

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

# **MAGISTRSKO DELO**

**OBLIKOVANJE PROCESNE ORGANIZACIJE  
S PRIMEROM SID – PRVE KREDITNE ZAVAROVALNICE**

**Ljubljana, oktober 2006**

**IGOR PIRNAT**

## **IZJAVA**

Študent Igor Pirnat izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. Dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26. oktobra 2006

Podpis:

# KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PODJETJE IN OKOLJE PODJETJA.....</b>	<b>6</b>
2.1.    PODJETJE IN NJEGOVA ORGANIZACIJA .....	6
2.2.    OKOLJE PODJETJA IN SPREMEMBE V NJEM .....	8
2.3.    POSLOVNE USMERITVE IN RAZVOJNI TRENDI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE .....	11
2.4.    SPREMEMBE V PODJETJU.....	13
<b>3. ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ .....</b>	<b>15</b>
3.1.    VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK.....	15
3.2.    POSLOVNO-FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA OBLIKA .....	15
3.3.    PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA .....	16
3.4.    DECENTRALIZIRANA ALI POSLOVNO-ENOTNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA .....	17
3.5.    PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA.....	18
3.6.    MREŽNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA .....	19
3.7.    VODORAVNA ALI PROCESNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA.....	20
<b>4. OPREDELITEV IN RAZVOJ PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO.....</b>	<b>22</b>
4.1.    OPREDELITEV POSLOVNEGA PROCESA.....	22
4.2.    RAZVOJ PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO IN POSLOVANJE PODJETJA.....	24
4.2.1.    PRVA RAVEN PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO.....	24
4.2.2.    DRUGA RAVEN PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO .....	26
4.2.3.    POJAVNE OBLIKE PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO.....	26
<b>5. PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA .....</b>	<b>27</b>
5.1.    OPREDELITEV PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA .....	28
5.2.    KLJUČNI PROCESI IN NJIHOVI PODPROCESI .....	31
5.3.    POMEMBNOST PROCESA Z VIDIKA POSLOVNEGA SISTEMA.....	34
<b>6. PROCESNA ORGANIZACIJA.....</b>	<b>35</b>
6.1.    RAZLOGI ZA UVEDBO PROCESNE ORGANIZACIJE .....	35
6.2.    ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ENOSTAVNE PROCESNE ORGANIZACIJE ..	37
6.3.    ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NEKOMPLETNIH PROCESOV .....	39
6.4.    PROCESI V KLASIČNI FUNKCIJSKI ORGANIZACIJI .....	40
6.5.    VLOGA IN POMEN PROCESNO ORGANIZIRANE ZDRUŽBE .....	42
6.6.    STARI MODEL ORGANIZACIJE NASPROTI NOVEMU MODELU ORGANIZACIJE.....	44
6.7.    FAZE OBLIKOVANJA PROCESNE ORGANIZACIJE .....	45
<b>7. SID – PRVA KREDITNA ZAVAROVALNICA IN ZAVAROVANJE KREDITOV .....</b>	<b>48</b>
7.1.    ZGODOVINA KREDITNEGA ZAVAROVANJA .....	48
7.2.    DEFINICIJA IN FUNKCIJA KREDITNEGA ZAVAROVANJA .....	49
7.3.    PREDSTAVITEV SID – PRVE KREDITNE ZAVAROVALNICE .....	50
7.3.1.    VIZIJA IN POSLANSTVO .....	50
7.3.2.    OBSTOJEČA ORGANIZACIJA POSLOVANJA PKZ.....	50
7.3.2.1.    ODDELEK PRODAJE IN MARKETINGA .....	52

7.3.2.2.	ODDELEK PREVZEMANJA RIZIKOV .....	53
7.3.2.3.	PRAVNI IN ŠKODNI ODDELEK.....	54

## **8. OBLIKOVANJE PROCESNE ORGANIZACIJE V PKZ ..... 55**

8.1.	EVIDENTIRANJE POSLOVNIH PROCESOV .....	55
8.2.	KLJUČNI PROCESI IN NJHOVI PODPROCESI .....	56
8.2.1.	ZAVAROVANJE TERJATEV .....	58
8.2.2.	REŠEVANJE ŠKODNIH PRIMEROV.....	58
8.3.	PODPORNI PROCESI .....	60
8.3.1.	PLANIRANJE .....	60
8.3.2.	POZAVAROVANJE.....	61
8.3.3.	AKTUARSKE ANALIZE .....	61
8.3.4.	NABAVA BONITETNIH INFORMACIJ .....	62
8.3.5.	UPRAVLJANJE Z NALOŽBAMI.....	62
8.3.6.	RAČUNOVODSTVO .....	62
8.3.7.	KADROVANJE .....	63
8.3.8.	INFORMACIJSKA PODPORA.....	63
8.3.9.	PRAVNE ZADEVE .....	63
8.3.10.	KONTROLIRANJE IN NOTRANJE REVIDIRANJE .....	64

## **9. UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V POSLOVNIH PROCESIH PKZ ..... 64**

9.1.	ZNAČILNOSTI SEDANJE ORGANIZACIJE PKZ .....	64
9.2.	PREDLOGI DOPOLNITEV IN SPREMEMB.....	65
9.3.	PREDLAGANA OBLIKA PROCESNO-TEAMSKE ORGANIZACIJE V PKZ .....	67

## **10. SKLEP ..... 69**

## **LITERATURA IN VIRI..... 72**

LITERATURA .....	72
VIRI.....	75

## **PRILOGA**

# 1. UVOD

V današnjem nenehno spreminjajočem in visoko konkurenčnem okolju je možnost, ne pa tudi gotovost, obstoja dana le tistim družbam, ki nprestano vlagajo v razvoj. Vsako podjetje se zaveda, da tudi konkurenca potuje po enakih ali celo hitrejših, bolj urejenih poteh, zato za obstoj in še bolj za rast ni dovolj le, da sledimo, temveč da poskušamo najti svoje bližnjice, ki nas bodo hitreje pripeljale do cilja: »biti korak pred konkurenco«. Spremembe v poslovnem okolju, kot so povečana tekmovalnost, globalizacija trga, spremenjena podoba porabnikov, povečana negotovost, odpirajo podjetjem nove priložnosti in jih hkrati silijo v iskanje uspešnejših oblik dela in organizacije. Nekoč neizogibna podrobna delitev dela, brez katere si ni bilo mogoče predstavljati rutinske masovne proizvodnje, večini podjetij, ki proizvajajo uporabnikom prilagojene proizvode in storitve, ne ustreza več.

Poudarek pri proučevanju organizacije kot znanosti je bil od svojega nastanka pa do nedavnega namenjen predvsem proučevanju različnih vrst struktur v poslovnih sistemih. Tako je bilo področje organizacije dobro raziskano predvsem z vidika organizacijskih struktur, kjer se je poskušala najti taka struktura, ki zagotavlja čim večjo smotrnost in učinkovitost. Raziskave, ki so se dotikale samega poslovnega procesa, so bile usmerjene v proučevanje posameznih organizacijskih enot, ki v osnovi predstavljajo le del celovitega poslovnega sistema. Posledično pa je prišlo do oblikovanja metod in tehnik za izboljšanje delovanja delnih sistemov (Kern, 1998, str. 14).

Logično je, da posamezni delni sistem, kot ena izmed mnogih enot celovitega poslovnega sistema, samostojno ne more izvesti končnega izločka (outputa), ki bi bil za okolje poslovnega sistema sprejemljiv. Prav to dejstvo je imelo za posledico, da so v preteklosti kot osnovo za funkcioniranje poslovnega sistema postavljali koordinacijo med posameznimi organizacijskimi enotami, to je koordinacijo med posameznimi delnimi sistemi (Kern, 1998, str. 14). Tako je v zadnjem času pričela prevladovati miselnost, da organizacija poslovnega sistema temelji na osnovi spleta procesov, ki potekajo v poslovnem sistemu.

S spreminjanjem gospodarstva se spreminjajo tudi razmere za podjetja, ki delujejo tako v privatnem kot tudi v javnem sektorju. Po Burltonu obstajajo štiri pomembni dejavniki, ki skupaj pomembno vplivajo na posamezna podjetja (Burlton, 2001, str. 11):

1. Hiper-konkurenčno okolje.
2. Rast organizacijske kompleksnosti, internacionalizacija in globalizacija.
3. Rast vpliva zunanjih udeležencev na delovanje organizacij.
4. Razvoj tehnologije e-poslovanja.

Sodoben koncept organizacije odlikuje optimalen potek dela, v dobro oblikovanih ključnih procesih, ki so čim bolj enostavni in prožni za spremembe. Takšna organizacija ima pozitiven vpliv tako na notranje, kot tudi na zunanje okolje podjetja.

Kdo nas sili v izboljšave, v nenehno izboljševanje opravljanja posamezne dejavnosti? Odgovor na zgornje vprašanje bi lahko našli v kupcih (uporabnikih proizvodov ali storitev) oziroma kupčevih potrebah, ki se z razvojem diferenciacije produktov prav tako diferencirajo. Pomeni, da kupcev ne moremo več zadovoljevati le s serijskimi proizvodi, temveč je potrebno proizvode oziroma storitve vse bolj prilagajati potrebam posameznega kupca. Raznolikost kupcev in njihovih potreb nas sili v razvoj proizvodov in storitev izdelanih po meri posameznega kupca, to pa nas sili v spremembo iz tradicionalne funkcijske organiziranosti dela, ki se je osredinjala na izvedbo posamezne funkcije, v procesno, teamsko organiziranost dela z osredinjanjem na zadovoljevanje kupca.

V »množinski« proizvodnji je celotno poslovanje lahko ločeno po poslovnih funkcijah, medsebojni procesi pa so vnaprej določeni. V »enkratni« proizvodnji za konkretnega kupca pa je vsak proces specifičen. Potrebno je sodelovanje med različni oddelki, katerih zaposleni se organizirajo v teame.

Iz obdobja, za katerega je bilo značilno presežno povpraševanje, v katerem se je proizvajalo nekaj različnih diferenciranih proizvodov za neznanega kupca, in za katerega je bilo značilno, da je povpraševanje diktiralo tempo ponudbe, smo prešli v obdobje presežne ponudbe, v katerem se proizvaja za znanega in vse bolj zahtevnega kupca oziroma segment kupcev, ki zahtevajo proizvod oziroma storitev po meri. V obdobju presežnega povpraševanja je bila primerna klasična oblika organizacije razdeljena po poslovnih funkcijah, saj za izdelavo posameznega proizvoda oziroma storitve stalna komunikacija med posameznimi poslovnimi funkcijami ni bila potrebna. V sedanjem obdobju presežne ponudbe, kjer je potrebno dodobra poznati potrebe in želje kupcev, katerim je določen proizvod oziroma storitev namenjena, pa se kaže nuja po sodelovanju strokovnjakov iz različnih poslovno-funkcijskih oddelkov, ki delujejo kot team v posameznem poslovnem procesu, katerega cilj je v pravem času zadovoljiti uporabnikove želje in potrebe.

Pri oblikovanju procesov je potrebno vedno izhajati iz potreb in želja odjemalcev. Izboljšanje poslovanja podjetja zahteva usmeritev k njegovim najpomembnejšim kupcem. Današnji potrošniki so najzahtevnejši kupci v zgodovini, saj zahtevajo visoko kvaliteto, dodatne storitve in ugodne cene. Ves čas se je potrebno zavedati, da je zaključeni proces edina celota, ki za odjemalce pomeni zadostno dodano vrednost. Za vsak proces je odgovoren samo en delavec. Skozi opisano se zrcali osnovna ideja procesne organiziranosti, ki predvideva organizacijo, razčlenjeno horizontalno po procesih in ne vertikalno po funkcijah.

Tako za trg splošnih kakor tudi posebnih zavarovalnih storitev, med katere spada kreditno zavarovanje, ki bo predstavljalo osrednji predmet obravnave tega magistrskega dela,

veljajo zgoraj opisane ugotovitve. Konkurenca in globalizacijski pritiski so v tej storitveni panogi še posebej močno prisotni.

Trg zavarovanja terjatev kot del kreditnega zavarovanja se je v svetu pričel razvijati že konec prve polovice preteklega stoletja. Za namen kreditnega zavarovanja je bila leta 1979 v SFRJ ustanovljena jugoslovanska izvozno kreditna agencija (IKA), imenovana JUBMES (Jugoslovanska banka za mednarodno gospodarsko sodelovanje) (Muršič, Madič, 1997, str. 19; Jus, 2004, str. 23).

Pred osamosvojitvijo je v Sloveniji storitev zavarovanja terjatev v manjšem obsegu opravljala le zavarovalnica Triglav. Resneje pa se v Sloveniji trg kreditnega zavarovanja razvija od leta 1992, ko je bila ustanovljena SLOVENSKA IZVOZNA DRUŽBA, d.d. (v nadaljevanju: SID), slovenska izvozno kreditna agencija (IKA), registrirana kot posebna zasebnopravna finančna institucija za zavarovanje in financiranje izvoza.

Z vstopom Slovenije v EU se je moral Oddelek zavarovanja kratkoročnih terjatev, ki je v okviru SID opravljal storitve zavarovanja kratkoročnih terjatev na lastni račun, z začetkom leta 2005 preoblikovati v samostojno pravno osebo. Tako je bila z dnem 31.12.2004 ustanovljena in registrirana specializirana kreditna zavarovalnica z imenom SID – Prva kreditna zavarovalnica, d.d. (v nadaljevanju: PKZ), ki je v 100 % lasti SID-a.

Z vstopom Slovenije v EU je bilo pričakovati tudi vstop tuje konkurence na področju kreditnega zavarovanja, kar sili ponudnike domačih kreditnih zavarovalnic k celovitemu pristopu iskanja konkurenčnih prednosti, ki obstoječim in bodočim kupcem pomenijo nekaj več.

Dejstvo je, da je tuja konkurenca na področju kreditnega zavarovanja v Sloveniji, trenutno sicer še v manjšem obsegu, že prisotna. Dejstvo je tudi, da se PKZ, kljub vedenju, da bodo z vstopom Slovenije v EU tuje kreditne zavarovalnice s svojimi storitvami lažje prodirale do slovenskih podjetij, ni dovolj zgodaj posvetila iskanju in razvijanju tistih konkurenčnih prednosti, ki naj bi obstoječe zavarovance prepričale, da ostanejo zavarovani pri PKZ, potencialne pa, da se odločijo za PKZ in ne tujo zavarovalnico. Prav ti dve dejstvi sta me spodbudili pri razmišljanju, kaj bi bilo potrebno storiti, da PKZ v Sloveniji ohrani tržni delež v kreditnem zavarovanju in da svoj primat razširi tudi na trg ostalih republik bivše SFRJ.

Velikim tujim konkurenčnim zavarovalnicam je s ceno težko konkurirati, kar pa ne velja za ostale kategorije, kot so na primer odzivni čas (tako pri sklepanju zavarovanj kot tudi pri likvidaciji odškodninskih zahtevkov), redna komunikacija (osebni kontakt) in skrb za druge potrebe zavarovanca (na primer pravno svetovanje), ki zavarovanim podjetjem oziroma podjetjem, ki se odločajo za zavarovanje terjatev, v odločitvenem procesu pomenijo večjo vrednost kot sama cena zavarovanja. Tematika, obdelana v magistrskem delu, je usmerjena v oblikovanje takšne organizacije procesov zavarovanja terjatev, s

katero bo PKZ uspešno ohranjala in krepila konkurenčno prednost pred domačimi in tujimi konkurenti.

Dosedanja organizacija poslovanja v PKZ je v obstoječi zavarovalnici do današnjega dne prinašala dovolj dobre rezultate gledano z vidika rasti poslovanja in ob vedenju, da na domačem trgu ni bilo prisotne prave konkurence. Pozitiven odnos vodstva do sprememb, ob zavedajoči se nevarnosti prihajajoče konkurence, predstavlja predpogoj, da je kolesje razvoja stalno v teku, seveda pa je potrebno še mnogo več, da se ob tako širokem spektru možnih metod uvajanja izboljšav v poslovanje odločimo za tisto orodje, ki bo v danem prostoru in času pokazalo največji uspeh.

Vključitev Slovenije v Evropsko unijo je na področju zavarovanja prinesla nov val tujih konkurenčnih ponudnikov zavarovalniških storitev. Povedati je namreč potrebno, da na področju kreditnega zavarovanja, v katerega štejemo tudi zavarovanje terjatev, do vstopa Slovenije v Evropsko unijo tuje konkurence skoraj ni bilo čutiti.

Obstoječa poslovno - funkcijska organizacija PKZ v današnjih razmerah vse hujšega konkurenčnega boja, kjer je vse težje pridobiti nove, kakor tudi zadržati obstoječe zavarovance (odjemalce storitev zavarovanja terjatev), za potrebe predvidene rasti v prihodnosti ni več ustrezna. Potrebno je poiskati in postaviti takšno organizacijo poslovanja, ki bo PKZ omogočala, da ostane na pravi poti pri doseganju zastavljene rasti, vzdrževanju poslovne odličnosti in ohranjanju primata na trgu zavarovanja terjatev v Sloveniji.

Izhajajoč iz gornje ugotovitve je namen magistrskega dela preko dobro organiziranega poteka poslovnih procesov obstoječim in novim zavarovancem ponuditi večjo kakovost storitev zavarovanja od tujih konkurenčnih zavarovalnic, gledano predvsem z vidika boljšega, hitrejšega in strokovnejšega zadovoljevanja njihovih potreb. Namen preučevanja poslovnih procesov v obstoječi kreditni zavarovalnici je tudi dvigniti učinkovitost in uspešnost izvajanja storitev zavarovanja terjatev na višjo raven, ki bo omogočala hitrejšo obdelavo večjega obsega dela z enakim številom zaposlenih.

Dodatni namen magistrskega dela je:

- izdelati dobro podlago, na osnovi katere se bo razvijal nadaljnji proces celovite informacijske podpore zavarovanja terjatev,
- pripraviti podlage za morebitno uvajanje ISO standarda in izdelavo Poslovnika vodenja kakovosti.

Odločitev za temo ni bila težka, saj sem prvenstveno želel obdelati problematiko, ki se je v zavarovalnici ni še nihče lotil in ki bo samemu delu na področju organizacije poslovnih procesov v zavarovalnici prinesla novo dodano vrednost.



Glavni cilj je predlagati takšno organizacijo poslovanja v PKZ, ki bo ustrezala spremenjenim pogojem na trgu zavarovanja terjatev.

Cilj magistrskega dela je opredeliti poslovne procese v konkretni specializirani kreditni zavarovalnici, opisati ključne procese, podporne procese in njim pripadajoče podprocesse.

V magistrskem delu bom podal odgovor na vprašanji:

- »Katere poslovne procese je potrebno optimizirati?« in
- »Katere poslovne procese je potrebno temeljito in korenito prenoviti?«.

Teoretični del magistrskega dela bo temeljil na proučevanju strokovne literature tako domačih kot tudi tujih avtorjev s področja organizacije in organizacijskih oblik, procesne organizacije, procesnega ravnanja in prenove poslovnih procesov. V ta namen bom uporabil predvsem metode iskanja, zbiranja in študija razpoložljive literature. V praktičnem delu bom z metodo analize obstoječe organizacije PKZ in njenih procesov, upoštevajoč spremembe na trgu zavarovanja terjatev, podal predlog nove spremenjene organizacije PKZ, ki bo temeljila na procesu po meri uporabnika.

Teoretični del sestavlja pet poglavij. Tako v drugem poglavju generalno opisujem podjetje in podjetniško okolje, kjer podrobneje opisujem podjetje in njegovo organizacijo, spremembe v podjetniškem okolju in v podjetju samemu.

V tretjem poglavju se dotaknem predstavitve organizacijskih oblik podjetij, kjer podrobneje opišem organizacijske oblike in sicer: poslovno-funkcijsko, produkto-matrično, decentralizirano ali poslovno-enotno, projektno-matrično, mrežno in vodoravno ali procesno organizacijsko obliko.

V četrtem poglavju najprej navedem nekatere opredelitve procesa, ki jih je zaslediti v domači in tuji strokovni literaturi. Nadalje v tem poglavju prikažem procesno organizacijo z vidika njenega razvoja, na koncu pa poglavje zaključim s prikazom pojavnih oblik procesne organizacije.

Prenova poslovnega procesa je teoretično prikazana v petem poglavju, kjer se dotaknemo ideje določitve ključnih procesov in njihovih podpornih procesov.

V šestem poglavju, kjer zaključimo s teoretičnim delom, opisujem procesno organizacijo. Podrobneje se dotaknem organizacijske strukture enostavne procesne organizacije, organizacijske strukture nepopolnih procesov in procesov v klasični funkcijski organizaciji.

Praktični del magistrskega dela je sestavljen iz štirih poglavij. V sedmem poglavju najprej predstavim zavarovanje kreditov in zgodovino kreditnega zavarovanja, nato pa tudi samo kreditno zavarovalnico PKZ in njeno obstoječo organizacijo.

V osmem poglavju bom na primeru PKZ podal generalno obliko dinamične procesne organizacije, v kateri bodo opredeljeni ključni poslovni procesi, podporni procesi in njim pripadajoči podproces. Za vsak ključni proces in njegove podprocesse bom izdelal tudi blokovni diagram poteka dela na višjem nivoju razgradnje (angl. workflow).

Dobro orisani in opisani poslovni procesi nam bodo v devetem poglavju služili kot osnova za doseg dodatnih ciljev magistrskega dela, ki se nanašajo na iskanje odgovorov na vprašanja: »Katere poslovne procese je potrebno optimizirati?« in »Katere poslovne procese bi bilo potrebno temeljito in korenito prenoviti?«. Praktičen del magistrskega dela bo zaključen z izdelavo platforme, na kateri se bo lahko nadalje razvijala procesna organizacija zavarovanja terjatev.

## **2. PODJETJE IN OKOLJE PODJETJA**

### **2.1. PODJETJE IN NJEGOVA ORGANIZACIJA**

Podjetje je že več kot 100 let pglavitno in uspešno orodje družbenega napredka (Ansoff, 1982, str. 16). Ansoff slikovito označi podjetje kot izum 19. stoletja, ki nastopa kot čudežni ustvarjalec bogastva. Zanj so po Ansoffu značilne štiri ugotovitve:

1. Ustvarja dobrine in kupno moč za nabavo teh dobrin.
2. Krepi družbeno infrastrukturo in donos investitorjev.
3. Ustvarja zaposlitev v samem podjetju, pri dobaviteljih podjetja in v družbenem sektorju.
4. Podjetje hkrati z zgornjimi ugotovitvami ustvarja dovolj bogastva za svoj lasten razvoj in rast.

Podjetje predstavlja skupina ljudi, ki deluje da bi dosegla skupni cilj. V tej povezavi so ljudje sposobni izpolniti naloge, ki jim sami ne bi bili kos. Namen vsakega podjetja je proizvajanje izdelkov ali izvajanje storitev, s katerimi preko zadovoljevanja potreb potrošnikov opravičuje svoj obstoj.

Z vidika lastnega namena, zgradbe in strukture je podjetje sistem interesno povezanih ljudi in drugih dejavnikov, organiziranih v institucionalno celoto z namenom celovitega tržnega delovanja. Belak pravi, da je potrebno ločiti med širšim in ožjim razumevanjem podjetja (Belak, 2002, str. 22). Pod širšim razumevanjem podjetja nam podjetje predstavlja institucijo za vsakršna poslovna dejanja, ne glede na pravno in lastniško strukturo in ne glede na primarne cilje, ki jim posamezna institucija sledi. Drugače povedano, gre za razumevanje podjetja, kjer se ustvarja uporabna vrednost, t.j. proizvodi oziroma storitve. V ožjem pomenu so podjetja tiste gospodarske družbe, katerih delovanje je usmerjeno v ustvarjanje vrednosti (dobička) njihovim lastnikom.

Pojem organizacija lahko razumemo na nekaj načinov (Kern, 1998, str. 29), in sicer:

- **kot proces**, s katerim so opredeljena stanja in prehodi med stanji posameznih elementov v različnih časovnih obdobjih (na primer organizacija dela, organizacija seminarja ipd.). Tu gre za organizacijo v tehničnem smislu;
- **kot struktura**, pri čemer je poudarek na nizu elementov, ki so med seboj povezani (na primer organizacija podjetja, organizacija kluba ipd.). Tu gre za statično organizacijo razmerij;
- **kot subjekt** (na primer podjetje, šola, društvo in druge organizacijske združbe), ki je od okolja jasno omejen in obstaja z namenom doseganja nekega cilja. Tu pa gre za organizacijo kot združbo.

V primeru povezave vseh treh pojmov organizacije v en stavek bi ob ponavljanju istega izraza dobili zapleteno besedno zvezo »organizacija organizacije organizacije«, kar bi za boljše razumevanje lahko zapisali »urejanje organizacije združbe«. Zato je bolje za te tri vrste organizacije uporabljati svoje izraze.

Mihelčič opredeljuje organizacijo podjetja, kot subjekta, na sledeči način: »Organizacija podjetja je podjetje (nosilec poslovanja), ki posluje (gospodari) zaradi uresničitve cilja poslovanja, izraženega v meri uspešnosti gospodarjenja« (Mihelčič, 2003, str. 66).

Organizacija na splošno je po Mihelčiču socialna enota (združba), ki deluje zaradi doseganja skupnega cilja, ki pelje do uresničitve smotra oziroma zadovoljitve potreb (Mihelčič, 1993, str. 51).

Organizacijo v smislu dinamičnih razmerij ustrezno opredeljuje Lipovec. Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Ljudje s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale družbe, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35).

Podobno kot Lipovec, vendar brez vključevanja neformalne organizacije, opredeljuje organizacijo tudi Vila. Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi, z namero izpolnjevanja namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordinacija akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti sistema (Vila, 1994, str. 21).

Organizacija podjetja ne more biti isto kot podjetje samo, temveč mora biti tisto, kar šele izoblikuje podjetje, kar skupino ljudi poveže v podjetje, mu da svoj namen in mu zagotovi način delovanja, usmerjenega v določen cilj.

## 2.2. OKOLJE PODJETJA IN SPREMEMBE V NJEM

Okolje združbe lahko najprej opredelimo kot tisto, kar združbo obdaja in je z njo v vzročni zvezi. Podjetniško okolje sestavlja okolje v širšem in v ožjem smislu (Vila, 1994, str. 248-252). Okolje v širšem smislu je opredeljeno kot splošno okolje, ki ima na podjetje posreden vpliv. V splošno okolje prištevamo politično, pravno, tehnološko, demografsko in socio-kulturno okolje. Splošno okolje vpliva na poslovni sistem preko specifičnega okolja, ki predstavlja okolje v ožjem smislu. Specifično okolje pa neposredno vpliva na določeno podjetje in zajema ekonomsko okolje, kupce, vire surovin in dobavitelje, konkurenco, delovno silo (v smislu trga delovne sile), razne interesne skupine (na primer interesno združenje za zaščito okolja, za zaščito potrošnikov) in finančne institucije.

Podjetje ni izolirano, temveč je povezano z drugimi podjetji v okolju. Okolje podjetja je skupek vseh tistih institucij in silnic zunaj podjetja, ki lahko potencialno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja (Robbins, 2003, str. 443). Vsako podjetje mora pri svojem poslovanju upoštevati silnice okolja, ki podjetju diktirajo zahteve po njegovem spreminjanju oziroma prilagajanju spremembam okolja. Okolje in razvoj v podjetju narekujejo smer in spreminjanje organizacije podjetja.

Organizacija proizvodnje se je začela z obrtništvom in družinskimi kmetijami. Zaradi neučinkovitosti jo je nadomestila masovna proizvodnja, na mesto lastnika pa so stopili za to usposobljeni ravnatelji. Sčasoma so nastale težave pri usklajevanju razdrobljenih funkcij. Delavci so postali nezadovoljni zaradi nenehnih ponavljajočih se operacij, poleg tega so jih zlahka nadomestili drugi. Masovna proizvodnja je negativno vplivala tako na mezdne delavca kakor tudi na strokovni in vodstveni kader, saj je zaradi visoke fragmentacije in specializacije dela v okviru posameznih področij prihajalo do povečanja števila in nivojev strokovnjakov. Prihajalo je do težav pri integriranju vseh strokovnih funkcij, potrebnih na primer za proizvodnjo novega tipa izdelka. Bolj specializirane so postajale funkcije, težje je prihajalo do hitre integracije. Vsaka posamezna funkcija je bila osredotočena le na svoj del in ne na celoto (Howard, Miller, 1994, str. 5). Sprva je organizacija logična, ko se okolje in uporabniki spreminjajo pa ne več.

Razvoj organizacije proizvodnje, podjetništva in poslovanja je spremljal razvoj organizacije družbe. Industrijska revolucija, ki se začne ob koncu 18. stoletja v Angliji in se zatem v Evropi in Ameriki razširi v 19. stoletju, pripelje do podjetja kot temeljne oblike gospodarskega delovanja. Taylor je oblikoval načela uspešnega poslovanja, ki so v tedanjem stabilnem okolju z rutinsko tehnologijo tudi zagotavljala smotrnost. Vendar pa je v organizaciji, ki zahteva precejšnjo specializacijo, človek deloval kot stroj. Nujen je bil prehod k razumevanju organizacije, ki zadeva ljudi in ga je med obema vojnoma izpeljal Elton Mayo. Nadalje je v drugi polovici 20. stoletja Douglas McGregor ugotovil, da mora ravnateljstvo pomagati zaposlenim razvijati svoj potencial, s katerim bodo uspešno zadovoljevali tako lastne cilje, kot tudi cilje podjetja. Rensis Likert pa je šel z raziskovanjem še dlje, saj je razvil novo zvrst strukture ravnalne funkcije, to je strukturo

vertikalno vpetih skupin, pri kateri informacije tečejo v vse smeri: navzgor, navzdol in lateralno (Lipovec, 1987, str. 319-331).

V poslovnem svetu se pogosto omenja štiri globalne poslovne spremembe, ki ji zaradi velikih radikalnih sprememb označujejo tudi kot štiri poslovne revolucije, in sicer (Kovač, 1996, str. 82-86): podjetniška revolucija, tržno-marketinška revolucija, finančna revolucija in managerska revolucija. Podjetniška revolucija pomeni globalno spreminjanje organizacije podjetij in njihovega upravljanja v smeri učeče se združbe. Tržno-marketinška revolucija postavlja novo definicijo tržnih potreb in drugačno razumevanje konkurence, v kateri sta v prvi vrsti usmerjenost podjetja na trg in doseganje večje dodane vrednosti. Finančna revolucija je postavljala v ospredje skrb za finančno stabilnost, zagotavljanje optimalne kapitalske strukture v podjetjih in nenazadnje novo opredeljevanje stroškov podjetja in njihovega upravljanja. Človek in njegove poslovne sposobnosti postanejo pomembnejši proizvodni dejavniki in ključni vzvod poslovnih sprememb v managerski revoluciji.

Proizvodnja postane v prvotni organizaciji tako učinkovita, da naredi več kot uporabniki zahtevajo. Zato uporabniki zahtevajo najprej kakovost, potem še prilagojenost, novosti, to pa zahteva še ustvarjalnost. V današnjem času je ena najtežjih nalog podjetij pridobiti potrošnike. Današnji potrošniki so najzahtevnejši kupci v zgodovini; zahtevajo visoko kvaliteto, dodatne storitve in ugodne cene. Njihovo obnašanje je daleč od prijaznih, hvaležnih in zvestih kupcev iz petdesetih in šestdesetih let, zavezanih varnosti in enostavnosti. Muhavost, izbirčnost in nezvestobo današnjih potrošnikov omogoča široka ponudba, saj se na trgu vsak dan pojavljajo novi izdelki, ki tekmujejo med seboj in med katerimi potrošniki lahko svobodno izbirajo. Govorimo lahko o diktaturi potrošnikov oziroma o tržni demokraciji (Howard, Miller, 1994, str. 3).

Sčasoma se vse spreminja, tudi okolje. Meje države so, vsaj gospodarsko gledano, vse manj pomembne. Spodbuja se vse kar prinaša boljše izdelke in višjo življenjsko raven. Govorimo lahko o globalni ekonomiji, ki se je pojavila v osemdesetih letih in se je v zadnjih desetletjih še razširila, saj vodi v blaginjo. V globalnem gospodarstvu so ključne srednje velike podjetniške družbe z razvitim čutom za potrebe po inovacijah, ki zaposlujejo visoko usposobljeno delovno silo in vizionarske voditelje, kjer vlada dobra poslovna klima in sodelovanje znotraj teamov.

Globalizacija trga pomeni globalno ekonomijo in globalno konkurenco. Slednji označujeta popolnoma svoboden trg, poln potrošnikov z denarjem, ki izbirajo med konkurenčnimi podjetji in številnimi proizvodi, in lastnikov kapitala, ki vlagajo v pričakovanju dobičkov (Champy, 1995, str. 17).

Z makroekonomskega vidika lahko globalne družbene spremembe v zadnjih petdesetih letih razdelimo na štiri obdobja:

- V petdesetih in šestdesetih letih države šele uvajajo dolgoročno zasnovano ekonomsko politiko, ki postaja izhodišče zahodnoevropskega modela države blaginje. Na Japonskem se medtem kažejo začetki novega sistem, ki upošteva teamsko delo.
- Drugo obdobje, v sedemdesetih letih, zaznamujejo omejitve gospodarske rasti, ki že naznanjajo svetovno gospodarsko recesijo. Globalna ekonomija odpira trge in daje potrošnikom svobodo odločanja. Globalna konkurenca narašča. Inovativnost in z njo teamsko delo postaneta vse bolj aktualna.
- V osemdesetih letih prihaja do zatona zanimanja za globalne študije prihodnosti. V ospredju zanimanja se postavi ravnanje podjetniških sprememb in ravnanje podjetniškega obrata.
- Devetdeseta leta so čas, v katerem se kaže nova gospodarska rast brez ekoloških obremenitev, v ospredju pa je predvsem podjetniška ideologija in na podjetništvu temelječa revolucija poslovanja. Korenitejši zasuk k strategiji ravnanja sprememb (reinženiring) celotno organizacijo spremeni v teamsko, v kateri se oddelki in njihovi zaposleni močno zavedajo skupnega cilja.

