

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA PRIPRAVLJENOSTI PODJETJA ZA UVEDBO ERP
SISTEMA**

Ljubljana, oktober 2012

IRMA DEMŠAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Irma Demšar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica specialističnega dela z naslovom Analiza pripravljenosti podjetja za uvedbo ERP sistema, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v specialističnem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega specialističnega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI PROCESI	6
1.1 Poslovni proces	6
1.2 Organizacijska struktura in poslovni proces	8
1.3 Členitev poslovnega procesa	13
1.4 Menedžment poslovnih procesov	14
1.5 Tok informacij skozi procese	16
1.6 Učinkovitost in uspešnost procesov	19
2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	21
2.1 Kaj pomeni prenova poslovnih procesov	22
2.2 Izhodišča prenove poslovnih procesov	23
2.3 Potek prenove poslovnih procesov	24
2.4 Cilji prenove poslovnih procesov	28
2.5 Zasnova modela poslovnih procesov	29
2.6 Merila uspešnosti modela	30
3 INFORMATIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV	32
3.1 Razvoj programskih rešitev	33
3.2 Sistemi ERP	35
3.3 Nakup ali lasten razvoj informacijskih rešitev	36
3.4 Primerjava različnih sistemov ERP	40
3.4.1 SAP	41
3.4.2 Oracle Applications	42
3.4.3 Microsoft Dynamics	43
3.4.4 Srednje veliki ponudniki	44
4 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN PRIPRAVA PODJETJA X NA	
 UVEDBO SISTEMA SAP ERP	45
4.1 Prenova poslovnih procesov v podjetju	45
4.2 Posnetek stanja procesov v podjetju	45
4.3 Analiza stanja	46
4.4 Predlog novega modela	52
4.5 Priprava načrta prenove procesov	55
4.6 Sestava skupine, ki je sodelovala pri prenovi	57
4.7 Analiza uspešnosti prenove	58
SKLEP	60
LITERATURA IN VIRI	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovni proces	7
Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura	9
Slika 3: Štabno-linijska organizacijska struktura	10
Slika 4: Procesno organizirano podjetje	12

Slika 5: Model poslovnega procesa.....	14
Slika 6: Ciljno usmerjano izvajanje aktivnosti.....	15
Slika 7: Cikel organizacijskega prilagajanja stalnim spremembam.....	16
Slika 8: Procesni in merilni sistem.....	19
Slika 9: Potek prenove poslovnih procesov	25
Slika 10: Primerjava dejavnikov med kupljenimi in lastno razvitimi sistemi.....	38
Slika 11: Zemljevid vpeljave sistema ERP po ASAP-metodologiji	42
Slika 12: Procesni model podjetja x.....	47
Slika 13: Povezava procesov med področji.....	48
Slika 14: Pregled procesa	48
Slika 15: Funkcijska organizacijska struktura podjetja.....	51
Slika 16: Predlagan potek procesov	53
Slika 17: Časovni potek projekta po stopnjah.....	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava nakupa sistema ERP z lastno razvitim.....	39
Tabela 2: Tržni deleži ERP-ponudnikov	41

UVOD

Uspešno nadzorovanje logistične verige, spremljanje uspešnosti naročil, pregled stanja odprtih, še ne dobavljenih naročil, stanja zapadlih terjatev, stanja prometa po posameznem kupcu, analiza uspešnosti posameznega trga, vse to in še več so informacije, ki zanimajo vsakega menedžerja. Te informacije so zanimive in uporabne samo, če so pravočasne in na razpolago, ko jih potrebujemo in ko sprejemamo odločitve. Informacije o tekočem poslovanju s polmesečnim ali celo še večjim zamikom so neuporabne, kajti na podlagi takih informacij so odločitve lahko napačne, vsekakor pa prepozne.

Vsako podjetje zbira, shranjuje, »proizvaja« in upravlja z veliko različnimi informacijami. V večini podjetij informacije potujejo skozi različne organizacijske enote, ki med seboj boljše ali slabše sodelujejo. Informacije, ki so rezultat ene organizacijske enote in vhod v drugo organizacijsko enoto, so velikokrat zajete v različnih informacijskih sistemih. To pa pomeni, da vsaka organizacijska enota vhodne informacije sama vnaša v svoj informacijski sistem, kar povzroča dodatno delo in povečuje možnosti napak.

V podjetjih se je pogosto dogajalo, da so domači strokovnjaki pripravili informacijski sistem ali pa priredili kupljeno orodje za vsako organizacijsko enoto posebej. Rezultat tega so nepovezani poslovni procesi, podprti vsak s svojim informacijskim sistemom. Tako je v podjetjih veliko različnih informacijskih sistemov, ki so med seboj povezani z različnimi vmesniki, največkrat pa sploh niso povezani. Nepovezanost poslovnih procesov in informacijskih sistemov povzroča težave pri obvladovanju celotnega procesa. Celoten proces je tako nepregleden. Nemogoče je ugotoviti, na katerem delu se pojavljajo težave, niti v kateri fazi je obdelava naročila. Vse to pa prispeva k zmanjševanju konkurenčnosti podjetja.

Delo, ki zahteva sodelovanje in koordinacijo več različnih oddelkov znotraj podjetja, je velikokrat vzrok za težave. Ko na primer prodajalec vrne neprodane proizvode proizvajalcu, mora to vračilo obdelati precejšnje število oddelkov. Oddelek prevzema sprejme proizvode, skladišče jih vrne na zalogo, skladiščnik vnese prevzem v informacijski sistem in poveča zalogo. Oddelek prodaje mora preveriti, po kakšni ceni so bili proizvodi prodani, prodajno računovodstvo mora popraviti vrednosti zaloge, centralno računovodstvo pa prilagoditi računovodske dokumente itd. V tako organiziranem podjetju noben del podjetja ni sposoben sam prevzeti vrnjenih proizvodov (Hammer & Champy, 1996, str. 9).

Kdor hoče preživeti v konkurenčnem boju, mora stalne »tehnične in strukturne spremembe« podjetja zajeti kot konstantno veličino. Za izvedbo spremembe mora podjetje imeti sposobnosti izvajati tehnične in še posebej organizacijske spremembe in te tudi uresničiti. Tukaj stalne izboljšave v majhnih korakih niso v ospredju. Gre za spremembe večjega obsega (Horžen, Šunta & Zorko, 2003, str. 6).

Pri vključevanju v svetovno okolje se podjetja srečujejo z ovirami, ki večinoma izhajajo iz pomanjkanja konkurenčnosti v primerjavi s podjetji v razvitih okoljih. Povečanje mednarodne konkurenčnosti je eden izmed bistvenih izzivov in nalog za podjetja v prihodnosti. Vendar se je treba zavedati, da povečevanje konkurenčnosti večinoma zahteva temeljite spremembe, ne le postopnih. V večini primerov bi morali izboljšati uspešnost poslovanja z nižjimi stroški, krajšimi izvajalnimi časi in boljšo kakovostjo ter s prenovo poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov ob uporabi sodobne informacijske tehnologije (Kovačič & Bosilij Vukšič, 2005, str. 13).

Prenova poslovanja za izboljšanje učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in dvig poslovne uspešnosti najpogosteje temelji na uporabi sodobne informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) (Kovačič & Bosilij Vukšič, 2005, str. 233). Prenova poslovnih procesov in informatizacija poslovanja je v zadnjem času na dnevnem redu skoraj v vsakem podjetju. Cilj podjetij je optimizirati procese, znižati stroške poslovanja in pohitriti proces oskrbovalne verige, s tem pa vplivati na izboljšanje konkurenčnosti podjetja. Samo odlično urejeni poslovni procesi, povezani v en sistem in temelječi na istih bazah podatkov, lahko izboljšajo kakovost poslovanja ter omogočajo hitrejša prilagajanja kupčevim željam in spremembam na trgu.

Razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije in z njo povezana globalizacija so pospešili popoln prehod od klasičnih mehanističnih na organske organizacijske modele (Bavec, 2005, str. 29). Rojstvo elektronskega poslovanja in nastanek novih organizacijskih oblik postavljata tudi menedžerje pred nove izzive. Kakršno koli zaostajanje za trendi, ki jih narekuje globalna konkurenca, je seveda lahko usodno za vsako organizacijo ne glede na to, kako učinkovita je danes. Menedžerji, ki želijo prilagoditi svojo organizacijo zahtevam elektronskega poslovanja, iščejo nove poti na obeh področjih: pri novih procesih in novih strukturah organiziranosti (Bavec, 2005, str. 32). Funkcijska organiziranost ne prinaša več pravih prednosti. Podjetja morajo biti vse bolj usmerjena na procese, jih stalno izboljševati in stremeti k optimizaciji le-teh.

V 80. letih prejšnjega stoletja je bila dosežena revolucija na področju konceptov vodenja in tehnologije obvladovanja proizvodnje. »Just in time (v nadaljevanju JIT)« je očitno pomemben prelom v filozofiji proizvodnje. Razvili so jo Japonci. JIT je integriran skupek aktivnosti, oblikovanih za doseganje masovne proizvodnje, z uporabo minimalne zaloge, ki prispe v podjetje neposredno v proizvodnjo ob pravem trenutku (JIT). Ta filozofija, povezana s »celovitim menedžmentom kakovosti (v nadaljevanju TQM)«, ki agresivno stremi k odpravi napak v proizvodnji, je trenutno pglavitni cilj proizvodnih procesov v veliko podjetjih (Chase & Aquilano, 1992, str. 20).

Vse omenjeno pa podjetja vedno bolj sili v to, da se lotijo analize procesov, prenove poslovanja in informatizacije poslovnih procesov. Po drugi strani ugotavljamo nesluten

razvoj tehnoloških možnosti, ki so na voljo organizacijam pri razvoju poslovne informatike. Ob takšnem razvoju se predvsem ob novih možnostih medmrežja in njegove uporabe v obliki elektronskega poslovanja izpostavlja vprašanje, ki v preteklosti ni bilo zelo prisotno, o potrebnosti in umestnosti prilagajanja poslovnih procesov novim tehnološkim možnostim (Kovačič & Peček, 2004, str. 9).

Na trgu je vse večje povpraševanje po sistemih ERP (enterprise resource planning) v proizvodnih in tudi storitvenih podjetjih, ker ponujajo tesno povezano rešitev na področju informacijskih potreb podjetja. Sistem ERP je poslovni sistem vodenja, ki vsebuje povezan sestav obširnega informacijskega sistema, ki omogoča, če je pravilno vpeljan v podjetje, upravljati in povezovati vse poslovne funkcije znotraj podjetja (Shehab, Sharp, Supramaniam & Spedding, 2004, str. 359).

Da pa bi bilo podjetje pri tem uspešno, se mora načrtno lotiti prenove, predvideti vse procese, potek procesov, poiskati primerno sistemsko rešitev in na modelu preizkusiti zasnovan načrt. Nakup sistema ERP pomeni veliko več kot samo nakup. Pomeni, da mora podjetje razumeti najboljše prakse, ki jih je proizvajalec sistema upošteval pri izdelavi sistema. Podjetje, ki kupuje sistem ERP, mora sprejeti predpostavke izdelovalca sistema glede poteka procesov in svoje procese spremeniti tako, da se prilagodi procesom, kot si jih je zamislil izdelovalec sistema (Arif, Kulonda, Jones & Proctor, 2005, str. 6).

Namen specialističnega dela je prikazati način, kako naj se podjetje loti prenove poslovnih procesov z namenom, da procese poveže v enoten informacijski sistem in s tem omogoči optimizacijo in izboljšanje kvalitete procesov v podjetju.

Prvi problem, s katerim se pri pripravi prenove poslovanja srečamo, je kako v celoti zamenjati proces tako, da bi čim uspešneje postavili nov sistem. Pri taki spremembi sistema vplivamo na dosednji potek dela, kar lahko povzroči probleme posameznim zaposlenim in povzroči odpor do prenove.

Prenova in informatizacija procesov bo uspešna le, če bodo aktivno vlogo pri tem prevzeli zaposleni, tisti, ki procese poznajo in znajo predlagati izboljšave. Pri tem pa vedno obstaja nevarnost, da se v nove procese prenaša obstoječe stanje in s tem uspeh ne bo v želenem obsegu. Zato morajo pri prenovi nujno sodelovati tudi zunanji strokovnjaki, ki bodo neobremenjeno predlagali optimizacije in z izkušnjami vodili zaposlene k postavljanju novih procesov.

Cilji in struktura. S specialističnim delom bi rada predstavila celoten potek prenove procesov kot priprave za uspešno informatizacijo le-teh. Pri tem bi predvsem rada poudarila, da mora biti prenova celovita in da delna prenova povzroča večje težave in

močno vpliva na neuspeh informatizacije. Le malo je podjetij, ki je uspešno zaključilo informatizacijo procesov, prav zaradi tega, ker niso bila pripravljena na celovito prenovo.

Cilj specialističnega dela je pripraviti načrt projekta uvedbe sistema ERP, ki bo vseboval napotke podjetjem glede priprave in organizacije poteka takšnega projekta, in predlagati korake, ki jih mora podjetje narediti, da bo pripravljeno na uvedbo sistema ERP.

Prvi cilj je tako pregledati literaturo in na podlagi ugotovitev pregledati različne modele, jih analizirati in ugotoviti prednosti in slabosti posameznega modela. Pri tem bom upoštevala tudi analize primerov iz prakse, predvsem analizo problemov, ki so jih podjetja pri tem imela.

Drugi cilj je pregledati različne sisteme ERP in jih med seboj primerjati. Namen te primerjave je ugotoviti, kakšni sistemi ERP prevladujejo na trgu in kakšne so razlike med njimi. V tem delu bom preverila, kakšne bi bile prednosti in slabosti, če bi podjetje sistem ERP samo razvilo.

Tretji cilj pa je predlagati podjetju X model prenove procesov in sistema ERP, za katerega bo iz pripravljenega testnega modela ugotovljeno, da bodo rezultati najuspešnejši.

Delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju se bom osredotočila na poslovni proces. Kako je poslovni proces definiran in kaj je značilno za sam poslovni proces. Kaj so vhodi in izhodi iz procesa in kaj to pomeni za nemoten potek celotnega procesa skozi podjetje. Kako na potek procesov vpliva organizacijska struktura podjetja in kako so poslovni procesi razčlenjeni. Pri uspešnosti poslovnih procesov je zelo pomemben tok dokumentov. Od tega je odvisno sledenje poteka procesov in nadzor nad celotno logistično verigo. Tok dokumentov pa je zelo pomemben tudi za podporne dejavnosti, kot so računovodstvo, kontroling, prodajna podpora in ostale dele podjetja, ki obdelujejo razne podatke. Na koncu drugega poglavja bom pogledala še, kaj je pomembno, da lahko rečemo, da je nek poslovni proces uspešen.

V drugem poglavju bom preučevala prenovo poslovnih procesov. Kaj prenova procesov je in kaj so izhodišča prenove, kaj so cilji prenove poslovnih procesov in kako pripraviti uspešen model poslovnih procesov.

V tretjem delu se bom osredotočila na sistem ERP in analizirala različne sisteme ERP. Primerjala bom sisteme ERP SAP, Oracle, in Microsoft Dynamics. Za primerjavo prav teh treh sistemov ERP sem se odločila, ker dosegajo največje tržne deleže na področju prodaje sistemov ERP. V tem delu se bom vprašala, kakšne prednosti in slabosti bi podjetju prinesel razvoj lastnega sistema ERP.

V četrtem poglavju bo zajeta analiza in priprava podjetja X na uvedbo sistema ERP. Pri tem je pomembna odločitev, kako se podjetje loti informatizacije procesov. Ali bo prilagodilo sistem ERP obstoječim procesom ali se bo odločilo najprej za prenovu poslovnih procesov in šele nato za informatizacijo. Glede na prebrano literaturo in opisane izkušnje številnih podjetij bom predlagala, da se podjetje najprej loti prenove poslovnih procesov in šele nato informatizacije. Iz tega predloga bom izhajala v četrtem poglavju. Najprej bo potrebno analizirati obstoječe stanje in na podlagi tega ugotoviti prednosti in slabosti. Na podlagi ugotovitev bom pripravila načrt prenove. Pred pričetkom prenove poslovnih procesov je pomembno tudi, kako je sestavljena skupina, ki bo pri prenovi sodelovala. Prenova bo uspešna le, če bodo v njej sodelovali ljudje, ki poznajo potek dela in potek procesov v podjetju. Pri tem so pomembni tudi svetovalci in strokovnjaki s področja procesne organiziranosti podjetja in informatizacije procesov. Ko imamo pripravljeno skupino, ki se zaveda pomembnosti naloge, je potrebno pripraviti način dela in časovni načrt prenove.

V sklepnem delu bom poudarila pomen informatizacije poslovnih procesov pri dvigu konkurenčnosti podjetja. Pri tem je pomembno, da se vse podjetje zaveda pomembnosti te naloge. Predvsem pa se tega mora zavedati vodstvo podjetja in podpreti skupino, ki sodeluje pri procesu prenove in informatizacije poslovnih procesov.

Metode dela. Specialistično delo temelji na različnih pristopih raziskovanja:

- pregled strokovne literature,
- metoda modeliranja poslovnih procesov,
- priprava predloga prenove poslovnih procesov v podjetju, ki se ukvarja s telekomunikacijami in ne želi biti imenovano,
- analiza in sklepanje pripravljene študije.

Kot osnovo za strokovno poglobitev bom uporabila teoretična spoznanja o prenovi poslovnih procesov.

Sodobna razpravljanja o prenovi poslovnih procesov so podkrepljena z izkušnjami iz prakse. Te izkušnje bom uporabila pri pripravi modela. Predvsem se bom osredotočila na težave, ki se pojavljajo v praksi, in se z modelom poskušala le-tem izogniti.

Pri študiju strokovne literature bom uporabila razne vire, prispevke in članke različnih domačih in tujih avtorjev. Uporabila bom strokovno literaturo, ki prikazuje najnovejša teoretična spoznanja, s področja prenove poslovnih procesov in informatizacijo le-teh.

Pri pripravi modela za omenjeno podjetje bom poleg teoretičnih izsledkov uporabila tudi interne vire podjetja, lastno znanje, razne informacije in podatke, pridobljene v podjetju.

Uporabila bom različne metode, tehnike in orodja modeliranja poslovnih procesov, ki so značilni za pripravo uspešne prenove.

1 POSLOVNI PROCESI

Težko bi našli podjetje, katerega vodstvo ne bi želelo organizacije, ki bi bila dovolj fleksibilna, da bi se lahko čim hitreje prilagodila tržnim spremembam, da bi s ceno lahko premagala konkurente, da bi bila dovolj inovativna, da bi obdržala zanimive in kvalitetne produkte (Hammer & Champy, 1996, str. 7). Kako podjetju vse to uspeva, je v veliki meri odvisno od organiziranosti podjetja in poteka poslovnih procesov. Delo, ki zahteva sodelovanje in koordinacijo več oddelkov, je ponavadi vzrok za težave. Zato je zelo pomembno, da so procesi identificirani, da je zapisan njihov potek, da ima proces lastnika, ki mora poskrbeti, da so vsi sodelujoči seznanjeni s potekom, in da takoj zazna vse težave in jih poskuša odpraviti.

1.1 Poslovni proces

Poslovanje podjetja sestavljajo poslovni procesi. Poslovni procesi v podjetju se skladajo s poslovnimi dejavnostmi, vendar so pogosto razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami zaradi obremenjenosti podjetij s funkcionalno naravnanim sistemom (Groznič & Vičič, 2005, str. 34).

Poslovni proces lahko opazujemo individualno kot samostojen korak v poslovnem ciklu ali kot skupek aktivnosti, ki sestavljajo vrednostno verigo v organizaciji in le-to povezujejo z zahtevami kupcev. Pri tem je pomembno, da vemo da so »kupci« poslovnih procesov različni glede na pozicijo poslovnega procesa v vrednostni verigi (Business process analysis, 2007).

Različni avtorji različno opredeljujejo proces. Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 29) pravita, da je poslovni proces skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Polajnar et al. (2004, str. 8) pravijo, da proces, s katerim so iz potrebnih vhodnih dejavnikov izpeljani načrtovani izhodni dejavniki, omogoča izpolnitev delovne naloge, leta pa omogoča izpolnitev ciljev podjetja. Oxfordov angleški slovar (1999) definira proces kot zaporedje aktivnosti in postopkov ali kot množico postopnih sprememb, ki vodijo h končnemu rezultatu. Poslovni proces torej predstavlja množico aktivnosti, namenjenih transformaciji sistemskih vhodov v želen sistemski izhod, z uporabo sistemskih virov. Davenport in družina standardov ISO 9000:2000 definirata poslovni proces kot strukturirano in merljivo, upravljano in nadzorovano množico povezanih in vzajemno delujočih aktivnosti, ki uporabljajo vire za transformacijo vhodov v želene izhode za

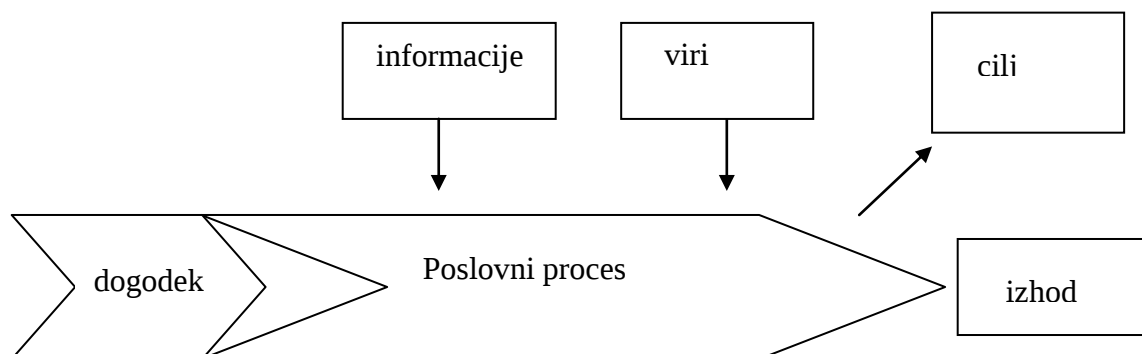
določenega kupca ali trg (Polajnar et al., 2004, str. 104). Kaltnekar pravi, da je proces dinamično povezovanje proizvodnih ali (in) neproizvodnih delovnih operacij v logično zaporedje, ki naj omogoči racionalno pretvarjanje vložka v materialne proizvode, za zadovoljevanje človeških potreb in želja, zahteva pa zagotovitev vseh potrebnih materialnih, energetskih in informacijskih pogojev za nemoten potek (Kaltnekar, 1988, str. 12). Bukvič (1994, str. 11) poslovni proces opredeljuje kot sestav izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oziroma izid je proizvod ali storitev.

Poslovni proces je preprosto skupek aktivnosti, ki pretvori vhode v proces v izhode iz procesa za naslednji proces ali za kupca z uporabo orodij in z aktivnostmi zaposlenih.

Vsak poslovni proces, kot je prikazano na Sliki 1 (The business process model, 2008):

- ima svoj cilj,
- ima določene vhode,
- ima določene izhode,
- uporablja vire,
- je sestavljen iz aktivnosti, ki se odvijajo po določenem zaporedju,
- lahko učinkuje na več kot samo na eno organizacijsko enoto,
- ustvarja določene uporabne vrednosti za stranke. Stranke so lahko zunanje ali pa interne.

Slika 1: Poslovni proces



Vir: The Business process model, 2008.

Proces opredeljujejo naslednje sestavine (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 179):

- vhodi: izdelki ali storitve, ki vstopajo in so namenjeni preoblikovanju v izhode delovnega procesa;
- lastnik procesa: posameznik in njegova vloga pri nadzoru ter odgovornost za izvedbo delovnega procesa;
- prevzemniki: notranji ali zunanji poslovni partnerji, ki sprejemajo in prevzemajo rezultate delovnega procesa;
- omejitve: pogoji, ki opredeljujejo obseg delovanja procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa;
- aktivnosti: skupine zaporednih opravil, s katerimi se pretvarjajo vhodne veličine v izhodne, pri tem izrabljajo razpoložljive vire, uporabljajo pristojnosti ter zmožnosti in se odzivajo na sporočila o potrebah po povečanju ali zmanjšanju zagotavljanja izhodnih veličin;
- dodana vrednost: prispevek k vrednosti izdelka ali storitve, ki je ustvarjen pri preoblikovanju v tem delovnem procesu;
- strošek: skupna vrednost porabe v aktivnostih proizvodnje izhodnih veličin oziroma pretvorbe vhoda v izhod;
- čas: število časovnih enot, ki so potrebne za proizvodnjo posamezne izhodne veličine (izdelka ali storitve), od zahtevka za proizvodnjo pa do uspešne izročitve oziroma predaje poslovnemu partnerju (naročniku);
- ključni dejavniki uspeha: nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost izvajanja delovnega procesa;
- izhodi: izdelki ali storitve (izhodne veličine), ki se proizvajajo v delovnem procesu.

