

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA RAZVOJA POSLOVANJA IN PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV
TRGOVSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2007

KREŠIMIR GOTOVAC

IZJAVA

Študent Krešimir Gotovac izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aleša Groznika, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.9.2007

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. STRATEŠKI MANAGEMENT	3
1.1 OPREDELITEV STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	5
1.2 PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	8
1.3 STRATEŠKI DIAGRAM IN URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT NAČINA KOMUNICIRANJA	10
1.3.1 <i>Uravnoteženi sistem kazalnikov</i>	12
1.3.2 <i>Strateški diagram</i>	13
1.4 SKLEP POGLAVJA O STRATEŠKEM MANAGEMENTU	15
2. MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	17
2.1 PROCESNI MAKROMODEL KOT STRATEŠKA KOMPONENTA	22
2.2 KLJUČNI POSLOVNI PROCESI V TRGOVSKEM PODJETJU	26
2.3 SKLEP POGLAVJA O MANAGEMENTU POSLOVNIH PROCESOV	31
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA	33
3.1 KULTURA SPREMENB IN KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE	35
3.2 PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	39
3.3 SKLEP POGLAVJA O ORGANIZACIJSKI KULTURI	41
4. ŠTUDIJA PRIMERA: TRGOVSKO PODJETJE	43
4.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI TRGOVSKEGA PODJETJA	44
4.2 TEŽAVE TRGOVSKEGA PODJETJA	46
4.3 POSEBNOSTI TRGOVINSKE PANOGE Z VIDIKA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	47
4.3.1 <i>Strategija segmentacije</i>	48
4.3.2 <i>Strategija lokacije</i>	49
4.3.3 <i>Strategija proizvodnega spleta</i>	49
4.3.4 <i>Cenovna strategija</i>	50
4.3.5 <i>Komunikacijska strategija</i>	50
4.3.6 <i>Strategija podobe trgovine</i>	51
4.3.7 <i>CRM strategija</i>	51
5. PREDLOGI ZA REŠEVANJE TEŽAV TRGOVSKEGA PODJETJA	52
5.1 STRATEŠKE USMERITVE V PRIHODNOSTI	53
5.2 VZPOSTAVITEV PROCESA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	57
5.3 VPELJAVA MANAGEMENTA POSLOVNIH PROCESOV	59
5.4 STRATEGIJA INFORMATIZACIJE	61
5.5 PRIJEMI ZA SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	65
SKLEP	67
LITERATURA	71
VIRI	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni model konstrukcijske šole.....	7
Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Pučku	9
Slika 3: Osnovna veriga vrednosti organizacije	14
Slika 4: Shematski prikaz poslovnega procesa.....	17
Slika 5: Vloga in položaj MPP	18
Slika 6: Management poslovnih procesov	19
Slika 7: Členitev poslovnega procesa.....	23
Slika 8: Merila za razvrščanje procesov	24
Slika 9: Procesni makromodel podjetja.....	26
Slika 10: Veriga vrednosti trgovskega podjetja.....	27
Slika 11: Sestavine organizacijske kulture podjetja	35
Slika 12: Cikel organizacijskega učenja.....	36
Slika 13: Organizacijsko učenje se spleča	38
Slika 14: Proces spremembe organizacijske kulture	40
Slika 15: Predlagani proces strateškega managementa	58
Slika 16: Model skladnosti strateškega načrta informatike s strateškim načrtom organizacije in njegovim izvajanjem.....	62
Slika 17: Pristop izdelovanja informacijske strategije za doseganje konkurenčne prednosti.....	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni procesi znotraj managementa produktnega spleta	28
Tabela 2: Ključni procesi znotraj planiranja dobavne verige	29
Tabela 3: Ključni procesi povezani z nabavo	29
Tabela 4: Ključni procesi povezani z izvedbo dobavne verige	29
Tabela 5: Ključni procesi povezani s splošno uspešnostjo poslovanja.....	30
Tabela 6: Sestavine, lastnosti in pojavne oblike organizacijske kulture.....	34
Tabela 7: Kritični faktorji uspeha: primer trgovske panoge	48
Tabela 8: Ključne tehnologije v podjetjih trgovske panoge	51
Tabela 9: Kritični dejavniki uspeha in koristi strateškega načrtovanja informatike.....	64

UVOD

Druga polovica 90-ih let prejšnjega stoletja, območje zaradi vojne izčrpane in obubožane Bosne in Hercegovine, majhno družinsko trgovsko podjetje in prebivalstvo, ki temelji svojo porabo izključno na nakupih osnovnih življenjskih potrebščin, predvsem hrane. Poleg tega so slednji še slabo informirani oziroma nimajo pogojev, da zavrnejo blago slabe kakovosti, sicer edino, ki ga je zaradi različnih omejitev omenjeno trgovsko podjetje sposobno ponuditi. S tem so izpolnjeni vsi dejavniki, ki omogočajo, da se zgodi zgodba o uspehu; ustvarjanje lokalne legende lahko prepreči zgolj hitrejši in spretnější konkurent. Vendar pravega tekmeča pravzaprav ni bilo vse do danes. V preteklih desetih letih je podjetje konstantno raslo, predvsem na podlagi počasnega a vztrajnega povečevanja kupne moči prebivalstva ter pomanjkanja resnih konkurenčnih podjetij. Ključna ekspanzija je nato sledila v zadnjih štirih letih, ko so dvema majhnima diskontnima trgovinama dodali še 9 novih in prostornejših objektov, in sicer v rangu super- in megamarketov.

Toda njihova stihijska rast je razumljivo za sabo povlekla precej slabih lastnosti takšnega načina rasti podjetja. V prvi vrsti gre za vse večjo neučinkovitost v poslovanju, ne smemo pa spregledati, da so se z rastjo števila zaposlenih in posledično povečanja oddelkov, ustvarili funkcijski silosi, ki ovirajo komunikacijo med posameznimi deli podjetja. Vsekakor je hitra in neovirana rast ujela tudi vodstvene kadre na napačni nogi, saj so se prepustili toku in niso uspeli narediti ključnega miselnega preskoka, ki je obvezen, ko se organizacija iz majhne prelevi v srednjo in nato v veliko. Medtem, ko je bilo prej vodenje podjetja mogoče izključno na nestrukturiran in avtorski način, kjer so bile vse odločitve sprejemane strogo centralizirano in na osnovi subjektivnih pogledov ter intuitivnih nagibov posameznika, lahko bi rekli podjetniško, pa je današnja realnost mnogo bolj zapletena in očitno zahteva precej bolj strukturiran način vodenja in upravljanja podjetja.

Pravzaprav se zdi, da se je trgovsko podjetje znašlo na točki, ko je njegova usoda odvisna od množice strateških vprašanj, ki se nanašajo predvsem na področja upravljanja odnosov s kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi partnerji, na področje branjenja konkurenčnega položaja na lokalnem trgu ter na področja implementiranja novih informacijskih tehnologij in reorganiziranja poslovnih procesov podjetja. Slednje strateško področje zajema prepoznavanje, opredelitev oziroma modeliranje, analizo in optimizacijo ključnih poslovnih procesov, ki ustvarjajo in opredeljujejo vrednost v podjetju.

Mogoče je še pomembneje, da se tako vodstveni kot tudi kadri na nižjih organizacijskih ravneh čim prej resnično zavejo, da se je v teh desetih letih njihovo podjetje močno spremenilo in da so vsekakor spremembe še bolj izrazite v njegovem ožjem in širšem okolju. In da seveda ustrezno ukrepajo. Dejstvo je, da so spremembe edina stalnica na tem vihnem morju, ki mu pravimo trg, zato je vzpostavljanje organizacijske kulture, ki bo naklonjena in

bo prožila spremembe, verjetno eden od ključnih korakov vsakega podjetja, ki si bo želelo obstati, kaj šele rasti.

Izvirajoč iz tega primera gospodarske dejavnosti je nastalo pričujoče diplomsko delo, čigar osnovni namen je, da postavi na tehtnico dosednji način poslovanja in upravljanja trgovskega podjetja ter porajajoči se strukturirani način, kjer sta v ospredju proces strateškega managementa in management poslovnih procesov. S pomočjo proučevanja teoretičnih temeljev in izpeljank strateškega managementa, managementa poslovnih procesov in organizacijske kulture ter na podlagi izkušenj iz prakse, bom poskusil potrditi tri hipoteze (od H_1 do H_3), ki naj bi nato skupaj potrdile moje mnenje, da je podjetje, ki se zaveda svojih osnovnih sposobnosti, ima opredeljene poslovne procese, ki ustvarjajo vrednost za njegove stranke, je sestavljeno iz zaposlenih, ki so naklonjeni spremembam in vse skupaj upošteva pri strukturiranem postopku načrtovanja strategije razvoja poslovanja, praviloma uspešnejše kot podjetje, ki se zanaša zgolj na sposobnosti in intuicijo ene osebe, in sicer ne glede na velikost in naravo podjetja. Hipoteze, ki bodo v primeru potrditve vsake od njih, potrdile moje stališče glede zadeve, so:

H_1 – *"Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo v prihodnje načrtovanje strategije strukturiran, sistematičen proces, ki temelji na racionalni analizi podjetja in njegovega okolja, ter se osredotoča na opredelitev konkurenčne prednosti in primerne poslovne strategije."*

H_2 – *"Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo vsem zaposlenim jasno, kaj je osnovna sposobnost podjetja in bo prek opredeljenih poslovnih procesov celo podjetje usmerjeno k istim strateškim ciljem."*

H_3 – *"Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo gojilo učečo se organizacijsko kulturo, v kateri bodo zaposleni pripravljani sprejemati in prožiti spremembe, tako v podjetju kot tudi v okolju."*

Dodatno je namen proučiti možnosti za reševanje osnovnih problematik, ki obremenjujejo obravnavano trgovsko podjetje, ter oceniti njihovo izvedljivost in rentabilnost.

Tako je na eni strani osnovni cilj diplomskega dela izdelati predlog ključnih strateških področij, na katera se mora vodstvo podjetja prednostno osredotočiti, predlagati proces, ki bi omogočil vodstvu sprejemanje kar najboljših strateških odločitev, ter predlagati način informiranja vseh zaposlenih o novih strateških usmeritvah in s tem povezanih implikacijah. Na drugi strani pa kot osnovni cilj izstopa priprava predlogov za vzpostavitev sistema procesnega managementa ter predlogov za spreminjanje toge kulture podjetja v kulturo, ki bo z odprtimi rokami sprejemala spremembe. Vsekakor sta oba cilja tesno povezana s potrditvijo ali zavrnitvijo treh postavljenih hipotez.

Pri izdelavi diplomskega dela sem si v prvi vrsti pomagal s preučevanjem sekundarnih virov, torej domače in tuje literature ter virov. Nadgradnja ugotovitev, ki izvirajo iz raziskovanja s prevladujočo metodo, pa sledi na podlagi opravljenih intervjujev z zaposlenimi v obravnavanem trgovskem podjetju in inputa iz drugih izvedenih projektov oziroma dosedanjih izkušenj iz prakse. V grobem lahko torej nalogo razdelim na dva dela, teoretičnega in praktičnega, medtem ko je bila rdeča nit naloge, da oba dela z roko v roki pripeljeta do rezultatov in izpolnita postavljene cilje te diplomske naloge.

Struktura diplomskega dela je klasična, z uvodom na začetku in sklepno besedo na koncu. Jedro naloge se sestoji iz petih poglavij. Prva tri so teoretične narave, podkrepljena z določenimi spoznanji iz prakse, njihov namen pa je raziskovati veljavnost v uvodu postavljenih hipotez. Prvo poglavje se nanaša na strateški management in prvo hipotezo (H_1), drugo poglavje na management poslovnih procesov in drugo hipotezo (H_2), tretje poglavje pa se nanaša na organizacijsko kulturo in preostalo, tretjo hipotezo (H_3). Komentar izsledkov raziskave bodisi potrjuje, bodisi zavrača obravnavane hipoteze; s tem predstavlja spono med omenjenim teoretičnim in praktičnim delom naloge, ki sledi v četrtem in petem poglavju.

Četrto poglavje je rezervirano za predstavitev primera obravnavanega trgovskega podjetja in težav, s katerimi se njegova vodstvena skupina srečuje v tem trenutku. Predlogi za reševanje teh težav, pa so opisani v petem, zadnjem poglavju jedra. Obe slednji poglavji, sta torej odvisni od izsledkov raziskave, navedenih v prvih treh poglavjih naloge.

1. STRATEŠKI MANAGEMENT

V današnjem dinamičnem poslovnem okolju sta upravljanje in poslovanje podjetja brez zavestnega usmerjanja in uravnavanja današnjih in prihodnjih aktivnosti podjetja praktično nemogoča (Pučko, 2003, str. 12). In vendar, kljub temu, da je očitno treba delo in razvoj podjetja zavestno načrtovati in z njima preudarno upravljati, strategija vse prevečkrat ne dobi pozornosti, ki bi jo morala biti deležna. Podjetja se namreč raje osredotočijo na način izvedbe kot na to, katere stvari bi bilo pametno izvajati, kar govori o tem, da je danes zakon - izvedba (Ducasse, Pralle, Stalk, 2005).

Toda kljub temu se temeljni zakon uspešnega poslovanja ni spremenil. Konkurenčna prednost, ki jo konkurenti ne zmorejo posnemati oziroma premagati, je še vedno tista, ki ustvarja vrednost za stranko. Dva osnovna pogoja za doseg takšne prednosti sta superiorni poslovni model in superiorna diferenciacija produktov, ki pa ju brez poglobljenega poznavanja virov konkurenčnih prednosti, ki so na voljo podjetju, le-to ne more doseči (Ducasse, Pralle, Stalk, 2005, str. 1).

Zato sistematični pristop k strateškem planiranju, ki racionalno prepoznava, strukturira in ocenjuje sposobnosti podjetja mora nekako prispevati k pravilnejšem odločanju glede tega, katerim priložnostim slediti in katera tveganja so še sprejemljiva za podjetje. Težko je verjeti, da vsaj do določene mere ne vpliva. Mogoče tudi zato, ker edina preostala alternativa nikakor ni preveč privlačna. To, da podjetje ne ve, kam gre, kdaj do tja pride in kaj storiti, ko do tja pride, je vsekakor bolj slaba druga možnost (Pučko, 2003, str. 15).

In če je prepričanje ljudi, da lahko strateško planiranje vodi k večji ekonomski uspešnosti, edino opravičilo za njegovo smotnost, ali to ne pomeni, da se moramo vprašati ali se vsaj tolikšno ekonomsko uspešnost da doseči tudi brez strateškega planiranja (Pučko, 2003, str. 15). Zanima nas torej, ali se mora podjetje za doseg uspeha zavedati svoje konkurenčne prednosti, kot ključnega gradnika tega uspeha, ali je zgolj dovolj, da jo poseduje?

Dolgo časa je bilo pridobivanje vzdržne konkurenčne prednosti fokus vsake strategije, vendar je vsaka prednost izrecno zdržala samo tako dolgo, dokler je niso konkurenti začeli posnemati oziroma je niso uspeli izničiti (D'Aveni, 1994, str. 7). Vsekakor se je omenjeni cikel posnemanja skozi čas močno skrajšal, tako imenovani hitri posnemovalci so ga v določenih panogah skrčili na dobrih 10 dni, in varovanje konkurenčnih prednosti je postalo izjemno zahtevno, kar pomeni, da tudi tradicionalni viri konkurenčnih prednosti niso več dovolj za zagotavljanje dolgoročne varnosti. Biti prvi, ne pomeni več biti najboljši (D'Aveni, 1994, str. 1-2).

Okolje, v katerem so nove konkurenčne prednosti hitro ustvarjene in kmalu tudi erodirane, torej zahteva drugačen odgovor. Očitno ni pravo vprašanje, ali podjetja morajo poznati svoje konkurenčne prednosti ali ne; tu je odgovor jasen, pač pa je pravo vprašanje, kako naj podjetje ravna s svojo konkurenčno prednostjo, da bo uspešno na dolgi rok.

Brown in Eisenhardt v svoji teoriji o tekmovanju na robu ponujata zanimiv odgovor. Znanstvenici trdita, da gre pri strategiji dejansko za dve stvari, in sicer za odločitev vodstva, kam želi pripeljati podjetje in za iskanje načina, kako to storiti. Zagovarjata namreč tezo o strategiji kot stvaritvi nepretrganega toka konkurenčnih prednosti, ki skupaj tvorijo načelno strateško usmeritev. V tem primeru je ključno vodilo dolgoročne uspešnosti podjetja njegova sposobnost spremeniti se oziroma konstantno razvijanje in nadgradnja zaznane konkurenčne prednosti, tako poimenovana reinvenija (Brown, Eisenhardt, 1998, str. 3-4).

Podjetja torej potrebujejo strategijo zato, da imajo smer in namen. Poleg tega jo lahko uporabijo, da razporedijo svoje resurse na najučinkovitejši način in da koordinirajo vse odločitve, ki se sprejemajo znotraj organizacije. Strategija je tako celovit načrt, ki govori o vzpostavljanju prednostne pozicije na trgu in predstavlja izjemen in dolgoročen način ustvarjanja vrednosti, ki danes izvira predvsem iz upravljanja strategij, ki temeljijo na znanju zaposlenih in aktivno vključujejo neopredmetena sredstva podjetja (Grant, 1998, str. 14;

Kaplan, Norton, 2001, str. 14). Priložnosti za ustvarjanje vrednosti tako lahko podjetja najdejo predvsem v izboljšanih odnosih s strankami, bolj inovativnih izdelkih in storitvah, uspešni implementaciji visokokakovostnih in odzivnih operativnih procesov, učinkoviti uporabi informacijske tehnologije in zbirki podatkov ter seveda v sposobnostih, znanjih in motivaciji zaposlenih (Kaplan, Norton, 2001, str. 14).

Grant meni, da bo strategija uspešna takrat, ko bo konsistentna s cilji in vrednotami podjetja, z resursi in sposobnostmi podjetja, z njegovo strukturo in sistemi. Poleg tega mora biti zagotovljena tudi konsistentnost z ožjim okoljem podjetja, torej s panogo, ki jo opredeljujejo odnosi podjetja s strankami, konkurenti in dobavitelji. Štiri osnovne značilnosti, ki so podlaga za končni uspeh vsake strategije, so (Grant, 1998, str. 9-11):

- Postavljeni strateški cilji so jasni, konsistentni in dolgoročni.
- Ključni zaposleni v podjetju poglobljeno poznajo in razumejo konkurenčno okolje.
- V podjetju se objektivno zavedajo lastnih sposobnosti in resursov.
- Uvedba in izvedba strategije sta učinkoviti.

1.1 Opredelitev strateškega managementa

V poslovnem svetu je prisotno prepričanje, da so vrhnji managerji sposobni objektivno oceniti podjetje in njegovo okolje, na podlagi te ocene oblikovati strategijo, ki bo maksimirala možnosti za uspeh v negotovi prihodnosti, ter to strategijo tudi izpeljati. Kljub temu, da je poudarek predvsem na formulaciji, oblikovanju strategije, pa je pomembno vedeti, da sta oblikovanje in izvajanje strategije pravzaprav neločljiva dela uspešne strategije (Grant, 1998, str. 20; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 177).

Koncepti in teorije poslovnih strategij imajo svoje začetke v vojaških strategijah (Sun Tzu: The Art of War). Ne glede na izvor imajo vse strateške odločitve tri skupne značilnosti (Grant, 1998, str. 14):

- So pomembne.
- Povezane so z zaposlitvijo pomembnega deleža resursov organizacije.
- Ni jih mogoče enostavno spremeniti, ko so enkrat sprejete.

Kljub skupnemu temelju, pa vse do danes splošna teorija o strategiji ne obstaja, saj sta se v drugi polovici 20. stoletja teoriji o vojaški in poslovni strategiji razvijali povsem v različnih smereh. Pravzaprav je evolucija poslovnih strategij bolj kot ne posledica praktičnih potreb managerjev, ki so že v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja zaradi težav pri koordinaciji odločitev, ogromnih količin informacij na temelju uporabe računalnika in

obvladovanju nadzora v vse večjih in kompleksnejših organizacijah prvič uporabili koncept dolgoročnega oziroma strateškega načrtovanja (Grant, 1998, str. 17; Pučko, 2003, str. 16).

Takšno tradicionalno strateško načrtovanje pa ni bilo osredotočeno na razvoj novih trgov in novih pristopov. Posledica je bila nezdrav fokus takratnih strategij oziroma že omenjeno omejevanje na rigidno vzdrževanje določene konkurenčne prednosti, namesto naporov za podiranje ravnotežja na trgu in razvijanja vrste kratkotrajnih prednosti, torej konstantne reinvincije konkurenčne prednosti (D'Aveni, 1994, str. 31).

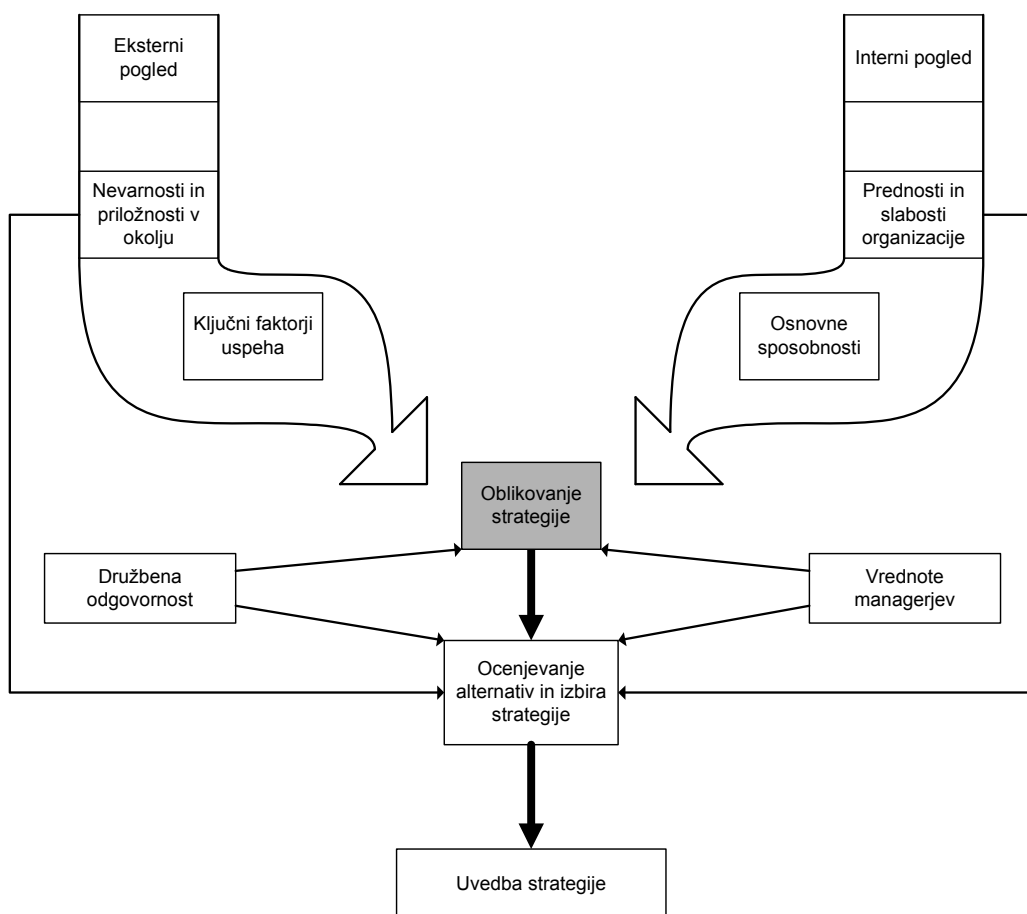
Vse skupaj je kmalu vodilo k nadaljnjemu razvoju strateškega procesa in prva različica današnjega strateškega managementa se je pojavila proti koncu sedemdesetih let in sicer s preskokom stran od dolgoročnega načrtovanja. Omenjeni preskok je bil povezan z vse večjim poudarkom na konkurenci kot osnovni značilnosti poslovnega okolja in ravnanju s konkurenčno prednostjo kot primarnim strateškim ciljem (Grant, 1998, str. 17; Pučko, 2003, str. 17).

V zadnjih dveh, treh desetletjih sta na obravnavanem znanstvenem področju prisotni predvsem dve teoretični šoli in sicer konstrukcijska šola ter šola porajajoče se strategije. Konstrukcijska šola ("Design School" of Strategy) vidi proces oblikovanja strategije kot racionalno zasnovan proces, ki oblikuje strategijo podjetja skozi analize podjetja, uspešnosti poslovanja podjetja in okolja podjetja. Izoblikovana strategija naj bi bila enoznačno opredeljena in nato predstavljena organizaciji in uvedena navzdol po organizacijskih ravneh (Pučko, 2003, str. 17-18). Konstrukcijska šola torej poudarja pomembnost samega procesa formiranja strategije (Slika 1 na strani 7), uvedbi pa ne posveča pretirane pozornosti.

V povezavi s sliko spodaj lahko opredelimo sedem prepoznanih mnenj, povezanih s konstrukcijsko šolo, ki so nekatera zelo očitna, druga pa spet bolj prikrita, in potrjujejo ekstremno usmerjenost k procesu formulacije strategije (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 29-32):

- Oblikovanje strategije naj bi bil nameren proces zavestnega razmišljanja.
- Odgovornost za nadzorovano in zavestno oblikovanje strategije prevzema glavni manager.
- Model oblikovanja strategije mora biti preprost in neformalen.
- Vsaka oblikovana strategija mora biti unikatna.
- Proces oblikovanja je končan, ko je strategija popolna.
- Popolna strategija mora biti eksplicitna, preprosta.
- Šele, ko je unikatna, eksplicitna in preprosta strategija popolnoma oblikovana, jo lahko podjetje dejansko uvede.

Slika 1: Osnovni model konstrukcijske šole



Vir: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 26.

Vendar je v praksi taka slika večinoma zgolj privid, saj proces nikoli ni tako strukturiran, oblikovanje in realizacija pa sta vsekakor precej bolj povezana. Pravzaprav mora biti pogled na strategijo bolj širok (Grant, 1998, str. 21):

- **Načrtovana strategija.** Strategija, ki je oblikovana s strani top managementa, in je rezultat pogajanj in sklepanja kompromisov znotraj organizacije.
- **Realizirana strategija.** Delež načrtovane strategije, ki se dejansko uresniči in variira od 10 do 30 odstotkov načrtovane strategije.
- **Porajajoča se strategija.** Preostalih 70 do 90 odstotkov dejansko uresničene strategije. Sestavljajo jo vzorci, ki se pojavijo zaradi sprotnega prilagajanja hitro spreminjajočem se okolju in vzorci, ki so posledica subjektivnih interpretacij implicacij načrtovane strategije.

Povsem v nasprotju z racionalnim pristopom konstrukcijske šole, se vedenjska šola porajajoče se strategije ("Process School" ali "Learning School" of Strategy) osredotoča na dejansko nastajanje strategij, v ozadju katerega naj bi bil proces učenja, sestavljen iz prepleta

intuitivnega in izkustveno pogojenega oblikovanja strategije ter podzavestne implementacije strategije. Šola porajajoče se strategije odgovornost za nastajanje strategije preлага z ene osebe (glavni manager) na celoten kolektiv, ki se skupaj uči in nabira izkušnje. Ta šola predstavlja drugo skrajnost teorij o strateškem procesu (Grant, 1998, str. 21; Varley, Rafiq, 2004, str. 93).

V splošnem bi lahko rekli, da je resnica tako kot vedno nekje vmes in da je pri strateškem managementu način oblikovanja in uvajanja strategije močno odvisen od situacije, v kateri se podjetje nahaja. Večino časa lahko podjetje opišemo v kontekstu dokaj stabilne konfiguracije njegovih lastnosti; v določenem časovnem intervalu, podjetje namreč privzame določeno strukturo, ki najbolje ustreza dani situaciji, in vzorci obnašanja povzročijo določene oblike strategij (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, str. 305). Ta obdobja stabilnosti pa so občasno prekinjena z nekim procesom transformacije, ki predstavlja ogromen preskok na drugo vrsto stabilne konfiguracije lastnosti podjetja. Ključ do strateškega managementa je torej v pretežnem vzdrževanju stabilnosti strategije in v občasnem prepoznavanju potrebe po popolni transformaciji ter obvladovanju teh kvantnih preskokov.

