

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA
S ŠTUDIJO PRIMERA SLOVENIJE

LJUBLJANA, junij 2003

FABRIS PERUŠKO

IZJAVA

Študent Fabris Peruško izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Andreja Kovačiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	NAMEN MAGISTRSKEGA DELA	4
1.2	CILJI MAGISTRSKEGA DELA	4
1.3	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE, PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	6
2	PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA (ANGL. BUSINESS PROCESS REENGINEERING – BPR)	7
2.1	ZGODOVINSKI VIDIK	7
2.2	OPREDELITEV PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA	12
2.3	VZROKI, CILJI IN UČINKI PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA	15
2.3.1	Značilnosti preurejenih poslovnih procesov	21
2.3.2	Spremembe v podjetju pri prenovi poslovnih procesov	24
2.3.3	Prenova poslovnih procesov v praksi	25
2.3.4	Protislovja preнове poslovnega procesa	27
2.4	ORODJA PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA	29
2.4.1	Upravljanje sprememb (<i>angl. Change management</i>)	30
2.4.2	Benchmarking	32
2.4.3	Projektni management	34
2.4.4	Analiza procesa	37
2.4.5	Informacijska tehnologija	42
2.5	METODOLOGIJA IZVAJANJA PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA	44
2.5.1	Priprava	48
2.5.2	Analiza procesa	52
2.5.3	Oblikovanje procesa	55
2.5.4	Tehnološko načrtovanje	56
2.5.5	Sociološko načrtovanje	58
2.5.6	Izvedba	60
2.6	KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI IN TVEGANJA POVEZANA S PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV	61
2.7	PRIHODNOST PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA	64
3	DRUGI PROGRAMI IZBOLJŠAV IN PRIMERJAVA S PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV	68
3.1	CELOVITO UPRAVLJANJE KAKOVOSTI (ANGL. TOTAL QUALITY MANAGEMENT – TQM)	68
3.2	DOWNSIZING, PRESTRUKTURIRANJE IN AVTOMATIZACIJA	73
3.3	KONCEPT "RAVNO OB PRAVEM ČASU" (ANGL. JUST-IN-TIME – JIT)	76
3.4	TEORIJA OMEJITEV	80
3.5	URAVNOTEŽENI KAZALNIKI (ANGL. BALANCED SCORECARD – BSC)	82
4	PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V SLOVENSКИH PODJETJIH	87
4.1	RAZISKAVA "POSLOVNA INFORMATIKA 2001"	87
4.2	RAZISKAVA "PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN USPEŠNOST SLOVENSКИH PODJETIJ"	88
4.3	POZNAVANJE IN LOTEVANJE PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	89
4.4	MOTIVI ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV	90
4.5	VLOGE POSAMEZNIH SKUPIN V PROJEKTIH PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	91
4.6	INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA IN PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	93
4.7	POSLOVNI PROCESI, KI SE PRENAVLAJO	95
4.8	PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN PROCESNA ORGANIZACIJA	96
4.9	PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV, PROCESNA ORGANIZACIJA IN NJENA USPEŠNOST	97
5	SKLEP	108
6	LITERATURA	111
7	VIRI	116

1 UVOD

V svojem delu "*Bogastvo narodov*" je Adam Smith leta 1776 vpeljal načelo delitve dela na manj zapletene naloge. V zadnjih dvesto letih je to načelo na splošno veljalo za osnovo organizacijskega načrtovanja v zahodni družbi. Večina podjetij je na teh poslovnih principih temeljila svoje delovanje vse do konca devetdesetih let prejšnjega stoletja, ne glede na to, kako sodoben izdelek ali storitev so ponujala.

Smith je s specializacijo dela povečal produktivnost delavcev v tovarni tekstila za kar stokrat. Zapisal je, da je zahvalo za napredek treba pripisati najprej povečani spretnosti vsakega delavca, nato zmanjšanju časa, ki je potreben za prehod iz enega specializiranega dela na drugo, in nazadnje odkritju velikega števila novih strojev, ki so omogočili enemu specializiranemu delavcu, da opravi delo za več drugih (Hammer, Champy 1993, str. 12).

Naslednji evolucionarni korak pri izboljšanju uspešnosti poslovanja podjetja sta naredila avtomobilska pionirja Henry Ford in Alfred Sloan. Ford je v Smithovem konceptu delitve dela dodal tekoči trak. Namesto da delavci hodijo od enega stroja do drugega, tekoči trak delo enostavno prinaša k delavcu. To je poenostavilo delo, vendar je usklajevanje ljudi postalo bolj kompleksno. Problem je uspešno rešil Sloan, naslednik ustanovitelja General Motors, Williama Duranta. Oblikoval je managerski sistem, kakršnega je zahteval Fordov sistem proizvodnje. Sloan je ustanovil manjše decentralizirane oddelke, v katerih so managerji lahko nadzorovali proizvodnjo in finance, ustanovil je oddelke za vsak model avtomobila – Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile in Cadillac ter dodatne oddelke Delco za izdelavo delov, kot so motorji in Saginaw za krmilne naprave (Hammer, Champy 2001, str. 16).

Do pred nekaj več kot desetletjem je bilo to bistvo delovanja v vseh podjetjih, vendar pa se je v tem času spremenilo kar nekaj ključnih dejavnikov v poslovnem okolju. Takšen način dela tako ni več deloval dovolj uspešno.

Sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja so idejo o prenovi poslovnih procesov napovedala pomembna svetovalna podjetja, kot so Peat Marwick in McKinsey. Podjetje Index Group in Michael Hammer sta raziskovala številna podjetja, vključno z Mutual Benefit Life in Ford. Ta podjetja so uporabljala številne elemente prenove poslovnega sistema, še zlasti idejo o uporabi informacijske tehnologije (IT) za doseganje radikalnih sprememb v medfunkcijskih procesih. O ideji izboljševanja poslovnega procesa pa se je odmevno razpravljalo tudi nekaj let pred tem v okviru razprav o celovitem upravljanju

kakovosti (*angl. Total Quality Management - TQM*) in o nenehnem izboljševanju. Omenjene razprave so bile osredotočene na statistični nadzor procesov in spremljanje standardov kakovosti. V nadaljevanju so kakovost, storitve in časovno utemeljena konkurenca prinesle idejo o pomenu procesa in potrebi po merjenju uspešnosti v managerski vsakdan (Grover, Malhotra, str. 196, 1997).

V teh letih je prišlo tudi do nekaj velikih sprememb v poslovnem okolju podjetij. Ena od njih je zagotovo izjemen tehnološki napredek, predvsem razvoj informacijskih tehnologij in telekomunikacij. Nadalje, to je obdobje začetka globalizacije in liberalizacije razmer v svetovnem gospodarstvu. Omenjene spremembe so nas pripeljale do okolja, ki ni predvidljivo, saj ni mogoče natančno predvideti ne rasti trga in ne povpraševanja ali življenjskega cikla proizvoda.

Tri gonilne sile, ločeno ali v sodelovanju, danes vodijo podjetja globlje in globlje v področje, v katerem se management počuti prestrašeno in neprijetno. Na kratko jih imenujemo "3C": kupec (*angl. customer*), konkurenčnost (*angl. competition*) in spremembe (*angl. change*). Povzemamo jih po delu Hammerja in Champya (Hammer, Champy 1993, str. 17-30):

- kupci – današnji se precej razlikujejo od nekdanjih; so segmentirani in pričakujejo nasvet;
- konkurenčnost – narašča konkurenčnost, katere cilj je zadostiti potrebam kupcev;
- spremembe – so postale vseobsegajoče, nenehne, hitrejše in nujno potrebne.

Poleg že omenjenih sprememb v poslovnem okolju je konec osemdesetih in začetek devetdesetih let v svetu zaznamovala občutna gospodarska recesija. Ta je od podjetij, na začetku predvsem v ZDA, zahtevala drastično zmanjšanje stroškov, novo okolje pa nov način poslovanja. Recesija je spodbudila managerje, da razmišljajo o novem načinu zmanjševanja stroškov. Rastoča globalna konkurenca je stiskala dobiček in vodila do reaktivnega pristopa ter do programov zmanjšanja stroškov in tako imenovanega "downsizinga". Cilj teh programov je med drugim bil tudi povečanje sposobnosti odzivanja in fleksibilnosti podjetij (Grover, Malhotra, str. 196, 1997). To je bil temeljni razlog, da so se podjetja lotila prenove poslovnih procesov.

Fenomen prenove poslovnih procesov sta utemeljila dva članka na to temo, katerih avtorji so Davenport in Short (1990) ter Hammer (1990). Hammer in Champy sta prenovo poslovnega procesa opredelila kot na novo preiščljeno in na novo načrtovan poslovni

proces, namenjen za doseganje dramatičnega napredka v ključnih, sodobnih merilih učinkovitosti, kot so cena, kakovost storitev in hitrost (Hammer in Champy, 1993). Prenova poslovnih procesov je uveljavila procesni pristop oziroma procesno naravnost organizacije namesto funkcijske. Ta procesni pristop se v osnovi povsem razlikuje od pristopa Adama Smitha, ki je skušal razbiti proces na manjše in ponavljajoče se naloge. Pri izvajanju projekta prenove poslovnega procesa, sam projekt ne zahteva samo temeljite spremembe poslovnega procesa, ampak tudi vse povezane poslovne elemente, kot so organizacijska struktura, nadzorni mehanizmi, sistem nagrajevanja. Pri svojem izvajanju porablja znatne organizacijske vire in potrebuje podporo ključnih članov organizacije.

Podjetja, ki se odločajo za prenavo poslovnih procesov, se nemalokrat srečujejo s kopico težav. Najbolj pogoste so težave z upravljanjem sprememb (*angl. change management*), kratkoročno gledanje vodilnega managementa, okorela organizacijska struktura, pomanjkljivi ali neprilagojeni človeški in finančni viri, omejene zmožnosti informacijskih tehnologij in strokovnjakov v podjetju, pomanjkanje podpore članov organizacije za prenavo, pomanjkanje zagovornikov prenove, težave v medfunkcijskem sodelovanju in pri prepoznavanju "pravega" procesa ter številne druge (Ranganathan, Dhaliwal, str. 132, 2001). Pomembnost vsake omenjene težave je odvisna od kulturnih, organizacijskih, socioloških in drugih dejavnikov notranje organizacije in od okolja, v katerem podjetje deluje.

Zgoraj omenjene težave vplivajo na uspešnost prenove poslovnega procesa. Izkušnje kažejo, da programi prenove poslovnega procesa propadejo v 70 odstotkih primerov (O'Neill, Sohal, 1999, str. 573). Ta odstotek se spreminja od države do države, znotraj letih pa se uspešnost spreminja glede na lastniško strukturo podjetja - ali gre za državna, lokalna ali multinacionalna podjetja (Ranganathan, Dhaliwal, 2001, str. 133).

Ko v luči prenove poslovnih procesov govorimo o slovenskih podjetjih, moramo upoštevati še nekaj dodatnih dejavnikov okolja. Domača podjetja so se v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja spopadala s kopico težav, kot so izguba relativno velikega jugoslovanskega tržišča, prehod iz planskega socialističnega gospodarstva v sodobno kapitalistično družbo, trenutno pa se srečujejo še z dodatnim izzivom - priključitvijo v polnopravno članstvo Evropske unije. Za slovenska podjetja imajo takšne okoliščine dvojni pomen; po eni strani izgubljajo zaščito na domačem trgu, po drugi pa dobivajo dostop do izjemno konkurenčnega in ogromnega trga Unije. Vse skupaj pa nas pripelje do ugotovitve, da je potreba slovenskih podjetij po prenavi poslovnih procesov in s

tem po doseganju konkurenčnosti na globalnem tržišču še bistveno večja, kot je pri podjetjih razvitih zahodnih gospodarstev.

1.1 Namen magistrskega dela

Namen magistrskega dela je osvetliti stanje prenove poslovnih procesov v slovenskih podjetjih in presoditi o vplivu izvajanja prenove poslovnih procesov v podjetjih na uspešnost poslovanja podjetja. Potreba po ugotavljanju povezav med projekti prenove poslovnih procesov in uspešnostjo poslovanja podjetja postaja še bolj nazorna pri pregledu obstoječih raziskav s tega področja v slovenskem gospodarstvu.

Obstoječe raziskave namreč zgolj deskriptivno ugotavljajo stanje, vendar ne ugotovljajo vpliva teh procesov na uspešnost poslovanja podjetij. Tudi v številnih raziskavah in literaturi v tujini ne najdemo veliko takšnih, ki skušajo ugotoviti vpliv prenove poslovnih sistemov na uspešnost poslovanja podjetij. V strokovnih krogih je tako že bila prepoznana potreba po raziskovanju povezave med uporabo orodij in tehnik prenove poslovnega procesa ter uspešnostjo poslovanja (O'Neill, Sohal, 1999, str. 579).

Glavna težava pri teh raziskavah je opredeljevanje kazalnikov uspešnosti podjetja. V zadnjem desetletju so vse bolj glasni zagovorniki nefinančnih informacij, nekateri celo zagovarjajo potrebo po nadomestitvi finančnih kazalnikov z nefinančnimi. Večina pa poudarja komplementarnost obeh in prav iz tega razloga je v magistrskem delu uporabljan pristop za ocenjevanje uspešnosti podjetja, ki temelji na modelu uravnoteženih sistemov kazalnikov (*angl. The Balanced Scorecard - BSC*). Uspešnost podjetja je tako ocenjena s štirimi vidiki: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti, kar nadalje opredeljujejo štiri skupine kazalnikov. Tako bomo na eni strani imeli finančni vidik kot rezultat, ki opredeljuje interese lastnikov in kaže trenutno uspešnost, in na drugi strani tri skupine nefinančnih dejavnikov, ki so dejavniki uspešnosti in vplivajo na prihodnje finančne tokove.

1.2 Cilji magistrskega dela

Magistrsko delo ima tri cilje. Prvi cilj je kritično pregledati strokovne vire in literaturo s področja prenove poslovnih procesov ter strukturirati le-te po področjih. Tako bomo v naslednjem, drugem poglavju magistrskega dela predstavili pregled splošnih teoretičnih spoznanj, ki bodo podkrepljena z rezultati empiričnih raziskav drugih avtorjev o naslednjih področjih:

- opredelitev prenove poslovnih procesov,
- vzroki, cilji in učinki prenove poslovnega procesa,
- orodja za prenovo poslovnih procesov,
- metodologija izvajanja projektov prenove poslovnih procesov ter
- ključni dejavniki uspešnosti in tveganja, povezani s prenovo poslovnih procesov.

Drugi cilj magistrskega dela je predstaviti ostale programe izboljšav ter jih primerjati med seboj in s prenovo poslovnih procesov. Rezultati tega dela so predstavljeni v tretjem poglavju magistrskega dela.

Tretji cilj izvira iz že ugotovljenega pomanjkanja raziskav s področja stanja prenove poslovnega procesa v gospodarski praksi in še posebej njihovega vpliva na uspešnost poslovanja. Naš cilj je torej ugotoviti stanje prenove poslovnih procesov v slovenskih podjetjih ter ga primerjati z izkušnjami iz tujine, tako da ugotovimo:

- poznavanje in lotevanje prenove poslovnih procesov v slovenskih podjetjih,
- motive za prenovo poslovnih procesov,
- vlogo posameznih skupin v projektih prenove poslovnih procesov,
- medsebojno odnos prenove poslovnih procesov in informacijske tehnologije,
- kateri poslovni procesi se prenavljajo,
- medsebojno odnos prenove in procesne organizacije ter
- uspešnost projektov prenove poslovnega procesa v slovenskih podjetjih.

Empirična raziskava, ki je del magistrskega dela, pa bo skušala ugotoviti vpliv projektov prenove na kazalnike uspešnosti organizacije. Obravnavali bomo naslednje vidike uspešnosti:

- finančni vidik,
- vidik kupcev,
- vidik notranjih poslovnih procesov in
- vidik učenja in rasti.

1.3 Uporabljene raziskovalne metode, predpostavke in omejitve

Magistrsko delo vključuje dva pristopa raziskovanja: teoretično-strokovno poglobitev in znanstvenoraziskovalno raven. Kot osnova za strokovno poglobitev so uporabljena teoretična spoznanja o prenovi poslovnih procesov, ki jih je mogoče zaslediti od vpeljave tega termina leta 1990 pri številnih tujih in domačih avtorjih. Teoretična spoznanja so nastala kot rezultat številnih študij primerov in empiričnih raziskav. Iz tega razloga so tudi posamezna teoretična področja dopolnjena s poslovnimi primeri, kar olajša razumevanje teoretično naravnane dela magistrskega dela.

Teoretična spoznanja so dopolnjena z analizo empirične raziskave "Poslovna informatika 2001", ki jo je izvedel Inštitut za poslovno informatiko Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Rezultate smo primerjali s podobnimi raziskavami in ugotovitvami teh raziskav po svetu ter s prejšnjimi raziskavami omenjenega inštituta.

Dodatna raziskava na vzorcu slovenskih podjetij je bila izpeljana za potrebe magistrskega dela. Njen namen je bil odkriti vpliv prenove poslovnega procesa na dejavnike uspešnosti in uspešnost poslovanja podjetij.

2 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA (angl. BUSINESS PROCESS REENGINEERING – BPR)

V tem poglavju so strukturirano predstavljena teoretična spoznanja o prenovi poslovnih procesov, ki jih je mogoče zaslediti v tuji in domači strokovni literaturi. V uvodnem delu so predstavljeni - zgodovinski vidik prenove in razvoj konceptov proizvodnega managementa ter pomen in mesto prenove poslovnih procesov v proizvodnem managementu. Sledi pregled opredelitev in različnih nazivov, ki se uporabljajo za prenavo v svetovni in slovenski literaturi. V nadaljevanju so predstavljeni razlogi, cilji in učinki prenove, ozrli pa smo se tudi na učinke procesa in na njihove posledice v podjetjih ter na nekatera protislovja prenove. Sledi pregled nekaj najbolj pogostih orodij, ki jih predlagajo različni avtorji pri prenovi poslovnih procesov. Omenjeni so tudi splošni koraki, ki jih vsebujejo metodologije za izvedbo prenove poslovnih procesov. Na koncu smo pregledali še nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost, ter tveganja, ki so povezana s prenavo. Poglavje je končano s pričakovanji o prihodnosti koncepta prenove.

2.1 Zgodovinski vidik

Najbolj pogosto vprašanje, ko govorimo o prenovi poslovnega procesa, je: "Ali je prenova poslovnih procesov nekaj novega?"

Vrnimo se, denimo, v leto 1898 in k špansko-ameriški vojni. Med vojno je ameriška mornarica izstrelila 9.500 granat. Le 121 ali 1.3 odstotka jih je zadelo cilj. Z današnjega stališča bi bila to prava katastrofa, vendar pa je bil v tistem času takšen rezultat pravi dosežek svetovnega voditelja. S takšnim povprečjem je Amerika celo zmagala v tej vojni.

Leta 1902 je bila ameriška mornarica sposobna na razdalji 1 milje zadeti vsako ladjo, polovica granat pa je na tej razdalji lahko zadela cilj v velikosti 1.3 kvadratna metra. Zakaj? Priznanje za ta napredek si zasluži mladi topniški častnik William Sowden Sims. Ta je z inovacijo, ki bi jo danes nedvomno imenovali prenova poslovnega procesa, temeljito spremenil vojskovanje na morju.

William Sowden Sims

Še pred nekaj stoletji je bilo ciljanje s topom z ladje hazardersko početje. Top, cilj in morje okrog so bili namreč v nenehnem premikanju. Tradicionalni heroji v pomorskih bojih so bili ladijski navigatorji, ki so manevrirali z ladjo in z lego ladje ter tako dajali možnost topničarjem, da opravljajo svoje delo. Med manevrom na Kitajskem morju, je mladi topniški častnik Sims opazil, da so britanski topničarji postali izjemno uspešni samo zaradi manjše prilagoditve smeri, v katero so ciljali in streljali. Sims je začel razmišljati, kako bi novost razvil naprej in jo namestil na vse ameriške ladje. Do takrat so procesni elementi pomorskih topničarjev bili enostavni: obstajali so top, ročica za dvigovanje topa na pravo trajektorijo, ročica za izstrelitev granate na oddaljenosti 1 milje in teleskop, ki je bil nameščen na cev topa s ciljem držanja pogleda do sunka ob izstrelitvi.

Sims je predlagal uravnavanje razmerja za prestavo topa, da bi lažje dvigovali in spuščali cev ter sledili cilju med plutjem ladje. In drugo, zagovarjal je umik ciljnika s cevi topa, da topničarja ne bi prizadeli tresljaji topa, kar bi omogočilo nenehno streljanje. Izračunal je, da bi te novosti povečale natančnost ciljanja za kar 3000 odstotkov, brez dodatnih stroškov, tehnologije ali ljudi.

Navdušen zaradi možnosti revolucionarnih premikov v mornarici je napisal pismo svojim nadrejenim in razložil ideje. Po njihovem mnenju je bil Sims navadna "iritacija". Pismo je ostalo brez odgovora. Sims ni nehal in je v obdobju dveh let poslal na desetine pisem. Vsa so ostala brez odgovorov, ker so v poveljniški strukturi prevladovali častniki iz navigacijskih krogov.

Sims pa je še naprej vztrajal. Poslal je še pismo vrhovnemu poveljniku, predsedniku Theodorju Rooseveltu. Ko ga je ta prebral, je bil presenečen. Roosevelt, ki je postal nacionalni heroj prav tako kot vojaški poveljnik med špansko-ameriško vojno, je zaradi svojih izkušenj razumel pomen in domet Simsove novosti in je tudi takoj stopil v akcijo. Poslal je odgovor in naložil, da se Simsov predlog pošlje vsem častnikom v mornarici. Predvidevanja so bila točna, saj se je natančnost streljanja povečala za 3000 odstotkov.

Sims je kasneje postal admiral in je služil kot predsednik v Naval War College-u. Od takrat je v vojaškem pomorstvu orožje na ladjah precej pomembnejše kot navigacija. Kontinuirano streljanje pa je spremenilo celotno organizacijo vseh svetovnih mornaric.

Povzeto po: Mamganelli, Klein, 1994, str. 3-6

Zgodba o Williamu Sowdenu Simsu vključuje nekaj zanimivih spoznanj (Mamganelli, Klein, 1994):

- prenova in revolucionarni napredki niso nič novega,
- napredek se zgodi, če obstaja vizija bodočega procesa,
- največja ovira je vedno organizacijska togost,
- podpora vodilnega managementa je najpomembnejša,
- pobuda za spremembo navadno pride od "outsiderja" ali "nasprotnika",
- benchmarking ima svoje meje,
- ambicija je lahko tako močan motivator, kot so bolečina ali strah,

- vztrajnost je največja vrlina ter
- 3000-odstotni napredek je mogoč.

Zgodba o Simsu je nazoren primer o možnostih za doseganje ogromnih napredkov prav z revizijo poslovnega procesa. Vendar pa je prenova poslovnega procesa kot managerski koncept doživela razcvet precej pozneje.

Kakor smo uvodoma že nakazali, je v letih, ko je prišlo do večjega razmaha prenove poslovnih procesov kot managerskega orodja, v svetu prišlo do treh pomembnih sprememb:

- gospodarske recesije,
- razvoja tehnologije (posebej informacijske in telekomunikacijske) ter
- globalizacije in liberalizacije svetovnih trgov.

Omenjene spremembe so botrovale vzponu treh gonilnih sil današnjega poslovnega sveta: kupca, konkurenčnosti in sprememb, ki so postale nepredvidljive in nenapovedljive.

Zaradi potrebe po ohranjanju konkurenčnosti so bila podjetja v začetku devetdesetih let prisiljena iskati inovacije v procesih, v katerih deluje njihova proizvodnja. Prenova poslovnih procesov (*angl. Business Process Reengineering*) je formalno nastala pod vplivom članka Michaela Hammerja leta 1990 v Harvard Business Review z naslovom "*Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*". V njem je Hammer opisal dramatične dosežke prenove poslovnega procesa v številnih podjetjih in predstavil svoje izkušnje, ki jih je zbral v sodelovanju z njimi (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str.17).

Ob približno enakem času je bil objavljen tudi članek Davenporta in Shorta (1990) v Sloan Management Review - "*The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process*". Avtorja sta poudarjala enak pristop ter govorila o velikih možnostih, ki jih ponujajo procesno usmerjeni pristopi k spremembam v podjetjih. Še posebej sta poudarila velike potenciale, ki jih ponuja informacijska tehnologija. Pristop je zagovarjal radikalne spremembe v poslovanju v nasprotju z razširjenimi postopnimi načini izboljševanja, ki jih je priporočal koncept TQM (Total Quality Management - celovito upravljanje kakovosti). Nov pristop je prinesel svež pogled na organizacijo in je skušal vplivati na vse poslovne procese, odpraviti vse nepotrebne korake ter informatizirati procese v cilju doseganja zelenega izhoda.

Davenport (1993, str. 6-12) vidi razvoj prenove poslovnega procesa (v izvirnem besedilu jo imenuje "*radical process innovation*") kot sintezo procesnega management pristopa, ki je bil že desetletja v uporabi na Japonskem, in zahodne managerske osredotočenosti na dramatične izboljšave.

Kakor nakazuje tudi zgodba o Williamu Sowdenu Simsu, Hammer pravzaprav ni bil prvi zagovornik pristopa izločanja nepotrebnih korakov in prenove poslovnih procesov. V zgodnjih letih 20. stoletja so enako predlagali Frederick W. Taylor ter Frank in Lillian Gilbreth (številne inovacije, ki jih je razvil ta zakonski par, se uporabljajo še danes), vendar v slogu tistega časa in s takratno tehnologijo (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 17).

Nekateri avtorji vmeščajo začetke prenove poslovnih procesov kot managerskega koncepta prav na področje proizvodnega managementa. Proizvodni management (*angl. operations management* - OM) je opredeljen kot načrtovanje, delovanje in izboljševanje sistema, ki proizvaja in ponuja osnovni proizvod ali storitev podjetja. Tako kot finance ali trženje je tudi proizvodni management funkcijski del poslovanja z jasno črto upravljske odgovornosti.

Prenova poslovnih procesov je veliko prispevala k proizvodnemu managementu, saj je preusmerila managersko pozornost na proces in na načrtovanje enostavnih poslovnih procesov, ki so preprosti za upravljanje in implementacijo (Loch, 1998, str. 306).

V Tabeli 1 (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 15) je prikazan zgodovinski razvoj proizvodnega managementa ter konceptov in orodij, ki so bili razviti znotraj njega. Med ostalimi tabelami kaže zgodovinski okvir, v katerem se je razvila tudi prenova poslovnih procesov, ki je osnova našega raziskovanja.

Na koncu opozorimo še na dejstvo, da je proizvodni management treba gledati kot področje, znotraj katerega je nastala prenova poslovnega sistema in od katerega si je sposodila številna orodja. Kljub temu pa prenova poslovnega sistema po svoji naravi pokriva vse funkcije poslovanja, saj razume poslovanje kot proces in je skladno s tem širši pojem od proizvodnega managementa (Loch, 1998, str. 306).

Tabela 1: Zgodovinski pregled proizvodnega managementa (OM)

LETA	KONCEPTI	ORODJA	ZAČETNIK
1910-a	Načela znanstvenega managementa	Formalizirana študija časovnih in delovnih konceptov	Frederick W. Taylor (ZDA)
	Industrijska psihologija	Študije premikov (<i>angl. motion studies</i>)	Frank in Lillian Gilbreth (ZDA)
	Tekoči trak	T. i. "Activity scheduling chart"	Henry Ford in Henry L. Gantt (ZDA)
	T. i. "Economic lot size"	EOQ uporabljen za nadzor zalog	F.W. Harris (ZDA)
1930-ta	Nadzor kakovosti	Preverjanje vzorcev in statistične tabele za nadzor kakovosti	Walter Shewhart, H.F. Dodge in H.G. Roming (ZDA)
	Hawthornove študije motivacije delavcev	Vzorčenje dejavnosti za analizo dela	Elton Mayo (ZDA) in Tippet (Anglija)
1940-ta	Pristop multidisciplinarne skupine za reševanje kompleksnih sistemskih težav	Postopek linearnega programiranja	Proizvodna raziskovalna skupina (Anglija) in G.B. Dantzig (ZDA)
1950 in 60-ta	Ekstenzivni razvoj proizvodnih razvojnih orodij	Simulacija, "waiting-line" teorija, teorija odločanja, matematično programiranje, tehnike projektnega načrtovanja PERT in CPM	Številni raziskovalci v ZDA in v zahodni Evropi
1970-ta	Razširjena uporaba računalnikov v poslovanju	T. i. "Shop scheduling", nadzor zalog, napovedovanje, projektno vodenje, MPR	Voden s strani proizvajalcev računalnikov, predvsem IBM-a (Joshep Orlickz in Oliver Wight sta glavna inovatorja MPR, ZDA)
1980-ta	Paradigma proizvodne strategije	Proizvodnja kot konkurenčno orodje	Profesorji Harvard Business School
	JIT, TQC in avtomatizacija	KANBAN, Poka-yokes, CIM, FMS, CAD/CAM, roboti...	Tai-Ichi Ohno iz Toyote Motors (Japonska), W.E. Deming in J.M. Juran (ZDA)
	Sinhronizirana proizvodnja	Analiza ozkega grla, OPT, teorija omejitev	Eliyahu M. Goldratt (Izrael)
1990-ta	TQM	Nagrade za kakovost, ISO 9000, kakovostni funkcijski razvoj, paradigma nenehnega izboljševanja	National Institute of Technology, American Society of Quality Control (ZDA) in International Organization of Standardization (Evropa)
	Prenova poslovnih procesov (BPR)	Paradigma radikalnih sprememb	M.Hammer in najbolj pomembna svetovalna podjetja (ZDA)
	Internet podjetništvo	Internet, WWW	Ameriška vlada, Netscape, Microsoft
	Upravljanje oskrbovalne verige (<i>angl. supply chain management</i>)	SAP/R3, client/server software	SAP (Nemčija), Oracle (ZDA)
2000-ta	E-poslovanje	Internet, WWW	Amazon, E-bay, AOL, Yahoo

Vir: Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 15

2.2 Opredelitev prenove poslovnega procesa

Preden se lotimo opredelitve izraza prenova poslovnega procesa (*angl. Business Process Reengineering – BPR*), je treba opredeliti, kaj je to proces. Po opredelitvi procesa bo podan pregled opredelitev prenove poslovnega procesa v literaturi ter na koncu še pregled nazivov, ki se v literaturi mešajo in medsebojno prekrivajo s terminom prenova poslovnega procesa.

Slovar slovenskega knjižnega jezika pravi, da je *proces celota del, delovanja za doseg kakega cilja: načrtovati, organizirati, usmerjati proces; delovni, proizvodni proces, izobraževalni, vzgojni proces ali poslovni (ki se nanaša na posel)* (SSKJ 1994, str. 1077).

V literaturi, ki se ukvarja s prenovo poslovnih procesov, najdemo več različnih opredelitev procesa:

- *Poslovni proces je organizirana skupina povezanih dejavnosti, ki delujejo skupaj, da bi ustvarile rezultat, ki ima vrednost za stranko* (Hammer, str. 27, 2002).
- Davenport in Short (1990) opredeljujeta poslovni proces kot *"skupek logično povezanih nalog za doseganje poslovnega rezultata"*. Proces je "strukturiran, merjen skupek dejavnosti, oblikovanih za proizvodnjo določenega izhoda za določenega kupca, znotraj ali zunaj organizacije. Poudarja, kako je delo, opravljeno znotraj organizacije, v nasprotju s tem, kaj naj delamo".
- Hammer in Champy (1993) pravita da je *"poslovni proces seštevka dejavnosti, ki uporabljajo eno ali več vrst vložkov (vhod) in ustvarijo rezultat (izhod), ki ima za odjemalca (kupca) vrednost"*.
- *"Poslovni proces je zaporedje nalog in funkcij, ki skupaj ustvarijo rezultat, ki prispeva k poslovnemu uspehu podjetja"* (ICL, 1990; Harrison, 1995, str. 67).
- *"Poslovni proces sestavljajo postopki, koraki, tehnologija in ljudje, ki so potrebni za izvedbo pomembnega dela operacij znotraj podjetja. Navadno proces seka številne organizacijske meje znotraj proizvodne enote in zahteva uskladitev prek teh meja* (Evans, Lindsay, 1993; Harrison, 1995, str. 67).
- *"Poslovni proces je zaporedje korakov, ki proizvajajo izdelke in storitve. Nekateri procesi se v celoti izvajajo znotraj enega funkcijskega oddelka, večina procesov pa prehaja iz enega funkcijskega oddelka v drugega, npr. proces naročanja"* (Rummler, Brache, 1990).

Ko govorimo o procesu v poslovni praksi, je ta na splošno prepoznana v izrazih, kot so začetna in končna točka, razvoj novega izdelka, naročanje blaga pri ponudniku, izdelava načrta trženja, naročanje in plačevanje zavarovalniškega zahtevka, itn.

Poglejmo naprej, kako literatura opredeljuje prenovo poslovnih procesov. Številni avtorji ponujajo svoje razlage in opredelitve, mi pa bomo začeli pri Hammerju in Champyu (1993), in sicer z njuno opredelitvijo, ki je v literaturi najpogostejše citirana. Prenovo sta opredelila kot *temeljni vnovični premislek o poslovnih procesih in o njihovem korenitem preoblikovanju, z namenom, da bi tako dosegli velike izboljšave ključnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost izdelkov in storitev ter hitrost*. Avtorja sta nadalje komentirala opredelitev s štirimi ključnimi pojmi prenove poslovnega procesa.

- **Temeljni (angl. fundamental)**

Pri prenovi poslovnega procesa si moramo zastavljati vprašanja o svojem delu in načinu dela; Zakaj delamo to, kar delamo? Zakaj tako delamo? Zastavljena vprašanja prisilijo ljudi, da razmišljajo o nenapisanih pravilih in pravilih, ki se skrivajo v načinu vodenja poslovanja. Pogosto se izkaže, da so pravila zastarela, napačna in neustrezna. Prenova se začne brez predpostavk. Moramo ugotoviti, kaj naj podjetje naredi in kako bo to naredilo. Pozabiti je treba na to, kaj je sedaj, in misliti na to, kako bi moralo biti.

- **Korenit (angl. radical)**

Stvari želimo raziskati do temeljev. Ne želimo le površno spreminjati tistega, kar že imamo, ampak želimo oblikovati povsem nove procese in načine, kako opravljati delo.

- **Dramatičen (angl. dramatic)**

Ne gre le za obrobne in postopne izboljšave, pač pa gre za preskok. Vendar pa mora podjetje takrat, kadar želi izboljšati uspešnost poslovanja npr. le za 10 odstotkov – sklepamo, da prenove ne potrebuje - iskati rešitve drugje in z drugimi koncepti.

- **Procesni (angl. processes)**

Proces je pri konceptu prenove poslovnih procesov najpomembnejša beseda, ki pa večini managerjev povzroča težave. Veliko jih namreč ni "procesno usmerjenih", navadno se osredinijo k posameznim nalogam in pri tem izgubljajo pregled nad celotnim procesom in širšimi cilji.

Seveda so tudi številni drugi avtorji ponujali svoje opredelitve takšnih sprememb v organizaciji. Tako sta:

- Davenport in Short (1990) opisala prenovo kot analizo in načrtovanje delovnega toka in procesa v organizacijah in med njimi.
- Drugi avtorji, kot je denimo Talwar (1993), so se osredinili na novo razmišljanje, restrukturiranje in tok poslovne strukture, procesa, načina dela, upravljalškega sistema in zunanjih odnosov, preko katerih se oblikuje vrednost.
- Prenova vključuje konkurenčno prenačrtovanje poslovnega procesa, organizacije in njenega informacijskega sistema za doseganje radikalnega napredka v času, stroških, kakovosti in v kupčevem pogledu na izdelke in storitve podjetja (Petrozzo, Stepper, 1994).
- Prenova poslovnega procesa je hitro in radikalno prenačrtovanje strategije, poslovnih procesov, ki dodajajo vrednost, in sistemov, politike in organizacijskih struktur, ki jih podpirajo, da bi optimizirali delovni tok in produktivnost organizacije (Manganelli, Klein, 1994).
- Radikalno prenačrtovanje poslovnih procesov, ki ga omogoča informacijska tehnologija, da bi dosegli dramatične napredke v ključnih merilih uspešnosti poslovanja (Martinsons, Hempel, str. 394, 1998)

Grover in Malhotra (1997, str. 197) sta prepoznala štiri elemente, ki izstopajo iz opredelitev in tvorijo jedro prenove poslovnega procesa:

- sestavljen je iz radikalnih ali vsaj pomembnih sprememb,
- enota analize je poslovni proces kot nasprotje oddelčnih ali funkcijskih področij,
- skuša doseči pomembne cilje ali dramatične napredke v uspešnosti poslovanja in
- informacijska tehnologija je ključni omogočevalec teh sprememb.

Kot je razvidno iz literature, gre za precejšnjo zmedo tako v interpretaciji in v obsegu konceptov organizacijskih sprememb kakor tudi v samem izrazu za isti pojav. Medtem ko dva začetnika ta koncept opredeljujeta podobno, in sicer:

- Hammer (1990), ki govori o *Business Process Reengineering*, in
- Devenport (1990), ki govori o *Business Process Redesign* in *Process inovation* (Devenport, Short, 1990),

ostali raziskovalci uporabljajo tudi druge nazive (O'Neill, Sohal, 1999):

- *Core business redesign* (Kaplan, Murdoch, 1991),
- *Business process transformation* (Burke, PEPARD, 1993),
- *Organizational reengineering* (Lowenthal, 1994),
- *Business process management* (Duffy, 1994),
- *Business scope redefinition* (Vankatraman, 1994),
- *Organizational change ecology* (Earl, 1995) in
- *Structured analysis and improvement* (Zairi, 1997).