Zanimanje za globalne razvojne procese je v devetdesetih letih postajalo prevladujoč trend sodobnega sveta, ideologija sprememb pa posega na globalno (svetovno), državno in podjetniško raven. Podjetniška organizacija postane teamska organizacija. Gospodarski razvoj držav postaja vse bolj podjetniško naravnano. Premik lahko preprosto pripišemo večji vlogi mikroekonomskih predpostavk v sodobni makroekonomiji, strateški vlogi podjetij in podjetniških mrež v meddržavnih odnosih in vedno bolj univerzalni uporabi podjetniške tehnologije in ravnalnih tehnik pri usmerjanju narodnega gospodarstva (Kovač, 1996, str. 65).

Spremembe v podjetniškem okolju so večino podjetij pripeljale v situacijo, ki jo lahko strnemo v nekaj točk (Bullinger, 1994, str. 679):

1. Trg ponudnikov se je spremenil v trg kupcev. Kupec ima danes na voljo bogato izbiro proizvajalcev in proizvodov, kar ga postavlja v ugoden položaj, saj lahko postavlja visoke zahteve glede cene, kakovosti in dobavnih rokov.
2. Časovni dejavnik postaja vse pomembnejši. Skrajševanje življenjske dobe proizvodov vpliva na skrajševanje časa razvoja novih produktov, kakor tudi na krajšanje dobavnih rokov.
3. Visoka pričakovanja kupcev glede kvalitete proizvodov zaostrejuje zahteve po jamstvih proizvajalcev.
4. Cene proizvodov niso le posledica pritiska kupcev, temveč tudi gospodarske situacije, kar ima za posledico slabo povpraševanje in cenovno elastičnost.
5. Pritisk kupcev na vedno večjo funkcionalnost proizvodov vpliva na nagibanje serijske proizvodnje k majhnim serijam in številnim različicam.

6. Naraščajoča internacionalizacija (globalizacija) neposredno ali posredno vpliva na vsa področja industrije, kar sili proizvodna podjetja k iskanju novih proizvodnih, nabavnih in prodajnih opcij.

Trenutni trendi se bodo v prihodnosti nadaljevali. Teami bodo zaradi velike potrebe po inovativnosti in kreativnosti postali še bolj pomembni. Uspešne organizacije bodo sploščene in projektne, osredinjene na potrošnike, kvaliteto, značilnosti zaposlenih in procese dela.

Trg zavarovanja terjatev se je v zadnjih desetih letih močno razvil in dosegel stopnjo, ko je postal zanimiv tudi za velike tuje kreditne zavarovalnice. Obetajoč se prihod velikih kreditnih zavarovalnic na slovenski trg predstavlja za PKZ veliko spremembo, na katero se mora čim hitreje in tem boljše strateško pripraviti. Spremembe okolja, v katerem deluje PKZ, ki vplivajo na razmišljanje o novi, spremembam bolj prilagojeni obliki organizacije, bom podrobneje opisal v praktičnem delu magistrskega dela.

### **2.3. POSLOVNE USMERITVE IN RAZVOJNI TRENDI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE**

Informatika in informacijska tehnologija iz dneva v dan pridobivata vse večjo veljavo v poslovnem svetu. Spremembe se najhitreje dogajajo prav na področju informacijske tehnologije. V razvitem svetu skoraj ni več podjetja, ki se pri svojem poslovanju ne srečuje tudi z informacijsko tehnologijo.

Na področju kreditnega zavarovanja, kot seveda na mnogih drugih poslovnih področjih, je ena izmed ključnih prednosti hitra informacija. Tisto podjetje, ki je sposobno hitro pridobivati prave informacije in na osnovi teh hitro sprejemati prave odločitve, je v ključni prednosti pred konkurenco. Zavarovalnica, ki bo znala svojim komitentom (zavarovancem) ponuditi svoje storitve na hiter in nezapleten način (na primer poslovanje B2B (angl. Business to Business) preko svetovnega spleta), bo ne le uspela zadržati, temveč tudi pridobiti vse več novih zavarovancev. Pomembnost vpliva informacijske tehnologije na sedanje, še bolj pa prihodnje poslovanje podjetij, je tako veliko, da je smiselno na kratko opisati tudi trende na področju poslovne informatike.

V tako imenovanem predkibernetskem obdobju je bilo dogajanje v podjetju opredeljeno le z vidika njegove temeljne dejavnosti (na primer proizvodnje, nakupa in/ali prodaje). Vedelo se je, da lastnik in nekateri sodelavci (ravnatelji) v temeljni dejavnosti ne sodelujejo direktno, temveč izvajajo dela, ki samo dejavnost omogočajo (oblikujejo in usmerjajo). Takrat dejavnost lastnikov ni bila predmet strokovnega in znanstvenega raziskovanja, zato je bilo podjetje obravnavano kot enovit sistem z enim samim temeljnim procesom. S pojavom kibernetike se je kmalu izkazalo, da je na poslovni proces potrebno

gledati in ga obravnavati iz vidika treh procesov: temeljnega (poslovnega), upravljalnega in ločeno tudi informacijskega procesa, pri čemer Kajzerjev temeljni proces predstavlja poslovni proces, upravljalni proces pa ravnalnega (Kajzer v Kavčič in Kovač et al., 1999, str. 48).

Spremembe okolja vodilnim v organizacijah in podjetjih narekujejo potrebe po sprotnih notranjih informacijah, kakor tudi informacijah iz okolja. Število organizacij, ki se zaveda, da je potrebno podatke obravnavati in za njih skrbeti ravno tako kot za vse ostale dejavnike poslovanja, je vse večje. Poslovna informatika, ki v dobro razvitih poslovno informacijskih sistemih opravlja pretvorbo podatkov o poslovnih procesih in stanjih v informacije, ki nastopajo kot vložki (inputi) v upravljalnem (ravnalnem) procesu, ima iz dneva v dan večji vpliv na konkurenčnost poslovanja posameznega podjetja.

Tehnološko razvojni trendi, ki narekujejo bodoče poslovne usmeritve in dajejo poslovni informatiki vidnejšo vlogo v poslovnih procesih, so (Kovačič, Peček, 2002, str. 10):

- sprememba poslovnega okolja,
- razvoj informacijske tehnologije in
- poslovne priložnosti organizacije.

Hitro spreminjajoče poslovno okolje zahteva od podjetij hitro prilagajanje spremembam na vseh področjih, še posebno pa na področju: spremembe načina poslovnega načrtovanja in kontrole; prenove in prilagajanja poslovnih procesov; zagotavljanja ustreznih podatkov, informacij in znanja; prilagajanja kadrov in njihovih zmožnosti. Spremembe zahtevajo sprotno odločanje, to pa zahteva sprotne informacije. Vse bolj kompleksno okolje zahteva vse več informacij za odločanje.

Osnovni trendi razvoja informacijske tehnologije, ki bodo v največji meri vplivali na poslovno informatiko, so:

- Večmedijske povezave in vmesniki, kjer je zaznati silovit razvoj grafičnih vmesnikov (okolje Windows). Nadaljnji razvoj gre v smeri večmedijske obravnave podatkov, kakor tudi v smeri vse močnejše potrebe po poenotenju in standardizaciji grafičnega in uporabniškega vmesnika, ki naj zagotovi enak način komuniciranja z računalnikom, ne glede na izbranega proizvajalca opreme in programskih orodij.
- Tehnološka okolja in koncepti (informacijske kulture). Tu gre za ponudbo na prvi pogled dveh ločenih tehnoloških okolij: internetne tehnologije in ustaljenega okolja poslovne informatike, ki temelji na kombinaciji klasičnega koncepta osrednjega računalnika in sodobnejšega koncepta mrežnega računalnika.
- Metodologije in informacijska orodja. Sodobne metodologije omogočajo načrtovanje razvoja informatike in zagotavljajo postopno gradnjo in sprotno obravnavo poslovnih pravil, ki opredeljujejo skupno znanje organizacije. Primera novih informacijskih orodij sta na primer SUBP – Sistemi za upravljanje baz podatkov (angl. DBMS –



Database Management System) in temelječa programska orodja (angl. SQL – Structured Query Language).

Vemo, da so poslovne priložnosti organizacije, ki se zaveda pomembnosti ustrezno razvite informacijske tehnologije, lahko velike. Vendar pa mora posamezna organizacija sama ugotoviti priložnosti, ki jih nudi informatika, ter predhodno opredeliti poslovno vizijo in izvesti prenovo na:

- kadrovskem področju, kjer konkurenčno prednost predstavljajo kadri, ki so sposobni hitreje in učinkovitejše pristopati do podatkov oziroma informacij in bolje uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo,
- področju poslovnih procesov, kjer je ena izmed pglavitnih nalog informatike oziroma informacijske tehnologije zniževanje stroškov ter krajšanje časa, potrebnega za izvajanje posameznih aktivnosti znotraj poslovnih procesov,
- strateškem področju, kjer predstavlja informatika orodje za ugotavljanje poslovnih priložnosti. Vsaka organizacija mora na strateškem področju razviti in uveljaviti strateški načrt informatike.

## **2.4. SPREMEMBE V PODJETJU**

Spremembe v okolju vplivajo na spremembe v podjetju, te pa nadalje vplivajo na spreminjanje organizacije. Svetovno gospodarstvo je vse bolj povezano, kar pomeni, da so naj sodobnejše tehnologije v zelo kratkem času dostopne vsem proizvajalcem. Isto velja za surovine in finančni kapital, ne pa za ljudi. Zato postaja ključni dejavnik konkurence med nacionalnimi gospodarstvi način, kako so sodobne tehnologije uporabljene. To je odvisno od izobrazbe in usposobljenosti ljudi ter od ravnanja z ljudmi pri delu (Adizes et al., 1996, str. 179).

Določena organizacijska struktura daje podjetju določeno prednost, lahko pa tudi pomanjkljivost. Velika večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijskih struktur: enostavna, poslovno-funkcijska, produktna, decentralizirana. Te organizacijske strukture so bile bolj ali manj stalne in značilno hierarhične, saj je to zahtevalo rutinsko ponavljajoče se delo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147-161). Razvojno gledano pa se je vse bolj širil obseg enkratnih, razvojnih in močno strokovnih dejavnosti. Zaposleni vpeljujejo nove proizvode, razvijajo nove tehnologije, pripravljajo reorganizacijo in podobno. Take enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo projekti, ki zahtevajo projektno-matrično organizacijsko strukturo. Med novejšje zvrsti ravnalne strukture pa sodijo: projektno-matrična, ki združuje opravke po procesih in projektih, in produktno-matrična, ki omogoča, da sodelovanje med organizacijskimi enotami temelji na dogovorih in ne na hierarhični nadrejenosti. Posamezne organizacijske strukture so podrobneje opredeljene v naslednjem poglavju.

Za sodobno organizacijo podjetja so značilne sploščene piramide, saj srednje ravni poslovođenja izginjajo. Uveljavlja se teamsko delo, vertikalna komunikacija se umika horizontalni komunikaciji, uvaja se procesna organizacija ipd. (Zupan, 1999, str. 10). Takšen način dela postavlja v ospredje ljudi, ki postajajo glavni nosilci znanja. Na eni strani so vse bolj pomembni člani teama in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa ravnateljji, kot vodje, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev. Težišče ravnanja se premika k dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom, kariera ipd.

Spremenjena vloga ljudi v podjetju je povezana s spreminjanjem ciljev v njem. Spreminjanje ciljev pa je neposredno povezano z razmerami na trgu. Če so te stabilne in na trgu ni velike konkurence, se cilji v podjetjih vsebinsko praviloma ne spreminjajo. Večji konkurenčnosti se mora podjetje prilagoditi s spreminjanjem izdelkov, ki ugajajo potrošnikom. Končno postanejo cilji celo nepredvidljivo spremenljivi. V stabilnem okolju je najprimernejša funkcijska organizacijska struktura, kjer so tudi delovna mesta stabilno oblikovana – naloge na njih se skoraj ne spreminjajo. V zdajšnjem spremenljivem okolju pa je primernejša divizijska organizacijska struktura, kjer delovna mesta niso tako natančno definirana. V prihodnje naj bi bile smiselne le začasne organizacijske strukture, kot sta projektna in matrična, delovno mesto v klasičnem smislu pa naj bi izginilo. Tudi danes še obstajajo stabilna delovna mesta, saj nekatera podjetja delujejo v klasičnem masovnem smislu s poudarkom na učinkovitosti, vendar je teh vse manj. Pri stabilnem delovnem mestu je bilo mogoče natančno predvideti zahtevane lastnosti delavca. Danes pa je pomembnejše človekovo vedenje v skupini, njegova sposobnost za teamsko, kreativno delo, zato narašča tudi pomen fleksibilnosti in kreativnosti delavca, ki pride do izraza pri skupinskem delovanju.

Boljši v svetu vejo in dokazujejo, da je za napredek treba biti hkrati uspešen in učinkovit in da je ob pravem času potrebno opravljati prave stvari. Naprednejši vejo, da so za napredek potrebne inovacije tako v proizvodnem in reprodukcijskem procesu, kakor tudi v upravljalno informacijskem procesu. Za uspešne je značilno, da so odprti, obrnjeni navzven, da sprejemajo izzive, spremembe ter gledajo celo naprej ter odkrivajo priložnosti novega razvoja, ki jih skušajo čimprej vpeljati tudi v prakso (Možina, 1990, str. 184).

Spremembe v podjetniškem okolju silijo podjetja k uvajanju sprememb v podjetju. Naloga ravnateljev pa je, da je uvedba sprememb čim bolj tekoča, kar se doseže predvsem preko dobre dvosmerne komunikacije z vsemi zaposlenimi. Tako morajo ravnateljji spodbujati kreativnost in fleksibilnost delavca, razpršiti odgovornost za inovacije, nagrajevati v povezavi z učinkovitostjo ipd. Delavci pa morajo biti pripravljeni sprejeti omenjene spremembe, preko katerih lahko vsi pričakujejo učinkovitejšo delo in boljše rezultate.

## 3. ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ

### 3.1. VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK

Razmere, v katerih podjetje posluje, so tiste, ki opredeljujejo, katera organizacijska oblika (struktura) je najustreznejša za posamezno podjetje. V zadnjem času so se na področju organiziranosti podjetij pojavljale precejšnje spremembe, ki se kažejo predvsem v eksploziji organizacijskih oblik in postopkov z raznovrstnostjo in fleksibilnostjo na vseh organizacijskih ravneh. Skupna značilnost spreminjanja sodobne organiziranosti je upoštevanje vse večjega števila organizacijskih spremenljivk, zlasti tistih, ki so povezane s človeškim dejavnikom v podjetjih. Primerjava novih načinov organizacije s starimi nam pokaže, da so novejša organizacijska struktura podjetij bolj prilagodljive v procesu stalnega spreminjanja organizacije podjetij.

V strokovni literaturi s področja organizacijske teorije so si domači in tuji strokovnjaki precej enotni pri opredeljevanju značilnosti organizacijskih oblik. Avtorji največkrat navajajo naslednje organizacijske oblike: **poslovno-funkcijsko, produktno-matrično, decentralizirano ali poslovno-enotno, projektno-matrično, mrežno in vodoravno ali procesno** organizacijsko obliko (Rozman, 2000, str. 86).

Pri poslovno-funkcijski in poslovno-enotni organizacijski obliki vidimo še močno poudarjeno delitev po poslovnih funkcijah (nabava, kadri, proizvodnja, prodaja in finance). Opaziti je, da se koncentracija iz poslovnih funkcij s prehodom od poslovno-funkcijske do projektno-matrične počasi prenaša na proizvode in nadalje na kupce. Pri matrični je že opaziti, da se organizacijska oblika prilagaja potrebam in željam kupcem, še bolj pa je to opaziti pri vodoravni oziroma procesni (teamski) organizaciji.

V nadaljevanju bom na kratko predstavil značilnosti posameznih zgoraj naštetih organizacijskih oblik, s poudarkom na vodoravno-procesni organizacijski obliki, ki predstavlja rdečo nit vsebine magistrskega dela.

### 3.2. POSLOVNO-FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA OBLIKA

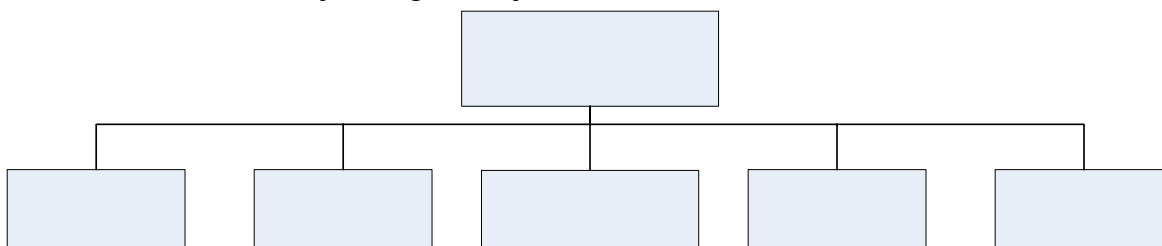
Poslovno-funkcijska organizacijska struktura in njena notranja razdelitev delovnih področij je danes v uporabi predvsem pri malih in srednje velikih podjetjih z rutinsko tehnologijo, ki poslujejo v stabilnem in ne preveč kompleksnem okolju. Na sliki 1 je prikazana poslovno-funkcijska organizacijska oblika.

Bistvene značilnosti te organizacijske oblike so (Rozman, 1993, str. 78):

- Ustreza manjšim in srednjim podjetjem.

- Ustreza podjetjem, ki proizvajajo en proizvod ali program podobnih proizvodov, ki imajo enako tehnologijo, podobne kupce, konkurenco ipd.
- Ustreza podjetjem, pri katerih je specializacija po poslovnih funkcijah velika.
- Problem lahko nastane pri usklajevanju poslovnih funkcij, ki ga opravlja glavni ravnatelj.
- Podjetje počasi reagira na spremembe v okolju oziroma na spremembe v tehnologiji, predvsem takrat, ko se zahteva povezava akcij nekaj ali vseh poslovnih funkcij.
- Ustreza podjetjem, ki poslujejo v gotovem okolju in z bolj rutinsko tehnologijo.
- Cilji so bolj operativni in vezani na cilje posameznih poslovnih funkcij, notranja učinkovitost in rentabilnost pa je dosežena predvsem s strategijo količin.
- Vpeljava štabnih služb lahko omili nekatere probleme usklajevanja in poudarjanja operative.

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika



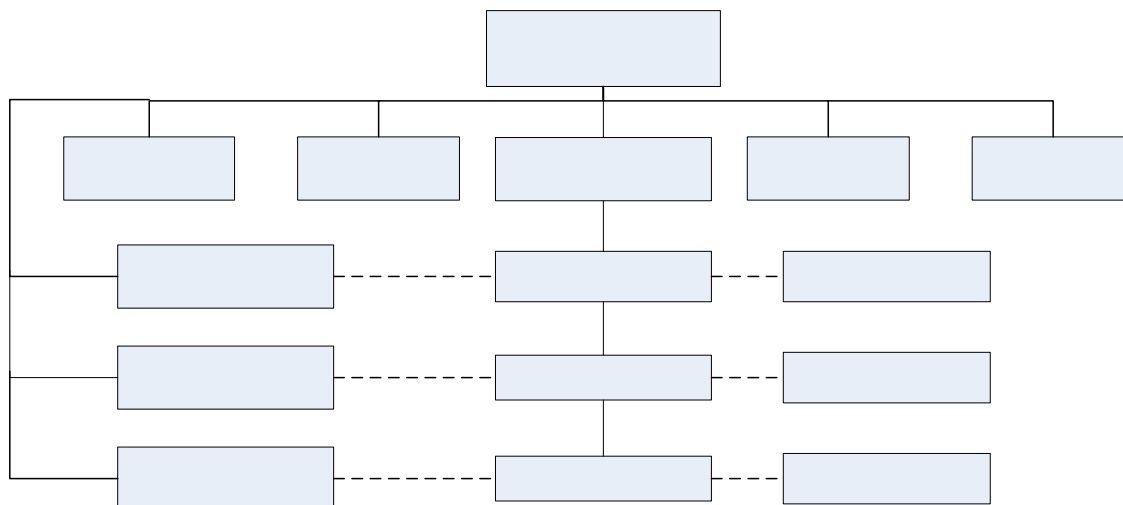
Vir: Rozman, 2000, str. 87.

Poslovno-funkcijska organizacijska oblika je še vedno prevladujoča zlasti v manjših podjetjih. Z rastjo podjetja je pogosto značilno tudi uvajanje štabnih služb, kot dopolnitev poslovno-funkcijske organizacijske oblike.

### 3.3. PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA

Pri produktno-matrični organizacijski obliki, ki je shematično prikazana na sliki 2, so poslovne funkcije še vedno močno poudarjene, s tem da so pri tej obliki že vidne povezave med poslovnimi funkcijami za skupine proizvodov ali proizvodnih programov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 151-154; Rozman, 2000, str. 89). Pri tej obliki se pojavljajo tako imenovani »produktni managerji« oziroma ravnatelji skupine proizvodov, ki koordinirajo povezovanje med posameznimi poslovnimi funkcijami. Ta organizacijska oblika je primerna predvsem za večja srednje velika podjetja z nerutinsko tehnologijo in nekaj skupinami proizvodov ali storitev, ki delujejo v razmeroma negotovem okolju.

Slika 2: Produktno-matrična organizacijska oblika



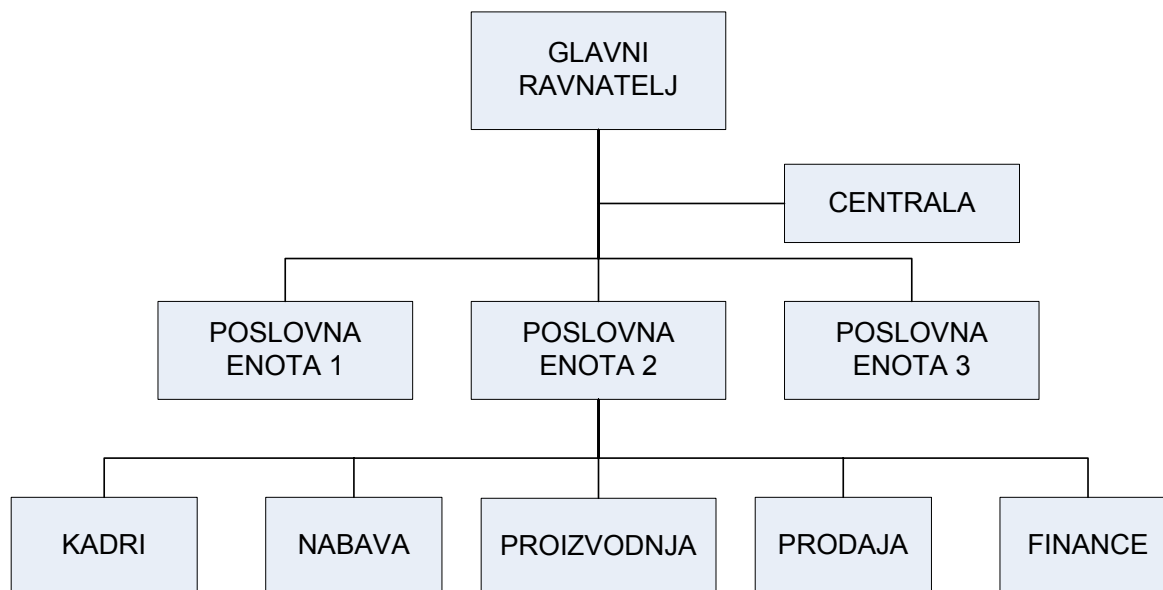
Vir: Rozman, 2000, str. 91.

### 3.4. DECENTRALIZIRANA ALI POSLOVNO-ENOTNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA

Uvedba decentralizirane organizacijske oblike, katere shematični prikaz je predstavljen na sliki 3, postane smiselna pri podjetjih, katerih rast in s tem zlasti notranja horizontalna diverzifikacija ter kompleksnost okolja doseže takšno stopnjo, da obstoječa organizacijska struktura zavira poslovanje podjetja. Prisotnost te organizacijske strukture je zaznati v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in dokajšnjo neodvisnostjo med posameznimi proizvodnimi programi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155; Rozman, 2000, str. 94). Osnovna značilnost te oblike je delitev podjetja na poslovne enote na podlagi proizvoda, trga ali pa obeh.

Posamezna poslovna enota je samostojna in odgovorna za oblikovanje, proizvodnjo in trženje svojih proizvodov in storitev. Vsaka poslovna enota zaradi svojega specifičnega poslovnega programa potrebuje različne pristope znotraj posamezne poslovne funkcije, zato so posamezne poslovne funkcije organizirane posebej v posamezni poslovni enoti. Značilno za to organizacijsko obliko je decentralizirano odločanje, saj so poslovne enote vsaj v operativnem smislu samostojne. Decentralizirana organizacijska oblika je primerna za podjetje z nerutinsko tehnologijo, z razmeroma visoko neodvisnimi proizvodnimi programi, katerih cilji so usmerjeni v zunanjo učinkovitostjo in prilagajanje in ki delujejo v zelo negotovem okolju (Daft, 1998, str. 218).

Slika 3: Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska oblika



Vir: Rozman, 2000, str. 93.

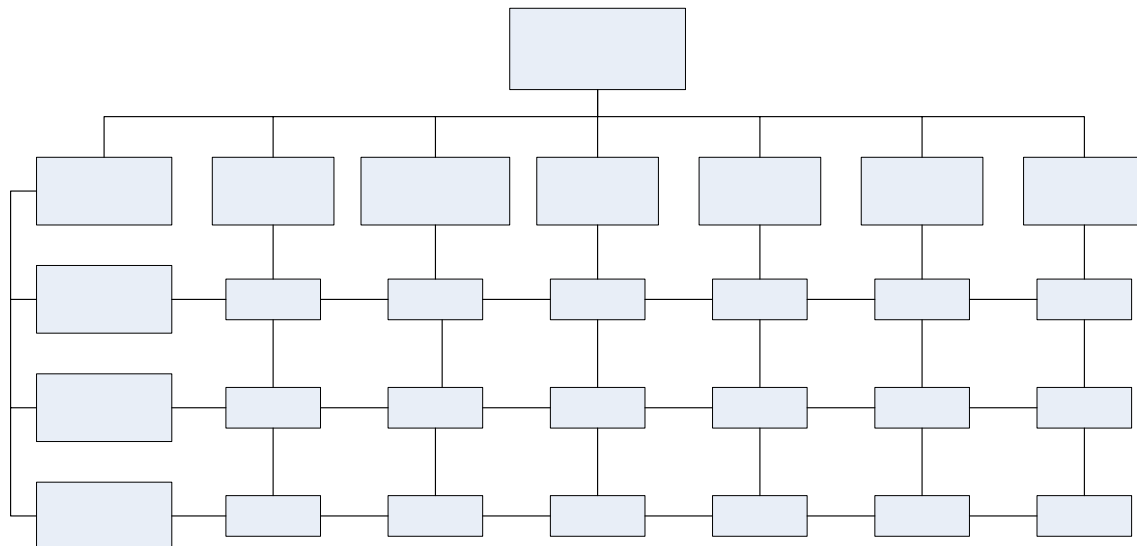
Decentralizirana organizacijska struktura je prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij v večjih in velikih podjetjih v razvitih gospodarskih okoljih.

### 3.5. PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA

Predhodno obravnavane organizacijske strukture postanejo po vzpostavitvi pretežno stalne in nespremenljive (operativna dela se nenehno ponavljajo). Iz gledišča razvoja pa zaposleni v podjetju razvijajo in vpeljujejo nove proizvode, tehnologije, se na novo reorganizirajo ipd., pri tem pa se njihovo delo organizira v projektih. Projekti tako predstavljajo enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, v katerega so vključeni ljudje z različnimi znanji (Rozman, 2000, str. 98).

Oblika projektno-matrične organizacijske strukture, ki je prikazana na sliki 4, je podobna produktno-matrični strukturi. Razlika med obema strukturama je v tem, da so proizvodne enote stalne, da gre pri njih za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni. Usklajujejo se le strokovna neponavljajoča se dela. Ta organizacijska oblika je občasna, podjetja jo ustanovijo z uvedbo določenega projekta, uporablja pa se pretežno v projektnih organizacijah.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska oblika



Vir: Vila, 1994, str. 191.

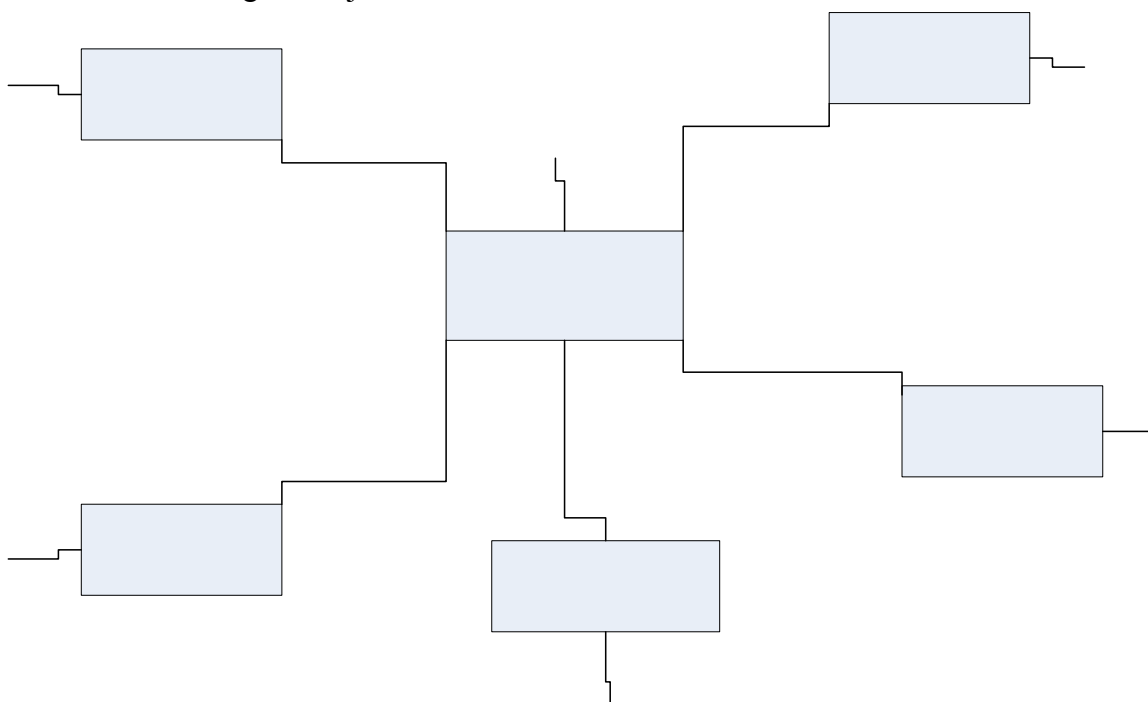
Matrična oblika je v projektne delu že procesna. V kolikor procesi postanejo stalni, se razvije procesna ali teamska organizacija, v kateri so tudi teami opredeljeni kot stalni.

### 3.6. MREŽNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA

V sedanosti ravnateljstva številnih združb poskušajo razviti in vpeljati oblikovno nove organizacijske strukture, ki bi bolje odražale potrebe posamezne organizacije oziroma podjetja. Tako se sočasno z vedno večjim konkurenčnim bojem podjetij, v katerem se le-ta naslanjajo na svoje ključne prednosti, pojavlja tudi mrežna organizacijska oblika. Vsako podjetje deluje in se razvija na nekem njemu ključnem področju, na katerem razvija prednosti. Dejavnosti, ki podjetju ne predstavljajo ključnih prednosti, pa podjetja vse pogostejše prepustijo zunanjemu izvajalcu (angl. outsourcing). Te dejavnosti so najpogostejše: varnostna služba, transport, prehrana, čiščenje prostorov itd. Podjetja imajo tako z zunanjimi izvajalci pogodbeno urejene partnerske odnose, ki temeljijo na tržnih zakonitostih, kot tudi na sodelovanju in zaupanju. Tako pogodbeno povezana podjetja tvorijo mrežo podjetij, ki je prikazana na sliki 5.

VODENJE  
PROJEKTOV  
MARKE

Slika 5: Mrežna organizacijska oblika



Vir: Rozman, 2000, str. 100.

V mrežni organizaciji gre za organizacijo med podjetji. Procesji se raztegnijo k

**DOBAVITELJ**

dobaviteljem, kupcem in zunanjim izvajalcem. Nastanejo teame, v katere se vključijo tudi dobavitelji, kupci in drugi potrebni zunanji izvajalci.

### 3.7. VODORAVNA ALI PROCESNA ORGANIZACIJSKA OBLIKA

Vodoravna ali procesna organizacijska oblika temelji na procesih. Njena uvedba je povezana s temeljito prenovijo poslovnih procesov. Značilnosti vodoravne ali procesne organizacijske oblike (Rozman, 2000a, str. 159) se kažejo v tem, da je vertikalna hierarhija skrčena, skupne so le nekatere funkcije (na primer finance, kadri), ravnalna dela pa so prenesena na najnižjo možno raven. Meje med oddelki so izbrisane ali celo ukinjene, gre za organiziranost na osnovi delovnih procesov, kar presega meje poslovnih funkcij. Podjetja so vodoravno povezana s kupci – naročniki, zaposleni so v neposrednem stiku s kupci in dobavitelji.

