

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PROCES PRENOVE POSLOVANJA
PODJETJA**

Ljubljana, februar 2003

MAJA MAKOTER

KAZALO

1. UVOD	1
2. POJMOVANJE POSLOVNEGA PROCESA IN ORGANIZACIJE	4
2.1. Opredelitev poslovnega procesa	4
2.2. Opredelitev organizacije	6
2.3. Sprememba organizacijske strukture	7
3. RAZLOGI ZA PROCES PRENOVE POSLOVANJA PODJETJA	10
3.1. Razlogi za spremembe	10
3.1.1. Odjemalci prevzamejo pobudo	11
3.1.2. Konkurenca se krepi	11
3.1.3. Sprememba postaja stalnica	12
3.2. Vrste sprememb	12
3.2.1. Teorija tehnične in družbene povezanosti	13
3.2.2. Celovito ravnanje kakovosti (TQM)	13
3.2.3. Proces prenove poslovanja	15
3.2.4. Prestrukturiranje	15
3.2.5. Inoviranje	15
4. BISTVO PROCESA PRENOVE POSLOVANJA	16
4.1. Opredelitev procesa prenove poslovanja	16
4.2. Primerjava procesa prenove poslovanja z ostalimi pristopi	17
4.3. Načela procesa prenove poslovanja	20
4.4. Vrste sprememb, ki jih prinese prenova poslovnega procesa	21
5. UVAJANJE PROCESA PRENOVE	23
5.1. Katera podjetja se lotevajo procesa prenove poslovanja?	23
5.2. Pobuda za proces prenove	24
5.3. Organizacija procesa prenove	24
5.4. Strategija procesa prenove	27
5.5. Temeljni cilji procesa prenove	28
5.6. Potek izvajanja procesa prenove	29
5.7. Dejavniki uspeha in vzroki za neuspeh procesa prenove	31
5.7.1. Dejavniki uspeha	31
5.7.2. Vzroki za neuspeh	32
5.8. Zaposleni in spremembe	33
5.8.1. Odpori proti spremembam	33
5.8.2. Premostitev odporov	35
5.9. Primer KODAK	36
5.10. Vloga informacijske tehnologije (IT)	37
6. PROCES PRENOVE IN SLOVENSKA PODJETJA	38

7. SKLEP	39
8. LITERATURA	41
9. VIRI	42

1. UVOD

V preteklosti so se dogajale velike spremembe. Industrijska revolucija je prinesla mnogo znanstvenih in tehnoloških inovacij, ki so zelo vplivale na podjetja. Po 2. svetovni vojni sta porušena Evropa in svet potrebovala ogromna sredstva za obnovo. Ljudje so kupovali vse, kar se je proizvedlo. Prevladujoča proizvodna metoda je bila velikoserijska proizvodnja. Privedla je do presenetljivega povečanja produktivnosti. Bistven rezultat povečane produktivnosti je bilo zniževanje stroškov. Pomemben element je bila velikost podjetja, saj je veliko podjetje dosegalo konkurenčne prednosti z zmanjševanjem stroškov. Iz sredine 60. let je znana ugotovitev, da postaja problem prodaja in ne proizvodnja. Ponudba je bil večja od povpraševanja in podjetja so se morala začeti prilagajati novim razmeram. To je pomenilo povečati prodornost nastopa na trgu in obenem zmanjševati stroške proizvodnje. Uporabnik je postajal vedno bolj zahteven in informiran. Danes ima vedno večje želje po individualnosti, saj se želi razlikovati od ostalih. Ta drugačnost pa se kaže tudi pri izdelkih. Lahko bi rekli, da mogočne družbene spremembe, ki so se zgodile v preteklih desetletjih in silovit razvoj tehnologije pričajo, da predvsem evropsko gospodarstvo z veliko hitrostjo prehaja iz industrijske v informacijsko družbo.

Današnje razmere so se bistveno spremenile. Govorimo o globalizaciji, ki svet spreminja v »svetovno tovarno«, pri čemer ne smemo pozabiti na velike razlike in neenak položaj članov in je rezultat politike liberalizacije v skoraj vseh sektorjih gospodarstva. Izhodišče globalizacije je vse večja mobilnost vseh poslovnih dejavnikov - izdelki in storitve, resursi, kapital, finančne storitve, ljudje in poslovne informacije. Z novo tehnologijo je možno iz enega centra oskrbeti vse ostale enote z informacijami v najkrajšem času. Liberalizacija se odvija tudi v velikih združenjih, kot so NAFTA, EU, GATT, katerih cilj je zmanjšati in počasi ukiniti carinske in trgovinske ovire pri mednarodni trgovini. Prav zaradi tega je stopnja rasti mednarodne trgovine večja od stopnje rasti nacionalnih gospodarstev. Posledice so vidne predvsem v transakcijskih stroških, kar pa vodi do sprememb, predvsem nabavne in prodajne funkcije. Rastoča internacionalizacija vključuje poleg blaga tudi tokove kapitala, dela, tehnologije, informacij in organizacije samih procesov. Vloga tehnologije se kaže zlasti v tem, da je trg proizvodov razvite tehnologije najhitreje rastoči sektor in je zato odločilen za splošno gospodarsko rast. Konkurenčna prednost države ali podjetja je v tem, da učinkovito uporabi razvite tehnološke procese v proizvodnji in upravljanju tradicionalnih industrijskih panog.

Tehnološki razvoj prinaša spremembe v proizvodnji ter značilnostih proizvodov in storitev, spremembe v obnašanju subjektov, ki vodijo k novim odkritjem, spremembe v splošni strukturi gospodarstva in njegovih dosežkih in spremembe mehanizmov in institucij ekonomske koordinacije, ustvarjanja in upravljanja sprememb.

Nove razmere zahtevajo od podjetja predvsem prilagajanje izdelkov in storitev kupcem, večjo učinkovitost in kakovost le-teh, hitrejši odziv na spremembe na trgih ter krajšanje življenjskega cikla izdelka. Lahko bi rekli, da gre za nova pravila igre in med najpomembnejše sodi odnos do kupca oziroma končnega odjemalca. Podjetja se soočajo z izzivi, kako se ustrezno in učinkovito odzvati na spremembe in zahteve. Ena izmed nujnih sprememb je sprememba metode proizvodnje.

Vsekakor je najpomembnejši odziv podjetja usmeritev na osnovno dejavnost - dela tisto, kar najbolje zna, preostalo pa preda drugim. Seveda takšna usmeritev podjetja prinaša zahteve po strateškem povezovanju ter izkoriščanju ekonomije obsega. Meje med funkcijami in oddelki preprečujejo izboljševanje izdelkov in storitev do zgornjih meja. Zato je treba opustiti stara pravila in temeljne predpostavke. Danes ni dovolj samo optimiranje načina dela, ampak spreminjanje in prilagajanje načina dela. To pomeni, da mora biti način dela prilagodljiv tako spremembam v okolju, kot zahtevam kupcev. Potrebne so spremembe v odnosih in razmerjih. Pri oblikovanju novega načina dela sta pomembni ustvarjalnost in inovativnost. To pa najlažje dosežemo pri teamskem delu.

Zelo pomembno vlogo igra informacijska tehnologija (IT), saj se brez moderne IT podjetje ne more soočiti s poslovnimi izzivi in doseči zelene uspehe. IT učinkovito podpira na novo oblikovane poslovne procese. Usmeritev v poslovne procese in njihova optimizacija je vsebinsko preoblikovanje podjetja. Prav v današnjem obdobju bodo podjetja zgrajena okoli poslovnih procesov.

Vse omenjene spremembe in pritiski podjetja silijo, da se lotijo procesa prenove poslovanja ali reinženiringa. V praksi poleg tega poznamo več pristopov izboljševanja delovanja podjetja, na primer celovito ravnanje kakovosti (TQM-Total Quality Management), proizvodnja ob pravem času (JIT-Just In Time), prestrukturiranje in inoviranje. Toda kljub temu ostajajo podjetja visoko birokratizirana. To pomeni, da v podjetju veljajo stroga pravila in norme, po katerih se morajo zaposleni pri svojem delu strogo ravnati. Enaka neosebnost velja tudi v odnosih do uporabnikov. Vodilni ohranjajo zelo formalno organizacijo. Avtoriteta položaja je osnovna ideja birokracije, kar velikokrat vodi do nezadovoljstva zaposlenih, ki svoje delo opravljajo zgolj zaradi predpisov in ne zaradi uporabnikov. Taka organizacija potrebuje prenovo procesa poslovanja; pomeni, da zavržemo večino starih pravil in modrosti iz dvesto let starega industrijskega upravljanja. Opustiti moramo tipizirano, standardizirano in uniformirano velikoserijsko proizvodnjo ter uveljaviti maloserijsko proizvodnjo. Prav zaradi tega se mora tudi spremeniti organizacijska struktura in sicer iz funkcijske ali centralizirane v procesno ali decentralizirano. Uveljavljata se teamsko delo in nove povezave med oddelki. Pomembno je, da danes delo organiziramo glede na zahteve trgov in zmogljivosti tehnologij.

Gre za individualizem, kar pomeni zanašanje na samega sebe in hitro prilagajanje spremembam. Od ravnateljev se pričakuje procesno gledanje na podjetje. Seveda pa to nikakor ni enostavno. Proces prenove spremlja zelo korenita sprememba oblike in narave tistih delov organizacije, ki so povezani s procesom. Poleg ostalega so zaposleni zelo pomemben del pri prenovi poslovanja. Brez ljudi, ki bodo spremembe izvajali in jih sprejeli za nekaj normalnega, uspešne prenove procesa poslovanja ne moremo pričakovati. Vsekakor pa prihaja do odporov proti spremembam, s katerimi se je treba soočiti in ustrezno ukrepati.

Proces prenove poslovanja ali reinženiring je še relativno nov pristop. Podjetja so se začela s prenovo bolj aktivno ukvarjati po letu 1993, ko je izšla knjiga Hammerja in Champyja Reengineering the Corporation. Odziv je bil zelo hiter, saj naj bi bil reinženiring eden izmed najbolj aktualnih pristopov po uvedbi TQM. Mnoga podjetja so z njim ustvarila velike koristi, mnoga podjetja pa so bila pri uvajanju kar neuspešna.

Predmet diplomskega dela je **obrnava procesa prenove poslovanja podjetja**. Razlogov za prenovo je veliko, saj so podjetja izpostavljena močnim zunanjim in notranjim pritiskom.

Cilj diplomskega dela je predstaviti in prikazati bistvo procesa prenove poslovanja. Delni cilji so prikazati razloge za spremembe, priprave na uvajanje sprememb, težave z uvajanjem ter značilnosti prenovljenih procesov poslovanja.

Namen diplomskega dela je preučevanje, kako bo podjetje s procesom prenove poslovanja doseglo večjo prilagodljivost končnim uporabnikom, da bi preživelo oz. ostalo uspešno.

K diplomskemu delu pristopam tako, da bom spoznala literaturo o bistvu poslovnih procesov in organizacije, literaturo o procesu prenove ali reinženiringu in ostalih pristopih. Kot dodatno literaturo bom uporabljala svetovni splet (www) v globalnem omrežju (internet).

Diplomsko delo je razdeljeno na 6 vsebinskih delov.

Po tem uvodnem delu sledi poglavje o opredelitvi poslovnih procesov, kot temelj prenove in organizacije. Poslovni proces se spreminja tudi s spremembo organizacije in organizacijske strukture, katero bom podrobneje opisala.

V tretjem poglavju obravnavam razloge za proces prenove poslovanja ter sprememb. Obstaja več vrst sprememb in pristopov, s pomočjo katerih spremembe uvajamo. Vsakega izmed pristopov bom na kratko opisala.

Četrto poglavje govori o bistvu procesa prenove poslovanja. Najprej bom definirala prenovo in jo nato primerjala z ostalimi pristopi uvajanja sprememb.

Pomembna je razlika med njimi, saj jih velikokrat težko ločimo. Sledi predstavitev načel procesa prenove poslovanja, po katerih poteka prenova poslovanja. V okviru sprememb poslovanja bom prikazala, kakšne spremembe prinese prenova.

Peto poglavje je namenjeno uvajanju procesa prenove poslovanja; katera podjetja se je lotevajo, od kod pride pobuda, kateri so njeni nosilci in njihove vloge. Sledi opredelitev strategije prenove in temeljnih ciljev, katere želimo s procesom prenove doseči. V nadaljevanju bom predstavila potek izvajanja in dejavnike uspeha ter razloge za neuspeh prenove. V procesu prenove so zaposleni eden izmed ključnih dejavnikov. Govorila bom o reakcijah zaposlenih na spremembe in kako se podjetje učinkovito spopada z odpori do sprememb. Poglavje bom zaključila s primerom Kodak, ki predstavlja podjetje, ki je prenovilo proces poslovanja.

Šesto poglavje bo govorilo o prenovi in slovenskih podjetjih. Na kratko bom prikazala stanje slovenskega gospodarstva in spremembe, s katerimi se sooča. Posledično to velja tudi za podjetja in poslovne procese.

Sklep diplomskega dela predstavlja povzetek procesa prenove poslovanja.

2. POJMOVANJE POSLOVNEGA PROCESA IN ORGANIZACIJE

2.1. Opredelitev poslovnega procesa

Proces prenove poslovanja pomeni spremembo vseh s procesom povezanih delov podjetja. Toda, kaj je poslovni proces?

Temeljna je opredelitev Pučka in Rozmana, ki tako opredelita poslovni proces: »Poslovni proces je določena gospodarska dejavnost podjetja, ki je usmerjena k pridobivanju povsem določenih poslovnih učinkov, t.j. nekih proizvodov ali storitev. Sestoji iz faz: nabave, proizvodnje, prodaje in financiranja« (Pučko, Rozman, 1993, str. 30).

Podobno opredeli poslovni proces Turk: »Poslovni proces je delovanje, s katerim ljudje uresničujejo svoje osebne ali širše cilje. Poslovni proces je delovni proces, ki je sestavljen iz prvin: delovna sredstva, predmeti dela, storitve drugih ter delavci z njihovo delovno silo in opravljenim delom. Sestavljen je iz posameznih stopenj, ki jim ustrezajo delni poslovni procesi. Te lahko označujemo tudi kot poslovne funkcije: kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna in finančna« (Turk, 1990, str. 17, 18, 23).

