

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**OBLIKOVANJE PROCESNE ORGANIZACIJE S PRIMEROM
SREDNJE VELIKEGA TRGOVSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2006

JERNEJ TOMŠIČ

IZJAVA

Študent Jernej Tomšič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Rudi Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 1 |
| 2 | ORGANIZACIJA PODJETJA | 4 |
| 2.1 | POJMOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE | 4 |
| 2.2 | POJMOVANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESOV | 6 |
| 2.2.1 | Procesni vidik poslovanja | 6 |
| 2.2.2 | Oblikovanje procesov | 7 |
| 2.2.3 | Ugotovitev in določitev poslovnih in organizacijskih procesov..... | 9 |
| 2.2.4 | Opredelitev poslovnih procesov | 11 |
| 2.3 | ORGANIZACIJSKE OBLIKE | 12 |
| 2.3.1 | Poslovno-funkcijska organizacijska struktura | 13 |
| 2.3.2 | Produktno-matrična organizacijska struktura | 14 |
| 2.3.3 | Projektno-matrična organizacijska struktura..... | 15 |
| 2.3.4 | Decentralizirana organizacijska struktura..... | 16 |
| 2.3.5 | Timska struktura..... | 17 |
| 2.3.6 | Mrežna organizacijska struktura..... | 18 |
| 3 | DEJAVNOST IN ORGANIZACIJA PODJETJA BTS COMPANY | 20 |
| 3.1 | Dejavnost podjetja BTS Company..... | 20 |
| 3.2 | Analiza organizacijske strukture podjetja BTS COMPANY | 21 |
| 3.3 | Osnovne značilnosti in problemi podjetja BTS Company | 24 |
| 4 | DOLOČITEV IN OPIS PROCESOV V PODJETJU BTS | 26 |
| 4.1 | Osnovne skupine procesov | 26 |
| 4.2 | Pristop k procesni organizaciji v podjetju BTS..... | 28 |
| 4.2.1 | Podpora vodstva in oblikovanje projektne skupine..... | 28 |
| 4.2.2 | Priprava načrta projekta in oblikovanje ciljev..... | 29 |
| 4.2.3 | Analiza stanja | 29 |
| 4.2.4 | Oblikovanje izjave o poslanstvu, vizije in vrednostni sistem podjetja .. | 30 |
| 4.2.5 | Oblikovanje procesa..... | 30 |
| 4.2.6 | Uvajanje procesnega pristopa | 30 |
| 4.3 | UPRAVLJALNO-RAVNALNI PROCESI | 31 |
| 4.3.1 | Letno in mesečno planiranje poslovanja | 31 |
| 4.3.2 | Določitev organizacijske oblike in sistemizacije | 33 |
| 4.3.3 | Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih | 35 |
| 4.3.4 | Kontrola poslovanja | 37 |
| 4.4 | POSLOVNI PROCESI..... | 40 |
| 4.4.1 | Prodaja..... | 40 |
| 4.4.2 | Nabava..... | 43 |
| 4.4.3 | Financiranje poslovanja | 47 |
| 4.4.4 | Izvedba naročila | 50 |
| 4.5 | INFORMACIJSKO-RAČUNOVODSKI PROCESI..... | 55 |
| 4.5.1 | Obvladovanje dokumentov..... | 55 |
| 4.5.2 | Računovodstvo | 57 |
| 4.5.3 | Informacijski proces | 62 |
| 4.6 | PROCESI MERJENJA, ANALIZIRANJA IN IZBOLJŠEVANJA | 65 |
| 4.6.1 | Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev..... | 65 |
| 4.6.2 | Notranji nadzor..... | 67 |
| 4.6.3 | Obvladovanje neskladnosti | 71 |
| 4.6.4 | Izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov | 73 |

| | | |
|----------|---------------------------------------|-----------|
| 5 | POVEZAVE SKUPIN PROCESOV | 75 |
| 6 | ZAKLJUČEK..... | 77 |
| | LITERATURA..... | 80 |
| | VIRI. | 82 |

KAZALO SLIK:

| | | |
|-----------|---|----|
| Slika 1: | Določitev odgovornosti v procesu | 10 |
| Slika 2: | Poslovno-funkcijska organizacijska struktura | 13 |
| Slika 3: | Produktno-matrična organizacijska struktura | 15 |
| Slika 4: | Projektno-matrična organizacijska struktura | 16 |
| Slika 5: | Decentralizirana organizacijska struktura | 17 |
| Slika 6: | Timska organizacijska struktura..... | 18 |
| Slika 7: | Mrežna organizacijska struktura | 19 |
| Slika 8: | Organizacijska struktura družbe BTS Company | 22 |
| Slika 9: | Model nove organizacijske strukture družbe BTS Company..... | 24 |
| Slika 10: | Letno in mesečno planiranje | 32 |
| Slika 11: | Določitev organizacijske oblike in sistemizacije | 34 |
| Slika 12: | Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih..... | 36 |
| Slika 13: | Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih – nadaljevanje..... | 37 |
| Slika 14: | Kontrola poslovanja | 39 |
| Slika 15: | Prodaja | 41 |
| Slika 16: | Prodaja – nadaljevanje | 42 |
| Slika 17: | Nabava | 45 |
| Slika 18: | Nabava – nadaljevanje | 46 |
| Slika 19: | Financiranje poslovanja | 48 |
| Slika 20: | Financiranje poslovanja – nadaljevanje | 49 |
| Slika 21: | Izvedba naročila..... | 51 |
| Slika 22: | Izvedba naročila – nadaljevanje..... | 52 |
| Slika 23: | Izvedba naročila – nadaljevanje..... | 53 |
| Slika 24: | Obvladovanje dokumentov | 56 |
| Slika 25: | Obvladovanje dokumentov – nadaljevanje | 57 |
| Slika 26: | Računovodstvo – izdani računi | 59 |
| Slika 27: | Računovodstvo – izdani računi, – nadaljevanje | 60 |
| Slika 28: | Računovodstvo – prejeti računi..... | 61 |
| Slika 29: | Informacijski sistem..... | 63 |
| Slika 30: | Informacijski sistem - nadaljevanje | 64 |
| Slika 31: | Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev | 67 |
| Slika 32: | Notranji nadzor..... | 69 |
| Slika 33: | Notranji nadzor – nadaljevanje | 70 |
| Slika 34: | Obvladovanje neskladnosti | 72 |
| Slika 35: | Izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov | 74 |
| Slika 36: | Povezava skupin procesov | 76 |

1 UVOD

Organizacije, med njimi zlasti podjetja, danes delujejo v okolju, v katerem se soočajo z velikimi in s stalnimi spremembami, ki jih povzroča globalizacija. Spremembe v podjetjih se nanašajo na način delovanja poslovanja in organiziranje podjetij ter razvoj proizvodov in storitev. Zaradi naštetih in drugih sprememb se morajo podjetja nenehno in dovolj hitro prilagajati vse bolj zahtevnim razmeram okolja. Prihodnost bodo imela tista podjetja, ki se bodo sposobna dovolj hitro prilagajati novim in vse višjim zahtevam trga oziroma odjemalcev in bodo le tako lahko kljubovala vse močnejši konkurenci, ki jo prinaša globalizacija. Visoka kakovost poslovanja, ki jo omogoča ustrezna organizacija v podjetju, je poleg cene proizvodov ali storitev in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja. Stalno izboljševanje kakovosti poslovanja je prav gotovo ena od strateških usmeritev v podjetju. Zagotavljanje kakovosti je lahko za podjetje tako cilj kot strategija. Cilje opredelimo kot želene prihodnje rezultate ali izide (Rozman, 2000, str. 54). Strategija pa je vsaka možna usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo razrešili strateško vprašanje oziroma dosegli strateški cilj (Pučko, 1999, str. 363). Strategija predstavlja pot za doseganje cilja, taktika pa določa učinkovitost na tej poti.

Podjetja, ki imajo v svojih poslanstvih in vizijah vključene navedene smernice, imajo veliko možnost, da bodo uspešne pri poslovanju tudi v prihodnosti. Vodstvo podjetja je odgovorno, da podjetje deluje v skladu z navedenimi smernicami in je seveda poleg ostalih zaposlenih najbolj zaslužno, če podjetje tudi v praksi izkazuje učinkovito izvajanje teh smernic, kar se odraža v dobrih poslovnih izidih.

Ta načela, ki veljajo za vse organizacije, veljajo prav gotovo tudi za srednje velika podjetja, ki sicer niso tako prilagodljiva na spremembe v okolju, kot so mala podjetja. Po drugi strani pa so mnogo bolj občutljiva na izgube tržnih deležev, kot velika podjetja.

Med srednje velika podjetja se po kriterijih GZS štejejo podjetja, ki izpolnjujejo naslednje kriterije:

- število zaposlenih od 50 do 250,
- čisti prihodki od prodaje so večji od 1 mrd SIT in manjši od 4 mrd SIT,
- vrednost aktive je večja od 500 mio SIT in manjša od 2 mrd SIT (UL RS, 2/02; UL RS 28/00).

Ključno za učinkovito organizacijo srednje velikega podjetja je ustrezna opredelitev procesov, ki nastopajo v podjetju, opredelitev parametrov procesa in povezava teh procesov v sistem poslovanja. Eden izmed svetovno znanih gurujev za kakovost poslovanja, Juran, ocenjuje, da so pri kakovosti poslovanja pomembni predvsem procesi (v podjetju), kar pomeni, da le ustrezno opredeljeni procesi lahko povečujejo učinkovitost dela in s tem konkurenčnost podjetja, ker ustvarjajo dodano vrednost (Germ, 1994, str. 14).

Cilj specialističnega dela je ugotoviti procese v srednje velikem trgovskem podjetju, jih razvrstiti v osnovne skupine (upravljalno-ravnanjski procesi, poslovni procesi, informacijsko računovodski procesi, procesi merjenja, analiziranja in izboljševanja) ter jih podrobneje in smotrno oblikovati. Prepoznavanje oziroma opredelitev

procesov v srednje velikih podjetjih je ključnega pomena za njihovo uspešno poslovanje, pa naj se ukvarjajo s proizvodnjo ali storitvami. Deming je razvil tezo, da je možno s povečevanjem kakovosti poslovanja kot skladnosti izvajanja poslovnih procesov z opredeljenimi zahtevami povečati produktivnost, zaradi česar se poveča konkurenčnost podjetja (Deming, 1982, str. 17). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi nekateri drugi avtorji (Garvin, 1988 str. 22-24; Chapman, Murray, Mellor, 1997, str. 436-437).

Ravnateljstvo podjetja, ki želi doseči nov, sodoben način poslovanja, mora prepoznati procese, ki nastopajo pri poslovanju podjetja. Pogosto pa v praksi temu ni tako. Ravnatelji gledajo na poslovanje premalo dinamično in premalo upoštevajo povezanosti. Zato zame predstavlja poseben izziv pobuda podjetja BTS, da skupaj opredelimo procese, ki nastopajo v tem podjetju, in jih povežemo v učinkovit sistem poslovanja. Z dobrim ravnanjem procesov v podjetju se stvari ne bodo "dogajale ali zgodile", ampak jih bodo zaposleni morali sami voditi (Nemec, 2002, str. 262).

Cilj specialističnega dela je tako tudi nazorno (z besedilom in grafično ponazoritvijo) prikazati v konkretnem podjetju posamezne procese z opredelitvijo osnovnih dejavnosti, odgovorne nosilce in izvajalce za izvajanje teh dejavnosti in pripadajočo dokumentacijo. Grafična ponazoritev teh procesov je moje delo, pri opisu dejavnosti teh procesov pa so sodelovali tudi predstavniki podjetja BTS.

Prav tako sem želel jasno pokazati pomen ustrezne opredelitve procesov oziroma prednosti opredeljenih dejavnosti v procesih, ker to omogoča hitro in učinkovito ukrepanje pri pojavu problemskih stanj (zunanji ali notranji vplivi). V smislu njihovega učinkovanja sem skušal natančno prikazati, kako poteka proces in kakšni so ukrepi v primeru odstopanj.

Določitev in opredelitev procesov pa nista dovolj za smotrno delovanje. Določiti je treba osebe, ki izvajajo dejavnosti v okviru procesa in odgovorne nosilce. Prav z namenom, da so procesi jasno podani, bom tudi grafično predstavil vsako dejavnost v posameznem procesu (diagrami poteka osnovnih dejavnosti), njenega nosilca in izvajalce, dokumentacijo, ki je potrebna za izvajanje posamezne dejavnosti in skrbnika tega procesa (odgovorna oseba za opredelitev, nadzor nad izvajanjem in izboljševanje procesa), vključno s kazalci učinkovitosti procesa, kjer so ti smiselni.

V tem delu želim tudi pokazati prednosti procesnega delovanja podjetja, kjer se z opredelitvijo in opisom procesov nedvoumno opredeljujejo tudi odgovornosti in pooblastila za izvajanje posameznih dejavnosti, ki nastopajo v okviru procesov oziroma poslovanja podjetja. Posamezen proces je prikazan kot skupek med seboj povezanih dejavnosti, ki vhode ob ustreznem izvajanju opredeljenih dejavnosti pretvarja v izhode in daje zelene rezultate (dodana vrednost se lahko meri s kazalci učinkovitosti procesa), ki omogoča učinkovitost delovanja posameznega procesa.

V primeru, da želeni rezultati niso doseženi, nastopita dve možnosti: ali se določene dejavnosti ne izvajajo tako, kot so določene, ali pa dejavnosti niso ustrezno določene. Glavna prednost procesnega pristopa je ravno v tem, da se v primeru odstopanj od izvajanja predpisanih dejavnosti lahko ugotovi, kdo te dejavnosti ni ustrezno izvajal, kar omogoča ustrezno ukrepanje (korektivni ukrepi). Zgodnejše odkrivanje napak zmanjšuje stroške nekakovosti in povečuje učinkovitost poslovanja. Klasična kontrola kakovosti vse bolj prehaja k zagotavljanju kakovosti oziroma k

preprečevanju napak (Rusjan, 2001, str. 269). Empirične izkušnje namreč kažejo, da je preprečevanje napak lahko bistveno cenejše od popravljanja napak (Rusjan, 2001, str. 270).

Če so opredeljene dejavnosti sicer izvajali, a ni bil dosežen želeni rezultat, potem mora odgovorna oseba za proces ali skrbnik procesa opredeliti ukrepe v smislu vnovičnega pregleda opredeljenih dejavnosti v posameznem procesu, da ga izboljša (ustreznejša opredelitev dejavnosti). Skrbnik procesa ima tudi nalogo stalnega izboljševanja procesa s ciljem povečevati njegovo učinkovitost (preventivni ukrepi). To še posebno velja za proizvodni proces oziroma proces izvedbe storitve, kajti kakovost proizvoda ali storitve ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega planiranja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora (Vujošević, 1992, str. 14). Kljub vsemu pa je treba končne proizvode ali storitve pregledati, da bi odkrili ter odstranili ali popravili neustrezne dokončane proizvode ali izvedene storitve (Rusjan, 2001, str. 269). Dejavnosti nadzora se izvajajo, ko se proizvodnja ali izvedba storitve že zaključi in niso preventivnega značaja. Izvajajo se običajno v podjetju, dobavitelji in kupci v te dejavnosti niso neposredno vključeni (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 21). Kakovost proizvodov oziroma storitev je izredno pomembna, saj kupci oziroma odjemalci niso več pripravljeni prenašati nekakovosti.

Pri izdelavi specialističnega dela sem pri opredeljevanju procesov oziroma določevanju dejavnosti, ki nastopajo v procesih uporabil metodo diagrama poteka dejavnosti (flow chart) z opisom postopka. To metodo grafičnega prikazovanja dejavnosti in njihovih nosilcev sem uporabil zaradi njene preglednosti in nazornosti prikazovanja. Tudi sicer se danes ta metoda v literaturi vse pogosteje navaja kot najprimernejša za hitro in učinkovito prikazovanje poteka dejavnosti v procesih (ISO Handbook-ISO-9001, 2001, str. 90). Določene procese sem izdelal samostojno na osnovi lastnih izkušenj in sugestij zaposlenih v podjetju. Ostale procese sem predlagal v sodelovanju z odgovornimi predstavniki podjetja oziroma jih deloma povzel iz internih gradiv podjetja.

V prvem delu sem prikazal teoretična stališča za procesni pristop ravnanja podjetja oziroma ustrezne smernice različnih avtorjev in njihove poglede na procesni pristop. V nadaljevanju sem najprej predstavil srednje veliko podjetje BTS, pri katerem je bil ta procesni pristop uporabljen.

V jedru specialističnega dela sem naprej opredelil osnovne skupine procesov in nato poizkušal jasno in dovolj natančno predstaviti vsak posamezni proces iz vseh štirih skupin procesov.

V zaključku specialističnega dela sem tudi grafično in tekstualno povezal vse nastopajoče procese v podjetju v sistem poslovanja. V zadnjem delu sem podal sklepne misli o pomenu in prednosti procesnega pristopa oziroma ravnanja podjetja.

2 ORGANIZACIJA PODJETJA

2.1 POJMOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Z oblikovanjem, s planiranjem ali projektiranjem organizacije razumemo vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Pri tem lahko oblikovanje organizacijske strukture razdelimo v oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov in oblikovanje organizacije celotnega podjetja. Podrobno oblikovanje organizacije pomeni določiti, kdo bo opravil kakšno nalogo, kdo komu odgovarja, kako bo kdo nagrajen, kdo zbira informacije, kdo in kakšne odločitve daje, kakšna naj bo kultura podjetja, da bo določene cilje čim prej možno doseči. Organizacijski procesi so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja cilja organizacije. Tako v zavestno usmerjenem organizacijskem procesu nastopajo planiranje, uveljavljanje in kontrola (Rozman, 2000, str. 10-19).

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike tako, da v tem delovanju vplivajo drug na drugega. Zaradi medsebojnih vplivov se njihova individualna dejanja povezujejo in prilagajajo. Med njimi zato nastanejo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo. Organizacija podjetja je množica dinamičnih razmerij med ljudmi (Rozman, 1997, str. 15). Vendar pa organizacijo nekateri avtorji opredeljujejo tudi kot samo združbo ljudi (ne razmerij), ki povezano deluje, da bi dosegla svoj cilj (Rozman, 2000, str. 5).

Če gre za enovit odnos med dvema osebama, ki imata enako zadolžitev, se med njima oblikuje t. i. enostavno razmerje. Zloženo razmerje je več enostavnih razmerij med dvema osebama. Če pa so razmerja med več osebami, gre za strukture, ki so spet lahko enostavne ali zložene. S tem nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Lipovec je organizacijo podjetja opredelil kot sestav razmerij med ljudmi-člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34-35).

V vzajemnem delovanju nastajajo medsebojna razmerja med ljudmi neodvisno od obstoja združbe. Taka razmerja in iz tega izhajajoče strukture nastajajo nenamerno in jih imenujemo neformalne strukture. Neformalne strukture so v podjetju vedno prisotne in posredno vplivajo na obstoj in delovanje podjetja. V organizaciji je vselej prisotna neformalna struktura, ki obsega uveljavljen vzorec interesnih razmerij sodelavcev v organizaciji. Neformalna struktura je nenačrtovana in razmerja nastajajo le slučajno, zgolj zaradi bližine ljudi (Tavčar, 2000, 127).

Formalizirana struktura je tista, ki jo ravnateljstvo načrtno uvede, da bi podjetje učinkovito delovalo. Razmerja ali strukture, ki se tvorijo načrtno, namenoma, da bi dosegli cilje podjetja, so formalna razmerja ali strukture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 137). Njihov namen je zagotoviti smotrno delovanje ljudi v podjetju.

Mnogo razmerij se sestavlja v strukture, ki so lahko enovite (tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna) ali pa zložene. Z zloženo strukturo razumemo medsebojno povezanost več enovitih struktur v novo strukturo. S procesom delegiranja in pooblaščenja se namreč začne prenašati del dolžnosti

ravnatelja (direktor, upravnik, manager) na sodelavce vse do izvedbenih delavcev. S tem nastaja sestavljena struktura, ki jo imenujemo hierarhija ali struktura ravnalne funkcije (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 133-137). To sestavljeno strukturo pa lahko imenujemo tudi formalno strukturo, ki sta jo Kast in Rosenzweig definirala kot (Kavčič, 1991, str. 177):

- vzorec formalnih odnosov in zadolžitev,
- način, kako so različne naloge razdeljene med različnimi oddelki in zaposlenimi,
- način, kako so naloge koordinirane,
- odnosi moči, položajev in hierarhije v organizaciji,
- planirane in formalizirane politike, postopki in kontrole v organizaciji.

Zadnja definicija nakazuje, da organizacijska struktura predstavlja tisti del strukture, ki je določena formalno od ravnateljstva v združbi.

Povezano z organizacijo, zlasti z organizacijsko strukturo, se pojavlja pojem kulture združbe. Vsaj sprva kultura nastaja pretežno neformalno; z njenim načrtnim spreminjanjem pa postaja pretežno formalna.

Glede odnosa med strukturo in kulturo sta se pojavili dve smeri (Možina et al., 1994, str. 193). Prva smer zagovarja, da je organizacijska kultura ena od dimenzij oziroma ena od organizacijskih spremenljivk (kot so: specializacija, delitev dela, formalizacija, standardizacija, hierarhija, avtoriteta, kompleksnost), katere določajo obliko organizacijske strukture (ta je lahko enostavna, poslovno-funkcijska, projektno-matrična, decentralizirana, hibridna, sektorsko-organizacijska, mrežna). Zagovorniki te smeri tako trdijo, da združba ima kulturo. Nasprotniki te smeri pa pravijo, da organizacijska kultura ni ena od organizacijskih spremenljivk, ampak je tista, ki določa ostale spremenljivke in neposredno lahko tudi vpliva na obliko organizacijske strukture v združbi. To pomeni, da je organizacija pravzaprav kultura.

Meek (1992, str. 195-196) pojmuje organizacijsko kulturo "kot neko združevalno silo v združbah, ki predstavlja skupna hotenja njenih članov, seveda pa so ta hotenja skladna s hotenji in cilji razvoja organizacije. Kultura je torej splet simbolov, vrednot, prepričanj in vedenj, ki občutno vpliva na zmožnost uresničevanja poslovnih strategij. Od tod tudi izvira nujnost preučevanja, razumevanja in spreminjanja organizacijske kulture (Vila, 1994, str. 349).

Organizacijska struktura ni statičen, ampak dinamičen element organizacije. Stalne spremembe v podjetju povzročijo, da se tudi organizacijska struktura spreminja v odvisnosti od vplivnih dejavnikov organizacije. Pod vplivom nenehno spreminjajočih se notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije se spreminjajo elementi organizacijske strukture, njihovo spreminjanje pa tako vodi v prilagoditev organizacijske strukture. Struktura organizacije je torej ogrodje, lupina, nosilna konstrukcija združbe, je nujen predpogoj za delovanje združbe, vendar sama zanj ni dovolj. Strukture organizacije so raznovrstne kombinacije sestavin v združbi, ki povezane tvorijo organizacijsko celoto in so medsebojno odvisne (Tavčar, 2000, str. 141-158).

Organizacijska struktura zagotavlja doseganje ciljev, zlasti še z dinamičnim spreminjanjem podjetja. Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja je zelo pomemben za oblikovanje organizacijske strukture podjetja. Podjetje, ki deluje v

nestabilnem, nemirnem okolju, je primorano spreminjati svojo organizacijsko strukturo bolj, kot pa če bi delovalo v mirnem in stabilnem okolju.

2.2 POJMOVANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESOV

2.2.1 Procesni vidik poslovanja

Izhodišča preučevanja in razlage organizacije se spreminjajo. Tako sta bila v osemdesetih letih v ospredju zanimanja v strokovni literaturi s področja poslovne organiziranosti in managementa organizacijska kultura in strateško načrtovanje razvoja podjetja. Na začetku devetdesetih let lahko opazimo vnovično zanimanje za osnovne razsežnosti organizacije podjetja, kot sta procesni vidik organizacije in organizacijska struktura. V zadnjem času je v središču pozornosti predvsem procesni vidik. To je posledica velikih sprememb v poslovnem okolju podjetij, ki od njih zahtevajo nenehno prilagajanje. Danes procesni vidik organiziranosti in poslovanja predstavlja izhodišče za prenovo poslovanja podjetja. Pri tem se strukturna razsežnost organizacije navaja kot element, ki zavira in negativno vpliva na uveljavljanje procesnega vidika organizacije podjetja (Kovač, 1998, str. 23-24).

Organizacija je bila v preteklosti pod velikim vplivom strukturne razsežnosti. Oblikovanje organizacije se je omejilo na koncipiranje in oblikovanje področij, organizacijskih enot in njihovih medsebojnih povezav. V ospredju so bila vprašanja povezana s hierarhijo, z močjo in usmeritvijo v organizacijsko strukturo z utrjevanjem organizacijskih enot. Povezovanje med organizacijskimi enotami in hierarhičnimi nivoji je bilo zapostavljeno.

Sodobni vidik organizacije pojmuje organizacijo kot proces. Procesni pogled na organizacijo poskuša organizacijo razumeti kot dinamično kategorijo, ki poleg razmerij vključuje tudi dejavnosti, ki omogočajo njihovo spreminjanje. V podjetjih, ki temeljijo na procesni organizaciji, hierarhija ni več tako pomembna. Delo je organizirano v obliki procesov, ki jih izvajajo člani procesnih skupin. Ljudje komunicirajo med seboj po potrebi. Delo nadzorujejo ljudje, ki hkrati izvajajo procese, zato je potreba po kontroli minimalna.

Meje med tradicionalnimi oddelki, kot so npr. proizvodnja, marketing in finance postopoma izginjajo. Pomembni so uspehi posameznega poslovnega procesa, ne posameznega oddelka. V procesno zasnovani organizaciji potekajo procesi nepretrgoma skozi organizacijo in presegajo vse njene meje ter so popolnoma usklajeni s tokom materiala, informacij, kakor tudi zaposlenih. Zaposleni vedo, kaj je cilj procesa, prav tako pa tudi razumejo verigo dobavitelj – kupec. Na ta način se povečujejo pretoki materiala, sredstev in informacij. Rezultat je manjša poraba virov, hitrejša dobave itd. Ena izmed bistvenih značilnosti procesno zasnovane organizacije je, da se procesi obravnavajo celovito. Za vsak prehodni proces skrbi samo ena skupina zaposlenih oziroma je zanj odgovoren samo en skrbnik procesa. S tem se doseže jasna odgovornost vzdolž posameznih procesov.

V preteklosti so na organizacijo gledali zelo statično. V ospredju funkcijsko-hierarhično organiziranega podjetja je bila delitev organizacije na posamezne oddelke, med katerimi je stopnja sodelovanja in komunikacije razmeroma nizka. Ravno ti prehodi med organizacijskimi enotami predstavljajo izgubo časa in povečujejo stroške v podjetju. Prav v tem se kaže potreba po prekoračitvi meje med organizacijskimi oddelki in oblikovanju novih struktur ob upoštevanju horizontalnega toka dela prek več poslovnih funkcij ter s tem narediti povezave med njimi tako, da se naredi celovite procese v podjetju. S tem procesi postajajo izhodišče oblikovanja organizacije.

Tradicionalni pogled na organizacijo ne upošteva kupcev in dobaviteljev ter jih ne povezuje v model organizacije. Večina današnjih podjetij je še vedno sestavljeno iz funkcij, ki obsegajo samo določen del procesa. Podjetje dejansko sestavljajo procesi in ne funkcije. Znotraj tradicionalne organizacije so ljudje usmerjeni navznoter k svojemu nadrejenemu, nihče pa ni usmerjen k odjemalcu.

Tako birokratsko organizacijo je treba preurediti tako, da se meje med oddelki odstranijo ter da celotno podjetje sodeluje. Namesto delitve dela je treba vzpostaviti integracijo dela. Prav na ta način zaposleni bolje spoznajo zahteve in pričakovanja svojih odjemalcev.

Oblikovanje procesne organizacije lahko opišemo s pomočjo naslednjih korakov (Hungenberg, 2001, str. 275):

- identifikacija poslovnih procesov,
- strukturiranje poslovnih procesov,
- določitev odgovornosti.

2.2.2 Oblikovanje procesov

Kakovost proizvodov in storitev je pri današnji konkurenčnosti podjetij zagotovo eden najpomembnejših faktorjev zadovoljevanja odjemalčevih zahtev in potreb. Kakšna bo kakovost teh proizvodov, je lahko v veliki meri odvisno od kakovosti procesov, iz katerih izhajajo. Samo obvladani in skladni procesi omogočajo kakovostne proizvode in storitve.

Pomembne zahteve pri opredelitvi procesa so identifikacija procesa, določitev in medsebojne povezave procesov ter merjenje, spremljanje in analiziranje procesov pa tudi nenehno izboljševanje.

Pri tem je treba procese razumeti širše kot samo proizvodne procese. V smislu celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) je kakovost odraz številnih med seboj prepletajočih in vplivnih procesov na vseh ravneh in vseh področjih organizacije.

Proces predstavlja skupek med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih dejavnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode.

Glede na definicijo lahko kot proces opredelimo vsak sklop dejavnost v podjetju ali zunaj njega. Vendar je smiselno upoštevati le tiste sklope dejavnosti in

jih opredeliti kot procese, ki prispevajo neposredno ali posredno k dodani vrednosti končnih proizvodov oziroma storitev. Pri določevanju in oblikovanju procesov v organizacijo smo definirali naslednje elemente procesa: cilj procesa, skrbnik procesa, začetek in konec procesa, vhodi in izhodi, opredeljeni koraki znotraj samega procesa (njihovo zaporedje in morebitni preskoki), ravnanje v primeru neskladnosti, merljive karakteristike procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov, prepoznani notranji ali zunanji dobavitelji in nenehno izboljševanje.

Vsako podjetje, del podjetja ali pa skupina znotraj podjetja poskuša čim hitreje in v kar največji meri doseči zastavljene cilje. Nekateri cilje podrobno definirajo in zapišejo, drugi jih le ustno sporočijo vsem, ki so v njih vključeni, ali pa jih imajo le v glavi. Vsi poskušajo cilje doseči z dejavnostmi, ki jih, izvajajo na različnih nivojih. Ponavljajoče dejavnosti, s katerimi podjetja udeležujejo svojo dolgoročno usmeritev, imenujemo glavne procese.

Pomemben korak v procesu oblikovanja glavnih procesov je prepoznavanje ključnih odjemalcev, njihovih potreb, pričakovanj in zahtev, da bi lahko ugotovili, kateri proces z vidika uporabnikov storitev ustvari največ dodane vrednosti in ključno prispeva k uresničevanju poslanstva podjetja. Določanje glavnih procesov je zahtevna naloga, ki mora aktivirati predvsem predstavnike vodstva organizacije. Z določitvijo glavnih in podpornih procesov (procesih, s katerimi se podpira glavne procese) se določi njihove meje in skrbnike na vseh ravneh podjetja.

Procesi imajo vhode in izhode, kot vhodi v procese se lahko pojavijo proizvodi (storitve) in/ali informacije (pisne, ustne, v elektronski obliki). Vhodi sprožijo verigo dejavnosti znotraj posameznih procesov in s tem posamezne procese. Rezultat odvijanja takšnih procesov so izhodi iz procesov, ki so lahko (enako kot vhodi) prepoznani kot proizvodi (storitve) ali informacije. Vhodi so rezultat predhodnih procesov, izhodi pa predstavljajo vhode za nadaljnje procese znotraj podjetja ali zunaj njega.

Zavedati se moramo, da so srednje velika zasebna (družinska) podjetja največkrat drugače organizacijsko oblikovana kot velika podjetja. Po večini delajo z lastnim denarjem, zato se morajo obnašati zelo racionalno. Nimajo kadrovske rezerv, marsikdaj pa tudi ne zadosti znanja, da bi se bolje posvetili problemom, ki se ne tičejo osnovnih oziroma glavnih procesov.

Na vse bolj dinamične spremembe na trgu, spremenjene potrebe in pričakovanja odjemalcev in zaposlenih se procesna organiziranost pojavlja kot eden izmed učinkovitih odgovorov. Za njeno uspešno implementacijo mora management v prvi vrsti:

1. jasno definirati in razumeti ključne sposobnosti podjetja,
2. sistematično pripraviti vse zaposlene, da razumejo svojo vlogo in pravila igre v okviru filozofije, ki jo nova organiziranost udeležuje,
3. jasno definirati procese, ki pripeljejo do zadovoljstva odjemalcev,
4. pokazati, kako bo nova organiziranost pripeljala do uresničitve vizije in ključnih ciljev poslovanja.

Procesna organiziranost je odgovor na vse bolj dinamične in neprestane spremembe na trgu. Je posledica (ne razlog) spremenjenega obnašanja odjemalcev,

dobaviteljev, zaposlenih in lastnikov. Je posledica novih poslovnih modelov, ki temeljijo na principih poslovnih povezovanj in partnerstev ter interne moči podjetja.

