

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KAKO IZVESTI CELOVITO PRENOVO PROCESA – PRIMER  
REŠEVANJA REKLAMACIJ**

Ljubljana, marec 2006

PETER VREČAR

**Izjava:**

Študent Peter Vrečar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Taliba Damija. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

## KAZALO VSEBINE

1.	UVOD .....	1
2.	PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR, D.D.....	5
2.1.	Zgodovina podjetja.....	6
2.2.	Osebna izkaznica podjetja.....	6
2.3.	Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja .....	7
2.4.	Pomembnejši kazalci poslovanja podjetja.....	7
2.5.	Organizacijska struktura podjetja.....	8
2.6.	Prodajni program podjetja .....	10
3.	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV, POVEZANIH S PRENOVO PROCESOV .....	11
3.1.	Opredelitev procesov in aktivnosti .....	11
3.2.	Opredelitev prenove procesov .....	13
3.3.	Opredelitev metodologije, tehnike, orodja in modeliranja procesov .....	14
3.4.	Metodologija TAD, tabele entitet, aktivnosti in nalog ter orodje TAD 2.0 .....	16
4.	RAVNANJE PROCESOV.....	18
4.1.	Lastnik procesa in koordinator procesa .....	19
4.2.	Razmerja med funkcijskim in procesnim ravnateljem .....	23
5.	IZDELAVA PROCESNE SHEME .....	25
6.	IZBOR PROCESA ZA CELOVITO PRENOVO .....	29
6.1.	Sodila za izbor procesa za celovito prenovo.....	29
6.2.	Problemi in cilji izbranega procesa .....	32
6.3.	Identifikacija informacij za spremljanje doseganja ciljev .....	33
6.4.	Utemeljitev izbora problemov .....	36
6.5.	Izdelava predloga za celovito prenovo procesa .....	40
6.6.	Odločitev o izvedbi celovite prenove izbranega procesa.....	41
6.7.	Izbor projektne ekipe.....	42
7.	IZDELAVA POSNETKA STANJA IZBRANEGA PROCESA .....	45
7.1.	Uporaba tabele aktivnosti in tabele nalog za izdelavo posnetka stanja .....	46
7.2.	Izdelava posnetka stanja .....	50
8.	CELOVITA PRENOVA IZBRANEGA PROCESA.....	54
8.1.	Iskanje poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje .....	55
8.2.	Možna področja celovite prenove procesa .....	58
8.3.	Izvedba celovite prenove procesa .....	62
8.4.	Vloga oddelka za informacijsko podporo pri celoviti prenovi procesa .....	66
9.	TESTIRANJE IN UVAJANJE PRENOVLJENEGA PROCESA V PRAKSO .....	69
9.1.	Testiranje izdelanih rešitev.....	69
9.2.	Uvajanje izdelanih rešitev v prakso .....	70
10.	SPREMLJANJE PRENOVLJENEGA PROCESA.....	73
10.1.	Spremljanje delovanja prenovljenega procesa .....	73
10.2.	Spremljanje učinkov prenovljenega procesa .....	73
10.3.	Zaključno poročilo o izvedbi celovite prenove izbranega procesa.....	77
11.	SKLEP.....	78
12.	LITERATURA .....	83
13.	VIRI .....	86

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Makroorganizacijska struktura podjetja Merkur, d.d. ....	9
Slika 2: Mezoorganizacijska struktura komercialne podjetja Merkur, d.d. ....	10
Slika 3: Izsek iz tabele entitet za proces reševanja reklamacij v podjetju Merkur, d.d. ....	35
Slika 4: Izsek iz tabele aktivnosti za proces reševanja reklamacij v podjetju Merkur, d.d. ....	48
Slika 5: Izsek iz tabele nalog za proces reševanja reklamacij v podjetju Merkur, d.d. ....	49

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Osebna izkaznica podjetja Merkur, d.d. ....	6
Tabela 2: Pomembnejši kazalci poslovanja podjetja Merkur, d.d. ....	7
Tabela 3: Prodajni program v podjetju Merkur, d.d. ....	10
Tabela 4: Prikaz problemov in ciljev za proces reševanja reklamacij. ....	33
Tabela 5: Prikaz problemov, ciljev in informacij za proces reševanja reklamacij ....	34

## 1. UVOD

Za večino podjetij velja, da si kot primarni cilj postavijo doseganje ciljnega dobička. Ciljni dobiček dosegajo tako, da zadovoljujejo potrebe svojih kupcev. Pri tem izvajajo številne aktivnosti, ki jih združujejo v procese. »Proces je strukturiran sklop aktivnosti, katerih merljivi rezultat je kupcu oziroma trgu prilagojen rezultat« (Davenport, 1993, str. 5).

Podjetje mora identificirati svoje procese in se osredotočiti na prenovu tistih, ki mu prinašajo največjo dodano vrednost. Poglavitna cilja prenove procesov sta skrajšanje odzivnega časa na zahteve kupcev ter zmanjšanje stroškov izvajanja procesa (Watson, 1994, str. 91), kar dosežemo s spremembami v organizaciji dela in spremembami v informacijski podpori.

Kako se lotiti prenove procesov? V literaturi je opisanih veliko načinov, ki jih lahko strnemo v dva: preurejanje procesov in izboljšanje procesov. Preurejanje je sinonim za korenito spremembo, izboljšanje procesov je sinonim za postopno spremembo, oba načina pa se umeščata v okvir prenove procesov (Valiris in Glykas, 1999, str. 66).

Prenovo procesov običajno izvajamo v korakih, ki zagotavljajo, da bomo dosegli cilje, zastavljene pri prenovi. Cilji rešujejo ugotovljene probleme izbranega procesa. Te korake imenujemo metodologija. Metodologija torej predstavlja strukturiran nabor korakov in pravil, kako odpraviti ugotovljene probleme (Valiris in Glykas, 1999, str. 65).

V okvir prenove procesov sodi tudi modeliranje procesov in modeliranje informacijskih sistemov, za kar se uporabljajo različne tehnike in orodja, ki te tehnike podpirajo.

V literaturi obstaja obširen nabor metodologij, ki se ukvarjajo s prenovno procesov ter obširen nabor tehnik, ki so namenjene modeliranju procesov in modeliranju informacijskih sistemov. Metodologije in tehnike se zelo razlikujejo med seboj. Nekatere dajejo poudarek podatkom, druge procesom, tretje objektom.

Ali obstaja univerzalna metodologija, ki bi bila uporabljiva za vse? Kot izhodišče za svoje magistrsko delo sem postavil tezo, da takšna metodologija ne obstaja. Podjetje si mora iz obstoječih metodologij, konceptov in ugotovitev sestaviti svojo metodologijo, ki bo v največji meri pripomogla k doseganju zastavljenih ciljev prenove procesov ter se v izdelani metodologiji osredotočiti na tiste korake, ki so pri tem najpomembnejši. Pri tem se opiram na ugotovitve Giaglisa, ki v svojem članku obravnava številne tehnike za modeliranje procesov in informacijskih sistemov, pri čemer ugotavlja, da se zelo razlikujejo med seboj. Razvite univerzalne tehnike, ki bi

bila uporabljiva za vse, je po Giaglisu nemogoče in nepraktično, zato predlaga uporabo različnih tehnik za različne namene (Giaglis, 2001, str. 224). Kar velja za tehnike, po mojem mnenju v še večji meri velja za metodologije, saj so tehnike sestavni del metodologij. Podobno ugotavlja tudi Altinkemer (Altinkemer, Chaturvedi, Kondareddy, 1998, str. 381-382), ki priporoča, da podjetje za prenavo izbranega procesa izbere najustreznejši program sprememb (metodologijo).

**Predmet magistrskega dela** je obravnava metodologije za celovito prenavo izbranih procesov, ki je prilagojena podjetju Merkur, d.d. ter še posebej njegovemu najpomembnejšemu področju: komerciali. Besedno zvezo »celovita prenova« sem izbral kot sopomenko besedni zvezi »preurejanje«. S tem se želim distancirati od konceptov preurejanja, ker sprejemam trditev mnogih avtorjev, med drugim tudi Altinkemerja, ki navaja, da se v praksi pri prenavi procesov kombinirajo pristopi preurejanja z drugimi, manj radikalnimi pristopi (Altinkemer, Chaturvedi, Kondareddy, 1998, str. 381-382). Obenem želim poudariti, da razvijam metodologijo za prenavo procesov, ki proces prenavi celovito (čepprav ne radikalno) in ne metodologije za uvajanje postopnih sprememb. Navsezadnje kot organizacijsko obliko celovite prenave procesov izberem projekt, za katerega je med drugim značilna časovna omejenost (Rozman, 2004, str. 5), medtem ko uvajanje postopnih sprememb časovno ni omejeno. Izdelavo metodologije podkrepim s praktičnim primerom izvedbe celovite prenave procesa reševanja reklamacij.

**Cilj magistrskega dela** je torej izdelava metodologije za izvedbo celovite prenave procesov v Merkurju, d.d. ter njihov prikaz na primeru celovite prenave procesa reševanja reklamacij.

**Primarni namen** magistrskega dela je uporaba izdelane metodologije pri celoviti prenavi procesov v podjetju Merkur, d.d., še zlasti tistih, ki prinašajo podjetju največjo dodano vrednost. V primeru podjetja Merkur, d.d. med slednje štejem komercialne procese. Metodologija bo vključena v sistemski dokument, ki v Merkurju, d.d. opredeljuje postopke celovite prenave komercialnih procesov.

**Sekundarni namen** magistrskega dela je celovita obravnava uporabljenih metodologij, tehnik, orodij, pristopov ter teoretičnih in praktičnih ugotovitev, uporabljenih pri sestavljanju metodologije za Merkur, d.d., pri čemer kombiniram zbrano literaturo in lastne izkušnje, pridobljene s prenavo procesov. Posegam na področja organizacije, poslovnih funkcij in procesov, projektne delo, modeliranja procesov, iskanja poti za reševanje problemov, analize stroškov in učinkov ter ravnanja z ljudmi pri delu. Zbrane ugotovitve se lahko uporabijo kot izhodišče pri izdelavi metodologije za drugo podjetje, ki je podobno podjetju Merkur, d.d., pri čemer je potrebno poudariti, da je v vsakem primeru potrebna prilagoditev na

izbrano podjetje, torej v skladu s tezo magistrskega dela, da univerzalna metodologija ne obstaja.

Uporabljene **metode dela**. Pri izdelavi metodologije za celovito prenovo procesov podjetja Merkur, d.d. se opiram na ugotovitve zbrane literature ter na lastne izkušnje, pridobljene pri izvajanju prenove procesov.

Za identifikacijo informacij, potrebnih za spremljanje zastavljenih ciljev, za izdelavo modela izbranega procesa ter za izdelavo modela prenovljenega procesa uporabim metodologijo za načrtovanje informacijskih sistemov TAD (Tabular Application Development), tehnike, ki jih obravnava ta metodologija ter orodje, ki podpira uporabo tehnik: tabelo entitet, tabelo aktivnosti in tabelo nalog. Tabela entitet poveže definirana poročila z uporabniki teh poročil, tabela aktivnosti in tabela nalog pa definirata aktivnosti, izvajalce, poslovna pravila in uporabljene dokumente v modelu posnetka stanja in v modelu prenove izbranega procesa. Za izdelavo omenjenih tabel je uporabljen programski paket TAD 2.0.

Celovita prenova procesov se vrši v obliki projektov. Ker probleme rešujejo ljudje, je kakovost dobljene rešitve odvisna tudi od sestave projektne ekipe. Poseben poudarek je torej dan metodam izbora vodje in članov projektne ekipe.

V praksi dajemo velik pomen uspešnosti podjetja, ki jo dosežemo tako, da delamo prave stvari. Odgovor na vprašanje, ali rešitve izbranih problemov prinašajo več učinkov kot stroškov, dajejo analize stroškov in učinkov. V magistrskem delu obravnavam tudi metode ugotavljanja stroškov in učinkov.

Osrednji korak pri celoviti prenovi procesov je iskanje rešitev izbranih problemov, pri čemer so uporabljene metode iskanja novih rešitev. Posebej so izpostavljene Pečjakove tehnike ustvarjalnega mišljenja.

**Sestava magistrskega dela.** Magistrsko delo je sestavljeno iz naslednjih vsebinskih sklopov. Najprej predstavim podjetje Merkur, d.d. in še posebej področje komercialne. Izdelana metodologija za celovito prenovo procesov je v prvi vrsti namenjena prenovi komercialnih procesov, ki se v največji meri izvajajo v komercialni. Za morebitno kasnejšo uporabo metodologije kot osnove za izdelavo metodologije za drugo podjetje je pomembno opredeliti, v kakšnem okolju podjetje deluje, s čim se ukvarja in kakšna je njegova kompleksnost.

Nadaljujem z opredelitvijo osnovnih pojmov, povezanih s procesi in prenovo procesov.

Sledita dve pomembni temi, ki sta ključnega pomena za izvedbo prenove procesov in katerih realizacija je predpogoj za uporabo opredeljene metodologije za celovito prenovo procesov: opredelitev ravnanja procesov ter izdelava procesne sheme.

Opredeliti je potrebno razmerja med procesnim ravnanjem in ravnanjem posamezne poslovne funkcije ter izdelati zemljevid procesov, ki v nadaljevanju sploh omogoča izbiro procesa za prenavo.

Ostala poglavja obravnavajo korake metodologije za celovito prenavo procesov v podjetju Merkur, d.d.

Pričnemo z izborom procesa za celovito prenavo: opredelitvijo problemov izbranega procesa, definiranjem ciljev za rešitev ugotovljenih problemov, informacijami, potrebnimi za spremljanje doseganja definiranih ciljev ter analizo stroškov in učinkov reševanja teh problemov. Za prikaz povezav med informacijami, potrebnimi za doseganje definiranih ciljev ter prejemniki teh informacij uporabim tabelo entitet iz metodologije za razvoj informacijskih sistemov TAD. Glavni poudarek je na ugotavljanju stroškov in učinkov opredeljenih problemov. Prvi del metodologije se zaključi s pripravo predloga za celovito prenavo izbranega procesa, izborom procesa za celovito prenavo ter izborom projektne ekipe, ki bo izvedla celovito prenavo. Izboru projektne ekipe je namenjena posebna pozornost.

Drugi del metodologije je namenjen izdelavi posnetka stanja poteka procesov, uporabljenih poslovnih pravil in uporabljenih dokumentov. Pri tem uporabim tabelo aktivnosti in tabelo nalog iz metodologije za razvoj informacijskih sistemov TAD. Tabela aktivnosti opiše aktivnosti, ki se izvajajo, izvajalce, ki jih izvajajo ter vodoravne in navpične povezave med njimi. Tabela nalog opiše poslovna pravila ter elektronske in papirne dokumente, ki vstopajo v aktivnost oziroma izstopajo iz nje.

Tretji del metodologije prikazuje osrednji korak pri celoviti prenavi procesov: reševanje ugotovljenih problemov, zaradi katerih izvajamo celovito prenavo izbranega procesa. Poudarek je na načinih iskanja rešitev za postavljene probleme. Rešitve iščemo v spremenjeni organizaciji dela in v spremenjeni informacijski podpori. Celovito prenavo procesa, poslovnih pravil in dokumentov prikažem s pomočjo tabele aktivnosti in tabele nalog iz metodologije za razvoj informacijskih sistemov TAD. V tem delu je obravnavana tudi prenova informacijskega sistema. Izdelavo oziroma prenavo informacijskega sistema obravnavam kot črno škatlico, ki jo lahko izvede bodisi oddelek za informacijsko podporo znotraj podjetja bodisi zunanje podjetje. V tem delu se zato posvečam razdelitvi vlog med uporabniki in oddelkom za informacijsko podporo s ciljem, da prenovljeni informacijski sistem v čim večji meri zadovolji informacijske potrebe uporabnikov.

Četrty del metodologije obravnava testiranje in uvajanje izdelanih rešitev v prakso. Poudarek je na usposabljanju uporabnikov, dokumentiranju izdelanih rešitev, preverjanju rešitev v praksi ter na različnih pristopih uvajanja rešitev v prakso, pri



čemer dajem poudarek uvajanju novih rešitev vzporedno s starim načinom dela, in sicer najprej poskusno na enem segmentu.

Zadnji del metodologije vključuje določitev testnega obdobja, merjenje učinkov izdelanih rešitev v tem obdobju ter izvajanje popravkov izdelanih rešitev. Testno obdobje se konča s poročilom vodje projektne ekipe, ki oceni, ali je bila uvedena rešitev ekonomsko upravičena.

Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem utemeljim izdelavo metodologije, namenjene celoviti prenovi procesov podjetja Merkur, d.d.

## **2. PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR, D.D.**

Izdelava metodologije za izvedbo celovite prenove procesov je namenjena komerciali podjetja Merkur, d.d., zato najprej predstavljam podjetje Merkur, d.d. ter najpomembnejše področje tega podjetja – komercialo. Kot sem že omenil v uvodu, je za morebitno kasnejšo uporabo metodologije kot osnove za izdelavo metodologije za drugo podjetje pomembno opredeliti, v kakšnem okolju podjetje deluje, s čim se ukvarja, kakšna je njegova kompleksnost in podobno.

Merkur, d.d. je trgovsko podjetje. »Trgovsko podjetje je pravna oblika podjetja, ki se ukvarja z menjavo blaga« (Potočnik, 1992, str. 213). Naloga trgovskega podjetja je izbor pravih izdelkov ter njihovo usmerjanje tja, kjer se pojavlja povpraševanje, in sicer v potrebni količini in kakovosti (Potočnik, 1988, str. 7). Potrošnikom torej posreduje izdelke, proizvajalcem pa v obliki povratnih informacij potrebe in želje potrošnikov. Kaj je izdelek? Izdelek lahko pojmuje kot »vsako stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzpodbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo (Kotler, 1996, str. 432). Potočnik navaja, da »obstoj trgovskih podjetij temelji predvsem na menjavi vrednosti, to je menjavi izdelkov na trgu med različnimi odjemalci, zato funkcije trgovine opredelimo kot obvladovanje časa, prostora, količine, ponudbe in znanja« (Potočnik, 2002, str. 280). Trgovinsko dejavnost delimo na dva velika dela: trgovanje na debelo in trgovanje na drobno. Podjetja, ki poslujejo na ravni trgovanja na debelo, dobavljajo izdelke drugim podjetjem, trgovska podjetja, ki poslujejo na ravni trgovanja na drobno, pa prodajajo manjše količine velikemu številu končnih porabnikov (Potočnik, 2002, str. 280).

Merkur, d.d. se ukvarja s prodajo metalurgije, gradbeništva in kemije, elektromateriala in inštalacij, tehničnih izdelkov ter izdelkov široke potrošnje. Prodaja poteka skozi tri prodajne kanale: lastno maloprodajno mrežo, veleprodajo in zunanjo trgovino. Podjetje Merkur, d.d. je v letu 2004 z 2.534 zaposlenimi ustvarilo 152,1 mrd Sit prihodkov iz prodaje ter 2,8 mrd Sit čistega dobička.

## 2.1. Zgodovina podjetja

Začetki Merkurja segajo v konec 19. stoletja, ko je trgovec in industrijalec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino, imenovano »Veletrgovina z železnino Peter Majdič- Merkur«. Sedež veletrgovine je bil sprva v Spodnji Hudinji pri Celju, toda že v prvih letih delovanja je Merkur odprl podružnico v Kranju.

Pred letom 1930 o delovanju veletrgovine z železom zaradi pomanjkljivih virov ne vemo prav veliko. Po drugi svetovni vojni, v obdobju državnega centralizma, je podjetje doživljalo številne spremembe: bilo je nacionalizirano, združeno še z nekaterimi drugimi trgovskimi podjetji ter večkrat preimenovano. V zadnjih dveh desetletjih delovanja smo v Merkurju pomembno razvili svojo podjetniško strukturo in razširili prodajno dejavnost. Za hitrejši razvoj zunanjetrgovinskega poslovanja smo v devetdesetih letih ustanovili lastna podjetja v tujini in jih povezali v Merkur Skupino. Leta 1998 smo začeli z intenzivnim širjenjem maloprodajne mreže novih trgovskih centrov po vsej Sloveniji. V letu 2001 smo sodelavci Merkurja, Kovinotehne, Soče in Novotehne združili moči pod skupnim, večjim podjetjem Merkur. S prehodom v leto 2002 je delniška družba zaključila organizacijske procese povezovanja hčerinskih podjetij v enovito podjetje.

Delniška družba in celotna skupina podjetij so se lahko tako v kar največji meri usmerila v izpopolnjevanje svojega poslanstva ter doseganje dolgoročnih ciljev, ki bi naj zagotavljali doseganje dobička, krepitev tržne pozicije ter ustvarjanje varnega in stimulativenega okolja za zaposlene.

## 2.2. Osebna izkaznica podjetja

Tabela 1: Osebna izkaznica podjetja Merkur, d.d.

Naziv podjetja:	Merkur – trgovina in storitve, d.d.
Naslov:	Cesta na Okroglo 7, 4202 Naklo
Identifikacijska številka:	SI98492462
Matična številka:	5003563
Šifra dejavnosti:	G / 51.540
Vpis v sodni register:	Okrožno sodišče v Kranju, šte.vložka 1/00015/00
Osnovni kapital:	12.145.850.000,00 Sit
Članstva:	Gospodarska zbornica Slovenije
Predsednik nadzornega sveta:	Jakob Piskernik

Vir: spletna stran podjetja Merkur, d.d.: [www.merkur.si](http://www.merkur.si)

### 2.3. Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja

V podjetju Merkur, d.d. smo si za poslanstvo izbrali naslednje besede: »ustvarjamo zadovoljstvo naših kupcev«.

Vizijo podjetja vidimo v utrjevanju vodilnega položaja v prodaji kakovostnih »naredi sam«, elektrotehničnih, metalurških in profesionalnih tehničnih izdelkov na domačem trgu ter v razvijanju in krepitvi blagovne znamke Merkur tudi na bližnjih tujih trgih.

Nadaljnji razvoj podjetja je razviden iz opredeljenih strateških ciljev, ki so zlasti:

- krepitev tržnega položaja na domačem trgu
- širitev prodaje na tuje, predvsem južne trge
- razvijanje kakovostnega blagovnega asortimenta
- iskanje poslovnih in strateških povezav
- zagotavljanje donosnosti, rasti dobička in cene delnic.

### 2.4. Pomembnejši kazalci poslovanja podjetja

Tabela 2: Pomembnejši kazalci poslovanja podjetja Merkur, d.d.

Postavka	2002	2003	2004
Čisti prihodki iz prodaje	104,6 mrd Sit	121,4 mrd Sit	152,1 mrd Sit
Čisti dobiček	1,9 mrd Sit	2,4 mrd Sit	2,8 mrd Sit
Dividenda na delnico	650 Sit	700 Sit	600 Sit
Bilančna vsota-stanje 31.12.	104,6 mrd Sit	115,8 mrd Sit	127 mrd Sit
Kapital – stanje 31.12.	30,4 mrd Sit	38,5 mrd Sit	40,4 mrd Sit
Donosnost kapitala	6,5%	7%	7,4%
Čista donosnost kapitala	1,7%	1,9%	1,8%
Dodana vrednost na zaposlenega	5,5 mio Sit	6 mio Sit	7,8 mio Sit
Zaposleni – stanje 31.12.	2.411	2.453	2.534

Vir: Poslovni načrt Skupine Merkur in Merkur, d.d. za leto 2005, str. 7

Kapital izraža lastniško financiranje družbe in je z vidika podjetja njegova obveznost do lastnikov. Opredeljen je ne samo z zneski, ki so jih lastniki vložili v podjetje, temveč tudi z zneski, ki so se pojavili pri poslovanju in pripadajo njegovim lastnikom.

Struktura zaposlenih glede na spol se leta 2005 in 2004 glede na leto 2003 ni bistveno spremenila. Razmerje v odstotkih je približno 56,6% moških in 43,4% žensk. Največ delavcev je v skupini od 36 do 45 let. Povprečna starost moških je

približno 39,6 let, žensk pa približno 39,0 let. Skupna povprečna delovna doba vseh zaposlenih je približno 19,4 leta.

Poslovni prihodki so prihodki, ki izvirajo iz redne dejavnosti. Poslovne prihodke sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov, trgovskega blaga in storitev v obračunskem obdobju.

## **2.5. Organizacijska struktura podjetja**

Podjetje, ki ga vodi uprava, sestavljajo naslednja področja:

- komerciala
- organizacija in informatika
- finančno področje
- področje računovodstvo
- marketing
- področje investitorski inženiring
- kadrovsko pravno področje
- služba za varno in zdravo delo
- služba notranje revizije.

Glavni procesi delniške družbe Merkur, d.d. se izvajajo znotraj komerciale. V okvir komerciale spadajo:

- nabava
- veleprodaja
- maloprodaja
- logistika
- področje trženja
- prodaja na tuje trge.

Nabava skrbi za naročanje trgovskega blaga za veleprodajo, maloprodajo in povezana podjetja.

Veleprodaja deluje v okviru prodajnih skupin, ki so usmerjene v celovito oskrbo naslednjih skupin kupcev: gradbena podjetja, trgovska podjetja, industrijska podjetja, inštalaterska podjetja.

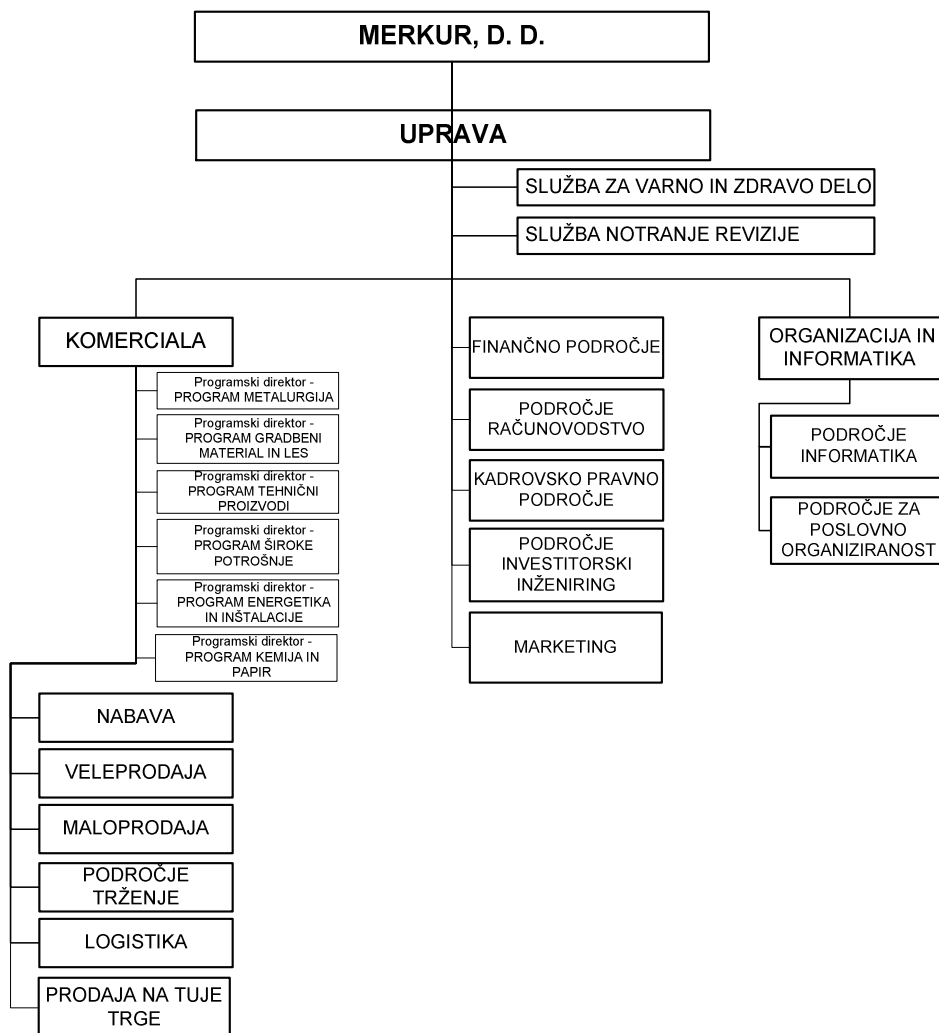
Maloprodajo sestavlja mreža trgovskih centrov in prodajaln po vsej Sloveniji, preko katerih prodajajo trgovsko blago potrošnikom in podjetjem.

Najoptimalnejšo pot od dobavitelja do kupca podjetje zagotavlja s pomočjo procesov, ki potekajo v okviru logistike.

V področju trženja skrbijo za prodajo na terenu preko komercialistov predstavnikov v okviru šestih območnih prodaj v Ljubljani, Celju, Mariboru, Novi Gorici, Kranju in Novem Mestu.

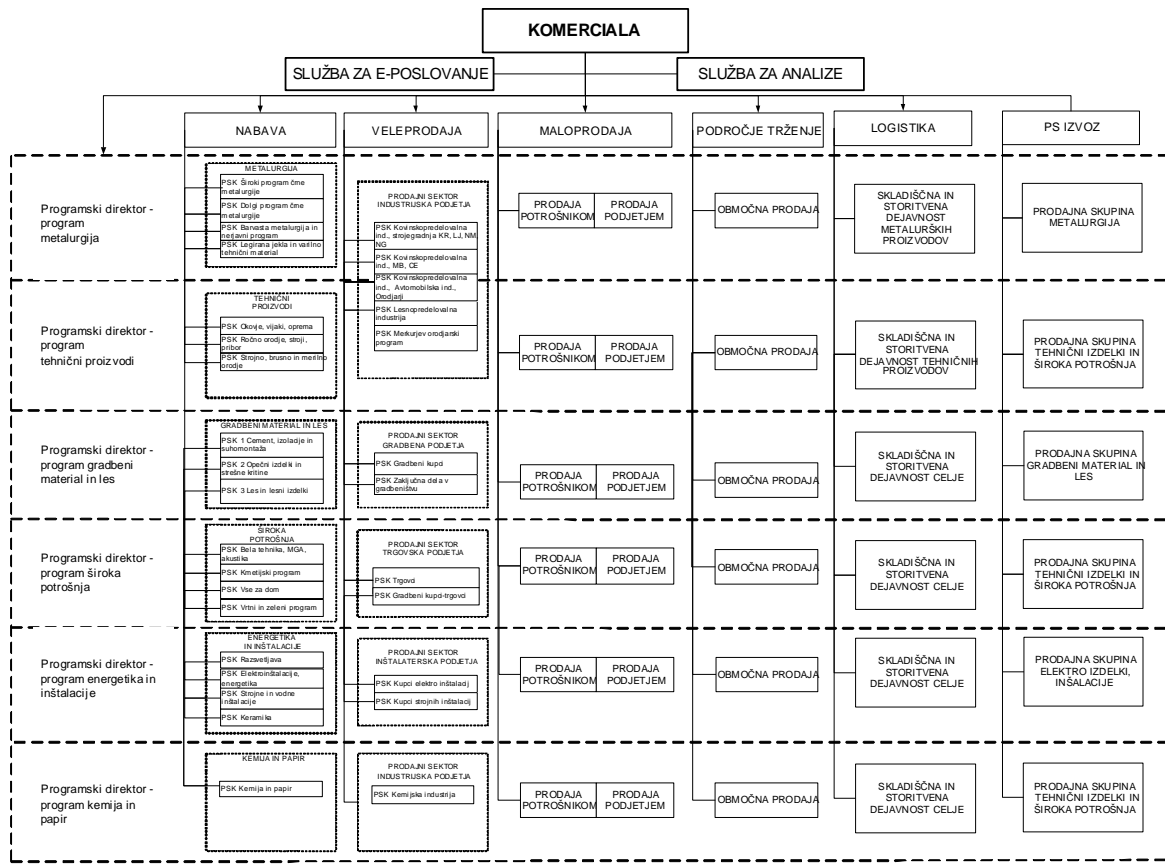
Posamezne dele komercialne vodijo izvršni direktorji, ki so linijsko podrejeni komercialnemu direktorju. Komercialna je organizirana tudi matrično. Pet programskih direktorjev je zadolženih za obvladovanje produkta. Linijsko so podrejeni komercialnemu direktorju, matrično pa izvršnim direktorjem.

Slika 1: Makroorganizacijska struktura podjetja Merkur, d.d.



Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur, d.d., str. 2

Slika 2: Mezoorganizacijska struktura komercialne podjetja Merkur, d.d.



Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur, d.d., str. 3

## 2.6. Prodajni program podjetja

Tabela 3: Prodajni program v podjetju Merkur, d.d.