Kovačič opredeli poslovni proces tako: »Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oz. izid je načrtovani izdelek ali storitev« (Kovačič, Peček, 2002, str. 37). Opredelitev vključuje v poslovni proces nadzorne postopke, ki pa spadajo med organizacijske postopke. Tudi o načrtovanem izdelku ne moremo govoriti, ampak o dejanskem izdelku. Omenjena opredelitev je primerna bolj z informacijskega vidika.

Skupno vsem opredelitvam je, da je **poslovni proces delovanje ljudi v podjetju z namenom, da proizvedejo neko uporabno vrednost in je sestavljen iz poslovnih funkcij nabave, proizvodnje, prodaje, kadrovanja in financiranja.**

Tuji avtorji opredeljujejo poslovni proces bolj z vidika lastnosti poslovnega procesa. Hammer in Champy opredeljujeta poslovni proces tako: »Poslovni proces je sklop dejavnosti, ki vse skupaj pripeljejo do rezultata, ki ima za odjemalca neko vrednost« (Hammer, Champy, 1995, str. 13). Toda ni povsem jasno, kdo je odjemalec in na kakšni ravni se vse to dogaja. Če pa preberemo njuno knjigo Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju (Hammer, Champy, 1995), pa postane jasno, da razumeta proces širše; proces poteka preko večjih organizacijskih enot in odpravlja meje med njimi. Tudi kupec je tako notranje kot zunanje opredeljen.

Davenport definira poslovni proces tako: »Proces je strukturiran, merjen zbir dejavnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo specifičen output za posameznega kupca ali trg. Vsebuje močan poudarek na tem, kako naj določeno delo opravimo v nasprotju s tem, kaj naj delamo« (Davenport, 1993, str. 5). Avtor zelo poudarja usmeritev na kupca oziroma trg. Vsak proces ima začetek in konec ter jasno definirane vložke in rezultate. Proces pomeni strukturo delovanja.

Pri opredelitvah lastnosti poslovnega procesa bi lahko našli nekaj skupnih točk:

- širino, ki jo razumeta Hammer in Champy ter večina drugih avtorjev;
- proces bi lahko razumeli kot zbir logičnih aktivnosti, korakov, ki vložke (inpute) pretvarja v rezultat (output), ki ima za kupca neko vrednost; proces mora imeti tudi jasno definirani začetek in konec (Česen, 1998, str. 17);
- kupec ali odjemalec sta tako notranje kot zunanje definirana;
- v podjetju ne smemo ločevati med proizvodnim in ostalimi procesi, saj so vsi del poslovnega procesa podjetja kot celote.

2.2. Opredelitev organizacije

Trenutno še ni poenotene opredelitve organizacije, saj jo strokovnjaki različnih področij opredeljujejo v svoji domeni. V pogovornem jeziku in publicistiki uporabljamo besedo »organizacija« v trojnem pomenu.

Najprej nam rabi za oznako splošnega pojma za podjetja, bolnišnice, urade, vojsko, stranke, društva in druge človeške družbe (Lipovec, 1987, str. 37). V drugem pomenu besedo uporabljamo v duhu tistega, kar institucijo ali združbo (podjetje) tvori, npr. organizacija podjetja (Lipovec, 1987, str. 37). V tretjem pomenu uporabljamo besedo za vzpostavljanje organizacije, torej v pomenu organiziranja, npr. organizacija dela.

Splošna opredelitev organizacije po Lipovcu (1987, str. 35) se glasi: »**Organizacija** (kakršne koli združbe) je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s povezavo postanejo člani s tem povezane združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje ciljev delovanja združbe«. **Organizacija podjetja** (gospodarske združbe) je po Lipovcu sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34). Iz opredelitve organizacije vidimo, da jo sestavljajo razmerja. Razmerja posamezne vrste se povezujejo v sestave razmerij ali strukture. Te enovite strukture sestavljajo sestavljene strukture, nazadnje pa oblikujejo organizacijsko strukturo.

Organizacija, tako struktura kot procesi, se prilagajajo situacijskim spremenljivkam (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144). Med njih štejemo tehnologijo, okolje podjetja, velikost podjetja, cilje in strategije podjetja ter ljudi v podjetju (Rozman, 2000, str. 28). Organizacijske spremenljivke morajo biti usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Najpogosteje omenjene organizacijske spremenljivke so naslednje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144-146):

- **Formalizacija** pomeni obseg pravil in predpisov, ki urejajo delovanje zaposlenih v podjetju. Večji kot je obseg pravil in predpisov, bolj je organizacija formalna.
- **Specializacija** je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Visoka specializacija pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge in obratno. Pomeni tudi večje število različnih delovnih mest.
- **Standardizacija** nam pove, v kolikšni meri se enake delovne naloge v podjetju izvajajo na enak način.
- **Hierarhija avtoritete** določa, kdo je komu odgovoren, kdo komu poroča. Obenem določa razpon kontrole.
- **Kompleksnost** se nanaša na tri razsežnosti: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju, horizontalna pomeni število oddelkov, delovnih mest na določeni ravni in prostorska pomeni obstoj podjetja na eni ali več lokacijah.

- **Centralizacija** se nanaša na vprašanje, kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje. Več kot je odločitev na nižjih ravneh, bolj so decentralizirane.
- **Profesionalizacija** pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja. Visoka je, če je za izpopolnjevanje zaposlenih potreben daljši čas.
- **Kadrovska struktura** pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različne primerjave med deležem režijskih delavcev, izvedbenih delavcev, strokovnjakov, ravnateljev in podobno.
- **Sinhronizacija** pomeni usklajenost posameznih aktivnosti ali razmerij.

Glede na situacijske spremenljivke se oblikuje organizacijska struktura. Najbolj pogosta je poslovno-funkcijska, ki je zelo primerna za mala in srednja podjetja, za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter rutinsko tehnologijo (Rozman, 2000, str. 87). To so razmere preteklosti. Danes so se razmere precej spremenile, saj je okolje postalo zelo kompleksno in nestabilno. Podjetje se težko prilagaja z rutinsko tehnologijo. Potrebno je spremeniti tako organizacijsko strukturo kot tehnologijo in prenoviti poslovanje.

2.3. Sprememba organizacijske strukture

Proces prenove poslovanja se nanaša tudi na ustrezno organizacijsko strukturo. Dobro poznavanje obstoječe organizacijske strukture in odgovornosti je osnova za učinkovito uporabo človeških virov in načrtovanje spremenjenih vlog v posameznikov v novih procesih (Črv, 2000, str. 166). V preteklih desetletjih je bila najustreznejša piramidna organizacijska struktura. Do 60. let je bila **poslovno-funkcijska organizacijska struktura** prevladujoča organizacijska oblika (Rozman, 2000, str. 86).

Osnovne značilnosti so (Rozman, 2000, str. 87):

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja,
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa ravnateljstva. Zanj je značilno, da ima jasno strukturo, ki zagotavlja disciplino. Odločanje je izključno centralizirano, saj glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije (nabava, proizvodnja idr.) in je za uspeh poslovnih funkcij skupaj neposredno odgovoren. Omenjena organizacijska oblika je bila ustrezna predvsem za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti.

Njene prednosti so (Rozman, 2000, str. 87):

- prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije. To omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu.
- Oblikuje enotnost nastopanja navzven. Tako potekajo posamezne povezave z okoljem za različne organizacijske enote iz enega mesta.

- Razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven. Zaradi koncentracije znanja se razvoj posameznega poslovno-funkcijskega področja lahko v veliki meri intenzivira.
- Izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko. Posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje.

Njene slabosti so (Rozman, 2000, str. 88):

- nepovezanost med posameznimi funkcijami. Njihov razvoj poteka samostojno in nepovezano. Največkrat postanejo samozadostne in se razvijajo mimo potreb podjetja.
- Osamosvojitve in preraščanje okvirov potreb podjetja so največje nevarnosti funkcijske organizacije. Njihovo uravnoteženje in pravilne razvojne usmeritve z vidika podjetja postajajo z rastjo podjetja vse težje.
- Za izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovno-funkcijskih področij, je treba veliko medsebojnega usklajevanja. Časovna izvedba naloge se v večini prilagaja potrebam in zahtevam poslovno-funkcijskega področja, ne glede na zahteve in potrebe nalog z vidika podjetja kot celote.

Kljub vsemu je omenjena organizacijska struktura prevladujoča oblika. Posebej prikladna je za podjetja z enim proizvodnim programom. Za večja podjetja z večjimi prodajno-proizvodnimi programi pa se pogosto uvajajo štabi. Štabi se lahko pojavljajo tudi v drugih organizacijskih oblikah. Med njih štejemo na primer enote za ekonomsko analizo, informatiko, kontrolo ipd. Njihova vloga je predvsem v podpori linijskim delovnim mestom, saj sami ne sprejemajo odločitev. Njihove naloge so usmerjene predvsem v strokovno obdelavo določenega primera in zahtevajo visoko strokovno specializacijo.

Okolje postaja čedalje bolj nestabilno in kompleksno. Razvoj vedno bolj fleksibilne tehnologije in organizacije je omogočil, da se je začela proizvodnja v manjših serijah. Povečala se je širina proizvodnega programa in tako so se izboljšali uspehi podjetja. Tehnični in tehnološki razvoj in spremembe družbenih in socialnih vrednot povzročajo spremembe v odnosu ljudi do vloge in pomena dela. Spremenjen način dela, kjer posamezniki opravljajo naloge s širšega delovnega področja in za to področje sprejemajo tudi samostojne odločitve, vodi v postopno spreminjanje organizacijske strukture (Črv, 2000, str. 166).

Omenjene spremembe bi lahko strnili v točkah (Kalpič, 1998, str. 2):

1. Hiter tehnološki razvoj prinaša vse manjše potrebe po ljudeh v proizvodnji, saj se veliko število aktivnosti avtomatizira. Takšen trend je mogoče pričakovati tudi v prihodnosti in s tem zmanjševanje števila delovnih mest. Delo postaja vrednota, s katero se identificiramo v širšem družbenem in socialnem okolju.
2. Tendence po individualizaciji dela. Ta omogoča zaposlenemu lažje spremljanje in prepoznavanje rezultatov dela in njegovega identificiranja z delom.

3. Večja samostojnost in neodvisnost pri delu in izvajanju delovnega časa, kar prinese s seboj tudi večje kompetence odločanja, predvsem zaposlenih na nižjih nivojih. Večja svoboda zagotavlja večjo iniciativnost zaposlenega. Oblikujejo se delovni teami in skupine.

4. Decentralizacija, kar pomeni hitrejše odzivanje na spremembe na trgu, tesnejši stik s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov in razvoja v proizvodnji.

Iz omenjenega lahko sklepamo, da tradicionalna, hierarhična oblika vodenja in organizacije poslovanja v veliki meri onemogoča razvoj omenjenih vrednot. Obvladovanje podjetja iz enega mesta ni več mogoče. Iskanje in ocenjevanje tržnega položaja poteka hitreje in učinkoviteje, če se podjetje notranje razdeli na določene samostojne enote. Vendar morajo biti organizacijske enote za učinkovito delovanje čim bolj povezane in koordinirane.

Rešitev ponuja razvoj **sploščene - decentralizirane organizacije**. Ta omogoča:

- samostojnost v procesih odločanja (poslovne enote so samostojne v operativnem pogledu),
- procesi se poenostavijo, delo se opravlja tam, kjer je najbolj smiselno. Proces je hitrejši ter potrebno je manj nadzora,
- decentralizacijo izvajanja posameznih procesnih aktivnosti; ravnateljstvo določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja kot celoto; ravnatelji posameznih enot pa postavijo ustrezne cilje in strategije glede na osnovo podjetja kot celote. »Delinearizacija« pospeši procese na dva načina (Hammer, Champy, 1995, str. 63):

1. številne naloge je mogoče opraviti hkrati in
 2. skrajšanje časa od začetnega do končnega koraka;
- nizko stopnjo formalizacije, specializacije in
 - ohlapno hierarhijo.

Ugotovili smo, da funkcijska oblika organizacije ni več primerna. Pri procesu prenove poslovanja spremenimo organizacijsko strukturo v procesno ali decentralizirano. V procesni organizacijski strukturi so organizacijske enote oblikovane tako, da izvedejo del ali vse funkcije v strukturi celotnega izdelka. A v velikih poslovnih sistemih je bolj primerna hibridna organizacijska oblika, ki združuje značilnosti tako funkcijske, kot procesne oblike.

Zavedati se moramo, da sta procesa spreminjanja organizacije iz hierarhične v sploščeno in iz funkcijske v procesno medsebojno povezana (Kalpič, 1998, str. 4). Ne moremo na primer vnesti procesne oblike brez zmanjševanja števila hierarhičnih ravni. Pri prehodu iz funkcijske v procesno se spreminja tudi struktura nalog in opravil ter prenašanje pooblastil in odgovornosti na nižje nivoje. Pri prehodu je zelo pomemben ustrezen informacijski sistem.

3. RAZLOGI ZA PROCES PRENOVE POSLOVANJA PODJETJA

Podjetja so se morala skozi zgodovino ves čas spreminjati. To pomeni nenehno prilagajanje zahtevam na trgu in kupcem. Velike spremembe v organizaciji, koncepta poslovanja in razvoja tehnologije zahtevajo tudi drugačno obravnavo podjetja. Poslovni sistemi so soočeni z nenehno spreminjajočimi se pogoji poslovanja (Črv, 2000, str. 159).

Nekdaj temeljna načela poslovanja, ki so bila pogoj za uspeh, danes ne morejo več zagotavljati preživetja podjetja. Če je podjetje včasih stremelo k maksimiranju dobička z vidika ekonomije obsega, danes stremi po zmanjševanju stroškov in tako po maksimalnem dobičku.

3. 1. Razlogi za spremembe

V današnjem času se okolje hitro spreminja in podjetje lahko preživi samo, če spremeni celoten proces poslovanja. Resnica je, da si podjetje v današnjem okolju ne more privoščiti, da bi se spreminjalo le takrat, ko se poslovanje slabša; spremembe mora nenehno predvidevati in pričakovati (George, Jones, 1999, str. 678-679).

Na potrebo po spremembah vplivajo zunanje sile (Rozman, 2000, str. 121):

- konkurenca: več o konkurenci v nadaljevanju;
- ekonomske: gospodarske in politične unije imajo vedno večji vpliv na podjetja in spremembe. Za evropske države je zelo pomembna Evropska unija; podobno je z ostalimi unijami za države po svetu;
- demografske: spremembe so v delovni sili; stereotipi o zaposlovanju žensk in tujcev ne veljajo več. Vse več je starejšega prebivalstva;
- etične: podjetje nosi družbeno odgovornost v odnosu do kupca in okolja; moralne norme so pomembne tudi v odnosu do zaposlenih.