V slovenski literaturi in pri prevodih se pojavljajo trije izrazi, ki se nanašajo na področje našega raziskovanja, in sicer:

- *prenova poslovnih procesov* (Kovačič, Peček, 2002 in Črv, 2000),
- *preurejanje poslovnih procesov*¹ in
- *reinženiring poslovnih procesov (poslovanja)* (Česen, 1998).

2.3 Vzroki, cilji in učinki prenove poslovnega procesa

Da bi podjetje postalo uspešna organizacija svetovnega slovesa, mora delovati kot skupina in vsa funkcijska področja poslovanja morajo biti pravilno integrirana, tako da vsi razumejo pomembnost medfunkcijskih procesov. Ko se je osnova konkurenčnih prednosti premaknila iz stroškov in kakovosti k prožnosti in odzivnosti, je bila takoj prepoznana tudi vrednost procesnega managementa. Prenova poslovnih procesov (BPR) nazorno prikaže, kako lahko procesni management igra pomembno vlogo in prinese obranljive konkurenčne prednosti. Kupec, konkurenca in spremembe sooblikujejo nov poslovni svet, in to pomeni, da so bile tiste organizacije, ki so bile načrtovane za eno okolje, preslabo opremljene, da bi uspešno delovale v drugem okolju. (O'Neill, Sohal, str. 572, 1999).

Manganelli in Klein (str. 53, 1994) menita, da so vzroki oziroma motivi za prenovo v rokah vodstva podjetja. Po njunem mnenju ti motivi sodijo v tri glavne skupine. Vodstvo se odloča za akcijo, ko je motivirano z zaskrbljenostjo (denimo majhen zaslužek, upadajoči tržni delež in podobno), s strahom (denimo agresivna konkurenca ali spreminjajoči se trg) ali z ambicijo (denimo povečanje tržnega deleža ali vstop na nove trge). V raziskavah, ki

¹ Izraz uporabljen v slovenskem prevodu knjige Hammer, Champy: Reengineering Corporation. Knjigo je izdal Gospodarski vesnik leta 1995 v prevodu Lili Potpara in Bernarda Petelinšek.

sta jih opravila, je management po vrsti razdelil razloge, zakaj se odloča za prenovo. Najbolj pomemben razlog je bila konkurenca, sledili so tržni delež, dobiček, tehnologija in cena delnic. Po vrsti raziskav sta prišla do podatkov, da je prav prenova najbolj pogosta dejavnost managementa za doseganje strateških ciljev (kar 88 % primerov). Sledijo ji avtomatizacija (78 %), restrukturiranje (77 %), downsizing (67 %) in outsourcing (40 %) (str. 12-13).

Kaplan in Norton (1996, str. 233) vidita vzroke v ugotovitvah managementa, da reševanje lokalnih problemov z nenehnim izboljševanjem v naslednjih nekaj letih ne bo več vodilo do želenih rezultatov. Ta ugotovitev nakazuje, da je za reševanje omenjenega procesa potrebno razviti nove načine in pristope, in to prav s prenovo poslovnega procesa.

J.D. Duck (2001, str. 21.) vidi v prenovi enega od načinov, da končamo stagnacijo organizacije. Pravi, da obstajata dve kategoriji dejavnosti za prekinitev stagnacije organizacije, in sicer: "od znotraj" spodbujene dejavnosti in "od zunaj" spodbujene dejavnosti. "Od zunaj" spodbujene dejavnosti vključujejo prevzeme, združitve, managerske odkupe itn. Med "od znotraj" spodbujene dejavnosti sodijo transformacije, reorganizacije, projekti zmanjševanja stroškov in seveda, prenova poslovnih procesov ter številne druge.

Hammer in Champy (2001) sta prepoznala tri skupine podjetij, ki se lotevajo prenove poslovnih procesov:

- **Podjetja v krizi**

V tej skupini so podjetja, ki so zašla v hude težave in nimajo nobene izbire. Stroški teh podjetij so neprimerno večji kot pri konkurenci, poslovanje z odjemelci je porazno in podjetja doživljajo kritiko, njihovi proizvodi pa so povsem neuspešni. Primer takšnega podjetja je bil Ford Motor Company² v začetku osemdesetih let. Znani so celo primeri, ko so se podjetja lotila prenove poslovnih procesov zaradi sodnih zahtev. Primer takega podjetja je Prudential Insurance leta 1996, ko je zaradi sodne zahteve sodnika moralo izvesti temeljito prenovo vodenja dokumentov v samo tridesetih dneh.

- **Podjetja v predkriznem obdobju**

Gre za podjetja, ki še niso v težavah, vendar vodstvo vidi težave na obzorju. Morda so trenutni finančni rezultati še zadovoljivi, a se v daljavi že kažejo problemi, prihajajo novi tekmeči, spreminjajo se zahteve trga, pojavljajo se spremembe v pravnem in

² Hammer in Champy, 2001, str. 42.

gospodarskem okolju. Primer takega podjetja je Duke Power³ leta 1999, ko se je podjetje, ki je bilo znano kot voditelj v svoji dejavnosti, lotilo prenove poslovnega procesa zaradi strahu pred zelo verjetno deregulacijo trga.

- **Podjetja, ki so med najuspešnejšimi**

V tej skupini so podjetja, ki nimajo sedanjih ali prihodnjih težav, vendar je njihovo vodstvo ambiciozno in agresivno. Podjetja vidijo v prenovi poslovnega procesa priložnost za pridobivanje novih konkurenčnih prednosti. Primer takega podjetja je UPS, ki se je leta 1994 lotil prenove svojega poslovnega procesa, da bi še dodatno izboljšal h kupcu naravnani proces.

Zgoraj omenjeni vzroki, ki podjetje pripeljejo do projekta prenove poslovnega procesa, opredeljujejo tudi cilje prenove. Med najbolj pomembne cilje običajno štejemo povečanje učinkovitosti proizvodnje, razvoj prodajnih storitev, zmanjšanje stroškov, povečanje zaslužka in podobno. V literaturi najdemo različne opredelitve ciljev prenove poslovnega procesa:

- Glavni cilji so povezani z zvišanjem kakovosti proizvodov in storitev ter s povečanjem zadovoljstva kupcev (Castano S., De Antonellis V., Melchiori M., 1999, str. 253).
- Isaacs (1994) je zelo jasno določil, da so cilji prenove procesa jasni: povečanje konkurenčnosti in donosnosti s preprostejšim, prožnejšim in produktivnejšim poslovnim sistemom in procesom.
- Doseganje dramatičnih napredkov v uspešnosti poslovanja in v ključnih merilih uspešnosti: ceni, ravni storitev, kakovosti in hitrosti (Endeavor Group, str. 9, 1994).
- Procesno naravnana prenova je potrebna, saj vodi k večji produktivnosti, prožnosti, prilagodljivosti in pravočasnosti poslovnega sistema. (Sung, Gibson, str. 298, 1998).
- Champy (1995) je v svoji raziskavi ugotovil, da so potencialni cilji prenove poslovnih procesov razdeljeni na naslednja področja: 70 odstotkov na področje zmanjšanja trajanja cikla, 40 odstotkov na zmanjšanje stroškov, 40 odstotkov na rast zadovoljstva strank, kakovosti in prihodka ter 25 odstotkov na tržni delež.
- Manganelli in Klein (str. 14, 1994) pravita, da so povečanje dobičkonosnosti in zadovoljstva kupcev ter zmanjšanje stroškov in povečanje prihodkov za vodstva podjetij pomembnejši dejavniki, kot sta to povečanje točnosti in hitrosti.

³ Hammer in Champy, 2001, str. 165.

V strokovni literaturi pogosto najdemo opozorila, da mora prenova poslovnih procesov slediti strateškim ciljem in da eden z drugim ne moreta biti zamenjana.

Isaacs (1994) se zaveda potrebe po ločitvi strategije od prenove ter pravi, da prenova ni strategija in ne more biti strategija, pač pa prenova potrebuje strategijo. Obe imata za cilj napredek, vendar vsebujeta različne zahteve:

- Prenova zahteva izboljšanje hitrosti in natančnosti proizvodov in storitev. Prav na teh področjih je prenova najboljša. Tega se lahko naučimo od drugih, in pazimo na izkušnje zaposlenih, ki imajo stike s strankami.
- Strategija raziskuje, katere skupine strank so najbolj dobičkonosne in omogočajo rast podjetja, ter določa tiste, ki jih bomo v prihodnje zasledovali. Podjetja zato potrebujejo strateško analizo in izvirno zbiranje podatkov. Noben konkurent ni imel povsem enakega problema, kar pomeni, da je mogoče prave konkurenčne prednosti graditi le na novih, lastnih informacijah.

Kaplan in Norton (1996) sta poudarila, da v nasprotju s klasično prenovo poslovnega sistema, katere cilj je množično zmanjševanje stroškov, rezultatov prenove ne smemo meriti zgolj s privarčevanim denarjem. Učinke prenove je treba meriti z dramatičnim zmanjšanjem časa za izpeljavo cikla naročanj, z zmanjšanjem časa razvoja novega izdelka, s povečanjem sposobnosti osebja itd. Poudarjata pomembnost merjenja nefinančnih rezultatov kot načina sledenja strateškim ciljem. Predlagala sta, da mora biti cilj prenove poslovnega procesa določen z doseganjem čim boljših kazalnikov uspešnosti poslovanja⁴.

Ko govorimo o učinkih prenove poslovnih procesov v strokovni literaturi, avtorji omenjajo različne ocene učinkov:

- Raziskava izpeljana med korejskimi podjetji je pokazala, da prenova poslovnih procesov povečuje uspešnost podjetja. Sung in Gibson sta svojo hipotezo potrdila s podatki o rasti prodaje in dobička podjetij ter z mnenjem vodilnih v podjetjih, ki so izvedla prenovo, ki je nato pripomogla k izboljšanju uspešnosti (Sung, Gibson, str. 305, 1998).
- Koristi, ki izvirajo iz prenove poslovnega procesa, so raziskane v številnih študijah po celem svetu. Eden od primerov je tudi longitudinalna analiza 20 inovacij

prenove poslovnih procesov v CIGNA Corporation, ki je ugotovila, da so koristi od teh prenov naslednje: 100 milijonov dolarjev prihrankov, zmanjšanje operativnih stroškov za 42 odstotkov, trajanje cikla je padlo za polovico, zadovoljstvo potrošnikov se je povečalo za 50 odstotkov kakor tudi kakovost, ki je večja za 75 odstotkov (Caron, Jarvenpaa, Stoddard, 1994).

- S prenovo procesa nabave za proizvodnjo računalniških zaslonov je Hewlett Packard (HP) pri prvi izvedbi zmanjšal ceno industrijske smole, potrebne za proizvodnjo, za 5 odstotkov, število ljudi v nabavi se je zmanjšalo za polovico, in čas, potreben za izpolnitev naročila, je padel za 25 odstotkov. Najboljše pa je, da HP ocenjuje, da je ta proces povečal prodajo za 2 odstotka (Hammer, 2001, str. 87).

Na koncu si še strukturirano oglejmo že prej omenjene vzroke, cilje in učinke prenov poslovnih procesov pri štirih uspešnih ameriških podjetjih. Primeri so iz štirih različnih dejavnosti: telekomunikacij, zavarovalništva, proizvodnje televizijskega stekla in izobraževalnih storitev (Manganelli, Klein, 1994, str. 300-306).

U.S. Sprint, po velikosti tretje telekomunikacijsko podjetje v ZDA, je izpeljalo prenovo poslovnih sistemov z naslednjimi vzroki, cilji in učinki:

- Vzroki:
- hitre tehnološke spremembe in silovita konkurenca,
 - podpora strankam in proces izdajanja računov sta neuspešno sledila rastočemu poslovanju,
 - potreba po povečanju zadovoljstva kupcev in njihovem zadrževanju in
 - želja po boljši poziciji Sprinta v prihodnje.
- Cilji:
- rast dostopnosti h kupcu,
 - večja hitrost in fleksibilnost osnovnega procesa in
 - nadzor stroškov.
- Učinki:
- 100 odstotkov pravočasnih poslanih računov letno,
 - statistično značilno zmanjšanje odstotka sprememb strank in
 - 40 odstotkov hitrejši razvoj izdelka,
 - preiskovanje računov zmanjšano s 24 ur na 45 sekund in
 - manjša razdeljenost na oddelke.

⁴ Tema je podrobno obdelana v poglavju Kazalniki uspešnosti poslovanja (BSC).

Connecticut Mutual Life Insurance, šesta najstarejša ameriška življenjska zavarovalnica z 1,3 milijona zavarovalnih polic in 1,25 milijarde dolarjev premijskega prihodka, je izpeljala prenovo poslovnih sistemov z naslednjimi vzroki, cilji in učinki:

- Vzroki:
- S&P in Moody's sta znižala finančni rejting podjetja,
 - kar 300 od skupaj 2.200 zaposlenih (precej več od pričakovanega) je uporabilo možnost predčasne upokojitve, preostali delavci pa so bili preobremenjeni z delom,
 - zaradi razdrobljenega delovanja in nepovezanega sistema so lastniki zavarovalnih polic in agenti morali delati z različnimi oddelki in se prilagoditi njihovim potrebam,
 - delovno in papirnato intenziven proces zaznamovan z neskladnostjo,
 - rast stroškov in
 - potreba po ponujanju visoko kakovostnih storitev.

- Cilji:
- hiter odgovor strankam in zanesljivost,
 - izboljšanje operativne produktivnosti,
 - zagotoviti dostopnost informacij in ljudi,
 - odpraviti "papirnatost odvisnost" podjetja in
 - ustvariti zaželeno povračilo investicije.

- Učinki:
- produktivnost je povečana za 35 odstotkov,
 - 20 odstotkov manj ljudi je vključenih v proces,
 - čas, potreben za pripravo odgovora, je skrajšan s 5 dni na nekaj ur,
 - ko zavarovanci kličejo, ima osebje dostop do informacij in takojšnjo možnost tiskanja dokumentov zavarovalne police namesto z zamikom dveh do treh tednov,
 - zahtevke za izplačilo v primeru smrti je obdelan v štirih do šestih dneh namesto v 21 dneh in
 - zmanjšano je delo s papirjem v posameznih zavarovalnih oddelkih.

Corning Asahi Video CAV, ena od Corningevih najstarejših in največjih poslovnih enot ter eden od dveh ameriških dobaviteljev televizijskega stekla, je izpeljala prenovo poslovnih sistemov z naslednjimi vzroki, cilji in učinki:

- Vzroki:
- izguba milijonov dolarjev v obdobju med letoma 1987 in 1991,
 - nezadovoljstvo kupcev zaradi zamud s časom proizvodnje in težave pri naročanju,
 - management je dobil nalogo, da na hitro spremeni 47 let staro proizvodno enoto v dobičkonosno in
 - osnovna vprašanja o stanju zalog in naročil so bila pogosto brez odgovora.

- Cilji:
- ponovno doseči profitabilnost z bolj uspešnim zadovoljevanjem potreb strank,
 - zmanjšati napake in čezmerne stroške in
 - strankam omogočiti dostop do informacij in z njimi uspešneje sodelovati.

- Učinki:
- prenova poslovnega procesa je stala 570.000 dolarjev,
 - zmanjšane so napake in čezmerni stroški v vrednosti 1,6 milijona dolarjev letno,
 - zmanjšani stroški po naročilu za 75 odstotkov,
 - zmanjšani stroški osebja za 400.000 dolarjev,
 - čas, potreben za celotno izdelavo, je zmanjšan za polovico (iz 180 na 90 dni),
 - zmanjšano je število nalog (z 250 na samo 9),
 - ponujena je večja prožnost in dostopnost informacij in
 - onemogočene so napake pri vhodnih informacijah, ker pridejo informacije strank samo enkrat.

CTB Macmillan/McGraw-Hill, največji ameriški ponudnik standardiziranih testov za otroke na stopnjah od vrtca do starosti 12 let, je izpeljal prenovo poslovnih sistemov z naslednjimi vzroki, cilji in učinki:

- Vzroki:
- predhodni poskusi restrukturiranja in osredotočanja dejavnosti so imeli minimalne rezultate,
 - birokratizirano delovanje,
 - podpora strankam je počasna in neodzivna ter
 - da bi obdržali dominanten tržni delež, potrebujejo dramatične spremembe.

- Cilji:
- zmanjšati čas, potreben za ocenjevanje testa, z 21 na 10 dni,
 - zmanjšati obratovalne stroške za 1 milijon dolarjev letno in
 - povečati operativno odzivnost in učinkovitost.

- Učinki:
- letni stroški so zmanjšani za 1 milijon dolarjev,
 - zmanjšano je število korakov v procesu določanja rezultata testa iz 154 na 64 v samo treh mesecih,
 - pričakovana dobičkonosnost je zrasla za 120 odstotkov,
 - zmanjšan je pričakovani čas za ocenjevanje testa iz 21 na 5 dni,
 - v naslednjih dveh letih bo privarčevano 2,4 milijona dolarjev in
 - pričakovanje, da bo uspešna prenova sprožila val sprememb v organizaciji.

2.3.1 Značilnosti preurejenih poslovnih procesov

Do zdaj smo pokazali, da se prenovljeni poslovni proces precej razlikuje od tradicionalnega. Hammer in Champy (2001) sta šla še naprej in pravita, da sta pri opazovanju in sodelovanju v različnih projektih prenove poslovnih procesov opazila številne podobnosti med prenovljenimi procesi, ne glede na to, za katero dejavnost gre. Oglejmo si nekatere od teh značilnosti (Hammer, Champy, str. 53-68, 2001).

Več nalog je združenih v eno

Temeljna in najbolj pogosta značilnost prenovljenih procesov je, da je veliko različnih nalog, ki so bile prej ločene, zdaj zgoščenih v eno. V razdrobljenem procesu je pogosto prihajalo do napak in nesporazumov, še zlasti zato, ker ni obstajal posameznik (ali skupina), ki bi bil odgovoren za proces ali imel dovolj znanja o njem. Včasih ni mogoče strniti vseh korakov dolgega procesa v eno samo integrirano nalogo, ki bi jo izvajal en posameznik (*angl. case worker*). V nekaterih primerih različni koraki potekajo na različnih lokacijah in v takšnih primerih je treba organizirati namenske ali "*ad hoc*" skupine, ki imajo vsa potrebna znanja. Prednosti integriranega procesa ter koristi od tako imenovanih "*case managerjev*" in namenskih, "*ad hoc*" skupin, so ogromne. V namenskih "*ad hoc*" skupinah, ki so naravnane procesno, delujejo delavci tudi do 10-krat hitreje kot pri tradicionalnem načinu dela (denimo s tekočim trakom). Integrirani proces zmanjšuje tudi administrativne stroške, potrebnega je manj nadzora, saj so zaposleni, ki so del procesa, sami odgovorni za pravočasno in natančno zadovoljevanje potreb odjemalcev.

Delavci sprejemajo odločitve

Podjetja pri prenovi procesov in z uvedbo namenskih skupin ne uvajajo le horizontalne integracije, ampak tudi vertikalno integracijo. Delavci so v preteklosti v določenih situacijah morali po odgovore k nadrejenim, zdaj pa sami sprejemajo odločitve. Ena od koristi vertikalne in horizontalne integracije je tudi manjše število zastojev, režijskih stroškov, boljši odziv odjemalcev in večja moč v rokah delavcev.

Koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju

Delinearizacija pospeši procese na dva načina. Prvič, številne naloge je mogoče opravljati hkrati. Drugič, s skrajšanjem časa (od začetnega do končnega koraka) se zmanjša tudi verjetnost, da bi zgodnje delo do konca celotnega procesa že zastaralo oziroma se rezultati kasnejšega dela ne bi skladali z zgodnejšimi. Organizacije se na ta način izognejo predelavam, ki so dodatni vir zastojev.

Procesi imajo več različic

Tradicionalni univerzalni procesi, ki so enaki za vse primere, so navadno zelo kompleksni, saj morajo vsebovati posebne postopke za vrsto izjem, da je sploh mogoče opraviti številne primere. Drugače pa je proces z več različicami jasn in preprost, saj

vsaka različica obravnava le tiste primere, za katere je namenjena, in pri tem ni nobenih posebnosti ali izjem.

Delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno

Po preureditvi se lahko zgodi, da so povezave med procesi in organizacijami bolj raznolike kot prej. Del dejavnosti se prenese čez organizacijske meje, tja, kjer je bolj smiselno, da bi se izboljšala uspešnost celotnega procesa.

Manj nadzora

Druga vrsta opravil, ki ne dodajo dodane vrednosti, je minimiziranje nadzora v prenovljenih procesih ali bolj natančno, uporaba le-teh zgolj takrat, ko to upravičuje ekonomska logika.

Usklajevanje je zmanjšano

Še ena oblika dela, ki ne prinaša dodane vrednosti, je usklajevanje. Zato je v prenovljenih procesih stopnja usklajevanja zmanjšana. Zaradi zmanjšanja števila zunanjih stikov v procesu redkeje prihaja do neskladja podatkov.

Edina stična točka je "case manager"

Ta mehanizem se izkaže za koristnega, kadar so koraki v procesu kompleksni ali razpršeni, tako da jih en sam človek ali manjša skupina ne bi mogli povezati. Da bi "case manager" uspešno opravljal svojo vlogo ter da bi bil sposoben odgovoriti na vsa vprašanja stranke in rešiti vse njene težave, potrebuje dostop do celotnega informacijskega sistema, ki ga uporabljajo ljudje, sodelujoči pri izvajanju procesa. Prav tako mora imeti možnost stopiti v stik s sodelavci zaradi vprašanj in zahtev, ki potrebujejo nadaljnjo podporo, kadar je to potrebno.

Prevladujejo hibridne centralizirane/decentralizirane operacije

Podjetja, ki so izpeljala prenovo poslovnih procesov, lahko povezujejo prednosti centralizacije in decentralizacije znotraj enega procesa. Informacijske tehnologije povečujejo možnost, da podjetja poslujejo, kot bi bile njihove posamezne enote povsem samostojne, čeprav organizacije še vedno uživajo prednosti ekonomije obsega, ki jo omogoča centralizacija.

Namen predstavitve skupnih značilnosti ni v tem, da bi ugotovili, ali morajo vsi prenovljeni procesi izgledati enako. Prav tako vsi preurejeni procesi ne bodo imeli vseh zgoraj omenjenih značilnosti, saj nekatere značilnosti denimo izključujejo druge. Ustvarjanje nove podobe procesa od ljudi zahteva dober vpogled, ustvarjalnost in sposobnost presoje. Te tri sestavine so tudi potrebne, da bi načrtovali delo in organizacijo, ki bo podpirala prenovljene procese. O tem bomo razpravljali v naslednjem poglavju.

2.3.2 Spremembe v podjetju pri prenovi poslovnih procesov

Hammer (2002) navaja, še posebej v svojih novejših člankih, potrebo po prehodu organizacije iz tradicionalnega podjetja v procesno podjetje. Prav tako Hammer in Champy v svojih zgodnjih člankih in knjigah o prenovi poslovnih procesov (1993 in 2001) nove organizacije ne imenujeta procesno podjetje, vendar naštejeta podobne značilnosti, ki sledijo organizaciji po prenovi poslovnih procesov.

Tabela 2: Tradicionalno in procesno podjetje

	Tradicionalno podjetje	Procesno podjetje
Centralna os	<i>Funkcija</i>	<i>Proces</i>
Delovna enota	<i>Oddelek</i>	<i>Skupina</i>
Opis dela	<i>Določen</i>	<i>Širok</i>
Merilo	<i>Ozko</i>	<i>Od začetka do konca</i>
Osredinjen na	<i>Nadrejenega</i>	<i>Stranko</i>
Nadomestilo temelji na	<i>Aktivnosti</i>	<i>Rezultatih</i>
Managersko pravilo	<i>Nadzor</i>	<i>Mentor</i>
Ključna osebnost	<i>Funkcijski izvršitelj</i>	<i>Lastnik procesa</i>
Kultura	<i>Konfliktno naravnana</i>	<i>Sodelovanje</i>

Vir: Hammer, 2002, str. 28

Podjetja, ki izpeljejo prenovu poslovnih procesov, najbolj pogosto doživijo eno ali več sprememb, ki jih povzema Tabela 2, in sicer: delovne enote se spremenijo iz funkcijskih oddelkov v procesne skupine; dela se spremenijo iz preprostih nalog v vseobsegajoča dela; vloge ljudi se zamenjajo iz nadzornih v mentorske; priprava na delo se spremeni iz urjenja v izobraževanje; osredotočenost merjenja uspešnosti poslovanja in nagrajevanja se preusmeri od dejavnosti k rezultatom; spremenijo se merila za napredovanje, in sicer od učinka k sposobnostim; nadalje, vrednote se spremenijo od zaščitnih k produktivnim (ne dela se več za nadrejenega, temveč za kupca – kupec "plačuje" plačo, ne nadrejeni);

managerji se spremenijo iz nadzornikov v mentorje; organizacijska struktura se spremeni iz hierarhične v enakopravno, izvršni delavci pa se spremenijo iz zapisnikarjev v vodje (Hammer, Champy, str. 69-86, 2001).

2.3.3 Prenova poslovnih procesov v praksi

Kakor je mogoče ugotoviti iz doslej povedanega, je prenova poslovnih procesov teoretično predvsem obsežen in bogat termin. V poslovni praksi pa prenova poslovnega procesa najpogosteje poteka v obliki posameznih konkretnih pobud, ki si jih bomo podrobneje ogledali v nadaljevanju.

Celovite rešitve (Enterprise-Resource-Planning System, ERP)

Celovito rešitev lahko opredelimo kot celovito povezano in na poslovnem modelu organizacije temelječo sestavo uporabniških programov, ki ob uporabi sodobne informacijske tehnologije zagotavlja vsem poslovnim procesom, tako organizacije kot tudi z njo povezanih poslovnih partnerjev, optimalne možnosti načrtovanja, razporejanja virov in ustvarjanja dodane vrednosti. Vpeljevanje celovitih rešitev je eden od pomembnih pristopov k prenovi poslovnih procesov in informatizaciji poslovanja, ki vodi zlasti k učinkovitejšemu obvladovanju poslovnih procesov in podatkov ter k natančnejšemu napovedovanju poslovnih dogodkov in odločanju. Vpeljevanje temelji na konceptu prenove poslovanja, ta pa na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah, v posamezno organizacijo in njeno neposredno okolje. Gre torej za strateško pomemben, pogosto tudi nujen projekt, ki ima dolgoročno bodisi zelo pozitivne bodisi pogubne rezultate (Kovačič, 2002).

Celovite rešitve na novo opredeljujejo način, kako naj podjetja in zaposleni delajo. Zato mora organizacija, ki vpeljuje celovite rešitve, istočasno spremeniti svoj poslovni proces in poslovno strategijo. Glede na literaturo je BPR osredotočen na spremembe v poslovnem procesu, medtem ko informacijska tehnologija omogoča organizacijske izboljšave. Praksa nakazuje, da je BPR- metodologija preveč omejujoča ter da bi morala sprejeti veliko širši pogled na vlogo celovitih rešitev v BPR-projektih (Bosilj Vukšić, Kovačič, 2002).

Prav zaradi uvajanja celovite rešitve, brez razumevanja lastnih procesov, je podjetje obsojeno na neuspeh. Vpeljava sistema celovite rešitve je prvi in pomembnejši del novega načrta poslovnega procesa in šele na drugem mestu je namestitev programske opreme za podporo njegovemu načrtovanju (Hammer, str. 28, 2002).

Outsourcing

Outsourcing se hitro razvija in postaja več kot samo enostavna prenova podpornih procesov. Managerji outsourcing uporabljajo za doseganje hitre in zanesljive izboljšave uspešnosti podjetja. Koristi outsourcinga so večkratne. Podjetja, ki uporabljajo popolne prednosti outsourcinga, imajo 50 odstotkov manjše stroške v primerjavi z 20-odstotnim zmanjšanjem sredi devetdesetih let. Po drugi strani imajo podjetja dostop do konkurenčnih izkušenj, izboljšano raven storitev in povečano sposobnost za spremembo poslovnih potreb (Accenture, 2001).

Integracija oskrbovalne verige (*angl. Supply-Chain Integration*)

Integracija oskrbovalne verige je medorganizacijski poslovni proces, ki prehaja tako čez meje podjetja kakor tudi čez funkcijske meje. Vključuje vse dejavnosti, potrebne za doseganje rezultatov v dobro podjetje in strank – dejavnosti izvajajo podjetja, ponudniki, njihovi ponudniki in tako naprej. Podjetje najde tehniko prenove procesa, uporabno za oskrbovalno verigo in druge medpodjetniške procese (Hammer, str. 28, 2002).

Integracija po združitvah (*angl. Merger Integration*)

Preobrazba dveh ali več prej neodvisnih podjetij v eno podjetje pripelje do poslovno procesne standardizacije. Voditelji združenih podjetij se morajo odločiti, kateri procesi bodo skupni v celotnem podjetju in kateri se bodo razlikovali. Morajo se tudi odločiti, ali bodo standardizirani procesi temeljili na sedanjih procesih ali bodo uvedeni novi (Hammer, str. 28, 2002).

Elektronsko poslovanje

Zdaj, ko je zanimanje za internet občutno popustilo, je možno prepoznati realni pomen elektronskega poslovanja, ki se ponuja zunanjim strankam (konkretno strankam in ponudnikom) elektronskega dostopa do sistemov podjetja in poslovnih procesov, v katere so vključeni. Vendar pa postavljena spletna stran v ospredju nekakovostnega procesa pomeni le oglaševanje in daje vedeti, kako nekakovostna v resnici je. Za uspeh v elektronskem poslovanju je potreben proces, ki dovoljuje zunanji dostop in delovanje.

2.3.4 Protislovja prenove poslovnega procesa

Med obravnavo prenove poslovnih procesov bomo ugotovili, da imamo opravka z različnimi vidiki prenove. Prav zaradi različnih vidikov prenove prihaja do protislovij. Nekatera izhajajo iz različnih pogledov različnih avtorjev, druga pa iz bistva pristopa. V nadaljevanju bomo preučili nekaj pomembnejših, ki jih je opisal Jones (Jones, 1995, str. 43-59).

Novo vs. Že poznano

Ali je prenova, ki sta jo v svojih delih vpeljala Hammer in Champy, res nov in drugačen pristop od drugih pristopov k spremembam? Ali pa je morda novo le ime prenova? Čeprav Hammer in Champy poudarjata, da gre za novost, pa vse skupaj mogoče izhaja le iz potrebe, da se prenova loči in razlikuje od množice drugih managerskih rešitev, kar s seboj nosi tudi druga pomembna sporočila. Če je prenova res nov pojav, potem ni okužen s problemi in napakami drugih pristopov. Če je nov, potem mogoče lažje verjamemo, da bo res dosegel rezultate, ki se jih zahteva. Če je res nastal tako, kot pišeta Hammer in Champy, izhaja iz praktično mislečih managerjev, kar je dobra popotnica. Če pa je le razširitev sedanjih pristopov, potem že obstajajo ljudje in znanja, ki ga bodo obvladali. Manganelli in Klein odločno trdita, da prenova ni nič novega ter da je nova samo volja managementa, da jo uporabijo pri svojem delu v celotnem podjetju (Manganelli, Klein, 1994, str. 6).

Radikalno vs. Postopno

Dilema med radikalnim in postopnim zaznamuje značaj prenove. Hammer in Champy menita, da gre za radikalen pristop, ki ga ni mogoče doseči z majhnimi koraki. To pomeni, da prenova poslovnega procesa ni v sorodu z metodami postopnega izboljševanja, kot je na primer Total Quality Management (TQM), ki je bil promoviran kot pristop postopnega izboljševanja. Nekateri menijo, da je morda prava, bolj varna strategija v povezovanju različnih pobud, kot pa da se odločamo le za eno rešitev. Koncept "ravno ob pravem času" ("Just in time" pristop - JIT) in "celovito upravljanje kakovosti" (TQM) lahko spodbudita red pri organizacijskih virih in zavedanje o poslovnih procesih, kakor tudi zagotovita uporabne tehnike, ki prispevajo k prenovi.

IT vodi prenovu vs. Proces vodi prenovu

Hammer in Champy se skušata izogniti nekaterim kritikam, ki pravijo, da je prenova le pot, in da podjetja, ki tržijo informacijske tehnologije, prodajo več. Kritiki s tem pravzaprav izražajo prepričanje, da ima pri prenovi informacijska tehnologija (IT) dominantno vlogo. Pravijo, da podjetja, ki najprej iščejo probleme in šele nato ustrezno tehnologijo (rešitve), ne morejo izvesti prenove. Vse skupaj torej poganja in omogoča prav nova tehnologija. Nekateri drugi avtorji pa pomena IT tako zelo ne poudarjajo. Morris in Barandon (Jones, 1995, str. 53) govorita, da je IT le ena od sestavin, ki jih je treba preurediti, kar pa še ne pomeni, da pozabljata na njen velik pomen in potencial. Grover in drugi pravijo, da za prenovu ni nujno, da je povezana z IT-jem (Jones, 1995, str. 53). Slednji, tako kot Hammer in Champy, pravijo, da je prenova vodena preko procesov. Davenport pa pravi, da je prenova najboljše upanje za podjetje, saj iz velikih stroškov, ki jih namenja za IT, pridobi nekaj koristnega, nekaj kar ima vrednost. Tako sporočilo je lahko učinkovito za podjetja, ki so bila do sedaj razočarana nad učinkovitostjo preteklih vlaganj v IT.

Univerzalno vs. Specifično

Cilj prikazovanja prenove kot univerzalne rešitve je prav gotovo širitev njenega trga, hkrati pa se tako izognemo potrebi po opredelitvi različnih tipov prenove (npr. za storitve ali proizvodnjo, za majhna ali velika podjetja, za celotno podjetje ali le za nekatere procese in podobno). Izognemo se tudi opredelitvi specifičnih pogojev, pod katerimi bi se posamezni tipi prenove izvajali – tudi tega zaradi univerzalnosti ni treba narediti. Če obstajajo podjetja, ki prenove sploh ne potrebujejo, potem potrebujejo mehanizem, ki bo omogočil njihovo prepoznavanje, torej, za katera podjetja gre. Prav razvoj tega mehanizma in ločevanja več tipov prenove za različne primere bi prav gotovo peljalo tudi do razjasnitve opredelitve in omogočilo razlikovanje med pravo prenovu in njenimi ponaredki. Prav tako bi lahko bolj pogumno predvideli, kaj, če sploh kaj, sledi prenovi.

Navdih vs. Inženiring

Nekateri kritiki Hammerju in Champyju očitajo, da sta le pridigarja, saj ne ponujata natančnega postopka in načina izvajanja prenove. Drugi avtorji postopek poznajo, vendar je navadno le-ta preveč splošen. Gre za bolj standardne postopke, ki so splošno znani, s ključnimi nalogami, cilji in problemi. Po drugi strani pa obstaja bojazen, da bi predpisane metode zadušile pobude in ustvarjalno razmišljanje, ki je tako potrebno pri prenovi.

Od zgoraj navzdol vs. Od spodaj navzgor

Pri tej dilemi ni velikih nasprotij med avtorji. Vsi zagovarjajo postopek "od zgoraj navzdol". Mnenja se ločujejo le glede na stopnje vključevanja nižjih ravni v potrebne spremembe. Prav vključevanje zaposlenih pa je ključnega pomena tako v fazi načrtovanja sprememb kakor tudi v fazi uveljavljanja novih procesov. Začetek, pobuda za prenovu pa lahko pride s samega vrha podjetja, kajti le tisti, ki imajo pogled na celotno podjetje in njegovo poslovno okolico, lahko vodijo prenovu poslovanja. Seveda pa takšen postopek sproži nelagodje ali celo odpor na nižjih ravneh. Skladno s tem je neki nizozemski svetovalec dal zelo radikalen predlog. Predlagal je, da naj pri prenovi sodelujejo le tisti zaposleni, za katere se meni, da bodo sposobni delovati v novem podjetju, tudi če je za to treba spremeniti ali zamenjati vse osebje. Le-to naj bi bilo - po njegovem mnenju - šele potem sposobno načrtovati in izvajati nov proces (Jones, 1995, str. 53). Tu pa se pojavi vprašanje, kaj storiti s preostalimi zaposlenimi.

Uspeh vs. Tveganje

Nasprotujoč tej dilemi, Hammer in Champy pravita, da je pristop nevaren in tvegan le, če naredimo nekatere napake, ki pa se jim je možno izogniti. Vendar pa so zagotovo tudi takšne napake, ki se jim vsa podjetja ne morejo izogniti. Med takšne primere sodijo podjetja, ki skoparijo s sredstvi za prenovu. Čim boljša je priprava celotnega podjetja na prenovu, tem manjše je tveganje in boljši bodo rezultati. Takšna priprava pa se prične pri vodstvu podjetja z uvajanjem potrebne kulture sprememb med zaposlenimi in seznanjanjem zaposlenih z vsebino in posledicami prenove.