Vsako podjetje ima lasten niz procesov, ki ustvarja vrednost in dosega finančne rezultate (Kaplan & Norton, 2000, str. 105). Da bodo procesi uspešno delovali, je treba zagotoviti usklajeno učinkovanje zelo številnih, različnih elementov znotraj procesa. Na usklajeno delovanje močno vplivata tako organizacijska struktura podjetja kot tudi organizacijska kultura, saj je od tega odvisno, kako so posamezni poslovni procesi med seboj povezani in kako delujejo znotraj podjetja.

1.2 Organizacijska struktura in poslovni proces

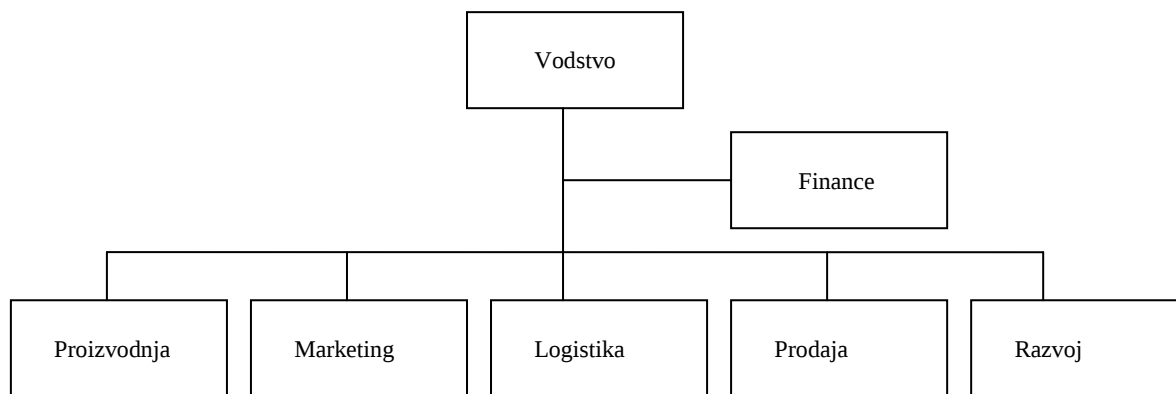
Organizacijska struktura izhaja iz ciljev in strategije podjetja in ni le mehanski seštevek delov neke celote, pač pa urejen sklop delov, ki skladno funkcionirajo. Z drugimi besedami povedano, struktura mora slediti ciljem in strategiji podjetja, če hoče biti učinkovita – to pa je tista struktura, ki omogoča uspešno izvajanje ključnih aktivnosti zaradi izpolnjevanja poslanstva in ciljev podjetja (Stojković, 2005, str. 31).

Danes le redke organizacije lahko nadzirajo zunanje silnice, ki nanjo vplivajo, lahko pa nadzirajo način, kako se nanjo odzivajo. Čeprav se večina organizacij zaveda, da globalna ekonomija in hitro spreminjajoči se trgi od njih zahtevajo hitrost in odzivnost, jim njihov način organiziranosti teh sprememb ne dopušča. Funkcijska/divizijska struktura, dediščina industrijske dobe, ki je eden glavnih virov neprilagojenosti, je še vedno prevladujoča oblika organizacije (Škrinjar, Indihar Štemberger, Dimovski & Škerlaj, 2005, str. 136).

Fleksibilne, na matrični osnovi postavljene organizacijske strukture, ki omogočajo vodjem sestaviti in slediti projektne skupine, preraščajo klasične hierarhične in funkcijske modele organizacijskih struktur, ker se lažje prilagajajo hitro se spreminjajočemu okolju, trgu, novim produktom in fleksibilni, visoko strokovni delovni sili.

Podjetja morajo biti zaradi vse hujših pritiskov okolja vse bolj prilagodljiva, kar pa jim pogosto onemogočajo neustrezni in zastareli načini organiziranosti (Škrinjar et al., 2005, str. 136). Klasično funkcijsko (Slika 2) in hierarhično organizacijsko strukturo je okoli leta 1870 poslovni svet povzel po zgledu vojaške ureditve. Klasična funkcijska organizacijska struktura je primerna za stabilno okolje. Tako organizirana podjetja so bila močna in stabilna. Po hierarhični liniji so menedžerske funkcije dobro delovale. Med posameznimi funkcijami ni bilo močnih povezav. Večinoma so te povezave zagotavljali višji hierarhični nivoji (Jelovčan, 2004, str. 577).

Slika 2: Funkcijska organizacijska struktura



Vir: M. Jelovčan, Spreminjanje organizacijskih struktur, 2004, str. 577.

Funkcijska organizacijska struktura ima svoje prednosti. Členitev delovnih nalog na osnovi strokovno sorodnih opravil omogoča:

- veliko stopnjo specializacij in koncentracije znanja na enem mestu,
- intenziven razvoj posameznih funkcij in

- visoko stopnjo izkoriščenosti zmogljivosti.

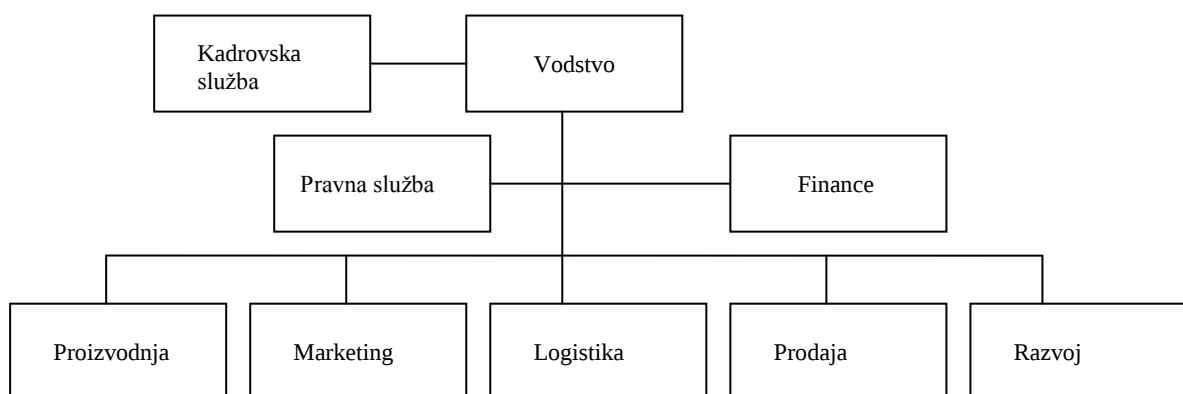
Posamezne funkcije opravljajo določena dela za celotno podjetje.

Pomanjkljivosti funkcijske organizacijske strukture so (Kovačič & Bosilij Vukšič, 2005, str. 32):

- povezovanje med funkcijami; razvoj posamezne funkcije poteka samostojno in nepovezano,
- za izvedbo skupne naloge, ki posega na več funkcijskih področij, je potrebno veliko medsebojnega usklajevanja in koordinacije.

Zaradi vse večje konkurence, standardizacije poslovanja in zahteve po njeni racionalnosti so se na nivoju vodstva razvile štabne funkcije. Štabne funkcije so bile zadolžene za planiranje, kontroling in finance na nivoju korporacije, za kadrovska ter pravna vprašanja in podobno. Tako se je razvila tako imenovana štabno-linijska organizacijska struktura (Slika 3) (Jelovčan, 2004, str. 577).

Slika 3: Štabno-linijska organizacijska struktura



Vir :M. Jelovčan, Spreminjanje organizacijskih struktur, 2004, str. 577.

Štabne enote s svojo strokovno dejavnostjo podpirajo predvsem vodstvene odločitve (planiranje, ekonomske analize, pravno svetovanje ...). Prednosti linijsko-štabne organizacijske strukture so:

- je enostavna organizacija,
- strokovno znanje je koncentrirano v štabnih enotah, operativno delo je v pristojnosti linijskih vodij,

- priprava predlogov za odločanje je počasnejša, vendar je možna hitra in natančna prilagoditev spremembam,
- ohranja linijski princip vodenja, njegove pomanjkljivosti pa odpravlja z delom štabnih enot.

Slabosti take organiziranosti pa so:

- povzroča velike stroške (veliko idealnih analiz in predlogov),
- lahko prihaja do konfliktov med štabnimi in linijskimi vodji, kar lahko ogrozi prednosti take organiziranosti.

Z razvojem tehnologije, odprtostjo trga in globalizacijo se je konkurenca stalno povečevala. Razvoj računalniške tehnologije je tako omogočil hitrejše izvajanje transakcij in lažji nadzor nad večjim številom podrejenih enot. V konkurenčni borbi so obstale samo tiste organizacije, ki so se uspele dovolj hitro prilagajati in dovolj hitro izvajati spremembe svoje organizacijske strukture in seveda vzporedno zagotavljati uspešno poslovanje (Jelovčan, 2004, str. 577). Funkcijska organizacijska struktura in štabno-linijska organiziranost res zagotavljata enostavno in relativno obvladljivost, sta pa po drugi strani zelo togi in težje prilagodljivi. V praksi je vedno bolj prevladovalo zavedanje, da so procesi tisti, ki so ključnega pomena za fleksibilnost in odzivnost posameznega podjetja. Tako so se pojavile produktne in matrične organizacijske strukture, ki naj bi zagotavljale koordinacijo funkcijskih področij, ki potekajo vertikalno, s poslovnimi procesi, ki horizontalno prečkajo celotno podjetje.

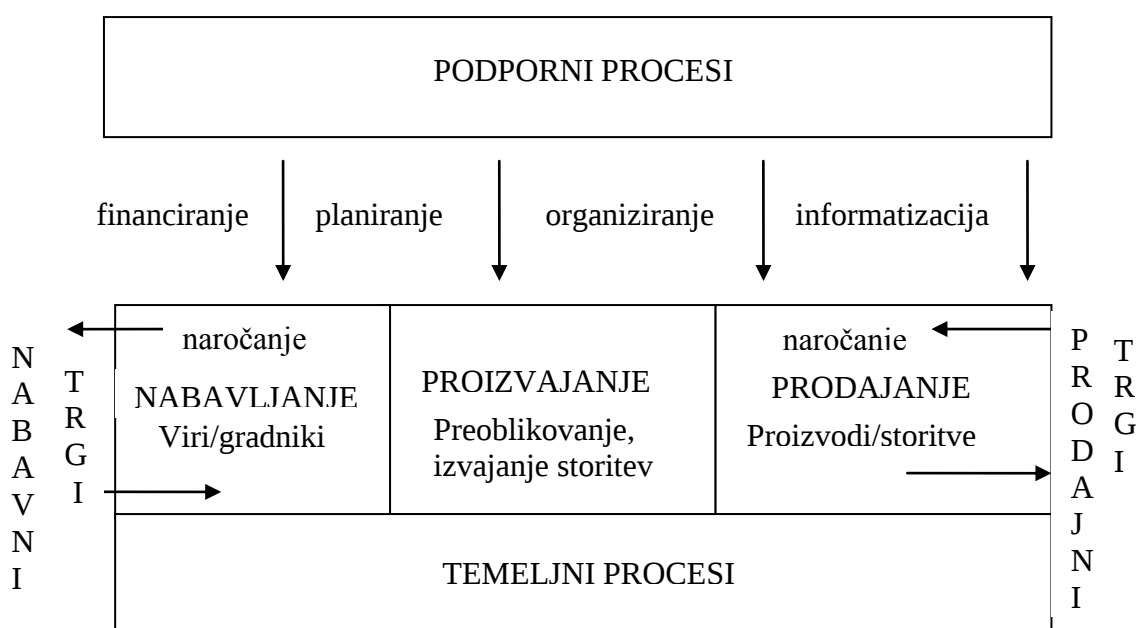
Da bi podjetje lahko sledilo izzivom, mora sprejeti na procesih zasnovano organiziranost. Procesna usmerjenost prinaša nov način delovanja podjetja, ki je predvsem usmerjena na procese in ne toliko na funkcijske enote, divizije ali oddelke, na katere je podjetje razdeljeno (Indihar Štemberger, 2006, str. 8). Da bi podjetju to uspelo, mora najprej preseči tradicionalno, v izvajanje poslovnih funkcij usmerjeno in z »zasebnimi vrtički« obremenjeno razmišljanje o poslovanju podjetja. Procesi morajo potekati čim bolj neobremenjeno. Pri proizvodnem podjetju so v duhu Porterjeve vrednostne verige poudarjeni trije temeljni procesi (Kovačič & Bosilij Vukšič 2005, str. 35):

- proces nabavljanja (vhodna logistika),
- proces proizvodnje (proizvodnja v širšem smislu) in
- proces prodaje (izhodna logistika, prodaja in trženje ter vzdrževanje in poprodajne aktivnosti).

Slika 4 prikazuje generično sliko procesno organiziranega podjetja in interakcijo temeljnih procesov s podpornimi procesi podjetja in poslovnim okoljem (Kovačič & Bosilij Vukšič, 2005, str. 35).

Vsaka organizacija ima večje število poslovnih procesov, ki potekajo prek različnih funkcij, to so ključni ali temeljni procesi. Organizacija ima lahko tri do pet temeljnih procesov. Če je takih procesov več, lahko pomeni, da je organizacija procese definirala preozko.

Slika 4: Procesno organizirano podjetje



Vir: A. Kovačič & Bosilij Vukšič *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 35.

Ena od osnovnih lastnosti temeljnih poslovnih procesov je, da dodajajo vrednost za kupca. To pomeni večanje kakovosti in nižanje cene, kar povečuje zadovoljstvo kupca. Harrington je to vrednost imenoval realna vrednost, aktivnosti, ki so potrebne, da se dobavi izdelek ali storitev, ki ga kupec pričakuje, pa je imenoval »real-value-added« ali RVA-aktivnosti (Križman & Novak, 2002, str. 27).

Za določitev temeljnih procesov je potrebno upoštevati naslednje attribute (Križman & Novak, 2002, str. 24):

- izhod, ki ga lahko kupec meri in oceni,
- ustvarja priložnost za razlikovanje organizacije od tekmecev ali omogoča primerjalno prednost oziroma bistvene kompetence,
- so kritični za dolgoročen uspeh organizacije,
- so osredotočeni na rezultate in ne na kontroliranje drugega procesa,
- njihova funkcija je pretvorba vhoda v izhod z dodajanjem vrednosti.

Organizacije pa imajo tudi podporne procese. To so procesi, ki so potrebni za podporo temeljnemu procesu. Taki procesi so lahko: proces kadrovanja, proces nabave materiala, proces financiranja in vsi upravljalški procesi (Križman, Novak, 2002, str. 24).

1.3 Členitev poslovnega procesa

Poslovni proces je opredeljen kot sestav ene ali več aktivnosti, ki omogoča realizacijo poslovnega cilja. Poslovni proces generira produkt ali storitev in mora biti predstavljen v modelu. Model poslovnega procesa naj bi opredeljeval vsa sredstva, izdelke in storitve, ki so v povezavi s podprocesom in z aktivnostmi (Bedford, 2006, str. 11).

Če hočemo odkriti, kateri procesi ali del procesa ne ustreza poslovanju podjetja oziroma zavira nemoteno poslovanje podjetja, moramo prikazati detajlno arhitekturo posameznega procesa. Da bi dobili pregled procesov, jih moramo razdeliti na podprocese in te naprej na podpodprocese do posameznih aktivnosti. Model poslovnega procesa je prikazan na Sliki 5.

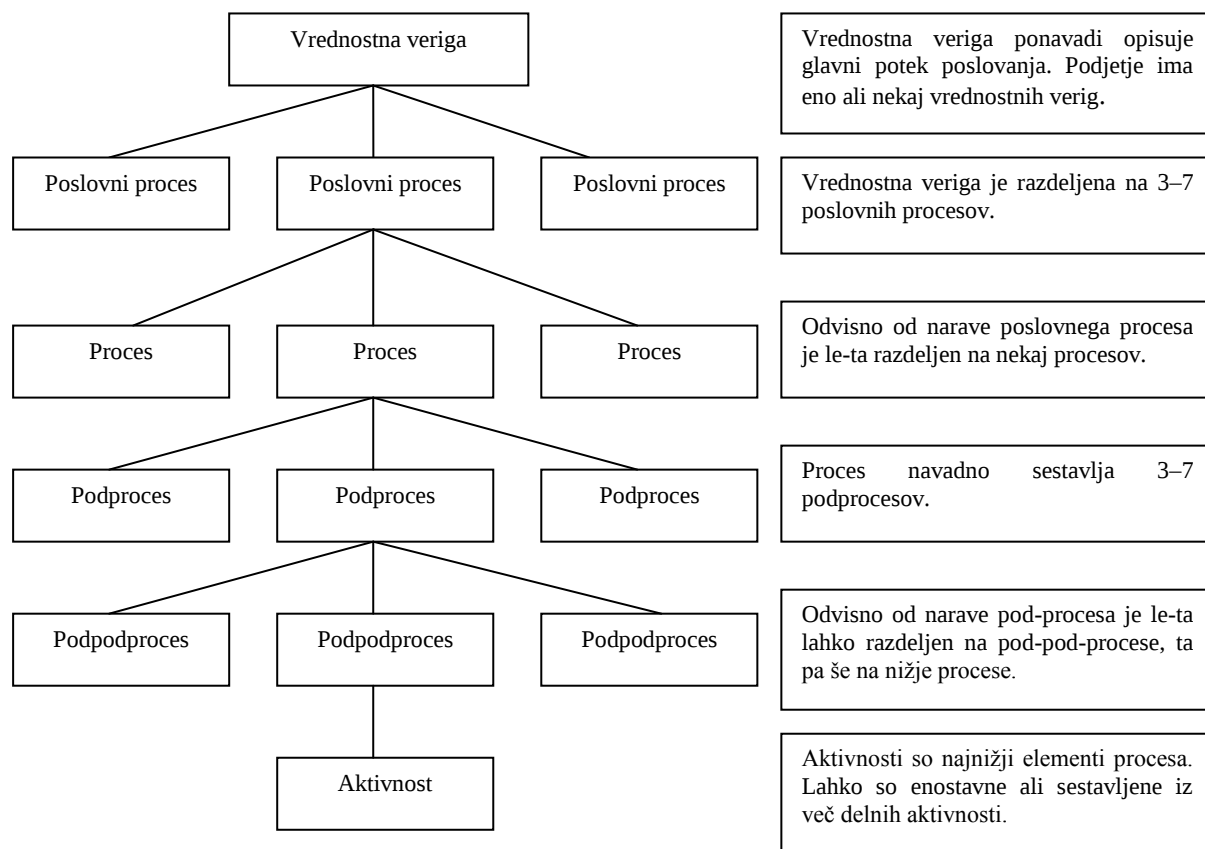
Kar nekaj teoretikov pripisuje največjo pomembnost vrednostni verigi kot glavnemu procesu v podjetju in procese deli na glavni proces in pomožne procese. Ravnanje s človeškimi viri, srednji menedžmentu in služba informatike sodijo med pomožne procese, katerih izhodi so vhodi v glavni proces. Z drugimi besedami, pomožni procesi so procesi, katerih izhodi ne prinašajo prihodka (Harmon, 2003, str. 78).

Glavni proces delimo na podprocese. To so manjši procesi, katerih izhodi niso končni, za trg, ampak so vhodi v naslednji podproces in so sestavni del glavnega procesa. Ko delimo procese navzdol, pridemo do posameznih aktivnosti, ki jih izvajajo posamezni zaposleni, ali do sistema, ki proizvaja določene informacije. Aktivnost je najmanjši proces, ki je prikazan v diagramih.

Vrste procesov (Harmon, 2003, str. 79):

- veriga vrednosti: najširši proces v podjetju. Vključuje vse aktivnosti od začetka življenjskega cikla produkta, naročil, prodaje, kot tudi po prodajne aktivnosti. Ponavadi je to glavni proces v podjetju in je sestavljen iz več delnih procesov.
- Proces: je podproces glavnega procesa. Sestavljen je iz poslovnih procesov, ki so večji procesi, podprocesi in aktivnosti. Odvisno od zahtevnosti glavnega procesa je proces razdeljen na različno število stopenj (podproces, podpodproces, aktivnost).
- Aktivnost: je najmanjša enota, ki je prikazana v diagramih. To so posamezne naloge, ki jih opravljajo zaposleni. Od tu naprej so delitve nesmiselne. Delitev aktivnosti bi pomenila že sam opis posamezne delovne operacije.

Slika 5: Model poslovnega procesa



Vir: P. Harmon, *Business Process Change* 2007, str. 81.

1.4 Menedžment poslovnih procesov

Menedžment poslovnih procesov opredelimo kot planiranje, kontroliranje in izvajanje poslovnih procesov. Te naloge so lahko podprte s programskimi orodji, ki jih imenujemo sistemi za podporo delovnim procesom (Leben & Vintar, 1997, str. 18).

V literaturi se upravljanje poslovnih procesov uporablja v dveh pomenih (Leben & Vintar, 1997, str. 18):

- kot disciplina, ki se ukvarja s proučevanjem in analizo pretoka dela oziroma poslovnih procesov,
- v povezavi s tehnologijo pa se izraz nanaša na programska orodja za analizo in upravljanje posameznih komponent poslovnega procesa.

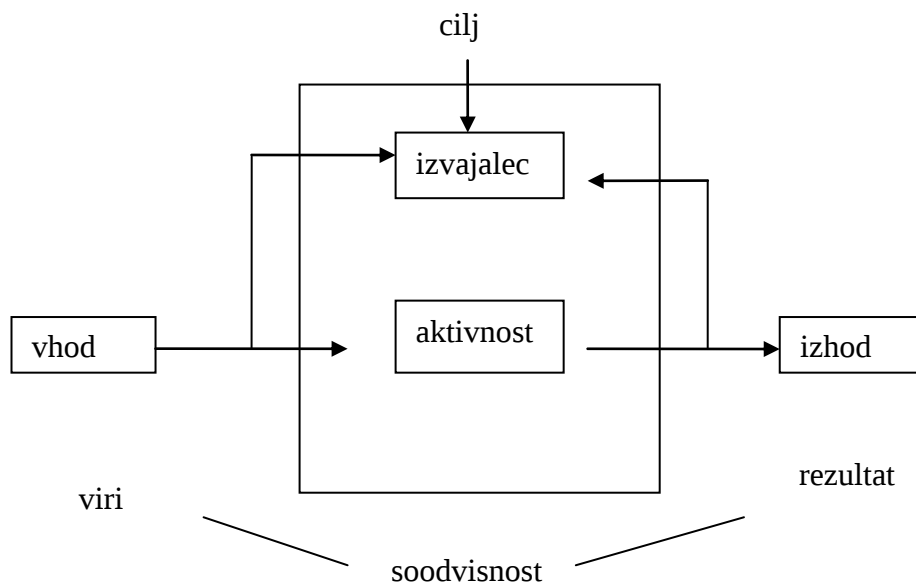
Sodobni aktivnostni in komunikacijski pristopi kot element obravnave značilnosti izvajanja posameznih delov poslovnega procesa uvajajo krmiljenje poslovnih procesov ali delovnih tokov (Kovačič & Peček, 2004, str. 60).

Upravljanje poslovnih procesov pomeni optimizacijo nalog v smislu posredovanja dokumentov in informacij, ki v procesu nastajajo, njihovim izvajalcem, da ti nemoteno opravljajo delo in tako dosegajo poslovne cilje organizacije (Kovačič, 2005, str. 321).

Poslovni proces je koordiniran niz soodvisnih aktivnosti, ki jih opravljajo njihovi izvajalci v smeri doseganja skupnih ciljev. Opremljen je z vsemi informacijami o poslovnem procesu, ki so potrebne za njegovo izvršitev. Sem sodijo informacije o sprožilnih in zaključnih pogojih procesa, sestavnih aktivnostih in pravilih za krmiljenje procesa, sklici na izvajalce posameznih aktivnosti ter, ker gre za računalniško predstavitev poslovnega procesa, tudi sklici na programske rešitve (Kovačič & Bosilij Vukšič, 2005, str. 321).

Rezultat procesa, kot je prikazano na sliki 6, je odvisen od izvajanja posamezne aktivnosti, izvajanje pa je odvisno od sposobnosti in motiviranosti posameznega izvajalca in je medsebojno soodvisno ter mora biti koordinirano na nivoju poslovnega procesa (Kovačič & Peček, 2004, str. 60).