Odločitev izhaja iz spoznanja, da se birokratska narava organiziranosti podjetja začne spreminjati šele takrat, ko so v podjetju v ospredju procesi, ki omogočajo ustvarjanje in izrabljanje znanja vseh zaposlenih. Razvija se drugačen pogled na reševanje problemov, na uporabo znanja, tehnologijo. Razvijajo se nove metode dela, ki spreminjajo naravo dela in usmerjajo pozornost od strukture k procesu. Procesni spodbujajo zaposlene k avtonomnemu delovanju in izrabi inovativnih priložnosti. Le dovolj motivirani zaposleni bodo sooblikovali lastne cilje in jih povezovali s cilji podjetja, sledili razvoju, in s tem prispevali k oblikovanju take organiziranosti podjetja, ki bo sposobna odgovarjati nenehnim izzivom trga.

2.2.3 Ugotovitev in določitev poslovnih in organizacijskih procesov

Izhodišče oblikovanja procesnih struktur je identifikacija poslovnih procesov in njihova razmejitev. Poslovni proces lahko pojmuje kot niz logično medsebojno povezanih dejavnosti, ki vodijo do nekega vsebinsko zaključenega proizvoda – npr. obdelava naročila ali razvoj novega proizvoda. Samostojen naj bo do te mere, da se ga lahko oblikuje in analizira ne oziraje se na ostale poslovne procese. Vsekakor pa lahko pri izvajanju dejavnosti vzdolž posameznega poslovnega procesa v smislu planiranja, krmiljenja in kontroliranja obsega različne funkcije v podjetju.

Ločimo dve vrsti procesov, in sicer organizacijske procese (upravljalno-ravnalne procese, računovodsko-informacijske procese ter procese merjenja, analiziranja in izboljševanja) ter poslovne ali izvedbene procese.

Organizacijski procesi so procesi, ki zagotavljajo smotrnost delovanja podjetja in drugih združb. Omogočajo in zagotavljajo čim večje doseganje ciljev združb. Poslovni ali izvedbeni procesi pa neposredno ustvarjajo uporabno vrednost proizvodov in storitev.

Ko so poslovni procesi definirani, jih je treba ločiti glede na njihovo pomembnost. Pri tem je treba upoštevati kriterije, ki bistveno vplivajo na uspešnost podjetja. Glavni procesi so tisti, ki so strateško pomembni. To so tisti procesi, ki imajo velik vpliv na podjetje in so bistveni za njegovo uspešnost.

Glavni procesi so pri oblikovanju procesno naravnane organizacije v središču pozornosti. Pri identifikaciji teh procesov si lahko zastavimo naslednja vprašanja (Hungenberg, 2001, str. 277):

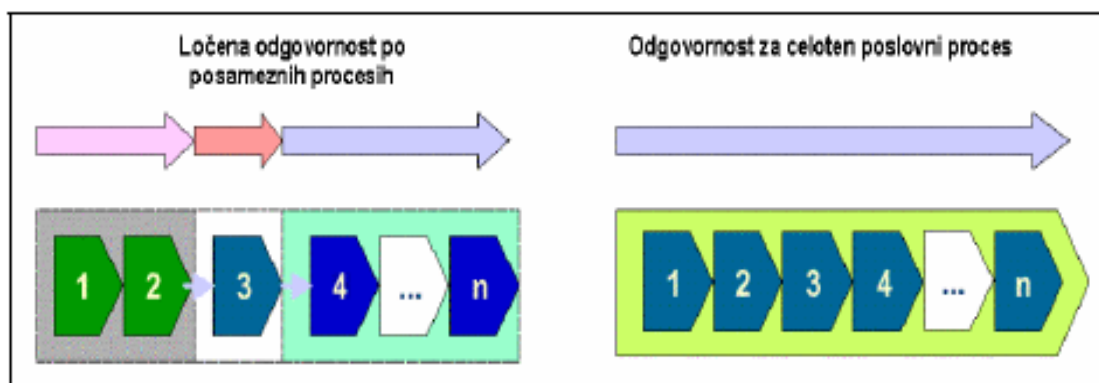
- kakšen pomen ima določen proces pri doseganju oziroma ohranjanju naše konkurenčne prednosti,
- ali bodo v proces vključeni naši ključni resursi in naše ključne sposobnosti,
- ali proces močno vpliva na zadovoljstvo naših kupcev,
- ali je proces za kakovost našega izdelka pomemben,
- ali proces povzroča visoke stroške in zahteva visoko vezavo kapitala.

Odgovori na ta vprašanja, poleg osredotočenja na ključne procese, omogočajo orientiranje na procese, ki iz vidika kakovosti, časa in stroškov predstavljajo največ možnosti optimiranja poslovanja. Seveda so zelo pomembni vsi tisti procesi, ki so povezani s odjemalcem. Taki procesi so lahko realizacija naročila in podobno. Končno pa so bistveni tisti procesi, ki veliko prispevajo k dodani vrednosti, ki jo prejme stranka.

Naslednji korak pri oblikovanju procesov predstavlja vsebinsko strukturiranje posameznih osrednjih procesov. Pri tem se tvorijo posamezni procesni koraki, ki skupno tvorijo celoten poslovni proces. Priporoča se postopna razčlenitev celotnega procesa v delne procese in dejavnosti. Posamezna dejavnost predstavlja najmanjši del procesa, ki se lahko izvaja na določenem delovnem mestu. Kot rezultat takšne členitve dobimo hierarhijo procesne strukture. Kot posledica nizanja delnih procesov nastopi na prehodu iz enega v drugi proces problem vmesnikov, kjer zaradi prehoda med funkcijami ni jasno definirane odgovornosti.

Pri oblikovanju procesne organizacije je zelo pomembna določitev odgovornosti za posamezne procesne korake (dejavnosti) kakor tudi za celoten poslovni proces, kar nam prikazuje Slika 1. Z določitvijo odgovornosti se poskuša doseči jasno odgovornost tudi na mestih prehoda med posameznimi procesnimi koraki oziroma procesi. Na podlagi nosilcev posameznih nalog na procesni ravni ter prek vodstvene hierarhije nastaja struktura celotne organizacije. S tem se doseže usklajenost procesne strukture in strukture odgovornosti v organizaciji. Razlika v primerjavi s klasičnim oblikovanjem organizacije se kaže predvsem v tem, da oblikovanje organizacije in razmejitev med posameznimi organizacijskimi enotami ne potekata na podlagi členitve nalog, temveč na podlagi smiselnega povezovanja posameznih procesnih korakov.

Slika 1: Določitev odgovornosti v procesu



Vir: Heinisch, Wüest, 2002, str. 19

V procesno organiziranem podjetju sta Pappard in Rowland poslovni proces razdelila v tri skupine (Pappard, Rowland, 1995, str. 12):

- strateški poslovni procesi so tisti, ki vključujejo dejavnosti potrebne za razvoj podjetja v prihodnosti. Takšni poslovni procesi so npr. razvoj novega izdelka in strateško načrtovanje. So dolgoročnega pomena za podjetje;

- glavni poslovni procesi so tisti, ki vključujejo fizično ustvarjanje izdelka in njegovo prodajo ter distribucijo kupcu. To so procesi, ki dodajajo vrednost izdelku ali storitvi. Primer glavnih procesov so nabava, proizvodnja, prodaja, realizacija naročila, financiranje;
- podporni procesi podpirajo glavne in strateške poslovne procese z zagotavljanjem tehnologije, materiala, informacijske tehnologije ter ravnanje z zmožnostmi zaposlenih.

2.2.4 Opredelitev poslovnih procesov

V strokovni literaturi obstaja več različnih opredelitev poslovnega procesa. V nadaljevanju navajam nekatere definicije posameznih avtorjev.

Proces opredeljuje potek oziroma tok ter transformacijo materiala, informacij, operacij in odločitev. Poslovni procesi obsegajo medsebojno povezane, zaporedno strukturirane nadfunkcijske dejavnosti z zelo jasno razpoznavnim začetkom in koncem ter inputom in outputom (Osterloh, Frost, 1996, str. 31).

Poslovni proces je sklop dejavnosti, ki vse skupaj pripeljejo do rezultata proizvodov in storitev in ima za odjemalca neko vrednost. Poteka prek večjih organizacijskih enot in odpravlja meje med njimi (Hammer, Champy, 1995, str. 13).

Poslovni proces je skupek dejavnosti, ki kot vložek sprejemajo dane vire v podjetju in zagotavljajo rezultat, ki je v skladu s poslovnimi cilji podjetja (Harrington, 1991, str. 9). Izhod kot rezultat dejavnosti znotraj procesa je namenjen notranjim ali zunanjim odjemalcem. Poslovni proces je strukturiran, merjen zbir dejavnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo specifičen output za posameznega kupca ali trg. Vsebuje močan poudarek na tem, kako naj določeno delo opravimo v nasprotju s tem, kaj naj delamo (Davenport, 1993, str. 5).

Poslovni proces pojmuje kot zbirko dejavnosti, ki zahtevajo eno ali več vrst vložkov, da dobimo učinek, ki za kupca predstavlja vrednost. Sestavlja ga niz medsebojno povezanih delovnih postopkov oziroma procesov, delovni proces pa je sestavljen iz niza manjših dejavnosti (Kovačič, 1998, str. 93).

Proces lahko označimo kot dejavnost, skozi katero se porabljajo resursi in čas. V odvisnosti od pogostosti odvijanja teh dejavnosti ločimo med ponavljajočimi in inovativnimi procesi. Vsak proces ima svoj začetek in konec. Prejemnik rezultata nekega procesa je odjemalec. Pri tem ločimo:

- notranje odjemalce. So skrbniki naslednjih delnih procesov in s tem predstavljajo del organizacije,
- zunanje odjemalce. Niso del organizacije. Vendar poskuša organizacija v največji možni meri zadovoljiti njihove želje, potrebe in pričakovanja.

V primeru, ko je končni odjemalec prejemnik rezultata celotne procesne verige, govorimo o poslovnem procesu (Ziegenbein, 2001, str. 36).

Proces predstavlja skupino zaporednih opravil, ki pretvarjajo vhodne elemente poslovnega procesa v izhodne. Posamezen proces lahko nadalje členimo na delne procese, te pa na posamezne dejavnosti, ki jih opredeljujemo kot logično zaključeno celoto opravil ali delovnih operacij (Schwab, 1999, str. 336). Pri tem se poraja vprašanje, kako nadrobna naj bo ta delitev procesov, da se pri tem ne izgubi njihova preglednost. Pri opredelitvah lastnosti poslovnega procesa lahko pri večini avtorjev najdemo nekaj skupnih točk:

- poslovni procesi so zbir časovno in logično medsebojno povezanih postopkov, dejavnosti itd., ki vložke pretvarjajo v rezultat, ki ima za odjemalca neko vrednost,
- imeti mora jasno definirana začetek in konec,
- odjemalec je tako notranje kot zunanje definiran,
- možnost nadaljnje členitve poslovnih procesov,
- potekajo prek več funkcijskih enot ter odpravljajo meje med njimi.

V naloge razdeljeno delo je v sedanjem svetu odjemalcev, konkurence in sprememb zastarelo. Podjetja bodo morala svoje delo organizirati na podlagi poslovnih procesov, v okviru katerih se bodo sposobna hitro prilagoditi novim zahtevam odjemalcev, konkurenci in nenehnim spremembam. Notranjo uspešnost poslovanja podjetja bo treba meriti z uspešnostjo poslovanja poslovnih procesov ne glede na uspešnost ali neuspešnost posameznih funkcijskih enot.

2.3 ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Katera bo najustreznejša organizacijska oblika podjetja, je odvisno od razmer, v katerih podjetje posluje. Posamezna organizacijska struktura lahko pomeni v podjetju določeno prednosti ali pa tudi pomanjkljivost. Pri organiziranju struktur upoštevamo dve temeljni načeli strukturiranja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141):

- centralizacija,
- decentralizacija.

Če bi lahko rekli, da se centralizacija kaže v izvajanju dejavnosti na enem mestu, potem lahko rečemo, da decentralizacija pomeni izvajanje teh dejavnosti na več mestih. Prav zato so navadno prednosti centralizacije pomanjkljivosti decentralizacije in obratno.

Prednosti centralizacije so predvsem specializacija, manjši proizvodni stroški, enotna poslovna politika, enoten nastop na trgu. Kot večja pomanjkljivosti centralizacije se pokaže zlasti v primeru prevelike specializacije, ki otežuje opravljanje kompleksnih nalog.

Značilnosti decentralizacije so večja svoboda, boljše povezovanje problemov, posameznikov in skupin, večja odgovornost pri delu in višji stroški poslovanja. V povezavi s centralizacijo in decentralizacijo lahko razvrstimo organizacijske strukture v pet glavnih tipov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147):

- enostavna organizacijska struktura,
- poslovno-funkcijska organizacijska struktura,

- produktno-matrična organizacijska struktura,
- projektno-matrična organizacijska struktura,
- decentralizirana organizacijska struktura,
- timska organizacijska struktura,
- mrežna organizacijska struktura.

2.3.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Je centralizirana organizacijska struktura in je prikazana v Sliki 2. Do šestdesetih let je bila prevladujoča organizacijska oblika, ki se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij pa tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje, zlasti v manjših industrijskih podjetjih. Osnovne značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture se kažejo predvsem v centralizaciji odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa, v delitvi druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in v tem, da glavni manager usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Zato je ključno odločanje centralizirano.

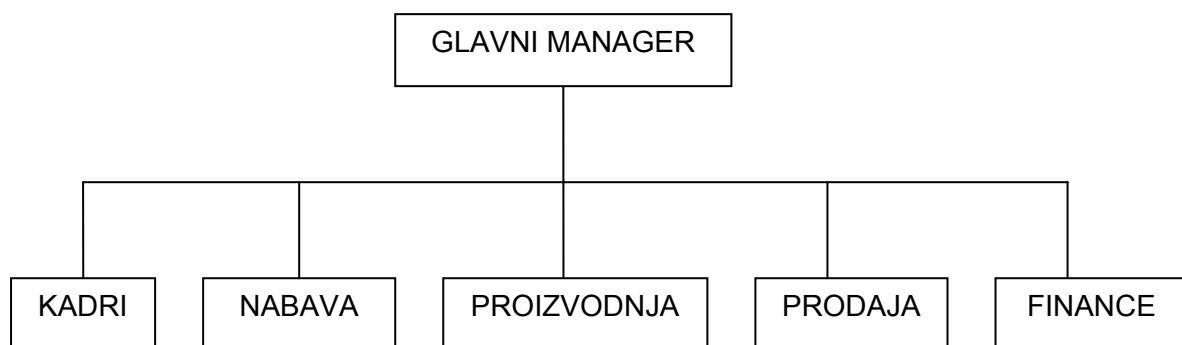
Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148-149):

- enotnost nastopanja navzven. Posamezne povezave z okoljem potekajo za različne organizacijske enote z enega mesta,
- razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven, zaradi koncentracije znanja na posameznem poslovno-funkcijskem področju.

Pomanjkljivosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture:

- počasnost odločanja in odzivanja na spremembe okolja,
- nepovezanost, neusklajenost med poslovnimi funkcijami.

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148.

Iz slike je razvidno, da je glavni manager tisti, ki odloča o najpomembnejših stvareh v podjetju. Vodje organizacijskih enot, v kolikor ti sploh obstajajo (manjša podjetja), imajo omejena pooblastila in odločajo le o tistih stvareh, ki se nanašajo neposredno na njihovo področje. Koordinacijo med enotami izvaja glavni manager.

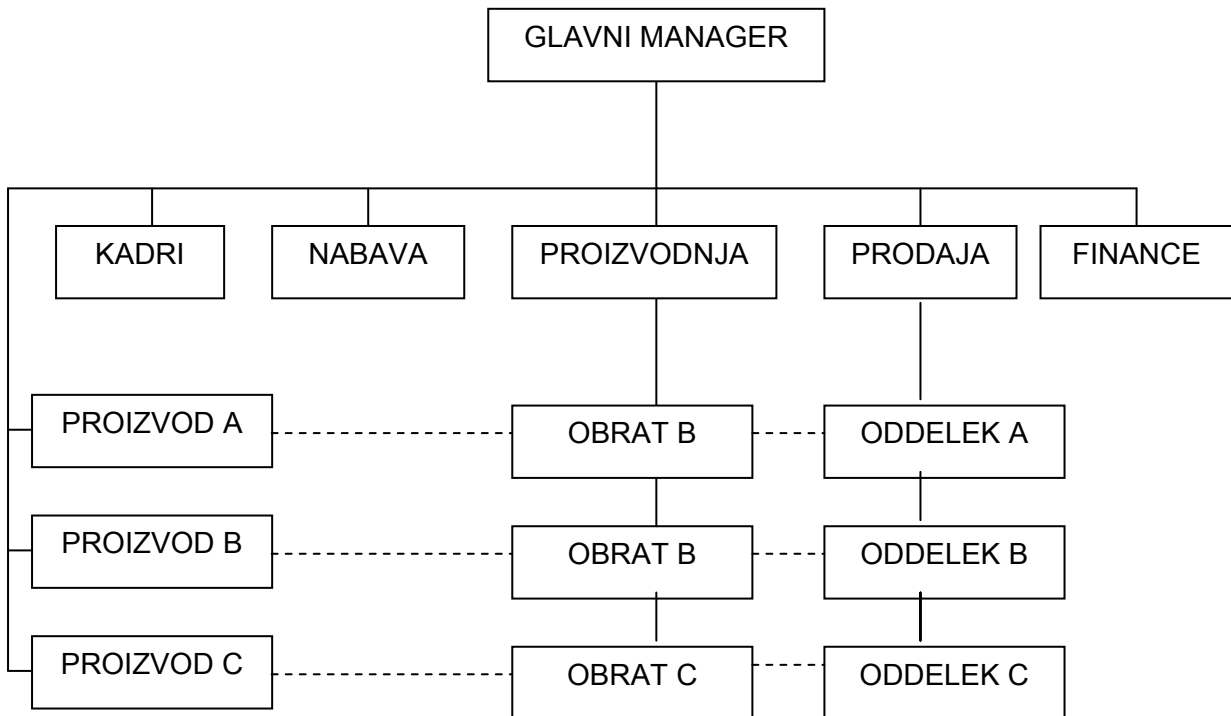
2.3.2 Produktno-matrična organizacijska struktura

Pomembna značilnost te organizacijske strukture je v tem, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu managerju kot tudi produktnemu managerju. To je posledica tega, da imata namreč oba managerja enake pristojnosti, s to razliko, da poslovno-funkcijski manager skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, produktni manager pa za uspešnost opravljanja poslovne funkcije.

Produktno ravnanje je kombinacija principov, organizacijskih metod, oblik in instrumentov, ki izhajajo iz tržno usmerjenega podjetja. V praksi so se oblikovale rešitve za vključitev produktnega managiranja v organizacijsko strukturo. Najpogostejše oblike integracije so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 151-154):

- produktno ravnanje kot samostojna organizacijska raven – produktni manager ima vse pristojnosti in odgovornosti, ki so povezane s tržno problematiko proizvoda tudi v linijski organizaciji. To pomeni, da so naloge produktnega managerja enakovredne drugim nalogam v podjetju, produktni manager enakovredno uveljavlja svoje zamisli in predloge. Še vedno pa obstaja pomanjkljivost – produktni manager mora pri pripravi predlogov za oblikovanje dolgoročne marketinške usmeritve nujno vključiti tudi druga poslovno-funkcijska področja;
- produktno ravnanje kot matrična organizacijska struktura - integracijo med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvajanju nalog produktnega ravnatelja skuša doseči matrična organizacijska struktura. Njena poglobitna značilnost je, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu managerju kot produktnemu managerju. Oba imata enake pristojnosti. Poslovno-funkcijski manager skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, produktni manager skrbi za uspešnost proizvodnega programa. Pomanjkljivosti so v dvojni odgovornosti, obsežni koordinaciji in kontroli.

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 91.

Iz Slike 3 je razvidno, da so posamezni proizvodni oddelki oziroma njihovi vodje odgovorni na eni strani produktnemu managerju (strokovna izvedba programov) in na drugi strani poslovno-funkcijskemu managerju oziroma glavnemu managerju (uspešnost proizvodnih programov).

2.3.3 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da so proizvodne enote stalne in gre za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del. Podjetja za izvedbo enkratnih multidisciplinarnih projektov pogosto uvajajo v svojo organiziranost projektno-matrične organizacijske strukture. V teh oblikah skušajo z angažiranjem strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij za izvedbo določene naloge izkoristiti prednosti tako funkcijske kot decentralizirane organizacijske oblike in se v največji možni meri izogniti pomanjkljivostim obeh oblik organizacije.

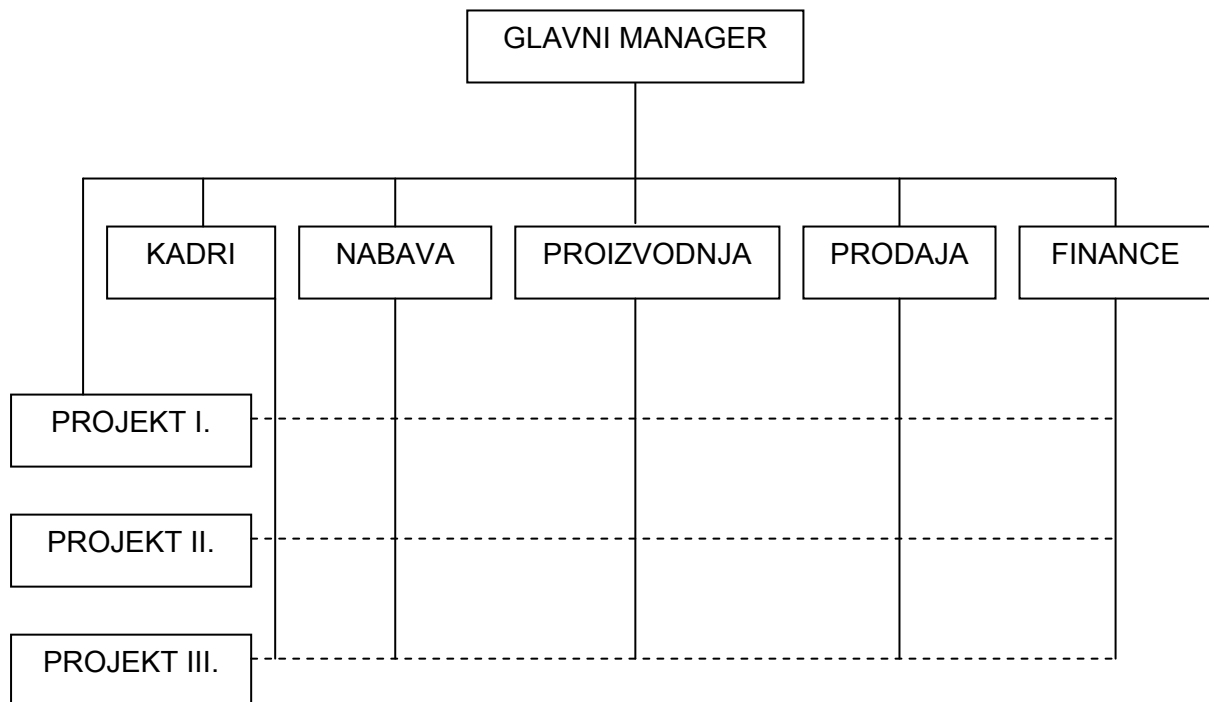
Prednosti projektno-matrične organizacijske strukture:

- pri izvedbi določenih nalog ta oblika združuje vse potrebne izvajalce z različnih področij,
- interdisciplinaren pristop pri iskanju rešitev problema.

Pomanjkljivosti projektno-matrične organizacijske strukture:

- dvojni sistem vodenja in odgovornosti. Strokovnjaki s posameznih področij, ki sodelujejo v skupini pri reševanju določenega problema, so disciplinsko podrejeni funkcijskemu managerju, strokovno in delovno pa projektnemu ravnatelju.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 161.

Iz slike je razvidno, da so v projekte vključeni posamezni izvajalci (strokovnjaki) iz različnih poslovnih funkcij. Prihaja do interdisciplinarnega pristopa oziroma sodelovanja strokovnjakov z različnih področij. Izvajalci dejavnosti, ki so vezane na projekt, so odgovorni projektnim vodjem, za izvajanje ostalih nalog, ki so vezane na njihove organizacijske enote, pa vodjem teh enot.

2.3.4 Decentralizirana organizacijska struktura

Za nastanek oziroma oblikovanje in prehod na decentralizirano organizacijsko strukturo je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja. S širjenjem proizvodnih programov se znotraj poslovnih funkcij zahtevajo različni pristopi in morajo se upoštevati značilnosti teh programov. Obvladovanje podjetja s centralizirano organizacijsko strukturo ni več mogoče. Prav tako čista poslovno-funkcijska oblika več ne ustreza.

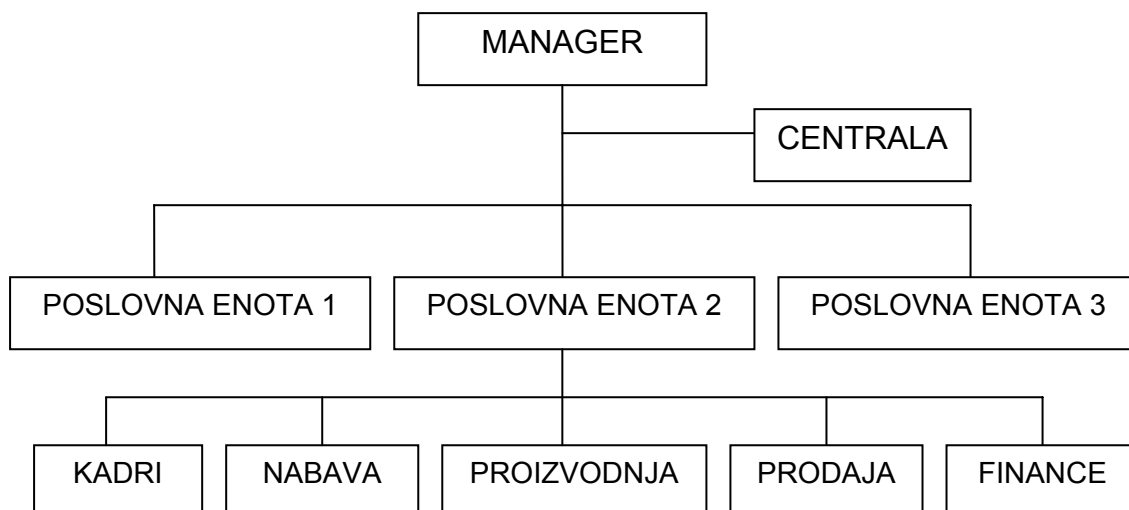
Glavne prednosti decentralizirane organizacijske strukture:

- hitrejšo odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu,
- hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo,
- globalne cilje in strategijo postavlja ravnateljstvo.

Pomanjkljivosti decentralizirane organizacijske strukture:

- potreba po vnovični združitvi posameznih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev,
- vodje poslovnih enot pod pritiskom odgovornosti za doseg planiranih poslovnih rezultatov postavljajo v ospredje kratkoročne interese enot in zanemarjajo dolgoročno vizijo razvoja podjetja.

Slika 5: Decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155.

Iz slike je razvidno, da gre za decentralizirano organizacijo. Vsaka poslovna enota ima v okviru svoje sestave vse poslovne funkcije (kadri, nabava, proizvodnja, prodaja, finance) in samostojnost odločanja v okviru te poslovne enote. Glavni manager usklajuje poslovne enote in spremlja njihovo uspešnost.

2.3.5 Timska struktura

Delovne dejavnosti pri timski strukturi organizacije se organizira okrog delovnih timov. V učeči se organizaciji je vertikalna struktura, ki je ustvarjala razlike med vrhom in dnom, opuščena. Timi so osnovna enota učeče se organizacije, ki tudi sami skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljeni pa so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi. Ti pa menjujejo dela, da bi lahko izdelali celoten proizvod ali opravili celotno storitev. Poudarek je na neposrednem ukvarjanju s strankami in sprotnem uvajanju sprememb in izboljšav. Pomembno je poudariti tudi, kakšne pristojnosti imajo člani tima. Le ti namreč lahko sprejemajo odločitve o novih načinih opravljanja del. V takšnih situacijah managerjev praktično ni več, saj člani tima prevzamejo odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačnih in nagradnih sistemih ter za sodelovanje z drugimi timi.

Učeča se združba uporablja nove ideje za povečanje sodelovanja znotraj in med organizacijami (na primer mreže organizacij, virtualni timi, zavezništva).

V vodoravni strukturi so zaposleni organizirani okrog procesov. Vsi, ki sodelujejo pri določenem procesu, delajo kot procesni tim, tako da čim bolj učinkovito komunicirajo in usklajujejo svoje delo. Vodoravna organizacija poruši hierarhične pregrade med oddelki.

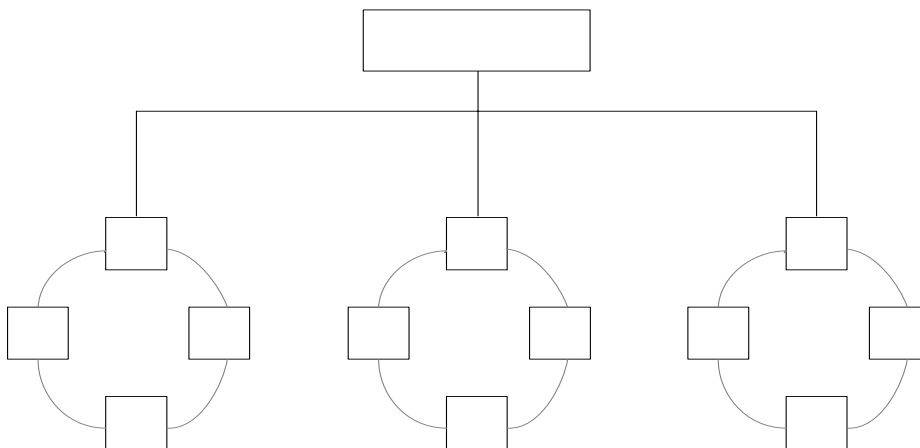
Glavne prednosti timske organizacijske strukture:

- prevzema določene prednosti funkcijske strukture,
- odstranjuje meje med oddelki,
- omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju,
- krajši odzivni čas in hitrejše odločanje,
- skrajša administrativne postopke.

Pomanjkljivosti decentralizirane organizacijske strukture:

- večje možnost nesoglasij zaradi timskega dela,
- večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov,
- večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju,
- nenačrtovana decentralizacija.

Slika 6: Timska organizacijska struktura



Vir: Dimovski, 2003, str. 141.

Managerji se tej strukturi upirajo, saj se z njo ukinjajo hierarhične ravni in s tem izgubijo svojo moč (Zupan in Kaše, 2003, str. 25–30).

2.3.6 Mrežna organizacijska struktura

Lahko bi dejali, da je pri mrežni organizacijski strukturi za najnovejši pristop k oddelčenju, ki širi idejo horizontalne koordinacije in sodelovanja prek meja organizacije.

Elektronsko poslovanje oziroma elektronsko komuniciranje in uporabljanje napredkov v elektronski tehnologiji imajo močan vpliv na oblikovanje organizacij. Današnja tehnologija omogoča boljše in bolj kompleksno komuniciranje. Prav tako odstranjuje časovne, predvsem pa geografske ovire, ki so največkrat definirale tradicionalne geografske strukture.

Mrežna organizacijska oblika nastane takrat, ko podjetje okoli svoje glavne dejavnosti (core business) najema ostale od zunanjih izvajalcev, ki se nekako mrežno povezujejo ter ustvarjajo partnerske odnose, ki ne temeljijo le na trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju, ter tako nastajajo mreže podjetij. Vsako podjetje deluje na svojem specifičnem področju, kjer razvija prednosti, ki jih dobi tudi od povezovanja in temeljijo na fleksibilnosti, odzivnosti ter lažem uresničevanju strategije. Tako z dogovarjanjem nastajajo najrazličnejše povezave (alianse, clustri) (Rozman, 2000, str. 100).

Mrežna struktura torej pomeni, da podjetje odda več svojih dejavnosti ločenim podjetjem in koordinira njihove dejavnosti iz majhnega štaba. Podjetje torej skrbi za tiste dejavnosti, ki predstavljajo osrednjo sposobnost podjetja, ostale dejavnosti pa dajejo v zunanje izvajanje.

Treba je poudariti, da mrežna organizacijska struktura zahteva razporeditev moči asimetrično v prid centrali, osrednji organizaciji, ki omrežje kontrolira. Mrežna organizacijska struktura omogoča transakcije mnogi – mnogim, kar vpliva na vzpostavitev komunikacij med vsemi strankami omrežja (Dimovski, 2003, str. 140).