1.2 Proces strateškega managementa

Če kratko reflektiramo na prvi dve podpoglavji, ugotovimo, da je za podjetje očitno smiselno, da sistematično pride do strategije. Ne zato, ker bi bil ta pristop nujno boljši, ampak ker ni napačen (če upoštevamo, da se podjetje zaveda tudi pomembnosti kasnejše uvedbe sistematično oblikovane strategije), ker dviga stopnjo zavedanja o podjetju in njegovem okolju in ker konec koncev ljudem daje možnost, da upravljajo s podjetjem in posledično s svojim življenjem. Kaosa namreč nihče ni preveč vesel. V tem podpoglavju si bomo zato ogledali proces strateškega managementa, ki ga predlaga Pučko, in zajema (Pučko, 2003, str. 101):

- evaluacijo glavnih problemov in priložnosti podjetja;
- postavljanje preverjenih osnovnih konceptov;
- določanje temeljnih razvojnih usmeritev;
- izdelavo za podjetje pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta;
- odločanje na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev;
- razvijanje časovno opredeljenih in v grobem kvantificiranih osnovnih ciljev;
- razvijanje osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih aktivnosti;
- ocenjevanje in izbira alternativ;
- določanje glavnih politik podjetja;
- oblikovanje poslovnih programov in ključnih predračunov;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih usmeritev podjetja;

- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- označevanje osnovnih poslovnih rezultatov, ki se bodo verjetno zgodili;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;
- spremljanje in nadziranje uresničevanja strategije.

Trenutno stanje na tem znanstvenem področju sicer še ni takšno, da bi bilo mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi splošno ustrezal namenom upravljanja in poslovanja (Pučko, 2003, str. 107). Poznamo namreč vrsto različnih razvitih modelov strateškega planiranja in strateškega managementa, kot so model Andrews, model Hungerja in Wheelena, model Pearcea in Robinsona ter nenazadnje v nadaljevanju podrobneje opisani model strateškega managementa po Pučku. Pri vsem skupaj se je potrebno zavedati, da je kakršen koli izpeljan model nujno posplošen in teoretičen in zato ni v vsakem podjetju brez ustreznega prilagajanja takoj uporaben.

Skupna značilnost vseh naštetih modelov je ta, da je proces strateškega managementa moč razčleniti na dva enako pomembna dela. V vsakem modelu je tako mogoče prepoznati vsaj določeno razliko med procesom strateškega planiranja, ki vključuje sistematično oblikovanje strategije, in procesom uresničevanja ter nadzora uresničevanja strategije podjetja, kot drugim delom procesa strateškega managementa (Pučko, 2003, str. 109).

Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Pučku

PLANSKE PREDPOSTAVKE	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA				URESNIČEVANJE IN KONTROLA
<p>Ocenjevanje okolja</p> <p>Analiza poslovanja</p> <p>Vizija in poslanstvo</p>	<p>Celovito ocenjevanje podjetja:</p> <p>- prednosti in slabosti</p> <p>- priložnosti in nevarnosti</p>	<p>Postavljanje planskih ciljev</p> <p>in</p> <p>ugotavljanje planske vrzeli</p>	<p>Razvijanje strategij:</p> <p>- celovitih</p> <p>- poslovnih</p> <p>- funkcijskih</p>	<p>Ocenjevanje in izbira strategij</p>	<p>Taktično planiranje</p> <p>Programiranje</p> <p>Predračunavanje</p> <p>Kadrovanje</p> <p>Usmerjanje</p> <p>Kontrola</p>

Vir: Pučko, 2003, str. 115.

Slika 2 (na strani 9) prikazuje, da se proces strateškega managementa začne z izdelovanjem predpostavk za strateško načrtovanje, se nadaljuje s načrtovanjem v ožjem pomenu besede, ki ga lahko razdelimo na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in na fazo oblikovanja samih strateških planov, in se konča s fazo uresničevanja ter nadzora uresničevanja strategij (Pučko, 2003, str. 110).

Predvsem slednja faza prikazanega procesa strateškega managementa, uresničevanje in nadzor uresničevanja strategije, spet odpira možnost za razpravo. V Pučkovem modelu ima namreč uvedba za razliko od ostalih že omenjenih modelov procesa strateškega managementa, ki zaradi svoje sistematičnosti in osredotočenja na sam proces prav vsi sodijo v šolo dizajna strategije, celo dokaj vidno mesto v celotni zgodbi. Vendar pa to še zdaleč ni dovolj, če se postavimo na stran predvsem pobudnikov šole porajajoče se strategije. V obravnavanem modelu je uresničevanje strategije še vedno zgolj del procesa, ki pa je jasno ločen od dela, ki se ukvarja s formiranjem strategije. Takšna dihotomija oblikovanja in uresničevanja strategije vsekakor ne gre na roko podjetjem, ki se zasledujoč proces strateškega managementa lahko znajdejo v precejšnji zmoti, ko slepo vodeni podcenijo pomembnost dejanske uvedbe formirane strategije. Zato ni odveč, če na tem mestu še enkrat poudarim prepričanje, da je ključna težava strateškega managementa v ločevanju oblikovanja in uvajanja oziroma razmišljanja in ukrepanja.

1.3 Strateški diagram in uravnoteženi sistem kazalnikov kot načina komuniciranja

Ena od mnogih študij s področja strategij s konca devetdesetih let je pokazala, da naj bi bila sposobnost izvajanja strategije celo pomembnejša od njene kakovosti. Avtorji študije ugotavljajo, da na vrednotenje managementa in podjetja najmočneje vpliva prav uresničevanje strategije, kar pravzaprav deluje presenetljivo glede na to, da so se teoretiki managementa, svetovalci in poslovni tisk posvetili predvsem temu, kako podrobno načrtovati strategije za doseganje izjemne uspešnosti. Toda očitno je sposobnost izvajanja strategije včasih pomembnejša od njene vsebine (Kaplan, Norton, 2001, str. 14).

Obveščanje zaposlenih, zadolženih za izvedbo strategije in vključevanje teh zaposlenih v strateški proces, naj bi praviloma pomenila začetek izvajanja strategije. Če podjetje želi, da vsi zaposleni prispevajo k izvajanju strategije, mora ustrezno temu strategijo in pripadajočo dolgoročno vizijo prenesti na vse zaposlene. Cilji posredovanja strategije morajo biti naslednji (Kaplan, Norton, 2001, str. 238):

- da se doseže razumevanje strategije vseh zaposlenih v podjetju;
- da se ustvari strateško zavest za podporo strategiji;
- da se vse zaposlene pouči o sistemu merjenja in managerskem sistemu, ki ju podjetje uporablja za izvajanje strategije;
- ter, da se zagotovi povratne informacije o strategiji.

Sklep, ki sledi iz uvoda v podpoglavje je, da bi torej moralo vsako podjetje obvezno v svoj proces strateškega managementa uvrstiti aktivnosti sporočanja oblikovane strategije vsem zaposlenim v podjetju in tem aktivnostim nato posvetiti pomemben delež svojih naporov. Takšno znotraj organizacijsko komuniciranje ključnih implikacij novo zastavljene strategije namreč vodi v uspešno izvajanje strategije, del, ki je prevečkrat zapostavljen ali pač narobe zastavljen. S strategijami, ki jih zaposleni ne poznajo dobro, se seveda ne morejo poistovetiti in uresničevanje le-teh hitro pride pod vprašaj.

Toda kako kar najbolj učinkovito in uspešno obvestiti zaposlene o strateških usmeritvah? Kako jim povedati, kakšni so cilji podjetja in kako jih doseči? Poleg osebne komunikacije, strateških dokumentov in planov podjetja kot način komuniciranja že dolgo uporabljajo tudi različne sisteme merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja, ki pa hkrati tudi usmerjajo zaposlene.

V začetku so bili ti sistemi sestavljeni iz nabora finančnih kazalcev, ki so bili osredotočeni zgolj na preteklo poslovanje in na otipljive dejavnike poslovanja. Zaradi tako ozkega pogleda na sicer zelo kompleksen nabor dejavnikov poslovnega uspeha so podjetja po vrsti zaznala težave v poslovanju z velikim zamikom. Neuspešno odpravljanje ugotovljenih težav, ki je sledilo, je še dodatno pospešilo razvoj novih, sodobnih sistemov merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja.

Podjetja so namreč ugotovila, da so preveč zapostavljala neotipljive dejavnike poslovanja, kot so strategija, poslovni ugled, znanje, odnosi s kupci, blagovna znamka, sposobnost in kultura, ki so bili očitno pogost razlog za uspeh ali neuspeh (Ožbolt, 2003, str. 9; Guna, 2007, str. 1). Po drugi strani so začela razmišljati tudi o možnostih predvidevanja prihodnjega dogajanja, ki bi omogočilo pravočasno in ustrezno odzivanje na morebitne težave v poslovanju.

Kmalu so mnoga podjetja skupaj z znanstveno-raziskovalnimi institucijami in svetovalnimi organizacijami začela razvijati lastne sisteme merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja; od enostavnih seznamov kazalnikov do zapletenih matematičnih sistemov, podprtih z računalniškimi programi (Borjančič, 2005, str. 49). Kljub tako ekstremnim razlikam med posameznimi sistemi, pa lahko naštejemo nekaj značilnosti, ki naj bi v splošnem opredeljevale sodobno merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja (Rejc, 2002, str. 129):

- kazalniki uspešnosti poslovanja izvirajo iz poslanstva, strateških ciljev in strategije;
- strukturirani so v smislu vzorčno-posledičnih povezav med dejavniki in rezultati;
- z vidika enote mere so tako finančni kot nefinančni, pri čemer je poudarek na nefinančnih kazalnikih, ki odražajo strateške dejavnike;
- struktura kazalnikov uspešnosti poslovanja pa omogoča managerju sproti presojeti, kako uspešno posluje.

Konec devetdesetih let 20. stoletja je bilo tako moč opaziti izrazito veliko število raznolikih konceptov, idej in konkretnih pristopov za merjenje in spremljanje uspešnosti podjetja (Rejc, 2002, str. 43). Svoje modele so predlagali Lynch in Cross, Nickols ter Atkinson, Waterhouse in Wells. Svoje pristope so predstavili Howell in Soucy, Fisher, Garrisson, Maskel in Eccels. Med bolj razširjenimi sodobnimi sistemi pa so bili in so še danes uravnoteženi sistem kazalnikov, ključni indikatorji uspeha, evropski model poslovne odličnosti, metoda 20 ključev, model celovitega obvladovanja kakovosti, koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, poslovodenje na temelju analize aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla, benchmarking, prenova poslovnih procesov in koncept »ravno ob pravem času« (Guna, 2007, str. 10; Borjančič, 2005, str. 49-57).

Tako veliko število načinov merjenja in spremljanja poslovne uspešnosti, ki jih poznamo danes, pa ne pove samo tega, da sta se tako praksa kot teorija začeli resno zanimati zanje, temveč tudi, da zaenkrat še ne obstaja univerzalen, najboljši sistem spremljanja uspešnosti podjetja. Vsi sistemi imajo namreč določene prednosti in določene slabosti, nekateri so v določenih situacijah sicer boljši od ostalih, ni pa sistema, ki bi imel odgovor na vse. Lahko gremo celo tako daleč, da si priznamo, da je to, kateri sistem bo podjetje ali posameznik preferiral, bolj ali manj odvisno od tega, kateri sistem predlaga njegova okolica oziroma od tega, kakšne so posebnosti situacije, v kateri se nahaja.

Trenutno je med najbolj izpostavljenimi sistemi sigurno uravnoteženi sistem kazalnikov Kaplana in Nortona, o katerem se veliko in pozitivno piše ter govori. Dostopnost slovenskih prevodov ameriških knjig na to temo, prepoznavnost in logičnost zasnove sistema ter predvsem pogosta uspešna uporaba različic tega sistema v gospodarski praksi, so ključni razlogi, da smo ta sistem merjenja in spremljanja uspešnosti podjetja izbrali za našega naročnika tudi mi. Nikakor ne trdim, da je sistem univerzalno najboljši, prepričan pa sem, da je v dani situaciji ustrezen in bo omogočil podjetju, da popolnoma zadovolji svoje potrebe po merjenju in spremljanju kazalnikov uspešnosti poslovanja.

1.3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov je torej eden od najbolj prepoznavnih sodobnih načinov premostitve občutnega neskladja med razvojem in oblikovanjem strategije ter njeno izvedbo. Avtorja tega orodja na podlagi mnogih izkušenj z uvedbo in dejanskim delovanjem sistema v uspešnih svetovnih podjetjih namreč trdita, da uravnoteženi sistem kazalnikov zapolnjuje praznino v večini managerskih sistemov, ki naj bi jo predstavljalo pomanjkanje sistematičnega procesa za izvajanje strategije in pridobitev povratnih informacij o njej (Kaplan, Norton, 2000, str. 31) .

Tako opažata, da čedalje več podjetij-uporabnikov ugotavlja, da je uravnoteženi sistem kazalnikov mogoče uporabiti za naslednji nabor aktivnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 30):

- pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji,
- posredovanje strategije celotni organizaciji,
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo,
- povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti,
- določanje in usklajevanje strateških pobud,
- izvajanje občasnih in sistematičnih presoj,
- pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

S tem orodjem si je moč ogledati strategijo, uporabljeno za ustvarjanje vrednosti, iz štirih zornih kotov (Kaplan, Norton, 2001, str. 36; Kaplan, Norton, 2000, str. 54):

- **Finančni**, ki vključuje pogled na strategijo rasti, dobičkonosnosti in tveganja z vidika delničarjev.
- **Poslovanje s strankami**, ki vključuje pogled na ustvarjanje vrednosti in razlikovanje od tekmecev z vidika strank.
- **Notranji poslovni procesi**, ki vključuje strateške prednostne naloge za različne poslovne procese, ki ustvarjajo zadovoljstvo strank in delničarjev.
- **Učenje in rast**, ki vključuje prednostne naloge za ustvarjanje ozračja, ki podpira organizacijske spremembe, inovacije in rast.

Ima pa uravnoteženi sistem kazalnikov ima tudi dve prepoznani slabosti, ki pa se ju da z modifikacijo sistema relativno enostavno odpraviti. Prva slabost se skriva v dojemanju vidika kupcev, kjer je pomembno kako kupci zaznavajo podjetje, čeprav bi bilo bolj smiselno, da bi pogled promoviral zaznavanje podjetja glede na konkurente. Druga, še pomembnejša slabost, je odsotnost premisleka o dobaviteljih. Predvidevanje, da je uspešnost poslovanja odvisna zgolj od podjetja samega, je v času povečanega vpliva dobaviteljev in vse pogostejših odvisnosti med podjetji povsem zgrešeno (Neely, 1998, str. 150).

1.3.2 Strateški diagram

Osnova za izgradnjo strateško pomembnega uravnoteženega sistema kazalnikov je strateški diagram, ki je s tem tudi osnova za hitro in učinkovito uresničevanje strategije. Opredeljen je kot logičen ustroj, s katerim se prek določanja odnosov med delničarji, strankami, notranjimi procesi in sposobnostmi zaposlenih definira strategija določenega podjetja (Kaplan, Norton, 2001, str. 80). Strateški diagram je v literaturi poimenovan tudi kot strateški zemljevid, strateška karta ali enostavno načrt strategije podjetja.

Strateški diagram prikazuje hipoteze strategije, saj z množico vzročno-posledičnih razmerij opisuje proces preoblikovanja neoprijemljivih sredstev v oprijemljive finančne rezultate in rezultate poslovanja s strankami in finančne (Kaplan, Norton, 2001, str. 82). S tem vodilnim ponuja okvir za opisovanje in upravljanje strategije v na znanju temelječi družbi in

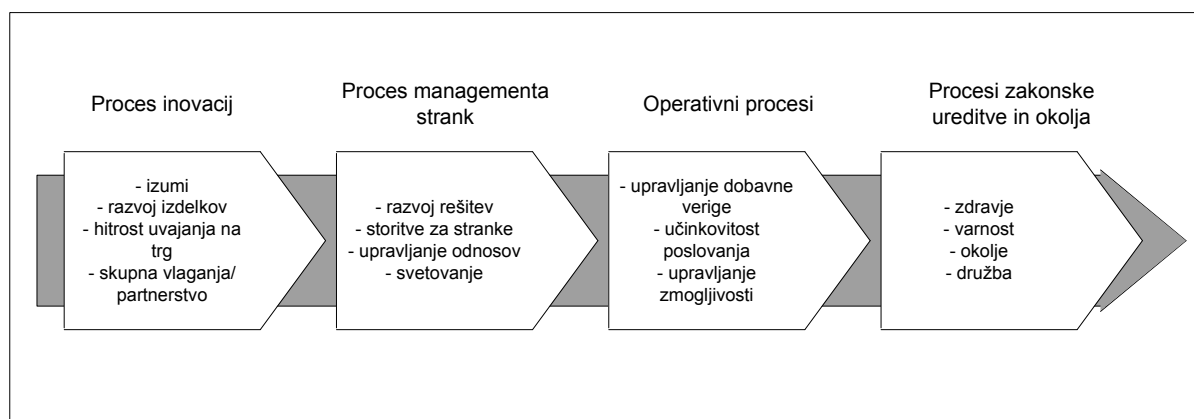
omogočajo vsem zaposlenim v podjetju, da vidijo in razumejo svoje strategije na povezan, enoten in sistematičen način (Kaplan, Norton, 2001, str. 83).

Razvoj strateškega diagrama se začne s finančno strategijo rasti, dobičkonosnosti in vrednosti za delničarje, kjer podjetja za svoje glavne finančne cilje praviloma upoštevajo dve osnovni strategiji, ki vodita v finančno uspešnost poslovanja. Strategija rasti prihodkov raziskuje možnosti za povečanje prihodkov skozi razvoj novih virov prihodkov in prek povečanja dobičkonosnosti obstoječih strank. Na drugi strani je strategija produktivnosti usmerjena na znižanje stroškov in povečanje učinkovitosti v podjetju (Kaplan, Norton, 2001, str. 96).

Naslednji korak razvoja strateškega diagrama, vidik poslovanja s strankami, vodi k finančnemu cilju rasti prihodkov. Ponudba, ki zajema izdelek, ceno, storitev, odnos in imidž, je bistvo vsake poslovne strategije, saj določa ciljne tržne segmente in način razlikovanja podjetja od tekmecev v teh segmentih. Ta korak v razvoju prisili vodstveno ekipo, da si razjasni razumevanje svojih strank, in je tako najpomembnejši del pri oblikovanju strateškega diagrama in uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan, Norton, 2001, str. 98).

Vendar ni dovolj, določiti zelene rezultate, temveč mora strategija tudi opisati, kako le-te sploh doseči. Bistvo strategije so namreč dejavnosti podjetja, ki jih najdemo v notranjih poslovnih procesih, ki sestavljajo verigo vrednosti podjetja (Slika 3), ki jo lahko razčlenimo na štiri skupine poslovnih procesov: procese inovacij, proces managementa strank, operativne procese in procese zakonske ureditve in okolja (Kaplan, Norton, 2001, str. 102). Podjetje mora uspešno izvajati vse svoje procese, odlikovati pa se mora prav na procesih, ki najbolj vplivajo na ponudbo, kot zaželeni rezultat.

Slika 3: Osnovna veriga vrednosti organizacije



Vir: Kaplan, Norton, 2001, str. 103; Kaplan, Norton, 2000, str. 39.

Zadnji korak gradnje strateškega diagrama predstavlja vidik učenja in rasti, ki se nanaša na neoprijemljiva sredstva, s katerimi podjetje zagotovi kakovostnejše izvajanje dejavnosti znotraj podjetja in uspešnejšo izgradnjo in razvijanje odnosov s strankami. Strategije učenja

in rasti pravzaprav pomenijo začetek katerekoli pomembne trajne spremembe v podjetju. Vidik je sestavljen iz treh osnovnih kategorij (Kaplan, Norton, 2001, str. 104):

- Strateške sposobnosti, veščine in znanje, ki jih delovna sila potrebuje za podpiranje strategije.
- Strateške tehnologije, informacijski sistemi, baze podatkov, orodja in omrežja, potrebna za podpiranje strategije.
- Delovno ozračje oziroma spremembe v mišljenju, ki so nujne za spodbujanje, usklajevanje in pooblašcanje delovne sile.

1.4 Sklep poglavja o strateškem managementu

V tem poglavju smo videli, kako različna so si pojmovanja strategije, njenih funkcij in vsebine. Enako bi seveda lahko rekli o strateškem managementu, tako v smislu znanstvene discipline kot v smislu dejanskega procesa oblikovanja in uresničevanja strategije. In vendar je cilj, ki je bil na začetku postavljen pred to poglavje, do sedaj uspešno izpolnjen. Veliko bolj razumljivo je, kaj sta pravzaprav strategija in proces strateškega managementa, poleg tega pa nam zadnje podpoglavje ponuja celo dodatni impulz v tematiko uresničevanja strategije, ki na koncu dejansko opredeli uspešnost podjetja. Od tu naprej, s spoznanji in novo pridobljenim znanjem o strateškem managementu, zato ne bi smelo biti težav pri obravnavanju hipoteze H_1 , prvega postanka na poti do končnega cilja pričujočega diplomskega dela. Osvežimo si spomin in pogledimo, kaj pravi prva hipoteza.

H_1 – *"Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo v prihodnje načrtovanje strategije strukturiran, sistematičen proces, ki temelji na racionalni analizi podjetja in njegovega okolja, ter se osredotoča na opredelitev konkurenčne prednosti in primerne poslovne strategije."*

Tako torej hipoteza H_1 , po kateri naj bi sistematičen proces načrtovanja strategije podjetja temeljil na racionalni analizi podjetja in njegovega okolja, saj bi se brez zasledovanja racionalističnega oziroma analitičnega pristopa ta postopek predvsem na najvišjem managerskem nivoju zdel povsem kaotičen, brez kakršnekoli osnove za primerjavo in ocenjevanje alternativ. V takšnem primeru bi kritične odločitve utegnile postati še bolj podvržene subjektivnim preferencam in prepričanjem posameznih managerjev.

In vendar mora biti takšna racionalna analiza podjetja in njegovega okolja tudi dinamična, fleksibilna in inovativna. Prav tako mora prepoznati pomembno vlogo, ki jo v organizaciji igrajo vrednote in cilji, ter pomembnost strateškega managementa pri komunikaciji in

koordinaciji znotraj podjetja. Nenazadnje se morajo tudi izvajalci analize zavedati pomena intuicije, tacitnega znanja in učenja z delom.

Z gotovostjo lahko zatrdimo, da koncepti, teorije in analitični okviri vsekakor niso alternativa ali nadomestki za izkušnje, predanost in kreativnost, vendar pa dajejo izredno koristne smernice za organiziranje in ocenjevanje množice informacij o podjetju in njegovem okolju, usmeritve za sprejemanje odločitev ter celo spodbujajo kreativnost in inovativnost. Prav v tem leži ves smisel sistematičnega procesa oblikovanja in udejanjanja strategije.

Zato je jasno, da ne gre za zanikanje pomembnosti vlog, ki jih imajo pri oblikovanju in udejanjanju strategije tradicionalna sposobnost, predanost poslu, vključenost, odličnost pri obvladovanju detajlov, harmonija ali kreativnost, saj so te kvalitete prav tako ključne sestavine uspešnih strategij in podjetij. Če strateška analiza ne upošteva izkustvenega učenja in praktičnosti pri izvajanju strategije, gre preprosto za slabo analizo. Podobno mora proces strateškega managementa vsebovati tudi intuicijo, refleksijo in interakcijo med mislijo in dejanjem. Dobra analiza mora spodbujati razvoj intuicije in promovirati kreativnost, zato naj bi bile vse stvarne strategije mešanica nečesa nameravanega in nečesa, kar se nenehno poraja. Razvoj strategije je torej večdimenzionalen proces, ki mora vsebovati tako racionalno analizo kot intuicijo, izkušnje in emocije. Prav tako velja, da sta načrtovanje in uresničevanje strategije tesno prepletena med seboj. Toda ne glede na to ali sta oblikovanje in uvajanje strategije formalna ali neformalna, ali je strategija načrtovana ali naključna, nikakor ne moremo zanikati pomembnosti sistematične analize kot ključnega inputa v strateški proces; če ne drugega, ima prednosti, kot sta simbolna vrednost in koordinacijsko pomagalo, brez katerega bi obstajal kaos.

Iz povedanega tako sledi, da hipoteza H_1 v svoji osnovi velja oziroma je ni moč zavreči. Vse kar lahko naredimo je, da ji očitamo preozko usmerjenost. To se seveda nanaša na del, kjer omenja načrtovanje strategije, zapostavlja pa uvedbo strategije, za katero smo rekli, da je pravzaprav vsaj enakovredna, če že ločujemo med obema. Prav tako ni napačno, če kot temelj razvoja strategije (načrtovanje in uresničevanje) upoštevamo racionalno analizo podjetja in panoge, toda ob tem se moramo zavedati, da dobra analiza nikakor ne sme pogrešiti razvijanja intuicije in promoviranja kreativnosti. Zadnji del hipoteze pravilno poudarja pomen opredelitve konkurenčne prednosti in vsakokratnega oblikovanja nove poslovne strategije, kot opredeljevanja poti do reinvencije konkurenčne prednosti podjetja in zagotavljanja konstantno uspešne prisotnosti na trgu.

2. MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

Tradicionalno so organizacije oblikovane okoli specializiranih funkcij, kot so finance, proizvodnja, trženje, prodaja, inženiring in nabava. Vsaka funkcija ima svoje znanje, jezik in kulturo, kar večini podjetij povzroči velike težave pri usklajevanju posameznih funkcij in komuniciranju med njimi (Kaplan, Norton, 2001, str. 25). Funkcijski silosi, kot imenujemo opisan pojav, ravno zato postanejo glavne ovire pri uresničevanju strategije.

Tudi v tako organiziranem podjetju obstajajo poslovni procesi, ki so pogojeni in skladni z dejavnostjo poslovanja podjetja, toda le-ti so prepogosto razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami, kar je posledica obremenjenosti podjetij s funkcijsko/oddelčno naravnanim načinom poslovanja (Kovačič, 2006). Ravno zato se v zadnjem času vedno več pozornosti namenja spremembi zornega kota gledanja na organizacijo. Oči strokovnjakov, svetovalcev in managerjev namreč niso več uprte v funkcijske enote in oddelke, na katere je podjetje razdeljeno, temveč je ključni fokus na poslovnih procesih, ki jih podjetje izvaja (Indihar Štemberger et al., 2006, str. 8).

Havey opredeljuje poslovni proces kot skupek zaporednih ali vzporednih nalog, ki jih izvajajo ljudje ali aplikacije z namenom doseganja skupnega cilja (Havey, 2005), medtem ko Bosilj Vukšič in Kovačič dodajata, da so te naloge med seboj logično povezani izvajalski in nadzorni postopki ali aktivnosti, skupen cilj pa predstavljajo načrtovani izdelki ali storitve (Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 29). Ker je verjetno različnih definicij poslovnega procesa ravno toliko, kolikor je različnih avtorjev le-teh, je smiselno, da za splošno predstavo izpostavimo eno skupno lastnost poslovnih procesov, ki je opazna pri večini avtorjev. Poslovni procesi imajo namreč interne in eksterne stranke ter imajo obvezo, da proizvedejo določeno vrednost za stranke, v smislu omogočanja reševanja težav le-teh (Indihar Štemberger, Jaklič, Popovič, 2004).

Slika 4: Shematski prikaz poslovnega procesa



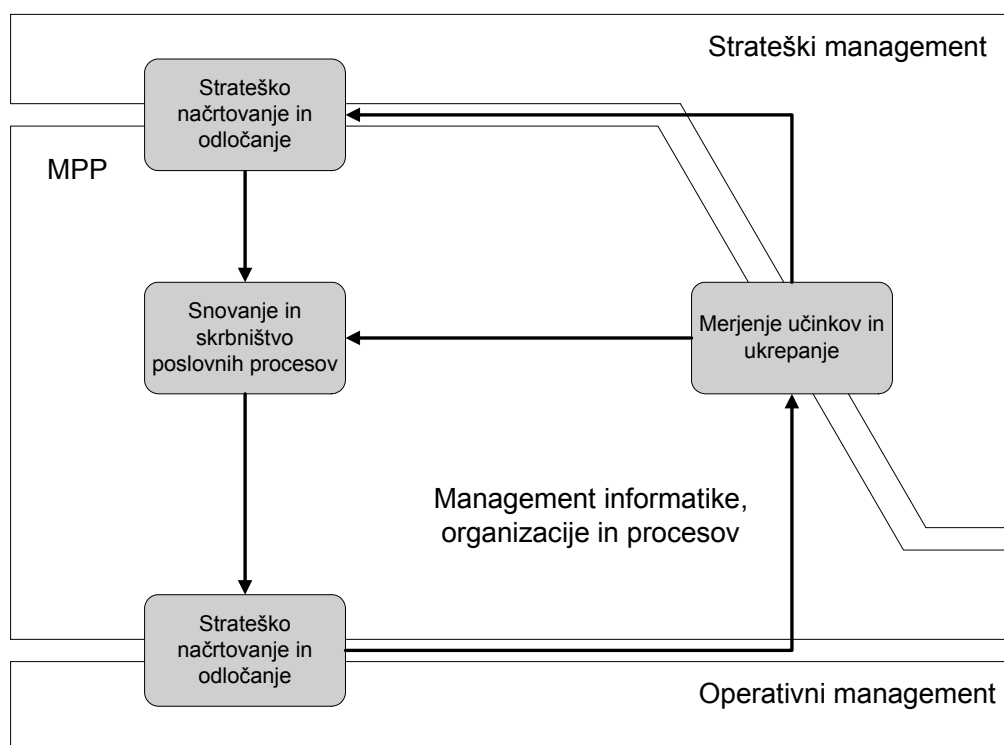
Vir: Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 29.