2.4 Orodja prenove poslovnega procesa

Prenova je izziv v vseh pomenih te besede. Potrebuje "out-of-the-box" razmišljanje o organizaciji, ki je institucionalizirana. Vedno gre za odmik od ali celo nasprotovanje "načinu, kako smo vedno delali". Prenova je torej tako uspešno uvajanje sprememb kakor tudi uspešen projektni management. Prenova je tudi zahteven medfunkcijski proces, za katerega običajno ne prevzame odgovornosti le ena oseba ali ena skupina. Gonilna sila, vodilna vloga in prvenstvo tega prizadevanja prihajajo od vodilnega managementa. Slednji mora mobilizirati vire v različnih funkcijskih področjih, določiti skupino predstavnikov celotne organizacije in uspešno izvajati naloge za doseg ciljev v organizaciji. Če je

mogoče, mora skupina imeti tudi kakšnega zunanjega sodelavca, ki lahko prinese sveže poglede in nove ideje (Grover, Malhotra, 1997, str. 201).

Kot smo videli doslej, je največkrat in najbolj splošno opredeljen cilj prenove radikalni napredek poslovnega procesa, vendar ni konkretnega orodja, s katerim lahko dosežemo ta cilj. Potrebna je kombinacija različnih orodij in tehnik za doseganje najboljšega rezultata pri prenovi poslovnega procesa. Isaacs (1994) pravi, da so metode jasne: medfunkcijske skupine, benchmarking, učenje od zaposlenih, ki so v neposrednem odnosu s kupci, ideje strank, odvrčanje od starih paradig in podpiranje novih.

Razne discipline proizvodnega managementa so tako razvile številna načrtovalna načela in orodja za vrednotenje procesov, s katerimi lahko oplemenitimo metode prenove za doseganje višje profesionalne ravni (Loch, 1998).

Malo avtorjev predlaga eno tehniko ali orodje za izvajanje prenove poslovnih procesov, pač pa podpirajo mešanico različnih. V nadaljevanju se bomo ozrli na najbolj pogosta orodja, ki jih prenova poslovnih procesov uporablja: upravljanje sprememb (*angl. change management*), benchmarking, projektni management, analiza procesa in informacijski inženiring.

2.4.1 Upravljanje sprememb (*angl. Change management*)

Znani svetovalec Arun Maira iz svetovalnega podjetja Arthur D. Little je začel svoj kratek esej "*Change Managment Consulting*" (Biswas, Twitchell, 2002, str. 103) z besedami: "*Upravljanje sprememb je ena najbolj pomembnih in hkrati najslabše razumljenih storitev managerskih svetovalcev. Skoraj vse, kar svetovalec dela za stranko, bodisi načrtovanje nove strategije ali prenova poslovnih procesov, zahteva od organizacije neko vrsto spremembe.*"

Izhajajoč iz tega stališča, Jeanie Daniel Duck (*The Change Monster*, 2001, str. 11) pravi, da se ne strinja, da je upravljanje sprememb za katero koli organizacijo le poudarjanje človeške dinamike. Raje govori o treh osnovnih elementih, potrebnih za uspešno spremembo:

- **Strategija: vneto prepričanje o cilju**

Strategija mora biti odmevna, podpora za njeno uresničitev pa neomahljiva. Bolj jasna, kot je strategija, lažje jo je izraziti, lažje jo je razumeti in spraviti v akcijo.

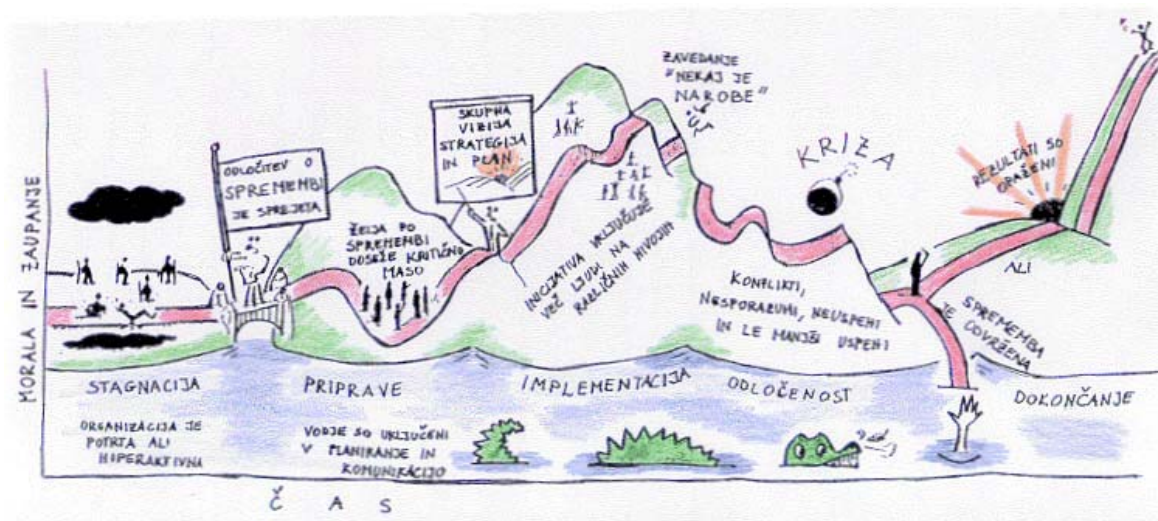
- ***Izvedba: dober temeljni management***

Uspešna tranzicija zahteva nekaj dobre managerske prakse, ki je temelj za vodenje učinkovite organizacije v času stabilnosti in "normalnega" delovanja. Dober management pa postaja povsem nujen in nepogrešljiv, ko gre organizacija skozi radikalne spremembe.

- ***Upravljanje sprememb zahteva povečanje občutljivosti čustev in vedenja prav v času sprememb ter pripravljenost za njihovo poudarjanje***

Da bi na slikovit način opisala upravljanje sprememb, je avtorica zgradila model sprememb, ki ga prikazuje spodnja slika 1. Model ponazarja, da se vsaka sprememba začne s stagnacijo in se nadaljuje s koraki priprave, implementacije, odločenosti in dokončanja spremembe.

Slika 1: Krivulja sprememb v organizaciji



Vir: Duck J. D., 2001, str. 16 – priredil F.P.

Stagnacija seveda ni nič nenavadnega in lahko doleti tudi tista podjetja, ki so svetovni voditelji v svojih panogah, kakor kaže tudi naš naslednji primer.

Stagnacija lahko doleti vsakogar

Stagnacija je lahko posledica številnih dejavnikov: slabe strategije, pomanjkanja voditeljstva, sprememb na trgu, napake v proizvodih, pomanjkanja novih proizvodov in storitev, pomanjkanja virov (vključujoč najbolj pomembnega – človeškega), zastarele tehnologije in procesov ali slabega izvrševanja.

Stagnacija lahko doleti prav vsako organizacijo. V zgodnjih devetdesetih letih je internet portal podjetje America Online zabredlo v obdobje stagnacije, ki ga je povzročila negotova strategija. Hewlett-Packard, izdelovalec strojne opreme, je v poznih devetdesetih začel nazadovati zaradi konfuznih proizvodnih linij pri vseh proizvodih, razen pri proizvodnji tiskalnikov. IBM je slabo prenašal obdobje osemdesetih let, ko je postala organizacijska kultura okorela in preveč zaverovana v svojo tehnologijo. Gillete, največji svetovni proizvajalec izdelkov za britje, je strmoglavil na prehodu tisočletja zaradi okorelosti in nefleksibilnosti organizacije ter poskusov doseganja ciljev enako, kakor jih je organizacija dosegala v preteklosti.

Povzeto po: J.D. Duck: The Change Monster. The Crown Business, New York, 2001, str. 20

2.4.2 Benchmarking

Benchmarking je managersko orodje, s katerim preučujemo podjetja z najboljšo prakso, da bi tako izboljšali tudi svoje lastnosti (Kotler, 2000, str. 680). Zato lahko rečemo, da je benchmarking nepretrgan proces presojanja poslovnih učinkov in delovanja procesov podjetij, ki v praksi dosegajo najboljše rezultate, z namenom njihovega izboljšanja. Osredinjeni smo na učenje iz tujih izkušenj, namesto da bi lastni proces bil edini način zbiranja izkušenj. Kot je možno domnevati, sam benchmarking ne daje nobenih rezultatov niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, omogoča pa neprestano učenje iz tujih; tako dobrih kot tudi slabih, izkušenj. Podjetja, ki si zaslužijo pozornost preučevanja, lahko najdemo med konkurenco in tudi v drugih dejavnostih pri podobnih postopkih. Cilj banchmarkinga je jasen - poiskati najboljši postopek, ki pelje do nadpovprečnih značilnosti, in ugotoviti, kako ga lahko uporabimo v lastnem podjetju.

Robert C. Camp, strokovnjak za benchmarking pri Xeroxu, je tako odpotoval v mesto Freeport v zvezni državi Main, da bi obiskal podjetje L.L.Bean in raziskal delo njihovih delavcev v skladiščih, kjer upravljajo s postopkom pakiranja kar trikrat hitreje od Xeroxovih delavcev. Nato je bilo predmet Xeroxovega benchmarkinga podjetje American Express zaradi izjemne uspešnosti pri postopku zaračunavanja. Tudi uspešna ameriška

veriga hotelov Marriott je izvedla benchmarking procesov obravnave bolnikov v bolnišnicah, da bi izboljšala postopek prijave in odjave gostov (Kotler, 2000, str. 227).

Iz naštetih primerov je razvidno, da benchmarking uporabljajo najbolj zveneča imena poslovnega sveta, je pa to tudi znamenje prejemnikov ameriške nagrade za kakovost - Malcolm Baldrige National Quality Award (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 271 in 273).

Benchmarking je ponavadi sestavljen iz naslednjih korakov (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 273):

1. Prepoznavanje procesa, ki ga želimo izboljšati

Najprej je treba določiti *proces*, ki ga želimo izboljšati, potem zbrati *podatke*, ki jih potrebujemo, ter določiti, *komu so namenjeni* in potrebni podatki benchmarkinga. Ni nujno, da podatke potrebuje samo vodilni management ali benchmarking skupina, ampak se za podatke lahko zanimajo tudi drugi zaposleni v podjetju. Natančno določanje podatkov, ki jih je treba zbrati, je ključnega pomena zaradi določitve sredstev (časa, denarja in ljudi) za izvedbo programa.

2. Prepoznavanje podjetij, ki so svetovni voditelji v izvrševanju tega procesa

Glede na ugotovitve prejšnjega koraka raziščemo, katera podjetja so primerna za primerjavo. Kot je bilo že povedano, takšna podjetja lahko iščemo med neposrednimi tekmeci, med vodilnimi v panogi ali v drugih dejavnostih, ki poznajo podobne procese.

3. Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov lahko izpeljemo tako, da stopimo v stik z managerjem podjetja, ga osebno obiščemo in se pogovorimo z njim in z zaposlenimi. Seveda je ta korak možno izvesti na opisan način, ko je podjetje, s katerim se primerjamo, v drugi dejavnosti. Če pa je podjetje, s katerim se primerjamo, naš konkurent, je potrebno podatke zbrati drugače, denimo pri zaposlenih v teh podjetjih, specializiranih strokovnjakih, vladnih virih, poklicnih združenjih, kupcih in dobaviteljih, lahko pa celo z uporabo poslovne in konkurenčne obveščevalne dejavnosti (*angl. business and competitive intelligence*).

4. Analiza podatkov

Analizo osredinimo na to, kaj dela naše podjetje in kaj dela opazovano podjetje. Analiza ima dva vidika; prvi je primerjava načina izvajanja sedanjega procesa, drugi vidik pa je primerjava meritev značilnosti procesa glede na določeno skupino značilnosti. Izrazite značilnosti, ki jih pri procesih primerjamo, so mere za stroške, kakovost in storitve, kot

so na primer strošek na naročilo, odstotek odpada in odzivni čas pri storitvah (npr. dostave). Proces je ponavadi opisan z diagrami toka ali opisno, nekatera podjetja pa uporabljajo celo video zapise.

Največja korist benchmarkinga je zagotovo v učenju iz tujih izkušenj in tako tudi v možnosti primerjanja lastnih procesov s tujimi. Ta način učenja je verjetno najcenejša šola za podjetje.

2.4.3 Projektni management

Projekt lahko opredelimo kot zaporedje povezanih opravil, ki so ponavadi vodena na podlagi pomembnega izhoda ter za izpeljavo potrebujejo določen čas. **Projektni management** opredeljujemo kot načrtovanje, usmerjanje in nadzor virov (ljudi, opreme, materila) za doseganje tehničnih, stroškovnih in časovnih zahtev projekta. Čeprav se projekt ponavadi izvaja samo enkrat, je dejansko veliko projektov, ki se ponavljajo ali pa so zgolj preneseni na druge izdelke ali postavitve. Rezultat bo samo neki drug izhod projekta (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str.58).

Preden se projekt začne, mora vodilni management določiti, katera od treh organizacijskih struktur bo uporabljena: *čisti projekt*, *funkcijski projekt* ali *matrični projekt*. Management mora tudi preučiti, katere značilnosti bo imel projektni vodja - kakor tudi prikazuje primer podjetja Toyota.

Izbira pravega projektnega vodje

Vodilni management mora presoditi in sprožiti iskanje, izbiro, zaposlovanje in urjenje specifičnih ljudi, ki bodo zapolnili projektni diagram. V Toyoti, denimo, vodilni management izbira projektne vodje, katerih osebnostne lastnosti se ujemajo s tipom izdelka, ki ga želijo vpeljati. Tako za vodenje projektov športnih avtomobilov, s katerimi ciljajo na mlade, agresivne kupce, iščejo "fighter-pilot" tip. Ko zbirajo vodjo projekta za prestižne limuzine, iščejo "executive" tip vodje projekta.

Cilj je izbrati vodjo projekta, ki se prepozna s projektom in s kupcem ter ponotranji največ tistega, kar bo izdelek naredilo uspešnega.

Povzeto po: Wheelwright S.C., Clark K.B.: Leading Product Development. The Free Press, New York, 1995, str. 91

V naslednjih nekaj vrsticah bomo predstavili prednosti in pomanjkljivosti vsake od organizacijskih struktur projekta (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str.58-60).

Čisti projekt – Projektna skupina se v njem sama vzdržuje in pri projektu dela polni delovni čas.

Prednosti

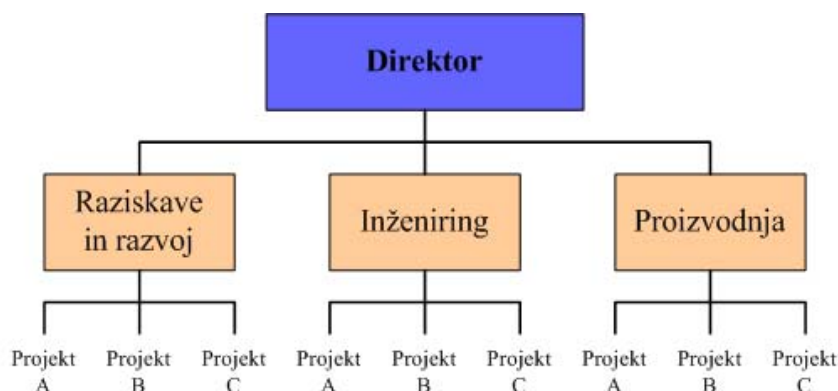
- Projektni vodja ima popolno avtoriteto nad projektom.
- Člani skupine so odgovorni samo eni osebi ter jih posledično ne skrbi (ne)izkazovanje lojalnosti drugim funkcijskim managerjem.
- Komunikacijske povezave so krajše. Odločitve se sprejemajo hitro.
- Timski ponos, motivacija in pripadnost so visoki.

Pomanjkljivosti

- Podvajanje virov. Oprema in ljudje se ne delijo med projekti.
- Cilji in politika organizacije so pogosto zapostavljeni, saj so člani skupine večkrat fizično in psihično odsotni.
- Organizacija zaostaja v znanju o novih tehnologijah zaradi slabe funkcijske razdeljenosti.
- Ker projektni člani nimajo svojega funkcijskega področja, jih skrbi življenje po končanem projektu in zato z dokončanjem projekta pogosto zavlačujejo.

Funkcijski projekt – Kakor kaže slika 2, je v tem tipu projektne organizacije zavetišče funkcijskih oddelkov.

Slika 2: Funkcijski projekt



Vir: Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str.58

Prednosti

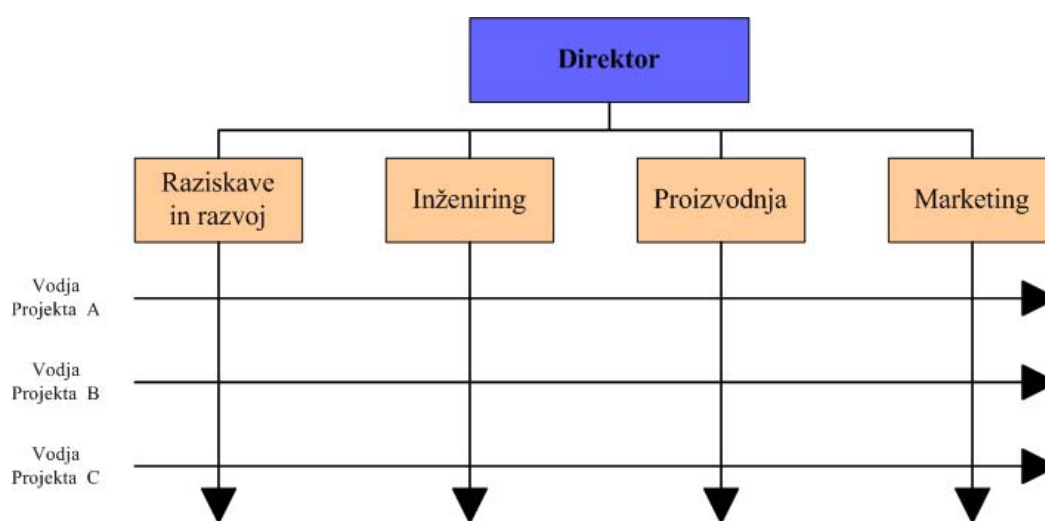
- Član skupine lahko dela pri več projektih.
- Tehnična strokovnost je vzdrževana s funkcijskimi področji, tudi če posameznik zapusti projekt ali organizacijo.
- Projektni člani imajo svoja funkcijska področja. Ko je projekt končan, lahko funkcijski specialisti napredujejo vertikalno.
- Kritična masa specialistov funkcijskih področij proizvaja sinergijske učinke na projektne tehnične probleme.

Pomanjkljivosti

- Tisti vidiki projekta, ki niso neposredno povezani s funkcijskim področjem, doživijo majhne spremembe.
- Motivacija članov projektnega tima je navadno majhna.
- Potrebe strank so sekundarne in prožnost je zelo slaba.

Matrični projekt – Vsak projekt potrebuje ljudi iz različnih funkcijskih področij. Vodja projekta odloča, katero nalogo je treba opraviti in kdaj mora biti narejena, funkcijski manager pa nadzira, kateri ljudje bodo sodelovali in katere tehnologije bodo uporabljene (slika 3).

Slika 3: Matrični projekt



Vir: Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str.59

Prednosti

- Komunikacija med funkcijskimi oddelki je povečana.
- Vodja projekta je odgovoren za uspešno izvajanje projekta.
- Podvajanje virov je minimizirano.
- Člani skupine imajo po končanem projektu svoje funkcijsko področje. So torej manj zaskrbljeni za življenje po projektu kot pri čisti projektni organizaciji.
- Politika nadrejene organizacije je zasledovana. To povečuje podporo projektu.

Pomanjkljivosti

- Pojavlja se dualna odvisnost, saj obstajata dva nadrejena. Pogosto bo član skupine raje poslušal funkcijskega managerja kot pa projektnega. Na koncu je pomembno, kdo bo odločal o napredovanjih ali o povišanju članov organizacije.
- Projekt je obsojen na propad, če njegov vodja nima močnih pogajalskih sposobnosti.
- Optimizacija virov je nevarnost. Če vodja projekta kopiči vire za svoj projekt, lahko s tem škoduje drugim projektom.

Uporaba primernih orodij in metod projektnega managementa je ključ za uspešno prenovo poslovnega procesa. Ta ponuja osnovo za dobro vodenje in organizacijo, omogoča lažje sporazumevanje in sodelovanje med zainteresiranimi strankami znotraj organizacije, med in po prenovi poslovnega procesa. Vzporedno s prenovo lahko projektni management vpelje nove procese znotraj organizacije in nadzira njihov napredek. Nadalje, projektni management lahko pomaga organizaciji, da poenostavi zapletene procese in ji omogoči takojšnji napredek (King, 1996, str. 22-27).

2.4.4 Analiza procesa

Glavni cilj analize procesa je predstaviti pomanjkljivosti in predlagati vodenje izboljšav (Castano S., De Antonellis V., Melchiori M., 1999, str. 254). Razumevanje procesa je osnova za zagotavljanje konkurenčnosti podjetja. Kot je že povedano, je proces kateri koli del organizacije, ki sprejme neki vhod in ga predela v ustrezen izhod, za katerega upamo, da je več vreden kot vhoda. Tako se denimo v vsaki restavraciji hitre prehrane vhodi, kot so meso, solata, krompir in paradižnik, z delom v obliki kuhanja in sprejemanja naročila ter kapitala - opreme, predelajo v končne izdelke, kakršni so hamburger, pražen krompir in ostalo. So pa tudi nasprotni primeri, ko imamo na izhodu namesto izdelka procese, ki so

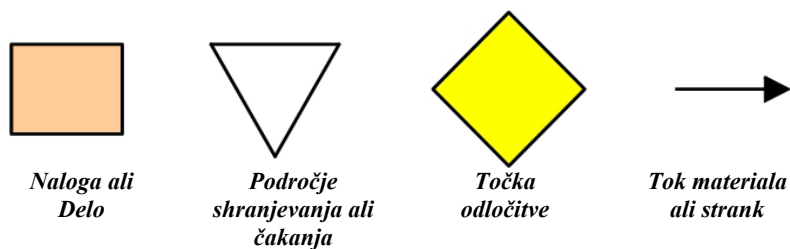
storitve. Tako denimo deluje bolnišnica, ki uporablja specializirano opremo, visoko usposobljene zdravnike, medicinsko osebje in tehnično osebje, ki jih kombinira s pacientom, ki je "vhod". Pacient je nato z nego in skrbnostjo "predelan" v zdravo osebo.

Pogosto dejavnosti, povezane s procesom, vplivajo ena na drugo, tako da je pomembno upoštevati simultanost karakteristik dejavnosti, ki potekajo sočasno. Dober način za začetek analize procesa je diagram procesnega toka, ki kaže osnovne elemente procesa. To so ponavadi naloge, tok in skladiščenje. Naloge so prikazane kot kvadrati, tok je označen s puščico, skladiščenje dobrin in drugih stvari pa ponazarja obrnjeni trikotnik. Včasih je lahko tok procesa razdeljen na več smeri, odvisno od razmer. Točke odločanja so v diagramu procesnega toka narisane kot romboid z različnimi potmi, speljanimi z njegovih vrhov. Na sliki 4 je prikazan primer procesnih tokov v dveh največjih ameriških restavracijah hitre hrane ter sprememba procesa pri največjem.

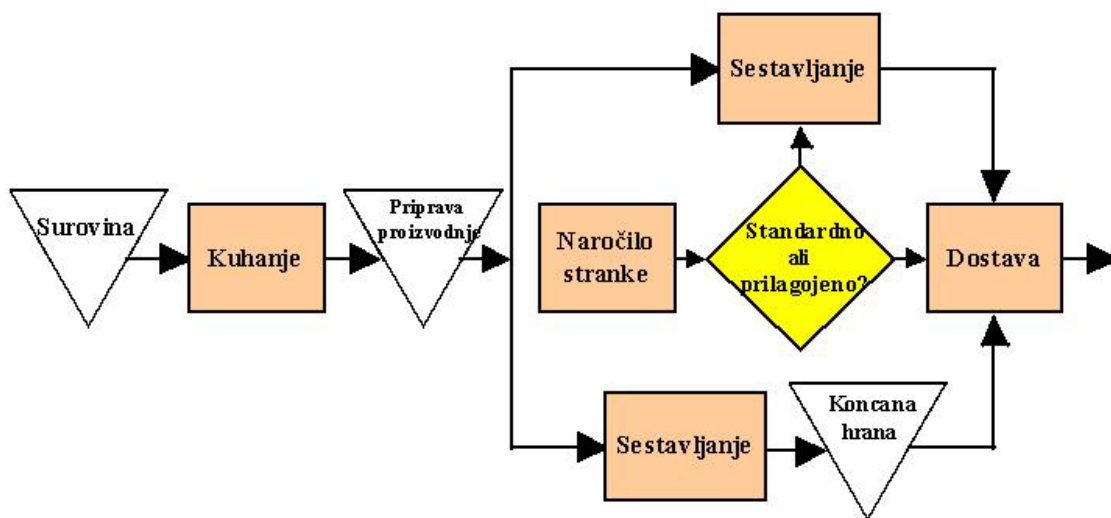
Pri načrtovanju procesa je le-te koristno tudi kategorizirati. Ko procese na hitro razdelimo po tipih, lahko tudi pokažemo, kako so si med seboj podobni ali različni.

Slika 4: Procesni tok ameriških restavracij hitre prehrane

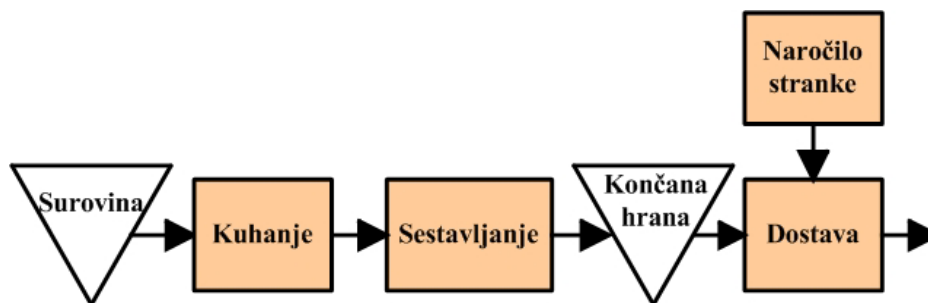
Elementi diagrama toka



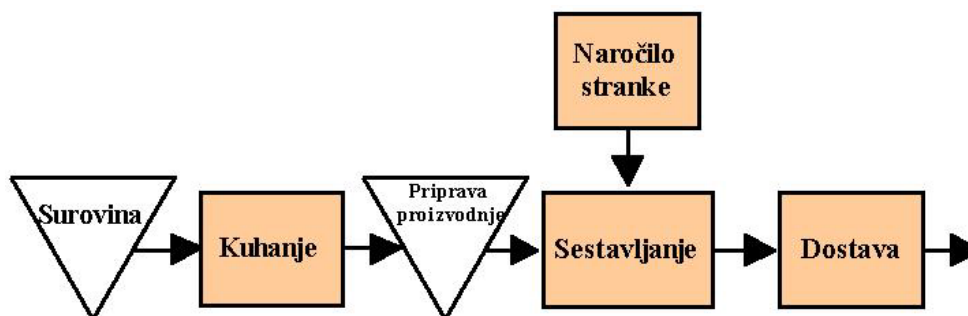
Burger King



McDonald's - stari proces



McDonald's - sedanji proces



Vir: Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str.120

Prvi način kategorizacije procesa je določanje, ali gre za **enostopenjski ali večstopenjski proces**. Izraz stopnja se uporablja za označevanje večjega števila dejavnosti, ki so združene zaradi analitičnih razlogov. Večstopenjski proces je lahko skladiščen (*angl. buffered*) interno. Skladiščenje se nanaša na skladiščni prostor med dvema stopnjama procesa, ko je delo prve stopnje končano, preden je potreben vhod v drugo stopnjo. Pri tem se nam lahko zgodi, da se proces ustavi (*angl. blocking*), ker ni več prostora za skladiščenje izdelkov, končanih na prejšnji stopnji; ali v nasprotnem primeru (*angl. starving*), ko mora naslednja stopnja ustaviti delo zaradi pomanjkanja zalog izdelkov, potrebnih kot vhod za naslednjo stopnjo. Stopnjo, ki povzroča zastoj, imenujemo "ozko grlo" (*angl. bottleneck*).

Naslednji način kategorizacije procesov ločuje med **proizvodnjo za zalogo in proizvodnjo po naročilu**. Na splošno so procesi hibridni, saj uporabljajo značilnosti obeh omenjenih tipov proizvodnje. Tako imamo v primeru proizvodnje Burger Kinga ob koncu procesa kombinacijo obeh, proizvodnje za zalogo in proizvodnje po naročilu.

Zadnja metoda je kategorizacija procesov, opredeljena glede na to, ali je proizvod **določenega koraka ali nedoločenega koraka**. Določen korak se nanaša na čas trajanja prehoda proizvoda skozi proces. Tako je denimo čas priprave hamburgerja v Burger Kingu 90 sekund.

Pomembna dodatna naloga pri analizi procesa je merjenje uspešnosti procesa. Mere so vedno opredeljene v kontekstu določenega procesa. Našteli bomo nekaj najbolj pogostih mer, ki se uporabljajo v proizvodnji:

- Produktivnost – je razmerje, navadno merjeno v denarnih enotah, med vrednostjo izhoda (kot so prodani izdelki ali storitve) in stroški vseh vhodov (to so sestavine, delo in vloženi kapital).
- Učinkovitost – je razmerje med trenutnim izhodom in določenim standardom.
- Čas obratovanja (*angl. run time*) – je čas, potreben za proizvodnjo določene serije. Izračuna se kot zmnožek časa, potrebnega za proizvodnjo enega kosa in velikosti serije.
- Čas priprave (*angl. Setup time*) – je čas, potreben za pripravo strojev, da bi bili sposobni proizvesti določen proizvod.
- Čas proizvodnje (*angl. Operation time*) – je seštevek časa priprave in časa obratovanja za serijo delov, ki se proizvajajo na stroju.

- Čas ciklusa (*angl. Cycle time*) – je čas, ki mine od začetka do konca dela.
- Čas izvajanja (*angl. Throughput time*) – je povezan s časom ciklusa, vendar vanj ni vključen čas čakanja med proizvodnjo.
- Čas dodajanja vrednosti (*angl. Value-added time*) – je količina časa, uporabljenega za delo na enoto proizvoda.
- Hitrost procesa (*angl. Process velocity*) – je količnik celotnega časa izvajanja in časa dodajanja vrednosti.
- Stopnja izvajanja (*angl. Throughput rate*) – je stopnja proizvodnje dokončnega izdelka, pričakovana v procesu čez določen čas.
- Koristnost (*angl. Utilization*) – je razmerje med časom, ko je vir uporabljan, in časa, ko je vir pripravljen za uporabo.

V nadaljevanju besedila bomo našli nekaj predlogov za zmanjšanje časa izvajanja procesa, ki lahko vodijo denimo do tega, da nakup nove, dodatne delovne opreme ni potreben. Pogosto je kombinacija spodaj omenjenih idej dobrodošla (Andersen, 1999, str. 120):

- **Načrtovanje vzporednih dejavnosti**

Številni koraki v procesih potekajo v zaporedju. Zaporedni pristop povzroča, da je čas izvajanja za celotni proces seštevka individualnih korakov in še časa transporta ter čakanja med koraki. Z uporabo vzporednega pristopa lahko ta čas zmanjšamo celo za 80 odstotkov.

- **Sprememba zaporedja dejavnosti**

Izdelki in dokumentacija se pogosto transportirajo "sem in tja" med stroji, oddelki, stavbami in tako naprej. Tako se lahko pojavi večkratno preverjanje in podpisovanje dokumentov v prometu med dvema uradoma. Če bi zaporednje nekaterih dejavnosti spremenili, obstaja večja verjetnost optimalnejšega načrtovanja procesa, saj bi se veliko dokumentov rešilo takoj, ko bi prvič prišli v obravnavo.

- **Zmanjšanje prekinitev**

Številni procesi so načrtovani z velikimi vmesnimi časovnimi intervali med posameznimi dejavnostmi. Tako je na primer naročilo za nakup lahko obdelano vsak drugi dan. Poleg tega pa izboljšava usklajenosti v postopku privarčuje veliko izvajalnega časa.

Na koncu povejmo še, da je analiza procesa ena od osnovnih metod, ki so potrebne za razumevanje katerega koli procesa. Tudi sami si lahko preprosto pomagamo pri razumevanju procesa, če enostavno narišemo diagram procesnega toka, ki prikazuje tok materiala ali informacij v podjetju.

Zato številni avtorji predlagajo razumevanje trenutnega procesa, preden se lotimo prenove poslovnega procesa. Trenutni proces je mogoče bolje razumeti s pomočjo omenjenih pripomočkov. Ko je proces enkrat dokumentiran, postanejo njegovi medsebojni odnosi jasni in prav tako tudi načrt organizacije. Cilj prenove poslovnega procesa je tako skokovit in znaten napredek. To vedno pomeni organizacijske spremembe, katerih obseg je odvisen tudi od obsega prenove poslovnega procesa.

2.4.5 Informacijska tehnologija

Od vsega začetka je bila prenova poslovnih procesov tesen partner informacijske tehnologije (IT), velja pa seveda tudi nasprotno; tehnologija omogoča prenačrtovanje procesov, ki so jedro prenove. Obe imata simboličen odnos: brez prenove bi informacijske tehnologije ponujale omejene ali celo majhne rezultate; brez informacijskih tehnologij bi bilo malo prenov sploh izpeljanih. Najpomembnejše in s prenovo povezane informacijske tehnologije, so zagotovo že prej omenjene celovite rešitve (*angl. enterprise resource planing* - ERP). Gre za integrirani programski sistem, ki ne podpira individualnih funkcij, ampak celoten poslovni sistem. Podjetja, ki so skušala vpeljati celovito rešitev (ERP) brez poprejšnje prenove ali istočasno s prenovo poslovnega sistemema, so bila razočarana zaradi skromnih rezultatov (z izjemo, izboljšalo se je delovanje informacijskih sistemov in stroškov); (Hammer, Champy, 2001, str. 5).

Kakor je že omenjeno, igrajo informacijske tehnologije ključno vlogo v prenovi poslovnega procesa, saj ga praviloma omogočajo in implementirajo. Različne tehnologije omogočajo različne zmožnosti in jih je mogoče uporabiti na različne načine. Informacijske tehnologije v prenovi poslovnih procesov igrajo eno ali več spodaj omenjenih vlog (Ranganathan in Dhaliwal 2001):

- podatkovne baze in sorodne tehnologije,
- mreže in komunikacije,
- elektronske izmenjave podatkov,
- avtomatizacija delovnega poteka,

- internet/web bazirane tehnologije,
- celovite rešitve (enterprise resource planning -ERP) ter
- večmedijske rešitve.

Strateško načrtovanje informatike vključuje in združuje tri različne samostojne tehnike načrtovanja: "z vrha navzdol", "od spodaj navzgor" in načrtovanje "informatijskega orožja". **Načrtovanje z vrha navzdol** se prične z opredelitvijo ciljev organizacije, njene strategije, ključnih dejavnikov uspeha in potrebne informatijske infrastrukture za podporo teh ciljev. **Načrtovanje od spodaj navzgor** obravnava trenutno stanje informatike v organizaciji (v večini primerov v podjetjih informatijski sistemi že obstajajo) in glede na kratkoročne cilje (predvsem nujno potrebnost) opredeljuje program za doseganje le-teh v kombinaciji z dodeljevanjem prednosti in zagotavljanjem potrebnih virov. **Načrtovanje informatijskega orožja** se ukvarja z ugotavljanjem priložnostnih področij, na katerih bo organizacija uporabila informatiko za zagotavljanje svoje konkurenčne prednosti ter možnosti uporabe informatijske tehnologije pri prenovi poslovnih procesov (Kovačič, Peček, 2002).

Poplava pobud, ki so jih omogočile prav informatijske tehnologije, od preнове poslovnega procesa (BPR) do celovitih poslovnih rešitev (ERP), je povečala zavest o strateškem pomenu naložb v informatijske tehnologije. V študiji na vzorcu tridesetih vodilnih ameriških podjetij, ki sta jo naredili Jeanne W. Ross in Cynthia M. Beath (2002, str. 51-59), sta avtorici ugotovili, da se naložbe v informatijsko tehnologijo razlikujejo po dveh dimenzijah: tehnološki in strateški. Tehnološki obseg naložb se razlikuje v tem, ali gre za deljeno infrastrukturo (*angl. shared infrastructure*) ali za poslovne rešitve (*angl. business solutions*). Strateški cilji se razlikujejo glede na to, ali gre za kratkoročni profit (*angl. short-term profitability*) ali za dolgoročno rast (*angl. long term growth*). Za poudarjanje teh dveh dimenzij potrebujejo organizacije štiri različne tipe investicij, ki jih ponazarja slika 5: procesne izboljšave (*angl. process improvement*), obnovo (*angl. renewal*), transformacijo (*angl. transformation*) in eksperiment (*angl. experiments*).

Slika 5: Okvir investicij v informacijsko tehnologijo

TEHNOLOŠKI OBSEG

Poslovne rešitve	Procesne izboljšave (poslovne aplikacije pospešujejo organizacijsko infrastrukturo s ponujanjem kratkoročne dobičkonosnosti na podlagi procesnih izboljšav)	Eksperiment (nove tehnologije ponujajo podjetjem možnost ali obvezo po sprejemanju novih poslovnih modelov)
	Obnova (standardna tehnologija je vpeljana, ko infrastruktura postane zastarela)	Transformacija (ko organizacije skušajo preiti v bolj e-okolje, večina ugotovi pomanjkanje potrebnih IT-zmožnosti)
Deljena infrastruktura		
Kratkoročni Profit		Dolgoročna rast

STRATEŠKI CILJI

Vir: Ross J.W., Beath C. M., 2002, str. 56

2.5 Metodologija izvajanja prenove poslovnega procesa

Veliko število avtorjev, ki se ukvarjajo s prenovo poslovnih procesov, se raje ukvarja z vprašanjem, kaj prenova poslovnih procesov prinaša, kot pa z nalogo, kako prenovo izpeljati. Tako sta tudi začetnika Hammer in Champy (1993) poudarjala predvsem radikalnost sprememb, pomembnost kupčevih pričakovanj, podporo vodilnega managementa, uporabo vizije, uporabo tehnologije ter uporabo prenovitvenih skupin, vendar nista ponudila odgovorov na vprašanja o metodologiji in načinu izpeljave.