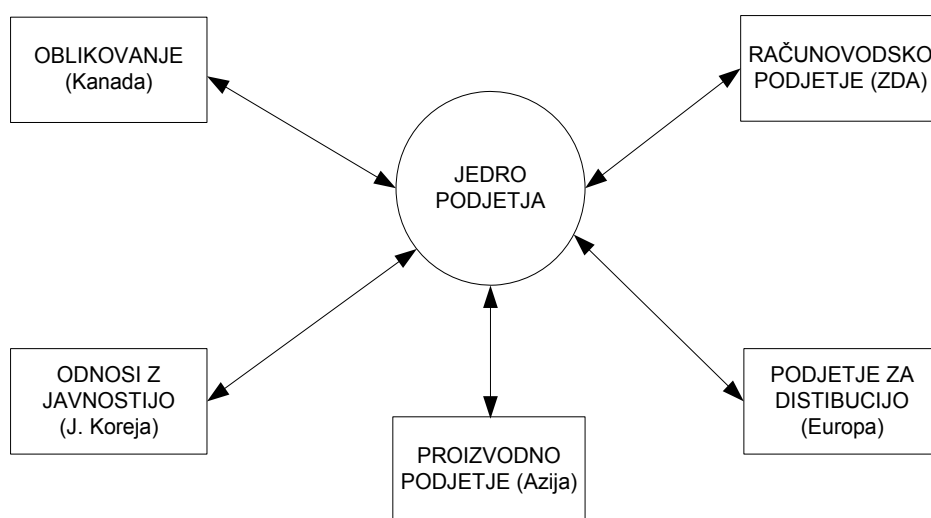
Glavne prednosti mrežne organizacijske strukture:

- globalna konkurenčnost,
- fleksibilnost delovne sile,
- manjši stroški administracije.

Pomanjkljivosti decentralizirane organizacijske strukture:

- težja kontrola,
- del organizacije se lahko izgubi,
- slabša lojalnost zaposlenih.

Slika 7: Mrežna organizacijska struktura



Vir: Dimovski, 2003, str. 145.

Na sliki vidimo, da je lahko na organizacijo gledamo kot na manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih specialistov.

3 DEJAVNOST IN ORGANIZACIJA PODJETJA BTS COMPANY

3.1 Dejavnost podjetja BTS Company

Osnovna dejavnost podjetja je trgovina, zastopanje in servisiranje. Te dejavnosti so zajete v naslednjih področjih:

ORODJA:

- rezilno orodje,
- vpenjalno orodje,
- merilno orodje,
- brusno orodje,
- ročno orodje,
- električno orodje,
- priprave, naprave in ostala oprema,
- zaščitna oprema,
- varilna oprema.

STROJI:

- CNC obdelovalni stroji,
- stružnice,
- rezkalni stroji
- elektro erozije,
- manipulacija (roboti),
- oprema,
- servisiranje.

NAVIKA:

- jadrnice,
- motorni čolni,
- servisiranje.

Podjetje ima 65 zaposlenih delavcev. Sposobno je ponuditi celovito storitev iz prej navedenih dejavnosti. Obseg prodaje se giblje med 5,5 in 6 mrd. tolarjev. Od tega odpade približno 600 mio. tolarjev na izvoz.

3.2 Analiza organizacijske strukture podjetja BTS COMPANY

Podjetje BTS Company sodi med srednje velika podjetja. Odločitve so centralizirane na osnovi linijskega tipa ravnateljstva. Direktor usklajuje poslovne funkcije, vodje oddelkov pa delajo znotraj posameznih funkcij. V podjetju je omogočena učinkovita izraba zmogljivosti, ker delajo zaposleni s podobnimi znanji in sposobnostmi skupaj.

Podjetje ima srednje kompleksno organizacijo, katere zapletenost želi znižati s pomočjo podrobnega spleta predpisov, ki naj bi zajeli vse dogodke, ki si jih je mogoče zamisliti, zato je v podjetju vzpostavljena formalizirana organizacija. Posledica tega je, da sta planiranje in kontrola izvajanja delovnih postopkov dokaj stroga. Napačna ravnanja se dosledno pripisujejo le pomanjkljivostim zaposlenih oz. pomanjkljivostim oddelkov v podjetju.

Delo zaposlenih na oddelkih je podrobno razčlenjeno, zato so posamezniki specializirani in odgovorni za relativno majhen del skupne delovne naloge. Skoraj vsa moč odločanja je osredotočena na gornjih položajih (direktor, vodje oddelkov), kar ima za posledico veliko navpičnega komuniciranja in pomeni, da podjetje deluje centralizirano. V podjetju je delovanje ravnateljev precej avtoritativno, zato je prevladujoč način reševanja konfliktov avtoritativno poseganje ravnateljev, ki ponavadi sprejmejo dokončni sklep, s čimer sicer hitro razrešijo konflikt, vedno pa ne odpravijo njegovih vzrokov.

S poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo podjetje BTS Company dosega:

- večjo prilagodljivost, koordinacijo in učinkovitost na ciljnih področjih,
- ter skuša optimizirati usklajenost med cilji podjetja in cilji posameznih poslovnih oddelkov ter koordinacijo med njimi in v njih.

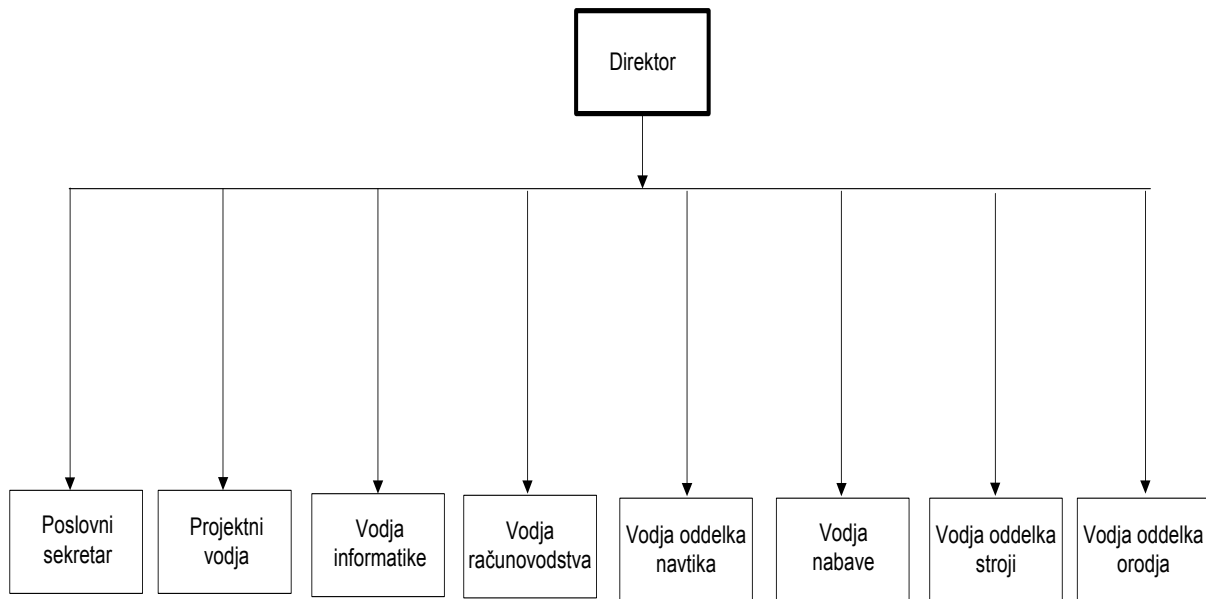
Kljub prednostim pa obstaja tudi nevarnost nastajanja konfliktov med poslovnimi oddelki in centraliziranimi poslovnimi funkcijami.

Situacijske spremenljivke, zaradi katerih se v podjetju BTS Company uveljavlja poslovno-funkcijska organizacijska struktura, so:

- okolje, v katerem podjetje posluje, je stabilno in enosložno. Pomembno je hitro odločanje in odzivanje na spremembe okolja;
- velikost podjetja: podjetje BTS Company sodi med srednje velika podjetja;
- tehnologija: investiranje – uvajanje novih in izpopolnjenih pristopov (optimalno razvita trgovska mreža) tako v smislu servisnih storitev kot tudi prodajnih usmeritev h kupcem je v podjetju BTS Company ključ uspeha že od ustanovitve dalje;
- cilji in strategija: podjetje BTS Company je strategijo prodaje usmerilo na celoten slovenski trg, da bi doseglo določen tržni delež tako po posameznih blagovnih znamkah kot tudi za podjetje kot celoto;
- zaposleni: stopnja izobraženega kadra narašča, težnja je na nenehnem usposabljanju in izobraževanju zaposlenih.

Organizacijska struktura podjetja BTS v letu 2005 je podana v Sliki 8.

Slika 8: Organizacijska struktura družbe BTS Company



Vir: Organizacijski priročnik BTS Company, d.o.o., leto 2005

Proces prodaje, ki je eden od najpomembnejših procesov, poteka ločeno (samostojno) v vsakem oddelku (stroji, orodja in navigacija) glede na programsko usmeritev oddelka, saj vsak oddelek prodaja različne proizvode. Glede na različne programske usmeritve posameznih oddelkov in s tem tudi različne odjemalce je takšna oblika razdeljene prodaje po oddelkih smotrnejša, kot bi bila centralizirana oblika prodaje, saj se veliko hitreje odziva na različne spremembe na trgu in je skratka fleksibilnejša. Če bi bil proces prodaje centraliziran, bi to pomenilo daljšo prodajo pot, saj bi se najprej vsa naročila zbirala v centralnem delu prodajne funkcije in bi se šele nato naročilo preneslo na posamezne prodajne oddelke. Druga večja pomanjkljivost je manjše nudenje strokovnih nasvetov ob prvem stiku s kupcem, saj komercialisti v centraliziranem delu prodaje nimajo tako poglobljenih znanj o posameznih proizvodih kot jih imajo komercialisti, ki se ukvarjajo samo z enim tipom proizvodov v posameznem oddelku.

Nabavo je bilo smotrno centralizirati, saj je večina dobaviteljev iz istih držav (Japonska, J. Koreja, Francija, Nemčija ...), pri orodjih in strojih pa določeni dobavitelji dobavljajo oba proizvoda. Tako bi z razčlenjevanjem nabave po oddelkih povzročili nekonsistentnost pri dobavnih pogojih in s tem povzročali višje stroške (večji transportni stroški, manjši rabati, daljši dobavni roki, slabši plačilni pogoji ...).

Zgoraj prikazana organizacijska struktura je podjetju BTS ustrezala od začetka, ko je bilo to podjetje še majhno. Zdaj podjetje zelo hitro raste in je že na pragu velikega podjetja, saj zaposluje 65 delavcev in na leto ustvarja prek 6 mrd prihodka. Pri takem številu zaposlenih in pri takšnem letnem prihodku direktor s težavo spremlja in tekoče usklajuje dejavnosti med posameznimi oddelki. Zaradi tekočih operativnih obremenitev direktorju praktično ne ostaja časa za načrtovanje razvoja podjetja, kar je tudi ena od pglavitnih nalog direktorja.

Zaradi tega, da se operativno delo direktorja razbremenijo in poveča učinkovitost spremljanja dejavnosti oddelkov ter njihovo koordinacijo, bi bilo primerno imenovati pomočnika direktorja za področje komercialne (nabave, prodaja) in pomočnika direktorja za področje financ, računovodstva, informatike in kakovosti. Zato bi v današnji situaciji primernejša organizacijska struktura, ki je v podana naslednji sliki (Slika 9)

Pomočnik direktorja za komercialno bi z vodji oddelkov nabave, stroji, orodja in navtika pripravljala mesečne, kvartalne in letne plane, jih usklajeval med prodajnimi oddelki (stroji, orodja in navtika) in nabavo. Vse pripravljene plane bi usklajeval z direktorjem, poročal o izvedbi teh planov, predlagal ustrezne ukrepe v primeru nezaželenih odstopanj in skrbel za uresničitev teh ukrepov. Prav tako bi skrbel za sistematično delo z večjimi dobavitelji v smislu zagotavljanja ugodnejših nabavnih pogojev (rabati, dobavni pogoji, ugodnejši plačilni pogoji) kot tudi z večjimi odjemalci (pričakovanja in zadovoljstvo odjemalcev). Poleg teh operativnih dejavnosti, kjer bi bila ključnega pomena izvedba zastavljenih planov, bi skrbel za tržne raziskave, iz katerih bi se videle možne razvojne smernice za posamezne vrste proizvodov.

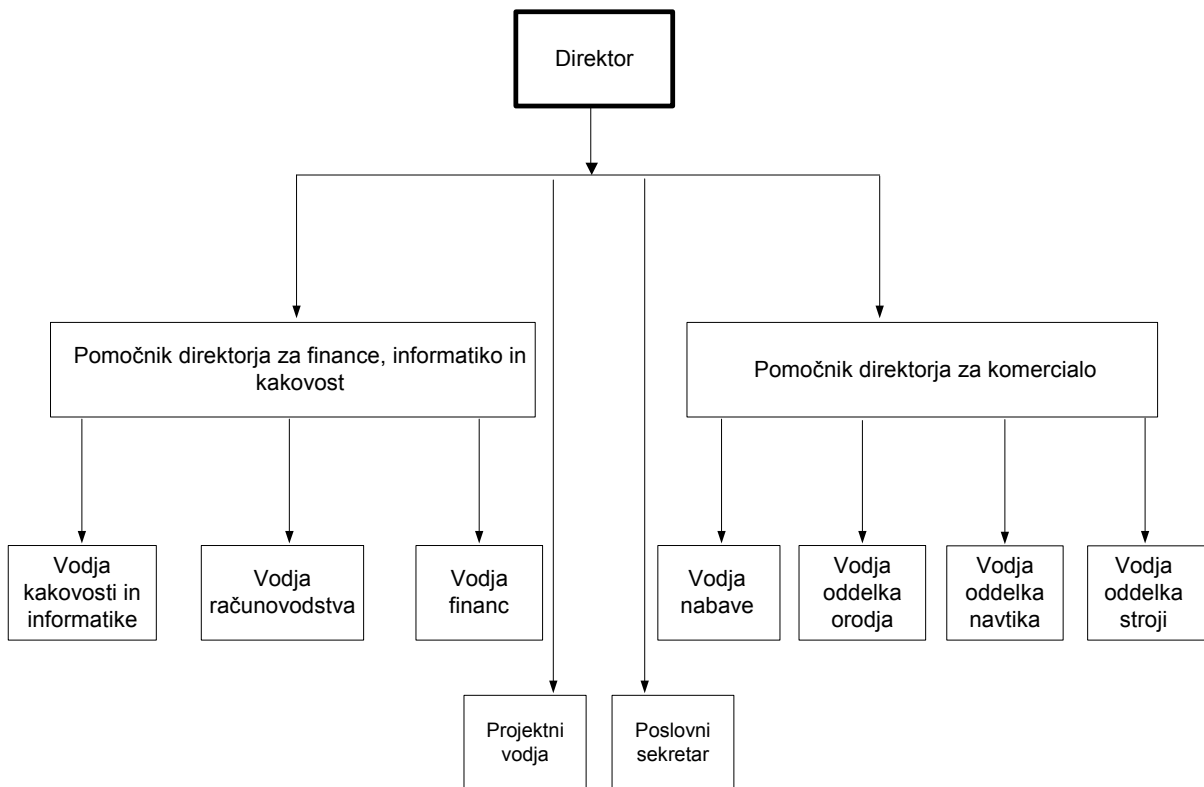
Pomočnik direktorja za področje financ, računovodstva, informatike in kakovosti bi na področju financ spremljal likvidnost podjetja, najem in pretok denarnih sredstev. Na področju računovodstva bi skrbel za redna mesečna, kvartalna in letna poročila z vsemi potrebnimi kazalci o uspešnosti poslovanja podjetja (izkazi uspeha, bilanca stanja ...). Na področju informatike bi spremljal ustreznost in posodabljanje informacijskega sistema (da bi zagotovil poslovanje podjetja praktično brez papirja). Na področju kakovosti bi predvsem spremljal neskladnosti, ki nastajajo pri notranjem poslovanju, in reklamacije, ki nastajajo pri dobaviteljih in odjemalcih. S tem ko bi se področje kakovosti zaupalo pomočniku, bi se preprečila možnost selekcioniranja informacij o kakovosti predvsem v odnosu do odjemalcev (reklamacije odjemalcev).

Imenovanje obeh pomočnikov bi bistveno razbremenilo direktorja, ki je sedaj večino časa posvečal operativnim koordinacijam. Te je zaradi vse večjega obsega poslovanja oziroma nagle rasti podjetja vse težje obvladoval. S tem predlogom bi se njegovo delo močno razbremenilo na operativnem področju. Na drugi strani bi se lahko povečale dejavnosti na področju strateškega načrtovanja in s tem razvoja podjetja.

S procesno organiziranostjo preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Izid procesne organiziranosti je tudi posebna oblika strukture organiziranosti. Praviloma ima procesna organizacijska struktura tri ravni, in sicer direktorja (managerja), skrbnike (vodje procesov) in nosilce ter izvajalce dejavnosti v okviru procesov. Katere in koliko procesov opredelimo v podjetju, je odvisno od možnosti in smiselnosti opredeljevanja ter od potreb podjetja. Organiziranje celovitih procesov omogoča oblikovanje zelo svobodne strukture organiziranosti. Prav tako omogoča hitro opredelitev procesov, ki jih v nekem trenutku lahko vidimo, ali tistih, ki so potrebni za povečanje uspešnosti podjetja. Procesna organiziranost terja tudi tesno povezovanje z dobavitelji. To se uresničuje z zamisljivo, da del osebja dobavitelja vključujejo v procesno organiziranost odjemalca.

V letu 2006 je bila določena nova organizacijska struktura, ki je podana v Sliki 9.

Slika 9: Model nove organizacijske strukture družbe BTS Company



Vir: Organizacijski priročnik BTS Company d.o.o., leta 2006

Z organsko rastjo podjetja se tudi organizacijska struktura spreminja. Kot vidimo na Sliki 9, je organizacijska struktura vse bolj decentralizirana, tako da se delo direktorja razbremeni in poveča učinkovitost spremljanja dejavnosti oddelkov ter njihova koordinacija.

3.3 Osnovne značilnosti in problemi podjetja BTS Company

Naloge, ki so vezane na eno organizacijsko enoto, potekajo zadovoljivo. Vendar pa nastopijo problemi takrat, ko je izvedba naloge vezana na več organizacijskih enot, kar pa se v podjetju pojavlja najpogosteje. V teh primerih se naloga izvaja prepočasi in je sledenje ciljem naloge, ko prehajajo dejavnosti iz ene enote v drugo enoto, oteženo.

Vsak vodja enote skrbi le za izvedbo dejavnosti, ki potekajo v njegovi organizacijski enoti, in ga v načelu ne zanima, ali so bile vse dejavnosti v predhodni organizacijski enoti v celoti in korektno izpeljane. Prav tako se vodja te organizacijske enote premalo angažira, da bi dejavnosti, ki so bile izvedene v njegovi organizacijski enoti, bile tudi ustrezno posredovane izvajalcem dejavnosti v naslednji enoti (na primer stalni kupec za novo naročilo spremeni pogoje dobav – skrajša dobavni rok, a prodajni referent tega ne sporoči nabavnemu referentu, ki bo naročil ta proizvod pri dobavitelju). Ker ima BTS sorazmerno veliko organizacijskih enot, skozi katere

največkrat naloge potekajo, prihaja vse pogosteje do neustrezne realizacije naloge in s tem končnih ciljev. Eden glavnih problemov je v tem, da dejavnosti v posameznih organizacijskih enotah niso ustrezno zapisane. Tako si zaposleni oziroma izvajalci dejavnosti te lahko predstavljajo vsak po svoje in na ta način tudi izvajajo te dejavnosti oziroma jih vsakokrat lahko izvajajo drugače!

Iz tega je jasno razvidno, da pri toliko oddelkih in toliko dejavnostih ter različnih izvajalcih dejavnosti podjetje nujno potrebuje dokumentiran sistem poslovanja, v katerem bodo posamezne dejavnosti zelo jasno, nedvoumno in nazorno zapisane z vsemi pooblastili in odgovornostmi.

Posebno je to izrazito pri izvedbi naročila zahtevnejših strojev z ustreznimi orodji in drugo pripadajočo opremo, kjer se naloga začne v oddelku strojev s sprejemom povpraševanja kupca, se nadaljuje v nabavi s pridobivanjem ponudb dobaviteljev strojev, orodij in naprav, pripravi kalkulacij v oddelku strojev in orodij, načinom financiranja v oddelku računovodstva, pripravi in posredovanju ponudbe kupcu spet v oddelku stroji, ki opravlja tudi vsa usklajevanja oziroma pogajanja s kupcem ob sodelovanju direktorja, vključno s podpisom pogodbe. Ob tem vse enote po potrebi vključujejo tudi oddelek informatike. V drugi fazi naloge, to je pri izvedbi naročila, se dejavnosti izvedbe naloge spet izvajajo oziroma prepletajo v prej omenjenih oddelkih.

Iz naštetega je razvidna obsežnost te naloge že v fazi sklepanja posla s kupcem (dejavnosti do podpisa pogodbe), kjer se dejavnosti prepletajo oziroma izvajajo v različnih oddelkih. Že iz te prve faze naloge je razvidna potreba, da se pri takšni organiziranosti določi oseba, ki bi skrbela za koordinacijo dejavnosti med posameznimi oddelki, da se dejavnosti tudi izvajajo, tako kot so zapisane oziroma določene, in da se vseskozi spremlja učinkovitost izvajanja dejavnosti, vse v smislu doseganja ciljev posameznih nalog oziroma ciljev podjetja. To pa omogoča procesni pristop, za katerega je značilno, da se dejavnosti nedvoumno opredelijo z vsemi odgovornimi nosilci in izvajalci dejavnosti, da se opredeli pripadajoča dokumentacija, in kar je najpomembneje, da se opredeli skrbnik posameznega procesa.

Skrbnik procesa je oseba, ki je odgovorna in pooblaščen za določitev dejavnosti v procesu, določitev nosilcev in izvajalcev dejavnosti, nadzor nad izvajanje dejavnosti, izboljševanje oziroma učinkovitost procesa. Skrbniki oddelkov so običajno vodje oddelkov.

Nosilec dejavnosti je oseba, ki je odgovorna in pooblaščen za zagotavljanje in izvajanje dejavnosti. Nosilec dejavnosti lahko tudi sodeluje pri izvajanju dejavnosti.

Skrbnika procesov določi direktor, ki pa se lahko odloči, da bo za določene procese sam prevzel skrbništvo. Ponavadi direktor za skrbnike procesov določi vodje oddelkov ali neposredno podrejene sodelavce.

4 DOLOČITEV IN OPIS PROCESOV V PODJETJU BTS

Že v teoretičnem delu smo ugotovili, da obstajajo štiri skupine procesov. Te pa lahko členimo še naprej.

4.1 Osnovne skupine procesov

Smiselna členitev osnovnih skupin procesov je naslednja.

Upravljalno-ravnalni procesi :

- letno in mesečno planiranje poslovanja ter izvedba plana,
- določitev organizacijske oblike in sistemizacije,
- ravnanje z zmožnostmi zaposlenih,
- kontrola poslovanja.

Poslovni procesi:

- prodaja,
- nabava,
- financiranje,
- izvedba naročila.

Informacijsko-poslovni procesi:

- obvladovanje dokumentacije,
- računovodstvo,
- informacijski sistemi.

Procese merjenja, analiziranja in izboljševanja predstavljajo procesi :

- ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev,
- notranji nadzor,
- obvladovanje neskladnosti,
- izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov.

Zgoraj navedeni procesi so postavljeni v štiri skupine procesov: upravljalno-ravnalni procesi, poslovni procesi, informacijsko-poslovni procesi ter procesi merjenja, analiziranja in izboljševanja.

Za podjetje sta ključnega pomeni zlasti prvi dve skupini procesov in sicer upravljalno-ravnalni procesi ter poslovni procesi. Ti dve skupini procesov neposredno ustvarjata dodano vrednost in jih lahko imamo kot nosilne ali glavne procese v podjetju. Ti procesi so najpomembnejši za delovanje podjetja. A so sami po sebi premalo, da bi podjetje lahko uspešno poslovalo. Zato podjetje potrebuje tudi procese, ki sicer niso vitalnega pomena, a brez njih podjetje praktično ne more učinkovito poslovati. Tem procesom pravimo podporni procesi. Ti dejansko dajejo podporo oziroma »support« glavni procesom in jim pomagajo pri njihovem nenehnem izboljševanju. Ko govorimo o podpornih procesih, mislimo na informacijsko-poslovne procese ter procesi merjenja, analiziranja in izboljševanja.

Iz tega je razvidno, da podjetje ne more delovati brez podpornih procesov, kaj šele brez glavnih procesov. Obe skupini procesov sta seveda zelo pomembni za podjetje. Zato mora podjetje ves čas skrbeti, da te procese nenehno izboljšuje in s tem sebi omogoča normalno poslovanje in konkurenčen boj z drugimi podjetji na trgu.

Z **upravljalno-ravnalnimi procesi** se skuša ustrezno upravljati oziroma ravnateljvati s podjetjem v smislu zagotavljanja doseganja čim boljših poslovnih rezultatov. Zato ti procesi skupaj s poslovnimi procesi predstavljajo glavne procese podjetja. S procesom določitve organizacijske oblike in sistemiziranja delovnih mest se skuša v podjetju doseči optimalno organizacijsko obliko, s katero se opredelijo osnovne naloge organizacijskih enot. S sistemizacijo pa se opredelijo naloge zaposlenih, njihova pooblastila in odgovornosti.

V podjetju BTS se z procesom planiranja in njegovo izvedbo na letni in mesečni ravni postavljajo cilji, ki jih podjetje želi doseči. Pri izvedbi plana lahko prihaja do nepredvidenih ali neželenih odstopanj. Da bi v podjetju čim prej zaznali ta odstopanja, se mora izvajati kontrola poslovanja, ki opozarja odgovorne na odstopanje od plana. V BTS se zavedajo pomembnosti potencialov zaposlenih, zato namenjajo stalno skrb usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter njihovem razporejanju na ustrezna delavna mesta. Te dejavnosti so v podjetju opredeljene s procesom ravnanja z zmožnostmi zaposlenih.

S **poslovnimi procesi** se predvsem neposredno ustvarja dodana vrednost. S procesoma prodaje in realizacije naročila se vzpostavljajo neposredni odnosi z odjemalci. V BTS, ki je trgovsko podjetje, je proces prodaje eden najpomembnejših procesov v podjetju. Prek prodaje se zagotavljajo finančni prilivi podjetja, ki predstavljajo najpomembnejši del letnega in mesečnih planov. Uspešnost tega procesa je torej ključnega pomena za BTS. Ob tem pa je treba poudariti, da je za uspešen proces prodaje pomemben tudi proces nabave. To pomeni nabavljati kakovostne proizvode po sprejemljivih cenah in ustreznih dobavnih rokih.

Za normalno poslovanje podjetja je treba v naprej predvideti potrebna finančna sredstva. Zato v podjetju BTS pripravljajo letne in mesečne finančne plane, s katerimi se planirajo prilivi in odlivi in s tem tudi likvidnost podjetja.

Informacijsko-poslovni procesi skupaj s procesi merjenja, analiziranja in izboljševanja predstavljajo podporne procese. V BTS se s procesom obvladovanja dokumentacije določa način izdelave, pregledovanje, odobritve, razpošiljanje in arhiviranje dokumentacije.

S procesom računovodstva se želi v podjetju opredeliti poslovanje s prejetimi in izdanimi računi ter z vsemi ostalimi dejavnostmi, ki so s tem povezane, vključno z izdelavo ustreznih računovodskih analiz.

Za BTS, ki ima 65 zaposlenih, prek 100 dobaviteljev, več 100 različnih kupcev in nekaj 1000 različnih proizvodov, je informacijski sistem izrednega pomena, če želi obvladovati celoten sistem poslovanja.

Podjetje BTS je tudi opredelilo **proces, s katerimi meri, analizira in izboljšuje** upravljalno-ravnalne procese, poslovne procese in informacijsko poslovne procese. Za BTS je zelo pomembno, da se ugotavlja zadovoljstvo odjemalcev z njihovimi

storitvami proizvodi, ki jih prodajajo. Proces ugotavljanja zadovoljstva odjemalcev se izvaja zato, da se obdržijo obstoječi in pridobivajo novi odjemalci.

Pri izvajanju procesov v podjetju oziroma posameznih dejavnosti v okviru teh procesov nastajajo tudi napake ali neskladnosti, ki so lahko posledica različnih razlogov. Naloga procesa notranjega nadzora je v tem, da odkriva te napake ali neskladnosti, če jih že prej niso odkrili izvajalci dejavnosti. Bistvo tega procesa se kaže ravno v tem, da odkrije tiste napake ali neskladnosti, ki se izvajajo že dlje časa, ker jih sami izvajalci dejavnosti niso odkrili, ali pa so se na njih navadili.

Pri napakah, odkritih s procesom notranjega nadzora, ni dovolj samo odpraviti napake, ampak je treba ugotoviti vzroke za nastale napake ter z ustreznimi ukrepi odpraviti te vzroke za nastale napake, da bi preprečili njihovo ponavljanje. To se v BTS zagotavlja s procesom izvajanja korektivnih in preventivnih ukrepov.

4.2 Pristop k procesni organizaciji v podjetju BTS

Prej opisani procesi so prisotni tudi v podjetju BTS. V podjetju so sklenili preiti na procesno organizacijo. Uvedba procesne organizacije poteka kot projekt. Ključni elementi poteka projekta, ki zagotavljajo uspeh, so zlasti naslednji:

- podpora vodstva in oblikovanje projektne skupine,
- priprava načrta projekta in oblikovanje ciljev,
- analiza stanja,
- oblikovanje izjave o poslanstvu, vizije in vrednostni sistem podjetja,
- oblikovanje procesa,
- uvajanje procesnega pristopa.

4.2.1 Podpora vodstva in oblikovanje projektne skupine

Najpomembnejši dejavnik uspeha je jasno izražena potreba najvišjega vodstva po spremembi pristopov in načinu delovanja podjetja ter pripravljenost, da jasno in nedvoumno podpre spremembe v podjetju v smislu procesne organiziranosti. S spremembami, njihovim obsegom in vsebino vodstvo seznanijo vse zaposlene v podjetju.

Naslednji korak je oblikovanje projektne skupine, ki je za pripravo načrta projekta in njegovo izvedbo projekta odgovorna vodstvu podjetja.

Za vsako uspešno spremembo ali uspešno izveden projekt je ključnega pomena podpora najvišjega vodstva (direktorja). Praksa kaže, da brez ustrezne podpore vodstva ni mogoče uspešno izpeljati nobene obsežnejše spremembe ali projekta v podjetju. Neustrezna podpora vodstva je signal za zaposlene, da izvedba sprememb ali projekta ni tako pomembna, kot se sicer uradno deklarira, in da v primeru neuspešnosti ne bodo sledile pomembnejši ukrepi. Tako je vsaka sprememba ob neustrezni podpori vnaprej obsojena na propad.

4.2.2 Priprava načrta projekta in oblikovanje ciljev

Preden se začne izvedba projekta je treba pripraviti plan oziroma načrt projekta in jasno opredeliti, kaj je cilj izvedbe projekta. Cilj pa predstavlja zaželeno stanje, ki ga je moč doseči ob izvedbi projekta.

Projektna skupina pripravi projektni načrt, v katerem določi posamezne korake projekta in jih opredeli z vidika:

- ciljev,
- dejavnosti, s katerimi bodo doseženi cilji, in
- kontrolnih mejnikov, s katerim vodstvo (ravnatelj) preverja doseganje načrtovanega.

Ko se podjetje odloči, da bo izpeljalo neki projekt, mora najprej pripraviti načrt oziroma plan, kako naj bi izvedba potekala. Pri tem je najpomembnejše ravno to, da vemo, kaj želimo doseči s tem projektom, torej postavitev cilja projekta. Ko je postavljen cilj projekta, je treba jasno opredeliti dejavnosti, kako bomo ta cilj dosegli. Pri tem moramo sproti kontrolirati, kako uspešni smo na tej poti, da dosežemo želeni cilj. Kajti vsak zavestno uravnani delavni proces je sestavljen iz zamišljanja rezultata in procesa dela, temu zamišljanju pravimo planiranje ali načrtovanje. Zamišljanju sledi izvedba, ki ji neposredno sledi delovanje in jo spremlja kontrola, ki je vzpostavljanje volje, da se planirano izvede, in obenem spremljanje izvedbe v primerjavi s planiranim, ter ukrepanje, če prihaja do odstopanj (Rozman, 2005, str. 28)

4.2.3 Analiza stanja

Namen analize stanja je ugotoviti probleme in prednosti podjetja, s tem pa omogočiti pripravo odločitev in vplivati na uspešnost poslovanja. Pomembno je, da se še pred začetkom analize stanja določi, kaj se bo analiziralo in kako podrobno.

Z analizo naj se zajamejo:

- dejavnosti, ki jih izvajajo zaposleni v povezavi z doseženimi rezultati, da bi dobili odgovore na vprašanje, ali se delajo prave stvari, ali se dejavnosti izvajajo na pravi način in ali se dejavnosti izvajajo ob pravem času oziroma pravočasno,
- stopnja zadovoljstva najpomembnejših odjemalcev, vključno z notranjimi odjemalci.

Z analizo dejavnosti se ugotovi, ali zaposleni delajo prave stvari, torej ali delaj to, kar trg od njih pričakuje. Kajti zaposleni lahko še tako dobro opravljajo svoje delo, a če tega ne morejo uveljaviti na trgu, to zelo malo koristi podjetju. Prav tako pa podjetju ni v veliko korist, če te stvari niso narejene ob pravem času oziroma trenutku, ko lahko na trgu iztrži ustrezno vrednost za njih. Ravno zato je tako pomembno, da se v podjetju delajo prave stvari, na pravi način (torej brez ali z minimalnimi neskladnostmi, saj so drugače stroški previsoki) in ob pravem času.

