

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

REINŽENIRING POSLOVNIH PROCESOV

Ljubljana, februar 2005

BOŠTJAN GUBIČ

IZJAVA

Študent Boštjan Gubič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Borut Rusjana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.02.2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV POSLOVNIH PROCESOV IN PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	2
2.1. Definicija poslovnega procesa.....	2
2.2. Definicija prenove poslovnih procesov	3
3. RAZLOGI IN MOTIVI ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV	6
4. NOSILCI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV IN NJIHOVE VLOGE	7
4.1. Vodja prenove poslovnih procesov	8
4.2. Lastnik procesa.....	8
4.3. Zunanji svetovalci	9
4.4. Prenovitveni team.....	9
4.5. Usmerjevalni odbor	10
4.6. Usklajevalec prenove poslovnih procesov	10
5. METODOLOGIJA ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV.....	10
5.1. Metodologije za prenovo poslovnih procesov.....	11
5.2. Pristop RADIE	12
5.2.1. Prepoznanje	14
5.2.2. Temeljna analiza.....	15
5.2.3. Radikalno preoblikovanje.....	16
5.2.4. Uveljavljanje	17
5.2.5. Ocenjevanje	18
6. KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA IN NEUSPEHA PRI PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV	19
6.1. Opredelitveni dejavniki	20
6.2. Obladovanje človeških virov.....	21
6.3. Strokovni dejavniki	22
7. PRIMERJAVA PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV Z DRUGIMI FILOZOFIJAMI SPREMEMB IN PROGRAMI IZBOLJŠAV	24
7.1. Primerjava prenove poslovnih procesov s pristopom celovitega zagotavljanja kakovosti	24
7.2. Primerjava prenove poslovnih procesov s pristopom ravno pravočasno	27
7.3. Primerjava prenove poslovnih procesov s krčenjem, restrukturiranjem in avtomatizacijo	30
8. MIT O REVOLUCIONARNOSTI IN NOVOSTI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	31
9. PRIHODNOST PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	34
10. SKLEP.....	37
LITERATURA	39

1. UVOD

Čeprav so podjetja že dolgo časa soočena z okoljem, kjer so kompleksnost, novosti, sprememba in negotovost konstanta, je sedanje okolje zgodovinsko gledano brez primere. Trg se je liberaliziral, ukinile so se trgovinske ovire, širile so se ekonomske integracije, prisoten je bil močan tehnološki napredek (še posebej na področju telekomunikacij in transporta). Nove razmere so podjetja postavila pred nove izzive. Pojavile so se zahteve po večji učinkovitosti in kakovosti izdelkov; po prilagajanju posameznim kupcem; po bolj prožnem odzivu na spremenjene razmere na tržišču ter po skrajševanju časovnega intervala med izumom in trženjem izdelka. Poleg teh sprememb je konec osemdesetih let in začetek devetdesetih let zaznamovala občutna gospodarska recesija, ki je zahtevala od podjetij močno zmanjšanje stroškov. Da bi podjetja ostala učinkovita in uspešna v tem spreminjajočem okolju, so prisiljena neprestano inovirati, kar pomeni, da morajo tudi opuščati stare načine delovanja. V osemdesetih in devetdesetih letih se je pojavilo več pristopov, ki so skušala pomagati podjetjem, da bi bila bolj pripravljena na izzive, ki jih je prineslo novo turbulentno okolje.

Cilj tega dela je prikazati enega od možnih načinov prilagajanja na prej omenjene nove razmere v poslovnem okolju, in sicer prenovu poslovnih procesov. V ta namen sem si najprej moral pridobiti globlji vpogled v naravo obravnavanega pristopa, zato sem pregledal strokovne vire in literaturo s tega področja.

V diplomskem delu sem se najprej posvetil opredelitvi poslovnega procesa, saj je le ta središče prenove poslovnih procesov. Nadalje sem kritično pregledal strokovne vire in literaturo s področja prenove poslovnih procesov ter skušal analizirati definicije prenove poslovnih procesov in najti skupne točke v različnih opredelitvah. V tretjem poglavju sem skušal razjasniti, kateri so vzroki, ki pripeljejo do uporabe metode prenove poslovnih procesov, v četrtem pa, kdo so nosilci prenove poslovnih procesov. Po opredelitvi poslovnega procesa, vzrokov za prenovu poslovnih procesov, nosilcev in definicije prenove poslovnih procesov sem v petem poglavju skušal najti odgovor na vprašnje, kaj je skupnega metodologijam za izvajanje prenove poslovnih procesov in na splošno predstaviti različne metodologije, pri čemer sem bolj podrobno opisal metodologijo RAIDE. Po predstavitvi metodologije sem v šestem poglavju naštel dejavnike neuspeha in uspeha pri prenovi poslovnih procesov. Z drugimi programi izboljšav sem jo primerjal v sedmem poglavju ter tako skušal še bolj jasno opredeliti, kaj prenova poslovnih procesov je in kaj ni. V predzadnjem poglavju sem predstavil kritike, ki jih je prenova poslovnih procesov deležna glede svoje novosti in revolucionarnosti. Diplomsko delo sem zaključil s predstavitvijo in primerjavo različnih vidikov o prihodnosti prenove poslovnih procesov.

2. OPREDELITEV POSLOVNIH PROCESOV IN PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV

Eden od vzrokov za neuspeh pobud prenavljanja poslovnih procesov je, da ne obstaja enotno mnenje o tem, kaj sploh prenova poslovnih procesov je. Zaradi lažjega razumevanja opredelitve prenove poslovnih procesov naj pojasnim pojem poslovnih procesov, zatem bom pa obravnaval še različne definicije prenove poslovnih procesov.

2.1. Definicija poslovnega procesa

Kaj je poslovni proces? To, navidez preprosto vprašanje, ponuja veliko različnih odgovorov, še posebej v literaturi, katere glavna tema je prenova poslovnih procesov. Tako Davenport in Short (1990, str. 12-13) opredelita poslovni proces kot *“logično organizacijo ljudi, materiala, energije, opreme in procedur v delovne aktivnosti, ki so oblikovane tako, da producirajo specifične končne rezultate”*. Davenport in Short (1990, str. 12-13) dodajata, da ima proces še dve pomembni lastnosti. Prva je, da ima poslovni proces kupca, druga pa, da poslovni proces presega organizacijske meje ter da je v splošnem neodvisen od katerekoli formalne organizacijske strukture. Hickman (Childe, 1994, str. 24) podobno označi poslovni proces, kot *“logična zaporedja odvisnih aktivnosti, ki uporabljajo vire organizacije, da ustvarjajo ali povzročajo opazne in merljive rezultate, kot so na primer proizvod ali storitev”*. Childe in sodelavci (1994, str. 24) dodajajo k tej opredelitvi, da mora poslovni proces ponujati rezultate kupcu, le-ta pa ga mora tudi sprožiti. Kupec je lahko znotraj ali zunaj podjetja. Hammer in Champy (1995, str. 45) bolj splošno definirata poslovni proces; prepričana sta, da je poslovni proces *“zbirka dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov, in ustvarja rezultate, ki za odjemalca pomeni neko vrednost”*. Rummler in Blance (Harrison, 1995, str. 68) pa ravno nasprotno podajata manj splošno opredelitev poslovnega procesa, in sicer: *“poslovni proces je serija korakov, ki so oblikovani tako, da proizvedejo izdelek ali storitev. Nekateri procesi, kot je na primer proces programiranja, lahko v celoti potekajo znotraj ene funkcije v podjetju. Večina procesov, na primer proces pridobivanja naročil, pa potekajo prek funkcij in se raztezajo prek “belega področja” (angl. white space) med “škatlami” (angl. boxes) na mapi organizacijske strukture”*. Glavna razlika med različnimi opredelitvami poslovnega procesa je splošnost opredelitev. Vendar bi lahko kljub tej razliki povzeli vsebino vseh prej naštetih definicij poslovnega procesa v skupno definicijo, ki bi se lahko glasila: **Poslovni proces je logična organizacija ljudi, materiala, energije, opreme in procedur, torej virov podjetja, v odvisne delovne aktivnosti, ki jih sproži odjemalec (kupec), in so oblikovane tako, da producirajo specifične končne rezultate, ki za odjemalca (kupca) pomenijo neko vrednost. Poslovni proces prehaja organizacijske meje ter je v splošnem neodvisen od kakršnekoli formalne organizacijske strukture.**

2.2. Definicija prenove poslovnih procesov

Raziskovalci, ki se ukvarjajo s proučevanjem prenove poslovnih procesov so od samega začetka soočeni z dilemo, kaj prenova poslovnih procesov je. Ne samo, da obstaja velika zmeda, kaj sploh predstavlja prenova poslovnih procesov, ampak za ta koncept tudi ni enoznačno določenega imena. V tuji literaturi se pojavljajo imena kot npr. »Business Process Reengineering« (Hammer, 1990; Hammer in Champy, 2001; Manganelli, Klein, 1994), »Business Process Redesign« in »Process innovation« (Davenport, Short, 1990), »Business process transformation« (Burke, Pepard, 1995). V slovenski literaturi se pojavljajo izrazi *prenova poslovnih procesov* (Kovačič, Peček, 2002; Črv, 2000; Peruško, 2003), *preurejanje poslovnih procesov*¹ in *reinženiring poslovnih procesov* (Česen, 1998), ki se nanašajo na obravnavano področje v diplomskem delu.

Hammer in Champy (1995, str. 42-43) sta opredelila prenovo poslovnih procesov, kot "temeljni vnovični premislek o poslovnih procesih in njihovem korenitem preoblikovanju z namenom, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost izdelkov in storitev ter hitrosti". Opisala sta glavne značilnosti prenove poslovnih procesov. Te značilnosti so:

- **TEMELJNOST:** To je prva značilnost prenove poslovnih procesov. Pri prenovi poslovnih procesov si morajo ljudje zastaviti najbolj osnovna vprašanja, kot so: »Zakaj delamo to, kar delamo? Zakaj to delamo na tak način?« Zastavljanje tovrstnih temeljnih vprašanj pripelje do ugotovitve, da so nenapisana pravila in predpostavke, ki se uporabljajo v njihovem načinu poslovanja, zastarele, napačne in neustrezne.
- **KORENITOST:** Naslednja značilnost prenove poslovnih procesov je njegova korenitost. Korenito preoblikovanje pomeni priti stvarjem "do dna"; ne le kaj površno spremeniti ali se poigravati s tistim, kar že je, temveč pomesti s starim. S prenovo poslovnih procesov skušamo pozabiti na obstoječe strukture in postopke ter najti nove načine, kako opravljati delo in popolnoma na novo oblikovati načine delovanja.
- **DRAMATIČNOST:** Pri prenovi poslovnih procesov podjetja ne gre samo za majhne in postopne izboljšave, ampak za velike preskoke. Če podjetju manjka deset odstotkov do cilja, lahko za doseg tega cilja izbere druge, bolj primerne metode.
- **PROCES:** Četrta ključna beseda v njuni definiciji so procesi. Kaj so procesi oziroma poslovni procesi in kako jih različni avtorji opredelijo, je predstavljeno v prejšnjem podpoglavju. Vseeno pa je treba dodati še ugotovitve Hammerja in Champya (1995, str. 45). Menita, da čeprav je ta beseda najpomembnejša, večini managerjev povzroča največ težav. Večina managerjev ni "procesno usmerjena" in je osredotočena na naloge, dela, ljudi in ne na procese. S tem izgubijo izpred oči tisto, kar je najpomembnejše, to je odjemalca. Rezultat tega je, da se skuša čim boljše opravljati naloge, kar pa ne pomeni nujno boljše delovanje procesa, ki daje rezultat.

¹ Izraz je uporabljen v slovenskem prevodu knjige Hammer, Champy: Reengineering Corporation. Knjigo je izdal Gospodarski vestnik leta 1995 v prevodu Lili Potpara in Bernarde Petelinšek.

Drugi avtorji opredelijo prenovu poslovnih procesov drugače. Choi in Chan (1997, str. 39-42) nekatere od mnogih opredelitev analizirata s treh različnih vidikov. Ti vidiki so *kaj*, *kako* in *pričakovanja*. Vidik *kaj* nam pokaže, s katerimi področji se prenova poslovnih procesov ukvarja. Vidik *kako* navaja, kako se bomo lotili prenove poslovnih procesov, ki so predlagana v definiciji. Vidik *pričakovanja* povzema cilje, ki so izraženi v definicijah prenove poslovnih procesov. Povzetek analize različnih opredelitev s treh zornih kotov je prikazan v tabeli 1.

Choi in Chan sta z analizo različnih opredelitev z zornega kota *kaj* ugotovila, da se prenova poslovnih procesov ukvarja z notranjimi² elementi poslovanja, z učinkovitostjo (ang. performance), z informacijsko tehnologijo in s poslovnimi procesi. Nekateri avtorji zožijo področje poslovnih procesov na strateške poslovne procese, ki dodajajo vrednost. Ena glavnih področij, s katerimi se ukvarja prenova poslovnih procesov, je vloga informacijske tehnologije za izboljšanje poslovnih procesov.

Vidik *kako*, kot je prikazan v tabeli 1, se ukvarja z načini, kako se lotiti prenove poslovnih procesov in kako izvajamo prenovu poslovnih procesov. Podobno kot pri drugih programih izboljšav moramo pri prenovi poslovnih procesov preiti skozi analizo in oblikovanje. Vendar prenova poslovnih procesov zahteva agresiven odnos pri analiziranju in pri preoblikovanju. Prav tako prenova poslovnih procesov zahteva, da je analiza obstoječih poslovnih procesov temeljna in kritična. Pri preoblikovanju poslovnih procesov prenova poslovnih procesov zagovarja radikalno spremembo obstoječe prakse. Prenova poslovnih procesov skuša predstaviti inovativne in ustvarjalne ideje v zvezi z modeliranjem prihodnjega dela. Poleg radikalnega preoblikovanja se prenova poslovnih procesov ukvarja tudi s hitrimi spremembami poslovnih procesov.

Za vidik *pričakovanja*, kot je prikazan v tabeli 1, obstaja spekter vrednosti, ki odražajo pričakovanja, ki jih bo dosegla prenova poslovnih procesov. V definicijah lahko zasledimo izraze, kot so dramatičen, neverjeten, močan napredek in optimizirati. Čeprav so pri opisovanju pričakovanj uporabljeni različni izrazi, obstaja soglasje, da mora prenova poslovnih procesov težiti k temu, da doseže dramatične izboljšave.

Iz omenjene analize lahko ugotovimo, da obstaja nekaj značilnih lastnosti, ki jih lahko najdemo v definicijah. Prenova poslovnih procesov se osredotoča na poslovni proces, sprejema informacijsko tehnologijo, opravlja temeljno analizo in radikalno preoblikovanje ter teži k temu, da bi dosegla dramatične izboljšave v kratkem času. Vendar ni enotne definicije za prenovu poslovnih procesov, kar je pogostokrat razlog za napačno uporabo tega termina in prevelikih pričakovanj, ki vodijo do razočaranj, ter za zamenjavo prenove poslovnih procesov z drugimi programi izboljšav, v seštevku pa vse to lahko privede do neuspeha projektov prenove

² Notranji elementi poslovanja vključujejo sisteme, politiko in organizacijske strukture (Choi, Chan, 1997 str. 43).

poslovnih procesov. Naj na koncu še dodam, da bom skozi diplomsko delo uporabljal izraz prenova poslovnih procesov, saj se v slovenski literaturi uporablja pogosteje.

Tabela 1: Primerjava različnih opredelitev prenove poslovnih procesov

Avtorji	KAJ JE PODROČJE PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	KAKO SE LOTITI IN IZVAJATI PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV	PRIČAKOVANJA ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV
Hammer in Champy (1995)	Poslovni proces. Kritični kazalci učinkovitosti.	Temeljni vnovični premislek. Radikalno preoblikovanje	Iskanje dramatičnih izboljšav
Manganelli in Klein (1994)	Strateški poslovni procesi, ki dodajajo vrednost. Sistemi, politike in organizacijske strukture	Hitro in radikalno preoblikovanje	Optimizirati delovne tokove in produktivnost.
Kim (1994)	Informacijska tehnologija. Poslovne operacije in organizacijske strukture	Spreminjanje načina poslovanja.	Maksimizirati prednosti informacijske tehnologije.
Fiedler et al. (1994)	Poslovni proces. Informacijska tehnologija	Korenite spremembe. Premišljen in načrtovan odmik od obstoječe prakse.	Povzročiti pomembne izboljšave
Dixon, Arnold et al. (1994)	Poslovni procesi	Korenite spremembe	Dramatične izboljšave, ki se razlikujejo od postopnih izboljšav
Teng et al. (1994)	Obstoječi poslovni procesi	Kritična analiza in korenito preoblikovanje	Velik napredek v delovanju
Davenport et al. (1993)	Poslovni procesi. Informacijska tehnologija. Strategija. Organizacijska struktura.	Analiza in oblikovanje	Iskanje izboljšav

Vir: Choi, Chan, 1997, str. 40; Lastna priredba B.G.

