

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRENOVA POSLOVANJA PROIZVODNEGA PODJETJA

Ljubljana, maj 2016

BORUT ŠEPETAVC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Borut Šepetavc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Prenova poslovanja proizvodnega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Alešem Groznikom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZLOGI ZA PRENOVO POSLOVANJA	2
1.1 Razmere v panogi	2
1.2 Cilji projekta prenove poslovnih procesov	3
2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	3
3 PRENOVA STRATEGIJE	4
3.1 Razlogi za prenovo strategije	5
3.2 Elementi prenovljene strategije	5
3.2.1 Področje delovanja	5
3.2.2 Vizija podjetja	6
3.2.3 Ovire v panogi	6
3.2.4 Ključne kompetence	7
3.2.5 Ključni dejavniki uspeha	7
3.2.6 Razumevanje podjetja	7
3.2.7 Analiza prodajne verige	8
4 ANALIZA PROCESOV	8
4.1 Obstoječi model poslovnih procesov	8
4.2 Obstoječi poslovni procesi.....	10
4.2.1 Prodaja.....	10
4.2.2 Proizvodnja.....	11
4.2.3 Logistika.....	12
4.2.4 Nabava.....	13
4.2.5 Poprodaja.....	14
4.2.6 Razvoj.....	15
4.2.7 Trženje.....	16
4.2.8 Vzdrževanje.....	17
4.2.9 Kontrola kakovosti	18
4.2.10 Upravljanje s kadri	19
4.2.11 Finance	20
4.2.12 Računovodstvo	21
4.2.13 Kontroling	22
4.3 Predlagani model poslovnih procesov	23
4.3.1 Upravljanje s kupci.....	25
4.3.2 Logistika.....	26
4.3.3 Proizvodnja.....	27
4.3.4 Upravljanje z dobavitelji	28
4.3.5 Trženje.....	29
4.3.6 Razvoj proizvodov	30
4.3.7 Vzdrževanje.....	31
4.3.8 Vodenje kakovosti.....	32
4.3.9 Upravljanje s kadri	32

4.3.10	Računovodstvo	33
4.3.11	Finance	34
4.3.12	Kontroling	34
4.3.13	Strateški management	35
5	PREDLOGI SPREMEMB	36
5.1	Kombinacija naročniške in serijske proizvodnje.....	37
5.1.1	Analiza prodajanih modelov in opcij po trgih	40
5.1.2	Določitev serijskih modelov	40
5.1.3	Analiza stroškovnih prihrankov in cenovna opredelitev serij.....	41
5.1.4	Proizvajanje prvih serijskih modelov.....	42
5.1.5	Nadaljnje oblikovanje serijskih modelov.....	43
5.2	Integralna logistika	44
5.2.1	Uvedba izvajanja skladiščenja gotovih izdelkov v sklopu logistike.....	45
5.2.2	Vzpostavljanje novih relacij med logistiko in nabavo	46
5.2.3	Vzpostavljanje novega načina planiranja.....	47
6	REZULTATI PROJEKTA	48
	SKLEP.....	49
	LITERATURA IN VIRI.....	52

KAZALO SLIK

Slika 1:	Obstoječi model poslovnih procesov	9
Slika 2:	Proces prodaja – ugotovljeno stanje	10
Slika 3:	Proces proizvodnja – ugotovljeno stanje	11
Slika 4:	Proces logistika – ugotovljeno stanje	12
Slika 5:	Proces nabava – ugotovljeno stanje	13
Slika 6:	Proces poprodaja – ugotovljeno stanje	14
Slika 7:	Proces razvoj – ugotovljeno stanje	15
Slika 8:	Proces trženje – ugotovljeno stanje	16
Slika 9:	Proces vzdrževanje – ugotovljeno stanje	17
Slika 10:	Proces kontrola kakovosti – ugotovljeno stanje	18
Slika 11:	Proces upravljanje s kadri – ugotovljeno stanje	19
Slika 12:	Proces finance – ugotovljeno stanje	20
Slika 13:	Proces računovodstvo – ugotovljeno stanje.....	21
Slika 14:	Proces kontroling – ugotovljeno stanje.....	22
Slika 15:	Predlagani model poslovnih procesov	23
Slika 16:	Proces upravljanje s kupci – ciljno stanje.....	25
Slika 17:	Proces logistika – ciljno stanje	26
Slika 18:	Proces proizvodnje končnih izdelkov – ciljno stanje.....	27
Slika 19:	Proces upravljanje z dobavitelji – ciljno stanje	28
Slika 20:	Proces trženje – ciljno stanje	29
Slika 21:	Proces razvoj proizvodov – ciljno stanje	30

UVOD

V današnjem dinamičnem okolju morajo podjetja, da bi napredovala ali samo preživela, stalno povečevati konkurenčnost tako doma kot na svetovnem trgu. Največkrat se pod tem razumejo zniževanje stroškov, boljša kakovost in hitrejši obrat poslovnega cikla. Preoblikovanje ali prenavljanje poslovnih procesov in management poslovnih procesov sta zato nuja vsakega sodobnega in mednarodno usmerjenega podjetja.

V Sloveniji se še vedno premalo zavedamo, da je treba poslovne procese nenehno optimizirati. Ne glede na to, kje na krivulji uspeha je podjetje, mora to ves čas izvajati dejavnosti, ki omogočajo učinkovito in uspešno upravljanje poslovnih procesov.

V praksi se optimizatorji poslovnih procesov največkrat srečujejo s primeri, ko je treba podjetja reševati iz kriznega položaja. Takrat je seveda način prenove poslovanja drugačen kot pri podjetju, ki je uspešno in želi s prenovo še povečati svojo ključno konkurenčno prednost. Pri podjetju v krizi je potrebna radikalnejša prenova poslovanja in strategije, kar največkrat povzroča večji odpor do sprememb in lahko ogrozi uspešnost projekta (Šepetavc, 2010, str. 21).

V večini podjetij se sprašujejo, na kakšen način lahko dolgoročno znižajo stroške, povečajo svoj tržni delež, hitreje obračajo obratna sredstva, kako povečati rast podjetja in kako se pripraviti na prihodnost. Iščejo torej odgovor na vprašanje, »kako optimizirati oziroma prenoviti poslovanje, ki bo zagotavljalo dolgoročno uspešnost podjetja«. Načinov oziroma odgovorov je več. To diplomsko delo odgovori na vprašanje, kako v praksi izvesti prenovu poslovanja.

V letih 2007 in 2008 sem sodeloval pri projektu prenove poslovanja v slovenskem proizvodnem podjetju kot del ekipe svetovalcev podjetja Agregata. Namen te diplomske naloge je predstaviti prenovu poslovanja z uporabo metod managementa poslovnih procesov, pristope k prenovi procesov, kot jih razlagajo teoretiki področja, in kako smo se z ekipo svetovalcev lotili tega v konkretnem slovenskem proizvodnem podjetju. Cilj diplomske naloge je prikazati povezavo med teoretičnimi metodami in dognanji na področju prenove poslovnih procesov, pristopi in tehnikami analize poslovanja ter vplivom izvedenega projekta na podjetje.

Teza diplomske naloge je, da uporaba metod in orodij managementa poslovnih procesov pripomore k prenovi poslovanja, posledično pa k dolgoročni poslovni uspešnosti. Želim dokazati, da je mogoče z uporabo metod prenove oziroma optimiziranjem poslovanja, o katerih govori mnogo knjig, uspešno izvesti projekt prenove poslovanja v praksi in s tem uresničiti zastavljene dolgoročne cilje podjetja.

Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti so podatki spremenjeni, tako da se lahko zagotovi podjetju anonimnost. Projekt je trajal od konca leta 2007 in se je zaključil v drugi polovici leta 2008. Uvedba predlaganih procesnih sprememb je trajala še v letu 2009.

Pri preučevanju tematike prenove poslovanja sem si pomagal z uporabo domače in tuje strokovne literature ter pri praktičnem delu uporabil gradiva svetovalnega podjetja Agregata, kjer sem aktivno sodeloval nekaj let. Konkretni primer v diplomskem delu je projekt, kjer sem bil del ekipe svetovalcev in sem soavtor obsežnega predloga ter poročila prenove poslovanja s prenovo poslovnih procesov, ki smo ga pripravili za dotično podjetje.

1 RAZLOGI ZA PRENOVO POSLOVANJA

Podjetje se ukvarja s proizvodnjami produktov za končne kupce. V proizvodni proces vstopajo delno končani proizvodi drugih podjetij, ki jih morajo na proizvodnji liniji sestaviti skupaj, po potrebi do konca obdelati, dodati nekaj lastno proizvedenih sestavnih delov in po končanem proizvodnem procesu iz skladišča dostaviti končane produkte distributerjem, ki jih razpošljejo do maloprodajnih mest, kjer so na voljo končnim kupcem.

V podjetju je bilo v času trajanja projekta preko 1300 zaposlenih, od tega okoli 1100 v proizvodnji, drugih 200 pa v podpornih oddelkih in upravi. Del dobaviteljev je v lasti podjetja, ki skupaj tvorijo skupino proizvodnih podjetij.

Podjetje deluje na območju Evropske unije (EU) in na Balkanu. Proizvodne obrate ima locirane na nekaj lokacijah v EU.

1.1 Razmere v panogi

Obravnavano podjetje je prisotno v zreli panogi, kar pomeni, da so tržni deleži že oblikovani in so na trgu prisotni znani konkurenti. V panogi ni večjih inovacij, podjetja se trudijo predvsem z optimizacijo proizvodnih procesov, stroškov in pridobivanja dobičkov na celotni prodajni verigi.

Pri projektu smo si pri analizi panožnega okolja pomagali tudi z metodologijo za preučevanje konkurence na podlagi Porterjevega koncepta petih silnic. Po Porterjevem modelu je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil, in sicer: panožna konkurenca (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi), potencialna konkurenca (nevarnost vstopa novih podjetij v panogo), pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in možnost pojava novih substitutov (Jaklič, 2002, str. 321).

1.2 Cilji projekta prenove poslovnih procesov

V preučevanem podjetju so si v strateškem načrtu zastavili (Podjetje A, 2007), da kakovost poslovanja nadgradijo s prenovo poslovnih procesov. V letu 2007 so imenovali projektno skupino. Prenova procesov je imela več ciljev:

- preoblikovanje strategije,
- oblikovanje organizacijske arhitekture, da bodo zagotovljene osnovne sposobnosti in obnašanje organizacije za doseganje nove strategije,
- postavitev procesno oblikovane organizacije,
- izvedba analize obstoječih človeških virov in optimizacija kadrov,
- zmanjšanje stroškov poslovanja,
- zagotovitev kakovostnejšega delovanja podjetja na trgu,
- definicija ključnih kazalnikov uspešnosti za posamezni proces.

2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Zamisel o prenovi poslovnih procesov je v zadnjih 30. letih korenito spremenila razumevanje in obravnavo delovanja sodobnih organizacij. V dosedanjem razvoju so prenovo procesov uporabljali za različne namene in z različnimi vsebinami. To je posledica dejstva, da je prenova procesov sestavljen, dinamičen in obsežen pojav. Zato ga je mogoče ustrezno spoznati in dovolj celovito opredeliti predvsem na osnovi razumevanja sinergijskega delovanja procesne organizacije ter njene interdisciplinarne obravnave. Teoretiki prenove poslovnih procesov so podjetjem svetovali, naj definirajo vse svoje pomembne procese in se nato osredotočijo na obravnavo procesov, ki bodo omogočili največje povračilo v prenovo vloženi naporov. Na tej osnovi so podjetja za svoje delovanje opredelila 5 do 10 pomembnih procesov, ne glede na svojo velikost (Potočan, 2009, str. 6).

Prenovo poslovnih procesov lahko razumemo kot sklop aktivnosti, potrebnih za spremembo organizacijske strukture in narave poslovnih procesov s ciljem skrajšanja procesnih časov, nižanja stroškov, večje fleksibilnosti in možnosti elektronskega procesiranja podatkov (Kalpič, 1998, str. 14). Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 42):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja,

- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa,
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev,
- prenovo poslovnih procesov v smeri tesnejšega izvajanja in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji,
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni, ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja.

Projekti prenove poslovanja se začnejo najpogosteje kot odgovor vodstva organizacije na ključna vprašanja poslovne uspešnosti oziroma vprašanja o načinu in predmetu poslovanja (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 48). Cilj projektov je doseči konkurenčno enakost ali prednost pred tistimi, ki so doslej postavljali pravila in standarde, ali pa spremeniti poslovna pravila in ustvariti novo opredelitev najboljšega v panogi. Prenova poslovnega modela zajema naslednje projektne dejavnosti:

- strateško poslovno načrtovanje,
- modeliranje in prenova poslovnih procesov,
- modeliranje podatkov.