Treba se je zavedati, da natančno predpisana metoda za izvedbo prenove ne more obstajati, saj je vsaka sprememba edinstvena in jo je treba kot tako tudi obravnavati. Vsako podjetje je drugačno, tudi procesi znotraj podjetja so različni, tako da se tudi teh procesov ne moremo lotiti povsem enako. Seveda pa moramo kljub vsemu upoštevati logične vsebinske korake, in preden se lotimo prenove poslovnega procesa, moramo imeti postopek projekta vsaj v grobem izdelan. Pri oblikovanju metode dela mora le-ta razvrščati in reševati probleme ter zajemati in prenašati izkušnje in znanja z drugih primerov, s čimer povečujemo možnosti za prihodnji uspeh (Peppard, Preece, 1995, str. 176).

Načrtovanje in izvedba prenove poslovnih procesov sta najtežja dela tega procesa in ponavadi zaradi napak v le-teh projekt nimata večjega uspeha (Hall 1993). Vsakakor uporaba ustrezno formaliziranega pristopa k prenovi s primernimi tehnikami, pripomore k uspešnejšemu in učinkovitejšemu razvoju poslovnega sistema (Črv, 2000, str. 89). Večina metodologij za izvajanje prenove poslovnih procesov je v intelektualni lasti velikih svetovalnih hiš, kot so Andersen Consulting, CSC/Index, Ernst&Young, McKinsey, SRI in ostalih. Te metode pogosto vključujejo tehnike modeliranja in analize procesov. Različni metodološki pristopi ponavadi nadaljujejo na podlagi zaporedja korakov in sprememb, kar je odvisno od njihove usmerjenosti do prenove poslovnih procesov. Tako se denimo eni usmerjajo na prenačrtovanje sedanjega procesa, drugi pa na radikalno grajenje procesa iz novega temelja. Spet pa se nekateri usmerjajo v povezavo s strateškimi cilji organizacije in procesnim prednačrtovanjem, drugi pa poudarjajo samo sistemska orodja za dokumentiranje novega procesa.

Goldwasser (1994) je tako predlagal naslednje korake za uspešno vpeljevanje prenove: (1) izbira projektnega managerja, (2) organiziranje moči, (3) izbira članov projektne skupine, (4) opredelitev področja, (5) opredelitev objektov in ciljev, (6) izbira načina svetovanja in (7) zagotavljanje nenehnega učenja.

Objektni pristop k prenovi poslovanja – OPPP, ki ga predlaga Črv (2000) za uspešno izeljavo prenove poslovnih procesov, ima naslednje korake: (1) vzpostavljanje okolj za spremembe, (2) analiza in preoblikovanje procesa, (3) reorganizacija poslovnega sistema, (4) pilotski preizkus novega procesa.

Če se ne menimo za vse razlike, lahko ***večino različnih metodologij razdelimo v šest splošnih korakov***. Te korake sta Grover in Malhotra (1997) imenovala glede na vsebino aktivnosti, ki jih moramo narediti v teh korakih: ***(1) priprava, (2) analiziranje procesa, (3) oblikovanje procesa, (4) tehnološko načrtovanje, (5) sociološko načrtovanje in (6) izvedba***.

Podobno sta korake opredelila tudi Manganelli in Klein (1994), ki sta razvila svojo metodologijo Rapid ReTM izvajanja projektov prenove poslovnih procesov in sta jo razdelila v 5 korakov, in sicer: (1) priprava; (2) prepoznavanje, (3) vizija (4) rešitev in (5) transformacija. Četrty korak pa sta razdelila v dva dela, in sicer v tehnološko in sociološko načrtovanje. Omenjeno metodologijo sta avtorja razvila kot sodelavca v Gateway Management Consultingu v New Yorku, ki je podružnica Swiss Reinsurance.

Nadaljnja predstavitev korakov, ki so podrobneje predstavljeni v Tabeli 3, je nastala predvsem na osnovi Groverjevega in Malhotrajevega (1997) prispevka in uporablja njuno strukturo, predvsem zaradi splošnosti korakov, ki sta jih zgradila v svojem članku. Zaradi tega se zdi, da je ta razdelitev splošno uporabna kot osnova za načrt prilagojenih metodologij za specifične primere uporabe. *Navedene naloge in vprašanja v korakih je treba razumeti predvsem kot opomnik, kaj je treba storiti. Katere naloge bomo izvajali in kako, pa je odvisno od cilja prenove in procesa, ki ga prenavljamo.*

Tabela 3: Splošni koraki izvajanja preнове poslovnih procesov

Korak	Temeljna vprašanja, ki jih obravnavamo	Ključne dejavnosti	Tipi orodij in tehnike
Priprava	- Katera je raven vpletenosti vodilnega managamenta? - Kako lahko prenova poslovnega procesa usmeri naše poslovne cilje? - Kdo mora biti predstavljen v prenovitveni skupini? - Katerih večšin se morajo naučiti člani skupine? - Kako bomo sporočali njihovo prizadevanje zaposlenim?	Vrednotenje organizacije in njenega okolja; prepoznavanje potreb; postavljanje skupnih ciljev in ciljev preнове; določanje in motivacija skupine; učenje skupine BPR-konceptov; razvijanje načrta spremem razvijanje delokroga projekta; določanje komponent in ocena potrebnega časa.	- Načrtovanje - Izgradnja skupine - Iskanje ciljev - Motivacija - Upravljanje sprememb (<i>angl. Change management</i>) - Projektni management
Analiza procesa	- Kateri so naši glavni poslovni procesi? - Kdo so njegovi kupci? - Kaj je naš strateški proces z najvišjo dodano vrednostjo? - Kateri proces ima največjo prioriteto za prenovu?	Modeliranje procesa; modeli kupca in ponudnika; opredelitev in merjenje značilnosti; opredelitev zadev ali "stvari", o katerih je potrebno zbirati podatke; prepoznavanje dejavnosti; grafična ponazoritev organizacije; grafična ponazoritev virov; določanje prioritete procesov.	- Modeliranje kupca - Merjenje karakteristik - Analiza časa ciklusa - Analiza stroškov - Modeliranje procesa - Analiza vrednosti procesa - Analiza vrednostne verige - Analiza delovnega toka - Risanje organizacije - Analiza stroškov po metodi ABC
Oblikovanje procesa	- Kaj so naši podprocesi, aktivnosti in koraki? - Kako viri in informacije sodelujejo v procesu od začetka do konca procesa? - Zakaj delamo stvari na ta način? - Kaj so ključne prednosti in pomankljivosti procesa? - Ali in kako naredimo benchmarking? - Kako bi želeli, da idealni proces dela? - Ali lahko uporabimo IT za prenovu našega procesa? - Kaj je naš širši cilj za ta proces?	Razumevanje procesne strukture; razumevanje procesnega toka; prepoznavanje dejavnosti, ki dodajajo vrednost; benchmarking karakteristik; "prevetritev" IT-možnosti; ocenjevanje možnosti; predstavitev idealnega procesa; integracija vizije; opredelitev komponent vizije.	- Analiza delovnega toka - Analiza vrednot procesa - Benchmarking - Analiza trajanja ciklusa - Prevetritev možganov (<i>angl. brainstorming</i>) - Oblikovanje vizije (<i>angl. visioning</i>) - Dokumentacija
Tehnološko načrtovanje	- Katere tehnološke vire bomo potrebovali? - Kako lahko pridobimo te vire? - Kako bodo tehnološki elementi delovali? - Kakšen bo medsebojni vpliv tehnoloških in socioloških elementov prenovljenega procesa?	Preiskovati procesne povezave; model bistvenih odnosov; razvoj postopkov merjenja performans; konsolidiranje interface; konsolidacija informacij; dizajn tehničnega sistema; implementacija načrta	- Informacijski inženiring - Analiza delovnega toka - Merjenje karakteristik - Modeliranje procesa - Projektni management
Sociološko načrtovanje	- Katere človeške vire potrebujemo za izpeljavo preнове? - Kako najbolje dosežemo te vire? - Kdo bo verjetno ustavljal ali upočasn timer spremembe in zakaj? - Kako bodo sociološki elementi medsebojno delovali s tehnološkimi? - Kako bo naša organizacija izgledala?	Omogočiti kupcu osebni stik; prepoznavanje skupin delovnih mest; opredelitev dela in skupine; opredelitev večšin in skupine; specifikacija organizacijske strukture; načrtovanje tranzicijske organizacije; načrtovanje spodbud; upravljanje spodbud; načrtovanje implementacije.	- Osveščanje in podpiranje zaposlenih - Merjenje večšin - Izgradnja skupine - Samoupravljanje delovna skupina - Managerji za primere (<i>angl. Case managers</i>) - Organizacijsko prestrukturiranje - Upravljanje sprememb - Sistem spodbud - Projektni management
Izvedba	- Kako zagotoviti, da bo prehod potekal gladko? - Kateri mehanizem ustanoviti za nepričakovane težave? - Kako bomo nadzorovali in vrednotili napredek? - Kako bomo zgradili gonilno silo za spremembe?	Razvoj testnega in razvojnega načrta; konstruiranje sistema; nadzorovanje napredka; vrednotenje osebj; urjenje zaposlenih; vodenje novega procesa; čiščenje; izpeljava; sistem nenehnega izboljševanja	- Modeliranje novega, ciljnega procesa - Informacijski inženiring - Merjenje večšin - Merjenje karakteristik - Urjenje za delo po metodi ravno ob pravem času (Just in Time – JIT) - Projektni management

Vir: Grover V., Malhotra M. K., 1997, str. 199

2.5.1 Priprava

Ta korak se začne z doseganjem soglasja vodilnega managementa v organizaciji o pomembnosti prenove poslovnega procesa in o prednostih doseganja poslovnih ciljev na podlagi projektov prenove. To je hkrati tudi najbolj pomembna faza v celotnem projektu, saj gre za zagotavljanje visoke zavesti vodilnega managementa o potrebi po spremembah in podpori zanje. Brez njihove aktivne udeležbe je projekt že v začetku obsojen na neuspeh. Rezultat doseženega soglasja je ustanovitev skupine za prenovo poslovnega procesa, ki se ji dodeli ustrezen mandat (prenovitvena skupina). Ponavadi projekt prenove vključuje medfunkcijsko sodelovanje. Cilj tega koraka je določiti cilje prenove, mobilizirati, organizirati in spodbuditi ljudi, ki bodo izvrševali nalogo prenove poslovnega procesa, in določiti načrt prenove.

Ključna vprašanja, na katera mora odgovoriti ta korak, so:

- Kaj so cilji in pričakovanja vodilnega managementa? Katera je raven njihovih obveznosti in vključenosti v projektu?
- Kaj mora biti cilj projekta? Kako napadalni smo lahko brez žrtvovanja realnosti? Kako prenova poslovnega procesa usmeri naše poslovne cilje?
- Kdo mora biti v prenovitveni skupini? Kakšno mešanico veščin/sposobnosti moramo v njej imeti?
- Katere veščine/sposobnosti niso dostopne skupini? Kako jih lahko razvijemo ali dosežemo?
- katerih veščin se morajo naučiti člani skupine?
- Kako bomo sporočali njihovo prizadevanje zaposlenim, da bi dobili njihovo podporo in zaupanje?

V tem koraku je torej treba narediti nekaj nalog. Ena od prvih je **prepoznati potrebo po prenovi**, ki je ponavadi prepoznana kot rezultat sprememb: na trgu, v tehnologiji ali v okolju. Kot rezultat teh sprememb se vodilni management ("*Pokrovitelj*"), ki je motiviran z zaskrbljenostjo (*npr. majhen zaslužek, pojemajoč tržni delež in podobno*), s strahom (*npr. agresivna konkurenca, spreminjajoči se trg*) ali z ambicijo (*npr. povečanje tržnega deleža, vstop na nove trge*), odloča za akcijo.

Management gre navadno skozi štiri faze – *zavedanje, radovednost, zanimanje in prepričanje* – preden se aktivno udeleži projekta prenove, tudi če je bila potreba zaznana

pred tem. Aktivna udeležba vodilnega managementa je ključnega pomena pri projektu prenove, saj projekta ne morejo voditi notranji ali zunanji svetovalci, inženirji ali sistemsko osebje. Vodilni management mora voditi projekt prenove iz najmanj treh razlogov. Prvič, vpliv prenove je tako širok, da ga samo vodilni management lahko sankcionira. Drugič, prenova navadno vključuje spremembe v organizacijski strukturi in organizacijski kulturi podjetja. In tretjič, prenova zahteva vodenje z najvišje ravni.

Izkušnje kažejo, da imajo prenovitvene skupine navadno največ težav v začetnih fazah projektov prenove, predvsem zaradi pomanjkanja izkušenih svetovalcev. Slednje pomeni, da je za organizacijo najbolj pomembno najetje izkušenega svetovalca (zunanjega ali notranjega), vsaj v začetnih fazah prenove poslovnega procesa.

Glede na dosedanje izkušnje v podjetjih je mogoče prepoznati štiri glavne nosilce prenove poslovnega procesa: vodilni management, izvršne direktorje, vodje informacijskih oddelkov in zunanje svetovalce. Ranganathan in Dhaliwal (2001) sta pokazala, da je pomembnost vodilnega managementa izraža zlasti v začetnem obdobju projekta in v podpori, ko nastopajo kot zagovorniki procesov prenove. Vodje informacijskih oddelkov, pa so predvsem svetovalci in le delno pospeševalci. Nasprotno pa lahko izvršni direktorji igrajo podporno vlogo, dogovarjajo se z notranjo javnostjo organizacije in pridobivajo podporo za izvajanje prenove. Zunanji svetovalci, če so najeti, pa aktivno pospešujejo in podpirajo prizadevanja za izvajanje prenove.

Naslednja naloga tega koraka je **graditev soglasja vodilnega managementa** za podporo projektu prenove. V sestavi skupine, ki dosega soglasje, naj bi bili vsaj naslednji igralci: predsednik uprave, član uprave za proizvodnjo, član uprave zadolžen za finančno-računovodsko področje in vodja oddelka za ravnanje s človeškimi viri v organizaciji. Poleg omenjenih članov je v tej skupini zelo pogosto še član uprave za informatiko ali vodja službe za informatiko. Zaželeno je še, da pobudniki prenove prepoznajo lastnike procesov, ki jih je treba prenoviti, in tudi njih vključiti v soglasje. Doseganje soglasja lahko traja mesece, če pa so pokrovitelji vplivni, je soglasje lahko doseženo v enem tednu. Del soglasja je tudi grajenje vizije podjetja in ciljev prenove.

Na tej točki je treba zbrati ključne igralce skupaj, da bi **opredelili projekt prenove poslovnega procesa**. Ta naloga poteka v obliki enodnevnega delovnega sestanka, v katerega so vključeni pokrovitelji, lastnik procesa in pospeševalec. Srečanje je namenjeno izobraževanju managerske skupine o metodologiji in terminologiji, ki bo uporabljena;

zanesljivo vodenje in podpora projektu; opredelitev tem, ki bodo poudarjene; prepoznavanje oseb, ki imajo interes v podjetju (*angl. stakeholders*, med katere sodijo delničarji, management, zaposleni, sindikati, kupci); imenovanje prenovitvene skupine; in opredelitev skupine ciljev in prioritet tega projekta. Pri tej nalogi si lahko pomagamo z grajenjem uravnoteženih kazalnikov⁵.

Ena od nalog, ki jo je treba opraviti v tem koraku, je tudi **uvajanje skupine, ki bo vodila in sodelovala pri projektu prenove**. Pri uvajanju skupine je treba njene člane opremiti za prevzemanje njihovega poslanstva s predstavitvijo naslednjih elementov: pričakovanja managementa, grajanje skupinskega dela, učenje pristopa, zbiranje ročnega ali avtomatskega orodja, ki bo uporabljeno v projektu ter mu pomagati prevzeti običajno terminologijo, s člani predelati BPR-primere in na koncu prevzeti odgovornost za projekt.

Uvajanje navadno izvaja svetovalec, ki je že od začetka vključen v postopek, ki ga lahko še pospešimo, če imajo člani skupine nekaj predznanja o prenovi poslovnih procesov (denimo da so že brali literaturo s tega področja ali pa se medsebojno poznajo).

Zadnja naloga tega koraka je **razviti celoten načrt sprememb za preostali projekt**. Načrt bo dodatno dodelan in dopolnjen s podrobnostmi v naslednjem koraku, ker bomo takrat določili, kateri proces in kdaj (v katerem koraku) bo prenovljen. Značilna vsebina načrta spremembe je prikazana na sliki 6. Navadno je ta dokument uporabljen, da bi obdržali vpletenost managementa v projektni načrt, in se dogaja obvezno pred izvajanjem komunikacijskih aktivnosti.

Slika 6: Značilna sestava načrta spremembe

I. Namen A. Ozadje B. Posledice C. Cilji projekta D. Ustanovitev skupine	III. Projektni management A. Hierarhija poročanja B. Revidiranje projekta C. Poročanje o napredku
II. Projektni načrt A. Naloge B. Viri C. Izdelki, ki bodo pripravljeni D. Obveznosti E. Načrt	IV. Načrt vodenja sprememb A. Zainteresirane stranke in njihovi interesi B. Komunikacijski načrt C. Ocenjevalni načrt D. Načrt intervencij

Vir: Manganelli R.L. in Klein M M., 1994, str. 73.

⁵ Za podrobno obravnavo potrebe po izdelavi BSC glej »Uravnoteženi kazalci« v poglavju 3.5

Pri razvijanju načrta sprememb se moramo zavedati, da so tehnologija in ljudje ključ preнове procesa. Vendar pa je tehnološka prenova, brez preнове poslovne kulture, navadna avtomatizacija procesa. Verjetno je eden od glavnih razlogov, da projekti preнове zaidejo v težave, prevelik "tehnocentrizem". Navadno projekti zapadejo v "tehnocentrizem", ker je izpeljava tehničnih sprememb realno lažja kot izpeljava sprememb v organizacijski kulturi.

V fazi razvoja načrta spremembe je treba prepoznati odpor, ki lahko nastane pri uvajanju sprememb, in dojeti, da mora biti sprememba izvedena, če želimo, da bo konec projekta uspešen. Zaradi tega je **komunikacijski načrt** eden od prvih in ključnih, ki ga je treba pripraviti. Z njim se začne upravljanje s spremembami. Za izdelavo dobrega komunikacijskega načrta je treba prepoznati osebe z interesi v podjetju (delničarji, management, zaposleni, sindikati, kupci) in njihove interese. Opredelitev le-teh bo usmerila sporazumevanje, da bi zagotovili in ohranili njihovo obveščenost na konstruktiven način in prepoznati načine določanja obsega podpore različnih udeležencev, ter po drugi strani načine vplivanja, kadar ni zadostne podpore.

Komunikacijski načrt mora prepoznati naslednje elemente: *katere* informacije ljudje potrebujejo; *kdaj* bodo informacije dostopne; *kako* posredujemo informacije ljudem, ki jih potrebujejo; in *povratni mehanizem*, da bo prenovitvena skupina vedela, da so informacije prišle do prejemnikov ter da so bile razumete. Začetno komuniciranje prenovitvenega tima je še posebej pomembno, saj daje ton in kontekst projektu preнове. Treba ga je začeti v čim zgodnejši fazi projekta in mora vsebovati odgovore na naslednja vprašanja:

- Zakaj je projekt preнове poslovnega sistema potreben?
- Kakšen je obseg projekta?
- Katere rezultate management pričakuje?
- Kdo je postavljen v prenovitveno skupino in zakaj?
- Kaj se bo dogajalo med trajanjem projekta in kdaj?
- Kako bodo ljudje vpleteni v projekt?
- Kaj lahko povemo zdaj in kako bo to vplivalo na vpletene ljudi?
- Kdaj lahko povemo preostanek zgodbe?

Po dokončanju zgoraj opisanih nalog je proces pripravljen za drugi korak.

2.5.2 Analiza procesa

Cilj tega koraka je razvoj in razumevanje na kupca usmerjenega modela poslovanja (*angl. customer-oriented process model*). Ključne dejavnosti so opredelitev kupca, procesa, načina merjenja uspešnosti; prepoznavanje dejavnosti, ki dodaja vrednost (*angl. value-adding activities*); procesni model organizacije; določanje virov, velikosti in frekvence ter izbira procesov za prenovu.

Ključna vprašanja, na katera mora ta korak odgovoriti, so:

- Kateri so naši glavni poslovni procesi?
- Kako ti procesi sodelujejo s procesi kupcev in dobaviteljev?
- Kaj je naš strateški proces, ki dodaja vrednost?
- Kdo so njegovi kupci?
- Kateri procesi bodo prenovljeni? Kateri proces ima največjo prioriteto za prenovu?
- Kateri proces je treba prenoviti v devetdesetih dneh, v enem letu in katere pozneje?

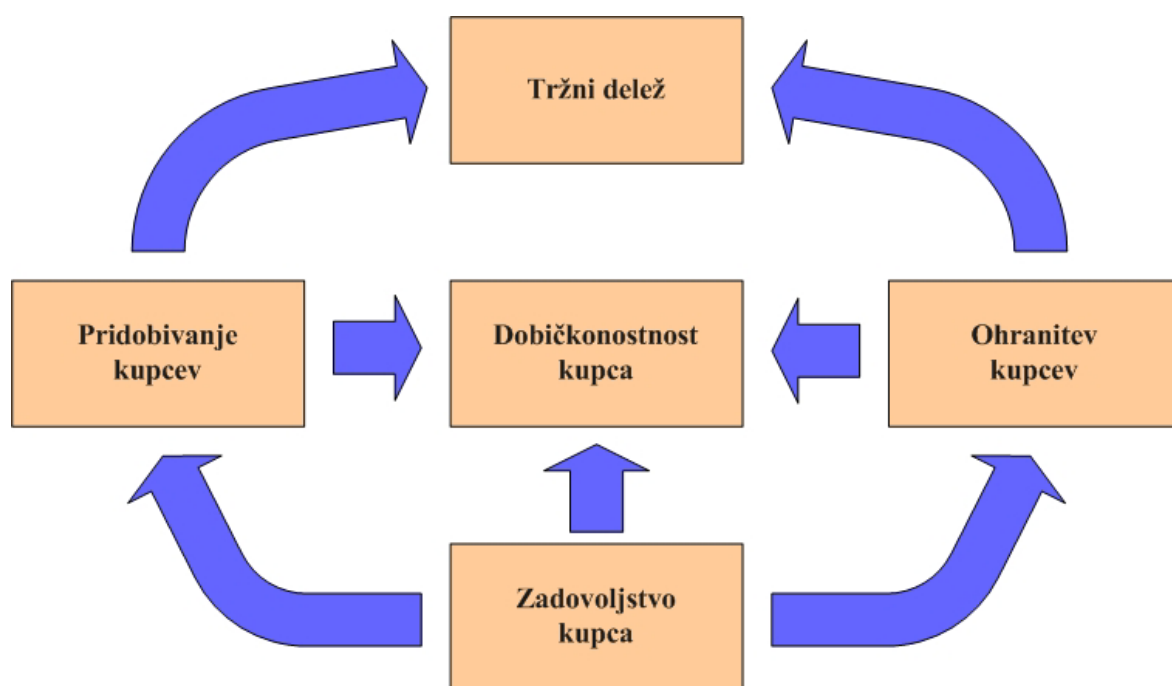
V tem koraku je potrebno narediti **model kupca**. Analizo procesa začnemo s kupcem, saj je prav kupec ključ vsega, kar podjetje želi doseči: zaslužek, prestiž ali psihološko nagrado za uspeh. Na splošno velja, da sedanji in potencialni kupci niso enotni. Njihove preference so različne in prav tako njihovo vrednotenje atributov izdelka. Glede na to, da je tudi strategija podjetja opredeljena z upoštevanjem kupca in tržnim segmentom, ki je ciljni, mora biti tudi prenova procesa vodena in opredeljena z enakimi značilnostmi. Ker se tega zavedamo, je naslednja naloga prepoznati zunanje kupce, opredeliti njihove potrebe in želje ter prepoznati različne odnose med organizacijo in kupci.

Še preden se skupina, ki vodi prenovu, loti gradnje modela, mora opraviti dve nalogi. Prvo, zbirati informacije o zadovoljstvu in željah kupcev in pri tem ločiti, kaj so le besede in kaj dejansko mnenje kupca. Kadar kupec pravi, da želi znižanje cen, morda meni, da je cena previsoka glede na kakovost, ki jo dobi. Drugo, prepoznati je treba, kdo so naši kupci. Trgovci na drobno in ponudniki osebnih storitev, denimo, delajo s končnimi uporabniki njihovih izdelkov in storitev. Večina proizvodnih podjetij pa prodaja svoje izdelke trgovcem na drobno, ki niso njihovi končni uporabniki; zaradi tega mora prenovitvena skupina razumeti in modelirati to razliko.

Ko naredimo model kupca in ko razumemo njegove želje in potrebe, je podjetje pripravljeno za opredelitev **mere uspešnosti poslovanja**. Po opredelitvi je treba določiti trenutno raven uspešnosti poslovanja in prepoznati težave sedanje uspešnosti poslovanja.

Izkaže se, da je koristno izdelati uravnotežen sistem kazalcev (*angl. Balanced ScoreCard - BSC*), ki ponuja odlično izhodišče za merjene uspešnosti poslovanja, še posebej s stališča centralne figure prenovе poslovnega procesa - kupca. Tradicionalno so podjetja osredotočena na interne mere uspešnosti, kot so stroški proizvodnje, kapacitete itd. Kljub temu pa je prav kupec tisti, ki danes omogoča merjenje drugih vidikov uspešnosti. Osnovna skupina meritev z vidika kupca je sestavljena iz: *tržnega deleža*; *ohranitve kupca*; *pridobivanja kupcev*; *zadovoljstva kupcev*; in *dobičkonosnosti kupca*. Te mere so med seboj povezane, kot je prikazano na sliki 7 (Kaplan, Norton, 1996, str. 67).

Slika 7: Uravnoteženi sistem kazalcev (BSC)



Vir: Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, str. 68

Za osnovnimi merami stojijo še merila **kupčevega vrednotenja ponudbe**. Ta predstavljajo attribute ponujenih storitev. Merjenje kupčevega vrednotenja ponudbe je ključni koncept razumevanja temeljnih gonilnih sil mer uspešnosti. Ti atributi so organizirani v tri skupine: *atributi izdelka oziroma storitve*; *odnosi s kupci*; *ter podoba in sloves*⁶. Njihova organizacija je prikazana na sliki 8 (Kaplan, Norton, 1996, str. 74).

⁶ Podrobne informacije o merjenju uspešnosti poslovanja z vidika kupca (Kaplan in Norton, 1996)

Slika 8: Kupčevo vrednotenje ponudbe

$$\text{Vrednost} = \text{Lastnosti izdelka oz. storitve} + \text{Podoba} + \text{Odnos}$$

$$\text{Funkcionalnost} + \text{Kakovost} + \text{Cena} + \text{Čas}$$

Vir: Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, str. 74

Poleg tega v tem koraku zgradimo **modele procesov**. Začnemo z **opredelitvijo vseh procesov** in prepoznavanjem spremembe stanja v korakih, opredelimo procesne cilje in ključne dejavnike uspeha, določimo vhode in izhode procesa in tudi dodatne vplive iz okolja, ki povzročajo spremembe stanja. Prenovitvena skupina mora pri tem biti osredotočena na poslovanje s stališča procesa, in ne s stališča funkcije (glej sliko 4, v poglavju Analiza procesa).

V procesih nato še **prepoznamo glavne aktivnosti**, potrebne za spremembo vsakega stanja zadeve v procesnem modelu, ter določimo obseg dodane vrednosti vsake aktivnosti, kar pomeni, obseg prispevka vsake aktivnosti za približevanje h kupčevim potrebam ali željam. *Aktivnosti z dodano vrednostjo* imajo tri značilnosti: opravljajo tisto, kar je pomembno za kupca; fizično spreminjajo zadevo; in opravljene morajo biti v prvem poskusu.

Prepoznati je treba notranje in zunanje ponudnike in njihove medsebojne odnose s procesom. Na tej točki bo model procesa začel kazati, da so nekatere skupine ali posamezniki hkrati kupci in ponudniki. Zatem je treba prepoznati dodatne mere, ki so značilne za proces in usmerjene na interne kupce, ter tudi prepoznati in prenesti vključevanje le-teh enako dobro v procesni model.

Pri modeliranju procesov je prav tako treba oceniti stroške na enoto in porabo v vsaki za proces pomembni dejavnosti. Ocenjujemo tudi velikost in pogostost transakcij. Informacije se uporabljajo za izračun ocene letnega stroška glede na aktivnost, proces ali ceno transakcije.

Na koncu pretehtamo še **pomembnost vsakega procesa** in njegov vpliv na poslovne cilje in prioritete ter na porabo virov. To določa enako dobro čas, cena, težavnost in tveganost prenove poslovnega procesa.

2.5.3 Oblikovanje procesa

Po končani pripravi in analizi procesov se lotimo oblikovanja prenovljenega procesa in njegove vizije, ki naj bo zmožna doseči nadstandardne značilnosti. V tem koraku ugotovimo trenutne elemente procesa, kot so organizacija, sistem in informacijski tok, trenutne procesne naloge in težave ter vizijo novega procesa in potrebne spremembe s ciljem doseganja sprememb v uspešnosti procesa. To lahko dosežemo z analizo bistva sedanjih procesov in iskanja alternativ ali s popolno prenovo procesa po predhodno skrbno določenih ciljih procesa. Na koncu ta korak podaja tudi meritev trenutnih značilnosti procesa, možnosti izboljšav, cilje, opredelitev, katere spremembe so zahtevane, in poročilo o novi viziji procesa. Nekatera vprašanja, ki si jih zastavljamo v tem koraku, so:

- Kaj so primarni podprocesi, aktivnosti in koraki, ki sestavljajo izbrani proces? V katerem zaporedju se izvršujejo?
- Kako viri, informacije in delovni tok sodelujejo od začetka do konca procesa?
- Ali obstaja način za doseganje našega poslovnega cilja in uresničevanje potreb kupcev, ki danes zgleda nemogoč? In če bi se ta zgodil, ali bi to v temeljih spremenilo naš poslovni proces?
- Kako lahko ponovno opredelimo mejo med našim procesom in kupci, da bi dosegli celoten napredek značilnosti procesa?
- Zakaj delamo stvari tako, kot jih? Katere predpostavke o le-teh smo naredili?
- Kaj sta ključna prednost in pomanjkljivost procesa?
- Ali lahko naredimo benchmarking in kako ga naredimo?
- Kakšen bi bil potek idealnega procesa?
- Ali lahko uporabimo informacijsko tehnologijo za prenovo našega procesa?
- Kaj je širši cilj tega procesa?
- Kaj je vizija in strategija sprememb? Kako predstaviti vizijo zaposlenim?

Korak začnemo z **razumevanjem procesne strukture**, z razširitvijo razumevanja prej zgrajenega statičnega procesnega modela, z ugotavljanjem vseh dejavnosti in korakov v procesu in vseh vključenih organizacij in osnovnih opravičnih funkcij. Razumevanje procesne strukture razširimo z **razumevanjem procesnega toka** oziroma dinamičnega procesnega modela. Cilj razumevanja procesne strukture in procesnega toka je razviti zadostno razumevanje načina dela trenutnega procesa in zagotovitev, da bo njegova prenovljena različica res predstavljala izrazit napredek. Raven potrebnih podrobnosti za

doseganje razumevanja se bo spreminjala, vendar bo vedno nižja od razumevanja, potrebnega za določitev procesa.

Ko imamo popolno znanje o sedanjih procesih, se lotimo ocenjevanja vpliva vsake dejavnosti na zunanje mere uspešnosti poslovanja procesa. Pri tem je cilj **ugotoviti tiste aktivnosti, ki dodajajo vrednost**, tiste, ki je ne dodajajo, in tiste, ki so namenjene izključno internemu nadzoru.

Pri oblikovanju prenovljenega procesa si pogosto pomagamo z **benchmarkingom** oziroma primerjamo uspešnost poslovanja organizacije kakor tudi načine, kako poslovne procese izvajajo pomembne sorodne organizacije, s ciljem doseganja napredka. V poglavju o benchmarkingu smo to orodje že podrobno obdelali. Pomembno pa je še enkrat poudariti, da je benchmarking sestavljen iz naslednjih korakov: prepoznavanje pomembnih sorodnih organizacij; določanje njihovih procesnih mer uspešnosti poslovanja; prepoznati primarnih razlik, ki so vzrok za različno uspešnost; ter ocenjevanje uporabnosti teh procesov v naši organizaciji.

V tem koraku je treba določiti tudi **gonilne sile poslovanja**, tako da opredelimo dejavnike, ki določajo uspešnost poslovanja procesa, ter prepoznamo: vire težav in napak; tisto, kar omogoča in tisto, kar onemogoča uspešnost procesa; slabo delovanje in neujemanje; spretnosti ali razdrobljenost dela; ter informacijske vrzeli in zakasnitev.

Na koncu naredimo **načrt idealnega procesa "od zunaj"** oziroma, kako bi proces moral delovati z vsemi zunanjimi optimiziranimi merami uspešnosti poslovanja (opredeljenimi v prejšnjem koraku). Še posebej natančno je treba opisati tiste dejavnosti, ki nas povezujejo s kupci in dobavitelji. In nadaljujemo z **načrtom idealnega procesa "od znotraj"** oziroma, kako bi proces moral delovati z optimiziranimi notranjimi merami uspešnosti poslovanja, tako da obravnavamo notranje udeležence kot kupce in dobavitelje. Seveda je možno, da sta si notranja in zunanja vizija v nasprotju. Naša naloga je prepoznati vsako vrsto nasprotij in med alternativnimi možnostmi izbrati najbolj učinkovito integrirano vizijo procesov.

2.5.4 Tehnološko načrtovanje

Kot smo prejšnji korak končali z narejenim načrtom procesa, tako tega nadaljujemo z izdelavo tehnološkega načrta. Cilj tega koraka je specificirati tehnološke razsežnosti novega procesa in podati opis tehnologij, standardov, postopkov, sistemov in nadzora, ki

so uporabljeni za prenovo poslovnega procesa. Tehnološko načrtovanje podaja uvodni načrt za razvoj sistemov in postopkov, nabavo opreme, programov in storitev ter za izboljšanje zmogljivosti, testiranje, konverzijo in razvoj. Skupaj z naslednjim korakom - sociološkim načrtovanjem - načrtuje medsebojne odnose socioloških in tehnoloških elementov prenovljenega procesa.

Vprašanja, na katera je treba odgovoriti v tem koraku, so:

- Kakšne in katere tehnološke vire bomo potrebovali?
- Kako bomo pridobili te vire?
- Kakšno bo delovanje tehnoloških elementov?
- Kakšen bo medsebojni vpliv tehnoloških in socioloških elementov prenovljenega procesa?

Tehnologija skupaj s človeškim kapitalom omogoča izvajanje prenove poslovnih procesov. Nova procesna vizija, razvita v prejšnjem, tretjem koraku, je bila zagotovo podprta z znanjem o trenutnih možnostih, uporabnosti in omejitvah tehnologije. Med glavne oblike uporabe tehnologij v prenovi poslovnih procesov sodijo: analiza; dokumentacija; komunikacija; nadzor; človeški vmesniki; informiranje; upravljanje; proizvodnja; ponujanje mobilnosti; deljenje znanja in informacij.

Zaradi tega moramo v tem koraku **prepoznati medsebojne odnose vpletenih v proces** (npr. kupci, zaposleni, stroji, naročila, izdelki...) ter smer in pomembnost odnosa (v kakšni medsebojni "lasti" so, ali je struktura odnosa "one-to-one", "one-to-many", "many-to-many"). Nato določimo, ali bodo med dejavnostmi premiki korakov, določimo dejavnosti med procesi oz. razvrstimo odgovornosti za korake; tako izboljšamo uspešnost poslovanja ter tudi lažje prepoznamo raven, s katero bi boljša kordinacija izboljšala proces.

Prepoznati moramo **informacijske potrebe** za merjenje in upravljanje uspešnosti poslovanja procesa, določiti mesta, na katerih je informacija lahko shranjena, in v proces dodati tiste korake, ki so potrebni za zbiranje in razširjanje potrebnih informacij. Določiti moramo **procesne spremembe, potrebne za reduciranje ali poenostavljanje**, tako notranjih kakor tudi zunanjih povezav. S tem prepoznamo in odpravimo podvojene tokove informacij ter uskladimo aktivnosti.

Ker je naloga **zmanjšati preveliko število dejavnosti**, ki procesu ne dodajajo vrednosti, to naredimo s poenostavljeno nadzorno strukturo v procesu. To dosežemo tako, da integriramo nadzor v aktivnosti z dodano vrednostjo, z nadomeščanjem prepoznavanja

napak, z izogibanjem napakam ter s premikanjem odkrivanja napak v točko, v kateri le-te nastajajo. Tako hkrati tudi preverjamo logičnosti odnosov med dejavnostmi, in sicer z namenom iskanja možnosti za izvajanje vzporednih aktivnosti namesto trenutno serijsko izvajanih. Razumljivo je, da bo to pospešilo hitrost procesa.