3. RAZLOGI IN MOTIVI ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV

Vzroki in motivi podjetja, da prenovi svoje poslovne procese, so lahko različni. Child in sodelavci (1994, str. 30-31) opredelijo vzroke za prenovu poslovnih procesov:

- podjetje je soočeno z zlomom procesa in se zato odloči za prenovu poslovnih procesov;
- mnogim podjetjem se zdi prenova poslovnih procesov ustrezen dodatek obstoječim programom celovitega zagotavljanja kakovosti³, ki so se izčrpali;
- nekatera podjetja uporabljajo prenovu poslovnih procesov za prepoznavanje potencialnih procesov, ki bi jih lahko izločili iz poslovnega sistema⁴, ali kot začetni pogoj za metodo kalkuliranja stroškov po sestavinah dejavnosti⁵ oziroma ABC metodo (activity based costing);
- Child in sodelavci so seznanjeni s številnimi programi prenove poslovnih procesov, ki so gnani s strani informacijskih oddelkov v podjetju, ki iščejo razloge, s katerimi bodo znova sprožili določene informacijske programe.

Hammer in Champy (1995, str. 44) sta opazila, da podjetja izvajajo prenovu iz treh razlogov. Prva skupina podjetij izvaja prenovu poslovnih procesov, ker so se znašla v hudih težavah in nimajo nobene druge izbire. Stroški podjetja so neprimerno višji od tekmečevih ali pa kot jim omogoča njihov model poslovanja, zato mora tako podjetje prenoviti svoje procese. Druga skupina podjetij izvaja prenovu poslovnih procesov, ker so opazila, da bredejo v težave. Trenutni finančni rezultati so zadovoljivi, vendar se že pojavljajo novi tekmeči, spremenjene zahteve oziroma značilnosti odjemalcev ali spremembe v pravnem ali gospodarskem okolju, ki grozijo, da bodo spodnesli temelje uspešnosti podjetja. V tretji skupini so podjetja, ki so zelo uspešna, niso soočena z nobenimi težavami, vendar je njihovo vodstvo ambiciozno ter agresivno. V prenovi poslovnih procesov vidijo priložnost za povečanje svoje prednosti pred tekmeči.

Davenport in Short (1990, str.14-15) navajata štiri razloge za prenovu poslovnih procesov. Ti so zmanjševanje stroškov, zmanjševanje časa za izdelavo, izboljšanje kakovosti izdelkov ter večje pooblašanje delavcev.

McHugh in sodelavci (1995, str. 14) menijo, da obstajajo trije najpogostejši vzroki za prenovu poslovnih procesov. Prvi je ugotovitev, da za doseganje vodilnega položaja poslovnega sistema v enem ali več ključnih poslovnih procesih navadno ne zadošča le zmanjšanje stroškov, ampak so potrebne v večini primerov večje spremembe v načinu dela. Drugi vzrok so prizadevanja po

³ Za opredelitev celovitega zagotavljanja kakovosti in primerjavo s prenovu poslovnih procesov glej poglavje 6.1.

⁴ Angleški izraz za izločitev določenega poslovnega procesa iz okvira poslovnega procesa je "outsourcing" (Črv, 2000, str. 67).

⁵ "Temeljna zamisel metode kalkuliranja stroškov po sestavinah dejavnosti je, da le-teh ne povzročajo proizvodi ali storitve, s katerimi nastopajo podjetja na trgu, temveč sestavine dejavnosti v podjetju (»aktivnosti«). Proizvodi ali storitve so končna posledica teh sestavin dejavnosti (»trošijo se aktivnosti, zaradi katerih nastajajo stroški«), zato je treba za nastajanje proizvodov ali storitev najprej ugotoviti potrebne sestavine dejavnosti in z njimi povezane stroške " (Turk Kavčič, Kotovec-Novak, 1997, str. 94).

močnem izboljšanju, ki bo podjetju prineslo nadpovprečno mesto na trgu in prednost pred tekmeci v stroških, kakovosti, zanesljivosti in funkcionalnosti rezultatov poslovnih procesov, in zahteva celovito prenovo vseh elementov poslovanja. Kot zadnji vzrok pa avtor navaja zahteve po zmanjšanju stroškov poslovanja, ki navadno vodijo v uvajanje postopnih izboljšav, uresničiti pa se skušajo z uvajanjem sprememb v podporne in upravljaljske spremembe.

V raziskavi⁶, ki sta jo opravila Elmuti in Kathawala (2000, str. 32-33), se je pokazalo več razlogov za izvajanje prenove poslovnih procesov. Okoli 31 odstotkov vseh organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, je kot razlog navedlo pritisk globalne ekonomske konkurence, kar pomeni, da so poslovne prakse, ki so delovale v preteklosti vse manj primerne za sedanji in prihodnji čas. 22 odstotkov organizacij se je odločilo za prenovo poslovnih procesov zaradi nezmožnosti programov celovitega zagotavljanja kakovosti, da bi povečali konkurenčnost podjetji. 20 odstotkov vseh sodelujočih v raziskavi je navedlo, da je razlog za izvajanje prenove poslovnih procesov pričakovanje, da bo ta program izboljšal učinkovitost organizacije. Drugi razlogi, ki so navedeni v raziskavi, so še povečanje prihodkov, izboljšanje kakovosti proizvoda in storitev, pričakovanje, da bo prenova poslovnih procesov rešila podjetje pred težavami, ki so posledica nepričakovano velikih izgub in zmanjšanih prihodkov. Zadnji razlog, ki je naveden v raziskavi, je pričakovanje, da bo prenova poslovnih procesov zmanjšala število zaposlenih in stroške, ki so povezani z njimi.

4. NOSILCI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV IN NJIHOVE VLOGE

Naj citiram Hammerja in Champya (1995, str. 109): »Procesov ne preurejajo oziroma prenavljajo podjetja, temveč ljudje.« Zato je pred obravnavo metodologije za prenovo poslovnih procesov potrebno pojasniti, kako podjetja izberejo in organizirajo ljudi.

Nosilci prenove poslovnih procesov so zaposleni v poslovnem sistemu, katerim morebiti pomagajo tudi zunanji svetovalci. Črv (2000, str. 82) ugotavlja, da obstajajo različni modeli organiziranosti posameznikov in skupin, ki sodelujejo v prenovi poslovnih procesov. Ker je prenova poslovnih procesov enkratna in zelo zahteven podvig, je priporočljivo vzpostaviti projektno organiziranost,⁷ v kateri sodelujejo (Črv, 2000, str. 82-87; Hammer, Champy, 1995, str.109-125):

- vodja;
- lastnik procesa;
- zunanji svetovalci;

⁶ V raziskavi je sodelovalo 146 podjetji iz različnih panog.

⁷ Peruško predlaga naslednje tri tipe organizacijskih struktur za projekt: čisti projekt, funkcijski projekt ali matrični projekt. Vsak od naštetih tipov ima svoje slabosti in prednosti. Za bolj podrobno razlago glej Peruško (2003, str. 34-37).

- prenovitveni team;⁸
- usmerjevalni odbor;⁹
- usklajevalec prenove poslovnih procesov.

4.1. Vodja prenove poslovnih procesov

Champy in Hammer (1995, str. 109) opredelita vodjo kot višjega vodilnega delavca, ki sproži pobudo za prenovo in jo tudi odobri. Za Črva (2000, str. 85) je vodja običajno višji zaposlen z dovolj močnim vplivom v poslovnem sistemu, da sproži prenovo poslovnih procesov. Vodja mora biti dovolj vpliven, da lahko postavi celotno organizacijo na glavo in prepriča ljudi, da sprejmejo korenite pretruse, ki jih prinaša prenova poslovnih procesov. Glavna naloga vodje je, da deluje kot vizionar in spodbujevalec, obenem pa mora zagotoviti potrebne vire, ustvariti okolje, ki je primerno za prenovo poslovnih procesov, ter zagotoviti primerne pogoje za dobro komunikacijo med prenovitvenimi teami, managementom poslovnega sistema in njegovimi organizacijskimi enotami. Če želi podjetje prenoviti samo del organizacije, je vodja lahko nekdo, ki ne sodi v višji management, vendar pa mora imeti na voljo ustrezna sredstva.

Poudariti je treba, da veliko neuspehov pri prenovi poslovnih procesov izhaja iz neustreznega vodenja, zato mora biti vodja sposoben premostiti nasprotja, ki izvirajo iz organiziranosti podjetja oziroma organizacije (Črv, 2000, str. 85; Hammer, Champy, 1995, str.114). Zagotoviti mora, da se interesi funkcijskih enot podredijo interesom procesov. Še zlasti pa je pomemben vpliv vodje pri spreminjanju obstoječega sistema upravljanja in nagrajevanja posameznikov ter usmerjanja razvoja organizacijske kulture.

4.2. Lastnik procesa

Lastnik procesa naj bi bil manager na srednje visokem položaju in je odgovoren za prenovo posameznega procesa. Imeti mora zadosten vpliv ter ugled v podjetju. Organiziranost večine podjetij temelji na posameznih funkcijah in zato podjetja tudi ne poznajo besede lastnik procesa. Najprej je treba opredeliti glavne procese, nato pa vodja imenuje lastnike procesov. Značilnosti dobrega lastnika procesa so spoštovanje sodelavcev, za prenovo poslovnih procesov mora biti nadarjen, spremembe mu ne smejo biti tuje, v konfliktnih razmerah pa mora ostati miren (Hammer, Champy, 1995, str.115). Poleg odgovornosti za vsakodnevno izvajanje poslovnega procesa je njegova naloga tudi zagotavljanje učinkovitosti izvajanja procesa kot celote in ne le njegovih posameznih aktivnosti. Navadno lastnik procesa imenuje člane prenovitvenega teama.

⁸ V slovenski literaturi se pojavlja tudi termin preureditveni team v slovenskem prevodu knjige Re-Engineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution, ki sta jo napisala Hammerja in Champy.

⁹ Angleški izraz za usmerjevalni odbor je steering committee (Črv, 2000, str. 85).

4.3. Zunanji svetovalci

Zunanji svetovalci ne opravljajo dela v procesu, ki se prenavlja, in zato niso obremenjeni z obstoječim načinom dela. Udeležba zunanjih svetovalcev omogoči podjetju objektivnejši pristop k reševanju vprašanj in preverjanju ustreznosti možnih rešitev. Hammer in Champy (1995, str.117) opredelita zunanjega svetovalca kot nekoga, ki je zunaj procesa. To so torej ljudje zunaj podjetja, zlasti tam, kjer s prenovo poslovnih procesov nimajo izkušenj. Lastnost dobrega zunanjega svetovalca je sposobnost hitrega učenja, znati pa mora tudi razmišljati o stvareh z večih vidikov. Navadno so razlogi, poleg prej navedene objektivnosti, za navzočnost zunanjih svetovalcev pri prenovi poslovnih procesov naslednji (Hammer, Stanton, 1995, str. 72-79):

- Najbolj pogost razlog je, ta da imajo zunanji svetovalci več izkušenj s programi prenove poslovnih procesov, kar pomembno zniža čas za izvedbo programa, saj omogoča, da se podjetja izognejo morebitnim napakam, ki so jih zunanji svetovalci že izkusili.
- Včasih imajo podjetja premalo človeških virov za izvajanje programov prenove poslovnih procesov ter za redno poslovanje hkrati, zato najamejo zunanje svetovalce.
- Svetovalna podjetja posedujejo znanja, ki so zelo pomembno za prenovo poslovnih procesov.

Čeprav je prisotnost zunanjih svetovalcev koristna, pa je lahko prevelika odvisnost od zunanjih svetovalcev tudi negativna. Razlogi zato pa so (Hammer, Staton, 1995, str. 72-79):

- Pri zunanjih svetovalcih se pojavlja vprašanje, kakšna je njihova odgovornost v primeru neuspeha projekta. Zato morajo nekatere aktivnosti, kot je kontrola, ostati v pristojnosti notranjih nosilcev prenove poslovnih procesov.
- Obsežna uporaba zunanjih svetovalcev povzroča velike stroške, zato moramo pretehtati med vsemi pričakovanimi koristmi ter stroški, preden se odločimo za zunanje svetovalce.
- Lahko se zgodi, da podjetje zaupa ali celo prenese zmožnosti prenove poslovnih procesov na zunanjega ponudnika teh storitev, kar lahko dolgoročno ogrozi zdravje podjetja. Ker si navadno podjetje želi prenoviti več poslovnih procesov in ne le enega, se sooči z odločitvijo, ali bo samo razvilo sposobnosti za prenovo poslovnih procesov ali pa bo najelo svetovalno podjetje. Slednje lahko ogrozi dolgoročno perspektivo podjetja, saj podjetje s prenehanjem razvijanja svojih sposobnosti lahko postane odvisno od svetovalcev.

Včasih so občasni zunanji svetovalci tudi ključni odjemalci in dobavitelji procesa, ki tako lahko neposredno izrazijo svoje skrbi in stališča.

4.4. Prenovitveni team

Večino dela pri prenovi poslovnih procesov opravi prenovitveni team. Predno opišemo lastnosti članov tega teama, moram opomniti, da prenovitveni team lahko preoblikuje samo en proces hkrati. Če se podjetje odloči za prenovo več poslovnih procesov, mora oblikovati več teamov.

Teami morajo biti majhni, štejejo naj od pet do deset ljudi. Sestavljeni so iz notranjih sodelavcev in zunanjih svetovalcev. Kot sem že navedel v prejšnji točki, je ena od prednosti zunanjih svetovalcev ta, da niso obremenjeni z obstoječim načinom dela. Prednost notranjih sodelavcev pa je, da podrobno poznajo proces, kar jim omogoča odkriti napake in vire težav. Dobro je torej, da delajo dovolj dolgo, da poznajo proces, vendar ne tako dolgo, da bi si mislili, da je s starim procesom vse v redu oziroma se še niso navadili nelogičnosti standardnega opravljanja dela. Pri manjših projektih lahko posameznik v prenovitvenem teamu opravlja več vlog oziroma različne naloge in obratno, pri večjih projektih je lahko za izvajanje ene naloge potrebno več ljudi. Pri prenovi večjih in bolj zapletenih poslovnih procesov se lahko ustanovi več teamov za podprocese in enega krovnega, ki skrbi za koordinacijo in usklajevanje rezultatov. Team navadno nima uradnega vodje, vendar se zdi, da je večinoma koristno imeti koordinatorskega. Njegova naloga je, da članom tima pomaga opraviti svoje delo, kar pomeni, da določa dnevni red sestankov, skrbi za doslednost, poleg tega pa posreduje pri sporih. Koordinator ne sme pozabiti, da je njegova glavna naloga delovati kot član tima.

4.5. Usmerjevalni odbor

Usmerjevalni odbor (ang. steering committee) je izbirna možnost vodstva pri prenovi poslovnih procesov (Hammer, Champy, 1995, str. 120). Navadno se tak odbor organizira pri obsežnih projektih prenove poslovnih procesov, ko se del nalog vodje prenese na usmerjevalni odbor. Usmerjevalni odbor je sestavljen iz skupine managerjev na višjih položajih, vključno z lastniki procesov, vendar ni omejena le nanje. Usmerjevalni odbor načrtuje celotno strategijo prenove poslovnih procesov v organizaciji. Usmerjevalnemu odboru naj bi predsedoval vodja.

4.6. Usklajevalec prenove poslovnih procesov

Tako kot usmerjevalni odbor je usklajevalec prenove poslovnih procesov izbirna možnost. V veliko pomoč in hkrati neposredno odgovoren je vodji, ko le-ta nima dovolj časa za vsakodnevno spremljanje in upravljanje aktivnosti (Črv, 2000, str. 85). Njegove naloge so pomoč lastnikom procesa in prenovitvenim teamom, usklajevanje vseh aktivnosti, ki so povezane s procesom prenove poslovnih procesov ter obveščanje vodje poslovnega procesa o doseženih rezultatih in težavah.