Poslovni procesi pa, ko so enkrat določeni, niso stalnica in jih je potrebno upravljati ter nenehno izboljševati. Danes, ko lahko govorimo o dobi, kjer strategija podjetij pri prenovi

poslovanja ni več zamenjava starega procesa z novim, temveč upravljanje neprestanih sprememb poslovnih procesov v realnem času, je v strokovnih in operativnih krogih najbolj razširjen vsebinski koncept (MPP potrebno razumeti kot filozofijo in ne tehnološko rešitev!) managementa poslovnih procesov (Geršak, 2005, str. 11). Management poslovnih procesov (angl. Business Process Management – BPM) je torej naslednik koncepta prenove poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR), čigar pobudniki so zagovarjali korenito prenovo poslovnih procesov, za razliko od protagonistov koncepta managementa poslovnih procesov, ki so trdno prepričani, da se radikalne spremembe uspešneje uvedejo v podjetje postopoma, prek velikega števila manjših sprememb na poslovnih procesih (Daneu, 2006, str. 7).

Kljub določeni »starosti in izkušnjam« koncepta, management poslovnih procesov šele v zadnjih letih dokazuje svojo pravo vrednost, ko se temelj konkurenčnosti v podjetjih premika stran od stroškov in kakovosti, ki postajajo samoumevni, proti fleksibilnosti in odzivnosti, ki pomenita razliko med uspešnimi in neuspešnimi podjetji (Indihar Štemberger et al., 2006, str. 8).

Slika 5: Vloga in položaj MPP



Vir: Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 15.

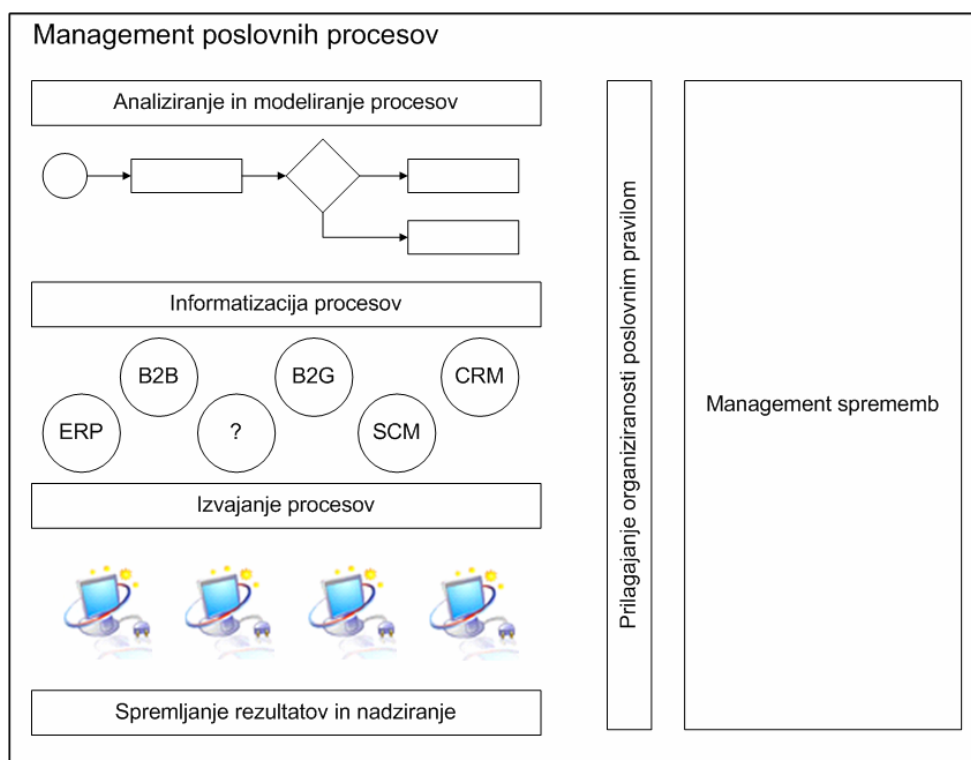
Management poslovnih procesov ne zajema zgolj prenove poslovnih procesov. Slika 5 razkriva, da služi kot ključna vez med strateškim in operativnim managementom. Z usklajenostjo ukrepov na področju organiziranosti, obvladovanja procesov in njihove

informatizacije zagotavlja ustrezno osnovo za spremljanje poslovanja in ustrezno ukrepanje (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 15).

Če pogledamo bolj podrobno, ugotovimo, da govori management poslovnih procesov o usklajevanju poslovnih procesov s strateškimi cilji organizacije, o dizajnu in implementaciji procesne arhitekture, o vzpostavljanju merskih sistemov za nadzor usklajenosti poslovnih procesov z organizacijskimi cilji in o izobraževanju ter organiziranju managerjev, da bodo sposobni bolj učinkovito upravljati poslovne procese podjetja (Jaklič, Indihar Štemberger, Bosilj-Vukšić, 2006). Omogoča dizajn, analizo, optimizacijo, avtomatizacijo in diagnozo poslovnih procesov na način, da loči procesno logiko od aplikacij, ki jo poganjajo. Prav tako upravlja odnose med udeleženci procesov, združuje interne in eksterne resurse procesa ter nadzoruje izvajanje in uspešnost poslovnega procesa (Slika 6).

V eni od bolj znanih definicij managementa poslovnih procesov Smith in Fingar (Smith, Fingar, 2003) le-tega opredelita kot popolnoma poslovni pristop k managementu sprememb pri prenovi poslovnih procesov. Poudarjata, da spremembe vključujejo celoten življenjski cikel poslovnega procesa, ki se začne z identifikacijo in analizo ter prek snovanja pride do informatizacije in avtomatizacije izvajanja. Univerzalen opis poslovnega procesa omogoči, da ljudje, ki posedujejo različna znanja in sposobnosti, v osnovi vsak na sebi najbolj razumljiv način manipulirajo z istim procesom.

Slika 6: Management poslovnih procesov



Vir: Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 39.

Osnovni razlog uvedbe managementa poslovnih procesov v podjetje naj bi bila želja po izboljšanju učinkovitosti za doseganje konkurenčne prednosti ter za povečanje vrednosti izdelkov in vrednosti organizacije za delničarje (Geršak, 2005, str. 19). Kot managerska filozofija oziroma del strategije podjetja, zato management poslovnih procesov upošteva številne principe, ki morajo veljati za učinkovitejše in uspešnejše poslovanje podjetja, ki uporablja obravnavani koncept (McGoveran, 2004):

- Učinkovitost izvajanja poslovnega procesa mora biti pogojena z dobrim sodelovanjem izvajalne ekipe.
- Člani izvajalne ekipe morajo imeti skupne cilje, ustrezne delovne navade in sposobnosti; višina posameznikove nagrade je odvisna od njegovega prispevka, internih in eksternih omejitev.
- Vsaka aktivnost določenega poslovnega procesa mora imeti jasno opredeljene kvantitativne in kakovostne pogoje, ki določajo, kdaj se lahko začne.
- Vsaka aktivnost določenega poslovnega procesa mora imeti jasno opredeljene kvantitativne in kakovostne pogoje, ki določajo, kdaj je izpolnila svoje cilje.
- Vsaka sestavljena aktivnost mora predstavljati ekvivalent poslovnemu procesu.
- Vsaka dekompozicija poslovnega procesa v določeno hierarhijo več procesov mora biti ustrezno povezana s hierarhijo odgovornosti v podjetju.
- Definicija vsake aktivnosti mora vsebovati kakovostne mere, ki so definirane v kontekstu poslovnega procesa, z namenom ohranjanja semantične konsistence ob primerjavi z hierarhijo managementa v podjetju.
- Prepoznane morajo biti vse alternative doseganja ciljev poslovnega procesa in možne napake, ki lahko vplivajo na neizpolnjevanje ciljev procesa.
- Kljub svoji neučinkovitosti imajo obstoječi poslovni procesi določeno mero robustnosti, ki omogoča izkoriščanje lokalnih resursov.
- Podjetje mora imeti nadzor nad svojimi poslovnimi procesi in odnosi med njimi, da lahko obravnava optimizacijske cilje.
- Vsaka sprememba poslovnega procesa mora biti ocenjena z vidika njenega vpliva na poslovanje podjetja; išče se pozitivne učinke.
- Cilji poslovnih procesov, ki se križajo, morajo biti vzajemno konsistentni.
- Spremembe poslovnih procesov ne smejo za povečanje učinkovitosti izkoriščati zmanjšanja agilnosti, odzivnosti.
- Podprocesu za reševanje izjemnih situacij morajo skupaj z ostalimi podjetju lastnimi poslovnimi procesi uspešno opredeljevati osnovne sposobnosti in konkurenčne prednosti podjetja.

Tudi sam management poslovnih procesov ima nekatere pomembne značilnosti. Ena najpomembnejših lastnosti managementa poslovnih procesov je zmožnost fleksibilne podpore

managementu dinamičnega poslovanja kot posledice sprememb, druge pa so (Jaklič, Indihar Štemberger, Bosilj-Vukšić, 2006):

- dizajn in dokumentiranje procesa s pomočjo programskih orodij;
- prenos poslovnih procesov s papirja v elektronsko obliko;
- združevanje poslovnih procesov z vrsto različnih aplikacij s ciljem avtomatizacije celotnega procesa;
- vključevanje kontrol, ki bodo zagotavljale integriteto procesov in odtehtale človeške ali systemske napake;
- povečanje hitrosti odziva in krajšanje mrtvih časov, ko se nič ne dogaja;
- omogoča ustrezne in takojšnje povratne informacije o statusu procesa;
- merjenje časa in stroškov procesa za izvedbo optimizacije.

Podobno kot v prvem poglavju in strateškim managementom, je tudi pri tej temi pomembna dejanska uvedba sistema managementa poslovnih procesov v podjetje. Managerjem in njihovim ekipam so danes na voljo programska orodja različnih izvorov in blagovnih znamk, ki so za razliko od aplikacij preteklosti – ERP, SCM in CRM – zasnovana tako, da omogočajo modeliranje unikatnih procesov in prinašajo fleksibilnost, ki pomeni takojšnjo spremembo procesov, ko je zaznana potreba za to (Mooney, 2005).

Najpomembnejše sposobnosti sistema za management poslovnih procesov so naslednje (Russel, 2005):

- prilagajanje poslovnih procesov ciljem podjetja,
- modeliranje in simulacija poslovnih procesov,
- avtomatizacija in nadzor poslovnih procesov,
- centralen pogled na podatke povezane s procesom,
- integracija aplikacij znotraj podjetja
- ter analiza izvajanja poslovnih procesov.

Pri uvedbi se te lastnosti odražajo v večji učinkovitosti, lažjem nadzoru in večji agilnosti. Prav tako so hitrejši postopki sprejemanja odločitev, zmanjšane dobe čakanja in pogostost človeških napak (Khan, 2006).

Generalno gledano traja uvajanje managementa poslovnih procesov nekje od devet do osemnajst mesecev, kar pa je glede na vse pogostejše spremembe v današnjem poslovnem okolju in nujno hitro odzivanje na konkurenčne, regulatorne in tržne pritiske, pogosto za podjetja prepočasi. Klasična uvedba je očitno potrebovala nadgradnjo in zato so mnoga svetovalna podjetja, ki so na podlagi dolgoletnih izkušenj z uvedbo sistemov managementa

poslovnih procesov razvila podrobna znanja o samem konceptu in najboljših praksah, poskušala priti do ustrezne rešitve.

Proces se je končal s predstavitvijo t.i. »MPP predlog« (angl. BPM Template), ki omogočajo podjetjem, da pridobijo koristi od obstoječih sistemov in znanj svojih IT strokovnjakov, pri tem pa imajo kar se da veliko koristi tudi od panožnih najboljših praks in to v najučinkovitejšem časovnem roku (Puccinelli, 2005). Z uporabo MPP predlog lahko podjetja namreč enako obsežno implementacijo dokončajo že v treh do šestih mesecih.

Kljub temu, da je glavna prednost MPP predlog učinkovita uvedba in da je včasih potrebna manjša integracija z obstoječimi aplikacijami, se mnogi strokovnjaki s tega področja strinjajo, da so MPP predloge trenutno najboljši približek idealnemu odgovoru na večno »IT« vprašanje – kupiti ali narediti doma (Puccinelli, 2005).

2.1 Procesni makromodel kot strateška komponenta

Modeliranje poslovnih procesov je metodologija opredeljevanja poslovnih procesov podjetja. Podjetju omogoča opis določenega procesa kot skupka aktivnosti in transakcij, ki vzajemno sodelujejo pri doseganju poslovnih ciljev – zadovoljevanju potreb strank, na predstavljen oziroma vsem zaposlenim razumljiv in nazoren način.

Model poslovnega procesa je sestavljen iz grafične predstavitve procesa in opisa značilnosti procesa. Kot značilnosti procesa lahko navedemo vhode, lastnika procesa, prevzemnike rezultatov, omejitve, aktivnosti, dodano vrednost, strošek, čas, ključne dejavnike uspeha, izhode ter dogodke, ki sprožijo izvajanje procesa (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 177). Ne glede na uporabljeno metodologijo modeliranja igrajo modeli poslovnih procesov pomembno vlogo v različnih fazah dizajna in prenove poslovnih procesov in so praktično vsakokrat osnovni pripomoček pri kakršnih koli projektih, povezanih s poslovnimi procesi (Indihar Štemberger et al., 2006, str. 11).

Vsak model ima splošno gledano dve nalogi in sicer, da nam omogoči boljšo predstavitev in opredelitev problema z namenom boljšega razumevanja obravnavanega problema ter, da poveča možnost predvidevanja (Kovačič, Vintar, 1994, str. 43).

Osnovni cilji modeliranja poslovnih procesov skupaj sestavljajo pomemben izziv za organizacije, ki stremijo k njihovemu čim uspešnejšemu uresničenju. Pet osnovnih ciljev modeliranja poslovnih procesov je (Indihar Štemberger, Jaklič, Popovič, 2004):

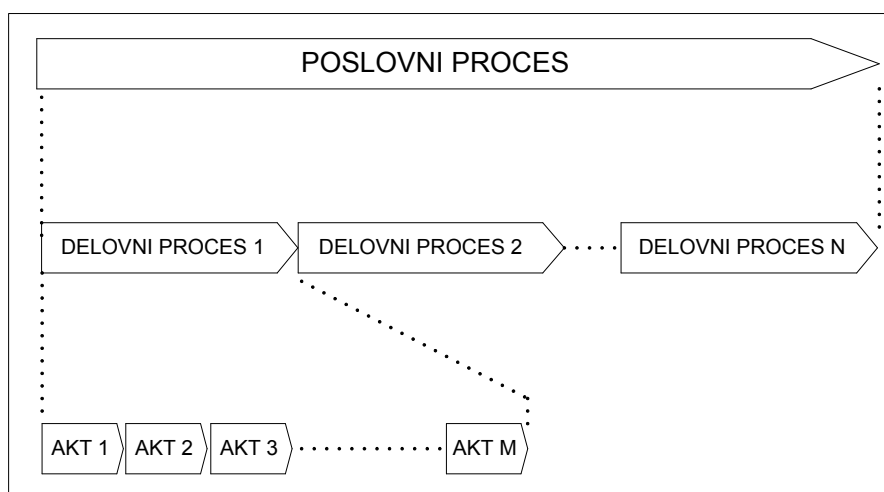
- pospeševanje razumevanja in komunikacije v procesu;
- podprtje izboljšav procesa;
- podprtje ravnanja s procesom;

- avtomatizacija vodenja poteka procesa;
- avtomatizacija podpore pri realizaciji procesa.

Določen poslovni proces je sestavljen iz več podprocesov in ti so sestavljeni iz niza medsebojno odvisnih in povezanih aktivnosti, ki predstavljajo elementarni nivo obravnave poslovanja podjetja (Kovačič, 1998, str. 93). Slika 7 prikazuje t.i. dekompozicijo poslovnega procesa vse do ravni posamezne aktivnosti. Vidimo lahko, da na nivoju izvajanja poslovni proces pojasnjujejo posamezni delovni procesi.

Če aktivnost na eni strani predstavlja elementarni nivo obravnave poslovanja, lahko rečemo, da na drugi predstavlja logično povezan skupek opravil ali operacij. Izvedbo aktivnosti sproži določen poslovni dogodek, posamezno aktivnost pa lahko opredelimo in prepoznamo s pomočjo poznavanja vsebinske vrednosti naslednjih postavk: izvajalec aktivnosti, vhod oziroma poslovni dogodek, opis aktivnosti, izhod iz aktivnosti, vrednotenje (čas, stroški itd.), pripombe in izboljšave aktivnosti ter morebitne priloge k aktivnosti (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 180).

Slika 7: Členitev poslovnega procesa



Vir: Kovačič, 1998, str. 94; Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 179.

Procesni makromodel, ki je tema pričujočega podpoglavja, predstavlja grafičen prikaz vseh poslovnih procesov v podjetju in sicer na najvišji agregatni ravni, in govori o ustvarjanju vrednosti za stranke ter naravi relacij podjetja do ostalih poslovnih partnerjev. Poleg tega, da procesni makromodel jasno odkriva vse procese, ki se v podjetju izvajajo, je za razumevanje celotnega poslovanja pomembno tudi to, da prikazuje odnose med posameznimi procesi. Te povezave se udejanjajo skozi tokove komunikacij, informacij in dokumentov.

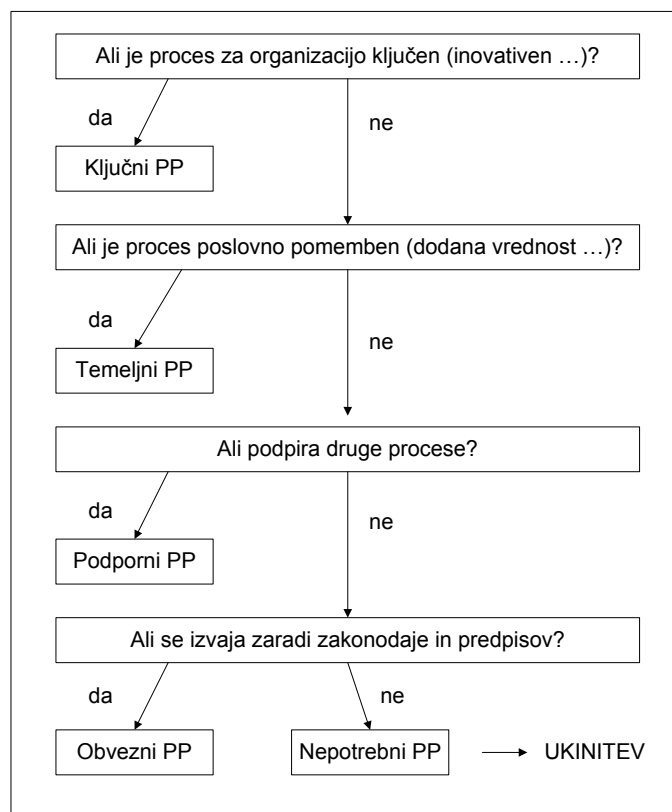
Na tem mestu ni odveč opozorilo, da moramo jasno razločevati med poslovnimi modeli in procesnim makromodelom oziroma modeli poslovnih procesov. Pregled literature namreč

potrjuje, da je poslovni model razumljen kot pogled na način ustvarjanja in komercializacije vrednosti v podjetju (model delovanja podjetja v okolju), medtem ko je procesni makromodel slika poslovanja skozi poslovne procese (Ostenwalder, Pigneur, Tucci, 2005). Uporabnost oziroma namembnost procesnega makromodela za podjetje tako lahko povzamemo v naslednjih petih točkah (Turbit, 2005):

- razumevanje in dokumentiranje tega, kar podjetje počne sedaj;
- razumevanje in dokumentiranje tistega, kar si podjetje želi početi v prihodnosti;
- razumevanje in dokumentiranje procesov, ki so v podjetju ključni;
- bazo pri informiranju in urjenju zaposlenih;
- stično točko vsega znanja o poslovnih procesih v podjetju.

Med pomembnejšimi lastnostmi procesnega makromodela vsekakor ne smemo izpustiti tega, da podjetju poleg ostalih stvari omogoča opredelitev in razumevanje ključnih poslovnih procesov podjetja, torej tistih poslovnih procesov, ki so najpomembnejši pri doseganju prepoznanih ključnih dejavnikov uspeha poslovanja (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 116). Takšne procese običajno imenujemo inovativni procesi in ponavadi zadevajo aktivnosti, ki se izvajajo v različnih poslovnih funkcijah in neposredno ustvarjajo vrednost deležnikom poslovanja (lastnikom, kupcem itd.).

Slika 8: Merila za razvrščanje procesov



Vir: Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 115.

Slika 8 (na strani 24) prikazuje postopek razvrščanja poslovnih procesov na ključne, temeljne, podporne, obvezne in nepotrebne, ki ga predlagata Kovačič in Bosilj Vukšič. Poleg pomembnosti razumevanja procesne organizacije, avtorja poudarjata, da mora imeti podjetje opredeljene svoje ključne poslovne procese, prav tako pa se mora zavedati, kateri poslovni procesi pridejo v direkten stik s stranko in kateri poslovni procesi so kandidati za izdajanje iz podjetja, popularni »outsourcing« (angl.). Dodajata še, da že predlogi za ukinitvev nepotrebni procesov predstavljajo prvi korak k uspešni prenovi poslovanja (Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 117) . Drugi način razdelitve poslovnih procesov, definira štiri skupine poslovnih procesov, in sicer:

- poslovni procesi, ki ustvarjajo/dodajajo vrednost;
- poslovni procesi, ki opredeljujejo vrednost;
- podporni poslovni procesi;
- managerski poslovni procesi.

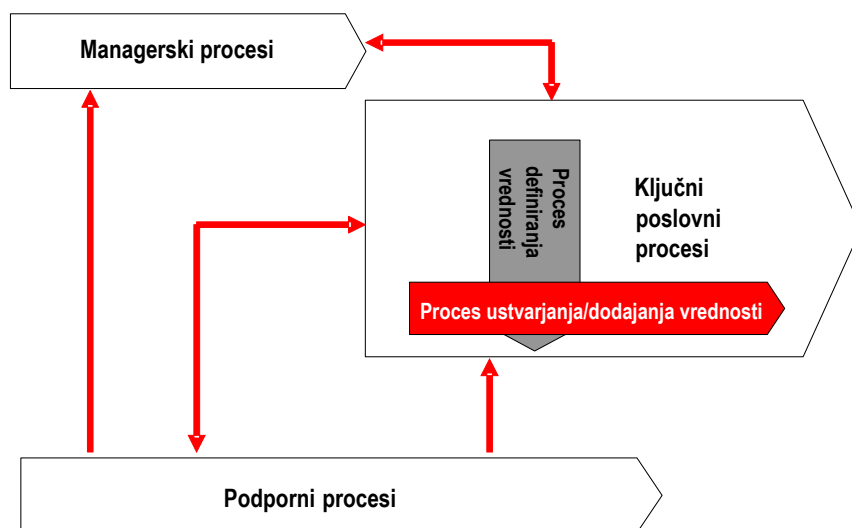
Procese, predstavnike vsake od štirih navedenih skupin poslovnih procesov, lahko najdemo na vsakem procesnem makromodelu. Procesni ustvarjanja oziroma dodajanja vrednosti so ključni poslovni procesi, ki imajo samo en cilj: čim boljša zadovoljitev potreb in želja strank podjetja. Med procese kreiranja vrednosti običajno sodijo procesi povezani s področji prodaje, logistike in proizvodnje. Procese, preko katerih podjetje opredeljuje, kaj pomeni vrednost za določeno skupino, segment ali posameznega kupca, imenujemo procesi opredeljevanja vrednosti in so najpogosteje povezani z aktivnostmi razvoja proizvodov in storitev, razvojem poslovnih procesov in trgov ter analizo strank. Tudi ti procesi so ključni za vsako podjetje.

Podporni poslovni procesi služijo kot podpora ključnim poslovnim procesom in so v podjetjih prisotni, da bi omogočili kar se da primerne pogoje za optimalno in dobičkonosno izvajanje ključnih procesov. Glede na to, da podjetja običajno niso absolutno najboljše na trgu v izvajanju podpornih procesov, so za razliko od ključnih poslovnih procesov, ki morajo nujno ostati v podjetju, podporni procesi najboljši kandidati za izdajanje iz podjetja. Med podporne procese pogosto prištevamo procese s področij managementa kakovosti, ekološkega managementa, nabave, managementa informacij, kadrovske zadeve, finančne operative, računovodstva, vzdrževanja in drugih. Mnogo je seveda odvisno od dejavnosti podjetja, ki lahko hitro katerega od naštetih, praviloma podpornih procesov, zahteva za ključnega.

Zadnjo skupino poslovnih procesov definiramo kot strateške oziroma managerske poslovne procese. Lahko bi rekli, da gre zopet za vrsto podpornih procesov, vendar pa so v primeru managerskih procesov to zelo pomembni podporni procesi, ki nikakor ne konkurirajo za izdajanje v eksterno izvajanje in so za njihovo izvajanje in uspešnost rezultatov odgovorni

najvišji managerji v podjetju. Slika 9 prikazuje okvir za izgradnjo procesnega makromodela podjetja.

Slika 9: Procesni makromodel podjetja.



Vir: Interni vir podjetja Agregata d.o.o., 2007.

2.2 Ključni poslovni procesi v trgovskem podjetju

Pričujoče podpoglavje omogoča prvi vpogled v praktično naravo diplomskega dela. Pravzaprav gre zaenkrat zgolj za postavljanje teorije o managementu poslovnih procesov in o poslovnih procesih samih v kontekst trgovskega podjetja, ki se trudi biti procesno organizirano. Namen tega dela naloge je predvsem bralca usmeriti v najpomembnejša področja razmisleka o ključnih poslovnih procesih trgovskega podjetja, seveda tudi ob upoštevanju vpliva skupka poslovnih procesov, ki niso primarni. Vrednost, ki jo podjetja lahko z avtomatizacijo in kontroliranjem povlečejo iz svojih ključnih poslovnih procesov, torej poslovnih procesov, ki so strateško najpomembnejši za podjetje, je namreč ogromna (Mooney, 2005). Prav zato je zelo pomembno, da znajo podjetja svoje procese pravilno ločiti po pomembnosti, in da se nato osredotočijo na ključne procese, saj le-ti prinašajo vrednost za podjetje oziroma njegove deležnike.

Podobno kot podjetja v drugih panogah tudi najuspešnejša trgovska podjetja praviloma zgradijo konkurenčno prednost s pomočjo osredotočenja, oblikovanja in izvajanja izrednih poslovnih procesov, ki so nato to konkurenčno prednost tudi sposobni izkoriščati. Ti poslovni procesi morajo biti:

- **prilagodljivi** (fleksibilna dostava vrednosti, ki jo kupec ceni);
- **efektivni** (dostava produkta z ustrezno kakovostjo in v pričakovanem času);
- **učinkoviti** (v pogledu izrabe ljudi, časa in ostalih resursov);

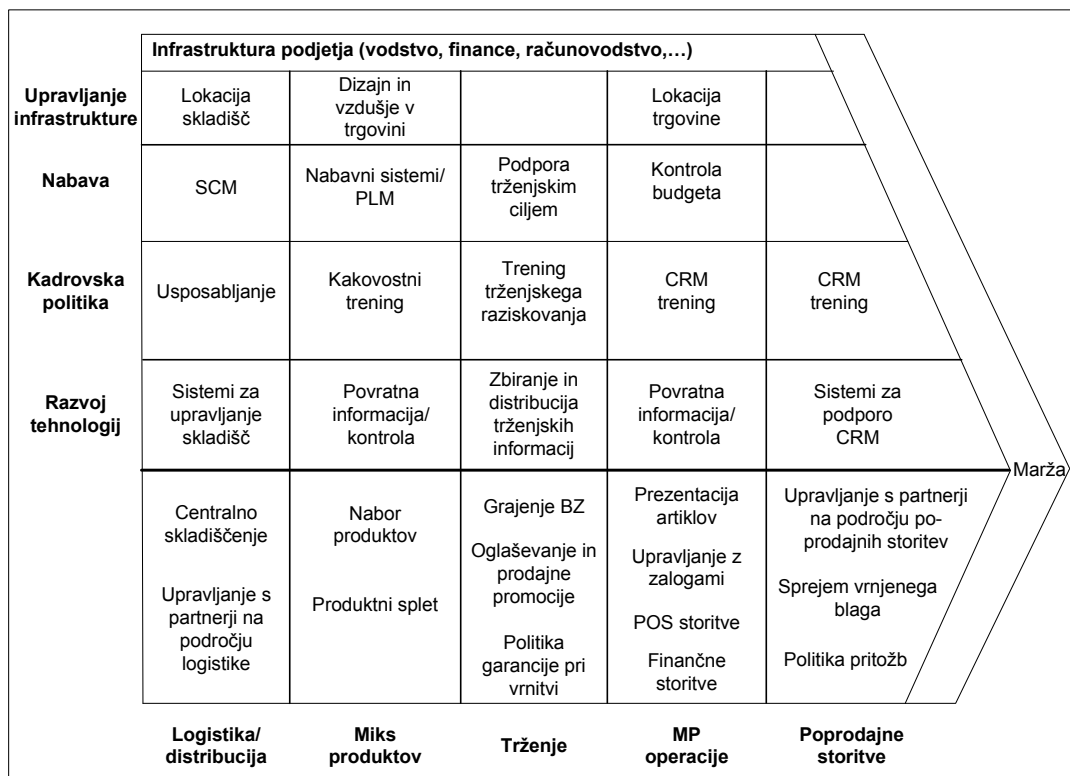
- **hitri** (sposobni želene produkte hitro spraviti na trg).