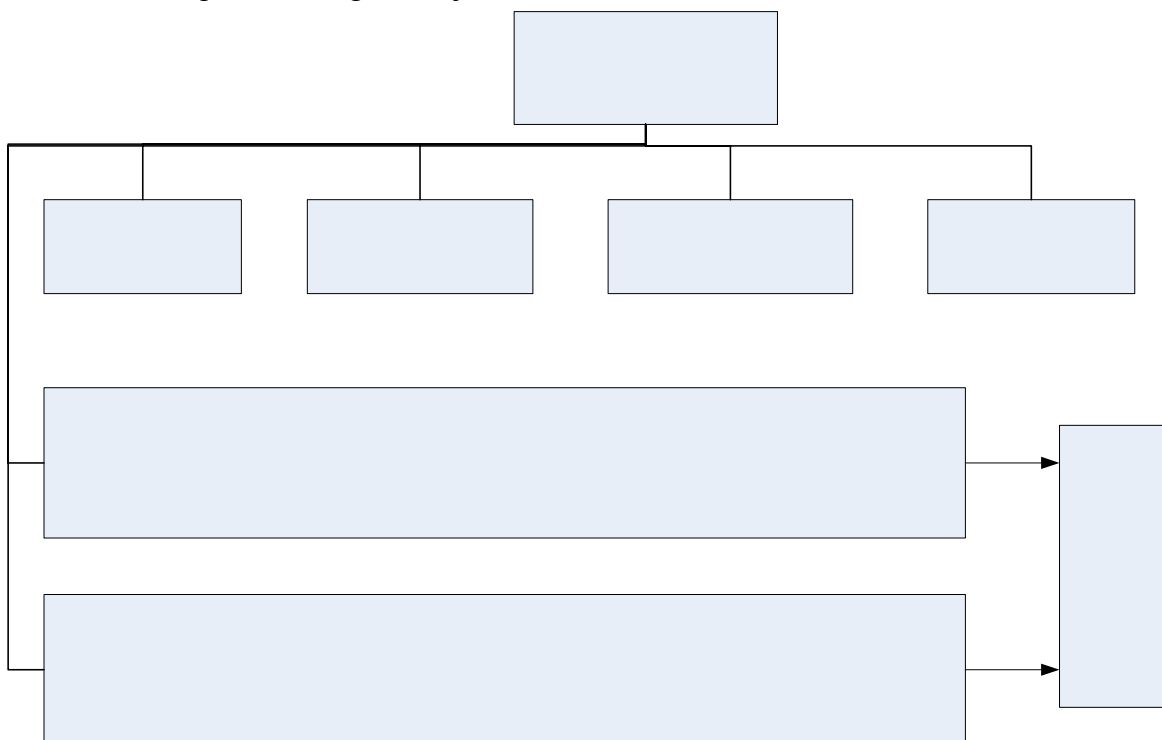
V vodoravni ali procesni organizacijski obliki se pojavijo procesni ravnatelji (Rozman, 2000a, str. 160), ki podobno kot ravnatelji projektov oblikujejo in uvajajo nove procese, vendar jih za razliko od projektnih ravnateljev tudi neprestano uravnavajo. Procesni ravnatelji se posvečajo planiranju in kontroliranju procesov, spremljanju zadovoljstva uporabnikov in merjenju učinkovitosti, medtem ko se ravnatelji poslovnih funkcij posvečajo vodenju in razvoju zaposlenih.



Oblika procesno organizirane združbe ali podjetja se od primera do primera razlikuje, saj vsebuje posebnosti posameznega podjetja (procesi pri proizvodnji ročnega orodja so organizirani drugače, kot procesi na primer v proizvodnji vrečk ali pa kot procesi v banki), za vse pa je značilno, da je zelo sploščena.

Možna oblika organizacijske strukture procesno organiziranega podjetja, ki temelji na primeru iz prakse, je prikazana na sliki 6.

Slika 6: Prikaz procesne organizacije



Opomba: Slika prikazuje stvarno organizacijo nekega konzultantskega podjetja s področja organizacije.

Vir: Vila, 1999, str. 24.

V prikazani organizacijski strukturi so direktorju podrejeni vsi strokovni sodelavci, svetovalci za različna področja organizacije in ravnanja, ki se delijo po nivojih na osnovi znanja in sposobnosti, ne pa na osnovi hierarhije. Lastnik posameznega procesa postane eden izmed specialistov, ki postane ravnatelj oziroma usklajevalec procesa. Za posamezne posle (pogodbe), ki postanejo projekti podjetja, se formirajo teami strokovnjakov, od katerih postane eden vodja teama.

Preučevanje procesne organizacije je osrednja tema magistrskega dela, zato so v tem delu, za primerjavo z ostalimi organizacijskimi strukturami, le na kratko omenjene njene značilnosti. Obširnejše procesno organizacijo obravnavam v šestem poglavju.

## **4. OPREDELITEV IN RAZVOJ PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO**

### **4.1. OPREDELITEV POSLOVNEGA PROCESA**

Večina avtorjev v svojih delih opredeljuje proces skupaj s pojmom poslovanje, ki ju na koncu združijo v poslovni proces.

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira proces kot celoto del, delovanja za doseg oakega cilja: načrtovati, organizirati, usmerjati proces; delovni, proizvodni proces, izobraževalni, vzgojni proces ali poslovni (ki se nanaša na posel) (SSKJ, 1994, str. 1077).

Proces predstavlja dinamično zaporedje soodvisnih pojavov združevanja, spreminjanja in razdruževanja v prostoru sestavin (Uršič, 1996, str. 136).

Poslovni proces je določena gospodarska dejavnost podjetja, ki je usmerjena k pridobivanju povsem določenih poslovnih učinkov (proizvodov ali storitev). Poslovni proces sestoji iz faze nabave, kadrovanja, proizvodnje, prodaje in financiranja (Pučko, Rozman, 1993, str. 30).

Oakland definira proces kot transformacijo niza vhodnih prvin v izhodne prvine v obliki izdelkov, informacij, storitev, skratka rezultatov, ki zadovoljujejo kupčeve potrebe in pričakovanja. Harrington definira poslovni proces kot aktivnost oziroma serijo aktivnosti, ki vložek, ki mu doda vrednost, spremeni v izložek. Keen in Knapp pa podobno definirata proces kot delotok, t.j. zaporedje aktivnosti, ki se izvajajo z namenom proizvajanja neke uporabne vrednosti (Taylor, Brunt, 2001, str. 90).

Avtorja Schwarzer in Krcmar opredeljujeta proces kot »transformacijo predmeta s pomočjo aktivnosti enega ali več posameznikov in/ali strojev v času in prostoru«. Cilj je doseganje določenega učinka. Govorimo lahko o vsebinsko zaokroženih izvajalskih postopkih, ki so med seboj logično povezani. Avtorja v nadaljevanju na opredelitev procesa navežeta še definicijo poslovnega procesa, ki je povezan »s podjetjem in ima za cilj doseganje poslovnih učinkov« (Schwarzer, Krcmar, 1995, str. 11).

Avtorici Osterloh in Frost sta podali podobno opredelitev, saj po njunem mnenju proces »opredeljuje potek oziroma tok ter transformacijo materiala, informacij, operacij in odločitev. Poslovni procesi obsegajo medsebojno povezane, zaporedno strukturirane funkcijske aktivnosti z zelo jasno razpoznavnim začetkom in koncem ter vložkom in izložkom« (Osterloh, Frost, 1996, str. 31).

Začetnika poslovnega reinženiringa Hammer in Champy opredeljujeta poslovne procese kot zbirko dejavnosti oziroma aktivnosti, ki zahtevajo eno ali več vrst vložkov. Te

aktivnosti ustvarjajo rezultat, ki za odjemalca pomeni določeno uporabno vrednost (Hammer, Champy, 1995, str. 45).

Pravi poslovni proces se prične z začetnim dogodkom, ki vzpodbudi nadaljnji potek postopka. Poslovni proces se ne konča, dokler proizvod ali storitev v očeh deležnika (odjemalca), zaradi katerega se je proces odvijal, ne doseže želene vrednosti. Pravi proces vključuje vse akcije, ki jih izvajamo, da udeležencem, za katere ima končni proizvod ali storitev procesa določeno vrednost, priskrbimo tisto, kar pričakujejo (Burlton, 2001, str. 72).

Osnovne značilnosti poslovnega procesa (Bullinger, Frech, 1994, str. 725):

- Poslovni proces z določenim začetkom in koncem je definiran vsebinsko zaključen tok dogajanja. V podjetju ga je možno obravnavati ločeno od procesov, ki potekajo pred njim, ob njem ali za njim.
- Poslovni proces je ciljno usmerjen in se konča tedaj, ko je dosežen njegov cilj. V nasprotju s projekti se lahko ponovi.
- Procesna usmeritev zahteva vzporedno obravnavo vseh za proces relevantnih parametrov: osebja, materiala, proizvodnih naprav, informacij in informacijske tehnologije, kvalitete, pretočnih časov in vseh vidikov organizacije, tudi tistih, ki kot stranski pogoji negativno vplivajo na proces in otežujejo doseganje cilja.
- Poslovni proces sproži običajno zunanji pobudnik, ki zahteva neko določeno stanje in zanj potrebno akcijo.
- Poslovni proces sestavljajo delni procesi, ki so zaporedno ali vzporedno povezani in pogosto potekajo v različnih oddelkih.
- Poslovni proces nemalokrat vključuje tudi zunanje deležnike: kupce, dobavitelje in druge skupine.
- Poslovni proces je dinamičen in se mora tekoče prilagajati spremenjenemu okolju ter iskati nove optimume.

Pri novejših opredelitvah poslovnega procesa lahko omenimo Mikelnovo navajanje značilnosti poslovnih procesov, kot so (Mikeln, 1996, str. 102-103):

- zaokrožene samostojne celote v okviru celotnega poslovnega dogajanja;
- razpoznaven začetek in konec;
- smoter in cilj;
- transformacijski proces vložka (inputa);
- možnost nadaljnje členitve na delne procese (podproces);
- soodvisnost z ostalimi procesi, ki potekajo preko input/output povezav;
- seganje preko meja podjetja.

Poslovni proces je torej točno določeno zaporedje aktivnosti, ki so medsebojno časovno, logistično, informacijsko in odločitveno povezane. Vsak poslovni proces ima svoja razpoznavna obeležja in jasne cilje ter namen obstoja. Pri opredeljevanju poslovnega

procesa je smiselno poudariti tudi cilj procesa in iz njega izhajajočo vlogo ter pomen uporabnika rezultatov procesa. Cilj poslovnega procesa je izdelati proizvod ali storitev, ki ima za odjemalca uporabno vrednost. Uporabno vrednost, ki ga rezultat procesa (proizvod ali storitev) ponuja, pa nenazadnje predstavlja tisti element, preko katerega uporabniki rezultatov procesa posredno sodelujejo v poslovnem procesu.

## **4.2. RAZVOJ PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO IN POSLOVANJE PODJETJA**

Procesni pogled na področju organizacijskih in poslovnih ved ni nov pristop. Preučevanje organizacije in poslovanja z vidika procesnega pogleda ima dolgo zgodovino. Organizacija podjetja temelji na tehnični delitvi dela, ki povzroči nastanek posameznih specialistov. Nastanek specialistov pa ne zahteva le razdelitev skupne naloge na več, med seboj povezanih delnih nalog, temveč pomeni tudi nastanek prehodov med posameznimi delovnimi nalogami. Vsak prehod med nalogami pa lahko predstavlja vir napak in zastojev (Osterloh, Frost, 1996, str. 22). Procesni pogled se je razvil na nekaterih področjih, kot na primer na področju poslovne informatike, projektiranja organizacije, projektnega inženiringa. V začetku devetdesetih let je prišlo v teoriji in praksi organizacije in ravnateljstva do bistvenega premika. Procesni pogled na organizacijo in poslovanje podjetja je dobil nove razsežnosti.

Procesni pogled na organizacijo in poslovanje podjetja lahko razdelimo na dve ravni (Kovač, 1998, str. 209). Prva raven ima daljšo zgodovino razvoja in obsega pojmovanje procesne razsežnosti organizacije podjetja z vidika njene (notranje) učinkovitosti. Druga raven predstavlja procesni pogled z vidika (zunanje) uspešnosti podjetja. Obe ravni v praksi nista razdvojeni, saj se medsebojno dopolnjujeta.

### **4.2.1. PRVA RAVEN PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO**

V preteklosti se je posvečalo več pozornosti izvajanju delovnih aktivnosti s procesnega vidika. Z uvajanjem informatike in z njo povezanim informatiziranim poslovanjem se je še dodatno pokazala potreba po procesni organizaciji poslovanja podjetja.

Avtor Buresch je izdelal pregled nastanka procesnega pristopa po različnih področjih in jih razvrstil v pet pomembnih sklopov (Kovač, 1998, str. 209):

1. **Strateško konceptualni pristop.** Povezovanje procesa z ustvarjanjem dodane vrednosti s pomočjo strateške prednosti.
2. **Informacijsko inženirstvo.** Povezovanje dekompozicije poslovne funkcije podjetja s procesnim pristopom.

3. **Procesno naravnano računovodstvo.** Povezovanje izvajanja procesov s stroškovnimi nosilci.
4. »**Management kakovosti**«. Povezovanje procesnega pogleda z definiranjem parametrov in krmiljenja procesov z namenom doseganja postavljenih ciljev kakovosti.
5. **Projektiranje organizacije in prenova poslovanja**, ki vključuje dva pristopa. Prvi pristop pri procesu projektiranja organizacije le izpostavlja procesni pogled. Drugi pa preko uvedbe koncepta prenove poslovanja, ki postavlja proces v ospredje, predstavlja radikalno preusmeritev v procesno organizacijo.

V dosednji zgodovini preučevanja procesne razsežnosti organizacije – na prvi ravni – je zanimivo omeniti razvoj v nemški teoriji organizacije, kjer se je zelo zgodaj razvil dvojni pristop pri preučevanju organizacije podjetja. Organizacija podjetja se je delila na t.i. strukturni (nem. Aufbau) in procesni (nem. Ablauf) del in prav slednjega lahko upravičeno vzamemo kot predhodnika današnjega procesnega pogleda na organizacijo (Kovač, 1998, str. 210).

V nemški organizacijski teoriji obstajajo tri razvojne faze pri razlagi procesnega pojmovanja organizacije podjetja (Kovač, 1998, str. 210):

- Prva faza obsega prispevke avtorjev Nordsiecka in Henninga, ki sta uvedla analitično delitev na procesni in strukturni del organizacije podjetja. Strukturni vidik obsega planiranje, členitev, razdelitev in povezovanje delovnih nalog z oblikovanjem organizacijskih enot in delovnih mest. Procesni vidik na drugi strani pa vključuje členitev in normiranje delovnega procesa (Schwarzer, Kremer, 1995, str. 11). Na osnovi postavljene organizacijske strukture se oblikujejo posamezni procesi izvajanja.
- Druga faza procesnega vidika organizacije podjetja je povezana s prispevki avtorja Kosila iz leta 1962, kjer se izpostavlja koordinacijske oblike znotraj organizacijskih struktur skupaj z vprašanjem centralizacije in decentralizacije. Analiza in sinteza delovnih nalog je odvisna od oblikovane strukture. Procesnemu vidiku organizacije se posvetimo šele po opravljeni analizi in sintezi delovnih nalog. Procesni del organizacije podjetja se kot manj pomembni del navezuje na strukturni del.
- Tretja faza predstavlja ponovno definiranje procesnega dela organizacije podjetja in je povezana s prispevki avtorja Gaitanidesa iz leta 1983. Ta faza obravnava procesno organizacijo, ki je najbolj podobna današnji razlagi procesnega vidika organizacije. Procesni v organizaciji so definirani kot vsebinsko zaokroženi izvedbeni postopki, ki so med seboj logično povezani.

#### **4.2.2. DRUGA RAVEN PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO**

Procesno pojmovanje in poslovanje podjetja z vidika uspešnosti se je razvil na temelju novega koncepta na področju strateškega razmišljanja. Prahalad in Hamel sta nakazala dopolnitev dosedanjemu Porterjevemu konceptu klasičnega strateškega razmišljanja. Osnovno izhodišče po Porterju je, da podjetje dosega strateško prednost preko iskanja tržnih zmožnosti in dobrega tržnega pozicioniranja izdelka (Kovač, 1998, str. 210). Prahalad in Hamel pa razmišljata, da se strateška prednost doseže s pomočjo specifičnih, podjetju lastnih zmožnosti, ki ustvarjajo konkurenčne prednosti. Ta koncept poudarja izgradnjo podjetju lastnih zmožnosti z namenom doseganja konkurenčne prednosti. Ključne zmožnosti podjetja se kažejo v svežnju različnih strokovnih znanj, sposobnosti in tehnologije, preko katerih podjetje ustvarja za kupce razpoznavne in uporabne koristi (Prahalad, Hamel, 1990, str. 85).

Ustvarjanje razpoznavne uporabne koristi za kupca poteka v procesu. Procese, ki izhajajo iz ključnih zmožnosti podjetja, lahko poimenujemo ključni procesi. Ključni procesi so procesi, v katerih potekajo medsebojne povezane aktivnosti, odločitve, informacije in materialni tokovi, ki skupaj tvorijo konkurenčno prednost podjetja (Kovač, 1998, str. 211). Ključni procesi so strateško pomembni za podjetje, saj na njih temelji moč doseganja poslovne odličnosti, na osnovi katere se podjetje loči od konkurence. Njihova identifikacija in izgradnja predstavljajo za poslovodstvo podjetja osrednjo nalogo. Na osnovi takšnega razmišljanja oziroma pristopa je smiselno celoten poslovni proces v podjetju razdeliti na ključne in neključne (podporne) procese.

Iz dosedanjega razvoja procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja lahko razberemo, da se je procesni pogled razvil najprej v povezavi z iskanjem večje učinkovitosti organizacije, potreb zaradi informatizacije poslovanja in obvladovanja nadzora nad stroški. V sedanjem obdobju pa je procesni pogled zajel podjetje kot celoto, saj se je z razmišljanjem o ključnih zmožnostih (kompetencah) podjetja procesni pogled premaknil na strateško raven. Nekateri avtorji v procesnem pristopu prepoznajo strateško prednost podjetja.

#### **4.2.3. POJAVNE OBLIKE PROCESNEGA POGLEDA NA ORGANIZACIJO**

Procesni pogled na organizacijo in poslovanje podjetja je sestavni del večine sodobnih organizacijskih in poslovnih konceptov. Potrebno pa je priznati, da je k bolj razširjenemu razmišljanju o organizaciji s procesnega vidika največ prispeval koncept prenove poslovnih procesov, kot eden izmed konceptov procesnega pristopa k organizaciji.

Poleg prenove poslovnih procesov je smiselno navesti in kratko opisati še dve najpogostejši razvojni usmeritvi oziroma pojavni obliki procesnega pristopa (Kovač, 1998, str. 211):

- Optimizacija poslovnih procesov, ki je v veliki meri povezana z informatizacijo delovnih procesov. Pri optimizaciji poslovnih procesov je v ospredje postavljena analiza vsake naloge in aktivnosti z vidika pojavljanja presežka in vzporednosti. V ospredju je zniževanje pretočnih časov, povečanje kakovosti in zniževanje stroškov (na primer zniževanje stroškov s pomočjo zniževanja števila zaposlenih) (Franz, Scholz, 1996, str. 20). Optimizacija poslovnih procesov je v praksi že obstajala, vendar se je v preteklosti, za razliko od sedanjega pojmovanja optimizacije, izvajala brez večjega poseganja v organizacijske strukture. Danes je pretekla oblika optimizacije poslovnih procesov že bolj razvita in prehaja v višjo razvojno stopnjo.
- Ravnanje poslovnih procesov predstavlja koncept krmiljenja podjetja na temelju procesnega pristopa k organizaciji podjetja. Za ta koncept je značilno, da definiramo ključne procese in da za vsakega od ključnih procesov identificiramo ciljne parametre na področju kakovosti, stroškov časa in zadovoljstva kupcev. Na osnovi spremljanja postavljenih ciljnih vrednosti uravnavamo delovanje posameznih procesov (Franz, Scholz, 1996, str. 21). Ravnanje poslovnih procesov je usmeritev, ki v določeni obliki povezuje izkušnje in spoznanja dosedanjega raziskovanja procesne organizacije in radikalnega sodobnega poslovnega preoblikovanja podjetja. Osredotoča se na optimizacijo ključnih procesov na temelju postavljenih ciljnih parametrov z v ospredju jasno definiranimi zahtevami in pričakovanji uporabnikov rezultatov procesa. Optimizacijski učinki se dosegajo tako na temelju radikalnih, vendar omejenih ukrepov, kot tudi s pomočjo sprememb v organizacijski kulturi in procesom nenehnih izboljšav.

Ravnanje poslovnih procesov postaja osrednji koncept v procesni organizaciji oziroma v organiziranju poslovanja na osnovi poslovnih procesov. Pomemben element navedenega koncepta je oblikovanje procesne organizacije.

## **5. PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA**

Tako tuja kot tudi domača strokovna literatura ponuja več izrazov oziroma interpretacij pojava prenove poslovnega procesa.

V angleškem jeziku so najbolj pogoste interpretacije:

- Business Process Reengineering (Hammer, Champy, 1993),
- Business Process Redesign (Davenport, Short, 1990),
- Process Innovation (Davenport, 1993),
- Business Process Transformation (Jost, Scheer v Scheer et al., 2002),
- Business Process Management (Burlton, 1994).

V slovenski literaturi pa se pri prevodih pojavljajo trije izrazi, ki se nanašajo na to področje:

- prenova poslovnih procesov (Kern, 1999),
- preurejanje poslovnih procesov (Izraz je bil uporabljen v slovenskem prevodu knjige Hammer, Champy: Reengineering Corporation. Knjigo sta leta 1995 prevedla Lili Potpara in Bernarda Petelinšek, izdal pa jo je Gospodarski vestnik.) in
- reinženiring poslovnih procesov (poslovanja oziroma organizacije) (Vila, 1998).

V magistrskem delu bom uporabljal besedno zvezo prenova poslovnega procesa, saj se ta izraz glede na opredelitev prenove zdi še najbolj primeren.

## **5.1. OPREDELITEV PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA**

Prenova poslovanja osredinja svojo pozornost na poslovanje kot kompleks procesov tako znotraj same organizacije kot tudi v zunanjem okolju, ki ga sestavljajo kupci, dobavitelji, regulatorji in drugi deležniki. Naloga procesnega ravnatelja (lastnika procesa) je izbrati med prilagoditvijo ali postavitvijo takega poslovnega procesa, ki bo zadovoljeval potrebe tako ljudi, ki delajo v tem poslovnem procesu, kakor tudi ljudi in združbe v zunanjem okolju (Jackson, Twadle, 1997, str. IX).

Osnova razmišljanja o prenovi poslovnega procesa ni nastala toliko iz teoretičnih konceptov, temveč predvsem na podlagi množice opažanj in raziskav v praksi. Najkrajša in najprimernejša definicija prenove poslovanja je »začeti znova« (Champy, 1995, str. 28-34). Podjetja morajo predvsem na novo razmisliti, kako poslujejo, oziroma si zastaviti nekaj vprašanj in poiskati odgovore nanje, kot so: »Zakaj sploh delamo to, kar delamo?, Kakšno kulturo hočemo?, Kako delamo?, S kakšnimi ljudmi želimo delati?«. Nenehno se morajo tudi spraševati, kako bi bilo mogoče določen proizvod oziroma storitev narediti še boljše, saj boljše vedno pomeni boljše tako za kupce kot tudi za podjetje samo.

Pri prenovi poslovanja se poskuša s pomočjo temeljne, radikalne prenove poslovnih procesov doseči korenito in vidno izboljšavo podjetniškega učinka. Prenoviti pomeni zavreči tradicionalno modrost in predpostavke iz preteklosti ter zasnovati nove pristope pri procesih. Bistvo prenove lahko z drugimi besedami poimenujemo tudi preobrazba industrijske revolucije, ki zavrača predpostavke industrijske paradigme Adama Smitha – delitve dela, ekonomijo obsega, hierarhični nadzor ipd. (Hammer, Champy, 1995, str. 58). Gre za iskanje novih modelov organizacije dela, pri katerem ima kupec oziroma odjemalec glavno vlogo. Dela, ki so bila v preteklosti deljena, se skuša čimbolj združiti, tako da ima posameznik pregled nad celotnim procesom ali podprocesom v podjetju. Priporočljivo je teamsko delo.



Hammer in Champy (Hammer, Champy, 1995, str. 42) sta zapisala natančno definicijo prenove poslovanja, ki vsebuje štiri ključne besede, in sicer: »Preurejanje je **temeljni** vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo **korenito** preoblikovanje, da bi tako dosegli **dramatične** izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti **procesa**, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost«.

**Temeljen** – pomeni, da se moramo vprašati o doslej najbolj jasnih stvareh, ali so res nujno potrebne. Pri tem ne sme biti nobenih ovir ali nedotakljivih tabu tem. Vprašanje si moramo zastaviti o svojem delu in načinu dela, na primer: Zakaj delamo to kar delamo?, Zakaj tako delamo?. Pravilno zastavljena vprašanja silijo ljudi, da razmišljajo o nenapisanih pravilih in pravilih, ki se skrivajo v načinu vodenja poslovanja. Nemalokrat se izkaže, da so pravila zastarela, napačna in neustrezna. Prenova se začne brez predpostavk. Ugotoviti moramo, kaj naj podjetje naredi in kako naj to naredi. Pozabiti je treba na to, kaj je sedaj, in misliti na to, kako bi moralo biti.

**Korenit** – pomeni, da moramo priti stvarjem do dna, ne pa jih le površinsko popraviti. Pozabiti moramo na vse obstoječe strukture in postopke ter namesto njih izumiti nove načine. Ne želimo le površinsko spreminjati tistega, kar že imamo, temveč hočemo oblikovati povsem nove procese in načine, kako opravljati delo.

**Dramatičen** – pomeni, da ne gre le za postranske izboljšave, temveč za velikanske preskoke. Z drugimi besedami, to pomeni veličasten skok in ne kak neznamen napredek. Zamenjati in izboljšati vse za 100 % in ne za kakšnih nepomembnih 10 %. Preurejanje je potemtakem potrebno tam, kje se zahteva temeljit preobrat, kot na primer v podjetjih, ki so že v hudih težavah (slabi izdelki, nezadovoljni kupci, previsoki stroški), kakor tudi v podjetjih, kjer vodstvo opaža, da bredejo v težave (predvidevajo se velike spremembe na trgu njihovih proizvodov) in nenazadnje tudi v podjetjih, ki so na vrhuncu uspeha. Zares uspešno podjetje se s trenutnim stanjem nikoli ne sme zadovoljiti, temveč se mora s pogledom v prihodnost neprenehoma spreminjati.

**Proces** – predstavlja v ideji prenove poslovnih procesov ključno besedo, ki pa jo razume najmanj ravnatelj. Veliko jih namreč ni procesno usmerjenih, saj se osredinjajo na posamezne naloge, pri tem pa izgubljajo pregled nad celotnim procesom in nad širšim ciljem, zaradi katerega proces sploh poteka. Posamezne naloge so seveda pomembne, za odjemalce pa ne pomenijo ničesar, vse dokler proces ni v celoti zaključen. Šele takrat se za odjemalce pokaže prava vrednost storitve oziroma proizvoda, ki je bil v procesu izdelan.

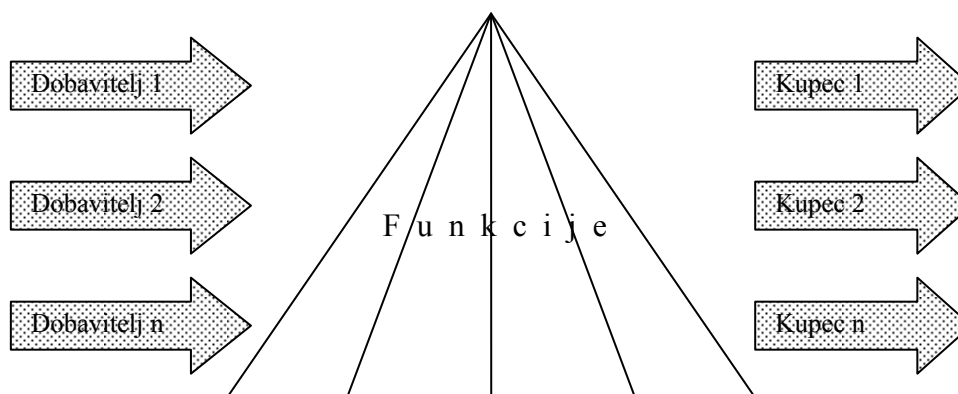
Pomembno je, da se pri prenovi osredotočimo na preoblikovanje temeljnega poslovnega procesa, ne pa na oddelke ali druge organizacijske enote.

Podjetja, ki se lotevajo prenove, sta Hammer in Champy razdelila v tri skupine (Hammer, Champy, 1995, str. 44):

- **Podjetja v krizi:** V tej skupini so podjetja, ki so zašla v hude težave (slabi izdelki, nezadovoljni kupci, previsoki stroški) in nimajo nobene druge izbire, kot da prenovijo svoje poslovanje.
- **Podjetja v pred-kriznem obdobju:** Sem sodijo podjetja, ki še niso v težavah, vendar vodstvo že vidi, da podjetje brede v težave in da so na obzorju črni oblaki (prihajajo novi tekmeči, spreminjajo se zahteve na trgu, pojavljajo se spremembe v pravnem in gospodarskem okolju). Ta podjetja se pametno odzovejo na prihodnje možne težave in pričnejo s prenovo poslovnih procesov, še preden zaidejo v resne težave.
- **Podjetja, ki so med najuspešnejšimi:** Sem sodijo podjetja, ki nimajo težav ne v sedanjem poslovanju, ne pričakuje pa se jih niti v prihodnosti. V takih podjetjih ambiciozno in agresivno vodstvo vidi v prenovi poslovnega procesa priložnost za pridobivanje novih konkurenčnih prednosti. Zares uspešna podjetja se s trenutnim stanjem nikoli ne zadovoljijo, temveč se s pogledom v prihodnost neprenehoma spreminjajo.

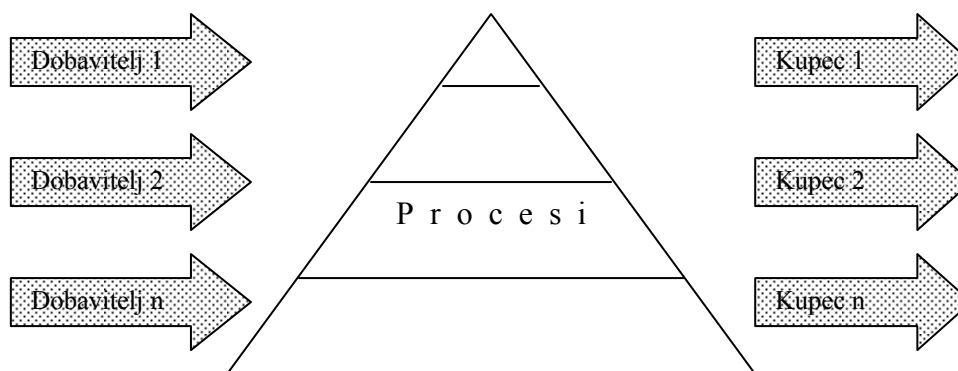
Ideja prenove poslovnega procesa je v tem, da organizacijo razčlenimo horizontalno po procesih (slika 8) in ne vertikalno po funkcijah (slika 7). Cilj je oblikovati med nabavnim in prodajnim trgom prehodne procese brez vmesnih členov, kjer za vsak proces skrbi le eden zaposleni, t.i. skrbnik procesa (angl. process owner ali tudi caseworker). S tako organizacijo dosežemo zmanjšanje hierarhičnih ravni, sodelavci pa hkrati dobijo pooblastila za odločanje, ki jih potrebujejo, da bi zadovoljili kupce v okviru konkretne procesne variante (Osterloh, Frost, 1995, 497).

Slika 7: Vertikalno razčlenjena organizacija



Vir: Osterloh v Belak et al., 1997, str. 170.

Slika 8: Horizontalno razčlenjena organizacija



Vir: Osterloh v Belak et al., 1997, str. 170.

Avtorji omenjajo dve do tri različice preurejanja poslovnih procesov. Curridova obravnava tri različice (Currid, 1994, str. 22):

- **Modernizacijo operacij**, ki pomeni predvsem izboljšanje procesa, vendar tu ne prihaja do temeljitih sprememb, zato je ta pristop bolj površinski.
- **Povezovanje procesov** je pristop, ki izhaja iz projektov in pomeni preurejanje procesov v smislu povezovanja ločenih procesov v poenoten proces, ki prečka funkcije in odgovornosti oddelkov.
- **Spreminjanje poslovne filozofije celotnega podjetja**, kar pomeni postavitev procesne organizacije od njenih temeljev navzgor.

## 5.2. KLJUČNI PROCESI IN NJIHOVI PODPROCESI

Predpogoj za določitev ključnih procesov v nekem poslovnem sistemu je evidentiranje vseh procesov, ki v tem sistemu potekajo. Ta pogoj naj bi bil izpolnjen že v fazi posnetka stanja poslovnega sistema.

Določitev ključnih procesov je s procesnega vidika ena izmed dejavnosti z najvišjo stopnjo tveganja. Visoka stopnja tveganja se kaže kot posledica dejstva, da je proces v splošnem težko enoznačno opredeliti in določiti njegove meje v okviru sistema ali celo zunaj njegovih meja. Prav tako je težko definirati neke splošne merske enote ter določiti parametre, s katerimi bi lahko merili procese. Posledično prihaja do različnega pojmovanja pojavnosti, kvantitete in kvalitete procesov.