5. METODOLOGIJA ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV

Glavno vprašanje vodilnih v podjetju: "Če je prenova poslovnih procesov res tako dobra zamisel, mi samo povejte, kako naj jo izvedem?" Skoraj vsako svetovalno podjetje ima svojo metodo prenove poslovnih procesov, vendar navkljub vsej množici različnih metodologij ne obstaja neka standardna metodologija, ki bi obravnavala prenovu poslovnih procesov. Ta neobstoječa standardna metodologija je eden ključnih dejavnikov neuspeha prenove poslovnih

procesov (Klein, 1994, str. 27). En izmed razlogov, da za prenovu poslovnih procesov ne obstaja natančno predpisana standardna metoda, je gotovo ta, da je vsaka sprememba edinstvena in jo je treba vsakokrat obravnavati drugače (Peruško, 2003, str. 44). Vsako podjetje je drugačno, saj so že procesi znotraj podjetja drugačni, tako da se tudi prenove poslovnih procesov znotraj podjetja lahko lotevamo na več načinov. Drugi razlog pa je posledica tega, da se je večina avtorjev ukvarjala s tem, kaj bo prenova poslovnih procesov prinesla in ne, kako jo izvesti.

Kljub naštetim razlogom, pa se je treba zavedati, da moramo pri prenovi poslovnih procesov upoštevati neko logično sosledje aktivnosti. Zato bodo v nadaljevanju najprej v splošnem predstavljene različne metodologije, ki se pojavljajo v literaturi in strokovnih člankih, nato pa bolj podrobno metoda RADIE, avtorjev Choia in Chana (1997, str. 51-61), katere glavna prednost je, da upošteva vse značilnosti prenove poslovnih procesov ter vzame v obzir dejavnike, ki pripomorejo k uspehu in neuspehu prenove poslovnih procesov, obenem pa je dovolj splošna, da jo lahko uporabimo kot osnovo za načrt prilagojene metodologije, ki jo bomo uporabili za specifične primere.

5.1. Metodologije za prenovu poslovnih procesov

Kot sem že večkrat poudaril, uporaba formaliziranega pristopa pri prenovi poslovnih procesov poveča možnost uspeha. Velika večina metodologij za izvajanje prenove poslovnih procesov je v intelektualni lasti velikih svetovalnih hiš, kot so McKinsey, SRI, Ernst&Young in drugih (Preuško, str. 45). Te metode vsebujejo tehnike modeliranja in analize procesov. Nekateri pristopi se bolj usmerjajo na prenačrtovanje sedanjega procesa, drugi na radikalno grajenje procesa iz novega temelja, spet nekateri se usmerjajo v povezavo s strateškimi cilji organizacije in procesnim prednačrtovanjem, drugi pa poudarjajo samo sistemska orodja za dokumentiranje novega procesa.

Črv (2000, str. 129-186) je tako predlagal objektni pristop k prenovi poslovanja za uspešno izpeljavo prenove poslovnih procesov. Objektni pristop je sestavljen iz naslednjih korakov:

- vzpostavljanje okolja za spremembe;
- analiza in preoblikovanje procesa;
- reorganizacija poslovnega sistema;
- pilotski preizkus.

Manganelli in Klein (1994) sta razvila svojo metodologijo Rapid Re za izvajanje projektov prenove poslovnih procesov, razdeljena je na 5 korakov:

- priprava;
- prepoznavanje;
- vizija;

- rešitev;
- transformacija.

Če se ne menimo za vse razlike, lahko ugotovimo, da ima večina različnih metodologij nekaj skupnih točk. Burke in Peadar (1995, str. 31-32) sta recimo prepoznala v različnih metodologijah štiri podobne korake:

- postavljanje vizije;
- spoznavanje in razumevanje trenutnih procesov;
- preoblikovanje procesa;
- uveljavljanje preoblikovanega procesa.

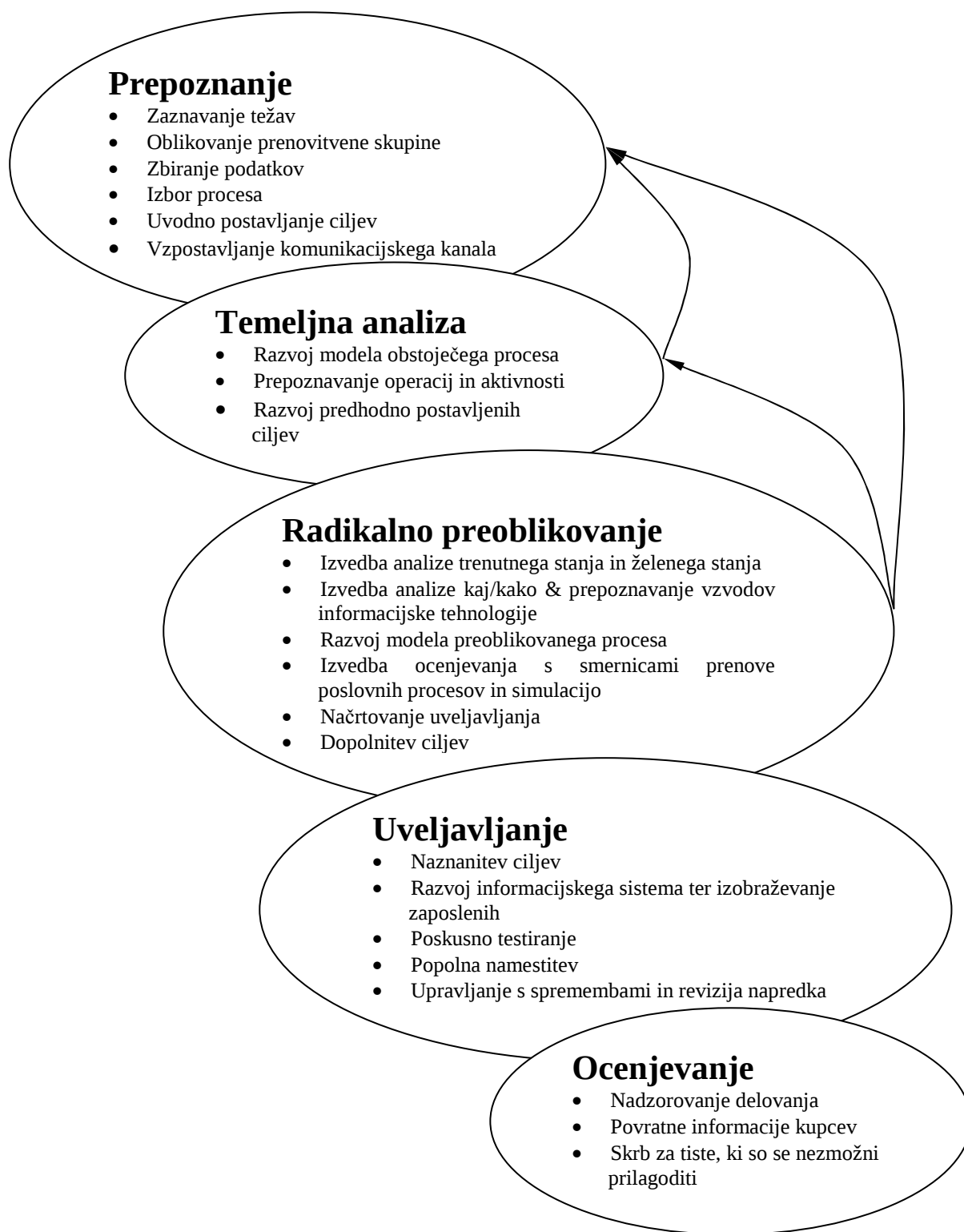
5.2. Pristop RADIE

Chan in Choi (1997, str. 53-60) sta oblikovala pristop za prenovu poslovnih procesov v petih korakih, ki upošteva dosti korakov iz prej naštetih metodologij. Poleg tega pa ta pristop upošteva značilnosti pristopa prenove poslovnih procesov (osredotočenost na poslovni proces, močna vloga informacijske tehnologije, opravljanje temeljne analize in radikalnega preoblikovanja, doseganje dramatičnih izboljšav v kratkem času) ter vzame v obzir dejavnike uspeha in neuspeha. Poimenovala sta ga pristop RAIDE, ker je sestavljen iz naslednjih stopenj:

1. R-Recognition (prepoznanje);
2. A-Fundamental analysis (temeljna analiza);
3. D-radical redesign (radikalno preoblikovanje);
4. I-implementation (uveljavljanje);
5. E-evaluation (ocenjevanje).

Kot je vidno na sliki 1 pristop RADIE sledi življenjskemu krogu od prepoznanja do ocenjevanja. Lahko ga razdelimo na dve stopnji. Prva je stopnja proučevanja (vključuje faze prepoznanja, temeljno analizo in fazo radikalnega preoblikovanja), druga pa je stopnja uveljavljanja in ocenjevanja. Pri stopnji proučevanja se lahko vračamo nazaj od koraka preoblikovanja do analize ali prepoznanja, saj lahko prenovitvena skupina napačno oceni, katero območje v podjetju je težavno, ali potrebuje še bolj razdelano opredelitev težav ali pa potrebuje več podatkov ter nadaljnje preoblikovanje procesnega modela. Po uveljavitveni stopnji in stopnji ocenjevanja lahko sprožimo nov proces prenove poslovnih procesov z novimi cilji ter namenom, da še izboljšamo poslovanje.

SLIKA 1: Pristop RAIDE



Vir: Choi, Chan, 1997, str. 54; Lastna priredba B.G.

5.2.1. Prepoznanje

Korak prepoznanja vključuje naslednje aktivnosti: zaznavanje težav, oblikovanje tima, zbiranje podatkov, uvodno postavljanje ciljev ter vzpostavljanje komunikacijskega kanala.

Zaznavanje težav: Ob zavedanju o kupčevih pričakovanjih, tekmečevih prednosti, priložnostih, ki jih ponuja informacijska tehnologija, lahko management prepozna težave obstoječega poslovnega procesa. Kern (2001, str. 79) priporoča razdelitev težav na tri problemska področja:

- Organizacija: Pri ugotavljanju težav v organizaciji je mogoče le-te deliti na težave pri izvajanju procesov (postopkov in dejavnosti) in težave zaradi neprimerne organizacijske strukture.
- Informatika: Upoštevati je treba težave, povezane z informacijsko podporo temeljnih transformacijskih procesov. Ti procesi dajejo za rezultat bodisi storitev bodisi proizvod. Poleg prej naštetih težav sodijo v to problemsko področje še težave, povezane z informacijsko podporo podpornih procesov. V podporne procese lahko uvrstimo finančno poslovanje, nabavo in prodajo.
- Zaposleni: Sem sodijo težave, ki nastanejo zaradi neustreznih tehničnih in organizacijskih znanj, alociranosti zaposlenih, števila le-teh, načina in dinamike izobraževanja itd.

Znotraj teh treh problemskih področji se identificirajo in grupirajo ključna vprašanja, ki se jih kasneje razvrsti po pomembnosti. Da lažje prepozna težave obstoječega poslovnega procesa, si lahko management pomaga z raziskavami mnenj kupcev, s srečanji z zaposlenimi, s primerjavo lastne prakse s prakso tekmecev, s primerjavo prednosti med sabo in konkurenco.

Oblikovanje prenovitvene skupine: Prenovitvena skupina naj se oblikuje tako, da bo vključevala čim bolj širok izbor predstavnikov zaposlenih, od administrativnega do managerskega nivoja. Poleg tega pa naj bodo vključeni v prenovitveno skupino zunanji sodelavci, kot so svetovalci in specialisti s področja informacijske tehnologije. Pozorno moramo vzdrževati ravnotežje med zunanjimi in notranjimi sodelavci. V nekaterih storitvenih naravnanih procesih je priporočljivo, da se vključi kupca in tako pridobi tudi njegovo mnenje. Čeprav je dostikrat nujno, da kupec ne sodeluje v sami prenovi poslovnih procesov zaradi zaupne narave izdelka, procesa ali storitve pa se lahko njihovo mnenje uporabi kot napotek in pomoč. Zaradi dejstva, da način in cilje izvajanja prenove poslovnih procesov vodi od zgoraj navzdol vodena strateška usmeritev, morajo biti vključeni v prenovu poslovnih procesov tudi višji managerji, predvsem zato, da usmerjajo projekt prenove ter skrbijo za strateške odločitve. Peruško (str. 49, 2003) dodaja, da je aktivna udeležba višjega managementa ključnega pomena zaradi treh razlogov. »Prvič; vpliv prenove je tako širok, da ga lahko samo vodilni manager sankcionira, drugič; prenova navadno vključuje spremembe v organizacijski kulturi podjetja in tretjič; prenova zahteva vodenje z najvišje ravni.«

Zbiranje podatkov: Ko se prepozna težave obstoječega poslovnega procesa, se morajo zbrati določeni statistični podatki, ki so povezani s trenutnim procesom, ter jih kategorizirati za nadaljnjo uporabo. Zbor podatkov lahko vključuje mnenja o učinkovitosti trenutnega poslovnega procesa, toku kupcev, posameznih operacijah ter o celotnem času izvedbe procesa.

Izbor procesa: Po kategorizaciji in analizi zbranih podatkov usmerjevalni odbor ali vodja prenove poslovnih procesov razvrstita procese ter izbereta proces, ki bo najprej prenovljen. Merilo za izbor procesa postavi usmerjevalni odbor ali vodja prenove poslovnih procesov. Ob tem naj se upošteva, da mora imeti proces, ki ga bomo prenovili, velik učinek na kupce ter prinašati koristi kupcu.

Uvodno postavljanje ciljev: Usmerjevalni odbor ali vodja prenove poslovnih procesov mogoče ne bosta takoj zmožna natančno postaviti ciljev, vendar obstaja jasna potreba po tem, da se postavi neke predhodne cilje. To lahko pomaga zmanjšati nesporazume in različno razlago ciljev projekta prenove poslovnih procesov, ki se ga podjetje loti.

Vzpostavljajte komunikacijskega kanala: Da se pridobi mnenje z vseh nivojev v podjetju in da se obvešča delavce, o dogajanju s projektom prenove poslovnih procesov, se mora vzpostaviti dober komunikacijski kanal. Komunikacijski kanal bi moral omogočiti delavcem, da brez težav izražajo svoja mnenja ter predstavljajo svoje ideje usmerjevalnemu odboru ali vodji prenove. Na drugi strani pa morata usmerjevalni odbor ali vodja prenove jasno obveščati zaposlene, kaj so cilji prenove poslovnih procesov, saj tako zmanjšamo odpor, ki lahko nastane pri uvajanju sprememb. Komuniciranje je treba začeti v čim zgodnejši fazi projekta in mora vsebovati odgovore na naslednja vprašanja (Peruško, 2003, str. 51):

- Zakaj je projekt prenove poslovnih procesov potreben?
- Kakšen je obseg projekta?
- Katere rezultate management pričakuje?
- Kdo je postavljen v prenovitveno skupino in zakaj?
- Kaj se bo dogajalo med projektom in kdaj?
- Kako bodo ljudje vpleteni v projekt?
- Kaj lahko povemo zdaj in kako bo to vplivalo na vpletene ljudi?
- Kdaj lahko povemo preostanek zgodbe?

5.2.2. Temeljna analiza

Temeljna analiza je v glavnem sestavljena iz naslednjih aktivnosti:

- razvoj modela obstoječega procesa;
- prepoznavanje operacij in aktivnosti;
- razvoj uvodno postavljenih ciljev;

Razvoj modela obstoječega procesa: Poslovni proces je treba raziskati, ga razumeti ter predpostavljati, da obstaja velika verjetnost, da se poslovni procesi, ki so zapisani v obstoječi dokumentaciji, razlikujejo od dejanskih poslovnih procesov. Ta razlika je bodisi posledica bližnjic, ki so jih ljudje našli znotraj procesa, bodisi posledica tega, da je bil poslovni proces v preteklosti nepravilno uveljavljen ali da je dokumentacija o poslovnem procesu neažurna (Keeble, 1995, str. 238). Poleg drugačnosti dejanskega poslovnega procesa od tistega, ki je opisan v dokumentaciji se lahko zgodi, da različni strokovnjaki vidijo poslovni proces z različnih zornih kotov, zato je potrebno razviti oziroma narediti model obstoječega procesa, da poskrbimo za skupno vizijo, ki bo omogočila boljšo in lažjo komunikacijo.

Prepoznavanje operacij in aktivnosti: Po Hammerjevi in Champyjevi (1995, str. 42-43) definiciji termin *temeljiti vnovični premislek* vključuje prepoznavanje, katere operacije se morajo opraviti pri poslovnem procesu ter kako izvedemo aktivnosti z namenom, da opravimo operacijo. Poleg tega naj bi se nosilci prenove poslovnih procesov osredotočili na prepoznavanje osebe, ki je odgovorna za delovanje operacij, na prepoznavanje tokov dela, ki gredo skozi različne oddelke v podjetju ter na prepoznavanje vrednosti, ki jih prinašajo določene aktivnosti znotraj operacij.

