma, str. 65-106). To so (Vertot in drugi, 2001, str. 26, 27):

- Primarni sektor (sloni na dejavnostih pridobivanja surovin):
 - A: kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo (3 podjetja)
- Sekundarni sektor (sloni na predelavi v polizdelke in končne izdelke):
 - B: rudarstvo (1 podjetje)
 - C: predelovalne dejavnosti (36 podjetij)
 - F: gradbeništvo (4 podjetja)
- Terciarni sektor (sloni na oskrbovanju kupcev in neproizvodni dejavnosti):
 - D: oskrba z električno energijo, plinom in paro (8 podjetij)
 - E: oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja (6 podjetij)
 - G: trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (13 podjetij)
 - H: promet in skladiščenje (8 podjetij)
 - I: gostinstvo (2 podjetji)
 - S: druge dejavnosti (4 podjetja)
 - T: dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo (nobeno podjetje)
- Kvartarni sektor (izobraževanje, znanost, zdravstvo, državna uprava, finančne storitve):
 - J: informacijske in komunikacijske dejavnosti (7 podjetij)
 - K: finančne in zavarovalniške dejavnosti (9 podjetij)
 - L: poslovanje z nepremičninami (2 podjetji)
 - M: strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (6 podjetij)
 - N: druge raznovrstne poslovne dejavnosti (4 podjetja)
 - P: izobraževanje (nobeno podjetje)
 - O: dejavnosti javne uprave in obrambe; dejavnosti obvezne socialne varnosti (nobeno podjetje)
 - R: kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti (nobeno podjetje)
 - U: dejavnosti eksteritorialnih organizacij in teles (nobeno podjetje)
 - Q: zdravstvo in socialno varstvo (2 podjetji)

Da bi raziskali razlike v zrelosti MPP glede na značilnosti podjetja smo za merjenje zrelosti MPP uporabili način merjenja na podlagi indeksa PPI. Indeks PPI temelji na desetih dejavnikih uspešnosti in prikazuje pregled, kako dobro podjetja managirajo s ključnimi poslovnimi procesi. Najprej smo izmerili zrelost managementa poslovnih procesov na podlagi posameznih podjetij. To smo ugotavljali in merili na podlagi seštevka dimenzij MPP (od MPP-1 do MPP-10) za vsako posamezno podjetje, kat predstavlja PPI indeks podjetja (Rummler-Brache Group, 2004). Prikaz v enačbi (1):

$$PPI_{podjetje1} = \sum MPP1 + MPP2 + \dots + MPP10 \quad (1)$$

PPI vrednosti podjetja, smo prikazali tudi na podlagi treh značilnosti podjetja (velikost, letni promet in sektor), za katere smo morali izračunati povprečno vrednost PPI za posamezne značilnosti. Za primer izračuna, vzamimo razporeditev podjetij v sektorje, za katere smo izračunali povprečje PPI vrednosti za vse sektorje. Primer izračuna je na primarnem sektorju, enačba (2):

$$PPI_{primarni\ sektor} = \frac{\sum PPI(podjetje1) + PPI(podjetje2) + PPI(podjetje3)}{\text{število podjetij v sektorju}} \quad (2)$$

S statističnim programom IBM SPSS smo izvedli različne statistične analize na vzorcu podatkov (N = 115). Rezultate smo prikazali z aritmetično sredino, standardnim odklonom, minimumom, maksimumom in frekvencami. Nato smo preverili normalnost porazdelitve indeksa PPI (zrelost MPP) s Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk testom, za katero smo ugotovili, da se porazdelitev bistveno razlikuje od normalne porazdelitve.

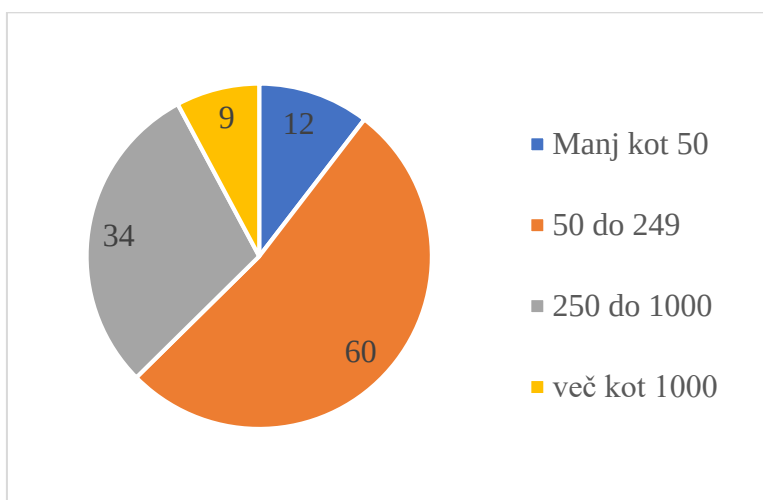
Za namen preverjanja, ali ima značilnost podjetja statistično značilen vpliv na zrelost MPP, smo zaradi porazdelitve, ki se bistveno razlikuje od normalne, uporabili ne parametrični Kruskal-Wallis test, ki testira ali vzorci izvirajo iz enake distribucije (Field, 2009, str. 391). Statistično značilnost smo preverjali na podlagi velikosti podjetja, letnega prometa in na podlagi sektorja.

4.3 Opis vzorca

Vzorec (N = 115) bo v nadaljevanju opisan z vidika velikosti podjetja, letnega prihodka in z vidika SKD dejavnosti podjetja, ki so razdeljeni v sektorje.

Večina anketiranih podjetij ima od 50 do 249 zaposlenih, kar predstavlja 60 podjetij oz. 52,17 % celotnega vzorca. Sledi ji 34 podjetij oz. 29,57 %, ki imajo 250 do 1000 zaposlenih. Manj kot 50 zaposlenih ima 12 podjetij oz. 10,43 % ter več kot 1000 zaposlenih ima 9 podjetij oz. 7,83 %. Velikost podjetja je strukturirana na podatkih o številu zaposlenih in je prikazana na sliki 6.

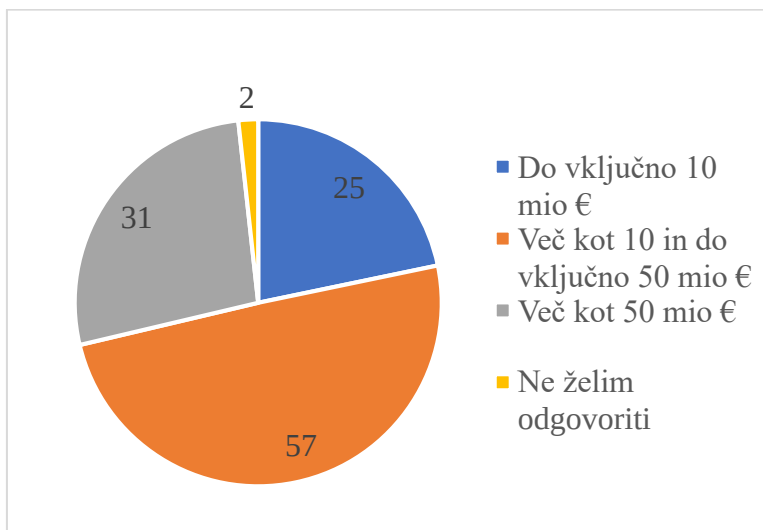
Slika 6: Prikaz velikosti podjetij na podlagi števila zaposlenih



Vir: Lastno delo.

Na sliki 7 je prikazana struktura vzorcev podjetij na podlagi čistega prihodka od prodaje v letu 2015 v €. 49,57 % oz. 57 podjetij ima več kot 10 in do vključno 50 milijonov € čistega prihodka od prodaje v letu 2015. Sledi ji 31 podjetjih oz. 26,96 %, ki imajo več kot 50 milijonov € čistega prihodka od prodaje v letu 2015, medtem ko jih ima do vključno 10 milijonov € čistega prihodka od prodaje v letu 2015 25 podjetij oz. 21,74 %. Dve podjetji pa na to vprašanje nista želeli odgovoriti, kar predstavlja 1,74% vseh analiziranih podjetij.

Slika 7: Prikaz podjetij na podlagi čistega prihodka od prodaje v letu 2015 v €

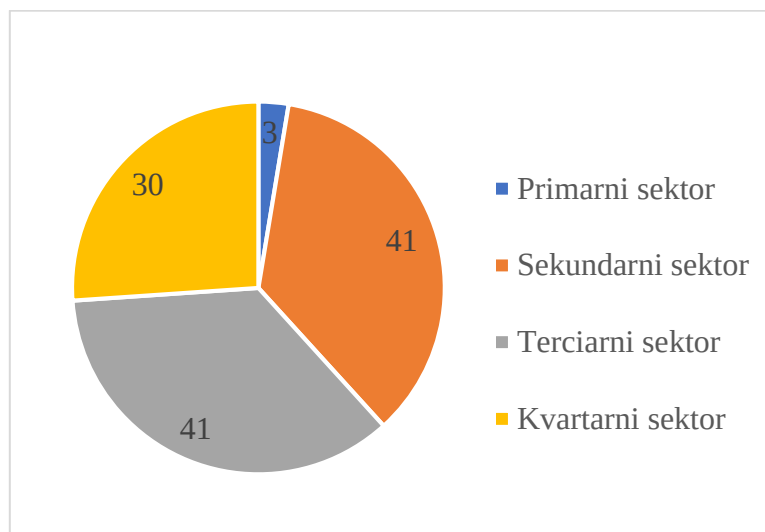


Vir: Lastno delo.

Na podlagi združevanja SKD v štiri sektorje je 35,65 % oz. 41 takih, ki spadajo v sekundarni sektor, enak odstotek je dosegel terciarni sektor. 26,09 % oz. 30 podjetij se uvršča v kvartarni

sektor. Zgolj 3 podjetja oz. 2,61 % celotne populacije pa je v primarnem sektorju. Na sliki 8 so prikazana podjetja na podlagi sektorske razporeditve.