Prvi pogoj, da podjetje vsaj obdrži tržni delež, če ga že ne povečuje, je zadovoljstvo svojih odjemalcev. Podjetje mora sproti ugotavljati zadovoljstvo svojih odjemalcev, saj v primeru, da ti niso zadovoljni, ne more pričakovati, da bo pridobilo nove odjemalce in s tem povečalo svoj tržni delež.

4.2.4 Oblikovanje izjave o poslanstvu, vizije in vrednostni sistem podjetja

Osrednjega pomena pri oblikovanju poslanstva je njegovo razumevanje kot izraz volje in načina delovanja. S poslanstvom podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja, tako da podjetje loči od vseh drugih podjetij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92). Tako se v podjetju skuša zagotoviti enotnost in delovanje zaposlenih v želeni smeri, da se zaposleni lažje poistovetijo s podjetjem. Brez tega podjetje zelo težko dosega zelene oziroma postavljene cilje.

Vizija podjetja predstavlja notranjo sliko zaželenega stanja podjetja. Razlika med poslanstvom in vizijo podjetja se kaže predvsem v tem, da je vizija bolj povezana s cilji podjetja, poslanstvo pa je predvsem bolj usmeritev in način obnašanja podjetja. Delovanje podjetja, poleg poslanstva in vizije, usmerjajo tudi skupne vrednote, načela, ki jim zaposleni sledijo in so srž njihovih prepričanj in skupni koncept o tem, kaj je pomembno in kaj je prav. Skupne vrednote so lahko podlaga za vzpostavitev ustreznih komunikacij pri delovanju podjetja.

4.2.5 Oblikovanje procesa

S procesnim pristopom se želi spodbuditi način delovanja zaposlenih, ki bo praviloma temeljil na nizko predpisani stopnji delovanja, visoki avtonomiji posameznika in na njegovi neposredni odgovornosti za rezultat.

Pri oblikovanju procesa se običajno zasledujejo naslednji cilji:

- določitev povezanega spleta dejavnosti, ki pomenijo izpolnitev zahtev in pričakovanj odjemalca,
- določitev dodane vrednosti (kazalci uspešnosti),
- večja odzivnost in učinkovitost (krajši čas reševanja problemov).

Z ustreznimi povezavami v procesu dosežemo ustrezno pretvarjanje vhodov (to so običajno pričakovanja ali zahteve odjemalcev) v takšne izhode, katerih rezultat bo ustvarjal ustrezno zadovoljstvo odjemalcev. Od tega, kako uspemo smiselno te dejavnosti povezati med seboj in kako jih posamezni izvajalci izvajajo, lahko ocenjujemo z kazalci uspešnosti dodano vrednost procesa. Smotrna oz. racionalna povezava dejavnosti v procesu in izvajanje teh dejavnosti se odražata v večji odzivnosti in učinkovitosti pri reševanju problematike, ki je vezana na ta procesa.

Pri oblikovanju procesa je treba določiti skrbnika procesa in vse nosilce ter izvajalce dejavnosti, ki so neposredno ali posredno povezani z njim. Jasno je, da je ugodna klima pogoj za ugodno izrabo znanja in orodij, ki spreminjajo naravo dela in usmerjajo pozornost od strukture k procesu.

4.2.6 Uvajanje procesnega pristopa

Ključna sprememba pri uvajanju procesnega pristopa je vpetost posameznikov v procese, ki omogočajo uresničevanja poslanstva in vizije podjetja ter jasnost njihove vloge pri izvedbi ciljev procesa. To pa je že korak k večji avtonomiji posameznika in prevzemanju odgovornosti za lastne odločitve na svojem področju delovanja, s čimer se spodbuja tako izbira znanj in sposobnosti zaposlenih kot njihov nenehni razvoj.

4.3 UPRAVLJALNO-RAVNALNI PROCESI

4.3.1 Letno in mesečno planiranje poslovanja

Učinkovito planiranje je zahteven proces, ki zahteva veliko časa, discipline, predanosti, zagnanosti in prakse. Prav tako je lahko stimulatивно, ko posameznik odkriva inovativne rešitve in strategije, s katerimi bo razrešil (neprijetne) probleme. Treba je vedeti, da so za izdelavo poslovnega načrta in za ustvarjanje uspešnega podjetja potrebne še druge veščine in znanja (organizacijske sposobnosti, sposobnost odločanja in predvidevanja, izvajanje učinkovitega nadzora in ukrepanja,...) (Timmons, 1999, str. 371).

Obstaja več vrst planiranja. Obravnaval bom letno planiranje, saj temu dajejo največ pozornosti.

Direktor, ki je skrbnik tega procesa, na osnovi strateškega poslovnega načrta, politike poslovanja ter analize poslovanja iz minulega obdobja opredeli osnovne zahteve za letni poslovni načrt (LPN), tako da določi okvire za obseg poslovanja (prodaje) in pričakovan dobiček ter določa druge zahteve, ki izhajajo iz zaključkov letne strateške konference. Hkrati z zahtevami se določi tudi terminski plan dejavnosti za izdelavo letnega poslovnega načrta.

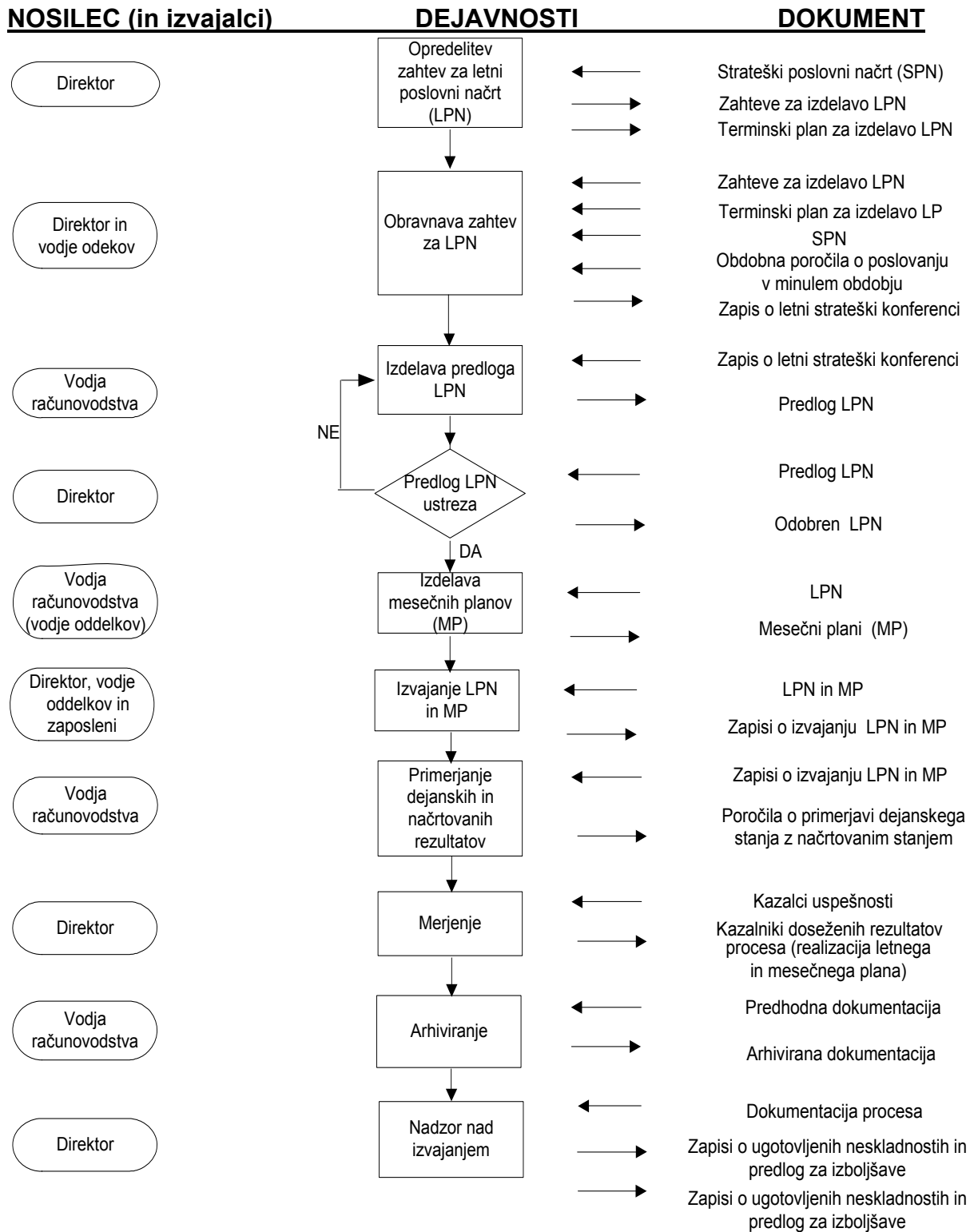
V podjetju je treba jasno določiti odgovornost za izvajanje in izvedbo mesečnih planov, ki jih pripravlja vodja računovodstva v sodelovanju z vodji oddelkov. Mesečni plani predstavljajo dvanajstino letnega plana. Za izvajanje mesečnih planov posameznih oddelkov so odgovorni vodje teh oddelkov, za spremljanje pa je odgovorno računovodstvo. Za izvajanje celotnega letnega plana pa je odgovoren direktor. Doseženi rezultati so osnova, s katerimi meri uspešnost oziroma učinkovitost doseganja postavljenih ciljev. Primerjava dejanskih rezultatov z zastavljenimi cilji da pravo sliko o uspešnosti doseganja ciljev.

Direktor redno mesečno organizira sestanke z vodji oddelkov in vodjo računovodstva, kjer se obravnavajo doseženi rezultati. V primerih, ko na določenih področjih niso doseženi predvideni rezultati, je nujno določiti ustrezne ukrepe za izboljšanje rezultatov. Vodja oddelka mesečno poroča direktorju o izvedbi ukrepov in izboljšanju rezultatov. Izboljšanje rezultatov spremlja tudi vodja računovodstva, ki bi tudi po svoji strani o tem obveščal direktorja.

Računovodstvo pripravlja tudi četrletna, polletna in letna poročila o izvedbi letnega poslovnega načrta. V računovodstvu se arhivira celotna dokumentacija od letnega poslovnega načrta, mesečnih planov posameznih oddelkov do vseh mesečnih poročil o izvedbi planov kot tudi polletnih in letnih poročil o izvedbi letnega poslovnega načrta.

Grafična predstavitev poteka procesa je sestavljena iz treh delov. Na levi strani so napisani nosilci in izvajalci dejavnosti. Na sredini grafičnega prikaza so opredeljene dejavnosti in na desni strani so podani dokumenti, ki vstopajo in izstopajo v dejavnosti.

Slika 10: Letno in mesečno planiranje



4.3.2 Določitev organizacijske oblike in sistemizacije

Direktor, ki je skrbnik tega procesa, vzpostavi čim boljšo organizacijsko obliko in v okviru te organizacijske oblike tudi ustrezno sistemizacijo. Glede na to, da je poslovni sekretar eden od njegovih najožjih sodelavcev, mu lahko zaupa to odgovorno nalogo, da pripravi predlog organizacijske strukture, ki zajema organizacijsko shemo, opise osnovnih dejavnosti organizacijskih enot in opredelitev osnovnih delovnih mest. O ustreznosti pripravljenega predloga se odloči direktor in se po potrebi posvetuje s sodelavci.

Na osnovi potrjene organizacijske strukture in po ustreznih navodilih direktorja poslovni sekretar pristopi k izdelavi sistemizacije, ki zajema opise in ovrednotenje delovnih mest. Delovna mesta začne izdelovati sistemizacijo naslednje zahteve: naziv delovnega mesta, vsebina dela, zahtevana izobrazba, zahtevana znanja, potrebne delovne izkušnje, preskusna doba, odgovornosti, pooblastila, veščine.

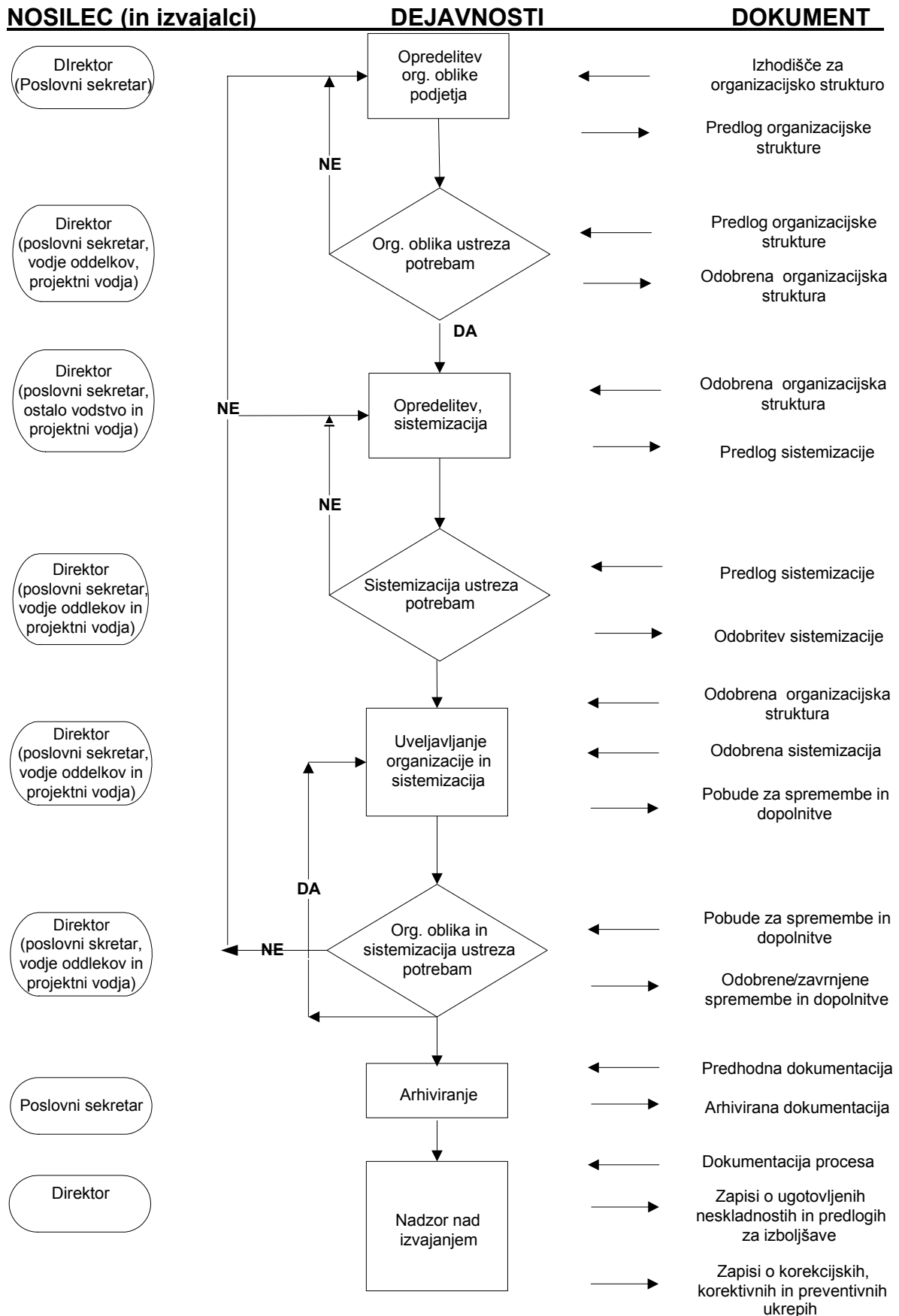
Pri pripravi predlogov kot tudi vrednotenju delovnih mest je treba biti zelo natančen in dosleden. Ker neustrezni nazivi ali pa precenjene oziroma podcenjene zahteve za delovna mesta, predvsem pa neustrezno vrednotenje lahko povzročijo v podjetju velike težave zaradi nezadovoljstva prizadetih zaposlenih. Zato je končna odločitev direktorja o ustreznosti oziroma primernosti sistemizacije še toliko bolj pomembna. Sprejeta sistemizacija podjetja predstavlja osnovo za nagrajevanje zaposlenih.

Direktor in njegovi neposredno podrejeni sodelavci so odgovorni in morajo skrbeti, da se sprejeta organizacijska struktura in sistemizacija v podjetju dosledno uveljavlja. Seveda pa se pričakuje, da bodo direktor in njegovi sodelavci dojemljivi za vse konstruktivne in dobronamerne pripombe ali koristne predloge zaposlenih.

Enkrat na leto direktor oceni ustreznost organizacijske strukture in sistemizacije podjetja ter se po potrebi izvedejo ustrezne dopolnitve ali spremembe.

Dokumentacija, ki je vezana na organiziranje podjetja, je hranjena pri poslovnem sekretarju.

Slika 11: Določitev organizacijske oblike in sistemizacije



4.3.3 Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih

Ena od konkurenčnih prednosti je človeški potencial v podjetjih, ki je verjetno precej večji, kot je njegova dejanska izkoriščenost. Drugi viri, kot so npr. računalniška in druga oprema, informacijska tehnologija, ki jih podjetja pri svojem poslovanju še uporabljajo, pa so večinoma enako dostopni vsem. Tako v podjetju tehnologija ni tista, ki daje odgovor na spremembe, se pravi na tekmovalnost in negotovost. Ni pomembno, kako zmogljivi računalniki so v pisarnah, temveč so pomembni ljudje, ki jih pri svojem delu uporabljajo. Zato bo konkurenčna sposobnost podjetja vedno bolj odvisna od uspešne mobilizacije sposobnosti in znanj zaposlenih. Znanje tako postaja ključna dimenzija, ki pomeni dragoceno primerjalno prednost za podjetje. Uspešno bo tisto podjetje, ki bo prvo zaznalo spremembe, pridobilo ustrezno znanje in začelo z ustreznimi akcijami.

Strategija ravnanja z možnostmi zaposlenih je izrednega pomena za podjetje, saj so zaposleni največji kapital podjetja. Vse drugo je lažje kupiti kot znanje ljudi oziroma usposobljen kader. Z ustrezno strategijo se opredelijo tako potrebe po kadrih kot tudi njihovo ustrezno izobraževanje in usposabljanje za več let vnaprej. Če podjetje želi imeti ustrezno pripravljeno strategijo, je to primerno zaupati osebi, ki dobro pozna kadrovske strukture podjetja. Zaradi tega je tudi v tem primeru priprava predloga strategije tega področja dodeljena poslovnemu sekretarju, ki naj bo potem tudi skrbnik procesa. Pri sprejetju strategije ravnanja z zmožnostmi zaposlenih sodelujejo vsi vodilni kadri v podjetju.

Na učinkovito delovanje podjetja ima ta strategija bistven pomen. Prav zato je izjemnega pomena, kako je strategija ravnanja z zmožnostmi zaposlenih pripravljena in seveda sprejeta. Če ima pri pripravi strategije največ vpliva poslovni sekretar, je na koncu direktor tisti, ki sprejme ali zavrne predlagano strategijo.

Letno število zaposlenih po posameznih delovnih mestih se mora v podjetju opredeliti s planom kadrov. Osnova za pripravo plana kadrov je odobrena strategija ravnanja z zmožnostmi zaposlenih.

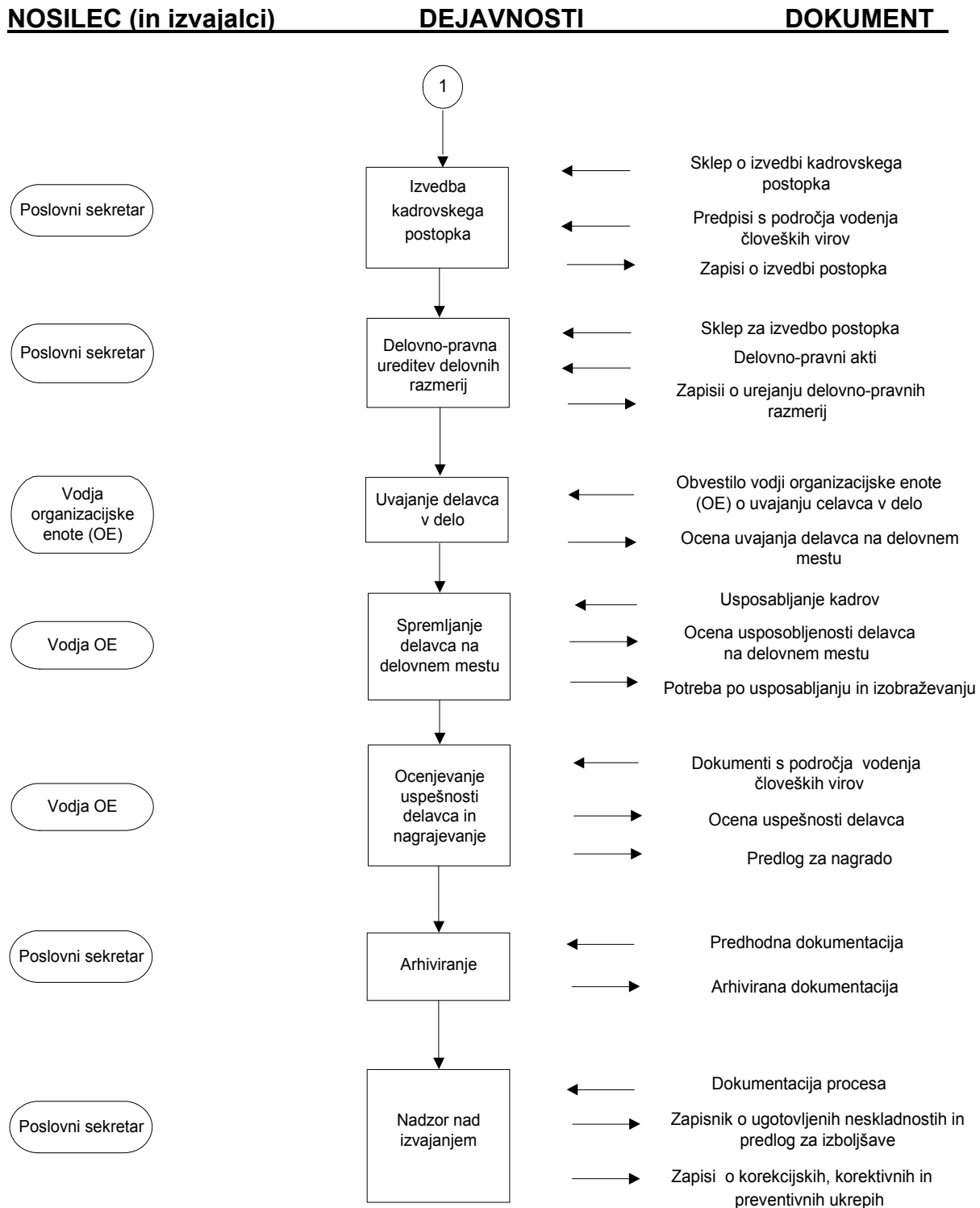
Na osnovi odobrenega plana kadrov naj se pripravi predlog za izvedbo kadrovskega postopka. Kadrovske postopke se nanašajo na razpis ali objavo delovnih mest, na posamične prerazporeditve delavcev ali na odpuščanje delavcev. Prerazporejanje delavcev ali celo odpuščanje je zelo občutljiva zadeva in jo je treba izvajati z vso treba pozornostjo in tenkočutnostjo ob doslednem upoštevanju vseh kolektivnih in individualnih pogodb ter ostale zakonodaje, ki ureja to področje.

Predlog za izvedbo kadrovskega postopka mora ravno zaradi občutljivosti vedno pregledati in odobriti direktor, ki se po potrebi lahko posvetuje z odgovornimi sodelavci iz posameznih oddelkov.

Na osnovi odobrenega kadrovskega postopka se izvede potrebne dejavnosti (razpis, vabila na razgovore, sklic delavne skupine, izvedba selekcijskih postopkov ...), pri čemer po potrebi sodelujejo odgovorni delavci iz posameznih oddelkov.

Ko se v podjetju zaposlijo novi kadri, je pomembno, da se uvajanje v delo izvaja po vnaprej izdelanem programu. Za njihovo uspešno uvajanje skrbijo za to določeni

Slika 13: Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih – nadaljevanje



4.1.4 Kontrola poslovanja

Kontrola je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu s predvidenim. S kontrolo organizacije združbe kontroliramo razmerja, odnose med ljudmi. Gre za kontrolo uveljavljanja planirane organizacije podjetja. Podjetje si s planom zamisli uspešno poslovanje in odstopanja od predvidenega lahko ogrozijo to

uspešnost. Zato želi podjetje ukrepati, preden je odstopanje preveliko. Poleg kontrole poslovanja podjetja se kontrolira tako zaposlene kot vodjo, če spodbuja učenje v združbi oziroma če kontrolira pridobivanje, prenos in uporabo znanja. Da lahko kontroliramo, potrebujemo sistem merjenja (Rant, 2001, str. 40).

Podjetje si mora svoje poslovanja načrtovati s planom. Ta ji omogoča, da lahko tekoče poslovanje ves čas primerja s postavljenimi oziroma željami, zahtevami (cilji), ki so natančno določene v planu, in s tem ugotavlja, kako uspešna je na poti, do svojega cilja.

Ker ni možno dovolj celovito in učinkovito spremljati poslovanja le prek računovodskih izkazov, se danes kontrola poslovanja vse bolj uveljavlja tudi v srednje velikih podjetjih, ki ne zajema le računovodsko-finančne kazalce, ampak tudi ostale poslovne pokazatelje, ki so določeni z letnim planom oziroma letnim poslovnim načrtom. Dal sem pobudo tudi na tem področju, da se ta proces uvede v podjetju BTS, in tudi pripravil predlog izvajanja tega procesa, ki ga podajam v nadaljevanju.

Direktorjeva vloga je ključna tudi pri tem procesu, čeprav ni formalno skrbnik procesa, je pa ključni usmerjevalec pri opredelitvi zahtev za izvajanje kontrole in glavni koristnik pridobljenih informacij. Glavni nosilec izvajanja tega procesa je vodja informatike, ki je tudi skrbnik procesa in s tem odgovorna oseba za njegovo uspešno izvajanje.

Na osnovi letnega poslovnega načrta (LPN), poročil o tekočem poslovanju se pregleduje oziroma ugotavljanja dejansko stanje v posameznih procesih. Tako se pridobijo informacije, na podlagi katerih se izdelajo analize dejanskega stanja poslovanja v posameznih procesih, ki so neposredno vezani na uresničitev letnega plana (prodaja, nabava ...).

V primeru, ko so odstopanja negativna, je treba ugotoviti vzroke za nastalo stanje in predlagati ukrepe za odpravo nastalih vzrokov. Na ta način se poizkuša zagotoviti realizacijo plana. V primeru prevelikih odstopanj, ko se oceni, da izpolnitev prvotnega plana ni več možna, kljub morebitnim izvedenim ukrepom, se lahko plan spremeni.

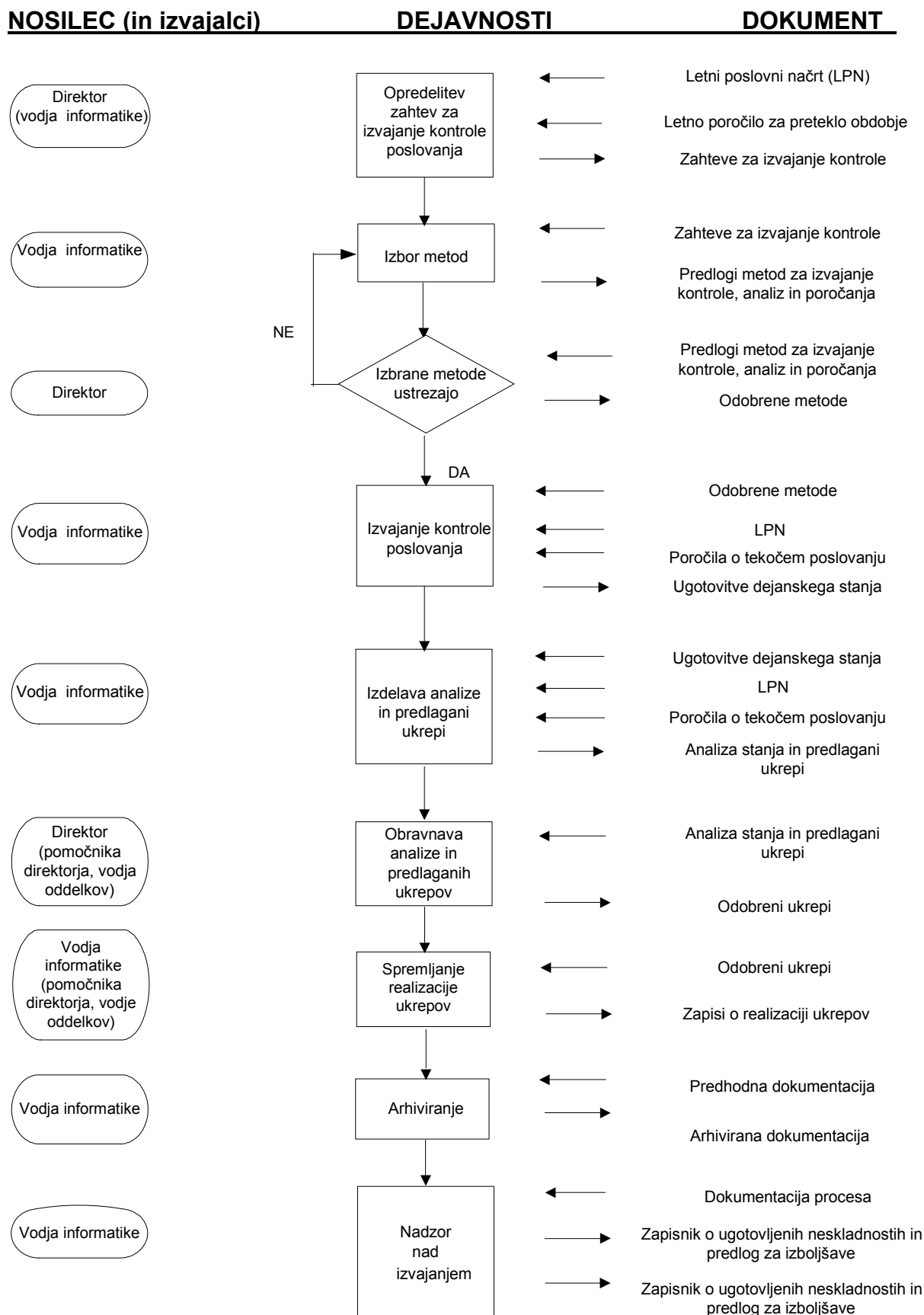
Pomembno je, da je nosilec dejavnosti dovolj aktiven in strokoven, tako da:

- pravočasno ugotavlja odstopanja od plana,
- da so njegove ugotovitve točne oziroma zanesljive,
- da je sposoben analitično raziskati vzroke za nastala odstopanja,
- predlaga ustrezne ukrepe.

Ključnega pomena je seveda pravočasno ugotavljanje odstopanj od plana. Samo v tem primeru je možno hitro in učinkovito ukrepati in na ta način doseči želeni plan.

Dokumentacija, ki je vezana na ta proces, se arhivira pri vodji informatike.

Slika 14: Kontrola poslovanja



4.4 POSLOVNI PROCESI

4.4.1 Prodaja

Prodaja je proces, ki mora na temelju preučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode in storitve (montaža strojev) podjetja ob primerni prodajni ceni. Za BTS je zelo pomembno, da prodaja zelo dobro pozna trg. Za njegovo dobro poznavanje pa so pomembne tržne raziskave.

Te raziskave v BTS opravljajo direktor, vodje oddelkov (orodja, stroji, navtika), ki so skrbniki tega procesa, in ostali zaposleni v oddelkih, vsak v okviru svojih možnosti. Raziskave se opravljajo z obiski in s komunikacijami pri potencialnih odjemalcih in konkurenci. Informacije o odjemalcih se zbirajo na podlagi minulega sodelovanja, z obiski sejmov, lastnim razstavljanjem na sejmih oziroma informiranjem potencialnih odjemalcev o proizvodih in storitvah, ki jih lahko podjetje ponudi tržišču. To informiranje poteka prek različnih medijev (promocijski material, internet ...).

Povpraševanja odjemalcev lahko prihajajo po pošti, faxu in elektronski pošti. Pomembno je, da se o prispelih povpraševanjih vodi evidenca, tako da je v vsakem trenutku možno ugotoviti, ali je bil odjemalcu posredovan odgovor ali ne.

Pri pripravi ponudb za večje zneske, je treba oceniti primernost kupca (plačilna sposobnost). Ponudbe pripravljajo za to pooblaščen delavci v posameznih oddelkih, ki se po potrebi posvetujejo z ostalimi zaposlenimi in nadrejenimi. Osnova za izdelavo ponudbe so povpraševanja in podatki iz informacijskega sistema (ceniki,...). Ponudbe, pri katerih gre za večje zneske pregledujejo predpostavljeni delavci in pregled ponudbe potrdijo z podpisom.