Hammer in Champy poimenujeta tri sile, ki predstavljajo pritiske na vodilne - **OKS**: odjemalci, konkurenca in sprememba.

3.1.1. Odjemalci prevzamejo pobudo

Skozi zgodovino je nastal presežek ponudbe nad povpraševanjem. Podjetja z metodo velikoserijske proizvodnje se soočajo z dejstvom, da je vsak kupec pomemben. Kupci postajajo z zahtevami vedno večji individualisti. Lahko bi rekli, da so kupci kralji, če ne že diktatorji. Sami povedo, kakšen izdelek želijo in po kakšni ceni. Postajajo vedno bolj zahtevni in nezaupljivi. So bolj obveščeni in občutljivi.

Zanima jih na primer, kaj je v hrani. Ne marajo manipuliranja, saj so bili že večkrat prevarani. Na obljube ne dajo nič. Navzven so trde lupine, navznoter pa negotovi. Zahtevajo izdelke in storitve, prilagojene njihovim posebnim in edinstvenim potrebam. Velikoserijske proizvodnje zato nikakor več niso primerne.

Podjetje so mora osredotočiti na potrebe kupcev. Pomembno je, da podjetja s kupci sklenejo nekakšna partnerstva. Vodilno načelo je vrednost v očeh kupca (Kotler, 1998, str. 8). V podjetju morajo usklajeno delovati vse enote in akcije. Podjetje se mora držati zelo pomembnih pravil. Eno izmed teh je »ne jemlji samo, tudi dajaj«. Kupci bodo zelo hvaležni, če bo podjetje zanje poskrbelo.

Pomemben je tudi odnos do zaposlenih. V vzponu so demokratične in teamske metode. Avtoritativne in hierarhične so metode preteklosti. Razlogi so v tem, da zaposleni zahtevajo drugačno obravnavo in motivacijo kot nekoč. Imajo kompleksnejše znanje in vrednote ter željo po lastnem razvoju.

Velike spremembe se morajo zgoditi tudi v sami prodaji izdelkov in storitev. Klasična prodaja ne prinaša nič novega, saj je kupec postal preobčutljiv (Geoffroy, 1996, str. 31). Nadomešča jo vzpostavljanje odnosov ter pošteno sodelovanje. Geoffroy kot edino sredstvo prepričevanja kupcev omenja metodo spodbud, ko v kupčevi glavi sprožimo tako imenovan aha ali impulzni učinek. Prodajni razgovor bo učinkovit, če bo prodajalec zadel optimalen trenutek, v katerem bo zaznal kupčev motiv. Prodajalec lahko tako izkoristi kupčeve osebne želje in jih s pravilnimi ukrepi poglobi. Če kupca zadovolji, postane njegov najboljši ponudnik. Lahko bi z gotovostjo trdili, da sta tako kupec kot zaposleni pri prenovi zelo pomembna dejavnika.

3.1.2. Konkurenca se krepi

Konkurenca poleg tega, da se krepi, postaja tudi vedno bolj raznolika. Postopno odpravljanje trgovinskih ovir vodi v soočanje domačih podjetij s hudo tujo konkurenco.

Glede na spremembe na trgu in v podjetju, ki so posledica različnih vplivov, pa je usmeritev podjetja v tržne niše postala zelo učinkovita.

Vsak delni trg zahteva svoje konkurenčne kriterije: eni temeljijo na podlagi cen, drugi na podlagi kvalitete ipd. Podjetje ne preživi, če ne doseže vsaj ene od konkurenčnih prednosti: kakovost, učinkovitost, inovativnost in fleksibilnost.

Če se podjetje osredotoči na učinkovitost ali kakovost, mora neprestano uvajati novejšo tehnologijo takoj, ko je ta na voljo (George, Jones, 1999, str. 680). Če pa se osredotoči na inovativnost, mora imeti znanje in usposobljene kadre. Vsekakor pa je najpomembnejša dimenzija odgovornosti v odnosu do kupcev.

Globalizacija poslovanja ruši stare ovire trgovanja in s tem konkurence. Tudi velikost podjetja danes ni več zagotovilo za uspeh. Večje kot je podjetje, manj je prilagodljivo in pozorno na podrobnosti. Tudi tehnologija spreminja naravo konkurence.

Velik pomen ima čas. Postaja odločilen dejavnik konkurence. Svet je postal bolj nepredvidljiv. Hitreje kot se podjetje odziva, bolj je uspešno. Verodostojnost in etika postajata prednosti v konkurenčnem boju.

Proces prenove poslovanja prinaša razvoj teamskega dela znotraj podjetja. Razvoj partnerstev med dobavitelji postaja ključno v boju proti konkurenci.

3.1.3. Sprememba postaja stalnica

Ugotovili smo, da so se spremenili tako kupci oz. končni odjemalci kot konkurenca. A tudi spremembe same po sebi imajo določene značilnosti. Predvsem jih moramo sprejemati kot nekaj normalnega in potrebnega za razvoj in uspeh. Hammer in Champy navajata primer zavarovalnic, ki so ne dolgo nazaj ponujale za življenjsko zavarovanje za določeno dobo ali pa za celo življenje. Sedaj imajo zelo pestro ponudbo.

Tudi zahtevnost izdelkov in storitev se je spremenila, saj postajajo vse kompleksnejši, kakovostnejši in uporabnejši. Življenjska doba izdelkov se je skrajšala, kakor tudi doba njihovega razvijanja. Še posebej zaradi teh pritiskov pa ne sme trpeti kakovost izdelka ali storitve in s tem družbena odgovornost podjetja do kupca in okolja. V bistvu bi lahko govorili o projektu namesto o izdelku ali storitvi. Podjetja morajo biti pozorna na več stvari. Ključnega pomena je predvidevanje nepričakovanega. Prav nepričakovane spremembe so danes najpogostejše.

Vse trije opisani dejavniki - OKS, so ustvarili nov poslovni svet. Podjetja, ki so včasih cvetela zaradi velikoserijske proizvodnje, stabilnosti in rasti, danes ne morejo več preživeti in uspeti. Današnji svet zahteva hiter odziv in nenehno prilagajanje.

Podjetje so mora oblikovati okoli poslovnih procesov. Ne izdelki, temveč procesi, ki izdelke ustvarjajo, lahko podjetju zagotovijo dolgotrajen uspeh (Hammer, Champy, 1995, str. 34). Potrebno je izpeljati proces prenove poslovanja ali reinženiring.

3.2. Vrste sprememb

Ravnatelji se odzovejo na zunanje sile in notranje probleme s spremembami v podjetju. Na razpolago imajo različne vrste sprememb. Ožja opredelitev, ki temelji na velikosti in procesu sprememb, pozna (Rozman, 2000, str. 130):

1. evolucijske in
2. revolucionarne spremembe.

Evolucijske spremembe so postopne in predstavljajo nenehno izboljševanje v zaposlovanju (Rozman, 2000, str. 130-131). Dopolnjujejo obstoječo stanje ter težijo k večji učinkovitosti. Sem spadajo družbeno-tehnični sistemi sprememb in celovito ravnanje kakovosti (TQM).

Revolucionarne spremembe so hitrejše, slabše predvidljive, obsežne in pogosto zahtevajo radikalne spremembe v zelo občutljivih sistemih, npr. vrednotah (Rozman, 2000, str. 131). Taka sprememba vključuje zelo poudarjeno iskanje novega načina in stvari. Nujne so takrat, ko se podjetje sooča z nepričakovanimi zunanjimi vplivi in notranjimi problemi zaradi pretekle pasivnosti in zanemarjanja. Takrat mora podjetje reagirati hitro in učinkovito. Sem spadajo:

- proces prenove poslovanja (reinženiring)
- prenova organizacije (prestrukturiranje)
- inoviranje.

3. 2. 1. Teorija tehnične in družbene povezanosti

Teorija tehnične in družbene povezanosti je bila ena izmed prvih teorij, ki je poudarjala pomembno vlogo spreminjajočih se nalog in tehničnih odnosov v doseganju večje učinkovitosti. Meni, da morajo biti tehnične spremembe povezane z ustreznimi spremembami v odnosih med ljudmi (Rozman, 2000, str. 131). Sprememba v tehničnem pogledu bo uspešna takrat, ko bo istočasno izvedena sprememba v odnosih. Ljudje imajo pri spremembah zelo veliko, če ne že odločujočo vlogo. Uvajanje sodobne tehnologije ne bo uspešno v nepripravljenem okolju in zaposlenih. Torej je treba prilagoditi tehnologijo oziroma izvajati spremembe postopoma. Pomembno je, da prilagodimo sisteme kontrole tehnični naravi delovnega procesa. Tako ne prekinemo povezanosti skupine in zmanjšamo možnost skupinskega upora spremembam.

3.2.2. Celovito ravnanje kakovosti (TQM)

TQM pomeni neprestano prizadevanje po spreminjanju, ki bo vodilo do večje kakovosti proizvodov ali storitev (Rozman, 2000, str. 131). Pristop pomeni na začetku revolucionarno spremembo, nato pa gradi na neprestanih evolucijskih spremembah.

Pristop sta razvila ameriška svetovalca W. Edward Deming in Joseph Juran (George, Jones, 1999, str. 688). Po 2. svetovni vojni pa so Japonci uspešno uvedli omenjen pristop. Uspehi številnih japonskih podjetij temeljijo prav na kakovosti. Znani so tako imenovani krožki kakovosti; to so teami zaposlenih, ki se redno srečujejo z namenom, da poiščejo nove poti za izboljševanje poslovnega procesa in kakovosti.

Zelo pomembno je sodelovanje med oddelki. Tako kot teorija tehnične in družbene povezanosti, tudi ta pristop poudarja usklajenost med tehnološkimi in družbenimi sistemi. TQM zahteva spremembe od kontroliranja in ukazovanja v svetovanje in podpiranje. (Rozman, 2000, str. 131).

Elementi TQM so:

- osredotočenje na kakovost in preprečevanje problemov; »kakovost« ni toliko sam rezultat, ampak nenehni proces izboljševanja kvalitete tistega, kar podjetje proizvaja. TQM spodbuja predčasno odkrivanje problemov, še preden nastopijo. Zelo pomembna je kontrola samih zaposlenih med proizvodnim procesom. Podjetje mora v fazi ustvarjanja zagotoviti kakovost še preden zagotovi končen izdelek ali storitev. V času omenjene faze so najpomembnejši prispevki uporabnikov, trženja in vseh ostalih, ki sodelujejo pri nastanku izdelka ali storitve.
- Sodelovanje z dobavitelji in kupci; v procesu TQM so dobavitelji in kupci povezani znotraj podjetja. Veliko podjetij obravnava dobavitelje ravnodušno, če ne že sovražno. Toda več ima podjetje potencialnih dobaviteljev, nižjo ceno lahko doseže. V procesu TQM imajo prodajalci status poslovnih partnerjev, saj vsi sodelujejo pri zagotavljanju kvalitete. Za uspeh podjetja je torej pomembno, da tudi dobavitelji uporabljajo TQM pristop.
- Stalen razvoj oz. napredek in izogibanje napačnim korakom; kakovost bi lahko primerjali z nenehno se gibajočo tarčo. Na primer avtomobili, ki so veljali v preteklosti za simbol napredka, so danes čisto povprečne kvalitete. Sčasoma vsak izdelek ali storitev postane vsakdanji in pričakovan. Potrebe in želje kupcev pa so vedno večje in dinamične, tako da mora tudi podjetje postati dinamično in hitro se odzivajoče.
- Spodbujanje ustrezne organizacijske klime in zaposlenih; za zagotavljanje napredka mora podjetje pooblastiti zaposlene, saj jim le tako omogoča, da so inovativni, samoiniciativni in imajo občutek lojalnosti. Prav iz teh razlogov mora biti tudi organizacijska klima ustrezna, da vse to omogoča.
- Uporaba analiz preteklih odločitev in rezultatov; ključ do uspeha je stalno zadovoljevanje potreb kupcev. Iz tega razloga potrebujemo o kupcu čim več podatkov. Eden izmed temeljev TQM pristopa je baza podatkov o kupcih, ki ga podjetje uporablja za: prepoznavanje trendov, odkrivanje in reševanje problemov in ustvarjanje proizvoda ali storitve. V tej fazi odkrijemo ključne karakteristike, ki vplivajo na razvoj izdelkov ali storitev.

3.2.3. Proces prenove poslovanja

Proces prenove poslovanja ali reinženiring je posebna filozofija in strokovna zasnova delanja sprememb v podjetju (Pučko, 1998, str. 192). Osredotoča se na poslovni proces in procesno gledanje na podjetje. Pomeni nov način izboljševanja delovanja organizacij; pomeni analiziranje in spreminjanje celotnega poslovnega procesa (Kovačič, 2002, str. 34). Izboljšave v samem poslovnem procesu so omogočene z uvedbo ustrezne tehnologije, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja.

Bistvo prenove je, da opustimo stare načine dela, nove pa oblikujemo čimbolj smotrno. Gre za temeljno preureditev poslovnega procesa, s katerim naj bi bil zagotovljen uspeh poslovanja. Razlogi za prenovo so predvsem vedno zahtevnejši kupci ter močna konkurenca. Sprememba poslovanja mora postati stalnica.

3.2.4. Prestrukturiranje

Z omenjenim pristopom razumemo večje spremembe v organizaciji. Pomeni ukinjanje in postavljanje oddelkov, zmanjšanje organizacijskih ravni, spremembe hierarhije v teamsko delo in podobno (Rozman, 2000, str. 132). Tako kot proces prenove poslovanja pomeni tudi prestrukturiranje korenito spremembo obstoječega stanja.

Razlogi za prestrukturiranje so naslednji: največkrat je vzrok padec povpraševanja, kar podjetje prisili, da proizvaja manj z manj vložka; nepričakovane spremembe v okolju; preobrat v tehnologiji (naš izdelek postane zastarel), podjetje se sooča s presežnimi kapacitetami, saj kupci več nočejo izdelka ali storitve, ki je bodisi zastarel bodisi manj vreden; svetovna recesija; hitra rast in birokracija, kar zelo zviša stroške.