V alternativo tej precej splošni označitvi podajam še bolj podrobno definicijo, ki dober proces opredeli kot (Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 30):

- proces, ki je orientiran na kupca;
- proces, ki dviguje dodano vrednost produktov;
- proces, ki ima znane in sposobne lastnike;
- proces, ki je razumljiv in sprejemljiv za vse sodelujoče v procesu;
- proces, ki ima merljivo učinkovitost in uspešnost;
- proces, ki je nadzorovan in ga v podjetju ne prestando izboljšujejo.

Sicer pa je že Michael Porter v svojem predlogu vrednostne verige ločil aktivnosti v podjetju na primarne in podporne. Porter se je tega lotil na generalni ravni, mnogi avtorji pa so njegovo verigo vrednosti bolj ali manj uspešno poskusili prilagoditi bolj determiniranim situacijam. Tako Varley in Rafiq opisujeta verigo vrednosti v trgovskem podjetju, kot set aktivnosti, ki variirajo od dizajna, proizvodnje, marketinga in distribucije do poprodajnih storitev za kupce, ter jih prav tako lahko razdelimo na primarne in na podporne aktivnosti. Slika 10 prikazuje prirejeno vrednostno verigo trgovskega podjetja.

Slika 10: Veriga vrednosti trgovskega podjetja



Vir: Varley, Rafiq, 2004, str. 85.

Posebnosti obravnavane panoge narekujejo, da med primarne aktivnosti uvrstimo logistiko, management dobavne verige, produktni management, marketing, upravljanje trgovin in poprodajne storitve. Tako podporne aktivnosti posameznega trgovskega podjetja vključujejo management kadrov, tehnologijo, nabavo in management lastnine.

In vendar veriga vrednosti govori zgolj o primarnih in podpornih aktivnostih, torej nam je za opredelitev ključnih poslovnih procesov trgovskega podjetja lahko le v oporo. Glede na to, da so vse navedene aktivnosti po vrsti izbrane na podlagi dolgotrajnega opazovanja in nabiranja izkušenj, se zdi smiselno, da tudi ključne procese poiščemo na podoben način. Z drugimi besedami, poskušal sem poiskati najboljši vir, ki bi mi zagotovil poslovne procese, ki:

- so ključni za trgovska podjetja v splošnem,
- so izbrani na podlagi dolgoletnega testiranja in opazovanja,
- in so tudi v praksi sprejeti in izvajani.

Takšen razmislek me je pripeljal do svetovno znanega podjetja, največjega ponudnika informacijskih poslovnih rešitev, ki se že od leta 1972 ukvarja s poslovnimi procesi in povečevanjem učinkovitosti poslovanja z izkoriščanjem izkušenj, znanj in tehnologije. Za referenčni primer sem torej izbral podjetje SAP (Systems, Applications and Products; angl.), in poslovno rešitev SAP za trgovce (SAP for retail business; angl.), ki predstavlja majhen del celovite družine poslovnih rešitev - mySAP Business Suite. Prepričan sem, da sem se s to izbiro dejansko zelo približal izpolnitvi treh zgoraj zapisanih kriterijev in so v nadaljevanju predstavljeni poslovni procesi res tisti ključni v poslovanju trgovskega podjetja. Rešitev SAP za trgovska podjetja tako podpira pet skupin ključnih poslovnih procesov in sicer:

- **Management produktnega spleta** – pomaga opredeliti optimalen produktni splet in ustrezne količine blaga za trgovine, potrebe na policah za vsak artikel ter cene in promocije.

Tabela 1: Ključni procesi znotraj managementa produktnega spleta

Ključni procesi	Glavne aktivnosti ključnih procesov
Strateško planiranje	Izdelava finančnih modelov po scenarijih, finančna analiza preteklega poslovanja, nakupni trendi, analiza konkurence, razvoj strateških načrtov.
Management produktnega spleta	Planiranje po skupinah artiklov, sezonah in trgovskih blagovnih znamkah, priprava finančnih ciljev, pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev.
Management cen in prihodka	Pomoč pri optimizaciji in upravljanju cen artiklov skozi celotno življenjsko dobo le-teh, vključujoč začetne cene, znižane cene, promocijske cene in nenazadnje tudi odprodajne cene.
Management promocijskih aktivnosti	Omogoča planiranje, izvedbo in ocenjevanje celotne množice promocijskih aktivnosti.

Vir: SAP spletna stran, 2007.

- **Planiranje dobavne verige** – sodelovanje z dobavitelji na področjih, kot so predvidevanje povpraševanja in oskrbe trgovin za nemoten tok blaga do končnega kupca in preprečevanje situacij, ko je trgovina brez blaga, med drugim s pomočjo usklajevanja zalog.

Tabela 2: Ključni procesi znotraj planiranja dobavne verige

Ključni procesi	Glavne aktivnosti ključnih procesov
Razporejanje in polnjenje prodajnega prostora	Pomoč pri upravljanju oskrbe skladišč in trgovin z blagom ob upoštevanju zahtev glede zalog.
Planiranje transporta	Učinkovito planiranje prispelih in odposlanih pošiljk

Vir: SAP spletna stran, 2007.

- **Nabava** – avtomatizacija rutinskih aktivnosti nabave in sicer od opredelitve potreb do generiranja naročila.

Tabela 3: Ključni procesi povezani z nabavo

Ključni procesi	Glavne aktivnosti ključnih procesov
Management odnosov s partnerji	Izbira dobaviteljev, zajem informacij o dobaviteljih, spremljanje uspešnosti sodelovanja z dobavitelji na podlagi opredeljenih kriterijev.
Sodelovanje s partnerji	Izrazito sodelovanje s partnerji na področjih razvoja novih produktov, predvidevanja in oskrbe z artikli, planiranje in izvedba promocij.
Management nabavnih naročil	Upravljanje nabavnih naročil skozi celoten življenjski cikel le-teh (od kreacije do plačila in reševanja reklamacij).
Management nabavljanja v tujini	Upravljanje aktivnosti uvoza blaga in carinskih zahtev.

Vir: SAP spletna stran, 2007.

- **Izvedba dobavne verige** – vzdrževanje visoke ravni storitve za kupca ne glede na optimiziranje dela in drugih resursov, s pomočjo natančnih informacij iz vse dobavne verige, ki so na voljo v realnem času.

Tabela 4: Ključni procesi povezani z izvedbo dobavne verige

Ključni procesi	Glavne aktivnosti ključnih procesov
Management zalog in ostalega inventarja	Vzdrževanje natančnih informacij o zalogah, izkoriščanje novih tehnologij (npr.: RFID), za povečanje učinkovitosti.
Upravljanje skladišč	Učinkovito upravljanje distribucijskih centrov oziroma skladišč.
Transparentnost in spremljanje dobavne verige	Spremljanje potovanja blaga po dobavni verigi, spremljanje potovanja informacij po dobavni verigi.

Vir: SAP spletna stran, 2007.

- **Splošna uspešnost poslovanja** – izgradnja zanesljivega finančnega ogrodja, integracija različnih prodajnih kanalov, boljše poznavanje in izkoriščanje preferenc končnih kupcev.

Tabela 5: Ključni procesi povezani s splošno uspešnostjo poslovanja

Ključni procesi	Glavne aktivnosti ključnih procesov
Management prodajnih mest	Upravljanje operativnih procesov v trgovinah za doseganje večje dobičkonosnosti trgovine.
Upravljanje odnosov s kupci	Baza podatkov o kupcih in plani promocij za pravilen pristop do kupcev, ki kupujejo več in povečujejo svojo lojalnost podjetju.
Management delovne sile	Spremljanje delovne sile (prisotnost in delovne ure), maksimizacija produktivnosti prek učinkovitih urnikov za delo.

Vir: SAP spletna stran, 2007.

To naj bi bil torej splet ključnih poslovnih procesov naprednega trgovca. Opazno je, da se mnogo poslovnih procesov zanimivo ali pa mogoče razumljivo ujema z aktivnostmi iz predstavljene verige vrednosti. Prav tako je jasna rdeča nit vseh petih skupin trgovskih poslovnih procesov in sicer usmerjenost h končnemu kupcu. Na vsakem koraku je namreč vidno, da mora podjetje prek izvajanja in izboljševanja lastnih poslovnih procesov stremeti k najpomembnejšemu cilju svojega poslovanja, torej k zadovoljevanju potreb in želja strank pa tudi ostalih poslovnih partnerjev. V ospredju so vendarle prav končne stranke in za uspešno uveljavitev usmerjenosti k stranki morajo trgovske organizacije upoštevati tudi načela, kot so (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 464):

- poznavanje ekonomskih značilnosti stranke,
- celostno poznavanje stikov s stranko,
- sodelovanje s stranko,
- določitev načina stika s stranko,
- izpolnjevanje potreb stranke že ob prvem stiku,
- pravočasnost informacij za zagotovitev prave odločitve stranke,
- vodenje evidence specifičnega vedenja stranke – obračunske kartice (angl. Scorecard),
- zaprta zanka pri poslovnih procesih,
- posluš za stranko,
- celovito doživetje.

In če pogledamo še malo bolj globalno, hitro ugotovimo, da je od zadovoljstva končnega kupca dejansko odvisna uspešnost celotne dobavne verige. Ni torej dovolj, da ima učinkovite poslovne procese le trgovsko podjetje, temveč je nujna uskladitev vseh poslovnih entitet v verigi vrednosti in integracija njihovih poslovnih procesov. Gre za smiseln koncept globalne

optimizacije poslovanja, kjer bi bil management poslovnih procesov zasnovan in uveden na nivoju celotne verige vrednosti (Indihar Štemberger et al., 2006, str. 2).

Sicer pa se velja ob koncu tega podpoglavja za trenutek ustaviti še ob eni pomembni postavki modernega načina poslovanja trgovskega podjetja – izdajanju podpornih poslovnih procesov v izvajanje poslovnim partnerjem. Po raziskavah sodeč je »outsourcing« s tem, ko naj bi gradil sposobnosti podjetja, postal že kar strateško orožje trgovskih verig. Glede na to, da je podjetje osredotočeno na svoje ključne poslovne procese, se zna zgoditi, da tisti manj pomembni zato trpijo. Toda pravilno in uspešno izvajanje podpornih poslovnih procesov je tudi eden od pomembnih kamenčkov v mozaiku uspešnega poslovanja podjetja. Izdani poslovni proces je namreč optimiziran zaradi znanja in izkušenj podjetja, ki se z njim ukvarja, poleg tega pa se v trgovskem podjetju sprostijo pomembni človeški resursi, ki se spoznajo na poslovne procese in se jih lahko izkoristi neposredno pri oblikovanju, planiranju in izvajanju ključnih poslovnih procesih v matičnem podjetju (Accenture, 2007).

2.3 Sklep poglavja o managementu poslovnih procesov

Prek razprav o managementu poslovnih procesov, o procesnem makromodelu in ključnih poslovnih procesih v trgovskih podjetjih sem spoznal, da je management poslovnih procesov disciplina, s katero lahko podjetje doseže nenehno izboljševanje in prilagajanje strateških poslovnih procesov organizacije ter s tem pripomore k večji konkurenčnosti organizacije znotraj industrije; da je procesni makromodel strateški pripomoček, ki omogoča zbiranje znanja o trenutnem in zelenem načinu poslovanja, prav tako pa pomaga pri informiranju in usposabljanju zaposlenih v podjetju; ter da ima pravzaprav vsaka panoga ključne poslovne procese izrazito usmerjene v ustvarjanje in definiranje vrednosti za stranko, kar v končni fazi pomeni zadovoljitev tako potreb stranke kot tudi potreb ostalih deležnikov podjetja. V vsakem primeru pa tudi ne gre zapostavljati podpornih procesov in premisleka, kako organizacijsko gledano zagotoviti najučinkovitejše izvajanje le-teh.

Tukaj naštete in vse ostale koristne ugotovitve, do katerih sem prišel na podlagi raziskovanja treh tematik drugega poglavja, mi bodo seveda v veliko pomoč pri obravnavanju druge postavljene hipoteze. Pogledjmo torej, kako smo v uvodu zastavili hipotezo H₂.

H₂ – "Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo vsem zaposlenim jasno, kaj je osnovna sposobnost podjetja in bo prek opredeljenih poslovnih procesov celo podjetje usmerjeno k istim strateškim ciljem."

Hipoteza izpostavlja tri stvari: osnovno sposobnost podjetja, opredeljene poslovne procese in iste strateške cilje celotne organizacije. Če tokrat začnemo na koncu, je prvo vprašanje, ki se

postavlja, kaj so dejansko ti, isti strateški cilji? V osnovi seveda to pomeni, da vsi zaposleni poznajo in se strinjajo z izbranimi strateškimi cilji podjetja ter da svoje delovne napore usmerjajo prav v doseganje le-teh. Po drugi strani, vsebinsko gledano, pa je odgovor na postavljeno vprašanje očitno povezan z delovanjem v smeri zadovoljevanja potreb in zahtev deležnikov podjetja in sicer posredno – s pomočjo ustvarjanja vrednosti za stranke podjetja. Podobnega mnenja je tudi Hammer, ki kot prvi princip uspešnega poslovanja podjetja prepoznava poslanstvo podjetja, ki mora biti usmerjeno v reševanje težav strank podjetja oziroma v omenjeno ustvarjanje vrednosti za stranke. Ostali trije principi uspešnega poslovanja naj bi bili (Hammer, 1997, str. 105):

- Poslovni procesi podjetja so tisti, ki to vrednost ustvarjajo.
- Poslovni uspeh je pogojen s superiornim izvajanjem poslovnih procesov.
- Superiorno izvajanje je omogočeno z vrhunskim dizajnom procesa, pravimi ljudmi za izvajanje procesa in ustreznim delovnim okoljem.

Verjetno ni sporno, da »pravilno in vzajemno« delovanje zaposlenih spodbuja uspešnost podjetja, ki jo napoveduje hipoteza. Toda ali so res poslovni procesi tisti, ki lahko zagotovijo takšno vzajemno usmeritev (ustvarjanje vrednosti), če vsaj okvirna smer strateških ciljev ni več vprašljiva? Ugotovili smo že, da je poslovni proces skupek zaporednih ali vzporednih med seboj logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov ali aktivnosti in da procesni makromodel govori o ustvarjanju vrednosti za stranke ter naravi relacij podjetja do ostalih poslovnih partnerjev. Poleg tega prikazuje tudi odnose med posameznimi procesi. Torej bi moral biti odgovor na zastavljeno vprašanje pritrdilen. Na isto stran tehtnico prevesi tudi naslednji primer, ki opisuje rezultate raziskave, ki jo je 1999 opravil Frei s sodelavci. Skupina je namreč raziskovala institucije, ki so v tistem času na trgu ponujale finančne storitve, rezultati raziskave pa so splošno sprejeti kot prvi empirični dokaz ugodnega vpliva procesne usmerjenosti na izboljšane poslovne rezultate. Še več, izsledki nam dajo vedeti, da ima lahko procesna usmerjenost celo neposreden vpliv na zadovoljstvo strank (Reijers, 2006).

Kljub temu, da o osnovnih sposobnostih podjetja do sedaj res ni bilo veliko govora, pa le-te vseeno igrajo pomembno vlogo. Po razmisleku lahko namreč z gotovostjo trdimo, da je prav poznavanje osnovnih sposobnosti podjetja ključen input pri pravilni izbiri ključnih poslovnih procesov, ki se jim mora podjetje še posebej posvetiti. Prav dimenzija »pravilno« je bila pri vsej zgodbi še najbolj vprašljiva, vendar sedaj, ko imamo trdne argumente tako za »pravilno« kot za »vzajemno« delovanje zaposlenih, ni več ovir in lahko potrdimo pravilnost postavljene hipoteze. Podobno kot pri hipotezi H_1 pa imamo tudi tu dober razlog, da izpostavimo pomanjkljivost hipoteze, ki bi morala poleg opredelitve poslovnih procesov poudarjati tudi pomembnost pravilne izbire ključnih procesov med vsemi procesi in nato še superiornega izvajanja le-teh.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Brez ljudi in njihove interakcije organizacija nima smisla, vsak posameznik pa potrebuje organizacijo. Tako posameznik kot organizacija sta živi tvorbi, ki imata za cilj preživetje in rast (Frost et al., 1985, str. 66; Možina, 1994, str. 132). Zato lahko rečemo, da je organizacija več kot le zbir poslovnih procesov, več kot le skupek proizvodov in storitev, celo več kot skupina ljudi pri delu. Organizacija je namreč človeška združba in kot taka goji točno določeno obliko kulture – organizacijsko kulturo (Hammer, 1997, str. 153). Hamel in Prahalad govorita celo o korporativni genetiki (»corporate genetics«, angl.), ki naj bi med drugim vsebovala tudi podatke o prepričanjih, vrednotah in normah organizacije (Hamel, Prahalad, 1996, str. 53).

V današnjih postmodernih organizacijah so ključni dejavniki uspeha podjetja hitrost, integracija, inovativnost in fleksibilnost (Podjed, 2006, str. 585). Le-ti od managerjev zahtevajo, da se zavedajo pomembnosti kulture tima ali organizacije, saj ta lahko pomeni razliko med uspehom in neuspehom (Frost et al., 1985, str. 58). Organizacijska kultura namreč povezuje člane organizacije, jim pomaga razumeti eden drugega in usmerja njihove aktivnosti izvedene v organizaciji ali za organizacijo (Beach, 1993, str. 10).

Organizacijska kultura je sicer ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime, pravzaprav njen najpomembnejši del (Lipičnik, 1998, str. 80). Poleg tega, da je konstrukt kulture globlji, je tudi bolj globalen in počiva na tradiciji. Usmerjen pa je v prihodnost. Na drugi strani je pojem klime usmerjen bolj v obravnavanje sedanjosti oziroma bolj analitične narave. Oba pojma se srečata takrat, ko poskušata razložiti določenost posameznikovega vedenja v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 73).

Podrobnejše opredelitve organizacijske kulture so seveda prisotne vsepovsod, prav tako različni avtorji in strokovnjaki na različne načine razmišljajo o njenih sestavinah, dejavnikih, lastnostih in pojavnih oblikah.

Tako Beach vidi organizacijsko kulturo kot ključna skupna prepričanja o tem, kaj je za organizacijo res, prav, primerno, ustrezno, potrebno, zaželeno in nesprejemljivo, po drugi strani pa kako naj se posameznik v organizaciji vede (Beach, 1993, str. 10). Kržič za organizacijsko kulturo pravi, da gre za kompleksen vzorec prepričanj pričakovanj, idej, vrednot, norm, stališč in vedenja, ki so skupne vsem v podjetju. Poudarja njeno povezanost s splošno družbeno kulturo ter jo dojema kot pomembno orodje pri pojasnjevanju uspešnosti in učinkovitosti podjetja (Kržič, 2006, str. 76). Podobno razmišljata tudi Kovačič in Bosilj Vukšić, ki dodajata, da organizacijska kultura kot celovit sistem postaja pojavnost oblika podjetja (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 71).

Frost s sodelavci definira organizacijsko kulturo kot skupek skupnih prepričanj, simbolov, ritualov in mitov, ki se skozi čas razvijajo in delujejo kot socialno lepilo. Prepričani so, da je lahko organizacijska kultura kljub unikatnim in divergentnim subkulturam znotraj podjetja relativno homogena. Kot takšna pomaga reševati probleme in generira znanje in izkušnje, ki bodo uporabne spet v prihodnosti (Frost et al., 1985, str. 155).

Tudi Možina organizacijsko kulturo zaznava kot nekaj v organizaciji zaposlenim posameznikom skupnega in sicer način skupnega mišljenja in delovanja. Osrednje vrednote, kot jih imenuje, naj bi bile najbolj pomembne za kulturo skupine ljudi, saj le-te socializirajo vrednote družbe v organizacijo (Možina, 1994, str. 145-146).

Tabela 6: Sestavine, lastnosti in pojavne oblike organizacijske kulture

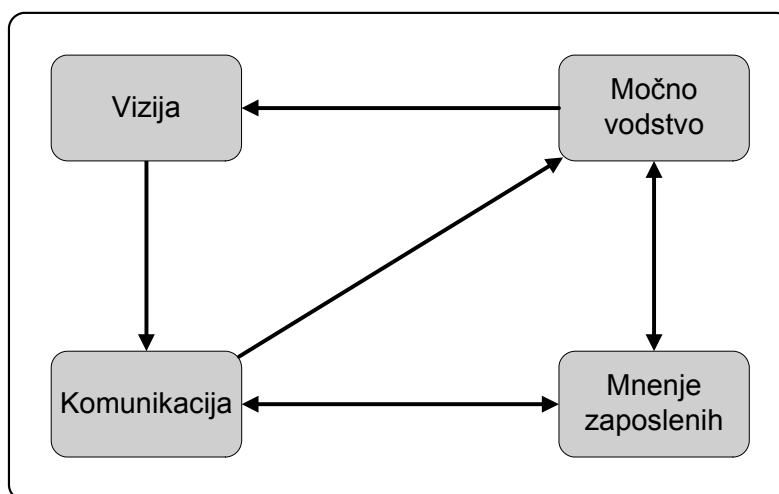
Sestavine organizacijske kulture	Kovačič, Bosilj Vukšič (slika 11 na strani 35)	<ul style="list-style-type: none"> - vizija in informacije so dostopne vsem v organizaciji - odprta komunikacija; - močno vodstvo; - upoštevanje mnenja zaposlenih pri sprejemanju odločitev
Lastnosti organizacijske kulture	Schneider	<ul style="list-style-type: none"> - kultura je splošen pojem - kultura je naučena - kultura se prenaša preko vzorca medsebojne interakcije - v organizaciji je mnogo možnosti za pomoč individuumu, ki se bo povezal s tistimi, ki mu največ koristijo - vsak posameznik nosi določene predispozicije, ki odločajo, kako bo organizacijsko kulturo interpretiral/a - obstaja simbioza med pomočnikom in tarčo, ki si vzajemno zadovoljujeta želje in potrebe drug drugega - spreminjanje obstoječe kulture je neznansko težko
Pojavne oblike organizacijske kulture	Martin	<ul style="list-style-type: none"> - rituali - zgodbe, ki krožijo znotraj organizacije - uporaba žargona - humor - arhitektura, dekoracija, način oblačenja - formalne in neformalne prakse - vrednote in osnovna prepričanja

Vir: Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 72; Schneider, 1990, str. 328-336; Martin, 2002, str. 343.

Kljub desetletjem raziskovanja in postavljanja definicij še ne moremo reči, da je organizacijska kultura dokončno ali enotno oblikovan koncept. Pravzaprav je organizacijska kultura le socialno opredeljena in prepuščena izkušnjam in zaznavam ter mnenjem posameznika. Vpliva na vedenje in razmišljanje zaposlenih ter zaznamuje njihov odnos do podjetja. Zato mora vodstvo oblikovati takšno organizacijsko kulturo, ki bo zagotovila odprtost in sproščenost v komunikaciji med njimi in ostalimi zaposlenimi, bolj kot ambicije

posameznega člana organizacije pa bodo upoštevani in cenjeni odkritost, zaupanje in timsko delo (Kržič, 2006, str. 76).

Slika 11: Sestavine organizacijske kulture podjetja



Vir: Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 71.

Nekateri avtorji poudarjajo še, da se je velik obseg raziskovanja in proučevanja organizacijske kulture podjetij skozi zadnji dve desetletji na tej ravni obdržal ravno zato, ker je organizacijska kultura postala priljubljeno orodje za pojasnjevanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Kljub temu, da med uspešnostjo podjetja in njegovo organizacijsko kulturo ne moremo izpostaviti očitne in eksplicitne povezave, se vedno pogosteje uspešnost organizacije meri tudi s socialno odgovornostjo organizacije do zaposlenega – v kontekstu zadovoljevanja potreb in zahtev zaposlenega – in okolja. Lahko rečemo, da organizacijska kultura ustreza toliko časa, dokler organizacija s to kulturo posluje uspešno (Kržič, 2006, str. 77).

3.1 Kultura sprememb in koncept učeče se organizacije

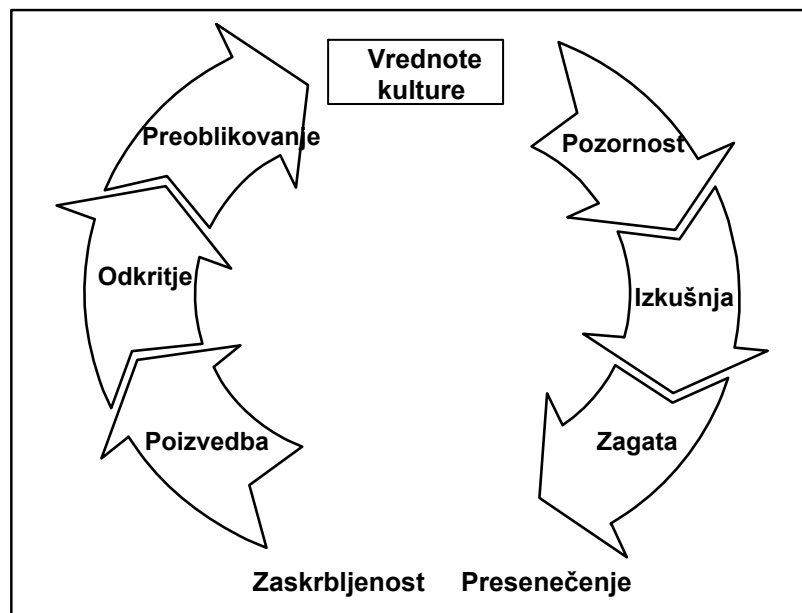
Spremembe so in nihče tega ne more spremeniti; ne glede nato ali so posledica naravnih vzrokov ali pa jih povzroča človek. In če so včasih izkušnje prejšnje generacije veljale tudi za naslednjo, se danes tovrstne izkušnje skupaj s tradicijo ne oblikujejo več; ostanki prejšnjih pa nas celo ovirajo v današnji bitki s časom (Lipičnik, 1998, str. 32). Ta bitka zahteva žrtve – vse tiste, ki se ne utegnejo prilagoditi dovolj hitro ali pa tega enostavno nočejo – v vsakem primeru pa racionalen posameznik v časih največje stiske ne glede na ostala prepričanja in vrednote najbolj ceni preživetje in se nikakršne spremembe ne brani (Beach, 1993, str. 21).

Gre torej za golo preživetje. In vendar se podjetja ves čas srečujejo z odpori do sprememb, ne samo s strani zaposlenih, temveč tudi pri dobaviteljih, delničarjih in kupcih. Ne glede na to koliko se podjetje trudi, da odpravi te odpore, tega očitno ne more storiti v popolnosti. Vedno

namreč obstaja strah pred nepoznanim, strah pred nenadnimi in nepredvidenimi spremembami, ki so protiutež golemu preživetju (Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 68). Lahko se torej sprašujemo, biti ali ne biti, preživeti ali ne – odgovor se očitno skriva v odgovoru na drugo vprašanje: »Ali je strah pred nepoznanim večji od želje po preživetju?«

Povezanost sprememb in napredka ni vprašljiva, prav tako je gotovo, da je za vsak korak naprej potrebna določena sprememba (Lipičnik, 1998, str. 32). Napredek človeške rase torej pomeni nenehno spreminjanje, včasih načrtovano, včasih ne. Spreminjajo se posamezniki, spreminjajo se organizacije, konec koncev se spreminjajo tudi organizacijske kulture; za vse je krivo organizacijsko učenje (Frost et al., 1985, str. 173). Cikel učenja organizacije je prikazan na sliki 12.