Slika 8: Prikaz podjetij na podlagi sektorjev



Vir: Lastno delo.

5 REZULTATI

Rezultati so predstavljeni na vzorcu 115 podjetij, na katerih smo naredili analize z vidika opisne statistike, vrednosti izračunanega PPI ter statistične značilnosti.

5.1 Opisna statistika

Tabela 11 prikazuje opisno statistiko na podlagi podjetij z vidika managementa poslovnih procesov, s katere lahko opazimo, da ima MPP-1 največje povprečje (4,53), kar predstavlja trditev: Poslovni procesi so neposredno povezani s strategijo podjetja in ključnimi dejavniki uspeha. Najnižje povprečje (3,69) je dosegla dimenzija MPP-5: Za analizo in načrtovanje procesov v podjetju uporabljamo standarden (uveljavljen in definiran) pristop. Najnižji standardni odklon je dosegla dimenzija MPP-1, katera je imela tudi največje doseženo povprečje. Dimenzija MPP-9: Informacijski sistemi v podjetju temeljijo na procesih (ne na poslovnih funkcijah), je dosegla najvišji standardni odklon. Maksimalna vrednost pri vseh trditvah je 5, minimalno vrednost 1 so dosegle dimenzije MPP-3, MPP-5, MPP-6, MPP-8, MPP-9 in MPP-10, vrednost 2 MPP-2 in MPP-7 ter vrednost 3 MPP-1. Tako lahko trdimo, da je dimenzija MPP-1 dosegla najvišjo vrednost.

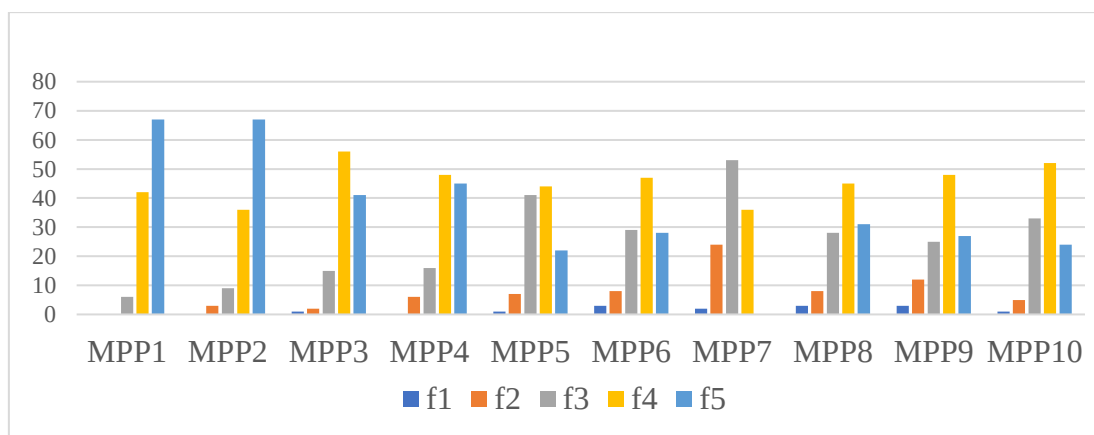
Tabela 11: Prikaz opisne statistike za dimenzije MPP

Dimenzija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
MPP-1	4,53	0,597	3,00	5,00
MPP-2	4,45	0,752	2,00	5,00
MPP-3	4,17	0,783	1,00	5,00
MPP-4	4,15	0,851	2,00	5,00
MPP-5	3,69	0,882	1,00	5,00
MPP-6	3,77	0,983	1,00	5,00
MPP-7	4,07	0,769	2,00	5,00
MPP-8	3,81	0,999	1,00	5,00
MPP-9	3,73	1,020	1,00	5,00
MPP-10	3,81	0,847	1,00	5,00

Vir: Lastno delo.

Na sliki 9 so prikazane frekvence dimenzij MPP (od MPP-1 do MPP-10), ki ležijo na x osi. Na y osi pa imamo prikazane frekvence odgovorov. Pri sedmih od desetih dimenzij vrednost 4 predstavlja najvišjo frekvenco. Pri MPP-1 in MPP-2 je najvišja frekvenca pri vrednosti 5, kar pri obeh predstavlja 67 podjetij. Pri trditvi MPP-7 najvišjo frekvenco predstavlja vrednost 3.

Slika 9: Prikaz frekvenc za dimenzije MPP



Vir: Lastno delo.

Vsa opisna statistika je narejena tudi na podlagi primarnega, sekundarnega, terciarnega in kvartarnega sektorja. S tabele 12 lahko opazimo, da so podjetja v primarnem sektorju dosegla najvišje povprečje (4,67) pri dimenziji MPP-2: Poslovne procese podjetja najprej opredelimo, šele nato jih izboljšujemo (npr. s 6 sigma) ter pri dimenziji MPP-7: Pri analizi in načrtovanju procesov smo osredotočeni na ustvarjanje vrednosti za kupca. Najnižje povprečje (3,00) je doseženo pri dimenziji MPP-5: Za analizo in načrtovanje procesov v podjetju uporabljamo standarden (uveljavljen in definiran) pristop. Enako povprečje sta

dosegli MPP-8 in MPP-9, in sicer 3,33. Največji standardni odklon 1,555 je pri dimenziji MPP-9, najnižji 0,000 pa pri MPP-1. Minimalna vrednost pri štirih atributih od desetih, je znašala 2. Najvišji dosežen maksimum pa je pri vrednosti 4. Maksimalna vrednost je za MPP-2, MPP-4, MPP-6 in MPP-7 enaka 5, za vse ostale trditve pa 4.

Tabela 12: Prikaz opisne statistike za primarni sektor

Primarni sektor (N = 3)				
Dimenzija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
MPP-1	4,00	0,000	4,00	4,00
MPP-2	4,67	0,577	4,00	5,00
MPP-3	3,67	0,577	3,00	4,00
MPP-4	4,33	0,577	4,00	5,00
MPP-5	3,00	1,000	2,00	4,00
MPP-6	3,67	1,528	2,00	5,00
MPP-7	4,67	0,577	4,00	5,00
MPP-8	3,33	1,155	2,00	4,00
MPP-9	3,33	1,155	2,00	4,00
MPP-10	3,67	0,577	3,00	4,00

Vir: Lastno delo.

Pri podjetjih v sekundarnem sektorju (tabela 13) je dimenzija MPP-1: Poslovni procesi so neposredno povezani s strategijo podjetja in ključnimi dejavniki uspeha, dosegla najvišje povprečje (4,61), hkrati pa tudi najnižji standardni odklon (0,586). Dimenziji MPP-5: Za analizo in načrtovanje procesov v podjetju uporabljamo standarden (uveljavljen in definiran) pristop ter MPP-6: Uspešnost procesov merimo na individualni, procesni in ravni podjetja, sta dosegli najnižjo povprečno vrednost, ki je 3,73. MPP-9 in MPP-10 pa sta dosegli enako povprečje (3,93). Najvišji standardni odklon je zabeležen pri MPP-8. Minimum je dosežen pri vrednosti 1, najvišji minimum pa pri vrednosti 3, in sicer pri atributu MPP-1 in MPP-7.

Tabela 13: Prikaz opisne statistike za sekundarni sektor

Sekundarni sektor (N = 41)				
Dimenzija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
MPP-1	4,61	0,586	3,00	5,00
MPP-2	4,51	0,746	2,00	5,00
MPP-3	4,17	0,803	1,00	5,00
MPP-4	4,27	0,837	2,00	5,00
MPP-5	3,73	0,867	1,00	5,00
MPP-6	3,73	1,025	1,00	5,00

se nadaljuje

Tabela 13: Prikaz opisne statistike za sekundarni sektor (nad.)

Sekundarni sektor (N = 41)				
Dimenzija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
MPP-7	4,32	0,610	3,00	5,00
MPP-8	4,00	1,049	1,00	5,00
MPP-9	3,93	1,034	1,00	5,00
MPP-10	3,93	0,787	2,00	5,00

Vir: Lastno delo.

Podjetja v terciarnem sektorju so dosegla najvišjo vrednost pri dimenziji MPP-1: Poslovni procesi so neposredno povezani s strategijo podjetja in ključnimi dejavniki uspeha, pri kateri je višina povprečja enaka 4,44. Povprečje 3,66 predstavlja najnižje povprečje, in sicer za dimenzijo MPP-9: Informacijski sistemi v podjetju temeljijo na procesih (ne na poslovnih funkcijah). Najvišji standardni odklon je pri MPP-8 (0,969), najnižji pa pri MPP-1 (0,673). Minimum je dosežen pri vrednosti 1 za trditve MPP-6 in MPP-8, najvišji minimum z vrednostjo 3 pa je dosežen pri MPP-1, MPP-5 in MPP-7. Najvišja vrednost je pri vseh trditvah enaka 5. Prikaz opisne statistike v tabeli 14.

Tabela 14: Prikaz opisne statistike za terciarni sektor

Terciarni sektor (N = 41)				
Dimenzija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
MPP-1	4,44	0,673	3,00	5,00
MPP-2	4,37	0,733	2,00	5,00
MPP-3	4,27	0,837	2,00	5,00
MPP-4	3,90	0,889	2,00	5,00
MPP-5	3,71	0,750	3,00	5,00
MPP-6	3,81	0,954	1,00	5,00
MPP-7	3,90	0,735	3,00	5,00
MPP-8	3,76	0,969	1,00	5,00
MPP-9	3,66	0,938	2,00	5,00
MPP-10	3,73	0,775	2,00	5,00

Vir: Lastno delo.