Pogodba je akt, ki opredeljuje medsebojne obveznosti odjemalca in prodajalca, s katerim se zaključi postopek medsebojnega dogovarjanja. Pogodba se izdelava šele po pisni potrditvi ponudbe s strani odjemalca. V podjetju morajo biti določeni zaposleni, ki lahko pripravijo pogodbo, zaposleni, ki lahko pregledajo pripravljeno pogodbo, in tisti zaposleni, ki so pooblaščen, da te pogodbe v imenu podjetja tudi podpišejo. Pogodbe pripravljajo komercialisti, pregledujejo vodje oddelkov, podpisuje pa jih direktor. Pogodbo o poslovnem sodelovanju lahko pripravi tudi odjemalec.

Po podpisu pogodbe normalno steče postopek poslovnega sodelovanja. Odjemalec s posameznimi naročili operativno opredeli realizacijo posla. Kadar je v pogodbi naročilo vezano na avans, se pred realizacijo naročila preveri, če je avans tudi plačan.

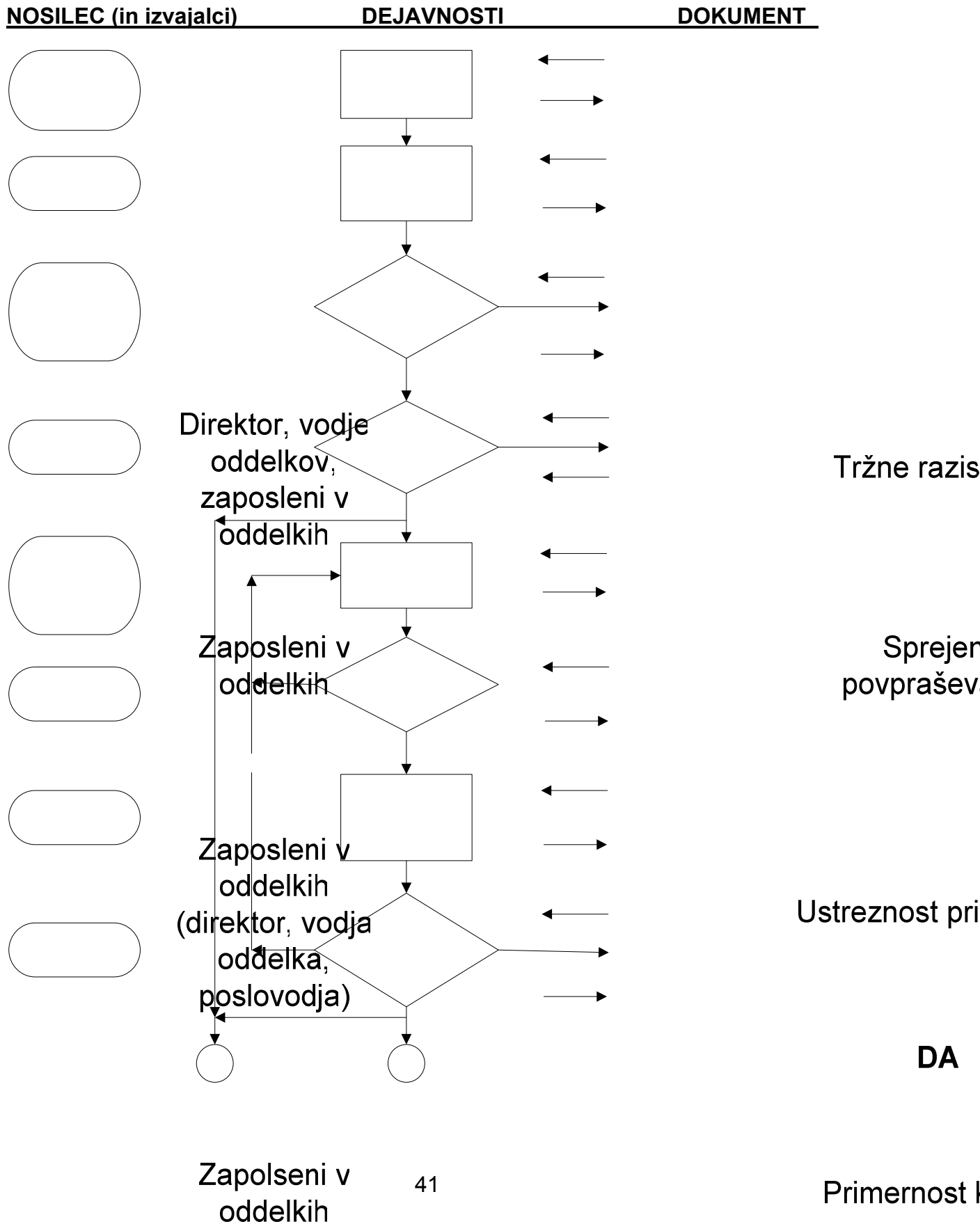
V primeru, ko se pogodba ne izdeluje, se naročilo lahko izvede po potrditvi ponudbe oz. po oceni primernosti odjemalca.

Proces učinkovitosti prodaje se običajno meri z naslednjimi kazalci:

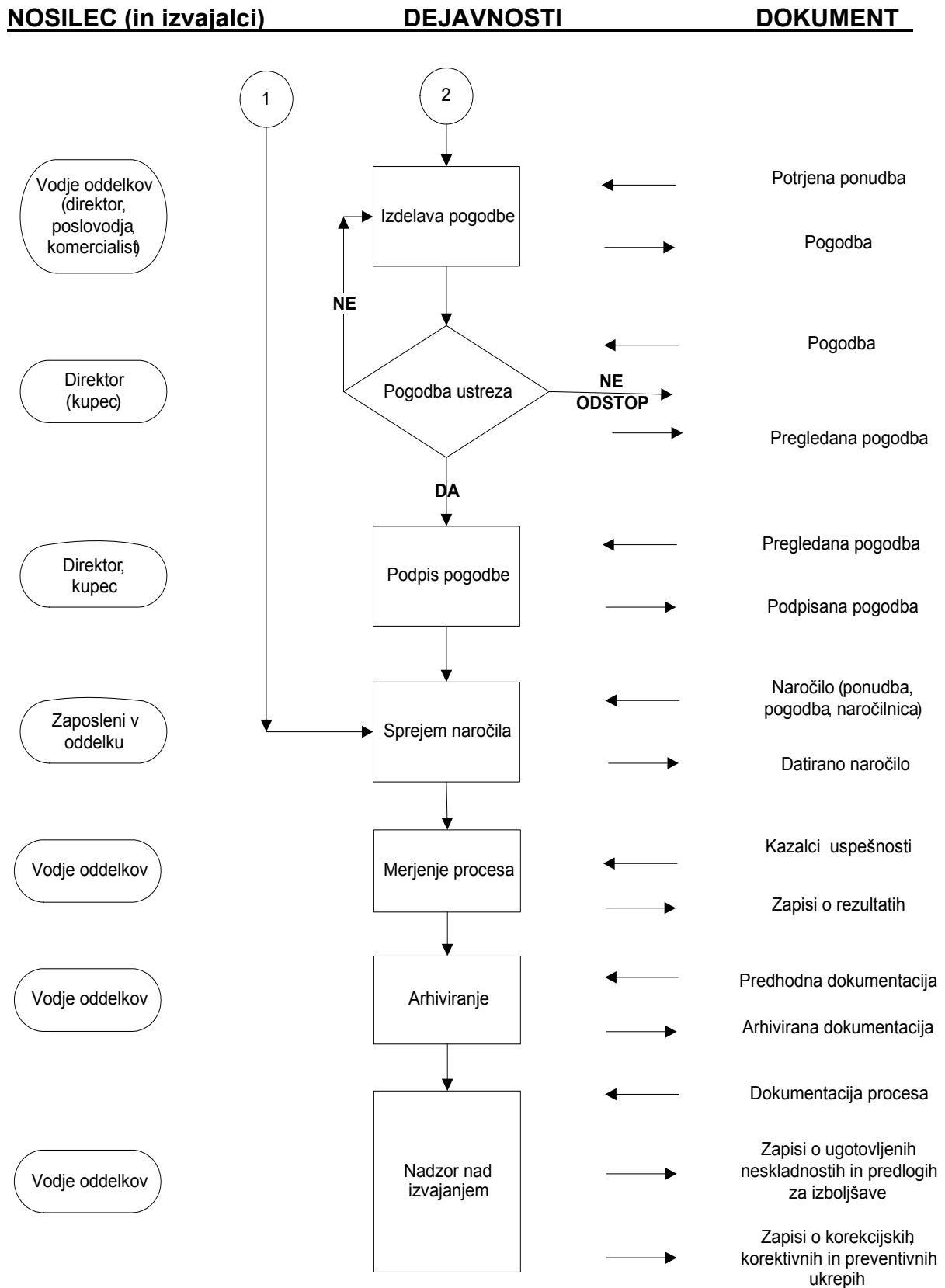
- izvedba mesečnega in letnega plana prodaje po oddelkih,
- izvedba razlike v ceni (RVC) po posameznih oddelkih,
- izvedba ponudb (številčno in vrednostno),
- obračanje zalog.

Ti kazalci se lahko spremljajo mesečno, kvartalno in letno. V primeru, ko se ne dosegajo želeni rezultati, se izvajajo ustrezni ukrepi (korekcijski, korektivni in preventivni).

Slika 15: Prodaja



Slika 16: Prodaja – nadaljevanje



4.4.2 Nabava

Nabava je postala v podjetju pomembna predvsem zaradi možnega prispevka k njegovi uspešnosti. Nabava tako že dolgo ni več samo podporna funkcija za zagotavljanje nemotene proizvodnje in prodaje, ampak zagotavlja vire za celotno poslovanje podjetja. Da pa je delo lahko dobro opravljeno, je zelo pomembna organizacija nabavne funkcije in njen položaj znotraj podjetja. To še posebej velja za trgovsko podjetje kot je BTS

Nabavni proces je za trgovsko podjetje eden ključnih procesov, saj v večini primerov te proizvode naprej trži na trgu in mora pri tem ustvariti neko dodano vrednost (RVC). Za uspešen nabavni proces je pomembno zagotoviti:

- kakovostne proizvode,
- pravočasnost dobav,
- primerne cene.

Potrebe po nabavnih proizvodih ugotavlja vodja nabave v sodelovanju z vodji oddelkov, ki so tudi skrbniki procesov, na osnovi stanja zalog in trenutnih potreb. Pomembno je, da podjetje sodeluje s primernimi dobavitelji, ki so sposobni zagotavljati zgoraj navedene osnovne zahteve nabavnega procesa. Zato je tako pomemben ustrezen izbor dobavitelja. Izbor dobavitelja lahko primerjamo z vajo na trapezu, kjer morata oba partnerja brezhibno obvladati vajo in imeti medsebojno zaupanje, sicer lahko pride do hudih posledic.

Oblikovanje strukture dobaviteljev je sestavljeno iz izbire dobaviteljev in ocenjevanja dobaviteljev. Ustreznost in sposobnost dobaviteljev je treba stalno preverjati. Dobavitelje je treba ocenjevati najmanj 1-krat na leto. Kriteriji za ocenjevanje dobaviteljev s strani podjetja so lahko naslednji:

- sistem kakovosti,
- cena,
- roki dobave,
- plačilni pogoji,
- reference dobavitelja,
- garancija dobavitelja (za določene proizvode),
- minule izkušnje z dobaviteljem (reklamacije),
- strateška pomembnost dobavitelja.

Dobavitelji se lahko razvrstijo v tri razrede oz. skupine in sicer :

- A: ustreza
- B: delno – pogojno ustreza
- C: ne ustreza

Praviloma se proizvodi naročajo pri že izbranih (stalni dobavitelji), v izjemnih primerih pa se proizvodi lahko naročajo tudi pri drugih dobaviteljih po predhodno izvedenem povpraševanju (potencialni dobavitelji). Pri izvedbi povpraševanja pri potencialnih dobaviteljih se jim dostavi spisek iskanih nabavnih proizvodov ter povpraša po pogojih dobave (cena, plačilni pogoji, dobavni pogoji, rok dobave ..).

Na podlagi ustreznosti ponudb, ki jih posredujejo potencialni dobavitelji, se oceni in izbere dobavitelja z najugodnejšo ponudbo, ponudbe ostalih dobaviteljev pa se izloči. Tako izbranega kot izločene dobavitelje je treba o izboru obvestiti.

Izbranemu dobavitelju se posreduje ustrezno naročilo, ki mora praviloma vsebovati vsaj naslednje podatke:

- predmet naročila,
- količino,
- dobavni rok,
- ceno,
- mesto dobave.

Glede na gornje zahteve so v podjetju določene osebe, ki so pooblaščenice za pregled in potrditev naročila preden se to posreduje dobavitelju.

Proizvode, ki jih dobavitelj dobavi naročniku, je pred skladiščenjem treba pregledati, da se ugotovi skladnost dobave z naročilom. Če proizvodi ustrezajo naročilom, se lahko izvede postopek skladiščenja, v nasprotnem primeru pa se izvede postopek reklamacije.

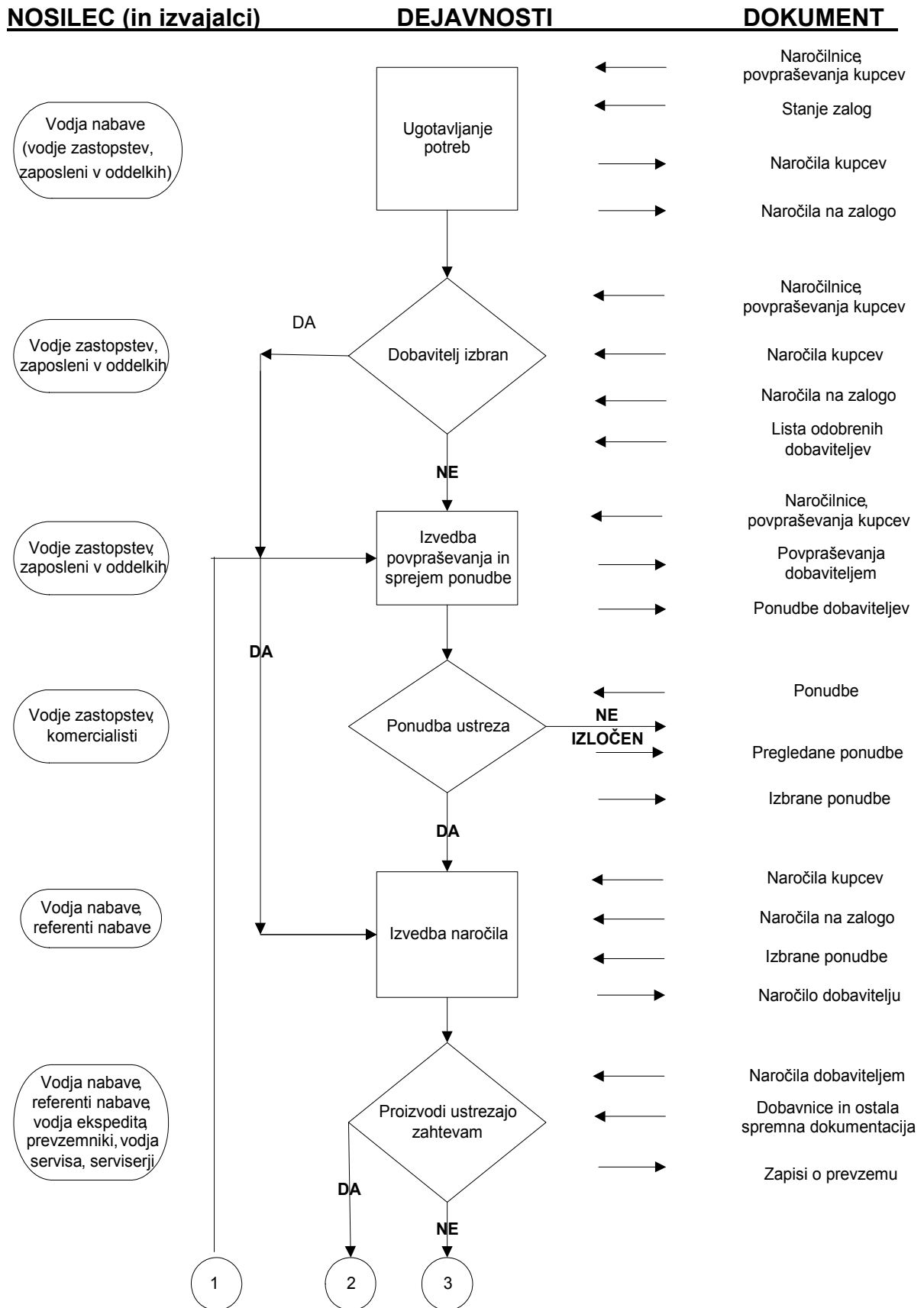
Učinkovitost nabavnega procesa se lahko meri z naslednjimi kazalci:

- razlika med nabavno in prodajno ceno (RVC),
- točnost dobav,
- število reklamacij (količinsko, vrednostno).

Učinkovitost procesa nabave se spremlja mesečno, kvartalno in letno. V primeru, ko se ne dosegajo želeni rezultati, se izvajajo ustrezni ukrepi (korekcijski, korektivni in preventivni).

Nabavna funkcija pa ni izolirana služba v podjetju, ampak mora sodelovati z drugimi funkcijami v podjetju. Dandanes so naloge v podjetju zelo kompleksne, zato je za dober poslovni rezultat treba tudi dobro sodelovanje nabave z vsemi oddelki, ki imajo na nabavni proces neposreden ali posreden vpliv.

Slika 17: Nabava



4.4.3 Financiranje poslovanja

Financiranje podjetja je proces, ki ga imenujemo finančna funkcija. Financiranje obsega ugotavljanje potrebnih finančnih sredstev, njihovo preskrbo, vlaganje, upravljanje in odločanje o teh sredstvih ter vračanje teh sredstev virom financiranja (Filipič, Markovič-Hribernik, 1998, str. 151).

Podjetje ne more normalno poslovati brez predvidenih finančnih sredstev, zato je pomembno, da se vnaprej predvidijo finančna sredstva za financiranje tekočih potreb in investicij. Skrb nad zagotavljanjem finančnih sredstev je zaupana vodji računovodstva, ki je tudi skrbnik tega procesa. Pripraviti je treba letni finančni plan (LFP). Podatki za izdelavo letnega finančnega plana lahko izhajajo iz plana realizacije z mesečno dinamiko (mesečni prihodki), plana kadrov (plače), plana usposabljanja in izobraževanja (stroški), plana nabave (investicije) in odprodaje delovnih sredstev, naložb v vrednostne papirje, plana finančnih terjatev in obveznosti.

Po odobritvi letnega finančnega plana se pripravi mesečni finančni plan (MFP), ki podrobno opredeljuje prihodke in odhodke po posameznih mesecih. Realizacija letnega finančnega plana je odvisna od realizacije posameznega mesečnega finančnega plana. Zato je tako pomembno, da se poleg letnega finančnega plana izdela tudi mesečni finančni plan, ki se ga redno mesečno spremlja. V primeru odstopanj od plana se morajo izvajati ustrezni ukrepi. Razumljivo je, da je vodja računovodstva tisti, ki je odgovoren tudi za ustrezno spremljanje izvajanja mesečnega finančnega plana.

Za izvajanje mesečnega finančnega plana je treba imeti ažuren seznam terjatev in obveznosti.

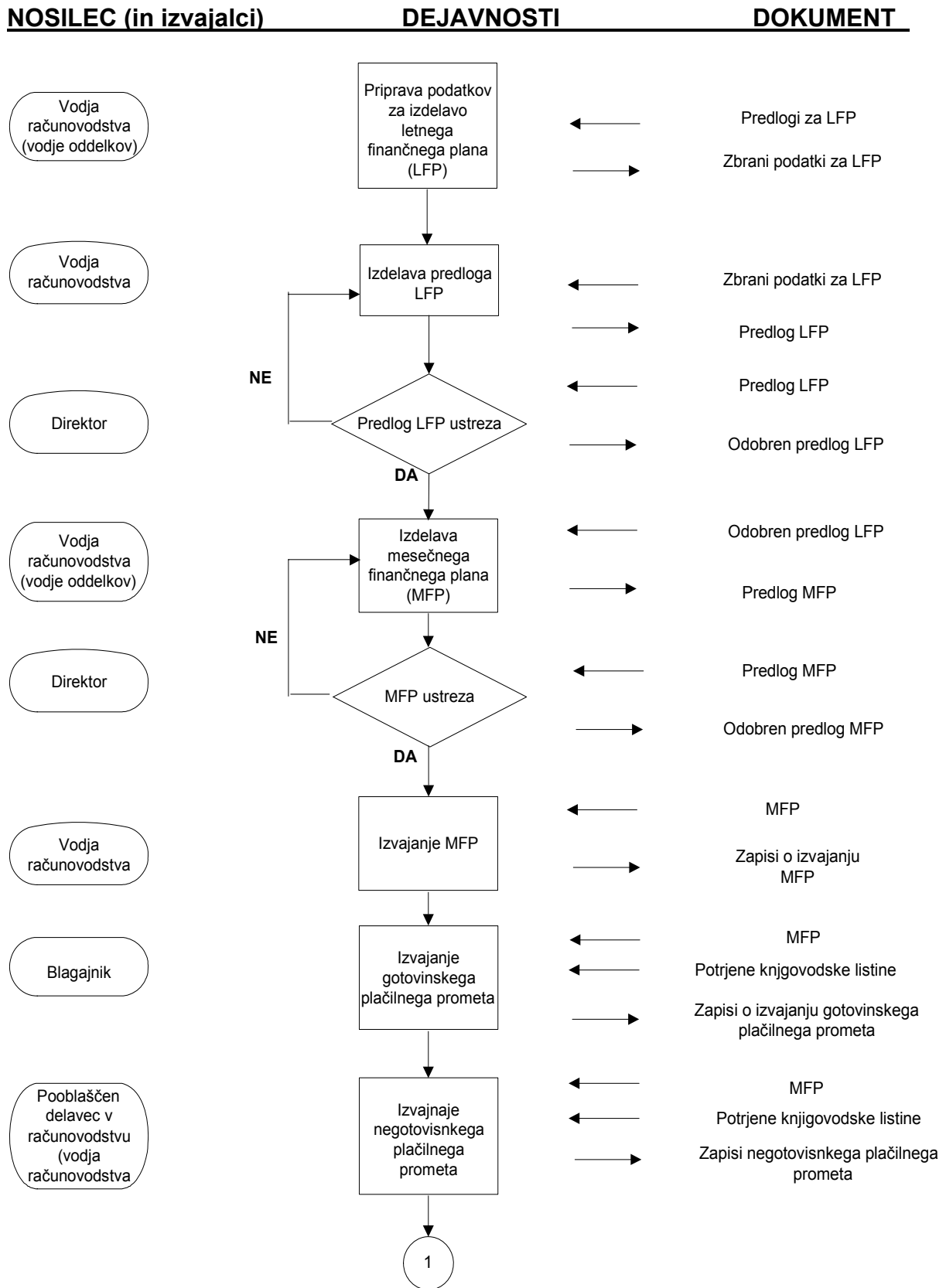
Učinkovitost procesa financiranja poslovanja se lahko merijo z naslednjimi kazalci:

- delež plačljivosti faktur (odjemalci) v valuti,
- delež plačljivosti faktur (dobavitelji) v valuti,
- delež spornih terjatev,
- kratkoročna in tekoča likvidnost.

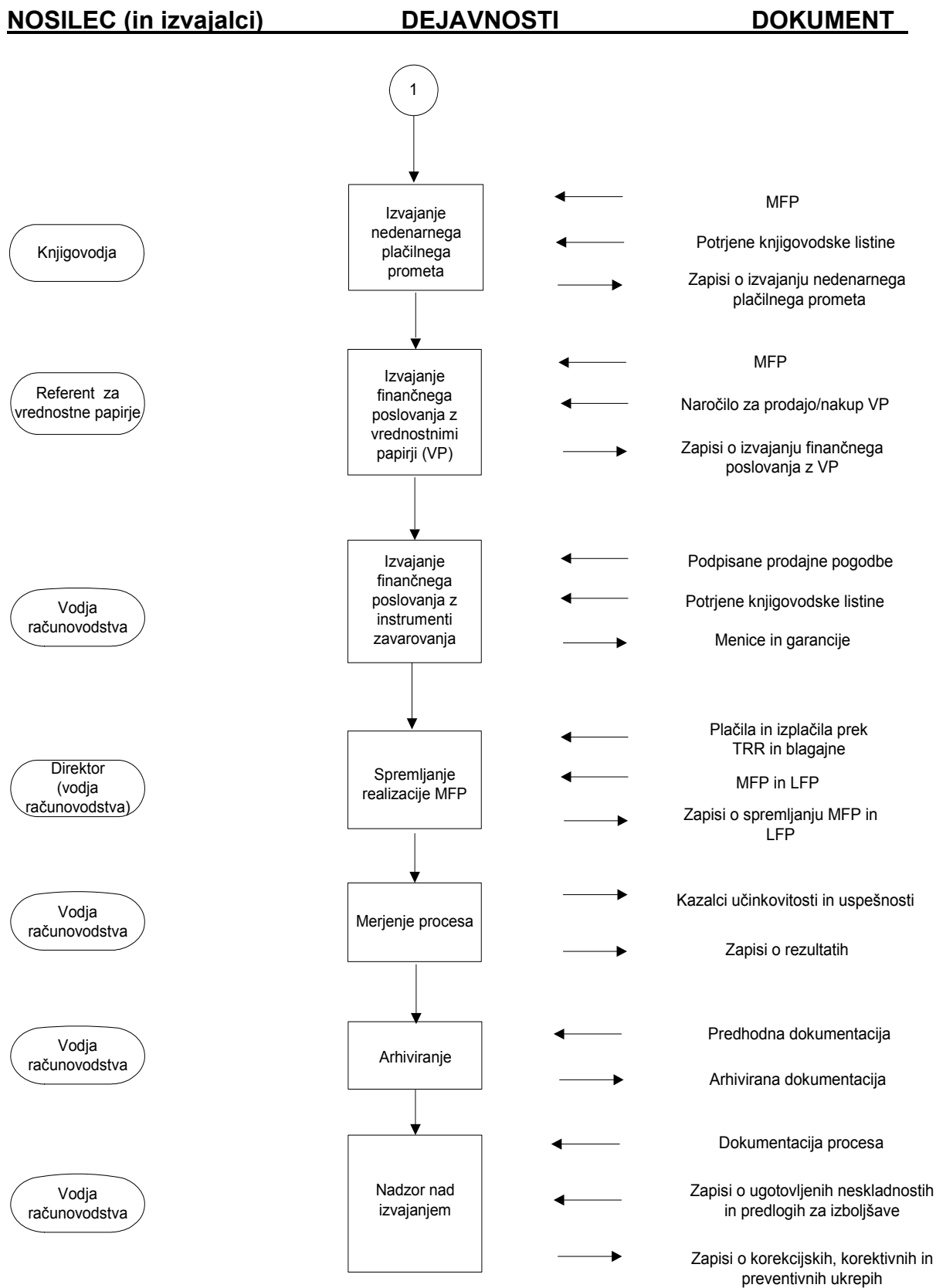
Učinkovitost procesa financiranja poslovanja se spremljalo mesečno, kvartalno in letno. V primeru, ko se ne dosegajo zeleni rezultati, naj se izvajajo ustrezni ukrepi (korekcijski, korektivni in preventivni).

Pri financiranju podjetja se je treba držati določenih načel in pravil. Upoštevanje načel financiranja omogoča, da se finančna sredstva uporablja tako, da se z njihovim kroženjem doseže čim ugodnejši vpliv na poslovni izid. Kot najpomembnejša načela financiranja bi izpostavil plačilno sposobnost ter donosnost. Pravila financiranja so nam v pomoč pri vodenju finančne politike podjetja, ne nudijo pa konkretnih rešitev.

Slika 19: Financiranje poslovanja



Slika 20: Financiranje poslovanja – nadaljevanje



4.4.4 Izvedba naročila

Po potrditvi ponudbe ali po podpisu pogodbe odjemalec posreduje naročilo, s katerim sproži proces realizacije izvedbe naročila. Vodja oddelka, ki je tudi skrbnik procesa, pa mora organizirati izvedbo dejavnosti za realizacijo naročila.

V podjetju je treba določiti zaposlene, ki so pooblaščen za sprejem in pregled naročil odjemalcev. Naročilo je treba pred realizacijo pregledati, če je skladno z določili v potrjeni ponudbi ali podpisani pogodbi. Naročilo mora vsebovati vsaj naslednje osnovne podatke:

- naziv odjemalca,
- predmet naročila,
- rok dobave,
- dogovorjena cena in mesto dostave oziroma prevzema.

V primeru, da je odjemalec posredoval pomanjkljivo naročilo, ga pooblaščen oseba o tem obvesti, da dopolni naročilo z manjkajočimi podatki.

Po uskladitvi naročila se začne pripravljati proizvode za odpremo. Če so proizvodi na zalogi, se lahko takoj pripravijo za predajo odjemalcu. V primeru, da proizvodov ni na zalogi, se morajo ti naročiti pri dobavitelju. Ko je blago pripravljeno za odpremo, se izda dobavnica, s katero se blago preda odjemalcu. Poleg naročenega proizvoda in dobavnice se mu preda tudi navodila za uporabo in vzdrževanje proizvoda. Ob prevzemu naj odjemalec s podpisom dobavnice potrdi skladnost dobavljenih proizvodov z naročilom.

Zaposleni v oddelkih odjemalcem, ki to zahtevajo, potrjujejo njihova naročila (naročilnice) s kreiranjem potrditve naročila. Potrditev naročila zajema podatke iz naročila odjemalca in dobavnice.

Odjemalci po prejemu proizvodov lahko v primeru ugotovljenih neskladnosti, odpovedi ali druge oblike poslabšanja kakovosti dobavljenih proizvodov te reklamirajo pri prodajalcu (BTS) ali pooblaščenem servisu. Vzpostavljen sistem kakovosti mora zagotavljati, da bo podjetje na ustrezen način ravnalo tudi v primeru reklamacije izdelka ali storitve, torej takrat, ko bo odjemalec menil, da izdelek ali storitev nista skladna z njegovimi zahtevami ali pričakovanji (Bernat, 2002, str. 46).

Podjetje si mora prizadevati, da odjemalcu proda tako kakovostne proizvode, pri katerih je možnost reklamacij minimalna. Vsaka reklamacija odjemalca zmanjšuje ugled prodajalca in povečuje nezadovoljstvo odjemalca. Zato je treba o možnih reklamacijah odjemalcev razmišljati že v fazi izbora dobaviteljev. To še posebej velja za trgovska podjetja, h katerim sodi tudi BTS. Treba se je izogibati dobaviteljem, katerih kakovost proizvodov je sorazmerno nizka, nezanesljiva ali pa njihova kakovost ni konstantna (niha od ene pošiljke do druge). V primeru, ko pride do reklamacije, je treba k reševanju reklamacije pristopiti z vso treba resnostjo:

- priznati upravičenost reklamacije,
- jo hitro in učinkovito odpraviti,
- odjemalcu povrniti morebitno škodo,
- poiskati vzroke za nastalo reklamacijo,

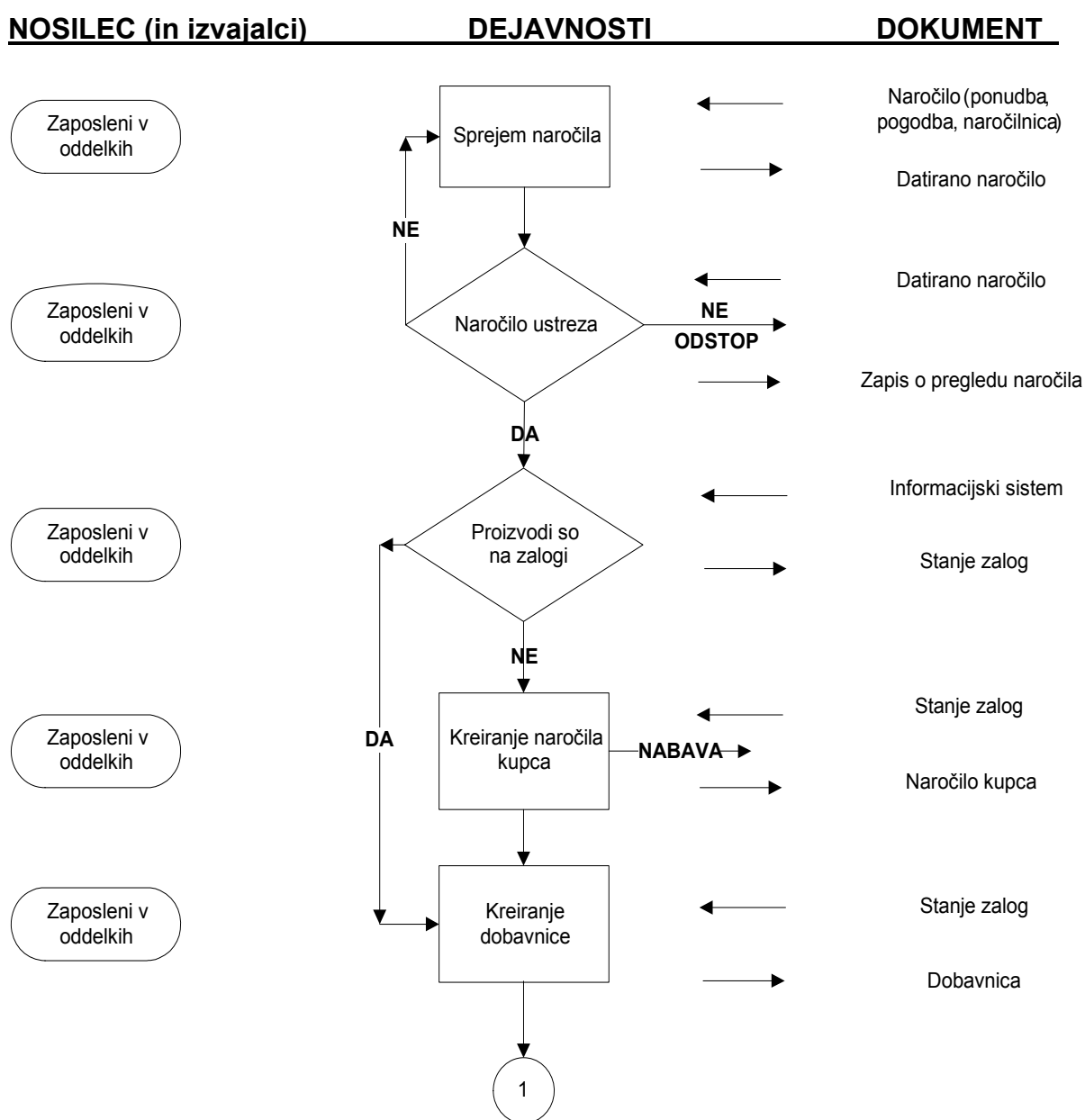
- izvesti ukrepe, da bi preprečili ponovitev reklamacije pri istem ali drugem odjemalcu.