Uspešna podjetja, kot je na primer Sears in Microsoft, se prestrukturirajo kljub močnemu položaju preprosto iz razloga, da ostanejo na vrhu (George, Jones, 1999, str. 693). Tako kot pri ostalih pristopih se tudi tukaj srečujemo z odporom proti spremembam. Največji odpori so predvsem zaradi bojzani izgube delovnega mesta, kar pa je temelj prestrukturiranja. Velikokrat so podjetja neuspešna prav zaradi prevelikih odporov na vseh ravneh podjetja. Negativna plat je tudi dolgotrajnost procesa prestrukturiranja.

3.2.5. Inoviranje

Inoviranje pomeni za razliko od prestrukturiranja uvajanje nečesa povsem novega. Podjetje postavlja enote za nove proizvode, nove trge in tehnologijo. Podjetje, ki močno zaostaja za konkurenco, lahko z novim izdelkom in tehnologijo zadovolji kupca. Inoviranje lahko prinese izjemne dosežke.

Dober primer je Apple Computer, ki je povzročil pravo tehnološko revolucijo s predstavitvijo osebnega računalnika (PC) (George, Jones, 1999, str. 695). Kljub uspehu pa je inoviranje povezano z velikim tveganjem, saj so rezultati raziskav precej negotovi.

Inoviranje je eden od najtežjih in zapletenih instrumentov uvajanja sprememb (George, Jones, 1999, str. 695). Zahteva organsko strukturo, ki je bolj fleksibilna, manj formalna in ustreza okolju, ki se nenehno spreminja. Zamisli se pogosto razvijejo v teamih in projektnih skupinah. Pomembna je ustrezna klima, v kateri je vsak posameznik kreativen in svoboden. Kljub tveganju pa zagotavlja inoviranje, kot pristop z revolucionarnimi spremembami, najboljše možnosti za dolgotrajen uspeh.

4. BISTVO PROCESA PRENOVE POSLOVANJA

4.1. Opredelitev procesa prenove poslovanja

Proces prenove je poznan tudi pod imenom preurejanje. Hammer in Champy opredelita preurejanje tako: »**Preurejanje je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost**« (Hammer, Champy, 1995, str. 42).

Ta definicija vključuje štiri pomembne pojme (Hammer, Champy, 1995, str. 42-43, 45):

TEMELJEN pomeni, da si morajo poslovneži zastaviti najbolj temeljna vprašanja o svojih podjetjih in njihovem načinu dela: Zakaj delamo to, kar delamo? Zakaj to delamo tako, kot delamo?

Zastavljanje teh temeljitih vprašanj ljudi prisili, da se zamislijo nad nenapisanimi pravili in predpostavkami, ki se skrivajo v njihovem načinu vodenja poslovanja. Pogosto se izkaže, da so ta pravila zastarela, napačna ali neumna. Pri prenovi najprej ugotovimo, kaj mora podjetje storiti, nato pa, kako naj to stori. Pri prenovi ni nič samoumevno. Osredotočimo se na to, kako mora biti.

KORENIT pomeni, da želimo priti stvarem do korenin; ne le kaj površno spremeniti ali se poigravati s tistim, kar že je, temveč pomesti s starim. V prenovi korenito preoblikovanje poslovnega procesa pomeni pozabiti na vse obstoječe strukture in postopke ter izumiti popolnoma nove načine, kako opravljati delo. Prenova ne pomeni izboljševanja, pospeševanja ali spreminjanja poslovanja.

DRAMATIČEN pomeni, da je prenova na mestu le tam, kjer se kaže potreba po temeljitem preobratu. Do majhnih izboljšav pridemo z drobnimi, natanko odmerjenimi koraki, za izrazit napredek pa je treba pomesti z vsem starimi pravili in jih zamenjati s popolnoma novimi.

PROCESI so najpomembnejši, a večini ravnateljem povzročajo največ težav. Razlogi so predvsem v osredotočenju na naloge, delo, ljudi in strukture in ne na procese. Prenova pa temelji prav na poslovnem procesu.

Proces prenove poslovanja se mora nanašati na naslednja štiri pomembna področja (Ascari, Rock, Dutta, 1994, str. 6):

- 1. Strategija:** pomembno je, kako bo podjetje izpeljalo prenovo glede na zunanje okolje (kupci) in notranje okolje (zaposleni); pomembni so strateško planiranje, tržna, finančna in proizvodna strategija ter vrednote in norme končnega odjemalca.
- 2. Postopki:** postopki za podporo strateškim planom, organizacijska struktura in vpliv tehnologije.
- 3. Organizacija:** ustrezna organizacijska struktura z ustrezno komunikacijo in prilagodljivo tehnologijo.
- 4. Tehnologija:** ocena uporabe tehnologije za podporo strategiji, postopkom in organizaciji tako z vidika kupcev kot zaposlenih.

4.2. Primerjava procesa prenove poslovanja z ostalimi pristopi

Vsekakor se prenova poslovanja ali reinženiring v pomembnih točkah razlikuje od ostalih pristopov:

- 1. Prenova ni avtomatizacija;* čeprav ima informacijska tehnologija v prenovi zelo pomembno vlogo, pomeni avtomatizacija učinkovito izvajanje napačnih stvari.
- 2. Prenova ni prestrukturiranje;* prenova pomeni, da z manj vložka naredimo več, pri prestrukturiranju pa moramo delati manj z manj; gre preprosto za omejevanje zmogljivosti zaradi padca povpraševanja.
- 3. Prenova ni reorganizacija;* v prenovi poslovanja sicer pride do sprememb organizacijske strukture, toda reorganizacija pomeni, da spremenimo organizacijsko sestavo. Prenova pa se osredotoča prav na procesne strukture.
- 4. Prenova ni TQM;* pri TQM gre za nenehno izboljševanje kakovosti, torej izboljševanje obstoječih procesov, prenova pa pomeni korenite in inovativne spremembe. To pomeni, da obstoječe procese odpravimo oziroma jih zamenjamo. Toda prenova in TQM sta notranje zelo povezana in se dopolnjujeta. Po tem, ko je podjetje izvedlo korenito prenovo, se evolucijski TQM osredotoči na zagotavljanje in izboljševanje poslovanja oz. kakovosti.

Tako prenova kot prestrukturiranje predstavljata korenito spremembo obstoječega (Rozman, 2000, str. 132). Inoviranje je uvajanje nečesa povsem novega in lahko bi rekli, da poteka

istočasno kot prenova. Prenova za podjetje pomeni oblikovanje novega načina dela in novo obliko organizacije. Velja omeniti, da je pogosto težko razlikovati tako med revolucionarnimi in evolucijskimi spremembami, kot med posameznimi pristopi. Ponavadi vse te spremembe potekajo v določeni meri sočasno in so med seboj povezane. Lahko bi rekli, da proces prenove poslovanja zajema tudi reorganizacijo, saj se poleg temeljnega poslovnega procesa spremeni tudi organizacijska struktura.

Vse omenjene pristope in njihove značilnosti bomo prikazali v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava pristopov

	Avtomatizacija	Krčenje	TQM	Prenova
Cilji	Povečanje učinkovitosti obstoječega procesa	Hitro in dramatično zmanjševanje stroškov poslovanja	Izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev na dolgi rok	Izboljšanje delovanja poslovnih procesov na kratek rok
Povod	Neučinkovito delovanje	Finančna kriza	Slaba kakovost izdelkov in storitev	Slaba kakovost izdelkov, slabo delovanje procesov
Vključenost zaposlenih	Zanima jo tok informacij, ne zaposleni	Odpuščanje delavcev, nižjega ravnanja	Linijski delavci; cilj je usposabljanje delavcev	Vodilni ravnatelji ter zunanji sodelavci
Osredotočenje na	Učinkovitost toka informacij in podatkov	Stroške poslovanja	Ravnanje	Poslovne procese
Pridobljene koristi	Znižanje stroškov večja učinkovitost	Znižanje stroškov, upade produktivnost	Postopno izboljševanje kakovosti	Dramatične izboljšave v kakovosti, učinkovitosti ter zadovoljstvu kupcev
Vloga IT	Pomembna vloga	Lahko pomembna, a ni nujno	Nima odločujoče vloge	Odločujoča vloga!
Stopnja preoblikovanja poslovnega procesa	Ne spreminja strukture poslovnih procesov	Ne spreminja strukture poslovnih procesov	Popravljanje in izboljševanje obstoječih procesov	Radikalno preoblikovanje poslovnih procesov
Hitrost izvajanja	Odvisno od obsega avtomatizacije	Hitro	Postopno	Hitro

Vir: Česen, 1998, str. 41.

4.3. Načela procesa prenove poslovanja

Oblikujemo lahko naslednja načela procesa prenove poslovanja.

Pri prenovi je bistveno, da preoblikujemo celoten proces. Na podjetje **gleđamo procesno** in ne funkcionalno. Potreba po stalni rasti in dosežkih zahteva stalno inoviranje in prilagajanje poslovnih procesov. Pomembne so naslednje predpostavke (Žlebnik, 1999, str. 23):

- prepoznati procese, ki so za poslovanje ključnega pomena;
- uporaba in vrednotenje informacij;
- pospeševati ustvarjalnost in kreativnost;
- izvajati spremembe in vrednotiti učinke.

Ena izmed osnovnih zahtev prenove je **osredotočenje na želje in potrebe kupca** ter njegovo zadovoljevanje. Kot smo že v prejšnjih poglavjih ugotovili, je kupec postal vedno večji individualist, ki jasno in glasno izraža svoje želje in zahteve. Podjetje mora upoštevati čustva, prepričanja in življenjski slog posamezne interesne skupine ali kupca. Vrednost izdelka ali storitve je pogojena z zadovoljstvom kupca. Izdelki ali storitve morajo postati del kupca.

Združevanje nalog oziroma del pomeni za posameznika širitev njegovih del. Ta se spremenijo iz preprostih nalog v večrazsežnostna dela. Pomembno je, da delo posameznika razširimo v skladu z njegovimi sposobnostmi in znanjem. Cilj prenove poslovanja je, da zaposleni delajo učinkovito tam, kjer je zagotovljena dodana vrednost. Enako vrsto dela in zaporedne procese naj zaposleni opravljajo v istem prostoru, saj podjetje tako zniža stroške in nima izgube časa.

Moderna tehnologija ima v prenovi ključen pomen, saj brez nje prenove ne moremo učinkovito izpeljati. V bistvu nudi podporo prenovi. Omogoča, da se podjetje lažje približa kupcu, npr. z ustrezno evidenco o kupcih in z ostalimi bazami podatkov in razvija globalno konkurenco.

Odnos vsakega izmed vodij je zelo pomemben dejavnik uspeha prenove. Pomembno je naslednje (Žlebnik, 1999, str. 23):

- vodilni se aktivno vključijo v prenavo,
- vodilni so dosledni pri svojem delu,
- spoštujejo prizadevanja in dosežke zaposlenih,
- podpirajo in pomagajo sodelavcem,
- delajo tako s kupci kot dobavitelji.

Naloga ravnateljstva je, da spodbuja razmišljanje o nujnosti sprememb, ki temeljijo na skrbni analizi obstoječih razmer, zadovoljstvu odjemalcev in primerjalni analizi konkurenčnih poslovnih sistemov (Črv, 2000, str. 160).

V ospredje prihaja **pripravljenost in sposobnost za sodelovanje in povezovanje**. Temu morata biti prilagojeni tudi politika in strategija kot nosilki poslanstva, vizije in ciljev podjetja. Združitev moči zagotavlja večjo učinkovitost v konkurenčnem boju. Povečanje konkurenčnosti dosežemo z dolgoročnimi vizijami ter primerno oblikovano organizacijo.

4.4. Vrste sprememb, ki jih prinese prenova poslovnega procesa

Prenova poslovnega procesa se nanaša predvsem na sam poslovni proces. Poslovne procese je potrebno prepoznati, opredeliti njihove meje in stične točke (Črv, 2000, str. 160). Toda temeljne spremembe poslovnega procesa vplivajo tudi na ostale pomembne dele in vidike organizacije. Prenovljen poslovni proces vsebuje večrazsežnostna dela. Zaposleni dobijo večje pristojnosti in odgovornosti. Funkcionalni oddelki izgubijo svoj smisel (Hammer, Champy, 1995, str. 73). Manj je nadzora. Hammer in Champy (1995, str. 73-87) zelo podrobno predstavita spremembe v podjetju po prenovi poslovnega procesa. Spremembe so naslednje:

1. Funkcijske oddelke zamenjajo procesni teami.

Razdrobljenost oddelkov, skupin in enot povzroča v podjetju številne probleme, saj med seboj niso povezani. Posledica so neuskklajeni cilji. Rešitev je, da združimo v team isto skupino ljudi, ki so se ukvarjali z isto nalogo po različnih oddelkih. Ni nujno, da se spremenijo njihove naloge. Organiziramo jih tako, da delajo skupaj. Udeleženci procesnega teama ali delovne skupine so enota; logično spadajo skupaj, saj opravljajo celotno delo - to je proces (Hammer, Champy, 1995, str. 74).

Poznamo več vrst procesnih teamov. Eden od teh je *namenski team*, za katerega je značilno, da so združeni ljudje iz različnih funkcionalnih oddelkov, ki obdelajo večino zahtevkov v nekaj urah ali dneh. Združeni so v stalne skupine, saj je njihovo delo ponavljajoče. Gre za dolgoročno oblikovane teame. Naslednji je *začasni team*, kjer so ljudje združeni tako dolgo, dokler ne opravijo neke določene naloge ali projekta. Sestava teama ni stalna; vsakdo iz teama lahko sodeluje pri drugih teamih in projektih. Zadnji je t.i. *delavec na primeru*. »Team« sestavlja samo en človek, ki je ustrezno strokovno usposobljen.

2. Iz preprostih nalog prehajamo v večrazsežnostna dela

V prenovljenih procesih ni prostora za delo na tekočem traku. Zaposleni v procesnem teamu so skupinsko odgovorni za rezultate procesa. Razširimo jim delovne naloge. Vsak član mora poznati korake procesa. Meje med različnimi vrstami dela so velikokrat zabrisane.

Prenova odpravi nepotrebno delo. Slednje postane stvarnejše. Predvsem pa je nujno, da se opravlja tam, kjer je smiselno. Koristi vertikalnega in horizontalnega zgoščevanja dela so manjši zastoji, manjši režijski stroški, boljši odziv odjemalcev in večja moč v rokah delavcev (Hammer, Champy, 1995, str. 62).