Dimenzija MPP-1: Poslovni procesi so neposredno povezani s strategijo podjetja in ključnimi dejavniki uspeha, je dosegla najvišje povprečje (4,60) in najnižji standardni odklon (0,498) tudi pri podjetjih v kvartarnem sektorju, prikazano v tabeli 15. Najnižje povprečje je pri vrednosti 3,60 za dimenzijo MPP-9: Informacijski sistemi v podjetju

temeljijo na procesih (ne na poslovnih funkcijah), hkrati pa tudi najvišji standardni odklon (1,102). Minimum je dosežen pri vrednosti 1 za MPP-9 in MPP-10. Najvišji minimum je dosežen pri vrednosti 4, in sicer pri MPP-1. Najvišja vrednost je pri vseh trditvah enaka 5.

Tabela 15: Prikaz opisne statistike za kvartarni sektor

Kvartarni sektor (N = 30)				
Dimenzija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
MPP-1	4,60	0,498	4,00	5,00
MPP-2	4,47	0,819	2,00	5,00
MPP-3	4,07	0,691	3,00	5,00
MPP-4	4,30	0,794	2,00	5,00
MPP-5	3,67	1,061	2,00	5,00
MPP-6	3,80	0,961	2,00	5,00
MPP-7	3,90	0,923	2,00	5,00
MPP-8	3,67	0,959	2,00	5,00
MPP-9	3,60	1,102	1,00	5,00
MPP-10	3,77	1,040	1,00	5,00

Vir: Lastno delo.

5.2 Normalnost porazdelitve, indeks PPI in statistična značilnost

Normalno porazdelitev zrelosti MPP na podlagi PPI indeksa podjetij (spremenljivka zrelost MPP), smo preverili s pomočjo Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk testa. Če test doseže vrednost $\alpha > 0,05$, nam to pove, da se porazdelitev bistveno ne razlikuje od normalne porazdelitve. Kadar pa preizkus doseže vrednost $\alpha < 0,05$, nam ta pove, da se porazdelitev bistveno razlikuje od normalne porazdelitve (Field, 2009, str. 144).

Kot lahko vidimo s tabele 16, je spremenljivka zrelost MPP statistično značilno različna od normalne porazdelitve, pri kateri je $\alpha < 0,05$. Vrednost Kolmogorov-Smirnov testa je $\alpha = 0,01$, vrednost testa Shapiro-Wilk pa $\alpha = 0,00$. Na podlagi vrednosti testne statistike ($\alpha = 0,01$), lahko sprejmemo sklep, da se spremenljivka zrelost MPP bistveno razlikuje od normalne porazdelitve.

Tabela 16: Test normalnosti porazdelitve

	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Zrelost MPP	0,09	115	0,01	0,96	115	0,00

Vir: Lastno delo.

Sprva smo statistično značilnost preverili za vse dimenzije (od MPP-1 do MPP-10) na podlagi razdelitve podjetij v sektorje. Zaradi porazdelitve PPI indeksa, ki ni enaka normalni, smo uporabili ne parametrični Kruskal-Wallis test. Želeli smo preveriti ali obstajajo statistično značilne razlike na podlagi dimenzij z vidika sektorske razporeditve. Na podlagi vrednosti testne statistike ($\alpha = 0,028$) lahko sprejmemo sklep, da obstajajo statistično značilne razlike pri dimenziji MPP-7 na podlagi sektorske razporeditve. Za vse ostale dimenzije lahko s tabele 17 vidimo, da statistično značilne razlike z vidika sektorja nismo dosegli.

Tabela 17: Preverjanje statistične značilnosti dimenzij

	MPP-1	MPP-2	MPP-3	MPP-4	MPP-5	MPP-6	MPP-7	MPP-8	MPP-9	MPP-10
Chi-Square	5,010	1,737	4,070	5,619	1,814	0,152	9,066	3,627	3,213	1,717
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,171	0,629	0,254	0,132	0,612	0,985	0,028	0,305	0,360	0,633

Vir: Lastno delo.

Seštevek vseh dimenzij (od MPP-1 do MPP-10) za vsako posamezno podjetje, predstavlja njihov PPI indeks, na podlagi katerega merimo zrelost managementa poslovnih procesov. Najvišja možna dosežena vrednost je 50. PPI indeks podjetij smo razvrstili na tri načine, najprej so PPI indeksi prikazani na podlagi velikosti podjetja, nato po letnem prometu in nazadnje še na podlagi sektorjev. Za vsakega izmed njih smo preverili tudi statistično značilnost. Uporabili smo ne parametrični Kruskal-Wallis test.

5.2.1 Velikost podjetja

Kot lahko na podlagi opisa vzorca, v poglavju 4.3 opazimo, je v skupini, v kateri podjetja dosegajo več kot 1000 zaposlenih, le 9 takih podjetij, manj kot 50 zaposlenih pa ima 12 podjetij. Ti dve skupini predstavljata manjši izmed vseh štirih skupin, zato smo podjetja za namen analize razdelili v dve večji skupini, in sicer na podjetja, ki imajo manj kot 250 zaposlenih ($N = 72$) in podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih ($N = 43$).

Tabela 18 prikazuje povprečne vrednosti PPI na podlagi velikosti. Najvišjo povprečno vrednost PPI 40,58 je dosegla velikost z manj kot 250 zaposlenih. Najnižjo pa velikost z več kot 250 zaposlenimi, in sicer 39,49. Maksimum pri obeh skupinah je bil dosežen pri 50, najnižji minimum pa so dosegla podjetja z več kot 250 zaposlenimi, in sicer 21, hkrati pa tudi najvišji standardni odklon (6,250). Skupaj povprečni PPI na podlagi velikosti znaša 40,17.

Tabela 18: Prikaz aritmetične sredine, standardnega odklona, minimuma in maksimuma po velikosti podjetja

Velikost	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Manj kot 250	40,58	72	4,356	26,00	50,00
Več kot 250	39,49	43	6,250	21,00	50,00
Skupaj	40,17	115	5,147	21,00	50,00

Vir: Lastno delo.

Preverili smo še statistično značilnost, pri kateri na podlagi vrednosti testne statistike ($\alpha = 0,487$), lahko zavrneemo trditev pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ in sprejmemo sklep, da velikost podjetja (na podlagi števila zaposlenih) ne vpliva na zrelost managementa poslovnih procesov. Prikaz rezultatov v tabeli 19.

Tabela 19: Preverjanje statistične značilnosti velikosti podjetja

Velikost		N	Povprečni rang
Zrelost MPP	Manj kot 250	72	59,67
	Več kot 250	43	55,21
	Skupaj	115	

	Zrelost MPP
Chi-Square	0,484
df	1
Asymp. Sig.	0,487

Vir: Lastno delo.

5.2.2 Letni promet

Iz analize letnega prometa smo izločili dve enoti podatkov, in sicer tisti, ki na vprašanje o letnem prometu nista želeli odgovoriti. Tako smo analizo naredili na vzorcu 113-ih enot.

Povprečni PPI na podlagi letnega prometa je prikazana v tabeli 20. Najvišji povprečni PPI 41,18 na podlagi letnega prometa, so dosegla podjetja, ki so v skupini z več kot 10 in do vključno 50 milijonov €, najnižji pa podjetja, ki imajo letni promet do vključno 10 milijonov €, in sicer je PPI 39,00. Vrednost PPI 39,16 pa so dosegla podjetja z letnim prometom več

kot 50 milijonov €. Minimum v višini PPI indeksa 21 so dosegla podjetja z letnim prometom do vključno 10 milijonov €. Najnižji maksimum (48) je bil dosežen pri podjetjih z več kot 50 milijonov €. Skupaj povprečni PPI na podlagi letnega prometa znaša 40,14.

Tabela 20: Prikaz aritmetične sredine, standardnega odklona, minimuma in maksimuma po letnem prometu

Letni promet	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Do vključno 10 mio €	39,00	25	6,364	21,00	50,00
Več kot 10 in do vključno 50 mio €	41,18	57	4,921	26,00	50,00
Več kot 50 mio €	39,16	31	4,329	30,00	48,00
Skupaj	40,14	113	5,187	21,00	50,00

Vir: Lastno delo.

Statistično značilnost smo preverili tudi za letni promet podjetja (tabela 21). Z njo smo želeli preveriti, ali obseg letnega prometa (čisti prihodki od prodaje) statistično značilno vpliva na zrelost managementa poslovnih procesov.

Tabela 21: Preverjanje statistične značilnosti čistega prihodka od prodaje

Čisti prihodki od prodaje		N	Povprečni rang
Zrelost MPP	Do vključno 10 mio €	25	52,10
	Več kot 10 in do vključno 50 mio €	57	63,91
	Več kot 50 mio €	31	48,24
	Skupaj	113	

	Zrelost MPP
Chi-Square	5,338
df	2
Asymp. Sig.	0,069

Vir: Lastno delo.

Na podlagi vrednosti testne statistike ($\alpha = 0,069$), lahko zavrnilo trditev pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ in sprejmemo sklep, da letni promet (čisti prihodki od prodaje) ne vpliva na zrelost managementa poslovnih procesov.

5.2.3 Sektor

S tabele 22 lahko opazimo, da je primarni sektor s tremi podjetji dosegel povprečni PPI z vrednostjo 38,33, ki je hkrati tudi najnižji PPI od vseh sektorjev. Najvišji povprečni PPI je 41,20, ki ga je dosegel sekundarni sektor. Terciarni sektor ima povprečje PPI 39,54, kvartarni sektor pa 39,83. Najnižji PPI (minimum) je doseglo podjetje v sekundarnem sektorju, in sicer 21, najvišji PPI (maksimum) pa podjetja v sekundarnem in kvartarnem sektorju, ki so dosegla najvišji možni PPI. Najvišji standardni odklon (5,618) so dosegla podjetja v sekundarnem sektorju, primarni sektor pa je dosegel najnižji standardni odklon (3,055). Skupaj povprečni PPI za vse sektorje skupaj znaša 40,17.