Slika 12: Cikel organizacijskega učenja



Vir: Frost et al., 1985, str. 175.

In organizacije se učijo samo preko učenja posameznikov, članov organizacije, ki se učijo. To sicer še ne zagotavlja organizacijskega učenja, ampak brez individualnega učenja organizacijskega sigurno ne bo (Senge, 1990, str. 139). Individualno učenje je dejansko zgolj potreben pogoj za organizacijsko učenje, medtem ko je zadosten pogoj to, da zaradi učenja posameznika poleg njegovega dela postane učinkovito tudi delo sodelavcev in celotni procesi v organizaciji (Smogavc Cestar, 2005, str. 36).

Lahko torej rečemo, da bi morala biti idealna organizacija, ki bi se zavoljo obveznega spreminjanja za napredek želela učiti, sestavljena iz takšnih posameznikov, ki bi ves čas iskali in sprejemali nova spoznanja in znanja, s katerimi bi izboljšali način in učinkovitost

svojega dela, način razmišljanja in bili sposobni dosežati vedno boljše rezultate (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 257).

To, »idealno organizacijo«, je prvi opisal ameriški znanstvenik Peter Senge. Poimenoval jo je učeča se organizacija. Pravzaprav je z opisom koncepta učeče se organizacije kot prvi spodbudil managerje, da so sploh začeli razmišljati o učenju kot lastnosti organizacije in ne zgolj njenih posameznikov. Njegov koncept učeče se organizacije tako poudarja, da gre za organizacije, kjer se ljudje neprestano učijo in s tem širijo svojo sposobnost, da dosežejo cilje, ki si jih zares želijo doseči. V učečih se organizacijah so novi načini razmišljanja cenjeni in negovani, kolektivno hrepenenje ni omejevano, ljudje pa se nenehno učijo tudi kako se učiti v skupini, organizacijsko (Senge, 1990, str. 3).

Učeče se organizacije vendarle ni mogoče opredeliti zgolj na en način, v splošnem pa velja, da je učeča se organizacija tista, v kateri vsak zaposleni išče in rešuje težave, s čimer se organizacija nenehno spreminja in prilagaja ter uči. Prav tako se zaposleni nenehno učijo drug od drugega in pa preko stikov z zaposlenimi iz drugih organizacij. Seveda je za uspešno delovanje učeče se organizacije vsaj zelo pomembno, če ne kar ključno, da znajo njeni managerji pridobljena znanja, sposobnosti in izkušnje svojih zaposlenih kar najbolje uporabiti, poleg tega pa morajo zaposlenim omogočiti nadaljnji razvoj le-teh.

Tolbert in sodelavca učečim se organizacijskim kulturam pripisujejo naslednje lastnosti (Tolbert, McLean, Myers, 2002, str. 3):

- managerje, ki aktivno oblikujejo organizacijsko strukturo in predstavljajo zgled zaposlenim;
- strateško oblikovan proces izbire, zaposlovanja, napredovanja in razvoja zaposlenih oziroma kadrov;
- opredeljene procese, ki so naravnani v čim večjo kreativnost in podpirajo raznolikost ter globalno poslovanje;
- pripadnost vseh zaposlenih organizaciji in njeni organizacijski kulturi, kot prioritetni lastnosti, ki omogoča uspešnost organizacijske kulture.

Znanje iz dneva v dan postaja vedno bolj pomemben vir konkurenčnih prednosti. Nenehno organizacijsko učenje, odprtost organizacije in njenih zaposlenih za okolje ter zdrava radovednost zaposlenih, ki so vedno bolj sposobni in željni dodatnega učenja, pa načina, na katera lahko organizacija znanje uspešno kopiči (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 257).

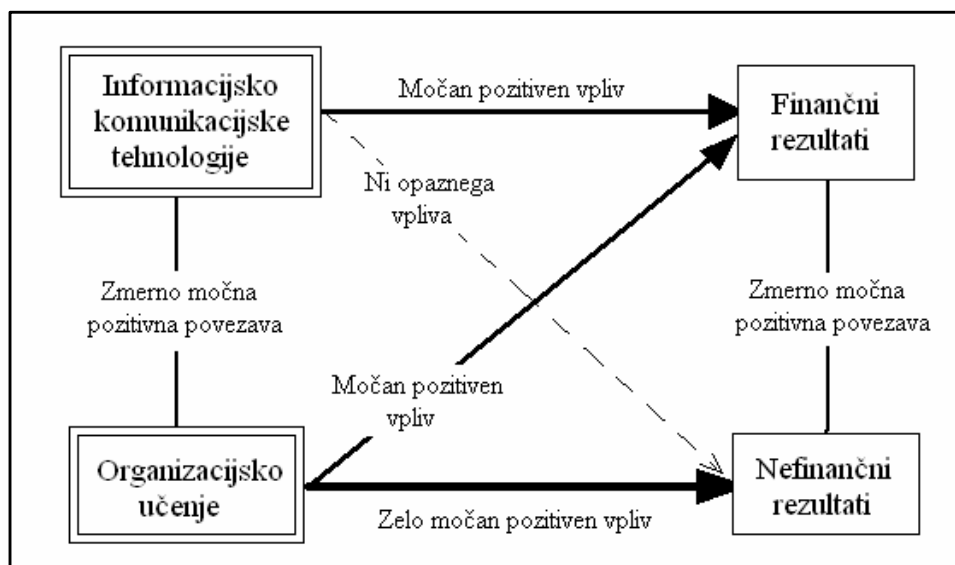
Dimenzija, ki loči učeče se organizacije od tradicionalnih je poznavanje določenih novih prijemov zajemanja, obvladovanja in izkoriščanja znanja. Senge loči pet takšnih novih pristopov, prijemov, in sicer sistemsko razmišljanje, mojstrstvo posameznikov, miselne

modele, oblikovanje skupne vizije in timsko učenje in dodaja, da je temeljna vizija vseh petih prijemov, da mišljenje posameznika premakne od delnega k celovitemu, od neaktivnega k aktivnemu in od reakcije na sedanost k ustvarjanju prihodnosti (Senge, 1990, str. 69).

Leta 2003 je bila v Sloveniji izvedena raziskava, ki se je lotila proučevanja povezav med informacijsko komunikacijskimi tehnologijami in organizacijskim učenjem. Tako kot pri podobnih raziskavah v tujini, so tudi rezultati omenjene raziskave pokazali, da so kljub precej podobni tehnološki in komunikacijski opremljenosti, nekatera slovenska podjetja mnogo uspešnejša od drugih.

Takšno stanje smemo pripisati predvsem sposobnosti organizacij, da informacijsko infrastrukturo čim uspešneje izrabijo, to pa po mnenju raziskovalnega tima zmorejo zgolj organizacije, ki so sposobne hitrega organizacijskega učenja (Dimovski, Škerlavaj, 2004, str. 46). Slika 13 prikazuje model vplivanja informacijsko komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na finančne in nefinančne rezultate poslovanja.

Slika 13: Organizacijsko učenje se spleča



Vir: Dimovski, Škerlavaj, 2004, str. 46.

Pomembnejši zaključki, ki jih je moč na podlagi raziskave povleči so, da organizacijsko učenje močno pozitivno vpliva tako na finančne kot nefinančne rezultate poslovanja, da informacijsko komunikacijske tehnologije opazno pozitivno vplivajo zgolj na finančne rezultate, in da je povezava med organizacijskim učenjem in informacijsko komunikacijskimi tehnologijami pričakovano pozitivna in močna.

3.2 Proces spreminjanja organizacijske kulture

Videli smo torej, da se organizacijsko učenje očitno spleča, toda kako določeno organizacijo sploh spremeniti v učečo se organizacijo? Beach meni, da je najpomembnejši sprožilec kulturnih sprememb v spreminjanju aktivnosti zaposlenih, kultura naj bi se nato uspešno prilagodila. Fokus spreminjanja mora potem biti na motiviranju zaposlenih, da najprej sprejmejo spremembe v svojih aktivnostih (Beach, 1993, str. 23).

Od zaposlenih v podjetju se torej pričakuje, da spremenijo svoje navade, vrednote, paradigme in stališča glede okolja, organizacije, sodelavcev, nadrejenih, uspeha ter težav. Možina meni, da je prva in najbolj splošna ugotovitev glede tovrstne spremembe ta, da ne gre nikoli za dogodek, temveč vedno za proces (Možina, 1994, str. 225). Natančneje, šlo naj bi za proces spreminjanja mišljenja in vedenja, ki ga poznamo kot proces učenja (Mihelčič, 1996, str. 6-7).

Proces učenja poteka v treh fazah. Njegovo prvo fazo in s tem začetni korak procesa preoblikovanja organizacijske kulture v učečo se organizacijsko kulturo dejansko predstavlja oblikovanje mnenja med zaposlenimi, da so spremembe nujne. V tem stadiju procesa namreč poteka sprejemanje informacij, ki naj bi zaposlenim v organizaciji govorile o nujnosti vpeljave sprememb v njihovo delo, predvsem pa sprememb v njihovem načinu razmišljanja. Takšna sprememba v odnosu zaposlenih do sprememb je ključna za nadaljevanje projekta spremembe organizacijske kulture, kajti le tako bodo zaposleni sploh pripravljene sodelovati pri projektu.

Šele ko je ta pogoj izpolnjen, lahko sledi drugi korak vzpostavljanja učeče se organizacije, torej dejansko spreminjanje načina razmišljanja zaposlenih. Mišljenje lahko zaposleni spremenijo na dva načina in sicer preko sprejemanja novih informacij – adaptivno, ali preko oblikovanja novih informacij s pomočjo proučevanja dosedanjega znanja - aktivno. Glede na to, da se mora zaposleni pri drugem načinu spremembe mišljenja odpovedati določenim predpostavkam, na katerih je gradil način dela in razmišljanja, lahko z gotovostjo trdimo, da je ta način težji in zato bolj redko uporabljen.

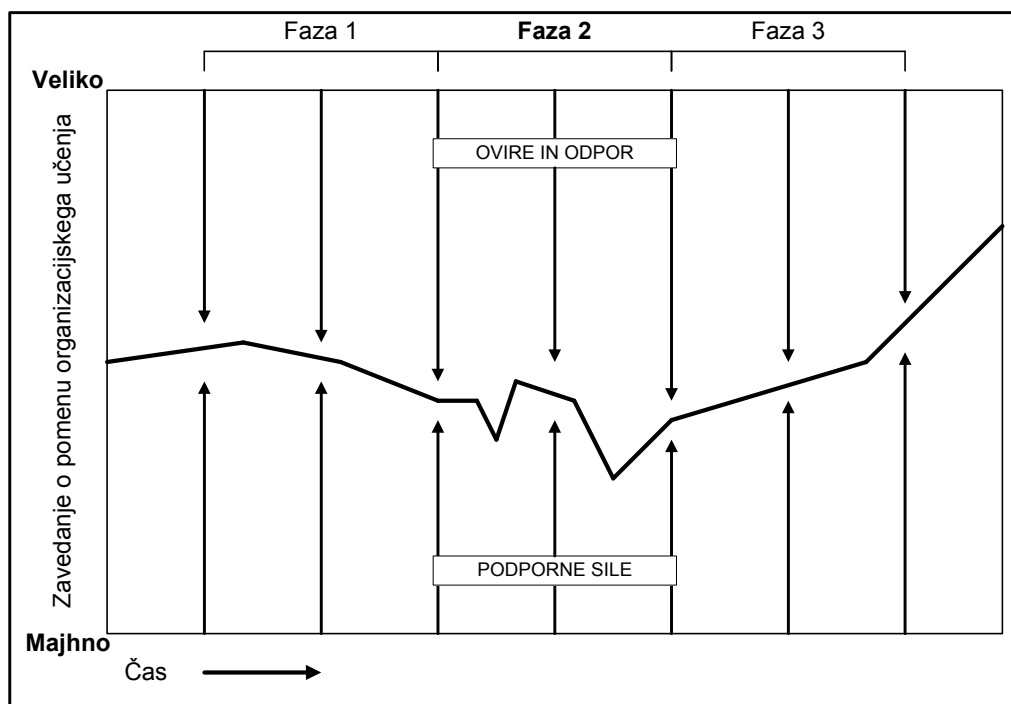
Pomembnost oziroma kritičnost spremembe namiguje na to, da jo vendarle izredno težko doseči. In res, sprememba načina razmišljanja v organizaciji zahteva širok nabor znanj ključnih kadrov, predvsem vodstvene skupine kot prožilcev sprememb, narekovalcev tempa preoblikovanja in dejansko edine sile, ki lahko pomembneje vpliva na smer razvijanja organizacijske kulture. Vodje naj bi bili namreč sposobni izboljšati komunikacijo v organizaciji, spodbujati neformalne komunikacijske kanale, biti ustvarjalni in graditi pripadnost zaposlenih do organizacije, predvsem pa motivirati zaposlene, da dosežejo osnovni cilj vmesne faze procesa spremembe, dokončno spremembo načina razmišljanja.

Management ima tako na voljo dva osnovna vira motivacije, obup in hrepenenje, pomembno pa je vedeti, da pa mora spremembe v poslovnem svetu povzročati predvsem hrepenenje in sicer po razvoju, napredku. Obup vsekakor ni pozitiven motivator, prav tako pa ustrahovanje ni zaželen motivator. Strah je sicer res močan motivator, a preprečuje ustvarjalnost in domišljijo (Koražija, 2004, str. 14; Smogavc Cestar, 2005, str. 90).

Zadnja, tretja faza procesa učenja oziroma preoblikovanja podjetja v učeče se podjetje je sprememba vedenja zaposlenih in je zgolj posledica spremenjenega mišljenja ter logično nadaljevanje spremembe v načinu razmišljanja, saj se človek vedno vede v okviru dojemanja in razumevanja svojega okolja.

Slika 14 nazorno prikazuje proces spremembe organizacijske kulture, torej preskok v načinu razmišljanja zaposlenih. V modelu so karikirani tako pozitivni kot negativni vplivi na omenjeni preskok, ključen podatek pa je, da bo organizacija uspešno prestala spremembo, le če bo managementu uspelo izkoristiti stimulanse in odpraviti odpore ter ovire, hkrati pa pritegniti v drugačno razmišljanje vse tiste, ki so v procesu spremembe udeleženi (Možina, 1994, str. 231).

Slika 14: Proces spremembe organizacijske kulture



Vir: Možina, 1994, str. 231.

Management se lahko tega dela loti na dva načina oziroma iz dveh različnih smeri. Ena smer poteka od spreminjanja znanja k vedenju v organizaciji, druga pa od organizacije k stališčem in znanju posameznika. Prva, participativna sprememba, je proces spreminjanja, ki traja več

časa, spremembe pa so obstojnejše. Drugi, direktivni način, pa je hitrejši, vendar ni nujno, da so zaposleni spremembe sploh sprejeli (Možina, 1994, str. 235). Vodilni ljudje morajo zato pred vsako odločitvijo o spreminjanju organizacijske kulture temeljito premisliti in presoditi, katera oblika ali pač mešanica obeh oblik spreminjanja je za podjetje najugodnejša v danem trenutku.

Model zgoraj seveda ni edini, ki obravnava spremembo organizacijske kulture v učečo se kulturo oziroma preoblikovanje organizacije v učečo se organizacijo, podaja pa jasn vpogled v tri smiselne korake na poti k spremembi. Kljub temu, na tem mestu omenjam še tako imenovani model FUTURE-O®, kot pomemben slovenski prispevek v svetovni bazi spoznanj o učeči se organizaciji.

Pravzaprav gre za konceptualni model, ki s svojimi sedmimi elementi oziroma zaporednimi koraki preobrazbe omogoča kakovostno spremljanje preobrazbe organizacije v učečo se organizacijo (Props, 2005, str. 4). Avtorja Dimovski in Penger predlagata naslednje korake preobrazbe:

- postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji;
- gradnja podpornih okolij;
- analiza funkcije planiranja – oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev;
- oblikovanje klime, primerne za širitev organizacijskega znanja;
- oblikovanje in udejanjanje modela učeče se organizacije;
- spremljanje procesa in vrednotenje rezultatov;
- konsolidacija dosežkov, sidranje sprememb v organizaciji ter širjenje koncepta učeče se organizacijske arhitekture – prenos implicitnega znanja v osrednje procese organizacije.

3.3 Sklep poglavja o organizacijski kulturi

Težje je spremeniti obstoječo oziroma zasidrano organizacijsko kulturo kot pa ustvariti novo. Obstoječa kultura namreč že poseduje zametke naučenega obnašanja, ki vodi v poznane posledice. Spreminjanje teh pričakovanj zahteva izjemno usklajen in osredotočen pristop, ki mora po eni strani počasi ukinjati staro in po drugi strani podpirati in promovirati novo organizacijsko kulturo.

Toda bolj kot to, na kakšen način se lotiti spreminjanja organizacijske kulture, nas v tem trenutku zanima kakšni so sploh argumenti, ki narekujejo spreminjanje, in kaj naj bi v končni fazi sploh bil rezultat takšne spremembe.

H₃ – *"Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo gojilo učečo se organizacijsko kulturo, v kateri bodo zaposleni pripravljene sprejemati in prožiti spremembe, tako v podjetju kot tudi v okolju."*

Glede na hipotezo H₃ nas pravzaprav zanima, ali je aktivna delovna sila, ki je pripravljena sprejemati in prožiti spremembe v podjetju in okolju, za podjetje ustreznejša in dela podjetje uspešnejše, kot pasivna delovna sila, ki se sprememb brani. In po drugi strani, če je koncept učeče se organizacije, kot zibelka učeče se organizacijske kulture, sploh pravi odgovor na težnje po fleksibilni, inovativni in učeči se delovni sili.

Rekli smo, da jasne povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja, ki jo iščemo, ne moremo eksplicitno potrditi, zdi pa se, da je povsem drugače s povezavo med organizacijskim učenjem in finančno uspešnostjo, kot trdijo avtorji leta 2003 pri nas izvedene študije. Rezultati njihovega dela so namreč nazorno pokazali močan pozitiven vpliv med obema spremenljivkama, kar po njihovem mnenju pomeni, da se organizacijsko učenje spleča.

To bi že lahko bil prvi korak k dokazu, vendar pa bi bilo po matematičnem principu tranzitivnosti sedaj potrebno najti še pozitivno povezavo med organizacijskim učenjem in spremembami. Za to nam zanimivo izhodišče ponuja v pričujočem poglavju opisani proces učenja, ki ga sestavljajo tri faze; druga po vrsti je sprememba v načinu razmišljanja. To namreč kaže, da je potemtakem tudi organizacijsko učenje sestavljeno iz treh faz in kar najpomembnejša faza se nanaša na tako pomembno spremembo, kot je sprememba razmišljanja. Neposredna povezava med obema mora biti pozitivna, ker če se druga faza procesa ne konča uspešno, tudi celoten proces ne more imeti ugodnega rezultata.

Ugotovili smo torej, da je organizacijsko učenje pozitivno povezano s spremembami v razmišljanju delovne sile, uspešnost organizacije pa pozitivno z organizacijskim učenjem. Že omenjeno načelo tranzitivnosti nam zato dovoljuje, da ugotovimo pozitivno povezavo med spreminjanjem načina razmišljanja zaposlenih v podjetju in uspešnostjo le-tega.

Takšna ugotovitev verjetno že pomeni, da tretja postavljena hipoteza drži, toda nikakor ne more škoditi, če jo preizkusimo še na drug način. V mislih imam namreč korelacijo med spremembami in napredkom. Govorili smo o tem, da spremembe niso nujno povezane z napredkom, medtem ko je vsak napredek rezultat kakšne spremembe. Zaradi tega ne moremo trditi, da med njima obstaja pozitivna povezava v obe smeri, lahko pa to storimo v eno smer – če se je torej zgodil napredek, je v ozadju sigurno sprememba.

Po drugi strani obstaja podobna povezava med uspešnostjo podjetja in napredkom. Ne moremo sicer trditi, da je uspešnost podjetja vedno pogojena z napredkom (mogoče na dolgi rok res), smemo pa ugotoviti, da je vsak napredek podjetja, če nič drugega vsaj dobro izhodišče za povečanje uspešnosti.

Mogoče res ne tako prepričljivo kot pri prvi razlagi, a vseeno, lahko ugotovimo, da je na dolgi rok uspešnost podjetja pozitivno povezana z napredkom, ki ga v tem obdobju podjetje napravi, vsak napredek pa je povezan z nizom sprememb, ki se morajo zgoditi, da se napredek sploh zgodi. S tem je tretja hipoteza dokončno potrjena in za razliko od prvih dveh celo nima opaznejših pomanjkljivosti.

4. ŠTUDIJA PRIMERA: TRGOVSKO PODJETJE

Praktični del diplomske naloge začenjam s pogledom nazaj, določeno retrospektivo na vsa tri proučevana teoretska področja: strateški management, management poslovnih procesov in organizacijsko kulturo; nikakor ne v smislu nadaljnega analiziranja in komentiranja, temveč z namenom dokazovanja univerzalne vrednosti vseh treh, torej njihove splošne uporabnosti in veljavnosti v različnih gospodarskih in javnih panogah oziroma podjetjih in institucijah. Zelo pomembno se mi namreč zdi, da lahko vsak bralec ne glede na to, iz katerega okolja prihaja, resnično dojame pomen in uporabnost teh treh konceptov, ki so v ospredju vsake uspešne organizacije. S tem, ko jih ne omejujem zgolj na uporabo v trgovskem podjetju, potrjujem veliko vrednost vseh treh področij, dodatno pa povečujem širino in s tem težo svoje naloge.

Ker iskanje in opisovanje uspešne uporabe strateškega managementa, managementa poslovnih procesov in organizacijske kulture v vsaki človeku znani dejavnosti nima smisla in predstavlja nepotrebno izgubo časa, sem pripravil zgolj dva primera, za katera pa verjamem, da sta dovolj zgovorna in verodostojna, da bosta uspela podpreti moje razmišljanje na začetku tega poglavja.

Prvi referenčni primer je slovenska raziskovalna študija učinkov prenove poslovnih procesov, procesnega managementa in strategije informatike na integracijo posameznih členov znotraj dobavne verige trgovca z gorivom, ki je bila objavljena v eni najpomembnejših revij s področja upravljanja dobavne verige podjetja (Supply Chain Management, angl.), SCM magazinu (Trkman et al, 2007). Namen študije, ki so jo izvedli strokovnjaki z Ekonomske fakultete v Ljubljani, je bil predstaviti smer in velikost vplivov kombinacije omenjenih metod na uspešnost dobavne verige. Rezultati simulacij so bili izjemno pozitivni, saj so bili zabeleženi pomembni premiki na področju zmanjšanja stroškov, povečanja kakovosti in krajšanja procesnih časov. Podjetje, ki je študijo naročilo, je s pomočjo prenove poslovnih procesov, organizacijskih sprememb in uvedbo medorganizacijskega informacijskega sistema

uspelo doseči postavljeni cilj; zmanjšanje operativnih stroškov, skrajšanje procesnih časov in optimiziranje upravljanja zalog.

Drugi primer je povezan z bančno panogo, natančneje s strokovnim člankom, ki govori o implikacijah strateškega načrtovanja in strategije informatike v Banki Koper in Hypo Alpe-Adria-Bank (Groznič et al., 2006). Namen članka je bil ugotoviti značilnosti in posledice obeh pristopov, ki v povezavi s učinkovitimi poslovnimi procesi igrajo odločilno vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti posamezni banki. Ugotovitve kažejo, da je zadovoljstvo strank, kot temeljni cilj vsakega podjetja in tudi obeh opazovanih bank večje, če je v podjetju strategija informatizacije skrbno načrtovana in izvira iz poslovne strategije podjetja. Razvoj novih produktov in način ponudbe dodatno povečujeta možnost za uspešno poslovanje obeh bank.

Oba primera sta torej v potrditev koristnosti in uspešnosti obravnavanih teoretičnih konceptov strateškega managementa, procesnega managementa in organizacijske kulture, njihuni avtorji pa zagotovilo verodostojnosti in tehtnosti. Pričujoče diplomsko delo se tako nadaljuje s praktičnim primerom trgovskega podjetja, ki bo odkril dodatno variacijo na temo, ki kot rdeča nit povezuje nalogo že od samega začetka.

V uvodu tega diplomskega dela sem sicer že na kratko predstavil obravnavano podjetje, njegovo okolje, stranke in nenazadnje tudi težave, s katerimi se ubada v vse večji meri. V četrtem poglavju vseeno sledi malce bolj poglobljena različica predstavitve omenjenih postavk; poudarek bo na drugem podpoglavju, kjer želim kar se da verodostojno prikazati ključne težave trgovskega podjetja, ki so bile konec koncev tudi glavni razlog, da je prišlo do projekta priprave strategije razvoja poslovanja in prenove poslovnih procesov, pri katerem sem tudi sam intenzivno sodeloval.

4.1 Predstavitev dejavnosti trgovskega podjetja

Obravnavano podjetje torej sodi v trgovsko panogo, geografsko je prisotno na trgu Bosne in Hercegovine, ima več kot 600 zaposlenih, njegov tržni delež pa je polovičen (50 odstotkov nakupov se opravi v trgovinah obravnavanega trgovca, vendar to ni 50 odstotkov vse trgovine, kajti na tem geografskem območju sta siva in črna ekonomija še vedno izjemno močni; kar okrog 70 odstotkov vse trgovine). Ta štiri dejstva so nekaj, kar nam je danes znano, kar je trenutno stanje. Zgodba, kako je do sedanjega stanja prišlo, pa je naslednja.

Vse skupaj se je začelo z malo, lokalno orientirano trgovino s sadjem in zelenjavo, ki so jo lastniki leta 1990 povečali in spremenili v diskontno prodajalno z zametki veletrgovske dejavnosti. Družina, ki je imela v lasti novoustanovljeni diskont, je že leto dni pozneje investirala v izgradnjo prvega večjega maloprodajnega objekta. Toda vojna, ki je sledila v naslednjih letih, je dodobra zavrla razvoj podjetja, saj je močno obubožala prebivalstvo, po

drugi strani pa tudi onemogočila normalno nabavo trgovskega blaga, ki je bilo v primeru, da je prišlo do trgovine, večinoma izjemno slabe kakovosti. Konec vojne je pomenil nov začetek za takrat še malo družinsko podjetje, vendar pa si takrat še misliti niso mogli, da bo ta nov začetek pomenil tako svetlo prihodnost. Kot sem že zapisal v uvodu, je bilo stanje v drugi polovici 90-ih let kljub očitni izčrpanosti in obubožanosti prebivalstva za trgovino vendarle izjemno ugodno. Ljudje so namreč v povojnih letih ves svoj zaslužek, ki sicer z izjemo redkih izjem ni bil velik, zapravili za nakupe osnovnih življenjskih potrebščin, predvsem hrane. Tudi vnovična okrepitev bančnega sektorja je pomenila večji zaslužek za maloštevilna trgovska podjetja, saj so bili najeti krediti praviloma usmerjeni prav v osnovno potrošnjo gospodinjstev oziroma nakupe hrane in oblačil. Po drugi strani slabo informirani in z alternativami omejeni prebivalci niso imeli pogojev, da bi zavrnilo blago slabe kakovosti, sicer edino, ki ga je bilo zaradi različnih omejitev omenjeno trgovsko podjetje sploh sposobno ponuditi.

V zadnjih letih prejšnjega desetletja je promet trgovskega počasi a vztrajno naraščal; skupaj s povečevanjem kupne moči prebivalcev in zaradi pomanjkanja resnih konkurentov. Prav slednja značilnost takratnega stanja v panogi je dokončno omogočila ekspanzijo podjetja, ki je sledila v letih od 2002 do 2006, in je pripeljala do stanja, ki ga poznamo danes. Najprej odprejo še danes največji prodajni center, ki ima za slabih 14.000 kvadratnih metrov uporabnih površin, od tega okoli 4.000 kvadratnih metrov prodajnih prostorov. Nov zalet izkoristijo v naslednjih treh letih, ko jim uspe k obstoječim prodajnim objektom dodati še 7 novih objektov in sicer v rangi super- in megamarketov.