GRADBENI MATERIAL:	cement in apno, betonsko železo in armaturne mreže, opeka in strešna kritina, izolacije, les in lesni izdelki
TEHNIČNI IZDELKI:	okovje, vijaki in pritrdilna tehnika, strojno in vpenjalno orodje, brusni materiali, stroji in pribor, merilno orodje, logistična oprema, ročno orodje, zeleni program in kemijsko-gozdarski program
ENERGETIKA IN INŠTALACIJE:	elektroinstalacije, razsvetljava, vodniki in kabli, stikalna tehnika, energetska oprema, vodovodne inštalacije, sanitarna keramika, ogrevanje in prezračevanje, drugi inštalacijski in elektromateriali
METALURŠKI IZDELKI:	pločevina in trakovi, nosilci in profili, varilno-tehnični materiali, palična jekla in žice, cevi, orodna jekla, barvasta metalurgija
IZDELKI ŠIROKE POTROŠNJE IN KEMIJE:	akustika in videotehnika, mali gospodinjski aparati, bela tehnika, ogrevalna telesa, gospodinjski pripomočki, barve in kemični izdelki, papir in grafični materiali, računalniška in biro oprema, telekomunikacije, drugi izdelki široke potrošnje

Vir: spletna stran podjetja Merkur, d.d.: [www.merkur.si](http://www.merkur.si)

### **3. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV, POVEZANIH S PRENOVO PROCESOV**

V magistrskem delu želim izdelati metodologijo za celovito prenovo procesov, zato bom najprej opredelil pojme, ki so povezani z delom na procesih, in sicer kaj je proces, kako pojmujeemo prenovo procesov ter na kakšen način izvesti prenovo procesa (uporaba metodologij, tehnik in orodij).

#### **3.1. Opredelitev procesov in aktivnosti**

Kaj je proces? Različni avtorji navajajo različne definicije. V nadaljevanju navajam definicije, ki po mojem mnenju najboljše opisujejo proces.

»Proces je strukturiran sklop aktivnosti, katerih merljivi rezultat je kupcu oziroma trgu prilagojen rezultat« (Davenport, 1993, str. 5).

»Pod besedo proces razumemo sklop dejavnosti, ki vse skupaj pripeljejo do rezultata, ki ima za odjemalca neko vrednost« (Hammer in Champy, 1995, str. 13). »Procesi so to, kar podjetja počno« (Hammer in Champy, 1995, str. 125).

Watson navaja naslednje značilnosti (delovnega) procesa (Watson, 1994, str. 66):

- proizvaja kvaliteten izhod
- dodaja vrednost produktu
- porablja čas in povzroča stroške pri pretvorbi vhodnih elementov v izhodne elemente.

»Proces je katerakoli aktivnost ali skupina aktivnosti, ki sprejme vhodne elemente, jim doda vrednost ter posreduje izhodne elemente notranjemu ali zunanjemu kupcu« (Harrington, 1991, str. 9).

»Proces je zbirka aktivnosti, ki enega ali več vrst vhodov pretvori v izhod, ki ima neko vrednost za kupca. Proces teče skozi več poslovnih funkcij. Procesi omogočajo ravnateljem, da gledajo na svoje podjetje iz vidika kupca« (Brady, Monk, Wagner, 2001, str. 3).

»Proces lahko opredelimo kot eno ali več nalog, ki pretvorijo skupek vložkov v določene rezultate (izdelke ali storitve) za določeno osebo (kupca) ali proces, v njem pa nastopajo različne kombinacije ljudi, postopkov in orodij« (Wesner, Hiatt, Trimble, 1994, str. 38).

»Proces je horizontalna organizacijska oblika, ki vsebuje naloge, vloge, ljudi, oddelke in funkcije, ki so potrebne, da kupcu zagotovimo proizvod/storitev« (Kettinger, Teng, Guha, 1997, str. 56).

»Proces se nanaša na tok aktivnosti in se začne z naročilom odjemalca ter konča z dokončanim izdelkom ali storitvijo, ki jo odjemalec zahteva« (Harmon, 1995, str. 3).

»Proces opisuje verigo poslovnih aktivnosti, ki ima svoj začetek in konec, običajno poteka skozi več oddelkov in oskrbuje kupce z izdelki oziroma storitvami. Proces je lahko sprožen v stalnih intervalih, ali ob pojavu določenih pogojev« (Jarzabek in Ling, 1996, str. 361).

»Proces je sestavljen iz naslednjih elementov: ima svoje kupce, sestavljajo ga aktivnosti, te aktivnosti so sposobne ustvariti vrednost za kupca, izvajajo jih izvajalci, ki so bodisi ljudje bodisi stroji, običajno je v izvedbo teh aktivnosti vključenih več organizacijskih enot, ki so odgovorne za izvedbo celotnega procesa« (Lin, Yang, Pai, 2002, str. 21).

»Proces je celota medsebojno povezanih delnih procesov, ki zagotavljajo načrtovane učinke in celota nalog, ki so povezane z ugotavljanjem učinkovitosti in uspešnosti teh delnih procesov« (Turk et al., 1987, str. 198).

Če povzamem: proces je definiran kot zbir aktivnosti, ki so povezane v zaključeno celoto. Ta zaključena celota ima svoje vhode in izhode. Izhod enega procesa je vhod v drug proces, ali pa končni izhod za kupca. Procesi so torej med seboj povezani, bistveno pa je, da ustvarjajo izhod za kupca, bodisi notranjega, bodisi zunanjega.

Kaj pa aktivnosti? Kako jih definirajo različni avtorji? Aktivnost je zbirka nalog, ki jo izvaja ena, ali več entitet. Naloga je elementarno delo, ki ga izvaja določena entiteta znotraj določene aktivnosti (Damij, 2001, str. 27).

Aktivnost je sestavljena iz nalog, ki pretvarjajo vhodne elemente v izhodne elemente (Watson, 1994, str. 68).

Porterjev model vrednostne verige deli aktivnosti na osnovne in podporne. Med osnovne aktivnosti šteje nabavo, proizvodnjo, skladiščenje, transport, prodajo, marketing in poprodajne storitve. Podporne aktivnosti sestavljajo računovodstvo, finance, upravljanje s človekovimi zmožnostmi, ravnanje in razvoj. Osnovne aktivnosti so sestavljene v verigo. Vsaka aktivnost, ki se izvede, doda storitvi dodano vrednost. Model vrednostne verige lahko uporabimo za ovrednotenje ključnih procesov (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 97).

V metodologiji, ki je predmet tega magistrskega dela, predlagam delitev procesov na osnovne procese, podporne procese in procese ravnanja ter njihov prikaz v procesni shemi. Osnovni procesi so tisti procesi, ki v medsebojni povezavi pripeljejo od zahteve kupca po izdelkih do dobave teh izdelkov kupcu ter izvedbe plačila s strani kupca. Podporni procesi so tisti procesi, ki so v pomoč osnovnim procesom pri izpolnjevanju kupčevih potreb. Do odgovora na vprašanje, ali je proces osnovni ali



podporni pridemo tako, da odgovorimo na vprašanje, ali se proces vključuje v zgoraj omenjeno povezavo od zahteve kupca po izdelkih do dobave in plačila izdelkov s strani kupca. Če je odgovor pritrdilen, sodi proces med osnovne, sicer pa med podporne. Med procese ravnanja uvrščamo planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

Proces reševanje reklamacij, ki sem ga izbral, da bi na praktičnem primeru podprl izdelavo metodologije za celovito prenovo procesov, sodi po tej definiciji med podporne procese. Proces reševanje reklamacij namreč ni nujni sestavni del procesov, ki pripeljejo posel od začetka do konca, temveč se aktivira v primeru, ko pride do neskladnosti med tem, kar je kupec naročil in plačal ter med tem, kar je prejel.

### **3.2. Opredelitev prenove procesov**

Pod pojmom prenove procesov se v literaturi skrivajo različni koncepti, ki jih lahko razdelimo v dva velika sklopa: preurejanje procesov in izboljšanje procesov. Preurejanje procesov je sinonim za korenito spremembo procesov, izboljšanje procesov je sinonim za postopno spremembo procesov, oba načina pa se umeščata v okvir prenove procesov (Valiris in Glykas, 1999, str. 66). V nadaljevanju prikazujem, kako pojmujejo različni avtorji preurejanje procesov, izboljšanje procesov ter prenovo procesov ter kako te pojme povezujejo med seboj.

»Preurejanje je temeljni vnovični premislek o procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost« (Hammer in Champy, 1995, str. 42).

»Bistvo preurejanja je diskontinuirano razmišljanje, kar pomeni, da je treba prepoznati in opustiti zastarela pravila in temeljne predpostavke, ki se skrivajo za sedanjimi poslovnimi operacijami« (Hammer in Champy, 1995, str. 13).

Davenport za korenito spremembo na mesto izraza preurejanje uporablja besedo inovacija. Inovacija procesa je po Davenportu širši pojem: poleg izdelave novega procesa, na kar se usmerja preurejanje, vključuje še določitev strategije za proces, posnetek stanja obstoječega procesa ter implementacijo uvedenih sprememb na vseh področjih: tehnološkem, človeškem, organizacijskem in podobno (Davenport, 1993, str. 2).

Inovacija procesa se razlikuje od izboljšanja procesa. Davenport našteva naslednje razlike (Davenport, 1993, str. 11):

- stopnja spremembe je korenita, ne postopna

- izvede se kot projekt (enkratna, zaključena naloga); ne gre za neprestane izboljšave
- zahteva udeležbo glavnega ravnateljstva
- izvaja se skozi več poslovnih funkcij
- tveganje je visoko
- glavni dejavnik spremembe je informacijska tehnologija.

Čeprav preurejanje zahteva radikalne spremembe, pa po navedbah Kettingerja prihaja v praksi do postopne (ne radikalne) izvedbe. Vzrok vidi v političnih in v organizacijskih omejitvah ter v omejitvah virov (Kettinger, Teng, Guha, 1997, str. 56).

Altinkemer navaja, da mnoga podjetja ne uporabljajo preurejanja procesov kot samostojni pristop, pač pa v povezavi z drugimi pristopi, ki so manj radikalni, na primer primerjanje med podjetji, ABC stroški, TQM, merjenje zadovoljstva kupcev, postavljanje medfunkcijskih projektnih ekip in podobno. Obenem priporoča, da podjetje za vsak proces izbere najustreznejši program sprememb. Med korenitim in postopnim načinom ne vidi tako velike razlike, kot jo zaznava teorija, kar podkrepi z raziskavami poslovne prakse, ki navajajo le dve bistveni razliki med njima: v času trajanja prenove ter v velikostnem redu spremembe (Altinkemer, Chaturvedi, Kondareddy, 1998, str. 381-382).

Zelo podobno razmišlja tudi Jarzabek, ki pod pojmom preurejanja združuje tako korenite spremembe kot postopne izboljšave (Jarzabek in Ling, 1994, str. 355).

Metodologija, ki je predmet magistrskega dela, je namenjena celoviti prenovi izbranih procesov v Merkurju, d.d. Že v uvodu sem pojasnil, da sem besedno zvezo »celovita prenova« izbral kot sopomenko besedni zvezi »preurejanje«. S tem sem se distanciral od konceptov preurejanja ter obenem poudaril, da razvijam metodologijo za prenavo procesov, ki proces prenovi celovito in ne metodologije za uvajanje postopnih sprememb.

Tudi proces reševanja reklamacij, ki ga opisujem, je doživel celovito prenavo in je bil izveden kot projekt.

### **3.3. Opredelitev metodologije, tehnike, orodja in modeliranja procesov**

Ker je predmet magistrskega dela izdelava metodologije za celovito prenavo procesov, na tem mestu obravnavam definicije metodologije, tehnike, ki se uporablja za modeliranje procesov in orodja, ki podpira uporabo tehnike. V nadaljevanju podajam opredelitve nekaterih avtorjev.

Kettinger v svoji kratki definiciji zelo nazorno obrazloži razliko med metodologijo, tehniko in orodjem. Tako metodologijo definira kot zbirko metod, ki so namenjene reševanju problemov, tehniko kot zbirko korakov, ki nas pripelje do želenega cilja in orodje kot programski paket, ki podpira eno, ali več tehnik (Kettinger, Teng, Guha, 1997, str. 58).

Zelo podobno in še bolj slikovito opredeli metodologijo Valiris. »Problem je izraz zaskrbljenosti nad trenutnim stanjem. Metodologija predstavlja strukturiran nabor korakov in pravil, kako odpraviti vzroke za to zaskrbljenost« (Valiris in Glykas, 1999, 65).

Kaj pa vloga procesnega modela? »Model omogoča ljudem, ki sprejemajo odločitve, izločiti manj pomembne podrobnosti realnega sveta ter se osredotočiti na najpomembnejše dele« (Giaglis, 2001, str. 209).

Procesni model mora pokazati povezave med aktivnostmi, ljudmi, podatki in objekti, ki so vključeni v izdelavo določenega proizvoda/storitve (Biazzo, 2002, str. 42).

Davis navaja naslednje značilnosti modelov (Davis, 2001, str. 6):

- predstavljajo stvari iz realnega sveta
- narejeni so v določenem merilu
- upoštevajo določeno stopnjo podrobnosti
- predstavljajo določen pogled
- ustvarjeni so s točno določenim namenom.

Lin vidi naslednjo vlogo modeliranja procesov pri izvedbi prenove procesov: »modeliranje procesov omogoča pregled obstoječih procesov in aktivnosti, ki jih sestavljajo, predstavitev novih procesov ter izvedbo vrednotenja procesov v smislu porabe časa in stroškov« (Lin, Yang, Pai, 2002, str. 19).

Po Linu model procesa vključuje (Lin, Yang, Pai, 2002, str. 28):

- aktivnosti (naloge, funkcije)
- poslovna pravila (kontrole)
- vire (lokacijo izvajanja)
- povezave (odvisnosti)
- izvajalce
- informacije (sporočila)
- entitete (objekte)
- dogodke (vhode, izhode)

- preverjanje in vrednotenje (uporaba simulacij)
- postopek izdelave modela.

Giaglis ugotavlja, da mora biti modeliranje procesov in modeliranje informacijskih sistemov povezano oziroma mora potekati sočasno. Zakaj? Informacijski sistem mora podpirati delovanje izbranega procesa, po drugi strani pa prav informacijska tehnologija ustvarja nove priložnosti za podjetje, kar vpliva na modeliranje procesov (Giaglis, 2001, str. 209).

Tehnika, namenjena modeliranju procesov in modeliranju informacijskih sistemov bi morala odgovoriti na naslednja vprašanja:

- katere aktivnosti so vključene v proces
- kako se aktivnosti ponavljajo (dnevno, tedensko, mesečno)
- kje se izvajajo aktivnosti in kdo jih izvaja
- kateri podatki so potrebni za izvedbo aktivnosti in kateri podatki oziroma informacije so rezultat izvajanja aktivnosti (Giaglis, 2001, str. 212).

Giaglis v svojem pregledu tehnik, uporabljenih pri modeliranju procesov in informacijskih sistemov prihaja do zanimivih ugotovitev, ki sem jih navedel že v uvodu. Ugotavlja, da se tehnike zelo razlikujejo med seboj. Nekatere se usmerjajo na podatke, druge na procese, tretje na objekte. Idealno bi bilo razviti univerzalno tehniko, ki bi bila uporabljiva za vse, vendar se to zdi zaradi različnih ciljev modeliranja procesov nemogoče in nepraktično (Giaglis, 2001, str. 224). Giaglis torej predlaga uporabo tehnike, ki najbolj ustreza ciljem modeliranja procesov oziroma uporabo različnih tehnik za različne namene.

To je po mojih izkušnjah, ki jih imam kot analitik, povsem v skladu s prakso. Za prenovo izbranega procesa ter informacijsko podporo le-tega si je torej potrebno izdelati metodologijo, ki nam najbolj ustreza in ki vključuje elemente, ki so za naše podjetje najpomembnejši, pri čemer koristimo širok izbor metodologij in tehnik, ki so na voljo.

### **3.4. Metodologija TAD, tabele entitet, aktivnosti in nalog ter orodje TAD 2.0**

Izdelave posnetka stanja in celovite prenove izbranega procesa si ne moremo predstavljati brez izdelave kvalitetnega procesnega modela. Za izdelavo slednjega sem izbral tabelo entitet, aktivnosti in nalog metodologije TAD, ki po mojih izkušnjah pripelje do procesnega modela, ki v največji meri odraža sliko realnega sveta. Na kratko predstavljam metodologijo TAD s poudarkom na tabelah entitet, aktivnosti in nalog.

Modeliranje procesov je zahtevna naloga, saj mora model procesa predstavljati čim bolj natančno sliko realnega sveta. Metodologija TAD zelo dobro odgovarja na vprašanja, kaj, kdaj, kje in kdo izvaja aktivnosti izbranega procesa, s čimer je pokrito bistvo modela izbranega procesa (Damij, Baloh, Vrečar, 2003a, str. 102).

Metodologija TAD pokrije vse faze izdelave procesnega modela in informacijskega sistema: od definiranja uporabnikovih zahtev do posnetka stanja izvajanja procesa, prenove procesa in izdelave objektnega modela ter modela aplikacij.

Metodologija TAD je sestavljena iz šestih faz. Prva faza predstavlja definicijo problema. Rezultat prve faze je tabela entitet, ki vključuje analize in poročila, povezana z doseganjem strateških, taktičnih in operativnih ciljev. Do podatkov za tabelo entitet pridemo preko izvedbe intervjujev z ravnateljstvom podjetja na različnih ravneh.

Druga faza identificira delovanje sistema. Rezultat druge faze je tabela aktivnosti, ki predstavi poslovne procese, delovne procese in aktivnosti ter tabela nalog, ki podrobneje opiše vsako nalogo v smislu pogojev, porabljenega časa, potrebnih virov in izdelanih izhodov.

Tretja faza je namenjena prenovi procesov z namenom iskanja rešitev za ugotovljene probleme.

Četrta faza identificira objekte sistema, njihove attribute ter povezave med njimi. Rezultat četrte faze je objektni model.

Peta faza se ukvarja z dizajnom sistema, pri čemer črpa informacije iz tabele entitet in tabele aktivnosti. Rezultat pete faze je model aplikacij.

Šesta faza predstavlja implementacijo sistema, torej implementacijo objektnega modela in modela aplikacij.

Ker v metodologiji za celovito prenavo procesov obravnavam izdelavo oziroma prenavo informacijskega sistema kot črno škatlico, uporabim samo del tabel, ki jih ponuja metodologija TAD, in sicer tabelo entitet, ki poveže definirana poročila z uporabniki teh poročil ter tabelo aktivnosti in tabelo nalog, ki definirata posnetek stanja in prenavo procesa, torej aktivnosti, izvajalce, poslovna pravila in uporabljene dokumente.

Za razliko od mnogih drugih metodologij, ki uporabljajo različne grafične tehnike, uporablja TAD dvodimenzionalne tabele (Damij, Baloh, Vrečar, 2003a, str. 102). Zakaj tabele? Damij navaja naslednje prednosti:

- tabele so zelo uporabne za prikazovanje dogodkov
- tabele je lahko proučevati, popravljati in nadgrajevati

- tabele so zelo pregledne in razumljive (Damij, 2001, str. 16).

Celo tisti uporabniki, ki prisegajo na uporabo grafičnih tehnik priznavajo, da je potrebno določen del informacij predstaviti v opisni obliki. Tabele, ki jih uporablja TAD, omogočajo analitiku, da prikaže vse informacije sočasno in v eni tabeli (Damij, Baloh, Vrečar, 2003a, str. 105).

Zaradi navedenih razlogov v osrednjem delu metodologije, ki jo pripravljam, uporabim metodologijo TAD in njene tabele (tabele entitet, aktivnosti in nalog).

Izdelavo posameznih faz metodologije TAD podpira programski paket TAD 2.0. Uporaba programskega paketa je enostavna in uporabnik, ki pozna metodologijo TAD, ga lahko prične uporabljati takoj, ne da bi se moral posebej seznanjati z njegovim delovanjem. V pomoč pri delu so orodjarne, ki se odprejo, ko želimo implementirati posamezno fazo metodologije TAD, na voljo pa je tudi podroben meni za pomoč. V prvem koraku uporabnik definira aplikacijo, ki jo bo izdelal. Sledi faza definiranja problema, kjer izdelava tabelo entitet, faza izdelave posnetka stanja, kjer izdelava tabelo aktivnosti in tabelo nalog, faza prenove procesa, kjer izvede popravke oziroma izboljšave tabele aktivnosti in tabele nalog, faza izdelave objektnega modela ter faza izdelave dizajna. Implementacije informacijskega sistema programski paket TAD 2.0 ne podpira.

#### **4. RAVNANJE PROCESOV**

Oprelitev ravnanja procesov je eden od temeljnih pogojev za izvedbo prenove procesov. Dokler nimamo vzpostavljenega ravnanja procesov ter izdelanih razmejitev med ravnanjem procesov in ravnanjem poslovnih funkcij, o prenovi procesov ni možno govoriti. Zato sem že v uvodu pojasnil, da je vzpostavitev ravnanja procesov eden od pogojev za uporabo metodologije, ki jo pripravljam. V tem poglavju najprej obravnavam vzpostavitev ravnanja procesov, ki smo jo v Merkurju, d.d. realizirali z uvedbo lastnika procesa in koordinatorja procesa. V drugem delu obravnavam razmerje med funkcijskim in procesnim ravnanjem.

Naj na tem mestu pojasnim, da na mesto besede »management« ter »managiranje« uporabljam slovenski izraz »ravnateljstvo« in »ravljanje«. Pomemben razlog za uporabo besede ravljanje kot ustreznega prevoda besede »management« je v njeni uporabi do konca druge svetovne vojne na slovenskem prostoru (Rozman, 1996, str. 15). Zakaj ravno ravljanje? Tako nimamo slabega občutka ob uporabi tujke »management«, besedi upravljanje in vodenje, s katerimi skušajo nekateri avtorji prevajati »management«, pa vsebinsko pomenita nekaj drugega (Rozman, 1996, str. 14).

Govorimo torej o ravnanju procesov. Planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola so procesi ravnanja oziroma ravnalni procesi.

Planiranje vključuje vnaprejšnje zamišljanje poteka in rezultata dela, izvedbo tega zamišljanja in kontrolo izvedbe. Kontrola vključuje primerjavo med dejanskim in planiranim stanjem ter izvajanje ukrepov za doseganje planiranega stanja. Organiziranje vzpostavlja razmerja med ljudmi. Vodenje vključuje komuniciranje, motiviranje in sprožanje akcij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 73).

#### **4.1. Lastnik procesa in koordinator procesa**

Vzpostavitev ravnanja procesov zahteva uvedbo ravnatelja procesa ter opredelitev njegovih odgovornosti, pristojnosti in nalog. V literaturi se poleg ravnatelja procesa uporablja tudi naziv lastnik procesa.

Kaj o ravnanju procesov in o ravnateljih oziroma lastnikih procesov pravijo izbrani avtorji?

»Proces mora imeti tudi lastnika procesa, ki je odgovoren za izdelavo modela procesa, izvajanje procesa ter zagotovitev, da bodo zadovoljene kupčeve potrebe« (Davenport, 1993, str. 7).

Kdo je lastnik procesa? »Lastnik procesa je ravnatelj, ki je odgovoren za določen proces in njegovo preureditev« (Hammer in Champy, 1995, str. 109). »Njegova glavna naloga je zagotoviti preureditev posameznega procesa« (Hammer in Champy, 1995, str. 115).

»Lastnik procesa je oseba, ki kontrolira izvajanje procesa in je odgovorna za dnevno ravnanje procesa. Ima pristojnost za uporabo sredstev v okviru podanih omejitev in znotraj postavljenih mej procesa« (Watson, 1994, str. 68).

»Lastnik procesa je posameznik, ki ga postavi ravnateljstvo podjetja in je odgovoren za učinkovitost in uspešnost celotnega procesa« (Harrington, 1991, str. 45).

Kako izbrati lastnika procesa? Harrington navaja naslednje kriterije (Harrington, 1991, str. 46):

- ima največ virov, potrebnih za izvedbo prenove procesa
- ima največ težav z obstoječim potekom procesa
- lahko največ pridobi s prenovo procesa
- ima sposobnosti za vodenje projektnih ekip
- dobro razume delovanje procesa.

Kot pomoč lastniku procesa pri ravnanju kompleksnejših procesov Harrington predlaga tudi uvedbo koordinatorja procesa, torej dvonivojsko ravnanje procesa (Harrington, 1991, str. 46).

Katere aktivnosti naj izvaja lastnik procesa? Harrington predlaga naslednje naloge, ki jih mora opravljati lastnik procesa (Harrington, 1991, str. 50):

- planiranje in kontrola ciljev procesa
- zagotavljanje doseganja ciljev procesa ter preprečevanje, da bi uvedene spremembe v procesu negativno vplivale na ostale procese
- postavljanje mej procesa
- vzpostavitev projektne ekipe za prenovo procesa ter nadzorovanje in nudenje pomoči pri izvedbi prenove
- definiranje podprocesov ter njihovih lastnikov
- izvajanje primerjav s podobnimi podjetji
- reševanje konfliktov med organizacijskimi enotami, skozi katere teče proces
- vzpostavitev neprestanih izboljšav procesa
- negovanje odnosov s kupci izdelkov/storitev procesa in zagotavljanje, da so uresničena njihova pričakovanja.

Tudi ravnateljstvo poslovnih funkcij ima določene odgovornosti. Po Harringtonu je odgovorno za (Harrington, 1991, str. 52):

- zagotavljanje sredstev za izvajanje prenove izbranih procesov, določanje okvirnih ciljev, ki podpirajo predlagane spremembe
- podiranje meja med organizacijskimi enotami
- spreminjanje lastnega mišljenja v smeri procesnega ravnanja
- sprejemanje sprememb v delovanju procesov ter njihovega vpliva na podjetje
- nagrajevanje projektnih ekip in posameznikov, ki so vidno prispevali k prenovi procesov
- redno pregledovanje rezultatov prenove procesov
- iskanje nadomestnega dela za v prenovi ugotovljene viške zaposlenih.

Harrington ocenjuje, da bo moral lastnik procesa v začetni fazi nameniti približno polovico delovnega časa delu na procesu, kasneje pa vsaj nekaj ur tedensko. Nagrajevanje lastnikov procesov bi moralo biti odvisno od tega, kakšna je uspešnost, učinkovitost in prilagodljivost procesa (Harrington, 1991, str. 51).



V Merkurju, d.d. procese uravnava lastnik procesa ter koordinator procesa. Delitev dela torej sovпада s Harringtonovo usmeritvijo. Lastnik procesa in koordinator procesa si razdelita izvajanje ravnalnih procesov. Ravnanje procesov je analogno ravnanju funkcijskih oddelkov, kjer se pojavljata ravnatelj posameznega področja, na primer ravnatelj nabave in ravnatelj posameznega oddelka, na primer produktne skupine v nabavi. Pri reševanju problemov, ki se rešujejo v obliki projekta, prevzame lastnik procesa vlogo člana nadzorne skupine, koordinator procesa pa vlogo ravnatelja projekta. Vlogo lastnika procesa in koordinatorja procesa lahko prevzame tudi ena oseba.

V Merkurju, d.d. je ravnanje procesov najboljše razvito v komerciali, kjer smo najprej natančno definirali vlogo lastnika procesa in koordinatorja procesa in kjer je ravnanje procesov uveljavljeno že nekaj let. V organizacijskem predpisu z naslovom Obvladovanje sprememb procesov v povezavi z vlogo lastnika procesa in koordinatorja procesa v komerciali sem skupaj s sodelavci opredelil aktivnosti lastnika procesa in koordinatorja procesa, ki jih na tem mestu še natančneje razgrajujem po ravnalnih procesih planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole.

Lastnik procesa naj izvaja naslednje aktivnosti:

- PLANIRANJE:
  - Planira cilje procesa in poti za doseganje teh ciljev.
- ORGANIZIRANJE:
  - Potrjuje aktivnosti, pristojnosti in odgovornosti, ki jih udeležencem v procesu določi koordinator procesa.
  - Postavlja poslovna pravila za izvajanje procesa.
  - Potrjuje predloge sprememb procesa, pripravljene s strani koordinatorja procesa.
- KADROVANJE:
  - Izbere koordinatorja procesa. Udeležence v procesu izbira linijski vodja.
- VODENJE V OŽJEM SMISLU
  - Postavlja usmeritve koordinatorju procesa za izvajanje izboljšav v procesu.
- KOMUNICIRANJE
  - Usklajuje predloge sprememb procesa z linijskimi vodji organizacijskih enot, skozi katere teče proces.
  - Dogovarja dolgoročna sodelovanja z vladnimi in izobraževalnimi institucijami pri optimizaciji procesov.

- Preko priprave načrta delavnic vzpodbuja ustvarjanje idej znotraj podjetja.
- MOTIVIRANJE
  - Odobrava izplačilo nagrad za inovativne predloge izboljšav procesov s strani udeležencev.
  - V dogovoru z linijskimi vodji predlaga sankcije zoper kršitelje dokumentov, ki predpisujejo izvajanje procesov.
- KONTROLA
  - Potrjuje ukrepe za odpravo odstopanj dejanskega stanja od planiranega.

Koordinator procesa naj izvaja naslednje aktivnosti:

- ORGANIZIRANJE:
  - V sodelovanju z uporabniki in zunanjimi institucijami pripravlja predloge sprememb v izvajanju procesa ter v informacijski podpori procesa (tako za izvajanje aktivnosti kot za podporo odločanju).
  - Glede na uvedene spremembe v izvajanju procesa prilagaja dokumentacijo procesa.
  - Organizira delo v organizacijskih enotah, skozi katere teče proces, v skladu z dokumentacijo o procesu.
- VODENJE V OŽJEM SMISLU
  - Vodi udeležence v procesu k zastavljenim ciljem procesa.
  - Pripravlja informacije, potrebne za sprejemanje odločitev ter sprejema odločitve, ki so potrebne za doseganje zastavljenih ciljev procesa.
- KOMUNICIRANJE
  - Izvaja izobraževanje in obveščanje vseh udeležencev v procesu o nastalih spremembah.
- MOTIVIRANJE
  - Pripravlja predloge nagrajevanj uporabnikov za inovativne ideje.
- KONTROLA
  - Izvaja stalen nadzor nad izvajanjem procesa ter pripravlja predloge za odpravo odstopanj dejanskega stanja od planiranega.
  - Izvaja notranjo presojo skozi proces, katerega koordinator je, v vseh delih podjetja, v katerih se ta proces izvaja.

## 4.2. Razmerja med funkcijskim in procesnim ravnateljem

Ko govorimo o razmerjih med ljudmi, govorimo o definiciji organizacije. Rozman definira organizacijo kot sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Rozman, 2000, str. 4).

Poznamo različne oblike organizacijskih struktur. Za Merkur, d.d. je značilna funkcijska organizacijska struktura. Osnovne značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike so:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa ravnateljevanja (Rozman, 2000, str. 87).

Funkcijska organizacijska struktura je oblikovana na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Zato funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb (Lipičnik, 1998, str. 50).

Posamezna funkcija torej predstavlja tudi organizacijsko enoto. Prednosti funkcijske organizacijske strukture so v specializaciji in razvoju posamezne funkcije, v racionalnosti izvajanja in v enostavnosti razmerij (ni dvojnega ravnanja), slabosti pa v odzivnosti na probleme, ki jih prinaša poslovno okolje. Probleme je potrebno namreč reševati celovito, vsaka organizacijska enota pa želi reševati le tisti del problema, ki se nanaša nanjo.

Komerciala je v Merkurju, d.d. najbolj podvržena vplivom poslovnega okolja in se mora najhitreje odzvati na probleme, zato je že nekaj let organizirana produktno-matrično. Kakšna organizacijska struktura je produktna organizacijska struktura? Produktna organizacijska struktura temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote. Velika podjetja v bistvu razdelimo na manjše število manjših podjetij (Lipičnik, 1998, str. 51). V primeru komerciala Merkurja, d.d. imamo opraviti z matriko med funkcijo in produktom. Posamezne funkcije, ki so organizirane v organizacijske enote (nabava, veleprodaja, logistika, maloprodaja, trženje, prodaja na tuje trge) vodijo izvršni direktorji (ravnatelji poslovnih funkcij), programe, ki predstavljajo zaključene blagovne skupine blaga, s katerim trgujemo, pa programski direktorji. Prednost te oblike organizacije je v njeni odzivnosti na probleme in v celovitem reševanju problemov, slabost pa v dvojnem vodenju zaposlenih.

Po Davenportu lastništvo procesa pomeni dodatno dimenzijo obstoječi organizacijski strukturi (Davenport, 1993, str. 7). Za komercialo Merkurja, d.d. to ne velja. Uvajanje

ravnanja procesov v organizacijsko strukturo komercialne ne vnaša nove organizacijske dimenzije, pač pa le podrobneje razdeli vloge po procesih. V obstoječi produktno-matrični organizacijski strukturi je dodeljena vloga le programskemu direktorju, ki vrši vlogo lastnika procesa in koordinatorja procesa za proces oblikovanje asortimenta, z uvajanjem ravnanja procesov pa se definirajo tudi drugi procesi ter njihovi lastniki procesa in koordinatorji procesa.