Razvoj predhodno postavljenih ciljev: Po koncu analize lahko predhodno postavljene cilje izpopolnimo, da se lahko bolj natančno osredotočimo na težave, ki so bile prepoznane, ter tako lažje izboljšamo delovanje poslovnih procesov. Zahteve o preoblikovanih poslovnih procesih so postavljene glede na cilje, ki se izražajo v okvirju izboljšane delovanja (čas operacije, stroški izvajanja procesa, kakovost izdelka in storitve itd.). Vodja prenove poslovnih procesov ali usmerjevalni odbor morata biti podvržena izpopolnjenim ciljem. Zavezanost vodje prenove (usmerjevalnega odbora) je pomembna zlasti, ker daje prenovitvenemu teamu strateško usmeritev ter ne pušča dvomov o smotru in cilju projekta prenove poslovnih procesov.

5.2.3. Radikalno preoblikovanje

Faza radikalnega preoblikovanja je sestavljena iz naslednjih aktivnosti:

- izvedba analize trenutnega in želenega stanja;
- izvedba analize kaj/kako (angl. what-how analysis) ter prepoznavanje vzvodov informacijske tehnologije;
- razvoj modela preoblikovanega procesa;
- izvedba ocenjevanja s smernicami prenove poslovnih procesov in simulacijo;
- načrtovanje uveljavljanja;
- dopolnitev ciljev.

Izvedba analize trenutnega in želenega stanja: Da se lahko opiše sedanje in želene okoliščine, se uporabi tehnika sedanjega in želenega stanja. Razlike med sedanjim in želenim stanjem so podvržene možnostim preoblikovanja, kažejo pa, kako iz sedanjega stanja uresničiti želeno. Pri tem mora želeno stanje upoštevati cilje, ki so bili zastavljeni v fazi analize.

Izvedba analize kaj/kako (angl. what-how analysis) ter prepoznavanje vzvodov informacijske tehnologije: Analizo kaj/kako lahko uporabimo za prepoznavanje možnosti uporabe informacijske tehnologije z namenom maksimizacije produktivnostnega prirastka. Pri preoblikovanju se morajo najprej določiti operacije (kaj), za izpolnitev določenih ciljev, nato pa metode (kako) oziroma način izvedbe te operacije. Poleg tega pa mora prenovitveni team identificirati priložnosti in koristi uporabe informacijske tehnologije skozi ves proces analize *kako*.

Razvoj modela preoblikovanega procesa: Skozi proces analize kaj/kako bi moral prenovitveni team razviti preoblikovan model poslovnega procesa, da lahko usmerjevalni odbor ali vodja prenove ocenita novi proces ter se odločita, ali ustreza predhodno določenim ciljem.

Opraviti ocenjevanje s smernicami prenove poslovnih procesov in simulacijo: Eden od dejavnikov neuspeha pri prenovi poslovnih procesov je ta, da management napačno uporabi termin prenove poslovnih procesov in ga uporablja za druge programe izboljšav. Da se izogneta tem težavam, lahko usmerjevalni odbor ali vodja prenove poslovnih procesov preverita skladnost prenovljenega poslovnega procesa z značilnostmi, ki so določene za preново (prenova poslovnih procesov je hitra, dramatična, usmerjena na proces itd.) in tako preverita, ali preoblikovan proces ustreza ciljem. Poleg tega pa, da bi lahko ocenili preoblikovane procese kvantitativno, izvedemo ustrezne simulacije. V tej fazi bi morali nosilci prenove končati preoblikovan model ter dokumentirati spremembe za uporabo pri načrtovanju uveljavljanja.

Načrtovanje uveljavljanja: Ko se odloči, kakšen naj bo preoblikovan proces, se razvije načrt uveljavljanja. Ker spremembe potrebujejo čas, da se uveljavijo, naj bo projekt razdeljen v več faz. Čeprav prenova poslovnih procesov stremi k temu, da doseže dramatične izboljšave v kratkem času, pa načrtovani urnik projekta prenove poslovnih procesov ne sme biti neuresničljivo kratek.

Dopolnitev ciljev: Zaradi morebitnih sprememb, ki postanejo razvidne šele na koncu faze preoblikovanja, morata usmerjevalni odbor ali vodja prenove poslovnih procesov opredeliti cilje še bolj konkretno in natančno ter postaviti cilje, ki so merljivi. To pomaga oceniti projekt prenove in preprečuje napihnjena in neuresničljiva pričakovanja.

5.2.4. Uveljavljanje

Faza uveljavljanja je v glavnem sestavljena iz naslednjih aktivnosti:

- naznanitev ciljev;
- razvoj informacijskega sistema ter izobraževanje zaposlenih;
- poskusno testiranje;
- popolna namestitve;
- upravljanje s spremembami in revizija napredka.

Naznanitev ciljev: Preden se začne uveljavljati opredeljene cilje, morajo biti vsi delavci vseh ravni v podjetju dobro obveščeni o projektu prenove, saj se tako pridobi njihovo zaupanje in podporo, izogne pa se nesporazumom v zvezi s projektom prenove poslovnih procesov.

Razvoj informacijskega sistema ter izobraževanje zaposlenih: Uporaba informacijske tehnologije pri projektu prenove poslovnih procesov zahteva razvoj določenega informacijskega sistema. Strokovnjaki s področja informacijske tehnologije ter višji management bi morali imeti celostni pogled na informacijski sistem, saj le tako lahko ciljajo na bolj učinkovit delovni tok (angl. work flow). Zaradi večjega pooblašanja delavcev, pa bo moral preoblikovani proces vključevati tudi nekaj sprememb za zaposlene. Te spremembe vključujejo drugačen slog vodenja, večjo odgovornost, drugačne veščine in znanja za opravljanje specifičnih nalog itd., zato naj bi podjetja poskrbela za primerno usposabljanje svojih zaposlenih.

Poskusno testiranje: Prednost poskusnega testiranja je prepoznavanje težav, ki se lahko pojavijo v prihodnosti. Z zgodnjim prepoznavanjem in popravljanjem pomanjkljivosti pri poskusnem testiranju novega procesa se lahko izboljša uveljavljanje sprememb. Črv (2000, str. 182) meni, da je slabost poskusnega testiranja nepotrebno zavlačevanje. Vendar zgodnje odkrivanje neskladji, pomanjkljivosti, pridobljene izkušnje v poskusnem testiranju ter realne presoje učinkovitosti in uspešnosti prenovljenega procesa odtehtajo navedeno slabost.

Popolna namestitve: Da bi prenova poslovnih procesov dosegla hitre rezultate, čas poskusnih testiranj ne sme biti predolg. Po sprejemu rezultatov poskusnega testiranja s strani usmerjevalnega odbora ali vodje prenove poslovnih procesov se začne s polnim uveljavljanjem sprememb. Prehod od sedanjega poslovnega procesa do novega procesa mora biti čim krajši, tako da se zaposleni zgodaj prilagodijo spremembam, kar pomeni večje koristi od prenove poslovnega procesa.

Upravljanje s spremembami ter spremljanje napredka: Namestitve novega procesa je lahko razdeljena na več faz, in to glede na področje sprememb. Kljub temu mora management skozi proces izvajati primerno upravljanje s spremembami ter pozorno spremljati napredek, da bi lahko nadzoroval čas in meril dosežke projekta prenove poslovnih procesov.

5.2.5. Ocenjevanje

Faza ocenjevanja je na splošno sestavljena iz naslednjih aktivnosti:

- nadzorovanje delovanja;
- povratne informacije kupcev;
- skrb za tiste, ki so se nezmožni prilagoditi.

Nadzorovanje delovanja: Po implementaciji sprememb mora management nadaljevati nadzor delovanja novega procesa ter meriti napredek. Delovanje procesa lahko ocenimo s kvantitativnim ali kvalitativnim vidikom. Za kvantitativna merila se lahko vzame čas izvedbe procesa, strošek procesa, čakalni čas, čas, potreben za izvedbo storitve itd. Na drugi strani pa se lahko za kvalitativna merila vzame mnenje zaposlenih, ki zaradi svoje bližine prenovljenim procesom najhitreje opozorijo na pomanjkljivosti ali pa koristi prenovljenega procesa.

Povratne informacije kupcev: Poleg nadzorovanja, kvantitativnega merjenja in kvalitativnega merjenja delovanja zaposlenih ter procesa, si lahko usmerjevalni odbor ali vodja prenove pridobita mnenje o doseženih izboljšavah neposredno z izvajanjem ustreznih kvalitativnih raziskav kupcev. Ker so kupci resnični uporabniki poslovnega procesa, je njihovo zadovoljstvo z novim procesom pomemben kazalec za ocenjevanje projekta prenove.

Skrb za tiste, ki so se nezmožni prilagoditi: Vsi delavci se niso zmožni prilagoditi spremembam, ki ga prinese prenova poslovnih procesov. Lahko jim primanjkujejo ustrezne veščine ali pa preprosto niso sposobni obvladovati novih delovnih odgovornosti. Management mora nuditi ustrezno skrb z dodatnim usposabljanjem.

Ko govorim o predstavljeni metodologiji in o korakih, moram poudariti, da gre za okvirno vodilo, ki ga priporočata avtorja Choi in Chan, ki sicer sama priznavata, da ta metodologija ni nujno superiorna drugim metodologijam.

6. KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA IN NEUSPEHA PRI PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV

Zagovorniki prenove poslovnih procesov trdijo, da le-ta pri izboljšavah podjetja daje osupljive rezultate. Vendar ni vsak projekt prenove uspešen. Hammer in Champy (1993, str. 209) ugotavljata, da je 70 odstotkov organizacij doživelo neuspeh, ko je skušalo doseči kakršnokoli korist s prenovo poslovnih procesov. Zato bom v nadaljevanju predstavil razloge neuspeha in pogoje za uspeh, ki se jih morajo nosilci prenove zavedati, ko se lotevajo prenove poslovnih procesov. Choi, Chan (1997, str. 43) sta kritične dejavnike uspeha in neuspeha, ki so predstavljeni v literaturi, razporedila v tri kategorije: **opredelitveni dejavniki, obvladovanje človeških virov in strokovni (angl. skill) dejavniki**. Za vsak dejavnik bom naštel razloge za neuspeh in pogoje uspeha.

Prva kategorija dejavnikov, *opredelitveni dejavniki*, se nanaša na pojmovno razumevanje prenove poslovnih procesov. Ta sklop dejavnikov se ukvarja s predstavo in uporabo prenove poslovnih procesov. Nejasni koncepti, pomanjkanje uveljavljene metodologije ter napačna interpretacija prenove poslovnih procesov se odražajo v njegovem neuspehu.

Kategorija *obvladovanja človeških virov* se ukvarja z managerskimi in človeškimi temami prenove poslovnih procesov. Odpor do sprememb tako managementa kot zaposlenih vodi do

neuspeha prenove poslovnih procesov. Pomanjkanje zavzetosti managementa ter strateške usmeritve za prenovo poslovnih procesov je eden izmed vzrokov za pomanjkanje motivacije in upada zanimanja za prenovo poslovnih procesov. Široka in uravnotežena vključenost delavcev in svetovalcev lahko z dajanjem realističnih mnenj in profesionalnih nasvetov poveča možnost za uspeh prenove poslovnih procesov. Tudi dobro delujoč komunikacijski kanal je lahko odločilen dejavnik uspeha pri prenovi poslovnih procesov.

Zadnji dejavnik, *strokovni dejavnik*, se ukvarja s praktičnimi izzivi, na katere naletimo, ko izvajamo prenovo poslovnih procesov. Vključuje področja, kot so: uporaba informacijske tehnologije, projektni management, zmožnost prepoznavanja področij in ciljev prenove poslovnih procesov ter prepoznavanje koristi. Primanjkovanje primernih znanj pri opravljanju prenove poslovnih procesov lahko privede do neuspeha in povzroči zmanjšanje zavzetosti managementa za prenovo poslovnih procesov.

6.1. Opredelitveni dejavniki

Kot sem že omenil, se kategorija opredelitvenih dejavnikov nanaša na pojmovno razumevanje prenove poslovnih procesov. Ta kategorija dejavnikov neuspeha in uspeha vključuje koncept prenove poslovnih procesov, metodologijo za njegovo izvajanje ter neuresničljiva pričakovanja managementa od prenove poslovnih procesov.

Nejasni koncept prenove poslovnih procesov: Težava opredelitev tega pristopa je, da so definicije nejasne in obstaja preveliko terminov ter preveliko opredelitev koncepta prenove poslovnih procesov. Vse prej našteje težave povzročajo napačno razumevanje terminov s strani managementa in napačno uporabo prenove poslovnih procesov kot sopomenko za krčenje ter programe za izboljšavo kakovosti, pa tudi druge programe izboljšav (Klein, 1994, str. 21-23). Vsi nosilci prenove bi morali težiti k temu, da razjasnijo koncepte prenove poslovnih procesov in se tako izogniti napačni uporabi tega koncepta ter neustrezno zastavljenim ciljem. Na tem mestu naj še enkrat poudarim, da čeprav ne obstaja enotna opredelitev za prenovo poslovnih procesov, obstaja nekaj podobnosti med vsemi definicijami, kar je razvidno v drugem poglavju. Lahko bi rekli, da prenova poslovnih procesov pomeni temeljni, vnovični razmislek o korenitem preoblikovanju vseh poslovnih procesov ter maksimiziranje koristi informacijske tehnologije in doseči velike napredke v izboljšanju delovanja (angl. performance) v kratkem času.

Metodologija za prenovo poslovnih procesov: Za prenovo poslovnih procesov je značilno veliko opredelitev, vendar opredelitve ne vključujejo dobro pojasnjeno metodologijo, ki bi pokazala, kako dejansko opraviti prenovo poslovnih procesov. Zaradi pomanjkanja standardne metodologije se ljudje, ki se ukvarjajo s prenovo poslovnih procesov, lotevajo prenove napačno ali pa niti ne vedo, kako začeti projekt prenove poslovnih procesov. Obstaja več predlaganih metodologij prenove poslovnih procesov. Tem metodologijam so skupni naslednji koraki: postavljanje vizije, spoznavanje in razumevanje trenutnih procesov, preoblikovanje procesa,

uveljavljanje preoblikovanega proces. Tudi Črv (2000, str. 116) meni, da je lahko razlog za neuspeh kaotičen pristop k prenovi poslovnih procesov brez primerne metodološke podpore, zraven pa še dodaja, da uporabljena metodologija ne sme biti preveč toga in predpisujoča, spodbujati mora ustvarjalnost nosilcev prenove poslovnih procesov in opozarjati na ključne elemente procesa prenove.

Cilji prenove poslovnih procesov: V opredelitvi, ki sto jo predstavila Hammer in Champy (1995, str. 42-43), je cilj doseči dramatično izboljšavo v delovanju. Vendar nista podala smernice, kaj je stopnja dramatične izboljšave. Rezultat tega je, da je termin prenova poslovnih procesov napačno tolmačen kot čarobno zdravilo, ki lahko hitro ozdravi vse težave. Navadno obstajajo prevelika pričakovanja glede hitrosti, obsega in koristi prenove poslovnih procesov. Neuresničljiva pričakovanja vodijo do razočaranja managementa nad projekti prenove zaradi skromnih dosežkov. Čeprav ni absolutne številke, ki bi služila kot kazalec uspešnosti prenove poslovnih procesov, lahko rečemo, da se 30-odstotno izboljšanje kazalcev delovanja razume kot velik napredek (Klein, 1994, str. 23). Da bi zmanjšali možnosti neuspeha zaradi napihnenih pričakovanj, se morajo postaviti jasni cilji in pričakovanja, ki bodo ustrezali določenim potrebam ter okoliščinam. Med prenovo poslovnih procesov se morajo cilji in pričakovanja revidirati ter jih prilagajati glede na razmere.

6.2. Obvladovanje človeških virov

Druga kategorija vzrokov za uspeh in neuspeh prenove poslovnih procesov se ukvarja s človeškim pogledi. Sem sodijo odpor delavcev do sprememb, pomanjkanje zavzemanja višjega managementa ter premajhna vključenost delavcev v proces prenove.

Odpor do sprememb: Zaposleni se navadno upirajo spremembam, posebno tistim, za katere menijo, da jim bodo škodovala. Strah pred izgubo delovnega mesta je lahko posledica slabega komuniciranja, ta strah pa lahko prežene navdušenje nad prenovo poslovnih procesov (Kiely, 1995, str. 21).

Sprememba kulture podjetja je težka, saj je ta navadno dolgo ukoreninjena v dnevno delovno življenje, zato prenova poslovnih procesov zahteva veliko vloženega truda za spremembo kulture, ki je potrebna za spremembo poslovnega procesa.