Korak končamo z izdelavo preliminarne **načrta razvoja tehnološkega vidika prenove procesa** (dodatno bo razčiščen v šestem koraku). Vključuje razvoj, nabavo, objekte, testiranje ter po potrebi zamenjavo razvite rešitve. Ta načrt bo v nadaljevanju časovno razdeljen v faze, skupaj z vzporednim načrtom implementiranja sociološkega vidika procesa, razvitega v naslednjem koraku.

2.5.5 Sociološko načrtovanje

Vzporedno s tehnološkim načrtovanjem je treba določiti tudi sociološke rezsežnosti novega procesa. Nuja po obeh nastaja, ker lahko neupoštevanje vseh vidikov poslovnega procesa zelo podaljša ali celo ogrozi uspešnost prenove poslovanja (Črv, 2000, str. 89). Sociološki načrt bo opisoval organizacijo, zaposlene, delo, poti napredovanja in spodbude, ki jih uvaja prenova, ali z drugimi besedami - novo organizacijsko kulturo. Skupaj s prejšnjim korakom načrtuje medsebojne odnose socioloških in tehnoloških elementov. Na koncu ta korak podaja začetni načrt zaposlovanja, izobrazbe, šolanja, reorganizacije in ponovnega razvoja osebja.

Vprašanja, na katera je treba odgovoriti v tem koraku, so:

- Katere človeške vire potrebujemo za izpeljavo prenove?
- Kako najbolje dosežemo te vire?
- Kdo oz. kaj je verjeten dejavnik upočasnitev sprememb in zakaj?
- Kako bodo sociološki elementi medsebojno delovali s tehnološkimi?
- Kako bo naša organizacija izgledala?

Veliko število prenov poslovnega procesa se konča neuspešno prav zaradi pomanjkanja uspešnega **upravljanja sprememb** ter pomanjkljivega tehnološkega in sociološkega načrta. Izdelavo načrta upravljanja sprememb začnemo z določanjem zainteresiranih strank in njihovih vprašanj. Nekatere od njih so ljudje, ki obdržijo isto delo in imajo ponavadi imajo skupen interes. To pomeni, da tudi delo lahko štejemo kot zainteresirano stranko. Drugi interesenti imajo unikatna dela (npr. managerji) in ti so potem posamezniki. Vendar

pa je treba v času izpeljave programa vsako osebo obravnavati kot posameznika, ne glede na njeno/njegovo delo. Ta naloga torej prepozna poti odpora in opredeli raven odpora ali podpore. V nadaljevanju opredelimo še **komunikacijski načrt**, program vzpostavljanja podpore in intervencij, kadar so le-te potrebne, ter splošni načrt izobraževanja za vse zaposlene.

Kot del tega koraka je treba **opredeliti managersko strukturo v prenovljenem procesu** (delovni management, vodenje in razvoj osebja) kakor tudi opredeliti lastnike procesa, odgovornost delovnega managementa ter razvoja osebja.

V nadaljevanju koraka je treba **prepoznati skupine veščin, znanj in usmeritev** (denimo pomoč namesto nadzora, ljudje namesto stvari in podobno), ki so pomembne tako za trenutni kakor tudi za prenovljeni proces. S tem pripravimo dve matriki, in sicer za trenutni in prenovljeni proces, v katerih določimo raven (nič, nizka, srednja, visoka) veščin, znanj in usmeritev za vsako delo.

Za delovno mesto opredelimo **skupino značilnosti določenega delovnega mesta**, da bi določili, katero delovno mesto in naziv bomo obdržali ali nadgradili, katero bomo kombinirali in katero povsem odpravili. Tako določimo veščine, področja znanja in usmeritve, ki so potrebni za prehod iz starega na novo delovno mesto. Primerjamo spremembo iz enega novega na drugo novo delovno mesto. S tem merimo težavnost prehoda iz enega na drugo delovno mesto. Nekatera delovna mesta so obsežna in znotraj njihovega procesa ni mesta za napredovanje, tako da je treba oceniti fleksibilnost tranzicije v druge procese. Vprašanje "Kako pa bo to vplivalo name?" je najbolj pogost vzrok odpora do sprememb, tako da z uspešnim dokončanjem te naloge in objavljanju rezultatov poskrbimo za enega od najbolj pomembnih delov upravljanja sprememb.

Uspehu sociološkega načrta pripomore tudi jasen **načrt spodbud**. Bistvo tega načrta je zblížati cilje posameznikov, organizacije in procesa skupaj z opredelitvijo spodbud za motiviranje ljudi, nujnih za prehod na novi proces. Cilj tega je doseči načrtovano raven uspešnosti poslovanja procesa in se zavezati k nenehnemu izboljševanju. Načrt tudi opredeli merjenje in povračilne mehanizme, potrebne za podporo spodbud. Spodbude so lahko denarne ali nedenarne nagrade in priznanja. Primer strukture oblikovanja nagrad kaže tudi slika 9.

Korak končamo s preliminarnim načrtom izvedbe za sociološki aspekt preнове procesa (načrt bo prečiščen v naslednjem, šestem koraku). Načrt je časovno razdeljen v faze, skupaj z vzporednim načrtom tehnološkega aspekta izvedbe, ki je bil razvit v prejšnjem

koraku. Opredele se tudi "struktura vladanja" za naslednji korak, pravila in pristojnosti pokroviteljev prenove, lastnike procesa, vodje projekta prenove ter druge posameznike in organizacije.

Slika 9: Struktura oblikovanja spobud

	Olajševanje prehoda	Optimizacija značilnosti	Nenehno izboljševanje
Meritev	Čas, kakovost	Značilnosti	Inovacija
Neekonomске spodbude	Priznanje, procesni status	Priznanje, procesni status	Priznanje, procesni status
Ekonomске spodbude	Nagrade	Osnovna plača, nagrade	Osnovna plača, nagrade
Osnova za nagrajevanje	Skupinski ali individualni učinek		
Struktura nagrajevanja	Enkratni znesek, odstotek plače ali lestvica za nagrajevanje		
Plačilo	Enkratno ali periodično		

Vir: Manganelli R.L. in Klein M M., 1994, str. 190

2.5.6 Izvedba

Končni korak je uresničitev vizije novega procesa, ki je bila razvita v prejšnjih dveh korakih. Korak "Izvedba" vključuje izdelavo in izvedbo popolne pilotske inačice prenove procesa in mehanizma nenehnega izboljševanja.

Vprašanja, na katera je treba odgovoriti v tem koraku, so:

- Kako zagotoviti, da bo prehod potekal gladko?
- Kateri mehanizem ustanoviti za nepričakovane težave?
- Kako bomo nadzorovali in vrednotili napredek?
- Kako bomo zgradili gonilno silo za spremembe?

V začetku tega koraka dokončamo preliminarne načrta razvoja tehnološkega vidika prenove procesa in načrta izvedbe za sociološki vidik prenove procesa. Preostane še dokončanje načrta za implementacijo preizkusa novega procesa. Razvijemo tudi metode uveljavljanja sistema oziroma **pilotski in izvedbeni načrt**, ocenimo vpliv novega sistema ter opredelimo odstopni in rezervni načrt.

Po izpeljavi tehnološkega načrta **preizkusimo novi proces**, tako da le-ta začne delovati v omejenem področju in s ciljem prepoznavanja kakršne koli potrebe po izboljšavah ali popravilih ter brez posledic za popolno vpeljavo. Za tem se lotimo popravila napak, ki so

bile odkrite med preizkusom, in uvajanja poskusnega novega procesa v kontroliranem okolju glede na načrt.

Vzporedno z izvedbo tehničnega načrta začnemo z izpeljavo sociološkega načrta, saj - po uspešni izpeljavi pilotskega projekta - vpeljemo celotni projekt prenove poslovnih procesov, ki ga končamo z vpeljavo sistema nenehnega izboljševanja.

Dodajmo na koncu, da je veliko neuspehov pri projektih prenove povsem nepotrebnih, vzroki pa so posledica napak pri načrtovanju in izvajanju procesa prenove. Vsakakor pa dobro upravljan proces prenove z uporabo primernih tehnik močno zmanjšuje stopnjo tveganja. Vendar tudi dopušča možnost njegovega prilagajanja in dograjevanja zaradi preteklih izkušenj in posebnosti okolja, v katerem se proces prenove odvija (Črv, 2000, str. 113).

Ko govorimo o predstavljeni metodologiji in o naštetih korakih, moramo poudariti še enkrat, da ***gre za okvirno vodilo, ki ga priporočajo določeni avtorji***. Saj je težko opredeliti določeno metodologijo, ki bi veljala za prenovo vseh procesov. Vendar imajo vsi projekti prenove poslovnega procesa nekaj skupnih značilnosti, ki so navedene v vodilu za izpeljavo projekta prenove.

2.6 Ključni dejavniki uspešnosti in tveganja povezana s prenovo poslovnih procesov

Empirična raziskava o ključnih dejavnikih uspešnosti (*angl. critical success factors-CSF*) za prenovo poslovnih procesov, ki sta jo Sung in Gibson naredila v Koreji, kaže, da se uspešnost vpeljave prenove poslovnega procesa lahko poveča z osredotočanjem na določene ključne dejavnike (Sung, Gibson, str. 298, 1998). Na podlagi dostopne literature, razgovorov s svetovalci ter prejšnjih Sungovih študij korejskih podjetij sta prepoznala 20 ključnih dejavnikov za uspeh prenove poslovnega procesa (Sung, Gibson, str. 302, 1998). Razdelila sta jih v štiri večje skupine: strateške, organizacijske, metodološke, ter tehnološke in izobraževalne, kot je razvidno iz Tabele 4.

Tabela 4: Ključni dejavniki uspeha prenove poslovnega procesa

Strateški	Organizacijski	Metodološki	Tehnološki in izobraževalni
• vodenje • smer in vizija • motivacija • pristop od zgoraj navzdol	• naravnost organizacije • morala in inovacije • upravljanje sprememb • hierarhija • komuniciranje • nagrajevanje	• obseg procesa • pokroviteljstvo • ambiciozni in pravi cilji • merjenje • benchmarking • osredotočenost na kupca • dobra izbira prenovitvene skupine • izvedba	• pomen IT • izobraževanje

Vir: Sung T.K., Gibson V.D., 1998, str. 302

V nadaljevanju si bomo vsako skupino dejavnikov natančneje ogledali.

Strateški dejavniki

Ko vodilni management prevzame strateške dejavnosti pri prenovi, je treba upoštevati naslednje elemente: vodenje, smer in vizijo, motivacijo ter pristop "od zgoraj navzdol". To pomeni, da mora, management zastaviti celotno strategijo prenove, prenesti to strategijo na celotno podjetje, motivirati zaposlene, dati prioriteto spremembam, dodeliti potrebne vire projektu prenove, določiti jasno pot in deliti celotno vizijo z zaposlenimi. Ti strateški dejavniki so še posebej pomembni, saj ublažijo pričakovani odpor proti spremembam.

Organizacijski dejavniki

Organizacijski dejavniki poudarjajo pomembnost složnosti organizacije, morale in inovacij, upravljanja sprememb, hierarhije, komuniciranja in nagrajevanja. Ta skupina dejavnikov je še posebej izpostavljena v zahodni literaturi in v veliki meri določa, ali bodo procesne spremembe uspešno vpeljane in razširjene po organizaciji. Če večji del članov organizacije ne čuti nujnosti sprememb, je v pomenu prave prenove procesa mogoče doseči le malo.

Metodološki dejavniki

Metodološki dejavniki so osredotočeni na obseg sprememb in vključujejo: pokroviteljstvo, ambiciozne in prave cilje, merjenje, benchmarking, osredotočenost na kupca, ustrezno izbiro prenovitvene skupine ter izvedbo.

Tehnološki in izobraževalni dejavniki

Izobraževanje managementa in zaposlenih o prenovi poslovnega procesa zahteva tako časovni razmik kakor tudi obsežne vire. Izobraževanje in urjenje o uporabi informacijske tehnologije na novo načrtovanih pozicijah je izjemno pomembno. Inovativna uporaba informacijske tehnologije v prenovi poslovnega procesa je v veliki meri povezana z uspešnostjo prenove. Načrtovanje prenove pa je lahko v veliki meri odvisno od kreativne uporabe informacijske tehnologije.

Najbolj pogoste težave, s katerimi se srečujejo organizacije pri prenovi poslovnih procesov, so upravljanje sprememb (*angl. change management*), kratkoročno gledanje vodilnega managementa, toga organizacijska struktura, pomanjkanje ali neprilagojeni človeški in finančni viri, omejene zmožnosti informacijskih tehnologij in strokovnjakov v podjetju, pomanjkanje podpore članov organizacije za prenovu, pomanjkanje zagovornikov prenove, težave v medfunkcijskem sodelovanju in prepoznavanju "pravega" procesa ter številne druge. Pomembnost vsake omenjene težave je odvisna od kulturoloških, organizacijskih, socioloških in drugih dejavnikov notranje organizacije in okolja, v katerem podjetje deluje (Ranganathan in Dhaliwal, 2001).

Grover in Joeng (str. 53, 1998) sta v svoji raziskavi zaznala pet najpogostejših težav, ki se pojavljajo pri prenovi poslovnih procesov:

- potreba po upravljanju sprememb ni prepoznana,
- vodilni management izvaja kratkoročno poslovno politiko podkrepljeno z mentaliteto hitrega reševanja,
- toga hierarhična struktura v organizaciji,
- nižji management ne sprejema inovacij in
- napake pri sprejemanju in načrtovanju odpora do sprememb znotraj organizacije.

Črv (2000, str. 113) pravi, da najpogostejši vzroki za neizpolnitev zastavljenih ciljev pri procesu projekta prenove izvirajo iz:

- nepoznavanja procesa prenove,
- nezadostnih virov,
- napačnih predstav o vlogi informacijske tehnologije in
- odsotnosti primerne metodološke podpore procesa.

Študija z naslovom "CSC Index Survey of US and European company" iz leta 1994 je pokazala, da kar do 70 odstotkov projektov prenove poslovnega procesa ne uspe, ker so ti programi sprejeti kot nadomestilo za strateško razmišljanje (Champy, 1995).

Uspešen projekt prenove mora določiti primere za akcijo, dostopnost virov, procesno vključenost, managersko raven obveznosti in druge dejavnike. Dejavniki, ki vplivajo na neuspešnost prenove, so nezadostna in nepravilna analiza trenutnega stanja in omejena uporaba virov (King, 1996, str. 22-27).

Carr in Johansson (1995) sta pri izvedbi projektov prenove poslovnega procesa prepoznala dve vrsti tveganja. Tveganja sta razdelila na: *tehnično tveganje* (tveganje, da procesna sprememba ne bo delovala) in *organizacijsko tveganje*, ki je večje in predstavlja grožnjo, da bo organizacijska kultura delovala proti spremembi. Med drugim je njuna raziskava pokazala, da je samo 44 odstotkov podjetij iz vzorca imelo nekaj težav pri izvedbi. Kot ključno nalogo za zmanjšanje tveganja pri prenovi poslovnega procesa je 37 odstotkov podjetij poudarilo pomembnost kvalitetnega komuniciranja z zaposlenimi. Pri tem morajo biti sporočila kratka, vključevati morajo vodilni management, izvajati jih je treba že v zgodnji fazi, tako da so razumeta in sprejeta čimprej. Njuna predlagana metodologija je med drugim zmanjšala tveganje s kazanjem uspešnosti prenove z natančno ciljanimi pilotskimi programi.

2.7 Prihodnost prenove poslovnega procesa

Čeprav prenova poslovnih procesov počasi izginja kot najbolj udaren termin v strokovni literaturi, bo zagotovo še naprej ostala priljubljeno managersko orodje. Dosedanja uporaba tega programa spremembe je bila v praksi kompleksna in večplastna, zato je tudi o njegovi prihodnosti treba govoriti z več vidikov.

Po eni strani lahko o prihodnosti prenove poslovnih procesov govorimo ***v luči procesov, ki se bodo prenavljali***. Tako večina avtorjev v novejših strokovnih člankih na temo prenove poslovnih procesov govori, da mora biti prenačrtovanje notranjih procesov za doseganje nadstandardnih dosežkov nadomeščeno s prenovo medorganizacijskih procesov.

Nekateri avtorji gredo celo korak naprej, in da bi razlikovali prenavo poslovnih procesov iz zgodnjih devetdesetih let med in današnje nove trende, v prenovi uporabljajo celo nove izraze, kot so:

- *colaborative reengineering* (K.D.Sandberg, 2001),
- *extramural reengineering* (K.D.Sandberg, 2001),
- *business network redesigne ali BNR* (Alt, 2000) in
- *X-engineering* (Champy, 2002).

Sandberg tako pravi, da novi pristopi k prenovi kombinirajo "neprijazne metode" prenove poslovnih procesov, ki skupaj s popustljivimi metodami kolaborativnega medija, kot je denimo internet, delujejo na način, ki ni bil mogoč pred desetimi leti. Poudarjajo razmišljanje zunaj sedanjih okvirjev in medfunkcijsko povezovanje, ne samo znotraj organizacij, ampak tudi med podjetji, ki so povezana v nabavno verigo (K.D. Sandberg, 2001).

V svoji zadnji izdaji "*Re-Engineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution (2001)*" sta Hammer in Champy prepoznala nove trende. Tako sta zapisala, da je bil prvi val prenove zaznamovan z razpadanjem funkcijskih meja in s ciljem osredotočanja celotnega poslovnega procesa na pridobivanje vseh realnih kupčevih vrednosti in prebijanja teh meja. Novi val prenove, ki ga omogoča ali ga bo omogočal internet, bo rušil meje, ki delijo organizacije. Proces prenove se ne ustavi na vratih podjetja. Razvoj izdelka, načrtovanje in napovedovanje ter množica drugih procesov so v bistvu medorganizacijski in so podedovani tako od kupcev kot tudi od ponudnikov. Prenovo teh organizacijskih procesov sedaj omogoča tudi internet z informacijami, ki presegajo organizacijske meje (Hammer, Champy, 2001, str. 6).

Nova prenova ali X-Engineering, kakor jo imenuje Champy, poudarja še posebej prenovu procesov med organizacijami. Po Champyjevem mnenju odgovarja na tri poslovna vprašanja: "Kakšne naj bodo spremembe podjetja? Zaradi katerih koristi? S kom mora sodelovati?" Odgovori na ta vprašanja nas pripeljejo do treh področij, in sicer do tako imenovanih "3P" (Champy, 2002, str. 23):

- **Proces** (*angl. process*)

Procesi podjetja pomenijo vse dejavnosti, ki jih podjetje izvaja, da bi proizvedlo in prodalo izdelke ali storitve. To vključuje vse procese, vključene v potrebno poslovno dogovarjanje z zunanjimi igralci, med njimi kupce, ponudnike, distributerje, partnerje in delničarje.

- **Ponudba** (*angl. proposition*)

Pove nam katere koristi so v poslovni ponudbi ponujene kupcem. Obstaja najmanj sedem univerzalnih ponudbenih vrednosti: prilagajanje (*angl. customization*), inovacija (*angl. innovation*), cena (*angl. price*), kakovost (*angl. quality*), storitev (*angl. service*), hitrost (*angl. speed*) in raznolikost (*angl. variety*).

- **Sodelovanje** (*angl. participation*)

Določiti je treba obseg sodelovanja z drugimi pri kreiranju deljenega procesa med organizacijami.

Po drugi strani lahko o prihodnosti prenove poslovnih procesov govorimo **v luči ciljev, ki jih želimo doseči s prenovo**. K.D. Sandberg (str. 3, 2001) tako pravi, da je v nasprotju z devedesetimi leti prejšnjega stoletja s prenovo poslovnih procesov potrebno iskati nove priložnosti za rast. V začetku devetdesetih let je v podjetjih vse prišlo pod formulo prenove. Podlaga razmišljanja managerjev je bilo dejstvo, da niso bili omejeni z obstoječim procesom ali tržnimi silami, ampak da so lahko s spreminjanjem, celo prenačrtovanjem in znižanjem stroškov revolucionarno spremenili organizacijo. Takšne vzvišene ambicije so v praksi prenove poslovnih procesov pripeljale do zmanjševanja števila zaposlenih in njihovega demoraliziranja ter ignoriranja organizacijske kulture, saj je cilj enostavno postal znižanje stroškov (ali kakor ga imenuje K.D. Sandberg "Wall-Street-sexy cost reduction"). Posledice so bile dejanske in vidne z naglim upadom človeškega kapitala in lojalnosti zaposlenih, saj so številna podjetja naenkrat ostala povsem brez strategije rasti. Danes nas samo zniževanje stroškov ne more zadovoljiti, ker borze implicitno ali eksplicitno določajo zelene stopnje rasti, ki jih podjetja morajo doseči. Da bi bilo to možno, morajo najti nove trge in nove vire prihodkov, kar lahko dosežejo s prenovo poslovnih procesov.

O prihodnosti prenove poslovnih procesov govorimo tudi v luči **področij poslovanja, v katerih bo prenova poslovnih procesov uporabljana**. Tako Hammer in Champy napovedujeta, da bo v primerjavi z devetdesetimi leti, ko je bila prenova izpeljana v "back office-u" oz. v tovarnah in v skladiščih, v novem stoletju uporabljana v tako imenovanem "front office-u" in na dohodkovno-proizvodni strani, torej pri razvoju izdelka, pri prodaji in trženju (Hammer, Champy, 2001, str. 5).

Na koncu pa o prihodnosti prenove poslovnih procesov govorimo tudi v luči ***odnosa samega koncepta do informacijske tehnologije***. Tako prenova poslovnih procesov kot infrastruktura informacijske tehnologije sta izpeljani iz organizacijske strategije. Da bi zagotovili uspeh projektov prenove, morata biti učinkovito usklajeni. Z združitvijo teh dveh konceptov je nastal najnovejši koncept - poslovni inženiring (*angl. business engineering* - BE). Njegova celovitost izhaja iz radikalnih, procesno usmerjenih rešitev, ki so bile v veliki meri omogočene prav z informacijsko tehnologijo (Bosilj Vukšić, Kovačič, 2002).

3 DRUGI PROGRAMI IZBOLJŠAV IN PRIMERJAVA S PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV

V preteklih dvajsetih letih so številni managerski programi skušali odgovoriti na korenite spremembe v poslovnem okolju. Prav zaradi sprememb so managerji opazili, da tradicionalni način dela ne deluje uspešno in da so potrebne spremembe tako v organizaciji kakor tudi v delu, ki ga opravljajo. Spremembe so bile tako izrazite in daljnosežne, da so številni avtorji razglašali začetek druge industrijske revolucije. Tako so mnoge organizacije od začetka osemdesetih let izvajale številne programe izboljšav. Začelo se je s konceptom proizvodnje "ravno ob pravem času" (*angl. Just-In-Time – JIT*) in nadaljevalo s "celovitim upravljanjem kakovosti" (*angl. Total Quality Management – TQM*). Sledila je prenova poslovnih procesov, ki je osnova magistrskega dela, za tem pa so nekatera podjetja uvajala še "teorijo omejitev" (*angl. Theory of Constraints – TOC*). Med drugim omenimo še nekaj manj korenitih programov izboljšav, kot so downsizing, restrukturiranje in avtomatizacija. V tem poglavju jih bomo na kratko predstavili in primerjali s prenovo poslovnih procesov.

3.1 Celovito upravljanje kakovosti (*angl. Total Quality Management – TQM*)

Celovito upravljanje kakovosti (*angl. Total Quality Management – TQM*) je najbolj priljubljen pristop nenehnega izboljševanja. Gre za celovit organizacijski pristop, za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev (Kotler, 2000, str. 56). Temelji na predpostavki, da je izboljševanje kakovosti ključni dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti podjetja, in ima dve ključni značilnosti: (1) osredotočen je na služenje kupcu in (2) sistemske probleme rešuje skupina, sestavljena iz delavcev na "prvi liniji" (*angl. front line workers*). Elementi TQM so nazorno predstavljeni v Tabeli 5.

Da med relativno kakovostjo poslovnega procesa in uspešnostjo poslovanja obstaja visoka stopnja korelacije, kažejo tudi nekatere študije (Buzzell, Gale, 1987). Obenem z višjo stopnjo kakovosti dosežemo večje zadovoljstvo kupca, višje prodajne cene in nižje stroške (glej primer – "Kakovostne delnice" imajo velike donose). Tega so se zgodaj začeli zavedati v vodilnih gospodarstvih sveta in v gospodarskih skupnostih in so tako ustanovili nagrade za kakovost, da bi na zgledih pokazali najboljše primere kakovosti. Na Japonskem

so že leta 1951 začeli dodeljevati nacionalno nagrado za kakovost, *nagrado Deming*⁷. V ZDA so sredi osemdesetih let ustanovili tako imenovano *Malcolm Baldrige National Quality Award*⁸ v čast nekdanjega državnega tajnika za trgovino. V Evropi sta leta 1993 Evropska fundacija za kakovostni management in Evropska organizacija za kakovost ustanovili *Evropsko nagrado za kakovost*⁹. V Sloveniji je bil leta 1998 sprejet zakon, na osnovi katerega predsednik vlade vsako leto podeli nagrado za kakovost - "Priznanje RS za poslovno odličnost".

"Kakovostne delnice" imajo velike donose

V obdobju od leta 1990 do 1997 sta avtorja študije vložila hipotetično vsoto sredstev v delnice podjetij, ki so se že prijavila za nagrado za kakovost t. i. Baldrige Award. Sredstva so bila vložena bodisi v letu, ko se je podjetje prijavilo za nagrado, ali pa, ko se je z njegovimi delnicami začelo javno trgovati. Naložba je bila izpeljana prvega dne v mesecu po objavi dobitnikov nagrade (ali dneva, ko se je z njimi začelo javno trgovati, če se je to zgodilo po nagradi) in so jo nato natančno spremljali vse do 1. decembra leta 1998. Za hčerinska podjetja sta avtorja vložila 1.000 dolarjev in jih zmnožila z odstotkom zaposlenih, ki jih materinsko podjetje zaposluje v tej enoti, v času, ko so bile obiskane, ali v trenutku, ko so delnice postale javne zaradi združitve ali prevzema s strani novega podjetja. V istem obdobju sta enako količino denarja hipotetično vložila tudi v S&P 500 podjetja¹⁰.

Rezultati so bili naslednji:

	Naložba	Vrednost (1.12.1998)	Sprememba (%)
1990-1997 obiskani prosilci za nagrado	23.103 \$	70.776 \$	206 %
S&P 500 podjetja	23.103 \$	53.598 \$	132 %

Tudi druge študije so pokazale, da podjetja, ki so prejela nagrade za kakovost, kažejo dolgotrajen napredek v končnih poslovnih rezultatih. Tako sta Singhal in Hendricks analizirala vzorec 600 podjetij, s katerimi se javno trguje in so prejela nagrade za kakovost, vključujoč Baldrige, državne, zasebne nagrade ali tiste, ki jih velika podjetja podeljujejo svojim dobaviteljem. Petletna študija je pokazala, da so ta podjetja zabeležila značilne napredke v vrednosti delnic, proizvodnem prihodku, prodaji, donosnosti prodaje ter pri rasti števila zaposlenih in sredstev.

Povzeto po: Hendricks K.B., Singhal V.R.: Don't count TQM out. Quality Progress, April 1999, str. 35-42

⁷ Dr. W. Edwards Deming, pionir v TQM-u, je vpeljal številne elemente TQM-a v japonsko industrijo po drugi svetovni vojni. TQM je bil potem dodatno dodelan in razvit v japonskih podjetjih, kot je Toyota.

⁸ www.quality.nist.gov

⁹ www.efqm.org

¹⁰ S&P 500 indeks je sestavljen iz delnic 500 podjetij zbranih glede na tržno velikost, likvidnost in različne industrije. Indeks predstavlja tehtano povprečje tržne vrednosti podjetij (cena delnice X število izdanih delnic), kjer teža vsake delnice ustreza njeni tržni vrednosti. S&P 500 je eden od najpogostejše uporabljenih meril za ocenjevanje uspešnosti ameriških delnic, saj ga uporablja več kot 97 odstotkov upravljavcev denarja. Za več informacij glej www.spglobal.com

Evropa je tudi pobudnica nastanka mednarodnega standarda za kakovost ISO 9000¹¹, ki je postal okvir za splošno sprejeta dokumentiranja kakovosti. Ta standard ponuja tudi model, s katerim lahko kupcu pokažemo, da kakovostno, na svetovna tržišča usmerjeno poslovanje testira izdelek, izobražuje zaposlene, hrani dokumentacijo in odpravlja napake. Kadar pa omenjamo standard ISO 9000 v luči TQM-a, je treba opozoriti na ključno razliko. Standard namreč opredeljuje minimalna merila in zahteve kakovosti na posameznih poslovnih področjih in kot tak ne pripada filozofiji kakovosti.

Filozofski elementi TQM-a poudarjajo dejavnost podjetja z uporabo kakovosti kot elementa integracije. Splošna orodja so sestavljena iz različnih metod statistične procesne kontrole (*angl. statistical process control* - SPC), ki se uporabljajo za reševanje problemov in se z delom kakovostne skupine nenehno izboljšujejo. Orodja oddelka kontrole kakovosti so sestavljena iz metod statistične procesne kontrole, ki jih uporabljajo strokovnjaki za kakovost, ki so zaposleni v tem oddelku (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 260).

Tabela 5: Elementi celovitega upravljanja kakovosti - TQM

Celovito upravljanje kakovosti - TQM		
Upravljanje celotne organizacije, tako da je odlična v vseh vidikih proizvodov in storitev, ki so pomembni za stranko.		
Elementi filozofije	Splošni elementi	Orodja oddelka kontrole kakovosti
• kakovost, ki jo narekuje kupec • vodstvo • nenehno izboljševanje • sodelovanje in razvoj zaposlenih • hiter odziv • načrtovanje kakovosti in preprečevanje • upravljanje z dejstvi • razvoj sodelovanja • organizacijska odgovornost in pripadnost	• SPC-orodja 1. diagram procesnega toka 2. "check sheet" 3. paretova analiza in histogram 4. diagrami vzrokov in učinkov 5. delovni diagrami 6. diagrami razsipa 7. kontrolni diagrami • razvoj kakovostnih funkcij	• SPC-orodja 1. načrt vzorčenja 2. procesna zmogljivost 3. taguchi metoda

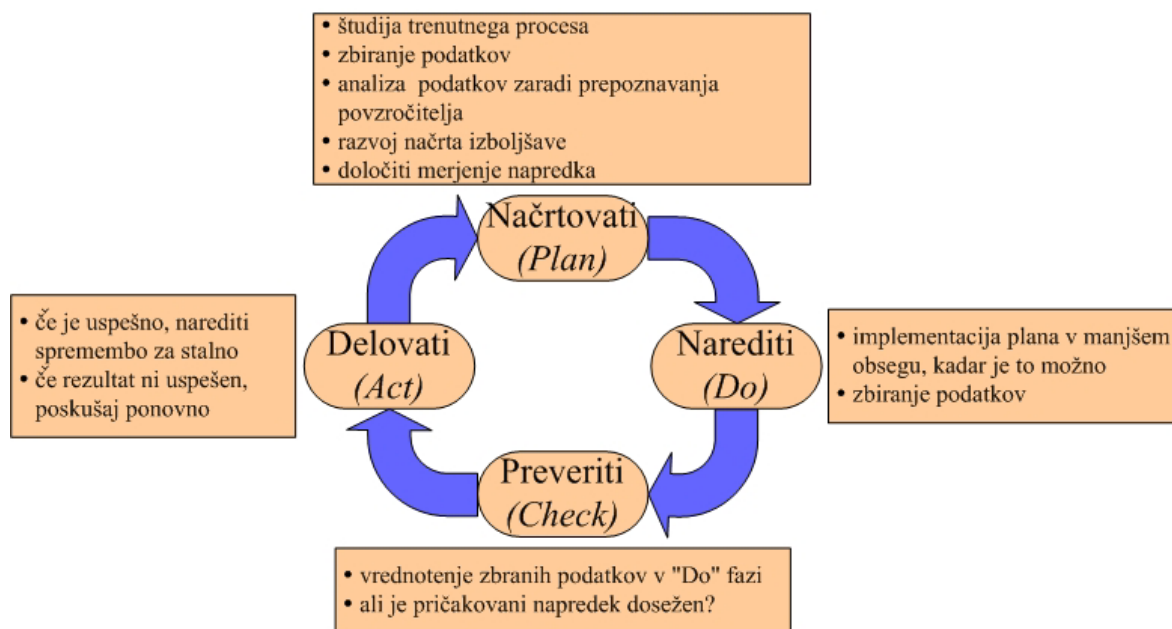
Vir: Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 261

Omenimo na kratko še enega od najbolj uveljavljenih orodij TQM-a, tako imenovani Demingov krog ali **Načrtovati-Naredi-Preveri-Deluj krog** (*angl. Plan-Do-Check-Act – PDCA*), ki ga lahko pripišemo Deming Whelu. PDCA je sistematično, na dejstvih

¹¹ www.iso.ch

utemeljeno orodje za nenehno izboljševanje. Osnovni elementi PDCA-cikla so prikazani na sliki 10.

Slika 10: Načrtovati-Narediti-Preveriti-Delovati krog ali Demingov krog



Vir: Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 265

Po predstavitvi temeljev TQM-a se ozrimo še na medsebojni odnos med TQM-om in prenovo poslovnih procesov (BPR). TQM je pristop za izboljševanje konkurenčnosti in uspešnosti organizacije in je v osnovi način načrtovanja, organiziranja in razumevanja vsake dejavnosti ter je odvisen od vsakega posameznika na vseh ravneh (Oakland, 1993). TQM vključuje postavljanje kupca v ospredje, kot ključnega cilja proizvodnje, in ima za cilj nenehno izboljševanje uspešnosti procesa, katerega končni cilj je zadovoljitev kupčevih potreb (Bennis, 1992). Osnova TQM-a je koncept procesnega managementa ter obstoj ponudnikov in kupcev znotraj organizacije. Organizacije, ki so sprejele TQM, so zelo verjetno razvile in razumele proces in si prizadevajo postaviti kupca kot cilj vseh dejavnosti izboljšav (Oakland, 1993).

Naj še enkrat omenim, da je tudi prenova osredotočena na proces. Kljub tej podobnosti pa večina avtorjev opozarja, da je prenova radikalnejša od TQM-a. V praksi so primeri, ki so preveč nejasni, da bi lahko potegnili natančno črto in določili, kaj je prenova in kaj je nenehno izboljševanje. Kljub temu pa ju je možno ločevati po tem, da so programi

nenehnega izboljševanja sestavljeni iz majhnih in postopnih napredkov, medtem ko gre pri prenovi za velike in radikalne spremembe procesa.

Prav zaradi tega razloga je pri izdelavi analize procesov treba prepoznati procese, ki jih moramo prenoviti, in tiste, ki jih je treba upravljati na osnovi nenehnega izboljševanja (Davenport, 1993). Zato morata v organizacijah TQM in prenova skupaj oblikovati integrirani sistem strateškega managementa (Harison, Prat, 1992).

V Tabeli 6 sledi strukturirana primerjava nekaterih značilnosti TQM-a in prenove poslovnega procesa (BPR) (Martinsons, Hempel, str. 395, 1998).

Tabela 6: Primerjava TQM-a in BPR-a

	TQM	BPR
Poudarjena filozofija	<i>Ohraniti harmonijo</i>	<i>Razbiti status quo</i>
Začetna točka	<i>Sedanji proces</i>	<i>Novi proces</i>
Udeležba	<i>Od spodaj navzgor</i>	<i>Od zgoraj navzdol</i>
Primarni omogočevalec	<i>Statistična kontrola</i>	<i>Informacijska tehnologija</i>
Narava sprememb	<i>Postopno usklajevanje sedanjega sistema</i>	<i>Radikalno restrukturiranje in sistematična transformacija</i>
Hitrost sprememb	<i>Počasi</i>	<i>Hitro, naglo</i>
Stopnja prizadevanja	<i>Zmerna</i>	<i>Visoka</i>
Področje sprememb	<i>Ozko</i>	<i>Široko</i>
Tveganje in nagrada	<i>Nizka ali zmerna</i>	<i>Velika</i>
Pogostost sprememb	<i>Nenehno</i>	<i>Nepovezano/periodično</i>

Vir: Martinsons, Hempel, 1998, str. 395

Ko nadalje govorimo o medsebojnem odnosu teh dveh programov, številne raziskave ugotavljajo, da se napredek navadno izraža v majhnih korakih in da nenehna akumulacija le-teh pripelje do radikalnih prelomov (Kano, 1993). Seveda pa je za oba značilno, da so benchmarking, kulturne spremembe in merjenje uspešnosti enako pomembne. Skupine za kakovostne napredke se lahko preusmerijo in postanejo viri radikalnih inovacij. Lahko se nam zdi, da ima prenova manjšo možnost uspeha zunaj TQM-a, saj uporablja enake metode, procese in usmerjenost h kupcu kot TQM. Če prenova poteka na "ad hoc" osnovi, brez predhodnih usposabljanj, izkušenj in organizacijske infrastrukture, ki so osnova za TQM, lahko predvidevamo, da bo odpor organizacije večji kot v tistih organizacijskih kulturah, v katerih ta navada že obstaja. Na hitro bi lahko pomislili, da bi tako razložili razloge za neuspešnost prenove. Žal pa je empirična raziskava na vzorcu britanskih

podjetij pokazala, da ni značilnih razlik v uspešnosti vpeljave prenove poslovnih procesov med podjetji, ki izvajajo TQM, in podjetji, ki le-tega nimajo (Zairi, Sinclair, 1995).