Ker lastnik procesa in koordinator procesa skrbita tudi za razvoj procesa in uravnavata projekte, odpade posebna dimenzija ravnanja projektov (ni potrebe po projektno-matrični organizacijski strukturi). Tako lahko govorimo o procesno-matrični organizacijski strukturi: matriki med procesom in funkcijo.

Po mojem mnenju v praksi ni mogoče in tudi ne bi bilo racionalno, da bi vse udeležence v procesu združili v eni organizacijski enoti, zato procesna organizacija v čisti obliki najbrž ni smiselna. Vedno bo torej obstajala matrika med funkcijo in procesom, kar pomeni, da bo potrebno opredeliti razmerje med funkcijskim in procesnim ravnateljem. Kdo bo imel močnejšo vlogo, je odvisno od posameznega podjetja. V Merkurju, d.d. ima močnejšo vlogo še vedno funkcijski ravnatelj (večjo avtoriteto, odgovornost in pristojnost). Konfliktom med funkcijskim in procesnim ravnateljem se skušamo izogniti tako, da po pravilu postane ravnatelj procesa linijski ravnatelj tiste organizacijske enote, v okviru katere se izvaja glavna aktivnost posameznega procesa. Davenport sicer opozarja na nevarnost, da ravnanje procesov postane le dodatna dimenzija obstoječe organizacijske strukture, kar se v praksi pogosto dogaja, ko lastništvo procesov pridobijo obstoječi ravnatelji poslovnih funkcij. V teh primerih namreč procesno-orientirana organizacijska struktura ne pridobi potrebne legitimnosti (Davenport, 1993, str. 162).

Vloga ravnatelja procesa se bo v Merkurju, d.d., še posebej pa v komerciali, sčasoma še okrepila. Ravnatelj procesa bo določil, katere aktivnosti se bodo izvajale in kako se bodo izvajale, funkcijski ravnatelj pa bo poskrbel, da se bodo aktivnosti izvedle v dogovorjenih rokih.

Tudi Davenport podpira matrično organizacijsko strukturo. Po Davenportu je bila formalna organizacija uvedena zaradi doseganja večje učinkovitosti in njena popolna odstranitev bi povzročila več problemov, kot jih imamo zaradi njene togosti. Procesno orientirana organizacijska struktura je torej dovolj dober kompromis. Podjetje mora biti pripravljeno dopuščati znane probleme matričnih organizacijskih struktur (Davenport, 1993, str. 161).

Med razlogi, zakaj se podjetja ne odločajo za procesno-orientirano organizacijsko strukturo, se pojavlja tudi miselnost, da je proces nestabilna osnova za organiziranost, ker se procesi spreminjajo hitreje kot funkcije. Davenport navaja

nasprotno: mnogi, ki proučujejo organizacijsko teorijo, se strinjajo, da potrebujejo podjetja bolj dinamično osnovo za organiziranje. Še posebej, če je ta osnova usmerjena h kupčevim potrebam (Davenport, 1993, str. 162).

## **5. IZDELAVA PROCESNE SHEME**

Drugi temeljni pogoj za izvedbo prenove procesov je izdelava procesne sheme. Brez procesne sheme ni možno uvesti ravnanja procesov, kar pomeni, da ni možno določiti ravnatelja procesa, ki je odgovoren za izvajanje prenove procesov. Prav tako ni možno izbrati procesov za prenavo, če ne vemo, kateri procesi tečejo v podjetju in kako so povezani med seboj. Že v prejšnjih poglavjih sem omenil, da v komerciali Merkurja, d.d. delimo procese na osnovne, podporne in ravnalne. Osnovno vprašanje, ki si ga postavljam v tem poglavju, se torej glasi, kako priti do procesne sheme osnovnih, podpornih in ravnalnih procesov.

O procesni shemi govorita med drugimi tudi Davenport in Hammer.

Davenport kot prvo fazo pri prenovi procesov priporoča izdelavo procesne sheme, in sicer tako za poslovne kot za ravnalne procese. Podrobnost členitve in število procesov prepušča posameznemu podjetju, ker najboljša praksa kaže, da si vsako podjetje skozi procese iteracije izdelata lastno procesno shemo. Širše definirani in manj številni procesi so bolj primerni za izvedbo preurejanja procesov. Največji prihranki se namreč pričakujejo pri prenovi procesov, ki prečkajo različne poslovne funkcije. Ožje definirani in številčnejši procesi so bolj primerni za izboljšanje procesov. Priporoča tudi hierarhično zgradbo procesne sheme, ki podpira tako preurejanje procesov kot izboljšanje procesov (Davenport, 1993, str. 30).

Hammer navaja, da podjetje potrebuje preglednico procesov, ki prikazuje, kako teče delo v podjetju (Hammer in Champy, 1995, str. 126). Preglednica naj prikazuje le glavne procese, od katerih pa lahko vsakega razdelimo v različne podprocesse, ki jih označimo na posebni razpredelnici podprocesov (Hammer in Champy, 1995, str. 129).

V Merkurju, d.d. imamo procesno shemo izdelano le za komercialne procese, res pa je, da ti procesi prinašajo največjo dodano vrednost. Ko smo v komerciali vzpostavili ravnanje procesov, smo izdelali tudi procesno shemo. Procesna shema komercialnih procesov je nastala kot rezultat procesnih shem posameznih funkcijskih organizacijskih enot ter potrebe po obvladovanju določenih skupin aktivnosti, ki smo jih povezali v proces ter določili lastnika in koordinatorja procesa.

Z namenom sistematičnega postavljanja procesne sheme v nadaljevanju podajam predlog izdelave procesne sheme.

Pri izdelavi procesne sheme predlagam pristop od zgoraj navzdol, pri čemer uporabim analogijo členitve skupne naloge podjetja na poslovne funkcije, ki je osnova za delitev dela in iz katere izhaja tudi funkcijska organizacijska struktura. Po Ivanku namreč podjetje uresničuje zastavljene cilje z izvrševanjem skupne naloge, zato je analiza skupne naloge izhodišče za snovanje organiziranosti (Ivanko, 1992, str. 235). Skupna naloga podjetja je okvirno opredeljena z določitvijo predmeta poslovanja podjetja (Ivanko, 1992, str. 249). Ivanko predlaga členitev skupne naloge na poslovne funkcije, področja poslovanja, prvine poslovanja in delovne postopke (Ivanko, 1992, str. 248). Uporablja torej štiri nivojsko členitev.

Kaj je poslovna funkcija? Poslovna funkcija je skupek različnih medsebojno povezanih opravil (Lipičnik, 1998, str. 22). Poslovna funkcija predstavlja zaokroženo celoto oziroma del celotnega poslovnega procesa (Ivanko, 1992, str. 249).

Večina avtorjev uporablja za klasifikacijo funkcij splošno shemo reprodukcijskega procesa: denar—blago---proizvod---blago1---denar1. Tako zbrane poslovne funkcije predstavljajo skupine opravil, ki ustrezajo posameznim fazam reprodukcijskega procesa (Ivanko, 1992, str. 252).

Če pogledamo funkcije iz systemskega vidika, jih lahko delimo na funkcije, katerih rezultat je namenjen zadovoljitvi potreb okolja - osnovne, funkcije, katerih rezultat je namenjen delovanju sistema - infrastrukturne ter funkcije, ki so namenjene krmiljenju dogajanj - upravljalne oziroma ravnalne funkcije (Lipičnik, 1998, str. 23). Na enak način razdeljujemo tudi procese: osnovni, podporni, ravnalni.

Področje poslovanja je osrednja sestavina opredelitve funkcije. Opredeljuje vsebino dela poslovne funkcije v njeni prvi in grobi razčlenitvi (Ivanko, 1992, str. 282).

Prvina poslovanja predstavlja fazo dela (posamično aktivnost) v posameznem področju poslovanja (Ivanko, 1992, str. 248).

Delovni postopki so konkretna opravila, s katerimi zadolžujemo konkretne nosilce na različnih ravneh v podjetju (Ivanko, 1992, str. 248).

Kot osnovo za izdelavo procesne sheme uporabim členitev komercialnih poslovnih funkcij (nabavne, prodajne, logistične) na področja poslovanja. Uporabim torej drugi nivo členitve poslovnih funkcij, kot ga je opredelil Ivanko. Poslovne funkcije na prvem nivoju ne smemo uporabiti kot osnovo za procesno shemo. V tem primeru bi namreč prišli do nabavnih, prodajnih in logističnih procesov in storili napako, ki je sicer pogosta v praksi in privede do paradoksalnega položaja: ravnanje procesov uvajamo zato, ker želimo razbiti meje med funkcijsko organiziranimi organizacijskimi enotami, z uvedbo nabavnih, prodajnih in logističnih procesov pa jih ponovno ustvarimo ter vzpostavimo staro stanje pod novim imenom.

Osnovo za izdelavo procesne sheme torej predstavlja drugi nivo delitve poslovnih funkcij – področje poslovanja. Področja poslovanja poslovnih funkcij postanejo gradniki procesne sheme.

V procesno shemo osnovnih procesov vključimo procese, ki v medsebojni povezavi pripeljejo od zahteve kupca po izdelkih do dobave teh izdelkov kupcu ter izvedbi plačila s strani kupca. Pri izdelavi procesne sheme torej upoštevamo naravni vrstni red oskrbe kupcev ter povezanost procesov. Vsakemu procesu določimo lastnika procesa in koordinatorja procesa ter procese povežemo med seboj.

Pri izdelavi procesne sheme osnovnih procesov se držimo pravila, da je potrebno vključiti vse procese, ki sestavljajo oskrbo kupca od ugotavljanja kupčevih potreb do plačila kupca za dostavljeno blago, sicer ne bi mogli vzpostaviti povezav med procesi. Osnovni procesi prinašajo največjo dodano vrednost in zanje se je potrebno najprej vprašati, ali jih je potrebno prenoviti.

Podporni procesi so tisti procesi, ki so v pomoč osnovnim procesom pri izpolnjevanju kupčevih potreb. Pri izdelavi procesne sheme podpornih procesov imamo več maneverskega prostora. V procesno shemo ne vključujemo vseh, pač pa uporabimo Paretovo pravilo. Paretovo pravilo ali princip 80/20 lahko na splošno opredelimo kot poskus z 20 odstotki potrebnega napora ali vložka doseči 80 odstotkov možnih koristi. Na področju informatike je to princip, ki je uporaben v vseh fazah razvoja informacijskega sistema v podjetju (Baloh, Štemberger, Vrečar, 2002, str. 120). Ta princip pa ni uporaben zgolj v informatiki, pač pa tudi na drugih področjih poslovanja. Pomembno je vedeti, s katerimi kupci realiziramo 80% vrednosti prodaje, s katerimi dobavitelji realiziramo 80% vrednosti nabave, kateri artikli nam predstavljajo 80% vrednosti zalog in podobno. V procesno shemo podpornih procesov vključimo torej tiste procese, ki so iz vidika podpore poslovanju najpomembnejši oziroma nam povzročajo največ težav. V praksi namreč ni realno pričakovati, da bi lahko v procesno shemo zajeli vse podporne procese.

Najbolj enostavno izdelamo procesno shemo ravnalnih procesov, saj so že definirani. Gre za že večkrat omenjene procese planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole.

Pri izdelavi procesne sheme in v nadaljevanju pri modeliranju procesnih modelov je potrebno upoštevati tudi hierarhijo procesov oziroma členitev procesov.

Harrington predlaga naslednjo hierarhijo procesov (Harrington, 1991, str. 30):

- makroprocesi: skupina ključnih aktivnosti, potrebnih za delovanje podjetja
- podprocesi: skupina logično povezanih aktivnosti, ki prispevajo k uresničevanju makroprocesov

- aktivnosti: predstavljajo akcije, ki proizvedejo točno določen rezultat ter so osnovni gradnik procesnih modelov
- naloge predstavljajo mikro nivo procesa.

Problem procesne hierarhije obravnava tudi strukturirana sistemska analiza. V tej metodi je opredeljeno, da lahko vsak proces razčlenimo na procese nižjega nivoja. Razčlenjevanje procesov lahko vršimo toliko časa, dokler ne pridemo do elementarnih procesov. Elementarni proces je tisti proces, ki splošno izvrši eno samo določeno funkcijo, opis tega procesa pa lahko podamo na manj kot eni strani strukturirane angleščine (Damij, 1998, str. 191).

Watson uporablja naslednjo razdelitev: poslovni proces je horizontalni proces, ki med seboj povezuje različne aktivnosti poslovnih funkcij, ki prinašajo podjetju neko vrednost. Poslovni proces je sestavljen iz delovnih procesov, ki proizvajajo, ali dostavljajo posamezen element produkta (Watson, 1994, str. 36).

Damij je v metodi TAD uporabil naslednjo razdelitev (Damij, 2001, str. 16):

- vsako podjetje ima določeno število poslovnih procesov
- vsak poslovni proces je sestavljen iz določenega števila delovnih procesov
- vsak delovni proces je sestavljen iz določenega števila aktivnosti
- vsaka aktivnost je sestavljena iz določenega števila nalog.

Damij, Harrington in Watson so se torej odločili za štiri nivojsko členitev procesov, medtem ko strukturirana sistemska analiza pušča število nivojev odprto. Za primerjavo: tudi Ivanko pri členitvi skupne naloge uporabi štiri nivojsko členitev. V nadaljevanju predlagam svoj predlog procesne hierarhije.

Kot sem že navedel, v procesno shemo osnovnih procesov vključimo procese, ki v medsebojni povezavi pripeljejo od zahteve kupca po izdelkih do dobave teh izdelkov kupcu ter izvedbi plačila s strani kupca. Ti procesi, nastali z razčlenitvijo poslovnih funkcij na področja poslovanja, se povezujejo v proces, ki ga imenujem Trgovanje. Shema osnovnih procesov je torej dvonivojska. Podporni procesi se med seboj ne povezujejo, zato je shema podpornih procesov enonivojska. Enako velja za ravnalne procese. Pri modeliranju izbranega procesa uporabljam nadaljnjo razčlenitev na aktivnosti in naloge, ki jo predpisuje metodologija TAD in ki je skladna tudi z nadaljnjo členitvijo področja poslovanja na prvine poslovanja in delovne postopke po Ivanku. Pri dosedanem modeliranju procesnih modelov se nisem srečal s potrebo po več kot štiri nivojski členitvi procesov.



## **6. IZBOR PROCESA ZA CELOVITO PRENOVO**

V kolikor smo zadostili obema predpogojema za izvedbo prenove procesov, torej vzpostavitvi ravnanja procesov ter izdelavi procesne sheme, se lahko lotimo prvega koraka celovite prenove procesov. Izbor procesa za celovito prenovo predstavlja prvi korak v metodologiji, ki je predmet tega magistrskega dela.

Zakaj posvečam izbiri procesa za celovito prenovo tolikšno pozornost? Celovita prenova procesa običajno zahteva večja sredstva in zaposluje ključne ljudi. Podjetje si ne more privoščiti, da bi sočasno izvajalo celovito prenovo vseh procesov, pač pa se mora odločiti, kateri procesi bodo v danem času deležni celovite prenove. V nasprotju s celovito prenovo pa lahko programi izboljšanja procesov tečejo ves čas. To je tudi stalna naloga ravnatelja procesa.

Celovito prenovo procesa predlaga ravnatelj procesa, lahko pa tudi vodstvo podjetja, pri čemer si pomaga z opredeljenimi sodili. Tako pride podjetje do nabora potencialnih kandidatov za celovito prenovo. Nato je potrebno za vsak proces upravičiti izvedbo celovite prenove. Ravnatelj procesa je zadolžen za analizo problemskega in ciljnega stanja, analizo informacij, potrebnih za spremljanje doseganja ciljnega stanja ter analizo stroškov in učinkov ugotovljenih problemov. Na osnovi zbranih podatkov vodstvo podjetja odloči, kateri procesi bodo deležni celovite prenove ter vrstni red izvedbe. S tem postopkom podjetje zmanjša možnost, da bi bila vložena sredstva manjša od dobljenih učinkov ter obenem poskrbi tudi za to, da so za izbrane procese zagotovljeni vsi potrebni viri za celovito prenovo.

### **6.1. Sodila za izbor procesa za celovito prenovo**

Prvi korak izbora procesa za celovito prenovo je določitev sodil za izbor potencialnih kandidatov za izvedbo celovite prenove. V literaturi sem našel kar nekaj avtorjev, ki obravnavajo to področje, kar dokazuje, da gre za pomemben korak celovite prenove procesa. V nadaljevanju podajam zbrane ugotovitve.

Davenport priporoča, da kot prvo sodilo pri izbiri procesov za prenovo podjetje upošteva vire: kadrovske, finančne in časovne. Kot ostala sodila navaja naslednja (Davenport, 1993, str. 33):

- pomembnost procesa pri doseganju osrednje strategije podjetja
- zdravje procesa, ki ga določa dejanska poraba časa za izdelavo rezultata v primerjavi s celotnim porabljenim časom (primer: dejanska poraba časa za reševanje reklamacij je 5 ur, reklamacija pa se rešuje 3 dni), nedefinirana lastnik ali odjemalec procesa, nezaskrbljenost pri prekoračitvi stroškov in časa
- možnost določiti merljive cilje

- proces mora imeti močnega sponzorja v najvišjem vodstvu podjetja; pojavljati se mora poslovna potreba po prenovi procesa.

Hammer navaja naslednja sodila za izbor procesov za preurejanje (Hammer in Champy, 1995, str. 130):

- nefunkcionalnost: v katerih procesih imamo največ težav; za katere procese ravnateljstvo podjetja meni, da bi jih bilo potrebno preurediti; Hammer navaja naslednje simptome, s pomočjo katerih lahko prepoznamo nefunkcionalne procese:
  - pretirana izmenjava informacij, podvajanje podatkov in njihovo vnovično vnašanje
  - zaloge, rezerve in druga sredstva za premagovanje negotovosti
  - preverjanja in nadzora je več kot dodajanja vrednosti
  - vnovično opravljanje dela, ki je bilo enkrat že narejeno
- pomembnost procesa oziroma vpliv na zunanje odjemalce
- izvedljivost, ki jo pogojujejo velikost procesa, potrebni stroški za preurejanje, podpora preurejanju s strani ravnateljstva podjetja.

Watson predlaga naslednja sodila za izbiro procesov za urejanje (Watson, 1994, str. 80):

- prispevek procesa h kvaliteti produkta/storitve, pri čemer je pojem kvalitete določen s strani kupca
- obvladovanje stroškov procesa
- urejenost dostave produkta/storitve
- stopnja odzivnosti na zahteve kupca.

Po Harringtonu se je potrebno pri identifikaciji ključnih procesov osredotočiti na tiste procese, ki so nujno potrebni za delovanje podjetja. Ti procesi sodijo v skupino procesov, ki prečkajo več različnih poslovnih funkcij (Harrington, 1991, str. 35). Prioriteto za izvedbo prenove dobijo procesi, ki imajo velik vpliv na poslovanje in zadovoljstvo kupcev, jih je lahko spreminjati ter imajo zagotovljene vire za prenovo (Harrington, 1991, str. 38).

Harrington predlaga naslednja sodila za izbiro procesov, ki jih je potrebno prenoviti (Harrington, 1991, str. 38):

- pritožbe zunanjih ali notranjih kupcev
- visoki stroški izvajanja procesa

- velika poraba časa za izvedbo procesa
- primerjave med podjetji pokažejo, da je proces možno izvajati bolj učinkovito
- pomembnost procesa za poslovanje podjetja
- viri, ki so na voljo za izvedbo prenove.

Kettinger navaja, da si lahko med možnimi sodili za izbiro procesa za prenovo pomagamo tudi s kritičnimi faktorji uspeha. Predlaga, da za vse procese, ki so kandidati za prenovo, zberemo kritične faktorje uspeha. Vsak kritični faktor uspeha, ki je vključen v posamezni proces, prinese procesu dve točki, vsak kritični faktor uspeha, ki je zaželen, pa eno točko. Za prenovo zberemo tisti proces, ki dobi največ točk (Kettinger, Teng, Guha, 1997, str. 66).

Brynjolfsson povezuje izbiro procesa za prenovo s cilji, ki smo si jih zastavili. Če smo si na primer zastavili cilj zmanjšati stroške, se bomo med drugim posvetili zmanjšanju cen s strani dobavitelja (Brynjolfsson, Renshaw, Alstyne, 1997, str. 6). Za Brynjolfssona je pomembno tudi mnenje kupcev oziroma lastnikov: kaj je najbolj pomembno zanje (Brynjolfsson, Renshaw, Alstyne, 1997, str. 12).

V metodologijo za izvedbo celovite prenove procesov za podjetje Merkur, d.d. sem vključil sodila, ki jih podajam v nadaljevanju.

- **ZADOVOLJSTVO KUPCEV:** ali rezultat procesa kakor koli vpliva na zagotavljanje zadovoljstva kupcev? Ker je uradno objavljeno poslanstvo podjetja, da ustvarja zadovoljstvo kupcev, se najprej vprašamo, ali izvajamo aktivnosti posameznega procesa tako, da so naši kupci zadovoljni? V kolikor ocenimo, da je potrebno za zagotovitev zadovoljstva kupcev izvajanje aktivnosti temeljito spremeniti, je potrebno pristopiti k celoviti prenovi procesa.
- **DODANA VREDNOST:** ali rezultat procesa močno vpliva na doseganje ciljnega dobička podjetja? Ali bi izvajanje aktivnosti na drugačen način bistveno povečalo prihodke oziroma znižalo stroške? V kolikor ocenimo, da bi bilo potrebno za povečanje dodane vrednosti izvajanje aktivnosti temeljito spremeniti, je potrebno pristopiti k celoviti prenovi procesa.
- **ZAGOTOVLJENI VIRI ZA IZVEDBO PRENOVE:** nima pomena, da za celovito prenovo izberemo proces, za prenovo katerega nimamo zagotovljenih kadrovskih in drugih virov. V kolikor so ključni kadri za izvedbo celovite prenove zasedeni in ocenjujemo, da morajo dokončati aktivnosti, v katere so vključeni, s celovito prenovo procesa počakamo.

Izbor procesa za celovito prenovo po zgoraj opredeljenih sodilih izvajamo ob predpostavki, da so procesi identificirani, da je zagotovljeno ravnanje procesov in da

procesu tečejo nemoteno. V kolikor so ugotovljene akutne težave pri izvajanju procesa, celovito prenovo izvedemo intervencijsko.

Proces reševanja reklamacij je ustrezal vsem trem kriterijem. Kupci so izražali nezadovoljstvo zaradi počasnosti reševanja reklamacij ter številom reklamacij, stroški reševanja posamezne reklamacije so bili previsoki, ključni kadri za izvedbo prenove so bili na razpolago.

## **6.2. Problemi in cilji izbranega procesa**

Po tem, ko izberemo potencialne kandidate za izvedbo celovite prenove procesa, je potrebno za vsak proces upravičiti izvedbo celovite prenove, za kar je zadolžen ravnatelj procesa. Dokazovanje upravičenosti izvedbe celovite prenove procesa se prične z ugotavljanjem problemov, ki ovirajo optimalni tok izbranega procesa, torej povzročajo nezadovoljstvo pri kupcih, nepotrebne stroške, podaljšujejo trajanje aktivnosti, ustvarjajo manj razlike v ceni, kot bi jo lahko in podobno. Kaj pravijo o problemih izbrani avtorji?

Dobro definiran problem lahko pomeni 80% rešitve (Brynjolfsson, Renshaw, Alstyn, 1997, str. 18).

Kaj je problem? Problem lahko definiramo kot »stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal« (Lipičnik, 1998a, str. 170). »Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost« (Lipičnik, 1998a, str. 170), o čemer govori tudi problemsko-motivacijska teorija. Iz tega sledi, da je naloga ravnateljev, da iščejo probleme, medtem ko jih morajo njihovi sodelavci reševati.

Problem je izraz zaskrbljenosti nad trenutnim stanjem (Valiris in Glykas, 1999, str. 65).

Tudi prvi korak metodologije TAD je namenjen definiciji problema. Damij fazo definicije problema prične z izvedbo intervjujev z ravnateljstvom na različnih nivojih ter nadaljuje z izvedbo intervjujev ostalih uporabnikov sistema. Intervjuji se izvajajo po metodi od zgoraj navzdol, kar pomeni, da najprej izvedemo intervjuje z generalnim ravnateljem podjetja. Vsak nivo ravnateljstva definira cilje svojega nivoja, informacije, potrebne za spremljanje doseganja teh ciljev ter organizacijsko strukturo (Damij, 2001, str. 21).

Kot sem že omenil, mora problemsko stanje opredeliti ravnatelj procesa. Ravnatelj procesa se najpogosteje pojavlja kot pobudnik za celovito prenovo procesa, kar pomeni, da mu je problemsko stanje znano. V kolikor se kot pobudnik celovite prenove procesa pojavlja vodstvo podjetja, je naloga ravnatelja procesa, da od

vodstva podjetja pridobi opis problemskega stanja. V Merkurju, d.d. velja poslovno pravilo, da problemsko stanje opredeli naročnik celovite prenove.

Vsako problemsko stanje nosi v sebi tudi ciljno stanje. Ne zadostuje, da ravnatelj procesa opredeli samo probleme. Povedati mora tudi, kaj želi doseči. Cilji, ki jih določi, namreč vplivajo na analizo stroškov in učinkov, na osnovi katere vodstvo podjetja odloči, ali bo podprlo celovito prenovo izbranega procesa ali ne. Cilje za rešitev problemov mora določiti tudi zato, da lahko v nadaljevanju spremlja njihovo doseganje, ugotavlja odstopanja in izvaja korektivne ukrepe.

Tudi Davenport poudarja, da je prenovo nemogoče izvesti, če za proces nimamo definiranih merljivih ciljev (Davenport, 1993, str. 117), pri določanju ciljev pa moramo upoštevati tudi zahteve kupcev, in sicer tako notranjih kot zunanjih (Davenport, 1993, str. 124).

Za proces reševanja reklamacij so prikazani naslednji problemi in cilji.

Tabela 4: Prikaz problemov in ciljev za proces reševanja reklamacij

PROBLEMI	CILJI
Pritožbe kupcev na čas reševanja reklamacij.	Rešiti reklamacijo do kupca v treh delovnih dneh.
Pritožbe kupcev na število reklamacij.	Znižati število reklamiranih postavk glede na število prodanih postavk za 20%.
Stroški reševanja reklamacij so previsoki.	Znižati stroške reklamacijske dokumentacije za 40%.
	Skrajšati čas, porabljen za reševanje reklamacij, za 30%.
Reklamacije do dobaviteljev ostajajo odprte predolgo časa (dobavitelj nam dolguje blago, ali denar).	Rešiti reklamacijo do dobavitelja v 1 mesecu.

Vir: lasten

### 6.3. Identifikacija informacij za spremljanje doseganja ciljev

Doseganje zastavljenih ciljev je potrebno spremljati, za kar so potrebne informacije. Ravnatelj procesa mora definirati informacije, s katerimi bo ugotavljal doseganje zastavljenih ciljev ter sprejemal korektivne ukrepe v primeru odstopanj.

V začetni fazi zadostuje, da navede le tista poročila, s pomočjo katerih bo višji nivo ravnateljstva spremljal doseganje zastavljenih ciljev, v teku izvedbe celovite prenove procesa pa se dodajajo tudi poročila, ki jih uporablja nižji nivo ravnateljstva ter izvajalci procesa.

Identifikacijo informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev s strani ravnateljev, predlaga tudi Turban. Potrebne informacije identificiramo s pomočjo naslednjih vprašanj (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 442):

- kaj bo ravnatelj najbolj zanimalo, ko se bodo vrnili iz tri tedenskih počitnic
- katerih informacij konkurenca ne sme na noben način videti
- naštejejo naj glavne kratkoročne in srednjeročne cilje ter informacije, potrebne za doseganje teh ciljev
- katere informacije dejansko tudi uporabijo
- povedo naj, kaj je narobe z obstoječimi poročili/analizami.

Probleme, cilje in informacije, potrebne za spremljanje teh ciljev, je potrebno med seboj povezati. Za proces reševanja reklamacij je prikazana naslednja povezava med problemi, cilji in informacijami.

Tabela 5: Prikaz problemov, ciljev in informacij za proces reševanja reklamacij

PROBLEMI	CILJI	INFORMACIJE
Pritožbe kupcev na čas reševanja reklamacij.	Rešiti reklamacijo do kupca v treh delovnih dneh.	Spisek odprtih reklamacij po prodajni enoti in po kupcih.
		Analiza reklamacij po času reševanja reklamacij glede na plan in glede na preteklo obdobje po prodajnih enotah in po kupcih.
Pritožbe kupcev na število reklamacij.	Znižati število reklamiranih postavk glede na število prodanih postavk za 20%.	Analiza deleža reklamiranih postavk glede na število prodanih postavk (primerjava s planom in preteklim obdobjem) po prodajnih enotah, po produktnih skupinah, po kupcih in po dobaviteljih.
		Analiza reklamacij po vzrokih nastanka.
Stroški reševanja reklamacij so previsoki.	Znižati stroške reklamacijske dokumentacije za 40%.	Analiza stroškov reklamacijske dokumentacije po vrstah stroškov in po stroškovnih nosilcih (primerjava s planom in preteklim obdobjem).
	Skrajšati čas, porabljen za reševanje reklamacij, za 30%.	Analiza časa, porabljenega za reševanje reklamacij po udeležencih, po fazah reševanja reklamacije, po kupcih, po dobaviteljih (primerjava s planom in preteklim obdobjem).
Reklamacije do dobaviteljev ostajajo odprte predolgo časa (dobavitelj nam dolguje blago, ali denar).	Rešiti reklamacijo do dobavitelja v 1 mesecu.	Spisek odprtih reklamacij po produktni skupini in po dobaviteljih.

Vir: lasten

Informacije morajo imeti tudi svoje prejemnike, saj ti uporabljajo informacije za spremljanje zastavljenih ciljev. V ta namen uporabim tabelo entitet iz metodologije TAD.

Metodologija TAD uporablja besedo »entiteta«, s katero označuje uporabnika, skupino uporabnikov oziroma organizacijsko enoto. Entiteta je kateri koli vir

informacij, ki je bodisi del sistema bodisi je z njim povezan. Ločimo entitete, ki so del sistema ter zunanje entitete. Rezultat faze definicije problema je tabela entitet, ki je strukturirana takole: v stolpcih so našteje entitete, v vrsticah pa poročila/analize, ki jih entitete potrebujejo za doseganje svojih ciljev. Zvezdica v presečišču posamezne entitete in posameznega poročila/analize označuje, da ta entiteta potrebuje to poročilo/analizo (Damij, 2001, str. 22).

Slika 3: Izsek iz tabele entitet za proces reševanja reklamacij v podjetju Merkur, d.d.

The screenshot shows the TAD Methodology software interface. At the top, there is a title bar 'TAD Methodology - [Problem Definition]' and two rows of icons for various functions like file operations, navigation, and help. Below the icons is a table with the following structure:

Requirements	Entity Analysis	1. Reklamt	2. Prodajni komercialist	3. Nabavni komercialist	4. Produktni vodja	5. Prodajni vodja	6. Direktor Veleprodaje	7. Direktor nabave	8. Lastnik procesa	9. Koordinator procesa	10. Komercialni direktor	11. Generalni direktor
Report	1. Spisek odprtih reklamacij po prodajni enoti	*	*			*				*		
	2. Spisek odprtih reklamacij po kupcu	*	*			*						
	3. Spisek odprtih reklamacij po produktni skupini	*		*	*					*		
	4. Spisek odprtih reklamacij po dobavitelju	*		*	*							
Dec. Support	5. Analiza deleža reklamiranih postavk-po kupcih		*			*	*		*	*		
	6. Analiza deleža reklamiranih postavk-po dob.			*	*		*	*	*	*		
	7. Analiza deleža reklamiranih postavk-po prod.enotah					*	*		*	*	*	
	8. Analiza deleža rekl.postavk-po produkt.enotah				*			*	*	*	*	
	9. Analiza deleža rekl. postavk - po djetje						*	*	*	*	*	*
	10. Analiza reklamacij po vzrokih nastanka				*	*	*	*	*	*	*	
	11. Analiza rekl. glede na čas reševanja-kupci		*			*	*		*	*		
	12. Analiza rekl. glede na čas reševanja-prod.enote					*	*		*	*	*	
	13. Analiza rekl. glede na čas reševanja-podjetje							*	*	*	*	*
	14. Analiza strniš											

Vir: Program TAD 2.0: aplikacija Reševanje reklamacij v podjetju Merkur, d.d.