Ponudba v vseh prodajalnah ni popolnoma enaka, bolj ali manj pa se trudijo, da na police posamezne trgovine uvrstijo vsaj za kupce najpomembnejše predstavnike naslednjih skupin proizvodov: hrana, tehnično blago, tekstil, obutev, produkti za osebno nego, igrače, cvetje in okrasne rastline, orodje, barve in laki ter avto-kozmetika. Poleg maloprodaje in veleprodaje so se v zadnjem času, predvsem z izgradnjo večjih trgovskih centrov, usmerili tudi v izdajanje poslovnih prostorov v najem, organizacijo in strežbo na zabavah in srečanjih ter v dejavnost gostinstva. Glede na tako širok nabor različnih dejavnosti podjetja, so tudi ciljni segmenti kupcev zelo raznoliki. Začenši z družinami in mlajšimi posamezniki v obravnavanem trgovskem podjetju svojo ponudbo oblikujejo tako, da le ta ustreza tudi mladim poslovnežem, večjim in manjšim firmam ter podjetnikom, manjšim trgovinam in konec koncev tudi upokojujencem.

Danes obravnavano trgovsko podjetje zaposluje več kot 600 ljudi. Prisotni so tako v maloprodaji kot v veleprodaji in so pomembni sponzorji ter donatorji športnih in kulturnih društev lokalne skupnosti, sami pa pravijo, da se zavedajo trendov v panogi, da pričakujejo prihod resne konkurence na do sedaj močno koncentriran trg, in da poznajo lastne težave, ki jim preprečujejo, da bi lahko na takšno prihodnost gledali optimistično.

4.2 Težave trgovskega podjetja

Lastniki in vodilni ljudje so se tako znašli v precej nezavidnem položaju. Kljub jasnim indikatorjem razvoja panoge v prihodnosti, ki je recimo za slovenski trg že sedanost, je stihijska rast podjetja za sabo povlekla veliko slabih lastnosti takšnega načina širitve poslovanja, ki so ujele vodstvene kadre na napačni nogi. Dejstvo je, da se je v preteklih desetih letih obravnavano trgovsko podjetje močno spremenilo. Spremenilo se je tudi panožno okolje in njegovi subjekti: dobavitelji, konkurenti in kupci. Močno so se spremenile celo ključne spremenljivke makrookolja. Vse to ni nič nenaravnega, pravzaprav ravno nasprotno, je nekaj povsem običajnega. In vendar je šlo nekje nekaj močno narobe, kar smo določeni meri že videli v uvodu. Kje se je torej zalomilo?

Izkazalo se je, da je odgovor izjemno zanimiv. Namreč bolj kot je projekt napredoval, bolj je postajalo jasno, da so se predvsem lastniki močno ušteli pri eni stvari – kljub temu, da so dosegli konsenz z managersko skupino glede sprememb v pomembnejših trendih mikro- in makrookolja podjetja, predolgo niso našli skupnega jezika glede sprememb v podjetju samem. Pravzaprav so zaspali pod vplivom uspeha povsem nepričakovanih razsežnosti in nikakor niso zaznali, da je potrebna sprememba v načinu vodenja podjetja. Vodenje, ki je prej lahko potekalo na nestrukturiran in avtorski način, kjer so bile vse odločitve sprejemane strogo centralizirano in na osnovi subjektivnih pogledov ter intuitivnih nagibov posameznika, je postajalo vedno manj učinkovito; prav tako obeti za v prihodnje niso napovedovali nič dobrega. Ko so lastniki to končno spoznali, je bilo že zelo pozno!

Težave, s katerimi se danes ukvarja podjetje, so zato v pretežni meri posledica pasivnosti lastnikov. Rast podjetja je bila nezdrava, vse večja neučinkovitost v poslovanju pa jim je bila zaradi pomanjkanja resnih konkurentov do sedaj vedno znova oproščena. Vendar nič več. Podjetje se namreč nahaja na razpotju; prihodnost prinaša negotovo in precej bolj neprijazno konkurenčno okolje, v katerem bo za uspešno poslovanje podjetja potrebna odločna celovita strategija, ki se bo osredotočila tako na nadaljevanje razvoja poslovanja kot tudi na konsolidacijo obstoječih delov podjetja. Prav tako ne smemo spregledati, da so se z rastjo števila zaposlenih in posledično povečanja oddelkov, ustvarili funkcijski silosi, ki danes močno ovirajo komunikacijo med posameznimi deli podjetja. Hitro se je pasivnost lastnikov prenesla tudi na pretežen del delovne sile, ki se je kmalu navadila rutine opravljanja delovnih nalog in kljub izrazitem nezadovoljstvu z določenimi načini dela ni pritiskala na vodilne in lastnike, da bi se ti vendarle odločili za spremembe. S tem je bila z obeh strani organizacijske hierarhije pot k spremembam zaprta.

Poleg **reševanja vse večje neučinkovitosti** v poslovanju sta torej najpomembnejši področji prizadevanj za izboljšanje **priprava konkurenčne strategije** ob prihodu tuje konkurence na trg in **reorganizacija podjetja v procesno usmerjeno podjetje**, ki bo vse podredilo prepoznavanju in zadovoljevanju potreb in želja kupcev, kot kritičnemu faktorju uspeha. Prek uvedbe procesnega načina dela bi morali izginiti tudi ustvarjeni funkcijski silosi in z njimi

njihovi negativni vplivi na pretok informacij. Pomembni težavi, ki ju mora obravnavano podjetje prav tako rešiti, sta tudi opredelitev **načina komuniciranja nove strateške usmeritve** vse do najnižjih hierarhičnih nivojev v podjetju in spreminjanje trenutne rigidne kulture zaposlenih v **kulturo sprememb**.

Trgovsko podjetje znašlo na točki, ko je njegova usoda odvisna od množice strateških odločitev, ki se nanašajo predvsem na področja upravljanja odnosov s kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi partnerji, na področje branjenja konkurenčnega položaja na lokalnem trgu ter na področja uvajanja novih informacijskih tehnologij oziroma celotne **strategije informatizacije**, kot veznega člena med strateškim managementom in managementom poslovnih procesov, reorganiziranja poslovnih procesov podjetja in spreminjanje organizacijske kulture v kulturo sprememb oziroma organizacije v učečo se organizacijo.

Toda preden predstavim konkretne rešitve (5. poglavje), ki so bile v končnem elaboratu projekta predlagane vodstvu podjetja kot možne rešitve opisanih težav, pogledimo še katere posebnosti trgovinske panoge je bilo potrebno upoštevati pri oblikovanju predlaganih rešitev.

4.3 Posebnosti trgovinske panoge z vidika strateškega managementa

Pravzaprav ima vsaka panoga določene posebnosti, ki imajo v pravilu pomemben vpliv na poslovanje podjetij v panogi. Vsaka panoga ima tako nekaj sebi lastnih kritičnih dejavnikov uspeha, zanj značilnih poslovnih strategij in tehnoloških rešitev. V drugem poglavju (2.3) smo že videli, kako specifični so poslovni procesi podjetij v trgovski panogi; celotne informacijske rešitve se lahko zgradijo okoli njih, v nadaljevanju pa pogledimo, kako v trgovski panogi pojmujejo kritične dejavnike uspeha, kakšne so specifične strateške implikacije in katere so ključne tehnologije, ki jih v taisti panogi podjetja uporabljajo. Najprej pa pogledimo značilnosti panoge same.

Trgovina na drobno vključuje nakupovanje blaga v večjih količinah ter aktivnosti nadaljnje prodaje tega blaga končnim uporabnikom predvsem za osebno porabo in potrebe gospodinjstev, medtem ko gre pri trgovini na debelo za nakupovanje blaga za nadaljnjo prodajo in aktivnosti nadaljnje prodaje tega blaga trgovcem, predelovalcem, ali velikim porabnikom doma ali v tujini; v tem primeru se lahko blago prodaja nespremenjeno ali po obdelavi in ponovnem pakiranju (Varley, Rafiq, 2004, str. 3; Cox, Brittain, 2004, str. 3). V splošnem se v trgovini vse vrti okoli distribucije proizvodov in storitev, saj igrajo trgovci ključno vlogo na poti, ki jo omenjeni produkti opravijo od proizvajalca oziroma osnovnega ponudnika storitev do potrošnika.

Kritični dejavniki uspeha opredeljujejo sposobnost organizacije, da preživi in raste znotraj določene panoge, kar pomeni, da so tesno povezani s potencialom za uspešnost podjetja. Upravljanje s kritičnimi panožnimi dejavniki uspeha znotraj podjetja je ključ do opredelitve

osnovne sposobnosti podjetja, kar pomeni, da mora organizacija le-te med seboj optimizirati; tako glede na konkurente kot glede na želje svojih strank. Dejansko so najpomembnejši prav tisti kritični dejavniki uspeha, ki zahtevajo značilnosti, ki jih je kupec pripravljen plačati. tudi kritični dejavniki uspeha v trgovski panogi niso izjema. Analiza želja kupcev in dimenzij konkurenčnega boja v trgovski panogi tako izpostavljajo kritične dejavnike uspeha v obravnavani panogi, ki so predstavljeni v tabeli 7.

Poleg treh osnovnih možnosti za opredeljevanje poti podjetja do konkurenčnih prednosti na podlagi Porterjeve matrike generičnih strategij, se morajo trgovska podjetja poglobiti še v sedem specifičnih strateških področij, ki zanje lahko pomenijo obstoj ali prenehanje. Tako se izbiri med strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, med strategijo diferenciacije in med strategijo grajenja tržne praznine pridružujejo tudi strateške odločitve glede opredeljevanja ciljnih tržnih segmentov, lokacij, proizvodnega spleta, cenovne strategije, strategije komunikacije, podobe trgovine in glede strategije upravljanja odnosov s kupci oziroma CRM strategije.

Tabela 7: Kritični faktorji uspeha: primer trgovske panoge

Česa si stranke želijo?	Kaj organizacija potrebuje, da preživi konkurenčni boj?	Kritični dejavniki uspeha v panogi!
<ul style="list-style-type: none"> - nizke cene - ugodne lokacije - širok produktni splet - lokalno prilagojeno ponudbo - sveža živila - dodatne storitve - prijaznost osebja in prijeten ambient 	<ul style="list-style-type: none"> - trgi so lokalizirani in koncentrirani - kupci so občutljivi na ceno - pogajalska moč ima velik pomen - obstajajo ekonomije obsega v režiji, nabavi in oglaševanju - nadzor in obračanje zalog - informacijska podpora in ostale tehnološke rešitve 	<ul style="list-style-type: none"> - nizki stroški in visoka učinkovitost poslovnih procesov - učinkovitost prodajnega prostora glede na obseg prodaje - poceni delovna sila - ugodne lokacije in velikosti prodajnih objektov (parkirišča) - kakovosten management produktnega spleta - ustvarjanje izjemne nakupne izkušnje s pomočjo dodatnih storitev, prijaznosti osebja in prijetnega ozračja - hitro obračanje zalog

Vir: Interni vir podjetja Agregata d.o.o., 2007.

4.3.1 Strategija segmentacije

Strategija segmentacije je prva specifična strategija, o kateri mora premisliti vodilna skupina trgovskega podjetja. Glede na to, da v ozadju nima proizvodne opredelitve, lahko trgovsko podjetje prodaja karkoli, komurkoli. S strategijo segmentacije podjetje določi, kateri so ciljni tržni segmenti kupcev, ki so za določeno skupino ali celovito zaokroženo ponudbo proizvodov najbolj perspektivni oziroma, kakšne so potrebe in želje skupine ljudi, ki se od drugih skupin ločijo po določenih značilnostih. Poznamo sicer štiri osnove za segmentacijo:

geografsko, demografsko, psihološko in vedenjsko, toda ne glede na izbrano osnovo je cilj segmentiranja izbira ustrezne strategije, bodisi:

- **strategije standardizacije ponudbe**, kjer se razlike med tržnimi segmenti ne upoštevajo in trgovsko podjetje izdelava standardiziran produktni splet;
- **strategije segmentacije v ožjem smislu**, kjer je za vsak ciljni tržni segment razvit specifičen produktni splet;
- **strategije orientacije**, kjer se trgovsko podjetje osredotoči zgolj na en tržni segment, za katerega razvije ustrezen produktni splet in splet dodatnih storitev.

4.3.2 Strategija lokacije

Izbira lokacije v obravnavani panogi odloča o uspehu oziroma neuspehu podjetja. Napačna cenovna strategija se lahko spremeni, prav tako slab proizvodni splet, napačna izbira lokacije pa je praktično nepopravljiva. Zato mora biti izbiri lokacije vsakega prodajnega objekta trgovskega podjetja namenjeno veliko pozornosti ključnih kadrov, ki morajo razmišljati o treh komponentah odločitve o lokaciji:

- **stranka** – upoštevane morajo biti potrebe in preference izbranih ciljnih tržnih segmentov glede posamezne lokacije;
- **širša okolica** – oceniti je potrebno t.i. območje ujetja, ki preprosto povedano pomeni doseg trgovine na določeni lokaciji; prav tako morajo biti zbrani podatki o prodajnem potencialu lokacije;
- **specifična lokacija** – upoštevati je potrebno primernost, ceno, kompatibilnost, prestrežanje in logistično zahtevnost lokacije, poleg tega pa še bližino konkurence, napoved prodaje in dobičkonosnost lokacije.

Izbrana lokacija mora biti najboljša glede na navedene kriterije, kar pomeni, da kar najbolj izkorišča sinergije med cilji trgovskega podjetja in potrebami ciljnih tržnih segmentov kupcev.

4.3.3 Strategija proizvodnega spleta

Med najpomembnejšimi strateškimi odločitvami trgovskega podjetja je sigurno odločitev o tem, katere proizvode naj ponudi, saj so prav proizvodi tisti, ki privabijo kupce. Kupci kot proizvod (ali storitev) zaznavajo vse kar zadovoljuje njihove potrebe in želje, zato mora vsako trgovsko podjetje previdno oblikovati celovito strategijo proizvodnega spleta. Le-ta vsebuje odločitve izbire proizvodov, nabave proizvodov, upravljanja z zalogami in predstavitev proizvodov na prodajnih policah.

Trgovsko podjetje se v povezavi s strategijo proizvodnega spleta lahko odloči za preferiranje globine proizvodnega spleta kar pomeni, da se bodo zaloge v povprečju obračale počasneje,

marže pa so lahko višje. Alternativno si podjetje lahko izbere zasledovanje čim širšega proizvodnega spleta, kar ima za posledico hitrejšo obračanje zalog ob nižjih maržah.

4.3.4 Cenovna strategija

Cena je pogosto zaznana kot spremenljivka kakovosti ponujenih proizvodov in posledično trgovine in tudi blagovne znamke. Cenovna politika se spreminja glede na ciljne trge podjetja, konkurenčne cenovne politike, cilje podjetja, vlogo cene in drugo. Postavljanja cen se lahko trgovci lotijo na štiri načine:

- **stroškovno usmerjeno postavljanje cen**, kjer gre za dodatek marže na lastno ceno proizvoda, pri tem pa se ne upošteva povpraševanja ali konkurenčnih cenovnih politik;
- **k povpraševanju usmerjeno postavljanje cen**, kjer se upoštevajo ciljni kupci, verzija proizvoda, lokacija in čas;
- **h konkurenci usmerjeno postavljanje cen**, kjer se upoštevajo konkurenčne cenovne politike;
- **postavljanje cen v več korakih**, kjer naj bi trgovsko podjetje najprej izbralo ciljni trg, nato določilo najnižjo in najvišjo možno ceno, določilo zahtevano maržo in nato šele končno ceno posameznega proizvoda.

4.3.5 Komunikacijska strategija

Če trgovsko podjetje želi, da se stranka zave njegove ponudbe, mora s stranko komunicirati. Takšna komunikacija ima sicer dva namena. Prvi namen je vzpodbujanje zanimanja in hrepenenja, ki naj bi vodila k odločitvi stranke za nakup, drugi namen pa vzpostavljanje takšne pozicije v zavesti kupca, da bo le-ta preferiral nakup v trgovinah podjetja, ki komunikacijo izvaja, in ne pri konkurentih.

Danes imajo vsa trgovska podjetja, na voljo veliko število načinov komuniciranja s strankami, med najpogostejšimi pa so:

- **oglaševanje** – plačljiva, neosebna komunikacija, ki predstavlja in promovira proizvode;
- **osebna prodaja** – osebna komunikacija s ciljem opravljanja prodaje;
- **prodajne promocije/akcije** – kratkoročne akcije spodbujanja zgodnjega ali močnejšega odziva s trga in stimulacija nakupa;
- **odnosi z javnostmi** – neplačljive, komercialno pomembne novice ali komentar, ki lahko spodbudi povpraševanje ali promovira organizacijo;
- **spozorstvo** – finančna ali materialna podpora dogodka, aktivnosti, osebe itd. z namenom promocije organizacije;

- **direktna prodaja** – komunikacija s strankami preko direktne pošte, tele-marketinga, spletnih sporočil, sms sporočil in drugega z namenom opravljanja prodaje ali/in promocije.

4.3.6 Strategija podobe trgovine

Podoba trgovine sodi med komunikacijske tehnike, vendar jo zaradi njene specifičnosti omenjam ločeno. Strategija podobe trgovine vsebuje odločitve o zunanosti trgovine, izložbah, notranjem dizajnu in prostorski razporeditvi, ki skupaj »komunicirajo« s stranko o osebnosti trgovine.

Osebnost trgovine je percepcija trgovine s strani stranke. Sestavljajo jo dimenzije kot so proizvodni splet, lokacija trgovine, promocije, politika cen, storitve, kupci, razporeditev vsebin in nenazadnje vzdušje trgovine, ki je prav tako pomemben del osebnosti trgovine in ga lahko opredelimo kot prevladujoči občutek kupca, ki ga podzavestno oblikuje na podlagi dizajna trgovine, njenih fizičnih lastnosti in spremenljivk proizvodnega spleta.

4.3.7 CRM strategija

Moderni kupec je že prerasel čase, ko je bil pozoren zgolj na najnižjo ceno; danes zahteva tudi vedno večjo kakovost in vedno višjo stopnjo storitve. Odločitve, ki so povezane s strategijo upravljanja odnosov s kupci, so pomembne bolj kot kadarkoli poprej. Trgovska podjetja si zato prizadevajo, da s čim širšim naborom dodatnih storitev za stranko dvignejo svoj ugled in posledično zadržijo obstoječe kupce ter privabijo nove.

Tabela 8: Ključne tehnologije v podjetjih trgovske panoge

Ključne tehnologije v podjetjih trgovske panoge
- elektronski POS sistemi (Point-of-Sale, angl.)
- EAN kodiranje
- elektronski prenos sredstev na mestu prodaje
- računalniška izmenjava podatkov (RIP)
- internet in intranet
- specializirane ERP rešitve (Enterprise Resource Planning Systems, angl.)
- sistemi za procesiranje transakcijskih podatkov
- sistemi za upravljanje baz s podatki
- managerski informacijski sistemi
- sistemi za podporo odločanju
- sistemi za upravljanje zalog in učinkovitega polnjenja prodajnih polic

Vir: Cox, Brittain, 2004, str. 269-280; Varely, Rafiq, 2004, str. 127-14.

Komplementarne storitve, kot so dostava na dom, različne možnosti kreditiranja, zavijanje daril, svetovanje, daljši delovni čas in podobne, sicer niso ključne za odvijanje trgovskega procesa, vendar vedno pogosteje predstavljajo trdno podlago za doseganje konkurenčne prednosti pred tekmeci.

5. PREDLOGI ZA REŠEVANJE TEŽAV TRGOVSKEGA PODJETJA

Poglavje, ki je pred bralcem, je kot naznanja že njegov naslov namenjeno predstavitvi predlogov za reševanje težav obravnavanega trgovskega podjetja in sicer zgolj ključnim področjem poslovanja, vendar pa se zaradi njihove pomembnosti v ustroju podjetja prek njihove obravnave posredno lotevamo tudi težav na nižjih ravneh, ki mogoče ne padejo takoj v oči.

Gre torej za nekakšen pristop od zgoraj navzdol, za katerega pa bi prav lahko trdili tudi obratno. Omogoča namreč, da prek definiranja in uvajanja poslovne strategije, strategije informatizacije ter prijemov za spreminjanje organizacijske kulture v učečo se kulturo, pripravimo kakovostno bazo tudi za izboljševanje učinkovitosti, povečevanje fleksibilnosti, razcvet inovativnosti in kreativnosti, boljše upravljanje odnosov s kupci in v končni fazi bazo za doseganje uspešnega poslovanja podjetja. Uresničevanje strateških usmeritev recimo pomaga pri vodenju zaposlenih pri njihovem delu, učeča se delovna sila botruje večji kreativnosti, odzivnosti in višji ravni storitve za stranko, strategija informatizacije pa zmore povezati in podpreti strateški management in procesno organiziranost podjetja ter s tem omogočiti kakovostno infrastrukturo za učinkovito in natančno poslovanje.

Začetek poglavja (5.1) je namenjen predlaganim strateškim usmeritvam, ki naj bi trgovskemu podjetju olajšale fazo zaostrovanja konkurence na domačem trgu in zagotovile dober izhodiščni položaj za konkuriranje v novih pogojih. Glede na to, da je strategija poslovanja živa stvar in ne sme biti v nobenem trenutku zapostavljena, se zgodba o strategiji nadaljuje v drugem podpoglavju (5.2), v katerem najdemo predlog procesa strateškega managementa, ki naj bi ob kakovostni uvedbi zagotovil konstanten razvoj strateške usmeritve podjetja.

Vpeljava managementa poslovnih procesov kot odgovor na potrebe sodobne organizacije po razvoju, inovativnosti in usklajevanju poslovnih procesov s strateškimi cilji organizacije je predstavljena v podpoglavju 5.3; podpoglavje 5.4 pa opominja na pomembnost oblikovanja in uresničevanja strategije informatike, saj le-ta predstavlja povezavo med procesom strateškega managementa in managementom poslovnih procesov. Informatizacija poslovanja je namreč preko avtomatizacije in optimizacije izvajanja poslovnih procesov usmerjena v zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja (Groznik, 2001, str. 31).

Spreminjanje obstoječe organizacijske kulture je sigurno najtežje področje prihodnjih prizadevanj vodstvene skupine obravnavanega trgovskega podjetja. Dolgotrajen proces ter neizbežno nasprotovanje in upiranje delovne sile sta glavna razloga, ki kljub kakovostnem načrtovanju prav lahko zavreta in celo onemogočita uspešno uvedbo učeče se organizacijske kulture v podjetje. Prijemi, ki naj bi vsaj nekoliko znižali omenjeno tveganje, so predstavljeni v podpoglavju 5.5.

5.1 Strateške usmeritve v prihodnosti

Ne glede na to, da je trgovsko podjetje v preteklosti raslo z visoko stopnjo in da je v tem trenutku potrebno resne konsolidacije poslovanja, mora biti rast tudi v prihodnje med osnovnimi strateškimi cilji. Vse predlagane prihodnje strateške usmeritve so zato usmerjene bodisi v optimizacijo operacij znotraj podjetja bodisi v postavljanje trdnih temeljev za bodočo rast; pravzaprav pa je njihova medsebojna integriranost tisto, kar naj bi vzajemno prinašalo tako izboljšave v notranji učinkovitosti kot zdravo rast in razvoj podjetja.

V skladu s tem so bile trgovskemu podjetju predlagane aktivnosti na sedmih (7) ključnih strateških področjih:

- **1. Nadaljevanje razvijanja maloprodajne mreže**

Trgovsko podjetje mora nadgraditi že deloma izvedene analize bosanskega trga še posebej na področju ugotavljanja nakupnih navad in kupne moči prebivalstva ter predvidene dobičkonosnosti lokacij, ki so na razpolago. S pomočjo teh analiz bo vodstvo prišlo do kakovostnih informacij o tem, kje se splača graditi naslednje trgovske centre in kakšne tipe trgovin posamezna lokacija s svojo okolico še lahko uspešno «vzdržuje». Svoje tržne analize naj trgovsko podjetje usmeri na urbana področja, torej večja mesta in naselja.

Tesno povezana s strategijo razvijanja maloprodajne mreže je tudi standardizacija treh tipov maloprodajnih objektov (S, L in XL), s čimer bi striktno definirali najpomembnejše postavke projektiranja, gradnje, ureditve interjerja in trženjskih aktivnosti, povezanih z odpiranjem trgovine na novi lokaciji.

S pomočjo izvedbe obeh prijemov bi morale imeti trgovsko podjetje možnost za zdravo rast v prihodnosti. Natančne analize tržnih segmentov in lokacije naj bi zagotovile kakovostno podlago za odločanje (kam?, kaj?, kdaj?), standardizirani tipi trgovin pa bi morali olajšati nadaljevanje procesa in z vsako ponovitvijo narediti bolj učinkovitega in hitrejšega.

- **2. Postavitev in razvijanje mreže franšiznih trgovin**

Precejšen delež bosanskega prebivalstva še vedno živi v ruralnem okolju in ima zaradi starosti, slabe organiziranosti javnega prevoza ali pomanjkanja denarja ter časa le redko možnost, da pride v mesto. Zato svoje nakupe opravlja v manjših lokalnih trgovinah, ki so sicer zelo ugodno locirane, nimajo pa prednosti večjih prodajaln, kot so širok asortiman, kakovostni proizvodi, nizke cene in dodatne storitve.

Trgovsko podjetje mora zato izkoristiti prednost poznavanja domačega trga in strategije konkurentov, ki s svojimi velikimi trgovinami nikakor ne bodo ciljali v vaške sredine, ter izluščiti nabor lokalnih trgovinic, ki ljudem veliko pomenijo in so vedno dobro obiskane. Lastnikom naj ponudijo franšizno pogodbo, v kateri jim na razpolago ponujajo opremo

(format trgovine, procese, marketing itd.) in blago, medtem ko se od lastnikov trgovinic pričakuje izvajanje maloprodajne aktivnosti in plačevanje nadomestila za uporabo franšize na enega od naslednjih načinov:

- plačevanje nadomestila v fiksno dogovorjenem mesečem znesku;
- plačevanje nadomestila kot dogovorjenega deleža od prodaje;
- plačevanje nadomestila prek obveznega obsega nakupov blaga pri trgovskem podjetju;
- ali plačevanje nadomestila kot mešanico zgoraj navedenih možnosti.

Z uporabo franšizne politike naj bi trgovsko podjetje hitro razširilo svoje poslovanje brez večjih investicij, prebivalcem podeželskih vasi in naselij pa omogočilo večjo izbiro in kakovost ter nižje cene.

• **3. Okrepitev veleprodajnih aktivnosti**

Na ostankih stare veleprodajne operacije naj trgovsko podjetje oblikuje nov poslovno enoto za veleprodajo, ki mora biti postavljena ob bok maloprodajni poslovni enoti in franšizni mreži. Ta poslovna enota bo skrbela za večje kupce, kot so manjše trgovine, ki niso del franšizne mreže podjetja, hoteli, menze, restavracije, bolnice in drugi. Fokus procesa prodaje na veliko mora biti torej prodaja večjih količin blaga kupcem-podjetjem ter upravljanje s portfoliji le-teh.

Nabava blaga bo zaradi racionalizacije in stroškovne optimizacije ostala na nivoju celotnega podjetja, zato morajo odgovorni za proces veleprodaje pri selekciji in naročanju blaga (naročilo se plasira v nabavni oddelek podjetja) upoštevati tudi potrebe oziroma naročila maloprodajnih in franšiznih trgovin. Pomembnejše aktivnosti procesa so še skladiščenje, razbijanje na manjše količine, priprava in pakiranje blaga ter distribuiranje do kupcev.

Glede na to, da obstajajo različne omejitve pri nabavljanju blaga in uvozu v državo, ima trgovsko podjetje zgolj možnost t.i. specializirane veleprodaje, ki lahko kupcem ponudi zgolj določene skupine proizvodov. Predlagamo naslednje skupine proizvodov:

- sadje in zelenjava;
- nepokvarljivo blago, čigar cena se močno niža z povečevanjem obsega nakupa;
- skupine proizvodov, kjer je možno zagotoviti izključne pravice uvoza in distribucije za območje BiH.

• **4. Izgradnja distribucijskega skladišča**

Vsekakor eden pomembnejših korakov podjetja bo v bližnji prihodnosti planiranje, izgradnja, opremljanje in uporabljanje distribucijskega skladišča, okrog katerega naj bi trgovsko

podjetje organiziralo svoje ključne procese, vključno s procesi logistike in nabave. Objekt naj bi učinkovito in natančno zadovoljeval potrebe vseh treh poslovnih enot podjetja: maloprodaje, veleprodaje in franšizne mreže, in s tem kot ključna vez med dobavitelji in prodajnimi objekti oziroma kupci povečal učinkovitost celotne distribucijske verige podjetja.