Kot smo že omenili, sta tako TQM kot prenova poslovnih procesov osredotočena na proces. TQM pri tem vključuje sodelovanje od spodaj navzgor, ponavadi znotraj poslovnih funkcij, nenehno izboljševanje trenutne prakse pa ima za posledico postopne spremembe v načinu delovanja. Prenova pa navadno vključuje pristop od zgoraj navzdol, osredotočena je na široke medfunkcijske procese, sprašuje se o logiki sedanjega načina delovanja in se ponavadi izvaja v enem koraku ter tako doseže napredek. Informacijska tehnologija ima pri TQM-u postransko vlogo, medtem ko pri prenovi igra ključno nalogo. Vseeno pa je TQM pogosto sestavni del prizadevanja, potrebnega za izboljšave in prenovno poslovnega procesa (Grover, Malhotra, str. 199, 1997).

Prenova poslovnih procesov pomaga usmeriti pozornost na transformacijske spremembe in lahko učinkovito pripomore k nenehnemu izboljševanju ter tako koristi celotni organizaciji. Če gledamo iz tega zornega kota, lahko TQM in BPR sprejmemo kot dva različna pristopa, ki sta zmožna soobstajati znotraj organizacije in sta uporabna ob različnem času in na različnih ravneh izboljševanja poslovanja (Gadd, Oakland, 1996).

3.2 Downsizing, prestrukturiranje in avtomatizacija

Tudi programe downsizinga, prestrukturiranja in avtomatizacije je treba ločiti od programa prenova poslovnih procesov. Downsizing in prestrukturiranje sta ponavadi razumeta kot uravnavanje števila zaposlenih glede na potrebe in glede na spremembe v formalnih strukturnih odnosih. Avtomatizacija se običajno nanaša na uporabo tehnologije, v glavnem za avtomatiziranje sedanjih postopkov, brez vprašanj o njihovi primernosti in veljavnosti.

Krivulja, ki opredeli meje prenove, v praksi občasno nejasno razločuje prenovno od treh omenjenih pristopov kakor tudi od TQM-a. Zato je v Tabeli 7 narejena strnjena primerjava downsizinga, prestrukturiranja, avtomatizacije ter prej obdelanega TQM-a s konceptom prenove poslovnih procesov. Tabela je narejena na osnovi tabel, ki so jih naredili Choi in Chan (1997), Grover in Malhotra (1997) ter avtorji iz drugih dostopnih literatur.

Tabela 7: Primerjava programov spreminjanja procesov

	AVTOMATI- ZACIJA	DOWNSIZING	PRESTRUKTU- RIRANJE	TQM	BPR
Predmet raziskovanja	Uporaba tehnologije	Zaposleni	Hierarhija	Potrebe kupcev	Prenova osnovnih predpostavk poslovanja
Cilji	Povečanje učinkovitosti obstoječega procesa	Hitro in dramatično zmanjševanje stroškov poslovanja	Povečanje učinkovitosti	Izboljšanje proizvodov, storitev, kakovosti v daljšem času	Izboljšanje delovanja poslovnih procesov, proizvodov, storitev, kakovosti v daljšem času
Povod	Neučinkovitost poslovanja	Finančne težave podjetja	Finančne težave podjetja	Slaba kakovost proizvodov, storitev in managementa	Konkurenca, kupci in hitrost sprememb v okolju
Osredinjenost sprememb na	Sistem	Osebe, odgovornost	Organizacija	Izboljševanje od spodaj navzgor na številnih področjih	Radikalne spremembe osnov poslovnih procesov
Naravnost	Postopkom	Funkcijam	Funkcijam	Procesom	Procesom
Vpliv na proces:	Ne spreminja strukture poslovnih procesov	Ne spreminja strukture poslovnih procesov	Ne spreminja strukture poslovnih procesov	Popravlja, izboljšuje obstoječi poslovni proces	Radikalno preoblikuje poslovni proces
Vključenost zaposlenih	Zanima jo tok proizvodov, podatkov in informacij, ne zaposleni	Odpuščanje delavcev, predvsem srednjega managementa s ciljem znižanja stroškov	Prerazporejanje zaposlenih	Linijski zaposleni, cilj je usposabljanje zaposlenih	Vodilni management zunanji sodelavci (svetovalci, specialisti za IT): cilj je usposabljanje zaposlenih
Pomen IT	Pospešuje sedanji sistem	Pogosto odgovorna	Le redko v ospredju	Postranska	Skoraj vedno ključna
Hitrost izvajanja	Odvisno od obsega	Hitro	Hitro	Postopno	Hitro
Pogostost izvajanja	Periodično	Enkratno	Enkratno	Nenehno	Enkratno

Viri: Choi F. C., Chan L. S., 1997 in Grover V., Malhotra M.K., 1997 - priredil F.P.

Kot vidimo, prenova poslovnih procesov ni ne prestrukturiranje in ne downsizing. Slednja sta zgolj strokovna termina za zmanjšanje obsega kapacitet, da bi zadostili trenutnemu zmanjšanemu povpraševanju. Kadar je tržno povpraševanje majhno, podjetje zmanjša obseg, da bi se le-ta bolje ujemal s povpraševanjem. Torej, prestrukturiranje in downsizing pomenita zgolj "delati manj z manj". Prenova pa po drugi strani pomeni "delati več z manj" (Hammer, Champy, str. 51, 2001).

Prenova poslovnih procesov ni prestrukturiranje ali "sploščenje" (*angl. "flattening"*) organizacije, čeprav običajno povzroči manj hierarhično organizacijo. Problemi, s katerimi se srečujejo organizacije, niso rezultat njihovih organizacijskih struktur, pač pa njihovih procesnih struktur. Postavljanje nove organizacije na temeljih sedanjih, že starih procesov je podobno prelivanju kislega vina v nove buteljke. (Hammer, Champy, str. 51, 2001).

Čeprav informacijska tehnologija igra pomembno vlogo pri prenovi, nam mora biti jasno, da prenova poslovnih procesov ni avtomatizacija. Avtomatizirati sedanji proces z informacijsko tehnologijo je podobno "asfaltiranju kozje poti". Avtomatizacija enostavno ponuja bolj učinkovit način, da delamo napačne stvari (Hammer, Champy, str. 51, 2001).

V drugi polovici leta 2001 je ameriško gospodarstvo zašlo v recesijo, ki je med prvimi prizadela računalniško industrijo, ki je pred tem cvetela s stopnjo rasti, kakršna prej ni bila zabeležena. Teroristični napad na ZDA 11. septembra 2001 je le še pospešil in poglobil recesijo. Takoj po napadu je celotno ameriško gospodarstvo zašlo v eno najbolj globokih recesij v zgodovini. Stopnja brezposelnosti se je povzpela na, za ZDA neverjetnih, 5,6 % (najvišja stopnja brezposelnosti v zadnjih 30 letih). Recesija se je seveda hitro razširila tudi na druga svetovna gospodarstva. Downsizing je bil najpogostejše uporabljen pristop, s katerim so se prizadeta podjetja odzvala na krizo na trgu. Vodilni ameriški časopisi so bili polni novic o downsizingu po vsem svetu, tudi več kot šest mesecev po napadu. Primer takšnega podjetja je tudi EMC, ki se spet sooča s potrebo zmanjševanja števila zaposlenih (glej primer: EMC pred odločitvijo o ponovnem downsizingu). Gillett pa je primer podjetja, ki je šlo v prestrukturiranje in kot del tega programa izpeljalo downsizing (glej primer: Gillette predvideva, da bo zaradi prestrukturiranja privarčeval 135 milijonov dolarjev).

EMC pred odločitvijo o ponovnem downsizingu

EMC, vodilni proizvajalec velikih sistemov za shranjevanje podatkov, je v letu 2001 odpustil 4.000 zaposlenih. Trenutno načrtuje, da bo sredino leta 2002 dočakal z 19.000 zaposlenimi, v nasprotju z 20.100, kolikor jih je štel konec leta 2001. Vendar številni opazovalci trdijo, da padanje cen in usihajoči prihodek podjetju ne bosta dovolila, da v drugi polovici leta doseže dobiček, dokler ne naredi še večjega "reza" med delavci. Pričakujejo, da bo to še dodatnih 10 odstotkov zaposlenih ali okrog 1.900 ljudi.

Steve Duplessie, nekdanji uslužbenec EMC-ja, ki zdaj vodi svoje raziskovalno podjetje Enterprise Storage Group Inc., pravi, da je dodatni 10-odstotni downsizing potreben tudi zaradi spremembe strateške usmeritve podjetja iz proizvodnje strojne v proizvodnjo programske opreme. Duplessie dodaja: "Ne moreš iz prodajalca škatel postati prodajalec softvera, ne da bi pri tem spremenil svojo pot."

EMC je januarja 2002 uradno napovedal, da bo povpraševanje - zaradi ponovnega skoka ameriške ekonomije - zraslo v drugi polovici leta 2002. Vendar v svojem letnem poročilu opozarja investitorje na raziskavo med kupci, ki je pokazala, da so sredstva, namenjena informacijski tehnologiji, manjša od lanskih.

Dodatno škodo podjetje trpi zaradi večje konkurence, predvsem zaradi IBM-a in Hitachija in zavljo njune tržne povezave s Hewlett-Packardom in Sun Microsystemsom.

Povzeto po: Jerry Guidera: EMC May Consider More Layoffs Due To Slow Demand, Analysts Say, The Wall Street Journal, 27. 03. 2002

Gillette predvideva, da bo zaradi prestrukturiranja privarčeval 135 milijonov dolarjev

Program prestrukturiranja vsebuje združitve managerskih funkcij, zmanjšanje obsega proizvodnje (delno na podlagi outsourcinga proizvodnje izdelkov, ki se proizvajajo v manjših količinah in ki niso del osnovne proizvodnje), ožanje nabavne linije z izboljšanjem delovanja skladišč in drugimi akcijami ter z downsizingom in centralizacijo funkcij podjetja.

Gillette je lansko leto tako privarčeval 45 milijonov dolarjev pred obdavčitvijo. In pričakujejo tudi, da bodo privarčevali okrog 5 milijonov dolarjev zaradi zaprtja tovarne baterij Duracell. Pravijo, da bo zaradi tega približno 170 zaposlenih izgubilo delo.

Povzeto po: Gee L. Lee: Gillette Sees \$135M Pretax Sygs From Restructuring In '02; Dow Jones Newswires; 27. 03. 2002

3.3 Koncept "ravno ob pravem času" (angl. Just-In-Time – JIT)

Koncept proizvodnje "ravno ob pravem času" (angl. Just-In-Time - JIT) je najbolj vpliven proizvodni managerski pristop po drugi svetovni vojni (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 394.). Razvili so ga na Japonskem pri avtomobilskem proizvajalcu Toyoti, pristop pa se je osredotočal na področja toka materiala in proizvodnje posebno visoko

kakovostnih izdelkov in storitev (glej primer: Zgodovina koncepta "ravno ob pravem času"). Teoretično lahko vsaka današnja proizvodna organizacija uporablja nekatere od elementov JIT-načrtovanja.

Zgodovina koncepta "ravno ob pravem času"

Koncept "ravno ob pravem času" je pridobil svetovni sloves v sedemdesetih letih, vendar nekatere elemente njegove filozofije lahko zasledimo že zgodaj v začetku 20. stoletja v ZDA. Henry Ford je uporabljal JIT-koncept, ko se je osredotočal na premik njegovega tekočega traku za izdelavo avtomobilov. Tako je denimo, da bi se izognil odpadkom, uporabljal dno embalaže avtomobilskih sedežev za dno avtomobilov. Čeprav so elemente JIT uporabljali v japonski industriji v zgodnjih tridesetih letih, je pristop postal znamenit v sedemdesetih, ko ga je Tai-ichi Ohno iz Toyote uporabil v proizvodnji avtomobila za doseganje časa in kakovosti.

Približno sočasno sta Deming in Juran zagovarjala potrebo po vpeljavi tega koncepta pri ameriških proizvajalcih avtomobilov.

Povzeto po: Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 395

Koncept "ravno ob pravem času" (JIT) je integriran sklop dejavnosti, ki je načrtovan za doseganje visoke produktivnosti ob uporabi minimalnih zalog. Po tem konceptu pride proizvod v proizvodnem procesu na naslednjo postajo "ravno ob pravem času", kjer je takoj dokončan in se zelo hitro premika naprej skozi proizvodnjo. JIT temelji na logiki, da nič ne bo proizvedeno, dokler ni potrebe. Potreba pa nastane s trenutnim povpraševanjem po proizvodu (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 394).

V okviru pristopa "ravno ob pravem času" kot koncepta proizvodnje brez zalog je značilno, da končno povpraševanje vleče proizvodnjo iz ene faze v drugo. Pristop se tako razlikuje od tradicionalnih proizvodnih sistemov, ki temeljijo na potiskanju proizvodnje skozi proizvodni proces na podlagi zahtev po optimalni velikosti naročil ter z njimi povezane načrtovane nabave materiala ter porabe poslovnih prvin (Kalagnanam, Vaidyanathan, 2000, str. 608-609).

Značilnost pristopa tradicionalnih proizvodnih sistemov je prepričanje, da morajo imeti podjetja razpoložljive zaloge "za vsak primer". Tradicionalni sistemi proizvodnje tako ustvarjajo zaloge zaradi potrebe po zagotavljanju nemotenega delovanja proizvodnje, tudi takrat, ko pride do nepričakovanih zapletov in težav, pa naj bo to zaradi zamujanja dobaviteljev ali zaradi nezmožnosti podjetja, da pravočasno izdela naročilo. Nasprotno pa JIT-proizvodnja pomeni, da material pride v podjetje prav v trenutku, ko je potreben v

proizvodnji. Proizvodi pa se proizvedejo takrat, ko jih je treba dostaviti kupcem (Adler, 1999, str. 20-23).

Opozorimo še, da JIT-a ne moremo gledati samo kot proizvodnjo brez zalog. Sam pristop je treba razumeti širše, saj gre za poslovno miselnost, ki jo lahko podjetje vključuje v vse faze svojega poslovanja, ne glede na naravo poslovnih učinkov, ki jih proizvaja. Z uporabo pristopa "ravno ob pravem času" lahko ugotovimo, kdaj je treba kaj opraviti. Z drugimi besedami to pomeni, da moramo kakršno koli aktivnost, ki je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa, opraviti ravno takrat, ko je to potrebno.

Ta koncept ali vsaj nekatere njegove elemente je možno uporabiti v kateri koli dejavnosti, mi pa navajamo v nadaljevanju primer Dell Computer Corporation kot enega od najbolj uspešnih primerov v računalniški panogi.

Koncept "ravno ob pravem času" pri Dell Computer Corporation

Dellov proces je postal model učinkovitosti v računalniški panogi. Za celoten proces od naročila do dostave je potrebnih samo 36 ur. Sestavni deli so pripeljani in naročeni na osnovi JIT in so skupaj z Dellovim direktnim modelom obratovanja zmanjšali zaloge na 13-dnevne v nasprotju s 75- do 100-dnevnimi pri indirektnem modelu. Dellovo sposobnost, da obratuje na konceptu JIT, so omogočili ključni dobavitelji, ki so svoja skladišča namestili v neposredni bližini Dellove tovarne (manj kot 15 minut stran). Dell je bil sposoben doseči ta dogovor zaradi zmanjšane števila dobaviteljev, in sicer iz 204 na le 47.

Kako Dellov koncept "ravno ob pravem času" ponuja nižjo ceno? Medtem ko Compaqovi in IBM-ovi računalniki potujejo do prodajnih polic dva meseca, Dell, dokler ni naročila, ne začne naročati ne komponent in ne proizvajati računalnikov. To mogoče zveni kot nekaj nič posebnega, vendar ni tako, saj lahko cena osebnemu računalniku drastično pade že v nekaj mesecih. S tem so Dellovi računalniki 60 dni mlajši od konkurenčnih, prodanih v istem času. To se prevaja naprej v 6-odstotni dobiček, ustvarjen že samo pri komponentah.

Povzeto po: Rangan V.K., Marie Bell: Dell Online. Harvard Business Review Case No.596-116, 1999

Širše pojmovanje koncepta "ravno ob pravem času" pomeni še, da je njegova načela možno uporabljati tudi v storitvenih podjetjih. Številna JIT-načela so tako uspešno uporabljena v storitvenih podjetjih. Tako kot je za proizvodna podjetja primernost posameznih tehnik in ustreznost delovnih korakov odvisna od značilnosti trga, proizvoda in tehnologije, velja enako tudi za storitvena podjetja. Naštejmo nekaj primerov uporabe koncepta "ravno ob pravem času" na primeru storitvene dejavnosti, kot je bolnišnica (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 409-411.):

- **Izločanje nepotrebnih dejavnosti**

Korak, ki ne prinaša dodane vrednosti, je prvi na vrsti za izločanje. Bolnišnice so tako ugotovile, da izgubljajo čas s čakanjem na inštrumente med eno in drugo operacijo in zato so razvile sezname inštrumentov, potrebnih za določeno vrsto operacij. Tako zdaj razvrščajo operacije glede na kategorije in jih tako tudi izvršujejo.

- **Reorganizacija fizičnega načrta**

Med izvajanjem koncepta tudi delovni prostor pogosto potrebuje prerazporeditev in reorganizacijo. Vzemimo spet primer bolnišnice. Namesto da premikajo bolnika po stavbi (za testiranja, vaje, slikanje, ultrazvok...), so reorganizirali svoje storitve v delovne skupine, utemeljene glede na vrsto bolnikovih težav. Tako so nastale številne "mikroklinike" znotraj velikih bolnišnic.

- **Revizija opreme in procesne tehnologije**

Da se dosežejo potrebe procesa, revizija tehnologije vključuje oceno opreme, ki mora biti dosledna in s toleranco ter mora ustrezati obsegu in zmožnostim skupine. Bolnišnice npr. zmanjšajo postavitev operacijske dvorane in imajo tako možnost opravljanja velikega števila operacij, brez zmanjšanja razpoložljivosti dvorane.

Kot je razvidno iz primerov, zahtevajo proizvodna načela koncepta "ravno ob pravem času" odpravljanje vzrokov neučinkovitosti v proizvodnji, in ne le blažitev njihovih posledic. Najpomembnejši vzroki neučinkovitosti, na katere moramo biti še posebej pozorni, so predvsem slaba razmestitev strojev in predolge poti, dolgotrajne menjave orodij, okvare strojev, problemi, povezani s kakovostjo, ter težave z dobavitelji. Izboljšave na omenjenih področjih bodo omogočale učinkovitejši proizvodni proces, za katerega bodo značilni krajši pretočni časi, manjše zaloge in manjša kompleksnost (Rusjan, 1999, str. 250).

JIT predstavlja močno orodje zmanjšanja zalog in doseganja večje produktivnosti proizvodnje in storitev. Njegova načela lahko pripeljejo do številnih napredkov, vendar pa se je treba zavedati, da njegova uporabnost ni univerzalna. Tako kot vsi drugi programi izboljšav se srečuje s številnimi problemi pri vpeljavi, ki jim največkrat botruje odpor zaposlenih do sprememb. Koncept "ravno ob pravem času" je tesno povezan s celovitim upravljanjem kakovosti, uporaba obeh pa je ponavadi sestavni del programa nenehnega izboljševanja kakovosti. JIT je enako kot TQM zaporedje majhnih napredkov in potrebuje čas in potrpežljivost pri vpeljavi. Obsega filozofijo, ki vsebuje proizvodno načrtovanje,

opremo, management materiala, zagotavljanje kakovosti, načrtovanje dela in izboljšanje produktivnosti. Končni cilj - pravočasna sinhroniziranost vodenja proizvodnje enega kosa - je standard svetovnega nivoja, ki je le redko dosežen v praksi (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 412).

3.4 Teorija omejitev

Okrog leta 1980 se je Eliyahu M. Goldratt boril s proizvodnjo, ki ni obvladovala načrtovanja niti nadzora virov in sredstev. Da bi rešil problem, je Goldratt, skupaj s podjetjem Creative Izhod, razvil računalniški program, ki je načrtoval delo skozi proizvodni proces. Program je vključeval omejitve objektov, strojev, osebja, orodja, materiala in vseh drugih elementov, ki lahko vplivajo na sposobnost podjetja, da se (ne)drži gospodarskega načrta¹².

Pristop so poimenovali optimirana proizvodna tehnologija oz. OPT (*angl. optimized production technology - OPT*). Načrtovanje je bilo izvedljivo in točno ter je preko računalnika takoj delovalo. Logika načrtovanja je temeljila na razdelitvi operacij, ki so bile ozko grlo, in tistih, ki to niso bile. Da bi razložil načela, ki stojijo za logiko načrtovanja OPT, je Goldratt opisal devet načel načrtovanja proizvodnje. Ko je pozneje približno 100 velikih podjetij uvedlo ta sistem, je Goldratt začel promovirati idejo, ki stoji za tem pristopom, raje kot računalniški program. V skladu s tem je predstavil naslednja načela načrtovanja proizvodnje (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 664-665):

1. Uravnotežujemo tok, ne pa kapacitete.
2. Raven izkoriščenosti tistega vira, ki ni ozko grlo, ni določena z njegovimi lastnimi potenciali, pač pa s kakšno drugo omejitvijo v sistemu.
3. Izkoriščenost in aktivnost vira ne pomenita isto.
4. Ura dela, izgubljena na ozkem grlu, je ura, izgubljena za celotni sistem.
5. Ura dela, privarčevana na ozkemu grlu, je le navidezna.
6. Ozko grlo narekuje *throughput*¹³ in zaloge v sistemu.
7. Ni potrebno in ni nujno, da je količina izdelkov v seriji, ki potuje skozi proizvodni proces, enaka količini izdelkov v procesni seriji.

¹² Svojo zgodbo je Goldratt podrobno predstavil v knjižni uspešnici »The Goal« (1984). Temu je sledila še vrsta njegovih knjig, »The Race« (1986), »Theory of Constraints« (1990), »The Haystack Syndrom« (1990), »It's not Luck« (1994) in »Critical Chain« (1997).

¹³ *Throughput* je celotna količina proizvodnje v določenem ciklu v določenem časovnem obdobju (Garrison, Noreen, 2000, str 15).

8. Procesna serija izdelkov mora biti spremenljiva tako na svoji poti skozi proizvodnjo kot tudi v času.
9. Prednostne naloge je mogoče postaviti le s preučevanjem omejitev v sistemu.

Z razširitvijo pristopa je Goldratt razvil teorijo omejitev oz. TOC (*angl. Theory of Constraints* - TOC). Ta je postala izjemno priljubljen pristop za reševanje proizvodnih problemov in je dejansko uporabna na številnih poslovnih področjih. Rdeča nit Goldrattovega dela je sinhronizirana proizvodnja celotnega proizvodnega procesa, ki dela v harmoniji in posledično tudi dosega cilje podjetja. Ko je proizvodnja v resnici sinhronizirana, se to izraža v uspešnosti poslovanja, in ne samo v lokalnih merah, kot so koristna uporaba dela ali strojev.

Teorija omejitev

Teorijo omejitev lahko skrčimo na 5 korakov:

1. Prepoznavaj systemske omejitve. (Napredek ni mogoč, dokler ne najdemo slabosti in omejitev sistema.)
2. Odloči se, kako boš izrabil omejitve. (Naredi omejitve karseda učinkovite)
3. Podredi vse ostalo tej odločitvi. (Pridruži vse druge dele sistema podpori omejitve, tudi če to zmanjša zmogljivost neomejevalnih virov.)
4. Izboljšaj systemsko omejitve. (Če je proizvod še vedno neustrezen, priskrbi več virov, saj ne gre več za omejitve.)
5. Če so v prejšnjih korakih omejitve odpravljene, pojdi nazaj na korak 1 in ne dovoli inerciji, da postane omejitev sistema. (Ko je problem z omejitvijo rešen, pojdi nazaj na začetek in začni znova. To je proces nenehnega izboljševanja: prepoznavanje omejitev, odpravljanje le-teh in potem prepoznavanje novih.)

Povzeto po: Chase, Aquilano, Jacobs, 1998, str. 665

V primerjavi z tradicionalnimi pristopi, ki od managerja zahtevajo, da se osredini predvsem na zmanjševanje stroškov, **teorija omejitev poudarja, da je temeljna naloga managerjev uravnavanje in obvladovanje omejitev** (Campbell, 2000, str. 544).

Čeprav se mnogi ne strinjajo, ima Goldratt zelo odkrito in jasno predstavo o tem, kaj je cilj podjetja - "Cilj podjetja je zaslužiti denar!" (Goldratt, 1992, str. 41). Sklepal je, da tudi če ima organizacija številne cilje, kot so ponujati delo, porabiti neobdelani material, povečati prodajo, povečati tržni delež, razvijati tehnologije ali izdelke visoke kakovosti, ti cilji ne zagotavljajo dolgoročnega preživetja podjetja. To so le sredstva za doseganje cilja, ne pa cilj sam. Samo denarni zaslužek je tisti, ki prinaša in zagotavlja napredek.

V primerjavi z drugimi programi, Goldratt (1990, str. 51) teorijo omejitev označuje kot novo miselnost, ki skupaj s konceptoma ravno ob pravem času in celovito obvladovanje kakovosti tvori trikotnik, ki naj bi predstavljal pomemben preobrat v tradicionalni poslovni miselnosti. Pravi, da koncept ravno ob pravem času opozarja, naj se poslovni sistemi ne ukvarjajo s tistim, s čimer se ni treba. Koncept celovito obvladovanje kakovosti pa poudarja, da ni dovolj stvari delati prav, bolj pomembno je: delati prave stvari. Teorija omejitev pa nas sooča z dejstvom, da delni optimumi ne delujejo vedno pozitivno in ne vedno v smeri zagotavljanja globalnega optimuma. Poudariti moramo, da koncepta ravno ob pravem času in celovito obvladovanje kakovosti poudarjata pomen nefinančnih kazalcev presojanja uspešnosti poslovanja, teorija omejitev pa zagovarja finančne kazalce, ki pa jih opredeli nekoliko drugače kot tradicionalni pristopi.

Kot je razvidno, so celovito upravljanje kakovosti (TQM), koncept "ravno ob pravem času" (JIT) in teorijo omejitev (TOC) pristopi, ki niso radikalni, temveč zagotavljajo nenehno izboljševanje. Iz vsega doslej zapisanega lahko sklepamo, da gre za pristope, ki jih je možno uporabljati hkrati, pred ali po prenovi poslovnih procesov.

3.5 Uravnoteženi kazalniki (angl. Balanced Scorecard – BSC)

Za transformacijo v uspešne organizacije, ki se bodo sposobne kosati s prihodnostjo, podjetja uporabljajo programe sprememb. Nekatere programe smo že predstavili, denimo celovito upravljanje kakovosti (TQM), teorijo omejitev (TOC), koncept "ravno ob pravem času" (JIT), downsizing, avtomatizacijo in prestrukturiranje, pa tudi koncept prenove poslovnih procesov, ki je tema pričujoče magistrske naloge. Prav vsak omenjeni program izboljšav nazorno prikazuje uspešnost s svojimi primeri, konzultanti, guruji ali voditelji. Vsak program se tudi bori za čas, energijo in vire vodilnega managementa. In vsak obljublja napredek v obliki uspešnosti poslovanja in povečanja vrednosti za večino, če ne za vse sestavne dele podjetja: delničarje, kupce, ponudnike in zaposlene. Cilj vseh programov ni zaporedno izboljševanje ali preživetje, ampak uspešnost ter omogočanje uspeha organizacijam v razmerah nove konkurence in nove informacijske dobe.

Na žalost pa je večina omenjenih programov razočarala podjetja s svojimi rezultati. Programi so bili razdrobljeni, niso imeli stika s strategijo podjetja in niso dosegli določenih finančnih ali ekonomskih rezultatov. Izrazit napredek uspešnosti poslovanja zahteva

izrazite spremembe, te pa ne vključujejo samo programov izboljšav, temveč vključujejo tudi spremembe v upravljanju organizacije kakor tudi merjenje uspešnosti. Navigacija pa, proti bolj konkurenčni, tehnološko dovršeni in bolj zmogljivi prihodnosti, ne more biti izpolnjena z merjenjem in s kontrolo finančnih kazalcev iz preteklosti.

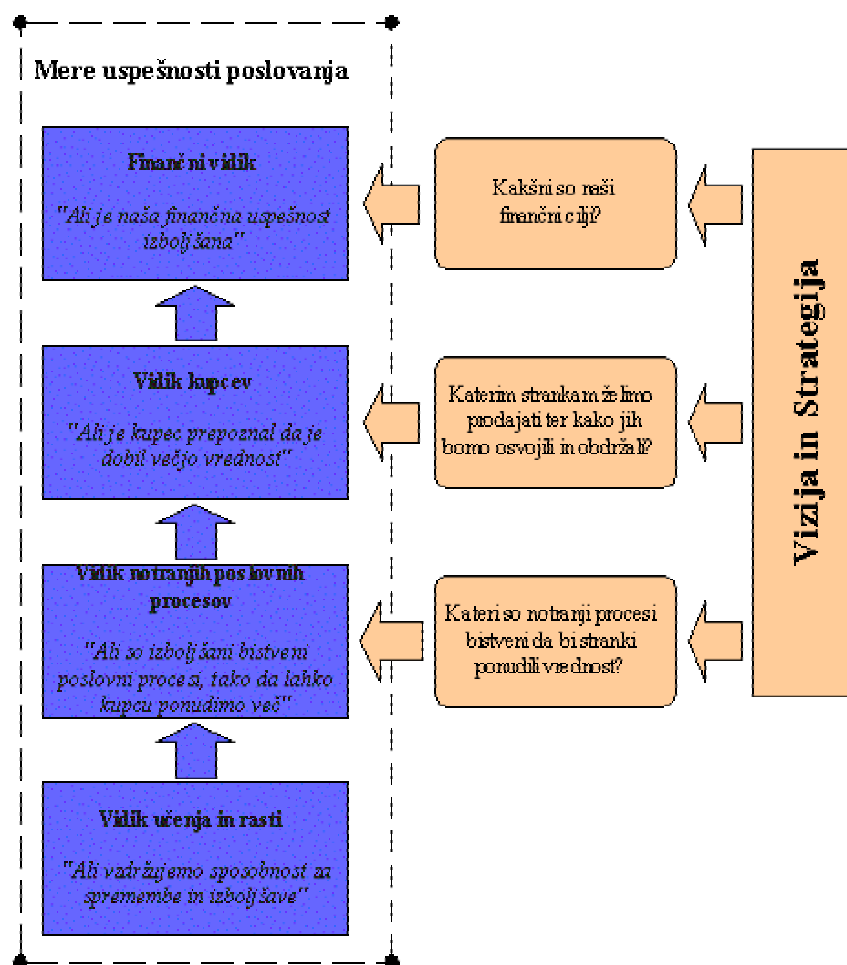
Tega sta se zavedala tudi Kaplan in Norton, ko sta predlagala uravnotežene kazalnike (*angl. Balanced scorecard* - BSC). Njun model je temeljil na večletnem sodelovanju z ameriškimi podjetji in je vključeval štiri vidike uspešnosti poslovanja, med katerimi je eden finančen in trije nefinančni. Sistem kazalnikov izhaja iz vizije in strategije podjetja in je pomemben povezovalni element med vizijo, strategijo in merjenjem uspešnosti poslovanja. Podjetje ima želeno predstavo o prihodnjem poslovnem okolju in svojo vizijo, ki ju uresničuje z izbrano strategijo. Strategija predstavlja pot, po kateri podjetje dosega vizijo. Uravnoteženi kazalniki pomagajo prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalcev, s katerimi preverjamo uspešnost izvajanja strategije.

Na tej osnovi sta avtorja tudi opredelila model, in sicer kot strukturo štirih skupin kazalnikov meri uspešnost organizacije. Kazalniki sodijo v naslednje skupine (slika 11):

- finančni vidik je vidik lastnika podjetja;
- vidik kupca vsebuje kazalce, s katerimi management spremlja, kako poslovanje podjetja vrednoti kupec;
- vidik notranjih poslovnih procesov vključuje kazalnike za najbolj pomembne notranje procese. To so procesi, kjer se mora podjetje najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike;
- vidik učenja in rasti preko izbranih kazalnikov odraža sposobnost zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast.

Kot smo videli doslej, sta avtorja BSC neuspešnost programov izboljšav prepoznala predvsem v njihovi razdrobljenosti in nepovezanosti z vizijo in strategijo organizacije ter nezmožnostjo vodenja podjetja s starimi načini merjenja uspešnosti poslovanja. S svojim modelom sta predlagala rešitev tega problema, čeprav nikakor nista bila edina, ki sta to težavo zaznala. Vse je bilo namenjeno k cilju, da bi onemogočili razdrobljenost programa prenove in s tem tudi njegovo zmanjšano učinkovitost.

Slika 11: Uravnoteženi kazalniki (angl. Balanced scorecard - BSC)



Vir: Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, str. 9

Managerji pogosto ugotavljajo, da trenutni problemi ne bodo rešeni z doseganjem zelenih rezultatov s programi nenehnega izboljševanja, kar pomeni, da je treba razviti novo pot za izpeljavo procesa in se lotiti prenovе poslovnega procesa. Tako pristop s pomočjo BSC-ja določa končni cilj prenovе in usmerja pozornost prenovе organizacije in katerega koli drugega programa izboljšave. Namesto da bi uporabljali načela prenovе za posamezen lokalni proces, kjer rezultat lahko dosežemo, morajo managerji razviti program prenovе, ki bo ključen za doseganje strateških ciljev organizacije. Najbolj pomembno se je izogibati ciljem, kot so občutno manjšanje stroškov, kjer so rezultati merjeni s privarčevanim denarjem. Pomembno se je osrediniti na strateške cilje, v katerih bomo trenutne rezultate merili z zmanjšanjem časa za naročilo, skrajšanjem časa, potrebnega za razvoj novega izdelka, povečanjem sposobnosti zaposlenih in tako naprej. Ti nefinančni kazalci so lahko uporabljeni za izravnavo in spremljanje vseh strateških pobud, med njimi tudi prenovе

procesa. Sočasno je naloga BSC-ja, da te mere poveže z dramatičnim izboljšanjem prihodnjih finančnih rezultatov (slika 12).

Slika 12: Primer verige vzročno-posledičnih razmerij v uravnoteženih kazalnikih uspeha



Vir: Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, str. 31

Največja moč uporabe prenove poslovnega procesa, ki je vodena z uravnoteženimi kazalci, je v tem, da se organizacija pri prenovi osredini na zadeve, ki povzročajo rast, in ne samo na tiste, ki znižujejo stroške in povečujejo učinkovitost.

BSC je mogoče razumeti kot nekakšno prizmo, skozi katero so osredotočene vse naložbe organizacije. Z BSC-jem lahko organizacije zamenjajo "svetilnike" za "lasersko svetlobo". Vsa energija se tako usmerja na nekaj ključnih točk.

Ko so uravnoteženi kazalci jasni in določeni s strategijo ter ko so prepoznane gonilne sile za doseganje strategije, lahko organizacija:

- prepozna novo strateško pobudo;
- se usmeri na množico strateških pobud, kot so nenehno izboljševanje, prenova poslovnih procesov, transformacijski programi ter
- postavi investicijski in neomejeni program porabe.

Kot smo videli, sta BSC in prenova poslovnih procesov programa izboljšav, ki si medsebojno pomagata in sta lahko uporabljena hkrati. BSC določa končne cilje, določa kazalce, ki nam omogočajo merjenje, kje in kako daleč od cilja smo. Ko managerji ugotovijo, da je prenova poslovnih procesov način za doseganje izboljšav, potem je BSC odličen navigator, kam in kako daleč smo prišli.

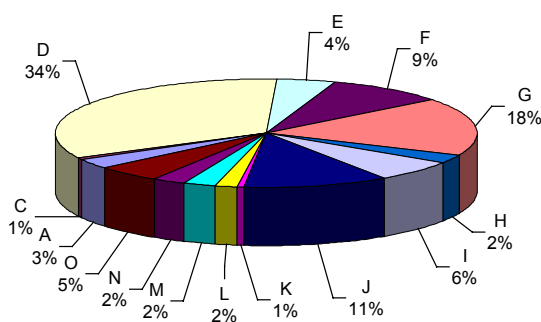
4 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V SLOVENSKIH PODJETJIH

V tem poglavju si bomo ogledali, kako je s prenovo poslovnih procesov v slovenskih podjetjih, kar je še tretji oziroma zadnji zastavljeni cilj magistrskega dela. Da bi osvetlili prenovo poslovnih procesov v slovenskih organizacijah, bomo uporabili izsledke dveh raziskav, in sicer "Poslovna informatika 2001" in "Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij". Obe raziskavi sta bili izpeljani v okviru Inštituta za poslovno informatiko Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

4.1 Raziskava "Poslovna informatika 2001"

Raziskavo "Poslovna informatika" izvaja Inštitut za poslovno informatiko že vrsto let in z njo razsvetljuje vlogo poslovne informatike v slovenskem okolju. Del raziskave je tudi

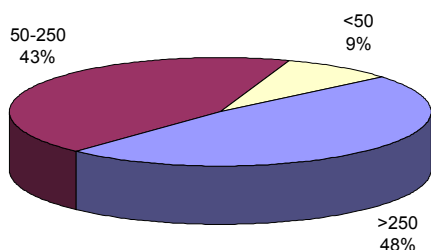
Slika 13: Dejavnost organizacij, ki so sodelovale v raziskavi



Legenda dejavnosti sodelujočih podjetij (standardna klasifikacija dejavnosti - NACE):

- A. Kmetijstvo, lov, gozdarstvo
- B. Ribištvo (0% sodelujočih)
- C. Rudarstvo
- D. Predelovalne dejavnosti
- E. Oskrba z elektriko, plinom in vodo
- F. Gradbeništvo
- G. Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe
- H. Gostinstvo
- I. Promet, skladiščenje in zveze
- J. Finančno posredništvo
- K. Poslovanje z nepremičninami
- L. Dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje
- M. Izobraževanje
- N. Zdravstvo in socialna varnost
- O. Druge javne skupine in osebna storitvena dejavnost
- P. Zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem (0% sodelujočih)
- Q. Eksteritorialne organizacije in združenja (0% sodelujočih)

Slika 14: Prevladujoči lastnik podjetij, ki so sodelovala v raziskavi

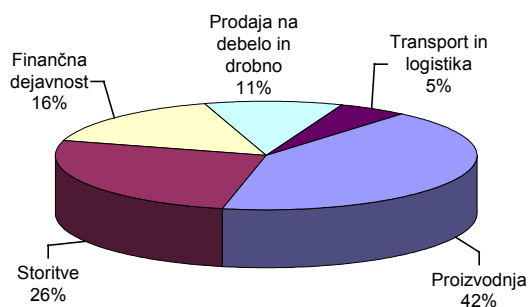


ugotavljanje stanja projektov prenove poslovnih procesov v slovenskih podjetjih. Metodološko je bila raziskava izvajana v obliki osebnih intervjujev z vodji informacijskih oddelkov v podjetjih in je vsebovala 162 sodelujočih podjetij (sliki 13 in 14). Povprečni prihodek v letu 2000 v raziskavi sodelujočih organizacij je bil 1012 milijonov SIT. Rezultate te raziskave bomo uporabili za razsvetlitev tistih področij, ki niso bila cilj raziskave "Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij".