Metodologija, ki smo jo uporabili pri konkretnem projektu prenove poslovanja, je sestavljena iz naslednjih faz (Aggregata d. o. o., 2007):

- prenova strategije,
- analiza obstoječega poslovnega modela,
- analiza obstoječih poslovnih procesov,
- predlog novega poslovnega modela za uresničitev strategije,
- predlog sprememb poslovnih procesov,
- sprememba poslovnega modela in izvedba sprememb poslovnih procesov,
- realizacija strategije.

3 PRENOVA STRATEGIJE

Strokovna javnost je soglasna, da je smiselno obravnavati spremembe poslovnih procesov na osnovi oblikovanja in uporabe splošne strategije, ki koordinira delo poslovnih in IT managerjev pri analizi in oblikovanju poslovnih procesov (Potočan, 2009, str. 10). Takšen pristop temelji na sistemskem razumevanju organizacije in njenega delovanja, ki omogoča:

- usklajevanje strategije in ciljev podjetja ter načrtov za prenovo poslovnih procesov,
- začetek potrebnih sprememb v IT infrastrukturi,
- novo opredelitev ciljev in objektov dela managementa ter njihovo vrednotenje.

Definiranje usmeritev se začne z intervjuji; najprej z managementom na najvišji ravni in nato postopoma z managementom na poslovni in operativni ravni. Namen intervjujev najvišjega vodstva je identifikacija strateškega načrta in ciljev, definicija pomembnih izhodov in analiz, spoznavanje težav na področju podpore odločanja in spoznavanje strukture organizacije. Namen intervjujev s poslovnim in operativnim managementom je pridobitev informacij o poslovnih in operativnih ciljih, strukturi oddelkov, definiciji izhodov, analiz in identifikacija problemov za podporo odločanju na tej ravni (Damij, 2009, str. 23).

3.1 Razlogi za prenovu strategije

Glede na rast tržnega deleža je podjetje postalo nevarno konkurenci. Konkurenca je začela podjetje vedno bolj resno obravnavati in oblikovati strategijo ter taktike svojega delovanja. S tega vidika je postalo podjetje ogroženo in mora poiskati nove poti v strateškem obnašanju, če hoče napredovati v skladu z načrtovanim razvojem.

V intervjujih z managementom na najvišji ravni smo zastavili vprašanja, katerih odgovori so bili temelj pri oblikovanju oziroma prenovi strategije:

- Ali bo podjetje svoja znanja, izkušnje in tradicijo razširilo izven področja, kjer nastopajo zdaj?
- Kakšna naj bo vizija podjetja?
- Katere omejitve obstajajo na trgu?
- Kakšne so ključne kompetence, ki jih ima podjetje?
- Kateri so kritični dejavniki uspeha za poslovanje celotnega podjetja?
- Kako analizirate konkurenco?
- Kakšno naj bo lastno razumevanje podjetja?
- Analiza potencialnih premikov vzdolž prodajne verige.
- Kako analizirati stroške v primerjavi s konkurenco?
- Se bo podjetje osredotočalo na kakovosten proizvod, nizke stroške ali odnose s kupci?

3.2 Elementi prenovljene strategije

Elemente prenovljene strategije smo svetovalci razdelili na več točk.

3.2.1 Področje delovanja

Podjetje ima znanje in izkušnje, ki bi jih lahko širilo na druga področja delovanja. Prenos znanja bi omogočil prenos proizvodnje določenih proizvodov na specializirana podjetja, ki bi polproizvode dokončali. V tem primeru bi lahko podjetje ustanovilo novo hčerinsko podjetje v skupini, ki bi skrbelo za proizvodnjo specializiranih proizvodov.

Vodstvo podjetja se je odločilo, da ostanejo na obstoječem področju delovanja in spremenilo videnje delovanja. V prihodnosti bo podjetje postalo razvojno tržno usmerjeno, definiralo bo trge in proizvode ter razpršilo proizvodnjo med svoje proizvodne lokacije.

3.2.2 Vizija podjetja

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi podjetje ustvariti na dolgi rok. Gre za zasnovo nove in zaželeno prihodnosti, ki jo je mogoče zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Na strateški delavnici se je širši vodstveni krog odločal o prenovi vizije podjetja. Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti na tem mestu ne bo napisana prenovljena vizija, ampak samo nekaj spremenjenih elementov.

Elementi, za katere so zaposleni menili, da najbolj izraža vizijo njihovega podjetja:

- postati partner pri kupčevi dejavnosti,
- postati vodilni proizvajalec produktov na svojem področju,
- postati kreator trendov v panogi.

Element »postati kreator trendov« je podjetje izbralo za ključni gradnik svoje vizije.

3.2.3 Ovire v panogi

Dejavniki nevarnosti vstopa se kažejo v ovirah za vstop v panogo. Le-te nastopajo navadno v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, zahtevanega velikega obsega naložb, nezmožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov, v zakonodajnih ovirah in drugo (Pučko, 2003, str. 123).

Pri analizi ovir v panogi, na katere smo se osredotočili in preprečujejo povečevanje poslovne uspešnosti podjetja, je bil vključen razširjeni vodstveni kader. Prepoznavanje ovir in omejitev podjetja so zaznali kot enega ključnih elementov za potrebno spremembo strategije. Zaznane omejitve so bile naslednje:

- omejenost rasti trga,
- monopol dobaviteljev,
- zakonodaja,
- velika razdalja do kupcev,
- hiter razvojni cikel,

- omejen prodajni prostor,
- okolijska določila,
- proizvodne zmožnosti dobaviteljev,
- razpoložljivost nekaterih surovin,
- višanje cen borznih materialov.

3.2.4 Ključne kompetence

Kot ključne kompetence so v podjetju navedli elemente sedanjega poslovnega uspeha. Kompetence, na katerih je podjetje izgradilo obstoječi poslovni uspeh, so temelj za nadaljevanje poslovne poti. Ključne kompetence podjetja so:

- prilagodljivost različnim situacijam,
- inovativnost pri reševanju izzivov,
- lasten razvoj.

3.2.5 Ključni dejavniki uspeha

Ključni dejavniki uspeha so opredeljeni kot rezultati ali cilji, ki morajo biti uspešni, da lahko zagotovimo uspešnost organizacije v poslovnem okolju. Predstavljajo torej tista področja, ki jim je treba posvetiti posebno in stalno pozornost, da bi zagotovili uspešno trenutno in prihodnje delovanje organizacije (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 110).

Kot ključne dejavnike sedanjega in prihodnjega uspeha je podjetje navedlo:

- kakovost proizvodov,
- poprodajni servis,
- funkcionalnost in oblikovanje izdelkov,
- poslovna natančnost,
- inovativnost.

3.2.6 Razumevanje podjetja

Podjetju je svoje mesto v zreli panogi in med hudo konkurenco uspelo najti zaradi svoje pestre in dolge zgodovine. Poslovodstvo je identificiralo ključno vrednoto oziroma pomembno osnovo, na kateri bo podjetje gradilo strateško prednost, to je drugačnost. To drugačnost je poslovodstvo konkretiziralo na strateški in operativni ravni. Podjetje želi v prihodnosti ogroziti oziroma prehiteti svoje konkurente:

- z vsebino ponudbe,
- načinom dela,
- pristopom do strank.

3.2.7 Analiza prodajne verige

Največji zaslužki v vrednostni verigi na prodajni strani so pri distributerjih in trgovcih. Štirje distributerji so pokrivali 80 % trga. Poleg tega je ena izmed zaznanih omejitev tržna cena ter dejstvo, da je v tej panogi velikega pomena, kako ugledne trgovce oziroma distributerje ima podjetje. Podjetje se lahko na prodajni strani verige strateško odloča, da začne samo oblikovati lastne prodajne točke, za kar je treba s strani prodaje podjetja izdelati temeljito analizo. Gledano iz strateškega vidika se je moralo podjetje pripraviti tudi na sodobne možnosti prodaje (splet, vizualizacija, testni centri). Tudi usmeritev k nudenju dodatkov produktu, kar opravljajo določeni trgovci, bi bilo treba s strani prodaje analizirati.

4 ANALIZA PROCESOV

V nadaljevanju predstavim analizo procesov v podjetju.

4.1 Obstoječi model poslovnih procesov

Na podlagi pripravljenih gradiv, ki smo jih svetovalci pripravili po razgovorih z zaposlenimi v podjetju in poslovodstvom, smo izdelali obstoječi model poslovnih procesov, ki je bil osnova za delo naprej. Ta poenostavljeni model poslovnih procesov je združen prikaz vseh poslovnih procesov na enem mestu. Prikazuje povezanost med poslovnimi procesi in sodelovanje podjetja z zunanjimi subjekti (kupci, dobavitelji, partnerji) (Aggregata d. o. o., 2007).

Suter (2004, str. 103) ključne poslovne procese deli na:

- poslovni procesi kreiranja vrednosti (ti procesi so ključni, da lahko izdelek ali storitev doseže kupca kot npr. izdelava ponudbe ter proizvodnja izdelkov),
- poslovni procesi definiranja vrednosti (ti procesi pretvorijo želje trga v izdelke ali storitve in niso usmerjeni k dajanju kratkoročnih rezultatov, ampak so usmerjeni dolgoročno kot npr. marketing ter razvoj).

Ahlich in Knuppertz (2006, str. 11) pripisujeta različen pomen poslovnih procesov glede doseganja vrednosti izdelkov ali storitev pri kupcih. Tako delita poslovne procese na:

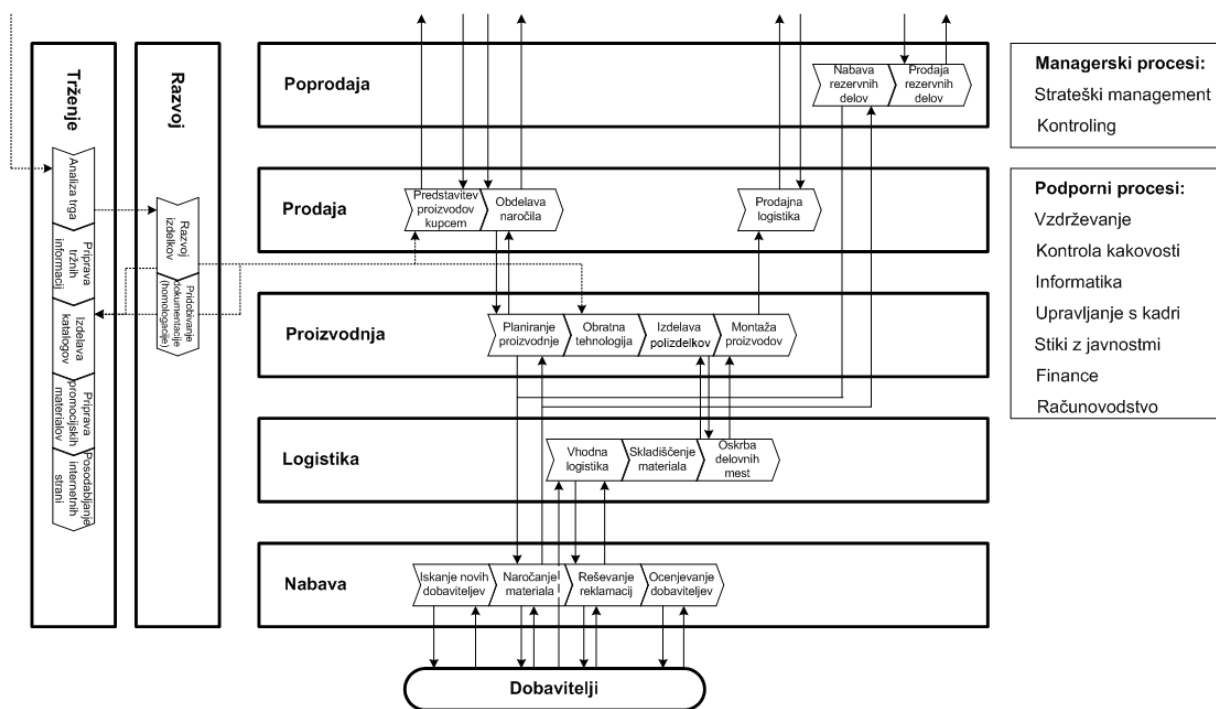
- ključne poslovne procese – usmerjeni so v izpolnjevanje želja kupcev in ustvarjanje dodane vrednosti v očeh kupcev (npr. obdelava naročila, distribucija izdelkov, servis kupca ipd.),
- managerske poslovne procese – upravljanje celotnega podjetja, določanje generalnih usmeritev, koordinacija med ključnimi poslovnimi procesi (npr. strateški management, kontroling in letno planiranje),
- podporne poslovne procese – ustvarjajo pogoje za izvajanje ključnih poslovnih procesov (npr. zagotavljanje informacijske podpore, vzdrževanje delovnih sredstev in naprav, ravnanje z

ljudmi pri delu) in omogočajo podjetju izpolnjevanje zakonskih zahtev (npr. računovodstvo, varnost pri delu).