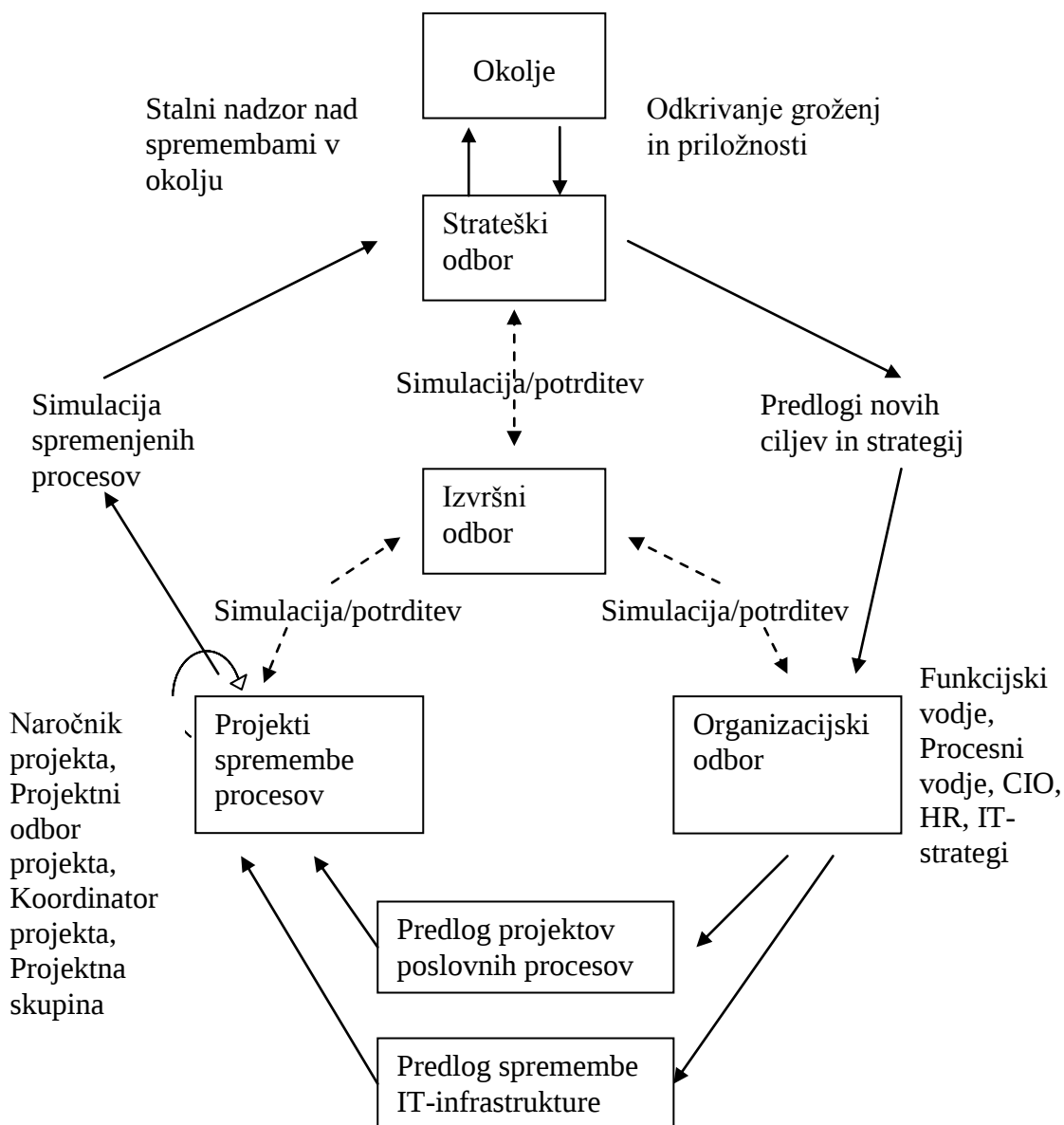
Slika 6: Ciljno usmerjano izvajanje aktivnosti



Vir: A. Kovačič & B. Peček, *Prenova in informatizacija delovnih procesov*, 2004, str. 61.

Nad potekom poslovnih procesov v podjetju mora vedno nekdo bedeti. Nekdo mora stalno skrbeti, da se cilji in strategije preslikajo v organizacijsko strukturo in da so procesi in cilji povezani z glavnimi dejavniki. Vsako podjetje potrebuje skupino srednjega menedžment, ki bo odgovorna, da se povezanost med procesi in doseganjem ciljev uresničuje (Harmon, 2003, str. 68). Na Sliki 7 lahko vidimo primer organizacije nadzora poslovnih procesov in pomembnosti stalnim prilagajanjem spremembam.

Slika 7: Cikel organizacijskega prilagajanja stalnim spremembam



Vir: P. Harmon, *Business process change*, 2003, str. 68.

1.5 Tok informacij skozi procese

V zgodnjih fazah uporabe računalnikov, ko je nastalo že nekaj programov, vendar nekoordinirano in nepovezano, so programi v podjetjih postali neobvladljiva zmešnjava. Ob stalni izboljšavi tehnik za pripravo uporabnejših programov se je stanje izboljševalo. Vendar še boljši programi in tehnike ne morejo odpraviti težav, ki jih podjetjem lahko povzroči preobsežnost in neobvladljivost podatkov, ki tečejo skozi procese v podjetju. Naloga vodstva v podjetju je, da postavi z računalniki podprte procese, ki bodo ob

kvalitetno postavljeni podatkovni strukturi pripomogli k sprejemanju hitrih odločitev (Martin, 1984, str. 83).

Sodobni poslovni sistemi ne potrebujejo za upravljanje v razmerah pojavljanja sprememb v okolju, kar lahko označimo kot strategijo upravljanja, samo informacij iz okolja, temveč tudi tiste, ki izhajajo iz njegove notranjosti. Informacije iz notranjosti poslovnega sistema pa se uporabljajo kot podlaga za določitev sposobnosti poslovnega sistema za čim učinkovitejše izkoriščanje priložnosti in premostitev nevarnosti iz okolja (Treven, 1990, str. 744).

Spoznane informacijske potrebe, ki izhajajo iz procesa strateškega upravljanja, narekujejo v poslovnem sistemu oblikovanje tistega podsistema celovitega poslovnega informacijskega sistema, ki ga lahko označimo kot informacijski sistem za strateško upravljanje. Naloga tovrstnega sistema je, da v čim krajšem času zadovolji potrebe po omenjenih informacijah (Treven, 1990, str. 744).

Martin (1984, str. 84) našteva naslednje vzroke za neuspeh upravljanja s podatki v podjetjih:

- premočna politika organizacije zaradi pomanjkanja močnega vodenja z jasno sliko, kaj naj bi bilo doseženo,
- v podjetju primanjkuje znanja o sestavi različnih sklopov podatkov oziroma prevladuje mnenje vodstva, da so podatki preobsežni,
- pomembnost naloge je podcenjena,
- upravljavec podatkov je slabo plačan tehnik,
- v podjetju primanjkuje znanja za postavitve metodologije o pripravi trdne strukture podatkov,
- potrebni podatkovni modeli so prekomplicirani za upravljanje, zanj skrbijo ročno, ne uporabljajo za to pripravljenih računalniških programov,
- ni ustreznega »arhitekta« podatkovnega modela, ki bi postavil celotni podatkovni model za podjetje,
- dostop do podatkov je dolgotrajen in uporabniki podatkov nimajo časa čakati na prave podatke,
- podatkovni model je nejasen.

Potrebni elementi, ki jih je v podjetju potrebno zagotoviti, da bi bili podatki v podjetju ustrezni in na razpolago takrat, ko jih potrebujemo (Martin, 1984, str. 84):

- najvišje vodstvo mora razumeti potrebo po pripravi temeljne podatkovne strukture,
- podatki, ki so strateški za vodenje podjetja, morajo biti identificirani,

- upravljavec podatkov mora poročati na dovolj visokem nivoju in uživati podporo najvišjega vodstva,
- obseg kontrole podatkov mora biti postavljen pragmatično, tako da zadostuje uspešnemu vodenju podjetja,
- upravljavec podatkov mora biti dovolj usposobljen za pripravo ustrezne metodologije, ki mora biti obvezno avtomatizirana,
- postavljena morajo biti ustrezna razpoložljiva sredstva za postavitve podatkovnega modela,
- priprava podatkovnega modela mora biti ločena od fizične postavitve strukture podatkov,
- postavljene morajo biti skupine končnih uporabnikov, ki pomagajo pri postavitvi, pregledu in pripravi popravkov podatkovnega modela.

Preden podatke začnemo zbirati, se moramo odločiti:

- na kateri točki jih zbiramo,
- kako pogosto jih zbiramo,
- v kakšni obliki jih zbiramo.

Najprej se moramo odločiti, katere podatke bomo zbirali in na kateri točki. Zanima nas npr. število prodanih izdelkov. Ali se kot prodani izdelki štejejo takrat, ko je izdana dobavnica, ali takrat, ko je izdan račun, ali pa mogoče ob kakšnem drugem trenutku. Pomembno je, da glede na potrebe določimo točko zbiranja podatkov. Drugo vprašanje je, kako pogosto potrebujemo določene podatke: večkrat dnevno, dnevno, mesečno. Tretje vprašanje pa je, v kakšni obliki naj bodo podatki. Lahko so na papirju, po telefonu ali elektronsko (Cashmore & Lyall, 1991, str. 39).

Če na primer želimo izvedeti, kje se nahaja določeno naročilo (marketing – proizvodnja – obračun), je seveda potrebno natančno poznati tokove materiala in informacij (dokumentacije), ki sodelujejo v procesu. Pogostokrat se zgodi, da materialni in informacijski tok nista očitna in da dokumentirano sploh ne obstajata, zato je iskani podatek, v kateri fazi izvajanja je naročilo, težko dobiti (Kalpič, 1998, str. 8).

Za avtomatske tokove in distribucijo podatkov moramo imeti ustrezen, kakovosten informacijski sistem, v katerega se sprotno vnašajo vsi podatki o aktivnostih v poslovnih procesih.

V večini obstoječih sistemov se podatki zbirajo na vseh, tam se potem »prečistijo« in šele nato se vnesejo v sistem. Tak način dela je z uvedbo sistema ERP potrebno spremeniti, vključno s procesom, kdo zbira podatke, kako se podatki zbirajo, poskrbeti je potrebno, da se čim manj podatkov zbira v papirni obliki in da jih čim več v sistem vstopa neposredno v

računalniško podprto okolje. Ročni vnos podatkov je potrebno zamenjati s podatki, proizvedenimi v informacijsko podprtemu procesu. Tudi vsaka sprememba v procesu mora biti informacijsko podprta in v tok informacij mora vstopiti avtomatsko (O'Leary, 2002, str. 49).

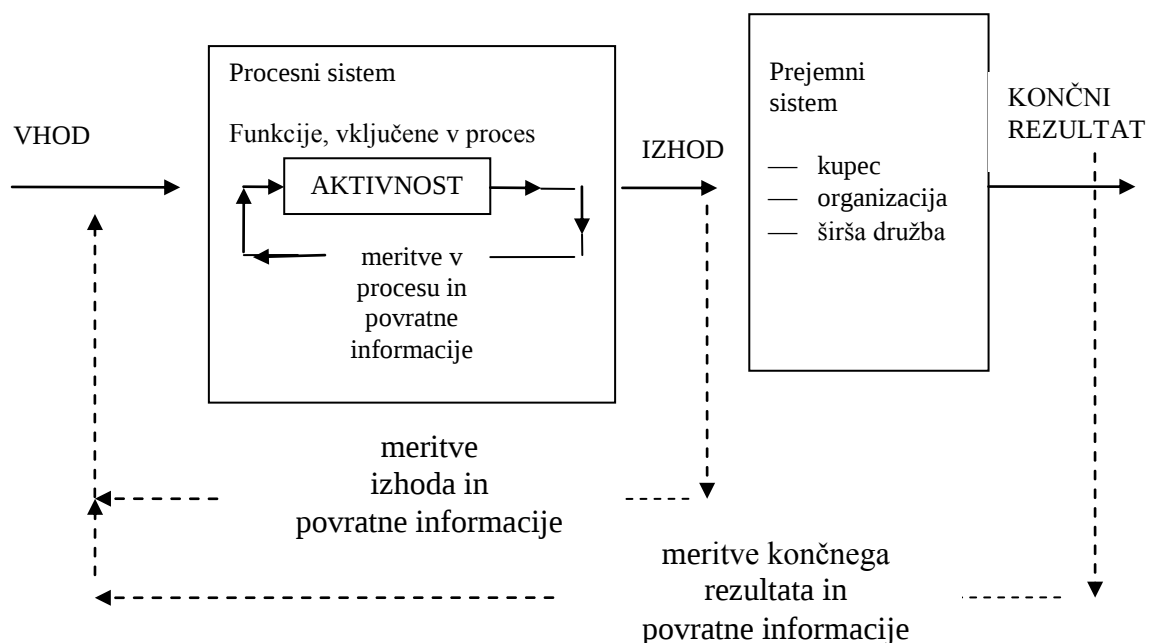
1.6 Učinkovitost in uspešnost procesov

Da lahko učinkovito tekmujejo, morajo vse organizacije razviti učinkovite procese in jih zanesljivo izvajati. Kakovost poslovnih procesov je najpomembnejše utelešenje podjetniškega talenta organizacije in torej bistveni kapital (Križman & Novak, 2002, str. 29).

Vsaka analiza delovanja in mogoče racionalizacije sistemov se morajo vselej nanašati na primerjavo tehničnih standardov, opredeljenih realnih delovnih normativov, sprejetih planov, dogovorjenih ciljev, uporabljenih oz. potrošenih sredstev in doseženih rezultatov (Nemec, 2005, str. 23).

Kakovost produktov je popolnoma odvisna od kakovosti procesa. Odlični izdelki in storitve so lahko samo rezultat odličnih procesov. Odličnost merimo skozi proces, ki je prikazan na Sliki 8.

Slika 8: Procesni in merilni sistem



Vir: V. Križman, R. Novak, *Upravljanje poslovnih procesov*, 2002, str. 48.

Nivo odličnosti procesa lahko merimo prek naslednjih meritev (Križman & Novak, 2002, str. 49):

- Uspešnost – kako dobro proces zadovoljuje pričakovanja končnega uporabnika, kar je močno odvisno od kakovosti izhodnega objekta. Temu bi lahko rekli »delati prave stvari«.
- Učinkovitost – kako dobro proces spreminja vhod v izhod. Pove nam, kako je proces sposoben z manjšimi stroški dati višjo vrednost na izhodu, kar je seveda povezano z izrabo virov, dodeljenih procesu. Temu bi lahko rekli »delati stvari pravilno« ali »delati več z manj«.
- Celotni čas procesa – koliko časa potrebuje proces za enkratno izvedbo. Seveda ni pomemben samo čas trajanja, ampak tudi, kako dobro lahko predvidimo ta čas.
- Fleksibilnost ali prilagodljivost – sposobnost prilagajanja spremembam v okolici in spremembam zahtev za proces.

Industrijski model temelji na osnovni predpostavki, da imajo delavci le nekaj sposobnosti in malo časa za učenje. Ta predpostavka zahteva, da so aktivnosti in naloge, dodeljene zaposlenim, zelo enostavne. Adam Smith je trdil, da je delo ljudi učinkovito, če opravljajo eno enostavno opravilo. Današnji pristopi k procesom so malce drugačni. Da bi dosegli današnje zahteve za doseganje kvalitete, storitev, fleksibilnosti in čim nižje stroške, morajo procesi ostati enostavni. Vse te zahteve pa povzročijo, da procese oblikujemo tako, da (Hammer & Champy, 2003, str. 54):

- različna opravila združimo v eno aktivnost; opravila, ki se za izvedbo določene aktivnosti (npr. obdelava kupčevega naročila) opravljajo v različnih funkcijah v podjetju, je potrebno združiti v eno aktivnost;
- zaposleni sprejemajo odločitve; prav tako kot združevanje aktivnosti skozi procese je pomembno tudi združevanje odgovornosti po vertikalni strukturi. Zaposleni, ki so bili podrejeni in so po odgovore na vprašanja hodili k nadrejenim, sedaj odločajo sami in s tem prevzemajo del odgovornosti za izvedbo posamezne aktivnosti. Prednosti združevanja horizontalnih procesnih aktivnosti in tudi vertikalnih odgovornosti so v tem, da pohitijo proces, zmanjšajo verjetnost napak, znižajo stroške administracije in pomenijo večje vključevanje zaposlenih v sam proces;
- vrstni red aktivnosti se opravlja po naravnem vrstnem redu; vrstni red aktivnosti poteka v zaporedju. Ko je aktivnost 1 zaključena, se začne izvajati aktivnost 2, ne glede na to, da za začetek aktivnosti 2 ni nujno, da je aktivnost 1 že zaključena. Če hočemo dobiti čim bolj učinkovite procese, moramo preveriti, katere aktivnosti se lahko izvajajo vzporedno in katere se morajo izvajati zaporedno. S tem lahko prihranimo precej časa pri izvedbi posameznega procesa;
- procesi imajo več načinov izvedbe; v sodobnem času je vse manj teženj po standardiziranih procesih. Tradicionalni procesi so namenjeni masovnim proizvodnjam,

- za masovne potrebe na trgu. V času, ko se zahtevajo hitre prilagoditve in izpolnjevanje zahtev posameznim delom trga, standardizacija ne pride več v poštev. Procesni z različnim načinom izvedbe so, v nasprotju s standardiziranim procesom, ki je ponavadi zahteven in zelo kompliciran, enostavni, hitri in prilagodljivi;
- aktivnost se opravlja na mestu, kjer je to najprimernejše; aktivnosti se premikajo preko organizacijskih mej, kar pomeni, da za to, da nekdo opravi aktivnost, ni potrebno angažirati več funkcijskih področij. Kot primer vzemimo nakup pisarniškega materiala v podjetju. Namesto da pri tem angažiramo nabavo, nakup opravimo sami, na podlagi prej dogovorjenih cen in z izborom dobaviteljev z liste izbranih dobaviteljev, kar pripravi centralna nabava;
- zmanjšano število kontrol; kontrole v procesu so postavljene samo do obsega, ki pomeni ekonomsko upravičenost. Vse kontrole, namenjene same sebi, brez dodane vrednosti, so odpravljene, kar pomeni predvsem znižanje stroškov administracije;
- usklajevanja v procesu so zmanjšana na minimum; vsa usklajevanja zaradi vstopa zunanjih podatkov v proces se zmanjšajo. Kar pomeni, da poenotimo proces in vzpostavimo enoten tok skozi proces. Vsakršni vzporedni tokovi se ukinjajo in s tem se zmanjšajo potrebe po usklajevanju;
- postavi se določena oseba, ki bo edini kontakt s kupcem; pri uspešnem poteku procesa je pomembno, da imamo nekoga, ki bedi nad celotnim procesom in ima dostop do vseh informacij, ki se dogajajo skozi proces. Čeprav je proces večfazni in je vanj vključenih več ljudi, ima nekdo dostop do informacij po posameznih aktivnostih, kar mu pomaga, da lahko sproti in tekoče kupca obvešča o poteku njegovega naročila;
- prevladujejo aktivnosti, ki so kombinacija centralizacije in decentralizacije aktivnosti; pri vpeljavi učinkovitih procesov imajo prednosti organizacije, ki znajo povezati prednosti centralizacije in vse prednosti decentralizacije v skupni proces.

Da bi bili poslovni procesi v podjetju čim učinkovitejši, mora vsako podjetje zase pretehtati vse prednosti in pomanjkljivosti vsake vpeljave novosti in prenove procesa. Kar posameznemu podjetju pomeni prednost, je lahko za drugo podjetje velika pomanjkljivost oziroma ovira pri vzpostavitvi učinkovitosti.

Pri zagotavljanju učinkovitosti poslovnih procesov je že na začetku zelo pomembno, da vse procese v podjetju prepoznamo in da jim določimo imena, s tem se izognemo enačenju procesov s funkcijskimi oziroma organizacijskimi enotami (Križman & Novak, 2002, str. 79).

2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Vse več je organizacij, ki se spreminjajo, da bi se prilagodile ali soočile z upadanjem v spremenljivem okolju globalnega ekonomskega ali političnega sveta. Proces prilagajanja

organizacije oblikuje veliko močnih sil – konkurenca, tehnološke inovacije, profesionalizem in demografske sile, če jih imenujemo samo nekaj. Rezultat teh sil je premik osredotočenosti, sprememba ciljev, prestrukturiranje vlog in odgovornosti ter razvoj novih oblik organiziranosti. Vse te napore lahko označimo z eno besedo – prenova (Križman & Novak, 2002, str. 9).

Dandanes so vsa podjetja soočena z neusmiljeno konkurenco, ki jih sili ne samo ohranjati konkurenčen način poslovanja z namenom obdržati se na trgu, pač pa tudi nenehno izboljševati svoje poslovne modele s pomočjo prenove poslovnih procesov, zniževati stroške in optimizirati izkoriščanje svojih virov. Zato se morajo predvsem vodstva podjetij zavedati, da ni dovolj le obvladovanje trenutnega poslovnega modela, ampak je pomembno tudi vlaganje velikega dela svojih prizadevanj v inovativno iskanje novih poslovnih priložnosti, spremljanje sprememb na tržišču in s tem nenehno prilagajanje strategije ter tudi same organizacijske strukture podjetja. Prenova je eden od naštetih členov za ohranjanje uspešnosti podjetij (Gašparin & Volovšek, 2002, str. 1).

Težave, ki jih je pri prenovi poslovnih procesov imelo kar nekaj organizacij, v večini primerov izhajajo iz premajhne pozornosti na povezanost tehnologije, prakse in strategije. Koristi novega stroja, novega sistema nagrajevanja, nove produktne linije, sistema odločanja ali novega sistema poročanja lahko merimo ločeno, vprašanje pa je, kako so te novosti povezane z ostalim delom organizacije. Spoznanje pomembnosti povezanosti vseh procesov igra ključno vlogo pri doseganju kvalitativnih izhodov iz procesov. S tem se začne nova analiza in postavitve nove teorije (Brynjolfsson, Renshaw & van Alstyne, 1997, str. 2).

2.1 Kaj pomeni prenova poslovnih procesov

Ko se vprašamo, kaj prenova poslovnih procesov pomeni, pridemo do odgovora, da to pomeni začeti znova. V podjetju postavimo nov poslovni model ob uporabi današnjih izkušenj in novih tehnologij. Prenova poslovnih procesov pomeni zavreči stare sisteme in začeti znova. Pomeni prehod na začetek in postavitve novega, boljšega načina dela. Tako razmišljanje je dobro za začetek dogovarjanja o prenovi poslovnih procesov. Tisti, ki se tega res želijo lotiti, potrebujejo odgovore na težja vprašanja: kako podjetje prenove poslovne procese, kje začeti in kdo vse bo vključen v prenovu (Hammer & Champy, 2003, str. 34).

Prenova poslovnih procesov pomeni analizo obstoječega poslovnega modela s ciljem izdelati konkurenčen poslovni model, ki bo v skladu tako z zahtevami, ki jih narekuje trg, kot tudi s samo strategijo podjetja (Gašparin & Volovšek, 2002, str. 2).

Hammer in Champy proces prenove poslovnih procesov opisujeta kot temeljno premišljeno in radikalno prenovo poslovnih procesov z namenom doseči očitne spremembe trenutne stroškovne strukture, storitev in hitrosti izvajanja procesov (Business Process Reengineering, 2008). Prenova poslovnih procesov naj bi bila bolj uravnotežen pristop k izvedbi realnih sprememb, kot pa iskanje radikalnih spremembe. Različni tržno relevantni faktorji pa zahtevajo tudi različno vrednotenje potrebnih ukrepov in izboljšav. Za vsako podjetje in celo za vsak proizvod se tako postavlja vprašanje v prihodnost usmerjene strategije, s katero naj bi ponovno osvojilo izgubljene tržne deleže in pridobilo predvsem na rastočih tržiščih zadostne razvojne možnosti (Bullinger & Frech, 1994, str. 679).

Razlogi za prenovo so lahko (Marinšek, 2006, str. 37):

- nova tehnologija,
- povečanje/zmanjšanje števila zaposlenih,
- zakonski predpisi,
- reorganizacija,
- zmanjšanje stroškov,
- povečanje obsega poslovanja.

Preden se lotimo prenove, moramo določiti vse procese. Že med načrtovanjem je potrebno natančno določiti vse stopnje procesa, operacije, potrebne materiale, opremo, pomožna sredstva, pogoje okolja in usposobljenost podjetja. Podjetje mora določiti in izvajati postopke za načrtovanje procesov, da lahko le-ti potekajo v obvladovanih pogojih (Potočnik, 1998, str. 101).

2.2 Izhodišča prenove poslovnih procesov

Projekt prenove poslovnih procesov je zelo zahteven projekt, ki zahteva dobro strategijo, izkušnje svetovalcev in sodelovanje svetovalcev, vodstva v podjetju in samih lastnikov procesa (Gašparin & Volovšek, 2002, str. 5).