Tabela entitet torej poveže zahtevane informacije (poročila/analize) s prejemniki teh informacij na različnih nivojih.

#### **6.4. Utemeljitev izbora problemov**

Vsako podjetje se sooča z velikim številom problemov, vendar niso vsi problemi enako pomembni oziroma njihova rešitev ne prispeva enako k uspešnosti podjetja. Pomembno ni le to, da podjetje rešuje probleme, kjer učinki rešitve presegajo vložena sredstva, temveč tudi, da izbere reševanje tistih problemov, kjer je razlika med učinki rešitve in vloženi sredstvi največja. Zaradi omejenosti virov si podjetje ne more privoščiti, da bi sočasno reševalo neomejeno število problemov, zato je izbor tistih, ki jih bo reševalo, zelo pomemben.

Do tega trenutka je lastnik procesa opredelil probleme, cilje, informacije, potrebne za spremljanje doseganja ciljev ter prejemnike teh informacij, ki bodo sprejemali korektivne ukrepe v primeru odstopanj dejanskega stanja od ciljnega stanja. V fazi utemeljitve izbora problemov ga čaka dokazovanje, da je opredeljene probleme smiselno reševati oziroma da je izbrani proces smiselno celovito prenoviti. Izdelati mora analizo stroškov in učinkov. V kolikor ta pokaže, da problemov izbranega procesa ni smiselno reševati, proces ne bo izbran za izvedbo celovite preнове.

Preden pričnemo govoriti o analizi stroškov in učinkov, velja omeniti tudi študijo izvedljivosti. Študija izvedljivosti, ki jo med drugimi obravnava tudi metoda strukturirana sistemska analiza, »določa možen način za doseganje ciljev sistema« (Damij, 1994, str. 7). Bistvo študije izvedljivosti je v tem, da ravnateljstvu ponudimo na izbiro več alternativ, ki prinašajo različne učinke in različne stroške. Različne alternative nudijo ravnateljem možnost izbire, da se lahko odločijo med cenejšo varianto, ki ponuja manj in dražjo varianto, ki ponuja več. Ni potrebno, da vedno posegamo po najbolj kompletnih in sočasno najdražjih rešitvah.

Analiza stroškov in učinkov nam da odgovor na vprašanje, reševanje katerega problema izbrati oziroma s pomočjo katere variante rešiti izbrani problem. Kot že beseda sama pove, primerjamo stroške z učinki, ki jih imamo od rešitve problema. Kako so opredeljeni stroški? »Stroški so s cenami ovrednoteni potroški poslovnih prvin« (Pučko, 2004, str. 97). »Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, ki nastopajo pri ustvarjanju proizvodov in opravljanju storitev. V načelu so zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami oziroma obračunskimi postavkami« (Turk et al., 2003, str. 22).

Pri vrednotenju stroškov in učinkov poznamo kar nekaj načinov. Na tem mestu omenjam izračun neto sedanje vrednosti in izračun notranje stopnje donosa. Neto sedanjo vrednost izračunamo kot razliko med sedanjo vrednostjo donosov in sedanjo vrednostjo vlaganj. Med alternativnimi projekti bomo izbrali tistega, ki ima najvišjo neto sedanjo vrednost. Projektov z negativno sedanjo vrednostjo ne bomo izvajali (Peljhan in Marc, 2004, str. 69). Notranja stopnja donosa je diskontna stopnja, ki



izenači sedanjo vrednost vlaganj in sedanjo vrednost donosov. Višja kot je, bolj se izplača reševati problem (Peljhan in Marc, 2004, str. 71). O notranji stopnji donosnosti govori tudi Rozman, ki opozarja, da je potrebno upoštevati tudi tveganje, bodisi tako, da upoštevamo le donose prvih nekaj let bodisi tako, da uporabimo višje diskontne stopnje bodisi tako, da izvedemo analizo občutljivosti donosnosti na spremembe v ključnih dejavnikih, ki vplivajo na reševanje problema (Rozman, 2004, str. 26).

Kjer je potrebno v reševanje problema vključiti izdelavo računalniških aplikacij, moramo v oceno stroškov vključiti tudi razvojne ure sodelavcev iz oddelka za informacijsko podporo oziroma zunanjega podjetja ter strošek strojne in telekomunikacijske opreme. Turban priporoča, da investicijam v informacijsko tehnologijo ter ugotavljanju netipljivih učinkov posvetimo posebno pozornost, pri čemer predlaga naslednji metodi (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 579):

- analizo vrednosti: dvofazno uvajanje informacijske tehnologije: najprej izdelamo prototip in če smo zadovoljni z razmerjem stroški/učinki, nadaljujemo s polno implementacijo
- metodo točkovanja: uporabna v primerih odločanja med različnimi alternativami; vključuje kriterije, ponderje in točkovanje posameznih alternativ.

Pri upoštevanju stroškov moramo vključiti tudi stroške vzdrževanja postavljenega informacijskega sistema (vzdrževanje podatkov, strojne, telekomunikacijske ter programske opreme in podobno).

Podrobneje analizo stroškov in učinkov obravnava tudi strukturirana sistemska analiza. Med drugim obravnava tipljive in netipljive stroške/učinke. Tipljivi stroški/učinki so tisti, katerih vrednosti lahko neposredno zaznamo, na primer stroški računalniške opreme, delovne sile in dokumentacije, netipljivi stroški/učinki pa tisti, katerih vrednosti ne moremo določiti, na primer uvedba nove rešitve pred zastavljenim rokom, vrednost informacij, ki jih dobimo iz novega informacijskega sistema in podobno (Damij, 1994, str. 9). Tudi strukturirana sistemska analiza uporablja za ugotavljanje, ali se izplača uvesti novo rešitev, metodo neto sedanje vrednosti.

Ko ugotavljamo učinke, moramo poiskati čimveč tipljivih, ker se bomo tako lažje odločili. Upoštevamo torej različne vrste prihrankov (stroški dela, financiranja, vrednosti zalog in podobno.). Razliko med letnimi učinki rešitve in letnimi stroški, ki jih prinese rešitev, predstavljajo prihranki. Vsota sedanjih vrednosti za izbrano obdobje nam da odgovor na vprašanje o stopnji donosa investicije v rešitev problema in odgovor na vprašanje, v kolikšnem času se bo investicija povrnila. V kolikor analiza

pokaže, da se investicija v rešitev problema ne izplača, je potrebno subjektivno oceniti tudi netipljive učinke, kar pa je naloga ravnateljstva. Netipljive učinke obravnava tudi Turban, ki navaja, da postaja delež netipljivih učinkov glede na tipljive vse večji, kar pomeni, da morajo ravnatelji upoštevati vpliv teh učinkov na proces odločanja. Predlaga, da poiščemo merljivi del netipljivih učinkov, ali pa izračunamo neto sedanjo vrednost tipljivih učinkov in stroškov ter v primeru negativne vrednosti ocenimo, ali netipljivi učinki pokrijejo to negativno vrednost (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 600).

Kot dodatni kriterij pri odločanju o izbiri alternative za rešitev problema oziroma o izbiri, kateri problem sploh reševati, si lahko dodatno pomagamo z informacijo, koliko smo pripravljeni največ vložiti v posamezno rešitev. V tem primeru vse rešitve, ki stanejo več od določenega zneska, avtomatično odpadejo in ni smiselno izdelovati analize stroškov in učinkov.

Pomembno vlogo pri vrednotenju rešitev ima tudi čas izdelave rešitve. Mnoge alternative za rešitev izbranega problema avtomatično odpadejo, če smo vezani na določen rok.

V nadaljevanju predlagam nekaj napotkov za izvedbo analize stroškov in učinkov.

V fazi ugotavljanja problemov ne moremo nikoli natančno presoditi, kolikšna sredstva bomo morali vložiti, saj še nimamo izdelanih aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev. Pri reševanju poslovnih problemov, s katerimi se soočamo danes, mnogokrat tudi aktivnosti niso vnaprej znane. Zato gre pri ugotavljanju zahtevanih sredstev zgolj za oceno. V oceno sredstev vključimo potrebne investicije (stavbe, stroje, računalniško in telekomunikacijsko opremo) ter število razvojnih ur zaposlenih, ki so potrebne za rešitev problema. Reševanje mnogih komercialnih problemov zahteva sorazmerno majhen finančni vložek v investicije, vendar veliko število razvojnih ur ključnega kadra v podjetju. Število ur ugotavljamo po delovnih mestih, ki so približno enako plačana. Poleg števila razvojnih ur, ki jih bodo za izvedbo celovite prenove porabili člani projektne ekipe ter sodelavci iz oddelka za informacijsko podporo (oziroma zunanje podjetje), je potrebno upoštevati tudi število ur, ki jih bodo za testiranje, izobraževanje in uvajalno obdobje porabili uporabniki. V kolikor uvajamo rešitev, v kateri sodeluje širok krog uporabnikov, gre za veliko število delovnih ur.

Na tem mestu želim omeniti tudi spremljanje dejanskih stroškov izvajanja celovite prenove. Vzpostaviti je potrebno sistem relativno natančnega ugotavljanja porabljenih delovnih ur ter ostalih stroškov za člane projektne ekipe ter ostale udeležence. Ugotavljamo lahko čas, porabljen na sestankih, stroške, povezane s prihodom na sestanke, čas, porabljen za pripravo in izvedbo nalog, čas in stroške,

povezane z udeležbo na seminarjih, ogledih konkurenčnih rešitev ter izobraževanjih, stroške gradiv in reprezentance, stroške investicij in podobno.

Ugotavljanje učinkov od rešitev navedenih problemov izbranega procesa je veliko težje. Upoštevamo oba tipa učinkov: tipljive učinke poskušamo kar najbolj natančno ovrednotiti, netipljive učinke pa naštetiti in obrazložiti vse vidike, ki jih prinašajo.

Za ravnatelja, ki mora sprejeti odločitev, reševanje katerega problema podpreti oziroma kateri proces izbrati za celovito prenovo, je v veliko pomoč že informacija, na katere stroške in učinke lahko računa, četudi niso ovrednoteni do zadnje decimalke. V kolikor bi bilo možno natančno izmeriti učinke in stroške reševanja vsakega problema, bi bile vse odločitve rutinske in delo ravnateljev bi bilo mnogo bolj enostavno. Žal se v poslovnem svetu ne da vsega izmeriti, zato morajo ravnatelji sprejemati tudi nerutinske odločitve.

V nadaljevanju prikazujem analizo stroškov in učinkov za proces reševanja reklamacij. Dejanske vrednosti niso navedene, ker so poslovna skrivnost podjetja.

#### ANALIZA STROŠKOV:

- Razvojne ure sodelavcev v oddelku za informacijsko podporo za razvoj nove računalniške aplikacije (transakcijski informacijski sistem) ter poročil/analiz (informacijski sistem za ravnatelje) so ocenjene na 2.000 razvojnih ur. Pripravijo lahko tudi več alternativ.
- Razvojne ure vodje in članov projektne ekipe so ocenjene na 1.000 razvojnih ur.
- Čas, ki ga bodo za uvajanje in prilagajanje porabili uporabniki, je ocenjen na 1.000 delovnih ur.

Glavni strošek celovite prenove torej predstavljajo delovne ure zaposlenih. Druge investicije večjega obsega niso predvidene. S pomočjo podatka o strošku delovne ure posamezne kategorije zaposlenih, ki sodelujejo v celoviti prenovi procesa, lahko izračunamo oceno stroškov, potrebnih za celovito prenovo.

#### ANALIZA TIPLJIVIH UČINKOV:

- Skrajšanje časa reševanja reklamacije do dobaviteljev na 1 mesec prinese naslednji učinek: razliko med trenutnim povprečnim časom reševanja reklamacij in ciljnim časom za reševanje reklamacij pomnožimo z dogovorjeno obrestno mero ter z vrednostjo reklamiranega blaga do dobaviteljev.
- Skrajšanje povprečnega časa, porabljenega za reševanje reklamacije za 30% prinese naslednji učinek: skupni čas, porabljen za reševanje reklamacij pomnožimo s stroškom dela za izbrano časovno enoto ter s ponderjem 0,3.

- Znižanje stroškov reklamacijske dokumentacije za 40% prinese naslednji učinek: skupne stroške reklamacijske dokumentacije (kopiranja, arhiviranja, pošiljanja) pomnožimo s ponderjem 0,4.
- Znižanje deleža reklamiranih postavk glede na število prodanih postavk za 20% prinese naslednji učinek: strošek reševanja ene reklamirane postavke pomnožimo s številom reklamiranih postavk ter s ponderjem 0,2.

Za izračunane tipljive učinke izračunamo neto sedanjo vrednost, pri čemer upoštevamo petletno obdobje. Čeprav se bo rešitev verjetno uporabljala dlje časa, učinke kasnejših let ne upoštevamo, s čimer iz analize učinkov izključimo tveganje, ki ga prinaša uporaba rešitve v daljšem obdobju.

RAZLIKA MED VREDNOSTJO TIPLJIVIH UČINKOV IN VREDNOSTJO TIPLJIVIH STROŠKOV je čista sedanja vrednost celovite prenove procesa. Kot dodaten argument za izvedbo celovite prenove se pojavlja še analiza netipljivih učinkov.

NETIPLJIVI UČINKI:

- Rešitev reklamacije do kupca v treh delovnih dneh prinese naslednji učinek: poveča se zadovoljstvo kupcev zaradi hitrejšega reševanja reklamacij. Domnevamo lahko, da bomo zaradi tega kupcem prodali več, kot pa bi sicer.
- Zmanjšanje števila reklamiranih postavk glede na število prodanih postavk prinese enak učinek: poveča se zadovoljstvo kupcev zaradi manjšega števila reklamiranih postavk ter domnevno prodaja tem kupcem.

## **6.5. Izdelava predloga za celovito prenovo procesa**

Zadnja aktivnost, ki jo mora izvesti lastnik procesa pri utemeljitvi celovite prenove izbranega procesa, je priprava pisnega predloga za celovito prenovo procesa. Celovito prenovo procesa izvajamo v obliki projekta. Projekt lahko opredelimo kot zaključeno celoto med seboj prepletenih in povezanih aktivnosti. Ima svoj začetek in zaključek. V isti vsebini se ne ponavlja (Rozman, 2004, str. 5). Projekt je sestavljen iz zaporedja enkratnih, kompleksnih in med seboj povezanih aktivnosti, ki vodijo k skupnemu cilju, ki mora biti dosežen v določenem času, z omejenimi sredstvi in v skladu z danimi opredelitvami (Wysocki, 2003, str. 3).

Projekt je potrebno formalno potrditi. Predlagatelj izvedbe projekta, ki ga imenujemo tudi naročnik, pripravi dokument, ki vključuje (Rozman, 2004, str. 33):

- naziv projekta
- analizo obstoječega stanja (opis problemskega stanja)
- cilje projekta (opis zaželenega stanja)

- opis projekta (kratka predstavitev glavnih aktivnosti in rokov)
- ravnatelja projekta (lahko tudi najpomembnejše sodelavce) ter
- mesto projekta v organizaciji podjetja (odgovornosti, pristojnosti in zadolžitve sodelavcev, ki bodo izvajali projekt).

Predlog za izvedbo projekta vključuje po Wysockem naslednje elemente (Wysocki, 2003, str. 167):

- kratek opis trenutnega stanja, ki zahteva izvedbo projekta
- cilje, ki jih je potrebno doseči
- kratek opis načina, kako bo projekt izpeljan
- podrobnejši opis izvedbe projekta (kaj je potrebno storiti, kdo bo to storil, koliko časa in sredstev bo pri tem potreboval in predvidoma kdaj bo končal)
- oceno porabe sredstev in časa za izvedbo projekta
- priloge, ki podrobneje pojasnjujejo projekt.

Predlagam, da lastnik procesa izdela listino projekta, ki naj vključuje naslednje elemente:

- problemsko in ciljno stanje v izbranem procesu
- informacije za spremljanje doseganja zastavljenih ciljev ter prejemnike teh informacij
- analizo stroškov in učinkov, ki utemeljujejo izbor problemov za reševanje
- vodjo projektne ekipe, ki bo vodil reševanje opredeljenih problemov
- glavne aktivnosti z nosilci in približnim časom, potrebnim za njihovo izvedbo.

## **6.6. Odločitev o izvedbi celovite preнове izbranega procesa**

Končno odločitev o izvedbi celovite preнове procesa sprejme vodstvo podjetja, pri čemer uporabi vse podatke, zbrane v pripravljenem predlogu za celovito prenovu procesa. V Merkurju, d.d. izbor procesov za celovito prenovu izvede vodstvo komercialne, v kolikor izvajanje poteka pretežno v okviru komercialne oziroma uprave, v kolikor je potrebno zagotoviti vire na nivoju podjetja. Če je sočasno pripravljenih več predlogov za celovito prenovu in če si med seboj konkurirajo za kadrovske in druge vire, bo za celovito prenovu prioriteten izbran tisti proces, kjer bo razlika med ugotovljenimi učinki in vloženimi sredstvi reševanja problemov najvišja.

Vodstvo komercialne oziroma vodstvo podjetja mora določiti prioriteto izvajanja vseh predlogov za celovito prenovu procesov, ki jih je potrdilo. Zlasti pomembna je

določitev prioritete. Glede na to, da je običajno potrebno rešiti več problemov, kot pa imamo na voljo ustreznih virov (kadrovskih, finančnih), se naloge izvajajo glede na postavljene prioritete. V kolikor ne postavimo prioritete, se bodo naloge reševale stihijsko in zagotovo ne bodo rešene v opredeljenem roku. Postavljenih prioritete se držijo tako linijski vodje pri delegiranju svojih sodelavcev na razvojne naloge kot tudi oddelek za informacijsko podporo pri zagotavljanju razvojnih ur za izdelavo informacijskih rešitev.

S postopkom izbora procesa za celovito prenovo podjetje zmanjša možnost, da bi bila vložena sredstva v celovito prenovo manjša od dobljenih učinkov ter obenem poskrbi tudi za to, da so za izbrane procese zagotovljeni vsi potrebni viri za izvedbo celovite prenove.

Lastnik procesa je z izdelavo predloga za celovito prenovo procesa ter z utemeljitvijo izbora opravil večji del svojih aktivnosti v okviru celovite prenove izbranega procesa. V nadaljevanju se bo vključeval predvsem pri sprejemanju ključnih odločitev, zlasti spremenjenih poslovnih pravil. S celovito prenovo izbranega procesa nadaljuje vodja projektne ekipe, katerega vlogo običajno prevzame koordinator procesa. Preden začne z izvajanjem celovite prenove, pa je potrebno izbrati primerno ekipo, ki mu bo pri tem pomagala.

## **6.7. Izbor projektne ekipe**

Po Rozmanu je ekipa »zdržba dveh ali več oseb, ki sodelujejo in usklajujejo svoje delo, da bi dosegli zastavljene cilje« (Rozman, 2004, str. 28). Na mesto besede team ali tim torej uporabljam bolj slovensko besedo, ki jo povzemam po prof. dr. Rudiju Rozmanu, to je ekipa.

Po katerih kriterijih kadrovati člane projektne ekipe? Wysocki predlaga naslednje značilnosti, ki bi jih morali imeti člani projektne ekipe (Wysocki, 2003, str. 180):

- so pripadni projektu
- si delijo odgovornost za rezultate
- se prilagajajo dogodkom
- so sposobni izvesti dane naloge v danem času in z danimi sredstvi
- so vredni zaupanja
- dosežki ekipe so jim bolj pomembni od njihovih dosežkov
- so odprti za rešitve ostalih članov projektne ekipe
- so zmožni delati s sodelavci iz različnih oddelkov podjetja ter znajo uporabljati informacijska orodja za ravnanje projektov.

Poglejmo, kaj o lastnostih, ki jih morajo imeti člani projektne ekipe, pravijo še drugi avtorji.

Po Lipičniku je »učinkovitost ekipe pri reševanju problemov odvisna tudi od lastnosti posameznih članov, ki ekipo sestavljajo« (Lipičnik, 1998a, str. 274). Osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na učinkovitost skupine, lahko razdelimo na dve skupini. V prvo skupino sodijo lastnosti, ki se nanašajo na socialno življenje v skupini (odprtost, družabnost, sodelovanje, uvidevnost, zrelost, prilagodljivost, upoštevanje drugih), v drugo skupino pa sodijo lastnosti, ki pomagajo pri reševanju problemov (znanje, kreativnost). Za reševanje kompleksnih problemov moramo torej sestaviti »homogeno skupino po socialnih lastnostih in heterogeno skupino po znanju in drugih zmogljivostih« (Lipičnik, 1998a, str. 276).

Kako izbrati posameznike, ki bodo sestavljali ekipo? Lipičnik v svoji knjigi predlaga kar nekaj načinov, med drugim tudi Adizezovo idejo o vedenjskih vzorcih, ki jih imajo posamezni člani ekipe. Ti se morajo sočasno dopolnjevati in razlikovati, če želimo, da bo ekipa delovala uspešno in učinkovito. Ker menim, da gre za tehniko, ki jo velja uporabiti v praksi, jo bom natančneje opisal.

Adizes je v svojih študijah ugotovil, da mora ravnatelj odigrati naslednje vloge:

- proizvajalec (P): proizvajalec boljših rezultatov od konkurence
- administrator (A): planer, usklajevalec in nadzornik izvajanja
- podjetnik (E): odločevalec, določevalec ciljev, strateškega planiranja in politike podjetja
- integrator (I): usklajevalec ciljev posameznikov s skupinskimi cilji.

Nobena oseba ne more sočasno izvajati vseh štirih vlog, ker so si vloge protislovne. Ravnateljstvo mora biti zato sestavljeno iz komplementarnih oseb, s čimer je priznana pravica do različnega mišljenja, konflikt pa se pojmuje kot neizbežen in zaželen vidik ravnanja (Adizes, 1989, str. 19).

Če predpostavimo, da so slogi ravnateljstva, ki jih opisuje Adizes, splošni vedenjski vzorci, ki jih lahko srečamo pri vseh ljudeh, lahko filozofijo o slogih ravnateljstva prenesemo na vedenjske vzorce, ki jih uporabljajo vsi ljudje pri delu. Lahko rečemo, da je vedenjski vzorec posameznika sestavljen iz štirih vlog, vsaka vloga pa vsebuje več reakcij. S pomočjo ustreznega vprašalnika lahko ugotovimo, kako je zastopana posamezna vloga v vedenju posameznika. Ugotovljeno je, da »ljudje enakih vedenjskih vzorcev ne morejo dobro delati skupaj, zato pa zelo uspešno delajo skupaj ljudje komplementarnih vedenjskih vzorcev« (Lipičnik, 1998a, str. 326). Uspešno in učinkovito ekipo bodo torej sestavljale osebe različnih, a

komplementarnih vedenjskih vzorcev (osebe, ki bodo s svojim vedenjem tvorile kompletan vedenjski vzorec: PAEI).

Davenport meni, da je potrebno pri izbiri članov projektne ekipe upoštevati tako potrebo po kreativnosti in inovativnosti dobljenih rešitev kot tudi potrebo po implementaciji teh rešitev v prakso. V projektni ekipi morajo biti prisotni glavni deležniki procesa: predstavniki poslovnih funkcij, skozi katere teče proces, odgovorni za potek procesa, najpomembnejši dobavitelji virov za izvajanje procesa ter glavni odjemalci rezultatov procesa (Davenport, 1993, str. 153).

V nadaljevanju podajam predlog usmeritev za sestavo projektne ekipe.

Najprej izpostavljam kriterij strokovnosti, saj se v okviru razvojnih nalog vedno rešujejo problemi, ki zahtevajo uporabo različnih znanj ter veliko mero kreativnosti. Člani projektne ekipe morajo torej posedovati različna znanja, pa tudi različne načine razmišljanja. Obenem se morajo dobro razumeti, da čimbolj učinkovito izrabijo čas, namenjen reševanju problema. Člani projektnih ekip so običajno sočasno tudi linijski, ali strokovni vodje, ki večji del svojega časa namenijo reševanju problemov oddelka, ki mu pripadajo oziroma se ukvarjajo z ravnanjem oddelka, ki ga vodijo. Menim, da se vsako podjetje spopada s problemom pomanjkanja kadra, ki ima veliko strokovnega znanja na svojem področju, obenem pa tudi vse lastnosti, ki jih mora imeti za delo v ekipi. V projektnih ekipah se pogosto pojavljajo ista imena, kar samo potrjuje, kako pomembno je postavljanje prioritet reševanja nalog. Naloga, ki ji vodstvo podjetja dodeli visoko prioriteto, bo namreč angažirala najboljše kadre in storjena bi bila velika škoda, če prioritete ne bi bile postavljene pravilno. V tem primeru bi lahko katero od ključnih razvojnih nalog zaradi nižje prioritete izvajal manj primeren kader, kar bi lahko vplivalo na uspešnost in učinkovitost izbrane naloge. Kot drugo pa je pomembno, da podjetje ves čas širi krog sodelavcev, ki so sposobni izvajati zahtevne razvojne naloge.

Ko je projektna ekipa izbrana, jo je potrebno še potrditi. Potrditev projektne ekipe izvede vodstvo podjetja. Stalni član projektne ekipe, ki bo reševala opredeljene probleme, je tudi administrator, ki skrbi za urejenost dokumentacije o projektu. Predlagam, da se o projektu vodi dokumentacija o:

- definiciji projekta, ki vključuje
  - opis problemov in ciljev
  - opis informacij, potrebnih za spremljanje doseganja ciljev ter njihovih prejemnikov
  - analizo stroškov in učinkov
  - sestavo projektne ekipe



- sklepe vodstva o potrditvi projekta in o imenovanju projektne ekipe
- dokumentaciji o delu na projektu, ki vključuje
  - zapisnike preglednih sestankov
  - zapisnike delovnih sestankov
- dokumentaciji o rešitvah projektne naloge
- nadzoru v fazi izvajanja, ki vključuje
  - poročila o učinkovitosti v praksi
  - sprejete ukrepe
- spremljanju stroškov in učinkov
- gradivu za predstavitev uvedenih rešitev.

Dokumentiranost poteka projekta je pomembna iz dveh vidikov: ohranjanja delnih rešitev, do katerih prihajajo člani projektne ekipe ter učenja: rešitve, nastale pri enem projektu, se lahko v določeni obliki uporabijo tudi pri drugem projektu.

## **7. IZDELAVA POSNETKA STANJA IZBRANEGA PROCESA**

V prejšnjem poglavju sem opisal vse pogoje, ki jih potrebuje projektna ekipa, da lahko prične z delom. V kolikor lastnik procesa poskrbi za kvalitetno opredelitev problemskega in ciljnega stanja ter informacij za spremljanje njihovega uresničevanja, je delo v nadaljevanju mnogo lažje. Koordinator procesa, ki s pomočjo lastnika procesa izbere projektno ekipo in prevzame njeno vodenje, poskrbi le še za to, da bo celovita prenova izbranega procesa izvedena učinkovito, medtem ko je za njeno uspešnost odgovoren lastnik procesa z izborom problemov, ciljev ter informacij za odločanje.

Drugi korak metodologije, ki je predmet tega magistrskega dela, predstavlja izdelava posnetka stanja izbranega procesa, kar vključuje:

- posnetek poteka procesa
- posnetek uporabljenih poslovnih pravil
- posnetek uporabljenih elektronskih in papirnih dokumentov.

Posnetek stanja je potrebno izdelati iz različnih vzrokov. Posnetek stanja je osnova za celovito prenovu procesa. Tudi v primeru, ko proces postavljamo čisto na novo, moramo iz nečesa izhajati, in to je obstoječe stanje. Posnetek stanja nam pomaga argumentirati izvedene spremembe, saj lažje prikažemo celovito prenovu procesa, če ga primerjamo s prejšnjim stanjem. Pomemben je tudi pri uvajanju prenovljenega

procesa, ko je potrebno večkrat odgovoriti na vprašanja zaposlenih, kaj bomo delali drugače, pa tudi pri prehodu na nov način dela, saj moramo vedeti, kakšne bodo posledice rušenja starega načina dela.

Kaj o posnetku stanja menijo različni avtorji? Davenport navaja štiri razloge, zakaj je pomembno izdelati in dokumentirati posnetek stanja obstoječega procesa:

- projektni ekipi, ki izvajajo prenovo, pomaga razumeti obstoječe stanje
- za večino kompleksnih podjetij velja, da ni možno preiti na nov proces brez razumevanja obstoječega procesa
- razumevanje problemov obstoječega procesa pomaga zagotoviti, da se ti ne bodo ponovili v novem procesu
- omogoča izmeriti dodano vrednost prenove procesa, kar pomeni, da lahko primerjamo rezultate obstoječega in prenovljenega procesa (Davenport, 1993, str. 138).

Hammer v okviru izdelave posnetka stanja obstoječega procesa priporoča le pridobivanje širšega pogleda na proces in ne dokumentiranja obstoječega stanja v vseh njegovih podrobnostih. Preurejanje namreč pomeni pripravo novega in boljšega procesa in ne izboljšanje sedanjega procesa (Hammer in Champy, 1995, str. 136). Cilj razumevanja obstoječih procesov je torej razumeti, kaj in zakaj se nekaj počne, ne pa, kako se počne (Hammer in Champy, 1995, str. 139).

### **7.1. Uporaba tabele aktivnosti in tabele nalog za izdelavo posnetka stanja**

Za izdelavo posnetka stanja uporabimo tabelo aktivnosti in tabelo nalog iz metodologije TAD. Obe tabeli skupaj tvorita procesni model, ki vključuje vse potrebne informacije o izbranem procesu.

Tabela aktivnosti in tabela nalog nastaneta na osnovi intervjujev s predstavniki uporabnikov sistema in predstavljata osnovo za delovanje celotnega podjetja (Damij, 2001, str. 27).

Tabelo aktivnosti kreiramo tako, da v vrstice tabele nanizamo aktivnosti procesa, v stolpce tabele pa entitete, ki jih izvajajo. Običajno so to delovna mesta zaposlenih. Aktivnosti si morajo v tabeli aktivnosti slediti v takšnem vrstnem redu, kot se dogajajo v realnem svetu (Damij, 2001, str. 27).

Aktivnosti povezujemo vodoravno in navpično. Vodoravno jih povezujemo s črkama S (source) in T (target). Črka S pomeni, da je določena entiteta vir za izbrano aktivnost, črka T pa pomeni, da je določena entiteta cilj za izbrano aktivnost. Navpično povezujemo aktivnosti s črkama P (predecessor) in U (successor). Črka P

pomeni, da je določena aktivnost predhodnik druge določene aktivnosti, ki je označena z U. Povezave se vršijo znotraj izbrane entitete (Damij, 2001, str. 28).

Pri uporabi tabele aktivnosti so bile ugotovljene naslednje prednosti, ki jih ima tabela aktivnosti pred drugimi, sorodnimi tehnikami (Damij, Baloh, Vrečar, 2002, str. 164):

- tabela aktivnosti zahteva, da se definirajo aktivnosti na elementarnem nivoju, saj šele aktivnosti na elementarnem nivoju omogočajo iskanje izboljšav procesa
- tabela aktivnosti omogoča prikaz soodvisnosti med aktivnostmi iz različnih procesov (na primer pogoj, da se izvede naročilo do dobavitelja je, da je odprta šifra artikla, da je odprta šifra dobavitelja, da je narejena kalkulacija za artikel in podobno)
- navpične povezave analitika prisilijo, da naredi model, ki je blizu realnosti, saj ravno izdelava navpičnih povezav zahteva vnos podrobnosti v model procesa.

Vodoravne in navpične povezave so po mojem mnenju najkoristnejši del tabele aktivnosti. Vodoravne povezave lepo prikažejo, kdo (katero delovno mesto) izvaja katero od aktivnosti in kdo je prejemnik rezultata izvajanja te aktivnosti. Navpične povezave so po mojem mnenju še pomembnejše in z njimi doseže tabela aktivnosti veliko uporabno vrednost. Z navpičnimi povezavami povežemo med seboj aktivnosti znotraj ene entitete, s čimer pokažemo, katero (ali katere) aktivnost mora posamezna entiteta izvesti, da lahko izvrši naslednjo aktivnost (ali aktivnosti). Uporabniku je takoj jasno, kakšen je vrstni red izvajanja aktivnosti znotraj posamezne entitete, in sicer ne glede na to, v katerih procesih se nahajajo posamezne aktivnosti. Navpične povezave omogočajo izvajanje razvejitev z več alternativami. Dodatna prednost izdelave navpičnih povezav je tudi ta, da analitika prisili k natančni opredelitvi aktivnosti, saj marsikdaj ravno pri navpičnih povezavah ugotovimo, da kakšna od ključnih aktivnosti ni navedena. Navpične povezave torej pomagajo analitiku izdelati procesni model, ki je blizu realnosti.