Tabela 22: Prikaz aritmetične sredine, standardnega odklona, minimuma in maksimuma po sektorjih

	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Primarni sektor	38,33	3	3,055	35,00	41,00
Sekundarni sektor	41,20	41	5,618	21,00	50,00
Terciarni sektor	39,54	41	4,744	26,00	48,00
Kvartarni sektor	39,83	30	5,140	30,00	50,00
Povprečje (vsi sektorji)	40,17	115	5,147	21,00	50,00

Vir: Lastno delo.

S statistično značilnostjo smo želeli preveriti ali dejavnost podjetij, ki so razporejena v primarni, sekundarni, terciarni ali kvartarni sektor, statistično značilno vpliva na zrelost managementa poslovnih procesov.

Na podlagi vrednosti testne statistike ($\alpha = 0,189$), lahko zavrnilo trditev pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ in sprejmemo sklep, da dejavnost podjetja oz. primarni, sekundarni, terciarni ali kvartarni sektor ne vpliva na zrelost managementa poslovnih procesov. Prikaz v tabeli 23.

Tabela 23: Preverjanje statistične značilnosti sektorja

Sektor		N	Povprečni rang
Zrelost MPP	Primarni sektor	3	39,83
	Sekundarni sektor	41	66,57
	Terciarni sektor	41	53,24
	Kvartarni sektor	30	54,60
	Skupaj	115	

	Zrelost MPP
Chi-Square	4,772
df	3
Asymp. Sig.	0,189

Vir: Lastno delo.

6 DISKUSIJA

V diskusiji se bomo najprej osredotočili na zrelost managementa poslovnih procesov na podlagi ključnih dejavnikov uspeha, ki jih bomo primerjali z raziskavo Rummler-Brache Group iz leta 2004. Nato bomo predstavili ugotovitve na podlagi stanja zrelosti managementa poslovnih procesov in jih primerjali z raziskavo v letu 2013.

6.1 Uskladitev s strategijo

Uskladitev s strategijo se na naša na to, kako dobro so poslovni procesi povezani s strategijo podjetja in s ključnimi dejavniki uspeha. Zagotavljanje, da so poslovni procesi podjetja neposredno povezani z njihovo strategijo, je ključnega pomena pri zagotavljanju vrednosti tako za ključne akterje podjetja kot tudi za stranke. Ustrezno zasnovana strategija podjetja je pomembna in predstavlja osnovo, kako naj se podjetje obnaša ter kako doseže zastavljene cilje. Zato morajo poslovni procesi podjetja biti vedno v tesni povezanosti s strategijo podjetja (Rummler-Brache Group, 2004, str. 4).

Z vidika posameznega podjetja, je dimenzija MPP-1, ki se nanaša na uskladitev s strategijo, dosegla najvišje povprečje v višini 4,53, kar pomeni, da večina anketirancev meni, da so njihovi poslovni procesi močno povezani in usklajeni z opredeljenimi strategijami podjetja.

Prav tako se nobeno izmed podjetij ni opredelilo, da svojih poslovnih procesov nikakor ne usklajujejo s strategijo, saj je minimum dosežen v vrednosti 3. Z vidika razporeditve podjetij v sektorje zgolj primarni sektor ni dosegel najvišjega povprečja pri dimenziji MPP-1. Dosegel je vrednost 4,00, kar predstavlja drugo najbolje ocenjeno trditev. Sekundarni sektor je od vseh sektorjev dosegel na tem področju najvišje povprečje, in sicer 4,61, sledi ji kvartarni sektor z 4,60 in nato še terciarni sektor s povprečjem 4,44. Vsi sektorji, razen primarnega, so za dimenzijo MPP-1 dosegli najvišje povprečje glede na ostale faktorje. Na podlagi teste statistike pa ne moremo trditi, da obstajajo statistično značilne razlike na podlagi dimenzije MPP-1.

Če primerjamo našo raziskavo z Rummler-Brache Group (2004), so podjetja MPP-1 ocenili kot drugi najvišji povprečni rezultat vseh ključnih dejavnikov uspeha. Povprečni rezultat znaša 3,5, najnižji pa 2,7. Tako lahko vidimo, da so slovenska velika in srednje velika podjetja dosegla višje povprečje, saj znaša najvišje povprečje 4,61, najnižje pa 4,00.

6.2 Holističen pristop

Pri holističnem pristopu se morajo podjetja osredotočiti na to, da so poslovni procesi definirani pred začetkom pobud za izboljšanje procesov (npr. Six Sigma, CRM ...). Podjetja si morajo prizadevati, da razumejo in opredelijo svoje poslovne procese, predno posvetijo svojo pozornost različnim pobudam za izboljšavo poslovnih procesov (Rummler-Brache Group, 2004, str. 4).

Anketirana podjetja so dimenzijo MPP-2 uvrstila na drugo mesto po povprečju vrednosti, ki znaša 4,45, kar pomeni, da se podjetja zavedajo pomembnosti definiranja poslovnih procesov, predno se uporabijo pobude za izboljšanje procesov. Podjetja v primarnem sektorju so dimenzijo MPP-2 glede na povprečje odgovorov postavila na prvo mesto izmed vseh trditev o ključnih dejavnikov uspeha. Povprečna vrednost rezultatov odgovorov znaša 4,67. Enako vrednost povprečnega odgovora so dosegla podjetja v kvartarnem sektorju. Sledi jima sekundarni sektor z vrednostjo 4,51 in nato terciarni sektor z vrednostjo 4,37. Z vidika preverjanja opisne statistike lahko vidimo, da so vsi sektorji, razen primarnega, trditev o holističnem pristopu na podlagi povprečnih odgovorov postavili na drugo mesto, vendar pa razlike na podlagi sektorjev z vidika dimenzije MPP-2 niso statistično značilne. Opazimo lahko, da se podjetja zavedajo pomembnosti holističnega pristopa in osredotočanja na definiranje poslovnih procesov, pred začetkom pobud, kot so Six Sigma, CRM idr.

Anketirana podjetja s strani Rummler-Brache Group (2004) so dosegla povprečje pri 2,8, kar predstavlja drugo najnižje doseženo povprečje, glede na celotno raziskavo, kar prikazuje, da imajo še veliko prostora za procesno izboljšavo. Zanimivo je, da so podjetja v naši raziskavi, isto trditev umestila kot drugo najboljšo, na podlagi povprečja odgovorov. Na podlagi primerjave glede razvrščanja podjetij v dejavnosti, so podjetja v raziskavi Rummler-Brache Group (2004) dosegla najvišje povprečje v vrednosti 3,8, najnižjega pa v vrednosti

2,0, medtem ko so slovenska velika in srednje velika podjetja dosegla najvišjo vrednost povprečja 4,67, najnižjo pa v vrednosti 4,37.

6.3 Ozaveščanje o procesih s strani managementa in zaposlenih

Pomembno je, da ključni akterji (management in ključni zaposleni) razumejo vlogo managementa procesov za namen izboljšanja učinkovitosti. Tudi z dobro definiranimi plani, kako najbolje izboljšati učinkovitost managementa poslovnih procesov, morajo management in ključni zaposleni vedeti, kako se spopasti in kaj narediti v primeru potrebe po izboljšanju poslovnih procesov (Rummler-Brache Group, 2004, str. 4).

Z vidika povprečja na podlagi posameznih podjetij lahko trdimo, da podjetja dobro opravljajo nalogo ozaveščanja o procesih, kar dokazuje višina povprečja, ki znaša 4,17. Obstajajo tudi podjetja, ki se z ozaveščanjem ne znajo spopadati, saj so dosegla minimum v vrednosti 1. Med vsemi štirimi sektorji je primarni sektor tisti, ki je dosegel najnižje povprečje (3,67) glede na ostale sektorje. Najbolje se je odrezal terciarni sektor, ki je dosegel povprečje v višini 4,27, sledi mu sekundarni sektor (4,17) in nato še kvartarni sektor (4,07). Z vidika doseženih povprečij lahko trdimo, da je med vodstvenimi sodelavci in zaposlenimi dobra raven ozaveščenosti o procesih in da se zavedajo pomembnosti le-te, vendar pa statistično značilne razlike na podlagi sektorjev nismo uspeli dokazati.

Če primerjamo raziskavo z Rummler-Brache Group (2004), lahko opazimo, da so dosegli nižje povprečje na podlagi podjetij, in sicer 3,2. Najvišje povprečje glede na dejavnost je znašalo 3,8, najnižje pa 2,5. Znova lahko na podlagi primerjave opazimo, da so slovenska podjetja dosegla višje povprečje in tako tudi višjo ozaveščenost.

6.4 Portfelj pobud za management procesov

Vsa podjetja bi morala prednostno obravnavati prizadevanja za izboljšanje procesov, hkrati pa obravnavati še vsa povezana aktualna vprašanja. Ko se podjetje odloča o tem, katerega izboljšanja se bodo lotili najprej, se morajo osredotočiti na opredelitev prednosti za izboljšanje. Opredeljevanje je v pomoč za doseganje pomembne višje učinkovitosti, ki je podlaga za "zdravje" vseh pomembnih ključnih poslovnih procesov znotraj podjetja. Hkrati pa je pomembno, da se podjetja osredotočajo na trenutna vprašanja, za katera je treba prednostno določiti pobude za izboljšanje (Rummler-Brache Group, 2004, str. 4).

Anketirana slovenska podjetja se zavedajo pomembnosti prednostne obravnave izboljšanja procesov, kar lahko vidimo z doseženega povprečja, ki znaša 4,15, in je na podlagi odgovarjanja dosegel četrto mesto. Z vidika sektorjev lahko opazimo, da je prvič dosežena povprečna vrednost pod 4, in sicer pri terciarnem sektorju (3,90), kar še vedno pomeni, da podjetja v dobri meri prednostno obravnavajo poslovne procese. Najvišje povprečje je dosegel primarni sektor z vrednostjo 4,33, sledi mu kvartarni sektor (4,30) in nato še

sekundarni sektor (4,27). Podjetja se zavedajo pomembnosti opredelitve prednosti za namen izboljšanja poslovnih procesov, vendar pa razlike med sektorji niso statistično značilne.