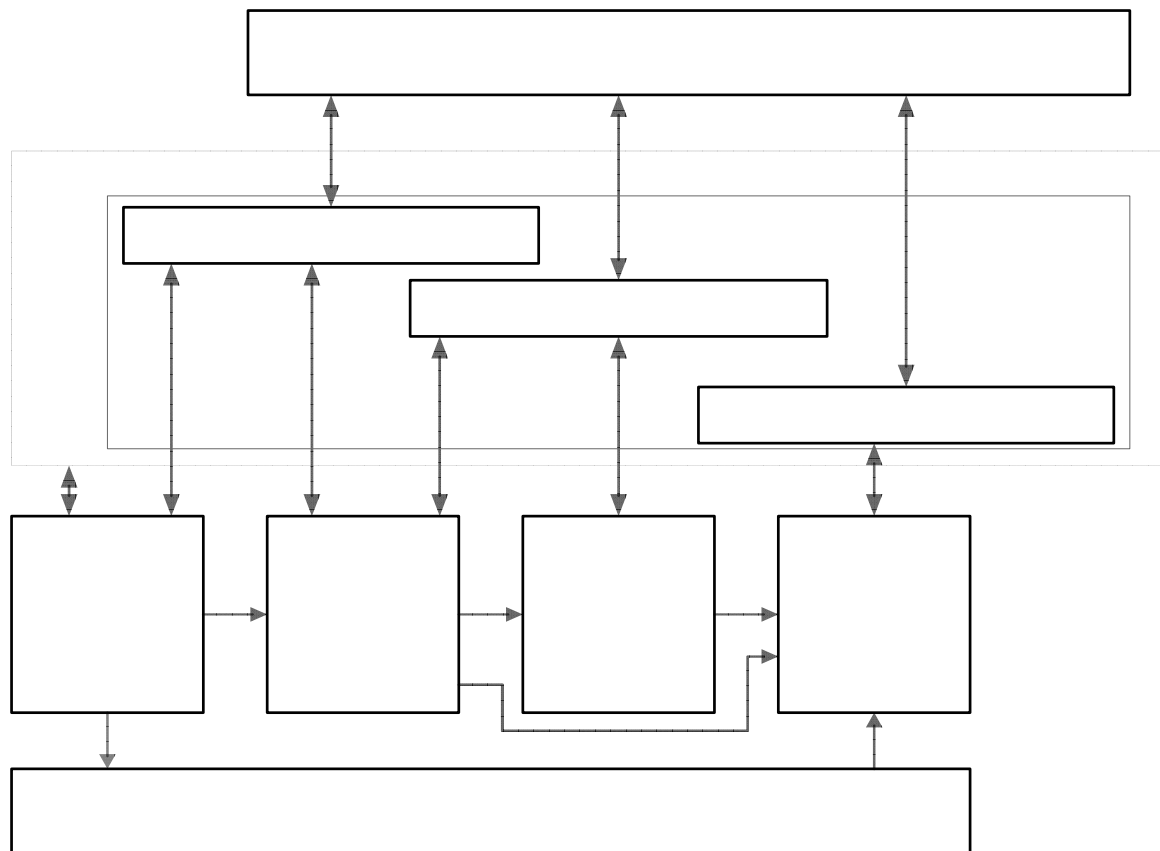
V strokovni literaturi, ki obravnava problem klasifikacije procesov, kot pogoja za določanje ključnih procesov, so ponekod navedene trditve, da je procesov v podjetju nekaj deset, v drugih virih pa je navedeno, da jih je celo nekaj sto (Keen, Knapp, 1996, str. 208). Različne trditve in zaključki, koliko je ključnih poslovnih procesov v posameznih podjetjih, izhajajo pretežno iz izkustvenih spoznanj posameznih avtorjev. Nenazadnje ne bi

bilo napačno trditi tudi, da je ključnih procesov toliko, kolikor proizvodov ali storitev proizvaja določeno podjetje, še posebno če izhajamo iz dejstva, da je proizvod oziroma storitev tisti rezultat, ki kupcu prinaša zadovoljitev njegovih potreb in želja. Vsi ostali procesi, ki se izvajajo v podporo ključnemu procesu, pa so neključni (podporni) procesi, ki se jih nenazadnje lahko prepusti zunanjemu izvajalcu.

Različni avtorji klasificirajo procese v poslovnem sistemu na različne načine. Hammer in Champy navajata, da je glavnih procesov, to je procesov na najvišjem nivoju razgradnje v procesnem modelu, v posameznem poslovnem sistemu običajno le nekaj (Hammer, Champy, 1995, str. 126; Hammer, 2002, str. 27). Pri tem kot primer navajata glavne procese poslovanja na oddelku za polprevodnike v podjetju Texas Instruments (slika 9):

- razvijanje strategije,
- razvijanje izdelkov,
- oblikovanje in podpora po meri odjemalca,
- izpolnjevanje naročil,
- razvijanje proizvodnih zmogljivosti in
- komuniciranje z odjemalci.

Slika 9: Preglednica procesov – polprevodniki



Vir: Hammer, Champy, 1995, str. 127.

Na sliki 9 so prikazane relacije med procesi, pri čemer je središče modela trg, ki zajema odjemalce (tudi potencialne odjemalce) poslovnega sistema. Vsak od procesov je prikazan tako, da preoblikuje (transformira) vložke v sistem v ustrezne izločke, ki so vložki v procese v okolju ali druge procese v opazovanem sistemu. Odjemalec torej ni prikazan monolitno ali v obliki strukture, temveč s pomočjo procesov, ki potekajo pri odjemalcu (na primer: proces koncipiranja, proces razvijanja, proces proizvodnje).

Proizvodnja, ki je v večini proizvodnih poslovnih sistemov prikazana kot temeljni transformacijski proces, v omenjenem primeru ni prikazana med glavnimi procesi. Proizvodnja se, tako kot prodaja, kot podproces uvršča k bistvenemu procesu izpolnjevanje naročil. Vsak proces na najvišjem nivoju lahko razdelimo na podprocese na nižjih nivojih. Hammer in Champy postavljata trditev, da podprocesov na nižjem nivoju navadno ni več kot šest in da je členjenje do druge stopnje razgradnje dovolj natančno za identifikacijo ključnih procesov (Hammer, Champy 1995, str. 129). V kasnejših raziskavah se je izkazalo, da je za določitev kriterijev za izbiro ključnih procesov potrebno procese še natančneje posneti in modelirati (Kern, 1998, str. 105).

V proizvodni organizaciji so navadno poudarjeni trije temeljni poslovni procesi (proces nabavljanja, proces proizvodnje in proces prodaje), ki so sestavljeni iz več podprocesov in niz podpornih procesov (na primer financiranje, kadrovanje, informacijska podpora itd.) (Kovačič, Peček, 2002, str. 44).

Ključni problem tekočega zaporednega izvajanja poslovnih aktivnosti pri klasični funkcionalni organiziranosti organizacije so prehodi med posameznimi poslovnimi funkcijami oziroma oddelki. Za rešitev tega problema je potrebno poskrbeti za ustrezno organizacijsko prenovo in informacijsko podporo, ki bosta zagotovili optimalen in čim bolj nemoten potek izvajanja poslovnih procesov v organizaciji.

Poslovni proces oziroma njemu pripadajoče podprocese na ravni izvajanja pojasnjujejo posamezni poslovni postopki oziroma delovni procesi. Delovni proces oziroma postopek sestavlja niz medsebojno odvisnih in povezanih aktivnosti, opredeljujejo pa ga naslednje sestavine (Kovačič, Peček, 2002, str. 46):

- **vhodi (inputi):** izdelki ali storitve, ki vstopajo v proces in so namenjeni preoblikovanju;
- **lastnik procesa:** posameznik, v vlogi odgovornega za izvedbo delovnega procesa na eni strani in v vlogi nadzornika na drugi strani;
- **prevzemniki:** notranji in zunanji poslovni partnerji, katerim so rezultati delovnega procesa namenjeni;
- **omejitve:** pogoji, ki opredeljujejo obseg procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa;
- **aktivnosti:** zaporedna opravila, ki z izrabo razpoložljivih virov (resursov) preoblikujejo vhodne enote v izhodne;
- **dodana vrednost:** prispevek k vrednosti izdelka ali storitve;

- **strošek:** skupna vrednost porabe v aktivnosti preoblikovanja vhodnih enot v izhodne;
- **čas:** čas potreben za proizvodnjo ene izhodne enote (izdelka ali storitve);
- **ključni dejavnik uspeha:** pomembni cilji, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost izvajanja delovnega procesa;
- **izhodi (outputi):** izdelki ali storitve (izhodne enote).

Podjetja v okviru iste panoge z enakimi poslovnimi procesi lahko, v odvisnosti od strategije in poslovne vizije, posamezne procese različno opredeljujejo glede na njihovo bistvenost. Tako nek proces, ki za eno podjetje predstavlja ključni proces, za drugo podjetje predstavlja le podproces drugega ključnega procesa. Tako lahko vsako podjetje doseže velike uspehe z enakim naborom poslovnih procesov, vendar različno opredelivijo ključnih (bistvenih) procesov, ki izhajajo iz ključnih prednosti posameznih podjetij (Keen, Knapp, 1996, str. 77-78).

### 5.3. POMEMBNOST PROCESA Z VIDIKA POSLOVNEGA SISTEMA

Posamezne evidentirane procese lahko z vidika poslovnega sistema razdelimo na posamezne kategorije, ki glede na poudarjeno oziroma izstopajočo lastnostjo posameznega procesa le-te klasificirajo po njihovi pomembnosti, izhajajoč iz strateških prioritet podjetja, in sicer (Keen, Knapp, 1996, str. 210):

- **Identifikacijski procesi** vključujejo procese, ki definirajo poslovni sistem in njegovo razmerje do okolja. Nekatere poslovne sisteme se lahko najlažje opredeli na podlagi procesa, ki proizvede izdelek ali storitev. To so procesi, ki so lastni tistemu podjetju, ki jih je v svojem poslovnem sistemu izoblikovalo in se jih ne more preprosto prenesti v drug sistem. Ti procesi so pomembni, ker izražajo poslanstvo poslovnega sistema in njegov odnos do okolja.
- **Prednostni procesi** predstavljajo temeljne transformacijske procese v ožjem smislu. Tako so na primer podjetja, ki tržijo informacijsko tehnologijo, opredeljena s procesom razvoja, podjetja, ki tržijo kozmetične preparate, s procesom marketinga, transportna podjetja pa s procesom transporta, ki ga nudijo trgu. To so procesi, katerih izvajanje pripelje do izdelkov ali storitev, ki so vložek v procese v okolju. Prenova teh procesov je najbolj pomembna, saj najbolj vpliva na učinkovitost poslovnega sistema kot celote. Prenova prednostnih procesov narekuje bistvene prilagoditve struktur v sistemu.
- **Procesi, ki potekajo v ozadju**, so nujno potrebni za izvedbo posameznih opravil, skupin opravil ali celotnih temeljnih transformacijskih procesov. Ti procesi neposredno ne dodajajo vrednosti v poslovni sistem, vendar pa se njihova vloga pri dodajanju vrednosti kaže posredno preko prednostnih in identifikacijskih procesov. Prenova teh procesov poteka v smeri minimizacije oziroma vključevanja v temeljne transformacijske procese.
- **Obvezni procesi** so tisti procesi, ki jih poslovni sistem zaradi zahtev širšega okolja mora opravljati. To so procesi, ki samemu sistemu ali odjemalcem ne prinašajo neposredne koristi (to so na primer vsi procesi v zvezi s pravno in davčno regulativo).

- **Zgodovinski procesi** so procesi, katerih opravljanje izhaja iz tradicije, čeprav poslovni sistem ali okolje rezultatov teh procesov ne potrebuje. Z vidika učinkovitosti sistema je mogoče te procese odpraviti brez škode.

Pristop, ki ga je smiselno ubrati pri posodabljanju procesov, se razlikuje v odvisnosti od kategorije, v katero je posamezni proces uvrščen (Keen, Knapp, 1996, str. 211):

- Identifikacijski procesi so vir dolgoročnega zagotavljanja konkurenčne prednosti, ki zagotavlja dodano vrednost, zato jih je potrebno ohranjati in evolucijsko prenavljati.
- Identifikacijske in prednostne procese, ki iz poslovnega sistema jemljejo vrednost, je potrebno prioritarno radikalno prenoviti.
- Prednostni procesi, ki podjetju nosijo dodano vrednost, so tisti procesi, v katere je potrebno stalno investirati in jih nepretrgoma izboljševati.
- Obvezne procese in procese, ki potekajo v ozadju, je potrebno izločiti iz podjetja in jih predati v opravljanje podjetij, katerim ti procesi predstavljajo identifikacijski proces (angl. outsourcing).
- Procese, ki so zgodovinsko pogojeni in sistemu ter posledično okolju ne dodajajo vrednosti, je potrebno ukiniti (Kern, 1998, str. 109).

Prenova poslovanja se z identifikacijskimi procesi ne ukvarja, ker bi bile radikalne spremembe, ki jih prinaša, neprimerne. Prenova poslovanja se ukvarja s prednostnimi procesi, za katere so primerne radikalne oblike prenove (Kern, 1998, str. 109).

## **6. PROCESNA ORGANIZACIJA**

### **6.1. RAZLOGI ZA UVEDBO PROCESNE ORGANIZACIJE**

Vse na svetu deluje v sebi značilnih procesih tako v rastlinskem svetu kot pri živih bitjih in nenazadnje tudi v organizaciji. Strukture določajo le neki statični položaj v celoti. Organizacijska shema prikazuje strukturo organizacije, od sposobnega ravnatelja pa je odvisno ali bo procesni pristop k organizaciji obrodil zelene sadove.

Današnji procesi delujejo tako, da se posamezne faze končajo znotraj neke službe, oddelka ali funkcije, potem pa se kot štafetna palica predajo neki drugi službi, oddelku oziroma funkciji, ki nadaljuje proces v sebi logičnem zaporedju. Pri takšnem poteku procesa lahko nastane težava, saj nihče pravzaprav nima pregleda in nadzora nad celotnim procesom. Proces potekajo od začetka do končnega rezultata skozi posamezne funkcije ter številne oddelke in službe, te funkcije pa skrbijo le za tisto, kar se dogaja znotraj njihovih meja. Pri proučevanju nekega poslovnega procesa lahko opazimo težave pri prehodu iz enega oddelka v drugega, iz ene funkcije v drugo. Na meji med temi funkcijami, oddelki in službami nastajajo zastoji, prekinitve tokov, primopredaje nepopolnih faz, na različnih mestih ležijo razni materiali in informacije. Znano je, da pri hierarhičnih organizacijah

pogosto prihaja do izgube časa med izložkom ene službe, ki postane vložek druge, in trenutkom, ko ga ta druga služba v izvedbeni verigi procesa vzame v resno obdelavo (Vila, 1998, str. 320).

Kje je rešitev? Potrebno je preprosto vzeti proces za celoto in ga voditi kot celoto. Ta ideja je začetek odmiranja hierarhične strukture. Ravnanje funkcij naj bi se počasi umaknilo ravnanju procesov. Tu se teoretično in praktično začne procesna organizacija in zmanjšanje pomena funkcij, kar pa zahteva korenite in dramatične spremembe (Vila, 1999, str. 21).

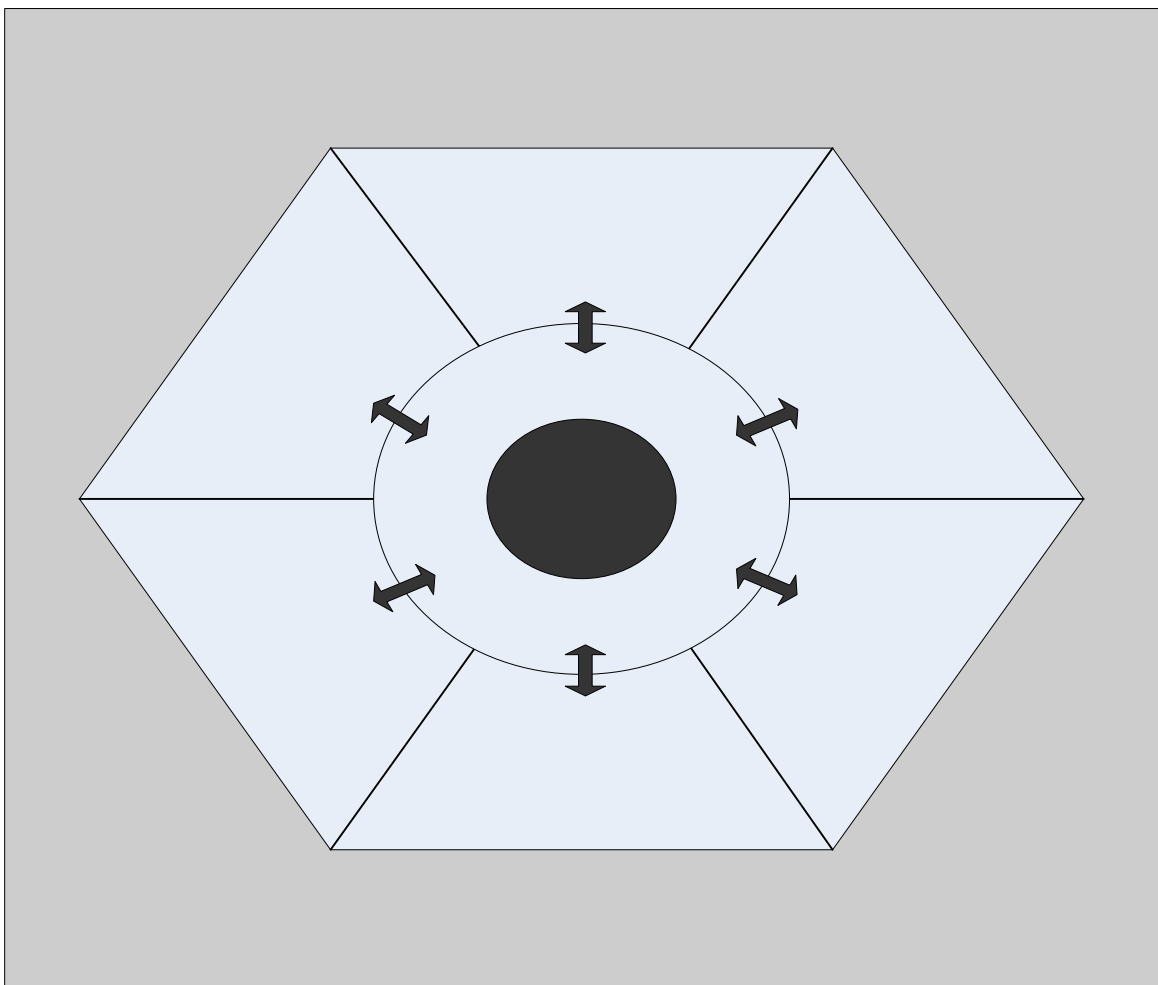
Procesno upravljanje je samo po sebi proces, ki omogoča neprekinjeno izpopolnjevanje v delovanju organizacije. Kot vsak proces tudi poslovni proces zahteva vodenje in usmerjanje. Včasih moramo perspektivo procesa radikalno spremeniti, kar pomeni, da moramo temeljna načela in pravila procesa ponovno pregledati in jih včasih celo spremeniti. Včasih je proces izpostavljen stalnim pregledom in majhnim izboljšavam. Venomer pa mora biti zahtevana skladnost procesa z ostalimi procesi v organizaciji pregledna in razumljiva (Burlton, 2001, str. 73).

Poslovni procesi, ki organizaciji prinašajo koristi v smislu boljšega izvajanja poslovanja, predstavljajo za organizacijo znanje (angl. know-how) in jih potemtakem, prav tako kot zaposlene, ostala poslovna sredstva in informacije, lahko prištevamo med premoženje organizacije. Dobro vodeni procesi bodo prinašali organizaciji koristi v obliki proizvodov oziroma storitev, ki nosijo uporabno vrednost za odjemalce. Procesni imajo dodatno še posebno vlogo, saj nastopajo kot posrednik, ki časovno uskladi ostala sredstva in pojav transformacije. Z drugo besedo, procesi tvorijo ogrodje za vse ostale elemente, faktorje, ki nastopajo pri poslovanju, kar slikovno upodablja heksagon procesnega ravnateljevanja, prikazan na sliki 10 (Burlton, 2001, str. 73).

Procesno ravnateljevanje zagotavlja, da so vsi faktorji, prikazani na sliki 10, pri poteku poslovnega procesa medsebojno časovno usklajeni (Burlton, 2001, str. 74). Tehnologija, zaposleni in poslovna sredstva omogočajo, da se proces neprestano izvaja. Pravila, vloge in opravila ter struktura organizacije nastopajo v funkciji kontrol za dobro izvedbo procesa. Znanje in intelektualni kapital predstavljata sposobnosti zaposlenih v organizaciji. Procesno ravnateljevanje je nenehno potovanje, ki vzdržuje ravnovesje in skrbi, da organizacija ostaja na pravi poti.



Slika 10: Heksagon procesnega ravnateljstva



Vir: Burlton, 2001, str. 73.

Heksagon procesnega ravnateljstva nam na zanimiv način prikazuje, kako preko dobro organiziranih poslovnih procesov, katerih naloga je učinkovito časovno usklajevati različne faktorje (tehnologija, zaposleni in poslovna sredstva, pravila, vloge in opravila, struktura organizacije, znanje in intelektualni kapital itd.), doseči poslovno uspešnost.

V nadaljevanju bom predstavil nekaj organizacijskih struktur, temelječih na procesni organizaciji, ki jih je moč zaslediti v strokovni literaturi.

## 6.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ENOSTAVNE PROCESNE ORGANIZACIJE

Organizacijska struktura, ki temelji na procesih, prevzame neko novo obliko horizontalne (vendar ne matrične) organizacije, za razliko od predhodne bolj ali manj vertikalne oblike organizacijske strukture.

Procesi postanejo osnovne organizacijske enote. Procesi so kompletni in zajemajo določeno proizvodnjo, od ustvarjanja idej za novi proizvod in nabave surovin, do distribucije odjemalcu. V okviru procesa ni klasičnih oddelkov in služb, temveč team izobraženih profesionalcev, ki opravljajo določene naloge s tesnim medsebojnim sodelovanjem. Ta procesni team ima lahko svojega vodjo, ki je eden izmed izvajalcev. Njegova vloga je izključno koordinacijske narave.

Z izvajanjem nalog v procesih so izginile klasične funkcije, kar pa ne pomeni, da je izginila tudi potreba po specialistih. Organizacije še vedno potrebujejo specialiste s področja financ, računovodstva, trženja, pravnih poslov ipd. Naloga specialistov je izobraževanje in nudenje strokovne pomoči izvajalcem v procesnih teamih, kakor tudi opravljanje nalog, ki so še vedno ostale na nivoju celotnega podjetja (Vila, 1999, str. 23).

Procesi v enostavni procesni organizaciji so oblikovani tako, da so v njih vključene vse potrebne posebnosti, ki jim omogočajo popolno samostojno funkcioniranje. Kadar je potrebno, se izvajalci procesnih teamov posvetujejo s specialisti, ki imajo vlogo nekakšnih štabnih organov (Vila, 1999, str. 26).

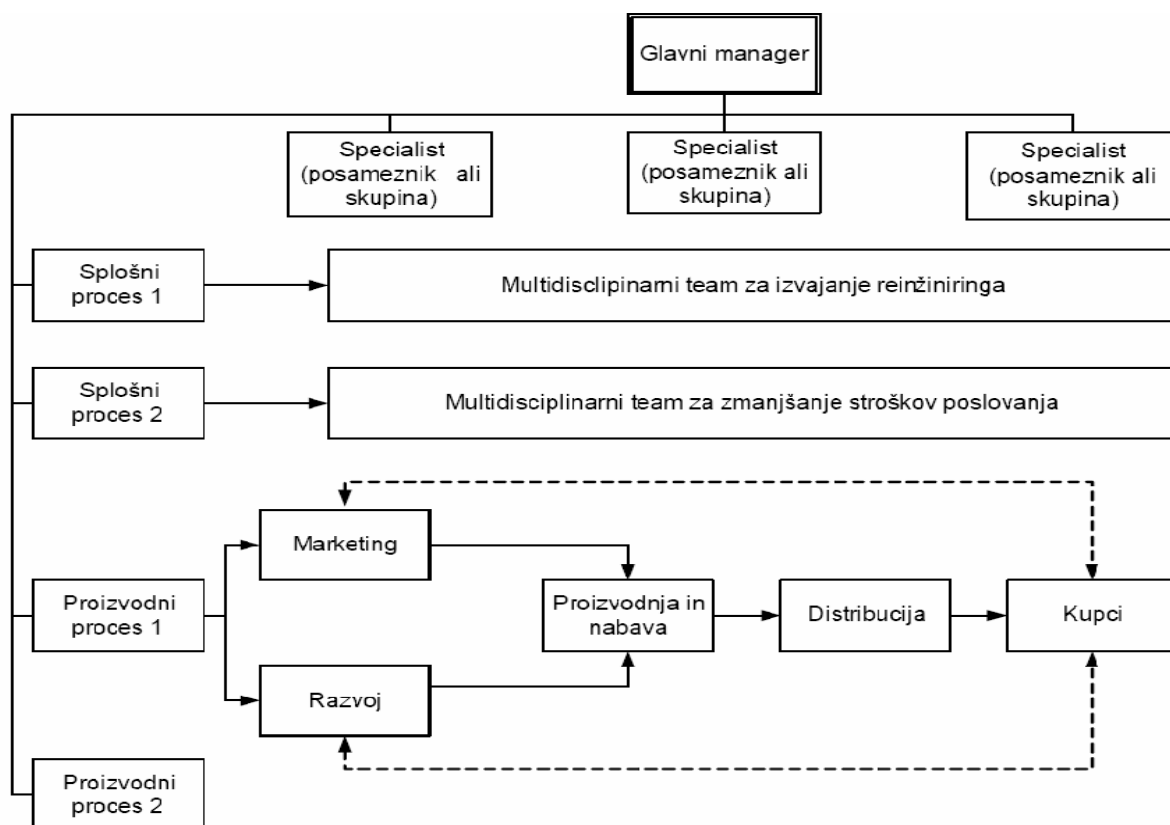
V procesni organizaciji so ponavadi le tri ravni (Vila, 1999, str. 23-25): glavni ravnatelj, lastnik procesa in izvajalci v procesnem teamu. Procesna organizacija, ki temelji na teamih, je lahko še enostavnejša (na primer v konzultantskih podjetjih) in deluje le z dvema hierarhičnima ravnema. V takih strukturah so glavnemu ravnatelju podrejeni vsi strokovni sodelavci – svetovalci za različna področja, ki se za posamezne naloge organizirajo v teame strokovnjakov. Eden izmed strokovnjakov postane vodja teama, kar pa ne pomeni, da je višji po hierarhiji, saj se strokovnjaki med seboj ločijo po kompetencah (znanju in sposobnosti ipd.) in ne po hierarhiji.

Organizacijska struktura enostavne procesne organizacije je prikazana na sliki 11. Iz slike je razvidno, da obstajata dve vrsti procesov in procesnih teamov:

- a) proizvodni procesi, v katerih se izdelujejo končni izdelki oziroma storitve organizacijskega sistema, ki predstavlja ključni proces in
- b) vsi ostali procesi. Na sliki sta poljubno zbrana dva nestalna procesna teama, in sicer team za izvajanje reinženiringa in team za zmanjšanje stroškov poslovanja.

Na sliki 11 so na drugem nivoju prikazani tudi nekateri specialisti, ki so nujni za določena področja poslovanja. To so specialisti za nekatere osnovne tehnologije podjetja ali za različne organizacijske aktivnosti, na primer iz področja marketinga, razvoja in podobno. Ti se vključujejo v procese in teame v odvisnosti od zahtev poslovnega procesa.

Slika 11: Organizacijska struktura celovitih procesov



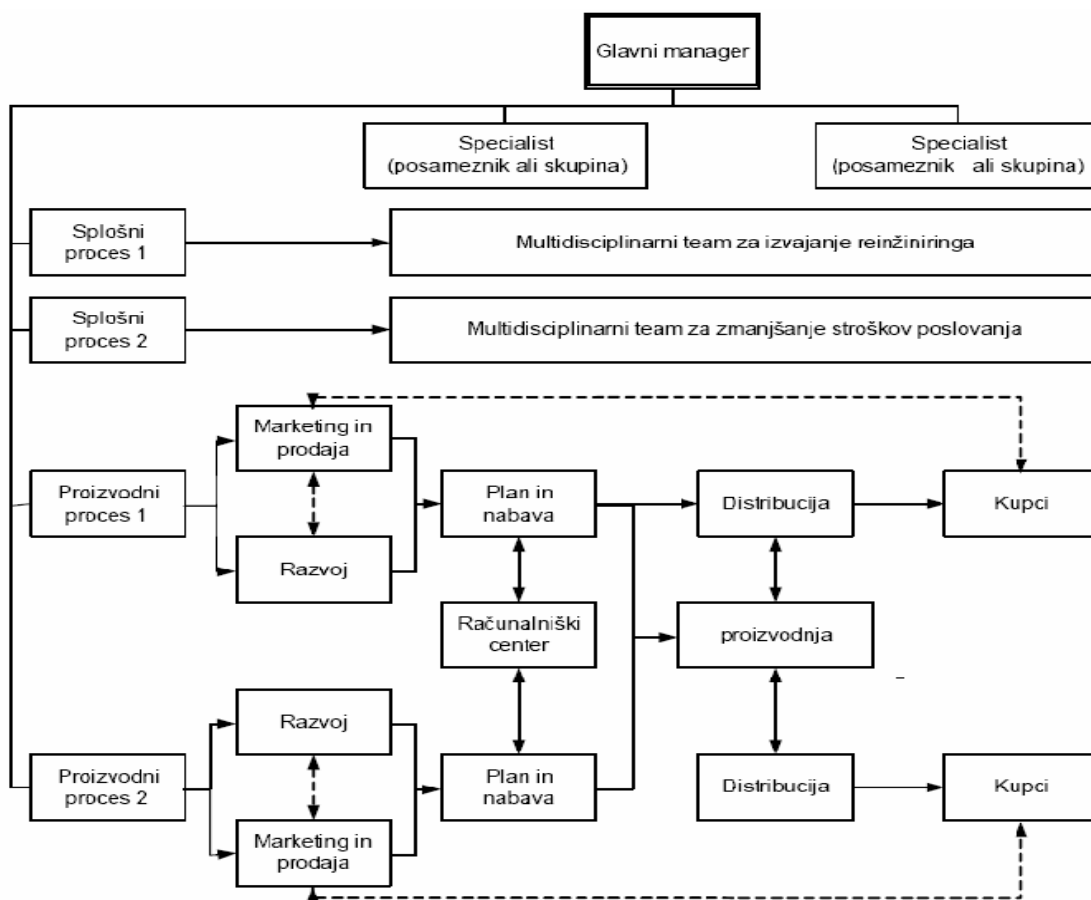
Vir: Vila, 1999, str. 27.

Procesna organizacija omogoča oblikovanje zelo svobodne strukture, ki se ne podreja ne strukturalnim pravilom, ne načelom hierarhije. Princip procesne organizacije omogoča opredelitev kakršnih koli procesov, ki jih v določenem trenutku vidimo kot potrebne, oziroma tistih, ki so nujno potrebni za povečanje učinkovitost in uspešnost podjetja (Vila, 1998, str. 322).

### 6.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NEKOMPLETNIH PROCESOV

Organizacijska struktura nekompletnih proizvodnih procesov se lahko aplicira v tistih industrijskih podjetjih, kjer je nemogoče oziroma zelo težko ukiniti način proizvodnje v delavnicah, na primer kadar delavnic različnih strok ni možno deliti, strojev in delovne sile pa ni mogoče dodeliti posameznim procesom. V takih primerih sama funkcija proizvodnje pri proizvodnih procesih različnih izdelkov ostane enotna, ostale funkcije (planiranje, nabava, marketing in prodaja, distribucija itd.) pa se organizirajo v procesih (slika 12).

Slika 12: Organizacijska struktura proizvodnega podjetja z delnimi procesi



Vir: Vila, 1999, str. 30.

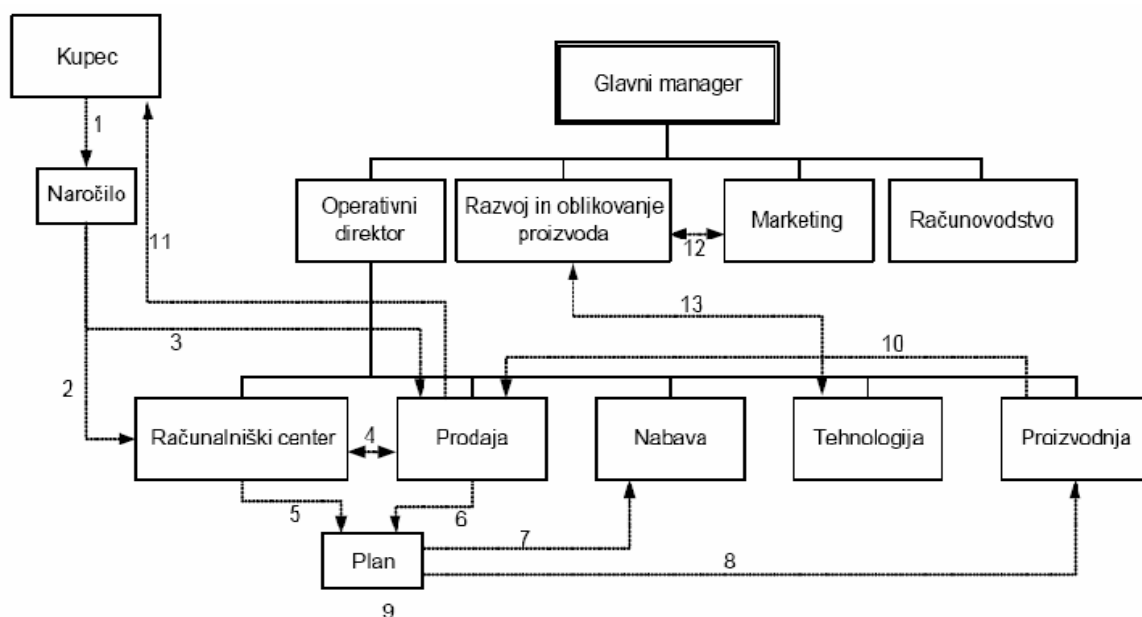
Organizacijska struktura na sliki 12 prav tako kot organizacijska struktura na sliki 11 prikazuje enega ali več proizvodnih procesov, vendar imajo v tem primeru različni proizvodni procesi združeno funkcijo proizvodnje. Značilno za takšno organizacijo je, da zahteva močan računalniški center, v katerega pritekajo vsa naročila surovin iz vseh procesov in ki kontrolira vse proizvodne kapacitete, dobavne roke surovin itd. Po računalniški obdelavi teh podatkov se določijo roki dobave surovin in roki končanja vseh faz v proizvodnem procesu. Podrobnosti finega planiranja določi proizvodnja, ki mora upoštevati izračunane roke znotraj posameznih delavnic. V kolikor se poslovanje odvija na podlagi naročil, prispejo vsa naročila v ustrezen proces. Podobno se dogaja v primeru serijske proizvodnje za neznanega kupca, kjer prodajne plane določijo v posameznih procesih (Vila, 1999, str. 29).