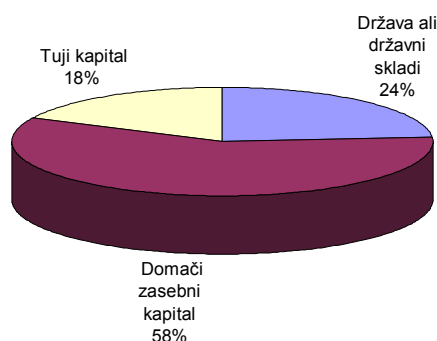
4.2 Raziskava "Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij"

Namen druge raziskave, "Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij", ki je bila narejena pod vodstvom avtorja tega magistrskega dela, je bil raziskati vpliv informacijske tehnologije, prenove poslovnih procesov, vlogo informacijske tehnologije v le-teh ter transformacijo organizacij iz funkcijske v procesno organizacijo in vpliv vseh teh dejavnikov na uspešnost delovanja organizacij. Raziskava je bila narejena konec leta 2002 in v njej je

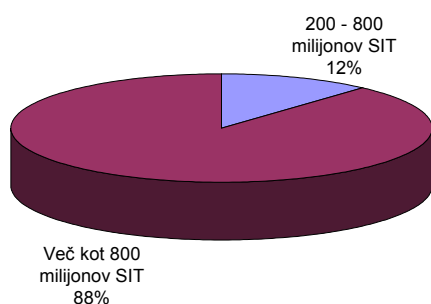
Slika 15: Glavni vir prihodkov podjetij, ki so sodelovala v raziskavi



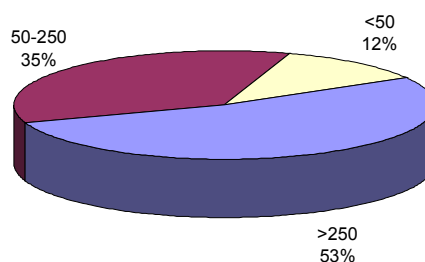
Slika 16: Prevladujoči lastnik podjetij, ki so sodelovala v raziskavi



Slika 17: Letni prihodek podjetij, ki so sodelovala v raziskavi



Slika 18: Število zaposlenih v podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi



sodelovalo 20 slovenskih podjetij, ki so izvajala prenovu poslovnih procesov. Strukturo sodelujočih podjetij kažejo slike 15, 16, 17 in 18.

Namen raziskave je bil, da potrdimo ali ovržemo naslednje postavljene hipoteze:

Hipoteza 1: Večja vloga posameznih skupin igralcev v projektih prenove poslovnih procesov zagotavlja večji uspeh.

Hipoteza 2: Uporaba informacijske tehnologije v projektih prenove zagotavlja večji uspeh takšnih projektov.

Hipoteza 3: Naravnost k procesni organizaciji omogoča boljše rezultate prenove poslovnih procesov.

Hipoteza 4: Rezultati prenove poslovnih procesov vplivajo na uspešnost organizacije.

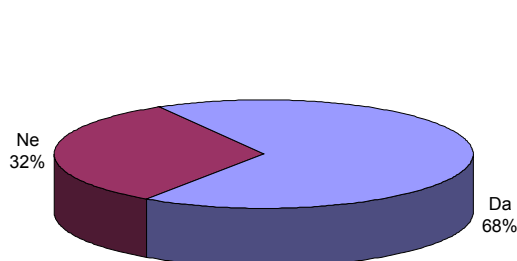
Hipoteza 5: Naravnost k procesni organizaciji vpliva na uspešnost organizacije.

4.3 Poznavanje in lotevanje prenove poslovnih procesov

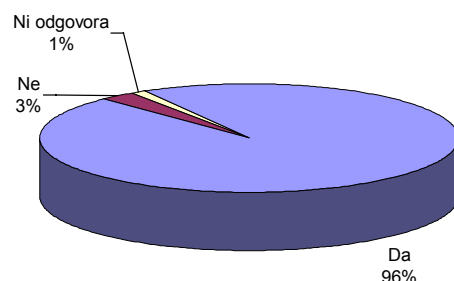
Glede na raziskave Inštituta za poslovno informatiko Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani delež podjetij, ki so seznanjena s prenovu poslovnih procesov, ostaja že vrsto let nespremenjen (približno 65 %) in po ugotovitvah raziskave "Poslovna informatika 2001" delež teh podjetij znaša 68 % (slika 19).

Večina (98 %) organizacij meni, da prenova poslovnih procesov lahko prispeva h konkurenčnosti ali reševanju nekaterih ključnih poslovnih problemov (slika 20).

Slika 19: Seznanjenost s prenovu poslovnih procesov



Slika 20: Prispevanje prenove poslovnih procesov h konkurenčnosti ali reševanju nekaterih ključnih poslovnih problemov

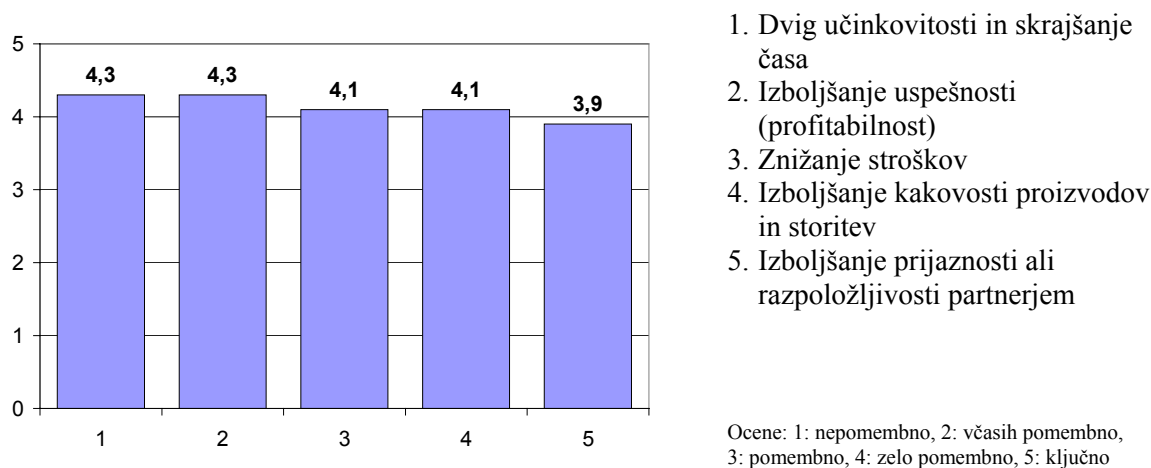


Raziskava "Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij" kaže, da se tudi med slovenskimi podjetji pojavlja trend prenove poslovnih procesov med organizacijami in ne več samo znotraj same organizacije. Kar 25 % podjetij, ki so izvajala prenovo poslovnih procesov, je namreč izvajalo tudi prenovo medorganizacijskih procesov, medtem ko kar 35 % sodelujočih podjetij načrtuje takšne projekte.

4.4 Motivi za prenovo poslovnih procesov

Motivi za prenovo poslovnih procesov so lahko različni. Raziskava "Poslovna informatika 2001" ugotavlja, da sta največja motivatorja pri procesih prenove dvig učinkovitosti in skrajšanje časa ter izboljšanje uspešnosti - kot kaže slika 21 (oba imata povprečno oceno 4,3 na lestvici od 1 do 5).

Slika 21: Motivi za prenovo poslovnih procesov



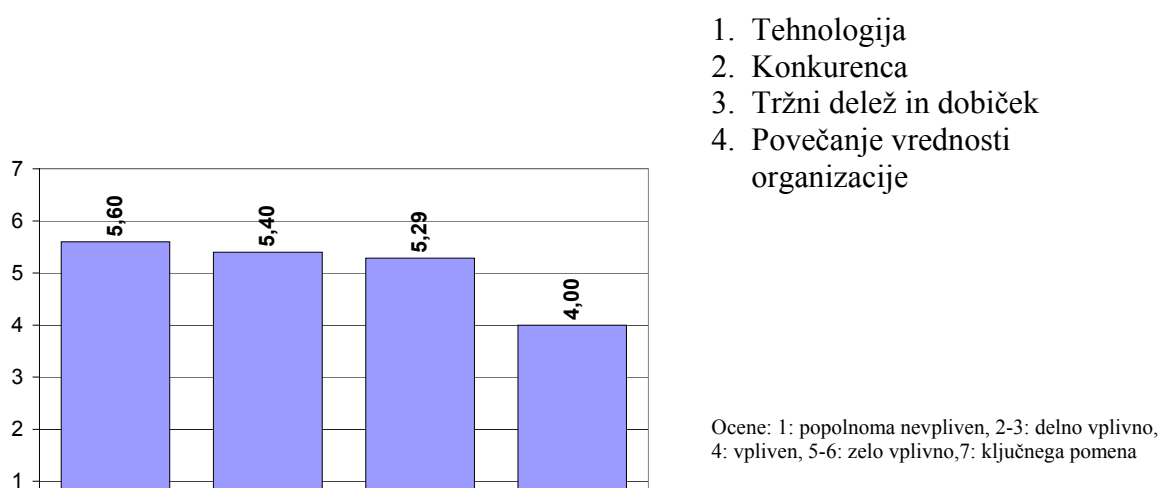
Podobne rezultate kaže tudi raziskava med severnoameriškimi podjetji, ki je kot glavni motiv za prenovo poslovnih procesov prepoznala povečanje hitrosti izvajanja poslovnega procesa in takoj za tem znižanje stroškov (CSC Index, 1994). Druga raziskava, izpeljana na vzorcu 80 podjetij v ZDA, je ugotovila znižanje stroškov kot glavni motiv za prenovo poslovnih procesov (Maglitta, 1995, str. 20).

Glede na izsledke raziskav, ki jih je v letih 1992, 1993 in 1994 izvajalo ameriško svetovalno podjetje Gateway med vodilnimi managerji ameriških podjetij (Manganelli in Klein, 1994, str. 12), so motive za začetek prenove poslovnega procesa razporedili po

naslednjem vrstnem redu: konkurenca, tržni delež in dobiček, tehnologija in povečanje vrednosti organizacije.

Po enakem vrstnem redu smo ponudili v ocenjevanje tudi motive v raziskavi "Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij", vendar so podjetja, ki so delala prenovo poslovnih procesov, ocenila tehnologijo kot najvplivnejši motiv, zaradi katerega se lotijo prenove poslovnih procesov (slika 22). Vrstni red preostalih omenjenih motivov je ostal enak kot v primerljivi raziskavi med ameriškimi podjetji. Seveda je treba na primerjavo teh rezultatov gledati z zadržkom, saj je primerljiva ameriška raziskava stara že 9 let.

Slika 22: Motivi za prenovo poslovnih procesov



Iz rezultatov torej lahko sklepamo, da se podjetja za prenovo poslovnih procesov odločajo zaradi pritiska možnosti, ki jih ponuja tehnologija, in ne toliko zaradi neposrednega pritiska konkurence.

4.5 Vloge posameznih skupin v projektih prenove poslovnih procesov

Ko je govora o sodelovanju in pomenih različnih skupin v projektih prenove poslovnih procesov, potem nastaja vprašanje, kakšen pomen naj bi le-ti imeli.

Ranganathan in Dhaliwal (2001, str. 128) sta v raziskavi med singapurskimi podjetji povzela iz strokovne literature štiri skupine igralcev v prenovah poslovnih procesov: najvišje vodstvo podjetja, vodstvo oddelka za informatiko, vodstvo posamezne poslovne funkcije (oddelka, sektorja, službe...) in zunanje svetovalce. V raziskavi sta ugotovila, da mora vodilni management inicirati, podpirati in zagovarjati prizadevanja za prenovo

poslovnih procesov, sočasno pa mora vodstvo oddelka za informatiko igrati vlogo koordinatorja in pospeševalca celotnega projekta. Vodstva posameznih poslovnih funkcij po drugi strani igrajo podporno vlogo, tako da med drugim v organizaciji objavijo prizadevanja za prenovo in potek projekta. Zunanji svetovalci pa, če so najeti, pomagajo pospeševati in podpirati prizadevanja za prenovo.

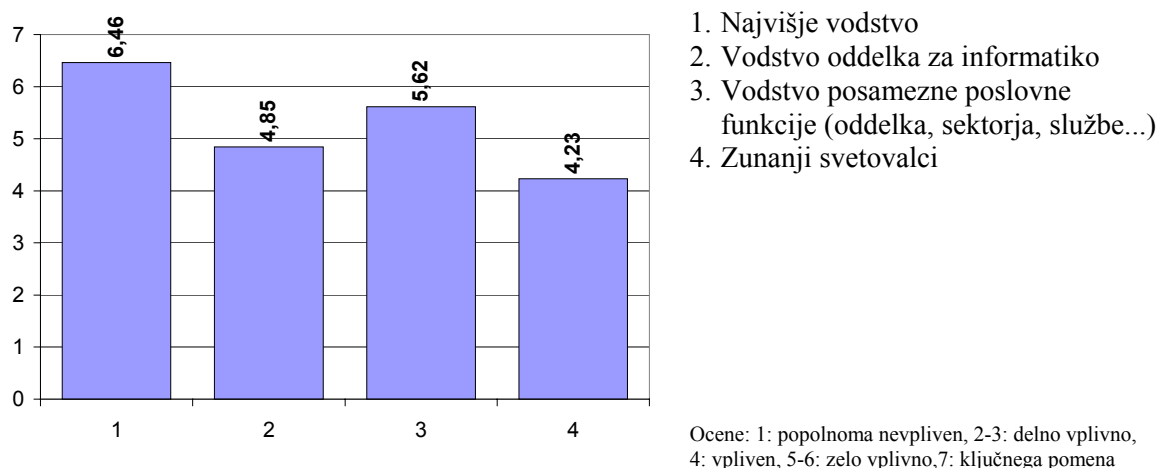
V raziskavi "Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij" smo ugotavljali, kako pomembno vlogo so imele te skupine v celotnem projektu prenove poslovnih procesov. Ugotovimo lahko, da so podjetja odgovorila, da je vodilni management imel najbolj pomembno vlogo, za njim si sledijo vodstva posameznih poslovnih funkcij, vodstvo oddelka za informatiko in na koncu zunanji svetovalci (slika 23).

Razloge za nižjo oceno vloge vodstva oddelka za informatiko je mogoče iskati tudi v pomanjkanju poslovnih znanj vodstev oddelkov za informatiko. Takšno tezo ugotavljajo nekateri raziskovalci, podpirajo pa jo tudi rezultati naše raziskave. Boljše poslovno znanje v teh projektih daje prednost in postavlja v bolj pomembno vlogo vodstva posameznih poslovnih funkcij (Bates, 1995, str. 134 in Maglitta, 1995, str. 20). Prav zaradi tega nekateri avtorji poudarjajo potrebo po sodelovanju med vodstvi oddelkov za informatiko in posameznih poslovnih funkcij (Ray, 1995, str. 135).

Nekatere študije priporočajo, da naj zaposleni z oddelkov za prenovo za izboljšanje rezultatov prenove razvijejo veščine analiziranja organizacije in nadopolnijo znanja o strategiji organizacije (Teng, Fiedler, Grover, 1998, str. 696).

Če ta spoznanja uporabimo pri analizi rezultatov naše raziskave, vidimo, da so najvišja vodstva in vodstva posameznih poslovnih funkcij v organizaciji igrala najbolj pomembne vloge pri projektih prenove v slovenskih podjetjih (slika 23). Vendar so korelacijski koeficienti med vlogo posamezne funkcije in uspešnostjo projekta prenove precej raznoliki. Vloga vodstva oddelka za informatiko kakor tudi vloga vodstva posameznih poslovnih funkcij kažeta visok korelacijski faktor z oceno uspeha prenove poslovnih procesov in tudi statistično značilnost (slika 23). Ta rezultat nas opozarja, da je treba posebno pozornost pri takšnih projektih usmeriti prav na ti dve skupini, saj je njun prispevek k uspehu projekta nedvomno ključen.

Slika 23: Motivi za prenovu poslovnih procesov



Korelacijski koeficienti med vlogo posamezne skupine in ocenjenim uspehom prenove poslovnih procesov¹⁴

1.	2.	3.	4.
0,4186	0,7363**	0,6074*	0,1740

Hipoteza 1 je tako statistično potrjena za vlogo dveh skupin igralcev, in sicer vodstva oddelka za informatiko in vodstva posameznih poslovnih funkcij. Vloga teh dveh skupin namreč zagotavlja večjo uspešnost projektov prenove, kaže visok korelacijski koeficient in je statistično značilen z uspehom prenove.

Pomen vodstva podjetja je dobil visoko povprečno oceno za vlogo v tem projektu, vendar njegova vloga ne kaže visokega korelacijskega koeficienta in ni statistično značilnost z uspehom prenove. Vloga zunanjih svetovalcev pri procesih prenove je bila najmanjša in z uspehom teh procesov kaže majhen korelacijski koeficient in ni statistično značilen.

Med razlogi za manjšo vlogo zunanjih svetovalcev pri prenovi poslovnih procesov je zagotovo tudi na splošno nerazvita kultura najemanja zunanjih svetovalcev v slovenskem gospodarstvu.

4.6 Informacijska tehnologija in prenova poslovnih procesov

Raziskave po svetu kažejo na tesno povezanost prenove poslovnih procesov in informacijske tehnologije. Ranganathan in Dhaliwal (2001, str. 130) sta v že omenjeni raziskavi med singapurskimi podjetji ugotovila, da se od informacijske tehnologije največ uporabljajo podatkovne baze in z njimi povezane tehnologije, sledijo mreže in

komunikacije, celovite rešitve (ERP), internet in WEB-tehnologije, elektronska izmenjava podatkov in podobno.

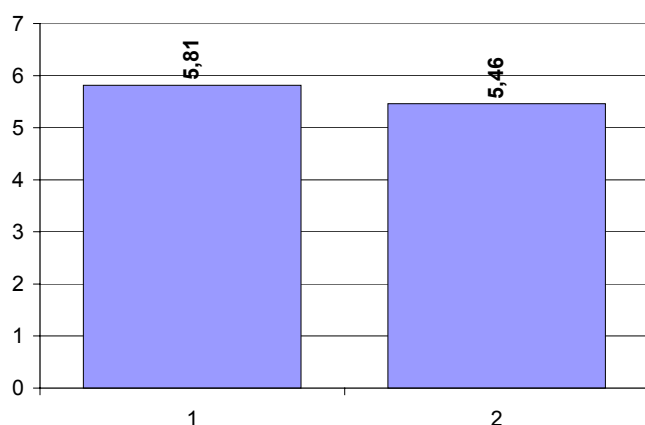
V raziskavi med slovenskimi podjetji nismo ugotavljali, katere tehnologije se uporabljajo v prenovi poslovnih procesov, pač pa smo skušali ugotoviti, kakšen je vpliv informacijske tehnologije na poslovanje podjetja in kakšno vlogo ima informacijska tehnologija v prenovi poslovnih procesov.

Kot je razvidno iz rezultatov raziskave (slika 24), informacijska tehnologija, ki se uporablja v podjetjih, zelo vpliva na uspešnost poslovanja, vendar nima vpliva na uspeh prenove poslovnih procesov. To pomeni, da trenutno uporabljana informacijska tehnologija ne vpliva na rezultat prenove.

Nasprotno pa informacijska tehnologija, uporabljena v projektih prenove, igra pomembno vlogo pri uspešnosti prenove poslovnih procesov. *Vpliv informacijske tehnologije na uspešnost projekta prenove kaže visok korelacijski koeficient in ta povezava je statistično značilna. S tem smo potrdili Hipotezo 2.*

Podoben rezultat vpliva informacijske tehnologije na splošno uspešnost poslovanja in njen vpliv v projektih prenove kaže na to, da podjetja s terminom prenova poslovnih procesov ne razumejo zgolj preproste informatizacije svojega poslovanja, ampak da verjetno iščejo priložnosti za napredek tudi v sami organizaciji procesa.

Slika 24: Vloga informacijske tehnologije



1. Vpliv informacijske tehnologije, ki jo uporablja organizacija, na uspešnost delovanja organizacije.
2. Pomembnost in vpliv informacijske tehnologije na prenovu poslovnih procesov.

Ocene: 1: popolnoma nevpliven, 2-3: delno vplivno, 4: vpliven, 5-6: zelo vplivno, 7: ključnega pomena

Korelacijski koeficienti med merjenimi vplivi in ocenjenim uspehom prenove poslovnih procesov¹⁵

1.	2.
0,3926	0,7125**

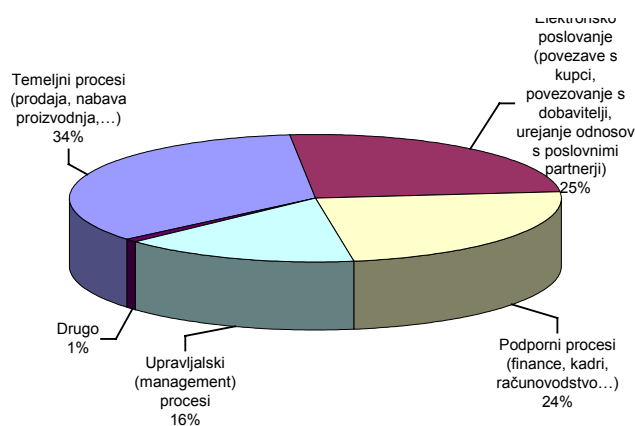
¹⁴ * = Raven statistične značilnosti 0,05; ** = Raven statistične značilnosti 0,01;

¹⁵ * = Raven statistične značilnosti 0,05; ** = Raven statistične značilnosti 0,01;

4.7 Poslovni procesi, ki se prenavljajo

Glede na izsledke raziskave "Poslovna informatika 2001", kot kaže slika 25, so v slovenskih organizacijah najpogosteje prenovljeni temeljni poslovni procesi (prodaja, nabava, proizvodnja itd.). Sledijo procesi, ki so posledica uvedbe elektronskega poslovanja (povezave s kupci, povezovanje z dobavitelji, urejanje odnosov s poslovnimi partnerji) in podporni procesi (kot so finance, kadri ali računovodstvo). Ta raziskava tudi kaže na vzpon deleža prenove zaradi uvedbe elektronskega poslovanja, ki se je s 15 % v letu 2000 povzpел na 25 % v letu 2001.

Slika 25: Najpogosteje prenovljeni poslovni procesi



V raziskavi med singapurskimi podjetji je bil največkrat prenovljeni poslovni proces prav proizvodnja, sledita pa mu računovodstvo in finance oziroma podporne dejavnosti (Ranganathan in Dhaliwal, 2001, str. 129). Vendar pa je iz raziskave razvidno, da bodo nekatera področja, ki so trenutno manj v središču prenove (denimo kadrovanje in prodaja), v prihodnosti bolj prisotna.

Po spet drugi raziskavi, tokrat med ameriškimi podjetji, se najbolj pogosto prenavljajo prav procesi splošnega managementa in proizvodnje. Sledijo jim procesi naročanja ter računovodstvo in finance (Teng, Fiedler, Grover, 1998, str. 688).

Malo starejša raziskava med severnoameriškimi podjetji (CSC/Index, 1994) kaže nekoliko drugačno sliko prenovljenih poslovnih procesov. Njeni rezultati namreč kažejo, da so največkrat prenovljeni poslovni procesi bili računovodstvo in finance, sledijo trženje in prodaja ter nato proizvodnja. Podobne rezultate imajo tudi nekatere druge raziskave (Caldwell, 1994, str. 50-60), ki na prvo mesto postavljajo računovodstvo in finance, šele nato pa proces naročanja.

Podoben razvoj sta napovedala tudi Hammer in Champy, ki pravita, da bo v nasprotju z devetdesetimi leti, ko je bila prenova implementirana predvsem v "back office-u", v tovarnah in skladiščih, le-ta v novem stoletju uporabljana v "front office-u" in na dohodkovno-proizvodni strani posla, torej pri razvoju izdelka, prodaji in trženju (Hammer, Champy, 2001, str. 5).

4.8 Prenova poslovnih procesov in procesna organizacija

Prva spremenljivka, ki smo jo merili, je ocena prispevka prenove poslovnih procesov k uspešnosti organizacije. Management sodelujočih podjetij je ocenjeval, v kolikšni meri je prenova prispevala k uspešnosti organizacije, z ocenami od 1 do 7 (1 = ni prispevka; 7 = ključne izboljšave).

Druga spremenljivka, ki smo jo merili, je bila ocena trenutnega položaja organizacije med tradicionalno in procesno usmerjeno organizacijo, z ocenami od 1 do 7 (1 = tradicionalna organizacija; 7 = procesna organizacija)¹⁶. Kot smo že omenili, v svojih novejših člankih Hammer (2002) pogosto navaja potrebo po prehodu organizacije iz tradicionalnega podjetja v procesno podjetje. Prav zato smo tudi v naši raziskavi vprašali podjetja, kako bi se opredelili v tej razdelitvi, in naredili povezavo uspešnosti podjetij in njihovega položaja na lestvici.

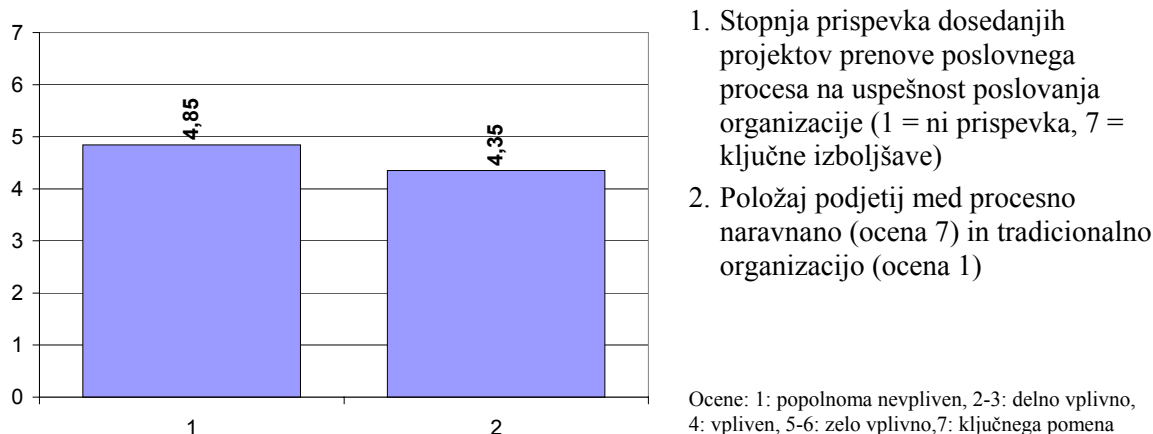
Slika 26 prikazuje povprečne rezultate prispevka dosedanjih projektov prenove poslovnega procesa na uspešnost poslovanja organizacije (1 = ni prispevka, 7 = ključne izboljšave) ter položaj podjetja med procesno naravnano (ocena 7) in tradicionalno organizacijo (ocena 1).

Sung in Gibson (1998) sta pri merjenju prispevka prenove poslovnih procesov na uspešnost poslovanja korejskih podjetij, pri enako postavljeni lestvici dobila nekoliko višjo povprečno oceno 5,49.

Pri testu Hipoteze 3, da je uspeh prenove poslovnih procesov odvisen od stopnje naravnosti k procesno usmerjeni organizaciji, smo dobili korelacijski koeficient med rezultati teh dveh meritev 0.8716 z ravno statistične značilnosti pod 0,01. S tem je Hipoteza 3 potrjena.

¹⁶ Za več pojasnil o razliki med tradicionalno in procesno organizacijo, glej poglavje: 2.3.1 Značilnosti preurejenih poslovnih procesov.

Slika 26: Prispevek prenove poslovnih procesov in procesna organizacija



Pri tem rezultatu obstajata še odprti vprašanji; ali je trenutna raven procesne naravnosti posledica prenove poslovnih procesov ali procesno naravnana organizacija odpira večje možnosti za uspeh projektov prenove. Po moji oceni se oba vpliva medsebojno prepletata. Da bi iz tradicionalnih postala procesno naravnana, podjetja namreč potrebujejo prenovo poslovnih procesov. Po drugi strani pa, čim bolj je organizacija procesno naravnana, tem boljši rezultat lahko zagotovi prenova takega procesa.

4.9 Prenova poslovnih procesov, procesna organizacija in njena uspešnost

Glede na teorijo in prakso prenove poslovnih procesov je temeljni razlog za začetek projektov prenove povečanje uspešnosti organizacije. Zato je bil eden od poglobitvenih ciljev raziskave ugotoviti povezavo uspeha prenove poslovnih rezultatov in uspešnosti organizacije.

Uspešnost organizacije je preveč kompleksna kategorija, da bi jo lahko ocenili samo z eno mero ali eno številko. Prav zaradi tega smo pristop ocenjevanja uspešnosti organizacije temeljili na modelu uravnoteženih kazalnikov (*angl. The Balanced Scorecard - BSC*)¹⁷. Ocenili smo uspešnost organizacije s štiri vidika oziroma štiri skupine kazalcev in s skupaj 27 kazalci (Kaplan, Norton, 1996). Za posamezne kazalce smo se odločil po priporočilih modela uravnoteženih kazalnikov in po usklajevanju z nekaj vodilnimi managerji v

¹⁷ Poglavje 3.5

podjetjih in tako dobil nabor 27 kazalcev. Da so bili kazalci pravilno izbrani, potrjuje tudi visoka ocena, ki so jih kazalci dobili pri ocenjevanju njihove pomembnosti za doseganje uspeha organizacije.

Uporabljani in merjeni vidiki in kategorije za določanje uspešnosti organizacije so naslednji:

- Finančni vidik, ki odraža uspešnost z vidika lastnika podjetja. Ocenili smo ga z naslednjimi kazalci:
 - rast prihodkov in
 - rast dobička pred obdavčitvijo med fiskalnima letoma 2001 in 2000.
- Vidik kupca, s katerim management spremlja, kako poslovanje podjetja vrednoti kupec. Ocenili smo ga z naslednjimi kazalci:
 - splošno zadovoljstvo kupcev,
 - uspešnost pri pridobivanju novih kupcev,
 - velik delež stalnih kupcev,
 - visoka profitabilnost na kupca,
 - kakovost izdelka/storitev,
 - vrednost, ki jo pridobi kupec glede na ceno izdelka/storitev,
 - hitrost dostave izdelka/storitev,
 - sposobnost prepoznavanja potreb kupcev,
 - dostopnost izdelka/storitev (npr. delovni čas, geografska dostopnost),
 - hitrost odziva na zahteve in potrebe kupcev ter
 - ugled in sloves organizacije.
- Vidik notranjih poslovnih procesov, ki vključuje kazalnike za notranje procese. To so procesi, kjer se mora podjetje najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike. Ta vidik smo ocenili z naslednjimi kazalci:
 - sposobnost razvijanja novih izdelkov,
 - hitrost razvijanja novih izdelkov,
 - uspešnost novih izdelkov na trgu,
 - stroški proizvodnje,
 - kakovost dela (odpad, neučinkovito delo, vrnjeni izdelki),
 - čas, potreben za proizvodnjo/storitev, ki se trenutno ponuja,

- o poprodajna podpora kupcu ter
 - o čas med prodajo in sprejetim plačilom.
- Vidik učenja in rasti preko izbranih kazalnikov odraža sposobnost zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast. Vidik učenja in rasti smo ocenili z naslednjimi kazalci:
 - o zadovoljstvo zaposlenih,
 - o pogostost odhoda in spreminjanja zaposlenih,
 - o produktivnost zaposlenih,
 - o zmožnosti uporabljenega informacijskega sistema,
 - o motiviranost zaposlenih ter
 - o predlogi in uvajanje rešitev, ki jih predlagajo zaposleni.

Tako bomo po eni strani merili finančni vidik kot rezultat, ki opredeljuje interese lastnikov in kaže na trenutno uspešnost podjetja, po drugi strani pa tri skupine nefinančnih dejavnikov, ki so dejavniki uspešnosti in ki vplivajo na prihodnje finančne tokove.

To nam je omogočilo tudi, da smo uspešnost določili z uporabo tako subjektivnih kot objektivnih mer uspešnosti. Finančni vidik je značilna objektivna mera uspešnosti, ki ima po eni strani prednost, saj jo lahko natančno merimo, vendar ima tudi najmanj tri pomanjkljivosti, gledano s stališča ocenjevanja vpliva prenove poslovnih procesov na uspešnost organizacije. Prva pomanjkljivost je, da prenova ni edini dejavnik, ki lahko vpliva na finančne rezultate. Druga pomanjkljivost je, da imajo efekti prenove poslovnih rezultatov časovni zaostanek in verjetno ne bodo takoj vidni na finančnih rezultatih. Tretja pomanjkljivost je v obstoju verjetnosti, da prenova ne bo vplivala neposredno na finančni uspeh organizacije, temveč bo predvsem vplivala na poslovne vrednote, prepričanja, procese in infrastrukturo, kar pa je težje meriti (Sung, Gibson, 1998, str. 304).

Prav zaradi omenjenih pomanjkljivosti objektivnega dela ocene uspešnosti smo se poslužili tudi subjektivnih mer. Pri subjektivnih merah uspešnosti je management ocenil uspešnost svoje organizacije z ocenami od 1 do 7 (1 = precej slabše od konkurence; 4 = enako kot pri konkurenci; 7 = precej boljše od konkurence).

Zaradi velikega števila kazalnikov uspešnosti smo merili v dveh dimenzijah, in sicer:

- kako je organizacija uspešna pri določenem vidiku in kazalcu glede na konkurenco ter
- kako je so posamezni vidiki in kazalci pomembni za doseganje ciljev organizacije.

Pomen posameznega kazalca je ocenjen z oceno od 1 do 7 (1 = popolnoma nepomembno, 2-3 = delno pomembno, 4 = pomembno, 5-6 = zelo pomembno, 7 = ključnega pomena). Tako smo dobili dva podatka o uspešnosti organizacije v določenem vidiku in utež tega vidika za doseganje cilja organizacije. Z drugim podatkom smo izračunali uspešnost, ki smo jo poimenovali **ponderirana uspešnost**. Ponderirano uspešnosti smo določili na naslednji način¹⁸.

$$\text{ponderirana uspešnost} = (\text{ocena glede na konkurenco} - 4) * \text{ocena pomembnosti}$$

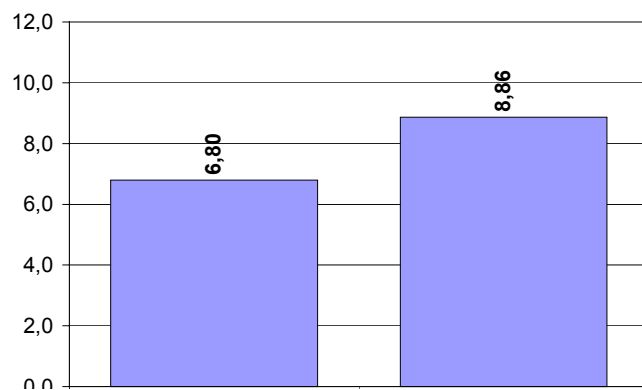
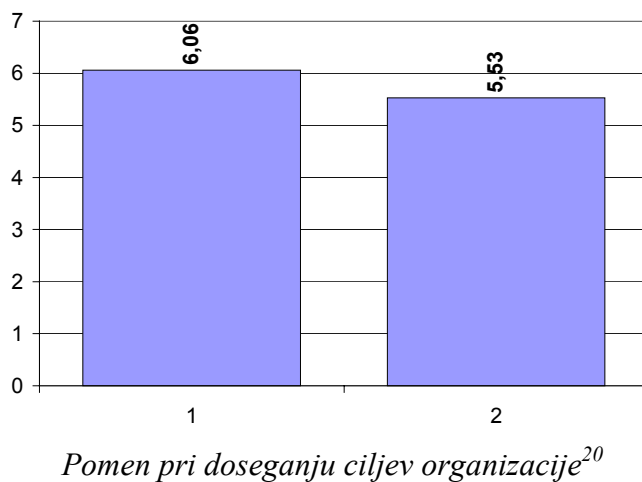
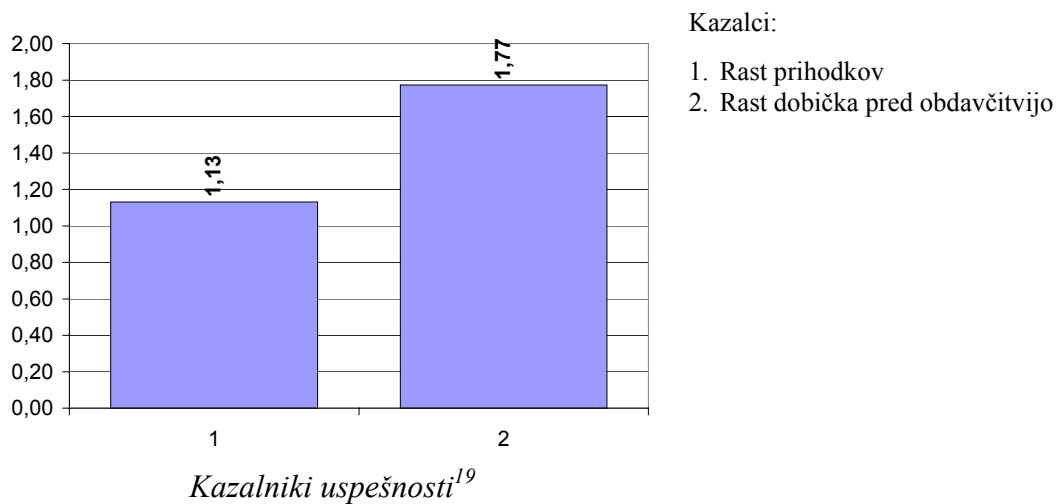
Rezultati uspešnosti v raziskavi sodelujočih podjetij so opredeljeni na slikah in so razdeljeni po posameznih skupinah:

- finančni vidik uspešnosti (slika 27),
- vidik kupca (slika 28),
- vidik notranjih procesov (slika 29) ter
- vidik učenja in rasti (slika 30).