Poleg težav s kulturnim premikom prenova poslovnih procesov vključuje prenos pooblaščenja za odločitve navzdol do linijskih delavcev. Champy (1995, str. 115-119) trdi, da so se višji managerji, ki so se lotili prenove, počutili neprijetno, ko se je delegirala moč na nižje ravni managerjev.

Odpor do sprememb je občutna ovira za prenovo poslovnih procesov, zato ga je treba nujno odpraviti. Med procesom prenove mora biti vzpostavljen dober komunikacijski kanal, ki bo namenjen za obveščanje delavcev o ciljih prenove poslovnih procesov, o posledicah za njihovo

delo, o novo dodeljenih odgovornostih in o veščinah, ki se jih bodo morali naučiti. Primerno izobraževanje lahko pomaga povečati zaupanje ter pripravljenost delavcev, da ostanejo v podjetju

Zavzetost višjega managementa: Pomanjkanje zavzetosti višjega managementa je eden glavnih razlogov za neuspeh prenove poslovnih procesov. Poslovni proces ponavadi prečka več oddelkov, tako da so posledice prenove poslovnih procesov zelo široke in potrebujejo dovoljenje in sprejetje visokega managementa. Z drugimi besedami, nižji management ne more voditi projekta prenove učinkovito (Kiely, 1995, str. 21). Hammer in Champy (1995, str. 216) prav tako trdita, da je prenova od spodaj navzgor recept za neuspeh. Glavni vzrok, da morajo pobude za prenovo priti z vrha podjetja, je ta, da moramo pri prenovi poslovnih procesov spreminjati kulturo, delovne naloge in odgovornosti, stil managementa ter strateške usmeritve. Edini, ki ima moč spreminjati te dejavnike v podjetju, pa je višji management. Poleg tega je prednost, ki ga prinaša podpora in zavzetost visokega managementa ta, da si nosilci prenove poslovnih procesov lažje pridobijo potrebno finančno podporo in opremo.

Vključenost zaposlenih: Najemanje svetovalcev lahko prinese določene koristi. Vendar če je prenovitveni team sestavljen samo iz nečlanov organizacije ter če team zanemarja vlogo zaposlenih v podjetju, lahko to povzroči neuspeh prenove poslovnih procesov (Klein, 1994, str. 24). Morali bi biti pozorni na to, da zaposleni veliko vedo o trenutnih poslovnih procesih, ključnih odgovornostih posameznika ter o kulturi organizacije. Še več, vključenost zaposlenih v prenovitvenem teamu lahko pomaga, da zaposleni spoznajo cilje prenove poslovnih procesov. Poleg tega pa vključenost zaposlenih omogoča lažje komuniciranje.

Pomemben ključ do uspeha prenove poslovnih procesov je, da projektni team skuša vključiti čim več ljudi v proces prenove. Vendar moramo pri tem najti neko ravnotežje med zunanjimi sodelavci in zaposlenimi. Obe skupini zaposlenih, tista, ki je vključena v prenovitveno skupino kot tista, ki ni vključena, bi morali vzpodbujati, da dajejo predloge in mnenja o prenovi med procesom prenove. Te povratne informacije, ki jih dajejo zaposleni, so lahko uporabljene za uravnavanje in popravke projekta prenove poslovnih procesov.

6.3. Strokovni dejavniki

Kot sem že omenil, se tretji, strokovni dejavnik ukvarja s praktičnimi vidiki izvajanja prenove poslovnih procesov. Primanjkovanje primernih znanj in veščin glede določenih področij lahko privede do neuspeha in povzroči zmanjšanje zavzetosti managementa za prenovo poslovnih procesov. Pomanjkanje veščin in znanja s področja informacijske tehnologije, projektne managementa ter drugih področij privede do težav z informacijsko tehnologijo, zaostankov pri doseganju rezultatov, napačno določenih ciljev in področij delovanja prenove.

Težave z informacijsko tehnologijo: Obstaja nekaj dejavnikov neuspeha prenove poslovnih procesov, ki jih lahko pripišemo informacijski tehnologiji. Managerji se velikokrat preveč

zanašajo na informacijsko tehnologijo in namenijo veliko sredstev v izgradnjo različnih avtomatiziranih sistemov, ki so dejansko sami sebi namen, namesto da bi bili strateško vpeti v poslovanje (Cardarelli et al., 1998, str. 36). Črv (2000, str. 115-116) navaja tri razloge za neuspeh prenove poslovnih procesov, ki so povezani z informacijsko tehnologijo:

- Prevelika usmerjenost v avtomatiziranost obstoječih procesov namesto v spreminjanje in načrtovanje novih procesov. Informacijska tehnologija se mora uporabljati za omogočanje drugačnega, uspešnejšega načina dela, ne pa za avtomatizacijo obstoječih poslovnih procesov. Izboljšava in avtomatizacija obstoječih procesov poveča konkurenčnost organizacije, vendar pa po nekem času ne daje več zelenih rezultatov.
- Ločeno izvajanje procesa prenove poslovnih procesov in procesa izgradnje informacijskega sistema za podporo novim procesov. Posledica so lahko slaba komunikacija med člani obeh teamov, neusklajeno izvajanje aktivnosti, nepotrebno podvajanje dela, slabša kakovost in nezdržljivost posameznih sestavin sistema. Čas za izvedbo je daljši, višji so tudi stroški, rezultati pa so slabši od zastavljenih ciljev.
- Neustrezna informacijska infrastruktura, ki ne zagotavlja potrebne informacijske podpore prenovljenim poslovnim procesom.

Iz tega sledi, da je primerna uporaba informacijske tehnologije pomemben vzvod uspešnosti pri prenovi poslovnih procesov. Cilj nosilcev prenove mora biti maksimiziranje koristi sprejetja informacijske tehnologije, saj je to ključnega pomena za uspeh prenove poslovnih procesov. Višji management mora temeljito premisliti in nato razjasniti vlogo informacijske tehnologije. Moral bi premišljevali, kako uporabiti informacijsko tehnologijo, da bi dosegli korenite premike v učinkovitosti delovanja.

Čas projekta: Eden izmed razlogov za neuspeh prenove poslovnih procesov je zamuda pri doseganju rezultatov. Po definiciji je bistvo prenove poslovnih procesov doseganje rezultatov v kratki časovni periodi. Težava, s katero se soočamo, če hočemo pokazati hitre rezultate pri prenovi poslovnih procesov, je odpor delavcev do sprememb na eni strani in želja managementa po hitrih rezultatih na drugi. To pomeni, da ima prenova poslovnih procesov opravljanje z dvema nasprotno delujočima silama. Navadno višji management želi videti rezultate, kar se da hitro (Klein, 1994, str. 25). Po drugi strani pa spremembe potrebujejo čas. Obstaja veliko preprek, recimo odpor delavcev do sprememb, ki se jih je treba premagati, da bi lahko nadaljevali s spremembami. Zamuda pri projektih prenove lahko zmanjša interes managementa, kar zmanjša zavzetost, to pa pomeni, da so projekti prenove poslovnih procesov soočeni še z eno oviro.

Dober projektni management lahko bistveno zmanjša možnosti zamude projektov prenove poslovnih procesov. Poleg primerne projektnega managementa ugodno deluje na projekt prenove poslovnih procesov, da se ga razdeli v več faz, zato da lažje nadzorujemo in ocenjujemo napredek.

Področje in cilji: Za neuspeh prenove so lahko odgovorni nosilci prenove poslovnih procesov, ki niso zmožni pravilno prepoznati ciljev in področja, za katere bodo izvajali prenovu poslovnih

procesov. Napačni cilji so lahko zastavljeni zaradi izbora napačnega procesa. Nezadovoljstvo z rezultati je lahko posledica dejstva, da se velikokrat izbere napačne procese za prenovu ter da se management ne osredotoči na procese, ki prinašajo vrednost kupcu.

Da bi dosegli učinkovite rezultate prenove poslovnih procesov, bi morali cilje določiti in razvrstiti v skladu s strateškimi smernicami, ki so tudi temelj za odvijanje procesa prenove (Črv, 2000, str.114). Poleg tega bi morali nosilci prenove poslovnih procesov določiti poslovni kontekst in področje projekta ter se osredotočiti na tiste poslovne procese, ki so pomembni za kupca in strategijo podjetja.

7. PRIMERJAVA PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV Z DRUGIMI FILOZOFIJAMI SPREMEMB IN PROGRAMI IZBOLJŠAV

Pogosta napaka, ki jo naredijo tisti, ki so le seznanjeni s prenovno poslovnih procesov, je, da prehitro sklepajo, da je prenova poslovnih procesov bolj ali manj podobna mnogim programom izboljšav, ki so se pojavili kot odgovor na številne korenite spremembe v okolju v zadnjih dvajsetih letih. Tako so podjetja najprej uvajala pristop *ravno pravočasno* (ang. Just in time oziroma JIT), kateremu je sledilo *celovito zagotavljanje kakovosti*¹⁰ (ang. Total Quality Management), zatem pa še prenova poslovnih procesov, ki je osnova tega dela. Poleg naštetih konceptov so podjetja uvajala tudi druge, manj korenite programe izboljšav, kot so krčenje¹¹, restrukturiranje in avtomatizacija. V tem poglavju jih bom na kratko predstavil in primerjal s prenovno poslovnih procesov ter tako skušal bolj osvetliti prenovno poslovnih procesov.

7.1. Primerjava prenove poslovnih procesov s pristopom celovitega zagotavljanja kakovosti¹²

Celovito zagotavljanje kakovosti¹³ (ang. Total Quality Management) je najbolj priljubljen pristop nenehnega izboljševanja (jap. kaizen). Gre za celovit organizacijski pristop, za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev (Kotler, 2000, str. 56). Temelji na predpostavki, da je izboljševanje kakovosti ključni dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti podjetja in je odvisna od vsakega posameznika na vseh ravneh.

¹⁰ Poleg izraza celovito zagotavljanje kakovosti, se za Total Quality Management uporabljajo v slovenščini izrazi celovito obvladovanje kakovosti (Česen, 1998, str. 40), celovito upravljanje kakovosti (Peruško, 2003, str. 68).

¹¹ Angleški izraz za krčenje in v praksi tudi bolj pogosto uporabljen je "downsizing".

¹² "Kakovost definiramo kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe" (Kotler, 2000, str. 57).

¹³ Začetki celovitega zagotavljanja kakovosti segajo v 20. leta prejšnjega stoletja, ko je Walter Shewhart razvil orodja, ki so bila začetek statistične kontrole kakovosti. Uveljavljanje celovitega zagotavljanja kakovosti se je začelo z W. Edwardsom Demingom, ki je vpeljal številne elemente celovitega upravljanja kakovosti v japonsko industrijo. Demingu je sledil Joseph Juran, ki je vključil kakovost v proces strateškega načrtovanja, ter v 70. letih prejšnjega stoletja še Philip Crosby, ki se je ukvarjal s stroški slabe kakovosti.

Celovito zagotavljanje kakovosti oziroma TQM vsebuje niz načel, ki se osredotočijo na izboljšave v kakovosti kot gonilno silo na vseh funkcijskih področjih ter na vsaki ravni v podjetju. Ta načela so (Russell, Taylor, 2000, str. 87-88):

1. kupec definira kakovost in kupčeve potrebe so glavna prioriteta;
2. visoki management je vodja pobude za kakovost;
3. kakovost je strateški pojem;
4. kakovost je odgovornost vseh zaposlenih na vseh ravneh organizacije;
5. vse funkcije v podjetju se morajo osredotočiti na nenehne izboljšave kakovosti, da dosežejo strateške cilje;
6. težave s kakovostjo se reši skozi sodelovanje med zaposlenimi ter managementom;
7. za reševanje težav in za nenehno izboljševanje kakovosti se uporabljajo metode statistične kontrole;
8. izobraževanje in urjenje vseh zaposlenih so osnova za nenehno izboljševanje kakovosti.

Eno najbolj znanih orodij za celovito zagotavljanje kakovosti je Demingov¹⁴ krog ali Načrtuj/Naredi/Preveri/Deluj (angl. Plan-Do-Check-Act oziroma PDCA krog). Demingov krog je proces v štirih stopnjah za nenehno izboljševanje kakovosti, ki dopolnjuje Demingovih¹⁵ 14 točk. Ta proces poteka v naslednjem vrstnem redu (Russell, Taylor, 2000, str.85-86):

1. **Načrtuj:** V prvem koraku Demingovega kroga proučujemo položaj, prepoznavamo težave in načrtujemo, kako jih bomo rešili. Tukaj so določena porabnikova pričakovanja ter cilji, da lahko merimo napredek pri izboljšanju kakovosti.
2. **Naredi:** V tem koraku, je načrt uveljavljen na poskusni osnovi, izboljšave so izmerjene, rezultati dokumentirani.
3. **Proučuj:** V tem koraku je načrt ocenjen, da vidimo ali je dosegel cilje, ki so bili zastavljeni v prvi stopnji ter ali so se pojavile kakršnekoli težave.
4. **Deluj:** V zadnjem koraku je načrt uveljavljen in kakovostne izboljšave postanejo del vsakdanjih operacij. Proces se vrne v prvi korak, in začne se znova Demingov krog, da bi prepoznali nove težave, povezane s kakovostjo ter razvili načrt, da bi jih rešili.

Kmalu po pojavu pristopa prenove poslovnih procesov so se zagovorniki prenove poslovnih procesov in zagovorniki celovitega zagotavljanja kakovosti postavili v dva nasprotujoča tabora. Zagovorniki prenove poslovnih procesov so razglasili konec celovitega zagotavljanja kakovosti, medtem ko so pripadniki celovitega zagotavljanja kakovosti napovedovali hitri propad pristopa prenove poslovnih procesov in ga opisali kot prehodno modno muho. Vendar pa primerjava obeh pristopov pokaže, da obstajajo podobnosti med prenovo poslovnih procesov ter celovitim zagotavljanjem kakovosti (Yasar, Aspinwall, 1999, str. 584-586). Celovito upravljanje kakovosti in prenova poslovnih procesov sta pristopa, ki se ukvarjata z izboljšavo kakovosti, vključujeta opazovanje podjetja z namenom izboljšav v prihodnosti. Pristopa potrebujeta

¹⁴ Demingov krog je bil zasnovan s strani Walterja Shewharta ter kasneje preimenovan s strani Japoncev v Demingov krog (Russell, Taylor, 2000, str. 85).

¹⁵ Demingova celotna filozofija kakovosti je povzeta na kratko v Demingovih 14. točkah. Za bolj podroben opis Demingovih 14 točk glej Russell in Taylor (2000, str. 85).

podporo in predanost zaposlenih in višjih vodilnih delavcev, vendar je treba poudariti, da mora prenova poslovnih procesov vključevati, poleg predanosti in podpore višjih vodilnih delavcev, tudi neposredno vpletenost višjih vodilnih pri oblikovanju in uveljavljanju projekta prenove poslovnih procesov (Dixon et al., 1994, str. 104). Prenova poslovnih procesov in zagotavljanje kakovosti se začne pri potrebah kupcev, osredotočenost tam tudi ves čas ostane. Oba pristopa sta osredotočena na proces in premikata organizacijsko razmišljanje stran od funkcij podjetja in oddelčne mentalitete. Oba priznavata pomembnost skupinskega dela ter se zanašata nanj, da bi dosegla uspeh. Prenova poslovnih procesov se prav tako kot zagotavljanje kakovosti osredotoči na izobraževanje vseh v organizaciji, uči jih novih tehnik, orodij (veliko orodij, ki jih uporablja prenova poslovnih procesov izhaja iz pristopa celovitega zagotavljanja kakovosti) in izrazoslovja. Oba pristopa predpostavljata celovito prenovitev organizacijske kulture, saj zavržeta načela tradicionalne hierarhične organizacije (načelo "nadzoruj in ukazuj").