Kazalci učinkovitosti procesa izvedbe naročila so naslednji:

- reklamacije kupcev (količinsko, vrednostno),
- odprema/predaja v dogovorjenem času,
- doseganje odzivnih časov (stroji).

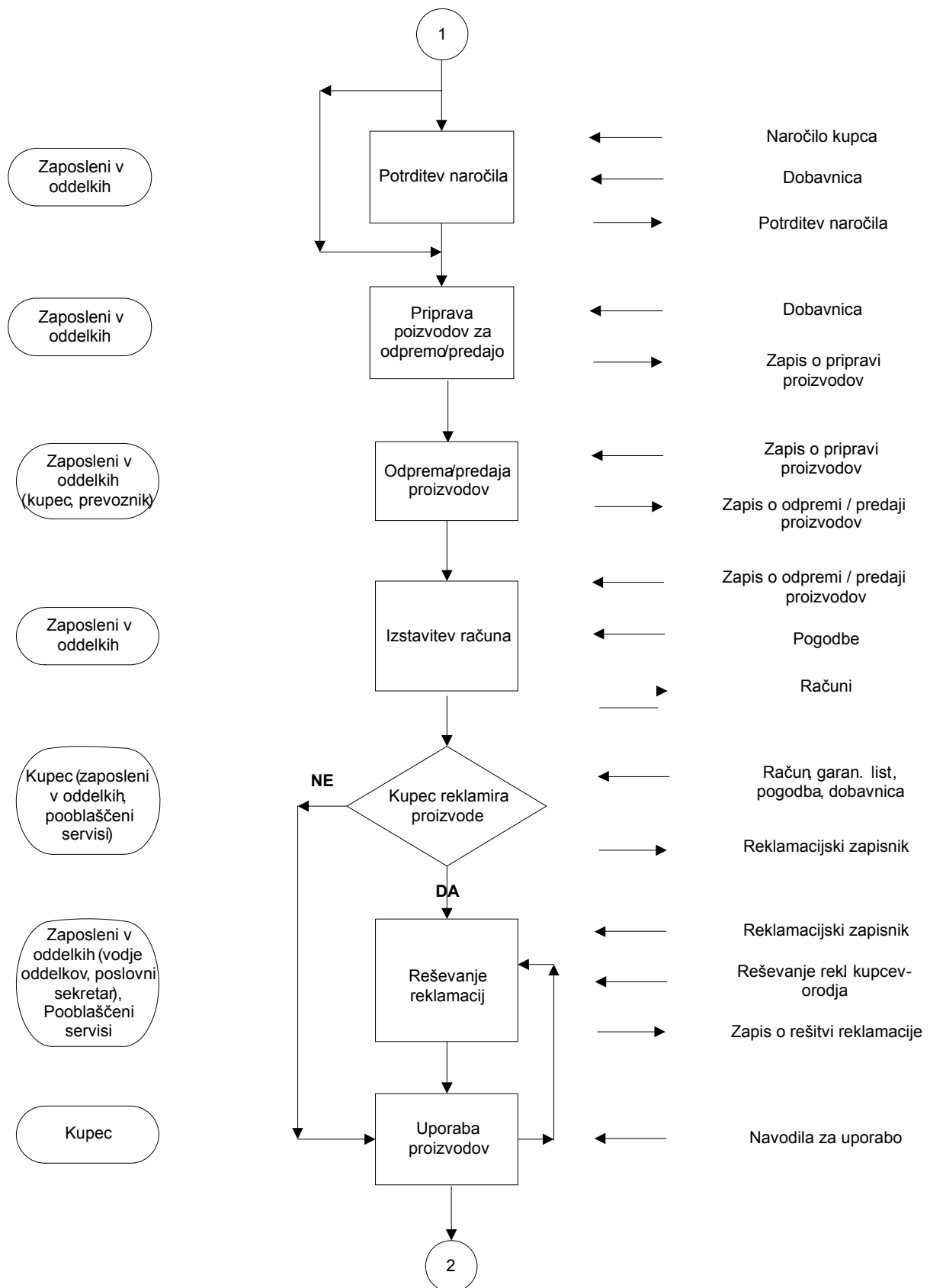
Učinkovitost procesa izvedbe naročila je primerno spremljati mesečno, kvartalno in letno. V primeru, ko se ne dosegajo želeni rezultati, se izvajajo ustrezni ukrepi (korekcijski, korektivni in preventivni).

Slika 21: Izvedba naročila

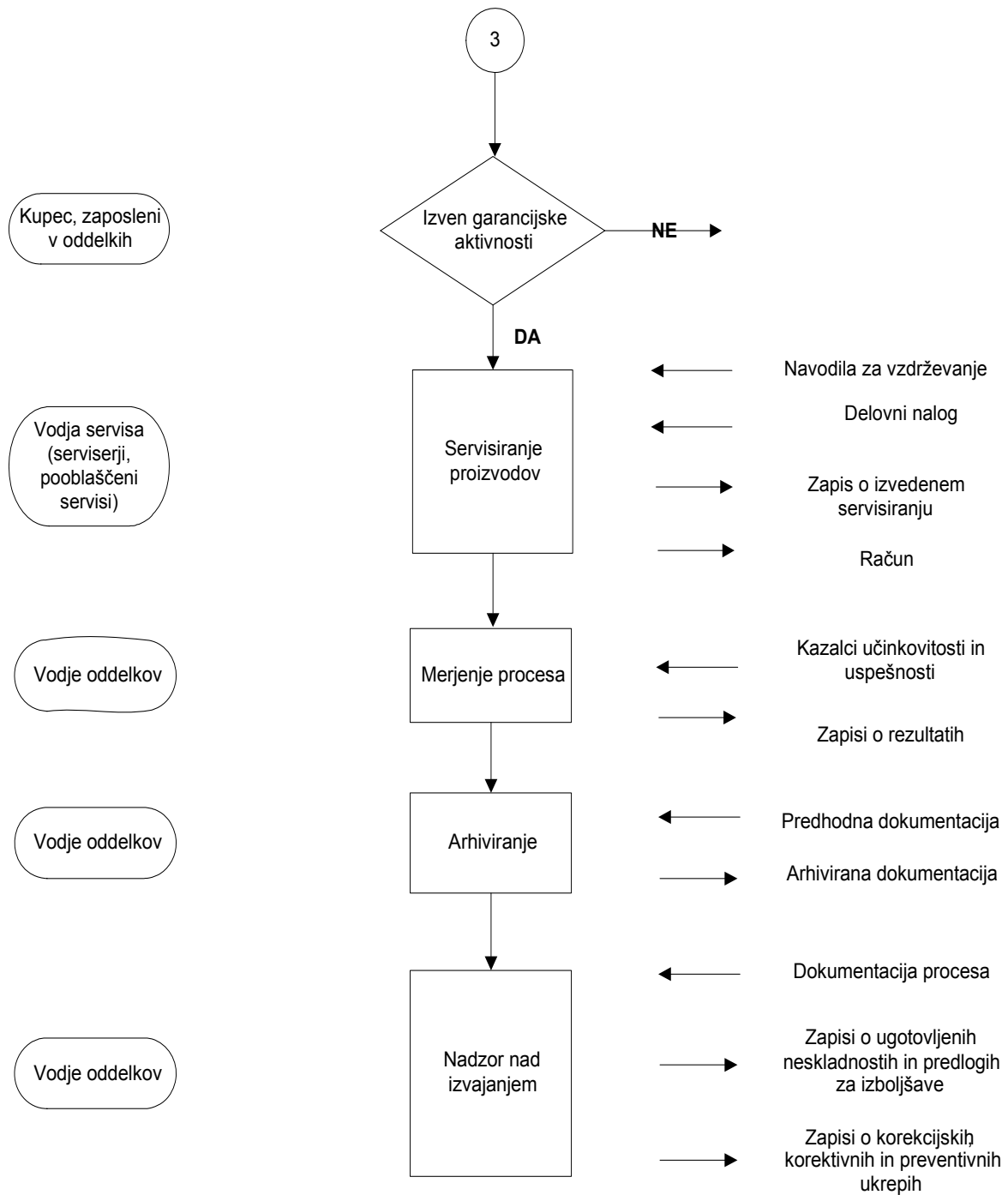


Slika 22: Izvedba naročila – nadaljevanje

NOSILEC (in izvajalci) DEJAVNOSTI DOKUMENT



Slika 23: Izvedba naročila – nadaljevanje



4.5 INFORMACIJSKO-RAČUNOVODSKI PROCESI

4.5.1 Obvladovanje dokumentov

Urejenost podjetja se odraža skozi urejenost dokumentov, saj dokumenti opredeljujejo način poslovanja podjetja. Dokumenti določajo obveznosti tako posameznih organizacijskih enot, skrbnikov procesov, nosilcev dejavnosti kot tudi vsakega posameznega izvajalca določenih dejavnosti. Urejenost dokumentov se odraža tudi v osnovnih pravilih urejanja dokumentov, in sicer:

- odgovornost za izdelavo posameznih dokumentov,
- način oblikovanja dokumenta, vključno s številčenjem dokumentov,
- obravnavo dokumentov,
- pregledom in odobritvijo dokumentov,
- določitvijo prejemnikov dokumentov,
- izvajanje sprememb dokumentov,
- načinom arhiviranja dokumentov.

Skrbnik procesa obvladovanja dokumentov je poslovni sekretar, ker poleg direktorja najbolj pozna delovanje podjetja.

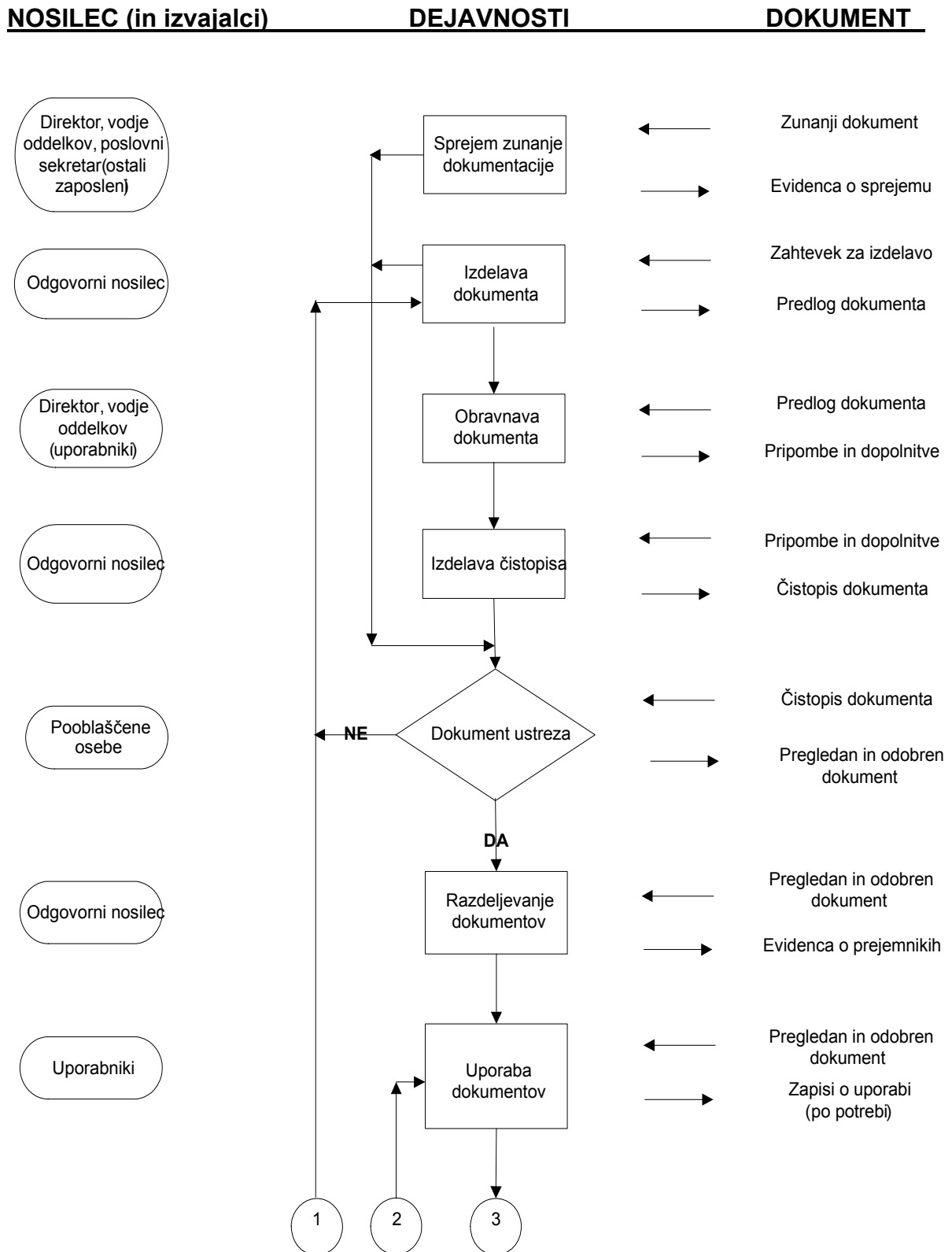
Za izdelavo dokumenta, ki opredeljuje delovanje posamezne organizacijske enote ali vse pogostejše posameznega procesa, je treba določiti primerne izdelovalca dokumenta (vodja enote, ki bi lahko bil tudi skrbnik procesa), ki ima potrebne organizacijske in strokovne sposobnosti, da izdelava kakovosten dokument. Izdelava dokumenta mora biti vedno timsko delo. V to morajo biti vključeni vsi tisti, ki bodo kot nosilci posameznih dejavnosti napisani v dokumentu.

Ko je dokument izdelan, ga je treba dati v obravnavo. Pri obravnavi pa je zaželeno, da sodelujejo vsi izvajalci dejavnosti. Po zaključeni obravnavi naj se dokument dopolni s sprejetimi pripombami in priporočili. Tako sprejeti dokument se preda v uporabo. Pri tem je pomembno, da je sprejeti dokument na ustreznih mestih, tako da je vedno dostopen uporabnikom. Le ti pa morajo opredeljene zahteve zapisane na dokumentu, upoštevati in jih dosledno izvajati, razen če bi z izvajanjem povzročili neposredno gospodarsko škodo ali ogrožali varnost zaposlenih. O takih primerih so dolžni takoj obvestiti izdajatelja dokumenta.

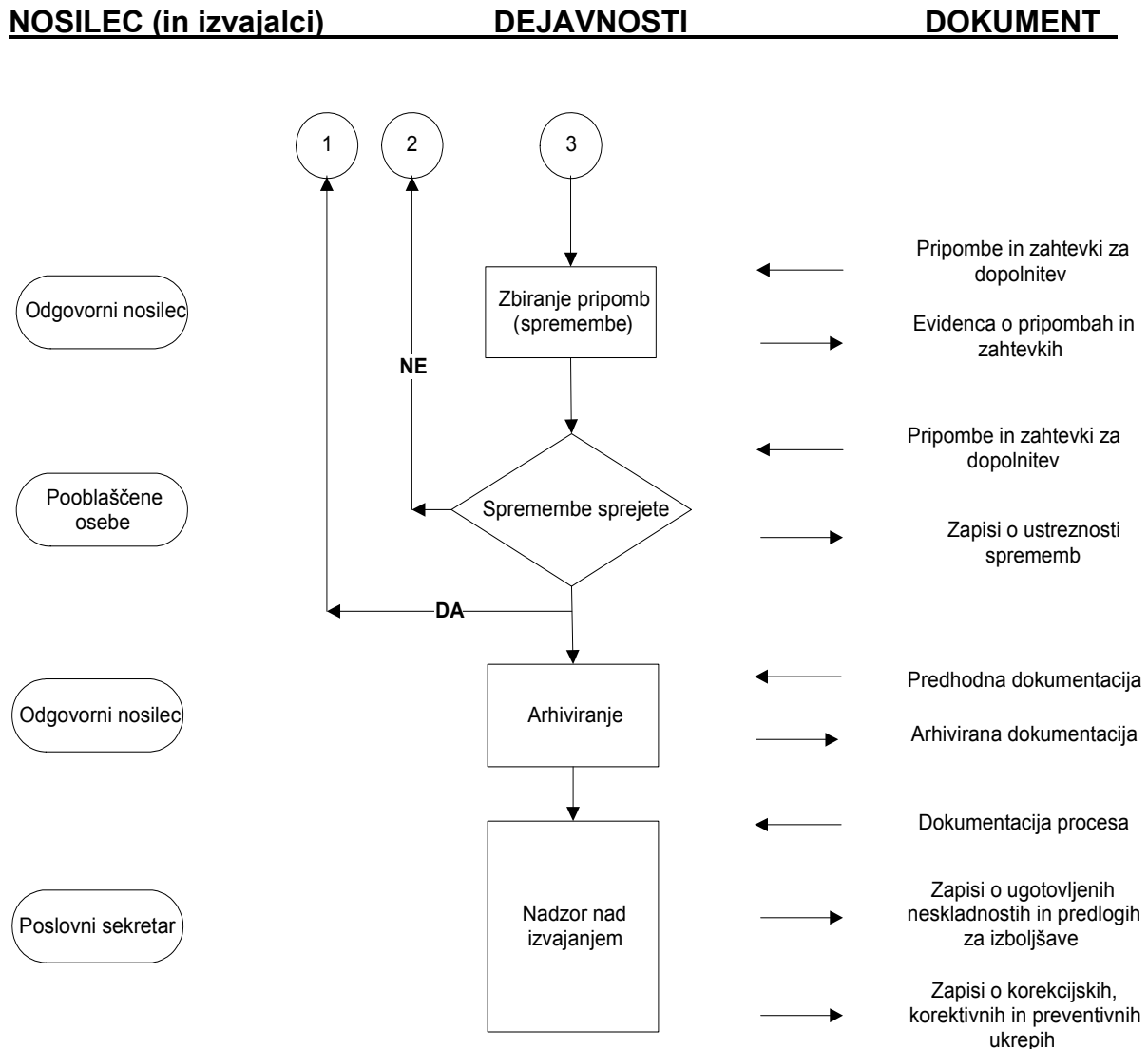
Pomembno je, da se dokumenti, ki opredeljujejo posamezne dejavnosti ali procese stalno izboljšujejo in izpopolnjujejo ter odražajo dejansko stanje. Če želi podjetje doseči takšno stanje, mora spodbujati uporabnike dokumentov k podajanju predlogov za izboljšave. Poslovni sekretar mora biti skupaj z izdelovalci dokumentov nosilec motivacijske na tem področju.

Nosilec arhiviranja originalnih dokumentov je poslovni sekretar.

Slika 24: Obvladovanje dokumentov



Slika 25: Obvladovanje dokumentov – nadaljevanje



4.5.2 Računovodstvo

Računovodstvo je dejavnost vrednostnega (v denarni merski enoti) spremljanja in preučevanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema. Sestavljeno je iz štirih računovodskih funkcij, ki sodelujejo pri oblikovanju računovodskih informacij ter posredovanju podatkov in informacij njihovim uporabnikom (Hočevar, 1995, str. 11). Računovodstvo torej sestavljajo:

- knjigovodstvo,
- računovodsko načrtovanje,
- računovodsko nadziranje,
- računovodsko analiziranje.

Osnovna dejavnost računovodstva je spremljanje poslovnih dogodkov in pojavov. V računovodstvu se stalno spremlja prilive in odlive ter skrbi za likvidnost podjetja. Računovodski podatki so neposredno povezani s kontrolo ciljev in meril pri odločanju.

Da računovodstvo lahko pripravi bilanco uspeha in bilanco stanja, mora spremljati vse dogodke v podjetju, ki so povezani z denarnimi tokovi. Računovodstvo predstavlja osrednjo poslovno informacijsko dejavnost podjetja.

V tem procesu sem dal poudarek predvsem prilivom (izdani računi) in odlivom (izdani računi). Najprimernejši skrbnik tega procesa je prav gotovo vodja računovodstva.

Podjetje izdaja in sprejema račune. Pri izdaji računa mora zagotoviti, da so izdani računi opremljeni z vsemi podatki, ki jih zahteva zakonodaja. Seveda velja enako tudi za prejete račune dobaviteljev. Račun mora vsebovati:

- točen naziv in naslov podjetja, ki izdaja in prejema račun,
- identifikacijsko številko za DDV,
- številko računa,
- datum računa,
- valuto,
- predmet računa,
- znesek,
- podpis odgovorne osebe in žig podjetja (izdajatelja računa).

Izdelane in prejete račune pregledujejo za to pooblaščen osebe. Podjetje mora imeti tudi pooblaščen osebe za podpisovanje računov.

Računovodstvo spremlja tako plačila odjemalcev kot plačila dobaviteljem. Da lahko zagotavlja stalno likvidnost, mora biti še posebej pazljivo do poravnavanja finančnih obveznosti odjemalcev.

Na podlagi izpisa odprtih postavk odjemalcev naj se v računovodstvu izvajajo naslednje dejavnosti:

- priprava podatkov o terjatvah do odjemalcev,
- telefonsko opozarjanje kupcev,
- pisno opozarjanje odjemalcev,
- posredovanje pisnih opominov odvetnika,
- po odobritvi direktorja priprava dokumentov za vložitev tožbe.

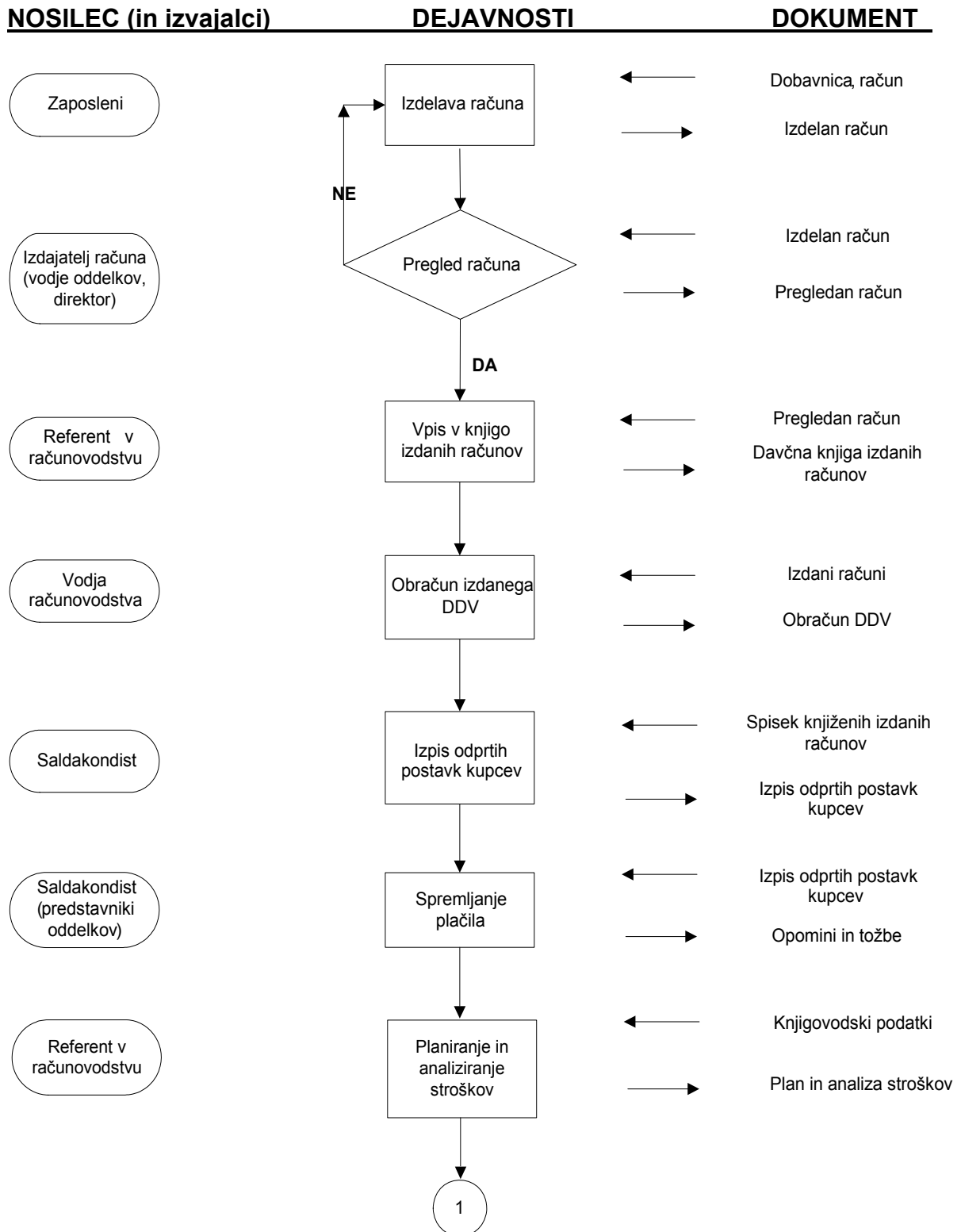
Enkrat na leto oziroma po potrebi računovodstvo izdela bilanco stanja in izkaz uspeha podjetja, na osnovi katerih se po potrebi izvajajo ustrezni ukrepi.

Kazalce učinkovitosti tega procesa lahko predstavljajo:

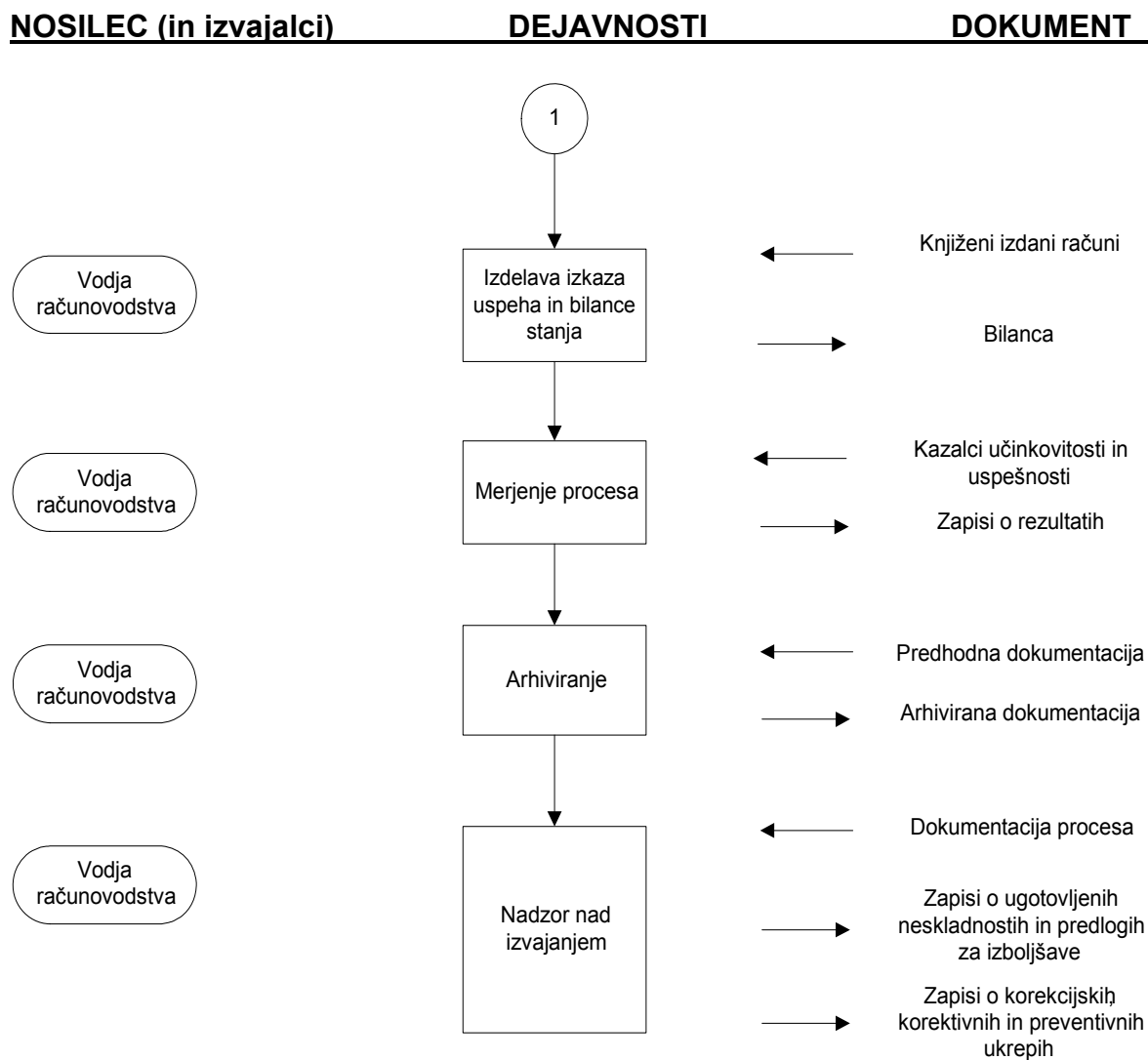
- delež plačanih računov v valuti (izdani in prejeti),
- delež plačanih računov od poteka valute (izdani in prejeti),
- zagotavljanje likvidnosti podjetja (plačilna sposobnost).

Vodja računovodstva spremlja kazalce najmanj 4-krat na leto in po potrebi predlaga ustrezne ukrepe (korekcijske, korektivne in preventivne).

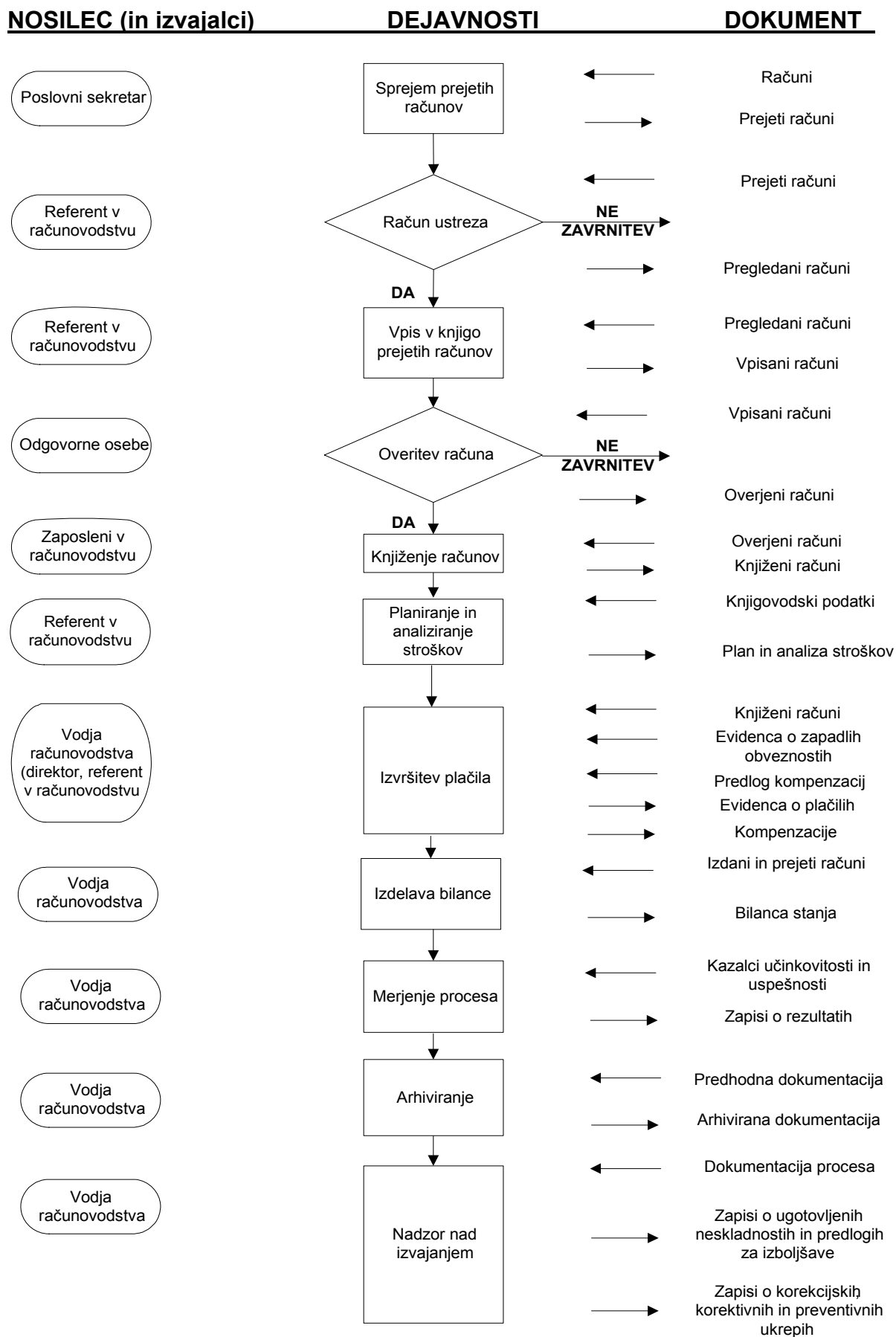
Slika 26: Računovodstvo – izdani računi



Slika 27: Računovodstvo – izdani računi, – nadaljevanje



Slika 28: Računovodstvo – prejeti računi



4.5.3 Informacijski proces

Informacijski sistem predstavlja »živčni sistem« podjetja. Samo kakovosten informacijski sistem lahko omogoča učinkovito izvajanje kontrole poslovanja. Ta sistem mora zagotavljati neposredne in tudi primerno zgoščene informacije iz vseh poslovnih procesov. Izgradnja informacijskega sistema naj bi potekala po naslednjih fazah:

- izdelava zasnove,
- priprava in sprejem zasnove,
- izgradnja informacijskega sistema,
- izvajanje in izpopolnjevanje informacijskega sistema.