Rezultati ankete Rummler-Brache Group (2004) razkrivajo, da podjetja namenjajo srednjo pozornost managementu poslovnih procesov in procesnemu "zdravju". Povprečje za ameriška podjetja znaša 3,1, najvišje je doseženo v vrednosti 3,8, najnižje pa v vrednosti 2,0. Tako lahko opazimo, da slovenska podjetja namenijo večjo pozornost omenjenemu ključnemu dejavniku. Najnižje doseženo povprečje ameriških podjetij odstopa za kar 1,90 točke.

6.5 Metodologija izboljšanja procesov

Pri metodologiji izboljšanja procesov smo preverjali, v kolikšni meri timi za management procesov, uporabljajo standardne pristope za merjanje procesnih analiz in oblikovanja. Prednost, ki jo zagotavljajo dobro definirani pristopi, deluje tako, da podjetje obvladuje aktivnosti managementa poslovnih procesov in sprotnih nalog. Enotna metodologija zagotavlja boljše razumevanje in večjo osredotočenost na procese (Rummler-Brache Group, 2004, str. 5).

Pri dimenziji, ki meri, ali podjetja uporabljajo enotno metodologijo izboljšanja procesov, so podjetja dosegla povprečje odgovorov v višini 3,69. Ta je z vidika vseh dimenzij (od MPP-1 do MPP-10) dosegla najnižje povprečje. Tako lahko opredelimo, da podjetja najmanj pozornosti posvečajo ravno metodologiji izboljšanja poslovnih procesov in bi lahko temu namenili večjo pozornost. Če to primerjamo s povprečjem glede na sektor, lahko vidimo, da so podjetja v primarnem sektorju dosegla povprečje 3,00. Najvišjo vrednost so dosegla podjetja v sekundarnem sektorju s povprečjem 3,73, sledi mu terciarni sektor s 3,71 ter kvartarni sektor s 3,67, vendar pa razlike med njimi niso statistično značilne.

Glede na primerjavo s podjetji v Združenih državah, pri kateri so ugotovili, da obstaja pomanjkanje standardnih pristopov za management poslovnih procesov, saj je povprečje glede na podjetja, znašalo 2,5 in tako predstavlja najnižjo oceno izmed vseh merjenih ključnih dejavnikov uspeha. Minimum je dosežen pri 2,0, maksimum pa pri 3,3 (Rummler-Brache Group, 2004). Prav tako smo v naši raziskavi prišli do ugotovitve, da slovenska podjetja najmanj pozornosti namenijo standardnim pristopom oz. da obstaja določeno pomanjkanje pri standardnih pristopih, na katere bi podjetja morala dati večjo pozornost.

6.6 Merjenje procesov

Z merjenjem procesov podjetja lahko jasno opredelijo procese in zaznajo možna ozka grla. S pomočjo ključnega dejavnika merjenja procesov, preverjamo učinkovitost merjenja procesov na ravni posameznika, procesa in podjetja. Preoblikovanje poslovnih procesov je odličen splošni korak k managementu poslovnih procesov. Zgolj prenova ključnih procesov

ni dovolj, potrebno je tudi osredotočanje na management procesov za njihovo optimalno uspešnost (Rummler-Brache Group, 2004, str. 5).

Podjetja so ocenila, da v povprečju srednje dobro merijo svoje poslovne procese, kar nam pokaže povprečje z vrednostjo 3,77. S svojo oceno je tako merjenje procesov zasedlo sedmo mesto od desetih. Glede na razdelitev v sektorje, je primarni sektor dosegel najnižje povprečje, in sicer 3,67. Največjo pozornost merjenju poslovnih procesov dajejo podjetja v terciarnem sektorju (3,81), tik za njim pa je kvartarni sektor (3,80), ki ravno tako namenja merjenju procesov pomembno pozornost. Sekundarni sektor je dosegel povprečje odgovorov pri 3,73. Opazimo lahko, da med posameznimi sektorji ni zaznati večjih razlik v ocenjevanju zrelosti merjenja poslovnih procesov, prav tako statistično značilne razlike med sektorji nismo uspeli dokazati. Glede na dosežena povprečja bi podjetja lahko namenila večjo pozornost merjenju poslovnih procesov.

V Rummler-Brache Group raziskavi (2004) so ugotovili, da podjetja zaznavajo pomanjkanje osredotočenosti na merjenje poslovnih procesov. Povprečje podjetij znaša 2,8, ki je hkrati ocenjeno kot druga najslabše ocenjena dimenzija od desetih. Najvišjo vrednost povprečja so dosegli v vrednosti 3,7, ki se v veliki meri približa najvišji vrednosti povprečja slovenskih podjetij, medtem ko je najnižje doseženo enako vrednosti 2,0.

6.7 Osredotočenost na stranke

Ker stranke predstavljajo vir prihodka, se morajo podjetja osredotočati na zadovoljstvo strank ter na to, kako tiste, ki jih imajo, obdržati ter kako in na kakšen način pridobiti nove. Vedeti morajo, kako oblikovati procese, da bodo ustvarjene storitve/izdelki pravi za stranke in bodo med konkurenčnimi podjetji izbrali ravno njih. V ta namen morajo svojo analizo procesov in modeliranje osredotočiti na stranke (Rummler-Brache Group, 2004, str. 5).

Povprečna vrednost vseh podjetij znaša 4,07 in je tako po pomembnosti odgovorov na ključne dejavnike uspeha dosegla peto mesto. Še vedno lahko na podlagi povprečja trdimo, da podjetja namenijo veliko pozornost osredotočenosti k strankam, saj jim le-ta lahko prinese veliko prednost pred ostalimi konkurenti. Najvišjo osredotočenost na stranke je glede na sektor dosegel primarni sektor z vrednostjo povprečja 4,67. Vrednost nam prikazuje, da se kljub dejavnostim, ki so v sektorju (kmetijstvo in lov, gozdarstvo ter ribištvo), podjetja zavedajo, da so stranke vir prihodka. Povprečje 4,32 so dosegla podjetja v sekundarnem sektorju, skoraj enako povprečje pa so dosegla podjetja v terciarnem sektorju (3,90) in tista v kvartarnem sektorju (3,90). Razlike v sektorjih glede na osredotočenost na stranke (MPP-7), so statistično značilne, pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,028$.

Skoraj enako povprečje na podlagi vseh anketiranih podjetij, so dosegla tudi podjetja v raziskavi Rummler-Brache Group (2004), in sicer v vrednosti 4,0, podobno je tudi pri najvišje ocenjenemu povprečju, ki je 4,7. Najnižje ocenjeno povprečje pa je pri 3,3, hkrati pa to za njih predstavlja najboljše ocenjeno trditev (Rummler-Brache Group, 2004, str. 5).

6.8 Management procesov

Podjetja se morajo osredotočati na management poslovnih procesov in poslovnim procesom določiti lastnike procesov, ki so neposredno odgovorni za njih. Vsak izmed lastnikov se mora osredotočati in si prizadevati za merjenje procesov ter za njihovo redno izboljševanje (Rummler-Brache Group, 2004, str. 6).

Managementu poslovnih procesov podjetja namenjajo dokaj visoko pozornost, in sicer v povprečju 3,81, kar se ujema s povprečjem merjenja poslovnih procesov. Z vidika managementa poslovnih procesov so ravno podjetja v primarnem sektorju tista, ki so dosegla najnižje povprečje pri 3,33 in bi lahko temu namenila večjo pozornost. Najvišje povprečje so dosegla podjetja v sekundarnem sektorju 4,00, nato podjetja v terciarnem sektorju 3,76 in nazadnje podjetja v kvartarnem sektorju 3,67, za katera statistično značilne razlike nismo uspeli dokazati.

Slovenska podjetja so tu dosegla višje povprečje kot ameriška podjetja, ki so v povprečju dosegla zgolj 2,9. Anketirana podjetja v Rummler-Brache Group raziskavi (2004, str. 6) so svoje sposobnosti managementa procesov ocenila kot povprečne. Vrednost dimenzije je 2,9, s katerega lahko vidimo, da so se podjetja v Združenih državah veliko slabše odrezala kot slovenska.

6.9 Informacijski sistem

V današnjem svetu, kjer je vedno več tehnologije, je ravno informacijski sistem tisti, ki lahko zagotovi odlično podporo poslovnim procesom in tudi boljše izvajanje le-teh. Pomembno je, da informacijski sistemi služijo poslovnim procesom podjetja in jim pri tem nudijo dodano vrednost (Rummler-Brache Group, 2004, str. 6).

Merjenje, kako dobro se podjetja strinjajo z dimenzijo o informacijskih sistemih, je doseglo drugo najnižjo povprečno vrednost, ki znaša 3,73. Informacijski sistem, ki lahko vsebuje več aplikacij, lahko pomaga procesom pri reševanju problemov, zato bodo podjetja morala veliko pozornost nameniti le-tem. Kot pričakovano, se je tu najslabše odrezal primarni sektor z vrednostjo povprečja z 3,33. Kot drugi z najnižjo povprečno vrednostjo, se je znašel kvartarni sektor, za katerega bi pričakovali višje povprečje od 3,60. V njem je kar sedem takih podjetij, ki imajo po SKD informacijsko in komunikacijsko dejavnost. Sledi mu terciarni sektor z vrednostjo 3,66, najvišji povprečni rezultat pa so dosegla podjetja v sekundarnem sektorju (3,93). Razlike v sektorjih glede na dimenzijo MPP-9, niso statistično značilne.

Podjetja v ZDA so dosegla srednje ravnotežje med poslovnimi procesi in informacijskim sistemom. Povprečje znaša 3,1, najvišje povprečje v višini 4,0, najnižje pa v višini 1,7 (Rummler-Brache Group, 2004, str. 6).