Celovito zagotavljanje kakovosti je navadno vpeljeno zaradi dvigovanja kakovosti na vseh ravneh v podjetju, medtem ko je prenova poslovnih procesov običajno vpeljana (Yasar, Aspinwall, 1999, str. 587) zaradi krize, v kateri se je podjetje znašlo, zunanjih pritiskov kupcev, tekmecev in oseb, ki imajo interes v podjetju (angl. stakeholders). Začetna točka pri zagotavljanju kakovosti so obstoječi procesi, ki jih analiziramo, standardiziramo in izboljšujemo, medtem ko je pri prenovi poslovnih procesov uporabljen pristop "začeti na novo" (angl. clean slate approach), pri katerem uničimo oziroma zanemarimo star proces in ga oblikujemo na novo. Tudi pri frekvenci izboljšav se pristopa razlikujeta, pri celovitem zagotavljanju kakovosti se nenehno in postopno izboljšuje proces, pri prenovi poslovnih procesov pa se enkratno in občasno izboljšuje procese. Celovito zagotavljanje kakovosti se osredotoča na dele sistema, posamezne procese in na aktivnosti. Prenova procesov pa se osredotoča na makroprocese (medfunkcijske procese) ter ključne (ang. core) procese. Stopnja sprememb je pri celovitem zagotavljanju kakovosti postopna, izboljšuje se obstoječe procese, medtem ko prenova poslovnih procesov nasprotuje postopnim spremembam in zagovarja radikalne spremembe, katerih rezultat so v celoti novi procesi. Tudi stopnja vključenosti zaposlenih je različna, pri celovitem zagotavljanju kakovosti je vključenost vseh zaposlenih osrednjega pomena, medtem ko pa prenova poslovnih procesov ne vključuje vseh zaposlenih, ampak ponavadi samo del zaposlenih. Glavni faktor (ang. enabler) je pri prenovi poslovnih procesov informacijska tehnologija, pri celovitem zagotavljanju kakovosti pa metoda statistične kontrole procesa. Tveganja so pri celovitem zagotavljanju kakovosti zmerna, prenova poslovnih procesov pa je obravnavana kot visoko tvegan pristop sprememb.

Kljub vsem naštetim razlikam in nekaterim mnenjem, da majhno izboljšanje dolgoročno gledano ni izboljšanje temveč izguba, ker tako izboljšanje zgolj dodatno zaplete proces, in mnenjem, da dodatno vlaganja kapitala in časa v obstoječi proces povzroči, da se vodstvo še teže odloči za opustitev procesa (Champy, Hammer, 1995, str. 214), pa mnogo avtorjev omenja celovito zagotavljanje kakovosti kot pristop, ki je komplementaren prenovi poslovnih procesov. Tako Child in sodelavci (1994, str. 23) menijo, da bi podjetja morala razmisliti o možnostih radikalnih sprememb, ko mejna vrednost nenehnih izboljšav začne padati, kar pomeni, da bi

programom radikalnih sprememb morali slediti programi nenehnih izboljšav. Če gledamo iz tega zornega kota, lahko celovito zagotavljanje kakovosti in prenovu poslovnih procesov sprejmemo kot dva različna pristopa, ki sta zmožna soobstajati znotraj organizacije in sta uporabna ob različnem času in na različnih ravneh izboljševanja poslovanja (Gadd, Oakland, 1996, str. 20-28).

7.2. Primerjava prenove poslovnih procesov s pristopom ravno pravočasno

Pristop ravno pravočasno je znan kot koncept poslovanja brez zalog, vendar pa vsebuje številne tehnike, katerih cilj ni zgolj zmanjševanje zalog, ampak nenehno izboljševanje poslovanja. Tako Voss in Robinson (1987, str. 50-51) opredelita pristop ravno pravočasno (ang. Just in time oziroma JIT) kot proizvodni koncept, katerega namen je povečati uspešnost poslovanja s pomočjo odpravljanja vseh nepotrebnih aktivnosti, kar vodi tudi do izboljšanja kakovosti. V proizvodno-montažnem procesu naj bi pristop ravno pravočasno zagotovil stroškovno učinkovito proizvodnjo z dostavo sestavnih delov ustrezne kakovosti, v ustrezni količini, na ustrezno mesto v trenutku, ko so tam potrebni, ob čim manjši porabi delovnih sredstev, predmetov dela in delovne sile. Ozko gledano je torej lahko koncept ravno pravočasno tehnika zmanjševanja zalog, širše gledano pa je lahko zaradi mnogih razlik v konceptu ravno pravočasno v primerjavi s tradicionalno veljavnimi koncepti v proizvodnji (Rusjan, 2002, str. 146) označena kot nova proizvodna filozofija.

Začetnik tega pristopa je avtomobilsko podjetje Toyota in v njem zaposleni Taichi Ono. Da bi razumeli nastanek koncepta ravno pravočasno, moramo imeti pred očmi širšo sliko. V letu 1950 (Rusell, Taylor, 2000, str. 737) je celotna japonska avtomobilska industrija proizvedla 30000 vozil, to je manj kot takratna poldnevna proizvodnja proizvajalcev v ZDA. Zaradi tako majhnega povpraševanja se načela masovne proizvodnje, ki so delovala v ZDA, niso mogle prenesti v Japonsko. Še več, japonskim proizvajalcem je primanjkoval kapital ter skladiščni prostor. Zato se zdi razumljivo, da se napor za izboljšanje osredotočijo na zmanjšanje porabe tistih virov, ki zahtevajo tako kapital kot skladiščne prostore. Da bi zmanjšali porabo virov, ki vežejo kapital, in skladiščne prostore, so pri Toyoti razvili sistem, ki je bil prvotno oblikovan za zmanjšanje nivojev zalog, sčasoma pa je to postal sistem za nenehno izboljšanje vseh vidikov proizvodnih operacij. Temelje za ta razvoj je postavil predsednik Toyote Eiji Toyoda, ki je svojim ljudem dodelil nalogo, da "eliminirajo odpad". Odpad¹⁶ je bil opredeljen kot "vse ostalo, razen minimalne količine opreme, materiala, delov, prostora in časa, ki je absolutno potrebna, za dodajanje vrednosti produktu" (Rusell, Taylor, 2000, str. 737). Proizvodni sistem ravno pravočasno je rezultat te naloge, ki je imela za cilj eliminiranje odpada, ter je sestavljen iz naslednjih elementov (Rusell, Taylor, 2000, str. 739-757; Rusjan, 2002, str. 146-166):

1. **Prilagodljivi viri:** Je ključen element pristopa ravno pravočasno, sestavljajo ga več-funkcionalni delavci, ki znajo delati na več različnih strojih in opravljati več različnih del, ter univerzalni stroji, ki omogočajo prilagodljivost proizvodnje.

2. **Celična razporeditev strojev:** Celična razporeditev je povezana z grupno tehnologijo. Grupna tehnologija pomeni grupiranje strojev in delovnih mest v skupine tako, da skupina proizvaja dele ali proizvode, ki zahtevajo enak proces. S pomočjo grupne tehnologije se grupira podobne proizvode ali dele skupaj tako, da imajo isto proizvodno pot. S tem se obvladuje v bistvu več montažnih linij, na katerih proizvajajo posamezne družine proizvodov. Takšni oddelki so celični (Rozman, Rusjan 1996, str. 130, str.155). Zaradi celične razporeditve strojev je čas menjav orodij kratek, saj celice proizvajajo podobne izdelke pa tudi velikost serij lahko zmanjšamo.
3. **Sistem vlečenja:** Klasična serijska proizvodnja zagovarja planiranje in koordiniranje pretoka potrebnega materiala v skladu z operativnim planom, medtem ko pristop ravno pravočasno zagovarja vlečenje materialov skozi proizvodnjo, to pomeni, da v tem primeru ne lansiramo proizvodnih nalogov glede na nek terminski plan, ampak potrebe v kasnejših operacijah sprožajo proizvodnjo v prejšnjih operacijah.
4. **Kanban¹⁷ proizvodna kontrola:** To je preprost sistem kontrole proizvodnje, ki temelji na principu vlečenja materialov od enega do drugega delovnega centra, s pomočjo kanban kartic in zabojnikov. Za kontrolo gibanja kontejnerjev med delovnimi centri navadno uporabljamo dve vrsti kartic, kartico za proizvodnjo in kartico za prenos komponent. Ti dve kartici predstavljata proizvodno dokumentacijo v sistemu ravno pravočasno.
5. **Majhne serije:** Majhne serije zahtevajo manj skladiščnega prostora ter investicij kapitala kot sistemi, ki si naprtijo velike zaloge. S proizvodnjo majhnih količin se procesi fizično prestavijo bližje drug drugemu in tudi prevozi med delovnimi centri se zmanjšajo in poenostavijo. Proizvodnja v majhnih serijah tudi omogoča hitrejšo prepoznavanje težav, povezane s kakovostjo, delavci manjkrat prepustijo proizvode slabše kakovosti v naslednjo stopnjo proizvodnega procesa. Majhne serije oziroma majhne zaloge naredijo procese bolj odvisne med seboj. Tako se hitreje odkrijejo napake in ozka grla.
6. **Hitra menjava orodij:** Metoda, s katero so pri Toyoti omogočili hitro menjavo orodij, se imenuje SMED (angl. single-minute exchange of dies) in so jo na začetku uporabljali za zamenjavo matric, vendar so načela, ki so uporabljena pri tej metodi, lahko uporabljena tudi pri drugih menjavah orodij. Tako SMED uporablja načelo ločene notranje in zunanje menjave orodij, kar pomeni, da notranja menjava orodij poteka takrat, ko je stroj ugasnjen, in ne predno je končana operacija. Zunanja menjava pa lahko poteka takrat, ko stroj deluje, in se zaključi v času delovanja stroja. Tako je stroj pripravljen za notranjo menjavo orodij pri naslednjem proizvodnem postopku, uporaba tega koncepta pa skrajša čas menjave orodij za 30 do 50 odstotkov. Naslednje načelo, ki ga uporablja SMED, je sprememba notranje v zunanjo menjavo orodij. To pomeni, da morajo biti vsi operativni pogoji predhodno izpolnjeni (priprava orodij, napeljav, kalupov itd.). SMED uporablja tudi načelo učinkovitosti v vseh vidikih menjave orodij.

¹⁶ Primeri odpada so čas, ko delavci čakajo sestavne dele, štetje sestavnih delov, iskanje orodij, okvare delovnih strojev, skladiščenje zalog in prevelika proizvodnja (Russell, Taylor, 2000, str. 737).

¹⁷ Kanban je japonska beseda za kartico.

To pomeni, da se čas zunanje menjave zmanjša z boljšo organiziranostjo delovnega prostora, z boljšo namestitvijo orodij ter dobrim in rednim vzdrževanjem strojev. Čas notranje menjave pa se zmanjša s poenostavljanjem in odpravljanjem določenih orodij ter z omogočenim lažjim premikanjem tako strojev kot delavcev. Zadnje načelo, ki ga uporablja SMED, je skupinska menjava orodij. Pri upoštevanju tega načela dodatni zaposleni pri menjavi orodij lahko skrajšajo čas. Standardizacija komponent, polproizvodov in materiala pa skrajša čas, potreben za menjavo orodij ali pa menjavo orodij v celoti odpravi.

7. **Kakovost:** Kakovost je osnovna sestavina pristopa ravno pravočasno, hkrati pa tudi njen cilj. Da se doseže ta cilj, se v okviru pristopa ravno pravočasno uporabljajo različne tehnike, kot so načelo avtonomnega preverjanja (jap. Jidoko), ki daje delavcem pooblastilo, da ob večjih napakah v okviru zagotavljanja kakovosti zaustavijo proizvodno linijo. Za doseganje kakovosti se pri pristopu ravno pravočasno uporablja vizualna kontrola, ki prispeva k izboljšanju kakovosti proizvodov. Primeri vizualne kontrole so kanbani, stroji v različnih sekcijah so obarvani različno, slike, ki kažejo pravilni potek dela na stroju, so postavljene blizu stroja itd. Poleg naštetih tehnik pa pristop ravno pravočasno uporablja tudi nenehne izboljšave oziroma kaizen, za doseganje kakovosti.
8. **Proizvodno vzdrževanje:** Pristop ravno pravočasno potrebuje več kot samo preventivno proizvodno vzdrževanje, potrebuje celovito proizvodno vzdrževanje. Celovito proizvodno vzdrževanje je kombinacija preventivnega vzdrževanja in celovite kakovosti (total quality). Stroje se vzdržuje na visoki ravni z dnevnim vzdrževanjem, periodičnimi pregledi in s preventivnimi popravili, ki zagotavljajo nemoteno delovanje. Celovito proizvodno vzdrževanje prav tako zahteva visoko stopnjo čistoče. Na primer, oljni madež na tleh lahko pomeni, da je na stroju napaka. Če so tla čista, oljni madež opazimo mnogo hitreje kot pri umazanih tleh in zato težavo hitreje odpravimo. Celovito proizvodno vzdrževanje poleg delavcev na strojih zahteva sodelovanje managementa, ki doda vzdrževanju širši, bolj strateški pogled. To pomeni:
 - načrtovani proizvodi se brez večjih težav proizvajajo na obstoječih strojih;
 - načrtovanje strojev s hitrejšimi in lažjimi operacijskimi lastnostmi, kar pomeni tudi lažje vzdrževanje in hitrejšo menjavo orodij;
 - izobraževanje zaposlenih zaradi boljšega upravljanja in vzdrževanja strojev;
 - kupovanje strojev, ki maksimizirajo proizvodni potencial;
 - načrtovanje preventivnega vzdrževalnega plana, ki meri obseg življenjskega ciklusa posameznega stroja.Končni cilj celovitega proizvodnega vzdrževanja je nič okvar.
9. **Mreža dobaviteljev:** Pri pristopu ravno pravočasno se zmanjša število dobaviteljev, skrajša se razdalja med dobavitelji in naročnikom. Poudarjajo se dolgoročni odnosi z dobavitelji, dobavitelji dobavljajo na osnovi principa ravno pravočasno, dobave so majhne.
10. **Preprečevanje nihanj v proizvodnji:** (ang. uniform level production); Preprečevanje nihanj v proizvodnji pristop ravno pravočasno, se doseže tako, da se uporablja izredno

natančne napovedi. Tako Toyota izvede raziskave na vzorcu 10000 porabnikov dvakrat na leto, da oceni povpraševanje po toyotinih avtomobilih in tovornjakih. Te ocene povpraševanja se znova pregleda in popravi en mesec pred proizvodnjo in 10 dni pred proizvodnjo. Končna dnevna proizvodnja pa je določena štiri dni pred začetkom proizvodnje.

Koristi, ki jih prinaša pristop ravno pravočasno, so poleg že omenjene večje prilagodljivosti še zmanjšane zaloge, izboljšana kakovost, nižji stroški, zmanjšane potrebe po prostoru, skrajša se čas priprave proizvodnje, poveča se storilnost, odnosi z dobavitelji so boljši, poenostavi se načrtovanje in aktivnost kontrole, poveča se zmogljivost, uporaba človeških virov je boljša, raznolikost proizvodov pa večja (Russell, Taylor, 2000, str.757-758).

Po predstavitvi glavnih elementov in koristi pristopa ravno pravočasno se ozrimo še na medsebojni odnos med pristopom ravno pravočasno in prenovo poslovnih procesov. Pristop ravno pravočasno in prenova poslovnih procesov sta osredotočena na kakovost in učinkovitost poslovnih procesov. Način, kako se lotiti sprememb pri pristopu ravno pravočasno, je celovit, delavcem se daje večja pooblastila za odločanje, delo postaja (večfunkcionalno) večrasežnostno (Morgan, College, 1995, str.189). Vendar pa ne moremo reči, da sta si oba pristopa enaka saj med njima obstajajo tudi razlike. Pri pristopu ravno pravočasno (Peppard, Preece, 1995, str. 161) so spremembe postopne in nenehne, medtem ko so pri prenovi poslovnih procesov spremembe enkratne ter radikalne. Sama orodja, ki jih uporabljamo pri pristopu ravno pravočasno (vizualna kontrola, kanban kartice), so drugačne, kot so orodja, ki jih uporabljamo pri prenovi poslovnih procesov (benchmarking, samoocenjevanje).

7.3. Primerjava prenove poslovnih procesov s krčenjem, restrukturiranjem in avtomatizacijo

Običajni protiargument nasprotnikov prenove poslovnih procesov je, da je ta pristop samo drugo ime za krčenje oziroma downsizing (zmanjševanje števila zaposlenih), avtomatizacijo in prestrukturiranje. Vendar se da prestrukturiranje, krčenje in avtomatizacijo jasno ločiti od programov prenove poslovnih procesov. Champy in Hammer (1995, str. 57) opredelita krčenje kot omejevanje zmogljivosti zaradi manjšega povpraševanja. Choi, Chan (1997, str. 49), Hammer in Stanton pravijo (1995, str. 11), da je krčenje odpravljanje delovnih mest in odpuščanje ljudi zaradi izboljšanja kratkoročnih finančnih rezultatov. Krčenje torej pomeni delati »manj z manj«. V nasprotju s krčenjem pa prenova poslovnih procesov pomeni delati »več z manj«, (Champy, Hammer, 1995, str. 57; Hammer, Stanton, 1995, str. 11) obrniti nov list v knjigi, zavreči tradicionalne modrosti in predpostavke, ki smo jih prevzeli iz preteklosti, zasnovati nove pristope pri procesih, ki so le v malo čem ali v ničemer podobni tistim iz prejšnjih obdobj. Vseeno pa moram poudariti, da je krčenje, kljub močnim kritikam zagovornikov pristopa prenove poslovnih procesov, učinkovit pristop k spremembam, ko je podjetje soočeno z dolgotrajnim zmanjševanjem povpraševanja po proizvodih ali storitvah.