Po interni metodologiji podjetja (Aggregata d. o. o., 2007) smo procese razdelili na štiri vrste:

- procesi ustvarjanja vrednosti za kupca,
- procesi definiranja vrednosti,
- podporni procesi,
- managerski procesi.

Slika 1: Obstoječi model poslovnih procesov



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Na Sliki 1 je predstavljen obstoječi model poslovnih procesov podjetja. Če ga razdelimo na osnovne štiri vrste procesov, ugotovimo, da so:

- procesi ustvarjanja vrednosti za kupca: prodaja, proizvodnja, logistika, nabava in poprodaja,
- procesi definiranja vrednosti: trženje in razvoj,
- podporni procesi: vzdrževanje, kontrola kakovosti, informatika, upravljanje s kadri, stiki z javnostmi, finance in računovodstvo,
- managerski procesi: strateški management in kontroling.

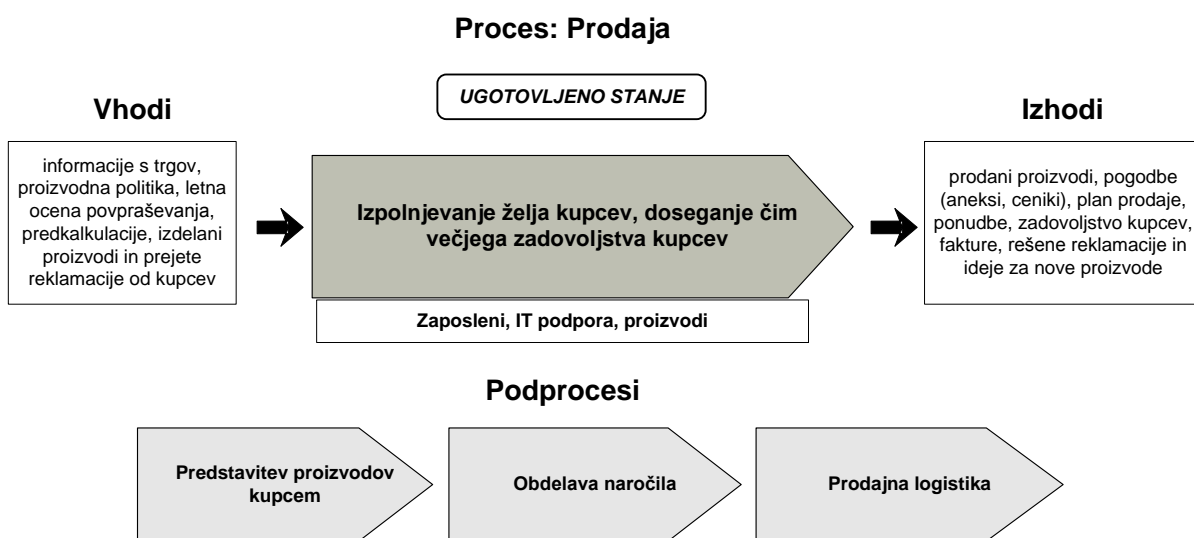
4.2 Obstoječi poslovni procesi

V nadaljevanju sledi popis ključnih poslovnih procesov, ki so bili podlaga za predlagane spremembe. Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 30) menita, da je pri analizi in prenovi procesov treba upoštevati cilje procesa, začetek in konec procesa, vhode in izhode procesa, merljive značilnosti procesa ter druge značilnosti, ki prispevajo k dodani vrednosti proizvodov.

4.2.1 Prodaja

Poslovni proces prodaja je eden izmed petih ključnih poslovnih procesov v podjetju, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 2: Proces prodaja – ugotovljeno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., *Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A*, 2008.

Ugotovljeni primarni cilj procesa prodaja je izpolnjevanje želja in zahtev kupcev ter s tem doseganje čim večjega zadovoljstva kupcev. To bo vodilo k večji realizaciji prodaje.

Med glavnimi omejitvami, ki prispevajo k neuspešnosti procesa, so slabo delo zaposlenih na procesu, slaba informacijska podpora procesu in slabi proizvodi v očeh kupcev.

Procesne meje so na eni strani začetek nove sezone ter prejemanje novih idej za proizvode in na drugi strani prejeto plačilo od kupcev ter zaključek sezone.

Vhodi procesa so informacije z različnih trgov, modelna politika, letna ocena povpraševanja, kalkulacije, izdelani proizvodi in prejete reklamacije od kupcev.

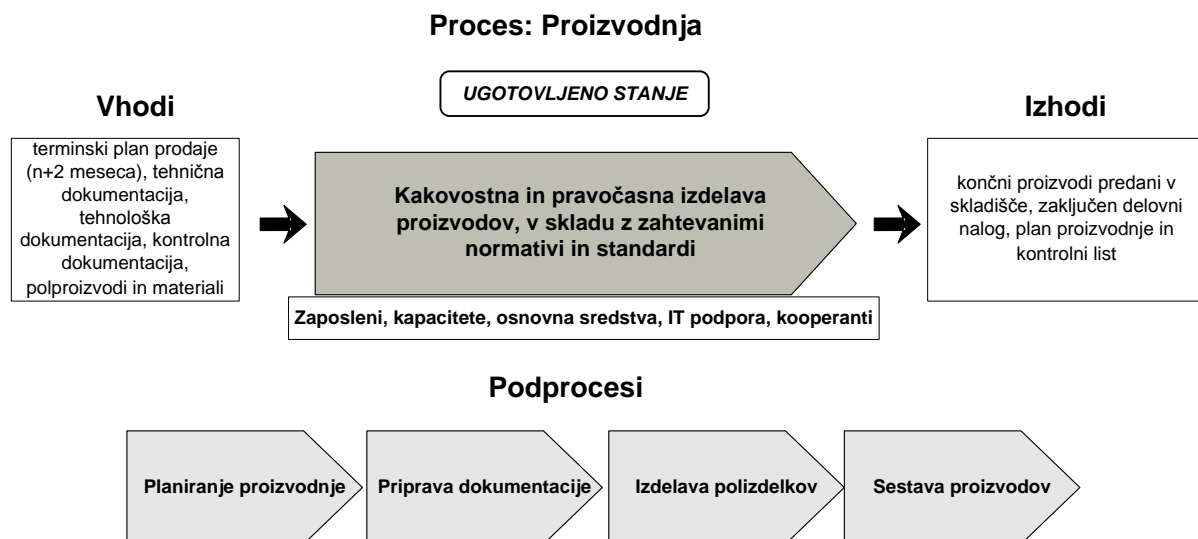
Glavni rezultati oziroma izhodi procesa so prodani proizvodi, pogodbe (tudi pripadajoči aneksi, ceniki), načrt prodaje, ponudbe, zadovoljstvo kupcev, fakture, rešene reklamacije in ideje za nove proizvode.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija in proizvodi. Za uspešnost procesa prodaja je odgovoren vodja prodaje, v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.2.2 Proizvodnja

Poslovni proces proizvodnja je eden izmed petih ključnih procesov v podjetju, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 3: Proces proizvodnja – ugotovljeno stanje



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je kakovostna in pravočasna izdelava proizvodov, v skladu z zahtevanimi normativi in standardi.

Med glavnimi omejitvami, ki so lahko razlog za neuspešnost procesa in posledično neuspešnost podjetja, so slabše delo zaposlenih na procesu, uporaba podpovprečnih materialov, zastarela in slaba tehnologija, slaba informacijska podpora procesu, slabo delo kooperantov in dobaviteljev ter neusklajenost procesa z ostalimi poslovnimi procesi v podjetju, predvsem z logistiko in nabavo.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejeta naročila iz prodaje in na drugi strani kakovostno izdelani proizvodi.

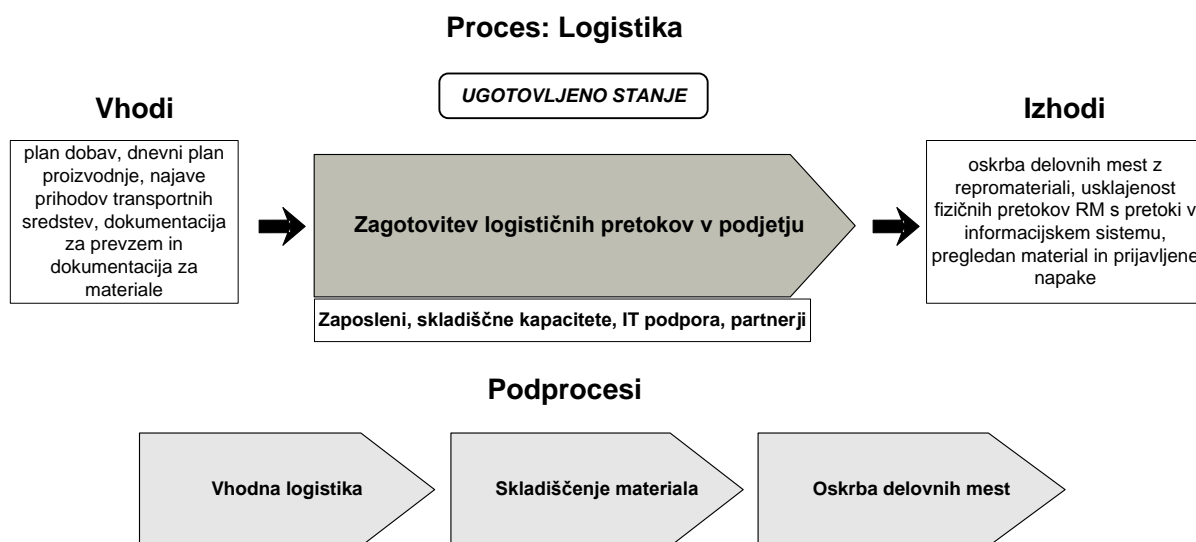
Vhodi procesa so terminski načrt prodaje (n+2 meseca), tehnična dokumentacija, tehnološka dokumentacija, kontrolna dokumentacija, polproizvodi in materiali. Glavni rezultati procesa so končni proizvodi, predani v skladišče gotovih izdelkov, zaključen delovni nalog, načrt proizvodnje in kontrolni list.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, proizvodne kapacitete, osnovna sredstva, informacijska tehnologija in kooperanti.

4.2.3 Logistika

Proces logistika je eden izmed petih ključnih poslovnih procesov v podjetju, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 4: Proces logistika – ugotovljeno stanje



Vir: *Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.*

Glavni cilj procesa je zagotovitev optimalnih logističnih pretokov v podjetju, pri čemer je največji poudarek na oskrbi delovnih mest z materialom.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo slabe rezultate procesa in posledično neuspešnost podjetja, so slabše delo zaposlenih na procesu, težave s skladiščnimi kapacitetami, slaba informacijska podpora procesu in pomanjkljivo izbrani partnerji ali njihovo slabo delo.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejeti načrt dobav in na drugi strani oskrbovana delovna mesta v proizvodnji.

Vhodi procesa so načrt dobav, dnevni načrt proizvodnje, najave prihodov transportnih sredstev, dokumentacija za prevzem in dokumentacija za materiale.