Prednost je tudi ta, da se lahko zaposleni bolje osredotočijo na zadovoljstvo kupcev. Motivirani so predvsem z lastnim uspehom in občutkom, da so za podjetje kot celoto nekaj pomembnega doprinesli. Omogoča jim osebno rast. Napredovanje ne pomeni več stremenja po čim višji stopnici na hierarhični lestvici, ampak širjenje znanja in nove izzive.

3. Manj nadzora, a več pooblastil

Podjetje, ki ima tradicionalno organizacijsko strukturo, pričakuje od zaposlenih, da se držijo pravil. Seveda jih s tem zelo omejuje. Prenovljeno podjetje pa je sestavljeno iz procesnih teamov, ki so odgovorni za izvajanje celotnega procesa. Zaradi tega morajo imeti večja pooblastila, saj razmišljajo in sprejemajo odločitve. Ker je nadzora malo, sem morajo teami sami usmerjati. Imajo določene meje, npr. standardi kakovosti, znotraj katerih opravljajo svoje delo. Dejstvo je, da brez pooblaščenja prenove poslovanja ni mogoče učinkovito izpeljati.

4. Spremenjene priprave na delo

Prenovljen proces zahteva od zaposlenih samoiniciativnost in odločanje. Da lahko ustrezno presojujejo in se odločajo, potrebujejo zadostno izobrazbo.

V tradicionalnem podjetju se delavci predvsem urijo. V prenovljenem pa delajo izobraženi delavci. Sposobne ljudi potrebujemo predvsem iz prej omenjenega večrazsežnostnega dela. Stalno izobraževanje postane norma. Z dosegljivostjo izobraževanja se dviga izobrazbena raven in tako se zaposleni lažje prilagajajo spremembam, predvsem v tehnoloških zahtevah.

V tradicionalnem podjetju je delavec plačan za svoj čas, ki ga preživi na delovnem mestu. Vrednosti dela za tekočim trakom ni mogoče izmeriti. Za podjetje ima vrednost končni izdelek ali storitev. V prenovljenem podjetju pa delavci opravljajo procesno delo. Podjetje lahko meri učinek. Prenova prinaša tudi novi način nagrajevanja. Opustiti je treba tradicionalne točkovne sheme; pomemben je učinek in prispevek zaposlenega.

5. Napredovanje temelji na sposobnostih

V prenovljenem podjetju posameznik napreduje na podlagi svojih sposobnosti in ne zaradi učinka. Napredovanje je sprememba in ne nagrada (Hammer, Champy, 1995, str. 81). V podjetjih ponavadi najuspešnejšega delavca nagradijo z imenovanjem za vodjo te skupine. Na tej podlagi ta odločitev ni zagotovilo, da bo dober vodja. Lahko smo s tem izgubili uspešnega in učinkovitega delavca in dobili slabega vodjo.

6. Usmeritev zaposlenih na kupca

Prenova poslovanja zahteva od ljudi, da spremenijo svoje obnašanje in celo vrednote. Zaposleni se morajo usmeriti na kupca. Pri tem imajo zelo pomembno vlogo ravnatelji, ki z ustreznim sistemom vodenja in upravljanja zagotovijo vrednote, ki so resnične znotraj podjetja. Vodstvo se mora obnašati skladno s temi vrednotami; so vzorniki zaposlenim. Sprememba vrednot je zelo pomemben dejavnik prenove.

7. Ravnatelji postanejo mentorji

Prenovljen poslovni proces je enostavnejši, a dela so kompleksna. Ravnatelji potrebujejo manj časa za nadzor toka dela in lažje pomagajo zaposlenim pri izvajanju zahtevnejšega dela. Procesni timi potrebujejo mentorja, ki jim bo svetoval. Ravnatelji tako zagotavljajo sredstva in pomagajo pri razvoju kariere posameznika. Medčloveški odnosi imajo zelo velik pomen, saj se zadovoljstvo zaposlenih izraža v odnosu do kupca oz. končnega odjemalca.

8. Sprememba organizacijske strukture

V procesu prenove poslovanja se opušča stroga formalizacija in organizacijska struktura postaja vedno bolj sploščena. Organizacijska struktura ni več samo mehanizem, s katerim rešujemo pomembna vprašanja. Tradicionalna podjetja imajo funkcionalne oddelke. Za njihovo usklajevanje potrebujemo veliko časa in energije. V renovljenem podjetju delujejo procesni timi.

V procesu prenove poslovanja nastane veliko pomembnih sprememb. Spremeni se delo in vsi zaposleni na vseh ravneh.

5. UVAJANJE PROCESA PRENOVE

5.1. Katera podjetja se lotevajo procesa prenove poslovanja?

Prenove procesa poslovanja se lotevajo predvsem (Pučko, 1998, str. 192):

a) podjetja, ki so v krizi: podjetje je že v hudih težavah in dejansko nima izbire. Razlogi so v nekonkurenčnosti izdelkov ali storitev podjetja in nezmožnosti zniževanja stroškov.

b) podjetja, ki so v predkriznem stanju: podjetje še ni v hudih težavah, a so slabe napovedi za prihodnje poslovanje. Pomembno je, da podjetje prenovi poslovanje še preden zaide v resne težave.

c) podjetja, ki so med najuspešnejšimi: podjetje je zelo ambiciozno in s prenovo pridobi dodatne konkurenčne prednosti.

5.2. Pobuda za proces prenove

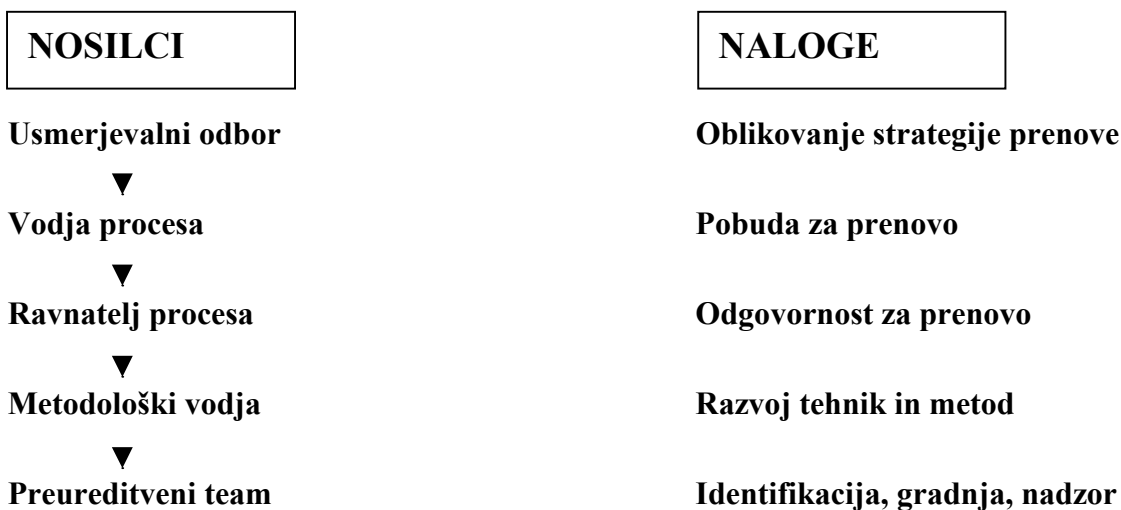
Pobuda za prenovo mora vedno izhajati iz samega vrha podjetja, saj je drugače obsojena na neuspeh. Lahko pride tudi od drugod, toda pomembno je, da jo vodstvo preuči in sprejme ali zavrne. Predvsem gre za pričakovanja podjetij, kot so povečati konkurenčno prednost, zmanjšati stroške in podobno. Vodstvo ima pri prenovi odločujočo vlogo.

Proces prenove ni možen brez jasne podpore ravnateljstva, ki mora zaznati in razumeti potrebo po spremembah ter izkazati pripravljenost za aktivno sodelovanje (Črv, 2000, str. 161). Zavedati se mora odgovornosti in dejstva, da morajo najprej spremeniti delovanje njih samih in kasneje še delovanje vseh zaposlenih. Za uspešno prenovo poslovanja pa ne zadošča samo podpora ravnateljstva in motivacija nosilcev prenove. S predstavitvijo vizije poslovnega sistema, njegovih ciljev in nujnosti uvajanja sprememb je potrebno pridobiti tudi zaupanje večine udeležencev v procesih (Črv, 2000, str. 161). Tudi dobavitelji imajo zelo pomemben vpliv za izvajanje procesov, kar še zlasti velja, če sodelovanje temelji na partnerskih odnosih (Črv, 2000, str. 161).

5.3. Organizacija procesa prenove

Poudarili smo, da pomeni prenova temeljito preureditev poslovnega procesa in razmišljanja. Temu primerna je tudi organizacija same prenove. Predvidene spremembe so lahko tako obsežne in globoke, da jih je težko izvajati in upravljati v okviru obstoječe organizacijske strukture, zato se običajno uporablja projektni pristop k reševanju problemov (Črv, 2000, str. 161). Prične se s spoznanjem ravnatelja, da sodobne tehnologije zahtevajo in omogočajo organizacijo dela, slonečo na združevanju del. Tako so odpravljeni zastoji, ki so nastali zaradi delitve dela pri čakanju na izvedbo posameznega opravila (Bizjak, 1997, str. 34). Posledica te ugotovitve je, da vodstvo oblikuje usmerjevalni odbor. Spoznanje, da so za učinkovito delo pomembni pravočasni in hitro izvedeni procesi, narekujejo uvedbo za celoten proces zavezanih vodij - vodij procesa (Bizjak, 1997, str. 35). V samem procesu sodelujejo tudi t.i. ravnatelji procesa. Za ustrezne metode in tehnike prenove skrbi metodološki vodja. Za izvedbo konkretnega procesa pa se oblikuje t.i. preureditveni team. Slika 1 nam nazorno prikazuje posamezne nosilce in njihove naloge, ki jih bomo v naslednji točki podrobneje opisali.

Slika 1: Nosilci prenove in njihove naloge



Vir: Bizjak, 1997, str. 35.

Procesov ne preurejajo podjetja, temveč ljudje (Hammer, Champy, 1995, str. 109). Nosilci so naslednji.

Usmerjevalni odbor (UO) – angl. Main Committee, je izbirna možnost pri prenovi. Sestavlja ga skupina ravnateljev na višjih položajih, ki lahko zajema tudi ravnatelje procesov. Glavne naloge usmerjevalnega odbora so: oblikovanje vizije podjetja, oblikovanje strategije prenove, ki zajema tako cilje kot tudi poti za doseg teh ciljev, oblikovanje utemeljitve razlogov in izvajanja procesa prenove, priprava okolja za proces prenove (organizacijska klima in kultura) ter določitev temeljnih ciljev procesa prenove. UO je vodstvo prenove, ki poskrbi, da se le-ta izpelje. Zelo pomembna naloga usmerjevalnega odbora je tudi komunikacija z vsemi zaposlenimi in motivacija inovatorjev. Ta poteka v obliki sporočil, ki vsebujejo informacije o procesu prenove. Usmerjevalnemu odboru predseduje vodja prenove. Imeti mora sposobnosti, kot so dobra presoja, iniciativnost, vztrajnost, aktivnost in podobno. Pomembna je potreba po velikih prihrankih, kar omogoča ponovni razvoj in konkurenčne prednosti podjetja. UO razpravlja o zadevah izven meja procesov. Člani odbora gladijo in rešujejo konflikte med lastniki procesov.

Vodja procesa – angl. Leader, deluje kot vizionar in spodbujevalec procesa prenove (Hammer, Champy, 1995, str. 110). Opredeli vizijo in poslanstvo podjetja. Lahko bi ga označili kot duhovnega vodjo, saj zaposlene prepričuje in spodbuja za prenovo. Določi ravnatelje procesov in jim postavi norme, preko katerih se bo uresničevala vizija podjetja. Vodja sproži proces prenove. Zato mora proces zelo dobro poznati. Ustvari primerno okolje za prenovo. Povezan je z ravnatelji procesov, ki izvajajo delne procese.

Vodja pošilja zaposlenim zelo natančna sporočila o sami prenovi in njenem poteku, ki so podkrepljena z dejanji. Ta dejanja zaposlenim pokažejo, da vodja resno misli. Seveda je pomemben tudi sistem merjenja učinka in nagrajevanja.

Vodja je ključen pri uspehu prenove. Veliko neuspehov izvira prav iz napak vodje. S svojo agresivnostjo in strokovnostjo mora prepričati vodstvo, vodje enot in posamezne zaposlene.

Ravnatelj procesa – angl. Manager, je ravnatelj na srednje visokem položaju, ki je odgovoren za izvajanje in prenavo delnega procesa ter prenavo na nižji ravni. Če je vodja procesa odgovoren za izpeljavo procesa prenove v širšem smislu, je ravnatelj procesa odgovoren za proces prenove na nižji ravni – v posameznem delnem procesu. Vsak delni proces dobi svojega ravnatelja. Izbere ga usmerjevalni odbor. Ponavadi je to posameznik, ki opravlja eno ali več funkcij, ki jo želimo prenoviti. Zbere preureditveni team in poskrbi, da je ta zadostno informiran in motiviran. Sam ne izvaja procesa prenove; le poskrbi, da se ta izvede. Pridobi vsa potrebna sredstva. K sodelovanju poskuša pritegniti še druge ravnatelje. Preureditveni team ščiti pred ostrimi kritikami sodelavcev. Nase prevzame skrbi, tako da lahko člani teama uresničujejo nove zamisli. Njegovo delo se ne konča z zaključkom prenove, saj bo tudi v prihodnosti potrebno izvajati procese.

Metodološki vodja - angl. Reengineering Czar, deluje kot kadrovski šef v imenu vodje procesa. Ugotovili smo, da so tako ravnatelji procesov, kot preureditveni teami osredotočeni na specifične dele prenove. Celotno prenavo pa upravlja metodološki vodja. Ima dve pomembni funkciji: pomaga in podpira vsakega izmed ravnateljev procesa in teama ter usklajuje vse dejavnosti prenove. Najbolj pozna vsebino in metode procesa prenove. V bistvu je mentor novo imenovanim ravnateljem procesa. Ne sme pa prevzeti vloge vodje ali ravnateljev. Pomaga lahko izbirati notranje sodelavce in imenuje zunanje. Njegova naloga je, da predvidi infrastrukturne potrebe in jih zadovolji še preden te nastopijo.