6.10 Management sprememb

Z managementom sprememb se preverja, kako podjetja učinkovito na podlagi ljudi in kulture podjetja obravnavajo uvedbe spremembe procesa. Znano je, da so zaposleni tisti, ki se največkrat upirajo spremembam in novostim, zato morajo podjetja nameniti veliko pozornost pri vključevanju zaposlenih v spremembe. Tako bodo ljudje dobili večji občutek, zakaj se spremembe dogajajo in kakšen je doprinos, ki ga spremembe lahko prinesejo (Rummler-Brache Group, 2004, str. 6).

Z doseženo povprečno vrednostjo 3,81 podjetja dokazujejo, da se zavedajo, kako pomembni so zaposleni in, da jih je treba vključiti v proces sprememb. Enako lahko opazimo tudi s sektorskega vidika, ker so podjetja v sekundarni dejavnosti pomembnost managementa sprememb ocenila s povprečjem 3,93. Ostali sektorji so bili glede povprečja v bližini najvišje ocenjenega, in sicer kvartarni sektor s povprečjem 3,77, terciarni sektor s 3,73 in primarni sektor s 3,67. Na podlagi testne statistike nismo dokazali statistično značilnih razlik pri dimenziji MPP-10, z vidika razporeditve podjetij v sektorje.

Tudi na podlagi managementa sprememb so slovenska podjetja dosegla višje povprečje na podlagi dimenzije MPP-10. Podjetja v ZDA, dajejo managementu sprememb zgolj srednji pomen (3,1). V ZDA se je najvišje povprečje glede na dejavnost (3,8) približalo najvišji vrednosti povprečja z vidika podjetij v Sloveniji (Rummler-Brache Group, 2004, str. 6).

S tabele 24 lahko vidimo primerjavo glede povprečja odgovorov z vidika podjetja in na podlagi sektorjev (slovenska podjetja) oz. na podlagi dejavnosti za podjetja v ZDA (raziskava v letu 2004, kjer podjetij niso razdelili v sektorje).

Tabela 24: Prikaz primerjave z Rummler-Brache Group raziskavo

	Slovenska podjetja			Podjetja v ZDA		
	Povprečje	Minimum/ sektorja	Maksimum/ sektorja	Povprečje	Minimum/ dejavnost	Maksimum/ dejavnost
MPP-1	4,53	4,00	4,61	3,5	2,7	4,5
MPP-2	4,45	4,37	4,67	2,8	2,0	3,8
MPP-3	4,17	3,67	4,27	3,2	2,5	3,8
MPP-4	4,15	3,90	4,33	3,1	2,0	3,8
MPP-5	3,69	3,00	3,73	2,5	2,0	3,3
MPP-6	3,77	3,67	3,81	2,8	2,0	3,7
MPP-7	4,07	3,90	4,67	4,0	3,3	4,7
MPP-8	3,81	3,33	4,00	2,9	2,0	3,8
MPP-9	3,73	3,33	3,93	3,1	4,0	1,7
MPP-10	3,81	3,67	3,93	3,1	2,3	3,8

Vir: Lastno delo.

6.11 Stanje zrelosti managementa poslovnih procesov

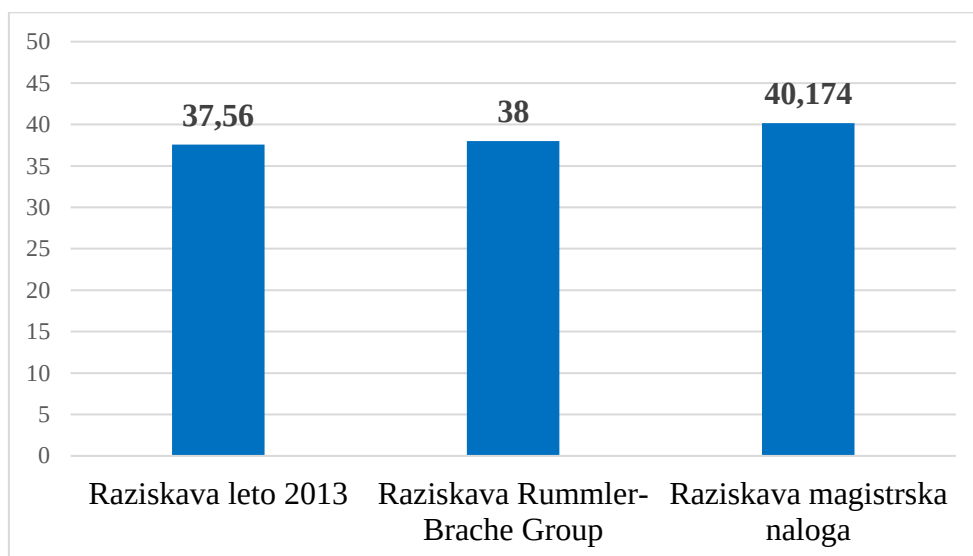
Z vidika ocenjevanja zrelosti managementa poslovnih procesov (zrelost MPP) z indeksom PPI, na podlagi sektorjev, smo ugotovili, da so podjetja v sekundarni dejavnosti dosegla najvišjo stopnjo zrelosti, in sicer od možnih 50 točk, je povprečje indeksa zrelosti MPP znašalo 41,20. Zgolj sekundarni sektor je dosegel najvišjo fazo zrelosti managementa poslovnih procesov (obvladovanje managementa procesov), saj je dosegel PPI nad 41 točk, kar pomeni, da je management poslovnih procesov način dela v izbranih podjetjih, ki so večinoma proizvodna podjetja. V tej fazi se podjetja osredotočajo na merjenje poslovnih procesov z vseh treh vidikov: z vidika podjetja, procesov in na ravni posameznika. Lastniki procesov imajo pomembno vlogo, saj so vsi zaposleni seznanjeni s poslovnimi procesi in jih razumejo.

Ostali sektorji so dosegli povprečje PPI pod 40-imi točkami, in sicer je za podjetja v primarnem sektorju indeks zrelosti MPP znašal 38,33, v terciarnem sektorju 39,54 in v kvartarnem sektorju 39,83. Na podlagi lestvice o merjenju zrelosti managementa poslovnih procesov vsi omenjeni sektorji spadajo v razvojni del managementa procesov. V tej fazi se podjetja zavedajo poslovnih procesov in že pogosto imajo in uporabljajo programe za izboljšanje procesov, v katere so vključeni timi za merjenje poslovnih procesov. Določeni so tudi lastniki poslovnih procesov, ki nosijo odgovornost za svoje procese, za njihovo vodenje, razumevanje idr. Skupaj povprečje PPI na podlagi podjetij znaša 40,17, kar pomeni, da sta sekundarni in kvartarni sektor nad tem povprečjem. V primerjavi z Rummler-Brache Group (2004), so ameriška podjetja dosegla povprečje vseh sektorjev skupaj 38,0, hkrati pa so vsi sektorji dosegli nižje povprečje od 40, zato spadajo v fazo razvojnega dela managementa procesov.

Našo raziskavo lahko primerjamo s tisto v letu 2013 (Hribar & Indihar Štemberger, 2014), v kateri so prav tako z indeksom PPI merili uspešnost privzemanja MPP. Njihova stopnja odgovora je bila 7,3 %. Dobili so 159 rešenih anketnih vprašalnikov, poslanih pa je bilo kar 2180 podjetjem. Populacija je vsebovala velika in srednje velika podjetja, s to razliko, da ni vsebovala podjetij z manj kot 50 zaposlenimi (Buh, 2016, str. 6). V povprečju vseh izbranih podjetij so dosegli PPI vrednost 37,56 (Hribar & Indihar Štemberger, 2013, str. 83). Na podlagi tega lahko vidimo, da smo z našo raziskavo dokazali višjo zrelost managementa poslovnih procesov glede na leto 2013.

Na sliki 10 lahko opazimo primerjavo povprečnega PPI indeksa z Rummler-Brache Group (v letu 2004) in raziskavo v letu 2013.

Slika 10: Primerjava povprečja PPI indeksa



Vir: Lastno delo.

Če se osredotočimo na PPI na podlagi velikosti podjetja, ki sloni na številu zaposlenih, lahko opazimo, da so podjetja z manj kot 250-imi zaposlenimi presegla mejo 40 točk in tako prešli v drugo fazo zrelosti, z vrednostjo povprečnega PPI 40,58. Podjetja z več kot 250-imi zaposlenimi pa so dosegla PPI vrednost 39,49. Slednja prav spadajo v razvojni del managementa poslovnih procesov, pri katerih je še vedno velika pozornost usmerjena v procese, merjenje in lastnike procesov. S povprečjem skupnega PPI na podlagi velikosti (40,17) smo dosegli najvišjo fazo zrelosti.

PPI na podlagi letnega prometa, prinaša rezultat analize, pri katerem dve skupini spadata v fazo razvojnega dela managementa poslovnih procesov. To so podjetja, ki dosegajo do vključno 10 milijonov € in dosegajo vrednost povprečnega PPI 39,00, druga pa so podjetja, ki na letni ravni dosegajo več kot 50 milijonov €, z višino povprečnega PPI 39,16. Obe skupini podjetij sta se znašli tik pod tretjo fazo. Podjetja z več kot 10 in do vključno 50 milijonov € so dosegla zadnjo fazo zrelosti, s povprečnim PPI 41,18.

Čeprav s statistično značilnostjo nismo uspeli dokazati, da značilnosti podjetja z vidika velikosti, letnega prometa in sektorjev dosegajo višjo zrelost MPP, lahko trdimo, da podjetja, ne glede na razporeditev v različne skupine, glede na velikost, letni promet in sektor, dosegajo visoko vrednost zrelosti managementa poslovnih procesov ter se zavedajo pomena vseh ključnih dejavnikov uspeha, ki jih vodijo do tega. Vendar pa ne moremo trditi, da imajo določena podjetja višjo zrelost na podlagi njene velikosti, letnega prometa ali sektorja.