Informacije so namenjene različnim odločitvam v podjetju. Velja pa tudi obratno, da vsaka odločitev zahteva različne informacije. Učinkovitost informacijskega sistema se kaže ravno v ustreznih povezavah med odločitvami in informacijami, kar je pravzaprav srž oblikovanja informacijskega sistema.

Osnovna zahteva uporabnikov informacijskega sistema je, da daje točne in pravočasne informacije ter nakazuje rešitve. Informacijski sistem mora biti predvsem ekonomičen, fleksibilen, razumljiv do uporabnikov in mora ustrezno opozarjati na vsa odstopanja.

Informacijski sistem je treba ves čas posodabljati, za kar naj skrbi vodja informatike, ki je tudi skrbnik procesa. Pomemben delež pri posodabljanju in izboljševanju informacijskega sistema morajo nositi tudi uporabniki, ki naj posredujejo zahteve za izboljšave, kot na primer:

- dopolnitve že obstoječih aplikacij,
- uvajanje novih aplikacij,
- uvajanje nove strojne opreme.

Dopolnitve obstoječih aplikacij ali izdelavo novih aplikacij lahko opravljajo domači izvajalci ali pa se najemajo za to usposobljeni zunanji sodelavci. Pred izvajanjem dejavnosti na dopolnitvah ali izdelavi novih aplikacij mora uporabnik z izvajalcem nedvoumno definirati zahteve za dopolnitve ali izdelavo novih aplikacij in (če je to tudi treba) dodatne strojne opreme.

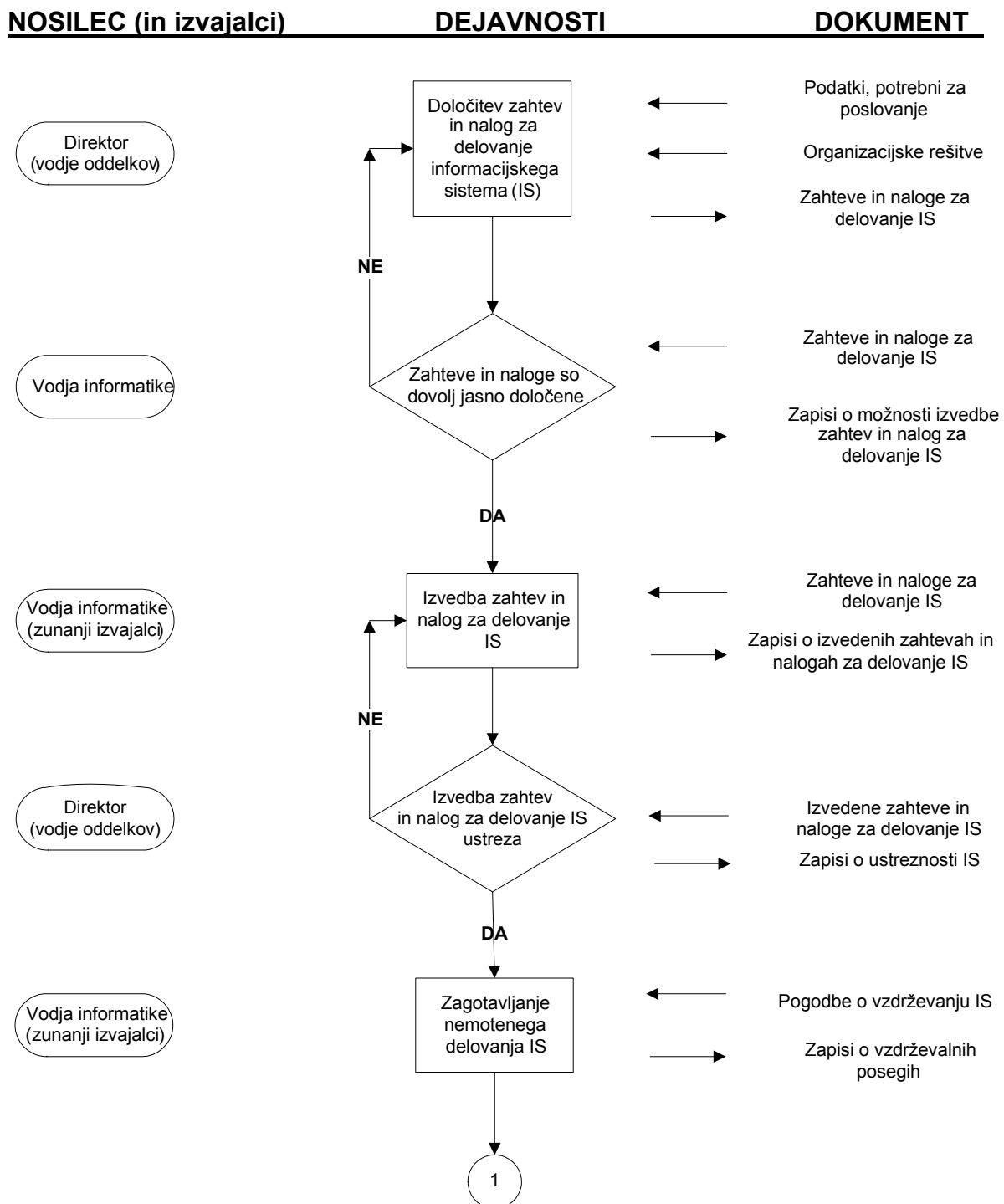
Pred predajo dopolnjene ali nove aplikacije so izvajalci dolžni skupaj z uporabnikom preveriti ustreznost aplikacije, če so doženi cilji, ki so bili predhodno definirani.

Informacijski sistem navadno vsebuje veliko poslovnih podatkov, ki so poslovna skrivnost podjetja. Prav zato mora biti to ustrezno zavarovano pred nepooblaščenimi vstopi. Uporabnikom naj se dodelijo ustrezna gesla, ki preprečujejo nepooblaščen vstop. Informacijski sistem se mora zavarovati tudi pred zunanjimi vplivi in vstopi. Zato se informacijski sistem zaščiti z ustreznim protivirusnim programom in tako imenovanim »požarnim zidom«.

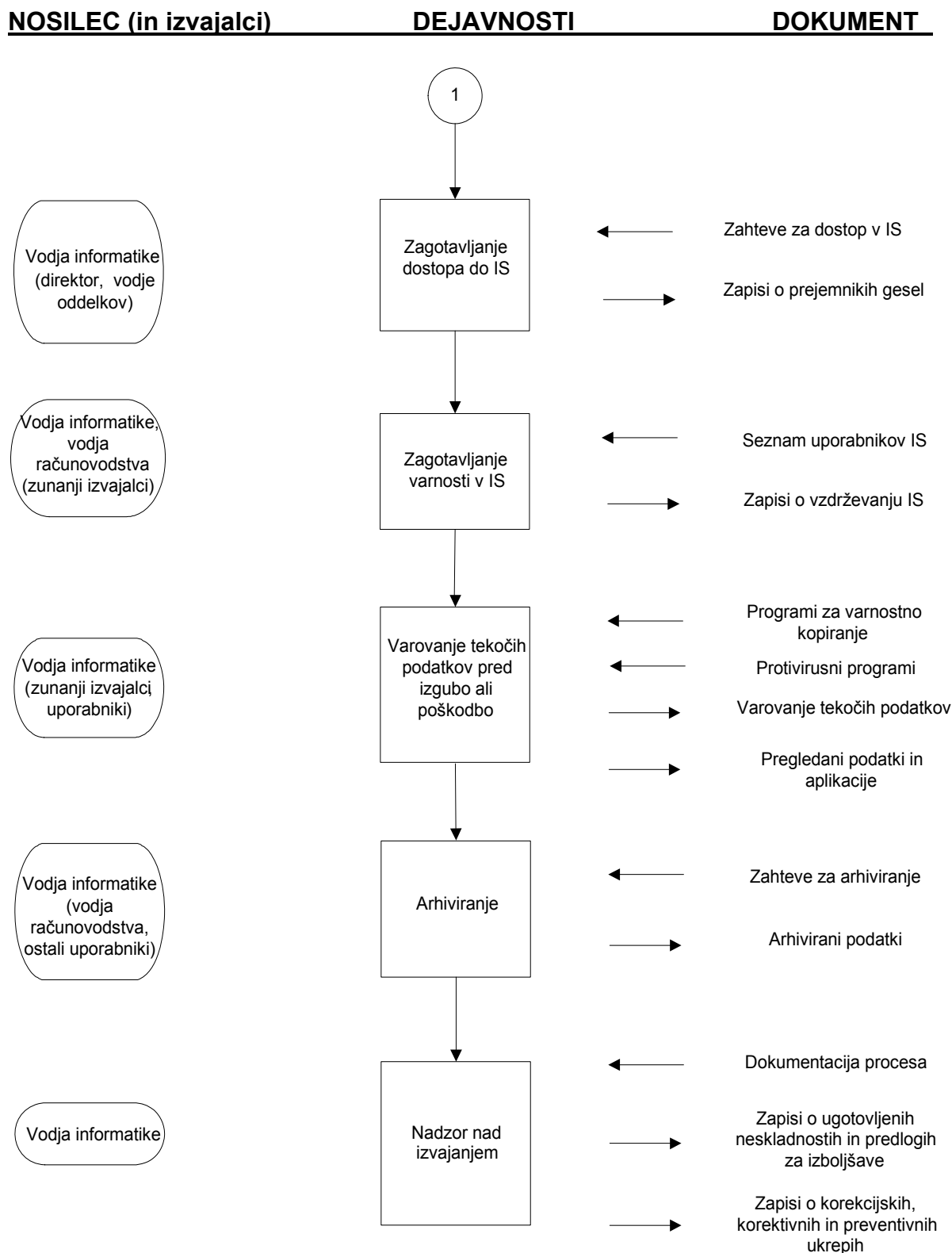
Pomembni podatki v podjetju naj se dnevno shranjujejo na strežnikih in DLT tračnih enotah (v primeru izgube podatkov na strežnikih). Manj pomembne podatke pa naj uporabniki arhivirajo na lastnih računalnikih.

Poslovno okolje od posameznega podjetja čedalje pogosteje zahteva več, hitreje in bolje, zato se mora podjetje čimbolj prilagajati spreminjajočim se vplivom okolja. Hitro prilagajanje spremembam v okolju ter s tem pridobivanje stalne konkurenčne prednosti pred drugimi organizacijami zahtevajo novo organizacijo poslovanja. Prav informacijska tehnologija (IT) ima odločilno vlogo pri postavljanju njenih temeljev, saj bodo uspela le podjetja, ki bodo dovolj hitra, prilagodljiva in bodo znala izkoriščati prednosti moderne informacijske tehnologije ter bodo na ta način znala prisluhniti in zadovoljiti nenehno rastoče zahteve in potrebe odjemalcev.

Slika 29: Informacijski sistem



Slika 30: Informacijski sistem - nadaljevanje



4.6 PROCESI MERJENJA, ANALIZIRANJA IN IZBOLJŠEVANJA

4.6.1 Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev

Zadovoljstvo odjemalcev je pojem, ki izhaja iz procesa nakupnega odločanja posameznega odjemalca in v vsakdanji trženjski teoriji ter praksi vse bolj pridobiva na pomenu. Po pregledu domače in tuje strokovne literature lahko zadovoljstvo opredelimo kot ponakupno vrednotenje odjemalca, pri katerem ta primerja pričakovano vrednost proizvoda oz. storitve z zaznano oz. dejansko vrednostjo.

Eden od glavnih razlogov, da naj bi podjetje povečevalo zadovoljstvo gostov, je v tem, da zmanjšuje število izgubljenih odjemalcev, ki so zamenjali ponudnika in prešli h konkurenci. Ohranjanje zvestih odjemalcev predstavlja za podjetje nižje stroške in zato bolj učinkovito tržno strategijo kot iskanje novih odjemalcev. Tako razmišljanje žene podjetja v to, da svoje poslovanje osredotočijo na večanje zadovoljstva obstoječih odjemalcev. Tako postaja zadovoljstvo odjemalcev eden glavnih ciljev podjetij.

Veliko odjemalcev nezadovoljstva ne izrazi, če jih podjetje izrecno tega ne vpraša, poleg tega pa jemljejo to dejstvo kot pomanjkanje pozornosti, ki jim jo namenja podjetje. Treba je torej ugotavljati stopnjo zadovoljstva, kajti v nasprotnem primeru bodo odjemalci odšli h konkurenčnemu podjetju, poleg tega pa bodo o svoji izkušnji povedali še ostalim odjemalcem (ne da bi to izkušnjo delili s podjetjem, s katerim niso bili zadovoljni).

Zadovoljstvo odjemalca je posledica ponakupnega ovrednotenja storitve. S primerjanjem pričakovane in zaznane vrednosti proizvoda oz. storitve se pojavi občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva. Pričakovanje se razvije že v prednakupni stopnji in ga odjemalec ohranja vse do po nakupne stopnje, ko ga vnovič aktivira med uporabo kupljenega proizvoda ali storitve.

Neobčutljivost in pomanjkanje pozornosti za to, kaj želijo ali zahtevajo odjemalci, lahko dandanes zaradi naraščajoče konkurence in globalizacije ponudbe hitro prinese negativne rezultate. Podjetje mora zato imeti vzpostavljen sistem komuniciranja z odjemalci. Merjenje dobička, rasti poslovanja in doseženega tržnega deleža govorijo o uspešnosti podjetja v preteklosti; zasledovanje in merjenje zaznav o kakovosti storitve in zadovoljstva odjemalcev pa je eden najboljših pokazateljev, kako uspešno bo podjetje v prihodnje.

Na ugled podjetja imajo velik vpliv tako zadovoljni kot nezadovoljni odjemalci. Če velja, da zadovoljni odjemalci dvigujejo ugled podjetja, potem velja, da ga nezadovoljni odjemalci zmanjšujejo. Oboje vpliva na uspešnost poslovanja podjetja na kratki in dolgi rok. Zato je treba poudariti še enkrat, kako pomembno je zavedanje o pomenu zadovoljstva odjemalca. Močna konkurenca in nasičeni trgi z minimalnimi diferenciacijami so pripeljali do tega spoznanja. Samo na osredotočenju oz. merjenju zadovoljstva odjemalca se namreč lahko ugotovi, kaj si odjemalci pravzaprav želijo in kako zaznavajo storitev podjetja. Le tako se lahko obdrži obstoječe odjemalce ter pridobi nove.

Kakor je pomembno, da podjetje ve, kaj je tisto, zaradi česar so odjemalci zadovoljni, je pomembno tudi, da se odkrije, kaj je tisto, zaradi česar so odjemalci nezadovoljni. Le na tak način lahko podjetje te pomanjkljivosti odpravi.

Eden izmed načinov, da se ugotovi, zakaj so odjemalci nezadovoljni je, da se redno izvaja anketiranje (najmanj 1-krat na leto), izoblikuje sistem sporočanja predlogov, pripomb in pritožb. Za pravočasno in pravilno ukrepanje je nujno, da pripombe pravočasno pridejo do odgovornih v podjetju, ki imajo možnost vplivati na izboljšanje določenih proizvodov in storitev.

Nezadovoljni odjemalci veliko pogosteje posredujejo svoje izkušnje drugim kot zadovoljni odjemalci. Zato naj komercialisti spodbujajo svoje odjemalce, da jim sporočajo vzroke nezadovoljstva, da se jih prepozna in lahko odpravi.

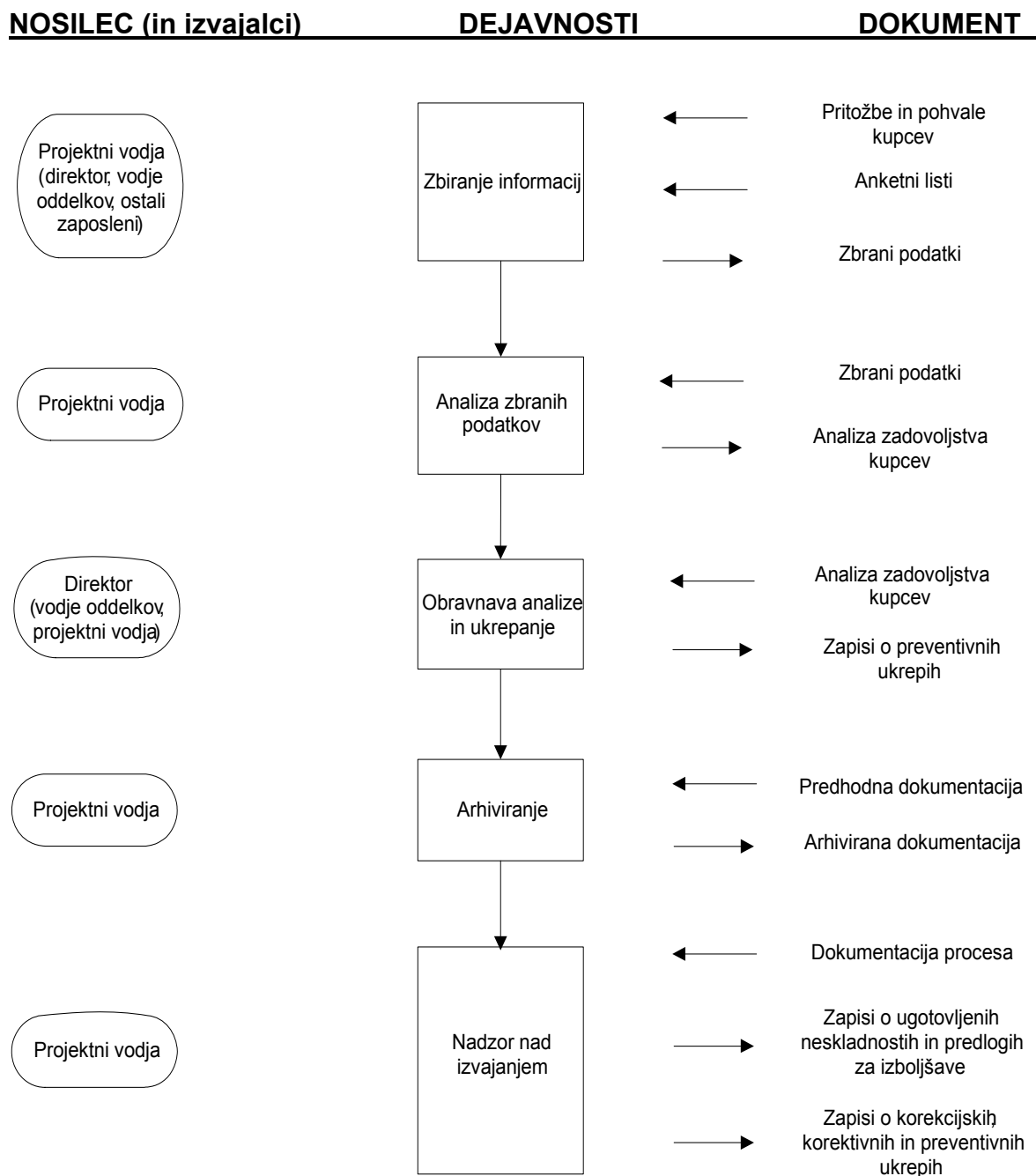
Vsekakor je za podjetje bolje, da se odjemalec v primeru, da je bil nezadovoljen s storitvijo, pritoži oz. sporoči vzroke, zakaj je bil nezadovoljen. Tako se osvobodi negativnega čustvenega naboja in ne prenaša svojih negativnih izkušenj naprej. Poleg tega so pritožbe tudi eden od pomembnih virov podatkov, iz katerih podjetje črpa predloge za izboljšanje svojega poslovanja.

Podjetje mora imeti jasno opredeljeno strategijo ravnanja z nezadovoljnimi odjemalci. Če je temu tako, potem ni nujno, da je vsak nezadovoljen odjemalec za podjetje že vnaprej izgubljen odjemalec. Odjemalec mora čutiti, da podjetju ni vseeno za njegovo mnenje ter da ceni njegove pritožbe in predloge. Pozitiven odnos do pritožb in njihovo hitro reševanje sta pomembna dejavnika, ki bosta dvignila zadovoljstvo na višjo raven.

Zadovoljstvo moramo razumeti kot nepretrgan proces, saj prvo zadovoljstvo povzroči željo po vnovičnem nakupu pri istem ponudniku in tako dalje. Ponovna zadovoljstva vodijo v ponovne nakupe in v končni stopnji k zvestobi odjemalca in k dolgoročnemu dobičku ponudnika.

Zmotno je namreč mnenje, da enkratno zadovoljstvo privede do zvestobe. Je pa res, da bo zadovoljen odjemalec pokazal višjo stopnjo namere za vnovični nakup kot nezadovoljen odjemalec. Če ima podjetje dobro ime in so odjemalci zadovoljni, obstaja veliko večja verjetnost, da bodo odjemalci tudi na dolgi rok ostali zvesti. Prehod h konkurenčnemu podjetju jim predstavlja tveganje, ki pa si ga odjemalci pri sprejemanju odločitev o nakupu ne želijo.

Slika 31: Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev



4.6.2 Notranji nadzor

Vodenje podjetja postaja zaradi različnih in številnih nalog vedno bolj zapleteno. Zaradi te zapletenosti vodstvo ne more pregledovati pravilnosti opravljanja nalog vsakega posameznika, zato naj vzpostavi učinkovit notranji nadzor, ki mu bo zagotavljal, da se vsi procesi in ostale dejavnosti izvajajo in odvijajo, tako kot so predvideni in da so vsi procesi ustrezno definirani.

Notranji nadzor postaja tako z vse večjo zapletenostjo vodenja podjetja vedno pomembnejši instrument vodstva (Smernice za standarde notranje kontrole, 1995, str. 5).

Notranji nadzor se razlikuje od kontrole poslovanja v tem, da se nadzirajo vsi procesi in spremlja izvedba vseh kazalcev učinkovitosti, ki so določeni za posamezne procese, vključno tudi s kontrolo poslovanja, ter se spremlja izvedba in ocenjuje učinkovitost vseh ukrepov, ki so bili izdani zaradi nedoseganja rezultatov posameznih kazalcev. Pri kontroli poslovanja pa se spremljajo le cilji iz letnega poslovnega načrta. Zato je kontrola poslovanja ožja (le na segmentu doseganja ciljev letnega načrta), notranji nadzor pa deluje širše, saj zajema celoten sistem poslovanja podjetja.

Notranji nadzor ne sme biti vzpostavljen kot poseben sistem znotraj podjetja, ampak je le eden od procesov, ki je integralni del celotnega sistema, ki ga vodstvo uporablja pri vodenju podjetja (Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government, 2001, str. 5).

Vodja računovodstva, ki je skrbnik procesa, izdelava predlog letnega plana notranjega nadzora, ki zajema celoten sistem poslovanja. Za izvajanje notranjega nadzora naj vodja računovodstva izdelava predlog operativnega plana notranjega nadzora, ki zajema:

- področje nadzora (oddelki, predvideni za nadzor),
- odgovorne osebe za posamezna področja (procesne) nadzora,
- datum in čas trajanja nadzora v posameznem oddelku.

Za učinkovitejše delo in boljšo preglednost izvajanja notranjega nadzora se pripravi vprašalnik notranjega nadzora za posamezna področja izvedbe nadzora. Vprašalnik se pripravi na osnovi dokumentacije, ki opredeljuje posamezne procese.

Vse ugotovljene neskladnosti in priporočila naj se zapišejo v ustrezen dokument. Po zaključenem nadzoru v vseh procesih oziroma oddelkih odgovorna oseba, ki izvaja nadzor, izdelava ustrezno poročilo, v katerem so zajete vse ugotovljene neskladnosti in priporočila. Te ugotovitve so osnova za morebitne dodatne dejavnosti (korekcijski, korektivni in preventivni ukrepi).

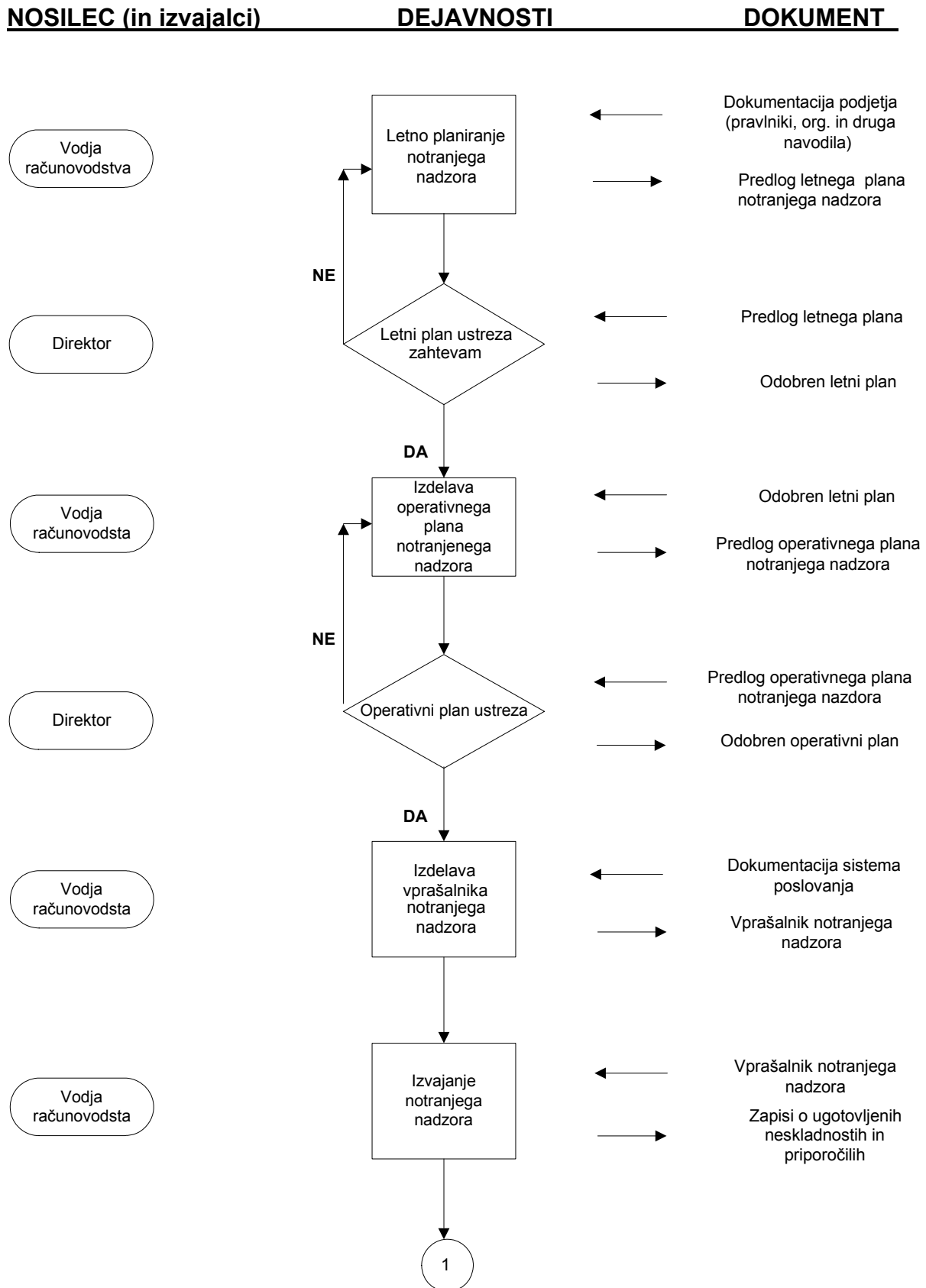
Pomembno je, da odgovorni za izvajanje notranjega nadzora tudi spremljajo uresničitev ukrepov, ki so bili sprejeti na osnovi ugotovitev notranjega nadzora in o tem poročajo nadrejenim osebam.

Kazalca učinkovitosti procesa notranjega nadzora lahko predstavljata:

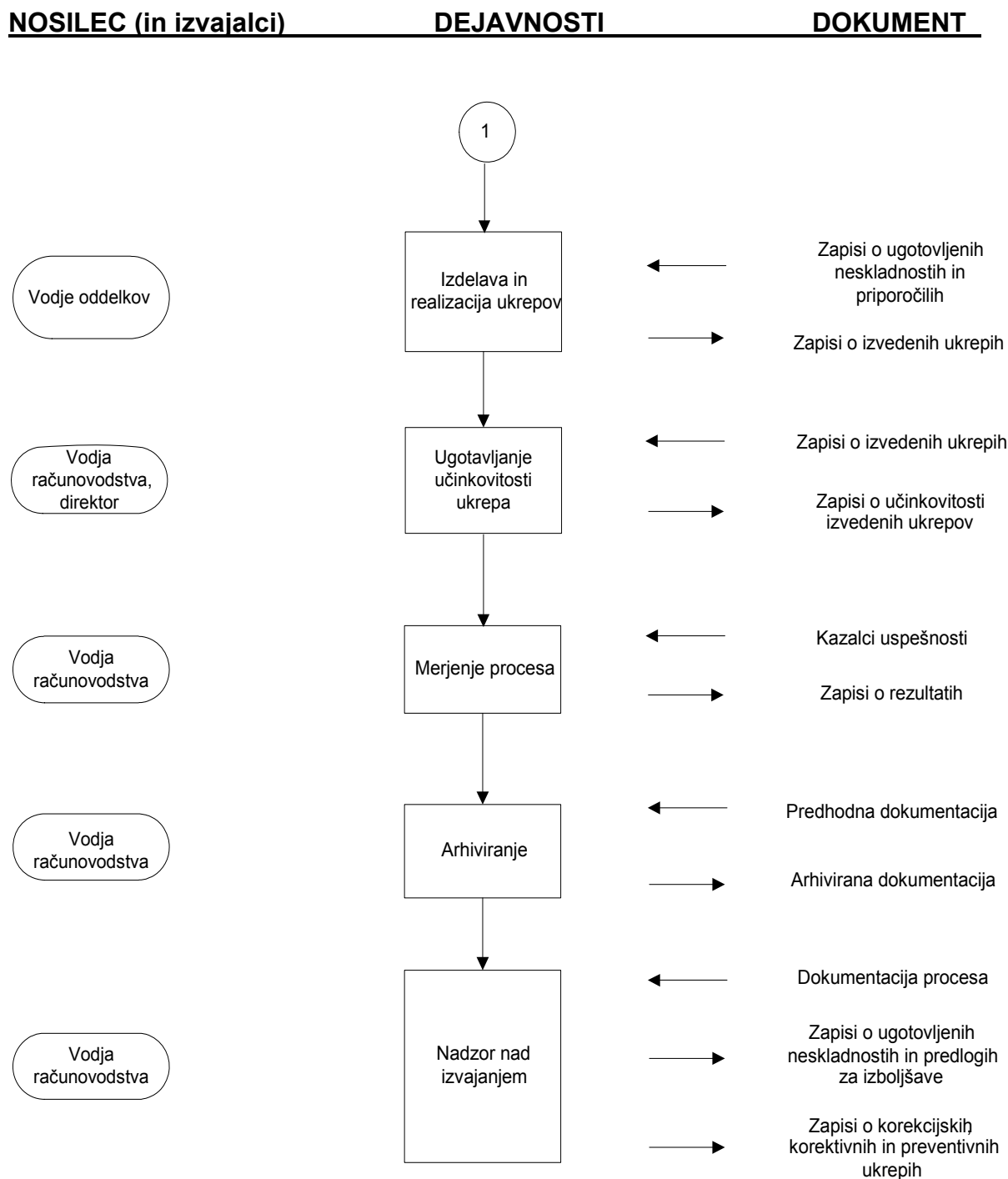
- izvedbo ukrepov v predvidenih rokih,
- učinkovitost realiziranih ukrepov.