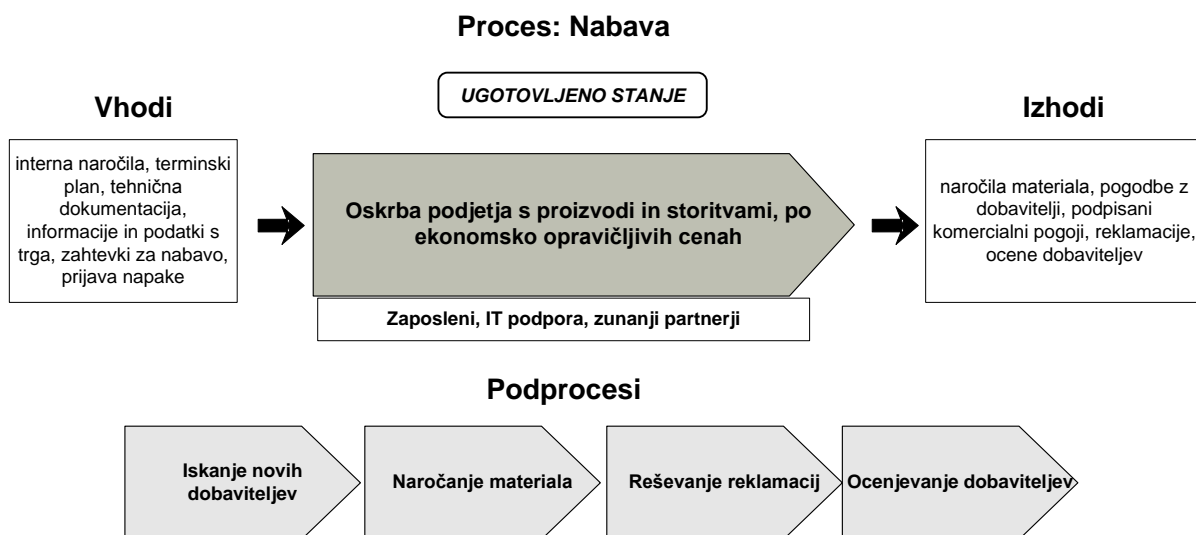
Glavni rezultati procesa so oskrbljena delovna mesta z materialom, usklajenost fizičnih pretokov materiala s pretoki v informacijskem sistemu, količinsko pregledan material in prijavljene napake, povezane s prejetim materialom.

Najpomembnejši viri procesa so zaposleni, skladiščne kapacitete, informacijska tehnologija in partnerji.

4.2.4 Nabava

Poslovni proces nabava je eden izmed petih ključnih poslovnih procesov, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 5: Proces nabava – ugotovljeno stanje



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je oskrba podjetja s proizvodi in storitvami po ugodnih cenah.

Med glavnimi omejitvami, ki so lahko razlog slabih rezultatov procesa in posledično neuspešnosti procesa, so slabše delo zaposlenih na procesu, slaba informacijska podpora procesu, slabo izbrani dobavitelji in morebitna prevelika odvisnost od posameznih dobaviteljev.

Procesne oziroma systemske meje procesa so na eni strani potreba po novem dobavitelju in na drugi strani prejet material od dobavitelja.

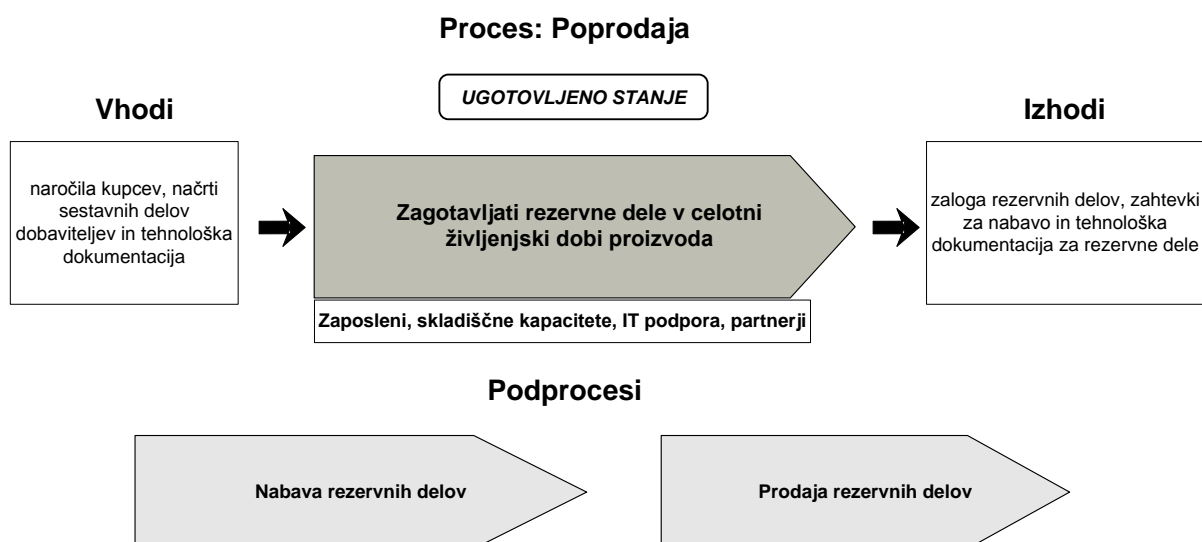
Vhodi procesa so interna naročila, terminski načrt, tehnična dokumentacija, informacije in podatki s trga, zahtevki za nabavo in prijave napak. Glavni rezultati procesa so naročilo materiala, pogodbe z dobavitelji, podpisani komercialni pogoji, reklamacije in ocene dobaviteljev.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija in zunanji partnerji.

4.2.5 Poprodaja

Poslovni proces poprodaja je eden izmed petih ključnih poslovnih procesov v podjetju, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 6: Proces poprodaja – ugotovljeno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je zagotavljanje rezervnih delov za proizvode v celotni življenjski dobi proizvoda.

Med glavnimi omejitvami, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično nezadovoljstvo kupcev, so slabše delo zaposlenih, slaba informacijska podpora procesu ter nezmožnost zagotavljanja rezervnih delov zaradi zastarelosti in prenehanja izdelovanja rezervnih delov pri dobaviteljih.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejete kosovnice iz razvoja ali prejeto naročilo za rezervni del kupca in na drugi strani dostavljen rezervni del do kupca.

Vhodi procesa so naročila kupcev, načrti sestavnih delov dobaviteljev in tehnološka dokumentacija.

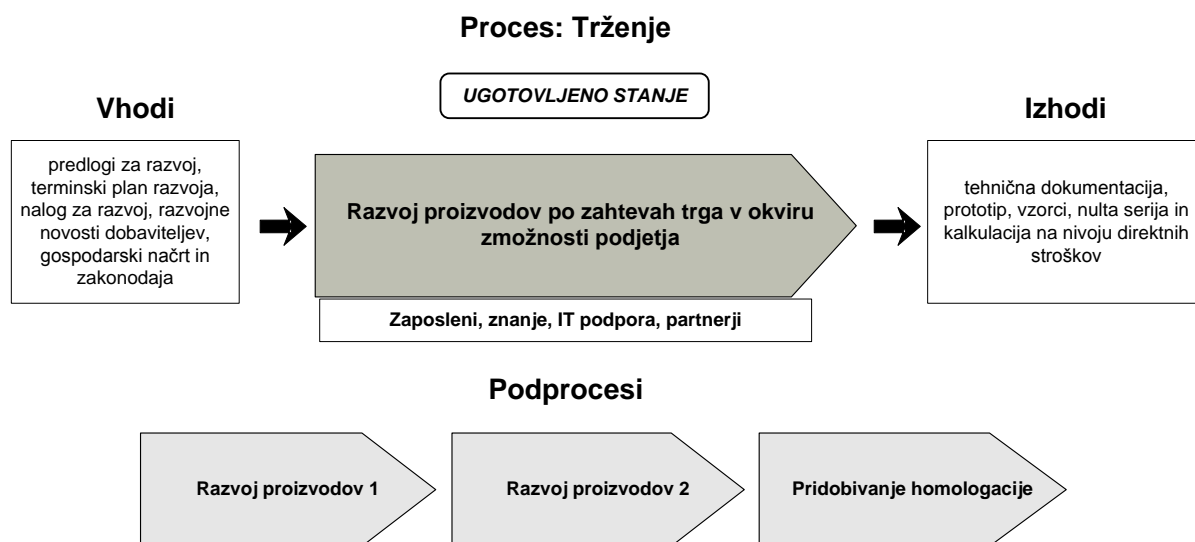
Glavni rezultati procesa so rezervni deli, zahtevki za nabavo in tehnološka dokumentacija za rezervne dele.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, skladiščne kapacitete in zunanji partnerji.

4.2.6 Razvoj

Poslovni proces razvoj je eden izmed dveh poslovnih procesov v podjetju, ki definirajo vrednost za kupca.

Slika 7: Proces razvoj – ugotovljeno stanje



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa razvoj je razvoj proizvodov po zahtevah trga in v okviru zmožnosti podjetja.

Med glavnimi omejitvami, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično zaostajanje proizvodov za konkurenco, so pomanjkljivo znanje in poznavanje panoge podjetja sodelujočih v procesu, slaba informacijska podpora procesu in nezmožnost hitrega prilagajanja spremembam na trgu.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so, na eni strani prejete ideje za izboljšavo ali spremembo na proizvodih in na drugi strani uspešno realizirane ideje in potrjene »nulte« serije proizvodov.

Vhodi procesa so predlogi za razvoj (analiza sejmov, predlogi sodelavcev in oblikovalcev, zahteve trga), terminski načrt razvoja, naloge za razvoj, razvojne novosti dobaviteljev, gospodarski načrt in zakonodaja.

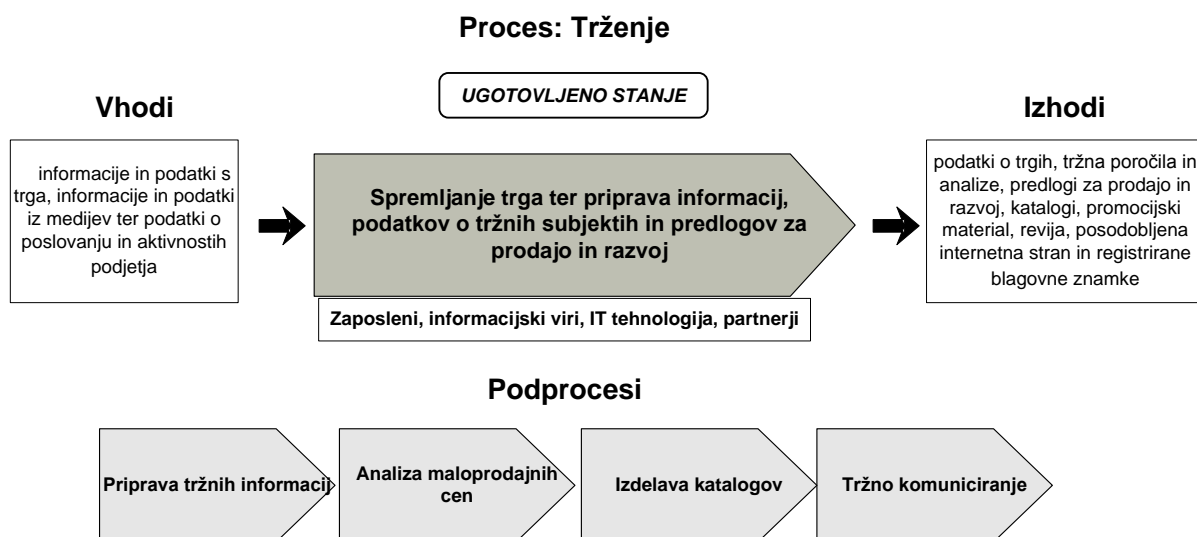
Glavni rezultati procesa so tehnična dokumentacija, prototip, vzorci, nulta serija in kalkulacija na ravni neposrednih stroškov.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni in njihovo znanje, informacijska tehnologija in partnerji.

4.2.7 Trženje

Poslovni proces trženje je eden izmed dveh poslovnih procesov, ki definirajo vrednost za kupca.

Slika 8: Proces trženje – ugotovljeno stanje



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je redno spremljanje trga ter priprava informacij, podatkov o tržnih subjektih in predlogov za prodajo in razvoj.

Najpomembnejši omejitvi, ki sta lahko razlog za neuspešnost procesa, sta slabše delo zaposlenih in slaba informacijska podpora procesu.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejete informacije in podatki s trga in na drugi strani izdelana poročila o dogodkih na trgih, pripravljene predlogi za nadaljnje usmeritve podjetja ter razvoj proizvodov in storitev.

Vhodi procesa so informacije in podatki s trga, informacije in podatki iz medijev ter podatki o poslovanju in dejavnostih podjetja.