Restrukturiranje je zmanjševanje slojevitosti ali tanjšanje organizacije (Champy, Hammer, 1995, str. 57). Za reorganizacijo je značilno (Grover, Malhotra, 1997, str. 193-213), da je predmet raziskovanja hierarhija, medtem ko je pri prenovi poslovnih procesov predmet raziskovanja prenova osnovnih predpostavk poslovanja. Cilj pri prestrukturiranju je povečanje učinkovitosti, medtem ko so pri prenovi procesov cilji izboljšanje delovanja poslovnih procesov, proizvodov, storitev in izboljšanje kakovosti. Prestrukturiranje je naravnano k funkcijam, prenova poslovnih procesov pa k procesom. Skupno za oba pristopa je, da sta ponavadi enkratne narave, ter da sta oba izvedena hitro.

Glavni namen avtomatizacije je povečati učinkovitost opravljanja nalog. Skrbi za prilagajanje načina, kako proizvod ali storitev izvedemo. Ta metoda navadno obdrži stari proces z višjo hitrostjo dovršitve. Nekatera zapletena rutinska dela, ki so jih prvotno opravili zaposleni, so lahko zdaj opravljena z računalniki. Ta metoda se močno zanaša na uporabo informacijske tehnologije, vendar brez razmisleka, kako bi reorganizirali delo na nov način.

Čeprav ima pri prenovi poslovnih procesov informacijska tehnologija pomembno vlogo, je jasno, da prenova poslovnih procesov ni isto kot avtomatizacija. Avtomatizacijo obstoječih procesov z informacijsko tehnologijo lahko ponazorimo z asfaltiranjem kolovozov. Avtomatizacija enostavno ponuja bolj učinkovit način, da delamo napačne stvari (Champy, Hammer, 1995, str. 57).

8. MIT O REVOLUCIONARNOSTI IN NOVOSTI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV

Citat Petra Druckerja, ki krasi platnice knjige Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju (Hammer, Champy, 2001), pravi: »Ta knjiga opisuje načela, novega in sistematičnega pristopa k strukturiranju in ravnanju z delom.« Tudi avtorja te knjige Hammer in Champy trdita, da je prenova poslovnih procesov nov pristop, ki zanemarja večino modrosti, ki izhajajo iz dvesto let industrijskega ravnanja s podjetji.

Kot sem že predstavil v prejšnji točki, obstaja veliko podobnosti med prenovo poslovnih procesov in drugimi filozofijami sprememb ter programi izboljšav, kar ima za posledico, da veliko avtorjev kritizira idejo o novosti in inovativnosti same preнове poslovnih procesov ter pravi, da je prenova procesov zgolj sinteza že obstoječih orodij, idej ter metod sprememb in izboljšav. Nekateri pa gredo še dlje in jo označijo kot še eno izmed mnogih prehodnih novosti managementa.

Tako Davenport in Stoddard (Davenport, Stoddard, 1994, str. 122) kritizirata in skušata dokazati neveljavnost mita, ki pravi, da je prenova poslovnih procesov novost, ter opozarjata, da upoštevanje tega mita lahko privede do zanemarjanja naukov o poslovnih spremembah, ki so

se jih managerji že naučili do sedaj. Da bi dokazali, da prenova poslovnih procesov ni novost Davenport in Stoddard (1994, str. 122) testirata pet osnovnih konceptov, ki sestavljajo ta program izboljšav:

- pristop »začeti na novo« (ang. clean slate approach) k organizacijskemu oblikovanju in spremembam;
- usmerjenost k širokim, medfunkcijskim (ang. cross-functional) poslovnim spremembam;
- potreba po radikalnih spremembah in možnost za radikalne spremembe v delovanju procesa;
- informacijska tehnologija omogoča spremembe v načinu, kako je delo opravljeno;
- spremembam v tehnologiji mora slediti sprememba v organizacijski razvrstitvi in v ravnanju s človeškimi viri.

Razmislimo o novosti vsake od teh petih komponent. Pristop »začeti na novo« je osrednji del retorike prenove poslovnih procesov, vendar ne moremo reči, da je ta koncept nov. Davenport in Stoddard (1994, str. 122) menita, da je *»začeti spremembe s svežim začetkom, kot alternativa izboljševanju obstoječega stanja zgolj uporaba zdrave pameti,«* in dvomita o novosti te komponente.

Poslovni procesi so z nami vsaj od sredine 40. let prejšnjega stoletja, ko so postali središče naporov za nenehne izboljšave. Analiza procesov je znana že precej dlje, sega tja do Frederica Taylora, ki je prvi zagovarjal sistematično študijo delovnih procedur. Vendar zagovorniki prenove poslovnih procesov podpirajo preoblikovanje širokih medfunkcijskih (ang. cross-functional) procesov. Ta ideja je novejša kot ideja Taylorya, vendar pa je starejša kot prenova poslovnih procesov, znana je že vsaj od Porterjevega koncepta verige vrednosti¹⁸ (Davenport, Stoddard, 1994, str.122).

Radikalne spremembe v poslovnih procesih tudi niso posebno nova ideja. Juran in Deming, oba poznana predvsem kot zagovornika bolj postopnih sprememb, sta pričakovala ter zagovarjala tovrstne spremembe (Davenport, Stoddard, 1994, str. 122). Poleg tega je nekaj avtorjev (Bower, Hout, 1988, str. 110-118) prehitelo radikalnost prenove poslovnih procesov s pojmom

¹⁸M.E. Porter je v začetku 80. let razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki se imenuje analiza na osnovi verige vrednosti. Temelj tega teoretičnega modela analize je, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Porter vidi v stroškovnih prednostih in v boljši diferenciaciji proizvoda ali storitve, osnovne izvore konkurenčnih prednosti v podjetju. Te konkurenčne prednosti pa ne moremo dojeti, če podjetje gledamo kot amforno celoto, saj ta prednost izvira in mnogih ločenih aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Porter te aktivnosti razdeli na primarne in pomožne. Med primarne aktivnosti sodijo notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje in poprodajne storitve. Pomožne aktivnosti pa so vse druge. Po sistematični analizi aktivnosti podjetja se ta model osredotoči na možne izboljšave, ki jih lahko najdemo v verigi vrednosti. Vsaka sprememba v katerikoli diskretni aktivnosti ali v povezavi aktivnosti, ki zniža stroške ustvarjanja enake vrednosti za kupca ali izboljša dosežke na področju diferenciranja proizvoda (storitve), pomeni možno povečanje konkurenčne prednosti podjetja in s tem uspešnost poslovanja (Pučko, 2003, str. 159-162). Kot vidimo, Porterjeva analiza verige vrednosti s povezavami med aktivnostmi že pozna koncept medfunkcijskega povezovanja in preoblikovanja procesov.

radikalnih izboljšav v času procesnega cikla¹⁹ (ang. process cycle time). Biazzo (1998, str. 1004-1005 str.) prav tako dvomi o novosti ideje radikalnih sprememb v poslovnih procesih ter pravi, da so vse sestavine radikalnih sprememb pri prenovi poslovnih procesov, kot so prehod od funkcionalnih enot k procesnim teamom, premik od preprostih nalog k večdimenzionalnemu delu, spremembe v odnosih moči proti večjemu pooblaščenju delavcev, sprememba od birokratske kulture k tisti, ki temelji na zadovoljstvu kupcev in spremembe v managerskem obnašanju, od nadzornika k trenerjem, znane že vrsto let. Tudi Loch (Loch, 1998, str. 311-312) dokazuje, da je veliko sestavin radikalnih sprememb, kot na primer večdimenzionalno delo in večje pooblaščenje ljudi, znanih že v proizvodnem managementu.

Dejstvo, da tako tehnični kot človeški/organizacijski dejavniki omogočajo spremembe v procesih, vemo že dolgo časa. Ideja, da računalniki ter komunikacije lahko spremenijo način, opravljanja dela in so samo takrat tudi vredni (računalniki in komunikacije), se dokazuje že skoraj od začetka vloge sistemske analize²⁰ (angl. system analysis role) 50. in 60. let prejšnjega stoletja.

Zavedanje, da morajo tehnološkim spremembam slediti tudi spremembe v organizacijski strukturi, politiki ter pristopu ravnanja s človeškimi viri, je prisotno in znano od socio-tehnološke šole²¹ na Tavistock inštitutu v 50. letih (Davenport, Stoddard, 1994, str.122).

Kaj pa je novega pri prenovi poslovnih procesov? To, da so poznani koncepti združeni v novo sintezo. Ti ključni koncepti še nikoli prej niso bili združeni ne v gibanjih za kakovost, socio-tehničnem oblikovanju, niti v sistemske analizi in ne kjerkoli drugje. Tudi Loch (1998, str. 306), kljub spoznanju, da veliko načel prenove poslovnih procesov ni novih, priznava temu pristopu izboljšav pomembne zasluge pri preusmerjanju managerske pozornosti na proces in na načrtovanju enostavnih poslovnih procesov, ki so preprosti za upravljanje in uveljavljanje. Poleg tega pa Loch (1998, str. 311) vidi pomemben prispevek prenove poslovnih procesov k specifikacijskemu vidiku oblikovanja procesa.

¹⁹ Avtorja Bower in Hout sta na koncu 80. let razvila managerski pristop, ki sta ga poimenovala "hitri procesni cikel". Osnovno načelo tega pristopa je, da se vzpostavi sistem, v katerem je krajšanje procesnega cikla eden od temeljev vedenja podjetja in njegovih zaposlenih. Taka podjetja se odločajo hitreje, hitreje razvijajo proizvod in izpolnijo kupčevo naročilo. Rezultat tega je, da nudijo edinstveno vrednost na tržišču, kar pomeni hitrejšo rast ter višje dobičke. Za bolj podroben opis glej Bowerja in Houta (1988, str. 110-118).

²⁰ "Sistemska analiza se usmerja v vprašanje, kakšne so koristi in stroški alternativnih različic rešitve (programa). Gre za uveljavljanje zamisli »cost/benefit analize« (Gričar, Piskar, 1988, str. 19)."

²¹ Socio-tehnološka šola oziroma teorija je stvaritev Erica Trista in skupine družboslovnih znanstvenikov, ki so se zbrali po koncu 2. svetovne vojne in so ustanovili Tavistock inštitut. Veliko ljudi, ki se je zbralo v tej skupini okrog Erica Trisa, je sodelovalo tudi v medvojnih projektih. V začetku je bilo glavno področje raziskovanja Tavistock inštituta duševno zdravje ter razvoj posameznika. Kasneje pa so se posvetili učinkom tehnologije na ljudi. Ko so analizirali vpeljavo novih tehnologij v rudarsko industrijo, so ugotovili, da nova tehnologija vpliva na socialne in psihološke vidike organizacije. Iz te ugotovitve je sledilo najbolj pomembno načelo socio-tehnološkega oblikovanja. To načelo se glasi, "če je tehnični sistem ustvarjen na račun socialnega sistema, doseženi rezultati ne bodo optimalni (Mumford, 1995, str. 199)." Za bolj podroben opis socio-tehnološke teorije glej Mumford (1995, str. 192-216).

Žal je večina najbolj priljubljenih piscev s področja prenove poslovnih procesov ignorirala njegove zgodovinske korenine in zato so nekatere pomembne ideje ter nauki tudi pozabljeni. Ker je prenova poslovnih procesov kombinacija znanih elementov, moramo uporabiti tradicionalno managersko modrost. Kot sinteza več pristopov je prenova poslovnih procesov zelo ambiciozen pristop k spremembam. Čeprav lahko napeljevanje na to, da je koncept nov, prispeva k popularnosti, pa ignoriranje zgodovinske preteklosti krepi argumente tistih, ki vidijo prenovo poslovnih procesov kot modno norost.

9. PRIHODNOST PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV

Prenova poslovnih procesov se je umaknila izpred oči managerjev ter poslovnih svetovalcev kot najbolj udarna tema. Podjetja, ki se lotevajo prenove poslovnih procesov, to delajo brez velikega hrupa, kar je posledica slabega ugleda, ki si ga je ta program izboljšav pridobil. Slab sloves je predvsem posledica povezave prenove poslovnih procesov z zmanjševanjem zaposlenih in odpuščanjem. Kljub slabemu slovesu, ki ga ima program sprememb v očeh mnogih, pa prenova ostaja in bo tudi v prihodnosti priljubljeno managersko orodje, saj uspešno odgovarja na izzive, ki jih prinaša hitro spreminjajoče okolje. Hammer (2001, str. 82) celo trdi, da je prenova poslovnih procesov znotraj zidov podjetja zgolj začetek velikih naporov, saj obstaja mnogo neučinkovitosti v procesih, ki potekajo med podjetji in na katere se med prenovo poslovnih procesov pozabi. Nekateri avtorji gredo še dlje in skušajo razlikovati med »staro« in »novo, prihodnjo« prenovo poslovnih procesov, tako da za novejšo različico prenove poslovnih procesov uporabljajo drugačne in nove izraze, kot so:

- *Sodelujoča prenova (ang. Collaborative reengineering), ki je definirana kot prenova, ki združuje stroge metode prenove poslovnih procesov z gibkim, sodelujočim medijem, kot je internet, na načine, ki niso bili možni desetletje nazaj. Poudarja razmišljanje zunaj sedanjih okvirjev (angl. out of the box thinking) ter medfunkcijsko povezovanje, ne samo znotraj podjetij oziroma organizacij, ampak med podjetji, ki so povezana v nabavno verigo (Sandberg, 2001, str. 3).*
- *Nov reinženiring (ang. X-Engineering) je opredeljen kot umetnost in znanost uporabe tehnološko-omogočenih procesov, da povežejo podjetja s svojimi kupci ter dejavnost z drugimi dejavnostmi, da dosežejo dramatične izboljšave v učinkovitosti in ustvarijo novo vrednost (Champy, 2002, str. 15).*

Če odmislimo drugačne izraze, je razlika med »novejšo, prihodnjo« in »starejšo« prenovo poslovnih procesov ta, da čeprav gre za uporabo iste ideje o procesnem razmišljanju, se to procesno razmišljanje uporabi širše čez meje organizacij za prenovo medorganizacijskih procesov (Champy, 2003, str. 33). Prihodnje različice se bodo po vsej verjetnosti ukvarjale s prenovo medorganizacijskih poslovnih procesov, kar je posledica tega, da se je skrb za učinkovitost ponavadi končala na mejah podjetja, medtem ko je bila skrb za učinkovite medpodjetniške procese večinoma zanemarjena. Hammer (2001, str. 84) vidi prav v večji učinkovitosti teh medpodjetniških poslovnih procesov novo področje za zmanjšanje stroškov,

izboljšanje kakovosti ter za pospešitev delovanja podjetij. Novejša prenova poslovnih procesov tudi bolj izkorišča internet, ki je glavno orodje, ki omogoča novejšo različico prenove poslovnih procesov. Čeprav je internet glavni faktor novih oblik procesov, pa je obenem pospeševalec, ki še dodatno okrepi moč kupcev, konkurence in sprememb, ki so glavni vzrok za potrebe po novi vrsti procesov, ki jih omogoča novejša različica prenove poslovnih procesov. Sandberg (2001, str. 3) tudi ugotavlja, da bo moral pristop prenove poslovnih procesov v prihodnosti za razliko od prenove poslovnih procesov, ki se je pojavil v začetku 90. let prejšnjega stoletja, razviti spoštovanje do postopnih sprememb.