Tabela nalog dopolnjuje tabelo aktivnosti. Kreiramo jo sočasno s tabelo aktivnosti. Vrstice tabele nalog so sestavljene iz nalog, stolpci pa iz lastnosti nalog. Spremljamo naslednje lastnosti: opis naloge, porabljen čas, pogoje za izvedbo in vhode/izhode (Damij, 2001, str. 33).

Vhode in izhode predstavljajo dokumenti v elektronski, ali papirni obliki, kar pomeni, da v tabeli nalog opredelimo vse dokumente, ki podpirajo izvajanje procesa. Opredelitev teh dokumentov je pomembna za implementacijo baze podatkov, ki sledi v kasnejših fazah. Pogoje predstavljajo poslovna pravila, ki veljajo za izvajanje procesa. Zelo pomembno je, da jih zajamemo že v posnetek stanja, saj krmilijo delovanje obstoječega informacijskega sistema. V fazi celovite preнове procesa se

odločamo, ali bodo poslovna pravila ostala enaka ali jih bomo spremenili. Opredelitev časa je odvisna od vrste procesa, katerega posnetek izvajamo. Pri procesih, ki vključujejo ponavljajoče se, rutinske aktivnosti je mogoče dokaj natančno določiti čas izvajanja posamezne naloge. Kot primer navajam procese skladiščenja, prevzema in odpreme, kjer lahko dokaj natančno povemo, koliko časa potrebujemo za prevzem, manipuliranje in odpremo posamezne postavke. Ker dejanski čas ne bo bistveno odstopal od opredeljenega časa, ga je smiselno vpisati, saj mora prenova procesa ta čas skrajšati. Pri določenih komercialnih procesih (naročanje in prodaja blaga po naročilu) pa je malo rutinskih aktivnosti, kar pomeni, da je standardni odklon dejanskega časa od opredeljenega časa lahko zelo velik. V tem primeru časa posamezne naloge ni smiselno opredeljevati.

Slika 4: Izsek iz tabele aktivnosti za proces reševanja reklamacij v podjetju Merkur, d.d.

Business Process	Work Process	Activity	Entity	1. Reklamant	2. Prodajni k omercialist	3. Nabavni k omercialist	4. Skladiščni k	5. Vodja eks pedita	6. Koordinat or za kakov ost	7. Produk vodja	
1. REŠEV	1. PREJE M VP RE KLAMACI JE	1. Prejeti reklamacijs ki zapisnik od kupca	T15 P1								
		2. Odpreti reklamacij o v Knjigi reklamacij	S1 U1, P2	T1 P2							
		3. Skompletirati rekl. dokumentacijo	S1, T1 U2, P3								
		4. Skenirati rekl. dok umentacijo	S1, T1 U3, P4								
		5. Objaviti rekl. dok.	S1 U4	T1 P5							
		6. Arhivirati original r ekl. dokumentacije	S1, T1 U3								
		7. Definirati rešitev r eklamacije do kupca	T2 P7	S2 U2, U5							
	2. MANJ PREJETO BLAGO	8. Vpisati prejemnika reklamacije: Skladiš čje	S1 U7*					T1 P8			
		9. Primerjati kol. blag a na odl. mestu in ko m. list						S4, T4 U8, P9			
		10. Vpisati rešitev r eklamacije	T4 P10					S4 U9			

Vir: Program TAD 2.0: aplikacija Reševanje reklamacij v podjetju Merkur, d.d.

Slika 5: Izsek iz tabele nalog za proces reševanja reklamacij v podjetju Merkur, d.d.

Activity	Task Code	Description	Time	Condition	Input/Output
1. Prejeti reklamacijski zapisnik od kupca	K(1,1)	Prejem reklamacije	5		reklamacijski zapisnik
2. Odpreti reklamacijo v Knjigi reklamacij	K(2,1)	Odpreti reklamacijo v knjigi reklamacij	8		Reklamacija v Knjigi reklamacij
	K(2,2)	Prodajni komercialist dnevno spremlja nove reklamacije v transakcijskem IS, zato posebno obveščanje sploh ni potrebno	0		Reklamacijska dokumentacija
3. Skompletirati rekl. dokumentacijo	K(3,1)	Reklamacijska dokumentacija: reklamacijski zapisnik, komisionirni list	4		Reklamacijska dokumentacija
	K(3,2)		2		reklamacijska dokumentacija
4. Skenirati rekl. dokumentacijo	K(4,1)	Skenira se rekl. zapisnik in komisionirni list, ker nista na voljo v transakcijskem IS; računa kupcu ni potrebno skenirati, ker je v trans. IS	2		Reklamacijska dokumentacija
5. Objaviti rekl. dok.	K(5,1)	Objavi se na intranetu, ki je medij za prenos informacij znotraj podjetja	3		Reklamacijska dokumentacija
	K(5,2)	Posebno obveščanje ni potrebno, ker prodajni komercialist sam dnevno spremlja nove reklamacije	0		Reklamacijska dokumentacija
6. Arhivirati original rekl. dokumentacije	K(6,1)	Originali se lahko arhivirajo takoj, ker se uporablja skenirana in objavljena verzija dokumentov	3		Reklamacijska dokumentacija

Vir: Program TAD 2.0: aplikacija Reševanje reklamacij v podjetju Merkur, d.d.

Po izdelavi tabele aktivnosti in tabele nalog sledi grupiranje aktivnosti v primerne skupine aktivnosti: pravimo jim delovni procesi.

Delovni proces je zbirka ene ali več aktivnosti, ki si sledijo v določenemu vrstnemu redu in katerih rezultat izvajanja je točno določen rezultat. Delovni proces torej zavzema eno, ali več vrstic v tabeli aktivnosti (Damij, 2001, str. 37).

V naslednjem koraku delovne procese grupiramo v poslovne procese. Poslovni proces zavzema eno ali več vrstic v tabeli aktivnosti. Vsak poslovni proces pravzaprav predstavlja podsistem izbranega podjetja (Damij, 2001, str. 37).

V poglavju o izdelavi procesne sheme sem omenil, da je shema podpornih procesov, kamor sodi tudi proces reševanje reklamacij, enonivojska. V tabeli aktivnosti je proces reševanja reklamacij torej opredeljen kot poslovni proces, kot delovni procesi pa se pojavljajo podprocesji oziroma procedure tega procesa. Z grupiranjem aktivnosti v podprocesje in s klicanjem posameznih podprocesov s pomočjo navpičnih povezav je mogoče doseči, da se aktivnosti v procesnem modelu ne ponavljajo, kar precej zmanjša število aktivnosti procesnega modela. Na ta način sem prvotno izdelani procesni model zmanjšal za dobro tretjino.

## 7.2. Izdelava posnetka stanja

Kaj vključiti v posnetek stanja izbranega procesa? Posnetek stanja po Davenportu vključuje (Davenport, 1993, str. 140):

- izdelavo procesnega modela
- navedbo obstoječih poslovnih pravil
- navedbo obstoječih računalniških aplikacij in baz podatkov
- opise delovnih mest, sodelujočih v obstoječem procesu.

Harrington predlaga, da v okviru posnetka stanja ugotovimo naslednje značilnosti procesa (Harrington, 1991, str. 114):

- potek procesa
- kako dobro so uresničena pričakovanja kupcev
- kako dobro so izkoriščena sredstva, uporabljena za izdelavo proizvoda/storitve
- koliko časa je potrebnega za pretvorbo vhodnih elementov v izhodne elemente
- koliko stane izvajanje celotnega procesa.

Hammer v fazo razumevanja obstoječih procesov vključuje tudi primerjanje med podjetji: iskanje podjetij, v katerih nekaj najboljše opravijo in se naučiti, kako jim to uspeva, da bi jih lahko posnemali. Za zglede naj si podjetje izbere najboljše na svetu, ne le najboljših v panogi (Hammer in Champy, 1995, str. 140).

V nadaljevanju podajam predlog aktivnosti, ki jih mora izvesti projektna ekipa v fazi izdelave posnetka stanja.

Predlagam, da je prva aktivnost projektne ekipe branje sistemskih dokumentov, ki opisujejo potek izbranega procesa. Od kvalitete in ažurnosti systemske dokumentacije je odvisno, koliko ta faza pripomore k izdelavi posnetka stanja. Če ima podjetje ISO standard, je dokumentacija vsaj kolikor toliko ažurna, saj zunanja presoja najmanj enkrat letno ugotavlja razlike med dejanskim in zapisanim stanjem. Standard ISO 2000 tudi uvaja procesni pogled na izdelavo systemske dokumentacije, tako da so v določeni meri procesi že opisani v sistemskih dokumentih. V komerciali Merkurja, d.d. je systemska dokumentacija ažurna in pokriva opise najpomembnejših procesov, tako, da je smiselno najprej prebrati dokumente. Nekateri dokumenti so sicer napisani preveč splošno, da bi bili lahko uporabni, nekateri dokumenti pa dovolj kvalitetno opisujejo grobi potek procesa, poslovna pravila, ki veljajo pri izvajanju procesa ter najpomembnejše dokumente, ki vstopajo oziroma izstopajo iz procesa. V vsakem primeru je systemska dokumentacija osnova za izdelavo posnetka stanja poslovnih pravil. Vsaj ta morajo biti v sistemskih dokumentih dobro opisana.

Sistemske dokumente, ki opisujejo izvajanje izbranega procesa, preberejo vsi člani projektne ekipe, najbolj podrobno pa vodja projektne ekipe, ki na osnovi teh dokumentov že lahko izdelava grobi posnetek stanja (potek procesa, poslovnih pravil in dokumentov). Ker je vodja projektne naloge običajno koordinator procesa, katerega celovito prenavo izvajamo, bo on tisti, ki bo ob koncu izdelal nov sistemski dokument, zato je razumljivo, da mora on najboljše poznati sedanje stanje sistemske dokumentacije.

Naslednja faza izdelave posnetka stanja so delovni sestanki projektne ekipe, ki izvaja celovito prenavo procesa. Na delovnih sestankih projektna ekipa dopolni grobi posnetek stanja, ki je nastal pri pregledu sistemske dokumentacije. Projektna ekipa je vedno sestavljena tako, da v njej sodelujejo predstavniki vseh delov komercialne (ali podjetja), skozi katere teče izbrani proces. Tako lahko vsak prispeva tisti del k posnetku stanja, ki ga najboljše pozna. V primeru, da sistemska dokumentacija za izbrani proces ne obstaja, ali pa ni uporabna, se v tej fazi izdelava prvi posnetek stanja. Pomembno je, da administrator projekta sproti izdeluje posnetek stanja (poteka procesa, poslovnih pravil, dokumentov) ter ga dopolnjuje s podrobnostmi, ki jih ugotavljajo člani projektne ekipe. Njegova naloga je tudi pisanje zapisnikov delovnih sestankov, v katerih povzema glavne ugotovitve udeležencev ter merjenje porabe časa in ostalih stroškov. Ko bo projekt celovite prenavne izbranega procesa končan, bo potrebno primerjati planirane stroške z dejanskimi stroški oziroma planirani čas z dejansko porabljenim časom. Merjenje časa in stroškov lahko uporabimo pri izvajanju podobnih projektov.

Za dokončno izdelavo posnetka stanja je potrebno opraviti še intervjuje z zaposlenimi, ki dejansko izvajajo aktivnosti izbranega procesa. Tudi Harrington za ugotavljanje obstoječega stanja priporoča opazovanje zaposlenih, ki izvajajo aktivnosti ter izvedbo intervjujev z njimi (Harrington, 1991, str. 116). Člani projektne ekipe sicer okvirno vedo, kako se izvaja posamezni proces, ne poznajo pa vseh podrobnosti. Že v prejšnjem poglavju sem omenil, da izdelava tabele aktivnosti zahteva poznavanje podrobnosti o izvajanju in da je ravno v tem njena največja prednost. Po mojem mnenju ne moremo izvesti celovite prenavne procesa, če ne poznamo podrobnosti sedanjega stanja. V sistemski dokumentaciji prav gotovo niso navedeni vsi papirni in elektronski dokumenti, ki se uporabljajo v procesu niti jih ne poznajo člani projektne ekipe. Pomembno je, da poznamo sestavo, pot ter število kopij vseh dokumentov. Tu se namreč lahko skriva pomemben prihranek. Nenazadnje pa preverimo tudi, ali se v praksi upoštevajo zapisana poslovna pravila. Večkrat se namreč zgodi, da jih izvajalci obidejo, ker jih bodisi ne poznajo bodisi so nesmiselna bodisi iz katerega drugega vzroka. Nas zanima dejansko stanje in ne tisto, ki je zapisano.

Iz praktičnih izkušenj dodajam naslednje napotke za izvajanje intervjujev. Pomemben je izbor oseb, s katerimi izvajamo intervjuje. Izberemo osebe, ki poznajo delo, ki ga opravljajo, so ga sposobne opisati, jim je lahko razložiti, zakaj potrebujemo opis dejanskega poteka procesa in se pri opisu znajo oddaljiti od opisovanja želenega stanja. V fazi izdelave posnetka stanja namreč še ne iščemo predlogov za celovito prenovo. Osebe, ki jih izberemo za intervjuje, v kasnejših fazah uporabimo tudi pri iskanju predlogov za celovito prenovo ter predvsem pri uvajanju izdelanih rešitev v prakso. To so naši zavezniki pri prepričevanju zaposlenih o smiselnosti sprememb, zato je pomembno, da uživajo v svoji sredini določen strokovni ugled. Od skrbnosti pri izboru oseb za intervjuje ni odvisna samo izdelava posnetka stanja, temveč tudi celovita prenova procesa in kar je najvažnejše, uvajanje sprememb v prakso. Iz povedanega sledi, da je potrebno dobro poznati zaposlene, ki izvajajo proces, če želimo izbrati najbolj primerne za izvedbo intervjujev. Zato izvedbo intervjujev prepuščamo članom projektne ekipe, ki predstavljajo dele podjetja, skozi katere teče proces. Potencialni kandidati za intervju so namreč njihovi sodelavci, ki jih dobro poznajo.

Intervju izvedemo v prostoru, ki je ločen od delovnega procesa. Predhodno sodelavcu napovemo temo in ga naprosimo, naj se pripravi. Sam intervju se prične z obrazložitvijo ciljev celovite prenove procesa. Sodelavec mora dobiti občutek, da je del dogajanja. Na začetku prosimo sodelavca, naj se omeji zgolj na opis dejanskega, ne želenega stanja. Opis procesa si sproti zapisujemo. Osebni izvaja zapis vsake aktivnosti v svoj odstavek, imena delovnih mest pa zapisujem z veliko začetnico. Sodelavca naprosimo tudi za kopije papirnih in elektronskih dokumentov, ki jih uporablja pri svojem delu. Sproti preverjamo tudi skladnost že napisanega z informacijami, ki jih daje sodelavec. Če je potrebno, intervju večkrat ponovimo. Tudi tisti, ki dnevno izvajajo aktivnosti obravnavanega procesa, morajo preveriti izvajanje posameznih podrobnosti. Intervjuje ponavljamo toliko časa, dokler nismo prepričani, da imamo pred seboj dejansko stanje.

Kot dopolnitev ali kot alternativo intervjuju s predstavniki uporabnikov Hammer predlaga, da člani projektne ekipe sami poskusijo izvesti delo, ki ga opravljajo sodelavci na opazovanem procesu (Hammer in Champy, 1995, str. 138). Kot analitik tega načina nisem še nikoli uporabil zaradi pomanjkanja časa, menim pa, da je vsekakor najboljši način tako za ugotavljanje sedanjega stanja kot tudi za pripravo predloga za celovito prenovo izbranega procesa.

Na naslednjem delovnem sestanku člani projektne ekipe izmenjajo pridobljene informacije. Pogosto je potrebno razčistiti protislovne informacije, dobljene iz različnih virov. Ko je gradivo, dobljeno s pomočjo intervjujev usklajeno, je potrebno izdelati procesni model posnetka stanja, zapisati poslovna pravila, ki veljajo ter



shraniti papirne in elektronske dokumente, ki podpirajo potek procesa. Najbolj priporočljivo je, da navedeno izdelava vodja projektne ekipe, seveda ob pomoči administratorja projekta. Kot koordinator procesa bo namreč moral obvladovati tudi procesni model, model pa bo najlažje obvladoval v primeru, če ga bo izdelal sam. Za izdelavo procesnega modela priporočam uporabo tabele aktivnosti in tabele nalog metodologije TAD, ki sem ju predstavil v prejšnjem poglavju. Opisi intervjujev in primeri papirnih in elektronskih dokumentov, ki podpirajo potek procesa, naj bodo del dokumentacije projekta. Urejanje in arhiviranje te dokumentacije je naloga administratorja projekta.

Opis izdelave posnetka stanja zaključujem z zgoščenim opisom poteka procesa reševanja reklamacij.

Proces reševanja reklamacij teče skozi vse organizacijske enote v komerciali in še skozi nekaj ostalih organizacijskih enot. Na tem procesu se dobro odraža slabost obstoječe funkcijske organizacijske strukture. Reklamacija mora na svoji poti večkrat prečkati meje posameznih organizacijskih enot, kar upočasni njeno reševanje, večji so stroški reševanja (večkratno kopiranje reklamacij, večkratno vodenje evidenc), zapleteno je ugotavljanje odgovornosti za rešitev zlasti zahtevnejših reklamacij (ugotavljanje krivcev, ki bodo nosili škodo, ki se jo vsaka organizacijska enota skuša otresti). Popravki in manjše izboljšave procesa s strani posameznih organizacijskih enot niso prinesle vidnejšega učinka, zato je prišlo do odločitve za celovito prenovo procesa.

Proces reševanja reklamacij se začne s prejemom reklamacijskega zapisnika od kupca. Prvi stik opravi prodajni reklamant, ki prejme reklamacijski zapisnik, zbere ostalo reklamacijsko dokumentacijo ter jo preda prodajnemu komercialistu. Prodajni komercialist pregleda dokumentacijo ter definira rešitev. Če ugotovi, da pri definiranju rešitve ni potrebno sodelovanje nabave, sam definira rešitev do kupca, sicer odredi, da se reklamacija posreduje v nabavo. Če se mora blago vrniti v skladišče, odredi prevoz blaga v skladišče.

Prodajni reklamant glede na odgovor s strani prodajnega komercialista izstavi dobropis kupcu, obvestilo o zavrnitvi reklamacije, ali pa preda reklamacijsko dokumentacijo v nabavo.

V nabavi prejme reklamacijo nabavni reklamant, ki si jo zavede v evidenco ter preda nabavnemu komercialistu. Nabavni komercialist glede na vrsto reklamacije definira rešitev. Če se blago reklamira dobavitelju, se dogovori z dobaviteljem za rešitev. Reklamacijsko dokumentacijo vrne nabavnemu reklamantu. Nabavni reklamant odloži kopijo reklamacijske dokumentacije, nato pa glede na vrsto reklamacije preda reklamacijsko dokumentacijo v skladišče, ali pa neposredno prodajnemu reklamantu.

V primeru, da je napaka nastala v skladišču ali pri transportu, se v reševanje reklamacije vključi koordinator za kakovost, ki pridobi dobropis od zavarovalnice.

Končni prejemnik reklamacije je prodajni reklamant, ki kupcu odobri dobropis ali zavrne reklamacijo, shrani reklamacijsko dokumentacijo ter zaključi celoten proces.

## **8. CELOVITA PRENOVA IZBRANEGA PROCESA**

Osrednji del metodologije za celovito prenovu procesov, ki je predmet magistrskega dela, je prav celovita prenova izbranega procesa. Vse aktivnosti, izvedene do tega koraka, so namenjene temu, da bo celovita prenova uspešno in učinkovito izvedena. Uvedeno procesno ravnanje in izdelana procesna shema sta predpogoja za pričetek pripravljalnih aktivnosti za celovito prenovu, ki obsegajo utemeljitev izbora procesa, izbor ustrezne projektne ekipe ter izdelavo posnetka obstoječega stanja. Zdaj je vse pripravljeno za celovito prenovu izbranega procesa, v okviru katere je potrebno definirati poti iz problemskega v ciljno stanje.

Zakaj izvajamo celovito prenovu procesov? Uvodoma navajam ključne misli posameznih avtorjev, ki so vezane na izvedbo celovite prenove procesov.

Kettinger vidi smisel prenove v izboljšanju proizvodov/storitev opazovanih procesov, v zmanjšanju stroškov, povečanju kvalitete ter povečanju zadovoljstva kupcev in delničarjev (Kettinger, Teng, Guha, 1997, str. 56).

Altinkemer ugotavlja, da je glavni vzrok za izvajanje prenove procesov zmanjšanje stroškov izvajanja procesa ter povečanje zadovoljstva kupcev (Altinkemer, Chaturvedi, Kondareddy, 1998, str. 386).

Po Harringtonu je prenova procesa usmerjena k povečanju uspešnosti, učinkovitosti ter prilagodljivosti procesa kupčevim potrebam (Harrington, 1991, str. 133).

Watson se pri prenovi procesov usmerja na skrajšanje odzivnega časa in zmanjšanje stroškov izvajanja procesa (Watson, 1994, str. 91). Obenem omenja inovacije v izvajanju procesov kot nujen pogoj za povečanje konkurenčnosti (Watson, 1994, str. 17).

Prenova izbranega procesa se prične s postavitvijo temeljnega vprašanja o smislu opravljanja izbranega procesa oziroma njegovega dela. Delo bi se torej moralo opraviti bolje, najpogosteje na povsem drugačen način, kot se je izvajalo do sedaj (Srića in Spremić, 2000, str. 63).

Davenport med cilje prenove uvršča zmanjšanje stroškov, skrajšanje odzivnega časa, izboljšanje kvalitete izdelka in poprodajne storitve (Davenport, 1993, str. 4).

Po Scheeru je smisel prenove procesov v zagotavljanju večje stroškovne konkurenčnosti podjetja ter v zagotavljanju višje stopnje prilagodljivosti spremembam v primerjavi s konkurenti (Scheer, 2000, str. 11-12).

Turban navaja, da predstavlja čas izvedbe aktivnosti enega najpomembnejših elementov, ki omogočajo podjetju tekmovalno prednost, skrajšanje časa izvajanja pa enega od glavnih ciljev prenove procesa (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 368).

Damij se v fazi celovite prenove usmerja na uresničevanje potreb kupcev ter ustvarjanje čim boljših povezav s poslovnimi partnerji. Potrebe kupcev se zrcalijo v postavljenih strateških, taktičnih in operativnih ciljih ter v informacijah, ki so potrebne za spremljanje teh ciljev. Vse naštetе informacije vključuje tabela entitet (Damij, 2001, str. 41).

Prenova procesov je namenjena velikim izboljšavam v procesih v smislu povečanja hitrosti, zviševanja kakovosti in odzivnosti na zahteve kupcev ter zniževanja stroškov (Harmon, 1995, str. 1).

### **8.1. Iskanje poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje**

Za reševanje postavljenih problemov potrebujemo tako obstoječe znanje kot tudi kreativnost. Hammer navaja, da je ravno faza iskanja poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje najustvarjalnejši del celotnega procesa celovite prenove (Hammer in Champy, 1995, str. 141).

Pečjak v svoji knjigi navaja dve vrsti mišljenja: konvergentno in divergentno. Pri konvergentnem mišljenju so vse misli usmerjene k eni sami rešitvi problema, pri divergentnem mišljenju pa prihajamo do več različnih rešitev. Ustvarjalno mišljenje je v prvi vrsti divergentno mišljenje, temeljni kriterij ustvarjalnosti pa je izvirnost (Pečjak, 1989, str. 10).

Problemi so vedno bolj kompleksni, za njihovo rešitev pa je potrebno iskati nove, do sedaj neznane poti. To je tudi eden od razlogov, zakaj rešujemo probleme v projektnih ekipah. Pri sestavi projektne ekipe smo upoštevali pravilo, da je projektna ekipa homogena po socialnih lastnostih in heterogena po znanju, člani, ki sestavljajo projektno ekipo, pa prihajajo iz organizacijskih enot podjetja, skozi katere teče obravnavani proces. Če gre za reševanje zahtevnejših problemov je prav, da v projektno ekipo v tej fazi povabimo zunanjega udeleženca, bodisi iz druge organizacijske enote bodisi iz katere od zunanjih institucij, recimo iz katere od izobraževalnih ustanov. Tudi Brynjolfsson predlaga, da je v primeru izvajanja celovite prenove procesa dobro, da kot člana projektne ekipe zaposlimo osebo, ki ni zaposlena v podjetju. Nevtralni opazovalec namreč lahko pomaga videti proces

drugače, kot trenutno poteka (Brynjolfsson, Renshaw, Alstytne, 1997, str. 15). Žal so vezi med gospodarstvom in visokim šolstvom premalo prisotne, da bi bila to praksa.

V komerciali Merkurja, d.d. v tej fazi povabimo k sodelovanju katerega od sodelavcev iz organizacijskih enot, ki se v pretežni meri ukvarjajo z razvojem (marketing, organizacija). Sodelavec, ki prihaja iz enote izven komerciale, lažje prispeva idejo, ki ni obremenjena s tekočim delom, obenem pa lahko prinese izkušnje pri reševanju drugih problemov. Zahtevnejši problem ko rešuje ekipa, kvalitetnejšega zunanjega sodelavca dobi. Ena od dilem, ki ostaja odprta, je tudi vključitev sodelavca iz oddelka za informacijsko podporo v projektno ekipo, o čemer bom govoril v enem od naslednjih poglavij. Na tem mestu dodajam samo to, da je prisotnost sodelavca, ki obvladuje področje računalniških aplikacij, ki podpirajo trenutno delovanje procesa, več kot dobrodošla. Ne samo, da lahko prispeva ideje o izboljšavah na področju informacijske podpore, temveč prinese v projektno ekipo tudi drugačen način razmišljanja. Projektna ekipa, ki rešuje komercialni problem, je namreč običajno sestavljena iz sodelavcev s poslovnim predznanjem, sodelavci iz oddelka za informacijsko podporo pa imajo tehnološko predznanje. Drugačen pogled na reševanje problema lahko hitro prinese dobro rešitev.

Nove rešitve iščemo s pomočjo različnih načinov. Ker bo potrebno v iskanje rešitev vložiti vedno več miselnega napora, posvečam temu delu posebno pozornost.

Preden naštejemo nekaj tehnik ustvarjalnega dela, navajam pravila skupnega ustvarjanja, povzeta po Lipičniku (Lipičnik, 1998a, str. 285), ker se mi zdijo uporabna v praksi in sem jih tudi že sam preizkusil. Ta pravila so naslednja:

- vprašanja, na katera odgovarjajo člani projektne ekipe, morajo biti napisana na vidnem mestu
- člani projektne ekipe ne smejo kritizirati podanih idej
- zaželeni so nenavadni predlogi, ki vodijo do asociacij
- ideje drugih je potrebno združevati s svojimi
- avtorstva nad idejami ni
- v začetni fazi ni pomembna kakovost, temveč količina idej
- vsako idejo takoj zapišemo.

Od tehnik ustvarjalnega dela, ki jih navaja Lipičnik (Lipičnik, 1998a, str. 286), se mi zdita uporabni predvsem klasična nevihta možgan ter sinektika. V klasični nevihti možgan sodeluje od tri do sedem udeležencev, ki imajo po možnosti heterogeno znanje. Vprašanje je napisano na vidnem mestu. Skupina ima moderatorja, ki spodbuja ostale udeležence k ustvarjanju idej ter zapisnikarja, ki rešitve takoj zapiše

na vidno mesto. Preverjanje idej sledi po tem, ko je faza ustvarjanja idej končana. Sinektika do idej privede po izvedbi naslednjih korakov: seznanjanje s problemom, analiziranje in strukturiranje problema (že v tej fazi se pojavljajo spontane rešitve), iskanje rešitev z analogijami, ki so lahko neposredne (pregledujemo rešitve podobnih problemov, ki jih je narava že sama našla), osebne (oseba se postavi v problemsko situacijo in poskuša odgovoriti na vprašanje), fantazijske (nenavadne rešitve) ter analiza rešitve (rešitev je potrebno opisati tako preprosto, da jo razumejo tudi otroci, stari od šest do osem let).

Pečjak opisuje kar 31 tehnik ustvarjalnega mišljenja ter razgovora. Večina tehnik ustvarjalnega mišljenja ni namenjena le ustvarjanju idej, temveč tudi izbiranju, preverjanju in izpopolnjevanju idej.

Po ocenitvi idej, pridobljenih na primer s klasično nevihto možgan, lahko uporabimo tudi obrnjeno nevihto možgan. Na mesto, da bi se vprašali, na kakšen način lahko rešimo posamezen problem, se vprašamo, na kakšen način lahko ta ideja spodleti (Pečjak, 1989, str. 34).

Zanimiva je tudi tehnika z imenom lista atributov. Njen osnovni princip je razčlenitev problema na posamezne lastnosti ali attribute, ki jih nato sistematično spreminjamo na vse mogoče načine ter ocenjujemo učinek sprememb. Je enostavna in hitra, primerna za najbolj odprte probleme, ki jih je možno razčleniti na posamezne attribute, na primer kako dvigniti motivacijo delavcev (Pečjak, 1989, str. 75).

Poleg tehnike ustvarjalnega mišljenja velja uporabiti tudi tehnike ustvarjalnega razgovora. Namenjene so dopolnjevanju, spreminjanju ter kristaliziranju že izbranih idej. Delimo jih na dialoške (sodelujeta dve osebi) in diskusijske (sodeluje več oseb). Med dialoškimi Pečjak (Pečjak, 1989, str. 119) omenja tehniko z imenom pro in kontra, kjer eden od udeležencev predstavi problem, sogovornik pa prispeva čimveč nasprotnih argumentov. Prvi mu odgovarja s svojimi argumenti. Pomembno je, da ob koncu udeleženca pretehtata argumente in poiščeta skupne točke. Podobna je tudi tehnika renatalizacije, le da udeleženca sredi dialoga zamenjata vlogi ter pričneta braniti tezo, ki sta jo prej napadala (Pečjak, 1989, str. 125).

Snovanju novih zamisli se posveča tudi Hammer, ki predlaga tri vrste tehnik, ki jih člani projektne ekipe lahko pri tem uporabijo (Hammer in Champy, 1995, str. 153):

- uporabiti eno, ali več načel preurejanja (na primer: v izpeljavo procesa naj bo vpletenih čim manj ljudi)
- poiskati in ovreči predpostavke (prepričanja, ki so del vsakega obstoječega procesa)
- poiskati možnosti za ustvarjalno uporabo informacijske tehnologije.

## 8.2. Možna področja celovite prenove procesa

V tem poglavju se sprašujem, kje iskati poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje. Podajam ugotovitve izbranih avtorjev ter svoj predlog, ki je nastal na podlagi izkušenj z izvedbo celovite prenove procesov.

Davenport daje pri iskanju poti iz problemskega v ciljno stanje prednost organizacijski strukturi, organizaciji dela, organizacijski kulturi in kadrovske politiki, saj se kot orodja za izvajanje sprememb uporabljajo dalj časa kot informacijska tehnologija (Davenport, 1993, str. 96).

Najbolj pogosta sprememba v organizacijski kulturi je usmerjena v povečanje vloge udeležencev procesa pri sprejemanju odločitev in v bolj odprto in manj hierarhično komuniciranje. Ljudje so pomemben dejavnik pri celoviti prenovi procesov, še zlasti pa se je potrebno osredotočiti na njihove sposobnosti izvajati delo na nov način (Davenport, 1993, str. 105).

Ne glede na to pa Davenport omenja kar nekaj področij, na katerih se informacijska tehnologija uporablja pri celoviti prenovi procesov (Davenport, 1993, str. 46):

- avtomatizacijo dela, ki vodi do zmanjšanja števila sodelujočih v procesu
- vzporedno izvajanje procesov
- sledenje procesa (na primer, kje se nahaja produkt)
- analizo podatkov ter ustvarjanje informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev
- koordinacijo dela na velikih daljavah
- zbiranje in distribucijo znanja in izkušenj
- zmanjšanje, ali odstranitev posrednikov (na primer elektronske borze).

Harrington predlaga naslednje možnosti celovite prenove procesa (Harrington, 1991, str. 132):

- odstranitev nepotrebnih administrativnih nalog, odobritev in papirnega dela
- odstranitev identičnih aktivnosti, ki se izvajajo na različnih delih procesa
- ovrednotenje vsake aktivnosti v smislu, koliko prispeva k zadovoljitvi kupčevih zahtev
- zmanjšanje kompleksnosti procesa
- zmanjšanje časa izdelave produkta/storitve
- zmanjšanje kompleksnosti govornega in pisnega komuniciranja

- standardizacija dela
- sklepanje partnerstev z dobavitelji z namenom izboljšati vhodne elemente
- avtomatizacija rutinskih aktivnosti.