Bistvo prenove poslovnih procesov je še vedno proces, vendar je s tem procesom povezan drugačen način razmišljanja in drugačen odnos do dela, ki ga moramo opraviti. Osredotočiti se moramo na obdobje, odločiti se moramo, ali bomo imeli še naprej vodje oddelkov ali bomo uvedli lastnike procesov. Gre za precej drugačen način razmišljanja, kar pomeni tudi precej ovir pri prenovi. Pomembno je, da kvalitetno predvidimo poslovne procese in postavimo jasna pravila.

Odločitev o prenovi poslovnih procesov mora temeljiti na skrbnem premisleku o pridobitvah za podjetja in o mogočih načinih za vpeljavo takega procesa v podjetje. Za

večino okolij uvajanja upravljanja poslovnih procesov pomeni drastičen odmik od uveljavljene kulture in načina razmišljanja. Izkušnje iz prakse kažejo, da je uvajanje procesa prenove poslovanja v podjetje brez podpore zaposlenih izjemno kočljivo, zato sta za uspeh potrebni tudi izvrstna komunikacija znotraj podjetja in nedvoumna podpora vodilnih posameznikov v podjetju – izvršnih direktorjev in predsednikov uprav. Prav tako je priporočljivo, da se prehod na nov način delovanja in sodelovanja opravi z malimi prehodi in premišljenimi koraki (Novak, 2008, str. S9).

Pri prenovi poslovnih procesov imajo največ uspeha podjetja, ki so uspela zaposlene prepričati, da je prenova potrebna. Vodstvo podjetij ima pri tem pomembno vlogo in uspe, če pripravi pojasnila na dve ključni resnici: kje se podjetje trenutno nahaja in zakaj na tej poziciji ne more ostati in drugo, kakšne spremembe mora podjetje sprejeti, da bo na dolgi rok preživelo. Prva resnica mora pojasniti razloge za spremembe in ta del je zelo pomemben. Če vodstvo podjetja s tem uspe prepričati tudi najbolj nezaupljive zaposlene, bo s prenovo zagotovo uspelo. Drugo pojasnilo da zaposlenim razumljive vzroke za prenovu (Hammer, 2003, str. 154).

V projekte prenove poslovnih procesov je vključeno veliko število notranjih sodelavcev podjetij ter tudi zunanjih svetovalcev. Ker je za uspešnost teh projektov nujno zagotoviti vzdrževanje in stalno izboljševanje poslovnih procesov tudi po končanih projektih prenove poslovnih procesov, je nujno potrebno zagotoviti orodja, ki morajo ustrezati strogo določenim kriterijem. Prenovljeni poslovni procesi in nadzor nad njimi sta predpogoja ne samo za uspešno prenovu ali implementacijo informacijskih sistemov, ampak tudi za kvalitetne spremembe v poslovanju podjetij (Gašparin & Volovšek, 2002, str. 1).

2.3 Potek prenove poslovnih procesov

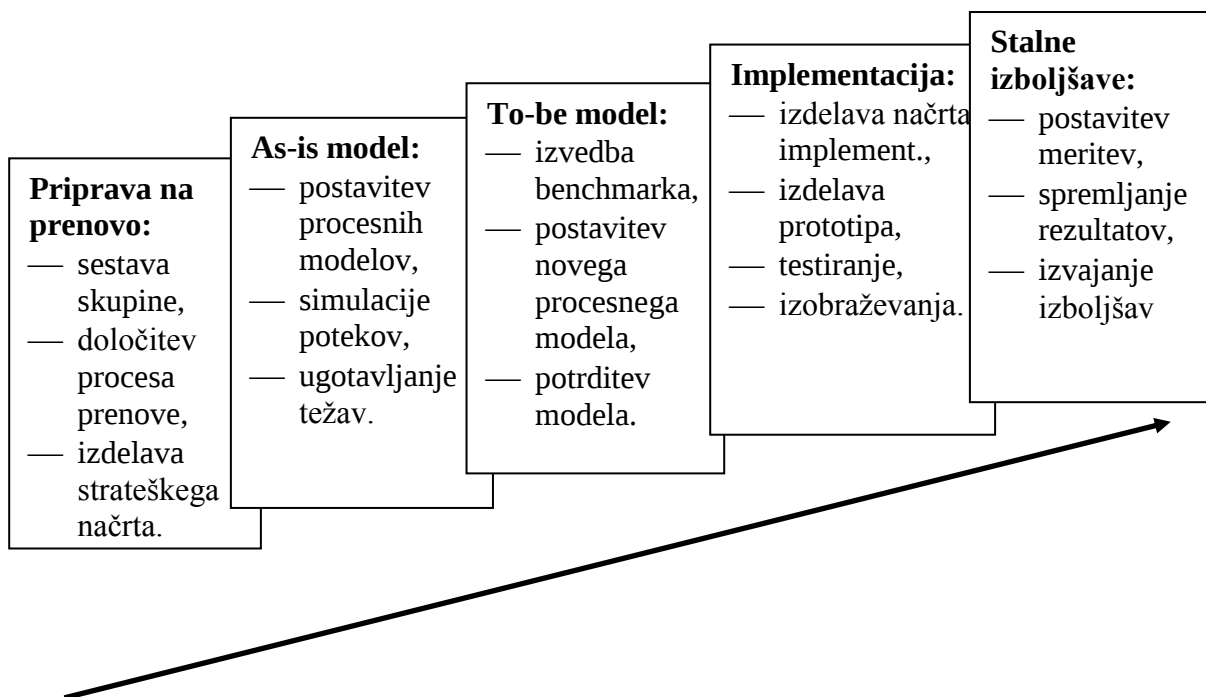
Prenova zahteva pragmatičen premik naprej pri vodilnem osebju, saj se pričakuje opustitev dosedanjih pristopov, načinov dela in vodenja. Organizacijska kultura se s prenovo temeljito spremeni, saj mora celotno osebje organizacije spremeniti način razmišljanja in opustitev preteklosti. Pri tem korenitem preoblikovanju za doseganje velikih izboljšav pri kritičnih kazalcih učinkovitosti moramo prenovu, da bo uspešna, začeti tako, da (Bukovec, 2004, str. 29):

- temeljito razmislimo o poslanstvu organizacije, šele nato začeti s prenovo;
- ponovno premislamo in reorganiziramo poslovanje na novih izhodiščih; prenova ne bo uspela, če bomo spreminjali ali izboljševali obstoječe stanje;
- rezultati prenove pomenijo temeljit preobrat;
- so predmet prenove procesi, gledani preko procesnega pristopa in predvsem z vidika ustvarjanja nove vrednosti za kupca.

Whitman Larry predlaga potek prenove poslovnih procesov v petih korakih. Potek je grafično prikazan na Sliki 9 (Business process reengineering: a consolidated methodology, 2012):

- prvi korak se prične s pripravo na prenovo, kjer sestavimo skupino z različnih področij, identificiramo procese, ki jih bomo prenavljali, in pripravimo strategijo;
- v drugem koraku analiziramo in zapišemo obstoječe procese, postavimo modele aktivnosti in procesov, simuliramo poteke in ugotovimo težave ter nepovezanost obstoječih procesov;
- v tretjem koraku pripravimo to-be procesni model. Ta korak začnemo s primerjanjem potekov procesov v podobnih podjetjih (angl. *benchmark*), nadaljujemo s postavitvijo novega procesnega modela, testiranjem potekov in končno s potrditvijo novega modela;
- četrti korak je implementacija novega procesnega modela, ki ga začnemo s predstavitvijo načrta implementacije in postavitvijo prototipnega modela. V času testiranja novega modela izvajamo tudi izobraževanja zaposlenih in zaključimo s dokončno implementacijo;
- zadnji korak je zagotovitev stalne izboljšave potekov procesov tako, da postavimo meritve, ki bodo omogočale izboljšave ter primerjavo dejanskih potekov s postavljenimi cilji.

• Slika 9: Potek prenove poslovnih procesov



Vir: Business process reengineering: a consolidated methodology, 2012).

O poteku prenove poslovnih procesov podobno razmišlja Peter Carter (Business Process Reengineering, 2012) ki pravi, da je proces prenove poslovnih procesov potrebno začeti z vrha, ne kot izoliran projekt podjetja, to pomeni, da:

- najprej postavimo poslanstvo (angl. *mission*) podjetja, kam je podjetje usmerjeno;
- zgradimo jasno strategijo podjetja;
- določimo delovanje organizacije, ki bo zagotovilo, da bomo dosegli zastavljene cilje;
- postavimo ključne meritve aktivnosti za spremljanje napredka;
- zagotovimo spremembo in izboljšanje organizacijske kulture;
- zaznamo iniciative, ki bodo izboljšale zmogljivost podjetja.

Paul Harmon (2007, str. 353–381) podobno kot Whitman predlaga pet korakov pri prenovi poslovnih procesov.

V prvem koraku moramo najprej razumeti projekt. V prvem koraku skupina za prenovu procesov zazna potrebo in predlaga prenovu procesnega modela. V tem delu definiramo organizacijo in strategijo podjetja in postavimo cilje, ki jih moramo doseči z novimi procesi. Ta korak se ponavadi začne z intervjuji zaposlenih, da ugotovimo, kaj zaposleni pričakujejo, ter da razumemo procese. V tem delu poskušamo razrešiti vse dileme glede odločitve o prenovi poslovnih procesov. Glavne aktivnosti v prvem koraku so:

- vodstvo podjetja najavi projekt in imenuje izvršni svet,
- izvršni svet določi obseg projekta, določi procese, ki bodo analizirani in prenovljeni,
- določijo se cilji projekta,
- izdelava poslovnega načrta,
- pripravi se časovni plan projekta in določijo se predvidena sredstva za izvedbo projekta,
- izdelava se primerjava najboljših praks,
- določi se člane skupine, ki bodo izvedli analizo

Končni cilj prvega koraka je podroben načrt za prenovu procesa, za katerega je bila sprejeta odločitev, da se prenavlja.

V drugem koraku pričnemo z analizo procesa. Cilj procesa je analiza in zapis poslovnega procesa ter vseh aktivnosti, ki so del analiziranega procesa. Glavne aktivnosti tega koraka so:

- vodja projekta pregleda plan in intervjuja zaposlene v procesu, da čim lažje zazna potrebne spremembe. Na podlagi odgovorov pripravi osnutek novega procesa;

- dokumentirajo se trenutni procesi. Če so procesi obsežni, se najprej pripravi vrhnje procese z glavnimi podprocesi. V nadaljevanju se ločeno zapišejo tudi posamezni podprocesi do aktivnosti;
- poimenovanje procesov, podprocesov, aktivnosti, vhodov ter izhodov v in iz procesa;
- ugotovitev ključnih nepravilnosti, nepovezanosti in težav pri obstoječih procesih,
- pripravi se povezava med procesi;
- določijo se glavne značilnosti posameznih aktivnosti. Pripravi se seznam vseh pravil in navodil, ki so potrebni za izvajanje aktivnosti. Vse to zapišemo na procesne liste;
- člani projektne skupine intervjujajo zaposlene v procesu z namenom zbiranja informacij o poteku procesa in težav v procesu;
- pripravi se sistem menedžmenta procesov. V tej fazi se določijo lastniki procesov. Lastnik procesa je zaposleni, ki pozna potek procesa in je odgovoren za planiranje, modeliranje, merjenje in izboljšave poteka procesa, čigar lastnik je. Lastnik procesa je član skupine prenovе poslovnih procesov;
- opredeli se način, kako bo sistem upravljanja zagotovil podporo procesu;
- če je v projektu prenovе predvideno, da bo pripravljena tudi stroškovna analiza procesa, se v tem koraku pripravi pregled aktivnosti in stroškovna ocena;
- ko imamo popis in analizo obstoječih procesov pripravljeno, je smiselno še enkrat preveriti cilje projekta in jih prilagoditi rezultatom analize;
- pripravijo se spremembe prvotnega projektnega načrta, če so rezultati analize pokazali drugačne predpostavke, kot so bile sprva ocenjene;
- pripravijo se povzetki prenovljenega projektnega načrta;
- spremembe je potrebno predstaviti in utemeljiti izvršnemu odboru ter potrditi pred implementacijo novega modela.

Končni cilj drugega koraka je skupek dokumentov in modelov, ki opisujejo obstoječe procese.

Prenova poslovnega procesa je tretji korak. Cilj tega koraka je oblikovati nov, izboljšan procesni model. Ključne aktivnosti v tretjem koraku so:

- pregled obstoječih procesov in indentifikacija možnih izboljšav;
- projekta skupina na sestankih išče najboljše možnosti izboljšanja poslovnih procesov. V tem delu je skupina lahko zelo inovativna. Prouči vsako idejo in išče prednosti in slabosti vsake ideje;
- postavitev novega modela poslovnih procesov. Nov model mora zagotoviti, da so vsi procesi povezani in da ukine vse nepotrebne aktivnosti v procesih;
- postavi se sistem management procesov, ki zagotavlja podporo to-be procesnemu modelu;

- poenostaviti je potrebno tudi model poročanja. V nekaterih primerih se pri iskanju optimalnega to-be modela, pokaže potreba po spremembi organizacijske strukture podjetja in s tem postavitev novega modela poročanja, ki bo zagotavljal boljšo učinkovitost;
- pripravi se stroškovna analiza novega procesnega modela;
- izdelajo se detajlni dokumenti novih aktivnosti;
- projektna skupina potrdi nov procesni model.

Končni cilj tretjega koraka je dokument, v katerem je natančno opisan nov procesni model in sistem managementa poslovnih procesov.

V četrtem koraku pričnemo z implementacijo novega procesnega modela. Cilj tega koraka je zagotoviti dovolj resursov in prostora, priprava opisov aktivnosti, izobraževanje zaposlenih, priprava načrta postavitve sistema in test systemske rešitve. V tem koraku glavno vlogo prevzame skupina informatikov, če se vpeljuje nova systemska rešitev. Aktivno vlogo prevzame tudi kadrovska služba, ki postavlja nove zahteve za izvajanje posameznih aktivnosti in izvaja potrebna izobraževanja zaposlenih.

Ta korak se zaključi, ko vsaka skupina opravi svoje delo, ko je postavljena in preizkušena systemska rešitev, ko so potrjeni vsi potrebni dokumenti in dokončno potrjen nov procesni model.

Zadnji, peti korak je uvedba novega procesnega modela v produkcijo. Glavna aktivnost tega koraka je priprava natančnega in zelo podrobnega načrta prehoda na nov procesni model. Končni cilj zadnjega koraka je delujoč, nov procesni model.

2.4 Cilji prenove poslovnih procesov

Cilji, ki si jih podjetje postavi za prenovo poslovnih procesov, so zelo pomembna predpostavka za pristop k prenovi. Pri prenovi je postavitev jasnih in merljivih ciljev zelo pomembna naloga in močno vpliva na to, kako bo podjetje uspelo s projektom prenove (Davenport, Jarvenpaa & Beers 1995, str. 2).

Prenova poslovnih procesov pomeni opredelitev, izboljševanje in vodenje poslovnih procesov podjetja. Cilj prenove poslovnih procesov mora biti, da podjetje pravočasno pridobi potrebna znanja za ustrezno načrtovanje in opredeljevanje strateških poslovnih ciljev podjetja ter poglobljena znanja, povezana z upravljanjem svojih poslovnih procesov. Na pravilni arhitekturi poslovnih procesov lahko vodstvo prepozna medsebojno odvisnost in povezanost procesov. Procesna organiziranost mora predstavljati vzpostavitev

neoviranih tokov prek navpično organiziranih oddelkov ali organizacijskih enot (Trampuž, 2008, str. S4).

Kombinacija pristopa k upravljanju poslovnih procesov skupaj z IT-rešitvami in orodji za upravljanje poslovnih procesov mora dati vodstvu vzvode za neposredno in hitro uveljavljanje procesne organizacije (Trampuž, 2008, str. S4).

Podjetja, ki jim je v svoje poslovne procese uspelo učinkovito integrirati dobavitelje in zunanje izvajalce, imajo boljše možnosti, da se znajdejo na pozitivni strani globalizacijskih gibanj (Novak, 2008, str. S8).

Iz prebranega lahko ugotovimo, da cilj prenove poslovnih procesov izhaja iz poslovnega cilja in pomeni, da moramo s prenovo poslovnih procesov doseči hitrejšo, boljše in cenejše izvajanje poslovnih operacij, doseči nižje cene proizvodov in doseči boljše kvaliteto proizvodov in storitev, ki jih opravljamo.

2.5 Zasnova modela poslovnih procesov

Prvi korak pri uvedbi upravljanja poslovnih procesov je razvoj modela ali mape poslovnih procesov. Proces, ki se modelira, lahko gledamo z različnih vidikov:

- funkcionalnega (Kateri so koraki procesa?),
- organizacijskega (Kdo/kaj izvaja naloge?),
- informacijskega (Kakšna je struktura informacije?).

Da dobimo realno sliko, moramo vzeti v obzir vse tri perspektive (Križman & Novak, 2002, str. 35).

Davenport predlaga pet korakov, kako pristopiti k prenovi poslovnih procesov (Business Process Reengineering, 2008):

- Razvoj poslovne vizije in opredelitev ciljev poslovnih procesov; glavni cilj prenove poslovnih procesov je uresničiti poslovno vizijo, ki pripelje do uresničitve poslovnih ciljev, kot so na primer znižanje stroškov poslovanja, časovnih prihrankov in izboljšanja kvalitete proizvodov.
- Identifikacija poslovnih procesov, ki morajo biti prenovljeni; mogoča sta dva pristopa prenove: pristop, pri katerem se podjetje loti prenove samo temeljnih procesov ali tistih procesov, ki so najpotrebnejši preнове. Drugi način prenove pa je, da se podjetje loti prenove vseh procesov. V drugem primeru podjetja procese najprej identificirajo,

pregledajo in potem pripravijo prioritete prenove. Večina podjetij se v praksi odloča za prvi pristop prenove.

- V tretjem koraku prenove poslovnih procesov analiziramo stanje obstoječih procesov, ocenimo prednosti in pomanjkljivosti poteka posameznega procesa.
- V četrtem koraku ocenjujemo vzvode IT. V prenovi poslovnih procesov morajo biti vključeni strokovnjaki s področja IT, le tako bo prenova uspešna.
- V zadnjem koraku se lotimo priprave in izdelave pilotnega procesa, s katerim bomo testirali naše zamisli in prenove, preden uveljavimo in vpeljemo prenovljen proces v podjetje.

Pri določitvi procesov pričnemo s tistimi dogodki, v katere so vpleteni kupci in uporabniki. Ti sprožijo bistvene procese. Pri tem je potrebno gledati celoten življenjski cikel odnosa s kupcem/uporabnikom, t. j. od prve interakcije ali celo od prvega zavedanja, da je nek deležnik povezan z organizacijo, do zadnje interakcije v tem odnosu (Križman, 2002, str. 36).

Tehnika analize poslovnih dogodkov (Križman & Novak, 2002, str. 36):

- za vsakega deležnika ugotovimo glavne dogodke in končne rezultate,
- dogodke, ki so povezani s kupci, združimo v 4–10 skupin, ki predstavljajo temeljne poslovne procese,
- ugotovimo glavne dogodke, vezane na interakcijo dobaviteljev in drugih deležnikov z bistvenimi procesi,
- ugotovimo ostale podporne procese in zapišemo dodatnih 8–15 podpornih procesov,
- za vsak proces določimo glavne povezave z ostalimi procesi, ki dobavljajo ali prejmejo informacije ali material.

Osnovni procesni diagrami se ponavadi imenujejo kar zemljevidi procesov, aktivni načrti ali diagrami potekov. V praksi se uporablja kar nekaj različnih diagramov, ki opisujejo potek procesov. V nekaterih primerih se diagrami procesov uporabljajo za ponazoritev kompleksnosti procesov, v drugih primerih pa je diagram osnova za pričetek prenove procesov (Harmon, 2007, str. 231).

2.6 Merila uspešnosti modela

Na IQA-konferenci, ki je bila 1. oktobra 1998 v Warwicku v Veliki Britaniji, so razpravljali o tem, da je najboljša pot naprej za katero koli podjetje celovita poslovna odličnost ... Če je pravilno uporabljena in popolnoma integrirana v poslovanje, potem bo pomagala določiti cilje in strategijo. To pa zato, ker poslovna odličnost temelji na ljudeh in

njihovi določitvi, razumevanju, obvladovanju in izboljševanju procesov, ki jih mora podjetje dobro izvajati, če hoče doseči svoje cilje (Križman & Novak, 2002, str. 13).

Razvoj strategije vključuje razvoj poslanstva, vizije, ciljev in strategij, ki morajo biti dobro premišljeni in soglasno sprejeti v celotni organizaciji. Poslanstvo izrazimo z izjavo o poslanstvu, ki določa namen obstoja organizacije in tudi način, po katerem bo ta namen dosežen. Ko to določimo, sledi ugotavljanje kritičnih dejavnikov uspeha in določitev ključnih kazalcev zmogljivosti, ki povedo, ali se organizacija približuje ciljem ali ne. Kritični dejavniki uspeha in ključni kazalniki zmogljivosti so osnova za določitev ključnih poslovnih procesov. To so tisti procesi, ki morajo biti izvajani izredno dobro, če naj se dosežejo kritični dejavniki uspeha. Samoocena, benchmarking in analiza bistvenih procesov kažejo nadaljnje priložnosti za izboljšave, ki jih lahko obvladamo skozi nenehne izboljšave ali pa s pomočjo prenove (Križman & Novak, 2002, str. 15).

Bukovec prevzema temeljne gradnike uspešnosti, ki bodo omogočili obvladovanje transformacijskih sprememb, po Hammerju in pravi, da so nove predpostavke, ki bodo omogočile obvladovati spremembe, predvsem naslednje (Bukovec, 2004, str. 30):

- Podjetje mora postati tako, da je z njim lahko poslovati: da deluje enotno, deluje na različne načine z različnimi kupci, da vnaprej ve, kaj bo kupec vprašal, da meri stvari, ki kupcu predstavljajo skrbi.
- Podjetje da kupcu dodano vrednost: da kupcu ponudi tudi storitve, ne samo produkte, ima širok pogled na kupca, da podjetje ve, kaj kupec počne s stvarmi, ki mu jih podjetje proda, in poskuša tudi del teh storitev prodati.
- Da daje prioriteto procesom, ki zagotavljajo večjo kvaliteto: da kreira večjo vrednost za kupca, da vsaka oseba v podjetju razume procese, da določi glavnega lastnika procesa za upravljanje in izboljševanje procesa, da kreira procese, prijazne podjetju, s povezanostjo sredstev in strukturo okoli procesov, da razvija kulturo timskega dela in podeli odgovornosti, da oblikuje procesni svet, da upravlja s procesnim pristopom z namenom izboljšanja poslovanja, da naredi proces kot način življenja.
- Da oblikuje pravila, kjer vlada kaos: da prizna šampione in heroje na njihovih področjih, da vzpodbuja kreativnost sodelavcev s pomočjo procesov, da naredi inovacije ponovljive z detajliranjem procesa razvoja, da ne dovoli ljudem govoriti, da je kreativnost v konfliktu s procesi, da je disciplinirano zavezano disciplini in timskega delu.
- Da podjetje meri, kot je bilo predvideno: da naredi meritve kot del upravljanja in ne bilanc. Tu se je potrebno izogibati meritvam iz preteklosti in razviti model upravljanja, ki bo povezoval splošne usmeritve podjetja s specifičnimi aktivnostmi. V ta model morajo biti usmerjene meritve in cilji za ključna področja. Meritve morajo biti objektivne, pravočasne, lahko razumljive in lahko izračunljive.

- Da upravlja brez struktur, kjer se sprostijo ideje z jasnim definiranjem poslovnih enot in avtonomnim menedžmentom: vodje je potrebno motivirati, da bodo zastopali trge, proizvode ali procese, na pa da bi imeli celovit nadzor nad njimi, timsko delo mora biti pravilo in ne izjema, menedžerji morajo dati prioritete celovitim potrebam podjetja, sistem nagrajevanja mora spodbujati skupine bolj kot posameznike.
- Distribucijska veriga mora biti osredotočena na kupca.

Če podjetju uspe doseči povečanje sposobnosti odzivanja na stalne spremembe in večjo fleksibilnost podjetja s prenovo procesov, to pomeni, da je prenova procesov uspela do te mere, da je podjetje pripravljeno na upravljanje procesov. Prenova procesov namreč ni zaključen proces, ampak mora biti stalnica v podjetju. Podjetje se mora stalno prilagajati spremembam v okolju in stalno iskati izboljšave, optimizacije za dodajanje vrednosti temeljnemu procesu v podjetju.