Učinkovitost procesa notranjega nadzora se spremlja enkrat na leto.

Slika 32: Notranji nadzor



Slika 33: Notranji nadzor – nadaljevanje



4.6.3 Obvladovanje neskladnosti

Pri izvajanju procesov v podjetju lahko nastajajo neskladnosti, ki se manifestirajo v odstopanju od predpisanih zahtev procesa. Skrbniki in vsi ostali udeleženci v procesih morajo identificirati neskladnosti pri izvajanju dejavnosti pri posameznih procesih.

Vsakdo, ki je zaposlen, se lahko pri delu zmoti, kajti motiti se je človeško. V dobro organiziranih podjetjih dopuščajo možnost pojavljanja napak, a hkrati zahtevajo od tistih, ki so napako storili, da jo prepoznajo in ustrezno ukrepajo. Ustrezno ukrepati pa pomeni nemudoma odpraviti napako. Če to ni možno, je treba o tem obvestiti svojega nadrejenega.

V načelu vsak zaposlen v podjetju nastopa v trojni vlogi, in sicer kot:

- odjemalec,
- izvajalec in
- dobavitelj.

Zaposleni, ko prevzame predhodno dejavnost, nastopi v vlogi odjemalca, kar pomeni, da je dolžan preveriti, če je bila predhodna dejavnost pravilno izvedena, da se ne bi neskladnost iz predhodne faze prenašala v naslednje faze. V primeru ugotovitve neskladnosti naj o tem nemudoma obvesti izvajalca predhodne dejavnosti, da neskladnost čim prej odpravi.

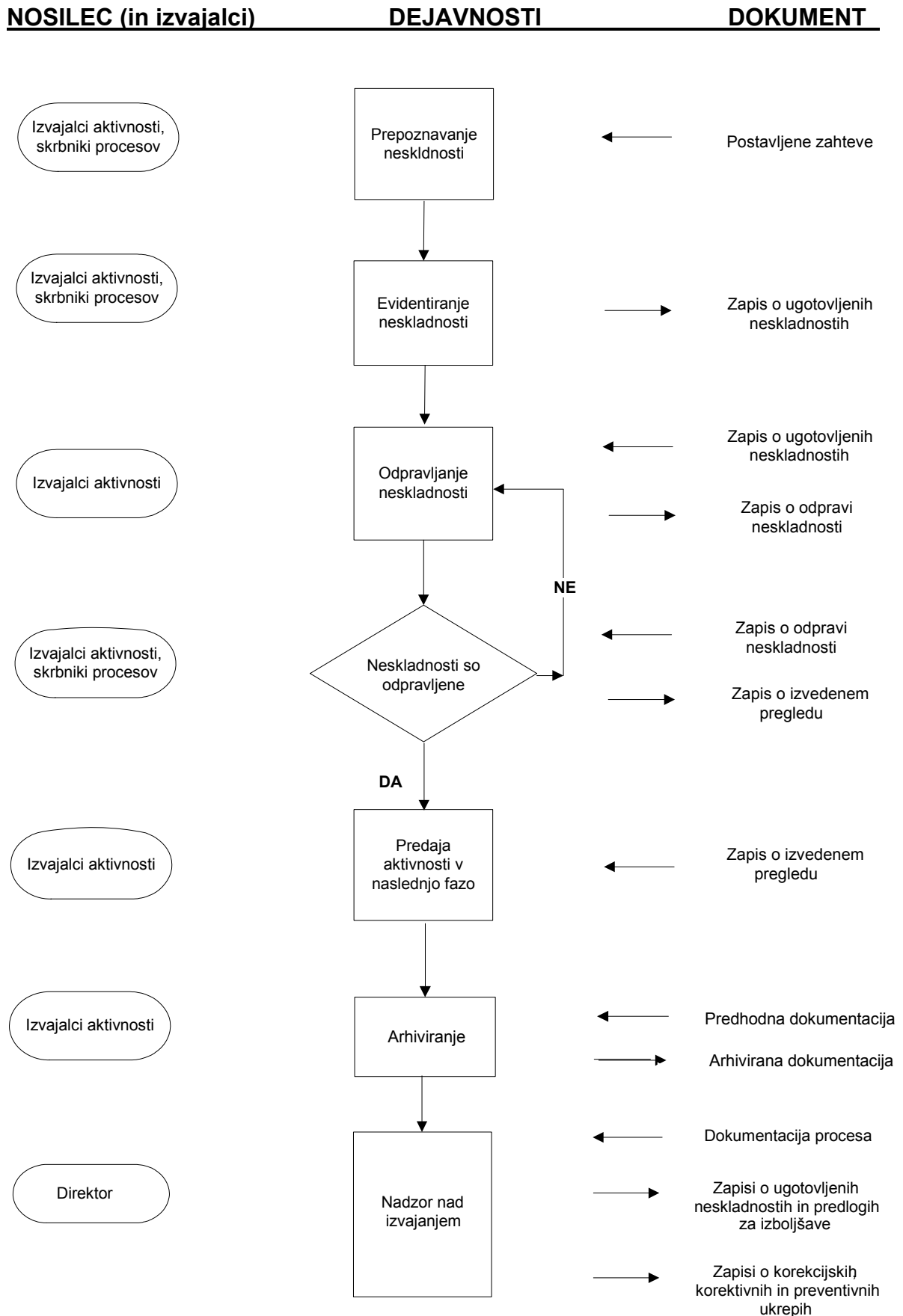
Z izvajanjem dejavnosti, ki je zaposlenemu zaupana, mora ta pred predajo dejavnosti v naslednjo fazo preveriti ustreznost svojega izvajanja, saj zdaj nastopa v procesu kot dobavitelj za naslednjega odjemalca.

Po izvedeni dejavnosti, s katero se je odpravila napaka, je pomembno, da se preveri, ali je bila dejavnost izvedena tako učinkovito, da je bila napaka tudi dejansko odpravljena.

Da bi se odkrile, če že ne vse, pa večina neskladnosti, podjetje ustrezno stimulira zaposlene, da prepoznavajo napake, jih evidentirajo in jih v največji možni meri sami odpravljajo.

Povsem nasproten učinek pa lahko doseže s sankcioniranjem odkrivanja in poročanja o neskladnostih. V tem primeru bi zaposleni največkrat prekrivali nastale neskladnosti in bi se te neskladnosti navznoter kazale v večjih stroških, navzven pa v reklamacijah in posredno tudi v izgubi dobrega imena.

Slika 34: Obvladovanje neskladnosti



4.6.4 Izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov

Podjetje mora nenehno težiti k čim učinkovitejšemu in uspešnemu poslovanju. Da bi lahko dosegalo tak cilj, mora sistematično odpravljati vse nastajajoče in možne motnje (nastajajoča in možna problemska stanja, dejanske in potencialne neskladnosti). To lahko dosega z izvajanjem korektivnih in preventivnih ukrepov.

S korektivnimi ukrepi se želi odpravljati vzroki neskladnosti, da bi se preprečilo njihovo ponavljanje. Korektivni ukrepi naj bi se izvajali na vseh ravneh poslovanja podjetja. Podatki, ki so lahko osnova za izvajanje korektivnih ukrepov so lahko pridobljeni iz:

- kontrole poslovanja,
- notranjega nadzora,
- ugotavljanja neskladnosti,
- reklamacij in pritožb odjemalcev in
- ostale problematike poslovanja podjetja (nastala problemska stanja).

Cilj vsakega dobro organiziranega podjetja pa je seveda preventivno delovanje, kar pomeni izvajanje preventivnih ukrepov, s katerimi odpravljamo vzroke za možne neskladnosti.

Treba je vzpostaviti postopek za obvladovanje reševanja problemskih stanj tako v smislu korektivnega kot preventivnega delovanja. S preventivnimi ukrepi se želi preprečiti pojav problemskega stanja (neskladnosti). Preventivni ukrepi se tudi izvajajo na celotni ravni podjetja. Podatki, ki so lahko osnova za izvajanje preventivnih ukrepov, so lahko pridobljeni iz:

- sistematičnega zbiranja koristnih predlogov in izboljšav,
- analiziranja možnih neskladnosti,
- (ne)zadovoljstva odjemalcev,
- analiz poslovnega okolja (vodstvo)

Preventivo predstavljajo tudi naslednje dejavnosti:

- izvajanje letnih programov usposabljanja in izobraževanja,
- izvajanje letnih programov izboljšanja kakovosti poslovanja,
- izvajanje projektov izboljšanja poslovanja (projekti izboljšav).

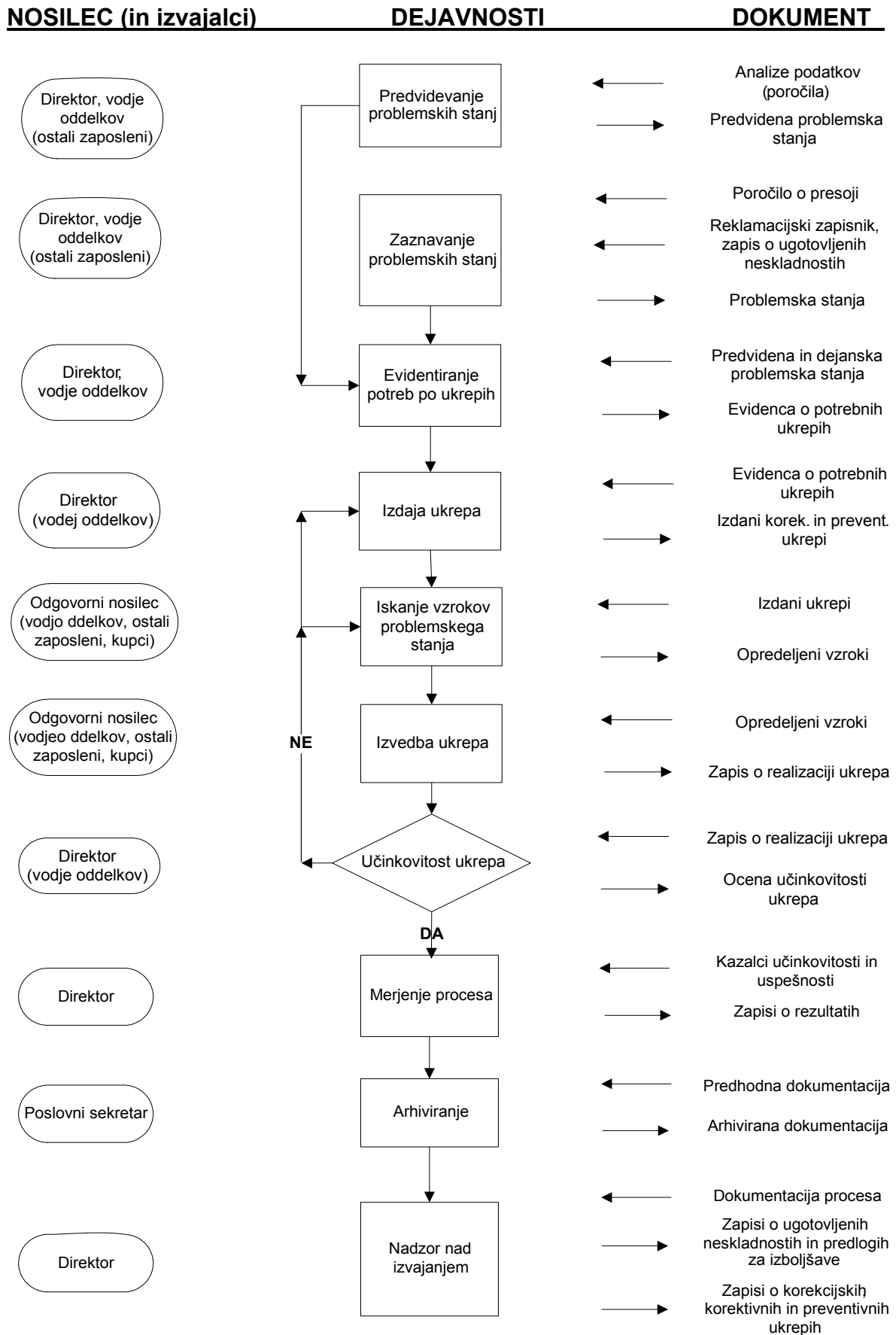
Izvajanje korektivnih in preventivnih usmerja direktor, ki je tudi skrbnik tega procesa. Pomembni stvari pri izvajanju teh ukrepov sta aktivno spremljanje njihove realizacije in ocenjevanje učinkovitosti.

Kazalca učinkovitosti procesa izvajanja korektivnih in preventivnih ukrepov lahko predstavljata:

- realizirani ukrepi v predvidenem roku,
- učinkovitost realiziranih ukrepov.

Učinkovitost procesa izvajanja korektivnih in preventivnih ukrepov je primerno spremljati enkrat na leto.

Slika 35: Izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov



5 POVEZAVE SKUPIN PROCESOV

Upravljalno-ravnalni procesi, ki zajemajo letno in mesečno planiranje, organiziranje, ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in kontrolo poslovanja, so v neposredni povezavi z informacijsko računovodskimi procesi ter so prek teh procesov tudi posredno v povezavi s poslovnimi procesi.

Informacijsko-računovodski procesi, ki jih sestavljajo obvladovanje dokumentov, računovodstvo in informacijski proces, so v povezavi tako z upravljalno-ravnalnimi procesi kot z poslovnimi procesi in predstavljajo njihove podporne procese.

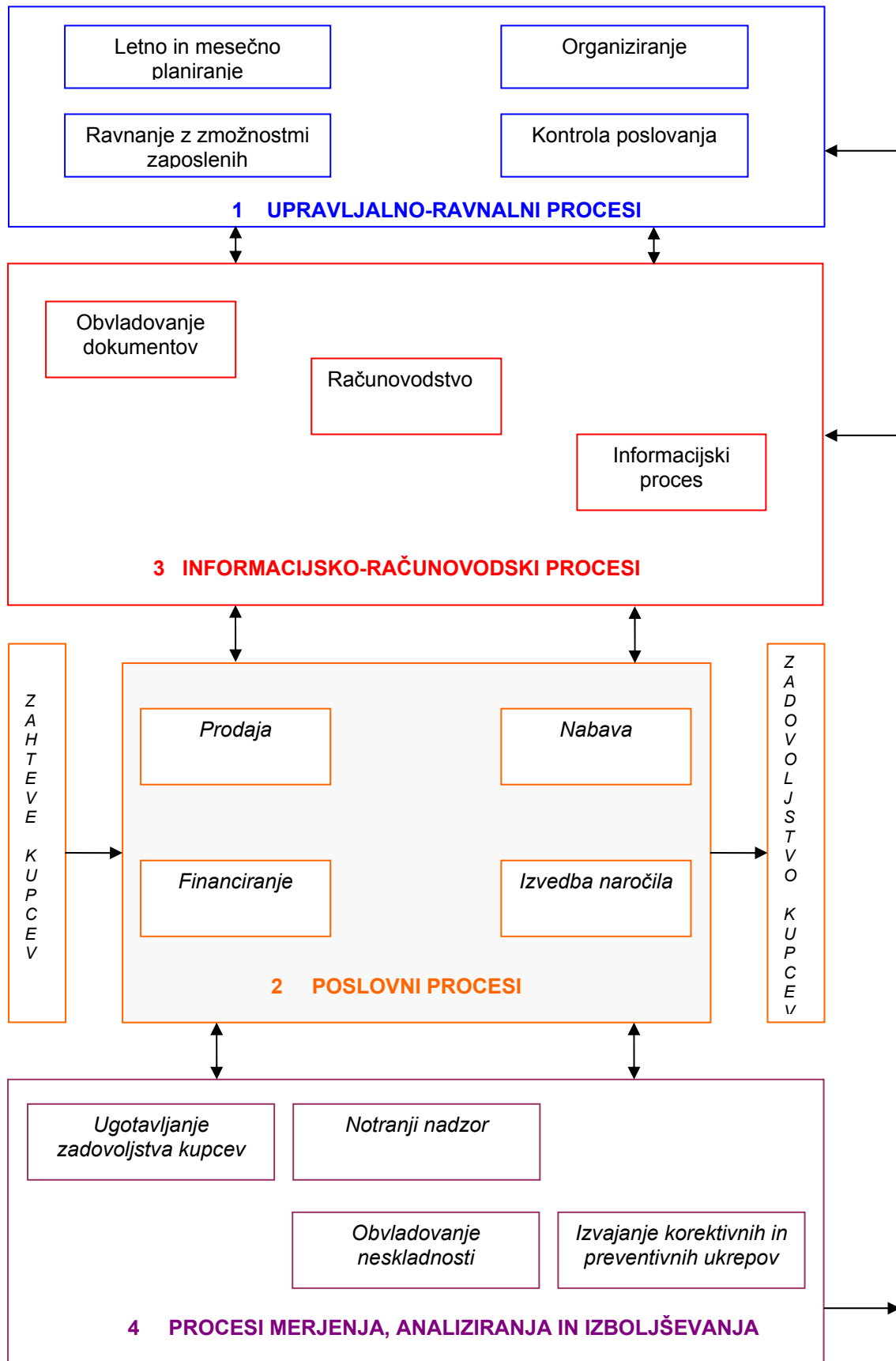
Poslovni procesi, ki jih sestavljajo prodaja, nabava, financiranje in izvedba naročila, ustvarjajo največjo dodano vrednot v podjetju in so v neposredni povezavi z odjemalci. Na eni strani sprejemajo njihove zahteve kot vhodne podatke. Rezultate teh procesov pa sprejemajo odjemalci, kar se odraža v stopnji njihovega zadovoljstva.

Procesi merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki jih predstavljajo proces ugotavljanja zadovoljstva kupcev, notranji nadzor, obvladovanje neskladnosti in izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov, so druga skupina podpornih procesov, saj merijo, analizirajo in nudijo možnosti za izboljšave poslovnim procesom, informacijsko računovodskim procesom in upravljalno ravnalnimi procesom.

Posamezne skupine procesov so v medsebojnih povezavah, ki predstavljajo sistem poslovanja celotnega podjetja. Iz spodnje slike (Slika 36) je razvidno, kako izhod iz ene skupine procesov predstavlja vhod v drugo skupino procesov.

Med posameznimi skupinami procesov so tako razvidne tudi medsebojne povratne povezave. Tako izhodi iz ene skupine procesov predstavljajo vhode v drugo skupino procesov in – obratno – izhodi iz te skupine procesov predstavlja tudi vhode v predhodno skupino procesov. Na primer, izhodi iz informacijsko računovodskih procesov predstavljajo vhode v poslovne procese (informacijski sistem daje informacije o količini zalog, računovodstvo podaja podatke o ustreznosti plačil kupcev – bonitete). Izhodi iz poslovnih procesov predstavljajo povratne vhode v informacijsko računovodske procese (prodaja in nabava dajeta podatke računovodstvu, ki ugotavlja njuno uspešnost in doseganje zastavljenih ciljev, prav tako dajeta podatke informacijskemu sistemu, ki na podlagi teh podatkov ugotavlja novo stanje zalog).

Slika 36: Povezava skupin procesov



Vir: Interno gradivo podjetja.

6 ZAKLJUČEK

V današnjem času postaja poslovno okolje vse bolj dinamično in intenziteta njegovega spreminjanja narašča. Globalizacija je obdobje ko se vse bolj izginjajo meje med posameznimi trgi ter se s tem odpirajo podjetjem nove priložnosti, hkrati pa zaradi rastoče konkurence se pojavljajo nove nevarnosti. Odjemalci s svojimi specifičnimi zahtevami in pričakovanji prevzemajo iniciativo na trgu. Njihova pričakovanja narekujejo spremembe v razvoju, strukturi, kakovosti, ceni ter distribuciji proizvodov in storitev. Tudi razvoj novih tehnologij, predvsem informacijske tehnologije, nudi podjetjem s svojimi možnostmi zelo obsežen razvojni potencial. Če hoče biti podjetje v turbulentnem okolju učinkovito in uspešno, mora te spremembe pravočasno zaznati ter se jim prilagajati. Pomembno je, da management spozna in razume nujnost prilagajanja in s tem uvajanja najrazličnejših sprememb potrebnih za uresničevanje strateških ciljev podjetja. Če želi spremembe obvladovati, jih je treba načrtovati in izkoristiti za snovanje konkurenčnih prednosti. Pri tem ni pomembno samo prilagajanje, temveč tudi hitrost prilagoditve. Vsega tega ni mogoče doseči brez jasne usmeritve, ki jo podjetje izrazi z vizijo prihodnjega poslovanja, razvojno naravnanimi strategijami, opredelitvijo konkretnih ciljev ter postavitvijo časovnega okvirja za njihovo uresničevanje. Obvladovanje organizacije in njenega spreminjanja predstavlja osnovni pogoj za učinkovito in uspešno uresničitev idej sodobnih organizacijskih in managerskih konceptov, ki pomagajo podjetju pri izgrajevanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

Zanano je, da so bile organizacije v preteklosti pod velikim vplivom strukturne razsežnosti. Njihovo delovanje je temeljilo na posameznih področjih, organizacijskih enotah in oddelkih. V ospredju so bila vprašanja, povezana s hierarhijo, z močjo in usmeritvijo v organizacijsko strukturo z utrjevanjem organizacijskih enot. Povezovanje med organizacijskimi enotami in posameznimi nivoji je bilo zapostavljeno, zaradi česar je prihajalo do filtriranja informacij, funkcijskih pregrad, kakor tudi težav s koordiniranjem delovanja managementa pri upravljanju podjetja. Ravno ti prehodi med nivoji in organizacijskimi enotami (oddelki) povzročajo izgubo časa, povečujejo stroške in ustvarjajo nepreglednost v podjetju. V nasprotju s tem nam procesni pristop omogoča organizacijo razumeti kot dinamično kategorijo, ki poleg razmerij vključuje tudi dejavnosti, ki omogočajo njihovo spreminjanje. S tem procesi postajajo izhodišče oblikovanja organizacije podjetja.

Sodobni pogoji poslovanja zahtevajo procesno razumevanje in obravnavo organiziranosti, ki upošteva horizontalni tok dela čez več poslovnih funkcij, in tako tvori celovite procese v podjetju. Proces je treba razumeti kot niz logično medsebojno povezanih dejavnosti, ki skupaj vodijo do nekega vsebinsko zaključenega rezultata, ki v načelu ustvarja dodano vrednost.

Prejemnik rezultata celotne procesne verige je končni odjemalec. V procesno zasnovanem podjetju potekajo procesi nepretrgoma skozi organizacijsko strukturo in sekajo vse njene meje ter so popolnoma usklajeni s tokom proizvodov in storitev, informacij, kakor tudi zaposlenih.

Procese v podjetju sem razdelil v štiri osnovne skupine (upravljalno ravnalni procesi, poslovni procesi, informacijsko računovodski procesi in procesi merjenja, analiziranja in izboljševanja). Ključni so poslovni procesi, ki neposredno ustvarjajo dodano

vrednost ter so odločilni za učinkovitost oziroma uspešnost podjetja. Ostale skupine procesov običajno neposredno ne prispevajo k povečanju dodane vrednosti, so pa prav tako pomembni in potrebni za izvajanje poslovnih procesov, posebno še upravljalno ravnalni procesi, ki jih izvaja ožje vodstvo podjetja (glavni manager oziroma ravnatelj). Zaradi boljšega obvladovanja poslovnih procesov so ti razdeljeni na posamezne procese (prodaja, razvoj, nabava, financiranje,..). Enako velja tudi za ostale skupine procesov.

Zasnova urejanja poslovanja v opredelitvi vseh procesov, ki nastopajo v podjetju, je v teoriji in praksi managementa vnovič populariziral idejo procesnega razmišljanja. Pri tem konceptu gre dejansko za sodobno zasnovano paradigmo razmišljanja in dojemanja delovanja podjetja. Na podlagi opredelitve vseh procesov v podjetju in določitve skrbnikov teh procesov je klasično funkcijsko ureditev podjetja, ki temelji na izvajanju delovnih nalog, postavilo pod vprašaj, s čimer smo se srečali tudi v podjetju BTS. Procesni pristop postavlja najbolj elementarna vprašanja o podjetju in njegovem načinu dela, kot so npr: zakaj delamo to, kar delamo, in zakaj delamo tako, kot delamo. Pri procesnem delovanju gre za doseganje velikih preskokov na področjih stroškov, kakovosti, servisiranja notranjih in zunanjih odjemalcev ter obvladovanja časa, saj procesna organiziranost ob ustrezni podpori informacijske tehnologije, nudi možnost številnih izboljšav. Sodobna informacijska tehnologija močno vpliva na načrtovanje izvajanja procesov, hkrati pa predstavlja vzvod in možnost za uvajanje obsežnejših sprememb. Za zagotovitev učinkovite informacijske podpore je treba procese spoznati in opredeliti. Z uvedbo procesnega pristopa smo poskušali v BTS doseči več ciljev, kot so npr: občutno znižanje stroškov poslovanja, povečanje hitrosti izvajanja procesov, izboljšanje inovativnosti podjetja, naravnost na kupce, procesna organiziranost, izkoriščanje sinergijskih učinkov, doseganje konkurenčnih prednosti itd.

Uvajanje procesnega poslovanja je zelo obsežen in zahteven način prehoda na procesno organiziranost, ki zahteva uporabo projektne pristopa, saj je povezana z reševanjem mnogih medsebojno prepletenih in soodvisnih finančnih, kadrovskih, organizacijskih in socioloških vprašanj oziroma problemov. Na podlagi projektne pristopa, kjer je bila glavna dejavnost ravno določitev procesov, je bila pomembna dejavnost izbor ustrezne metodologije za določitev posameznega procesa. Izbrali smo grafično-tekstualno metodo (flow chart in tekstualni opis dejavnosti). Za posamezne dejavnosti v procesu smo določili odgovorne nosilce in izvajalce ter pripadajočo dokumentacijo. Ob tem moram poudariti, da je pomembna tudi začetna faza projekta, to je analiza obstoječega stanja, saj ta faza predstavlja izhodišče za analizo o neformalnem stanju procesov v podjetju.

Namen izgradnje modela procesa je s poudarkom na časovnem zaporedju izvajanja dejavnosti ter nosilcih izvajanja dobiti vpogled v delovanje podjetja. Modeliranje procesov omogoča preglednost nad dejavnostmi ter glede na izbrane kriterije identifikacijo šibkih točk v procesu ter nakazovanje možnih izboljšav. Opisovanje procesov s pomočjo navedene metode (grafika, tekst) je bila dovolj enostavna, da so določene procese lahko opisovali tudi zaposleni, ki niso imeli programerskega znanja, imajo pa praktično znanje o dejanskem poteku procesov. Procesni pristop opisuje procese v podjetju kot podsisteme, ki prejemajo vhode, ki so sproženi z določenimi dogodki in jih pretvarjajo v izhode oziroma rezultate. Vsak proces omogoča preglednost nad dejavnostmi, ki sestavljajo proces, identifikacijo šibkih točk in stalno izhodišče za nadaljnjo izboljšavo procesa.

Namen poslovanja podjetij je ustvariti čim večjo dodano vrednost pri poslovanju, ki temelji na dinamičnem spreminjanju ter prilagajanju poslovnih in ostalih procesov. Vsekakor pa podjetje v poslovnem svetu ne more delovati kot osamljen otok, saj so njegovi procesi pomembno povezani in soodvisni od številnih subjektov zunanje okolja (npr: odjemalci, dobavitelji, lastniki, družbeno-socialno okolje itd.) ki nanj pomembno vplivajo in sooblikujejo njegovo delovanje. Zato se mora podjetje, tako zaradi zunanjih kot tudi notranjih vplivov, če želi dosežati dolgoročno učinkovitost in uspešnost, nenehno prenavljati in izboljševati ter zato nenehno prilagajati svoje procese zunanjim in notranjim vplivom. To je dejavnost, ki ni nikoli končana.

LITERATURA

1. Adizes I., Možina S., Milivojević S., Svetlik I., Terpin M: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Panta Rhei – Sineza, 1996. 404 str.
2. Beljak Janko: Podjetniško planiranje kot funkcija managementa. MER Evrocenter, Gubno : MER Evrocenter, 2000. 255 str.
3. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
4. Bernat Janez: Pridobiti in izgubiti certifikat kakovosti. Ljubljana : Kapital, 2002. 46-47 str.
5. Chapman Ross L., Murray Peter C., Mellor Robert: Strategic Quality Management and Financial Performance Indicators. International Journal of Quality & Reliability Management. B.k. : MCB University Press, Vol. 14, No. 4, 1997 . 432-448 str.
6. Champy James in Hammer Michael: Preurejanje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
7. Dale Barrie, Cooper Cary, Wilkinson Adrian: Managing Quality and Human Resources, Oxford : Blackwell Publishers Inc.,1997, 272 str.
8. Deming William E.: Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: MIT Press, 1982. 17 str. Forker Krüger: Main Schools of TQM. The TQM Magazine. B.k. : MCB University Press, Vol. 13, No. 3, 2001. 146-155 str.
9. Davenport Thomas H.: Process Inovation: Reengineering Work through Information Tehnology. Cambridge : Harvard Business School Press, 1993. 337 str.
10. Dimovski, Vlado, Sanda Penger, Jana Žnidaršič: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 382 str.
11. Filipič Drago, Markovič Hribernik Tanja: Osnove financ. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta,1998. 382 str.
12. Frost Jetta, Margit Osterloh: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden : Gabler, 1996. 279 str.
13. Garvin A. David: Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge. New York: The Free Press, 1988. V Calingo Luís M. R.: The Evolution of Strategic Quality Management. International Journal of Quality & Reliability Management. B.k. : MCB University Press, 1996 – Vol. 13, No. 9, 19-37 str.
14. Germ Miro: TQM – problemi uvajanja. Ljubljana: Kakovost, 1994. 12-14 str.
15. Harrington J. H: Business Process Improvement. New York : McGraw-Hill, 1991. 274 str.
16. Heinisch, Michael in Wüest, Gerhard. Prozeß- und wachstumsorientiertes Management. Wien: WU-Wien, 2002. 511 str.
17. Hočevar Marko: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 268 str.
18. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, Ziele-Prozesse- Verfahren. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2001. 549 str.
19. Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government. An Introduction to Internal Control for Managers in Governmental Organizations. B.k. : International Organization of Supreme Audit Institutions, 2001. 7 str.

20. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost: Japonska pot. Ljubljana : Tehnološka založba Slovenije, 1987. 180 str.
21. ISO/TC 176/SC 2: ISO Handbook-ISO 9001 for Small Business, Ženeva : ISO, 2001. 177 str.
22. Ivanko Štefan: Urejenost podjetja, strukture in procesi. Koper : Visoka šola za management, 1999. 180 str.
23. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana : GV Založba, 2001. 426 str.
24. Kavčič B.: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
25. Kavčič Bogdan, Kovač Jure, et al.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 378 str.
26. Križman Vojko, Novak Rajko: Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana : SIQ, 2002. 108 str.
27. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
28. Meek V.L.: Organizational Culture: Origins and Weaknesses. London: Salaman G. et al. (eds), Human Resource Strategies, 1992. 312 str.
29. Možina Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Ivanko Štefan,
30. Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Repovž Leon, Vizjak Andrej, Vahčič Aleš, Rus Veljko, Bohinc Rado: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
31. Nemeč Tomislav: Obvladovanje sprememb - ali znamo procesno delovati. Zbornik referatov / IX. dnevi slovenske uprave, Portorož 2002, 26., 27., 28. september 2002 - Ljubljana : Visoka upravna šola, 2002. 255-270 str.
32. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995. 284 str.
33. Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana : SIQ, 2001. 51 str.
34. Peppard Joe in Philip Rowland: 1995 Examining business process re-engineering. London : Kogan Page, 1995. 320 str.
35. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
36. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
37. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
38. Rozman Rudi: Kakovostna opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: Učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. Zbornik 3. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin : Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, 5-20 str.
39. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
40. Rozman Rudi: Projektni management (ravnanje projektov). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 104 str.
41. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 394 str.
42. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.

43. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Skripta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001, 296 str.
44. Schwab J. Adolf: Managementwissen für Ingenieure. Berlin : Springer Verlag, 2003. 477 str
45. .Vojko Križman, Rajko Novak: Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana : SIQ, 2002. 108 str.
46. Smernice za standarde notranje kontrole. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1995. 38 str.
47. Tavčar, Mitja: Razsežnosti managementa. Koper : Visoka šola za management, 2000. 13 str.
48. Timmons Jeffry A.: New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st century. Peta izdaja. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1999. 612 str.
49. Tito Conti: Samoocenjevanje družb. Ljubljana : DZS, 1998. 300 str.
50. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.
51. Vujoševič Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992, 227 str.
52. Ziegenbein Klaus: Controlling. Ludwigshafen : Kiehl Verlag GmbH, 2001. 469 str.
53. Zupan Nada, Robert Kaše: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

VIRI

1. Interna gradiva podjetja BTS
2. URL: <http://www.asq.org>
3. URL: <http://www.gzs.si>
4. Slovenski standard SIST ISO 9000, druga izdaja, Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo, 2002. 55 str.
5. Slovenski standard SIST ISO 9001, tretja izdaja, Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo, 2000. 47 str.
6. Slovenski standard SIST ISO 9004, prva izdaja, Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo, 2002 99 str.