Watson v fazi celovite prenove procesa predlaga:

- da izločimo naloge, ki ne prinašajo dodane vrednosti
- optimizacijo nalog, ki prinašajo dodano vrednost, vendar trajajo predolgo
- vzporedno izvajanje nalog, kjer delovni proces to dopušča (Watson, 1994, str. 104).

Damij predlaga naslednje možnosti celovite prenove procesa (Damij, 2003, str. 160):

- odstranitev odvečnih aktivnosti in nalog
- premeščanje nalog iz enega nosilca na drugega, če to povzroči boljše opravljanje nalog
- skrajšanje časa, potrebnega za izvedbo posameznih aktivnosti oziroma nalog.

Za slednje je zelo primerna tabela nalog, v kateri se nahajajo informacije o času, porabljenem za izvedbo posamezne naloge. Zelo hitro lahko poiščemo naloge, ki so največje porabnice časa ter poskusimo poiskati boljše rešitve.

Hammer se usmerja na sledeča področja celovite prenove procesa (Hammer in Champy, 1995, str. 60):

- več nalog je združenih v eno samo (odgovornost za različne korake je dodeljena eni osebi)
- delavci sprejemajo odločitve
- koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju
- procesi imajo več različic (za zadovoljevanje potreb današnjega okolja potrebujemo več različic istega procesa, od katerih je vsaka prilagojena zahtevam različnih trgov, primerov in vložkov)
- delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno (ne glede na funkcijsko določene delovne naloge)
- manj nadzora in preverjanja.

S preoblikovanjem procesov pride torej do naslednje vrste sprememb (Hammer in Champy, 1995, str. 75):

- funkcionalne oddelke zamenjajo procesni timi
- dela se spremenijo: iz preprostih nalog v večrazsežna dela

- vloge ljudi se zamenjajo: od nadzora k pooblastilom (zaposleni imajo pravico in dolžnost, da razmišljajo, presojujejo, se dogovarjajo in odločajo)
- priprava na delo se spremeni: od urjenja k izobraževanju (nemogoče je vnaprej vedeti vse, kar bomo v prihodnosti potrebovali, zato izobraževanje postane norma)
- osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanja se spremeni: od dejavnosti k rezultatom
- spremenijo se merila za napredovanje: od učinka k sposobnosti
- ravnatelji se spremenijo: iz nadzornikov v mentorje
- organizacijska struktura se spremeni: iz hierarhične v enakopravno.

Hammer veliko pozornost posveča informacijski tehnologiji ter njenemu vplivu na prenovo procesa. Po Hammerju je informacijska tehnologija bistveni dejavnik, ki omogoča preurejanje (Hammer in Champy, 1995, str. 91). Moč informacijske tehnologije vidi v možnosti, ki jo daje organizacijam, da prekršijo stara pravila in ustvarijo nove načine dela (Hammer in Champy, 1995, str. 97). Tako med drugim navaja naslednje predloge, kako lahko informacijska tehnologija omogoči preurejanje poslovanja (Hammer in Champy, 1995, str. 99):

- skupne podatkovne baze
- ekspertni sistemi (generalistu omogočajo opravljati delo izvedenca)
- telekomunikacijske mreže (omogočajo izkoriščanje prednosti centralizacije in decentralizacije)
- sistemi za podporo odločanju (odločanje postane sestavina vsakega delovnega mesta)
- prenosni računalniki (podpora odločanju osebju na terenu)
- tehnologije za avtomatsko iskanje in prepoznavanje (sledenje pošiljk in tovara).

Ugotovitvam izbranih avtorjev sledi moj predlog, na katera področja se je smiselno osredotočiti pri izvedbi celovite prenove procesov.

Aktivnosti procesa običajno ne moremo ukinjati, ali poenostavljati, ne da bi posegli v razdelitev dela med delovnimi mesti. Prvo področje, kjer bomo izvajali celovito prenovo, je torej prav v razdelitvi dela - v organizaciji. Še enkrat povzemam definicijo organizacije po Rozmanu, ki definira organizacijo kot sestav razmerij med njenimi člani, organiziranje pa kot vzpostavljanje teh razmerij (Rozman, 2000, str. 4). Delo med posameznimi delovnimi mesti bomo torej ponovno razdelili, in sicer tako, da bo



pot do cilja zahtevala čim manj nepotrebnih aktivnosti (obveščanja, arhiviranja, predajanja dokumentacije). Pri spremembi v razdelitvi dela bomo gotovo trčili na problem, v kakšni meri lahko posegamo v razdelitev dela. Sodelavci, ki sodelujejo v izvajanju izbranega procesa, namreč pripadajo različnim funkcijskim vodjem, kar pomeni, da bo potrebno usklajevanje med procesnim ravnateljem (lastnikom procesa) in ravnatelji poslovnih funkcij (izvršnimi direktorji področij). Projektna ekipa torej pripravi predlog organizacijskih sprememb s poudarkom na prihrankih, ki jih bomo dosegli, ker bo proces tekel bolj optimalno ter ga preda lastniku procesa. Lastnik procesa predlog predstavi nadzorni skupini (v našem primeru je to vodstvo komerciale, ki je sestavljeno iz izvršnih direktorjev posameznih področij komerciale). Nadzorna skupina sprejme odločitev. Od razmerja, ki velja med procesnim in funkcijskim ravnanjem je odvisno, ali bo dovoljeno, da projektna ekipa poseže v spremembo organizacije ali ne. V kolikor ji to ni dovoljeno, mora računati, da bo iskala optimizacijo procesa na drugih področjih oziroma znotraj dovoljenih organizacijskih sprememb. To pa seveda pomeni, da proces tudi po celoviti prenovi ne bo tekel optimalno.

Naslednje področje je področje poslovnih pravil. Poslovna pravila krmilijo izvajanje aktivnosti proučevanega procesa. Če želimo, da se jih udeleženci držijo, jih vgradimo v informacijski sistem. Postavimo tako imenovane blokade, ki so večkrat predmet negodovanja s strani udeležencev v procesu, saj upočasnjujejo in otežujejo njihovo delo. Pri poslovnih pravilih moramo biti previdni. Nekatera poslovna pravila so bila morda resnično vgrajena po nepotrebem in upočasnjujejo ter otežujejo delo udeležencem v procesu. Včasih pa je namen poslovnih pravil ravno v tem, da otežijo oziroma onemogočijo udeležencem tisto delo, ki iz vidika podjetja ni zaželeno. Ukinitvev poslovnih pravil te vrste bi sicer poenostavila in pocenila izvajanje procesa, vendar bi po drugi strani naredila veliko škode. Kot primer navajam naročanje blaga od dobaviteljev, ki niso na listi odobrenih dobaviteljev. Blokada naročanja resnično upočasni delo, saj je potrebno pridobiti posebno dovoljenje, vendar po drugi strani vpliva na koncentracijo nabave pri manjšem številu dobaviteljev, kar prinaša večjo razliko v ceni in manjše stroške naročanja. Naloga projektne ekipe je, da zbere obstoječa poslovna pravila, jih preuči, predlaga spremembe, nato pa nova poslovna pravila posreduje lastniku procesa v potrditev. Lastnik procesa po posvetovanju z nadzorno skupino odloči, ali jih bo potrdil ali ne. Navajam še nekaj primerov poslovnih pravil, ki krmilijo delovanje informacijskega sistema: prepoved naročanja blaga pod določeno vrednostjo, na osnovi ene dobavnice kreiramo en prevzem, na potrjeno nabavno naročilo ne moremo več dodajati pozicij, vnos artikla v informacijski sistem lahko izvede samo oseba, ki ima dovoljenje za vnos in podobno.

Tretje področje je področje papirnih in elektronskih dokumentov. Projektna ekipa skuša odstraniti čim več dokumentov oziroma čim bolj poenostaviti tiste, ki jih mora obdržati. Papirni dokumenti so pogosto ostanek preteklosti in nosijo veliko število atributov, ki jih ne potrebujemo pri pridobivanju informacij za odločanje. Čim manj dokumentov naj bo v papirni obliki, saj porabljajo čas in ustvarjajo stroške pri prenosu in arhiviranju. Prav tako je potrebno podatke iz teh dokumentov ročno vnesti v informacijski sistem, če želimo priti do zahtevanih informacij. Dokumenti naj bodo v elektronski obliki kot poročila iz računalniških aplikacij, ki podpirajo izvajanje procesa. Tako so dostopni vsem udeležencem v procesu v realnem času, s statusi dokumenta pa lahko ločimo vlogo posameznih udeležencev pri njihovi izdelavi. V kolikor gre za dokumente zunanjega izvora (na primer reklamacijske zapisnike, naročila), ki so v papirni obliki oziroma v kolikor morajo dokumenti ostati v papirni obliki zaradi zakonskih zahtev, pa jih je smiselno skenirati, jih objaviti na intranetu ter takoj arhivirati. Tako odpade njihovo pošiljanje po različnih delih podjetja ter njihovo kopiranje, ostane pa problem vnosa podatkov, ki jih nosijo, v informacijski sistem podjetja.

Še eno področje, ki je zanimivo za iskanje poti iz problemskega v ciljno stanje, je področje računalniških aplikacij, ki podpirajo izvajanje procesa. Predvsem je potrebno preveriti attribute na vnosnih maskah. Smiselno je vnašati le tiste podatke, ki služijo informacijam za odločanje oziroma tiste podatke, ki so potrebni za izvajanje procesa. Pri tem je potrebno upoštevati poročila, ki jih je lastnik procesa opredelil pri identifikaciji informacij za spremljanje doseganja zastavljenih ciljev, pa tudi druga poročila, ki jih potrebujejo udeleženci v procesu pri sprejemanju odločitev. Vse odvečne attribute odstranimo iz vnosnih mask, s čimer zmanjšamo čas, potreben za vnos in obdelavo podatkov. Na hitrost vnosa podatkov vpliva tudi razvrstitev atributov. Udeleženci v procesu, ki morajo vnašati podatke, najbolje povedo, ali je ta optimalna ali ne. Preveriti je potrebno tudi, ali so vsi šifranti, ki se uporabljajo pri vnosu podatkov, dovolj priročni, kako je z dostopom do sorodnih računalniških aplikacij, katerih podatke potrebujemo pri delu na proučevanem procesu in podobno.

### **8.3. Izvedba celovite prenove procesa**

Rezultat celovite prenove procesa se odraža v prenovljenem procesnem modelu, novih poslovnih pravilih ter prenovljenih papirnih in elektronskih dokumentih. Kot del dokumentacije štejejo tudi poročila, ki jih potrebujejo ravnatelji in udeleženci v procesu za sprejemanje odločitev ter predlog novih vnosnih mask.

V poglavju o celoviti prenovi izbranega procesa smo najprej navedli, kako pridemo do poti, ki vodijo iz problemskega v ciljno stanje ter možna področja, kjer izvajamo

celovito prenovu procesa. V tem delu se bomo usmerili na sam potek celovite prenovne izbranega procesa.

Davenport navaja naslednje temeljne aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti v fazi izvedbe celovite prenovne procesa (Davenport, 1993, str. 154):

- zbiranje idej za izdelavo novega procesa
- ovrednotenje idej (koristi, stroški, tveganja, porabljen čas)
- testna uporaba novega procesa v več korakih (test na papirju, na testni računalniški aplikaciji brez in s sodelovanjem uporabnikov, test v realnem poslovnem okolju z vsemi sodelujočimi)
- izdelava prehoda od uporabe obstoječega do uporabe novega procesa, na primer nov proces uporablja samo ena organizacijska enota, ki upravlja določeno skupino produktov, ali kupcev in podobno
- uvedba nove organizacijske strukture.

Damij predlaga ustanovitev projektne ekipe, ki bo predlagala spremembe in izboljšave ter podala rešitve za obstoječe probleme. Projektno ekipo sestavljajo analitiki ter predstavniki vseh treh nivojev v podjetju: strateškega, taktičnega in operativnega. Projektna ekipa mora v tej fazi opraviti naslednje naloge (Damij, 2001, str. 42):

- definirati nove strateške cilje, če je potrebno
- v skladu s spremembami strateških ciljev definirati nove poslovne procese
- v skladu s spremembami poslovnih procesov definirati nove delovne procese
- izvesti potrebne spremembe v tabeli aktivnosti in tabeli nalog s ciljem optimizirati čas in sredstva, potrebna za izvajanje procesov, aktivnosti in nalog.

V nadaljevanju podajam svoj predlog aktivnosti, ki jih mora izvesti projektna ekipa v fazi celovite prenovne procesa.

Celovita prenova procesa naj se prične z delovnim sestankom projektne ekipe, na katerem poskuša projektna ekipa definirati čim več možnih poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje. Predhodno sem navedel veliko možnih tehnik ustvarjalnega dela, ki jih je mogoče uporabiti pri iskanju rešitev. Rešitve lahko iščemo tudi tako, da idejo, ki jo prispeva posamezen član projektne ekipe, preverjamo iz vseh možnih zornih kotov in jo skušamo pretvoriti v delujočo rešitev. V teku tega procesa dajejo člani projektne ekipe nove ideje, ki bodisi spreminjajo trenutno rešitev bodisi postavijo popolnoma novo. Če ugotovimo, da rešitev ne bo delovala, potem ponovimo postopek od začetka. Število in izvirnost idej je odvisna od različnega

znanja posameznih članov projektne ekipe ter od sproščenosti odnosov, ki vladajo v njej. V kolikor sestavimo projektno ekipo, v kateri vladajo napeti, ali preveč formalni odnosi, se ta prehitro zadovolji s prvo možno delujočo rešitvijo, ker želi čim hitreje končati delovni sestanek oziroma reševanje naloge. Nasprotno člani projektne ekipe, ki se razumejo med seboj, dajejo vedno znova nove ideje in jih ni strah zavreči prejšnje rešitve svojih sodelavcev.

Ustreznost rešitev, ki jih oblikuje projektna ekipa, najprej preverimo pri sodelavcih, ki neposredno izvajajo aktivnosti obravnavanega procesa. Spomnimo se, da smo v fazi izdelave posnetka stanja skrbno izbrali sodelavce, s katerimi smo izvedli intervjuje. S temi sodelavci v tej fazi preverimo ustreznost predlaganih rešitev. Od odnosa, ki ga imamo s sodelavcem, je odvisno, ali bo sodelavec kritično ovrednotil predlagano rešitev ali bo zgolj potrdil zapisano. V kolikor smo s preteklimi dejanji v sodelavcu vzbudili občutek, da cenimo njegovo kritiko in njegove ideje, lahko pričakujemo, da bo sodelavec odkrito povedal, ali se mu zdi predlagana rešitev dobra ali slaba ter kakšni so njegovi predlogi za spremembo predlagane rešitve. Bolje je, da v tej fazi sprejmemo kritiko, kot da to ugotovijo drugi po neuspešni uvedbi rešitve. Tudi Brynjolfsson meni, da bodo zaposleni bolje sprejeli spremembe, če jih zaprosimo za njihove pripombe in jih potem tudi upoštevamo. Naj odigrajo vlogo »kupca uvedenih sprememb« (Brynjolfsson, Renshaw, Alstytne, 1997, str. 16). Enakega mnenja je tudi Watson: udeležba zaposlenih pri celoviti prenovi procesa povečuje njihovo zavezanost k uspešni implementaciji (Watson, 1994, str. 91).

Sodelavce naprosimo, da ustreznost izvajanja rešitve preverijo tudi na tistih segmentih, ki jih sami ne izvajajo. Tako dobimo dovolj kvalitetno informacijo o ustreznosti rešitev, po drugi strani pa pripravljamo teren za uvajanje rešitev v prakso med ostale sodelavce.

Na naslednjem delovnem sestanku člani projektne ekipe izmenjajo pridobljene informacije ter skupaj sestavijo celotno sliko prenovljenega procesa. Vodja projektne ekipe ob pomoči administratorja projekta izdelava prenovljeni procesni model, zapiše nova poslovna pravila ter izdelava predlog novih zaslonkih slik za vnos podatkov. V tej fazi je potrebno tudi dopolniti poročila, s katerimi bomo v fazi izvajanja procesa ugotavljali doseganje zastavljenih ciljev.

Vodja projektne ekipe torej izdelava prenovljeno tabelo aktivnosti in prenovljeno tabelo nalog. Opisi intervjujev, ki so rezultat izvajanja celovite prenove procesa ter primeri dokumentov, ki podpirajo potek procesa, naj bodo del dokumentacije projekta. Urejanje in arhiviranje te dokumentacije je naloga administratorja projekta.

Zdaj imamo pred seboj celoten model prenovljenega procesa: poslovna pravila, potek procesa, zaslonke slike za vnos podatkov ter poročila za spremljanje doseganja

zastavljenih ciljev. Projektna ekipa si mora vzeti čas, da simulira izvajanje procesa na prenovljenem modelu, in sicer najprej v ožjem krogu članov projektne ekipe, nato pa pri izbranih sodelavcih, ki izvajajo aktivnosti procesa. V tej fazi se odkrijejo številne napake, ki bi se sicer vgradile v prenovljene računalniške aplikacije, opazile pa bi se lahko šele v fazi uvajanja rešitve v prakso ali celo pri samem izvajanju prenovljenega procesa.

Preden pričnemo z izvajanjem naslednje faze, torej z izdelavo računalniških aplikacij za prenovljeni proces, mora nadzorna skupina potrditi izdelane rešitve. V poglavju o možnih področjih celovite preнове procesa sem že pojasnil, kako poteka potrjevanje sprememb v razdelitvi dela, ki je eno od najbolj občutljivih področij celovite preнове. Poleg predlagane razdelitve dela je naloga nadzorne skupine tudi potrjevanje predlaganih poslovnih pravil ter oblike poročil. Posebej pomembno je postavljanje poslovnih pravil, za kar je odgovoren lastnik procesa.

Vrnimo se na proces reševanja reklamacij. Pri celoviti prenovi smo se usmerili na organizacijski del in na informacijski del.

Procesni model poteka reševanja reklamacij je pokazal, da je v celotnem procesu udeleženih veliko ljudi. Vsebinsko reševanje reklamacije ni mogoče združiti v eni osebi, saj prodajni komercialist definira rešitev reklamacije do kupca, nabavni komercialist pa dogovori rešitev z dobaviteljem. Možno pa je združiti operativno reševanje reklamacije pri eni osebi. S tem se močno skrajša čas reševanja reklamacije, saj se reklamacija ne ustavlja pri izvajalcih, poceni se izvajanje reklamacije (ni potrebno dodatno kopiranje in evidentiranje reklamacije) ter odzivni čas na odgovor, kje se nahaja reklamacija. Ker reklamacijo ves čas operativno spremlja ena oseba, ni dvoumno, pri kom je reklamacija ter kdo je odgovoren za izvedbo posamezne aktivnosti. Nabavnega reklamanta, prodajnega reklamanta in skladiščnega reklamanta združimo v enotno delovno mesto reklamant, ki spremlja reševanje reklamacije od prejema reklamacije do rešitve reklamacije.

V okviru informacijskega dela uvedemo brezpapirno reševanje reklamacij. Original reklamacijske dokumentacije se takoj odloži, sestavni deli, ki morajo biti na vpogled tudi ostalim, ki sodelujejo v procesu reševanja, pa se skenirajo in odložijo na intranet (račun kupcu, reklamacijski zapisnik). Obveščanje poteka preko elektronske pošte, vse odgovore in komentarje pa vsak udeleženec vpiše neposredno v knjigo reklamacij (transakcijski informacijski sistem). Prihrani se čas potovanja reklamacijske dokumentacije, pri čemer moramo upoštevati, da Merkur, d.d. deluje na veliko različnih lokacijah. Prihranimo tudi na stroških kopiranja reklamacijske dokumentacije. Vsak udeleženec v procesu si namreč izdeluje varnostne kopije.

Ker smo združili nabavnega in prodajnega reklamanta, smo v računalniški aplikaciji knjiga reklamacij lahko združili tudi prodajno in nabavno reklamacijo. Zdaj vnesemo reklamacijo samo enkrat in ne dvakrat (najprej prodajni del, nato pa še nabavni del).

Po tem, ko smo ugotovili, kateri podatki se vnašajo in katere podatke potrebujemo za izdelavo poročil in analiz, lahko izločimo attribute, ki ničemur ne služijo, dodajamo pa attribute, namenjene operativni spremljavi reklamacij in brezpapirnemu reševanju reklamacij.

V prilogi je prikazan izsek iz tabele aktivnosti in tabele nalog, ki prikazuje prenovljeni procesni model procesa reševanja reklamacij.

#### **8.4. Vloga oddelka za informacijsko podporo pri celoviti prenovi procesa**

Z izdelavo dokumentacije prenovljenega procesa: poslovnimi pravili, modelom procesa, ekrani za vnos podatkov ter poročili za spremljanje doseganja ciljev je projektna ekipa pripravila vse potrebne pogoje za izdelavo računalniških aplikacij, ki bodo podprle izvajanje proučevanega procesa. Omenil sem že, da izdelavo oziroma prenovno računalniških aplikacij obravnavam kot črno škatlico, ki jo lahko izvede bodisi oddelk za informacijsko podporo znotraj podjetja bodisi zunanje podjetje. V tem poglavju se zato posvečam razdelitvi vlog med projektno ekipo in oddelkom za informacijsko podporo s ciljem, da prenovljene oziroma na novo izdelane računalniške aplikacije v čim večji meri zadovoljijo informacijske potrebe uporabnikov.

Modeliranje informacijskega sistema je sestavni del celovite prenovne procesov. V magistrskem delu sem že navedel ugotovitve Giaglisa, ki ugotavlja, da mora biti modeliranje procesov in modeliranje informacijskih sistemov povezano oziroma mora potekati sočasno, ker mora informacijski sistem podpirati delovanje izbranega procesa, po drugi strani pa prav informacijska tehnologija ustvarja nove priložnosti za podjetje, kar vpliva na modeliranje procesov (Giaglis, 2001, str. 209).

Turban navaja, da si vsako podjetje priredi faze razvoja informacijskega sistema svojim potrebam, kot okvir za razvoj informacijskega sistema pa navaja naslednje faze (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 610):

- opredelitev problema/priložnosti
- posnetek obstoječega stanja
- študija izvedljivosti predlaganih rešitev
- identifikacija informacijskih potreb in izdelava poteka procesa
- izdelava ali nakup, testiranje in dokumentiranje računalniških aplikacij

- uvajanje novih rešitev med uporabnike
- ovrednotenje uvedenih rešitev po določenem uvajalnem obdobju
- vzdrževanje izdelanih računalniških aplikacij.

Pri celoviti prenovi izbranega procesa predlagam izvedbo naslednjih faz:

- definiranje problemskega in ciljnega stanja
- definiranje informacij, potrebnih za spremljanje doseganja ciljnega stanja ter prejemnikov teh informacij
- analiza stroškov in učinkov ugotovljenih problemov
- izbor projektne ekipe
- izdelava posnetka stanja izbranega procesa (rezultat je procesni model)
- izvedba celovite preнове procesa (rezultat je prenovljeni procesni model)
- izdelava modela podatkov
- načrtovanje modela aplikacij in izdelava aplikacij
- testiranje in uvajanje izdelanih rešitev v prakso
- spremljanje delovanja in merjenje učinkov prenovljenih rešitev.

V izvedbi zgoraj opredeljenih faz sodelujejo trije pomembni subjekti: lastnik procesa, ki predstavlja ravnateljstvo, koordinator procesa s projektno ekipo, ki izvaja celovito prenovu procesa ter oddelek za informacijsko podporo, ki je zadolžen za informacijsko podporo izdelanih rešitev.

V praksi sem ugotovil potrebo po jasni razdelitvi dela pri izvedbi celovite preнове procesa med ravnateljstvom, projektno ekipo in oddelkom za informacijsko podporo, zato sem predlagal razdelitev dela, podano v nadaljevanju (Vrečar, 2005, str. 338).

Lastniki procesov opravijo naslednje aktivnosti:

- definiranje problemskega stanja in ciljnega stanja
- definiranje informacij, potrebnih za spremljanje doseganja ciljnega stanja ter prejemnikov teh informacij
- analizo stroškov in učinkov ugotovljenih problemov
- izbor projektne ekipe.

Koordinatorji procesov skupaj s projektno ekipo opravijo naslednje aktivnosti:

- izdelavo modela procesa - sedanje stanje
- izdelavo modela procesa - prenovu
- opis poslovnih pravil prenovljenega procesa
- izdelavo predlog poročil, vnosnih mask in elektronskih dokumentov

- testiranje izdelanih rešitev, vključno z izdelanimi računalniškimi aplikacijami (ali izdelane rešitve pripeljejo do zastavljenih ciljev)
- uvajanje izdelanih rešitev v prakso (izobraževanje in obveščanje uporabnikov)
- spremljanje delovanja in merjenje učinkov prenovljenih rešitev.

Vloga oddelka za informacijsko podporo pa vključuje:

- izdelavo modela podatkov
- načrtovanje modela aplikacij
- izdelavo računalniških aplikacij
- testiranje računalniških aplikacij (ali delujejo)
- pomoč koordinatorju procesa in projektni ekipi pri izvajanju aktivnosti, za katere so zadolženi.

Iz opisa vlog, ki jih prevzemajo predstavniki uporabnikov (lastnik procesa in koordinator procesa s projektno ekipo) ter oddelka za informacijsko podporo je razvidno, da uporabniki pripravijo vse potrebne pogoje za izdelavo računalniške aplikacije. Iz tega vidika je vseeno, ali računalniško aplikacijo razvijemo znotraj podjetja ali jo za nas razvije neko drugo podjetje, ki je specializirano za to delo. Res pa je, da se pri celoviti prenovi izbranega procesa vloge, ki smo jih definirali, prepletajo. Tako sodelavci iz oddelka za informacijsko podporo pomagajo projektni ekipi pri reševanju problemov ter pri oblikovanju predlog poročil in vnosnih mask. V poglavju o iskanju poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje sem omenil dilemo, kdaj jih vključiti v zgodnje faze celovite prenove procesa. Poleg drugačnega načina razmišljanja namreč lažje presodijo, koliko razvojnih ur bodo potrebovali za posamezno rešitev. Po drugi strani pa vabljenje na delovne sestanke projektne ekipe v prezgodnji fazi po nepotrebnem porablja njihov čas. Predlagam, da se sodelavci iz oddelka za informacijsko podporo udeležijo sestankov projektne ekipe v fazi celovite prenove izbranega procesa, ko je že jasno, kaj želimo narediti (definirani so problemi in cilji), ko je izdelan posnetek stanja in ko projektna ekipa že ima nekaj grobih rešitev za prehod iz problemskega v ciljno stanje. Vključevanje sodelavcev iz oddelka za informacijsko podporo v to fazo celovite prenove procesa skrajša čas in poceni razvoj računalniških aplikacij, ker že v fazi izbire idej predlagajo več rešitev in navedejo okvirne stroške za realizacijo posamezne rešitve. Veliko pripomorejo tudi pri iskanju poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje ter pri izbiri kvalitetnih rešitev.

Menim, da je za takšno podjetje, kot je Merkur, d.d. pomembno, da je oddelka za informacijsko podporo del podjetja, saj je bistveno, da razvijalci računalniških aplikacij čim hitreje razumejo naravo poslovnih problemov ter se vključijo v izdelavo potrebne informacijske podpore (Vrečar, 2005, str. 341). Podpiram torej razvoj



računalniških aplikacij znotraj podjetja. Te vloge namreč ne more prevzeti predstavnik zunanjega podjetja, ki bi za nas razvijalo računalniške aplikacije, ker ne pozna ne delovanja podjetja ne vsebine, s katero se ukvarja in ne razmerij med ljudmi (organizacije).

## **9. TESTIRANJE IN UVAJANJE PRENOVLJENEGA PROCESA V PRAKSO**

Četrti korak metodologije, ki je predmet tega magistrskega dela, obravnava testiranje in uvajanje izdelanih rešitev v prakso. Ko sodelavci oddelka za informacijsko podporo izdelajo računalniške aplikacije, nastopi čas za testiranje in uvajanje izdelanih rešitev v prakso. Že v prejšnjem poglavju sem omenil, da ločim med testiranjem, ki ga izvajajo sodelavci oddelka za informacijsko podporo ter testiranjem, ki ga izvaja projektna ekipa kot predstavnik uporabnikov. Prvi ugotavljajo, ali računalniške aplikacije delujejo, drugi pa, ali izdelane rešitve peljejo iz problemskega v ciljno stanje in ali informacije, ki jih ustvarjajo računalniške aplikacije, pomagajo vršiti kontrolo nad doseganjem zastavljenih ciljev. V tem poglavju torej predstavljam testiranje izdelanih rešitev (ne le sprememb v računalniških aplikacijah, temveč tudi sprememb v organizaciji dela) ter uvajanje izdelanih rešitev v prakso - usposabljanje sodelavcev, ki vršijo aktivnosti izbranega procesa, za uporabo izdelanih rešitev.

### **9.1. Testiranje izdelanih rešitev**

Reševanje zahtevnejših problemov zahteva tudi temeljito testiranje izdelanih rešitev, še preden pričnemo z uvajanjem in izobraževanjem uporabnikov. V nadaljevanju podajam predlog aktivnosti za izvedbo testiranja izdelanih rešitev.

Testiranje izvaja projektna ekipa v sodelovanju s predstavnikom oddelka za informacijsko podporo, ki je vodil izdelavo računalniških aplikacij. Fazo testiranja pričnemo z izobraževanjem projektne ekipe za uporabo izdelanih računalniških aplikacij. Predstavnik oddelka za informacijsko podporo podrobno predstavi delovanje računalniških aplikacij. Njegova naloga je tudi izdelava tehnološke dokumentacije za uporabo izdelanih računalniških aplikacij, ki je osnova za izdelavo tehnološkega priročnika za uporabnike. Končno verzijo tehnološkega priročnika izdela projektna ekipa. V tej fazi se odpravijo morebitni nesporazumi med predstavniki uporabnikov ter predstavniki oddelka za informacijsko podporo o tem, kaj je bilo potrebno narediti. Po končanem izobraževanju oddelek za informacijsko podporo izvede potrebne dodelave računalniških aplikacij ter tehnološkega priročnika, s čimer zagotovi pogoje za drugo fazo testiranja.

Drugo fazo testiranja izvaja projektna ekipa. Oddelek za informacijsko podporo zagotovi možnost simuliranja uporabe izdelanih računalniških aplikacij na šolski bazi,

kar pomeni, da lahko člani projektne ekipe testirajo izdelane računalniške aplikacije, ne da bi posegali v operativno izvajanje procesa. Testiranje izdelanih računalniških aplikacij ter celotnega prenovljenega procesa najprej opravi vsak član projektne ekipe za tisti del, ki ga pokriva, nato pa še projektna ekipa skupaj za celotni proces. Po izvedbi simulacije izvajanja prenovljenega procesa se lahko projektna ekipa odloči za popravek procesnega modela, poslovnih pravil oziroma za popravek izdelanih računalniških aplikacij. Praviloma je po vsaki fazi testiranja potrebno izdelati popravke računalniških aplikacij, vendar so ti vedno manjši.

V tretji fazi v testiranje vključimo izbrane uporabnike. Naj spomnim, da smo že v fazi izdelave posnetka stanja ter reševanja postavljenih problemov izbrali sodelavce, ki izvajajo aktivnosti izbranega procesa. Z njihovo pomočjo smo izdelali posnetek stanja ter celovito prenovo procesa, zdaj pa nam pomagajo tudi pri testiranju izdelanih rešitev. Tudi testiranje z izbranimi uporabniki poteka najprej po posameznih segmentih, nato pa skupaj za celoten proces. Ker gre za prvi stik med bodočimi uporabniki rešitev ter izdelanimi rešitvami, je po tej fazi potrebno izvesti največ popravkov tako v poteku prenovljenega procesa kot v izdelanih računalniških aplikacijah.

Ko so izvedeni vsi potrebni popravki in ko je tehnološka dokumentacija, ki opisuje uporabo računalniških aplikacij, pripravljena za uporabnike, lahko pričnemo z uvajanjem prenovljenega procesa.