3 INFORMATIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV

Še pred nekaj leti so podjetja kupovala sebi najprimernejše računovodske programe. Širitev informacijske podre na vse poslovne funkcije, predvsem na prodajo in proizvodnjo, pa je bistveno povečala kompleksnost informacijskega sistema in odločitve o nakupu niso bile več tako enostavne. Razvoj informacijske tehnologije in ponudbe poslovnih informacijskih rešitev ni prinesel le bistveno večje funkcionalnosti, povezanosti, zanesljivosti in učinkovitosti informacijske podre, temveč tudi neprestano povečevanje vlaganj v informacijski razvoj podjetja (Natek, 2012).

Ko se podjetje odloča o informatizaciji poslovanja, ima na voljo več možnosti: kupiti standardni sistem ERP, razviti svoj sistem ali pa najeti pri enem od ponudnikov storitev najema sistema ERP. Na odločitev o načinu informatizacije vpliva več dejavnikov (Simon, 2012):

- Velikost podjetja: majhna podjetja se verjetno ne bodo odločila za nakup velikih, dragih sistemov. Za taka podjetja je primernejše sistem najeti ali pa razviti svojega. Za velika podjetja pa razvoj lastnega sistema skoraj ne pride v poštev. Večja podjetja, ki delujejo globalno, se bodo odločila za nakup večjih, zahtevnejših sistemov.
- Število pričakovanih letnih poslovnih transakcij: za podjetja, ki imajo veliko poslovnih transakcij, najem sistema ni najprimernejši, ker lahko močno poveča stroške podjetja. Najem je primeren za podjetja, ki imajo malo transakcij. Za taka podjetja bi v poštev prišel tudi lastno razvit sistem.
- Razpoložljiva sredstva: ta faktor je glavni odločitveni faktor pri sprejemu odločitve o načinu informatizacije poslovanja. Večina dobaviteljev sistemov ERP se zaveda, da je za podjetja razvoj lastnega sistema zelo zahteven in drag projekt, saj je na novo

potrebno postaviti sistem glavne knjige, plačni sistem, logistični proces. Večina sistemov ERP to ponuja že v paketu. Cene se od dobavitelja do dobavitelja razlikujejo, odvisno tudi od obsežnosti sistema ERP.

- Nadzor: najem in nakup sistema omejujeta možnost nadzora, dograjevanja in spreminjanja sistema ERP. Če podjetje samo razvije sistem, ima popoln nadzor nad njim.
- Čas implementacije: če mora podjetje čim hitreje informatizirati poslovanje in da nima na razpolago dovolj zaposlenih, se bo verjetno odločilo za najem sistema.
- Varnost: nekatera podjetja ne zaupajo sistemom najema. Ne počutijo se gotovi in ne zaupajo, da bodo njihovi podatki res varovani. Taka podjetja se bodo odločila za nakup ali razvoj lastnega sistema.

Preprostega odgovora na vprašanje, ali naj podjetje kupi, najame ali razvije lastni sistem, ni. Obstaja splošno pravilo, naj se podjetja ne odločajo o razvoju lastnega sistema in naj se raje odločijo za najem ali nakup preizkušenega sistema. Za manjša podjetja, ki nimajo na razpolago dovolj sredstev in zaposlenih, je verjetno najprimerneje, da sistem najamejo. Razvoj lastnega podjetja je primeren za nišna podjetja, ki imajo specifične procese in za katera na trgu ne obstaja primeren sistem ERP za primerno ceno (Simon, 2012).

3.1 Razvoj programskih rešitev

Vsako podjetje zbira, oblikuje in shranjuje veliko število informacij. V večini podjetij se informacije oblikujejo na različnih računalnikih, v različnih oddelkih, na različnih krajih (Birdogan & Kemal, 2005, str. 75). Informacije, ki se v podjetju oblikujejo, so pomembne pri sprejemanju odločitev. Kvalitetne odločitve so tiste, ki so pravočasne in na podlagi katerih lahko takoj ukrepamo. Prav zato je pomembno, da so informacije na razpolago takoj, ko nastanejo, kar pomeni, da mora podjetje imeti programske rešitve, s pomočjo katerih hitro pridobi kvalitetne informacije.

Informatizacija poslovnih procesov se je skozi zgodovino razvijala postopoma: od računalniških programov, ki so podpirali le posamezen poslovni proces, do računalniških programov, ki so pokrivali delovanje celotnega oddelka, vendar brez povezav med oddelki. Temu je sledil razvoj celovitih poslovnih informacijskih sistemov, ki so omogočali podjetjem izvesti povezanost procesov različnih oddelkov in poslovnih procesov. Zatem je sledilo računalniško izmenjavanje podatkov, kjer je podjetje svoj celovit povezan informacijski sistem povežalo s sistemom svojega dobavitelja ali kupca (Podlogar, 2004, str. 139).

Sistem ERP je sistem podjetja, ki se uporablja za upravljanje in koordiniranje vseh virov, informacij in dogodkov poslovnih procesov, iz skupnih podatkovnih baz. Sistem ERP je

nadaljevanje MRP (planiranje materialnih virov) in CIM (računalniško podprta proizvodnja). Danes se sistemi (rešitve) ERP uporabljajo za pokrivanje vseh glavnih procesov v podjetju (Enterprise resource planning, 2008).

Programska oprema, namenjena podjetjem, se je v zadnjih letih zelo razvila. Namenjena je obvladovanju pretoka in obdelave podatkov celotnega podjetja, ne samo posameznega oddelka ali procesa. Ponudniki programskih rešitev so razvili vrsto rešitev, ki podjetjem omogočajo hitrejšo in kontrolirano delovanje:

- ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) – programska rešitev za delovanje celotnega podjetja povezano, v enem sistemu, ne glede na organiziranost podjetja in področje delovanja.
- MRP (angl. *Material Requirement Planning*) – rešitve so namenjene planiranju in upravljanju virov v proizvodnih podjetjih. Namenjene so za planiranje materialnih potreb proizvodnih podjetij.
- BI (angl. *Business Intelligence*) – programska rešitev, namenjena obdelavi podatkov, analizam in planiranju. Vsebuje številna, vnaprej pripravljena poročila. Deluje po principu kocke. Kocka predstavlja različne dimenzije oziroma kategorije, po katerih zbiramo in analiziramo podatke. Kocka je sestavljena iz podatkov, shranjenih v podatkovnih skladiščih posameznih programskih rešitev. Shema kocke je množica povezanih tabel v teh podatkovnih skladiščih.
- CRM (ang. *Customer Relationship Management*) – pomeni upravljanje odnosov s strankami. Programska rešitev je namenjena vzpostavitvi kakovostnih odnosov podjetja s svojimi strankami. CRM omogoča integracijo poslovnih procesov, ki vključujejo pristop k stranki, navzkrižno prodajo, trženje in podporo strankam. Omogoča tudi vpogled v potrebe in želje strank, napovedovanje trendov, analizo dobičkonosnosti in druge analize (Upravljanje odnosov s strankami, 2008).
- SCM (angl. *Supply Chain Management*) – je programska rešitev za oskrbo s produkti in storitvami od dobaviteljev prek proizvodnje do kupca. SCM zajema planiranje in upravljanje virov, nabave, proizvodnje, logistike, skratka vse aktivnosti, ki nastopajo v oskrbovalni verigi. SCM povezuje dobave in potrebe preko celega podjetja.
- SRM (angl. *Supplier Relationship Management*) – je celovit pristop upravljanja povezav z dobavitelji. Cilj SRM je vzpostaviti trajno in učinkovito povezavo podjetja z dobavitelji in s tem pohitriti in poceniti proces oskrbe.
- HRMS (angl. *Human Resource Management System*) – programska rešitev je namenjena upravljanju »človeškega kapitala« podjetja. Sestavljena je iz vodenja podatkov obstoječih zaposlenih, njihovih znanj, sposobnosti, izobrazbe in ostalih podatkov.
- PLM (angl. *Product Lifecycle Management*) – programska rešitev je namenjena spremljanju produkta v vsej življenjski dobi, od zasnove do ukinitve.

Podjetja imajo na razpolago kar nekaj programskih rešitev. Vsako podjetje pa se mora odločiti glede na potrebe in sredstva, ki jih bo namenilo vpeljavi programskih rešitev. Vpeljava posamezne rešitve je povezana s spremembo oziroma prilagoditvijo poslovnih procesov podjetja, tudi če podjetje kupi že pripravljeno programsko rešitev.

Kot pravi Swan Torkelson, prvo pravilo pri nakupu programske opreme mora biti: »ne kupi programske opreme, kupi procese« (Shawn, 2012). Proizvajalci programske opreme so dobri prodajalci in kaj kmalu nas prepričajo v kvaliteto opreme, zato moramo, preden se začnemo pogovarjati s prodajalci, pregledati procese in preveriti, kako so dobri oziroma kako jih prenoviti, šele nato iskati ustrezne programske rešitve.

3.2 Sistemi ERP

Sistemi ERP so integrirani, obširni sistemi, ki avtomatizirajo glavne aktivnosti podjetij, kot so proizvodnja, ravnanje s človeškimi viri, finance in oskrbovalna veriga. Z uporabo takih sistemov lahko podjetja dosežejo več izboljšav, npr. lažji dostop do realnih informacij, izločanje nepotrebnih informacij, podatkov in operacij, skrajševanje poslovnih ciklov, povečanje učinkovitosti na račun zniževanja stroškov (Birdogan & Kemal, 2005, str. 75).

Sistemi ERP vključujejo več modulov, ki sestavljajo ogrodje za avtomatizacijo financ, proizvodnje in distribucije, človeških virov in administrativnih funkcij. To so standardne rešitve, izdelane za arhitekturo odjemalec/strežnik, v njih je združena večina poslovnih procesov, obdelajo večino poslovnih dogodkov v podjetju, uporabljajo podatkovno bazo na ravni podjetja, omogočajo dostop do podatkov v realnem času in vključujejo enoten uporabniški vmesnik. Sistemi ERP izboljšujejo delovanje poslovnega toka v podjetju (Sternad & Bobek, 2008, str. A28).

Večina sprememb poslovnih procesov, ki so se začele v 90. letih prejšnjega stoletja, so bile pod vplivom razvoja programske opreme. Posamezna podjetja so že uporabljala tok dokumentov. Originalne dokumente so skenirali in jih po elektronski pošti poslali zaposlenim, ki so dokumente morali potrditi ali shraniti. Tok dokumentov je postal zelo razširjen postopek za obvladovanje procesa poteka dokumentov. Tak postopek pa je bil večinoma omejen na posamezne oddelke in ga ni bilo mogoče razširiti na celotno podjetje. V tem času so se snovalci programske opreme začeli ukvarjati s povezavo posameznih modulov v en sistem in tako so nastale programske rešitve, ki so povezale vse procese podjetja v en sistem. Prvi na tem področju so bili SAP, People Soft, Oracle in J. D. Edwards. Programska rešitev se je imenovala ERP. Poslovnim analitikom so pokazali, da se različne module da povezati v enoten sistem (Harmon, 2007, str. 13).

Sistemi ERP so namenjeni integraciji podatkov in procesov v en sistem. V začetku uporabe sistemov ERP so bili le-ti namenjeni večjim podjetjem na področju industrije. Kmalu pa se

je uporaba ERP razširila tudi na manjša podjetja, ne glede na branžo, v kateri poslujejo. Osnovni cilj sistemov ERP je integracija podatkov in procesov vseh področij podjetja in poenotenje postopkov z namenom lažje uporabe in dostopnosti skozi celoten tok dokumentov. Osnova sistemov ERP je, da temelji na enotni bazi podatkov za vsa področja, je dostopna posameznim delom podjetja, ki te podatke uporabljajo. Idealni sistem ERP ima eno podatkovno bazo za različne module programske rešitve. Sestavljena je iz modulov: proizvodnje, financ, upravljanja človeških virov, oskrbovalne verige, projektnega vodenja in obdelave podatkov (ERP (Enterprise resource planning), 2008).

Sistemi ERP upravljajo s procesi, ki so bili v preteklosti pokriti z različnimi programskimi rešitvami. S sistemi ERP lahko nadomestimo več rešitev in s tem zmanjšamo število vmesnikov med različnimi programskimi rešitvami. Zmanjšanje števila vmesnikov nam olajša delo s programskimi rešitvami in omogoči povezavo različnih procesov v en sam sistem.

Za pravilno uvedbo sistema ERP je pomembno, da imamo procese tako pripravljene, da jih lahko prilagodimo standardnemu poteku v sistemu ERP in tako čim manj spreminjamo letga. Vsaka dodelava sistema ERP lahko kasneje povzroči težave. Težave se lahko pojavijo pri nadgradnjah sistemov, ker v nadgradnjah dobavitelji sistema nemoten potek zagotovijo za standardni del, za dograditve mora uporabnik poskrbeti sam. Prav tako se težave lahko pojavijo pri dopolnjevanju sistema. Če smo sistem sami prilagodili ali dogradili imamo pri dodajanju posameznih modulov lahko težave, ker nismo predvideli povezave modulov med seboj. Posebej nevarni so razni vmesniki in povezave z zunanjimi programi. Pri nadgradnjah ali dodelavi sistema lahko z dodajanjem novih funkcionalnosti kaj hitro pozabimo na vmesnike in ročno izdelane programe in tako nam nova funkcionalnost ne deluje pravilno in preden najdemo vzrok težav, preteče kar nekaj časa.

3.3 Nakup ali lasten razvoj informacijskih rešitev

Preden se vodstvo podjetja odloči o razvoju ali nakupu sistema ERP in njegovem uvajanju, mora ugotoviti svoje trenutne poslovne potrebe in predvideti prihajajoče. Odločitev o nakupu ali o njihovem lastnem razvoju se lahko izvede le na podlagi podrobno opredeljenih in z modelom procesov in podatkov formaliziranih ter prikazanih informacijskih potreb izvajanja postopkov znotraj poslovnega procesa. Če je na trgu sistem ERP, ki v pretežni meri ustreza potrebam organizacije, je praviloma odločitev o nakupu te rešitve boljša od odločitve o lastnem razvoju (Kovačič & Indihar Štemberger, 2007, str. 194).

Potreba po celovitih programskih rešitvah se stopnjuje z velikostjo podjetja. Vzemimo na primer majhno podjetje ali samostojnega podjetnika, ki proizvaja majhno število proizvodov in ima enega ali pa nekaj zaposlenih. Tako podjetje ima lahko vse procese, vse

podatke in evidence vodene v enostavnem računovodskem programu ali pa v »ročnih« računovodskih knjigah. Ko se podjetje razširja, se pojavi potreba po spremljanju množice podatkov: na primer prodaja po različnih produktih, po kupcih, uspešnost prodanih proizvodov, spremljanje različnih vrst stroškov, pripravljane napovedi za uravnavanje poslovanja itd. Enostavni programi počasi niso več dovolj. Takrat se je potrebno odločiti, ali bo podjetje samo razvilo obsežnejšo programsko rešitev ali pa bo kupilo že pripravljeno po modelu najboljše prakse.

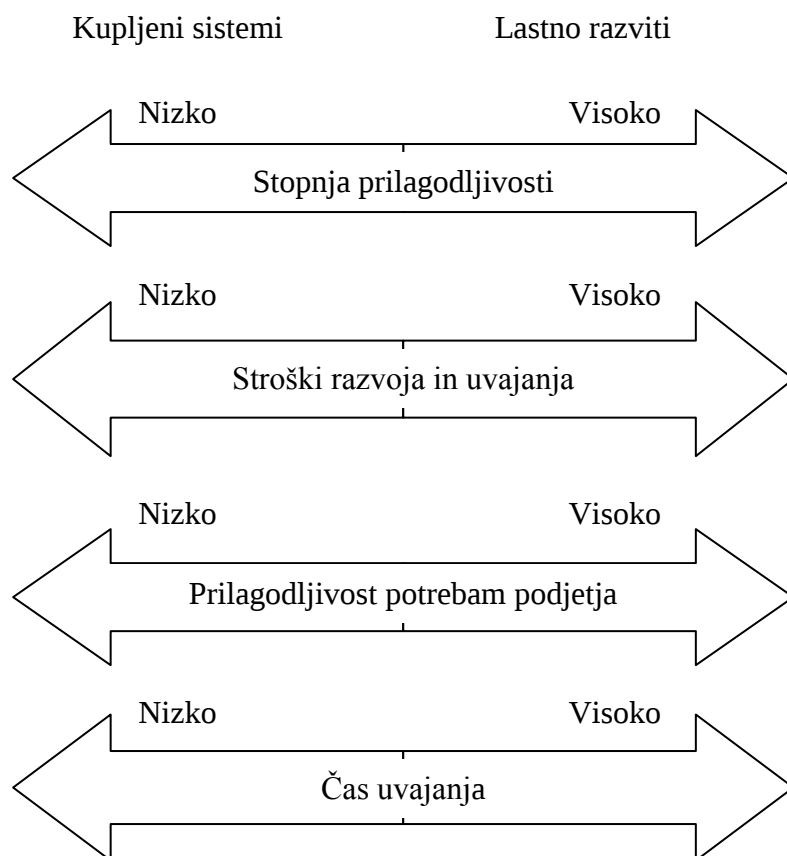
Pred odločitvijo o nakupu ali razvoju lastnega sistema ERP se moramo vprašati naslednje (Burleson, 2001):

- Se je podjetje pripravljeno spremeniti tako, kot zahteva sistem ERP?
 - Nakup sistema: če se podjetje ni pripravljeno spremeniti, se verjetno ne bo odločilo za nakup sistema. Razvoj in prilagoditev standardnih sistemov ERP po zahtevah podjetja je lahko zelo drago, poleg tega pa povzroča težave pri nadgradnjah sistemov in dodajanju novih funkcionalnosti v sistem.
 - Lasten razvoj: bo v takem primeru verjetno boljša odločitev, če ima podjetje na razpolago svojo razvojno ekipo in dovolj časa za izdelavo sistema.
- Se podjetje ob rasti obsegov hitro spreminja?
 - Nakup sistema: več kot je zahtev po spremembah in večji so obsegi poslovanja, večje so tudi zahteve po spremembah sistema ERP. Oba sistema, kupljen in lastno razvit, je zahtevno prilagajati in dodajati nove funkcionalnosti. Prilagajanje kupljenega sistema je močno odvisno od dobavitelja.
 - Lasten razvoj: čeprav je ponavadi kupljen sistem lažje prilagajati spremembam poslovanja, je treba preveriti stroškovno plat teh sprememb in oceniti, ali podjetju to ustreza. Če vzamemo na primer standardne procese, kot so računovodstvo z glavno knjigo in finance, ki se redko spreminjajo, se bomo najbrž odločili za nakup sistema.
- Katere poslovne funkcije predstavljajo konkurenčno prednost?
 - Nakup sistema bo prišel v poštev, če procesi ne predstavljajo konkurenčne prednosti in mu ustrezajo procesi najboljše praks, se bo podjetje odločilo za nakup sistema ERP.
 - Lasten razvoj bo primeren, ko ima podjetje tako postavljene procese, da mu prinašajo prednost pred konkurenco. Nakup sistema ERP bi bil v takem primeru zelo napačna odločitev.

Podobno razmišlja tudi Traylor (2012), ki pravi, naj podjetje kupi sistem ERP, ko želi informatizirati standardne procese, in naj razvije lastno rešitev, ko želi informatizirati procese, ki predstavljajo konkurenčno prednost, oziroma kupi, ko želi standardizirati, in razvije, ko želi konkurirati.

Websterjev diagram (Webster, 2008) predstavlja intervale, po katerih so vrednoteni različni dejavniki od nizkih do visokih vrednosti kot primerjava med kupljenimi in lastno razvitimi sistemi ERP. Diagram je prikazan na Sliki 10.

Slika 10: Primerjava dejavnikov med kupljenimi in lastno razvitimi sistemi



Vir: B. F. Webster, Buy vs. Build Software Applications: The Enternal Dilema, 2008

Webster pravi, da na odločitev o nakupu ali lastnem razvoju sistema ERP vplivajo naslednji dejavniki (Webster, 2008):

- Najprej stroški: nakup in implementacija sistema sta običajno cenejša kot razvoj lastnega sistema. Poleg tega je pri lastnem razvoju potrebno investirati v ljudi in čas za vzdrževanje sistema, medtem ko kupljen sistem vzdržuje dobavitelj.
- Prilagodljivost: kupljen sistem, tudi če je prilagojen podjetju, običajno ne ustreza popolnoma zahtevam podjetja. Lastno razvit sistem je pripravljen po zahtevah in specifikah procesov podjetja.
- Čas uvajanja: kupljeni sistemi se lahko uvedejo v zelo kratkem času, medtem ko je za lasten razvoj potrebno več časa.

Mango (2012) je na podlagi izkušenj pri implementacijah sistemov ERP zbral prednosti in slabosti enega in drugega sistema. Rezultati so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava nakupa sistema ERP z lastno razvitim

Razvoj lastnega sistema ERP	
Prednosti	Slabosti
Je prilagojen potrebam podjetja.	Spremembe sistema so lahko zelo drage.
Običajno nižji začetni stroški.	Stroški oblikovanja, razvoja, testiranja, instalacije in izobraževanja so visoki.
Lastna podpora.	Obstaja nevarnost po izgubi znanja brez nadomestila.
Hitro prilagajanje spremembam.	Razpoložljivost zaposlenih je lahko omejena ali občasna.
Prilagojen in usmerjen v podjetje.	Zahteve po izboljšavah za posameznike so predrage.
Ne zastara, dokler je vzdrževan.	Razvoj sistema ERP ni glavna dejavnost podjetja.
Investicije v nadgradnje in izboljšave so stoodstotno pod nadzorom podjetja.	Kompatibilnost izboljšav je lahko vprašljiva.
Lastno razvit sistem lahko predstavlja pomembne konkurenčne prednosti.	V podjetju lahko pride do konfliktov zaradi razpoložljivosti virov za interne projekte in podpore sistemu ERP.
Lahko je postavljen tako, da vzdržuje starejše sistemske platforme.	Težave pri vzdrževanju in sledenju novim sistemskim platformam.
Nakup sistema ERP	
Prednosti	Slabosti
Običajno ustreza večini zahtev podjetij.	Opis značilnosti oz. funkcionalnosti je slab oziroma ne obstaja.
Relativno hitra uvedba.	Dobava sistema in izboljšave temeljijo na standardnih postopkih dobavitelja.
Ekonomija obsega.	Podjetje ne potrebuje vseh funkcionalnosti sistema.

se nadaljuje

nadaljevanje

Prednosti	Slabosti
Razvoj sistema je odgovornost dobavitelja.	Dobavitelj ne pozna dovolj podjetja, da bi lahko vpeljal potreben dorazvoj sistema.
Zahtev po interni podpori ni oz. je nizka.	
Na izboljšave vplivajo večji kupci, ki jih dobavitelji implementirajo vsem svojim kupcem.	Običajno višji začetni stroški.
V sistemu so uporabljeni splošni standardi	
Osnovna znanja so razporejena.	Nadgradnje in izboljšave sistema so vključene v vzdrževalne pogodbe.
Večina dobaviteljev ponuja ugodne licenčne pogoje.	Licenčni model podjetju ne ustreza.

Vir: B. Mango, To Build or To Buy: Comparing Custom and off-The-Shelf Software Applications, 2012.

3.4 Primerjava različnih sistemov ERP

Celovite programske rešitve so se pojavile v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. V tem času se je na trgu pojavilo kar nekaj ponudnikov teh rešitev. V zadnjih letih se je nekaj ponudnikov že združilo ali pa so se zgodili prevzemi.

Trg sistemov ERP je od leta 2005 naprej dosegal izjemne rasti, prihodki so rastli 14 % letno, prihodki od prodaje licenc tudi za 18 % (Jacobson, Shepherd, D'Aquila & Carter, 2007, str. 1). Tudi v letu 2006 so bile rasti prihodkov od prodaje sistemov ERP zelo ugodne. Kljub temu so nekateri dobavitelji sistemov ERP opazili možnost povečanja prihodkov z nakupi posameznih proizvajalcev programske opreme. Globalizacija, centralizacija in vse močnejši instrumenti nadzora so bili glavni vzroki, da so se podjetja odločala za investicije v celovite programske rešitve. Po takratnih napovedih naj bi se obseg trga povečal z 28,8 mrd \$ v letu 2006 na 47,7 mrd \$ v letu 2011 (Jacobson et al., 2007, str. 1). Po podatkih iz maja 2011 bo obseg trga v letu 2011 45,5 mrd \$, kar pomeni, da so napovedi iz leta 2006 kar točne (ERP market to grow to 50,3 mrd & in 2015).