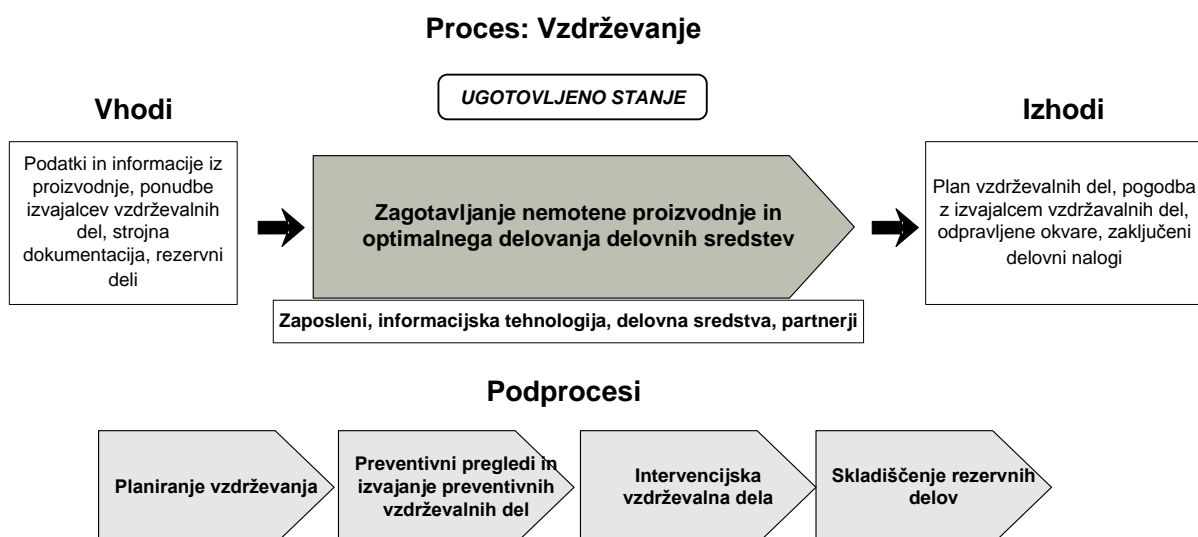
Glavni rezultati procesa so podatki o trgih, tržna poročila in analize, predlogi za prodajo in razvoj, katalogi, promocijski material, revija, internetna stran in registrirane blagovne znamke.

Najpomembnejše resurse procesa predstavljajo zaposleni, informacijska tehnologija, informacijski viri in partnerji.

4.2.8 Vzdrževanje

Poslovni proces vzdrževanje je eden izmed sedmih poslovnih procesov v podjetju, ki dajejo podporo ključnim procesom.

Slika 9: Proces vzdrževanje – ugotovljeno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj poslovnega procesa vzdrževanje je zagotavljanje nemotene proizvodnje in optimalnega delovanja delovnih sredstev.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo slabe rezultate procesa in posledično povečano število zastojev in okvar v proizvodnji, so slabše delo zaposlenih na procesu, slaba informacijska podpora procesu, nezmožnost pridobitve rezervnih delov za delovna sredstva in slabo izbrani partnerji za izvedbo zahtevnejših vzdrževalnih del.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani pregled strojne dokumentacije in na drugi strani zaprt delovni nalog po opravljenem vzdrževalnem delu.

Vhodi procesa so podatki in informacije iz proizvodnje, ponudbe izvajalcev vzdrževalnih del, strojna dokumentacija in rezervni deli.

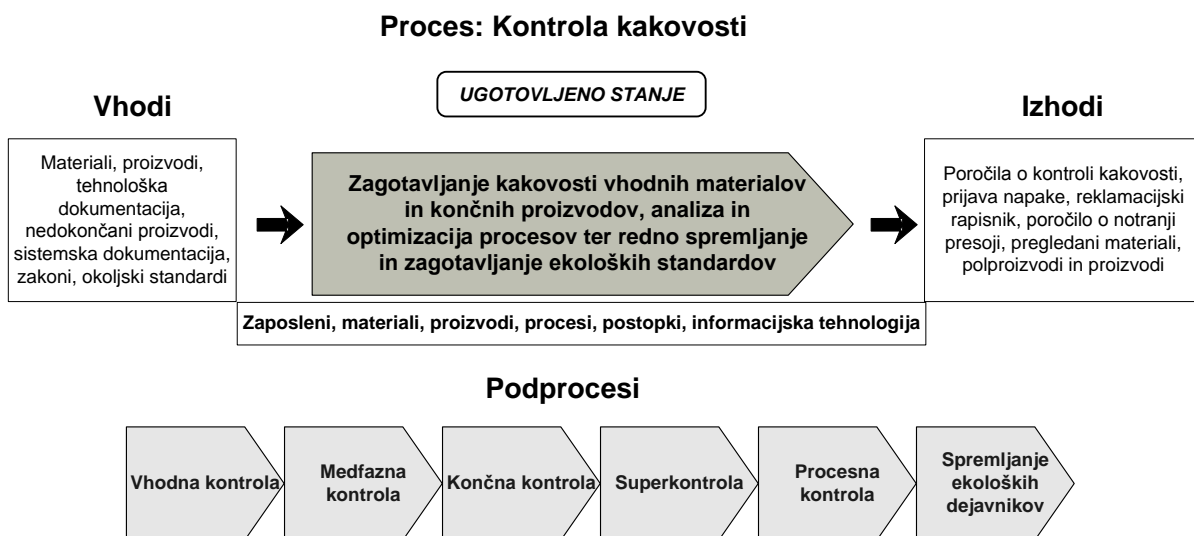
Glavni rezultati procesa so načrt vzdrževalnih del, pogodba z izvajalcem vzdrževalnih del, odpravljene okvare in zaključeni delovni nalogi.

Najpomembnejše resurse procesa predstavljajo zaposleni, informacijska tehnologija, delovna sredstva in partnerji.

4.2.9 Kontrola kakovosti

Poslovni proces kontrola kakovosti je eden izmed sedmih podpornih procesov.

Slika 10: Proces kontrola kakovosti – ugotovljeno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je zagotavljanje kakovosti vhodnih materialov in končnih proizvodov, analiza in optimizacija poslovnih procesov, ki potekajo v podjetju, ter redno spremljanje in zagotavljanje ekoloških in drugih standardov kakovosti.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo slabe rezultate procesa, so slabše in nenatančno delo zaposlenih na procesu, slaba informacijska podpora procesu, pomanjkljivo definiranje zahtevanih standardov kakovosti, ki jim morajo zadostiti uporabljeni materiali, in slabo vodenje poslovnih procesov procesnih vodij.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejeti materiali in na drugi strani pregledani končani proizvodi.

Vhodi procesa so materiali, proizvodi, tehnološka dokumentacija, nedokončani proizvodi, sistemska dokumentacija, standardi kakovosti in zakoni.

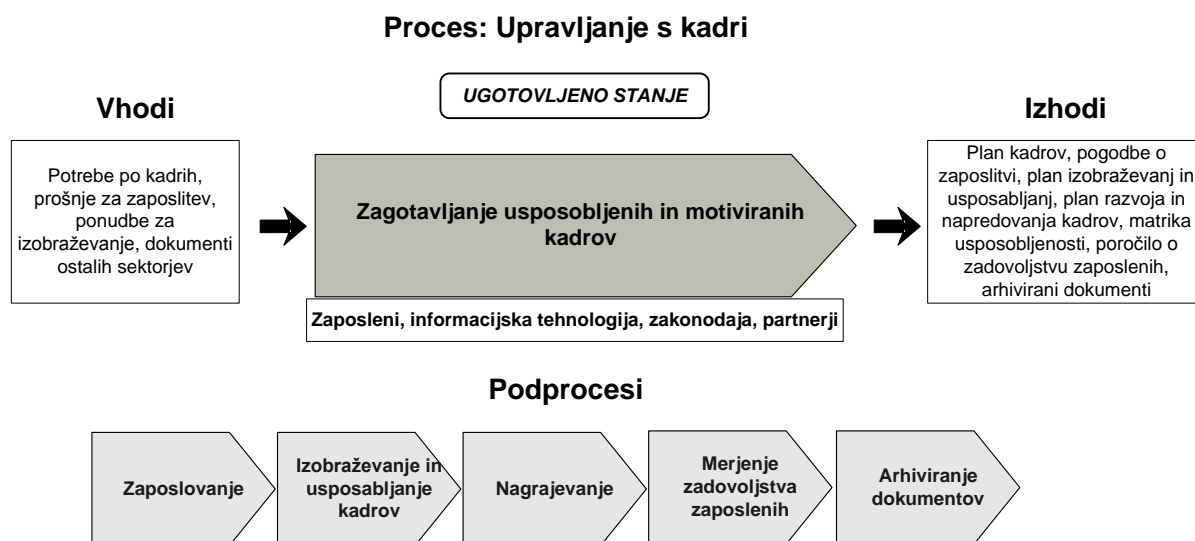
Glavni rezultati procesa so poročila o kontroli kakovosti, prijava napake, reklamacijski zapisnik, poročilo o notranji presoji ter pregledani materiali, polproizvodi in proizvodi.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, materiali, proizvodi, procesi, sistemski postopki in informacijska tehnologija.

4.2.10 Upravljanje s kadri

Poslovni proces upravljanje s kadri je eden izmed sedmih poslovnih procesov, ki dajejo podporo ključnim poslovnim procesom.

Slika 11: Proces upravljanje s kadri – ugotovljeno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je zagotavljanje usposobljenih in motiviranih kadrov za vse poslovne procese, ki potekajo v podjetju.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično slabe kadre ter nezadovoljstvo zaposlenih, so slabše delo zaposlenih, slaba informacijska podpora procesu in slabo vzpostavljen ali izvajan sistem nagrajevanja ter motiviranja zaposlenih.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejete potrebe po novih kadrih in na drugi strani prekinjeno delovno razmerje z zaposlenim.

Vhodi procesa so potrebe po kadrih, prošnje za zaposlitev, ponudbe za izobraževanja in dokumenti ostalih sektorjev.

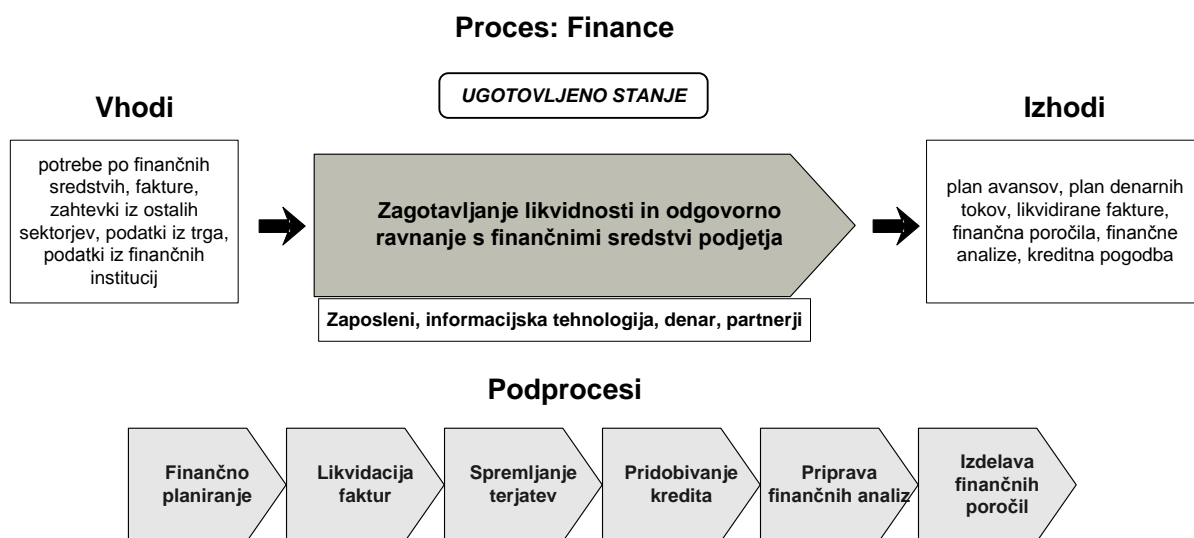
Glavni rezultati procesa so načrt kadrov, pogodba o zaposlitvi, načrt izobraževanj in usposabljanj, načrt razvoja in napredovanja kadrov, poročilo o zadovoljstvu zaposlenih in arhivirani dokumenti.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, zakoni in partnerji.

4.2.11 Finance

Poslovni proces finance je eden izmed sedmih poslovnih procesov v podjetju, ki podpirajo ključne poslovne procese.

Slika 12: Proces finance – ugotovljeno stanje



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je zagotavljanje likvidnosti in odgovorno ravnanje s finančnimi sredstvi podjetja.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično likvidnostne težave, so slabše delo zaposlenih na procesu, slaba informacijska podpora procesu, slabe plačilne navade kupcev, pomanjkanje likvidnih sredstev in slaba kreditna politika.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani potreba po finančnem planiranju in na drugi strani izdelana finančna poročila.