Z vidika analize frekvenc lahko vidimo, da so podjetja zelo dobro odgovarjala na vsa vprašanja. Domnevamo lahko, da v določenih podjetjih vprašalnika niso reševale osebe, ki so usposobljene za MPP. Prav tako bi skoraj verjetno dobili bolj realne podatke, če bi anketo reševali zunanji strokovnjaki na podlagi pogovora z notranjimi zaposlenimi in bi sami

naredili analizo podjetja. Tako bi se lahko s postavljanjem podvprašanj izognili subjektivnim ocenam, vendar pa bi raziskava trajala dlje ob seveda višjih stroških. Omejitev magistrskega dela predstavlja tudi dejstvo, da smo pridobili premalo odgovorov določenih podjetij, ki bi nam omogočala boljšo raziskavo. Predvsem vidimo omejitev z vidika števila podjetij v primarnem sektorju, za katerega je vzorec vseboval zgolj tri podjetja. Prav tako smo pri analizi na podlagi letnega prometa in velikosti podjetij, zaradi prevelik razlik v skupini morali podjetja združevati v večje skupine. Izbrana tema magistrskega dela ima potencial za nadaljnje raziskave, ker vidimo potencial o nadaljnjih raziskavah zrelosti managementa poslovnih procesov z vidika značilnosti podjetja v Sloveniji kot tudi v drugih državah, na podlagi katerih bi lahko naredili primerjalno analizo.

SKLEP

V magistrskem delu smo želeli prikazati koncepte skozi literaturo na podlagi zrelosti managementa poslovnih procesov. Na začetku smo z literaturo opisali, kako morajo biti zasnovani poslovni procesi, da bi podjetje imelo boljše vzpostavljen management poslovnih procesov. Ugotovili smo, da morajo podjetja imeti jasno zasnovane procese, cilje procesov, dobro organizirane in šolane zaposlene. Optimizacija procesov je ključnega pomena, če želijo podjetja doseči višjo raven konkurenčnosti in obdržati ključne stranke ter pridobiti nove. Da bi podjetje uspešno sklenilo življenjski cikel managementa poslovnih procesov, mora začeti z razumevanjem strategije in ciljev podjetja. Z natančno opredeljenimi koraki, kako doseči cilje, lahko vzpostavijo vodstveno prakso, ki služi kot podlaga za nenehno izboljševanje. V magistrskem delu smo opredelili pojem procesne usmerjenosti, ki se osredotoča na širše področje, kot je izvajanje MPP, in zajema načela managementa in modeliranja procesov. Poudarja, da so procesi usmerjeni k miselnosti, hkrati pa se je treba osredotočati na vsa strateška vprašanja. Vse skupaj je moč doseči, če podjetja vključujejo svoje zaposlene v metode izboljšanja poslovnih procesov.

Z magistrskim delom smo želeli preučiti zrelost managementa procesov, saj celovita narava MPP prinaša velike izzive, predvsem, kako imeti uspešne procese, kako biti boljši od konkurence, kako znižati stroške in obdržati kupce. Skozi pregled literature smo ugotovili, da se je razvilo kar nekaj modelov zrelosti, ki opisujejo pogoje oz. stanje, ko procesi v podjetju dosežejo najboljše (popolno) stanje. Ne glede na različno strukturo modelov zrelosti, morajo le-ti zagotavljati možnost ocenitve trenutnega stanja, hkrati pa omogočiti merjenje procesov in ciljev. Z merjenjem zrelosti lahko podjetja lažje ugotovijo naslednje želene korake. Zrelejša podjetja učinkovito definirajo, izvajajo, managirajo in pravilneje izboljšujejo poslovne procese. MPP dejavnosti v takem podjetju so visoko koordinirane in za to imajo strokovno usposobljene zaposlene. Ravno obratno velja za podjetja z nižjo stopnjo zrelosti, ki se spopadajo z neusklajenimi procesi in slabšo podporo vodstva pri izvajanju MPP.

Glavni namen je bil preveriti, ali na zrelost managementa poslovnih procesov vplivajo značilnosti podjetja, kot so velikost podjetja, na podlagi števila zaposlenih, dejavnost

podjetja in letni prihodki. Zato smo na podlagi slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih z vprašalnikom, ki sloni na desetih vprašanjih o managementu poslovnih procesov, ki so povezani značilnostmi podjetja, preverjali ravno to. Vprašanja o managementu poslovnih procesov slonijo na ključnih dejavnikih uspeha. Na podlagi testnih statistik in z merjenjem zrelosti na podlagi PPI indeksa skupine Rummler-Brach Group iz leta 2004, ki smo jih opravili z namenom preverjanja statistične značilnosti, nismo uspeli dokazati, da na višjo zrelost managementa poslovnih procesov kakorkoli vpliva velikost podjetja, letni promet ali sektor. Prav tako z vidika preverjanja statistične značilnosti dimenzij na podlagi sektorjev je le dimenzija MPP-7, ki je preverjala, kako dobro podjetja namenijo svojo pozornost osredotočenosti k strankam, dosegla statistično značilno razliko.

Čeprav nismo uspeli dokazati statistično značilnih razlik na podlagi značilnosti podjetja z vidika zrelosti managementa poslovnih procesov, smo za vsa podjetja izračunali PPI indeks in na podlagi razporeditve podjetij v različne skupine (glede na velikost, letni promet in sektor) ugotovili, da slovenska podjetja v zelo dobri meri skrbijo za razvoj svojih poslovnih procesov in managementa poslovnih procesov. S primerjavo s podjetji v Združenih državah, ki jih je analizirala Rummler-Brache Group (2004), in s primerjavo s slovensko raziskavo v letu 2013, smo prišli do zaključka, da so se podjetja v naši raziskavi bolje odrezala.

Omejitve magistrskega dela slonijo na tem, da obstaja zelo malo relevantne literature o merjenju zrelosti managementa glede na značilnostih podjetja. Obstaja omejitev tudi z vidika oseb, ki so reševali prejeti anketni vprašalnik. Vprašalnik je bil obsežen, saj smo z njim želeli preveriti različne koncepte, kot so MPP, poslovna inteligenca (BI), socialni MPP, management uspešnosti poslovanja in njihovo povezanost. S tega vidika ni nujno, da so najprimernejše osebe reševale vprašalnik, saj bi različne dele vprašalnika morali reševati različni ljudje. Tako lahko pridobljeni odgovori predstavljajo subjektivno mnenje in ne objektivnih podatkov, ki smo jih želeli. Prav tako smo v odgovorih opazili, da so podjetja zelo dobro ocenila vse kategorije.

Tema magistrskega dela ima potencial za nadaljnje raziskave, predvsem z vidika značilnosti podjetja glede na zrelost managementa poslovnih procesov. Raziskavo bi lahko izboljšali z intervjuji, s katerimi bi zunanji strokovnjaki preverjali situacijo v podjetjih in bi tako pridobili bolj objektivne in realne podatke.

LITERATURA IN VIRI

1. ABPMP. (2009). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (ABPMP BPM CBOK)* (2. izd.). Terre Haute: Association of Business Process Management Professionals.
2. Allue, A., Dominguez, E., Lopez, A. & Zapata, A.M. (2013). QRP: A CMMI Appraisal Tool for Project Quality Management. *Procedia Technology*, 9, 664-669.
3. Andersen, E.S. & Jessen, S.A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21, 457-461.

4. Bakan Toplak, M. (2010). Seminar Uvod v ISO/IEC 15504 – SPICE. *Organizacijska znanja*, 15(3), 129-133.
5. Bernstein, P.A. & Newcomer, E. (2009). *Principles of Transaction Processing* (2. izd.). San Francisco: Morgan Kaufmann Publisher Inc..
6. Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gobb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., Van der Meer, R., Shafti, F., Bourne, M. & Firat, S.U. (2011). Managerial processes: business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 851-891.
7. Buh, B. (2016). *Approaches towards business process management adoption under different organizational cultures* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Curtis, B. & Alden, J. (2007, februar). The Business Process Maturity Model (BPMM): What, Why and How. *BPM & Organizational Maturity*. Pridobljeno 11. februarja 2017 iz <http://www.strategies-for-managing-change.com/supportfiles/businessprocessmaturitymodelorganisationalmaturity.pdf>
9. Dabaghkashani, A.Z., Hajiheydari, B.N. & Haghighnasab, C.M. (2012). A Success Model for Business Process Management Implementation. *International Journal of Information and Electronics Engineering*, 2(5), 725-729.
10. Dahlin, G. (2017). *Process Maturity: A Component of Process Management* (Licentiate disertation). Lulea: Lulea University of Technology.
11. Dijkman, R., Lammers, S.V. & De Jong, A. (2015). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 18(4), 717-734.
12. Farsi, J.Y., Azizi, M. & Espahbod, S. (2013). *The Role of Process Maturity on Innovation and Performance of Entrepreneurial Opportunistic Organizations: A Case Study on Nano Firms*, 1(2), 51-70.
13. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3. izd.). London: SAGE Publications Ltd.
14. Gobbi de Boer, F., Müller, C.J. & Schwengber ten Caten, C. (2015). Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. *Business Process Management Journal*, 21(4), 908-927.
15. Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111-121.
16. Harmon, P. (2004). Evaluating an Organization's Business Process Maturity. *Business Process Trends*, 2(3), 1-11.
17. Harmon, P. (2014). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals* (3. izd.). San Francisco: Morgan Kaufmann Publisher Inc..
18. Heller, A. & Varney, J. (2013, 26. junij). Using Process Management Maturity Models. Pridobljeno 21. maja 2018 iz http://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/284/using_process_management_maturity_models.pdf