V letu 2011 so na trgu prevladovali trije večji ponudniki, katerih tržni deleži so prikazani v Tabeli 2. Na trgu sistemov ERP se ponudniki delijo v štiri skupine: večji ponudniki (Tier 1 ERP Vendors), srednji ponudniki (Tier 2 ERP Vendors), manjši ponudniki (Tier 3 ERP Vendors) in nišni ponudniki (Vertical ERP Vendors) (ERP Vendors, 2012). V letu 2011 so srednji, manjši in ostali ponudniki dosegali 47-odstotni tržni delež.

Tabela 2: Tržni deleži ERP-ponudnikov

	ERP ponudnik	Promet v mio \$	Tržni delež v %
1.	SAP	10,864	24
2.	Oracle	8,979	18
3.	Microsoft Dynamics	4,979	11
4.	Srednje veliki ponudniki	4,979	11
5.	Manjši in ostali ponudniki	16,296	36

Vir: ERP Market Share and Vendor Evaluation, 2012

3.4.1 SAP

SAP je organiziran kot delniška družba s sedežem v Walldorfu v Nemčiji. Ustanovljen je bil leta 1972. Ustanovili so ga štirje inženirji, ki so bili zaposleni v IBM. Njihov program je bil programski razvoj in izdelava sistemskih analiz. Kratica SAP pomeni: Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitungen (sistemi, aplikacije in produkti pri obdelavi podatkov). SAP GmbH je bil ustanovljen v letu 1976. V letu 1988 se je SAP GmbH preoblikoval v SAP AG in začel kotirati na borzi (Sap ag, 2011).

V letu 2011 je bilo v SAP AG zaposlenih 55.765 ljudi v 50 državah. Njihovi prihodki so dosegli 14.232,0 mio €, dosegli so dobiček iz poslovanja v višini 4.879,0 mio € in neto dobiček v višini 3,441 mrd € (SAP AG, 2011).

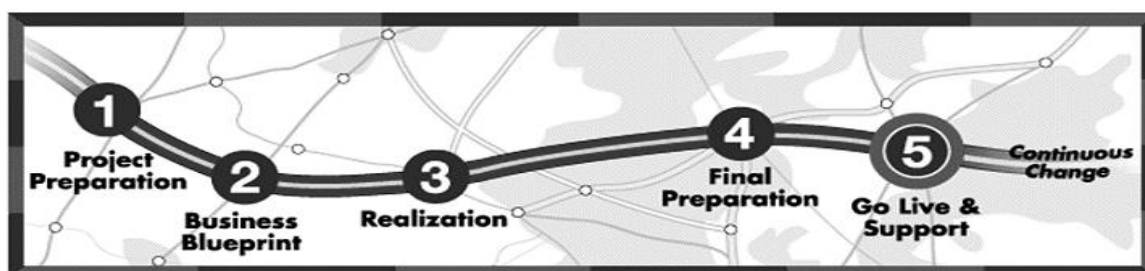
SAP AG ima pripravljene rešitve za podjetja v gospodarski panogi. Njihovi produkti so: SAP Business Suite, SAP ERP, SAP CRM, SAP SCM, SAP SRM, SAP PLM in še mnogo drugih s področja poslovnih rešitev.

SAP-ove rešitve so sestavljene iz različnih modulov, ki so med seboj povezani in uporabljajo iste baze podatkov. Sistem ERP je sestavljen iz modulov: logistika, s katerim je pokrit prodajni proces od prevzema kupčevega naročila preko izdelave dobavnice in računa. V tem modulu se nahajajo šifranti tržnih kanalov, prodajalcev, vrst prodajnih dokumentov, tipov računov, tu se izoblikujejo cenovni pogoji, ceniki in tu je pripravljena vrsta poročil prodajnih aktivnosti (prejeta naročila, še odprta naročila, dobavljena naročila, nezaračunane dobave, prodajna realizacija). Poročila so pripravljena glede na potrebe podjetja po poročanju. V modulu materialno poslovanje so shranjeni podatki o produktih, zalogah, vrsti materiala, kalkulaciji. V tem modulu se izvaja materialno predplaniranje glede na potrebe iz prodajnih naročil. V modulu računovodstvo se odvijajo procesi glavne knjige in kontrolinga. V tem modulu se izdeluje glavnina poročil za spremljanje poslovanja, poročanje poslovodstvu, za različne namene.

Vsi moduli so povezani in dogodki, zabeleženi v posameznem modulu, so takoj vidni tudi v drugih modulih. Matični podatki nastajajo na enem mestu in vsi moduli dostopajo do ene baze. Npr. matični podatki kupcev nastajajo v modulu računovodstvo, kjer so pomembni podatki o naslovu, davčni številki, bančni podatki, dovoljena kreditna linija, plačilni pogoji, v modulu logistike se ti podatki dopolnijo s podatki, ki so pomembni za prodajni proces. Kupčevo naročilo vsebuje logistične podatke, kot so kupec, tržni kanal, država, vrsta proizvoda, prodajalec in z izdajo računa se vsi ti podatki prenesejo v kontroling, kjer je mogoče izdelati različna poročila.

SAP je za vpeljavo svojega sistema ERP razvil svojo metodologijo, ki je zgrajena tako, da nas v naravnem toku pelje skozi procese vpeljave sistema na vsa funkcionalna področja. ASAP optimizira čas, kakovost in učinkovitost porabe vseh virov pri vpeljavi, predstavlja dobro in zdravo osnovo te spremembe in izboljšave. Metodologija ASAP podpira aktivnosti znotraj celotnega cikla življenjske dobe sistema. Metodologija je zasnovana na principu zemljevida. Faze in naloge si sledijo po točno določenem zaporedju. Zemljevid metodologije je prikazan na Sliki 11 (Bakija, 2012).

Slika 11: Zemljevid vpeljave sistema ERP po ASAP-metodologiji



Vir: A. Bakija, *ARIS + ASAP ... Procesno orientirana vpeljava poslovno informacijskega sistema SAP/R3*, 2012

3.4.2 Oracle Applications

Oracle je svojo zgodovino začel v letu 1977, ko so trije inženirji ustanovili svetovalno podjetje Laboratorij za razvoj programske opreme (angl. *Software Development Laboratories – SDL*) in podpisali pogodbo s CIO za izdelavo posebne baze podatkov z nazivom Oracle. Bazo podatkov so končali v dveh letih in eno leto kasneje razvili sistem za upravljanje podatkov za komercialno uporabo. Vse do leta 1987 je Oracel deloval na področju razvoja naprednih baz podatkov. Prvi začetki na področju sistema ERP so bili v letu 1987, ko je Oracle izdal prvo aplikacijo za podjetja za področje glavne knjige. Kmalu zatem so sledile še druge: obvladovanje osnovnih sredstev, spremljanje obveznosti, nabave in še nekaj ostalih. Oracle je močno deloval na področju E-poslovanja in iskal rešitve, kako podjetjem omogočiti hitrejše poslovanje preko spleta. S tem namenom je leta 1998

predstavil princip spletnega gostovanja na način najemanja aplikacij na Oraclovih računalnikih in dostop do teh preko spleta. V letu 2003 se je Oracle z namenom razširitve svoje ponudbe, predvsem pa povečanja števila strokovnjakov odločil za nakup konkurenčnega podjetja Peoplesoft. Proces integracije Oracla in Peoplesofta je bil končan leta 2005. Oracle je nadaljeval z nakupi konkurenčnih oziroma po programu dopolnjujočih se podjetij z najavo namena nakupa podjetja Siebel CRM Systems. S to najavo je izpolnil del obljube, ko je naznanil naslednjo generacijo ERP-platform. V letu 2008 je Oracle kupil še podjetje JD Edwards ter v letu 2010 še Sun Microsystems (Oracle, 2011).

V letu 2011 je bilo v Oraclu zaposlenih 108.000 ljudi, od tega 39.000 v Združenih državah Amerike in 69.000 v drugih državah. Njihovi prihodki so dosegli 35.622,0 mio \$, dosegli so dobiček iz poslovanja v višini 12.033,0 mio \$ in neto dobiček v višini 8.547,0 mio \$ (Oracle, 2011).

Oracle ima širok produktni portfolio. Vodilni so na področju obvladovanja podatkov in podatkovnih baz, na področju vmesne opreme, na področju aplikacij in drugih področjih. V njihovem portfoliu je tudi sistem ERP.

Oraclov sistem ERP, E-Business Suite je podobno kot pri SAP, sestavljen iz modulov. Vsebinsko in princip delovanja modulov je Oracle dopolnil z nakupom sorodnih podjetij in prevzel njihove rešitve za posamezna področja. Moduli, ki sestavljajo sistem ERP, so: CRM, ki je usmerjen predvsem na kupce in zajema upravljanje s pogodbami, ceniki, terjatvami, popusti, z marketingom, naročili, s ponudbami. Finančni modul vsebuje procese računovodstva, financ, finančnih analiz, konotrolinga, planiranja, upravljanja s tveganji. Kadrovske modul vsebuje procese pri spremljanju zaposlenih in njihovem razvoju in sledenju »talentom«. Projekti modul je osredotočen na produktni portfolio. V njem se izdelujejo tržne produktne analize, vrednotenje projektov, upravljanje s kadri po projektih, analize portfolia in vodenje projektov (Oracle, 2011).

3.4.3 Microsoft Dynamics

Microsoft Dynamics je programska rešitev, ki vsebuje sistem ERP in CRM-sistem. Razvilo jo je podjetje Microsoft. Microsoft je ameriško podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1975. Njihovi glavni produkti so: Windows 7, Microsoft Office 2010, Microsoft Dynamics CRM- online, Microsoft Office 365, Windows phone. Poleg naštetih produktov imajo še kopico dopolnilnih (Microsoft Business Hub, 2011). Trženje te programske rešitve poteka preko mreže distributerjev, razvite po celem svetu. Rešitev je namenjena srednje velikim podjetjem. Primerna ja tudi za hčerinska podjetja večjih korporacij.

V letu 2011 je Microsoft zaposloval 90.000 ljudi, od tega 54.000 v ZDA. Njihovi prihodki so dosegli 69.943,0 mio \$, dosegli so dobiček iz poslovanja v višini 27.161,0 mio \$ in neto dobiček v višini 23.150,0 mio \$ (Microsoft, 2011).

Microsoft Dynamics vsebuje module: finance, v katerem je vsebina glavne knjige, terjatve in obveznosti, upravljanje bank in nadzor porabe planiranih sredstev. V modulu proizvodnja je voden proces proizvodnega planiranja od materialnega planiranja, proizvodnih kapacitet, sledenja proizvodnim potrebam in časovnega usklajevanja proizvodnih potreb. Modul projektno vodenje in računovodstvo je povezan z Microsoft Projectom in spremlja projekte po projektnih strukturah. V tem modulu se izvaja proces izdajanja računov po projektih in projektnih načrtih. Kadrovski modul vsebuje procese zaposlovanja in selekcije zaposlenih ter razvoj in izobraževanje zaposlenih. V modulu logistika se izvajajo procesi obdelave naročil, izvajanje dobave, upravljanje z zalogami, upravljanje s skladišči, pregled nad pogodbami, ponodbami in spremljanje kakovosti. V modulu prodaja in marketing so procesi marketinga, spremljanje priložnosti, kupcev. Ta modul je povezan s CRM. V modulu poročanje se izvaja poročanje po standardnih poročilih. V drugem delu tega modula pa se lahko izdelajo poročila po zahtevah kupca po principu kocke po več dimenzijah. V modulu nabava in oskrba se izvajajo procesi nabave, pogodbenih odnosov z dobavitelji, iskanje novih dobaviteljev in nabavnih poti. V servisnem modulu se izvajajo procesi popravil, upravljanje servisnih pogodb in stiki s kupci (Microsoft, 2011)

3.4.4 Srednje veliki ponudniki

Med srednje velike ponudnike sistemov ERP sodijo podjetja: Epicor, Sage, Infor, IFS, QAD, Lawson. Epicor je irsko podjetje, ustanovljeno leta 1972. Razvijajo rešitve za proizvodna, distribucijska, storitvena, gostinska in prodajna podjetja. V Epicorju je zaposlenih 4.000 ljudi, v letu 2011 so dosegli prihodke v višini 64,357 mio € (Epicor, 2011). Podjetje Sage je bilo ustanovljeno leta 1981 s sedežem v Newcastlu v Angliji. V podjetju je zaposlenih 12.300 ljudi. Svoje rešitve ponujajo manjšim in srednje velikim podjetjem. V letu 2011 so dosegli prihodke v višini 1.300,0 mio £ (Sage, 2011). Med srednje velike ponudnike sistemov ERP sodijo tudi tri podjetja iz Združenih držav Amerike. Podjetje Infor deluje na področju rešitev za industrijska podjetja, ima 8.000 zaposlenih, v letu 2011 je doseglo prihodke v višini 1.800,0 mio \$ (Infor, 2011). Podjetje QAD s 1.350 zaposlenimi in prihodki v letu 2011 v višini 220 mio \$ ponuja sisteme ERP avtomobilskim, prehrabenim in raziskovalnim podjetjem. Ustanovljeno je bilo leta 1979 (QAD, 2011). Podjetje Lawson s 4.000 zaposlenimi pa razvija ERP predvsem za distribucijska podjetja. Ker je podjetje v zasebni lasti, o višini doseženih prihodkov ni podatka (Lawson, 2011). Med srednje veliko podjetje ponudnikov sistemov ERP sodi tudi švedsko podjetje IFS, ki je bilo ustanovljeno leta 1983. V podjetju je 2.700 zaposlenih, delujejo na področju proizvodnih podjetij, podjetij, za katera je značilno projektno

delovanje, in na področju storitvenih podjetij. V letu 2011 so dosegli prihodke v višini 2,565 mio SKr (IFS World, 2011).

Pri sprejemanju odločitve o nakupu sistema ERP je potrebno preučiti prednosti in slabosti posameznih rešitev in ugotoviti, katera izmed rešitev je najprimernejša za posamezno podjetje tako z vidika pokrivanja poslovnih procesov kot tudi v času implementacije in na kocu tudi po vrednosti, ki jo je podjetje pripravljeno nameniti nakupu sistema ERP. Za pomoč pri ocenjevanju različnih sistemov ERP sistemov si podjetja lahko pomagajo z različnimi podatki, ki jih ponudniki objavljajo na svojih spletnih straneh, lahko pa tudi s podatki TEC (Technology Evaluation Centres, 2011), kjer so te analize že pripravljene.

4 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV IN PRIPRAVA PODJETJA X NA UVEDBO SISTEMA SAP ERP

4.1 Prenova poslovnih procesov v podjetju

Vodstvo podjetja, ki deluje v branži telekomunikacij, se je za prenovo procesov in uvedbo sistema ERP odločilo z namenom izboljšati, pohitriti in poceniti poslovanje. Obstoječi procesi so bili že zastareli, na trgu pa je prišlo do spremembe poslovnih modelov. Pred začetkom je zelo pomembno, kako se na tako spremembo pripravi, predvsem kako pripraviti zaposlene, da se tega lotijo zelo resno in kvalitetno. Po navadi zaposleni ne čutijo potrebe po spremembah, saj so svoje delo prilagodili sebi in svojim zahtevam ter so osvojili vse postopke dela. Spremembe pa zahtevajo nov način dela in ponovno učenje. Ta del je v podjetju najzahtevnejši in najpomembnejši del pri pripravi prenove poslovnih procesov.

4.2 Posnetek stanja procesov v podjetju

Pred pričetkom uvajanja sprememb so se v podjetju lotili izdelave posnetka stanja. V tem koraku so popisali vse procese, pregledali in dopolnili vse procesne liste in le-te poskušali povezati v skupen diagram poteka posameznega procesa in povezavo različnih procesov med seboj.

Pri popisu procesov so želeli zajeti vse potrebne vhode v proces, potek aktivnosti znotraj procesa in izhode iz procesa. Poskušali so evidentirati povezanost različnih procesov, kako si sledijo, ali je potrebno z enim procesom čakati, da se zaključi drugi, predhodni proces ali lahko dva procesa potekata vzporedno in se povežeta šele na izhodu in tako naprej. Ta del je zelo pomemben, kajti le z natančnim posnetkom obstoječega stanja je mogoče predlagati izboljšave in pripraviti podjetje na uvedbo sistema ERP. Pri posnetku stanja je zato

potrebno biti zelo pozoren na posebnosti v poslovanju in iskanju rešitev za izvedbo te posebnosti. Prav z namenom iskanja posebnosti in presojanja upravičenosti takih sprememb je pomembna naslednja faza priprave novega procesnega modela, kritična analiza stanja, ki pa je hkrati že prva faza priprave prenove, saj tu presojamo primernost obstoječega stanja in iščemo optimalne rešitve.

4.3 Analiza stanja

Analiza stanja je drugi korak pri pripravi prenove procesov. V podjetju so se analize lotili tako, da so najeli zunanje svetovalce, ki so pomagali že pri pripravi popisov poteka procesov. V podjetju procesnega modela niso vzdrževali in niso dopolnjevali procesnih listov. Zapisi procesov so bili neaktualni, nepopolni in niso prikazovali dejanskega stanja. Dejansko so procesi tekli drugače, le-ti so se med leti spreminjali in nekoordinirano prilagajali posameznim zaposlenim. Zato je bilo najprej potrebno evidentirati temeljne procese in določiti lastnike procesov, da bi tako razdelili odgovornosti in naloge za analizo trenutnega stanja.

Vse procese so razdelili v dve skupini, in sicer v sklop temeljnih procesov in v sklop podpornih procesov, kot prikazuje Slika 12. Identificirani so bili štirje temeljni procesi:

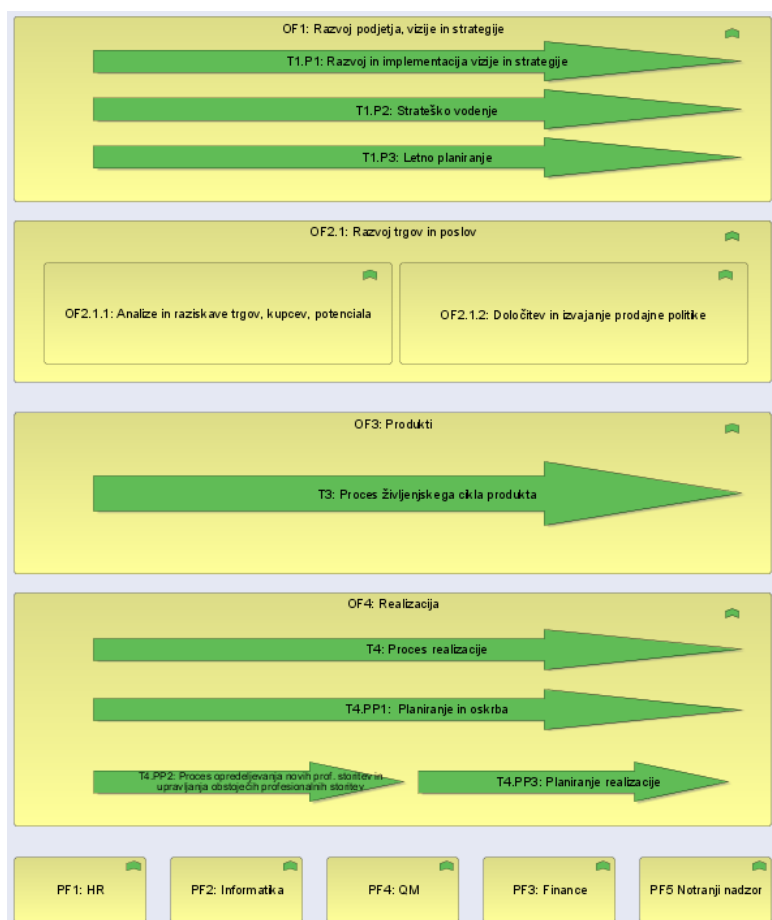
- razvoj podjetja, vizije in strategije; proces je naprej razdeljen na tri podprocese;
- razvoj trgov in poslov, proces se naprej deli na dva podprocesa;
- upravljanje življenjskega cikla produktov; ta proces je zelo zahteven in se deli na tri podprocese, ki se naprej delijo na podpodprocese;
- proces realizacije, ki se deli na dva podprocesa in ta se naprej delita na podpodprocese.

Med podporne procese so bili opredeljeni naslednji procesi:

- razvoj kadrov,
- vzpostavitev in vzdrževanje informacijske podpore,
- upravljanje finančnih virov,
- upravljanje kakovosti,
- nadzorni procesi (nadzor izvoza – izvozne kontrole, izvajanje notranje revizije).

K vsakemu procesu je bil dodeljen lastnik procesa, katerega naloga je bila določiti proces, njegovo vsebino in predvideti način nadziranja in stalnega izboljševanja procesa. Lastnik procesa je določil skrbnike procesov. Naloga skrbnikov je bila zapisati vse potrebne vhode v proces, potek aktivnosti in izhode iz procesa. Vsak proces ima svoj cilj, ki mora biti zapisan. Cilj procesa je priprava izhoda, ki je lahko vhod v naslednji proces ali pa zaključena naloga, torej končni cilj, na primer dobava naročila kupcu.

Slika 12: Procesni model podjetja x

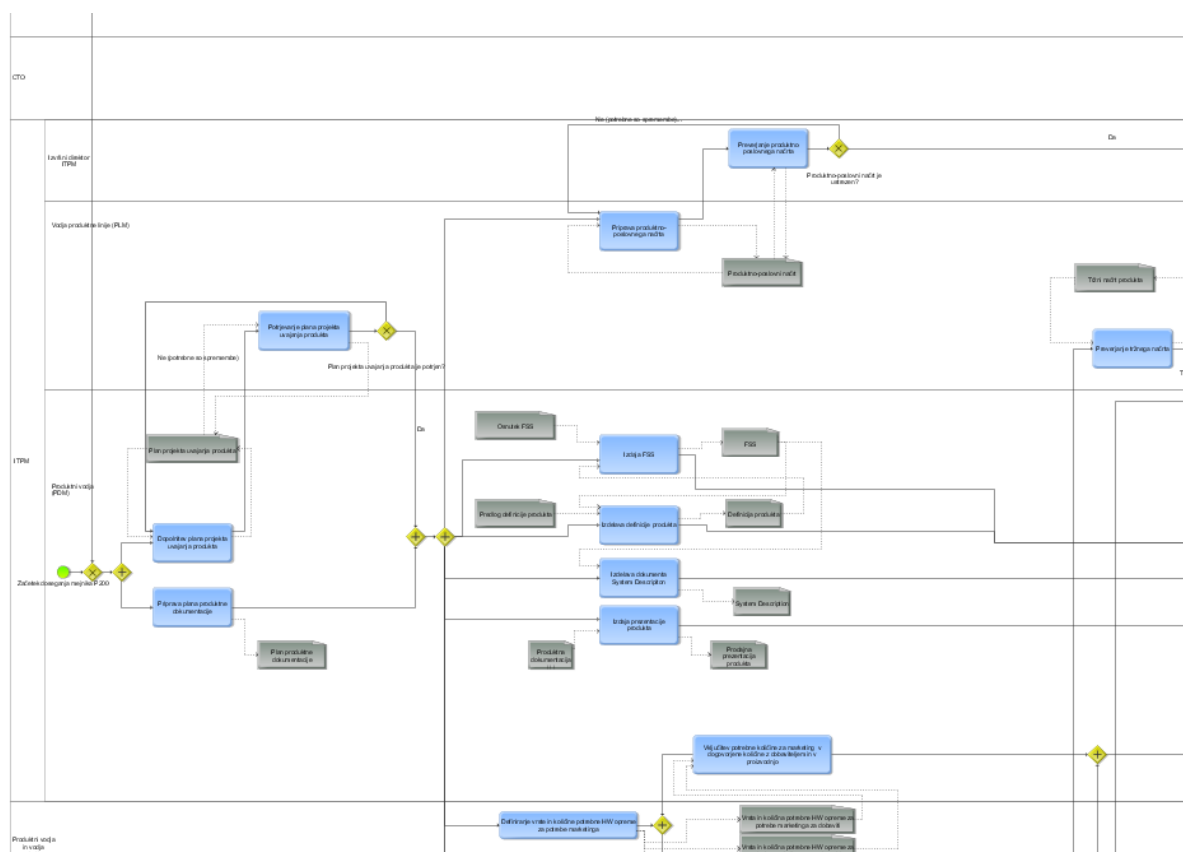


Vir: Podjetje X, *Zajem in optimizacija procesnega modela*, 2010.

Če želimo, da so procesi povezani in imajo svoje cilje, je potrebno identificirati odjemalce izhodov iz procesa. Če naročnika izhoda ni, je proces lahko sam sebi namen in tako vsebuje nepotrebne aktivnosti v podjetju, kar pomeni stroškovno neučinkovito poslovanje podjetja. Cilj analize obstoječega stanja je bil odkriti nepotrebne aktivnosti in pripraviti prenovo procesnega modela tako, da bi optimizirali poslovanje.