Pri prenovi poslovanja ima najtežjo nalogo **preureditveni team**. Najprej mora identificirati proces, ga bistveno izboljšati in ga uvesti. Preureditveni team v resnici izpelje prenavo poslovanja. Vsak team je sestavljen in dveh vrst ljudi:

- notranji in
- zunanji sodelavci.

Notranji sodelavci so tisti, ki delajo znotraj procesa v trenutku, ko izvajamo prenavo. Proces in njegove dele zelo dobro poznajo. Prenova zahteva določeno znanje in sposobnost vplivanja na ljudi. Brez zaupanja zaposlenih v korist in potrebo po prenovi le-ta ne bo uspešna. Kljub prednosti zelo dobrega poznavanja in dostopa do notranjih in zaupnih informacij, imajo tudi določene slabosti. Predvsem gre za subjektivnost ocene in nevarnost pristranskosti.

Njihovi pogledi so lahko omejeni samo na del procesa. Razumeti pa morajo, kaj se spreminja. Politika podjetja in klima lahko zelo vplivata nanje. Iz teh razlogov moramo zaposliti še zunanje sodelavce.

Zunanji sodelavci ne delajo v procesu, ki ga podjetje prenavlja. Lahko so to zaposleni v podjetju, ki delajo v drugih oddelkih. Lahko pa jih najdejo s pomočjo svetovalnih služb izven podjetja. Niso pod vplivom politike podjetja. Imajo bolj jasen pogled na probleme v podjetju. Prednost je njihova nepristranskost in so bolj radovedni ter inovativni. Ne bojijo se posledic oz. sprejemajo večje tveganje ob svojem delovanju. Glede na to, da niso del procesa, ga morajo vseeno zelo dobro poznati.

Za uspešno prenavo je potrebno sožitje in usklajenost med notranjimi in zunanjimi sodelavci. To pa vedno ni lahko doseči. Sestanki so lahko zelo burni, toda usmerjeni morajo biti k skupnim ciljem. Za tekmovalnost ni prostora. Delovati morajo skupaj na enem mestu. Preureditveni team nima vodje, zato se mora usmerjati sam. Ravnatelj procesa je njegov odjemalec. Njihovo delovanje se lahko zavleče. Skupaj morajo ostati vse do zadnjega koraka prenavo. Dejstvo je, da ponavadi notranji sodelavci po prenavi nimajo več starega delovnega mesta. Postali so del nove organizacije.

5. 4. Strategija procesa prenavo

Pri prenavi govorimo o temeljni strategiji prenavo. Vendar samo ena strategija ni dovolj. Bolj bomo uspešni, če bomo oblikovali mešanico različnih strategij.

Poznamo naslednje strategije (Chaudron, 2002, str. 3):

1. *Racionalna strategija*: ljudje so racionalni in sledijo lastnim interesom; spremembe temeljijo na komunikaciji in ponujanju izzivov.
2. *Normativno-izobraževalna strategija*: ljudje so socialna bitja in bodo ostali zvesti kulturnim normam in vrednotam; spremembe temeljijo na ponovnem opredeljevanju in razlaganju obstoječih norm in vrednot ter razvoju predanosti novim. Naučili se bodo novega razmišljanja.
3. *Strategija moči in prisile*: ljudje so večinoma ustrežljivi in poslušni. Naredili bodo to, kar se od njih zahteva; spremembe temeljijo na avtoriteti in izvajanju sankcij.
4. *Strategija prilagajanja okolju*: ljudje nasprotujejo izgubi, toda hitro se prilagodijo novim spremembam; spremembe temeljijo na oblikovanju nove organizacije in postopnem prehodu v razmišljanju ljudi.

Med izvajanjem prenavo se podjetja srečujejo z različnimi situacijami, zato tudi ne uporabljajo vedno ene strategije.

Dejavniki izbire strategije so naslednji:

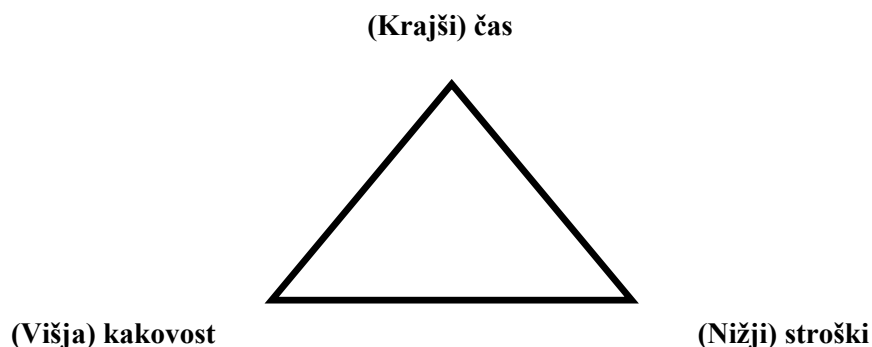
1. *Stopnja odpora*: če se v podjetju srečujejo z močnim odporom zaposlenih do sprememb, lahko združijo strategijo moči in prisile ter strategijo prilagajanja okolju. Če je odpor slab, potem lahko uporabijo kombinacijo racionalne in normativno-izobraževalne.
2. *Ciljna skupina*: če imajo veliko ciljno skupino, uporabijo mešanico vse štirih strategij.
3. *Vložek*: visoki vložki zahtevajo kombinacijo vseh štirih strategij, saj je tveganje veliko in nič ne sme biti prepuščeno samemu sebi.
4. *Časovni okvir*: kratkoročne spremembe zahtevajo strategijo moči in prisile, dolgoročne pa kombinacijo vseh ostalih.
5. *Strokovnost zaposlenih*: manj imajo izobraženih in kvalificiranih delavcev, bolj morajo uporabiti strategijo moči in prisile.
6. *Odvisnost*: dejavnik je dvorezen meč; če je podjetje odvisno od zaposlenih, potem je možnost ukazovanja vodstva zelo omejena. Obratno, če so ljudje odvisni od podjetja, je njihova možnost nasprotovanja in odpora zelo omejena.

5.5. Temeljni cilji procesa prenove

V procesu prenove je ključno, da ravnateljstvo jasno opredeli cilje in vizijo bodočega poslovanja. Za obsežne procese je priporočljivo opredeliti cilje tudi za posamezne dele procesa (Črv, 2000, str. 164).

Proces prenove je vezan na poslovni proces in zajema področja racionalizacije, standardizacije in poenostavitve postopkov ter uvajanje nujnih organizacijskih sprememb in razmer za uvedbo sodobnih konceptov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije (Kovačič, 2002, str. 34). Trikotnik na sliki 2 prikazuje razmerja med tremi temeljnimi cilji prenove: časom, stroški in kakovostjo. Omenjeni cilji spadajo med projektne cilje.

Slika 2: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov



Vir: Kovačič, 2002, str. 35.

Vsak izmed krakov v trikotniku prikazuje enega izmed možnih ciljev (Kovačič, 2002, str. 35). **Časovni kriterij** je pomemben z vidika sposobnosti podjetja, da v najkrajšem možnem času razvije izdelek in ga proizvede v dogovorjenem roku. **Stroškovni kriterij** se kaže v prilagajanju stroškov izdelka cenovnim razmeram, ki jih vsiljujejo določene omejitve, npr. proračun. Tako časovni kot stroškovni kriterij pa vplivata na rezultat – **kakovost izdelka ali storitve**. Dejstvo je, da so pri zelo kakovostnem izdelku ali storitvi omejitve stroški, saj ga ne moremo poceni proizvesti.

5.6. Potek izvajanja procesa prenove

V podjetju so mora začeti s samim spoznanjem o potrebi procesa prenove poslovanja. Pomembni sta dve predpostavki:

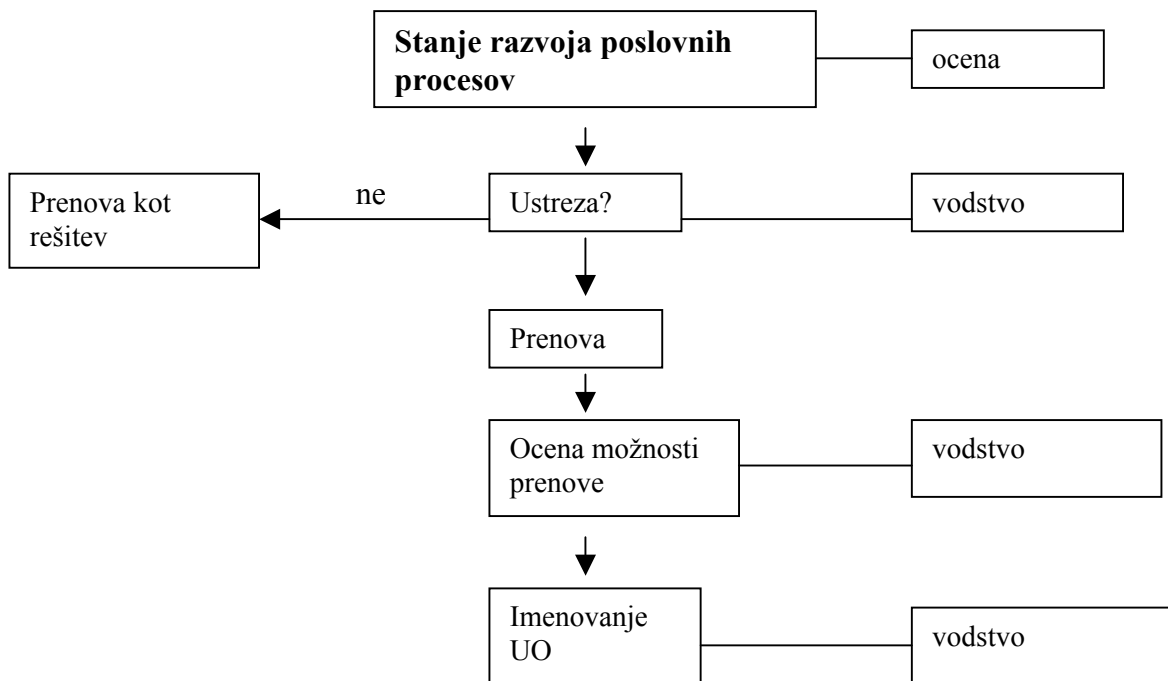
- prepričati ljudi v nujnost prenove in
- oblikovanje cilja.

Zaposlene moramo prepričati, zakaj je prenova potrebna. Razlogi morajo biti jasni, razumljivi, podprti z dokazi, npr. o stroških, če se ne prenovi. Utemeljitev sprememb mora biti kratka in jedrnata.

V literaturi obstajata v glavnem dva pogleda, kako izpeljati prenovu. Prvi pravi, da se procesa prenove ne da vnaprej natančno opisati in planirati. Glavna predstavnika sta Hammer in Champy, ki pravita, da je za prenovu potrebno veliko domišljije, kreativnosti in karizme vodilnih. Drugi pogled pa temelji na dejstvu, da je prenovu mogoče sistematično planirati in izvajati.

Vodstvo ima pri prenovi odločujočo vlogo in odgovornost. Bizjak prikaže njihovo vlogo tako v sliki 3.

Slika 3: Vloga vodstva pri prenovi



Vir: Bizjak, 1997, str. 36.

Organizacija prenove se začne z imenovanjem usmerjevalnega odbora (UO). V njem izberejo vodjo prenove in metodološkega vodjo. Naloga UO je, da oblikuje temeljno strategijo prenove, kar pomeni postavitve ciljev in načinov za njihovo uresničevanje. Oblikuje tudi vizijo. Ugotovi, kakšna je organizacijska kultura in klima. Ta korak je pomemben pri preprečevanju in odpravljanju odporov zaposlenih do sprememb. Zbira podatke o nosilnih procesih v podjetju in ciljev posameznega procesa. Izbere ravnatelje procesov. Sledi faza iskanja možnosti za prenavo. Oblikuje preureditveni team. Za vsak proces ima svoj preureditveni team, izbran po kriteriju poznavanja del. Tako se oblikuje tudi program dela in opredelijo se procesi za prenavo.

Naprej se opravi analiza procesov po kriterijih:

- *pomembnosti*: vpliv določenega procesa na končne uporabnike; ugotovitve glede uporabnikove prioritete (npr. cene) povežemo s procesi. Strateška pomembnost nam pove, kakšen strateški pomen ima določen proces za celotno podjetje;
- *nefunkcionalnosti*: procesi imajo lahko več znakov nefunkcionalnosti kot npr. podvajanje podatkov ali kompleksnost; znakom je treba najti vzroke in jih odpraviti;
- *izvedljivosti*: opredelitev in vpliv določenih dejavnikov (npr. velikost podjetja) na uspeh prenove. Prednost pri prenavi imajo nefunkcionalni, a izvedljivi procesi.

Nato se izdelava vizija bodočega procesa. Cilj je zmanjšati stroške oz. imeti prihranke. Naslednja faza je oblikovanje novih procesov. Pri tem se opravi simulacija delovanja, s katero se ugotovijo rezultati in odstopanja dejanskega od pričakovanega. Če je proces ustrezen in učinkovit, se potrjuje. Nato se izdelava načrt uvajanja prenove. Faza uvajanja se začne s pregledom kadrov in njihove usposobljenosti, nato se oceni tehnična opremljenost.

Na koncu se oblikuje nov način dela in sistem nagrajevanja ter napredovanja. Sledi izobraževanje zaposlenih ter uvajanje ustrezne informacijske tehnologije. Nov proces zaživi in prenova poslovanja je v končni fazi. Končna faza pomeni, da se merijo rezultati delovanja novega procesa in nenehno izboljševanje le-tega. Ves čas izvajanja prenove je potrebno skrbeti za ustrezno komunikacijo in sodelovanje zaposlenih. Odpori, do katerih lahko pride, lahko bistveno podaljšajo prenovo in vplivajo na njeno uspešnost. Veliko podjetij ni pripeljalo prenove do konca prav zaradi nasprotovanja in kljubovanja zaposlenih.

5.7. Dejavniki uspeha in vzroki za neuspeh procesa prenove

5.7.1. Dejavniki uspeha

Prenova poslovanja prinese veliko izboljšav. Ascari, Rock in Dutta (1994, str. 11-12) so na podlagi uspešnih prenov znanih podjetij strnili najpomembnejše dejavnike uspeha.