## **9.2. Uvajanje izdelanih rešitev v prakso**

Učenje je temelj spremembe (Watson, 1994, str. 3). Najtežji del celovite prenove izbranega procesa predstavlja uvajanje novih rešitev med uporabnike. Še zlasti velja to za primere, ko radikalno spremenimo način dela, razdelitev dela med sodelavci oziroma med organizacijskimi enotami, tok procesa, organizacijsko strukturo (prilagajanje organizacijske strukture procesom) in ko je v proces vključenih veliko število ljudi iz različnih organizacijskih enot. Ob tem je potrebno upoštevati, da mora operativno delo potekati nemoteno, saj mora podjetje kljub uvajanju novosti poskrbeti za realizacijo zastavljenih ciljev. Tudi po Turbanu mora biti uvajanje izvedeno tako, da kar najbolj zmanjša izgubo prihodka v času uvajanja (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 614). Od uvedbe izdelanih rešitev v prakso je odvisen uspeh prenove izbranega procesa. Če sodelavci novih rešitev ne bodo sprejeli, smo zaman porabili čas in denar. Davenport trdi, da je veliko projektov celovite prenove propadlo zaradi neupoštevanja vidika ljudi v fazi uvedbe (Davenport, 1993, str. 96). Žal ravno fazi uvajanja običajno posvetimo najmanjšo pozornost, ker se nam že mudi na izvajanje novih nalog in ker smo prepričani, da smo nalogo zaključili z izdelavo računalniških aplikacij. Ali bomo izdelane rešitve uspešno tudi uvedli, je odvisno od

mnogih podrobnosti. Za nekatere poskrbimo že v prejšnjih fazah, na primer dovolj zgodaj vključimo ključne sodelavce, ki izvajajo izbrani proces, kompleksnejše probleme razbijemo na več delov in jih rešujemo enega za drugim (ne postavimo si preveč zahtevnih ciljev, rešiti vse probleme sočasno) in podobno.

Turban predlaga naslednje načine prehoda na nove rešitve (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 614):

- vzporedno izvajanje starih in novih rešitev v določenem obdobju
- takojšnja prekinitev s starim načinom dela in prehod na nov način dela
- uvedba novih rešitev na enem segmentu organizacije medtem, ko ostali deli podjetja delajo po starem
- uvedba novih rešitev po vsebinskih modulih.

Brynjolfsson povezuje način uvajanja sprememb z obstoječo organizacijsko kulturo. V kolikor so zaposleni naklonjeni spremembam in razumejo, da lahko med uvajanjem novosti tudi grešimo, je priporočljivo izbrati uvajanje po delih (na primer po organizacijskih enotah). Tako se lahko učimo na napakah. Nadaljnje uvajanje poteka lažje, zaposleni se lahko že učijo na izkušnjah tistih, ki so novosti že prevzeli. V kolikor takšna organizacijska kultura ni prisotna, je bolj priporočljivo, da novosti uvedemo sočasno na vseh segmentih. Enako storimo tudi v primeru, ko poslovno okolje zahteva hitro uvedbo novosti (Brynjolfsson, Renshaw, Alstyn, 1997, str. 15).

Po mojem mnenju se pri uvajanju kompleksnejših rešitev, ki zadevajo širok krog uporabnikov, najbolje obnese selektivni pristop, kar pomeni, da nove rešitve uvajamo vzporedno s starim načinom dela, in sicer najprej poskusno na enem segmentu uporabnikov. Seveda pa morajo ti uporabniki pokriti izvajanje celotnega procesa. Pomembno je tudi, da sočasno ne uvajamo več različnih nalog ter da za uvajanje izberemo čas, ko sodelavci na izbranem procesu nimajo drugih dodatnih aktivnosti, razen rednega dela.

V nadaljevanju podajam svoj predlog aktivnosti za uvedbo izdelanih rešitev.

Uporabnike segmenta, na katerem bomo uvajali rešitev, obvestimo o izboru in jih povabimo na prvo izobraževanje. Najprej jim projektna ekipa v obliki predavanja predstavi nov potek procesa, nova poslovna pravila, nova poročila in nove obrazce za vnos podatkov. Pomemben poudarek je potrebno posvetiti tudi razlagi problemov in ciljev izbranega procesa, s čimer razložimo, zakaj smo se lotili celovite prenove izbranega procesa. Na tem predavanju mora biti obvezno prisoten lastnik procesa, zaželeno pa je tudi, da se ga udeležijo ravnatelji področij, skozi katere teče proces.

Sledi izvedba praktične delavnice, kjer imajo vsi udeleženci procesa možnost simulirati aktivnosti prenovljenega procesa, še zlasti uporabo novih računalniških

aplikacij. Člani projektne ekipe beležijo pripombe uporabnikov, jih po končanem izobraževanju pregledajo ter se odločijo za morebitne popravke izdelanih rešitev. Tudi Davenport posebej poudarja pomen usposabljanja neposredno na delovnem mestu (Davenport, 1993, str. 108).

Ko so izdelani vsi popravki, projektna ekipa določi dan D za uvedbo novih rešitev v prakso. Izbrani dan napove dovolj zgodaj, da so vsi uporabniki nanj pripravljene. Prvih nekaj dni uvajanja novih rešitev v prakso je ključnih. V tem času mora biti projektna ekipa vsak trenutek na razpolago uporabnikom, da lahko takoj posreduje pri odpravljanju težav, ki so neizogibne. Enako velja za sodelavce v oddelku za informacijsko podporo. Prav tako je potrebno v tem času uporabnike čim bolj razbremeniti rednega dela. V kolikor uporabniki v tem času ostanejo sami, to precej zmanjša možnosti za uspešno uvedbo novih rešitev. Če je le možno, v prvem obdobju uvajanja rešitev v prakso omilimo strogost postavljenih poslovnih pravil. Selektivno uvajanje ima še eno prednost: od oddelka za informacijsko podporo zahteva izdelavo takšnih računalniških aplikacij, ki jih je možno vpeljati vzporedno z obstoječimi, kar pomeni, da imamo v primeru resnih težav v praksi še vedno možnost vrnitve na obstoječe stanje. Ves čas moramo imeti pred očmi, da ne smemo ogroziti poteka rednega dela.

V kolikor uvajanje novih rešitev uspe na izbranem segmentu uporabnikov, pripravimo na izobraževanje in uvajanje novo skupino uporabnikov. Ta faza je bistveno lažja, saj lahko uporabnikom prikažemo delovanje novih rešitev v praksi, deluje pa tudi neformalen tok komunikacij med sodelavci.

Davenport predlaga, da po uvedbi prenovljenega procesa izvedemo še dve dodatni aktivnosti:

- zamenjamo zaposlene, ki se niso želeli oziroma zmogli prilagoditi na nov proces
- spremenimo kontrolni mehanizem (kontrola se delegira lastniku procesa ter zaposlenim, ki dnevno izvajajo aktivnosti v procesu).

Obe aktivnosti se morata zgoditi ob pravem času: ne prej, dokler nismo prepričani, da so zaposleni lahko sprejeli spremembe in ne prepozno, da ni povzročena prevelika škoda (Davenport, 1993, str. 195).

Ob koncu poglavja naj še enkrat poudarim, da je testiranje in uvajanje prenovljenega procesa v prakso po mojem mnenju najpomembnejša faza pri celoviti prenovi procesa, saj je od nje odvisen uspeh oziroma neuspeh celovite prenove. V tej fazi se namreč odrazi kvaliteta izvedbe prejšnjih faz.

## **10. SPREMLJANJE PRENOVLJENEGA PROCESA**

Zadnji korak metodologije, ki je predmet tega magistrskega dela, vključuje določitev testnega obdobja, merjenje učinkov izdelanih rešitev v tem obdobju, izvajanje popravkov izdelanih rešitev ter izdelavo poročila o ekonomski upravičenosti uvedenih rešitev.

Faza uvedbe novih rešitev je končana, vendar delo projektne ekipe še ni končano. Preden razpustimo projektno ekipo in uradno zaključimo s prenovo izbranega procesa, je potrebno izvesti še nekaj aktivnosti. V daljšem obdobju, ki ga določi projektna ekipa, je potrebno spremljati delovanje prenovljenega procesa in po potrebi izvesti spremembe v izvajanju procesa, organizaciji dela, poslovnih pravilih, ali v informacijski podpori. Potrebno je dopolniti analizo stroškov in učinkov z ugotavljanjem dejanskih stroškov ter predvsem z ugotavljanjem dejanskih učinkov. Za konec je potrebno napisati zaključno poročilo, kjer projektna ekipa povzame izvedbo prenove izbranega procesa, stroške in učinke prenove ter morebitna priporočila za izvajanje podobnih nalog v bodoče. Kettinger priporoča, da v tej fazi uvedemo tudi program neprestanega izboljševanja prenovljenega procesa (Kettinger, Teng, Guha, 1997, str. 62). V tej fazi je zelo pomembno, da lastnik procesa in koordinator procesa odigrata predpisani vlogi. Med drugim morata preprečiti konflikte med funkcijo in procesom, kar pomeni, da morata neprestano vlagati v delo z ljudmi.

### **10.1. Spremljanje delovanja prenovljenega procesa**

V okviru aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti pri spremljanju delovanja prenovljenega procesa predlagam, da projektna ekipa glede na zahtevnost uvedenih rešitev predvidi obdobje, v katerem bo spremljala delovanje prenovljenega procesa. Člani projektne ekipe morajo vsak na svojem segmentu ugotavljati, ali izvajalci izvajajo proces tako, kot je bilo dogovorjeno in ali pri tem prihaja do težav. Težave lahko nastajajo zaradi neustreznih računalniških aplikacij, slabo razdeljenega dela, neustreznega toka dokumentov in informacij, neživljenjskih poslovnih pravil in podobno. Če je narava problema takšna, da je zaradi njega moteno redno delo, ga je potrebno takoj rešiti, pri čemer morajo biti članom projektne ekipe na razpolago vsa potrebna sredstva, vključno s sodelavci iz oddelka za informacijsko podporo. Vse ostale pomanjkljivosti obravnavajo člani projektne ekipe na določeno obdobje, po katerem se odločajo o morebitnih spremembah.

### **10.2. Spremljanje učinkov prenovljenega procesa**

Vsako podjetje bi moralo po določenem uvajalnem obdobju ovrednotiti rezultate uvedbe novih rešitev, in sicer tako v primeru uspešne kot v primeru neuspešne

uvedbe. Primerjava dejanskega in načrtovanega stanja namreč lahko koristi pri izvajanju podobnih projektov v prihodnosti (Turban, McLean, Wetherbe, 2002, str. 615).

Harrington predlaga merjenje:

- uspešnosti procesa: kako dobro produkt/storitev zadovoljuje potrebe kupcev
- učinkovitosti procesa: koliko sredstev se porabi v procesu zadovoljitve potreb kupca
- prilagodljivosti procesa: kako dobro proces reagira na posebne zahteve kupca, ali na spremembe v okolju (Harrington, 1991, str. 176).

Za merjenje uspešnosti lahko uporabimo naslednje mere (Harrington, 1991, str. 175):

- zunanji izgled
- zanesljivost, uporabnost
- prilagodljivost
- koristnost produkta/storitve
- pravočasnost dostave
- število reklamacij.

Pri ugotavljanju uspešnosti celovite preнове lahko uporabimo tudi primerjanje (Harrington, 1991, str. 222):

- primerjanje z drugimi organizacijskimi enotami znotraj podjetja, ki izvajajo podobne aktivnosti
- primerjanje produktov/storitev/procesov konkurenčnih podjetij
- primerjanje produktov/storitev/procesov najboljših podjetij na svetu.

Za merjenje učinkovitosti uporabimo:

- čas izvajanja procesa
- sredstva, porabljena na enoto produkta/storitve
- stroške dodane vrednosti produkta/storitve
- odstotek porabljenega časa za dodano vrednost produkta/storitve
- čakalni čas na enoto produkta/storitve (Harrington, 1991, str. 178).

Prilagodljivost pa lahko izmerimo z

- mesečnim številom posebnih zahtev

- z odstotkom odobrenih posebnih zahtev kupcev, pri čemer so posebej prikazani tisti, ki so jih odobrili neposredni prodajalci ter tisti, ki so jih predlagali neposredni prodajalci (Harrington, 1991, str. 180).

Preden smo se odločili za izvedbo celovite prenove izbranega procesa, smo izdelali analizo stroškov in učinkov, v okviru katere smo skušali ugotoviti učinke, ki bodo nastali z izvedbo prenove ter vložena sredstva. Ugotovili smo, da je stroške lažje predvideti kot učinke.

Predlagam, da v tej fazi poskušamo ugotoviti dejansko vrednost izvedene celovite prenove, kolikor je seveda možno. S tem upravičimo naložbo v prenovo procesa, obenem pa se učimo, kako bi pri izvajanju podobnih nalog v bodoče boljše ocenili možne učinke.

Ugotavljamo torej, ali so učinki, ki smo jih predvideli, res nastali. Če je možno, jih tudi številsko ovrednotimo. Ugotovljeni učinki niso pomembni samo za vodstvo podjetja, temveč tudi za sodelavce, ki izvajajo izbrani proces. Tako lahko pokažemo, da je bila celovita prenova smiselna, kar olajša izvedbo podobnih nalog v bodoče.

Tako kot dejanske učinke ugotavljamo tudi dejanske stroške. Tudi ugotavljanje dejanskih stroškov je pomembno tako za oceno smiselnosti izvedbe celovite prenove procesa kot za učenje v bodoče: lažje bomo znali oceniti stroške podobnih nalog, preden se jih bomo lotili.

V nadaljevanju podajam primer ugotavljanja dejanske vrednosti celovite prenove procesa reševanja reklamacij.

Za obdobje ugotavljanja doseženih učinkov izberemo eno leto. V tem primeru se namreč izničijo učinki sezone na rezultate. Kar zadeva ugotavljanje dejanskih stroškov, smo jih ugotavljali ves čas izvajanja celovite prenove procesa. Naj spomnim, da smo v poglavju o izdelavi posnetka stanja zadolžili administratorja projekta za spremljanje vseh dejanskih stroškov, ki so nastali na projektu.

#### UGOTAVLJANJE DEJANSKIH TIPLJIVIH UČINKOV

- Skrajšanje časa reševanja reklamacije do dobaviteljev je prineslo naslednji učinek: razliko med povprečnim časom reševanja reklamacij pred izvedbo celovite prenove in povprečnim časom reševanja reklamacij po izvedbi celovite prenove pomnožimo z dogovorjeno obrestno mero ter z vrednostjo reklamiranega blaga do dobaviteljev.
- Skrajšanje povprečnega časa, porabljenega za reševanje reklamacije je prineslo naslednji učinek: razliko med povprečnim časom reševanja reklamacije pred izvedbo celovite prenove in po izvedbi celovite prenove

pomnožimo s stroškom dela za izbrano časovno enoto ter s številom reklamacij.

- Znižanje stroškov reklamacijske dokumentacije je prineslo naslednji učinek: razliko med povprečnim stroškom reševanja reklamacije pred izvedbo celovite prenove in po izvedbi celovite prenove pomnožimo s številom reklamacij.
- Znižanje deleža reklamiranih postavk glede na število prodanih postavk je prineslo naslednji učinek: strošek reševanja ene reklamirane postavke pomnožimo s številom reklamiranih postavk ter z razliko med deležem reklamiranih postavk glede na število prodanih postavk pred izvedbo celovite prenove in po izvedbi celovite prenove.

Izračunane dejanske tipljive učinke pomnožimo s številom pet, saj smo pri analizi stroškov in učinkov upoštevali pet letno obdobje. Ob predpostavki doseganja enakih učinkov v naslednjih petih letih pridemo do informacije o dejanskih učinkih celovite prenove procesa.

#### UGOTAVLJANJE DEJANSKIH STROŠKOV

- Dejansko porabljene razvojne ure sodelavcev v oddelku za informacijsko podporo za razvoj nove aplikacije (transakcijski informacijski sistem) ter poročil/analiz (informacijski sistem za ravnatelje).
- Dejansko porabljene razvojne ure vodje in članov projektne ekipe.
- Dejansko porabljen čas uporabnikov za uvajanje in prilagajanje novim rešitvam.
- Materialni stroški (kopiranje, reprezentanca, telefoni, videokonferenčne povezave).
- Prevozni stroški.
- Stroški izobraževanja.

S pomočjo podatka o strošku delovne ure posamezne kategorije zaposlenih, ki so sodelovali v celoviti prenovi procesa, lahko izračunamo vrednost dejanskih stroškov, potrebnih za celovito prenavo.

RAZLIKA MED VREDNOSTJO DEJANSKIH TIPLJIVIH UČINKOV IN VREDNOSTJO DEJANSKIH STROŠKOV je čista sedanja vrednost celovite prenove procesa.

Kot dodaten pozitiven učinek izvedbe celovite prenove lahko upoštevamo tudi dejanske netipljive učinke, katerih vrednost pa lahko samo približno ocenimo.

#### UGOTAVLJANJE DEJANSKIH NETIPLJIVIH UČINKOV



- Učinek skrajšanja časa reševanja reklamacij do kupca na prodajo lahko zgolj približno ocenimo. Predlagam izvedbo vzorčnih anket pri kupcih. Analiza odgovorov s strani kupcev nam pomaga pri ocenitvi vrednosti dejanskih netipljivih učinkov.
- Enako velja za učinek zmanjšanja števila reklamiranih postavk glede na število prodanih postavk na prodajo.

### **10.3. Zaključno poročilo o izvedbi celovite prenove izbranega procesa**

Celovito prenovo izbranega procesa vodimo kot projekt in vsak projekt se mora enkrat zaključiti. Ko preteče čas, ki ga je projektna ekipa določila za opazovanje delovanja prenovljenega procesa ter za ugotavljanje dejanskih stroškov in učinkov, sledi še zadnja aktivnost: analiza poteka celovite prenove procesa ter zapis ugotovitev, ki pri tem nastanejo. Formalno projekt zaključi naročnik, ko ugotovi, da izdelek/storitev uresničuje dane opredelitve. Prevzem izdelanih rešitev se izvede na formalen način: s pregledom izdelanih rešitev ter potrjevanjem izdelanih rešitev s strani naročnika.

Rozman opozarja, da je potrebno pri zaključevanju projekta paziti zlasti na naslednje (Rozman, 2004, str. 103):

- da so izvedene vse aktivnosti
- da naročnik potrdi prevzem projekta
- da je zbrana vsa dokumentacija o projektu
- da se oprema in zaposleni prerazporedijo na druga delovna mesta
- da se določi naknadno sodelovanje v delovanju projekta.

Rozman poudarja pomembnost končnega poročila, katerega osnovni namen je izboljšati prihodnje projekte. V zaključnem poročilu je potrebno navesti, kaj je šlo v redu in kaj ne, kdo je sodeloval v projektu, kako je potekalo ravnanje projekta in podobno. Običajno ga pripravi ravnatelj projekta (Rozman, 2004, str. 104).

Tudi Wysocki meni, da je zelo pomembno, da projektna ekipa preda oziroma shrani dokumentacijo o delu na projektu. Dokumentacija o delu na projektu je pomembna iz več razlogov:

- pomaga pri nadgradnjah izdelanih rešitev
- pomaga pri ocenjevanju stroškov in trajanja aktivnosti bodočih projektov
- pomaga pri usposabljanju novih projektnih ravnateljev in projektnih ekip.

V zaključnem dokumentu je potrebno po Wysockem odgovoriti na naslednja vprašanja:

- so cilji projekta doseženi
- je bil projekt izveden s planiranimi sredstvi, v planiranem času ter v skladu z danimi opredelitvami
- je naročnik zadovoljen z rezultati projekta
- je bila realizirana dodana vrednost
- kako se je obnesla uporabljena metodologija za ravnanje projektov
- kaj je delovalo in kaj ni (Wysocki, 2003, str. 243-249).

Zaključno poročilo je namenjeno nadzorni skupini, ki ga uporabi za morebitno dodatno nagrajevanje sodelavcev, ki so sodelovali pri celoviti prenovi procesa (na primer izvajalcev procesa, ki so izrazito pripomogli k uspešni uvedbi sprememb), predvsem pa analizi dobrih in slabih potez v teku izvedbe celovite preнове. Čeprav je projekt po svoji definiciji enkratna dejavnost, ki se v isti obliki nikoli ne ponovi, lahko določene izkušnje, ki smo jih pridobili pri izvedbi celovite preнове izbranega procesa, uporabimo pri izvedbi podobnih projektov, na primer pri izvedbi celovite preнове drugega izbranega procesa. V poročilu navedemo tudi primerjavo predvidenih in dejanskih stroškov in učinkov, predviden in porabljen čas za izvedbo celovite preнове, aktivnosti, ki jih je še potrebno izvesti in bodo del programa izboljšanja procesa in podobno.

Po predaji zaključnega poročila se projektna ekipa razpusti, ravnanje procesa pa v skladu z opredeljenimi vlogami izvajata lastnik procesa in koordinator procesa. Ena od njunih temeljnih aktivnosti je tudi izvajanje izboljšanja procesa, ki se izvaja glede na zaznane potrebe.

## **11. SKLEP**

V predstavljenem magistrskem delu sem izdelal metodologijo za celovito prenovu procesov, prilagojeno za podjetje Merkur, d.d. ter še posebej za njegovo najpomembnejše področje: komercialo. V uvodu sem postavil tezo, da si mora vsako podjetje iz obstoječih metodologij, konceptov in ugotovitev sestaviti svojo metodologijo, ki bo v največji meri pripomogla k doseganju zastavljenih ciljev celovite preнове procesov ter se v izdelani metodologiji osredotočiti na tiste korake, ki so pri tem najpomembnejši. V sklepu utemeljujem postavljeno tezo.

Predpogoj za izvedbo celovite preнове procesov in uporabo izdelane metodologije je opredelitev ravnanja procesov ter izdelava procesne sheme.

V podjetju, kjer je funkcijska organizacijska struktura močno poudarjena, brez procesnega ravnanja ni mogoče pričakovati uspešne in učinkovite prenove procesov, in sicer ne glede na to, ali govorimo o korenitih spremembah ali o postopnih izboljšavah. V Merkurju, d.d. je vzpostavljeno dvonivojsko ravnanje procesov: lastnik procesa in koordinator procesa. Lastnik procesa postavlja poslovna pravila, koordinator procesa skrbi za optimalen tok procesa ter ustrezno informacijsko podporo. Zaradi močno izražene vloge funkcijske organizacijske strukture sem zaznal potrebo po natančni opredelitvi nalog lastnika procesa in koordinatorja procesa.

Brez izdelane procesne sheme ni mogoče identificirati procesov za celovito prenovo. Izdelava procesne sheme je v literaturi slabo pokrita. Ugotovil sem, da se brez izdelane procesne sheme podjetje ne more kvalitetno odločiti o tem, katere procese celovito prenoviti, zato sem izdelal postopek izdelave procesne sheme osnovnih, podpornih in ravnalnih procesov, pri čemer sem uporabil drugi nivo členitve poslovnih funkcij.

Celovita prenova procesov se mora pričeti z identifikacijo kandidatov za celovito prenovo procesov, pri čemer so v literaturi na razpolago različna sodila. V metodologijo sem vključil tista sodila, za katere menim, da so za naše podjetje najprimernejša: zagotavljanje večjega zadovoljstva kupcev, zagotavljanje večje dodane vrednosti ter zagotavljanje virov za izvedbo celovite prenove. Zlasti slednje se mi zdi pomembno za Merkur, d.d., saj se soočamo z omejenimi (predvsem kadrovskimi) viri.

Odločitev o izbiri procesa za celovito prenovo je potrebno podkrepiti s celovito analizo problemskega in ciljnega stanja, z identifikacijo informacij, potrebnih za spremljanje doseganja ciljev ter z analizo stroškov in učinkov. V času omejenih virov si nobeno podjetje ne sme privoščiti, da bi reševalo nepomembne probleme, ki povrh vsega ne prinesejo nobenih večjih učinkov. V podjetju Merkur, d.d. se soočamo s številnimi problemi, ki jih je potrebno rešiti ter z omejenimi kadrovskimi in finančnimi viri, zato sem v metodologijo vključil opredelitev problemskega in ciljnega stanja ter dokazovanje upravičenosti vložka sredstev v reševanje teh problemov. V tej fazi se navežem na metodologijo TAD in uporabim tabelo entitet za povezavo informacij, ki so potrebne za spremljanje doseganja zastavljenih ciljev s prejemniki teh informacij.

Učinkovitost izvedbe celovite prenove procesa je v veliki meri odvisna tudi od izbora projektne ekipe, zato je pomembno, da izberemo sodelavce, ki posedujejo različna znanja in različne načine razmišljanja ter se dobro razumejo med seboj. V Merkurju, d.d. je ponudba ustreznega kadra za reševanje kompleksnih problemov manjša od povpraševanja, zato posebej poudarjam pomembnost določitve vrstnega reda izvajanja nalog s strani vodstva podjetja.

Posnetek stanja procesa je prva naloga, ki se je loti projektna ekipa. Za metodologijo sem pripravil predlog aktivnosti, ki jih mora izvesti projektna ekipa v fazi izdelave posnetka stanja, pri čemer sem upošteval posebnosti podjetja Merkur, d.d.

Pomembno je, da si projektna ekipa že na začetku zagotovi ustrezno administracijo projektne dokumentacije, sicer bo v nadaljevanju lahko izgubila del zbranih rešitev. Za izdelavo posnetka stanja so pomembni intervjuji s sodelavci, ki izvajajo aktivnosti izbranega procesa. Potrebno je izbrati ključne sodelavce, ki dobro poznajo potek procesa, imajo željo po spremembah in med drugimi sodelavci uživajo določeno avtoriteto. Te osebe bomo v nadaljevanju uporabili tudi pri izdelavi celovite prenove procesa ter pri testiranju in uvajanju izdelanih rešitev v prakso.

Izdelati posnetek stanja pomeni izdelati obstoječi procesni model ter zapisati obstoječa poslovna pravila. Ugotavljam, da najboljšo preslikavo realnega sveta v model realiziram s tabelo aktivnosti in tabelo nalog iz metodologije TAD. Vodoravne povezave tabele aktivnosti prikažejo, katero delovno mesto izvaja posamezno aktivnost in kdo je prejemnik rezultata izvajanja te aktivnosti. Največjo uporabno vrednost tabela aktivnosti doseže z navpičnimi povezavami, s katerimi pokažemo, katero (ali katere) aktivnost mora posamezna entiteta izvesti, da lahko izvrši naslednjo aktivnost (ali aktivnosti). Uporabniku je takoj jasno, kakšen je vrstni red izvajanja aktivnosti znotraj posamezne entitete, in sicer ne glede na to, v katerih procesih se nahajajo posamezne aktivnosti, analitika pa tudi prisili k natančni opredelitvi aktivnosti, saj marsikdaj ravno pri navpičnih povezavah ugotovi, da kakšna od ključnih aktivnosti ni navedena. Komerčni procesi, ki so ključni za Merkur, d.d., se med seboj zelo prepletajo, veliko je tudi razvejišč, zato izdelovalec procesnega modela potrebuje tehniko, ki mu omogoča sledenje teh povezav. Ugotovil sem tudi, da je z grupiranjem aktivnosti v podprocese in s klicanjem posameznih podprocesov s pomočjo vertikalnih povezav mogoče doseči, da se aktivnosti v procesnem modelu ne ponavljajo, kar precej zmanjša število aktivnosti procesnega modela. Na ta način sem prvotno izdelani procesni model zmanjšal za dobro tretjino.

Posnetku stanja sledi izvedba celovite prenove izbranega procesa. Za metodologijo sem pripravil predlog aktivnosti, ki jih mora izvesti projektna ekipa v fazi izdelave celovite prenove procesa, pri čemer sem upošteval posebnosti podjetja Merkur, d.d.

Tako sem v metodologijo vključil Pečjakove tehnike ustvarjalnega mišljenja. Mnogi problemi, s katerimi se srečuje Merkur, d.d. in še zlasti komerciala, so namreč zelo zahtevni, zato je potrebno okrepiti iskanje poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje. Iskanju dobrih idej precej pripomore ustrezna sestavljenost projektne ekipe, ki je heterogena po znanju in homogena po socialnih lastnostih.

Pripravil sem predlog področij, na katerih bi iskali poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje. Projektna ekipa naj išče pot za prehod iz problemskega v ciljno stanje zlasti na področjih razdelitve dela, dokumentacijskega toka, poslovnih pravil ter računalniških aplikacij, ki podpirajo izvajanje procesa. Ustreznost izdelanih rešitev preverimo pri izbranih ključnih sodelavcih, ki so sodelovali že pri izdelavi posnetka stanja. Tudi pri izdelavi prenovljenega modela procesa si pomagamo s tabelo aktivnosti in tabelo nalog iz metodologije TAD.

Z izdelavo dokumentacije prenovljenega procesa je projektna ekipa pripravila vse potrebne pogoje za izdelavo računalniških aplikacij, ki bodo podprle izvajanje proučevanega procesa. Izdelavo oziroma prenovo računalniških aplikacij obravnavam kot črno škatlico, ki jo lahko izvede bodisi oddelek za informacijsko podporo znotraj podjetja bodisi zunanje podjetje. V praksi sem ugotovil potrebo po jasni razdelitvi dela pri izvedbi celovite prenove procesa med ravnateljstvom, projektno ekipo in oddelkom za informacijsko podporo, zato sem predlagal, da lastnik procesa utemelji izbor procesa za celovito prenovo in izbere projektno ekipo, projektna ekipa izvede posnetek stanja, izdelava poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje ter uvede izdelane rešitve, oddelek za informacijsko podporo pa izdelava oziroma prenovi računalniške aplikacije. Navedena razdelitev dela je potreben pogoj za uspešno in učinkovito celovito prenovo procesa, ker vsak izvede tisti del, pri katerem je najboljši oziroma za katerega je pristojen.

Testiranje izdelanih rešitev vključuje testiranje sprememb v računalniških aplikacijah in testiranje sprememb v organizaciji dela. Pomembna je izdelava tehnološkega priročnika, ki nastane med testiranjem v sodelovanju s sodelavci iz oddelka za informacijsko podporo. Testiranje najprej izvedemo s tistimi uporabniki, ki so nam pomagali izdelati posnetek stanja in prenovo procesa.

Uvajanje novih rešitev med uporabnike predstavlja najtežji in najpomembnejši del celovite prenove izbranega procesa. Podjetje Merkur, d.d. in še zlasti komerciala se sooča s številnimi izzivi, ki pomenijo reševanje številnih problemov in uvajanje številnih rešitev, sočasno pa je potrebno zagotoviti doseganje ciljnega dobička. Uvajanje novih rešitev mora biti torej izvedeno na način, ki ne zmoti rednega procesa dela. V metodologijo sem vključil predlog uvajanja novih rešitev med uporabnike. Pri uvajanju kompleksnejših rešitev, ki zadevajo širok krog uporabnikov, je najbolje izbrati selektivni pristop, kar pomeni, da nove rešitve uvajamo vzporedno s starim načinom dela, in sicer najprej poskusno na enem segmentu uporabnikov. Pomembno je tudi, da sočasno ne uvajamo več različnih nalog ter da za uvajanje izberemo čas, ko sodelavci na izbranem procesu nimajo drugih dodatnih aktivnosti, razen rednega dela. Menim, da je prvih nekaj dni uvajanja novih rešitev v prakso ključnih. V tem času mora biti projektna ekipa vsak trenutek na razpolago uporabnikom, da lahko

takoj posreduje pri odpravljanju težav, ki so neizogibne. Prav tako je potrebno v tem času uporabnike čim bolj razbremeniti rednega dela. Če je le možno, v prvem obdobju uvajanja rešitev v prakso omilimo strogost postavljenih poslovnih pravil.

Po uvedbi rešitev v prakso je potrebno vsaj še nekaj časa spremljati delovanje prenovljenega procesa, po potrebi izvesti spremembe v delovanju, dopolniti analizo stroškov in učinkov z ugotavljanjem dejanskih stroškov ter predvsem dejanskih učinkov, za konec pa napisati zaključno poročilo, v katerem predvsem navedemo morebitna priporočila za izvajanje podobnih nalog v bodoče.

Celovita prenova procesov pripomore k optimalnejšemu izvajanju procesov, kar prispeva k višjemu dobičku podjetja. Ravnateljstvo podjetja je torej zainteresirano za uspešno in učinkovito izvedbo celovite prenove procesov, ta pa je odvisna od metodologije, po kateri se izvaja. Podjetja se med seboj zelo razlikujejo tako po predmetu poslovanja kot po organizacijski strukturi in organizacijski kulturi. Izvedba celovite prenove procesov po metodologiji, ki je prilagojena značilnostim posameznega podjetja, bo zagotovo uspešnejša in učinkovitejša.

V metodologiji, ki je prilagojena podjetju Merkur, d.d. in še posebej komerciali je torej glavni poudarek na:

- ravnanju procesov in izdelavi procesne sheme (predpogoj za izvedbo celovite prenove procesov in uporabo metodologije)
- utemeljitvi izbora procesa za celovito prenavo
- določitvi vrstnega reda izvajanja celovite prenove
- izbiri projektne ekipe
- izdelavi procesnega modela, ki prikaže čim bolj točno sliko realnega sveta
- iskanju poti za prehod iz problemskega v ciljno stanje
- razdelitvi vlog med ravnateljstvom, projektno ekipo in oddelkom za informacijsko podporo
- uvedbi izdelanih rešitev med uporabnike.