#### 6.4. PROCESI V KLASIČNI FUNKCIJSKI ORGANIZACIJI

Težave pri uvajanju procesne organiziranosti poslovanja se pojavljajo predvsem v industriji, kjer še vedno prevladuje klasična organizacijska struktura, razdeljena po funkcijah. V industriji je zelo težko ločiti posamezne funkcije na dele in jih dodeliti

posameznim procesom, zato v osnovi organizacije ostaja funkcijska organizacijska struktura, k procesom, ki omogočajo zelo dober pregled nad proizvodnim procesom, pa se pristopa na drugačen način. Na sliki 13 je prikazana organizacijska struktura, ki v veliki meri zadrži lastnosti funkcijske organizacije, hkrati pa je zagotovljen tudi pregled nad celotnim proizvodnim procesom.

Slika 13: Procesna organizacijska struktura v klasični funkcijski organizaciji



Vir: Vila, 1998, str. 325.

Potek delovanja procesne organizacije predstavljene, na sliki 13, lepo ponazarja spodnji opis (Vila, 1998, str. 325):

- 1, 2 in 3: naročilo prispe v prodajo in računalniški center;
- 4: sodelovanje prodaje in računalniškega centra pripelje do celovitega plana opreme;
- 5,6: plan je pripravljen;
- 7,8: predaja plana v nabavo in proizvodnjo, t.j. v realizacijo;
- 9: posredovanje delovne dokumentacije v računovodstvo;
- 10: obvestilo prodaji o dokončni proizvodnji;
- 11: odprema naročenih izdelkov;
- 12: sodelovanje razvojne in marketinške funkcije z namenom razvoja novega izdelka;
- 13: rezultat sodelovanja razvojnega in tehnološkega oddelka se kaže v boljši prilagojenosti novih izdelkov tehničnim možnostim proizvodnje, kar posledično pripelje do bolj ekonomične proizvodnje.

V primeru, orisanem na sliki 13, je lahko določiti proces, ki deluje samostojno pod vodstvom operativnega direktorja. Organizacijska moč izhaja iz razvitega računalniškega centra in avtoritete operativnega direktorja. Računalniški center na osnovi resursov določi

celoten plan vse do odpreme zahtevanih izdelkov. Ta plan morajo spoštovati vsi v procesu. Ovire pri uresničevanju plana kakršnega koli naročila ali serije se morajo reševati na ravni operativnega direktorja, katerega glavna naloga je funkcioniranje procesa glede na odpremo in določene termine (Vila, 1998, str. 325).

## **6.5. VLOGA IN POMEN PROCESNO ORGANIZIRANE ZDRUŽBE**

Odgovori na vprašanja, kaj nam prinaša procesno organizirana družba, ali kakšne koristi lahko pričakujemo od procesne organizacije, so lahko različni, vendar vsi popeljejo razmišljanje v isto smer oziroma proti istemu cilju. Ta cilj lahko poimenujemo zadovoljstvo, ki ga kupec (odjemalec) doseže z uporabo izdelka ali storitve, t.j. učinka nekega procesa.

Procesno organizirana družba se zaveda da je njena konkurenčna prednost v procesih, zato vedno znova in znova išče odgovor na vprašanje, kako opravljamo svoje delo in ali ga lahko opravljamo še bolje. Z drugimi besedami povedano, procesno podjetje skrbi za nenehno izboljševanje procesov, saj le tako lahko doseže prednost, ki mu jo ponujajo optimalno organizirani procesi.

V procesni organizaciji je vsak team odgovoren za proces, ki prinaša dodano vrednost končnemu produktu oziroma storitvi. Vsak team mora zato znati stalno izboljševati svoj proces, z namenom zadovoljiti potrebe svojih kupcev.

Burlton je navedel deset podlag oziroma temeljev, ki jih je smiselno upoštevati pri oblikovanju procesne organizacije (Burlton, 2001, str. 81-97):

### **1. Poslovne spremembe morajo biti usmerjene v učinke.**

Tu se zastavljata dve vprašanji, na kateri je potrebno poiskati odgovor, in sicer: »Kako lahko ovrednotimo to, kar delamo? in Kako dobro to delamo?«. Vse spremembe morajo temeljiti na merjenju poslovnih učinkov. Vse, kar delamo, moramo delati z nekim razlogom, z merjenjem pa ugotavljamo, ali so rezultati sprememb v skladu s temi razlogi.

### **2. Poslovne spremembe se dotikajo vseh deležnikov.**

Tu se postavljata vprašanji: »Kdo je zainteresiran za to, kar delamo in kako dobro to delamo?«. Med deležnike lahko prištejemo odjemalce (kupce) in porabnike, lastnike, zaposlenice, dobavitelje, okolico (občinska skupnost) in nenazadnje samo podjetje. Nekateri od navedenih deležnikov so bolj ali manj občutljivi na spremembe v podjetju.

### **3. Odločitve o poslovnih spremembah morajo biti v skladu s kriteriji deležnikov.**

Tu se ukvarjamo z vprašanjem: »Zakaj naj bi se sploh odločili za te spremembe?«. Postavlja se izziv pridobiti sprejemljive kriterije s strani deležnikov in uporabiti te kriterije namesto osebnih zahtev peščice močnih deležnikov.

4. **Poslovanje mora biti dobro razčlenjeno vzdolž celotne procesne linije z namenom uskladitve sprememb.**

Z razčlenitvijo poslovanja vzdolž procesne linije pridobimo jasno sliko ogrodja za odločanje o spremembah prioritetnega značaja in za merjenje učinka naših naporov.

5. **Poslovni procesi morajo biti vodeni celovito.**

Vsakemu ključnemu poslovnemu procesu je potrebno določiti lastnika procesa, ki skrbi, da proces nemoteno teče od začetka do konca. Skrb lastnika procesa je, da proces kontinuirano proizvaja proizvode oziroma storitve, ki so skladne z zahtevami (kriterijih) deležnikov, kakor tudi, da skrbi za kurativne ali preventivne ukrepe v smislu stalnih izboljšav ali celo radikalnih sprememb. Lastnik procesa, ki predstavlja glavno osebo v procesu, mora zagotoviti, da vsi udeleženci (sodelavci) v procesu razumejo proces, so zanj usposobljeni, imajo na voljo ustrezne vire in da sledijo specifičnemu načrtu oziroma standardu procesa (Jaklič, 2005, str. 46).

6. **Iniciativa procesne prenove se mora navdušujoče širiti med deležniki.**

Procesna prenova je v veliki meri odvisna od zbranih informacij, pridobljenega razumevanja zaposlenih, zato je pomembno, da se pridobljene informacije in znanja, ki jih posedujejo nekateri zaposleni delijo tudi med ostale deležnike.

7. **Iniciativa procesne prenove mora biti vodena od zunanjega k notranjemu.**

Pomeni, da je pred vsako prenovo procesa potrebno preveriti, kako se nanj odzivajo zunanji deležniki in z njim povezani ostali notranji procesi.

8. **Iniciativa procesne prenove mora biti vodena v smislu ponavljajočega in časovno uokvirjenega pristopa.**

Iteracija nas spodbuja k faznemu pristopu prenove, pri katerem celotni proces prenove razdelimo na posamezne dele (kroge). Vsak krog se prične najprej z učenjem, ki mu sledi izvedba, ter za njim preveritev (kontrola), temu pa že sledi planiranje naslednjega kroga v prenovi. Časovni okvir posamezne iteracije pa sili k sprotnemu preverjanju in oceni izvedene spremembe in varuje pred predolgim delovanjem v napačno smer.

9. **Prenova poslovanja zahteva spremembo pri ljudeh.**

Pri prenovi poslovanja ne gre le za preoblikovanje tehnologije, podatkov, procedur ali organizacije, temveč gre poleg naštetih tudi za preoblikovanje ljudi oziroma zaposlenih. Za uspeh pri prenovi je pomembno, da preoblikujemo ljudi v navdušene zagovornike in udeležence, ki pomagajo sooblikovati konkurenčno prednost, ki ji ni para.

10. **Prenova poslovanja je pot in ne cilj.**

V današnjem času moramo upoštevati dve dejstvi, in sicer:

- V današnjem času zelo hitrih sprememb »nimamo časa narediti vse stoodstotno«, zato karkoli naredimo, bomo morali kaj hitro prilagajati v skladu s poznanji na trgu.
- Karkoli naredimo, ne glede kako dobro, je podvrženo kratkemu »življenju« in spremembam.

Glavna naloga je izdelati trenutno ustrežno rešitev, ki ima možnost prilagajati se morebitnim prihodnjim spremembam.

## 6.6. STARI MODEL ORGANIZACIJE NASPROTI NOVEMU MODELU ORGANIZACIJE

V današnjem poslovnem svetu se vse bolj poudarja pomen procesov v organizaciji in njihovih tokov, ki presegajo meje funkcij, oddelkov in služb. Mnogo avtorjev s področja organizacijskih ved vizionarsko vidi ravnatelja prihodnosti, ki bo vodenje oddelkov zamenjal z vodenjem poslovnih procesov.

Za boljšo predstavo novega modela organizacije bi bilo smiselno pogledati in primerjati lastnosti dosedanjega prevladujočega modela organizacije z zahtevami, ki se postavljajo pred novim modelom organizacije. Primerjava starega modela funkcijske organizacije in novega modela procesne organizacije je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava starega in novega modela organizacije

<b>STARI MODEL</b>	<b>NOVI MODEL</b>
Osnovna organizacijska enota: - posamezne naloge.	Osnovna organizacijska enota: - team.
Za odnose z okoljem skrbi ozek krog strokovnjakov.	Gosta mreža povezana z okoljem (vsemi deležniki).
Smer informacij: - samo vertikalna.	Smer informacij: - vertikalna in horizontalna.
Odločitve in naloge se prenašajo navzdol, tok informacij pa navzgor.	Odločitve se sprejemajo tam, kjer se nahajajo informacije.
Visoka hierarhična organizacijska struktura – veliko ravni poslovođenja.	Horizontalna organizacijska struktura – le nekaj ravni poslovođenja.
Poudarek na strukturah.	Poudarek na procesih.
Poudarek na pravilnih in standardnih postopkih.	Poudarek na rezultatih in končnem cilju.
Strogo določen delovni čas, s tendenco podaljševanja.	Fleksibilni delovni dan, spremenljiv delovni čas.
Napredovanje v službi – šteje le pot navzgor.	Pot napredovanja v službi je fleksibilna, lateralna, kot tudi horizontalna.
Standardizirano vrednotenje in sistem nagrajevanja.	Občasno vrednotenje in nagrajevanje.
Preprosta možna kultura s pričakovanim obnašanjem.	Različna stališča in obnašanje.
Specializirani in usmerjeni posamezniki.	Specializirana in usmerjena organizacija.
Določitev okolja glede na državo.	Prevladuje globalni (internacionalni) pogled na okolje.
Etnocentričnost.	Internacionalnost.

Vir: Vila, 1998, str. 322.



Star model organizacije preko prenove poslovanja preoblikujem v nov model, kjer izstopa proces, kateremu so podrejene vse dejavnosti, ki skrbijo, da bo rezultat procesa kar najboljše zadovoljil kupčevo potrebo.

## 6.7. FAZE OBLIKOVANJA PROCESNE ORGANIZACIJE

Pot do učinkovitega obvladovanja procesov, katere končni cilj je ustrezno oblikovana procesna organizacija, lahko smiselno razvrstimo v šest faz:

1. identifikacija in analiza procesov,
2. dokumentiranje oziroma opis procesov,
3. usklajevanje procesov,
4. povezovanje procesov v celovit sistem vodenja,
5. nadzor nad izvajanjem procesov in
6. izboljšave procesov.

V nadaljevanju bom predstavil opravila posameznih faz, v devetem poglavju pa bom na primeru PKZ podrobneje razčlenil prvo fazo, saj obdelava vseh šest faz na vseh obstoječih procesih v PKZ presega namen magistrskega dela. Na koncu magistrskega dela bom podal predlog primerne oblike procesne organizacije v PKZ, ki naj bi se dokončno izoblikovala v okviru projekta oblikovanja procesne organizacije v PKZ.

V fazi **identifikacije in analize procesov** moramo prepoznati ključne procese, njihove morebitne podporne procese in nazadnje tudi njune morebitne podprocesse oziroma delne procese. To je ključna faza, katere strokovna izvedba zaznamuje vse faze v nadaljevanju učinkovitega obvladovanja procesov.

V tej fazi je naloga zavarovalnice da najprej opredeli lastnosti, ki jih mora dobro opisani proces imeti, nato pa na osnovi teh določi bistvene oziroma ključne procese.

Dobro opredeljen proces mora imeti:

- a) skrbnika,
- b) dobro definirane meje,
- c) dobro definirana notranja stičišča in odgovornosti,
- d) meritve, kontrole in povratne informacije blizu izvajanih aktivnosti,
- e) merila in cilje, ki so povezani s kupcem,
- f) znane čase procesa,
- g) formalizirane postopke izboljšav in
- h) predstavo, kako dober je lahko.

V fazi **dokumentiranja procesov** moramo identificirane ključne procese, podporne procese in njihove podprocese primerno opisati.

To naredimo v posebnem dokumentu, ki vsebuje naslednje vsebine:

- a) ime procesa (na primer Podproces: Obračun premije),
- b) ime predlagatelja,
- c) ime izdajatelja,
- d) rok uveljavitve,
- e) prejemniki,
- f) odgovorni za uvedbo (skrbnik),
- g) odgovorni za kontrolo izvajanja (skrbnik),
- h) namen procesa,
- i) vhodi (»inputi«) procesa,
- j) uporabniki (kupci oziroma odjemalci),
- k) zahteve in pričakovanja uporabnikov,
- l) izhodi (»outputi«) procesa,
- m) dobavitelji,
- n) zahteve dobaviteljev,
- o) opis kontrolnih točk in odgovorna oseba,
- p) mere učinkovitosti procesa,
- q) referenčni dokumenti (na primer letni načrt) in
- r) grafični prikaz procesnega delotoka skupaj s pripadajočimi dokumenti.

Posamezni procesi neke organizacije na svoji poti od vhoda do izhoda potrebujejo podporo zaposlenih istih področji, kakor tudi zaposlenih istih organizacijskih funkcij. V fazi **usklajevanja procesov** prepoznamo, kateri procesi, ki so v svoji osnovni funkciji oziroma delovanju neodvisni od drugih procesov, so posredno preko vhodov, povezav, skupnih aktivnosti, kontrolnih točk in drugih kategorij med seboj vendarle bolj povezani. Tako lahko najdemo sinergije v izvajanju dveh različnih procesov, ki pripeljejo do boljših rezultatov pri obeh procesih.

Faza **povezovanja procesov v celovit sistem vodenja** je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu izoblikujemo celovit sistem vodenja tako, da:

- a) izvedemo dokumentiranje vseh procesov,
- b) prevzamemo standardne procese,
- c) izdelamo celovit Poslovník vodenja, katerega sestavni del so tudi procesi in
- d) izdelamo ostale potrebne organizacijske dokumente (na primer organizacijske predpise, navodila ipd).

Po uspešnem zaključku prvega dela lahko rečemo, da je poslovanje dobro procesno organizirano in omogoča pridobitev ISO Certifikata 9001/2000 ter doseganje poslovne odličnosti.

Za dobro delovanje procesov moramo redno izvajati **nadzor nad izvajanjem procesov**. Tako ločimo letni nadzor in nadzor, ki se opravlja tekoče med vsakodnevnim potekom procesa.

Letni nadzor pravilnega izvajanja posameznega procesa opravljajo osebe, ki s procesom niso v neposredni povezavi. V kolikor je podjetje že pridobilo ISO Certifikat, izvajajo letni nadzor nad procesom notranji in zunanji presojevalci.

Tekoči oziroma dnevni nadzor pa se izvaja s strani posameznega udeleženca oziroma vodje, zato lahko trdimo, da je nadzor nad izvajanjem delovnega procesa ena izmed ključnih nalog vodje. Vodja tako preko stalnega nadzora prvi pridobi informacije o možnih ozkih grlih, napakah ali problemih, zato je prvi zadolžen za neprestano dajanje predlogov tako o potrebnih spremembah procesov, kot tudi o stalnem izboljševanju sistema vodenja.

V fazi **izboljšave procesov** se dotikamo področja izboljšav procesov, ki po sami naravi v sebi ne nosijo drastičnih sprememb, temveč le delne izboljšave v določenih segmentih procesnega delotoka (na primer vpeljava elektronskega vnosa zahtevkov za limit, ki omogoča ukinjanje dvojnega vnosa istih podatkov). Govorimo lahko o izboljšavah z vidika avtomatizacije določenih opravil, kakor tudi o izboljšavah z vidika odpravljanja odvečnih korakov oziroma aktivnosti v samem procesu (Rusjan, 1999, str. 255). Čas pri majhnih izboljšavah ni kritična spremenljivka, saj se spremembe lahko izvedejo v relativno kratkem času, posledično pa so v kratkem času vidni tudi učinki izboljšave.

Lahko pa se ugotovi, da je določen proces potreben večjih sprememb, ne le v enem segmentu, temveč v vseh njegovih delih. Takrat je potrebno ne le popravljati določen proces, temveč ga je potrebno temeljito in korenito preoblikovati, saj le tako lahko dosežemo dramatične izboljšave kritičnih kazalcev procesa. Čas igra pri prenovi celotnega procesa pomembno vlogo. Veliko časa je potrebnega za sam proces prenove, nato pa še za pridobitev informacij o učinkovitosti procesa. O prenovi poslovnih procesov sem pisal že v petem poglavju.

Izboljšave procesa so lahko predlagane s strani vodje ali katerega koli udeleženca v procesu. Pred uvedbo izboljšave je potrebno predlog dodobra predelati in prepoznati, ne le pozitivne, temveč tudi možne negativne posledice. Za izvedbo majhnih posegov v proces ni potrebno oblikovanje obsežnega projektnega tima. Drugače pa je pri prenovi procesa, kjer sodelujejo vsi udeleženci procesa, od najvišjega vodstva, preko posameznih funkcij, do izvajalcev. Oblikovati se mora poseben projektni team, ki mora v določenem času izvesti predvideno prenovu procesa.

## **7. SID – PRVA KREDITNA ZAVAROVALNICA IN ZAVAROVANJE KREDITOV**

### **7.1. ZGODOVINA KREDITNEGA ZAVAROVANJA**

Kreditno zavarovanje ima v različnih oblikah že kar dolgo zgodovino. Prve primere zavarovanja, ki spominja na kreditno zavarovanje, lahko najdemo že v naravnem gospodarstvu, ko so se ljudje začeli povezovati, da bi pri trgovanju preprečili nevarnosti oziroma da bi odpravili posledice nastalih škod. Znani so tudi primeri še iz časa Babilona, ko so vodje karavan vzajemno in solidarno pokrivali morebitne nastale škode zaradi roparskih napadov. Nadalje lahko zametke kreditnega zavarovanja najdemo v pomorskem pravu (pomorsko pravo, ki je romanskega izvora, se je sprva uporabljalo v večjih in pomembnejših sredozemskih pristaniščih), v institutu generalne havarije, ki se je iz rimskega prava obdržalo vse do danes, srednjeveških cehih, gildih (znano je, da se je s statutom ceha določala obveznost članov za medsebojno pomoč), »pomorskih posojilih«, iz katerih so se razvile police pomorskega zavarovanja (angl. marine insurance) (Jus, 2004, str. 21).

Zavarovanje kreditov se je v Evropi resneje začelo razvijati okoli leta 1890, ko so se v Avstraliji pojavile resne finančne težave. V tistih časih je tudi Lloyd's začel zavarovati kreditne rizike. Sledile so kreditne zavarovalnice v drugih državah. ECGD iz Velike Britanije je bil ustanovljen leta 1919, Hermes iz Nemčije, ki je bil ustanovljen že leta 1917, pa je, kot ena izmed prvih zavarovalnic, sklenila sporazum o zavarovanju izvoznih kreditov za račun države leta 1926. Danes velja kot ena izmed največjih vodečih kreditnih zavarovalnic v svetu prav kreditna zavarovalnica Euler Hermes (Jus, 2004, str. 21).

V Sloveniji oziroma še prej v SFRJ splošne zavarovalnice storitev zavarovanja izvoznih kreditov (domačih krediti so bili očitno tačas še manj pomembni) skoraj niso ponujale. Izjema je bila le Zavarovalnica Triglav, ki je od druge polovice šestdesetih let prejšnjega stoletja ponujala storitve kreditnega zavarovanja, vendar je bilo to zavarovanje v primerjavi z njenim celotnim portfeljem le marginalna storitev, ki so jo tedaj uporabljala le redka večja podjetja. Prvi pomembnejši koraki v razvoju kreditnega zavarovanja so bili narejeni leta 1979, ko je bila na osnovi zakona o financiranju zavarovanja pred nekomercialnimi riziki ustanovljena jugoslovanska IKA (Izvozno kreditna agencija) – Jugoslovanska banka za mednarodno gospodarsko sodelovanje (JUBMES), ki je bila pravna naslednica leta 1968 ustanovljenega Sklada za izvozno kreditiranje in zavarovanje. V Sloveniji se je hiter razvoj kreditnega zavarovanja pričel s sprejemom Zakona o družbi za zavarovanje in financiranje izvoza Slovenije – ZDFIZ, na osnovi katerega je bila v samostojni Sloveniji dne 22.10.1992 ustanovljena Slovenska izvozna družba, d.d. (v nadaljevanju: SID), ki je določene rizike pri poslih izvoza in neposrednih izvoznih investicij zavarovala za račun in z zakonsko garancijo Republike Slovenije, kratkoročne izvozne (od leta 1999 pa tudi domače) kredite pa je pred komercialnimi riziki zavarovala

na lasten račun. Po uveljavitvi novega Zakona o zavarovanju in financiranju mednarodnih gospodarskih poslov (ZZFMGP) dne 14.2.2004 SID »nemarketabilne« (netržne) rizike, za katere na svetovnem zavarovalnem trgu ni možno pridobiti pozavarovanja, zavaruje v imenu in za račun države, zavarovanje pred »marketabilnimi« (tržnimi) riziki, kateri se na zavarovalnem trgu lahko pozavarujejo, pa z dnem 31.12.2004 prenese na novo ustanovljeno specializirano kreditno zavarovalnico (Jus, 2004, str. 23).

Tako kot za druga zavarovanja je tudi za samo kreditno zavarovanje pomemben razvoj pozavarovalne industrije, ki je s svojo finančno močjo in razpršitvijo rizikov sposobna pokrivati tudi izredno velike škode ter številne škodne dogodke. Lahko bi rekli, da pozavarovanje predstavlja močno oporo sodobnemu zavarovalništvu. Začetki pozavarovanja segajo v 14. stoletje, v Sloveniji pa je Zavarovalnica Sava šele leta 1973 razširila svoje delovanje tudi na pozavarovanje. Danes pozavarovalnice vse aktivneje vstopajo tudi na trg kreditnih pozavarovanj, kjer skupaj s komercialnimi riziki lahko v večjem ali manjšem obsegu krijejo tudi politične in druge nekomercialne rizike (Jus, 2004, str. 22).

## **7.2. DEFINICIJA IN FUNKCIJA KREDITNEGA ZAVAROVANJA**

Zavarovanje kreditov nudi prodajalcem, ki na tujih trgih ali doma prodajajo blago in storitve na odloženo plačilo oziroma kredit, zavarovalno kritje pred rizikom neplačila njihovih kupcev oziroma odjemalcev (ter njihovih morebitnih garantov) (Jus, 2004, str. 19).

Zavarovanje izvoznih in/ali domačih kreditov je celovita finančna storitev, ki nosi v sebi splet več funkcij, ki jih lahko razdelimo med osnovno (neposredno) funkcijo in ostalimi spremljajočimi (posrednimi) funkcijami (Jus, 2004, str. 25).

Osnovna funkcija, ki podjetjem predstavlja pomemben instrument upravljanja z riziki, je kritje škode, nastale zaradi neplačil njihovih dolžnikov, in preko tega ščitenje finančnega ravnovesja podjetij.

Spremljajoče funkcije, ki nosijo pri tej obliki zavarovanja izredno visoko pomembnost, bi lahko razvrstili med tiste s prevladujočim notranjim (internim) vplivom na eni strani in zunanjim (eksternim) vplivom na drugi strani:

- notranji vpliv se kaže v tem, da se podjetja lažje posvečajo osvajanju novih trgov, kjer pridobivajo nove kupce, prav tako se lahko bolj poglobljeno posvetijo razvoju svojih produktov in storitev. Nenazadnje podjetja s kreditnim zavarovanjem dosežejo izboljšanje same notranje organizacije upravljanja s terjatvami;
- zunanji vpliv se kaže v izboljšani boniteti podjetja, ki odpira poti za sodelovanje podjetij z ostalimi ponudniki finančnih in drugih storitev (banke, faktorinške družbe, in druge finančne institucije).

### **7.3. PREDSTAVITEV SID – PRVE KREDITNE ZAVAROVALNICE**

SID – Prva kreditna zavarovalnica, d.d., Ljubljana (v nadaljevanju: PKZ), kot prva slovenska specializirana kreditna zavarovalnica, ki je v 100 % lasti SID, je bila ustanovljena in registrirana z dnem 31.12.2004, poslovati pa je začela z dnem 1.1.2005. Njena osnovna dejavnost je sklepanje in izvrševanje poslov iz premoženjskega zavarovanja v zavarovalnih vrstah kreditnega (izvoznih in domačih kreditov pred komercialnimi in nekomercialnimi riziki) in kavcijskega zavarovanja (Statut SID – Prve kreditne zavarovalnice, d.d.).

#### **7.3.1. VIZIJA IN POSLANSTVO**

Vizija organizacije (zdržbe) je opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti. Gre za zasnovo nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija je torej zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko v Možina, et al., 1994, str. 300).

Poslanstvo organizacije je opredelitev, kaj organizacija hoče biti. Gre torej za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanij, vrednot in poslovnih področij organizacije (Pučko v Možina, et al., 1994, str. 300).

**Vizija PKZ** je zadržati položaj vodilne kreditne zavarovalnice v Sloveniji in postati vodilna regionalna kreditna zavarovalnica (Letno poročilo SID – Prve kreditne zavarovalnice, d.d. za leto 2005).

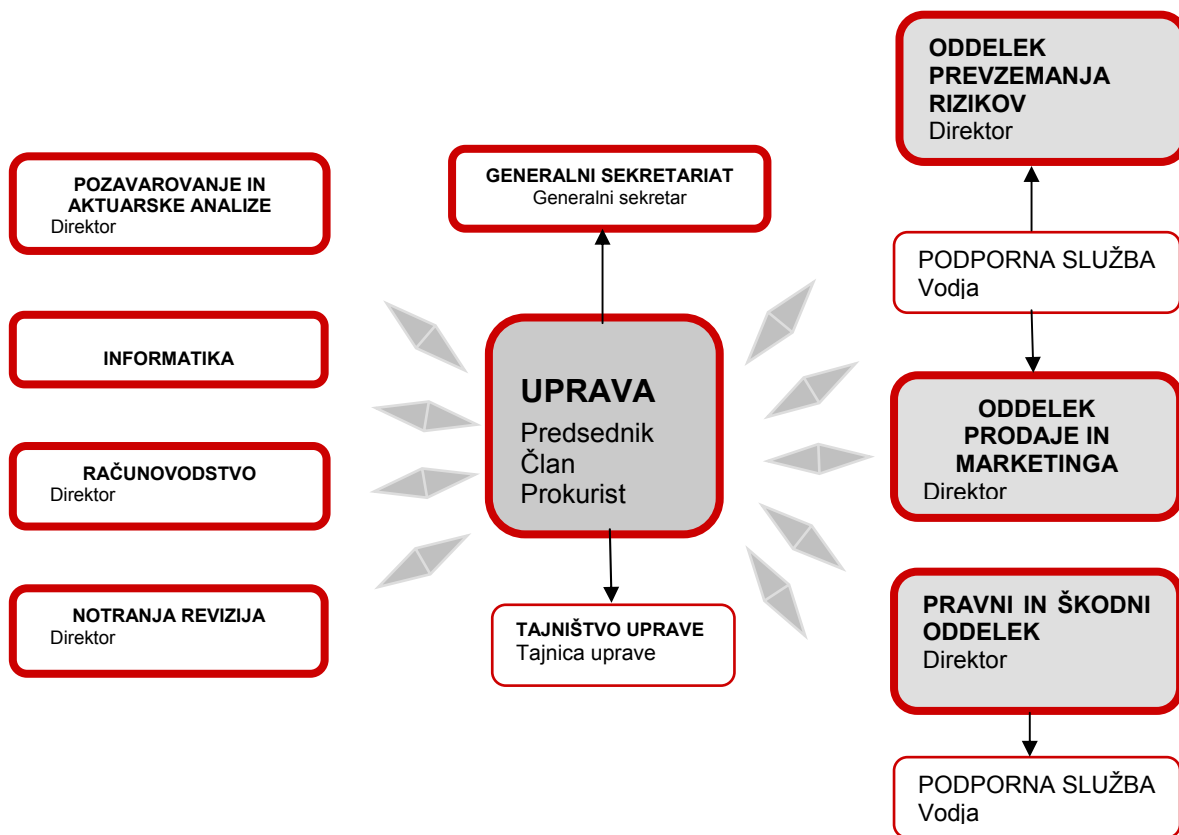
**Poslanstvo PKZ** je zagotavljanje finančne varnosti pri prodaji blaga in storitev ter s tem pospeševanje trgovine in gospodarskega razvoja. Ob izvajanju poslanstva je Prva kreditna zavarovalnica odgovorna do zavarovancev, lastnikov, zaposlenih in okolja (Letno poročilo SID – Prve kreditne zavarovalnice, d.d. za leto 2005).

Odličnost in zaupanje dosega Prva kreditna zavarovalnica z izvajanjem sodobnih zavarovalnih storitev in s spoštovanjem načel sodelovanja in poštenosti.

#### **7.3.2. OBSTOJEČA ORGANIZACIJA POSLOVANJA PKZ**

Na sliki 14 se vidi organizacijska struktura PKZ, ki prikazuje razdelitev na tri ključne oddelke (Oddelek prevzemanja rizikov, Pravni in škodni odddelek in Oddelek prodaje in marketinga) na eni strani in ostale štabne funkcije na drugi strani (Pozavarovanje in aktuarske analize, Informatika, Računovodstvo, Notranja revizija).

Slika 14: Organizacijska struktura PKZ



Vir: Letno poročilo SID – Prve kreditne zavarovalnice, d.d. za leto 2005

Že na sliki 14 se vidi, kako je poslovanje PKZ organizirano po posameznih oddelkih in štabnih enotah.

Konec leta 2005 je v bilo v PKZ 34 zaposlenih, in sicer:

- Uprava in prokura 2 + 1;
- Tajništvo uprave 1;
- Generalni sekretariat 1;
- Oddelek prodaje in marketinga 3;
- Oddelek prevzemanja rizikov 8;
- Pravni in škodni oddelek 5;
- Tajništvo poslovnih in strokovnih področij 1;
- Podporna služba 7;
- Pozavarovalne in aktuarske analize 1;
- Računovodstvo 2;
- Informatika 1;
- Notranja revizija 1.

PKZ izvaja storitev zavarovanja pred kratkoročnimi komercialnimi riziki, imenovano zavarovanje terjatev, ki predstavlja glavno in osnovno dejavnost te specializirane kreditne zavarovalnice. PKZ je sicer registrirana tudi za opravljanje poslov iz kavcijskega zavarovanja, vendar te storitve še ni razvila.

PKZ zavaruje terjatve slovenskih podjetij do zasebnopravnih kupcev v tujini in/ali doma. Praviloma gre za zavarovanje kreditov dobaviteljem z odloženim plačilom do 180 dni in le izjemoma do enega leta pred komercialnimi in nekomercialnimi riziki. Komercialni riziki so tisti, pri katerih vzroki za neplačilo ali zamudo plačila izhajajo iz »subjektivnih« vzrokov na strani dolžnika (ko ta noče ali ne more plačati svojih dolgov zaradi trajne nesolventnosti ali t.i. podaljšane zamude plačila) (Splošni pogoji za komercialno zavarovanje terjatev ZK – 1/97). Nekomercialni riziki so vsi tisti, katerih vzroki ne izvirajo iz poslovnega obnašanja kupca, temveč so od njega neodvisni (na primer politični riziki: vojne, civilni nemiri in drugi nemiri, splošne stavke, prepovedi uvoza, plačil transferja in konverzije, zaplembe, nacionalizacije; riziki javnega kupca: neplačilo države ali druge javne entitete (oblasti) in enostransko razdrtje pogodbe s strani javnega kupca; riziki naravnih nesreč) (Muršič, Madič, 1997, str. 56; Splošni pogoji za nekomercialno zavarovanje terjatev Znk-1/05). Zavarovanci, kot se poimenuje podjetja, ki pri PKZ zavarujejo svoje terjatve, imajo v zavarovalnih pogodbah praviloma zavarovane vse svoje terjatve (angl. whole turnover) do kupcev na tujih trgi in/ali doma, ki jim prodajajo na odprt račun (angl. open account).

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili delo osnovnih poslovnih področij v PKZ, na katerih temelji storitev zavarovanja kreditov: Oddelek prodaje in marketinga, Oddelek prevzemanja rizikov ter Pravni in škodni oddelek.

### **7.3.2.1. ODDELEK PRODAJE IN MARKETINGA**

Delo oddelka prodaje in marketinga se sestoji iz akcij predstavljanja storitev zavarovanja terjatev slovenskim podjetjem, in sicer:

- posredno preko različnih poslovnih publikacij, preko izvajanja predavanj v sklopu Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (PCMG), v sodelovanju s poslovnimi bankami, z Gospodarsko zbornico Slovenije na tematskih delavnicah in
- neposredno z organiziranjem predstavitev storitve zavarovanja terjatev pri posameznih slovenskih podjetjih iz letnega akcijskega plana pridobitve novih zavarovancev.

V letnem poslovnem načrtu se dogovorijo akcije oziroma naloge, ki jih morajo zaposleni v oddelku prodaje in marketinga izvesti, določi pa se tudi seznam oziroma tako imenovani akcijski plan akvizicije novih zavarovancev, ki jih želi PKZ v tekočem letu priključiti obstoječemu portfelju zavarovancev.