Kultura ima zelo pomembno vlogo. Zajema izhodišča za pripravo razmer v širši družbi in podjetju, ki bodo naklonjena spremembam (Kovačič, 2002, str. 38). Podjetja, kot so npr. Kodak, so imela dobro izhodišče za uspešno prenovo, saj so prepoznali potrebo po fleksibilnosti in prilagodljivosti njihovega delovanja. Večina uspešnih prenov temelji na skladnih spremembah in spodbujajočih programih, s katerimi se lahko prilagodijo kulturi. Vidik kulture je večplasten in ga je potrebno tako tudi obravnavati. Cilji prenove morajo biti skladni s cilji podjetja in temeljno strategijo. Ta mora biti jasna in vsem znana. Zaposlene je treba z ustrezno komunikacijo in vodenjem prepričati v prenovo.

Kot smo že večkrat povedali, prenova temelji na spremembi **procesa**. Uspešna podjetja so poudarila potrebo po osredotočenju na temeljni proces. Podjetja, ki so v krizi, se morajo dodatno usmeriti na procese, naravnane na kupce. Podjetje mora kupca intenzivno vključiti v svoje delovanje. Govorimo lahko o partnerstvu. Za pristen stik s kupcem podjetje potrebuje usposobljene zaposlene. Čas je pomemben dejavnik. Za uspeh je pomembna predanost in podpora ravnateljstva. Mora prevzeti odgovornost za odločitev o uvedbi sprememb (Možina, 1994, str. 226). Načrte je treba deliti z zaposlenimi. Ker se s prenovo spremeni **organizacijska struktura**, je potrebno ponovno opredeliti delovna mesta. Istočasno je treba spremeniti tako proces kot strukturo.

Zagotoviti je potrebno vire, ki omogočajo izvajanje poslovnih procesov. Zaposlenim na nižji ravni je potrebno dati večja pooblastila in samostojnost. Ključni so ravnatelji srednje ravni, ki prenovo dejansko izpeljejo. Tudi preureditveni team mora biti ustrezen in mora imeti jasne vloge ter odgovornosti.

Vsa uspešno prenovljena podjetja so prepoznala in poudarila **potrebo po informacijski tehnologiji (IT)**, ki bo podprla samo prenovo ter pomagala izboljšati poslovanje. IT zagotavlja ustrezne rešitve za doseganje ciljev in sprememb. Vsak cilj zahteva specifično IT rešitev. Osredotočimo se na spremembe in ne samo na razvoj sistema.

5.7.2. Vzroki za neuspeh

Prenova poslovanja ni vedno uspešna. Hammer in Champy sta naredila seznam napak, ki jih podjetja delajo (1995, str. 210-221).

Nekatera podjetja pod imenom prenova **ne preurejajo procesov, ampak jih popravijo in le delno spremenijo**. Raje se izognejo temeljitemu prenavljanju, saj bi porabila preveč časa. Imajo možnost reorganizacije, kar pa ne pomeni prenove. Zmanjšajo število zaposlenih. Z manjšim številom delavcev podjetje manj proizvede. Vodilni poskušajo zaposlene motivirati in spodbuditi, da bi naredili več. Dejstvo je, da uvajanje manjših in delnih sprememb ne zahteva ogromno napora tako glede spreminjanja infrastrukture, kot obnašanja zaposlenih. Toda to vodi v neuspešno prenovo.

Kot smo že ugotovili, je na podjetje treba gledati procesno in ne funkcionalno. Veliko podjetij **ni osredotočenih na poslovne procese**. Prenova zahteva spremembo procesa in prav te perspektive mnoga podjetja ne razumejo.

Prenova pomeni spremembo celotnega poslovnega procesa, kar pomeni, da se spremenijo tako organizacijska struktura, delovne naloge kot sistem ravnanja. Torej gre za veliko število obsežnih sprememb. Velikokrat se ravnatelji tega izziva ustrašijo, se ne znajdejo in se **osredotočijo izključno na preoblikovanje poslovnih procesov**.

Zaposleni so eden izmed bistvenih dejavnikov prenove. Potrebno jih je prepričati, jim dati razlog za prenovo. To pa pomeni, da posegamo v vrednote in norme vsakega zaposlenega. Vendar **vodilni velikokrat zanemarjajo vrednote in prepričanja zaposlenih**. Pomembno je, da spremljajo reakcije in vedenje posameznika. Na voljo morajo imeti vsa potrebna sredstva in podporo za delo. V tem pogledu pa nastanejo težave, saj je vrednote težko spreminjati. Vsak posameznik ima svoje občutke in norme.

Govorili smo že o strahu vodilnih pred velikimi izzivi. Vsaka velika sprememba zahteva velike ambicije in predanost. Včasih se je lažje odločiti za manjše spremembe, saj tudi z njimi nekaj dosežemo in **smo zadovoljni z majhnimi rezultati**. Če spremembe uvajamo počasi, se kultura temu prilagodi. Podjetje postane omahljivo in to je kasneje težko spremeniti.

Prenova zahteva veliko napora in tudi težav. Vodilni velikokrat **popustijo pritisku** in **prekinejo prenovo po pojavu prvih večjih težav**. **Zadovoljijo se z začetnim uspehom**.

V prenovi je zelo pomembna začetna faza, v kateri vodstvo opredeli probleme podjetja in potrebo po prenovi. Lahko pa **vnaprej omejuje definiranje problemov**. Prenova pomeni premagovanje meja in ne njihovo utrjevanje. Podjetje si mora najprej postaviti cilje in šele nato načine za njihovo uresničevanje.

Prevladujoče kulture in odnosi v podjetju lahko **preprečijo ali ustavijo prenovo**. Pomembno vlogo ima vodstvo, da te ovire premaga.

Podjetje lahko imenuje za vodjo neustreznega človeka. Vodja mora imeti določene sposobnosti in lastnosti, s katerimi bo lahko uspešno prepričal zaposlene in vodil celotno prenovo. Osredotočen mora biti na operacije in usmerjen na proces. Sama avtoriteta ne zadošča; pomembno je razumevanje.

Obstaja veliko razlogov, zakaj je lahko prenova neuspešna. Ljudje so zelo iznajdljivi pri iskanju izgovorov, da se ne bi lotili prenove. Vsekakor izhaja temeljni problem iz vrhov podjetja. Višji ravnatelji imajo vajeti v rokah in neuspeh je posledica njihovega nerazumevanja in napačnega vodenja. Prenova postaja vedno večji izziv in vsak uspeh, ki ga podjetje doseže, je motiv za nadaljevanje.

5.8. Zaposleni in spremembe

5.8.1. Odpori proti spremembam

Ugotovili smo že, da imajo zaposleni v prenovi zelo pomembno vlogo. So ključno sredstvo za uspeh. Pomembno je, da jih ravnateljstvo v prenovo aktivno vključi, jih ustrezno motivira in informira. Zaposleni morajo poznati vizijo in cilje podjetja, saj se samo tako lahko poistovetijo z njim in razvijejo občutek lojalnosti. Ravnateljstvo mora deliti načrte, saj s tem zaposlenim omogoča, da izražajo svoje ideje in želje. Samo na tak način bodo ravnali v skladu s cilji podjetja.

Vsaka sprememba pomeni začetek nečesa novega, nepoznanega. Ko ravnateljstvo napove spremembe oziroma prenovo, je šok prva reakcija zaposlenih. Sprašujejo se, zakaj je prenova

potrebna in kakšne so posledice zanje. V tem trenutku nastopi vodja, ki ima pri razlagi odločilno vlogo. Pomembno je posvetovanje predvsem v začetnih stopnjah (Možina, 1994, str. 227).

Zaposleni lahko reagirajo na različne načine. Lahko so jezni, lahko se s prenovo sprijaznijo ali pa jo zanikajo. Razlogi za odpore do sprememb so (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 686):

- strah
- osebni interesi
- nerazumevanje oz. nezaupanje
- različno dojetje situacije
- omejeni viri
- notranji sporazumi.

Poznamo tudi več ravni odporov:

1. na ravni celotnega podjetja:

- boj za moč in oblast; sprememba ponavadi pomeni, da posamezen del podjetja pridobi na moči, drugi deli pa jo izgubijo (Rozman, 2000, str. 122). Najmočnejši v podjetju lahko preprečijo, da podjetje uvaja spremembe. Lahko pride do konfliktov med dvema ravnema in tudi to je ovira za prenovo;
- konflikti med poslovnimi funkcijami; predvsem gre za nasprotovanje med cilji posameznih poslovnih funkcij;
- mehanska organizacijska struktura; sicer povečuje učinkovitost, a hkrati zmanjšuje prizadevanja za spremembe, ki so nezaželene. Od ljudi, ki delajo v taki strukturi, se pričakuje, da bodo ravnali v naprej določenih korakih in ne bodo razvijali zmožnosti prilagajanja obnašanja spreminjajočim se pogojem (George, Jones, 1999, str. 684);
- vpliv kulture; vrednote in norme je zelo težko spreminjati. Včasih so tako močne, da se poslovanje kljub močnim vplivom okolja ne more spremeniti.

2. Na ravni posameznega oddelka (Rozman, 2000, str. 123):

- norme in kultura oddelkov
- prevelika povezanost in pripadnost članov v skupini
- ne upoštevajo negativnih informacij zaradi bojazni pred razpadom
- skupinsko razmišljanje.

3. Na ravni posameznika:

- gledanje na spremembe individualno

- navade in prepričanja
- strah pred izgubo delovnega mesta
- negotovost in nezaupanje glede prihodnosti

5. 8. 2. Premostitev odporov

Vsem odporom do sprememb se v organizacijah ni mogoče ogniti (Vizjak, 1994, str. 876). Tudi vsaka vrsta odpora ni slaba. Upravičen odpor ima lahko pozitivne posledice, saj vodstvo znova razmisli o spremembah in njihovih posledicah. Odporov ne bomo nikoli popolnoma odpravili.

Znani so naslednji ukrepi:

Komunikacija je zelo pomembna skozi celoten proces prenove. Z učinkovito komunikacijo odpravljamo negotovost. Vodilni morajo zaposlene pravočasno obvestiti o nameravanih spremembah, jim razložiti vzroke in njihove posledice. Obveščanje se lahko vrši na več načinov, npr. preko obvestila, sestankov, elektronske pošte ipd.

Participacija: pri prenovi je potrebno sodelovanje zaposlenih. V proces odločanja so vključeni tudi ravnatelji najnižjih ravni. Čim bolj vključimo v prenovo upornike do sprememb, manj je odporov. Zaposlenim je dana večja moč in samostojnost, da sami iščejo ustrezne izboljšave (Rozman, 2000, str. 123). S participacijo dosežemo, da je krog zaposlenih pripravljen sodelovati. Problemi nastanejo pri uvajanju večjih sprememb, saj želijo posamezniki prodreti z lastnimi idejami. Tako je pomembno, koga vključimo v krog odločanja, kako upravljamo s participacijo in ročnost sprememb.

Pogajanja pridejo v poštev, če odgovorne osebe dokažejo, da nimajo dovolj virov za izvajanje sprememb (Vizjak, 1994, str. 878). Primerna so takrat, ko je jasno, da bo nekdo prav zaradi sprememb na slabšem. Doseči je treba kompromis. Konflikte rešujemo z dogovarjanjem. Slabost te metode je, da je precej draga, saj velikokrat spodbuja še ostale sodelavce k pogajanjem.

Manipulacija vključuje selektivno uporabo informacij; npr. namensko vključevanje posameznikov v proces odločanja zato, da se pridobi njihovo strinjanje (Vizjak, 1994, 878). Prednost je ta, da lahko relativno hitro in poceni zmanjšamo odpore. Slabost pa se pokaže v prihodnosti, ko ljudje spoznajo, da so bili manipulirani.

Izobraževanje je nujno skozi celotno prenovu. Priporočljivo je še posebej, ko se podjetje sooča z odpori, ki temeljijo na netočnih in neustreznih informacijah, ki so posledica pomanjkljivega znanja. Slabost te metode je, da je zelo zamudna, če je v proces vključenih veliko ljudi.

Prisila je zadnji izhod za uveljavljanje sprememb. Sem spadajo razne grožnje spremembe delovnega mesta in celo z odpustitvijo tistih, ki spremembam nasprotujejo.

5.9 Primer KODAK

Kodak je svetovno znani proizvajalec fotografske opreme. Leta 1987 se je soočil z inovacijo pomembnega konkurenta Fuji-ja. Ta je napovedal izdelavo aparata za enkratno uporabo, ki ga kupec dobi skupaj z filmom. Posebnost je ta, da se poslikan film in fotoaparat vrne proizvajalcu, ta film razvije in obenem fotoaparat razstavi na dele, ki jih potem spet uporabi. Kodak v tistem trenutku ni imel nobene konkurenčne ponudbe. Za razvoj novega in primerljivega izdelka pa bi potreboval zelo dolgo. V tem času bi Fuji že pridobil pomembno prednost na trgu.

V Kodaku niso imeli druge izbire, kot da prenovijo proces razvijanja izdelkov. Večino procesov razvijanja izdelkov poteka zaporedno ali vzporedno. Za zaporedne je značilno, da posamezniki ali skupine izdelujejo en izdelek, pri čemer morajo čakati delavca v prejšnji fazi. Zaradi tega je proces lahko zelo dolgotrajen. V vzporednem procesu izdeluje posameznik ali skupina vse dele in jih na koncu sestavi. Toda tudi ta proces ima določeno slabost: ponavadi se na koncu deli ne skladajo, saj v teku procesa pride do sprememb.

Kodak se je odločil, da bo prenovil proces razvijanja s pomočjo inovativne uporabe tehnologije računalniško podprtega preoblikovanja računalniško podprte proizvodnje (v izvirniku CAD/CAM - Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing) (Bizjak, 1997, str. 85). Uporaba te tehnologije omogoča, da inženirji izdelek oblikujejo namesto na pisalnih mizah na računalniških delovnih postajah. Tehnologija je integrirana baza podatkov o oblikovanju izdelkov (Hammer, Champy, 1995, str. 55). Vanjo se dnevno vnašajo rezultati dela posameznega inženirja, posamezne dosežke pa poveže v logično celoto. Tako lahko oblikovalci vsak dan rešujejo probleme takoj po tem, ko nastanejo. Pridobijo pomemben čas, saj lahko začnejo inženirji oblikovati dodatke takoj, kakor hitro oblikovalci izdelajo prvi prototip.