19. Hribar, B., & Indihar Štemberger, M. (2014). Stanje menedžmenta poslovnih procesov v slovenskih organizacijah ter vloga organizacijske kulture pri privzemanju MPP. *Uporabna informatika*, 22(2), 76-84.
20. Jenston, J. & Nelis, J. (2014). *Business Process Management: Practical guidelines to successful implementations* (3. izd.). Oxon & New York: Routledge.
21. Košmelj, B. & Rovan, J. (2007). *Statistično sklepanje* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Lacerda, C.T. & Gresse von Wangenheim, C. (2018). Systematic literature review of usability capability/maturity models. *Computer Standards & Interfaces*, 55, 95-105.
23. Lee, J., Lee, D. & Kang, S. (2007). An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). Pridobljeno 11. februarja 2017 iz <http://salab.kaist.ac.kr/old/publications/PAIS2007.pdf>
24. Macedo de Morais, R.M., Kazan, S., Dallavalle de Padua, S.I. & Costa, A.L. (2014). An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412-432.
25. Maull, R.S., Tranfield, D.R. & Maull, W. (2003). Factors characterising the maturity of BPR programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), 596-624.
26. McCormack, K.P. & Johnson, C.W. (2001a). *Business process orientation – Gaining the E-business Competitive Advantage* (1 izd.). New York: St. Luice press
27. McCormack, K.P. & Johnson, C.W. (2001b). Business process orientation, supply chain management, and the e-corporation. *IIE Solutions*, 33(10), 33-37.
28. Mesquida, A.L. & Mas, A. (2015). Implementing information security best practices on software lifecycle processes: The ISO/IEC 15504 Security Extension. *Computer & Security*, 48, 19-34.
29. Mitasiunas, A., Novickis, L. & Kalpokas, R. (2014). Security Process Capability Model Based on ISO/IEC 15504 Conformant Enterprise SPICE. *Applied Computer Systems*, 15(1), 36-41.
30. Nadarajah, D. & Kadir, S.L.S.A. (2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1069-1078.
31. Object Management Group. (2006, junij). *Business Process Maturity Model (BPMM)*. Pridobljeno 10. februarja 2017 iz <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/>
32. Okreglicka, M., Mynarzova, M. & Kana, R. (2015). Business process maturity in small and medium-sized enterprises. *Polish journal of management studies*, 22(1), 121-131.
33. Pane, E.S. & Sarno, R. (2015). Capability Maturity Model Integration (CMMI) for Optimizing Object-Oriented Analysis and Design (OOAD). *Procedia Computer Science*, 72(1), 40-48.
34. Paton Romero, D., Baldassarre, M.T., Rodriguez, M. & Piattini, M. (2018). Green IT Governance and Management based on ISO/IEC 15505. *Computer Standards & Interfaces*, 60, 26-36.
35. Paulk, M.C., Weber, C., Garcia, M.S., Chrissis, M.B. & Bush, M. (1993, februar). Key Practices of the Capability Maturity Model Version 1.1. Pridobljeno 18. maja 2018 iz <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=11965>
36. Raschke, R.L. & Ingraham, L.R. (2010, avgust). Business Process Maturity's Effect on Performance. Pridobljeno iz <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/402/>

37. Ravesteyn, P., Zoet, M., Spekschoor, J. & Loggen, R. (2012). Is there Dependence Between Process Maturity and Process Performance? *Communications of the IMMA*, 22(2), 65-80.
38. Rosemann, M., De Bruin, T. & Hueffner, T. (2004, 31. december). A Model for Business Process Management Maturity. Pridobljeno iz <http://aisel.aisnet.org/acis2004>
39. Röglinger, M. & Pöppelbuß, J. (2011). What makes a useful maturity model? A framework for general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *European Research Center for Information Systems*. Pridobljeno 22. februarja 2017 iz <http://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/327/wi-327.pdf>
40. Röglinger, M., Pöppelbuß, J. & Becker, J. (2012). Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-348.
41. Rummler-Brache Group. (2004, marec). *Business process management in U.S. firms today*. Pridobljeno 23. novembra 2017 iz http://rummler-brache.com/upload/files/PPI_Research_Results.pdf
42. Smith, H. & Fingar, P. (2003). Business Process Management: The Third Wave. Pridobljeno 15. maja 2018 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/ea5a/1375811799a5be2bb2c696023d4c43bc6e5d.pdf>
43. Statistični urad republike Slovenije. (brez datuma). *Pojasnila k standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008 (priloga II)*. Pridobljeno iz <http://www.stat.si/dokument/5379/SKD2008-Pojasnila-KLasje-SL.pdf>
44. Špundak, M. & Krunoslav, Š. (2010, julij). Project Management Maturity of Croatian Companies: Is There Any? Pridobljeno 20. junija 2018 iz <https://www.researchgate.net/publication/301614023>
45. Tarhan, A., Turetken, O. & Reijers, H.A. (2015). Do mature business processes lead to improved performance?: A review of literature for empirical evidence. *Proceedings of the 23rd European Conference on Information Systems (ECIS 2015)* (str. 1-16). Munster, Germany: Association for Information Systems.
46. Tarhan, A., Turetken, O. & Reijers, H.A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75(1), 122-134.
47. Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. & Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, 21(2), 250-266.
48. Van den Bergh, J., Willems, J. & Deschoolmeester, D. (2007, Januar). The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity. Pridobljeno 15. februarja 2018 iz https://www.researchgate.net/publication/220268108_The_Process-Oriented_Organisation_A_Holistic_View_Developing_a_Framework_for_Business_Process_Orientation_Maturity
49. Van Loon, H. (2004). *Process Assessment and ISO/IEC 15504: A reference book* (1 izd.). New York: Springer.
50. Van Looy, A., De Backer, M. & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1119-1137.
51. Vertot, N., Žnidaršič, E., Ilić, M., Šter, D., Povhe, J. & Garvas, T. (2001). *Popisi na Slovenskem 1948-1991 in Popis 2002*. Ljubljana: Statistični urad republike Slovenije.

52. Vom Brocke, J. (2011, maj). Business Process Management (BPM): A Pathway for IT-Professionalism in Europe? Pridobljeno 15. februarja iz <http://elearning-conf.eu/docs/cp10/paper-1.pdf>
53. Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W. & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530-548.
54. Weitlaner, D. & Kohlbacher, M. (2014). Process management practices: organizational (dis-)similarities. *The Service Industries Journal*, 35(1-2), 44-61.
55. Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54, 1317-1339.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik o MPP

Management poslovnih procesov

Management poslovnih procesov - MPP (angl. Business Process Management - BPM) je sodoben poslovni pristop, ki poudarja uspešnost poslovanja na podlagi usmerjenosti h kupcem, inovativnosti, fleksibilnosti, informatizacije in odpravljanja nepotrebnih aktivnosti ter zastojev znotraj poslovnih procesov organizacije. Temelji na filozofiji, da je za izboljšanje uspešnosti poslovanja potrebno procese poznati, izboljševati, informatizirati in spremljati njihovo izvajanje.

MPP	MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	
	Označite, do katere mere se strinjate/se ne strinjate z naslednjimi trditvami.	1 = sploh se ne strinjam; 5 = popolnoma se strinjam X = ne vem, ne morem oceniti
MPP-1	Poslovni procesi so neposredno povezani s strategijo organizacije in ključnimi dejavniki uspeha.	1 2 3 4 5 X
MPP-2	Poslovne procese organizacije najprej opredelimo, šele nato jih izboljšujemo (npr. s 6 Sigma).	1 2 3 4 5 X
MPP-3	Vodstvo in ključni zaposleni razumejo vlogo managementa procesov pri izboljševanju uspešnosti poslovanja.	1 2 3 4 5 X
MPP-4	Vrstni red izboljševanja procesov je določen glede na nujnost ("zdravje" procesa) in aktualnost.	1 2 3 4 5 X
MPP-5	Za analizo in načrtovanje procesov v organizaciji uporabljamo standarden (uveljavljen in definiran) pristop.	1 2 3 4 5 X
MPP-6	Uspešnost procesov merimo na individualni, procesni in organizacijski ravni.	1 2 3 4 5 X
MPP-7	Pri analizi in načrtovanju procesov smo osredotočeni na ustvarjanje vrednosti za kupca.	1 2 3 4 5 X
MPP-8	Lastniki procesov redno spremljajo podatke o uspešnosti procesov in si stalno prizadevajo za njihovo izboljševanje.	1 2 3 4 5 X
MPP-9	Informacijski sistem v organizaciji temelji na procesih (ne na poslovnih funkcijah).	1 2 3 4 5 X
MPP-10	Pri uvajanju sprememb v procesih upoštevamo vidike organizacijske kulture in kadrov.	1 2 3 4 5 X

Priloga 2: Vprašalnik o značilnosti podjetja

ORG	ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE	
ORG-1	Kolikšno je število zaposlenih v vaši organizaciji?	☐ manj kot 50 ☐ 50-249 ☐ 250-1000 ☐ več kot 1000 ☐ ne želim odgovoriti
ORG-2	Kolikšen je bil obseg letnega prometa (čisti prihodki od prodaje) v letu 2015?	☐ do vključno 10 milijonov € ☐ več kot 10 in do vključno 50 milijonov € ☐ več kot 50 milijonov € ☐ ne želim odgovoriti
ORG-3	Katera je statistična klasifikacija ekonomske aktivnosti organizacije (dejavnost organizacije)?	☐ A – Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo ☐ B – Rudarstvo ☐ C – Predelovalne dejavnosti ☐ D – Oskrba z električno energijo, plinom in paro ☐ E – Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja ☐ F – Gradbeništvo ☐ G – Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil ☐ H – Promet in skladiščenje ☐ I – Gostinstvo ☐ J – Informacijske in komunikacijske dejavnosti ☐ K – Finančne in zavarovalniške dejavnosti ☐ L – Poslovanje z nepremičninami ☐ M – Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti ☐ N – Druge raznovrstne poslovne dejavnosti ☐ O – Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti ☐ P – Izobraževanje ☐ Q – Zdravstvo in socialno varstvo ☐ R – Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti ☐ S – Druge dejavnosti ☐ T – Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo ☐ U – Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles ☐ ne želim odgovoriti