Na rednih četrtletnih sestankih, kjer sodelujejo tisti zaposleni, ki so neposredno ali posredno povezani oziroma odgovorni za uresničitev ciljev iz akcijskega plana, se pregleda ali se plan odvija v načrtani smeri. Plan se osveži s podatki o izvedenih akcijah in njihovi uspešnosti, prav tako pa se v primeru problemov pri uresničevanju plana poišče možne korekcijske rešitve. Plan je dinamičen, saj se po potrebi odvzema in dodaja nova podjetja (potencialne zavarovance).

Naloge oddelka prodaje in marketinga, poleg v tem oddelku direktno zaposlenih, izvajajo tudi strokovni sodelavci za zavarovanje (angl. underwriter), ki funkcijsko spadajo pod Oddelek prevzemanja rizikov. Delo oddelka prodaje in marketinga in delo oddelka prevzemanja rizikov ni povsem ločeno, saj strokovni sodelavci obeh poslovnih področij opravljajo dela tako oddelka prodaje in marketinga kot tudi oddelka prevzemanja rizikov.

### **7.3.2.2. ODDELEK PREVZEMANJA RIZIKOV**

Delo oddelka prevzemanja rizikov lahko razdelimo na več sklopov, in sicer:

- sklepanje pogodb za zavarovanje,
- ocenjevanje rizikov in
- po-pogodbene aktivnosti.

Sklepanje pogodb za zavarovanje vključuje več aktivnosti, kot na primer: prodaja, izdelava ponudb, pogajanje, ocena rizika in višine kritja za nekaj ključnih kupcev (dolžnikov) potencialnega zavarovanca.

Pred sklenitvijo pogodbe za zavarovanje terjatev PKZ, na podlagi podatkov s strani potencialnega zavarovanca izpolnjenega vprašalnika za kreditno zavarovanje (glej Pril. 1, str. 1-3) in ocene limitov (višine kritja) ključnih kupcev, sestavi ponudbo za zavarovanje. Ponudba je, še posebno pri večjih potencialnih zavarovancih, izdelana po meri in zahteva dodatno obrazložitev in predstavitev. Ponudba vsebuje vsa pomembnejša določila pogodbe oziroma pogojev zavarovanja (premijsko stopnjo, odstotek kritja, stroške pridobitve in obdelave bonitetnih informacij, seznam odobrenih limitov in druga določila, ki v samih splošnih pogojih za zavarovanje terjatev niso navedena).

Po uspešni uskladitvi pogojev zavarovanja se sklene zavarovalna pogodba, ki vključuje zavarovanje vseh kupcev, katerim zavarovanec prodaja na odloženo plačilo oziroma na odprt račun. Vključitev vseh kupcev v zavarovanje omogoča zavarovalnici disperzijo rizika, hkrati pa zavarovancem ne dopušča možnosti, da v zavarovanje ponujajo le »slabe terjatve« (t.i. negativna selekcija rizika).

Zavarovanje se sklene za komercialne in nekomercialne rizike neplačila po dobavi (angl. post-shipment) oziroma pri prehodu blaga od prodajalca (upnika) h kupcu (dolžniku), lahko pa se sklene dodatno tudi za obdobje pred dobavo (angl. pre-shipment), pri katerem

je zavarovanec v času trajanja proizvodnje zavarovan pred rizikom nezmožnosti prevzema blaga s strani kupca zaradi stečaja oziroma trajne nesolventnosti (Muršec, Madič, 1997, str. 66). Dodatno zavarovanje pred dobavo je pomembno, kadar gre za proizvodnjo opreme po posebnem naročilu za znanega kupca oziroma kadar gre za opremo, ki zahteva daljši cikel proizvodnje.

Pogodba o zavarovanju terjatev je sklenjena za določen čas enega ali več let, kjer pa ne gre za statičen, temveč dinamičen obseg kupcev. Pomeni, da se morajo v zavarovanje vključevati novi zavarovančevi kupci, prav tako pa se lahko višina odobrenih kreditnih limitov v skladu z značilnostmi zavarovančevega poslovanja kakor tudi v skladu z spremembami bonitete kupcev sproti spreminja. Delo sprotnega in stalnega obnavljanja kreditnih limitov lahko strnemo v proces, ki ga, kot bomo videli v nadaljevanju, poimenujemo ocena in ponovna ocena rizika. Ocena se izvaja ob prvem ocenjevanju kreditnega limita posameznega podjetja, ki se pri zavarovancu pojavlja kot kupec oziroma dolžnik, t.j. ob prvi pridobitvi zahtevka za odobritev/povišanje zavarovalnega kritja dolžnika (glej Pril. 2, str. 4). Vsako kasnejše ponovno ocenjevanje (angl. monitoring) pa se opravlja ob obnovi kreditnega limita ali ob pridobitvi novih informacij o podjetju (na primer nove bilance stanja in/ali izkaza poslovnega izida itd.). Ocena in ponovna ocena rizika predstavlja stalni proces, ki se pri posameznem zavarovancu, vse dokler je zavarovanje veljavno, ne konča.

Med po-pogodbene aktivnosti, ki jih opravlja oddelek prevzemanja rizikov, prištevamo predvsem redno mesečno obračunavanje premije, prenos pravic iz pogodbe o zavarovanju terjatev (asignacija) (glej Pril. 3, str. 5) na banke ali druge pravne osebe, izdelava dodatkov k pogodbam, informiranje zavarovancev o spremembah bonitete kupce ipd.

Premija se obračunava mesečno, kjer kot osnova za obračuna služi zavarovančeva prijava fakturirane realizacije preteklega meseca po posameznem zavarovanem kupcu (dolžniku).

### **7.3.2.3. PRAVNI IN ŠKODNI ODDELEK**

Osnovna naloga pravnega in škodnega oddelka je poleg klasičnih pravnih opravil tudi in predvsem priprava splošnih pogojev zavarovanja terjatev in skrb za njihovo obnovo, evidentiranje potencialnih škodnih dogodkov ter obravnavanje in likvidacija odškodninskih zahtevkov.

Zavarovanec je dolžan zavarovalnico mesečno obveščati o izpostavljenosti (višini odprtih terjatev) do kupcev, pri katerih najstarejša terjatev presega zapadlost 150 dni (glej Pril. 4, str. 6). Na osnovi teh podatkov v pravnem in škodnem oddelku beležijo potencialne škodne primere. V primeru stečaja oziroma trajne nesolventnosti nastopi zavarovalni primer takoj, v primeru podaljšane zamude plačila po preteku 6 mesecev od dneva zapadlosti najstarejše fakture pri posameznem dolžniku. PKZ izplača škodo v roku 30 dni od dneva prejema

prijave zavarovalnega primera (glej Pril. 5, str. 7) skupaj s celotno potrebno dokumentacijo ob pogoju, da je zavarovalni primer že nastal.

PKZ pokrije nastalo škodo največ do višine limita, pri tem pa je potrebno odšteti še t.i. lastni delež zavarovanca (ta je navadno večji od pričakovanega dobička pri poslu), tako da zavarovalni primer v določenem obsegu prizadene tudi zavarovanca. Lastni delež zavarovanca ima predvsem preventivno funkcijo, ki motivira zavarovanca, da ne glede na obstoj zavarovanja posluje po načelu dobrega gospodarja.

Po izplačilu odškodnine se prične odvijati regresni postopek, v katerem se poskuša od dolžnika izterjati dolgovani znesek. Regres izplačane zavarovalnine zaradi stečaja oziroma trajne nesolventnosti kupca (dolžnika) navadno ni velik. Drugače pa je z regresom izplačane zavarovalnine, ki izhaja iz podaljšane zamude plačila, saj ta lahko doseže tudi celoto (100 %) izplačane zavarovalnine.

## **8. OBLIKOVANJE PROCESNE ORGANIZACIJE V PKZ**

Že uvodoma sem obrazložil, da je dosedanja organizacija PKZ, v razmerah razvijajočega se trga storitev kreditnega zavarovanja in šibke konkurence, prinašala dobre rezultate. Trg kreditnega zavarovanja se je od leta 1992 pa vse do danes dodobra razvil in z vstopom Slovenije v EU postal zanimiv tudi za tuje močne kreditne zavarovalnice.

Spremembam na trgu kreditnega zavarovanja, s poudarkom na prihodu tuje konkurence in vse bolj zahtevnega uporabnika, ki potrebuje storitev po meri, lahko PKZ z obstoječo organizacijo le težka sledi. Potrebno je izbrati oziroma oblikovati takšno organizacijo, ki je okretna in se bo lahko hitro prilagajala novim razmeram na trgu.

Hammer in Champy sta zapisala, da bi gospodarske družbe morale svoje delo organizirati teamsko na podlagi posameznih značilnosti procesov, upoštevajoč specifične razmere v okolju podjetja (Hammer, Champy, 1995, str. 37). V nadaljevanju magistrskega dela bom na primeru PKZ izdelal obliko teamske organizacije, ki bo ustrezala tako značilnostim procesov v PKZ kakor tudi specifičnim razmeram poslovnega okolja PKZ.

### **8.1. EVIDENTIRANJE POSLOVNIH PROCESOV**

Pogoj za določitev ključnih procesov v nekem poslovnem sistemu je evidentiranje vseh procesov, ki v tem sistemu potekajo. V tem delu bom, izhajajoč iz izkušenj in dobrega poznavanja PKZ, evidentiral vse obstoječe poslovne procese, nato pa bom iz seznama vseh poslovnih procesov predlagal tiste ključne procese opravljanja storitve kreditnega zavarovanja, ki v največji meri opredeljuje smoter obstoja PKZ.

Seznam procesov, ki se izvajajo v PKZ:

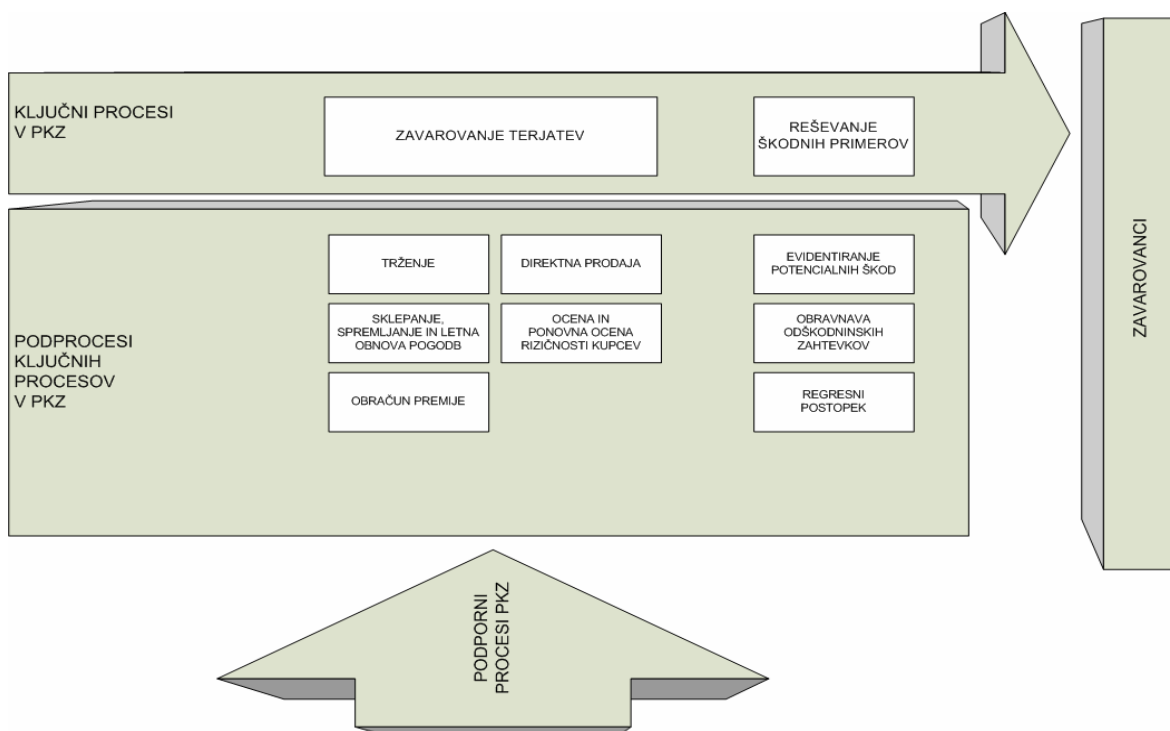
- a) zavarovanje terjatev,
- b) trženje zavarovanja terjatev,
- c) prodaja zavarovanja terjatev,
- d) sklepanje, spremljanje in letna obnova pogodb,
- e) ocena in ponovna ocena rizičnosti kupcev,
- f) obračunavanje premije,
- g) reševanje škodnih primerov,
- h) evidentiranje potencialnih škod,
- i) obravnavanje odškodninskih zahtevkov,
- j) regresni postopek,
- k) planiranje (strateško, taktično),
- l) pozavarovanje (sklepanje in letna obnova pozavarovalne pogodbe, izvajanje pozavarovalne pogodbe),
- m) aktuarske analize (izdelovanje aktuarskih izračunov (kalkulacij), analiza preteklega škodnega rezultata PKZ),
- n) nabava bonitetnih informacij,
- o) upravljanje z naložbami,
- p) računovodstvo (evidentiranje poslovnih dogodkov, računovodsko obračunavanje),
- q) kadrovanje,
- r) informacijska podpora,
- s) pravne zadeve (pravna opravila kot podpora poslovnemu delu, zagotavljanje zakonitega delovanja) in
- t) kontroliranje in notranje revidiranje (splošna revizija in revizija finančnega upravljanja, revidiranje poslovnih in strokovnih področij).

Zgornje procese, ki se izvajajo v PKZ, lahko razdelimo v dva sklopa. Prvi sklop predstavljajo ključni procesi in njihovi podprocesji. V našem primeru so to procesi od točke a) pa do točke j). V drugi sklop se vključujejo tako imenovan podporni procesi, ki omogočajo izvajanje ključnih procesov ter zagotavljajo vire za njihov nemoten potek. To so procesi od točke k) do točke t).

## 8.2. KLJUČNI PROCESI IN NJIHOVI PODPROCESI

Na osnovi izkušenj in poznavanja poslovanja PKZ lahko predpostavim, da **proces zavarovanja terjatev** in **proces reševanja škodnih primerov**, katerih izložki, preko zadovoljevanja potreb po varnosti odprtih terjatev, prinašajo zavarovancem največjo dodano vrednost, dobro zaokrožata celoto storitev kreditnega zavarovanja in ju zato lahko prepoznamo kot ključna procesa. Na sliki 15 se nahaja shematični prikaz ključnih procesov in njihovih podprocesov v PKZ.

Slika 15: Shema predlaganih ključnih procesov in njihovih podprocesov v PKZ



Slika 15 nam ilustrativno prikazuje pomembnost obeh ključnih procesov (zavarovanje terjatev in reševanje škodnih primerov), ki jo simbolično ponazarja puščica, katere cilj je usmerjen v zadovoljevanje uporabnikov storitev kreditnega zavarovanja (zavarovancev). Pod vsakim ključnim procesom se nahajajo njemu pripadajoči podproces oziroma delni procesi. V ključni proces zavarovanja terjatev so tako vključeni podproces trženja, direktne prodaje, sklepanja, spremljanja in letne obnove pogodb, ocene in ponovne ocene rizičnosti kupcev in obračuna premije. V ključni proces reševanja škodnih primerov so vključeni podproces evidentiranja potencialnih škod, obravnavanja odškodninskih zahtevkov in regresni postopek. Podporni procesi (planiranje, pozavarovanje, aktuarske analize, nabava bonitetnih informacij, upravljanje z naložbami, računovodstvo, kadrovanje, informacijska podpora, pravne zadeve, kontroliranje in notranje revidiranje) so prikazani v spodnjem delu slike v obliki puščice, ki ponazarja podporo ključnima procesoma pri zadovoljevanju potreb zavarovancev.

Nadaljnja naloga je, da preko analize posameznega poslovnega procesa ugotovim, ali omenjena ključna procesa izpolnjujeta pogoje za identifikacijo posameznega procesa kot ključnega.

### 8.2.1. ZAVAROVANJE TERJATEV

Primarna naloga procesa zavarovanja terjatev je zavarovancem nuditi varnost njegovih odprtih terjatev. Pozitivni vpliv zavarovanja terjatev se kaže tako v samem podjetju (interno), saj prihaja do izboljšanja organizacije pri upravljanju z riziki neplačil, kot tudi v okolju (eksterno), saj se preko zavarovanja terjatev boniteta zavarovanca v očeh dobaviteljev, bank in drugih še dodatno izboljšuje.

Proces zavarovanja terjatev lahko razdelimo na pet podprocesov:

- a) **Trženje:** namen podprocesa je preko tržne analize poiskati tiste družbe in podjetja, katerih sestava prodajnega programa skupaj z načinom prodaje (na primer na odprt račun) omogoča uporabo storitev zavarovanja terjatev.
- b) **Direktna prodaja:** namen je preko predstavitve prednosti in uporabne vrednosti storitve zavarovanja terjatev pri podjetjih vzbuditi potrebo po zavarovanju terjatev.
- c) **Sklepanje, spremljanje in letna obnova pogodb (angl. policy underwriting):** namen tega procesa je preko izdelave ponudbe za zavarovanje in kasnejših pogajanj skleniti pogodbo o zavarovanju, tekom pogodbenega leta spremljati njeno uresničevanja (na primer spremembe pogodbe z dodatki, asignacijami) in jo pred potekom veljavnosti (navadno je pogodba sklenjena za dobo enega leta) uspešno obnoviti za naslednje pogodbeno obdobje.
- d) **Ocena in ponovna ocena rizičnosti kupcev (angl. buyer underwriting):** osnovni namen je čimbolj korektno oceniti in kasneje spremljati kreditno sposobnost zavarovančevih kupcev.
- e) **Obračun premije:** namen procesa je na osnovi prijavljenega prometa mesečno obračunavati premijo.

V proces sklepanja zavarovanj oziroma v njemu pripadajoče podprocese so primarno vključeni sodelavci oddelka prevzemanja rizikov in oddelka prodaje in marketinga.

Blokovni diagram ključnega procesa zavarovanja terjatev skupaj s podprocesimi je prikazan v prilogi 6 (glej Pril. 6, str. 9-14).

### 8.2.2. REŠEVANJE ŠKODNIH PRIMEROV

Osnovna naloga procesa reševanja škodnih primerov je pridobiti in urediti informacije o zamudah plačil (potencialne škode), likvidirati odškodninske zahtevke v skladu s pogoji in v dogovorjenih rokih in nenazadnje uspešno izvajati regresne postopke.

V tem ključnem procesu prepoznamo tri podprocese:

- a) **Evidentiranje potencialnih škod:** namen procesa je evidentirati prijavljene zapadle terjatve, ki kot vložek (podatki) nastopajo v ostalih ključnih procesih.

- b) **Obravnava odškodninskih zahtevkov:** namen procesa je pregled zavarovalnega primera in končni izračun višine izplačila zavarovalnine.
- c) **Izvajanje regresnih postopkov:** namen procesa je po izplačani zavarovalnini od osnovnega dolžnika izterjati dolg.

Končni rezultat procesa reševanja škodnih primerov je izplačilo zavarovalnin in preko regresnih postopkov čim boljše zaključiti škodni primer.

V proces reševanja škodnih primerov se primarno vključujejo sodelavci pravnega in škodnega oddelka. Vanj so poleg uprave po potrebi vključeni tudi posamezni sodelavci oddelka prevzemanja rizikov in oddelka prodaje in marketinga.

Blokovni diagram ključnega procesa reševanja škodnih primerov skupaj s podprocesimi je prikazan v prilogi 7 (glej Pril. 7, str. 15-18).

Oba ključna procesa, zavarovanje terjatev in reševanje škodnih primerov, sta med seboj prepletena in močno povezana. Povezanost se pokaže pri skoraj vseh podprocesih obeh ključnih procesov, kot na primer pri procesu sklepanja, spremljanja in letne obnove pogodb, procesu ocene in ponovne ocene rizikov, procesu evidentiranja potencialnih škod in procesu obravnave odškodninskih zahtevkov.

Zgoraj sta opisana procesa zavarovanja terjatev in reševanja škodnih primerov, za katera smo predpostavili, da jih lahko opredelimo kot ključna procesa v PKZ. Za potrditev naše predpostavke moramo pogledati, ali oba procesa izpolnjujeta pogoje dobro opredeljenega ključnega procesa, in sicer:

- **Ali je določen skrbnik procesa?** Skrbnik procesa bo v postopku projekta oblikovanja procesne organizacije v PKZ določen s strani uprave. Ocenjujem, da je pogoj izpolnjiv.
- **Ali so meje procesa definirane?** Meje procesa so znane in definirane, kar je za ključni proces zavarovanja terjatev razvidno iz blokovnega diagrama, prikazanega v prilogi 6 (glej Pril. 6, str. 9-14), za ključni proces reševanje škodnih primerov pa iz blokovnega diagrama, prikazanega v prilogi 7 (glej Pril. 7, str. 15-18). Pogoj je izpolnjen.
- **Ali so definirana notranja stičišča in odgovornosti?** Notranja stičišča so že definirana in so za proces zavarovanja terjatev predstavljena v prilogi 6 (glej Pril. 6, str. 9-14), za proces reševanja odškodninskih zahtevkov pa v prilogi 7 (glej Pril. 7, str. 15-18). Odgovornosti posameznih zaposlencev v procesu zavarovanja terjatev pa se bodo definirale v nadaljevanju projekta oblikovanja procesne organizacije v PKZ. Delno je pogoj že izpolnjen, ocenjujem, da je tudi drugi pogoj izpolnjiv.
- **Odgovori na vprašanja o ostalih pogojih, ki jih mora izpolnjevati dobro definirani ključni proces (Ali so definirane mere (kazalci) učinkovitosti, kontrole in povratne informacije? Ali so definirana merila in cilji, ki so povezani s kupci (zavarovanci)? Ali so znani časi procesa? Ali imamo formalizirane postopke**

**izboljšav? Ali vemo, kako dober je lahko posamezni proces?)** pa bodo pridobljeni v postopku projekta oblikovanja procesne organizacije v PKZ. Kljub temu, da s točnimi odgovori še ne razpolagamo, pa izkustveno ocenjujem, da so tudi ti pogoji izpolnjeni.

Ne glede na dejstvo, da sem na nekatera vprašanja, izhajajoč iz dobrega poznavanja dela v PKZ, brez dokumentiranega temelja odgovoril pritrdilno, oziroma le ocenil, da bodo pozitivni odgovori poiskani v nadaljevanju projekta oblikovanja procesne organizacije v PKZ, lahko zaključimo, da sta procesa zavarovanje terjatev in reševanje škodnih primerov ključna procesa v PKZ.

### **8.3. PODPORNİ PROCESI**

Podporni procesi so samostojni procesi, katerih osnovni namen je omogočiti izvajanje ključnih procesov in zagotavljati vire za njihov nemoten potek.

#### **8.3.1. PLANIRANJE**

Osnovna naloga vodstva PKZ je oblikovanje in predlaganje dolgoročnih usmeritev zavarovalnice.

Zaradi kompleksnosti se proces planiranja razdeli v dva podporna procesa, in sicer:

- a) **Strateško planiranje:** namen je izdelava strategije zavarovalnice, ki med drugim določa tudi pot za njeno uresničevanje.
- b) **Letno planiranje:** namen je operativno izvrševanje strateških ciljev zavarovalnice.

Rezultat procesa planiranja sta izdelan strateški (dolgoročni) in taktični (letni) poslovni načrt, ki predstavljata predpogoj za učinkovito vodenje zavarovalnice. Strateški plan in letni načrt se dokončno sprejmeta, ko ju dodatno potrdi tudi nadzorni svet PKZ.

V planiranje se poleg članov uprave vključujejo tudi drugi člani strokovnega kolegija (generalna sekretarka in direktorji poslovnih in strokovnih področij).

Podporna procesa planiranja sta povezana z obema ključnima procesoma in njunimi podprocesoma v PKZ, saj imata preko kontrole doseganja oblikovanih strateških in letnih planov poslovanja posredno vpliv na spremembe v izvajanju posameznega ključnega procesa.



### 8.3.2. POZAVAROVANJE

Pozavarovanje opredeljujeta dva podporna procesa:

- a) **Sklenitev in letna obnova pozavarovalne pogodbe:** osnovni namen tega procesa je na osnovi preteklih analiz škodnega rezultata, ocene predvidenih prihodnjih škodnih dogodkov in strategije PKZ s pozavarovatelji dogovoriti takšne pogoje, ki bodo imeli pozitiven vpliv na razvoj in prihodnost PKZ.
- b) **Izvajanje pogodbe:** namen tega procesa je skrbeti za medsebojno tekoče poravnavanje obveznosti med pozavarovatelji in PKZ (četrletno obračunavanje), kakor tudi redno posredovanje poslovnih informacij o poslovanju PKZ.

Pozavarovanje je eden izmed zelo pomembnih podpornih procesov, brez katerega bi bilo opravljanje storitve zavarovanja terjatev v delu prevzemanja rizikov, kot tudi likvidacije škod, zelo omejeno. PKZ bi bila tako omejena le na prevzemanje vrednostno manjših rizikov, saj jo pri prevzemanju višje izpostavljenosti omejuje višina njenega kapitala.

Podporna procesa pozavarovanja sta pomembnejše povezana z obema ključnima procesoma in podpornim procesom planiranja.

### 8.3.3. AKTUARSKE ANALIZE

Aktuarske analize opredeljujeta dva podporna procesa:

- a) **Izdelovanje aktuarskih izračunov (kalkulacij):** nudenje podpore ostalim ključnim in podpornim procesom v PKZ. Primeri: planiranje (razvoj novih produktov, triangularni izračun škodnega rezultata), sklepanje zavarovanj (izračun premijske stopnje), prodaja (novi produkti), reševanje škodnih primerov (triangularni izračun škodnega rezultata).
- b) **Analiza preteklega škodnega rezultata PKZ:** namen tega procesa je preko analiziranja preteklega škodnega rezultata, aktuarskih izračunov in strategije PKZ dajati upravi predloge o potrebnih ukrepih za doseganje zastavljenih ciljev ter nuditi ustrezno podporo (povratne informacije) ostalim ključnim in podpornim procesom v PKZ.

Podporna procesa aktuarskih analiz sta pomembno povezana s ključnima procesoma v PKZ, kakor tudi s podpornimi procesi pravnih zadev (zakonsko določene metode izračuna zavarovalno-tehničnih rezervacij), pozavarovanja (potrebni odstotek pozavarovanja), računovodstva (zavarovalno tehnične rezervacije) in informacijske podpore.

#### 8.3.4. NABAVA BONITETNIH INFORMACIJ

Namen tega podpornega procesa je preko analize obstoječih dobaviteljev bonitetnih informacij poiskati najbolj kvalitetne (sem prištevamo zanesljivost, starost in hitrost podatkov ter možnost avtomatskega obveščanja o spremembah) in cenovno ugodne ponudnike bonitetnih informacij in z njimi dogovoriti takšne pogoje nakupa informacij, ki bodo imeli pozitivni vpliv na celoten proces zavarovanja terjatev.

Ta podporni proces je pomembno povezan s ključnim procesom zavarovanja terjatev, saj brez bonitetne informacije, ki predstavlja vložek v proces zavarovanja terjatev, ocene rizikov ne bi bilo možno izvajati.

#### 8.3.5. UPRAVLJANJE Z NALOŽBAMI

Posle v zvezi z upravljanjem naložb za PKZ na podlagi pogodbe o izločenih poslih opravlja SID.

Naloge tega procesa so predvsem opravljanje naslednjih storitev:

- upravljanje portfelja naložb (kritno premoženje in lastno premoženje),
- uravnavanje likvidnosti v domači in v tujih valutah (najemi, plasmaji, nakupi in prodaje) in
- izvajanje plačilnega prometa.

Ta podporni proces je pomembnejše povezan z računovodstvom in aktuarstvom.

#### 8.3.6. RAČUNOVODSTVO

Osnovna naloga računovodstva je ažurno in verodostojno zajemanje računovodskih podatkov in pretvarjanje le-teh v vsestransko uporabne računovodske informacije. Pravilne računovodske informacije so eden izmed osnovnih pogojev za uspešno vodenje in izvajanje poslovnih funkcij podjetja kot tudi za spremljanje vsakršnih poslovnih odločitev.

Področje računovodstva se obvladuje preko dveh podpornih procesov:

- a) **Evidentiranje poslovnih dogodkov:** predstavlja formalno urejen sistem zajemanja vseh poslovnih dogodkov v samem poslovnem sistemu in v odnosih s poslovnim okoljem.
- b) **Računovodsko obračunavanje:** predstavlja postopek, katerega cilj je izdelava rednih računovodskih izkazov (periodičnih in letnih računovodskih poročil) s pojasnili.

Ta podporni proces je pomembnejše povezan s procesom planiranja, procesom upravljanja naložb in procesom informacijske podpore, ki zagotavlja informacijsko platformo za delovanje vseh procesov.

### **8.3.7. KADROVANJE**

Za nemoteno delovanje in doseganje zastavljenih ciljev mora družba zagotavljati strokovne kadre, njihovo motiviranje, usposabljanje ter napredovanje. V sklopu letnega planiranja se, skladno z zastavljenimi cilji in zahtevami delovnega procesa, evidentira potrebe po zaposlovanju in izobraževanju zaposlenih.

Proces kadrovanja v PKZ se izvaja v okviru štabne službe generalnega sekretariata PKZ.

Kadrovski proces je povezan z vsemi procesi, pomembnejša pa je povezava s strateškim in taktičnim planiranjem, saj se potrebe po zaposlovanju in izobraževanju evidentirajo v njihovem sklopu.

### **8.3.8. INFORMACIJSKA PODPORA**

Operativnega izvajanja ključnih in podpornih procesov v PKZ si danes v dobi informatike ni možno predstavljati brez učinkovite informacijske podpore.

Proces informacijske podpore izvaja za PKZ (po principu »outsourcinga«) služba za informatiko matične družbe SID, d.d. Z njo, kot koordinator, operativno sodeluje vodja informatike v PKZ.

Osnovna naloga informatike je zagotavljanje nemotenega izvajanja tako ključnih kot tudi podpornih procesov PKZ ter zagotavljanje ažurnih in verodostojnih podatkov, ki so osnova za odločanje vodstva.

### **8.3.9. PRAVNE ZADEVE**

Pravne zadeve opredeljujeta dva podporna procesa:

- a) **Pravna opravila kot podpora poslovnemu delu:** namen tega procesa je vršiti pravno podporo ključnim procesom in njihovim podprocesom. Odgovornost za ta proces nosi direktor pravnega in škodnega oddelka.
- b) **Zagotavljanje zakonitega delovanja:** namen tega procesa je zagotavljati usklajenost poslovanja z zakoni in drugimi predpisi, ki opredeljujejo poslovanje zavarovalnic v Sloveniji. Odgovornost za ta proces nosi predsednik uprave, skrbnik pa je direktor pravnega in škodnega oddelka.

Podporna procesa pravnih zadev sta pomembnejše povezana s ključnima procesoma in z vsemi ostalimi podpornimi procesi.

### **8.3.10. KONTROLIRANJE IN NOTRANJE REVIDIRANJE**

V PKZ ločimo med procesom kontroliranja poslovanja in procesom notranjega revidiranja.

Kontrole so vgrajene že v same poslovne procese in se opravljajo z izvajanjem poslovnih procesov. Poleg vgrajenih kontrol na različnih nivojih procesov, ki imajo vlogo odkrivanja in preprečitve nepravilnega delovanja, obstajajo tudi kontrole kot poseben proces, ki zajemajo pripravljane mesečnih analitičnih poročil posameznih poslovnih področij, ugotavljanje razlik in vzrokov odstopanja med načrtovanimi in uresničenimi rezultati in pripravo izhodišč za sprejem ukrepov za spremembe. Končni rezultat tega podpornega kontrolnega procesa zagotavlja upravi PKZ pravočasne informacije za ukrepanje v primeru odklona od načrtovanih rezultatov.

V skladu z Zakonom o zavarovalništvu je v PKZ organizirana tudi štabna služba notranje revizije, ki skladno s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju izvaja notranje revidiranje kot neodvisno in nepristransko dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja, namenjeno povečevanju koristi in izboljševanju delovanja PKZ. Le-tej pomaga uresničevati njene cilje s spodbujanjem premišljenega, urejenega načina ovrednotenja ter izboljševanja uspešnosti postopkov ravnanja s tveganjem ter njegovega obvladovanja in upravljanja. Notranja revizija je povezana z vsemi ključnimi in podpornimi procesi.

## **9. UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V POSLOVNIH PROCESIH PKZ**

### **9.1. ZNAČILNOSTI SEDANJE ORGANIZACIJE PKZ**

Organizacija PKZ je glede na specifičnost izvajanja storitev zavarovanja kreditov in glede na njeno sorazmerno majhnost organizirana v neke vrste mrežno organizacijsko obliko, pri kateri se vse dejavnosti, ki ne predstavljajo ključnih prednosti, prepustijo zunanjemu izvajalcu.

Delo med oddelki, posebno med oddelkom prevzemanja rizikov in oddelkom marketinga in prodaje, ni podrobno razmejeno, zato posameznik mnogokrat opravlja ne samo dela in naloge, ki so značilna za oddelek, kateremu pripada, temveč tudi dela in naloge drugih

oddelkov. Lahko bi rekli, da se tu že kažejo zametki izvajanja del v odvisnosti od procesa, neodvisno od funkcijske organiziranosti.

Moč odločanja je večinoma osredotočena na najvišjih položajih (uprava zavarovalnice), kar ima za posledico veliko navpičnega komuniciranja in posledično centralizirano delovanje.

V zavarovalnici je znanje, ki je kumulirano v pretežno visoko izobraženemu kadru, velikokrat premalo izkoriščeno. Poslovna in strokovna področja se v celoti ne pokrivajo s področji odgovornosti. V zavarovalnici se premalo vzpodbuja dodatno ciljno izobraževanje zaposlenih, prav tako pa se premalo pozornosti posveča načrtovanju razvoja perspektivnih in ključnih kadrov, kar lahko v prihodnosti privede do bega strokovnjakov s področja kreditnega zavarovanja in posledično do težav pri zagotavljanju kvalitetne strokovne podpore vse bolj zahtevnim uporabnikom storitev zavarovanja terjatev.