Hammer (2001, str. 82-91) skuša te prihodnje smernice zajeti v pristop, ki bo strukturiran in dosleden. Tako Hammer priporoča za izboljšanje medorganizacijskih procesov pristop, ki je sestavljen iz štirih korakov:

1. **Področje delovanja:** Najprej mora podjetje opredeliti pravo področje delovanja. Podjetje naj začne identificirati medpodjetniške procese, ki nudijo največje izboljšanje poslovnega delovanja podjetja, to je bodisi nabavna veriga, razvoj produktov, distribucija ali pa kateri od drugih procesov. Pravilno je, da podjetje izbere proces, katerega je že pripeljalo do vrha notranje učinkovitosti, saj je nesmiselno, da se združuje procese, ki so neučinkoviti. Izbira partnerja, s katerim se bo sodelovalo, utegne biti najbolj pomembna odločitev, ki jo bo podjetje naredilo. Partner mora imeti jasen interes za sodelovanje pri izboljšanju procesa, vendar pa to ni dovolj. Oceniti je treba tehnične zmožnosti drugega podjetja in primernost podjetniške kulture za prenovo procesov med podjetji. Prav tako se je treba vprašati, ali ima potencialni partner pomembne izkušnje s spreminjanjem svojih notranjih procesov? Moral bi jih imeti, saj so procesi med podjetji tvegano mesto za učenje osnov prenove poslovnih procesov. Ali lahko podjetje sprejme odločitve hitro? Če se ne more odločiti hitro, napor ne bodo nikoli prinesli koristi. Ali ima podjetje sodelujoč slog? Ali je podjetje raje usmerjeno kratkoročno kot pa dolgoročno, ali je bolj nagnjeno k iskanju razlik kot pa k iskanju zaupanja, k iskanju enostranskih prednosti kot pa k iskanju obojestranskih koristi? Kratkoročna usmerjenost, nagnjenost k iskanju razlik, k iskanju enostranskih prednosti so lastnosti, ki bodo pogubile pobudo za prenovo poslovnih procesov med podjetji.
2. **Organiziranje:** Operativne in kulturološke posledice prenove medpodjetniških procesov so tako daljnosežne, da je treba imeti od samega začetka močno vodstvo vodilnega managementa. Usmerjevalni odbor, ki vključuje vodilne iz obeh podjetij, naj bi se zbrala že zelo zgodaj in ena prvih obveznosti bi moralo biti definiranje pravil delovanja. Sodelujoči morajo razrešiti več vprašanj; kaj bo vsaka stran vložila v napor, kako se bodo koristi delile, kako se bodo reševali spori in prepiri. Sodelovanje na področju procesov je dokaj neznano ozemlje za večino organizacij in zato se s postavitvijo osnovnih pravil vedenja izognemo morebitnim kasnejšim nesporazumom. Usmerjevalni odbor se mora prav tako odločiti, na katere mere delovanja (kot so na primer doba obračanja, transakcijski stroški, nivo zalog) se bo osredotočil. Postaviti mora specifične, merljive cilje. Čeprav usmerjevalni odbor sponzorira prenovo procesov pa same prenove ne izvede. To je tako kot pri običajni prenovi proces znotraj podjetja

naloga prenovitvenega teama. Prenovitveni team mora vključevati člane obeh podjetij, ključni člani morajo dobro poznati trenutni proces, biti morajo izkušeni v prenovi procesov, specialisti v tehnologiji in v upravljanju sprememb. Navadno team obsega od pet do deset ljudi; prevelika skupina je okorna, premajhni pa manjka kritična masa, da bi lahko karkoli naredila. Priporočljivo je, da so vsi člani skupine določeni projektu prenove poslovnih procesov za polni delovni čas, saj je bistvenega pomena hitrost. Ljudje, ki projektu prenove poslovnih procesov niso dodeljeni za polni delovni čas, se nagibajo k temu, da jih zmotijo še druge obveznosti.

3. **Preoblikovanje:** Prenovitveni team med preoblikovanjem poslovnih procesov razstavi obstoječi proces in ga sestavi tako, da doseže zastavljene cilje. Načela, katerim naj skupina sledi, da bo prišla do preoblikovanega procesa so:

- *Končni kupec pride prvi.* Obe podjetji morata potlačiti svoje omejene cilje v poslovanju in jih nadomestiti z višjimi: ustreči zahtevam kupca, za katerega delata oba. Udeleženci si morajo zapomniti, da je podjetje, za katero so vedno menili, da je njihov kupec lahko sodelavec, s katerim strežeta končnega kupca.
- *Celoten proces mora biti oblikovan kot enota.* Vsi člani morajo biti osredotočeni na celotno sliko, ker se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da se bo proces začel obravnavati v delih in ne v celoti, kar lahko povzroči neuspeh prenove medpodjetniških poslovnih procesov.
- *Nobena aktivnost se ne izvaja več kot enkrat.* Eliminacija aktivnosti, ki se podvajajo, je najboljši način za hitre rezultate pri prenovi poslovnih procesov pri podjetjih, kar je ključnega pomena za ustvarjanje in vzdrževanje pobude.
- *Delo naj dela tisti, ki je v najboljši poziciji, da ga naredi.* Samozadostnost ubija namen sodelovanja, zato naj podjetja delajo tisto, kar delajo najboljše, ostalo pa prepustijo tistim podjetjem, ki to izvedejo najboljše.
- *Celoten proces naj operira z eno podatkovno bazo.* Ko si vsi delijo enako različico vseh podatkov, so lahko uskladištvene naloge eliminirane, prav tako pa se sredstva, uporabijo bolj natančno in učinkovito.

4. **Uveljavljanje:** Ko je proces preoblikovan, ga je treba uveljaviti. Za uspeh na tej stopnji sta kritični dve načeli. Prvo je: »misli na veliko, začni na malo, deluj hitro.« Skušati izvesti radikalno nov proces v enem koraku je skoraj vedno recept za nesrečo. Vsako medpodjetniško razmerje bo krhko in nebstveno dokler niso doseženi dejanski rezultati in dlje kot bo trajalo, da se doseže ta mejnik, večje je tveganje, da se bo prenova medpodjetniških procesov izjalovila. To pomeni, da mora biti vse izvedeno hitro. Prenovitveni team mora razviti svojo vizijo novega procesa v tednih, ne v mesecih, ter organizirati uveljavljanje tako, da le-to hitro pokaže oprijemljive rezultate. Drugo načelo je »komuniciraj neusmiljeno«. Prenova medpodjetniških procesov med podjetji ne spremeni samo načina dela, ki ga opravljajo ljudje, ampak tudi način, kako ljudje razmišljajo o drugem podjetju ter kako se povezujejo z drugim podjetjem. Delitev informacij, odprtost in zaupanje morajo nadomestiti kopičenje informacij, sumničavost ter odkrito sovraštvo. Brez stalnega opozarjanja, zakaj smo se lotili preoblikovanja

procesa, torej na koristi, ki bodo sledile, ter kakšna so pričakovanja od zaposlenih, se potrebna sprememba kulture ne bo zgodila.

Ne glede, kako se bo prenova poslovnih v prihodnosti imenoval, bodisi sodelujoči reinženiring, nov reinženiring ali pa kako drugače, bo še vedno ostal priljubljeno managersko orodje tudi v prihodnosti (Peruško, 2003, str. 64). Tudi Grover in sodelavci (2000, str. 18) se strinjajo s to trditvijo in dodajajo, da bodo spremembe procesov postale ključen managerski koncept.

10. SKLEP

V diplomskem delu sem skušal celovito ponazoriti prenovo poslovnih procesov od same opredelitve prenove pa vse do prihodnjih smernic razvoja prenove poslovnih procesov. Preden se lotimo kakršnekoli analize prenove poslovnih procesov je potrebno najprej razjasniti, kaj je prenova poslovnih procesov, saj ga mnogokrat zamenjujejo z drugimi filozofijami managementa. Značilnosti prenove poslovnih procesov so osredotočenost na poslovni proces, sprejemanje informacijske tehnologije, opravljanje temeljne analize in radikalno preoblikovanje ter teženje k temu, da bo dosegel dramatične izboljšave v kratkem času.

Vzroki, ki vodijo podjetja, da prenovijo svoje poslovne procese, se prav tako razlikujejo, naj jih vseeno povzamem v treh točkah. Prva skupina podjetij se je znašla v hudih težavah in nimajo nobene druge izbire. Stroški podjetja so neprimerno višji od tekmečevih ali pa kot jim omogoča njihov model poslovanja. Druga skupina podjetij izvaja prenovo poslovnih procesov, ker je opazila, da bredejo v težave. Tretja skupina so podjetja, ki so zelo uspešna, niso soočena z nobenimi težavami, vendar je njihovo vodstvo ambiciozno ter agresivno, v prenovi poslovnih procesov pa vidijo priložnost za povečanje svoje prednosti pred tekmeči. Ko se podjetja odločijo prenoviti, morajo med drugim tudi izbrati nosilce prenove poslovnih procesov. Avtorji iz področja prenove poslovnih procesov prepoznavajo vodjo, lastnika procesa, prenovitveni team, zunanje svetovalce, usmerjevalni odbor, usklajevalce prenove poslovnih procesov kot glavne nosilce prenove poslovnih procesov. Pregovorne nejasnosti glede same prenove poslovnih procesov se najbolj zrcalijo v pomanjkanju standardne metodologije. Lahko bi rekel, da je večino metodologij sestavljenih iz štirih korakov: postavljanje vizije, spoznavanje in razumevanje trenutnih procesov, preoblikovanje procesa in uveljavljanje preoblikovanega procesa. Bolj podrobno sem predstavil pristop RAIDE, katerega glavna prednost je, da upošteva značilnosti prenove poslovnih procesov, obravnava dejavnike uspeha in neuspeha ter vključuje smernice, ki jih podajajo avtorji za prenovo poslovnih procesov. Sestavljen je iz naslednjih korakov: prepoznanja, temeljne analize, radikalnega preoblikovanja, uveljavljanja in ocenjevanja. Ko podjetja izberejo primerno metodo, morajo biti pazljiva na dejavnike, ki pripomorejo k uspehu in neuspehu. Ti dejavniki so v tem delu kategorizirani v opredelitvene, človeške in strokovne dejavnike. Podjetja morajo biti pazljiva, da prenove poslovnih procesov ne zamenjujejo z drugimi programi izboljšav, obenem pa se zavedati, da prenova poslovnih procesov ne izključuje sočasne uporabe drugih programov izboljšav. Podjetja se morajo tudi zavedati, da prenova poslovnih procesov ni nov in revolucionaren pristop in je zato treba pri

izvajanju prenove upoštevati konvencionalne managerske izkušnje, ki so se nabrala skozi stoletje.

Diplomsko delo zaključujem z ugotovitvijo, da je prenova poslovnih procesov šele na začetku svoje poti in da bo prenova poslovnih procesov prestopila meje podjetij ter se začela ukvarjati s prenovo medorganizacijskih poslovnih procesov.

LITERATURA

1. Biazzo Stefano: Critical examanation of the business process re-engineering phenomenon. International Journal of Operations&Production Management, Bradford, 18(1998), 9/10, str. 1000-1016.
2. Bower L. Joseph, Hout M.Thomas: Fast Cycle Capability for Competetive Power. Harvard Business Review, Boston, 66(1988), 6, str.110-118.
3. Burke Gerard, Peppard Joe: Business Process Re-engineering: Research Directions. Examing business process re-engineering: Current perspectives and research directions. London: Kogan Page, 1995, str. 25-37.
4. Cardarelli D.P., Agarwal Ritu, Tanniru Mohan: Organizational pitfalls of reengineering. Information Systems Management, Boston, 15(1998), 2, str. 34-40.
5. Champy James: Reengineering management: Mandate for new leadership. London : HarperCollinsPublishers, 1995. 211 str.
6. Champy James: Seven steps to X-Engineering. Executive excellence, Provo, 19(2002), 4, str.15-16.
7. Champy James: X(engineering) marks the spot. Eweek, New York, 20(2003),11, str. 33-34.
8. Childe S. J., Maull R.S., Bennett J.: Frameworks for Understanding Business Process Re-engineering. International Journal of Operations&Production Management, Bradford, 14(1994), 12, str. 22-34.
9. Choi F.C., Chan L.S.: Business Process Re-Engineering: Evocation, Elucidation, And Exploration. Business Process Management Journal, Bradford, 3(1997), 1, str. 39-63.
10. Česen Primož: Reinženiring poslovanja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 113 str.
11. Črv Milan: Objektni pristop k prenovi poslovnih procesov in izgradnji informacijskega sistema-metodološki vidiki. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 202 str.
12. Davenport H. Thomas, Short J.E: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloane Management Review, Cambridge, 31(1990), 4, str. 11-27.
13. Davenport H. Thomas, Stoddard B. Donna: Reengineering: Business change of mythic proportions. MIS Quarterly, Minneapolis, 18(1994), 2, str. 121-127.
14. Dixon J. Robb, Arnold Peter et al.: Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions. California Management Review, Berkeley, 36(1994), 4, str. 93-107.
15. Elmuti Dean, Kathawala Yunus: Business Reenigineering: Revolutionary Management Tool, or Fading Fad. Business Forum, Los Angeles, 25 (2000), 1, str. 29-36.
16. Fiedler D. Kirk et al.: Information technology-enabled change: The risk and rewards of business process redesign and automation. Journal of Information Technology, London, 9(1994), 4,str. 267-275.
17. Gadd, K. and J. Oakland. 1996. Chimera or Culture?. Business Process Reengineering for Total Quality Management. Quality Management Journal, Milwaukee, 3(1996), 5 str. 20-38.

18. Gričar Jože, Piskar Sebastijan: Sistemski inženiring. Ljubljana : Zavod za organizacijo poslovanja, 1988. 300 str.
19. Grover V., Malhorta. M.K.: Business Process Reengineering: A Tutorial On The Concept, Evolution, Method, Technology And Application. Journal of Operation Management, Amsterdam, 15(1997), 3, str. 193-213.
20. Grover Varun, Kettinger J. William and Teng T.C. James: Business Process Change in the 21st Century. Business&Economic Review, Columbia, 46(2000) 2, str. 14-18.
21. Hammer M., Champy J.: Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
22. Hammer M., Champy J.: Re-Engineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution. New York : Harper Business, 2001. 257 str.
23. Hammer Michael, Stanton A. Steven: The reengineering revolution: Handbook. London : HarperCollins, 1995. str. 336.
24. Hammer Michael: Reengineering Work: Dont´t Automate, Obliterate. Harvard Business review, Boston, 68(1990), 4, str.104-112.
25. Hammer Michael: Superefficient company. Harvard Business Review, Boston, 79(2001), 8, str. 82-91.
26. Harrison Alan: Business processes: Their nature and properties. Examining business process re-engineering: Current perspectives and research directions. London : Kogan Page, 1995, str. 60-69.
27. Keeble Peter: A new methodology for business process re-engineering. Infor, Ottawa, 33(1995), 4, str. 234-247.
28. Kern Tomaž: Projektni pristop pri prenovi poslovnih procesov. Projektni management v novi ekonomiji: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za management, 2001. 219 str.
29. Kiely Thomas J.: Why Reengineering projects fail. Harvard Business Review, Boston, 73(1995), 2, str.15.
30. Kim B.O.: Business process re-engineering: Building a cross-functional information architecture. Journal of Systems Management, Cleveland, 45(1994), 12, str. 30-36.
31. Klein Mark M.: The most fatal reengineering mistakes. Information strategy: The executive's journal, Boston, 10(1994), 4, str. 21-29.
32. Kotler P.: Marketing Management, The Millenium Edition. Upper Saddle River : Prentice Hall International, 2000. 203 str.
33. Kovačič Andrej, Peček Bojan: Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2004. str. 124.
34. Loch Christoph: Operation Management and Reengineering. European Management Journal, London, 16(1998), 3, str. 306-317.
35. Manganeli L. Raymond, Klein M. Mark: Your Reengineering Toolkit. Management Review, New York, 83(1994), 8, str. 26-30.
36. McHugh Patrick, Merli Giorgio, Wheeler A. Wiliam III: Beyond Business Process Reengineering: Towards the Holonic Enterprise. New York: John Wiley & Sons, 1995. 212 str.

37. Morgan Chris, College Nene: TQM and BPR compared. Examining business process re-engineering: Current perspectives and research directions. London : Kogan Page, 1995 str. 186-191.
38. Mumford Enid: Creative Chaos or Constructive Change: Business Proccess Re-Engineering versusu Socio-Technical Design?. Examining business process re-engineering: Current perspectives and research directions. London : Kogan Page, 1995, str. 192-215.
39. Peppard Joe, Preece Ian: The Content, Context and Process of Business Process Re-engineering. Examining business process re-engineering: Current perspectives and research directions. London : Kogan Page, 1995, str. 157-183.
40. Peruško Fabris: Prenova poslovnega procesa s študijo primera Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 116 str.
41. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 399 str.
42. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. 1.del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 199 str.
43. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 298 str.
44. Russell S. Roberta, Taylor W. Bernard III: Operations management. 3rd ed. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2000. 868 str.
45. Sandberg D. Kirsten: Reengineering tries a Comeback-This time for growth, not just for cost savings. Harvard Management Update, Boston, 6(2001), 11, str. 3-6.
46. Teng et al.: Business Process Reengineering: Charting a Strategic Path for the Information Age. California Management Review, Berkeley, 36(1994), 3, str. 9-31.
47. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodji, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998. 620 str.
48. Voss C.A., Robinson S.J.: Application of Just-in-time Manufacturing Techiques in the United Kingdom. International Journal of Operations and Production Management, Bradford, 7(1987), 4, str. 46-52.
49. Yasar F. Jarrar, Aspinwall M. Elaine: Integrating total quality management and business process re-engineering: Is it enough?. Total quality management, Abingdon, 10(1999), 5, str. 584-593.