Ko so bili procesi zapisani in razdeljeni naprej na podprocese in te na aktivnosti, je bilo potrebno preveriti potek aktivnosti. V tej fazi so poskušali odkriti vse motnje v procesih, iskali so prekinjene tokove aktivnosti in nepovezanosti. Vsak od skrbnikov procesov naj bi že v popisovanju poteka aktivnosti sproti ugotavljal ustreznost le-teh in iskal možnosti izboljšav.

V zadnji fazi analize stanja so poskušali povezati vse procese v en procesni model in poiskati soodvisnosti in povezave med različnimi procesi. Poiskali so vse vhode in izhode iz procesov ter le-te povezali med seboj. Analizirali so sledenje procesov, ali so procesi zaporedno povezani, ali je potek procesov lahko vzporeden. Ali morajo dokončati vse



Eksterni (END-TO-END) procesi						
Nr.	IME PROCESA	kupec	Lastnik	Skrbnik/ upravljalec	vhod	izhod
E1.						
E2.						

nadaljevanje

Interni procesi						
Nr.	IME PROCESA	End to end proces	Lastnik	Skrbnik/ upravljalec	vhod	izhod
I1.						
I2.						
I3						

Interni nadzorni procesi						
Nr.	IME PROCESA	proces	Lastnik procesa	Skrbnik/ upravljalec	vhod	izhod
N1.						
N2.						

Vir: Podjetje X, Nov procesni model, 2010.

Naloga v tem delu podjetju ni najbolj uspela. Razlogi za slabši rezultat, kot je bilo pričakovati, so bili predvsem v pripravi projekta, v sestavi skupine, ki je bila vključena v projekt, in v vodenju projekta.

Po teoriji ključnih dejavnikov uspeha (v nadaljevanju KDU) so glavni kriteriji, da projekt uspe, naslednji (Bokovec, Damij & Rajkovič, 2010, str. A40):

- stalna podpora vodstva,
- učinkovit menedžment sprememb v podjetju,
- dobro vodenje obsega projekta,
- primerna sestava projektne skupine,
- predanost zaposlenih in svetovalcev,
- močna komunikacija,
- formaliziran projektni in terminski načrt

Podjetje se je projekta prenove poslovnih procesov lotilo »ad hoc«, torej nenačrtovano. Podporo projektu je zagotavljal en član izmed petčlanske uprave. Za vodjo projekta je bil določen zaposleni, ki se je v delo šele uvajal in ni poznal poteka procesov v podjetju, projekt ni imel jasnega načrta dela in ni imel usklajenega časovnega načrta. Svetovalci, ki so pri projektu sodelovali, podjetja niso poznali in njihova vprašanja pri pripravi popisov procesov podjetja niso bila pravilno postavljena. Pri vprašanjih je bilo potrebno pojasnjevati osnovne pojme poslovanja, kar je precej zavleklo potek popisa procesov in analiziranje primernosti poteka procesa. Z nepravilno zastavljenimi vprašanji tudi ni bilo pravih odgovorov, ki bi dejansko opisovali potek procesov. Zaposleni, ki so sodelovali pri projektu, niso bili vnaprej seznanjeni s projektom in se na intervjuje niso mogli vnaprej pripraviti. Projekt se je tako zaključil s popisom procesov, ki so bili preveč podrobni in

niso posneli dejanskega stanja. Povezave med procesi niso bile preverjene in so bile izdelane na podlagi sklepanj svetovalcev in vodje projekta.

Po pregledu poteka projekta bi lahko rekli, da je priprava projekta in načrtovanje dela ter jasno definiranje ciljev in obveščenost vključenih v projekt ključnega pomena za uspeh projekta. Če primerjamo rezultate projekta, lahko ugotovimo, da nobeden od KDU ni bil izpolnjen in tako druga faza – kritična analiza stanja – ni bila uspešno pripravljena.

Vodstvo podjetja pa se je kasneje kljub težavam pri pripravi kritične analize stanja odločilo, da nadaljuje s prenovo procesnega modela z namenom povečanja učinkovitosti in stroškovne optimizacije poslovanja podjetja. Za izhodišče so vzeli procesni model, ki je bil pripravljen v prejšnji fazi prenove poslovanja in pričeli s prenovo procesov na dveh področjih, in sicer v proizvodnji in razvoju.

Na podlagi posnetkov stanja so še enkrat pripravili kritično analizo poteka procesov. Procesni v podjetju so živi in se morajo stalno prilagajati spremembam v okolju podjetja, spremembam gospodarskih situacij, tehnološkemu razvoju, spremembi kupcev in razvoju trga. Če te spremembe niso v skladu s prej naštetimi, podjetje izgublja v primerjavi s konkurenti in postaja neučinkovito. Prav to je bilo ugotovljeno pri analizi procesov v podjetju X. Podjetje že nekaj časa ni posvečalo pozornosti poteku procesov in ni preverjalo skladnosti le-teh s spremembami na trgu, ki pa so bile v zadnjih letih kar precejšnje.

V zadnjih letih je prišlo do menjave poslovnih modelov predvsem zaradi menjave tehnologij in razvoja trga v smer internetnega poslovanja. Če bi v podjetju imeli dobro razvit proces obvladovanja sprememb, bi večino teh sprememb sledili že z manjšimi, sprotnimi prilagoditvami. Ker pa takega sistema v podjetju ni bilo, se je podjetje odločilo za projektno izpeljavo večje spremembe s prenovo procesnega modela in načina poslovanja.

Ob nastopu večjih sprememb, kot so sprememba tehnologije, bistvene spremembe v poslovanju kupcev, vstop na nove trge, zamenjava produktnega portfelja ali vpeljava novih načinov dela, kot so informatizacija poslovanja, vpeljava novih programskih rešitev, se je podjetje namreč prisiljeno lotiti prenove poslovanja obsežneje, projektno, kjer določi projektno skupino, načrt dela in projektne vodje.

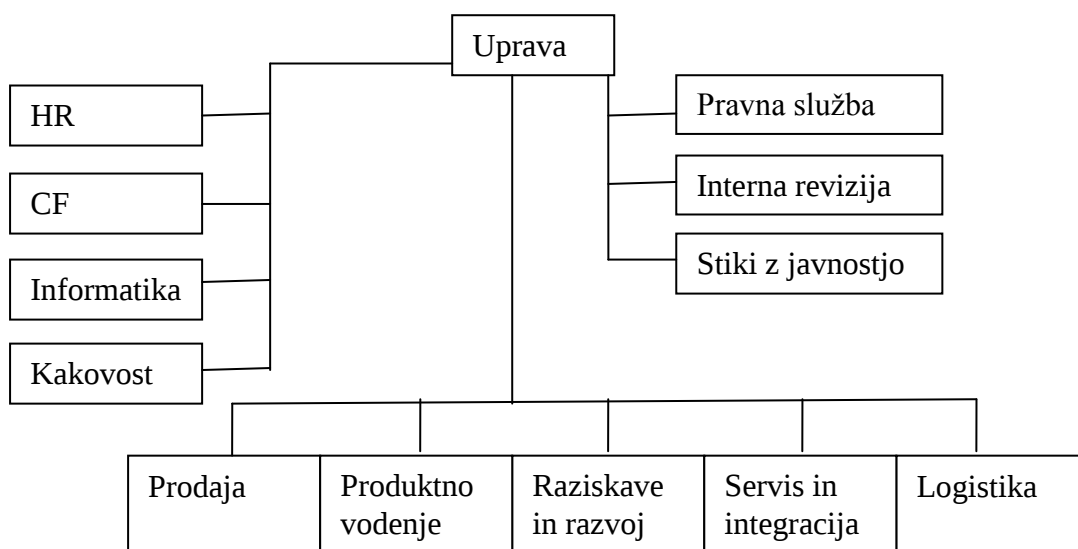
Pri pripravi novega modela je naprej potrebno pregledati obstoječi potek procesov, organizacijsko strukturo podjetja in primerjati potek procesov, odgovornost oziroma lastništvo procesov z organizacijsko strukturo. V podjetju X so ugotovili, da je odgovornost za proces v konfliktu z organizacijsko strukturo. Večina podjetij še vedno ohranja funkcijsko organiziranost. Glede na funkcijska področja postavljajo tudi vodje in tako so vodja prodaje, vodja proizvodnje, vodja servisa, vodja razvoja in vodje področij

znotraj administracije odgovorni vsak za svoje področje. Taka funkcijska razdelitev pripelje do različnih sistemov dela v podjetju. Vsak vodja namreč organizira delo znotraj svojega področja, kakor ustreza zaposlenim znotraj ene funkcije, ni pa »povezovalca« med funkcijami. In kot smo ugotovili že v prvem poglavju v točki 1.2, je za izvedbo skupne naloge, ki presega eno funkcijsko področje, potrebno veliko medsebojnega usklajevanja. Lahko se zgodi še celo, da imajo funkcijska področja različne šifrante matičnih podatkov, da imajo različne kodne sisteme, različno vodijo podatke, ki so pomembni za celo podjetje.

Tako stanje zelo otežuje spremljanje poteka procesa skozi podjetje. V času, ko so bili moderni profitni centri, so podjetja poskušala znotraj enega profitnega centra zajeti vsa funkcijska področja, da bi lahko zagotovila delovanje tako zaokrožene enote. Tudi tu je veliko podjetij naredilo precej napak, ker so postavila neustrezne profitne centre in v izogib povečevanju števila zaposlenih zaradi podvajanja skupnih funkcij znotraj profitnih centrov so »ključarili« stroške teh služb po profitnih centrih.

Prav zaradi funkcijske organiziranosti podjetja in zaokroženih ter zaprtih enot, organizacija podjetja je prikazana na Sliki 15, so bile medsebojne komunikacije slabe in neučinkovite.

Slika 15: Funkcijska organizacijska struktura podjetja



Vir: Zajem in optimizacija procesnega modela

Izoliranost se je kazala tudi v poteku procesov. Proces se je v funkcijskem področju pričel in zaključil. V drugem področju se je ponovno začel in tam zaključil. Povezave med procesi so bile redke oziroma jih ni bilo. Tako so bili procesi nepregledni, počasni, aktivnosti so se podvajale, napakam je bilo težko slediti, ni bilo izboljšav, operacije oziroma aktivnosti so se odvijale predolgo in tako je podjetje postajalo nekonkurenčno.

Analiza je pokazala, da imajo funkcijska področja različne načine dela in sisteme. Eden takih primerov je bil kodni sistem. Podjetje je imelo za en produkt tri kode. Vsako funkcijsko področje je uporabljalo svojo kodo, kar je oteževalo spremljanje materiala skozi njegov življenjski cikel, spremljanje uspešnosti prodaje po kodi in analizo poslovanja.

Druga večja ugotovitev neoptimalnih procesov je bila identificirana v proizvodnem procesu. Podjetje je imelo proizvodnjo ločeno, v svojem podjetju, ki je bilo v stodstotni lasti matičnega podjetja. Podjetji sta bili procesno povezani in glavni kupec proizvodnega podjetja je bilo matično podjetje. Pri analizi procesov je bilo ugotovljeno, da se v obeh podjetjih določeni procesi podvajajo, da so neoptimalni in da obstajajo možnosti optimizacije teh procesov. V preteklosti se je v proizvodno podjetje preneslo tudi del ostalih nalog, ki jih je proizvodno podjetje izvajalo v imenu in za račun matičnega podjetja. To so bile predvsem aktivnosti nabave. Analiza procesov je pokazala, da se večina teh procesov ni spremenila že kar nekaj let in da ni najučinkovitejša. Z namenom poenotenja določenih nalog so se v proizvodno podjetje prenašala dela nepremišljeno, brez predhodnih analiz o smiselnosti takih prenosov.

Ti dve ugotovitvi sta bili ključni, da se je podjetje odločilo najprej urediti in optimizirati proizvodni proces ter proces razvoja.

4.4 Predlog novega modela

Pravilno postavljeni procesi, kar se je izkazalo skozi razvoj tehnologij in potrebe po hitrem prilagajanju, tečejo horizontalno, čez več poslovnih funkcij. Matrično in procesno organizirana podjetja predstavljajo prednost pri optimalnem organiziranju poslovanja.

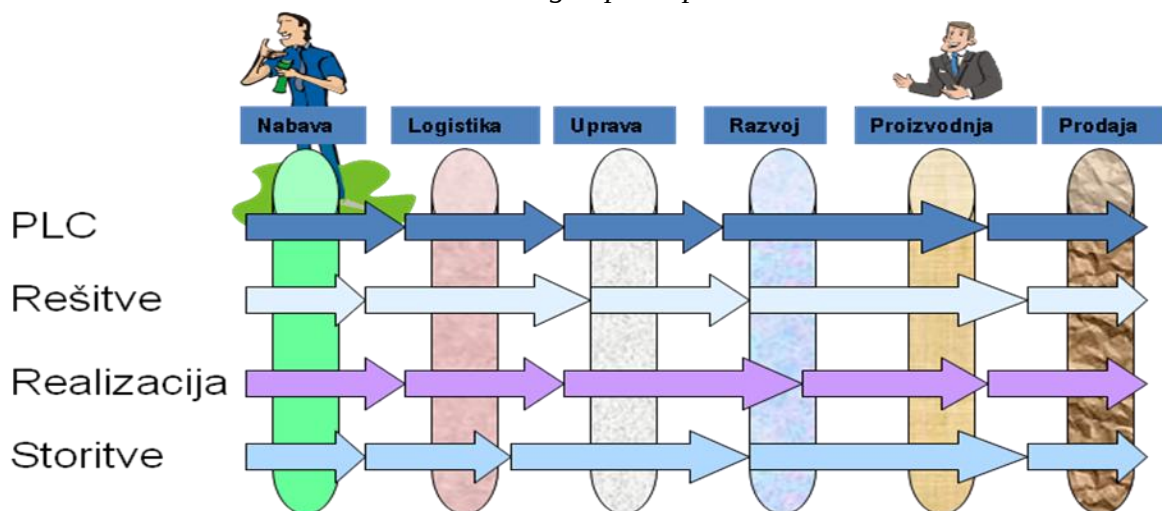
Nov model bi moral temeljiti na poteku procesov, poenotenju procesov skozi podjetje. Podjetje bi se moralo osvoboditi funkcijskega razmišljanja in se osredotočiti na potek procesov. Funkcijska področja bi morala zagotavljati zaposlene z določenim znanjem, ki vstopajo v proces na tistem delu, kjer se v procesu izvajajo aktivnosti, ki zahtevajo specifična znanja določenega funkcijskega področja.

Naloge vodje funkcijskega področja bi morale biti:

- da zagotovi zadosten nivo znanj,
- da razpolaga in skrbi za pravilno časovno razporeditev aktivnosti glede na število zaposlenih, s katerimi razpolaga, in
- da z lastnikom procesa in upravljavcem podprocesov skoordiniira ustrezno razporeditev dela zaposlenih.

Meje med funkcijskimi področji bi morale biti neopazne in postavljene tako, da bi zagotavljale nemoten potek procesa skozi podjetje. Prehodi procesa med funkcijskimi področji morajo biti neopazni in tekoči. Slika 16 prikazuje, kako bi procesi morali biti postavljeni, da bi omogočali optimalen potek skozi vse podjetje preko funkcijskih področij.

Slika 16: Predlagan potek procesov



Vir: Podjetje X, Zajem in optimizacija procesnega modela, 2010.

Predlagan je bil tudi nov potek odpiranja kod produktov. Izhodišče predloga je bila ena koda za en produkt skozi vsa funkcijska področja, s tem da na vsakem področju k isti kodi dodajo podatke, pomembne za to področje. Tako bi dobili obvladljiv proces, sledenje razvoja kode, iskanje in odprava napak bi bila lažja in hitrejša, spremljanje in analize poslovanja bi bile tako transparentne.

Po predlaganem modelu bi bila v podjetju za en produkt samo ena koda in bi lahko spremljali potek in razvoj kode skozi življenjski cikel enostavno, za en produkt z eno kodo. Proces bi bil poenoten in bi skozi funkcijska področja tekel skozi isti sistem tako, da bi se vsako funkcijsko področje vključilo v proces na delu, kjer so potrebna znanja in podatki tega področja.

Predlog novega procesa razvoja produkta pa ni zajel samo procesa odpiranja kod novih produktov, ampak celoten potek razvojnega procesa. Predlagani so bili postopki od nastanka ideje za nov produkt, preko analize trga, potrebnih funkcionalnosti produkta, analize stanja obstoječih produktov in kompatibilnosti le-teh z novim produktom, priprave ocene potrebnih razvojnih aktivnosti in ocene razpoložljivosti lastnih razvojnih kapacitet ter ocene potrebnih zunanjih aktivnosti in priprave ter potrjevanje razvojnih mejnikov. Vse to je bilo zapisano v dokumentu: Obvladovanje produktov v življenjskem ciklu.

Predlog novega procesa je pomenil optimizacijo obstoječega procesa. Z novim predlogom so bile odpravljene pomanjkljivosti obstoječega procesa, predvsem v smislu povezovanja med funkcijskimi področji. V novem procesu so jasno zapisane odgovornosti posameznih vlog znotraj funkcijskih področij, zapisan je prehod med procesi po zaporednih aktivnostih. Prehodi so povezani, proces se na prehodu ne prekine, ampak se isti proces nadaljuje v drugo področje, dokler ni dosežen končni razvojni mejnik produkta. Takrat se začne nov proces, proces vzdrževanja produkta, dokler se produkt ne zapre in umakne iz prodaje in s trga.

Prav tako kot za razvojni proces je bil pripravljen nov predlog za proizvodni proces. Tu je bila naloga zahtevnejša, saj je bila predlagana pripojitev proizvodnega podjetja k matičnemu podjetju. Pri pripravi predloga tega procesa je bilo potrebno upoštevati tudi zakonska pravila pripojitve podjetja. Prav zaradi tega dodatnega pogoja se je podjetje odločilo pripojitev izpeljati kot ločen projekt. Glede na obstoječo organiziranost in medpodjetniški potek procesa prodaje je bilo potrebno pripraviti nov potek prodajnega procesa in zelo detajlno pripraviti fazo prehoda, ne samo pripraviti novega modela procesa.

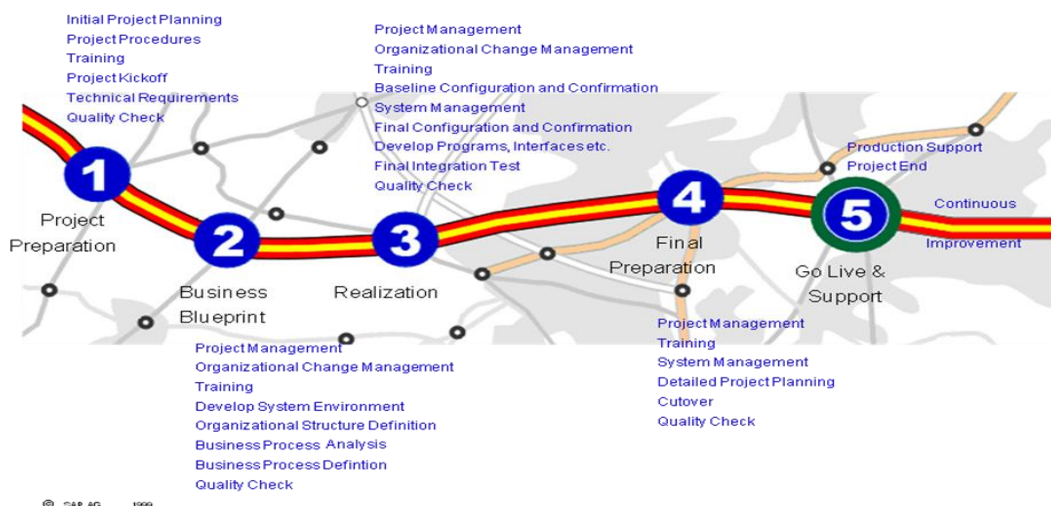
Pripraviti oziroma prilagoditi je bilo potrebno tudi organizacijsko strukturo podjetja. Obstoječe proizvodno podjetje je bilo namreč organizirano prav tako funkcijsko kot matično podjetje. Zaradi cilja optimizacije procesov in poslovanja ni bilo smiselno enostavno preslikati podjetja v matično podjetje, ampak je bilo potrebno poiskati optimalno rešitev nove organizacije. Največji in najtežji del je bil priprava novega poteka prodajnega procesa, in sicer od vhoda naročila, preko materialnega predplaniranja, proizvodnje in priprave naročila za odpremo. V obstoječem modelu se je ta proces prepletal med podjetjema, določene aktivnosti so se podvajale. V novem predlogu bi proces potekal povezano, brez podvajanj. Predvideno je bilo poenotenje obdelave naročila in spremljanje na istem dokumentu skozi celoten proces. Tu je bilo potrebno poiskati rešitev, ker so se uporabljala različna sistemska orodja. Zaposleni v proizvodnem podjetju so potrebovali ista orodja, kot jih je uporabljalo matično podjetje, in predvideti je bilo potrebno dodatno usposabljanje zaposlenih za uporabo teh orodij.

Priprava novega modela zahteva znanje in zavzetost zaposlenih. Pri podjetju X se je izkazalo, da se zaposleni prenove poslovnih modelov lotevajo s strahom. Vsak zaposleni razpolaga z določenimi informacijami, ki drugim niso dostopne, in je tako nujno potreben v procesu. S prenovo in optimizacijo procesov, s postavljanjem novih modelov se je pokazala bojazen zaposlenih, da bodo izgubili pomembnost, ker bodo informacije dostopne v sistemu vsem, ki bodo lahko dostopali do določenih informacij. Pri prenovi poslovnih procesov v podjetju X smo ugotovili, kako pomembno je, da vodstvo podjetja oziroma vodja projekta prenove poslovnih procesov prenese pravo sporočilo in motivira zaposlene za kvaliteten pristop k pripravi novega modela. Če model ni pripravljen v duhu optimizacije, ne bo dosežen namen oziroma cilj projekta.

4.5 Priprava načrta prenove procesov

Za pripravo časovnega načrta prenove so izhajali iz predlagane sheme, ki jo je pripravilo podjetje SAP za uvedbe sistemov ERP. Časovnica je prikazana na Sliki 17.

Slika 17: Časovni potek projekta po stopnjah



Vir: Podjetje X, Priprava na uvedbo sistema ERP, 2011.

Izhodišča za pripravo načrta prenove procesov v podjetju X so bila naslednja dejstva (interni viri podjetja X):

- podjetje je imelo več različnih informacijskih platform,
- funkcijska področja so bila procesno med seboj slabo povezana,
- poslovni procesi niso bili enotni,
- podatki niso bili ažurni,
- poročanje v realnem času ni bilo mogoče,
- neoptimalna izraba resursov,
- kompleksnost aktivnosti.

Glede na zgornja dejstva si je podjetje X postavilo cilje projekta prenove poslovnih procesov (interni viri podjetja X):

- poenoteni in standardizirani poslovni procesi,
- uvedba enotnega poslovno-informacijskega sistema,

- izboljšati pretok informacij med procesi in funkcijskimi področji,
- zagotoviti razvoj na področju informacijske podpore za osnovne in podporne poslovne procese,
- izboljšati kvaliteto in dosegljivost podatkov na ravni podjetja,
- poenotiti in urediti matične podatke,
- poenotiti upravljanje in vzdrževanje sistema.

Projekt je potekal po naslednjih vsebinskih korakih. **Prvi korak je bil izpeljava projekta priključitve proizvodnega podjetja k matičnemu podjetju.** Časovno je bil projekt opredeljen na 6 mesecev. Potekal je v dveh delih, in sicer je bil prvi del zagotovitev zakonskih zahtev pripojitve in drugi del pripojitev poslovnih procesov proizvodnega podjetja k matičnemu. V drugem delu so bile že upoštevane predlagane spremembe procesnega modela, ki so bile pripravljene s projektom prenove poslovnih procesov.

Izdelana sta bila dva dokumenta, in sicer za prvi del je bil izdelan dokument, ki je opredeljeval vse aktivnosti, potrebne za izpis podjetja iz sodnega registra. Tu so bile zajete naloge izvedbe finančne revizije poslovanja, otvoritveno stanje bilance stanja, obveščanje in prehod zaposlenih v novo podjetje, obveščanje kupcev in dobaviteljev ter ostalih poslovnih partnerjev, priprava ustreznih sklepov skupščine in pravočasno izdan zahtevke na sodišče za izbris podjetja iz sodnega registra.