Pomanjkljivost obstoječe organiziranosti se kaže tudi v neizdelani metodologiji opravljanja projektnih del. Projektno delo ni dovolj institucionalizirano, saj priprava projektnih rešitev ni neodvisna in izločena iz obstoječe funkcijske organizacijske strukture.

## **9.2. PREDLOGI DOPOLNITEV IN SPREMEMB**

V osmem poglavju magistrskega dela sem opisal najpomembnejše poslovne procese na osnovi poznavanja kreditnega zavarovanja v PKZ, smiselno razdeljene na ključne procese in podprocesse ter podporne procese. S predstavitvijo in opisom predlaganih ključnih poslovnih procesov seveda procesna organiziranost zavarovalnice še ni zagotovljena. V nadaljevanju bom predstavil predloge potrebnih korakov, ki bi jih kreditna zavarovalnica za doseg primerne stopnje procesne organiziranosti morala narediti, predlagal bom tudi spremembe, ki bi jih v nadaljnjem razvoju procesne organizacije bilo smiselno upoštevati.

V šestem. poglavju sem omenil šest korakov, ki jih moramo prehoditi na poti do učinkovitega obvladovanja procesov. Poglobljena analiza in oblikovanje obstoječih poslovnih procesov skozi vseh šest faz bi bila za namen magistrskega dela preobširna, seveda pa bom, kot je bilo nekajkrat že omenjeno, predlagal, da se v okviru PKZ organizira poseben projektni team, ki bo nadaljeval z analizo in oblikovanjem poslovnih procesov in izdelal končni model procesne organizacije PKZ, ki naj bi zaživel tudi v praksi. Predpogoj za uspešno zaključeni projekt vpeljave procesne organizacije v prakso je, da so v projektni team vključeni vsi s strani uprave imenovani lastniki procesov, saj imajo le-ti ne samo glavno vlogo v sami procesni organizaciji, temveč tudi najpomembnejši vpliv na opredelitev poslovnih procesov in izid njihovega kasnejšega preurejanja.

Delo projektnega teama za oblikovanje procesne organizacije bo zaključeno z izdelavo »Poslovnika procesne usmerjenosti«, ki naj bi vključeval:

- vizijo in poslanstvo PKZ,
- predstavitev PKZ,
- vodenje zavarovalnice,
- vodenje ključnih procesov in njim pripadajočih podprocesov,
- podporne procese,
- seznam ključnih procesov, podprocesov in podpornih procesov ter
- drugo pripadajočo dokumentacijo.

Zelo pomembno je, da vodstvo zavarovalnice določi nosilce oziroma lastnike procesov, seznaniti zaposlene z novo strategijo organiziranja poslovanja na osnovi procesov, jim obrazloži, kako posamezni procesi delujejo, in jim predstavi njihovo mesto v posameznem poslovnem procesu. Pomembno je, da so zaposleni na primeren način obveščeni o prednostih novega sistema pred starim, saj so seveda oni tisti, ki imajo velik vpliv na kvantiteto in kvaliteto outputa posameznega procesa, in posledično na zadovoljitev odjemalcev storitev zavarovanja. Lahko bi rekli, da je za kakovostni preskok v miselnost procesne organiziranosti potrebno prioriteto radikalno inovirati vodstveni proces. Pomembnost prenove tega procesa se kasneje manifestira v uspešnejši prenovi vseh ostalih procesov.

Najpomembnejši ključni proces v PKZ je proces zavarovanja terjatev, ki predstavlja tako imenovani temeljni transformacijski proces, zaradi katerega PKZ sploh obstaja. To je proces, ki vključuje ne samo največje število zaposlenih, temveč prinaša tudi največjo dodano vrednost. Glede na pomembnost omenjenega procesa in vedenja, da omenjeni proces razen nekaterih optimizacij še nikoli ni bil resno preurejen, bi bilo potrebno ta proces temeljito in korenito preurediti. Poglavitna sprememba, ki bi jo bilo potrebno uvesti v ta proces se odraža v delitvi strokovnih sodelavcev na tiste, ki se pretežno ukvarjajo le z oceno rizikov (angl. buyer underwriter) in tiste, ki se pretežno ukvarjajo s sklepanjem in obnovo pogodb (angl. policy underwriter). S to delitvijo bi dosegli tudi prekinitev »čustvene« vpletenosti in frustriranosti zaposlenih, ko se v eni osebi manifestirata obe funkciji, saj v določenih trenutkih ena lahko vpliva na odločitev druge.

PKZ se v zgodnjih fazi svojega poslovanja ni bilo potrebno pretirano ukvarjati z vprašanjem pridobivanja novih zavarovancev, saj je bila storitev nova in je že sama po sebi, še posebno pa ob pomoči ostalih storitev SID, generirala povpraševanje. V današnjem času, ko je z zavarovanjem terjatev pokritega že več kot 16 % slovenskega izvoza (Interno gradivo SID – Prve kreditne zavarovalnice, d.d.), je postalo pomembno vprašanje nadaljnje akvizicije novih podjetij, ki bodo zavarovala tako terjatve do tujih kot tudi domačih (slovenskih) kupcev (dolžnikov).

Odgovor na vprašanje, kako vzpodbuditi dodatno zanimanje za zavarovanje terjatev, je potrebno poiskati v ustreznem izvajanju tržnih in prodajnih akcij. V ta namen bi bilo smiselno analizirati in v procesu prenove temeljito in korenito spremeniti tako podproces trženja, kakor tudi podproces direktne prodaje, saj v obstoječi strukturi in delovanju ne moreta učinkovito prispevati k doseganju v strateškem planu zastavljene rasti. Potrebno bi bilo opredeliti dva različna pristopa usmeritve prodajnih akcij: prvi, ki bi bil vezan na podjetja, ki so za PKZ bolj zanimiva (na primer velika in srednje velika podjetja); drugi pa na podjetja, ki za PKZ niso posebno privlačna (na primer zelo majhna podjetja ali podjetja, katerih kupci spadajo v bolj rizične panoge).

Ostale procese, tako ključne kot tudi njihove podprocese in podporne procese, bi bilo potrebno v določenih segmentih vsaj optimizirati, če seveda ne potrebujejo prav tako temeljite prenove oziroma preoblikovanja. Optimizacijo bi bilo potrebno izvesti predvsem z vidika pregleda in ugotovitve, ali so vsi koraki pri delovanju procesa potrebni za njegov nemoten potek, ter odvečne enostavno opustiti.

Pri podpornih procesih bi izpostavil dva procesa, in sicer kadrovanje in informacijsko podporo.

Pri kadrovanju bi bilo smiselno vključiti dodaten podporni proces, ki bi ga poimenovali razvoj kadrov, katerega temeljni namen bi bil zagotavljanje motiviranih in usposobljenih kadrov, njihovo izobraževanje ter načrtno spremljanje razvoja ključnih in perspektivnih kadrov. S pravilnim pristopom na tem področju bomo dosegli in ohranili visoko motivirane in zadovoljne zaposlene, ki bodo uspešno in učinkovito zadovoljevali potrebe uporabnikov storitev kreditnega zavarovanja.

Pri informacijski podpori, ki v današnjem času prerašča v enega temeljnih podpornih procesov, brez katerega je tako razvoj in rast katerekoli organizacije omejena, pa bi bilo prav tako potrebno izvesti temeljito, korenito in radikalno preoblikovanje, saj trenutno obstoječa informacijska podpora ne more nuditi kvalitetne podpore v strateškem planu zastavljenemu razvoju PKZ.

### **9.3. PREDLAGANA OBLIKA PROCESNO-TEAMSKE ORGANIZACIJE V PKZ**

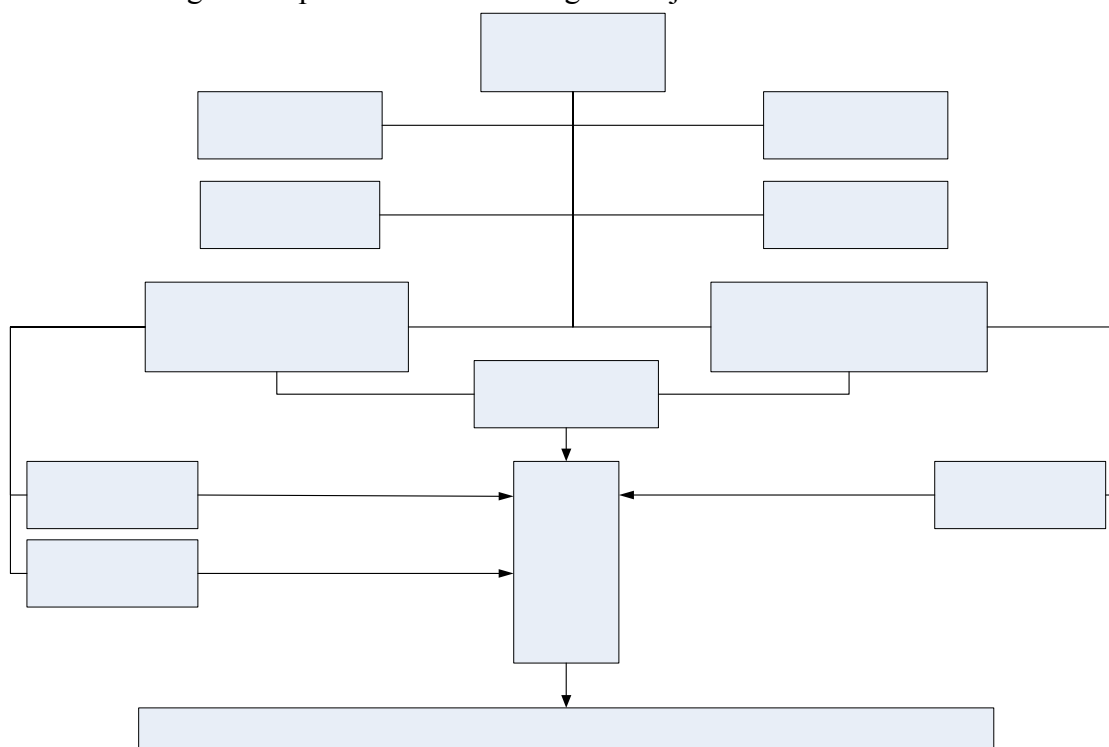
Ob študiranju domače in tuje literature o organizacijskih strukturah, organizaciji poslovanja na osnovi procesov oziroma teamov, prenovi organizacijskih procesov in ob evidentiranju procesov ter definiranju ključnih procesov v PKZ, sem izhajajoč iz izkušenj izdelal načrt možne oblike procesno-teamske organizacije v PKZ.

Obstoječa organizacija poslovanja v PKZ bazira na ločevanju poslovnih in strokovnih področij kot zaključenih enot, med katerimi pogosto prihaja do trenj, saj se zaradi kompleksnosti storitve zavarovanja terjatev nekatere naloge in opravila, ki sicer zadovoljujejo potrebe enega zavarovanca, težko pripišejo točno določenemu področju. Izhajajoč iz poznavanja poslovanja PKZ in dolgoletnih delovnih izkušenj s področja zavarovanja terjatev, lahko trdim, da bo oblika organizacije, ki je predstavljena na sliki 16, rešila zgoraj opisani problem, hkrati pa bo dosežena tudi močnejša osredinjenost poslovanja celotne PKZ na uporabnike njenih storitev (zavarovance).

Predlagana organizacijska oblika je sestavljena iz treh hierarhičnih nivojev: uprave PKZ, lastnikov ključnih procesov in izvajalcev posameznih procesov. Ostale službe pa so organizirane v obliki štabov.

Pomembno vlogo imajo teami, ki so stalni in se oblikujejo za posamezno pogodbo oziroma za zavarovanca. Posamezni team, ki ga sestavljajo tako izvajalci procesa zavarovanja terjatev kot tudi izvajalci procesa reševanje škodnih primerov, naj ne bi štel več kot tri (za manjše zavarovance) oziroma štiri člane (za večje zavarovance). Vodja teama naj bi bil vedno nekdo izmed izvajalcev procesa zavarovanja terjatev. Primer sestave tričlanskega teama za manjšega zavarovanca bi lahko bil sledeč: strokovni ali samostojni strokovni sodelavec za zavarovanje (skrbnik pogodbe in vodja teama), pravni svetovalec in en član podporne pisarne. Primer sestave štiričlanskega teama za večjega zavarovanca bi lahko bil: strokovni ali samostojni strokovni sodelavec (skrbnik pogodbe in vodja teama), lastnik procesa zavarovanja terjatev, lastnik procesa reševanja škodnih primerov in en član podporne pisarne.

Slika 16: Predlog oblike procesno-teamske organizacije PKZ





Teami bi bili stalni, kar pa ne pomeni, da bi se v vseh situacijah vedno srečevali vsi člani posameznega teama. Tako bi se na primer pri izvajanju podprocesa obravnave odškodninskega zahtevka srečevala le skrbnik pogodbe (zavarovanca) in pravni svetovalec, pri izvajanju podprocesa ocene in ponovne ocene rizičnosti kupcev bi se srečevala le skrbnik pogodbe in član podporne pisarne, pri podprocesu sklepanje, spremljanje in letna obnova pogodbe pa bi se srečevali vsi člani teama.

Predlagana oblika procesno-teamske organizacije bo v okviru razvoja strategije PKZ za naslednje petletno obdobje predstavljena širšemu kolegiju. Ne glede na odločitev, ali bo obstoječa organizacija sprejeta v omenjeni obliki ali v kakšni drugi različici, se dodana vrednost tematike, obdelane v magistrskem delu, kaže že v praksi, saj se je na osnovi predlogov iz magistrskega dela v PKZ že organizirala projektna skupina, ki bo nadaljevala delo oblikovanja procesne organizacije. V okviru projekta bodo v fazi implementacije določeni tudi koraki uvedbe nove oblike organizacije v poslovanje, kjer bo posebno pozornost potrebno posvetiti načinu seznanitve zaposlenih, kako nova organizacija deluje in kakšno je mesto posameznih zaposlenih v podjetju.

Pričakujem, da se bo z uvedbo predlagane organizacije še izboljšala informiranost zaposlenih v PKZ o potrebah in o željah posameznih zavarovancev, katerim se bo lahko tako hitreje ponudilo prave rešitve. Z združitvijo podpornih pisarn bomo dosegli dodatne prednosti, ki se bodo pokazale v hitrejšem odpravljanju ozkih grl in hitrejšem poteku ključnih procesov. Rezultat se bo pokazal v hitrejšem odzivnem času in posledično v večjem zadovoljstvu zavarovancev.

## **10. SKLEP**

V Sloveniji smo obsedeni s prepričanjem, da bodo samo novi izdelki rešili naše gospodarstvo. V resnici pa je vsak izdelek dober, če ga znaš izdelovati učinkoviteje od tekmeca in če si bolj zvit pri izdelavi. Za uspeh je torej ključnega pomena, kako organiziraš procese v podjetju oziroma kako ljudje delajo. Uspeh nekega podjetja je zato mogoče bolje razumeti z besedo »storitev« (zunaj in znotraj podjetja) kot z besedo »izdelek«.

Veliko težav v podjetju nastane zaradi nerazumevanja, kateri so tisti procesi v podjetju, s katerimi lahko uresničimo zastavljene cilje. Ob spoznanju, za katere procese gre, je potrebno nato te procese koncipirati, s pomočjo sistemizacije razčleniti na delovna mesta in seveda izbrati ustrezno kompetentne ljudi ter nadzorovati uresničevanje svoje zamisli za doseganje končnega cilja.

Standardi ISO (serija ISO 9000) pomenijo urejanje procesov, to je v bistvu njihov osnovni namen. Mnogo ljudi razume urejanje procesov kot »potrebno je urediti nekaj kvadratnih

metrov okoli sebe oziroma podjetje«. Vendar urejanje procesov pomeni več kot samo urejanje lastnega področja dela. Pri urejanju procesov je treba prepoznati povezave med različnimi akterji, ki so vključeni v proces zadovoljevanja potreb, zahtev, pričakovanj in navad odjemalcev (strank, kupcev). Ti akterji so praviloma sodelavci ali širše tudi poslovni partnerji. Pri urejanju poslovnih procesov morajo zato ljudje, ki delajo na enem področju dela, stopiti do sodelavcev, ki delajo na drugih področjih in se pogovoriti, in usklajeno poiskati najboljšo rešitev.

Temeljni razlog, ki me je pripeljal do razmišljanja o procesni organizaciji zavarovanja terjatev, tiči v dejstvu, da PKZ prihaja oziroma je že v obdobju, ko je potrebno vložiti veliko več truda za rast obsega zavarovanega prometa. Slovenska podjetja so do nedavnega sama povpraševala po storitvah zavarovanja terjatev, sedaj pa, ko že samo PKZ zavaruje okoli 16 % celotnega slovenskega izvoza in ko ugotavljamo, da je trg zavarovanja terjatev že močno saturiran, je potrebno za pridobitev novih zavarovancev, kakor tudi za ohranitev obstoječih, storiti in ponuditi nekaj več. Menim, da bo PKZ ob dobri procesni organizaciji sposobna obdržati primat na področju zavarovanja v regiji, tako kot je zapisano tudi v viziji PKZ.

Prednost procesne organizacije v PKZ vidim v:

- osredinjanju na tiste procese, katerih izhodi pomenijo večjo dodano vrednost za zavarovanca (ostali, predvsem podporni procesi, se lahko predajo zunanjim izvajalcem),
- neprestanem nadzoru nad ustreznostjo procesa, ki ga vrši lastnik procesa,
- nizki hierarhični strukturi (boljša obojestranska pretočnost informacij),
- zagotavljanju boljše usklajenosti med zavarovalnico in okoljem,
- večjem zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih (vpliv na delovanje procesa, generiranje svežih idej za izboljšave),
- boljši usklajenosti delovanja vseh zaposlenih (teamski duh, sodelovalna kultura),
- osredotočanju na zavarovanca (bolj zadovoljni uporabniki storitev),
- nagrajevanju po rezultatih,
- ravnatelju, ki nastopa kot »trener« (sodelovanja namesto ukazovanja).

V magistrskem delu skušam teoretične ugotovitve prenesti v prakso in verjamem, da predlogi v magistrskem delu pravilno usmerjajo SID – Prvo kreditno zavarovalnico na njeni poti k cilju oblikovanja procesne organizacije.

Oblikovanje procesne organizacije v PKZ ni lahka naloga, ki bi se lahko izvedla v kratkem času. Vsekakor lahko verjamemo, da bo PKZ, ob predpostavki dobrega planiranja, organizacije, vodenja in seveda kontroliranja procesa nadaljnje preobrazbe v procesno organizacijo, dosegla komparativno prednost, ki ji bo omogočila zadržati položaj vodilne kreditne organizacija v Sloveniji in doseči vodilno vlogo v regiji.

Naj zaključim z mislijo, da je ključni izziv in modrost današnjega časa, kjer se vse odvija z bliskovito naglico, v razmišljanju o nenehnem izboljševanju vseh procesov v organizaciji s končnim ciljem implementacije dobrih idej.

# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

1. Adizes Ichak, Možina Stane, Milivojevič Zoran, Svetlik Ivan in Terpin Milan: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Pantha Rhei-Sinteza, 1996. 404 str.
2. Ansoff H. Igor, Bosman Aart, Storm Peter M.: Understanding and Managing, Strategic Change. Amsterdam, New York, Oxford: North – Holland Publishing Company, 1982. 251 str.
3. Belak Janko et. al.: Unternehmensentwicklung und Management, Business Process Reengineering als Kernkompetenz. Zürich: Versus Verlag, 1997. 351 str.
4. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno: MR Evrocenter, 2002. 247 str.
5. Bullinger Hans-Jörg und Frech Joachim: Optimizacija poslovnega procesa s pomočjo medpodjetniške informacijske logistike I. del: Vitki management – rešitev ali vizija. Organizacija in kadri, Kranj, 27(1994), 7, str. 679-688.
6. Bullinger Hans-Jörg und Frech Joachim: Poslovni procesi kot žarišče reorganizacije 2. del serije: Optimizacija poslovnega procesa s pomočjo medpodjetniške informacijske logistike. Organizacija in kadri, Kranj, 27(1994), 8, str. 725-732.
7. Burlton Roger T.: Business Process Management: Profiting from Process. Indianapolis: Sams Publishing, 2001. 398 str.
8. Champy James: Reengineering Management. New York: Harper Publishers, Inc., 1995, 50 str.
9. Currid Cheryl C.: The Reengineering ToolKit. 15 Tools and Technologies for Reengineering Your Organization. Rocklin: Prima Publishing, 1994. 193 str.
10. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. Sixth Edition. Cincinnati: South Western College Publishing, 1998. 701 str.
11. Davenport Thomas H.: Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 str.
12. Davenport Thomas H., Short James E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Mit Sloan Management Review, Cambridge, 31(1990), 4, str. 11-27.
13. Franz Stefan, Scholz Rainer: Prozeßmanagement leichtgemacht. Prozesse effective gestalten. München: Carl Hansen Verlag, 1996. 194 str.
14. Hammer Michael: Process Management and the Future of Six Sigma. Mit Sloan Management Review, Cambridge, 43(2002), 2, str. 26-32.
15. Hammer Michael, Champy James: Re-Engineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 str.
16. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.

17. Howard M. Jennifer and Miller M. Lawrence: Team Management. Atlanta: The Millr Consulting Group, Inc., 1994. 332 str.
18. Jackson Michael, Twaddle Graham: Business Process Implementation: Building Workflow Systems. Harlow: Addison – Wesley, 1997. 238 str.
19. Jaklič Marko: Kako do procesne usmerjenosti podjetja? Manager, Ljubljana, februar 2005, 2, str. 46-48.
20. Jus Miran: Kreditno zavarovanje. Ljubljana: Sanje, 2004. 192 str.
21. Kavčič Bogdan, Kovač Jure: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 375 str.
22. Keen Peter G.W., Knapp Ellen M: Every Manager's Guide to Business Processes. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 219 str.
23. Kern Tomaž: Nove smeri projektnega načina dela s poudarkom na pripravi projektov prenove poslovnih sistemov s procesnega vidika. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 317-396.
24. Kern Tomaž: Procesna organizacija – oblikovanje organizacije poslovnih sistemov na osnovi modela strukturiranih organizacijskih procesov. Doktorska disertacija. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1998. 202 str.
25. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
26. Kovač Jure: Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja. Organizacija, Kranj, 31(1998), 4, str. 202-213.
27. Kovačič Andrej, Peček Bojan: Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2002. 124 str.
28. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Splošna teorija organizacije združb. Maribor: Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
29. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003. 517 str.
30. Mihelčič Miran: Temelji organizacijske teorije. Kranj: Moderna organizacija, 1993. 382 str.
31. Mikeln Peter: Vloga in priložnost proizvodnega menedžmenta v okviru preureditve (reinženiringa) poslovnih procesov. Organizacija, Kranj, 29(1996) 2, str. 100-106.
32. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
33. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
34. Muršec Zlatko, Madič Sonja: Izvozno tveganje pod nadzorom: Vloga Slovenske izvozne družbe pri pospeševanju slovenskega izvoza na podlagi izvoznih poslov in financiranja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 231 str.
35. Osterloh Margit, Frost Jetta: Reinženiring poslovanja: mednarodna muha ali »poslovna revolucija«. Naše gospodarstvo, Maribor, 41(1995), 5/6, str. 494-503.
36. Osterloh Margit, Frost Jetta: Prozeßmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1996. 249 str.
37. Prahalad C.K in Hammel Gary: The Core Competence of the Corporation. Harward Business Review, Boston, 68(1990), 3, str. 79-90.

38. Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika podjetja*. 1. knjiga, 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
39. Robbins Stephen: *Organizational Behavior – Concepts, Controversies and Applications*. 10th ed., Upper Saddle River (New Jersey): Prentice – Hall, 2003. 675 str.
40. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
41. Rozman Rudi: *Izbira ustrezne organizacije podjetja*. Zbornik referatov 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1993, str. 74-81.
42. Rozman Rudi: *Analiza in oblikovanje organizacije*. 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
43. Rozman Rudi: *Sedanje organizacijske strukture podjetij*. Zbornik referatov 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000a, str. 152-165.
44. Rusjan Borut: *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
45. Scheer et al: *Business Process Excellence: ARIS in Practice*. Berlin: Springer – Verlag, 2002. 270 str.
46. Schwarzer Betina, Krcmar Helmut: *Grundlagen der Prozeßorientierung*. Wiesbaden: DUV, Gabler Verlag, 1995. 225 str.
47. Taylor David, Brunt David: *Manufacturing Operations and Supply Chain Management: The Lean Approach*. London: Thomson Learning, 2001. 388 str.
48. Uršič Duško, *Inoviranje podjetja – sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Studio Linea, 1996. 403 str.
49. Vila Antun: *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
50. Vila Antun: *Nova organizacijska revolucija*. *Organizacija*, Kranj, 31(1998), 6, str. 319-329.
51. Vila Antun: *Procesni pogled na organizacijo – nova organizacijska revolucija*. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 17-39.
52. Zupan Nada: *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.

## **VIRI**

1. Interna gradiva SID – Prve kreditne zavarovalnice, d.d.
2. Letno poročilo SID – Prve kreditne zavarovalnice, d.d. za leto 2005.
3. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). SAZU in DZS, 1994. 1714 str.
4. Splošni pogoji za komercialno zavarovanje terjatev Zk-1/97.
5. Splošni pogoji za nekomercialno zavarovanje terjatev Znk-1/05.
6. STATUT SID – Prve kreditne zavarovalnice, d.d.

# PRILOGE

## Priloga 1

### VPRAŠALNIK - PONUDBA ZA KREDITNO ZAVAROVANJE

Za pripravo ponudbe za zavarovanje terjatev iz naslova prodaje blaga in opravljenih storitev potrebuje SID - Prva kreditna zavarovalnica d.d., Ljubljana (v nadaljevanju PKZ) naslednje podatke:

Ime in naslov podjetja: \_\_\_\_\_

Predsednik uprave/direktor: \_\_\_\_\_

Struktura vašega trenutnega lastništva: \_\_\_\_\_

Opreделите lastniške povezave z drugimi podjetji : \_\_\_\_\_

Ali želite zavarovati tudi terjatve vaših povezanih podjetij (odgovorite v primeru obstoja povezanih podjetij)? NE, DA

Šifra dejavnosti: \_\_\_\_\_ Transakcijski račun št.: \_\_\_\_\_

Matična številka podjetja: \_\_\_\_\_ Davčna številka: \_\_\_\_\_

Kontaktna oseba: \_\_\_\_\_ E-pošta: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Faks: \_\_\_\_\_

Proizvodni oz. storitveni program podjetja vsebuje: \_\_\_\_\_

Katerim gospodarskim panogam pripadajo kupci? \_\_\_\_\_

Ali pri vašem poslovanju prihaja do sezonskih naročil? NE, DA – (časovno opredelite): \_\_\_\_\_

Celotni promet zadnjih treh let z navedenim izvozom v odstotkih:

2002 \_\_\_\_\_ SIT, od tega \_\_\_\_\_ % izvoza.

2003 \_\_\_\_\_ SIT, od tega \_\_\_\_\_ % izvoza.

2004 \_\_\_\_\_ SIT, od tega \_\_\_\_\_ % izvoza.

Planiran promet v tekočem letu z navedenim izvozom v odstotkih:

\_\_\_\_\_ SIT, od tega \_\_\_\_\_ % izvoza.

Planiran promet, pri katerem nameravate uporabljati druge instrumente plačila (akreditiv, garancija, avans...): \_\_\_\_\_ SIT.

Povprečni plačilni rok, dogovorjen na fakturah: \_\_\_\_\_ DNI.

Ali vaši kupci zamujajo s plačili? NE, DA- (vpišite povprečno število dni zamude: \_\_\_\_\_ DNI)



*Promet po državah:*

<i>Št.</i>	<i>Država</i>	<i>Promet v zadnjem letu v %</i>	<i>Planiran promet v %</i>
<i>1</i>			
<i>2</i>			
<i>3</i>			
<i>4</i>			
<i>5</i>			
<i>6</i>			
<i>7</i>			
<i>8</i>			
<i>9</i>			
<i>10</i>			

*Največji kupci:*

<i>Št.</i>	<i>Kupec</i>	<i>Prodaja v zadnjem letu v SIT</i>	<i>Planirani promet v naslednjem letu v SIT</i>
<i>1</i>			
<i>2</i>			
<i>3</i>			
<i>4</i>			
<i>5</i>			
<i>6</i>			
<i>7</i>			
<i>8</i>			
<i>9</i>			
<i>10</i>			

*Znesek terjatev, ki so v zadnjih 3 letih ostale neporavnane (neplačane) zaradi stečaja, prisilne poravnave ali zamude pri plačilu daljše od šest mesecev, in so na dan izpolnitve tega vprašalnika še vedno neporavnane. Za neporavnane terjatve se štejejo vse terjatve, za katere upnik do dneva izpolnitve vprašalnika še ni prejel plačila.*

*2002* \_\_\_\_\_ *SIT*

*2003* \_\_\_\_\_ *SIT*

*2004* \_\_\_\_\_ *SIT*

*od tega nad 1.000.000 SIT:*

	<i>Kupec:</i>	<i>Znesek:</i>
<i>20</i> _____	_____	_____ <i>SIT</i>
<i>20</i> _____	_____	_____ <i>SIT</i>
<i>20</i> _____	_____	_____ <i>SIT</i>
<i>20</i> _____	_____	_____ <i>SIT</i>
<i>20</i> _____	_____	_____ <i>SIT</i>

Struktura kupcev glede na obseg prodaje:

<b>Struktura kupcev glede na letni promet v SIT</b>	<b>Število kupcev</b>	<b>Znesek v SIT</b>
do 250.000		
od 250.000 do 500.000		
od 500.000 do 1.000.000		
od 1.000.000 do 1.500.000		
od 1.500.000 do 2.500.000		
od 2.500.000 do 6.000.000		
od 6.000.000 do 12.000.000		
od 12.000.000 do 24.000.000		
od 24.000.000 do 48.000.000		
od 48.000.000 do 120.000.000		
nad 120.000.000		

Kdaj in kolikokrat preverjate boniteto kupca? \_\_\_\_\_

Viri podatkov, ki jih uporabljate za oceno bonitete kupca: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kdo je odgovoren za preverjanje bonitete kupca? \_\_\_\_\_

Kdaj po zapadlosti fakture kontaktirate kupca in na kakšen način (telefonsko, pismeno, opominjanje, drugi načini izterjave,...)?  
\_\_\_\_\_

Ali v pogodbo vključujete pridržek lastninske pravice? \_\_\_\_\_

Drugi načini zavarovanja, ki ste jih doslej uporabljali? \_\_\_\_\_

Drugi podatki in okoliščine, ki vplivajo na oceno rizika neplačil na strani kupcev: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Vse podatke iz te listine bo PKZ obravnavala kot poslovno skrivnost.

S podpisom potrjujemo, da smo ta vprašalnik izpolnili vestno, da so podatki in navedbe resnični in popolni, in da nismo zamolčali nobenega dejstva, ki bi lahko vplivalo na odločitev o zavarovanju.

V \_\_\_\_\_, dne \_\_\_\_\_

Priloga:

- bilanca stanja zadnjega leta
  - izkaz poslovnega izida za zadnje leto
- Ponudnikov žig in podpis

## Priloga 2

### **ZAHTEVEK**

### **za odobritev / povišanje limita zavarovalnega kritja dolžnika**

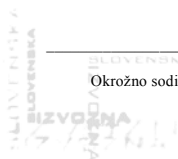
#### **Pomanjkljivo izpolnjenega obrazca PKZ ni dolžna obravnavati**

1. Naziv in popolni naslov dolžnika, številka telefona in telefaksa: \_\_\_\_\_  
Šifra kupca pri zavarovancu: \_\_\_\_\_  
Davčna št. kupca (VAT Number): \_\_\_\_\_
2. Koliko časa ponudnik že posluje z dolžnikom in kako je dolžnik doslej izpolnjeval plačilne obveznosti ) \_\_\_\_\_  
Št. let: \_\_\_\_\_  
Redno: DA , NE - (št. dni zamude \_\_\_\_\_)
3. Morebitna dosedanja jamstva za plačilo terjatev (menično kritje, pogodbeno dogovorjen pridržek lastninske pravice itd.) \_\_\_\_\_
4. Dodatna jamstva, ki jih bo ponudnik pri nadaljnjem poslovanju uporabljal poleg zavarovanja pri SID - Prvi kreditni zavarovalnici \_\_\_\_\_
5. Blago oz. storitve, ki so predmet terjatve \_\_\_\_\_
6. Vrsta terjatev (na odprt račun, ipd.) \_\_\_\_\_
7. Vrednost blaga in storitev zadnjih štirih kvartalov \_\_\_\_\_
8. Predvidena letna vrednost blaga ali storitev, ki jih je zavarovanec dolžan prijaviti v zavarovanje \_\_\_\_\_
9. Predvidena dinamika dobav \_\_\_\_\_
10. Dogovorjeni plačilni rok \_\_\_\_\_
11. Predvidena najvišja kumulirana terjatev do dolžnika - zahtevani limit kritja \_\_\_\_\_
12. Ostale informacije, ki bi lahko bistveno vplivale na oceno rizika (npr. znesek odprtih **zapadlih** terjatev z datumom najstarejše zapadle terjatve, ...)  
 Prilagamo reference o dolžniku, ki niso starejše od 3 mesecev.  
 Reference o dolžniku naj na naš račun priskrbi SID - Prva kreditna zavarovalnica.

V \_\_\_\_\_, dne \_\_\_\_\_

podpis)

(Ponudnikov žig in



SID – Prva kreditna zavarovalnica d.d., Ljubljana, Josipine Turnograjske 6, Ljubljana,  
Okrožno sodišče v Ljubljani, št. reg. vložka 1/39193/00, predsednik nadzornega sveta: g. Marko Plahuta, osnovni kapital: 1.008.000.000,00 SIT

### Priloga 3

#### PRENOS PRAVIC IZ ZAVAROVANJA / ASIGNACIJA

Spodaj podpisani zavarovanec zahteva soglasje SID - Prve kreditne zavarovalnice d.d., Ljubljana (v nadaljevanju: PKZ), k odstopu pravic iz zavarovanja spodaj imenovani tretji osebi.