Vhodi procesa so potrebe po finančnih sredstvih, fakture, zahtevki iz ostalih sektorjev, podatki s trga in podatki iz finančnih institucij.

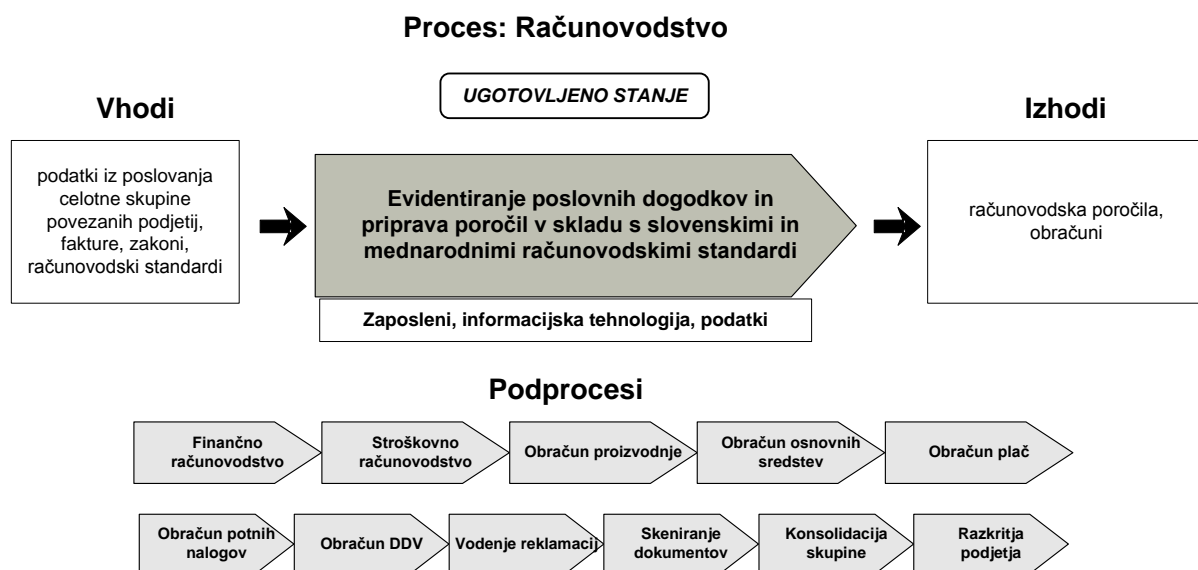
Glavni rezultati procesa so načrt avansov, načrt denarnih tokov, likvidirane fakture, finančna poročila, finančne analize in kreditne pogodbe.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, denar in zunanji partnerji.

4.2.12 Računovodstvo

Poslovni proces računovodstvo je eden izmed sedmih poslovnih procesov, ki dajejo podporo ključnim poslovnim procesom.

Slika 13: Proces računovodstvo – ugotovljeno stanje



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa računovodstvo je evidentiranje poslovnih dogodkov in priprava poročil v skladu s slovenskimi in mednarodnimi računovodskimi standardi.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa, so slabo delo zaposlenih, slaba informacijska tehnologija, nedostopnost do podatkov in slabi ali nepomembni podatki.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani poslovni dogodki, ki se realizirajo v podjetju, in na drugi strani oddana računovodska poročila ustreznim organom.

Vhodi procesa so podatki iz poslovanja celotne skupine, fakture, zakoni in računovodski standardi.

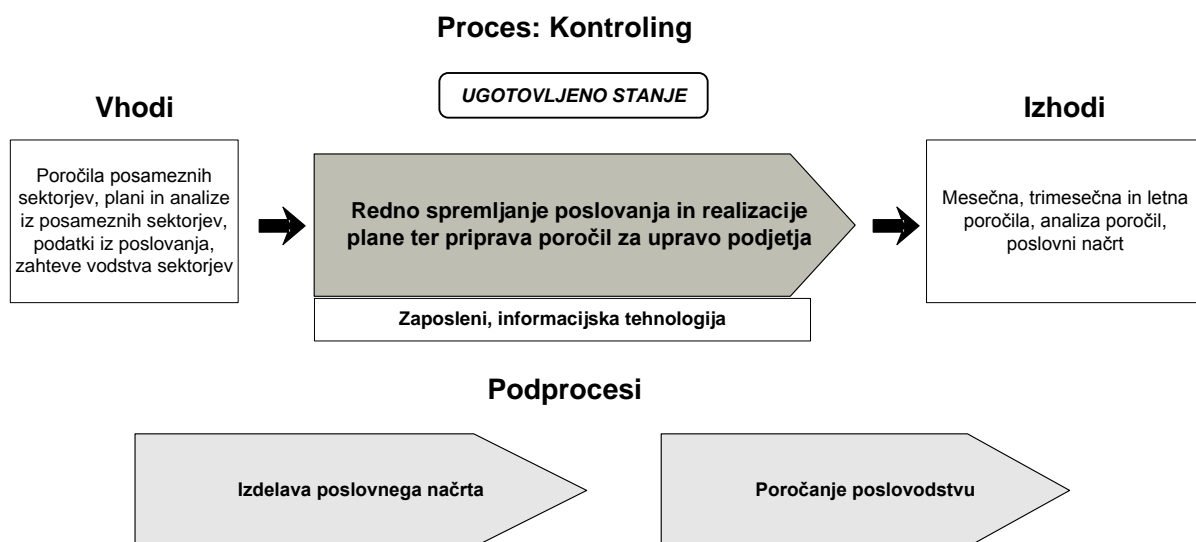
Glavni rezultati procesa so računovodska poročila in obračuni.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija in podatki.

4.2.13 Kontroling

Poslovni proces kontroling je eden izmed dveh managerskih poslovnih procesov v podjetju.

Slika 14: Proces kontroling – ugotovljeno stanje



Vir: *Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.*

Glavni cilj procesa je redno spremljanje poslovanja in realizacije plana ter priprava poročil za upravo podjetja, na podlagi katerih se olajša sprejemanje odločitev.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično slabo informiranost uprave, so slabše delo zaposlenih, slaba informacijska podpora, nerealno postavljeni plani in slaba kakovost poročil posameznih sektorjev.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejeti načrti iz posameznih sektorjev in na drugi strani posredovano letno poročilo članom kolegija.

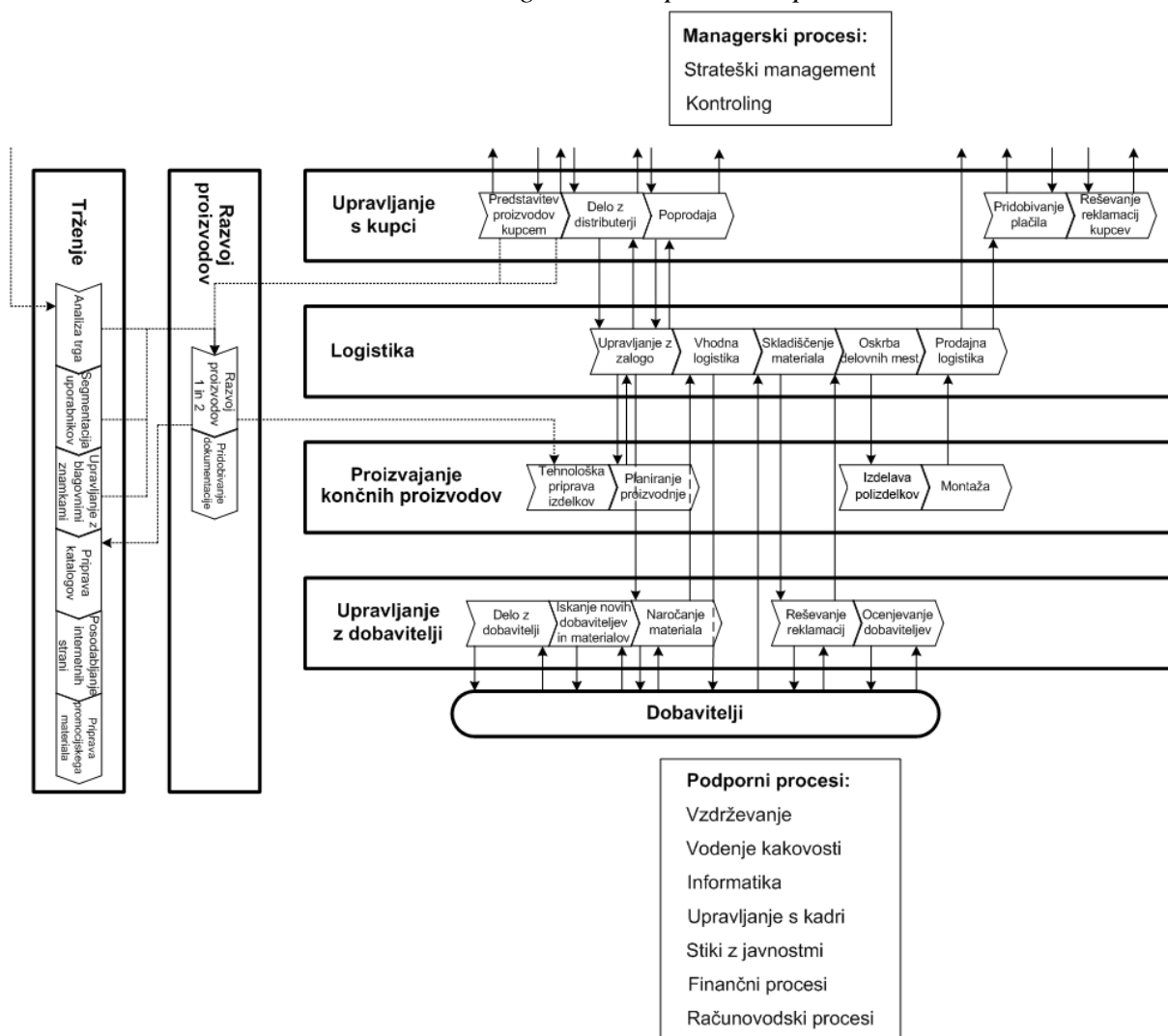
Vhodi procesa so poročila posameznih sektorjev, načrti in analize iz posameznih sektorjev, podatki iz poslovanja in zahteve posameznih vodij. Glavni rezultati procesa so mesečna, trimesečna in letna poročila, analize poročil in poslovni načrt.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni in informacijska tehnologija.

4.3 Predlagani model poslovnih procesov

Svetovalci smo v sodelovanju z vodstvom podjetja pripravili potrebne spremembe, ki bi optimizirale poslovanje. Kot primer bo v nadaljevanju diplomskega dela navedenih nekaj teh sprememb. Vse spremembe v poslovnih procesih smo zavedli in pripravili nov model poslovnih procesov, ki je viden na naslednji sliki.

Slika 15: Predlagani model poslovnih procesov



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavne razlike oziroma predlogi za spremembo obstoječega modela poslovnih procesov so naslednje:

- drugačna umestitev logistike oziroma uvedba integralne logistike,
- izvedba procesa poprodaja v sklopu procesa upravljanje s kupci,
- podproces obratna tehnologija se razširi v tehnološko pripravo izdelkov,
- nabavi se doda podproces, za učinkovitejšo izvedbo strateške nabave,
- trženju se doda podprocese, ki povečujejo učinkovitost delovanja na trgu,
- razvoj se omeji na strateški razvoj, vključno do razvoja prototipa.

Glavni namen uvedbe integralne logistike je celovito upravljanje z vsemi materialnimi tokovi v podjetju. Zaradi tega smo podproces prodajna logistika, ki se je do zdaj izvajal v sklopu prodaje, premestili v izvajanje v sklopu procesa logistika. Razlog združitve poprodaje in prodaje je stik podjetja s kupci, saj v tem primeru prodaja v celoti skrbi za kupca, tudi po opravljenem nakupu izdelka.

V novem predlaganem modelu procesov so bile upoštevane spremembe procesov in njihova umestitev v celotni model poslovnih procesov. Tako so predlagani procesi ustvarjanja vrednosti:

- upravljanje s kupci,
- logistika,
- proizvodjanje končnih proizvodov,
- upravljanje z dobavitelji.

Procesi definiranja vrednosti so:

- trženje,
- razvoj izdelkov.

Podporni procesi so:

- vzdrževanje,
- vodenje kakovosti,
- informatika,
- upravljanje s kadri,
- stiki z javnostmi,
- finančni procesi,
- računovodski procesi.