Pri zasnovi in izvedbi skladišča mora biti vodstvo podjetja pozorno na implikacije treh dimenzij:

- **lokacija:** skladišče mora biti strateško locirano glede na maloprodajne in franšizne trgovine in ne sme biti zgrajeno na lokaciji, ki ima visok maloprodajni potencial.
- **velikost:** velikost skladišča je odvisna od obsega aktivnosti treh poslovnih enot podjetja, pri planiranju velikosti in kapacitet pa se v podjetju lahko oprejo tudi na podatke iz sezonskih vrhov (npr. novo leto, velika noč,...), frekvence dostav, potrebnih površin za sprejem tovornjakov, sprejema in kontrole pošiljk in podobno.
- **dizajn:** vsi zidovi morajo biti maksimalno izkoriščeni (regalna skladišča do stropa), dovolj prostora med regalnimi policami za transportne operacije, kakovostne hladne komore, posebni prostori za hranjenje blaga z visoko vrednostjo, optimalen dizajn prostorov za sprejem, kontrolo in izdajanje blaga, kakovostna in zanesljiva oprema skladišča, šolana in usposobljena delovna sila, dostopna infrastruktura (ceste, oznake, parkirišča), informacijski moduli za podporo delovanja skladišča (urniki sprejemov, upravljanje z zalogami itd.).

Trgovsko podjetje mora torej poskrbeti tudi za kakovostno informacijsko podporo poslovnim procesom, ki se bodo odvijali v distributivnem centru. To lahko najbolj uspešno stori z implementacijo sistema za upravljanje distribucijskega skladišča (WMS, Warehouse Management System, angl.), ki skrbi za optimizacijo sprejemanja, skladiščenja in izdajanja blaga, vključuje pa tudi možnosti usklajevanja dokumentacijski standardov z dobavitelji.

- **5. Strategija informatizacije in izbira ERP sistema**

Odgovornost vodstva je, da čim prej definira strategijo razvoja informatike in da se odloči glede nakupa novega ERP sistema. Zaradi pomembnosti tematike je strategiji informatizacije namenjeno celotno podpoglavje 5.4, na tem mestu pa si pogledjmo dve poti, med katerima se lahko podjetje odloča pri izbiri načina informatizacije poslovanja.

Prva pot predvideva opuščanje obstoječih modulov informacijskega sistema (IS), ki so bili do sedaj slabo integrirani in so pokrivali le malo poslovnih potreb podjetja. Vzporedno z opuščanjem starega informacijskega sistema naj se izvede načrtovanje, nakup in uvedba ter uporaba novega ERP sistema, ki naj bo dodatno prilagojen trgovskemu podjetju, tako da bo zadovoljil vsaj 80 do 85 odstotkov vseh njegovih poslovnih zahtev. Novi sistem mora povezati vse procese in podatke podjetja v celoto (integracija); to mu omogoča povezava med programske in strojno opremo, kjer ključno vlogo igra združena baza podatkov, ki shranjuje

in ponuja podatke vsem modulom ERP sistema. Videli smo, da so za trgovska podjetja na voljo povsem prilagojene ERP rešitve.

Druga pot vodi k uporabi korporativnega informacijskega sistema, opcije, ki jo uporablja precej trgovskih podjetij po svetu. Gre za informacijski sistem, ki je sestavljen iz več modulov različnega izvora. Ti moduli, ki sicer optimalno zadovoljujejo zahteve posameznega področja, ki so mu namenjeni, med seboj niso povezani. Zato bi v primeru izbire takšnega načina informatizacije poslovanja, podjetje s svojimi partnerji moralo poskrbeti za eksterno povezavo med moduli, ki bi le-tim omogočila medsebojno komunikacijo. Korporativni IS so v trgovskih podjetjih prisotni ravno zaradi specifičnosti panoge in procesov, po drugi strani pa je pomemben dejavnik tudi zadostna količina t.i. »in-house« znanja (angl., znanje informatikov v podjetju). Praksa kaže, da se trgovska podjetja, ki izberejo korporativni IS, najpogosteje odločajo za samostojen razvoj specifičnih modulov (POS, finance, WMS, direktorski sistemi, polnjenje polic, itd.), medtem ko ostale module kupujejo pri istem dobavitelju, sicer ponudniku integriranega ERP sistema. Gre za t.i. »najboljše prakse« kamor sodijo moduli za logistične procese, procese upravljanja odnosov s strankami, procese upravljanja dobavne verige in procese upravljanja s spletom produktov.

• **6. Vzpostavitev sistema kakovosti**

Poleg modeliranja in uvedbe novega procesa upravljanja s kakovostjo v podjetju, mora biti vzpostavljen tudi celovit sistem kakovosti, ki se bo ukvarjal z generalno kakovostjo v podjetju. Generalna kakovost podjetja naj bi se izkazovala skozi kakovost ponudbe, proizvodov, storitev, poslovnih procesov, sodelovanja s partnerji, dobavitelji in lokalno skupnostjo in vsekakor skozi kakovosten razvoj kadrov.

Do sedaj se na področju upravljanja kakovosti ni dovolj naredilo, tako da trgovsko podjetje dejansko starta povsem na novo. Prav zato bo potrebno v naslednjih 2-3 letih pridobiti osnovne certifikate s področja upravljanja s kakovostjo. Še bolj pomembno pa je, da postane podjetje in vse povezano z njim sinonim za kakovost v očeh kupcev, dobaviteljev in ostalih poslovnih partnerjev. Začetne naloge odgovorne ekipe za vzpostavitev sistema kakovosti naj bi bile:

- izdelava strateškega dokumenta politike kakovosti (postavljanje temeljev za nadaljnje projekte povezane z upravljanjem kakovosti v podjetju);
- uvajanje predloga nove procesne organiziranosti podjetja;
- uvajanje predlaganega uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja (BSC, Balanced Scorecard, angl.);
- ter oblikovanje in uvedba sistema standardiziranih dokumentov.

• **7. Prenova sistema nagrajevanja v podjetju**

Zadnja predlagana strateška usmeritev je povezana z novo strategijo motiviranja »zaspane«

delovne sile. Ocenili smo, da je prihodnja uspešnost poslovanja trgovskega podjetja močno odvisna od spremembe organizacijske kulture, ki trenutno ni naklonjena spremembam in učenju. Ker gre za zahteven in dolgotrajen proces, sem prijemom za spreminjanje organizacijske kulture v obravnavanem podjetju namenil podpoglavje 5.5, tu pa predstavljam verjetno ključno dimenzijo omenjenega procesa.

Motiviranje delovne sile s pomočjo denarne (ali kakšne primerljive) nagrade je zaradi značilnosti delovne sile sigurno ključ, ki odpira vrata spremembam v trgovskem podjetju. Ne samo to, oblikovanje in izvajanje novega sistema nagrajevanja bi morala delavce spodbuditi, da se bodo ves čas trudili razumeti in doseči postavljene strateške in operativne cilje.

Glede na to, da je bila sprememba načina nagrajevanje v obravnavanem podjetju že predvidena in zato tudi projekt na pol izveden, je predlog, da se vodstvo podjetja takoj zavzame za dokončanje in uvedbo začetega projekta preoblikovanja plačnega sistema oziroma sistema nagrajevanja, kjer naj se upoštevajo predlagani BSC indikatorji uspeha, dodatno pa se definira še nagrajevanje članov projektnih timov.

5.2 Vzpostavitev procesa strateškega managementa

Zapisal sem že, da je strategija živa stvar. Ko jo podjetje enkrat določi, s tem še ni storilo praktično ničesar. Strategijo je predvsem potrebno izvajati; izvajanje strateških usmeritev pa prav tako zahteva fleksibilnost podjetja, saj je večji del realizirane strategije dejansko posledica nepričakovanih sprememb izhodišč načrtovanja strategije in različnega dojemanja strateških usmeritev s strani zaposlenih.

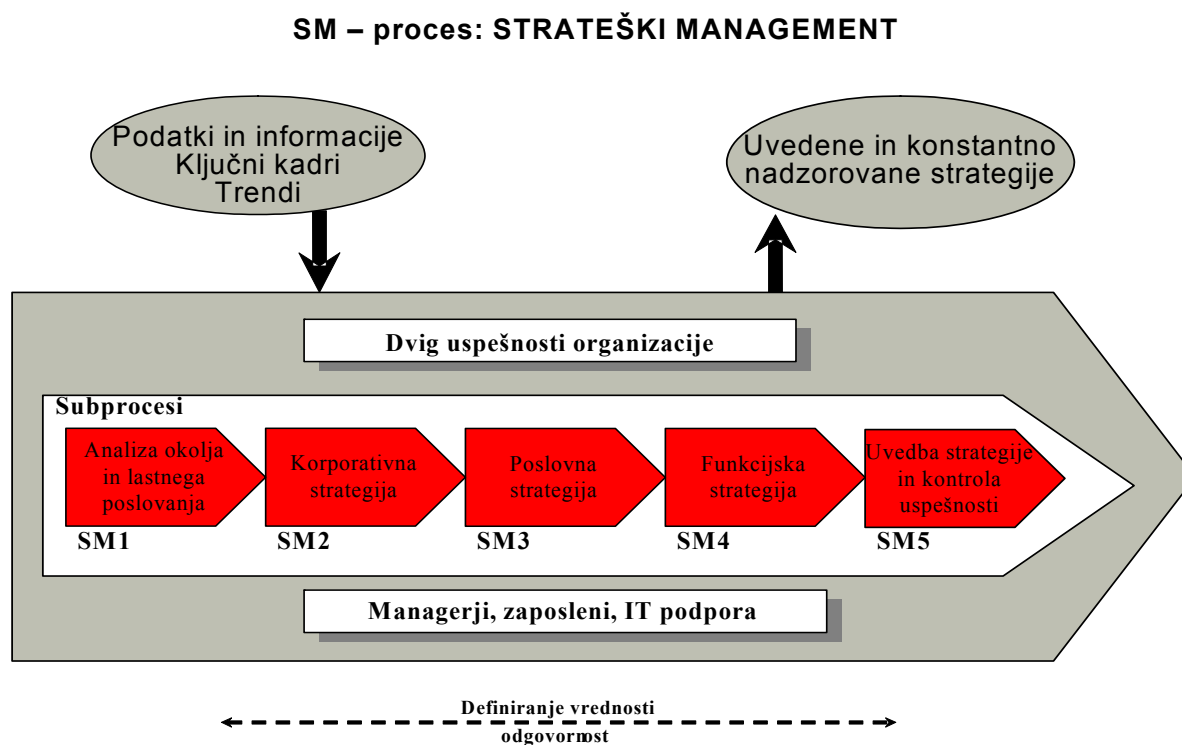
Prav zato je predlagani proces strateškega managementa, ki ga predstavljam v nadaljevanju tega podpoglavja, osredotočen tako na analiziranje okolja in podjetja (za postavitev izhodišč načrtovanja) in načrtovanje strategij kot tudi na izvajanje in spremljanje uspešnosti zasledovanja strateških ciljev.

Predlog procesa strateškega managementa obravnava le-tega kot proces definiranja vrednosti v podjetju; kritičen dejavnik uspeha tega procesa naj bi bilo strateško upravljanje z resursi podjetja, katerih kombinacije so sposobne ustvariti potencialne izvire konkurenčnih prednosti.

Proces se sicer začne z analizo makro- in mikrookolja (trg, panoga, kupci, konkurenti, dobavitelji), analizo trendov in analizo lastnega poslovanja, konča pa se z upravljanjem implementacije, izvajanja ter nadzora nad postavljenimi strateškimi usmeritvami. Posledično lahko kot najpomembnejše inpute procesa prepoznamo vse pridobljene podatke in informacije, ki zadevajo omenjene analize, ključne zaposlene ter njihova znanja, izkušnje in vizionarstvo, in nenazadnje napovedi bodočih trendov v panogi in gospodarstvu v splošnem.

Ko govorimo o rezultatih procesa strateškega managementa (outputi), moramo torej omeniti izdelane, predvsem pa implementirane in nenehno nadzorovane strategije, ki jih delimo na korporativno, poslovne in funkcijske. Proces strateškega managementa bi zato moral skupaj s svojimi petimi podprocesi (od SM1 do SM5) biti takšen:

Slika 15: Predlagani proces strateškega managementa



Vir: Lasten.

- **SM 1 – ANALIZA OKOLJA IN LASTNEGA POSLOVANJA**

Analiza makrookolja z napovedjo prihodnjih trendov, analiza mikrookolja – analize panoge, prodajnega trga in lastnega poslovanja na podlagi tradicionalnih in modernih kazalnikov.

- **SM 2 – KORPORATIVNA STRATEGIJA**

Oblikovanje vizije in poslanstva podjetja, opredelitev potencialnih virov konkurenčnih prednosti, osnovnih strateških ciljev in oblikovanje korporativne strategije podjetja.

- **SM 3 – POSLOVNA STRATEGIJA**

Definiranje konkurenčne prednosti in razvoj poslovne strategije za strateško poslovno enoto.

- **SM 4 – FUNKCIJSKA STRATEGIJA**

Razvoj funkcijskih strategij posamezne strateške poslovne enote in izdelava letnega plana izvajanja aktivnosti poslovnih procesov, ki zadevajo poslovno enoto.

• SM 5 – UVAJANJE STRATEGIJE IN KONTROLA USPEŠNOSTI

Izdelava operativnih načrtov aktivnosti in resursov za posamezne procese, oddelke in delovna mesta, kontroliranje in morebitno osveževanje ciljnih vrednosti indikatorjev BSC-ja ter določanje odgovornih oseb po indikatorjih, spremljanje in poročanje o uspešnosti doseganja postavljenih strateških ciljev.

Še posebej zanimiv je zadnji podproces, podproces SM5. Ne toliko zato, ker bi se izrazilo razlikoval po pomembnosti od ostalih štirih, temveč zato, ker je vse prevečkrat zapostavljen in celo pozabljen. Vseeno nekateri strokovnjaki menijo, da je sposobnost izvajanja strategije celo pomembnejša od kakovosti le-te.

Kakorkoli že, pomembnost zagotavljanja učinkovitega in zgovornega načina spremljanja uspešnosti izvajanja strateških usmeritev podjetja ni nikakor sporna! To je eden od glavnih razlogov, da je bil v povezavi s predlogom procesa strateškega managementa trgovskemu podjetju podan tudi predlog uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti, kar bi moralo pozitivno vplivati tako na uspešnost procesa strateškega managementa kot na uspešnost vseh ostalih procesov in hkrati vplivati na dvig vrednosti za kupce in lastnike.

Kot prvi korak omenjenega predloga je bil izdelan in predstavljen strateški diagram. Vzročno-posledični odnosi med posameznimi deli predlagane strategije, ki opredeljujejo ustvarjanje vrednosti v podjetju, so služili kot podlaga za oblikovanje indikatorjev koncepta BSC. Žal zaradi statusa poslovne skrivnosti predlagana strateški zemljevid in uravnoteženi sistem indikatorjev uspešnosti podjetja v pričujoči diplomski nalogi ne smeta biti predstavljena.

5.3 Vpeljava managementa poslovnih procesov

Podjetje lahko na daljši rok zagotovi svoj obstoj in rast zgolj na osnovi sinergij pri uresničevanju učinkovitosti in uspešnosti. Učinkovitost podjetje zagotavlja prek izvajanja poslovnih procesov oziroma s pomočjo spremljanja, modeliranja, primerjanja in nadgrajevanja poslovnih procesov. Učinkovitost poslovanja pa se seveda odraža tudi pri uspešnosti, saj zmanjšuje stroške in veča dobiček. Ravno zato je predlog sistema managementa poslovnih procesov za trgovsko podjetja izjemno pomemben, za kakovost poslovnih procesov pa lahko rečemo, da predstavlja ključen del kapitala podjetja.

Opredeljeni poslovni procesi torej vsebujejo znanje podjetja, ki pa se spreminja skozi čas, zato mora podjetje svoje procese konstantno izboljševati. Predlog procesnega managementa to upošteva, saj predvideva, da bodo lastniki procesov skupaj s svojimi sodelavci ves čas analizirali proces, za katerega so zadolženi, rezultate ovrednotili in ugotovitvam primerno ukrepali. Namen je doseči spremembo v načinu razmišljanja in dela zaposlenih, kjer se razmišlja ob delu in o njem, aktivnosti pa niso več izvajane rutinsko in samo zato, ker se na

določen način dela že odkar se zaposleni spomni, temveč bo vsaka aktivnost smiselno umeščena v zaporedju procesa, ki bo imel jasne vhode in sprožilce ter jasne rezultate in prejemnike.

Vsak poslovni proces torej dobi svojega vodjo oziroma lastnika, ki je zadolžen in odgovoren za izvajanje in upravljanje s poslovnim procesom. Pri njegovem delu mu pomagajo pripravljene modeli procesov (od procesnega makromodela navzdol po ravneh, vse do osnovnih aktivnosti), vneseni v programsko opremo za management poslovnih procesov, ki omogoča fleksibilno in poglobljeno obravnavanje poslovnih procesov. Tako dokumentirani procesi seveda ne pomenijo ničesar, če jih v podjetju ne izvajajo v praksi. Prav zato je pridobivanje ISO standarda (ISO 9001:2000), kot procesno usmerjenega modela vodenja in organiziranja podjetja ter spremljanja in zagotavljanja kakovosti poslovanja s ciljem zadovoljevanja potreb kupcev, ki poleg tega, da zahteva da so poslovni procesi prepoznani in dokumentirani, zahteva tudi, da se ustrezno temu tudi izvajajo, ena od osnovnih usmeritev obravnavanega trgovskega podjetja na področju upravljanja s kakovostjo.

Skladno z znanji, izkušnjami, motiviranostjo in priporočili nadrejenih je bilo v trgovskem podjetju določenih 14 procesnih vodij, ki so sicer v večji meri že sodelovali pri projektu na strani naročnika. Dodatna znanja, obvezna za uspešno vsebinsko razumevanje upravljanje s procesi in programskimi orodji za manipulacijo procesov, je imelo vseh 14 vodij možnost pridobiti na dodatnih izobraževalnih delavnicah, ki so potekale v sklopu izvedenega projekta.

Znanja, veščine in lastnosti dobrega procesnega vodje:

- v podjetju je spoštovan/a, ima vpliv, sodelavci pa mu/ji zaupajo;
- ima ustrezna komunikacijske sposobnosti;
- je sposoben/a analitičnega razmišljanja;
- je sposoben/a voditi projektno skupino;
- poseduje ustrezna znanja o managementu poslovnih procesov;
- pozna tehnike analiziranja, modeliranja in simuliranja poslovnih procesov;
- ima ustrezna znanja s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

Na delavnicah smo skupaj prepoznali naslednje naloge in odgovornosti procesnega vodje, ki naj bi služile kot izhodišče za v prihodnje:

Naloge procesnega vodje:

- Aktivno sodelovanje pri izdelavi letnega plana upravljanja s kakovostjo.
- Analiziranje in ocenjevanje rezultatov analiz procesov.
- Ukrepanje na podlagi ugotovitev.

- Modeliranje in izvajanje simulacij procesa.
- Spremljanje ustreznosti izvajanja procesa.
- Pravočasno reagiranje na probleme pri izvajanju procesa.
- Skrb za konstantno izboljševanje procesa.
- Uvajanje sprememb in izboljšav v proces.
- Zagotavljanje zadostne količine resursov za nemoteno izvajanje procesa.
- Obveščanje in predstavljanje vodstvu podjetja.

Odgovornosti procesnega vodje:

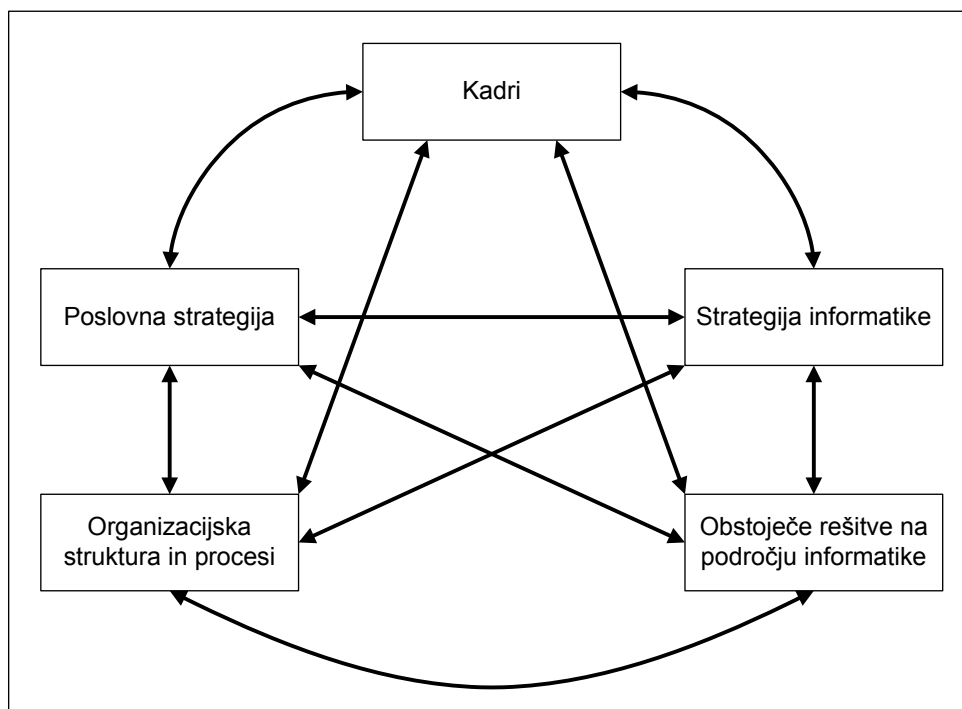
- Seznanjenost s in razumevanje strateških usmeritev podjetja.
- Sodelovanje pri definiranju osnovnih usmeritev na področju celovitega upravljanja s kakovostjo.
- Osredotočenost na stranko in njene potrebe ter želje.
- Vzpostavitev projektne skupine za potrebe analiz procesa in za potrebe uvajanja sprememb ter izboljšav.
- Učinkovitost poslovnega procesa.
- Učinkovito izvajanje nalog.
- Obveščanje vodstva podjetja.

Glede na to, da se več kot očitno od procesnih vodij veliko zahteva, je prav, da se jih takšnim zahtevam ustrezno tudi nagradi. Prav zato naj na koncu omenim še, da je bil kot del predloga o vzpostavitvi sistema managementa poslovnih procesov, predstavljen tudi predlog novega načina nagrajevanja oziroma stimuliranja procesnih vodij. Nov način nagrajevanja je tesno povezan s stopnjo doseženega uspeha poslovnega procesa, ki se da meriti s pomočjo definiranih in vpeljanih indikatorjev uravnoveženega sistema indikatorjev uspešnosti poslovanja.

5.4 Strategija informatizacije

Strateško načrtovanje na ravni celotnega podjetja, ki informatiko obravnava zgolj kot področje, ki se naj prilagaja poslovni strategiji, je močno zgrešeno, saj takšno načrtovanje informatike ne more imeti vpliva na uspešnost in konkurenčnost poslovanja (Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 233). Praksa je namreč pokazala, da mora sodobna informatika poleg izhodišč načrtovanja in nadzora nujno izhajati tudi iz poslovne strategije podjetja, katere cilj je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti na trgu; ključni cilj informatike pa je prav tako uspešnost celotnega podjetja (Groznik, 2001, str. 3 in 62). Tako opredeljeno načrtovanje informatike je vsekakor eno najpomembnejših področij strateškega načrtovanja v podjetju nasploh. Slika 16 (na strani 62) potrjuje tesno povezavo načrtovanja informatike in strateškega načrtovanja.

Slika 16: Model skladnosti strateškega načrta informatike s strateškim načrtom organizacije in njegovim izvajanjem



Vir: Groznik, 2001, str. 78.

Groznik navaja tudi štiri osnovne cilje, ki nazorno označujejo pričakovanja povezana z novim načinom dojemanja načrtovanja informatike. Ti cilji so (Groznik, 2001, str. 55):

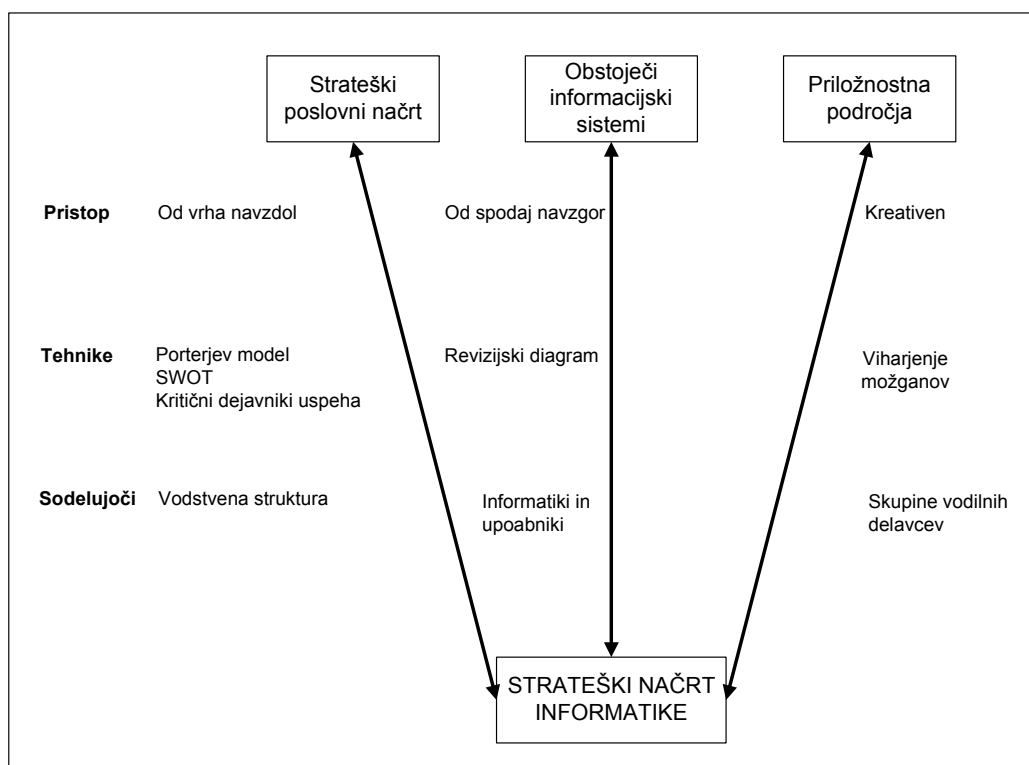
- zagotovitev konkurenčne prednosti;
- izkoriščanje modernih znanj;
- razvoj ustrezne infrastrukture, ki podpira strateški ustroj organizacije;
- definicija strateških aplikacij.

Osnovni gradnik strateškega načrtovanja informatizacije so informacijske potrebe uporabnikov znotraj organizacije (Groznik, 2001, str. 58). Ugotavljanje osnovnih informacijskih potreb uporabnikov je izjemno težavno delo, saj se le-te nenehoma spreminjajo, pogosto pa uporabniki ne vedo natančno, kaj v določeni odločitveni situaciji sploh potrebujejo kot informacijo.

Zaradi tega mora biti strateški načrt informatike celovit in prilagodljiv, njegovo natančnost in ustreznost pa se da zagotoviti s postopnim razvojem, kjer se doseženi rezultati sprti preverjajo in načrt v skladu z ugotovitvami stalno korigira. Za razliko od skrajnih pristopov je postopen razvoj uspešen pri odpravljanju pogostih napak pri razvoju strateškega načrta, kot so recimo pretirana razdrobljenost, nepovezanost in kompleksnost (Groznik, 2001, str. 58).

Pristop strateškega načrtovanja informatike za doseganje konkurenčne prednosti podjetja je ena od pojavnih oblik postopnega razvoja strategije informatike v podjetju. Bazira na ugotavljanju področij poslovanja, kjer si lahko organizacija z uporabo informatike zagotovi konkurenčno prednost (Groznik, 2001, str. 61). Earl, ki je nadgradil Porterjevo teorijo, razume omenjeni pristop kot večplasten proces, ki združuje različne metodologije in tehnike (slika 17).

Slika 17: Pristop izdelovanja informacijske strategije za doseganje konkurenčne prednosti



Vir: Groznik, 2001, str. 61

Podoben pristop strateškega načrtovanja informatike bi bil priporočljiv tudi za obravnavano trgovsko podjetje, ker bo uvedba novega ERP sistema in predlaganega procesa strateškega managementa ter sistema managementa poslovnih procesov brez opredeljene strategije informatizacije vsekakor neuspešna.

Zato morajo v podjetju najprej opraviti analizo bodočega poslovnega okolja in analizo novih strateških usmeritev podjetja, pri čemer morajo natančno oceniti tudi vlogo informatike pri izvajanju le-teh. Odločilno za uspeh te faze je, da vodstvena skupina aktivno podpira in sodeluje v vseh aktivnostih. Naslednji korak procesa predvideva obravnavanje obstoječega stanja informacijskega sistema podjetja. Posamezni moduli sistema naj bodo ocenjeni na podlagi tehnične kakovosti in prispevka k poslovanju in sicer z vidika smiselnosti nadaljnjega razvoja po začrtani poti.