Zavarovalna pogodba št.:

z dne:

Zavarovanec/Asignant:

Naslov:

Asignatar:

Naslov:

PKZ se s tem prenosom zavezuje, da bo zgoraj omenjenemu asignatarju, pod pogoji iz zavarovalne pogodbe št. \_\_\_\_\_ in ob upoštevanju določb ZK-1/97 plačala zneske, ki so kriti s to zavarovalno pogodbo in se nanašajo na vse dobave spodaj navedenim podjetjem:

- Ime in naslov kupca (dolžnika)
- Ime in naslov kupca (dolžnika), itd.

Zavarovanec/asignant s tem prenosom ni prost obveznosti, ki izhajajo iz zavarovalne pogodbe. PKZ bo obdržala vse ugovore, ki jih ima ali bi jih imela v zvezi z zavarovalno pogodbo proti asignantju.

Izvoznik/asignant nima pravice razveljaviti prenosa/asignacije brez predhodnega soglasja PKZ. PKZ bo asignatarja obveščala o vseh morebitnih spremembah oziroma okoliščinah, ki se tičejo zavarovalnega kritja.

Ta asignacija velja kot amandma k zavarovalni pogodbi.

Datum:

Žig in podpis:  
Asignatar

Žig in podpis:  
Asignant

Žig in podpis:  
SID - Prva kreditna zavarovalnica d.d., Ljubljana

## Priloga 4

### **OBVESTILO O ZAMUDI PLAČILA**

ali drugih dogodkov oziroma okoliščin, ki vplivajo na povečanje rizika in utegnejo privedi do nezmožnosti plačila terjatev

1. Zavarovanec: \_\_\_\_\_

Kontaktna oseba: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

FAKS: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Št. zavarovalne pogodbe/police: \_\_\_\_\_

2. Dolžnik: \_\_\_\_\_

3. Podatki o nepravilnih fakturah:

Št. in datum fakture	Dan zapadlosti terjatve	Znesek po fakturi	Odpri terjatev	Zavarovanje plačil (menica, ček, L/C...)
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Skupni znesek odprtih terjatev z navedbo valute: \_\_\_\_\_

4. Vzrok zamude plačila (finančne težave kupca, nesolventnost, vpliv sezone, zamuda pri dobavi, drugo):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Že izvedeni ukrepi za izterjavo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Ali so nepravilne terjatve, navedene pod točko 3, predmet reklamacije:

NE / DA v znesku \_\_\_\_\_.

7. Druge opombe oz. pojasnila (npr. predvideni ukrepi za poplačilo terjatev... )

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

V \_\_\_\_\_, dne \_\_\_\_\_ Ime in priimek: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## Priloga 5

### **PRIJAVA ZAVAROVALNEGA PRIMERA (ODŠKODNINSKI ZAHTEVEK)**

ali drugih dogodkov oziroma okoliščin, ki vplivajo na povečanje rizika in utegnejo privedi do nezmožnosti plačila terjatev

**1. Zavarovanec:** \_\_\_\_\_

Kontaktna oseba: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

FAKS: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Št.zavarovalne pogodbe/police: \_\_\_\_\_

**2. Dolžnik:** \_\_\_\_\_

#### **3. Podatki o neporavnanih fakturah:**

Št. in datum fakture	Dan zapadlosti terjatve	Znesek po fakturi	Odprta terjatev	Zavarovanje plačil (menica, ček, L/C ... )
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Višina zahtevka z navedbo valute: \_\_\_\_\_

**4. Zavarovalni primer** (stečaj, prisilna poravnava, podaljšana zamuda plačila, nekomercialni riziki, drugo):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Ali so neporavnane terjatve, ki jih uveljavljate v odškodninskem zahtevku predmet reklamacije:**

NE / DA v znesku: \_\_\_\_\_

Št. zavarovalne pogodbe/police: \_\_\_\_\_

Drugi dokumenti v skladu z določili zavarovalne pogodbe in Splošnimi pogoji zavarovanja pred komercialnimi riziki (Zk-1/97) ter Splošnimi pogoji zavarovanja domačih terjatev pred komercialnimi riziki (Zd-1/98) oziroma Splošnimi pogoji zavarovanja pred nekomercialnimi riziki Znk-1/05:

\_\_\_\_\_

**6. Že izvedeni ukrepi za izterjavo:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. Druge opombe oz. pojasnila** (npr. predvideni ukrepi za poplačilo terjatev, morebitna dolžnikova ponudba za vračilo blaga...):

---

---

---

---

V \_\_\_\_\_, dne \_\_\_\_\_ Ime in priimek: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

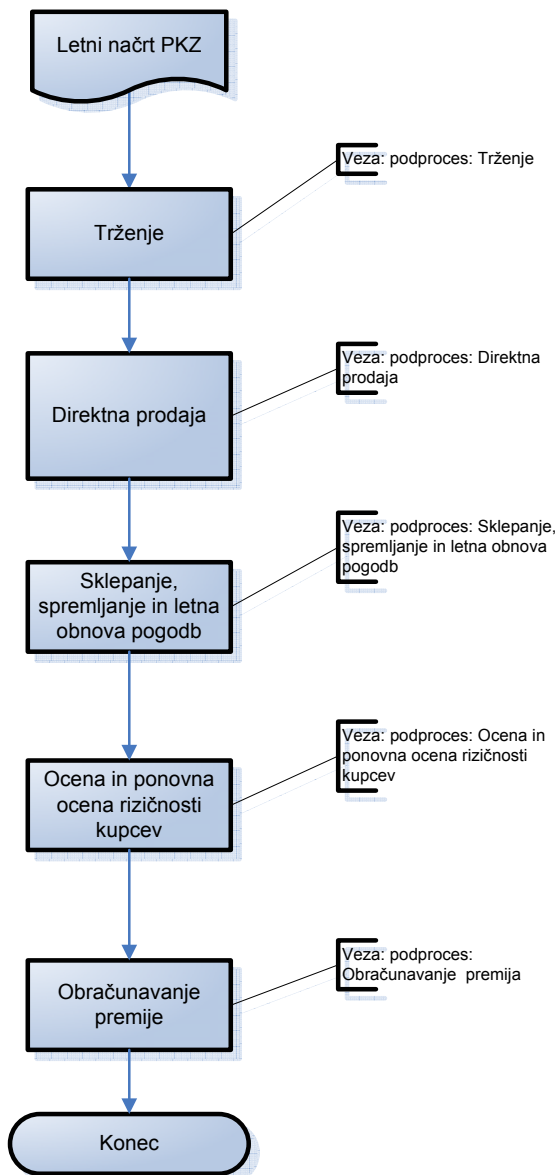
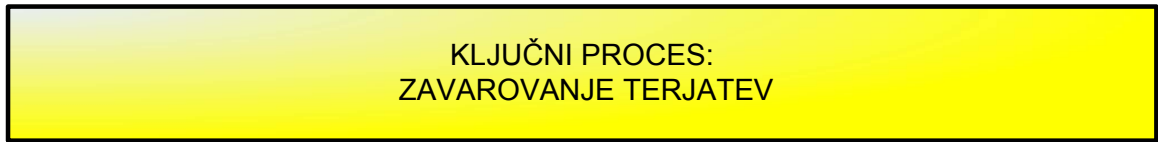
**Zahtevku je potrebno priložiti:**

- kopijo pogodbe oziroma drugih listin, ki dokazujejo sklenitev pogodbe z dolžnikom;
- kopije faktur, ki so predmet odškodninskega zahtevka in z njimi povezane carinske ali prevozne listine;
- izpisek kontnih kartic, iz katerih je jasno in brez kakršnihkoli dvomov razviden celoten promet z dolžnikom za dve leti pred izdajo prve neplačane fakture do dneva vložitve tega zahtevka;
- dokazila o izvedenih ukrepih izterjave;
- listino, iz katere izhaja, da dolžnik priznava terjatev;
- ustrezno listino oziroma drug dokaz o nastopu zavarovanega dogodka in povezavi z neizpolnitvijo obveznosti dolžnika (pri zavarovanju pred nekomercialnimi riziki);
- v primeru stečaja in prisilne poravnave dokumentacijo, ki to dokazuje in dokazila o pravočasni prijavi terjatev v stečajnem postopku oz. postopku prisilne poravnave in njihovo priznanje s strani stečajnega upravitelja oz. upravitelja prisilne poravnave;
- druge dokumente v skladu z določili zavarovalne pogodbe in Splošnih pogojev zavarovanja pred komercialnimi riziki (Zk-1/97) ter Splošnih pogojev zavarovanja domačih terjatev pred komercialnimi riziki (Zd-1/98)

## Priloga 6

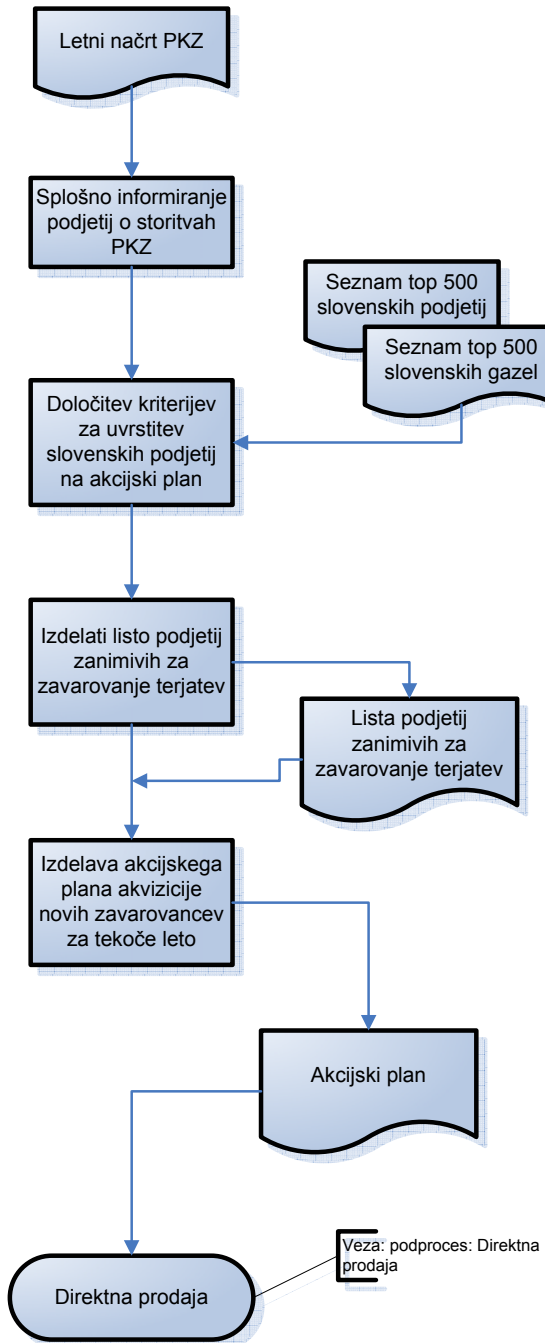
### BLOKOVNI DIAGRAM PROCESA NA VIŠJEM NIVOJU RAZGRADNJE:

- Ključni proces: ZAVAROVANJE TERJATEV
- Podporni procesi: TRŽENJE, DIREKTNA PRODAJA, SKLEPANJE, SPREMLJANJE IN LETNA OBNOVA POGODB, OCENA IN PONOVA OCENA RIZIČNOSTI KUPCEV, OBRAČUN PREMIJE

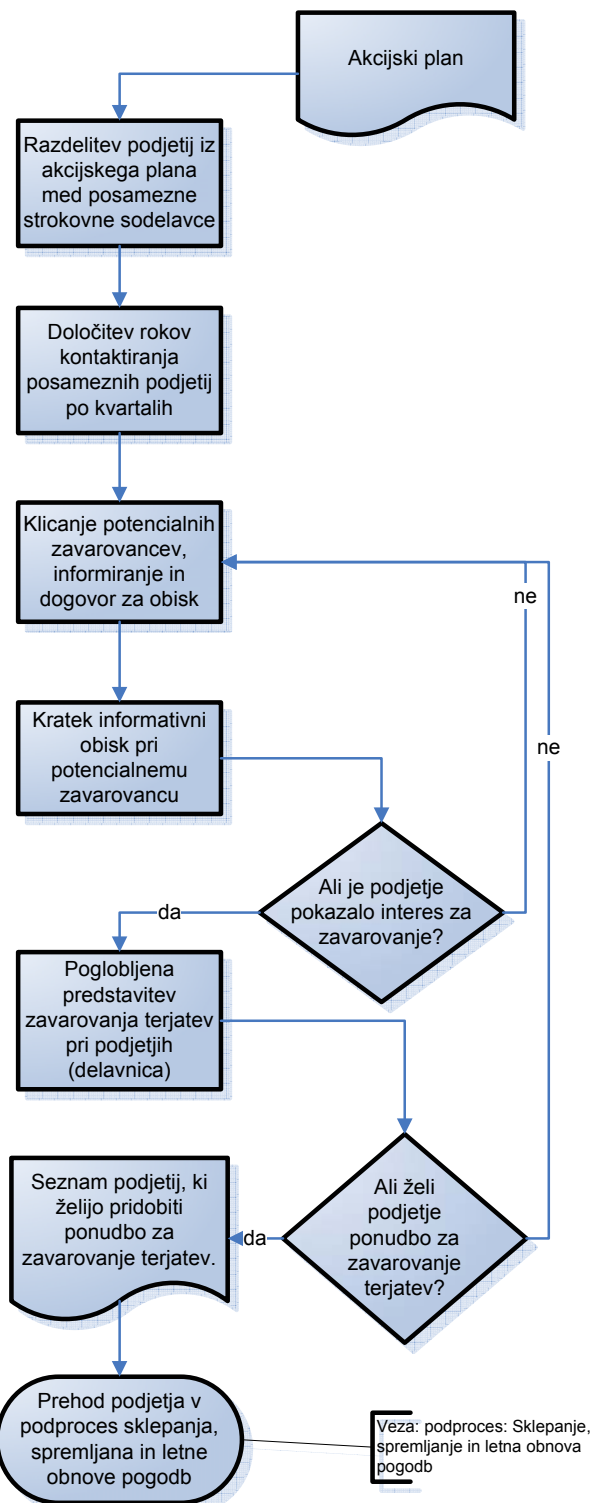




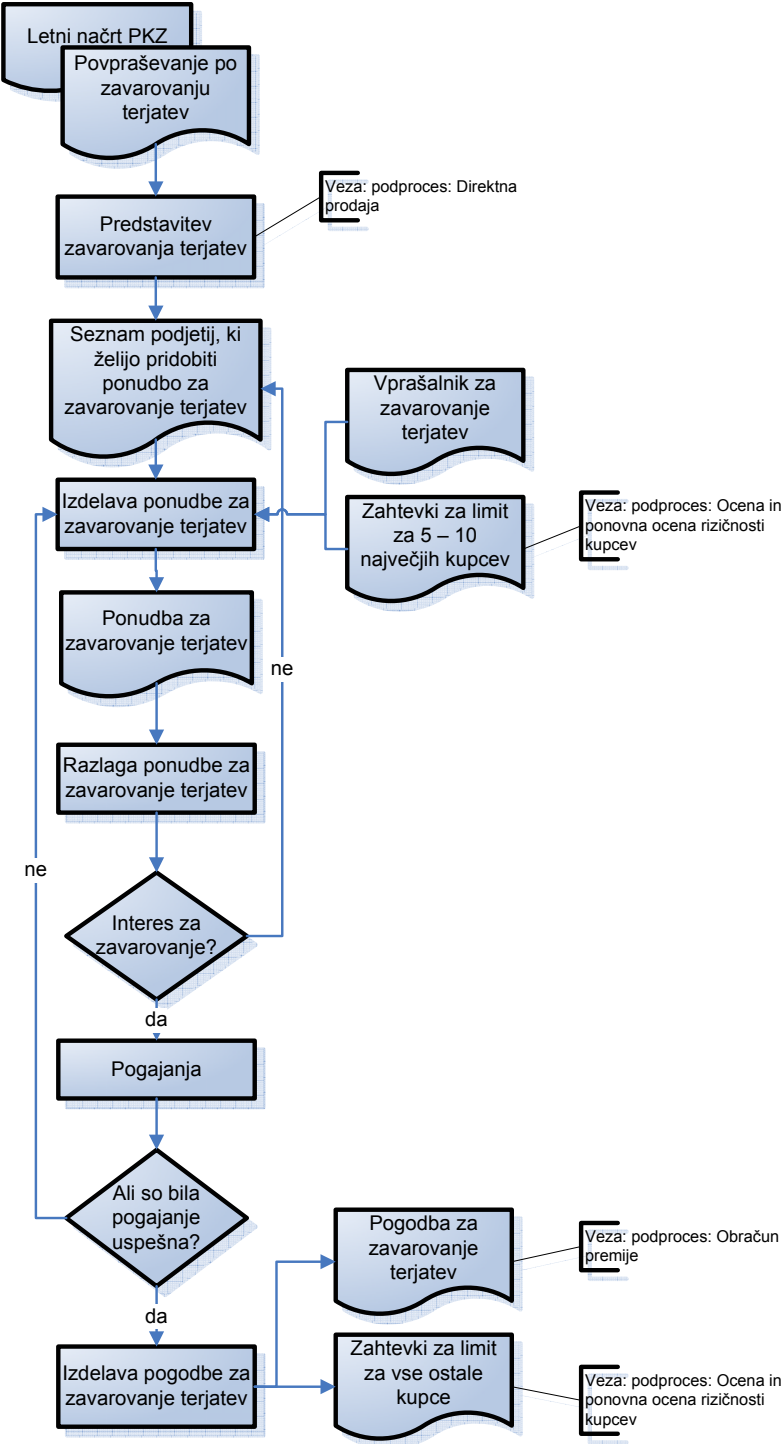
# PODPROCES: TRŽENJE



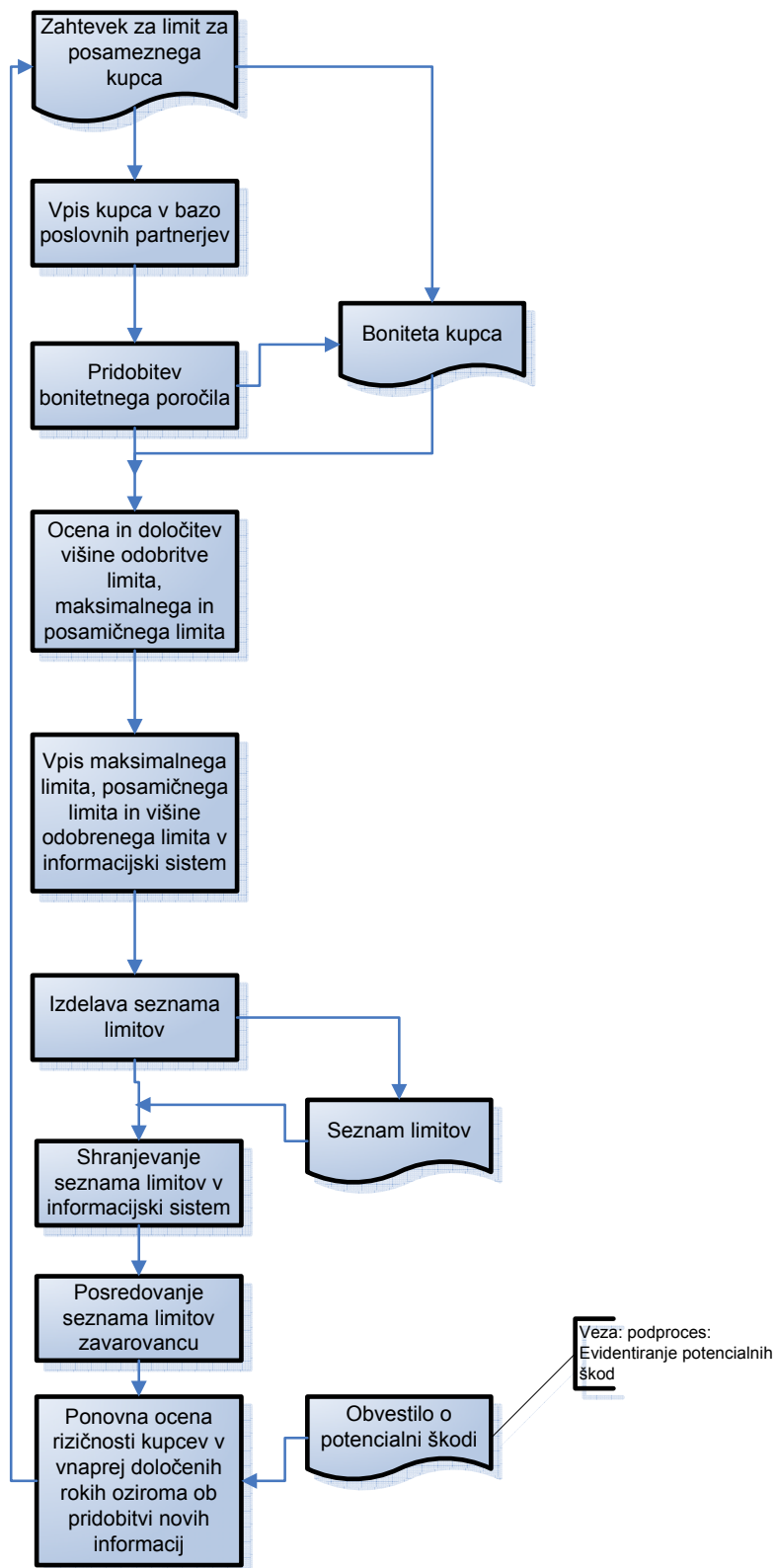
## PODPPROCES: DIREKTNA PRODAJA



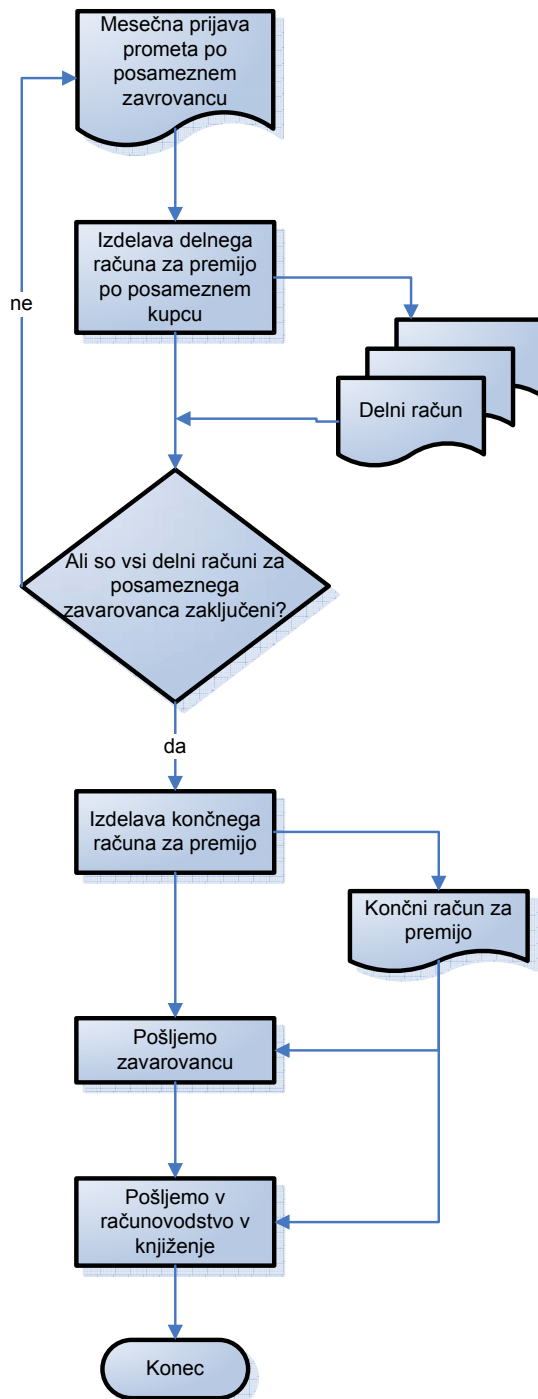
**PODPROCES:  
SKLEPANJE, SPREMLJANJE IN LETNA OBNOVA POGODB**



PODPROCES:  
OCENA IN PONOVA OCENA RIZIČNOSTI KUPCEV



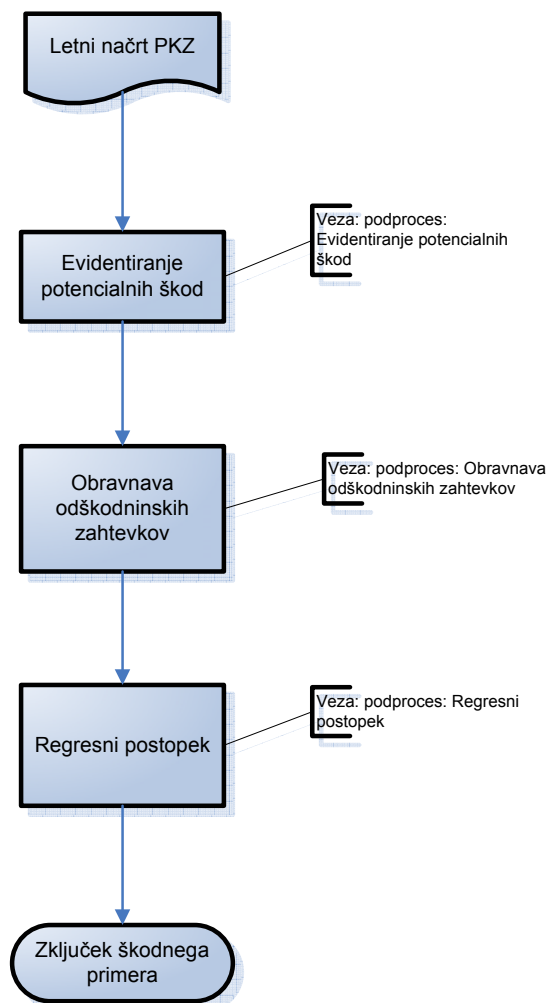
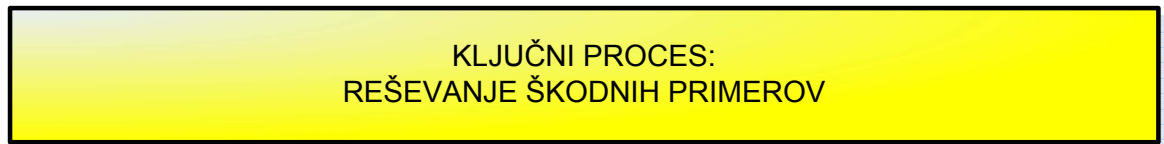
PODPROCES:  
OBRAČUN PREMIJE



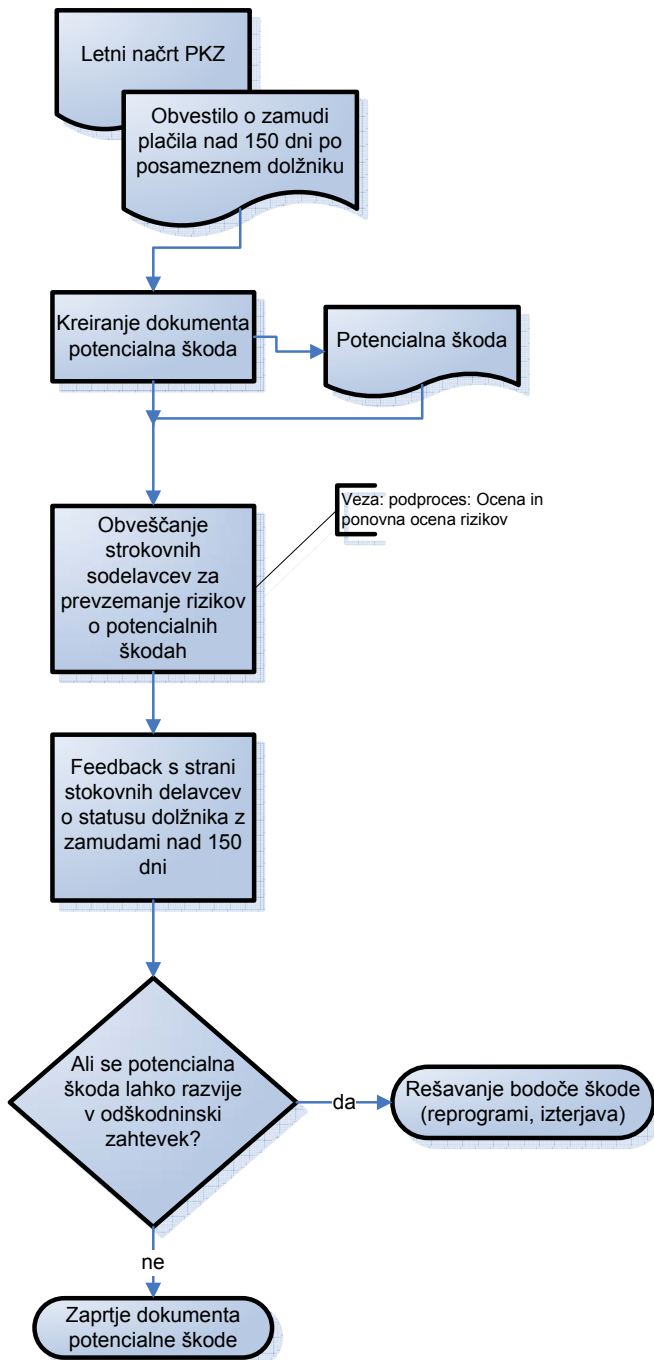
## Priloga 7

### BLOKOVNI DIAGRAM PROCESA NA VIŠJEM NIVOJU RAZGRADNJE:

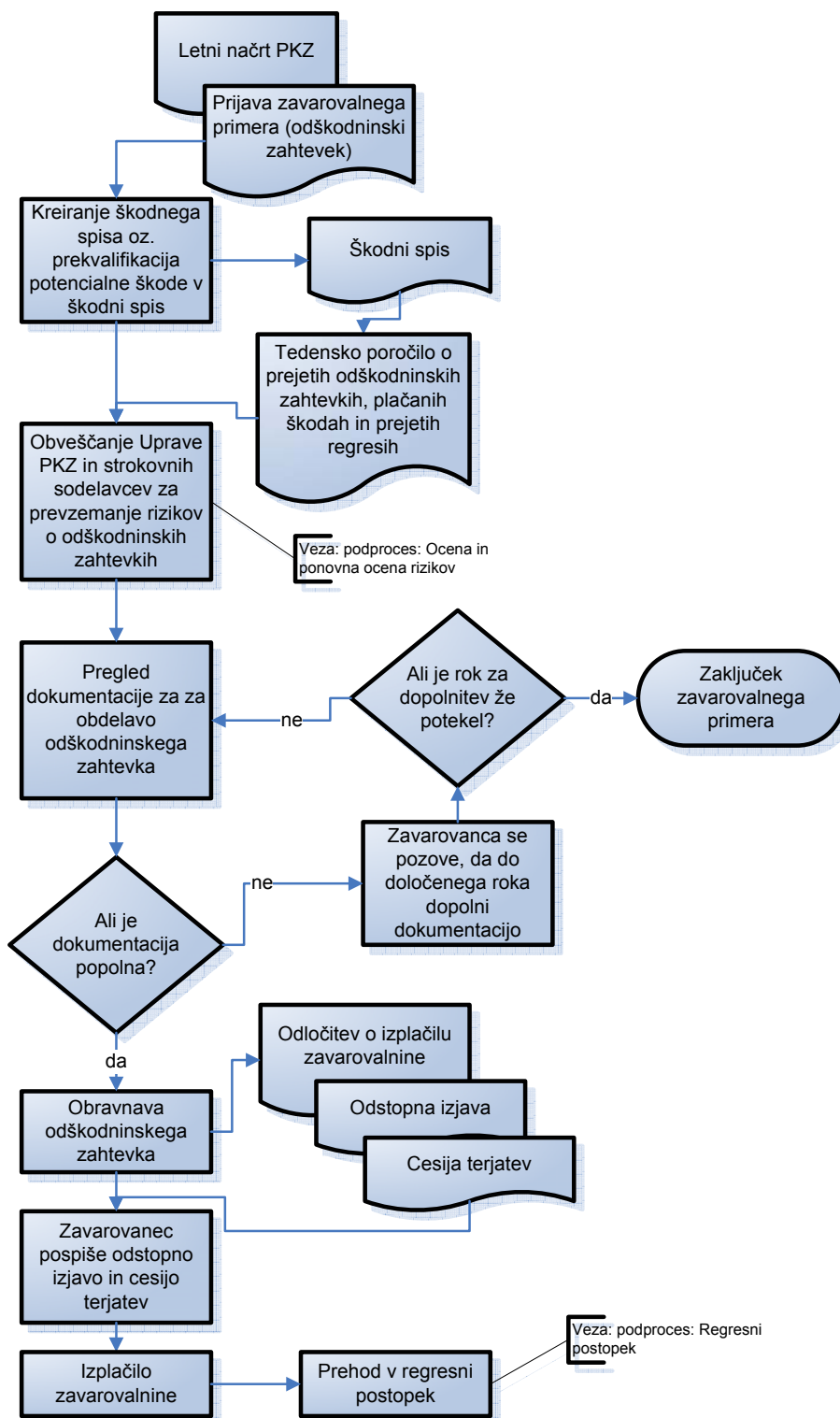
- Ključni proces: REŠEVANJE ŠKODNIH PRIMEROV
- Podporni procesi: EVIDENTIRANJE POTENCIALNIH ŠKOD, OBRAVNAVA ODŠKODNINSKIH ZAHTEVKOV, REGRESNI POSTOPEK



## PODPROCES: EVIDENTIRANJE POTENCIALNIH ŠKOD



## PODPPROCES: OBRAVNAVA ODŠKODNINSKIH ZAHTEVKOV





## PODPROCES: REGRESNI POSTOPEK