Kodakov proces se imenuje **hkratni inženiring**. Na široko se uporablja v letalski in avtomobilski industriji. Bistvo je, da je Kodaku uspelo bistveno skrajšati razvojni proces in s tem tudi proizvodne stroške. Izboljšavo so dosegli s preoblikovanjem celotnega procesa, ki presega organizacijske ovire. Pri tem ima zelo pomembno vlogo informacijska tehnologija, ki je podjetju omogočila, da izdelek ustvari na popolnoma nov način.

5. 10. Vloga informacijske tehnologije (IT)

Pod pojmom informacijska tehnologija razumemo sredstva in vedenje o obravnavanju podatkov (Lipičnik, Možina, 1998, str. 405). V ožjem pomenu pa IT predstavlja kompleksno mrežo računalnikov in telekomunikacijskih sistemov. V procesu prenove poslovanja ima zelo pomembno vlogo. Lahko bi rekli, da jo omogoča, saj ji nudi računalniško podporo pri rešitvah. Hammer in Champy imata IT za bistven dejavnik procesa prenove poslovanja. Brez IT procesa ne bi bilo mogoče preurediti (Hammer, Champy, 1995, str. 53).

Vzporedno z izvajanjem procesa prenove poslovanja se morajo odvijati tudi aktivnosti za zagotovitev primerne informacijske podpore. Prenovljen proces ne more biti uveden, dokler ni na voljo tudi ustrezen informacijski sistem (Črv, 2000, str. 165). V tabeli 2 prikazujemo, kako se uveljavljajo nova pravila s pomočjo IT.

Tabela 2: Oblikovanje novih pravil s pomočjo moderne IT

STARO PRAVILO	NOVO PRAVILO	Vloga IT
Informacija se lahko pojavi v določenem trenutku samo na enem mestu	Informacija se hkrati pojavi na potrebnih mestih	Skupne baze podatkov
Kompleksna dela opravljajo le strokovnjaki	Kompleksno delo lahko opravi tudi posameznik s splošnim znanjem	Ekspertni sistem
Odločanje je domena nadrejenih	Odločanje je sestavina vsakega delovnega mesta	Orodja za podporo odločanju
Centralizacija ali decentralizacija	Centralizacija in decentralizacija	Telekomunikacijsko omrežje
Zaposleni na terenu rabijo pisarne za sprejemanje in oddajanje informacij	Zaposleni na terenu lahko kjer koli sprejemajo in oddajajo informacije	Brezžične podatkovne komunikacije in prenosni računalniki
Najboljši stik s kupcem je osebni stik	Najboljši stik s kupcem je učinkovit stik	Multimedijske predstavitve

Vir: Hammer, Champy, 1995, str. 98-108.

S pomočjo sodobne IT lahko podjetje krši ustaljena pravila poslovanja. Izkoriščanje tehnoloških potencialov za spremembe poslovnega procesa podjetja in doseganje zelo opazne prednosti pred tekmeci ni enkraten dogodek (Hammer, Champy, 1995, str. 107). Gre za neprestano spremljanje tehnoloških dosežkov in učinkovito uvajanje v poslovni proces.

V podjetju, ki izvaja prenovo, mora biti tudi ustrezna IT. Zaposleni jo morajo poznati in jo uporabljati. Hammer in Champy pravita, da je potrebno začeti induktivno razmišljati; pomeni, da vnaprej vidimo dobre rešitve ter nato poiščemo težave. Obratno je deduktivno razmišljanje, ko opredeljujemo probleme in iščemo ter vrednotimo njihove rešitve. Pri prenovi gre za videnje problemov, še preden ti nastopijo.

Sodobni IS omogočajo učinkovitejše spremljanje poslovnega procesa in nadzor nad njegovim izvajanjem. V poslovni praksi obstaja veliko računalniških orodij, ki so razvita z namenom strukturiranja, analiziranja in spreminjanja poslovnih procesov. Pomembno je, da je prenovljen proces, vključno z informacijskim sistemom za njegovo podporo, pred uvajanjem v uporabo dobro preizkušen (Črv, 2000, str. 165). Priporočljivo je, da podjetje opravi simulacijo izvajanja prenovljenega procesa.

6. PROCES PRENOVE IN SLOVENSKA PODJETJA

Slovenija sodi med razvite industrijske države. Po letu 1991, torej po osamosvojitvi, je doživela velike spremembe. Predvsem sta bila v ozadju dva prehoda: iz tržnega v kapitalistično tržno in iz regionalnega v nacionalno gospodarstvo (Mencinger, 1996, str. 17). Tako gospodarske aktivnosti, kot povpraševanje so zelo nihali. Slovenska podjetja so se soočila z izgubo velikega dela jugoslovanskih trgov. Nizka učinkovitost in močna tuja konkurenca sta slovenska podjetja prisilila v prestrukturiranje. Za uspešnost prehodov je potrebna povezava s sodobnimi trendi globalizacije. Odklonilen odnos do sodobnih trendov in njihovo zavračanje bi imelo za posledico prostovoljno izoliranje od okolice.

Slovenska podjetja se soočajo z ovirami, ki večino izhajajo iz pomanjkanja konkurenčnosti v primerjavi s podjetji, ki delujejo v razvitih okoljih (Kovačič, et al., 2000, str. 22). Za slovenska podjetja predstavlja povečevanje mednarodne konkurenčnosti največji izziv. Toda zahteve po povečanju konkurenčnosti temeljijo na korenitih spremembah.

Kovačič, Groznik, Indihar Štemberger in Jaklič so pripravili skupaj s hrvaškimi kolegi raziskavo, s katero so želeli ugotoviti in analizirati ter primerjati stanje na področju skladišč podatkov ter preнове poslovnih procesov v podjetjih in drugih organizacijah. V Sloveniji so analizirali 134 organizacij različnih velikosti in različnih dejavnosti (Kovačič, et al., 2000, str. 22).

Rezultati raziskave so pokazali, da o prenovi procesa poslovanja razmišljajo predvsem velika slovenska podjetja in se zavedajo pomembnosti z vidika učinkovitejšega delovanja organizacije in zniževanja stroškov. Majhna in srednja podjetja pojma prenove ne poznajo ali ne načrtujejo zagona projekta. Razlogi so nezainteresiranost vodstva, neustreznost kadrov in nepoznavanje tovrstnih projektov (Kovačič, et al., 2000, str. 25). Kljub pomembni vlogi IT pa ji slovenska podjetja pripisujejo ključni vpliv na proces prenove poslovanja. Podjetja ne smejo precenjevati vloge IT.

Večina organizacij je prenavljala proces prodaje, tudi proizvodnjo in finance ter računovodstvo, pomemben element pri prenovi poslovanja je tudi prehod na elektronsko poslovanje (Kovačič, et al., 2000, str. 26). Pomembna je informacija, da jih je večina tistih, ki so se lotili procesa prenove, cilj dosegla le delno, četrtnina jih je dosegla cilj v celoti, v nobenem podjetju pa projekt ni bil popoln neuspeh (Kovačič, et al., 2000, str. 26).

Slovensko okolje je nestabilno, saj se spreminjajo trgi, pomembno vlogo ima stabilizacijska politika z vsemi posledicami ter Evropska Unija. Kovač (Kovač, 1994, str. 26) meni, da se slovenska podjetja bolj ukvarjajo s preobratom in ne z vodenjem sprememb. Kultura slovenskega naroda igra pomembno vlogo. Na splošno tveganju nismo naklonjeni.

Slovenske organizacije (gospodarske družbe in organizacije v javnem sektorju) se različno odzivajo na globalizacijo. V večini slovenskih podjetij, ki so poslovno uspešna ali pogojno uspešna, še ponekod vedno prevladuje prepričanje, da za prenovo poslovanja v danem trenutku ni posebne potrebe. Po drugi strani pa v podjetjih, ki se otepajo z izgubo, največkrat za prenovo poslovanja ni na voljo zadostnih finančnih in kadrovskih potencialov (Kovačič, et al., 2000, str. 26-27). Kljub temu pa stanje ni tako slabo, le podjetja malce zamujajo. Predvsem jih je strah neuspeha. Premalo je odločnosti za tako temeljite spremembe. Dejstvo je, da bodo slovenska podjetja morala prenoviti poslovne procese. Potrebno se bo prilagajati, saj je treba slediti svetovnim trendom in vsrkati novosti. Čim prej in hitreje se bodo slovenska podjetja lotila prenove, večje konkurenčne prednosti bodo imela. Konkurenca ni več samo nacionalna, temveč svetovna, globalna. Potrebno si bo zastaviti uresničljive cilje in izobraževati zaposlene. Potrebna bo tudi pomoč tujih strokovnjakov.

7. SKLEP

V zadnjih desetletjih se poslovno okolje nenehno spreminja in z njim tudi obnašanje podjetij. Na poslovanje zelo vplivajo najrazličnejše silnice kot so globalizacija in z njo močna konkurenca, demografske spremembe in podobno. Tudi kupci so se zelo spremenili, saj imajo jasne želje in potrebe, katere je potrebno čim boljše in hitreje zadovoljiti.

Podjetja morajo pri izbiri tržišč izbrati ustrezno strategijo, poznati morajo konkurenco, dinamiko razvoja in razumeti kompleksnost okolja.

Velike spremembe v tehnologiji in konceptih poslovanja zahtevajo drugačno obravnavo podjetja. Tradicionalna načela več ne veljajo in niso zagotovilo za preživetje. Velik poudarek je na zmanjševanju stroškov in obenem velikem tehnološkem razvoju. To je za podjetje velik izziv. Glede na vse spremembe, mora tudi podjetje temeljito spremeniti oz. prenoviti poslovanje. Gre za proces prenove - oblikovanje nove organizacije.

Ključno pri procesu prenove je razumevanje poslovnega procesa in organizacije. Na podjetje moramo gledati procesno in ne funkcionalno. Spremenita se tako poslovni proces kot organizacijska struktura.

Spremembe uvajamo z različnimi pristopi. Najbolj so poznani pristopi celovitega ravnanja kakovosti, prestrukturiranja, inoviranja in prenove poslovanja. Vsak izmed njih ima svoje značilnosti, toda v praksi jih težko ločimo, saj velikokrat potekajo istočasno.

V diplomskem delu sem želela predstaviti »čudežno formulo« imenovano **proces prenove poslovnega procesa ali reinženiring**. Kljub izboljšavam, ki jih prinese, ni zagotovilo za uspeh. Ravnati se mora po določenih načelih. Prenova pomeni korenite spremembe v poslovanju.

Procesa prenove se ne lotevajo samo podjetja v krizi, ampak tudi podjetja, ki sodijo med najuspešnejše. Pobuda za prenovo mora vedno izhajati iz samega vrha podjetja. Pomembno je, da ravnateljstvo aktivno sodeluje, tudi s širšo javnostjo. V procesu prenove so določeni nosilci, ki imajo svoje naloge. Brez sodelovanja zaposlenih prenove ni mogoče izpeljati. Pomembno je, da ravnateljstvo zaposlenim razloži potrebo po prenovi poslovanja in jim pomaga pri spremembah. Veliko odporov izhaja iz nezadostne informiranosti zaposlenih in neznanja.

Informacijska tehnologija ima pomembno vlogo, saj brez ustrezne računalniške podpore ne moremo učinkovito izpeljati prenove. Za zadovoljevanje potreb sedanjih kupcev in pridobivanje potencialnih kupcev potrebujemo ustrezne baze podatkov, evidence, s pomočjo katerih lahko npr. spremljamo življenjski slog kupcev. Toda podjetje ne sme precenjevati vloge informacijske tehnologije. Slovenija je država, ki živi v času izvedbe tranzicij tako na lokalni, evropski (Evropska unija) kot na globalni ravni. S klasično industrijsko proizvodnjo in družbeno organizacijo ne bo sposobna dvigniti produktivnosti in povečati mednarodne konkurenčnosti. Slovenska podjetja so se počasi vendarle začela zavedati vpliva globalizacije. Čeprav se podjetja še ne prenavljajo množično, se zavedajo pomembnosti prenove poslovanja. Zaenkrat je to še domena velikih podjetij, a z ustreznimi projekti in izobraževanjem zaposlenih se bodo tudi mala in srednja podjetja opogumila.

8. LITERATURA

1. Ascari Alesio, Rock Melinda, Dutta Soumitra: Reengineering and Organizational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Case Studies. Fontainebleau (France): INSEAD, 1994. 34 str.
2. Bizjak Franc: Reinženiring in razvoj podjetja. Nova Gorica: EDUCA, 1997. 126 str.
3. Česen Primož: Reinženiring poslovanja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 110 str.
4. Črv Milan: Objektni pristop k prenovitni poslovanja. Uporabna informatika, Ljubljana, 8(2000), 3, str.159-168.
5. Davenport H. Thomas: Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 str.
6. Geffroy K. Edgar: Kupec – nepotrebno zlo: klientstvo izpodriva trženje in vnaša revolucijo v prodajo. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, 1996. 202 str.
7. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1999. 714 str.
8. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
9. Hellriegel Don, Slocum W. John: Management. 7. izdaja. Cincinnati: South-Western College Publ., 1996. 799 str.
10. Kalpič Branko: Modeliranje poslovnih procesov. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 1998. 68 str.
11. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 789 str.
12. Kovač Bogomir: Reinženiring – poslovni in politično-ekonomski proces. Revija MM. Portorož, 1994, 162, str. 24-26.
13. Kovačič Andrej et al.: Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah. Uporabna informatika, Ljubljana: 8(2000), 1, str. 22-27.
14. Kovačič Andrej, Peček Bojan: Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2002. 123 str.
15. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
17. Mencinger Jože et al: Prehod in prestrukturiranje slovenskega gospodarstva. 1. Letna konferenca Znanstvene sekcije Zveze ekonomistov Slovenije. Uredila Rasto Ovin in Neven Borak. Ljubljana, 1997. 164 str.
18. Možina Stane: Osnove vodenja. 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
19. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. 4. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.

20. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. 1. knjiga. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
21. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
22. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
23. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1990, 332 str.
24. Vizjak Andrej et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
25. Žlebnik Zvezdan: Kriza in prenova poslovanja gospodarske družbe. Svetovalni dokument št. 11. Ljubljana: Združenje Manager, 1999. 28 str.

9. VIRI

1. Chaudron David: Elements of Quality. Organized Change Consultancy. San Diego. 2002.
[URL: <http://organizedchange.com>],10.5.2002