Kreativni pristop predstavlja tretjo fazo procesa strateškega načrtovanja informatike. Njegovo bistvo je generiranje možnih rešitev za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetje prek strateškega izkoriščanja informatike. V tej zadnji fazi procesa morajo sodelovati ključni predstavniki vseh delov trgovskega podjetja, ki so tako zmožni celovitega pogleda na poslovanje podjetja ter položaj podjetja glede na konkurenco. Pomanjkljiva znanja in informacije projektne skupine lahko kaj hitro pomeni neuspeh.

Celota opisanih treh delov je proces načrtovanja strategije informatike, njegov rezultat pa morajo biti ugotovljene priložnosti trgovskega podjetja, do katerih lahko pride na podlagi spremenjenega odnosa podjetja do informatike in načrtovanja le-te. Sprejemanje informatike kot pomembnega orodja pri oblikovanju poslovne strategije se mora zgoditi takoj, kajti v nasprotnem bo uresničevanje prav vseh predlaganih sprememb obsojeno na neizbežen propad.

Tabela 9 prikazuje kritične dejavnike uspeha in pa koristi strateškega načrtovanja informatike, ki jih lahko pričakujejo v trgovskem podjetju, če se zavedo pomembnosti takšnega načrtovanja in zasledujoč predlagani proces pripravijo ustrezno strategijo informatike.

Tabela 9: Kritični dejavniki uspeha in koristi strateškega načrtovanja informatike

Rang	Kritični dejavniki uspeha	Rang	Koristi
1	Pridobivanje podpore vodstva	1	Izboljšana interna komunikacija
2	Dostop do ustrezno kvalificirane delovne sile	2	Učinkovito in uspešno upravljanje z informacijskimi resursi
3	Jasna strateška usmeritev	3	Izboljšana produktivnost
4	Dober odnos med uporabniki in informatiki	4	Izboljšana kakovost proizvodov ali/in storitev
5	Dovolj posvečanja pojasnjevanju nalog in odgovornosti, da so te razumljene	5	Izboljšan konkurenčni položaj
6	Pričakovanje verjetnih sprememb v informacijski tehnologiji in okolju	6	Razumna politika na področju tehnologije
7	Prosto komuniciranje in zavezanost k spremembam v organizaciji	7	Večji tržni delež
8	Jasen, natančen in formalen načrtovalni proces	8	Večja sposobnost prilagajanja na spremembe v panogi
9	Pravilno predvidevanje planskega horizonta		
10	Upoštevanje spremenljivk »ljudje« in »politika« pri načrtovanju		

Viri: Groznik et al., 2000, 6-7.

Strateško načrtovanje informatike torej pomembno pripomore k uspešnemu oblikovanju in predvsem uresničevanju strateških usmeritev v podjetju; pravzaprav predstavlja povezovalni

člen med obema. Poudaril sem že, da je strateško načrtovanje učinkovito le, če se opredeljene usmeritve tudi dejansko izvedejo oziroma, če se uvedejo ustrezni ukrepi in izvedejo ustrezne aktivnosti, ki naj omogočijo doseganje zastavljenih strateških ciljev. Z vidika informatizacije poslovanja naj bi to pomenilo, da se zagotovi optimalno izvajanje in prilagajanje poslovnih procesov potrebam poslovanja, torej da se v podjetje uvede sistem managementa poslovnih procesov (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 236).

V prejšnjih dveh podpoglavjih opisana predloga oblikovanja in uvedbe procesa strateškega managementa in managementa poslovnih procesov sta sicer sama zase lahko tudi učinkovita in uspešna, toda podjetje ima pomembne koristi šele, ko oba koncepta delujeta vzajemno in pravzaprav dajeta vtis celote. In prav strategija informatizacije omogoča podjetju, da ta cilj uspešno uresniči.

Strategija informatike zato predstavlja kritično vez med oblikovanjem strategije in uresničevanjem strategije, torej med strateškim managementom in upravljanjem poslovnih procesov, ki uresničuje oblikovane strateške cilje.

5.5 Prijemi za spreminjanje organizacijske kulture

Spreminjanje rigidne organizacijske kulture zaposlenih obravnavanega trgovskega podjetja bo vsekakor najtrši oreh v procesu preobrazbe podjetja. Gre za proces, ki lahko traja tudi več let, rezultati prizadevanj pa v začetku vsekakor ne bodo toliko očitni, da bi se lahko vodstvo trgovskega podjetja na le-te zaneslo kot na naravne motivatorje delovne sile.

Prav zato bo upiranje in nasprotovanje delovne sile verjetno neizbežno in s tem je stopnja tveganja, da podjetje doseže neuspeh pri implementaciji učeče se organizacijske kulture, precej velika. Cilj vodstva mora potemtakem biti, da na premišljen način zastavi proces spreminjanja organizacijske kulture, da premisli, kako zmanjšati odpor zaposlenih in hkrati med njimi oblikovati mnenje, da so spremembe vendarle nujne. Poiskati mora ključne instrumente, s katerimi lahko vpliva na motivacijo svojih zaposlenih, da bodo ti pričeli samostojno in samoiniciativno uvajati spremembe v svoje delo; da bodo začeli razmišljati o svojem delu. Šele dejansko spreminjanje načina razmišljanja zaposlenih bo postopoma privedlo do spremembe v vedenju in do oblikovanja nove organizacijske kulture. Omenil sem, da način spreminjanja organizacije, ki poteka v smeri od spreminjanja znanja posameznika k vedenju v organizaciji, imenujemo participativni način spreminjanja organizacijske kulture. Participativno spreminjanje svetujemo podjetju zaradi večje obstojnosti sprememb, kar v naših očeh odtehta dolgotrajnejše uvajanje.

Želimo si, da bi nova organizacijska kultura postala učeča se kultura. Zatorej nič ne sme biti prepuščeno naključju in vodstvo mora imeti ves čas stvari pod kontrolo. Kljub temu morajo

zaposleni imeti toliko maneverskega prostora, da čutijo, da vodstvo vanje verjame in jim zaupa, šele takrat bo šlo za participativno spreminjanje.

Preden pogledamo konkretne prijeme za uspešno spreminjanje organizacijske kulture, ki so bili na koncu projekta predlagani vodstvu trgovskega podjetja, se ustavimo še ob enem zelo pomembnem delu tega procesa. Podjetje namreč lahko vpelje prav vsak predlagan ukrep, pri tem pa ne ve, če gre za ustrezno, pravo rešitev ali ne. Zaradi tega mora podjetje obvezno določiti kazalce oziroma indikatorje, ki bodo omogočili spremljanje uspešnosti spreminjanja organizacijske kulture v učečo se kulturo zaposlenih in kasneje spremljanje evolucije nove učeče se organizacije.

Glede na to, da naj bi bil v podjetju tako ali tako vzpostavljen uravnotežen sistem indikatorjev uspešnosti, je smiselno, da si vodstvo pomaga z indikatorji, ki jih ta sistem že vključuje, ali pa da preprosto doda manjkajoče kazalnike v eno od štirih dimenzij sistema. Pomembnost organizacijske kulture in njen vpliv na vsa področja poslovanja narekuje, da za spremljanje uspešnosti spreminjanja stare in uvajanja nove kulture, izberejo kazalce tako, da bodo zastopani vsi štirje vidiki ustvarjanja vrednosti v podjetju – vse štiri dimenzije BSC sistema.

Ugotovili smo, da organizacijsko učenje močno pozitivno vpliva na finančne rezultate poslovanja, zato so potrebni določeni kazalci finančnega vidika. Organizacijsko učenje prav tako močno pozitivno vpliva na nefinančne rezultate poslovanja in ustvarjanje vrednosti za stranko, od tu potreba po kazalcih vidika poslovanja s strankami. Med ključnimi dejavniki uspeha podjetja so hitrost, integracija, inovativnost in fleksibilnost, ki označujejo tako delovno silo in njeno kulturo, kot tudi uspešno izvajanje poslovnih procesov podjetja. Izbrani kazalci vidika notranjih poslovnih procesov zato ne smejo manjkati. In nenazadnje vidik učenja in rasti, kjer pravzaprav vsak kazalnik meri eno od pomembnih dimenzij ali pojavnih oblik organizacijske kulture in mora predstavljati osrednji sklop kazalnikov za spremljanje organizacijske kulture v trgovskem podjetju. Vidik učenja in rasti namreč vključuje naloge za ustvarjanje organizacijske klime, ki bo podpirala organizacijske spremembe, inovacije in rast.

Obravnavano podjetje čaka v procesu spreminjanja organizacijske kulture vsekakor mukotrпно delo. Menim, da si vodstvo težko utegne v pomembnem obsegu zmanjšati napore, lahko pa si zagotovi večjo verjetnost končnega uspeha in sicer tako, da se osredotoči na motiviranje zaposlenih, ki bo omogočilo uspeh procesa spreminjanja mišljenja in vedenja, torej uspeh procesa učenja.

Na podlagi spoznanj o značilnostih delovne sile obravnavanega trgovskega podjetja smo naročniku predlagali dva temeljna fokusa motiviranja zaposlenih. Prvi, že omenjeni način motiviranja delovne sile, je novi sistem nagrajevanja, drugi vzvod pa so nadrejeni in t.i. vodenje s primerom (Leading by example, angl.).

Sistem nagrajevanja je očitna rešitev. Denarna in nedenarna nagrada jasno in glasno povesta, kaj je v podjetju zaželeno obnašanje in kateri dosežki so cenjeni. Pravilnik o nagrajevanju in stimuliranju mora biti striktno povezan s strateškimi usmeritvami podjetja, torej s strateškim diagramom in kazalniki uravnoveženega sistema indikatorjev uspešnosti ustvarjanja vrednosti. Na ta način namreč zagotavlja, da so nagrajeni vsi tisti, ki s svojim delom povečujejo uspeh celega podjetja ter izboljšujejo ozračje v podjetju in njegovem okolju. Še enkrat več je ob zasnovi pravilnika oziroma sistema ključno prav vestno izvajanje in uporaba opredeljenih prijemov.

Druga predlagana dimenzija ni tako očitna, pa vendar. Gre za podoben odnos kot ga najdemo v družinskem okolju, kjer naj bi starši skrbeli za dober vzor svojim otrokom in jih poleg tega skozi pogovor podpirali, jih učili, jim svetovali in nenazadnje motivirali. Tudi managerji oziroma procesni vodje so izjemno pomembne figure v internem okolju podjetja. Ti naj bi bili sposobni izboljšati komunikacijo in spodbujati neformalne komunikacijske kanale, biti ustvarjalni in graditi pripadnost zaposlenih do organizacije, predvsem pa motivirati zaposlene, da dosežejo dokončno spremembo načina razmišljanja. Moje mnenje je, da lahko to najučinkoviteje storijo prav z vodenjem s primerom, s čimer nazorno pokažejo podrejenim oziroma bolj pravilno sodelavcem, kaj se od njih pričakuje, kakšno vedenje je zaželeno in v katero smer naj le-ti usmerijo večino svojih naporov in razmišljanj.

SKLEP

Vse se začne in konča pri ljudeh. Začetno stanje je redko idealno, še več, verjetno nikoli ni, toda videli smo, da je bolj pomembno to, da obstaja in s tem zagotavlja ustrezno izhodišče za nadaljnjo nadgradnjo oziroma razvoj, ki se zgodita kot rezultata procesa učenja in spreminjanja. Konca tega evolucijskega procesa pravzaprav v resnici ni in lahko si predstavljamo, da obstajajo samo nova začetna stanja. Podobno gledam sam tudi na svoje diplomsko delo in na sklep, ki je pred bralcem. Na začetku je bila ideja, bile so predstave, sugestije in določene izkušnje; skupaj so bile združene v dispozicijo, izhodišče mojega učenja in spreminjanja. In na koncu je sklep, ki pa ga bolj kot zaključek diplomske naloge razumem kot pogled na rdečo nit le-te, brez nepotrebnih dodatkov. Sklep opisuje bistvo ustvarjanja in rezultate raziskovanja, razmišljanja in sklepanja; s tem postavlja izhodišče za prihodnje raziskovanje in za prihodnji razvoj trgovskega podjetja.

Osnovni namen diplomskega dela je bil oceniti ustreznost podjetniškega oziroma izkustvenega poslovanja in upravljanja, ki so ga do sedaj uporabljali managerji v obravnavanem trgovskem podjetju, in sicer v nemirnem konkurenčnem okolju današnjega dne ter ga primerjati s porajajočim se sistematičnim načinom vodenja in upravljanja, v ospredju katerega sta strateški management in upravljanje poslovnih procesov. Pomagal sem

si s tremi hipotezami, ki sem jih postavil že v uvodu naloge, in ki bi v primeru, da jih ne bi uspel zavreči, potrdile moja razmišljanja v povezavi z uspešnostjo podjetja oziroma potrdile mnenje, da je v trgovskem podjetju nastopil čas sprememb.

Oborožen z novimi spoznanji in ugotovitvami teoretične narave naj bi nato najprej bolj natančno proučil trenutno stanje trgovskega podjetja in razloge takšnega stanja, nato pa poskušal podati konkretne predloge za reševanje ključnih težav podjetja, torej pomanjkanja strateške osredotočenosti oziroma vizije, notranje neučinkovitosti na področju stroškov, komunikacije ter pretoka informacij, operativnega razumevanja informatike ter rigidnosti organizacijske kulture podjetja. Tako imenovani pristop »z vrha navzdol«, kjer se z reševanjem kritičnih strateških vprašanj postopoma izboljšuje slika celotnega poslovanja, naj bi poleg omenjenih petih strateških področij omogočil izboljšanje tudi bolj operativnih parametrov poslovanja, kot so povečanje odzivnosti, učinkovitosti in produktivnosti ter izboljšanje komunikacije in upravljanja s kupci. Hipoteze (od H₁ do H₃), ki sem jih preverjal v prvih treh poglavjih oziroma teoretičnem delu diplomske naloge in jih v končni fazi tudi sprejel kot pravilne, so bile:

H₁ – *"Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo v prihodnje načrtovanje strategije strukturiran, sistematičen proces, ki temelji na racionalni analizi podjetja in njegovega okolja, ter se osredotoča na opredelitev konkurenčne prednosti in primerne poslovne strategije."*

H₂ – *"Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo vsem zaposlenim jasno, kaj je osnovna sposobnost podjetja in bo prek opredeljenih poslovnih procesov celo podjetje usmerjeno k istim strateškim ciljem."*

H₃ – *"Podjetje bo praviloma uspešnejše, če bo gojilo učečo se organizacijsko kulturo, v kateri bodo zaposleni pripravljene sprejemati in prožiti spremembe, tako v podjetju kot tudi v okolju."*

Glede na to, da je bila vsaka od hipotez podrobno obravnavana že sproti, torej v sklepih prvih treh poglavij, bom na tem mestu izpostavil zgolj ključne zaključke.

Raziskovanje strateškega managementa v prvem poglavju je tako odkrilo, da sistematičen proces načrtovanja strategije podjetja, ki temelji na racionalni analizi podjetja in njegovega okolja, pomaga pri zmanjšanju kaotičnosti procesa samega, po drugi strani pa zagotovi možnost uspešnega komuniciranja oblikovane strategije navzdol po organizaciji. Ob tem je vendarle potrebno poudariti, da mora biti vsakršna racionalna analiza podjetja in njegovega okolja tudi dinamična, fleksibilna in inovativna, upoštevati pa mora tudi izkušnje in intuicijo. Na podlagi teh ugotovitev sem sprejel **hipotezo H₁**, ki pa sem ji kljub temu očital preozko

usmerjenost na račun zapostavljanja faze uvedbe strategije, za katero sem ugotovil, da je pravzaprav vsaj enakovredna fazi oblikovanja strategije, če že ločujemo med obema.

Podobno kot pri prvi hipotezi se je tudi pri drugi hipotezi izkazalo, tokrat prek analize literature in poslovnih primerov o managementu poslovnih procesov, o procesnem makromodelu in ključnih poslovnih procesih v trgovskih podjetjih, da je le-ta pravilna, vendar preozko zastavljena. Po eni strani sem namreč potrdil pravilnost svojega razumevanja managementa poslovnih procesov kot discipline, s katero lahko podjetje doseže nenehno izboljševanje in prilagajanje strateških poslovnih procesov organizacije ter s tem pripomore k večji konkurenčnosti organizacije znotraj panoge, in dojemanja procesnega makromodela kot koristnega strateškega pripomočka, ki omogoča zbiranje znanja o trenutnem in želenem načinu poslovanja ter pomaga pri informiranju in usposabljanju zaposlenih v podjetju. Po drugi strani pa sem se prepričal v to, da ima vsaka panoga lastne specifične ključne poslovne procese, ki so izrazito usmerjeni v ustvarjanje in definiranje vrednosti za stranko, in da bi zato morala **hipoteza H₂** poleg opredelitve poslovnih procesov poudarjati tudi pomembnost pravilne izbire ključnih procesov med vsemi procesi in nato še superiornega izvajanja ter upravljanja le-teh.

Za razliko od ostalih dveh, tretja hipoteza nima opaznejših pomanjkljivosti. Pravzaprav je v svojem bistvu **hipoteza H₃** zelo blizu popolnosti, saj je izjemno usklajena z ugotovitvami, ki izvirajo iz proučevanja organizacijske kulture in procesa učenja v tretjem poglavju. Te ugotovitve potrjujejo, da je aktivna delovna sila, ki je pripravljena sprejemati in prožiti spremembe v podjetju in okolju, za podjetje ustrežnejša in dela podjetje uspešnejše, kot pasivna delovna sila, ki se sprememb brani. Učeča se organizacija, naj bi bila tako pravi odgovor na težnje po fleksibilni, inovativni in učeči se delovni sili, saj je organizacijsko učenje pozitivno povezano s spremembami v razmišljanju delovne sile, uspešnost organizacije pa pozitivno z organizacijskim učenjem.

Vsi trije sklopi ugotovitev so odločilno vplivali na vsebino praktičnega dela diplomske naloge. Sprejeta hipoteza H₁ je tako botrovala odločitvi, da trgovskemu podjetju predlagam uvedbo procesa strateškega managementa, ki naj bi omogočil sistematično načrtovanje, komuniciranje in striktno izvajanje poslovnih strategij ter oblikovanje in uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov, kot orodja za merjenje doseženih rezultatov. Prav tako je potrjena hipoteza H₂ vplivala na predlog, da se poleg uvedbe procesne organiziranosti oziroma opredelitve ključnih in podpornih poslovnih procesov podjetja, uvede tudi procesni management, s katerim bi lahko procesni vodje nenehno spremljali rezultate izvajanja poslovnega procesa in proces usklajeno s strateškimi usmeritvami izboljševali. S tem naj bi podjetje dosegalo vedno večjo stopnjo zadovoljevanja potreb ciljnega segmenta strank in ustrezno večjo raven zaupanja in zvestosti.

Omenjena predloga sta sicer sama zase lahko tudi učinkovita in uspešna, toda podjetje ima pomembne koristi šele takrat, ko oba koncepta delujeta vzajemno in pravzaprav dajeta vtis celote. Strateško razumevanje informatike je tista kritična vez med oblikovanjem strategije in uresničevanjem strategije, torej med strateškim managementom in upravljanjem poslovnih procesov, ki omogoča podjetju, da ta cilj uspešno uresniči. V skladu s tem, je bil trgovskemu podjetju predlagan proces postopnega razvijanja strategije informatike, s končnim ciljem odkrivanja področij poslovanja, kjer bi lahko s pomočjo informacijske tehnologije trgovsko podjetje pridobilo pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti.

In nenazadnje je imela tudi pravilno postavljena hipoteza H₃ vpliv na predlagano spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo procesa participativnega spreminjanja, s katerim naj bi managerji podjetja najprej pripravili načrt postopnega spreminjanja organizacijske kulture v zeleno smer – učečo se organizacijsko kulturo – nato pa preko motiviranja delovne sile k spremembi načina razmišljanja in obnašanja, omogočili uspešno odvijanje procesa učenja.

Učeča se organizacija, v kateri so zaposleni aktivni, kreativni in inovativni ljudje, ki so sposobni učenja ob delu in z delom, ter si želijo pridobljeno znanje deliti s svojimi sodelavci, pa je hkrati in predvsem predpogoj za uspešno uvajanje vseh ostalih predlaganih konceptov; procesa strateškega managementa, managementa poslovnih procesov in strategije informatike kot vitalne spona med obema, konceptov, ki so sicer univerzalni, nimajo pa pomena, če se organizacija ni pripravljena prilagoditi in postopoma spremeniti. Vse se namreč začne in konča pri ljudeh.

LITERATURA

1. Beach Lee Roy: Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning. New Jersey : Prentice-Hall, 1993. 193 str.
2. Borjančič Janko: Sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija apna. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 75 str., 15 pril.
3. Brown Shona L., Eisenhardt Kathleen M.: Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. Boston, (Massachusetts) : Harvard Business School Press, 1998. 247 str., 6 pril.
4. Cox Roger, Brittain Paul: Retailing: An Introduction. Fifth Edition. Harlow, Essex : Pearson Education Limited, 2004. 300 str.
5. Daneu Aleš: Vpliv managementa poslovnih procesov na poslovanje organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 83 str., 10 pril.
6. D'Aveni Richard A.: Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York : The Free Press, 1994. 356 str., 34 pril.
7. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
8. Dimovski Vlado, Škerlavaj Miha: Brez organizacijskega učenja ni odličnosti. Manager, Ljubljana, 2004, 6, str. 46-48.
9. Frost J. Peter et al.: Organizational Culture. Newbury Park : Sage Publications, Inc., 1985. 389 str.
10. Geršak Peter: Management poslovnih procesov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 104 str., 22 pril.
11. Grant Robert M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Third Edition. Oxford : Blackwell Publishers Ltd, 1998. 444 str.
12. Groznik Aleš et al.: Strateško načrtovanje poslovne informatike v slovenskih organizacijah – mit ali resničnost?. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 11 str., 4 pril.
13. Groznik Aleš: Strateško načrtovanje razvoja informatike. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 122 str., 31 pril.

14. Groznik Aleš et al.: Razvojna strategija in vloga informatike v bančni panogi. V: Prašnikar Janez (ur.), Cirman Andreja (ur.), Bajde Domen. Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah. 1. natis. Ljubljana : Časnik Finance, 2006, str. 153-172.
15. Guna Urška: Uravnoteženi sistem kazalnikov na primeru informacijsko storitvenega podjetja v Sloveniji. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 63 str.
16. Hamel Gary, Prahalad C.K.: Competing for the Future. Boston, (Massachusetts) : Harvard Business School Press, 1996. 326 str.
17. Hammer Michael: Beyond Reengineering: How the process-centred organization is changing our work and our lives. New York : HarperCollins Publishers, Inc., 1997. 269 str.
18. Indihar Štemberger Mojca et al.: Vloga managementa poslovnih procesov v vitki oskrbovalni verigi – dve študiji primera. Delovni zvezek no. 186. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 24 str.
19. Jaklič Jurij, Indihar Štemberger Mojca, Bosilj-Vukšić Vesna: Business Process Modelling and Management Framework. Proceedings of the 3rd International Conference: An Enterprise Odyssey: Integration or Disintegration. Zagreb : Faculty of Economics and Business, June 15-17, 2006. str. 957-970.
20. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 327 str.
21. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. 1. natis. Ljubljana : GV Založba, 2001. 412 str.
22. Koradžija Nataša: Peter Senge v Ljubljani. Manager, Ljubljana, 2004, 6, str. 14.
23. Kovačič Andrej, Vintar Mirko: Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov. Ljubljana : DZS, 1994. 303 str.
24. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
25. Kovačič Andrej et al.: Prenova in informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 354 str.

26. Kovačič Andrej, Bosilj Vukšič Vesna: Management poslovnih procesov. 1. natis. Ljubljana : GV Založba, 2005. 400 str., 82 pril.
27. Kovačič Andrej: Kako do konkurenčnega gospodarstva in uprave. Vabilo na poslovno konferenco MPP 2006. Uporabna informatika, Ljubljana, 14 (2006), 3, str. 166-167.
28. Kržič Anja: Organizacijska kultura v podjetju KZ Krka Novo mesto. HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, 13 (2006), 4, str. 76-78.
29. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 398 str., 23 pril.
30. Martin Joanne: Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 2002. 360 str.
31. Mihelčič Gorazd: Učeče se podjetje – proces učenja in potrebne sposobnosti v njem. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 52 str.
32. Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph: Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management. New York : The Free Press, 1998. 373 str.
33. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 279 str.
34. Neely Andy: Measuring Business Performance. London : Profile Books Ltd, 1998. 195 str.
35. Ostenwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L.: Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. Communications of AIS, 15 (2005), May, str. 1-40.
36. Ožbolt Ajda: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 43 str.
37. Podjed Dan: Antropološki vidiki postmoderne organizacije. Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre, Kranj, 39 (2006), 9, str. 585-590.
38. Props Franc: Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju SPL. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 71 str.
39. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 3. natis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 374 str.

40. Reijers Hajo A.: Implementing BPM systems: the Role of Process Orientation. *Business Process Management Journal*, Bradford, 12 (2006), 4, str. 389-404.
41. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 184 str., 6 pril.
42. Schneider Benjamin et al.: *Organizational Climate and Culture*. San Francisco : Jossey-Bass Inc., Publishers, 1990. 431 str.
43. Senge Peter M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. London : Random House, 1990 (reprinted 1999). 413 str.
44. Smogavc Cestar Andrej: Model celovitega razvoja voditeljstva in učeče se organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 90 str.
45. Tolbert Amy S., McLean Gary N., Myers Ray C.: Creating the global learning organization (GLO). *International Journal of Intercultural Relations*, 26 (2002), str. 463-472.
46. Trkman Peter et al.: Process approach to supply chain integration. *Supply Chain Management Magazine*, 12 (2007), 2, str. 116-128.
47. Varley Rosemary, Rafiq Mohammed: *Principles of Retail Management*. New York : Palgrave MacMillan, 2004. 324 str.

VIRI

1. Accenture. [URL: <http://www.accenture.com>], 23.3.2007.
2. Agregata bussines consulting, d.o.o., interni viri podjetja, 2007.
3. *Business Integration Journal*, članki [URL: <http://www.bijonline.com>], 2007.
4. Business Process Management Group. [URL: <http://www.bpmg.org>], 2007.
5. Ducasse Patrick, Pralle Anthony, Stalk Jr. George: Opportunities for Action in Consumer Markets: Why Strategy Still Matters. The Boston Consulting Group, Inc. 8 str. [URL: ...]

- http://www.bcg.com/publications/files/Why_Strategy_Still_Matters_Dec05.pdf, 5.1.2007.
6. Havey Michael: What is Business Process Modeling? 4 str. [URL: <http://www.onjava.com/pub/a/onjava/2005/07/20/businessprocessmodeling.html>], 20.7.2005.
 7. Indihar Štemberger M, Jaklič J., Popovič A.: Suitability of process maps for business process simulation in business process renovation projects, 2004. [URL: <http://www.scs-europe.net/services/ess2004/pdf/bus-05.pdf>], 21.2.2007.
 8. IT-OBSERVER. [URL: <http://www.it-observer.com>], 2006.
 9. Khan Rashid: Business Process Management Agility. [URL: http://www.it-observer.com/articles/1116/business_process_management_agility], 18.4.2006.
 10. KMWorld.com. [URL: <http://www.kmworld.com>], 2007.
 11. Malhotra Yogesh: Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview, 24.4.2007.
 12. McGoveran David: An Introduction to BPM&BPMS. Business Integration Journal. [URL: <http://www.bijonline.com/index.cfm?section=article&aid=442#>], 13.2.2007.
 13. Mooney Laura: The Best Process Wins: Measuring the Value of Business Process Management. [URL: <http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=8843>], 14.2.2007.
 14. Organizational Learning. [URL: <http://www.sfb504.uni-mannheim.de>], 24.4.2007.
 15. PA Consulting Group. [URL: <http://www.paconsulting.com>], 23.3.2007.
 16. Puccinelli Robert: BPM Templates: Implementing Best Practices in Record Time. KMWorld.com. [URL: <http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=8842>], 14.2.2007.
 17. Russel Steve: Six Critical BPM Capabilities Close the Loop for Success. KMWorld.com. [URL: <http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=8847>], 13.2.2007.
 18. SAP spletna stran. [URL: <http://www.sap.com>], 2007.
 19. The Boston Consulting Group. [URL: <http://www.bcg.com>], 2006.

20. Turbit Neville: Business Process Modeling Overview. The Project Perfect. [URL: http://www.projectperfect.com.au/downloads/Info/info_business_process_modelling_overview.pdf], 19.2.2007.

21. What is a »Learning organization«? [URL: <http://www.learning-org.com>], 23.3.2007.