Prvi graf na posamezni sliki prikazuje ocene podjetij glede na konkurenco (razen pri finančnem vidiku), drugi prikazuje pomembnost posamezne kategorije, tretji graf pa kaže ponderirano uspešnost.

¹⁸ Finančne ponderirane kazalce določa naslednja formula = (Fiskalno leto 2001/2000)*Ocena pomembnosti

Slika 27: Finančni vidik uspešnosti

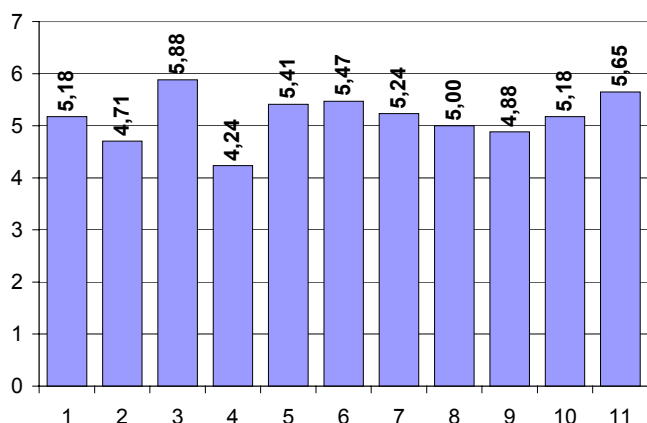


¹⁹ Graf kaže vrednosti za fiskalna leta 2001/2000

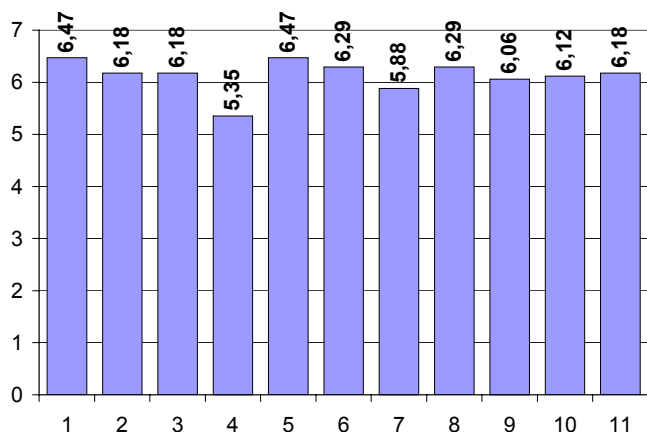
²⁰ Ocene: 1: popolnoma nepomembno, 2-3: delno pomembno, 4: pomembno, 5-6: zelo pomembno, 7: ključnega pomena

²¹ Finančne ponderirane kazalce določa naslednja formula = (Fiskalno leto 2001/2000)*Ocena pomembnosti

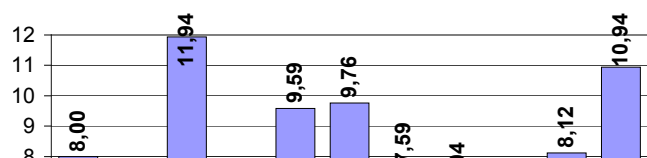
Slika 28: Uspešnost z vidika kupca



Uspešnost glede na konkurenco²²



Pomen pri doseganju ciljev organizacije²³



Kazalci:

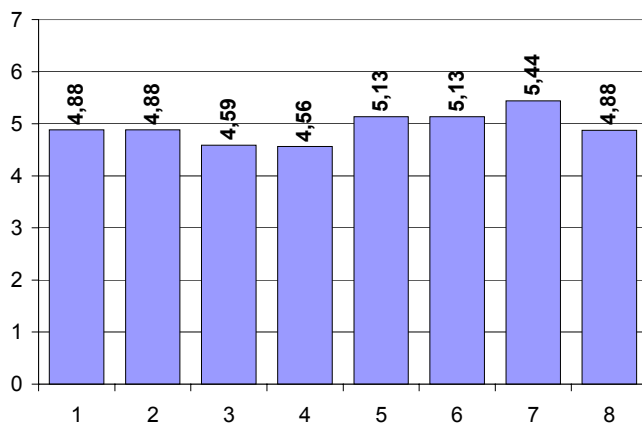
1. Splošno zadovoljstvo kupcev
2. Uspešnost pri pridobivanju novih kupcev
3. Velik delež stalnih kupcev
4. Visoka profitabilnost na kupca
5. Kakovost izdelka/storitev
6. Vrednost, ki jo pridobi kupec glede na ceno izdelka/storitev
7. Hitrost dostave izdelka/storitev
8. Sposobnost prepoznavanja potreb kupcev
9. Dostopnost izdelka/storitev (npr. delovni čas, geografska dostopnost)
10. Hitrost odziva na zahteve in potrebe kupcev
11. Ugled in sloves organizacije

²² Ocene: 1: precej slabše od konkurenci; 4: enako kot pri konkurenci; 7: precej boljše od konkurence

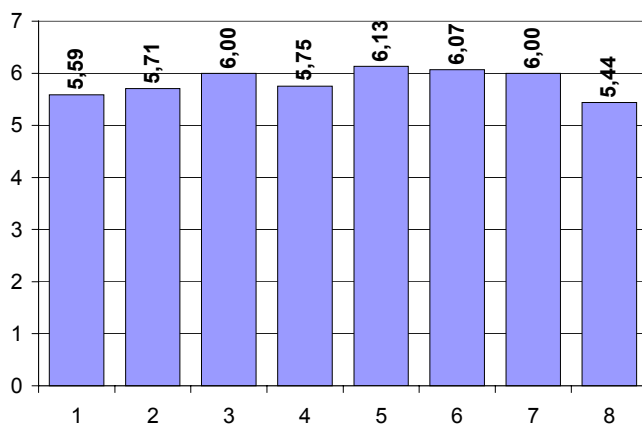
²³ Ocene: 1: popolnoma nepomembno, 2-3: delno pomembno, 4: pomembno, 5-6: zelo pomembno, 7: ključnega pomena

²⁴ Ponderirana vrednost = (Ocena glede na konkurenco - 4)*Ocena pomembnosti

Slika 29: Uspešnost z vidika notranjih procesov



Uspešnost glede na konkurenco²⁵



Kazalci:

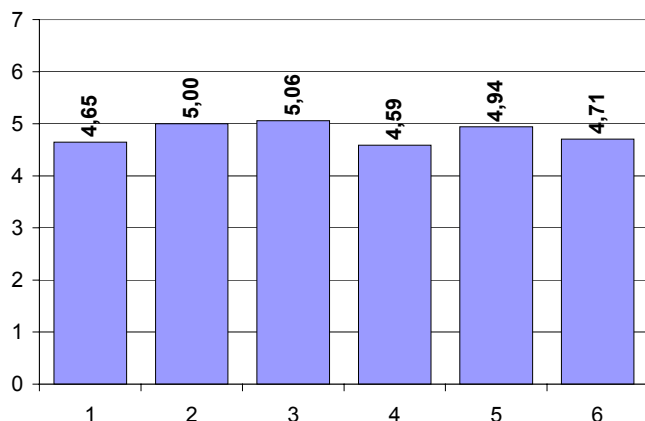
1. Sposobnost razvijanja novih izdelkov
2. Hitrost razvijanja novih izdelkov
3. Uspešnost novih izdelkov na trgu
4. Stroški proizvodnje
5. Kakovost dela (odpad, neučinkovito delo, vrnjeni izdelki)
6. Čas, potreben za proizvodnjo/storitev, ki se trenutno ponuja
7. Poprodajna podpora kupcu
8. Čas med prodajo in sprejetim plačilom

²⁵ Ocene: 1: precej slabše od konkurence; 4: enako kot pri konkurenci; 7: precej boljše od konkurence

²⁶ Ocene: 1: popolnoma nepomembno, 2-3: delno pomembno, 4: pomembno, 5-6: zelo pomembno, 7: ključnega pomena

²⁷ Ponderirana vrednost = (Ocena glede na konkurenco - 4)*Ocena pomembnosti

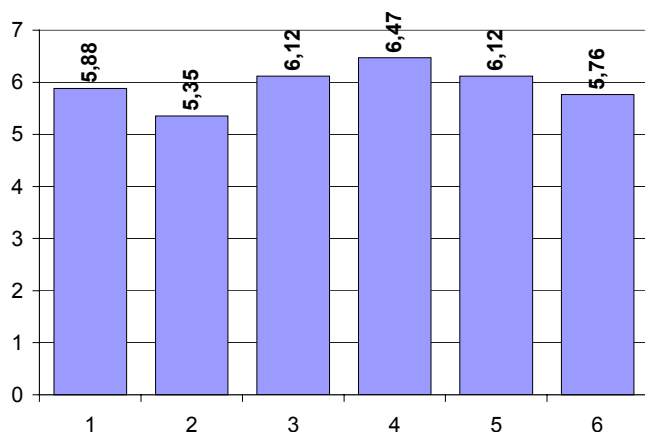
Slika 30: Uspešnost z vidika učenja in rasti



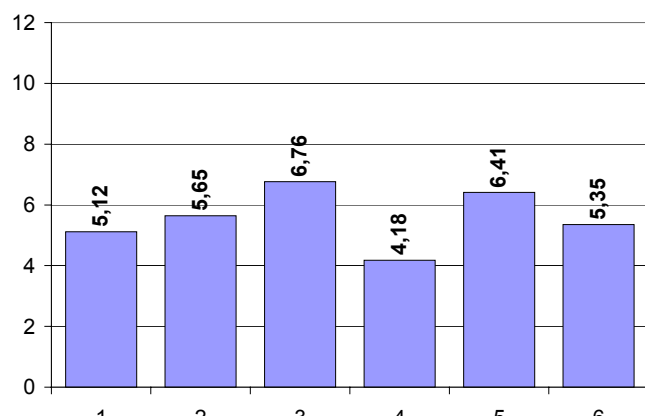
Kazalci:

1. Zadovoljstvo zaposlenih
2. Pogostost odhoda in spreminjanja zaposlenih
3. Produktivnost zaposlenih
4. Zmožnosti uporabljenega informacijskega sistema
5. Motiviranost zaposlenih
6. Predlogi in uvajanje rešitev s strani zaposlenih

Uspešnost glede na konkurenco²⁸



Pomen pri doseganju ciljev organizacije²⁹



Oceno uspešnosti posameznih vidikov glede na konkurenco smo ocenili tako, da smo izračunali srednjo aritmetično vrednost vseh kazalnikov v posameznem vidiku uspešnosti. Rezultati so povzeti v naslednji Tabeli 8.

²⁸ Ocene: 1: precej slabše od konkurence; 4: enako kot pri konkurenci; 7: precej boljše od konkurence

²⁹ Ocene: 1: popolnoma nepomembno, 2-3: delno pomembno, 4: pomembno, 5-6: zelo pomembno, 7: ključnega pomena

Tabela 8: Uspešnost po posameznih vidikih

Vidiki uspešnosti	Uspešnost glede na konkurenco	Pomen pri doseganju ciljev	Ponderirana uspešnost
Finančni vidik	1,41 ³¹	5,79	7,63
Vidik kupca	5,17	6,13	7,78
Vidik notranjih procesov	4,84	5,79	5,49
Vidik učenja in rasti	4,82	5,95	5,58

Če iz Tabel 9 in 10 analiziramo vpliv prenove poslovnih procesov na uspešnost organizacije, merjeno glede na konkurenco, kakor tudi ponderirano uspešnost po različnih vidikih, vidimo, da je prenova poslovnih procesov vplivala z visokim korelacijskim koeficientom na notranje procese (0,8744 in 0,7701), na vidik kupca (0,7987 in 0,8251) in na vidik učenja in rasti (0,6731 in 0,6963) ter je s temi tremi elementi statistično značilno povezana. Ponderirani kazalniki uspešnosti nam pri vseh vidikih uspešnosti prikazujejo celo najvišjo stopnjo statistične značilnosti. Finančni vidik uspešnosti ne kaže statistično značilne povezave in nima visokega korelacijskega koeficienta. Glede na to, da obstajajo statistično značilne povezave med ostalimi vidiki delovanja organizacije in uspešnostjo prenove, lahko sklepamo, da bo rezultat na finančnem vidiku verjetno viden v prihodnosti. *S tem smo Hipotezo 4 potrdili, kar pomeni, da prenova poslovnih procesov vpliva na uspešnost delovanja podjetja, merjeno z vidika kupca, z vidika notranjih procesov in z vidika učenja in rasti.*

Iz istih tabel je razvidno tudi, da procesna naravnost organizacije podjetja vpliva na uspešnost organizacije, merjeno glede na konkurenco kakor tudi na ponderirano uspešnost, po različnih vidikih in z visokim korelacijskim koeficientom - na vidik kupca (0,6300 in 0,5949), na notranje procese (0,6787 in 0,5939) in na vidik učenja in rasti (0,5220 in 0,5066). Vpliv na vidik kupca in na vidik notranjih procesov kaže najvišjo stopnjo statistične značilnosti. Finančni vidik uspešnosti ne kaže statistično značilne povezave, vendar pa kaže nekoliko večji korelacijski koeficient pri ponderirani uspešnosti poslovanja. Glede na to, da obstaja statistična povezava med ostalimi vidiki delovanja organizacije in

³⁰ Ponderirana vrednost = (Ocena glede na konkurenco - 4)*Ocena pomembnosti

³¹ Fiskalno leto 2001/2000

uspešnostjo prenove, lahko sklepamo, da bo rezultat na finančnem vidiku verjetno viden v prihodnosti. S tem smo Hipotezo 5 potrdili za vidik kupca, za vidik notranjih procesov in za vidik učenja in rasti, kar pomeni, da procesno naravnana organizacija vpliva na uspešnost delovanja organizacij.

Tabela 9: Analiza uspešnosti poslovanja glede na konkurenco³²

	Prispevek BPR-a k uspešnosti organizacije - korelacijski koeficient	Procesna organizacija - korelacijski koeficient
FINANČNI VIDIK	0,0409	0,1422
1. Rast prihodkov od prodaje	0,0009(-)	0,0478(-)
2. Rast dobička pred obdavčitvijo	0,0411	0,1461
VIDIK KUPCA	0,7987**	0,6300**
3. Splošno zadovoljstvo vaših kupcev	0,5432	0,3380
4. Uspešnost pri pridobivanju novih kupcev	0,6807*	0,4562
5. Velik delež stalnih kupcev	0,4847	0,3153
6. Visoka profitabilnost na kupca	0,6818*	0,6546**
7. Kakovost izdelka/storitev	0,4241	0,3153
8. Vrednost, ki jo pridobi kupec glede na ceno izdelka/storitev	0,6439*	0,5131*
9. Hitrost dostave izdelka/storitev	0,6662*	0,5057*
10. Sposobnost prepoznavanja potreb kupcev	0,7421**	0,5417*
11. Dostopnost izdelka/storitev (npr. del. čas, geog. dostopnost)	0,1828	0,2798
12. Hitrost odziva na zahteve in potrebe kupcev	0,7363**	0,7635**
13. Ugled in sloves organizacije	0,6988**	0,5808*
NOTRANJI PROCESI	0,8744**	0,6787**
14. Sposobnost razvijanja novih izdelkov	0,7123**	0,7001**
15. Hitrost razvijanja novih izdelkov	0,7248**	0,5392*
16. Uspešnost novih izdelkov na trgu	0,7073**	0,6190**
17. Stroški proizvodnje	0,5851*	0,2710
18. Kakovost dela (odpad, neučinkovito delo, vrnjeni izdelki)	0,5751	0,5026
19. Čas, potreben za proizvodnjo/storitev, ki se trenutno ponuja	0,3617	0,1955
20. Poprodajna podpora kupcu	0,5202	0,3100
21. Čas med prodajo in sprejetim plačilom	0,7131**	0,3834
VIDIK UČENJA IN RASTI	0,6731*	0,5220*
22. Zadovoljstvo zaposlenih	0,6508*	0,5026*
23. Pogostost odhoda in spreminjanja zaposlenih	0,0270	0,0000
24. Produktivnost zaposlenih	0,5458	0,5468*
25. Zmožnosti uporabljenega informacijskega sistema	0,6420*	0,6790**
26. Motiviranost zaposlenih	0,6379*	0,4481
27. Predlogi in uvajanje rešitev, ki jih predlagajo zaposleni	0,6764*	0,4572

³² * = Raven statistične značilnosti 0,05; ** = Raven statistične značilnosti 0,01;

Tabela 10: Analiza ponderirane uspešnosti poslovanja³³

	Prispevek BPR-a k uspešnosti organizacije - korelacijski koeficient	Procesna organizacija - korelacijski koeficient
FINANČNI VIDIK	0,2270	0,2146
1. Rast prihodkov od prodaje	0,0517	0,0034
2. Rast dobička pred obdavčitvijo	0,2991	0,2542
VIDIK KUPCA	0,7701**	0,5949*
3. Splošno zadovoljstvo vaših kupcev	0,5802*	0,3590
4. Uspešnost pri pridobivanju novih kupcev	0,6818*	0,4401
5. Velik delež stalnih kupcev	0,4446	0,3087
6. Visoka profitabilnost na kupca	0,6753*	0,6506*
7. Kakovost izdelka/storitev	0,4249	0,3120
8. Vrednost, ki jo pridobi kupec glede na ceno izdelka/storitev	0,6774*	0,5364*
9. Hitrost dostave izdelka/storitev	0,6810*	0,4950*
10. Sposobnost prepoznavanja potreb kupcev	0,7248**	0,5280*
11. Dostopnost izdelka/storitev (npr. del. čas, geog.dostopnost)	0,0665	0,1977
12. Hitrost odziva na zahteve in potrebe kupcev	0,7174**	0,7259**
13. Ugled in sloves organizacije	0,6974**	0,5346*
NOTRANJNI PROCESI	0,8251**	0,5939*
14. Sposobnost razvijanja novih izdelkov	0,6736*	0,6134**
15. Hitrost razvijanja novih izdelkov	0,6884**	0,4614
16. Uspešnost novih izdelkov na trgu	0,6617*	0,5442*
17. Stroški proizvodnje	0,5729*	0,4354
18. Kakovost dela (odpad, neučinkovito delo, vrnjeni izdelki)	0,5639	0,4356
19. Čas, potreben za proizvodnjo/storitev, ki se trenutno ponuja	0,2452	0,1372
20. Poprodajna podpora kupcu	0,5188	0,2585
21. Čas med prodajo in sprejetim plačilom	0,7215**	0,3516
VIDIK UČENJA IN RASTI	0,6963**	0,5066*
22. Zadovoljstvo zaposlenih	0,6293*	0,4281
23. Pogostost odhoda in spreminjanja zaposlenih	0,0528	0,0342
24. Produktivnost zaposlenih	0,5548*	0,5180*
25. Zmožnosti uporabljenega informacijskega sistema	0,6434*	0,6724**
26. Motiviranost zaposlenih	0,6884**	0,4483
27. Predlogi in uvajanje rešitev, ki jih predlagajo zaposleni	0,6585*	0,3772

³³ * = Raven statistične značilnosti 0,05; ** = Raven statistične značilnosti 0,01;

5 SKLEP

Sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja je prišlo do nekaj ključnih in daljnosežnih sprememb v poslovnem okolju podjetij. Ena od njih je zagotovo izjemen tehnološki napredek, predvsem z razvojem in uporabo informacijskih tehnologij in telekomunikacij. To je hkrati tudi obdobje začetka globalizacije in liberalizacije razmer v svetovnem gospodarstvu. Konec osemdesetih in začetek devetdesetih let je svet zaznamovala tudi občutna gospodarska recesija. Ta je od podjetij, na začetku predvsem v ZDA, zahtevala drastično zmanjšanje stroškov, novo okolje pa nov način poslovanja. Iz tega razloga so podjetja bila prisiljena povečati prilagodljivost in sposobnost odzivanja, kar sta bila temeljna razloga, da so se lotila prenove poslovnega procesa (*angl. Business Process Reengineering – BPR*).

V devetdesetih letih je tako prenova poslovnih procesov postala izjemno priljubljeno managersko orodje za doseganje radikalnih sprememb v organizacijah. Izkušnje podjetij so pokazale, da rezultatov prenove ne smemo meriti le s privarčevanim denarjem, tudi če je cilj podjetja izrazito zmanjšanje stroškov. Učinke prenove je treba namreč meriti tudi z dramatičnim zmanjšanjem časa za izpeljavo cikla naročanj, z zmanjšanjem časa razvoja novega izdelka, s povečanjem sposobnosti osebja, s hitrejšo odzivnostjo na zahteve kupcev in podobno. Zato je pri prenovi pomembno tudi merjenje nefinančnih rezultatov kot način zasledovanja strateških ciljev in doseganja čim boljših kazalnikov uspešnosti poslovanja. Pri tem je v poslovni praksi treba ločiti prenovo od strategije podjetja, saj prenova ni in ne more biti strategija, pač pa prenova potrebuje strategijo in mora biti z njo usklajena.

Za izvajanje projektov prenove se je treba zavedati, da natančno predpisana metodologija za izvedbo prenove ne more obstajati, saj je vsaka sprememba edinstvena in jo je treba kot tako tudi obravnavati. Seveda pa moramo kljub vsemu upoštevati logične vsebinske korake, in preden se lotimo prenove poslovnega procesa, moramo imeti postopek dela na projektu vsaj v grobem izdelan. Pri oblikovanju metode dela mora le-ta razvrščati in reševati probleme ter zajemati in prenašati izkušnje in znanja z drugih primerov, s čimer povečujemo možnosti za prihodnji uspeh. Vsak projekt prenove lahko razdelimo v naslednjih pet korakov: (1) priprava, (2) prepoznavanje, (3) vizija, (4) rešitev – tehnično in sociološko načrtovanje spremembe in (5) transformacija.

V poslovni praksi je prenova poslovnega procesa najpogosteje potekala v obliki posameznih konkretnih pobud, kot so denimo celovite rešitve (*angl. Enterprise-Resource-Planning - ERP*), outsourcing, integracija obkrbovalne verige (*angl. Supply-Chain Integration*), integracija po združitvah (*angl. merger integration*), elektronsko poslovanje in številne druge. Najpogosteje uporabljana orodja v projektih prenove so upravljanje sprememb (*angl. change management*), benchmarking, projektni management, analiza procesa in informacijski inženiring.

Tako kot vsako izvajanje sprememb tudi prenovo poslovnih procesov spremljajo določene težave. Te so najbolj pogoste pri upravljanju sprememb (*angl. change management*) in nastanejo zaradi kratkoročnega gledanja vodilnega managementa, toge organizacijske strukture, pomanjkanja ali neprilagojenosti človeških in finančnih virov, omejenih zmožnosti informacijskih tehnologov in ekspertov v podjetju in prav tako tudi zaradi pomanjkanja podpore članov organizacije za prenovu, pomanjkanja zagovornikov prenove, težav v medfunkcijskem sodelovanju in prepoznavanju "pravega" procesa. Teža vsake omenjene težave je odvisna od kulturoloških, organizacijskih, socioloških in drugih dejavnikov notranje organizacije in okolja, v katerem podjetje deluje.

Prenova poslovnih procesov pa še zdaleč ni bila edini koncept, s katerim so podjetja skušala odgovoriti na korenite spremembe v poslovnem okolju. Tako so se mnoge organizacije v zadnjih dveh desetletjih šle skozi različne programe izboljšav. Začelo se je s konceptom proizvodnje ravno ob pravem času (*angl. Just-In-Time – JIT*) in nadaljevalo s celovitim upravljanjem kakovosti (*angl. Total Quality Management – TQM*). Poleg prenove poslovnih procesov so jim sledili še teorija omejitev (*angl. Theory of Constraints – TOC*), downsizing, restrukturiranje in avtomatizacija. Na žalost pa je večina programov razočarala podjetja s svojimi rezultati, saj so bili programi pri izvedbi razdrobljeni, niso imeli stika s strategijo podjetja in niso dosegli določenih finančnih ali ekonomskih rezultatov.

Čeprav prenova poslovnih procesov počasi izginja kot najbolj udaren termin v strokovni literaturi, bo zagotovo še naprej ostala priljubljeno managersko orodje. Dosedanja uporaba tega programa sprememb je bila v praksi kompleksna in večplastna, zato je tudi o njegovi prihodnosti treba govoriti z več vidikov. Tako lahko prepoznamo nekaj trendov, ki so

opazni že danes, kot so denimo: prenačrtovanje notranjih procesov se vse bolj nadomešča s prenovo medorganizacijskih procesov; namesto načina za doseganje znižanja stroškov, postaja prenova poslovnih procesov v praksi vse bolj program za iskanje novih priložnosti za rast, kar je v nasprotju z dosedanjimi izkušnjami, ko je bila prenova izpeljana v "back office-u", v tovarnah in v skladiščih (v prihodnosti bo tako vse bolj uporabljana v tako imenovanem "front office-u" in na dohodkovno-proizvodni strani, torej pri razvoju izdelka, pri prodaji in trženju); in na koncu omenimo še trend združevanja prenove z uporabo informacijske tehnologije v nov koncept, ki ga imenujemo poslovni inženiring (*angl. business engineering* - BE).

Kakor so pokazali rezultati opravljene raziskave, so slovenske organizacije relativno dobro seznanjene s prenovo poslovnih procesov in v veliki večini verjamejo, da je to način za izboljšanje uspešnosti podjetja, kako izboljšati uspešnost podjetja. Prenove se v glavnem lotevajo zaradi dviga učinkovitosti, skrajšanja časa proizvodnega cikla in izboljšanja uspešnosti (profitabilnost). Razlogi, ki so jih spodbudili k prenovi, so v prvi vrsti možnosti tehnologije in šele po tem pritisk konkurence in želja po povečanju tržnega deleža.

Pri projektih prenove v slovenskih organizacijah igrajo najpomembnejšo vlogo vodstva podjetij, medtem ko so vodstva oddelkov za informatiko in vodstva posameznih poslovnih funkcij zelo povezana z uspešnostjo projektov. Najpogosteje pa se prenavljajo temeljni poslovni procesi, kot so prodaja, nabava in proizvodnja.

Opaziti je tudi, da je uspeh prenove poslovnih procesov odvisen od stopnje naravnosti k procesno usmerjeni organizaciji. Uspešnost prenove poslovnih procesov v slovenskih organizacijah ni pokazala statistično značilne povezave s finančnimi rezultati, vendar pa je pokazala tesno povezavo z uspešnostjo organizacije, in sicer z vidika kupca, notranjih procesov in vidika učenja in rasti. Upravičeno lahko domnevamo, da bo rezultat na finančnem vidiku uspešnosti organizacije viden v prihodnosti.

6 LITERATURA

1. Accenture: Partners In Change: How To Achieve Business Transformation Through Outsourcing. 2001, str. 1-15
2. Adler R. W.: Management Accounting – Making It World Class. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999, str. 20-23
3. Andersen, B.: Process Cycle Time Reduction. Quality Progress, July 1999
4. Bajec A. et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. SAZU in DZS, 1994, str. 1077
5. Bates S. E.: What is IS role in reengineering? Business leaders must lead, Computer 129 (39), 1995, str. 134
6. Bennis W.: On Becoming A Leader. Addison-Wesley, Reading, Ma, 1994
7. Biswas S., Twitchell D.: Management Consulting: A Complete Guide To The Industry. John Wiley & Sons, New York, 2002
8. Bosilj Vukšić V., Kovačič A.: Information Technology and Enterprise Resource Planning towards Business Process Renovation. Uporabna Informatika, Letnik 10, Št. 4, 2002, str. 191-197
9. Buzzell R.D., Gale B.T.: The Pims Principles: Linking Strategy To Performance. Free Press, New York, Ch.6, 1987, str 129-150
10. Caldwell B. M.: Missteps, miscues. Informationweek, 1994, 20, str. 50-60
11. Campabell R. J.: Theory Of Constraints. Guide To Cost Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 608-641
12. Caron J. R., Jarvenpaa S. L., Stoddard D.B.: Business reengineering at CIGNA corporation: Experiences and lessons learned from the first five years. MIS Quarterly 18 (3), 1994, str. 233-250
13. Carr D., Johansson H.: Best Practices In Reengineering. McGraw-Hill, New York, 1995, str 55
14. Castano S., De Antonellis V., Melchiori M.: A Methodology And Tool Environment For Process Analysis And Reengineering. Data & Knowledge Engineering, 31, 1999, str. 253-278
15. Champy J.: Reengineering Management. Harper Collins, London, 1995, str. 50
16. Champy J.: X-Engineering The Corporation: Reinventing Your Business In The Digital Age. Warner Books, New York, 2002, str.30

17. Chase R. B., Aquilano N. J., Jacobs F. R.: Operation Management, 9th Ed, McGraw-Hill, New York, 1998
18. Choi F. C., Chan L. S.: Business Process Re-Engineering: Evocation, Elucidation, And Expolration. Business Process Management Journal, 3, 1997, 1, str. 39-63
19. Česen M.: Reinženiring poslovanja, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, 1998, str. 2
20. Črv M.: Objektni pristop k prenovi poslovnih procesov in izgradnji informacijskega sistema – metodološki vidiki, Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, 2000, str 89-113
21. Davenport T. H., Short J. E.: The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990
22. Davenport T. H.: Need radical innovation and continuous improvement?: Integrate process reengineering and TQM. Planning Review, 21(3), 1993, str. 6-12
23. Davenport T. H.: Process Innovation. Harvard Business School Press, 1993
24. Gadd K. W., Oakland J. S.: Discontinuous Change In A Total Quality Environment. D2d Ltd: Case Study. Business Process Re-Engineering And Management Journal, 1996
25. Garrison R. H., Noreen E. W.: Managerial Accounting. McGraw-Hill. New York, 2000
26. Gee L. Lee: Gillette Sees \$135M Pretax Svgs From Restructuring In '02; Dow Jones Newswires; 27. 03. 2002
27. Goldratt E. M.: The Haystack Syndrom: Shifting Information Out Of The Data Ocean. Great Barrington: North River Press, Inc., 1990, str. 262
28. Grover V., Joeng S. R.: Survey of reengineering challenges. Information System Management, Spring 1998, Vol.15, Issue 2, 1998, str. 53-60
29. Grover V., Malhotra M. K.: Business Process Reengineering: A Tutorial On The Concept, Evolution, Method, Technology And Application. Journal Of Operation Management, 15, 1997, str. 193-213
30. Grover V., Teng J. T. C., Fiedler K. D.: Information Technology Enabled Business Process Redesign: An Integrated Planning Framework. Omega 21 (4) 1993, str. 433-447
31. Hammer M., Champy J.: Re-Engineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution. Harper Business, 1993

32. Hammer M., Champy J.: *Re-Engineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*. Harper Business, 2001
33. Hammer M.: *Process Management And The Future Of Six Sigma*. MIT Sloan Management Review. Winter 2002, str.30-42
34. Hammer M.: *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review. 1993
35. Hammer M.: *The Superefficient Company*. Harvard Business Review. September 2001, str. 82-91
36. Harison D. B., Pratt M.D.: *A Methodology For Reengineering Business*. Planning Review, 1992
37. Harrison A.: *Business Process: Their Nature And Properties, Examining Business Process Re-Engineering*. London: Cranfield University School Of Management, Kogan Page, 1995, str. 60-69
38. Guidera J.: *EMC May Consider More Layoffs Due To Slow Demand, Analysts Say*. The Wall Street Journal, 27. 03. 2002
39. Jones R. M.: *The Contradictions Of Business Process Re-Engineering*. Burke Gerard, Peppard Joe, Ed., *Examining Business Process Re-Engineering*. London: Cranfield University School Of Management, Kogan Page, 1995, str 43-59
40. Kalagnanam S. S., Vaidyanathan G.: *Lean Manufacturing. Guide To Cost Managament*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 608-641
41. Kano N.: *A Perspective On Quality Activities In American Firms*. California Management Review, 1993, str. 34
42. Kaplan R. S., Norton D. P.: *The Balance Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston, 1996, str. 9-54
43. King I.: *The road to continuous improvement: BPR and Project Management*. IIE Solutions, (October) 1996, str. 22-27
44. Kotler P.: *Marketing Management, The Millennium Edition*. The Prentice Hall International, New Jersey, 2000, str. 203
45. Kovačič A., Peček B.: *Prenova in informtizacija delovnih procesov*. Visoka upravna šola, Univerza v Ljubljani, 2002, str. 45
46. Kovačič A.: *Celovite rešitve*. Uporabna Informatika, Letnik 10, Št. 4, 2002, str. 189-190

47. Loch C.: Operation Management And Reengineering. *European Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 1998, str. 306-317
48. Maglitta J.: IS seen as reengineering blockade, *Computerworld* 29 (24), 1995, str. 20
49. Manganelli R. L. , Klein M. M.: *The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide To Business Transformation*. Amacom, New York, 1994, str. 5-310
50. Martinsons M. G., Hempel P. S.: Chinese Business Process Re-engineering. *International Journal of Information Management*. Vol. 18, No. 6, 1998, str. 393-407
51. Oakland J.: *Total Quality Management*, 2nd Ed, Heinemann, London, 1993, str 59
52. O'Neill P., Sohal A. S.: Business Process Reengineering: A Review Of Recent Literature. *Technovation*, 19, 1999, str. 571-581
53. Petrozzo D. P., Stepper J. C.: *Successful Reengineering*. Van Nostrand Reinhold, New York, 1994, str. 45
54. Ranganathan J., Dhaliwal J. S.: A Survey Of Business Process Reengineering Practices In Singapore. *Information & Management*, 39, 2001, str. 125-134
55. Ray J.: Wath is IS role in reenginering? IS pros shoud be treated as equals, *Computerworld* 29 (39), 1995, str. 135
56. Ross J. W., Beath C. M.: Beyond the business case: new approaches to IT Investment. *MIT Sloan Management Review*. Winter 2002, str. 51-59
57. Rummler G., Brache A.: *Improving Performance: How To Manage The White Space On The Organization Chart*. San Francisco: Josses-Bass, 1990, str. 45
58. Rusjan B.: *Management Proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1999, str. 296
59. Sung T. K., Gibson V. D.: Critical Success Factors For Business Reengineering And Corporate Performance: The Case Of Korean Corporations. *Technological Forecasting And Social Change*, 58, 1998, str. 297-311
60. Talwar, R.: Business re-engineering – A strategy-driven approach. *Long Range Planning*, 26, (2), 1993, str. 22-40
61. Teng J., Fiedler K., Grover V.: An exploratory study of the influence of the IS function and organizational context on business process reeninerin project initiatives, 1998, Vol. 26, str. 679-698
62. Wruck K. H., Jensen M. C.: Science, Specific Knowledge, And Total Quality Management. *Journal Of Accounting And Economics*, 1994, str. 45-35

63. Zairi M., Sinclair D.: Business Process Re-Engineering And Process Management: A Survey Of Current Practice And Future Trends In Integrated Management. Business Process Re-Engineering And Management Journal, 1995, str. 30-39

7 VIRI

1. CSC/Index: State of reengineering Report, CSC Index, 1994
2. Endeavor Group Inc.: The Facilitator's Reengineering Methodology Handbook: "A Practitioner's Guide To Building Internal Process Consulting Capabilities", Version 1.40, Boston, December 24, 1994 - Interno Gradivo
3. Harvard Business Review Case No. 596-116: Dell Online, Rangan V.K., Bell M., 1999
4. Isaacs J. L.: Reengineering Bumps Into Strategy. [[Http://www.Bcg.Com/Publications/Search_View_Perspectives.Asp?Pubid=259](http://www.Bcg.Com/Publications/Search_View_Perspectives.Asp?Pubid=259)], 1994