Managerski procesi so:

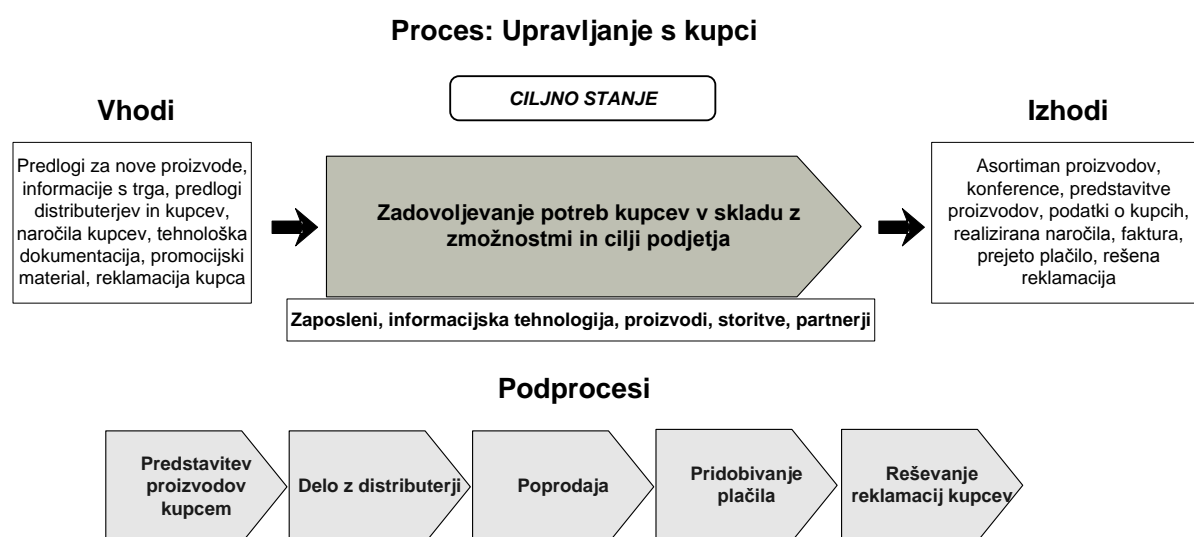
- strateški management,
- kontroling.

V nadaljevanju so opisani novi predlagani procesi. Zaradi velike podobnosti z že obstoječimi procesi v nadaljevanju procesi ne bodo podani v sliki, razen procesov, ki ustvarjajo vrednost za kupca.

4.3.1 Upravljanje s kupci

Poslovni proces upravljanje s kupci je eden izmed štirih poslovnih procesov, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 16: Proces upravljanje s kupci – ciljno stanje



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je zadovoljevanje potreb kupcev v skladu z zmožnostmi in cilji podjetja.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično neuspešnost podjetja, so slabše delo zaposlenih, premalo aktivna prodaja, slaba kakovost in nekonkurenčnost izdelkov, slaba informacijska podpora procesu ter slabo izbrani partnerji, ki sodelujejo v procesu prodaje.

Procesne oziroma systemske meje procesa so na eni strani prejeti predlogi s trga za nadaljnji razvoj modelov podjetja in na drugi strani rešene reklamacije kupcev.

Vhodi procesa so predlogi za modele, informacije in podatki s trga, predlogi distributerjev in kupcev, naročila kupcev, tehnološka dokumentacija, promocijski material in reklamacija kupca.

Glavni rezultat procesa so potrjena paleta modelov, izpeljane prodajne konference, predstavljeni proizvodi kupcem, relevantni podatki o kupcih, realizirana naročila, izstavljene fakture, prejeta plačila in rešene reklamacije kupcev.

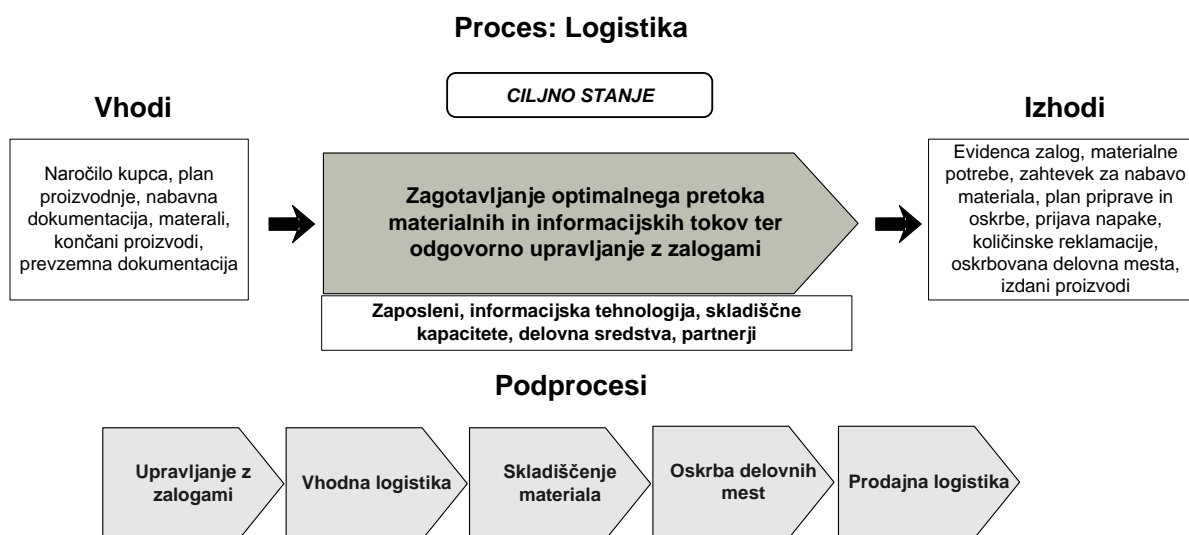
Najpomembnejše resurse procesa predstavljajo zaposleni, informacijska tehnologija, proizvodi in storitve ter partnerji.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.2 Logistika

Poslovni proces logistika je eden izmed štirih ključnih poslovnih procesov, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 17: Proces logistika – ciljno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Osnovni cilj procesa je zagotavljanje optimalnega pretoka materialnih in informacijskih tokov v podjetju ter odgovorno upravljanje z zalogami.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično neuspešnost podjetja, so slabo delo zaposlenih na procesu, slaba informacijska podpora procesu, težave, povezane s skladiščnimi kapacitetami, slaba ali zastarela delovna sredstva in slabo izbrani partnerji ali njihovo slabo delo.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejeto naročilo kupca in na drugi strani izdan proizvod kupcu.

Vhodi procesa so naročilo kupca, načrt proizvodnje, nabavna dokumentacija, materiali, končani proizvodi in prevzemna dokumentacija.

Glavni rezultati procesa so evidenca zalog, materialne potrebe, zahtevki za nabavo materiala, načrt priprave in oskrbe, prijava napake, količinska reklamacija, oskrbovana delovna mesta in izdani proizvodi.

Najpomembnejši viri procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, skladiščne kapacitete, delovna sredstva in partnerji.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.3 Proizvodnja

Poslovni proces proizvodnje je eden izmed štirih ključnih poslovnih procesov v podjetju, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 18: Proces proizvodnje končnih izdelkov – ciljno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je proizvodnja kakovostnih izdelkov v skladu z normami in standardi ter s čim nižjimi stroški.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično neuspešnost podjetja, so slabše delo zaposlenih, slaba informacijska podpora procesu, slabi materiali, ki

vstopajo v proizvodni proces, neustrezna in zastarela tehnologija ter dokumentacija, ki je ključnega pomena za kakovostno proizvodnjo izdelkov.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani priprava tehnološke dokumentacije in načrtov za izdelavo izdelka ter na drugi strani predan proizvod v skladišče gotovih izdelkov po potrditvi ustrezne kakovosti s strani sektorja kontrole kakovosti.

Vhodi procesa so prototip, materiali, dokumentacija, podatki o zalogi, naročilo kupca in standardi.

Glavni rezultati procesa so tehnološka dokumentacija, načrt proizvodnje, mesečno poročilo o proizvodnji in končani proizvodi.

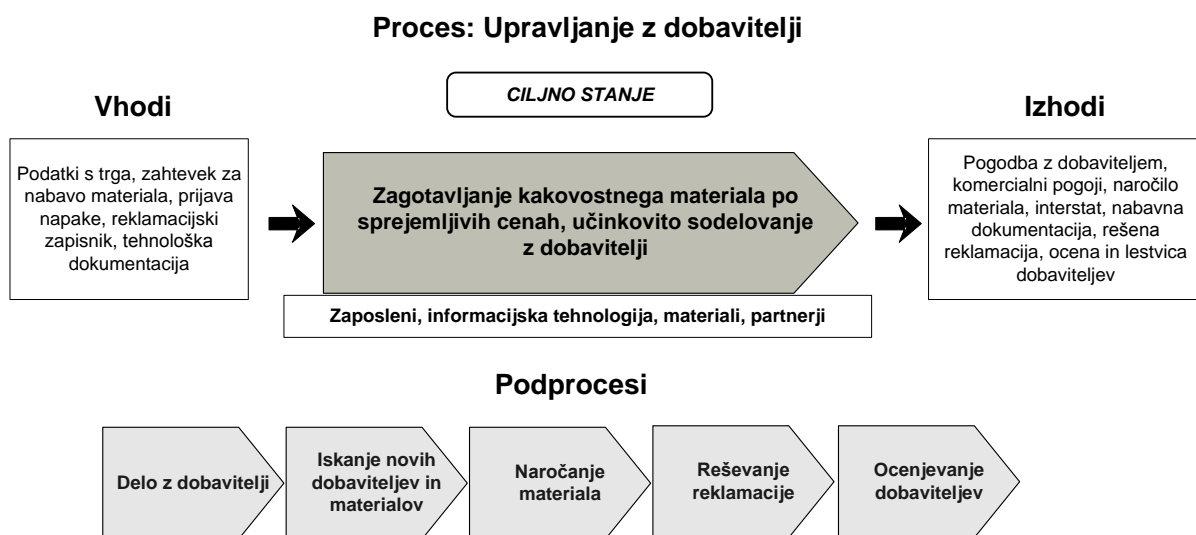
Najpomembnejši viri procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, materiali, proizvodne kapacitete in dokumenti, povezani s proizvodi in njihovo izdelavo.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.4 Upravljanje z dobavitelji

Poslovni proces upravljanje z dobavitelji je eden izmed štirih ključnih poslovnih procesov v podjetju, ki kreirajo vrednost za kupca.

Slika 19: Proces upravljanje z dobavitelji – ciljno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je zagotavljanje kakovostnega materiala po sprejemljivih cenah in učinkovito sodelovanje z dobavitelji.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično neuspešnost podjetja, so slabše delo zaposlenih na procesu, slaba informacijska podpora procesu, slabo definirani materiali s strani razvoja in proizvodnje, slaba izbira in slabo delo dobaviteljev.

Procesne oziroma sistemske meje so na eni strani potreba po dobavitelju in na drugi strani naročen kakovosten material, dostavljen v skladu z roki.

Vhodi procesa so podatki s trga, zahtevek za nabavo materiala, prijava napake, reklamacijski zapisnik in tehnična – tehnološka dokumentacija.

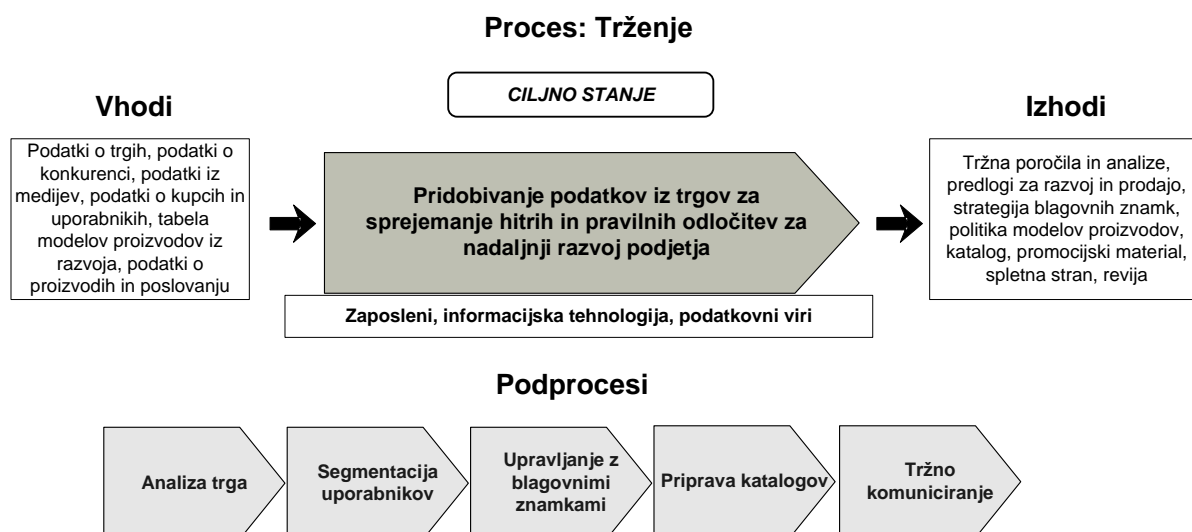
Glavni rezultati procesa so pogodba z dobaviteljem, podpisani komercialni pogoji, naročilo materiala, interstat, nabavna dokumentacija, rešena reklamacija ter ocena in lestvica dobaviteljev.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.5 Trženje

Poslovni proces trženje je eden izmed dveh poslovnih procesov v podjetju, ki definirajo vrednost za kupca.