Zakaj so poudarjeni ravno ti elementi celovite prenove procesov? Zaradi:

- močno izražene funkcijske organizacijske strukture
- velikega števila izzivov, ki se pojavljajo v poslovnem okolju in posledično velikega števila zahtevnih problemov, ki jih je potrebno rešiti
- pomanjkanja kadrov za reševanje kompleksnih poslovnih problemov
- občutljivosti na uvajanje velikega števila novih rešitev, ki motijo redni proces dela.

Potrjujem torej v uvodu postavljeno tezo, da si mora podjetje iz obstoječih metodologij, konceptov in ugotovitev sestaviti svojo metodologijo, ki bo v največji meri pripomogla k doseganju zastavljenih ciljev celovite prenove procesov ter se v izdelani metodologiji osredotočiti na tiste korake, ki so pri tem najpomembnejši. To potrjujem na osnovi študija literature iz področja prenove procesov, ravnanja in še posebej organiziranja ter večletne prakse pri izvajanju celovite prenove procesov ter postavljanju pravil ravnanja procesov v komercialni podjetja Merkur, d.d. Kot vzorčni primer uporabe izdelane metodologije za celovito prenovo procesov sem v magistrskem delu obravnaval celovito prenovo procesa reševanja reklamacij.

Zbrane ugotovitve se lahko uporabijo kot izhodišče pri izdelavi metodologije za drugo podjetje, ki je podobno podjetju Merkur, d.d. po predmetu poslovanja, organizacijski strukturi in organizacijski kulturi ter poslovnem okolju, pri čemer je potrebno poudariti, da je v vsakem primeru potrebna prilagoditev na izbrano podjetje, torej v skladu s tezo magistrskega dela, da univerzalna metodologija ne obstaja.

Magistrsko delo je mogoče nadgraditi tudi s poglobljenim študijem procesnega ravnanja in izdelave procesne sheme ter aplikacijo tega znanja v prakso. Menim, da je na tem področju še veliko odprtih vprašanj, katerih razrešitev bi prinesla velike pozitivne učinke v poslovno prakso. Kot izziv za nadaljnje delo omenjam krepitev odgovornosti in pristojnosti procesnih ravnateljev, določitev novih razmejitev odgovornosti in pristojnosti s funkcijskimi ravnatelji ter povečevanje usmerjenosti k procesni organizaciji. Smiselno se je usmeriti tudi na nadgradnjo predstavljenega načina izdelave procesne sheme: v izbiro osnove za izdelavo procesne sheme, v povezovanje procesov med seboj ter v določitev potrebne hierarhije procesov.

## **12. LITERATURA**

1. Adizes Ichak: Kako riješiti krizu upravljanja. Zagreb: Globus, 1989. 281 str.
2. Altinkemer Kemal, Chaturvedi Alok, Kondareddy Sashidhar: Business Process Reengineering and Organizational Performance: An Exploration of Issues. *International Journal of Information Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 381-392, 1998.
3. Baloh Peter, Indihar Štemberger Mojca, Vrečar Peter: Poslovna informatika-dodatno študijsko gradivo, naloge in vodnik po predmetu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 121 str.
4. Biazzo Stefano: Process mapping techniques and organisational analysis. *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 1, 2002, pp. 42-52.
5. Brady A. Joseph, Monk F. Ellen, Wagner J. Bret: *Concepts in Enterprise Resource Planning*. Boston: Thomson Learning, 2001. 164 str.

6. Brynjolfsson Erik, Renshaw Austin Amy, van Alstyne Marshall: The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering. Cambridge: MIT Sloan School of Management, 1997. 30 str.
7. Damij Talib: Metode načrtovanja informacijskih sistemov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 103 str.
8. Damij Talib: Poslovna informatika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 204 str.
9. Damij Talib: Tabular Application Development for Information Systems. New York: Springer, 2001. 186 str.
10. Damij Talib, Baloh Peter, Vrečar Peter: Uporaba metode TAD pri modeliranju procesa reševanja reklamacij v veleprodajni dejavnosti. DSI 2002: zbornik posvetovanja Ljubljana, str. 159-164.
11. Damij Talib: Using an Object-Oriented Methodology Called TAD in Business Process Reengineering. Journal of Object Technology, 2(2); March-April 2003, p.151-168.
12. Damij Talib, Baloh Peter, Vrečar Peter: Business process modeling using TAD methodology. 25th International Conference on Information Technology Interfaces, June 16-19, 2003, Cavtat, Croatia. Zagreb: University of Zagreb, SRCE University Computing Centre, 2003a, p. 101-106.
13. Davenport Thomas: Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 str.
14. Davis Rob: Business Process Modelling with ARIS: A Practical Guide. London: Springer, 2001. 531 str.
15. Giaglis M. George: A Taxonomy of Business Process Modeling and Information Systems Modeling Techniques. The International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 13 (2001), 209-228.
16. Hammer M. and Champy J.: Preurejanje podjetja. Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
17. Harmon Paul: BPR strategies: A monthly report for managers & developers of new business processes. Arlington: Cutter information, 1995, 1. 14. str.
18. Harrington H. James: Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness. New York: McGraw-Hill, 1991. 274 str.
19. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1992. 410 str.
20. Jarzabek Stan, Ling Tok Wang: Model-based support for business re-engineering. Information and Software Technology 38 (1996), 355-374.



21. Kettinger J. William, Teng T.C. James, Guha Subashish: Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools. MIS Quarterly/March 1997, pp. 56-80.
22. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
23. Lin Fu-Ren, Yang Meng-Chyn and Pai Yu-Hua: A generic structure for business process modeling. Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 1, 2002, pp. 19-41.
24. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
25. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998a. 422 str.
26. Pečjak Vid: Poti do idej – tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje. Ljubljana: samozaložba, 1989. 191 str.
27. Peljhan Darja, Marc Mojca: Ekonomika podjetja 2. Pojasnila, primeri in naloge. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 82. str.
28. Potočnik Vekoslav: Trgovina v sodobnih tržnih razmerah. Ljubljana: Delavska enotnost, 1988. 260 str.
29. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 361 str.
30. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
31. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 289 str.
32. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
33. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija 29 (1996), št. 1, str. 5-18.
34. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
35. Rozman Rudi: Ravnateljevanje (management) projekta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 104 str.
36. Scheer August Wilhelm: ARIS - Business Process Modeling. Saarbrücken: Springer, 2000. 218 str.

37. Srića Velimir, Spremić Mario: Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha. Zagreb: Sinergija, 2000. 234 str.
38. Turban Efraim, MCLean Ephraim, Wetherbe James: Information technology for management, 3rd edition. John Wiley & Sons, 2002. 771 str.
39. Turk Ivan et al.: Pojmovnik poslovne informatike. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 1987. 446 str.
40. Turk Ivan et al.: Osnove poslovnega računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 462 str.
41. Valiris George and Glykas Michalis: Critical review of existing BPR methodologies. Business Process Management Journal, Vol. 5 No. 1, 1999, pp. 65-86.
42. Vrečar Peter: Vloga uporabnikov in oddelka za informacijsko podporo pri informatizaciji poslovanja. DSI 2005: zbornik posvetovanja Ljubljana, str. 335-341.
43. Watson H.G.: Business Systems Engineering: Managing Breakthrough Changes for Productivity and Profit. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994. 286 str.
44. Wesner J.W., Hiatt J.M., Trimble D.C.: Winning with quality. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman, 1994. 320 str.
45. Wysocki Robert: Effective Project Management, 3rd edition. John Wiley & Sons, 2003. 464 str.

### **13. VIRI**

1. Organizacijski predpis: Sodelovanje Komerčiale in Področja za tuje trge z Informatiko. Merkur, d.d., 2002. 8.str.
2. Organizacijski predpis: Vloga lastnika procesa in koordinatorja procesa. Merkur, d.d., 2002. 6.str.
3. Organizacijski predpis: Vodenje razvojnih nalog komerčiale. Merkur, d.d., 2003. 8.str.
4. Organizacijski predpis: Obvladovanje sprememb procesov v povezavi z vlogo lastnika procesa in koordinatorja procesa v Komerčiali. Merkur, d.d., 2003. 6.str.
5. Organizacijski predpis: Nabava in prodaja produkta. Merkur, d.d., 2005. 18. str.
6. Poslovni načrt Skupine Merkur in Merkur, d.d. za leto 2005. Merkur, d.d., 2005. 35 str.
7. Pravilnik o organiziranosti Merkur, d.d. Merkur, d.d., 2005. 11 str.
8. Spletna stran podjetja Merkur, d.d.: [www.merkur.si](http://www.merkur.si)

## **PRILOGE**

Priloga 1: Izsek iz tabele aktivnosti, ki prikazuje prenovljeni procesni model reševanja reklamacij.....II

Priloga 2: Izsek iz tabele nalog, ki prikazuje prenovljeni procesni model reševanja reklamacij.....VI

Priloga 1: Izsek iz tabele aktivnosti, ki prikazuje prenovljeni procesni model reševanja reklamacij

Business Process	Work Process	Activity	Entity	1. Reklamant	2. Prodajni k omercialist	3. Nabavni k omercialist	4. Skladiščni k	5. Vodja eks pedita	6. Koordinator za kakov ost	7. Produktni vodja	8. Popisna k omisija	9. Vodja MP enote	10. Vodja lo gistike premi kov
1. REŠEV ANJE RE KLAMACI J	1. PREJE M VP RE KLAMACI JE	1. Prejeti reklamacijs ki zapisnik od kupca		T15 P1									
		2. Odpreti reklamacij o v Knjigi reklamacij		S1 U1, P2	T1 P2								
		3. Skompletirati rekl. dokumentacijo		S1, T1 U2, P3									
		4. Skenirati rekl. dok umentacijo		S1, T1 U3, P4									
		5. Objaviti rekl. dok.		S1 U4	T1 P5								
		6. Arhivirati original r ekl. dokumentacije		S1, T1 U3									
		7. Definirati rešitev r eklamacije do kupca		T2 P7	S2 U2, U5								
	2. MANJ PREJETO BLAGO	8. Vpisati prejemnika reklamacije: Skladiš čje		S1 U7*				T1 P8					
		9. Primerjati kol. blaga na odl. mestu in ko m. list					S4, T4 U8, P9						
		10. Vpisati rešitev r eklamacije		T4 P10			S4 U9						
	3. VEČ P REJETO	11. Izstaviti kupcu d odatni račun		S1 U7*, P11									
		4. VRNIT EV BLAG A V SKL ADIŠČE	12. Vpisati prejemnik a reklamacije: Ekspedit		S1 U7*				T1 P12				
	13. Vpisati dan in ur o prevoza blaga			T5 P13				S5 U12					
	14. Obvestiti kupca o vrnitvi blaga			S1 U13									
	15. Izdati nalog za pr evoz blaga od kupca							S5 U12					
	16. Prevzeti blago pr i kupcu												
	17. Dostaviti blago v skladišče						T13 P17	T13					
	18. Fizično prevzeti blago						S4, T4 U17, P18						
	19. Posredovati infor macijo o fizičnem pr evzemu blaga			T4 P19			S4 U18						
	5. PREJE M REKLA MACIJE		20. Vpisati prejemnik a reklamacije: Nabava		S1 U7*		T1 P20						

Business Process	Work Process	Entity Activity	1. Reklamant	2. Prodajni komercialist	3. Nabavni komercialist	4. Skladiščnik	5. Vodja ekspedita	6. Koordinator za kakovost	7. Produktni vodja	8. Popisna komisija	9. Vodja MP enote	10. Vodja logistike premikov	
1. REŠEVANJE REKLAMACIJ	6. NAPAČNA CENA	21. Preveriti kalkulacijo			S3, T3 P21, U20*								
		22. Popraviti kalkulacijo in odobriti dbp	T3 P22		S3 U21*								
		23. Zavrniti reklamacijo	T3 P23		S3 U21*								
	7. NI SPRAMNE DOKUMENTACIJE	24. Zahtevati ustrezno dokumentacijo od dobavitelja				S3 P24, U20*							
		25. Prejeti dokumentacijo				T16 U24, P25							
		26. Posredovati dokumentacijo kupcu				S3 U25, P26							
		27. Posredovati informacijo reklamantu	T3 P27			S3 U26							
	8. VRNITI VEČERJETA, BLAGA ENJAVA	28. Odobriti prevzema redno zalogo ter dbp kupcu	T3 P28			S3 U20*							
		29. Vpisati prejemnika reklamacije: Skladišče	S1 U28, U19				T1 P29						
		30. Računalniško prevzeti blago na redno zalogo	T4				S4 U29, U18*						
	9. POZORITELE TRSKLODOBR. PREVZEMA	31. Ugotoviti krivdo t ransporta				S3, T3 P31, U20*							
		32. Ugotoviti krivdo skladišča				S3, T3 P32, U20*							
		33. Izdati dovoljenje za prevzem blaga ter dbp kupcu	T3 P33			S3 U31*, U32*							
		34. Vpisati prejemnika reklamacije: KOPP za kakovost	S1 U33					T1 P34					
		35. Vpisati prejemnika reklamacije: Skladiščnik	S1 U33					T1 P35					
		36. Računalniško prevzeti blago na neskl. mesto	T4					S4 U35, U18*					
	10. POZORITELE TRANSPORT	37. Vpisati prejemnika reklamacije: Ekspedit						T6 P37	S6 U34*				
		38. Zahtevati izjavo o krivdi od šoferja						S5 U37, P38					
		39. Pridobiti izjavo o krivdi od šoferja						T13 U38, P39					
		40. Posredovati izjavo o krivdi šoferja KOPP za kak.						S5 U39	T5 P40				

Business Process	Work Process	Entity Activity	1. Reklamant	2. Prodajni komercialist	3. Nabavni komercialist	4. Skladiščnik	5. Vodja ekspedita	6. Koordinator za kakovost	7. Produktivni vodja	8. Popisna komisija	9. Vodja MP enote	10. Vodja logistike premikov	
1. REŠEVANJE REKLAMACIJ	11. POVZROČITELJ REKLAMACIJE SKLADNIŠČNE	41. Zahtevati izjavo o krivdi skladiščnika				T6 P41		S6 U34*					
		42. Pridobiti izjavo o krivdi skladiščnika				S4 U41		T4 P42					
	12. REŠEVANJE REKLAMACIJE Z ZAVAROVALNICO	43. Posredovati reklamacijo na zavarovalnico							S6 U40*, P43, U42*				
		44. Oceniti poškodbo ter obvestiti KOPP za kakovost							T17 U43				
		45. Arhivirati izjavo o krivdi šoferja/skladiščnika							S6, T6 U43				
		46. Prejeti dbp od zavarovalnice											
	13. ODPIŠANJE BLAGA	47. Pripraviti predlog odpisa blaga				S3 P47, U20*				T3 P47			
		48. Potrditi predlog odpisa blaga ter dbp kupcu				T7 U47, P48				S7 U47			
		49. Posredovati odpis blaga reklamantu	T3 P49			S3 U48							
		50. Zavesti predlog v evidenco odpisov	S1, T1 U49										
		51. Predati odpis blaga skladiščniku	S1 U49				T1 P51						
		52. Računalniško prevzeti blago na nskl. mesto					S4, T4 U51, U18*, P52						
		53. Določiti člane popisne komisije					S4 U52				T4 P53		
		54. Izvesti ogled blaga ter podpisati predlog					T8 P54				S8 U53		
		55. Organizirati fizično uničenje in odvoz blaga					S4, T4 U54, P55						
		56. Razknjižiti zalogo ter vrniti predlog reklamantu	T4 P56				S4 U55						
	57. Arhivirati predlog	S1, T1 U56											
	14. ZNIŽANJE CEN	58. Pripraviti predlog za znižanje blaga			S3 U20*					T3 P58			

Business Process	Work Process	Entity Activity	1. Reklamant	2. Prodajni komercialist	3. Nabavni komercialist	4. Skladiščnik	5. Vodja ekspedita	6. Koordinator za kakovost	7. Produktni vodja	8. Popisna komisija	9. Vodja MP enote	10. Vodja logistike premikov	
1. REŠEVANJE REKLAMACIJ	14. ZNIŽANJE BLAGA	59. Potrditi predlog za znižanje blaga ter daj kupcu			T7 P59				S7 U58				
		60. Posredovati pogoje znižanje MP enoti			S3 U59, P60					T3 P60			
		61. Prejeti odgovor s strani MP enote			T9 U60, P61					S9 U60, P61			
		62. Posredovati predlog v Logistiko premikov			S3 U61							T3 P62	
		63. Posredovati znižanje blaga reklamantu	T3 P63		S3 U61								
		64. Zavesti predlog v evidenco znižanj	S1, T1 U63										
		65. Predati obrazec za znižanje skladiščniku	S1 U63				T1 P65						
		66. Računalniško prevzeti blago na neskl. mesto					S4, T4 U65, U16*, P66						
		67. Obvestiti Vodjo log. premikov o prevzemu					S4 U66						T4 U62, P67
		68. Izdelati prodajno naročilo					T10 P68						S10 U67, P68
		69. Izpisati komisionarni list in odpremiti blago					S4 U68					T4 U61	
	70. Vrniti predlog reklamantu	T10 P70										S10 U68	
	71. Arhivirati predlog znižanja	S1, T1 U70											
	15. DEFINIRANJE REŠITVE REKLAMACIJE DO DOBAVITELJA	72. Sprejeti odločitev o rešitvi reklamacije				S3, T3 P72, U20*							
		73. Posredovati odločitev dobavitelju				S3 U72, P73							
		74. Prejeti odgovor ter definirati rešitev				T16 U73, P74							
		75. Vrniti reklamacijo reklamantu	T3 P75			S3 U74							
76. Odpreti nabavni del reklamacije v aplikaciji		S1, T1 U75, P76											
		77. Izpisati in poslati dopis dobavitelju	S1 U76										

Priloga 2: Izsek iz tabele nalog, ki prikazuje prenovljeni procesni model reševanja reklamacij

Activity	Task Code	Description	Time	Condition	Input/Output
1. Prejeti reklamacijski zapisnik od kupca	K(1,1)	Prejem reklamacije	5		reklamacijski zapisnik
2. Odpreti reklamacijo v Knjigi reklamacij	K(2,1)	Odpreti reklamacijo v knjigi reklamacij	8		Reklamacija v Knjigi reklamacij
	K(2,2)	Prodajni komercialist dnevno spremlja nove reklamacije v transakcijskem IS, zato posebno obveščanje sploh ni potrebno	0		Reklamacijska dokumentacija
3. Skompletirati rekl. dokumentacijo	K(3,1)	Reklamacijska dokumentacija: reklamacijski zapisnik, komisionirni list	4		Reklamacijska dokumentacija
	K(3,2)		2		reklamacijska dokumentacija
4. Skenirati rekl. dokumentacijo	K(4,1)	Skenira se rekl. zapisnik in komisionirni list, ker nista na voljo v transakcijskem IS; računa kupcu ni potrebno skenirati, ker je v trans. IS	2		Reklamacijska dokumentacija
5. Objaviti rekl. dok.	K(5,1)	Objavi se na intranetu, ki je medij za prenos informacij znotraj podjetja	3		Reklamacijska dokumentacija
	K(5,2)	Posebno obveščanje ni potrebno, ker prodajni komercialist sam dnevno spremlja nove reklamacije	0		Reklamacijska dokumentacija
6. Arhivirati original rekl. dokumentacije	K(6,1)	Originali se lahko arhivirajo takoj, ker se uporablja skenirana in objavljena verzija dokumentov	3		Reklamacijska dokumentacija
7. Definirati rešitev reklamacije do kupca	K(7,1)	Reklamant spremlja rešitve v transakcijskem IS; posebno obveščanje ni potrebno	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
	K(7,2)	Vpiše rešitev v knjigo reklamacij: transakcijski IS	5		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
8. Vpisati prejemnika reklamacije: Skladišče	K(8,1)	Reklamant v transakcijski IS vpiše osebo, ki bo nadaljevala z reševanjem reklamacije	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
	K(8,4)	Skladiščnik spremlja reklamacije, ki jih mora rešiti: preko transakcijskega IS	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
9. Primerjati kol. blaga na odl. mestu in kom. list	K(9,4)		10		reklamacijska dokumentacija
10. Vpisati rešitev reklamacije	K(10,1)	prejem rešitve	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
	K(10,4)	rešitev vpiše v aplikacijo v transakcijskem IS	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
11. Izstaviti kupcu dodatni račun	K(11,1)		7		račun kupcu
12. Vpisati prejemnika reklamacije: Ekspedit	K(12,1)	Reklamant v transakcijski IS vpiše osebo, ki bo nadaljevala z reševanjem reklamacije	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
	K(12,5)	Vodja ekspedita spremlja reklamacije, ki jih mora rešiti: preko transakcijskega IS	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije



Activity	Task Code	Description	Time	Condition	Input/Output
13. Vpisati dan in uro prevoza blaga	K(13,1)	prejeti dan in uro prevoza blaga	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(13,5)	Dan in uro prevoza vpiše v reklamacijo v transakcijski IS	6		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
14. Obvestiti kupca o vrnitvi blaga	K(14,1)	telefonično, ali pisno	4		Dan in ura prevzema blaga pri kupcu
15. Izdati nalog za prevoz blaga od kupca	K(15,5)	pisni dokument	4		Zahtevek za prevoz blaga
	K(15,13)		1		Zahtevek za prevoz blaga
16. Prevzeti blago pri kupcu	K(16,13)	Na zahtevku za prevoz blaga mora biti podpis kupca	40		Zahtevek za prevoz blaga
17. Dostaviti blago v skladišče	K(17,4)		2		Zahtevek za prevoz blaga
	K(17,5)	Vodja ekspedita arhivira zahtevek za prevoz blaga	1		Zahtevek za prevoz blaga
	K(17,13)		30		Zahtevek za prevoz blaga
18. Fizično prevzeti blago	K(18,4)	Zložiti blago na odlagalna mesta	20		Zahtevek za prevoz blaga
19. Posredovati informacijo o fizičnem prevzemu blaga	K(19,1)	pogleda v reklamacijo v transakcijski IS	0		Informacija o fizičnem prevzemu blaga
20. Vpisati prejemnika reklamacije: Nabava	K(20,1)	Reklamant v transakcijski IS vpiše osebo, ki bo nadaljevala z reševanjem reklamacije	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(20,3)	Nabavnik spremlja reklamacije, ki jih mora rešiti: preko transakcijskega IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
21. Preveriti kalkulacijo	K(21,3)		5		reklamacijska dokumentacija
22. Popraviti kalkulacijo in odobriti dbp	K(22,1)	Pogleda v transakcijski IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(22,3)	vpiše rešitev v aplikacijo v transakcijski IS	7		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
23. Zavrniti reklamacijo	K(23,1)	Pogleda v transakcijski IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(23,3)	vpiše rešitev v aplikacijo v transakcijski IS	3		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
24. Zahtevati ustrezno dokumentacijo od dobavitelja	K(24,3)	po telefonu, mailu	12		Reklamacijska dokumentacija
25. Prejeti dokumentacijo	K(25,3)		4		spremna dokumentacija
26. Posredovati dokumentacijo kupcu	K(26,3)	s spremnim dopisom	4		spremna dokumentacija
27. Posredovati informacijo o reklamantu	K(27,1)	Pogleda v transakcijski IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije

Activity	Task Code	Description	Time	Condition	Input/Output
27. Posredovati informacij o reklamantu	K(27,3)	Vpis rešitve v aplikacijo v transakcijski IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
28. Odobriti prevzem na redno zalogo ter dbp kupcu	K(28,1)	pogleda v transakcijski IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(28,3)	vpis rešitve v aplikacijo v transakcijski IS	3		Reklamacijska dokumentacija
29. Vpisati prejemnika reklamacije: Skladišče	K(29,1)	v aplikacijo v transakcijski IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(29,4)	pogleda v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
30. Računalniško prevzeti blago na redno zalogo	K(30,1)	pogleda v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(30,4)	Vpis rešitve v aplikacijo v trans. IS	4		Reklamacijska dokumentacija
31. Ugotoviti krivdo transporta	K(31,3)		10		Reklamacijska dokumentacija
32. Ugotoviti krivdo skladišča	K(32,3)		10		Reklamacijska dokumentacija
33. Izdati dovoljenje za prevzem blaga ter dbp kupcu	K(33,1)	pogleda v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
33. Izdati dovoljenje za prevzem blaga ter dbp kupcu	K(33,3)	vpis odgovora v aplikacijo v trans. IS	4		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
34. Vpisati prejemnika reklamacije: KOPP za kakovost	K(34,1)	v aplikacijo v trans. IS: del reklamacije rešuje KOPP za kakovost	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(34,6)	pogleda v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
35. Vpisati prejemnika reklamacije: Skladiščnik	K(35,1)	v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(35,4)		0		Reklamacijska dokumentacija
36. Računalniško prevzeti blago na neskl. mesto	K(36,1)	pogleda v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(36,4)	vpis rešitve v aplikacijo v trans. IS	4		Reklamacijska dokumentacija
37. Vpisati prejemnika reklamacije:Ekspedit	K(37,5)	pogleda v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
	K(37,6)	v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnem reševanju reklamacije
38. Zahtevati izjavo o krivdi od šoferja	K(38,5)		7		Izjava o krivdi šoferja

Activity	Task Code	Description	Time	Condition	Input/Output
38. Zahtevati izjavo o krivdi od šoferja	K(38,13)		1		Izjava o krivdi šoferja
39. Pridobiti izjavo o krivdi od šoferja	K(39,5)		1		Izjava o krivdi šoferja
	K(39,13)		25		Izjava o krivdi šoferja
40. Posredovati izjavo o krivdi šoferja KOPP za kak.	K(40,5)	Vpiše rešitev v aplikacijo v trans. IS	1		Izjava o krivdi šoferja
	K(40,6)		1		Izjava o krivdi šoferja
41. Zahtevati izjavo o krivdi skladiščnika	K(41,4)		1		Izjava o krivdi skladiščnika
	K(41,6)		1		Izjava o krivdi skladiščnika
42. Pridobiti izjavo o krivdi skladiščnika	K(42,4)		20		Izjava o krivdi skladiščnika
	K(42,6)	Vpiše rešitev v aplikacijo v trans. IS	1		Izjava o krivdi skladiščnika
43. Posredovati reklamacijo na zavarovalnico	K(43,6)		10		Izjava o krivdi skladiščnika /šoferja+spremni dopis
44. Oceniti poškodbo ter obvestiti KOPP za kakovost	K(44,6)	Vpisati rešitev v aplikacijo v trans. IS	1		Obvestilo o priznanem do bropisu
45. Arhivirati izjavo o krivdi šoferja/skladiščnika	K(45,6)		2		Izjava o krivdi šoferja/skladiščnika
46. Prejeti dbp od zavarovalnice	K(46,11)		1		Dobropis
47. Pripraviti predlog odpisa blaga	K(47,3)		8		Odpis blaga
	K(47,7)		1		Odpis blaga
48. Potrditi predlog odpisa blaga ter dbp kupcu	K(48,3)		1		Odpis blaga
	K(48,7)	Podpisan obrazec	3		Odpis blaga
49. Posredovati odpis blaga reklamantu	K(49,1)	Pogleda opis rešitve v aplikaciji v trans. IS	0		Odpis blaga
	K(49,3)	Vpisati rešitev v aplikacijo v trans. IS	1		Odpis blaga
50. Zavesti predlog v evidenco odpisov	K(50,1)	Ročna evidenca	2		Evidenca odpisov
51. Predati odpis blaga skladiščniku	K(51,1)	V aplikacijo v trans. IS vpiše zahtevo po prevzemu blaga	1		Odpis blaga
	K(51,4)	Informacijo o prispeli reklamaciji dobi v aplikaciji v trans. IS	1		Odpis blaga

Activity	Task Code	Description	Time	Condition	Input/Output
52. Računalniško prevzeti blago na neskl. mesto	K(52,4)	potrjen prevzem neskladnega blaga na obrazcu za odpis blaga	10		Odpis blaga
53. Določiti člane popisne komisije	K(53,4)	Na obrazec za odpis blaga se navedejo člani	4		
	K(53,8)		1		Odpis blaga
54. Izvesti ogled blaga ter podpisati predlog	K(54,4)		1		Odpis blaga
	K(54,8)	Obrazec Odpis blaga je podpisan s strani članov popisne komisije	25		Odpis blaga
55. Organizirati fizično uničenje in odvoz blaga	K(55,4)		20		Odpis blaga
56. Razknjižiti zalogo ter vrniti predlog reklamantu	K(56,1)		1		Odpis blaga
	K(56,4)	Na obrazcu za odpis blaga je potrjeno uničenje blaga; rešitev je vpisana v aplikacijo v trans. IS	2		Odpis blaga
57. Arhivirati predlog	K(57,1)	Na obrazec za odpis blaga se napiše številka reklamacije; rešitev se vpiše v aplikacijo v trans.IS	1		Odpis blaga
58. Pripraviti predlog za znižanje blaga	K(58,3)	Izpolni se obrazec za znižanje blaga	8		Znižanje blaga
	K(58,7)		1		Znižanje blaga
59. Potrditi predlog za znižanje blaga ter dbp kupcu	K(59,3)		1		Znižanje blaga
	K(59,7)	Obrazec za znižanje blaga je podpisan	4		Znižanje blaga
60. Posredovati pogoje znižanje MP enoti	K(60,3)		1		Znižanje blaga
	K(60,9)		1		Znižanje blaga
61. Prejeti odgovor s strani MP enote	K(61,3)		1		Znižanje blaga
	K(61,9)	Znižanje blaga je potrjeno s strani Maloprodaje	15		Znižanje blaga
62. Posredovati predlog v Logistiko premikov	K(62,3)		1		Znižanje blaga
	K(62,10)		1		Znižanje blaga
63. Posredovati znižanje blaga reklamantu	K(63,1)		1		Znižanje blaga
	K(63,3)	Rešitev je vpisana v aplikacijo v trans. IS	1		Znižanje blaga
64. Zavesti predlog v evidenco znižanj	K(64,1)	Ročna evidenca; vpis rešitve v aplikacijo v trans. IS	5		Evidenca znižanj

Activity	Task Code	Description	Time	Condition	Input/Output
65. Predati obrazec za znižanje skladiščniku	K(65,1)	V aplikacijo v trans. IS se vpiše zahteva po prevzemu blaga	1		Znižanje blaga
	K(65,4)	Opredeitev rešitve vidi v aplikaciji v trans. IS	1		Znižanje blaga
66. Računalniško prevzeti blago na neskl. mesto	K(66,4)		10		Znižanje blaga
67. Obvestiti Vodjo log. pr emikov o prevzemu	K(67,4)	Na obrazcu za znižanje blaga je potrjen prevzem blaga	1		Znižanje blaga
	K(67,10)		1		Znižanje blaga
68. Izdelati prodajno naročilo	K(68,4)	Dokument ne potuje fizično; skladiščnik spremlja kreiranje prodajnega naročila s kozi transakcijski IS	1		Prodajno naročilo
	K(68,10)		8		Prodajno naročilo
69. Izpisati komisionirni list in odpremiti blago	K(69,4)		20		Komisionirni list; blago.
	K(69,9)		5		Komisionirni list; blago.
70. Vrniti predlog reklaman tu	K(70,1)	Rešitev je vpisana v aplikacijo v trans. IS	1		Znižanje blaga
	K(70,10)	Potrjen obrazec, da je bilo za znižano blago napisano prodajno naročilo; vpisan	1		Znižanje blaga
71. Arhivirati predlog znižanja	K(71,1)	Na obrazec za znižanje blaga se napiše številka reklamacije; rešitev se vpiše v aplikacijo v trans. IS	1		Znižanje blaga
72. Sprejeti odločitev o rešitvi reklamacije	K(72,3)	objavljena na intranetu	4		Reklamijska dokumentacija
73. Posredovati odločitev dobavitelju	K(73,3)		8		Dopis dobavitelju
74. Prejeti odgovor ter definirati rešitev	K(74,3)		5		Odgovor od dobavitelja
75. Vrniti reklamacijo reklaman tu	K(75,1)	Pogleda v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
	K(75,3)	Rešitev vpiše v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
76. Odpreti nabavni del reklamacije v aplikaciji	K(76,1)	V aplikaciji knjiga reklamacij v transakcijskem IS	4		Rešitev, ki jo je definiral nabavni kom.
77. Izpisati in poslati dopis dobavitelju	K(77,1)	Na dopisu je opredeljena izbrana rešitev	4		Dopis dobavitelju
78. Predati reklamacijo v skladišče	K(78,1)	V aplikaciji v trans. IS je opredeljen prejemnik reklamacije	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
	K(78,4)	Pogleda v aplikacijo v trans. IS	0		Informacija o nadaljnjem reševanju reklamacije
79. Računalniško prevzeti neskladno blago	K(79,4)		10		