V drugem dokumentu je bil zajet načrt prenove poslovnih procesov. Izdelan je bil poslovni načrt »blueprint«, v katerem je bilo zapisano, kaj vse je potrebno izvesti pri prenosu procesov iz enega v drugo podjetje, kakšen bo prenos vseh matičnih podatkov materiala, kupcev, dobaviteljev. Zelo natančno je bil opisan prehod na nov sistem (»cut over«). Vse aktivnosti so bile časovno opredeljene, po uri natančno. Pri zaključevanju aktivnosti so bile zelo pomembne ustrezne kontrole, s katerimi je bilo predvideno zagotoviti ustrezen prehod in uspešno izvedene zaporedne aktivnosti.

Skupina, ki je sodelovala pri projektu, se je redno sestajala in preverjala uspešnost izvedenih aktivnosti. Vse težave so se sproti odpravljale.

Drugi korak je bil optimizacija procesov v matičnem podjetju. Prav tako je bil izdelan poslovni načrt »blueprint dokument«, ki je zagotovil osnovo za uvedbo poslovnih procesov z opisom poslovnih procesov do posamezne aktivnosti in načina izvajanja le-te. V procesu priprave blueprint dokumenta so razkrili možna področja izboljšanja v medfunkcijskih procesih, stremeli so k izboljšanju poslovne učinkovitosti skupine, opozarjali so na morebitne možne izboljšave pri obstoječem izvajanju poslovnih procesov in vključevanju poslovnih partnerjev, tako dobaviteljev kot tudi kupcev in ostalih, v novo nastajajoče procese (iskali so možnosti vpeljave e-poslovanja). Poleg tega so poskušali zagotoviti sinergije pri vzdrževanju sistema, enotno oz. centralno ter vsebinsko popolno vzdrževanje matičnih podatkov, kjer je bilo to potrebno ter ustvarjati pogoje za nadaljnjo vpeljavo

sistema ERP. Cilj projekta je bil izboljševati korporacijsko kulturo skupine in izboljšati komunikacijo med zaposlenimi in poslovnimi procesi ter pripraviti natančnejša in jasnejša navodila za izvajanje poenotenih procesov.

Pri pripravi načrta prenove poslovnih procesov moramo preučiti in upoštevati vse trenutne projekte, ki potekajo v podjetju. Nekateri projekti so med seboj povezani in medsebojno vplivajo. Podjetje X se je prav iz tega razloga odločilo, da izpelje pripojitve proizvodnega procesa k matičnemu podjetju pred izvedbo optimizacije poslovnih procesov. Če tega ne bi storilo, bi bil nov model bistveno drugačen od tistega, ki ga je podjetje potem res izpeljalo. Optimizacija prodajnega procesa ne bi bila dosežena v takšni meri, kot je kasneje res bila.

Podobno se je podjetje odločilo tudi pri spreminjanju procesa obvladovanja produktov v življenjskem ciklu. Razvojni oddelek je pripravljajl prenovo priročnika upravljanja produkta v življenjskem ciklu, v katerem je predvidel tudi določene spremembe v poteku dokumentov in načinu dela. Če spreminjamo procesni model in istočasno poteka projekt spremembe upravljanja življenjskega cikla produkta, od osnutka produkta, prek razvoja, do zaključka trženja in prodaje le-tega, moramo le-to v prenovi procesnega modela upoštevati, kajti procesni model se lahko razlikuje od zastavljenih ciljev v prenovi upravljanja življenjskega cikla produkta. Npr. vpeljava elektronske izmenjave dokumentov z dobavitelji ali s kupci vpliva na procesni model, in če tega ne upoštevamo, če projekta potekata ločeno, neodvisno drug od drugega, bomo lahko pripravili nepovezan, neuresničljiv procesni model.

4.6 Sestava skupine, ki je sodelovala pri prenovi

Uspeh prenove poslovnih procesov je v veliki meri odvisen od ljudi, ki so vključeni v projekt. Večini zaposlenih, ki so že leta na določenih delovnih mestih in opravljajo iste aktivnosti, se zdi nepotrebno spreminjati sistem, ker tak, kot je, deluje. Delo jim je poznano, aktivnosti obvladajo, ni se jim potrebno učiti.

Še posebej pri spremembi procesov in načina dela če bo temu sledila vpeljava sistema ERP se bodo zaposleni morali na novo uvajati v sistem in proces, ki ga ne poznajo. Poleg strahu zaradi nepoznavanja novega načina dela se pri zaposlenih pojavlja tudi strah pred izgubo zaposlitve zaradi optimizacije procesov, pohitritve in avtomatizacije postopkov. Vse to se je pokazalo tudi v podjetju X.

Sestava skupine je zato zelo težka in zahtevna naloga. Člani skupine morajo biti zaposleni, ki bodo učinkoviti in z dosežnimi cilji zaključili projekt. Zaposleni, vključeni v projekt, morajo na eni strani poznati podjetje, postopke v podjetju, poznati strategijo podjetja, v katero smer se podjetje razvija, poznati morajo razvoj trga in predvideti možne spremembe le-tega, ter jih poskušati vključiti v prenovljen model. Po drugi strani pa morajo poznati

nove načine dela, sami morajo biti zainteresirani in seveda motivirani, da poiščejo možne rešitve in razvoj procesov v različni literaturi in na izobraževanjih.

Za uspeh projekta pa je zelo pomembno tudi, kako določimo vodja projekta. Le-ta mora biti strokovno zelo močen, sposoben se mora biti hitro in čim pravilneje odločati, sprejeti mora določene odgovornosti in mora biti deležen zaupanja ostalih članov skupine.

Večinoma pa za izvedbo takih obsežnejših projektov potrebujemo tudi zunanjo pomoč. Tu je pomembno, kako in kakšne zunanje svetovalce izberemo. Najbolje je, da najdemo take, ki imajo izkušnje in ki so pripravljeni spoznati podjetje, preučiti način delovanja in ugotoviti, kje bi bilo mogoče doseči optimizacijo. Ob upoštevanju vsega naštetega je podjetje X sestavilo skupino z različnih področij in najelo svetovalno ekipo, ki jo je podjetje samo izbralo iz različnih svetovalnih podjetij. Za različne dele procesov oziroma različne procese so bili svetovalci iz različnih podjetij. Za to se je podjetje odločilo zaradi preteklih izkušenj. Eno svetovalno podjetje ne razpolaga z dobrimi svetovalci na vseh področjih. Večino nalog in obvez pa je podjetje prevzelo samo, s svojimi zaposlenimi.

Taka sestava skupine se je kasneje izkazala kot učinkovita. Delovala je homogeno, pogosto se je sestajala in sproti usklajevala povezave med procesi ter odpravljala pomanjkljivosti.

4.7 Analiza uspešnosti prenove

Prenova poslovnih procesov v podjetju X je bila uspešno zaključena in izpeljana. Na osnovi teh procesov je podjetje pripravljeno na uvedbo sistema ERP. Ključnega pomena pri uspešni realizaciji projekta je bila priprava in dobro izdelana kritična analiza obstoječega stanja ter kvalitetno pripravljene načrti dela (»blueprint« dokumenti).

Prvi del projekta je bil sicer zaključen neuspešno in ni prinesel takih rezultatov, na podlagi katerih bi lahko pripravili ustrezne spremembe procesnega modela. Vzrok je bil predvsem v tem, ker so se projekta lotili nenačrtovano, ad hoc. Skupina, ki je sodelovala pri projektu, ni bila ustrezna in ni imela določenega vodja. Namen posnetka stanja in cilji projekta niso bili jasno zastavljeni in predstavljeni sodelujočim na projektu. Svetovalci so bili izbrani »nesrečno« in rezultati njihovega dela niso bili konkretni in ustrezno popisani procesi. Zaključili smo z dokumentom, v katerem je bilo obstoječe stanje popisano nepovezano in predrobno. Iz tega ni bilo mogoče pripraviti ustreznih izboljšav.

V drugem koraku so k projektu pristopili načrtovano. Skupina, ki je bila izbrana za izdelavo novega procesnega modela, je bila strokovno močna in je poznala podjetje ter način delovanja podjetja. Cilji projekta, način dela in časovni načrt dela so bili pripravljeno kvalitetno. Skupina je začela delo s projektnim sestankom, kjer so bili cilji projekta s strani

vodstva jasno predstavljeni. O poteku in namenu prenove poslovnih procesov so bili seznanjeni vsi zaposleni v podjetju.

Pri poteku prenove poslovnih procesov so upoštevali priporočila, ki jih navajajo ključni dejavniki uspeha, in pred začetkom projekta preverili vse projekte, ki v podjetju tečejo. Le-te so združili v en projekt in tako preprečili nepovezanosti rezultatov teh različnih projektov. Pred pričetkom prenove poslovnih procesov so predlagali pripojitev proizvodnega podjetja, kar se je kasneje izkazalo kot zelo uspešno. Prav tako so k prenovi poslovnih procesov vključili potek prenove procesa vodenja produkta v življenjskem ciklu in tako poenotili način dela ter zagotovili usklajene procese.

Pri analizi uspešnosti projekta so ugotovili, da je pomembno, kako je pripravljen načrt dela. V dokumentu načrt dela »v blueprintu« so opisali vse evidentirane procese, jih identificirali tako, da so natančno opisali vse aktivnosti, kako se izvajajo in kje so potrebne spremembe. To je bila kasneje osnova za pripravo testnega sistema, kjer so preverjali, če so zajeli vse aktivnosti, če so povezave aktivnosti znotraj procesov pravilno postavljene, če si procesi pravilno sledijo.

V tem delu so veliko pozornosti posvetili simulacijam poteka procesov in poskušali simulirati posebnosti, ki so se jim v preteklosti v procesih pojavljale. Ugotovili so, da je potrebnih kar nekaj prilagoditev. Le-te so do druge faze testiranja odpravili in ponovno ponovili postopek preverjanja. Vse to se je izkazalo za zelo uspešno, saj je faza prehoda potekala tekoče le z manjšimi motnjami, ki so jih hitro odpravili.

Pri analizi uspešnosti prenove se bom uprla na ključne dejavnike uspeha (KDU). Med prvimi KDU je omenjena stalna podpora vodstva. V našem primeru je projekt vodstvo podprlo, določilo je tudi cilje projekta in redno spremljalo potek projekta. V primeru večjih težav ali potrebnih odločitev, ki jih skupina sama ni mogla sprejeti, se je vodstvo aktivno vključevalo in s hitro odzivnostjo pomagalo rešiti težave.

Kot drugi KDU se v literaturi pojavlja menedžment sprememb. Na tem delu je podjetje X šibko, saj nima ustrezno urejenega sistema spremljanja sprememb. Spremembe se dogajajo nekontrolirano in niso zapisane. Tako je le-te težko slediti in jih vključevati v nove procesne modele. To se je pri projektu izkazalo kot težava, predvsem v delu, kjer so popisovali procese. Procesni so se namreč skozi čas spreminjali, prilagajali so se glede na delo posameznih zaposlenih. Te spremembe pa niso bile zapisane in vključene v poteke ostalih procesov. Vse to je povzročilo težave pri zajemu posameznih procesov.

Zaradi kvalitetno sestavljene ekipe z znanjem in s poznavanjem delovanja podjetja in kvalitetnega vodenja projekta se je tudi da del nalog kasneje, v drugi fazi uspešno zaključil. Skupina je bila sestavljena iz različnih področij in tako so zaposleni imeli dovolj znanj, ki

so se med seboj dopolnjevala, vodja projekta je bil strokovno dovolj usposobljen in je sprejemal tudi hitre in pravilne odločitve, kar je prispevalo k uspešno zaključenemu projektu.

Projekt je bil časovno optimalno postavljen, načrt dela je bil pripravljen kvalitetno, zajeti so bili vsi glavni procesi in njihove specifike. Zaposleni, ki so sestavljali projektno skupino, so bili projektu polno predani, komunikacija med zaposlenimi znotraj projektne skupine in svetovalci je bila dobra. Vsa ta dejstva so zagotovila, da je bil projekt uspešno zaključen.

SKLEP

Podjetje se za projekt prenove poslovnih procesov odloči iz več razlogov. Največkrat je razlog želja po optimizaciji in v zadnjem času zaradi priprave podjetja na uvedbo sistema ERP.

Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, pri kateri je potrebno upoštevati več dejavnikov:

- velikost in organizacijo podjetja,
- okolje, v katerem podjetje deluje,
- poslovne modele, ki so značilni za panogo, v kateri podjetje deluje,
- razpoložljivost zaposlenih in njihova znanja.

Pri tem je pomembno, da se podjetje odloči za celovito prenovo procesov. Delne prenove so lahko nevarne, predvsem zaradi povezanosti procesov med seboj in prehodov med procesi. Če spremenimo en proces, ne prilagodimo pa predhodnega procesa ali naslednjega, lahko povzročimo neoptimalnost procesov.

Pri opisanem poteku prenove poslovnih procesov sem ugotovila, kako pomemben je pravilen potek prenove poslovnih procesov. Najprej je potrebno prenovo pravilno časovno umestiti in slediti korakom od popisa stanja procesov, da ugotovimo, v katerih delih so težave, kje se zatika, kje so procesi prekinjeni in ne najoptimalneje rešeni. Ko imamo procese popisane, sledi kritična analiza stanja. V tej fazi ugotavljamo, kje vse lahko procese izboljšamo in kje so potrebne prilagoditve zaradi sprememb poslovnih modelov, organizacije podjetja ali načina dela. Da nam vse to čim bolje uspe, je potrebo pripraviti kvaliteten dokument poslovnega načrta (blueprint). V tem dokumentu poskušamo zapisati vse ugotovitve pri prenovi procesov, vsa odstopanja od najboljših praks in vse posebnosti, ki jih moramo zajeti v procesih.

Če se podjetje loti prenove procesov zaradi uvedbe sistema ERP, bi predlagala, da se prenove loti skupaj z uvajanjem sistema ERP. Na trgu je namreč več ponudnikov sistemov ERP. Vsak ponudnik ima na svoj način pripravljen potek procesov. Ko se odločamo za nakup sistema ERP, moramo pregledati več ponudnikov in glede na panogo, v kateri podjetje deluje, moramo poiskati najboljše rešitve. Pri prenovi procesov moramo te rešitve upoštevati in poskušati procese prilagoditi sistemu ERP, za katerega smo se odločili. Le tako bomo zagotovili optimalno uvedbo delovanja sistemov ERP z minimalnimi prilagoditvami svojim potrebam. Vsaka dodelava sistema ERP nam kasneje lahko povzroča težave. Težave nastajajo po navadi pri nadgradnjah sistemov ali pa pri uvajanju novih funkcionalnosti. Čim več prihodnih odločitev združimo v en projekt, bolj bomo učinkoviti in hitreje bomo obvladovali potek procesov, lažje bomo sledili spremembam na trgu, kar pomeni pomembno prednost pred konkurenti.

LITERATURA IN VIRI

1. Arif, M., Kulonda, D., Jones J. & Proctor M. (2005). Enterprise information system: technology first or process first?. *Business Process Management Journal*, 11(1), 6.
2. Bakija A. (b. l.). *ARIS+ASAP... Procesno orientirana vpeljava poslovno informacijskega sistema SAP/R3*. Najdeno 12. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.drustvo-informatika.si/fileadmin/dsi2001/sekcija_a/bakija.doc.
3. Bavec C. (2005). *Urejenost podjetja – strukture*. Koper: Fakulteta za management.
4. Bedford D. (2006). Business Architectures, Federal Transition Framework and Semantic Interoperability. Presentation to the Best Practice committee.
5. Birdogan, B. & Kemal C. (2005). Determining the ERP package-selecting criteria: The case of Turkish manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, 11(1), 75.
6. Bokovec, K., Damij, T. & Rajkovič T. (2010). Model vrednotenja kot orodje za obvladovanje kompleksnosti uvajanja globalnih sistemov ERP. *Organizacija*, 43(2), A39–A52.
7. Brynjolfsson, E., Renshaw, A. A. & van Alstyne M. (1997). The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering. *MIT Sloan School of Management*. Najdeno 25. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://ccs.mit.edu/papers/ccswp189/ccswp189.html>.
8. Bukovec, B. (2004). Novi poudarki v Business process Reengineeringu. *Kakovost*, 3, oktober 2004, 29–31.
9. Bukovič, V. (1994). Prenova poslovnega procesa v industriji. *Uporabna informatika*, 3(2), 11–14.
10. Bullinger, H. J. & Frech, J. (1994). Optimizacija poslovnega procesa s pomočjo medpodjetniške informacije logistike. I. del: Vitki management – rešitev ali vizija. *Organizacija in kadri*, 27(7), 679–688.
11. Burleson, D. (2001). Selecting an ERP system: Build or buy?. *TechRepublic*. Najdeno 21. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.techrepublic.com/article/selecting-an-erp-system-build-or-buy/1040167>.
12. *Business process analysis*. Najdeno 13. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.ctcorp.com/capability10.html>.
13. *Business Process Reengineering*. Najdeno 15. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.12manage.com/methods_bpr.html.

14. *The business process model*. Najdeno 27. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.sparxsystems.com.au/downloads/whitepapers/the_business_process_model.pdf.
15. Carter, P. (2005). *Business Process Reengineering*. Najdeno 20. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.teamtechnology.co.uk/business-process-reengineering.html>.
16. Cashmore, C. & Lyall, R. (1991). *Business information: system and strategies*. New York: Prentice Hall.
17. Chase, R. B. & Aquilano, N. J. (1992). *Production & operations management: A Life Cycle Approach*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
18. Davenport, T., Jarvenpaa, S. & Beers, M. (1995). *Improving Knowledge Work Processes*. Center for business innovation, Ernest & Young LLP. Najdeno 25. oktobra na spletnem naslovu http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Abstract%20IT%20%202/Improving%20Knowledge%20Work%20Processes.pdf.
19. Epicor Software. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.epicor.com>.
20. ERP marke to grow to 50,3 mrd \$ in 2015: Forrester. (2011). Najdeno 6. junija 2012 na spletnem naslovu: <http://enterpriseapplications.cbronline.com/news/erp-market-to-grow-to-503bn-in-2015-forrester-060511>
21. ERP Market Share and Vendor Evaluation 2011. Najdeno 18. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://whatiserp.net/erp-report/erp-market-share-and-vendor-evaluation-2011>
22. ERP (Enterprise resource planning). (b. l.). Najdeno 12. oktobra 2008 spletnem naslovu <http://www.tech-faq.com/erp.shtml>.
23. Enterprise resource planning. (b. l.) V *wikipedia*. Najdeno 19. septembra 2008 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/enterprise_resource_planning
24. ERP Vendors. (b. l.). Najdeno 18. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.ultraconsultants.com/erp-vendors/erp-vendors/>
25. Gašparin, J. & Volovšek, M. (2002). Učinkovito orodje za prenovo poslovnih procesov. *WMA Management Consulting*. Najdeno 25. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://backup.ris.org/tr/arhiv2002/www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/gasparin.doc>
26. Groznik, A. & Vičič, D. (2005). Pomen informatike pri prevzemih in združevanjih podjetij. *Uporabna informatika*, 13(1), 32–36

27. Hammer, M. & Champy, J. (1996). *Reengineering the corporation: A manifest for business revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
28. Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins Publisher.
29. Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publishers.
30. Harmon P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers.
31. Horžen, A., Šunta, M. & Zorko, B. (2003). *Stalne izboljšave: Izziv za mikro in mala podjetja*. Brežice: Razvojni center Brežice.
32. IFS World. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ifsworld.com>.
33. Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., Trkman, P. & Groznik, A. (2006). *The role of business process management in a lean supply chain: Two case studies*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Infor. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.infor.com>.
35. Jacobson, S., Shepherd, J, D'Aquila, M. & Carter K. (2007). *The ERP Market Sizing Report, 2006–2011*. Boston: AMR Research, Inc.
36. Jelovčan, M. (2004). Spreminjanje organizacijskih struktur. *Organizacija*, 37(9), 577–582.
37. Kalpič, B. (1998). *Modeliranje poslovnih procesov*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
38. Kaltnekar, Z. (1988). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnovežen sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Kovačič, A., Groznik, A., Indihar Štemberger, M. & Jaklič J. (2000). Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah. *Uporabna informatika*, 8(1), 22–27
41. Kovačič, A. & Peček, B. (2004). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
42. Kovačič, A. & Bosilij Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.
43. Kovačič, A., Indihar Štemberger, M. (2007). Zakaj modelirati poslovne procese pri informatizaciji poslovanja s celovitimi programskimi rešitvami. *Uporabna informatika*, (4), 192–200.
44. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
45. Lawson. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu www.lawson.com.

46. Leben, A. & Vintar, M. (1997). Od prenove poslovanja k upravljanju delovnih procesov. *Uporabna informatika*, (3), 18–25.
47. Mango, B. To Build or To Buy: Comparing Custom and off-The-Shelf Software Applications. Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.3csoftware.com/resources/articles/to-build-or-to-buy-comparing-custom-and-off-the-shelf-software-applications/>
48. Marinšek, D. (2006). *Prenova poslovnih procesov in informatizacija malega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Martin, J. (1984). *An information system manifesto*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
50. Microsoft. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.microsoft.com>.
51. Microsoft Business Hub. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.microsoftbusinesshub.com>.
52. Natek, S. (b. l.). Strateški načrt informacijskega sistema za direktorje ali informatike? *Fakulteta za management Koper*. Najdeno 20. junija 2012 na spletnem naslovu, <http://www.vizija.si/poslovna-informatika/clanki/strateski-nacrt-informacijskega-sistema/>
53. Nemec, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
54. Novak, U. (2008). BPM – način življenja. *Manger*. Junij 2008, (7/8).
55. O'Leary, D. E. (2002). *Enterprise Resource Planning System*. Cambridge: Cambridge University Press.
56. Oracle. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com>.
57. Podjetje X (2010). *Zajem in optimizacija procesnega modela* (interno gradivo). Kranj: podjetje X.
58. Podjetje X (2010). *Procesni model skupine* (interno gradivo). Kranj: podjetje X
59. Podjetje X (2010). *Nov procesni model* (interno gradivo). Kranj: podjetje X
60. Podjetje X (2011). *Priprava na uvedbo sistema ERP* (interno gradivo). Kranj: podjetje X.
61. Podlogar, M. (2004). Poenostavljanje procesov s preoblikovanjem in uvajanjem e-poslovanja: primer oskrbovalnega procesa. *Organizacija*. 37(3), 139–146
62. Polajnar, A., Buchmeister, B., Leber, M., Pondža, K., Vujica-Herzog, N., Palčič, I. & Fulder, T. (2004). *Menedžment proizvodnih procesov*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
63. Potočnik, E. (1998). *ISO 9001 iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus.
64. QAD. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.qad.com>.

65. Sage. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.sage.com>.
66. SAP AG. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu www.sap.com/about/investor/index.epx.
67. Sap ag. (b. l.) V *wikipedia*. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/sap_ag.
68. Shawn, T. (b. l.). *Don't Buy Software, Buy Processes*. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://hosteddocs.ittoolbox.com/ST121907a.pdf>.
69. Shehab, E. M., Sharp, M. W., Supramaniam, L. & Spedding, T. A. (2004). Enterprise resource planning. *Business Process Management Journal*, 10(4).
70. Simon, P. (b. l.). Which kind of System? The Make, Buy or Rent Decisoin, najdeno 22. avgusta na spletnem naslovu http://www.ittoday.info/Articles/Make_Buy_or_Rent.htm.
71. Sternad, A. & Bobek, S. (2008). Uvajanje rešitev ERP v slovenskih podjetjih: kritični dejavniki in njihova medsebojna odvisnost. *Organizacija*, 41(1), A28–A36.
72. Stojkovič, D. (2005). Model projektiranja organizacijske strukture podjetja. *Organizacija*, 38(1), 31–38.
73. Škrinjar, R., Indihar Štemberger, M., Dimovski, V. & Škerlaj, M. (2005). Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja. *Uporabna informatika*, 13(3), 136–145.
74. TEC Technology Evaluation Centers (2011). Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.technologyevaluation.com>.
75. Trampuž, M. (2008). S procesno usmerjenostjo do konkurenčne prednosti. *Manager*, Junij 2008, (7/8).
76. Traylor, P. S. (b. l.). To build or to buy IT applications. Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.infoworld.com/d/applications/build-or-buy-it-applications-676>.
77. Treven, S. (1990). Informacije za stratejsko upravljanje poslovnih procesov. *Organizacija in kadri*, (9–10), 744–750.
78. Upravljanje odnosov s strankami. (b. l.). Najdeno 27. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.src.si/resitve/crm/lastnosti.asp>.
79. Webster, B. F. (2008). *Buy vs. Build Software Applications: The Eternal Dilema*. Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.baselinemag.com/c/a/Application-Development/Buy-vs-Build-Software-Applications-The-Eternal-Dilemma/>.
80. Whitman, L. (1999). Business process reengineering: a consolidated methodology. *4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory Applications and Practic*, november 17–20, 1999, San Antonio. Najdeno na spletnem naslovu 20. julija 2012 <http://webs.twsu.edu/whitman/papers.htm>.