Slika 20: Proces trženje – ciljno stanje



Vir: Agregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je pridobivanje podatkov s trgov za sprejemanje hitrih in pravilnih odločitev za nadaljnji razvoj podjetja.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično počasne reakcije podjetja na dogajanja na trgih, so slabše delo in analitične sposobnosti zaposlenih, slaba informacijska podpora procesu ter pomanjkanje podatkovnih virov za pridobivanje informacij iz trga. Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani spremljanje trga in na drugi strani pripravljene predloge za nadaljnji razvoj, ki so posledica analiz trga.

Vhodi procesa so podatki o trgih, podatki o konkurenci, podatki iz medijev, podatki o kupcih in uporabnikih, tabela modelov in podatki o proizvodih in poslovanju podjetja.

Glavni rezultati procesa so tržna poročila in analize, predlogi za razvoj in prodajo, strategija blagovnih znamk, modelna politika, katalogi, promocijski materiali, redno posodobljena spletna stran in revija. Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija in podatkovni viri.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.6 Razvoj proizvodov

Poslovni proces razvoj proizvodov je eden izmed dveh poslovnih procesov, ki definirajo vrednost za kupca.

Slika 21: Proces razvoj proizvodov – ciljno stanje



Vir: Aggregata d. o. o., Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A, 2008.

Glavni cilj procesa je razvoj izdelkov in storitev v skladu z zahtevami trga in zmožnostmi podjetja.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo slabe rezultate procesa in posledično zaostanek podjetja za konkurenco, je lahko slabše delo zaposlenih, premalo vlaganj v razvoj, slabša izbira predlogov za razvoj in slaba informacijska podpora procesu.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani predlogi za razvoj in na drugi strani potrjen prototip.

Vhodi procesa so predlogi za razvoj izdelkov in storitev, podatki s trga, standardi in zakonska določila.

Glavni rezultati procesa so izrisani tlorisi in načrti, prototip, dokumentacija, vezana na izdelek (tehnična dokumentacija), in pridobljena homologacija.

Ključni resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, standardi in zakoni.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.7 Vzdrževanje

Poslovni proces vzdrževanje je eden izmed sedmih poslovnih procesov v podjetju, ki dajejo podporo ključnim procesom.

Glavni cilj poslovnega procesa vzdrževanje je zagotavljanje nemotene proizvodnje in optimalnega delovanja delovnih sredstev.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo slabe rezultate procesa in posledično povečano število zastojev in okvar v proizvodnji, so slabše delo zaposlenih na procesu, slaba informacijska podpora procesu, nezmožnost pridobitve rezervnih delov za delovna sredstva in slabo izbrani partnerji za izvedbo zahtevnejših vzdrževalnih del.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani pregled strojne dokumentacije in na drugi strani zaprt delovni nalog po opravljenem vzdrževalnem delu.

Vhodi procesa so podatki in informacije iz proizvodnje, ponudbe izvajalcev vzdrževalnih del, strojna dokumentacija in rezervni deli.

Glavni rezultati procesa so načrt vzdrževalnih del, pogodba z izvajalcem vzdrževalnih del, odpravljenе okvare in zaključeni delovni nalogi.

Najpomembnejše resurse procesa predstavljajo zaposleni, informacijska tehnologija, delovna sredstva in partnerji.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.8 Vodenje kakovosti

Vodenje kakovosti je eden izmed sedmih podpornih poslovnih procesov v podjetju.

Glavni cilj procesa je zagotavljanje kakovosti materialov in proizvodov, ki vstopajo v in izstopajo iz proizvodnje, zagotavljanje ekoloških standardov in redno izboljševanje poslovnih procesov.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično težave s kakovostjo, so neodgovorno in slabše delo zaposlenih, slaba informacijska podpora procesu, napačno izbrane metode merjenja kakovosti in neupoštevanje standardov kakovosti.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejeti material od dobavitelja in na drugi strani potrjena ustrezna kakovost izdelanega proizvoda. Vhodi procesa so zahteve kakovosti materiala, material, prevzemnica, proizvodi, tehnična dokumentacija, procesna dokumentacija in različni standardi kakovosti.

Glavni rezultati procesa so izpisan reklamacijski zapisnik, izpolnjen kontrolni list, prijava kritične kakovosti, ocena kakovosti proizvodov, poročilo o oceni kakovosti in poročilo o ekoloških kazalnikih.

Najpomembnejši viri procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, materiali, proizvodi, standardi in zakonodaja.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.9 Upravljanje s kadri

Poslovni proces upravljanje s kadri je eden izmed sedmih poslovnih procesov v podjetju, ki dajejo podporo ključnim poslovnim procesom.

Glavni cilj procesa je zagotavljanje usposobljenih in motiviranih kadrov za vse poslovne procese, ki potekajo v podjetju.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično slabe kadre ter nezadovoljstvo zaposlenih, so slabše delo zaposlenih, slaba informacijska podpora procesu in slabo vzpostavljen ali izvajan sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejete potrebe po novih kadrih in na drugi strani prekinjeno delovno razmerje z zaposlenim.

Vhodi procesa so potrebe po kadrih, prošnje za zaposlitev, ponudbe za izobraževanja in dokumenti ostalih sektorjev.

Glavni rezultati procesa so načrt kadrov, pogodba o zaposlitvi, načrt izobraževanj in usposabljanj, načrt razvoja in napredovanja kadrov, poročilo o zadovoljstvu zaposlenih in arhivirani dokumenti.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, zakoni in partnerji.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.10 Računovodstvo

Poslovni proces računovodstvo je eden izmed sedmih poslovnih procesov, ki dajejo podporo ključnim poslovnim procesom.

Glavni cilj procesa računovodstvo je evidentiranje poslovnih dogodkov in priprava poročil v skladu s slovenskimi in mednarodnimi računovodskimi standardi.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa, so slabše delo zaposlenih, slaba informacijska tehnologija, nedostopnost do podatkov in slabi ali nepomembni podatki.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani poslovni dogodek, ki se zgodi v podjetju, in na drugi strani oddana računovodska poročila ustreznim organom.

Vhodi procesa so podatki iz poslovanja celotne skupine, fakture, zakoni in računovodski standardi. Glavni rezultati procesa so računovodska poročila in obračuni.

Najpomembnejši resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija in podatki.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.11 Finance

Finančni procesi so eden izmed sedmih poslovnih procesov, ki dajejo podporo ključnim poslovnim procesom.

Glavni cilj finančnih procesov je odgovorno upravljanje s finančnimi sredstvi podjetja in zagotavljanje likvidnosti.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost procesa in posledično težave podjetja z likvidnostjo, so slabše delo zaposlenih, slaba informacijska podpora procesu, sodelovanje s kupci, ki so slabi plačniki, ter počasno ukrepanje na spremembe makroekonomskih kazalnikov.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani potrebe po finančnih sredstvih in na drugi strani izdelana finančna poročila.

Vhodi procesa so fakture, zahtevki za pridobitev posojila, ponudbe finančnih institucij, podatki iz trgov ter zahtevki za pripravo finančnih poročil in analiz.

Glavni rezultati procesa so načrt denarnih tokov, načrt ukrepov za finančno upravljanje, likvidirane fakture, poročilo o zapadlih terjatvah, kreditna pogodba ter finančna poročila in analize.

Ključni resursi procesa so zaposleni, informacijska tehnologija, denar in zakonodaja.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.12 Kontroling

Poslovni proces kontroling je eden izmed dveh managerskih poslovnih procesov v obravnavanem podjetju.

Glavni cilj procesa je priprava poslovnega načrta ter redno in objektivno spremljanje poslovanja.

Najpomembnejše omejitve, ki lahko pomenijo neuspešnost, so slabše delo zaposlenih in slaba informacijska podpora procesu.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani prejeti plani poslovanja za prihodnje obdobje iz posameznih sektorjev in na drugi strani izdelano letno poročilo o poslovanju podjetja.

Vhodi procesa so načrti posameznih sektorjev, podatki o poslovanju podjetja in o poslovanju posameznih sektorjev, zahteve vodstva ter zahteve posameznih vodij sektorjev.

Glavni rezultati procesa so poslovni načrt ter poročila in analize o poslovanju posameznih sektorjev, podjetja in celotne skupine.

Ključni resursi procesa so zaposleni in informacijska tehnologija.

Za uspešnost procesa je odgovoren procesni vodja v sodelovanju s skrbniki procesa.

4.3.13 Strateški management

Poslovni proces strateški management je eden izmed dveh managerskih poslovnih procesov v podjetju. Ta poslovni proces zahteva od izvajalcev veliko kreativnosti, strateškega razmišljanja in vizionarstva. Zaradi tega je predstavljeni proces bolj ohlapno zastavljen, definirana so le ključna področja razmišljanja, razporejena v 5 podprocesov.

Glavni cilj procesa strateški management je konstanten napredek in rast podjetja ter hitro odzivanje na spremembe v okolju in znotraj podjetja. Strateški management znotraj skupine išče specifičen in unikaten nabor resursov, ki bo na trgu oziroma v odnosu do konkurence pomenil odlično izhodišče za doseganje konkurenčne prednosti.

Med pomembnejšimi omejitvami, ki lahko pomenijo slabe rezultate procesa in posledično neuspešnost podjetja, so zapostavljanje pomembnosti implementacije ali izvajanja postavljene strategije ter pomanjkanje ustreznih kadrov in denarja.

Procesne oziroma sistemske meje procesa so na eni strani analize makro in mikro okolja ter lastnega poslovanja, na drugi strani pa implementacija, izvajanje in nadziranje strateških usmeritev podjetja.

Vhodi procesa so podatki in informacije iz poslovnega okolja podjetja ter podatki o poslovanju podjetja in skupine.

Glavni rezultat procesa je oblikovana, izvajana in nadzorovana strategija podjetja in skupine.

Najpomembnejši resursi procesa so lastniki, zaposleni, informacijska tehnologija, zakoni in poslovna politika.

Za uspešnost procesa je odgovoren predsednik uprave v sodelovanju z zgornjim managementom posameznih podjetij.

5 PREDLOGI SPREMEMB

V nadaljevanju diplomskega dela sta podrobneje opisana dva glavna predloga sprememb (Aggregata d. o. o., 2008), za katera smo svetovalci predvidevali, da bosta dolgoročno prispevala k zmanjšanju stroškov in hitrejšemu razvoju novih proizvodov. Vse predlagane spremembe so posledica analize procesov v podjetju ter ugotovitev, ki so nastale na podlagi številnih intervjujev z zaposlenimi. Upoštevali smo problematiko, ki smo jo skupaj z zaposlenimi opredelili kot motečo in negativno za poslovanje podjetja. Zelo smo se opirali na dolgoletne izkušnje iz drugih projektov, kjer smo podobne spremembe oblikovali in uvajali. Poudariti je potrebno, da so spremembe predlagane po posameznih področjih oziroma sektorjih v podjetju, vendar so med seboj odločilno povezane in tvorijo celovit vpliv na optimizacijo poslovanja. Izhodišče zanje je nov procesni model podjetja ter predlagani spremenjeni in optimizirani poslovni procesi. Vrstni red in časovni potek uvedbe posameznih sprememb je mogoče spremeniti, vendar se je pri tem treba zavedati, da se lahko zaradi tega bistveno zmanjšajo učinki sprememb, ki so s to spremembo vsebinsko povezane. To lahko vidimo na primeru uvedbe serijskega načina proizvodnje. Če ne spremenimo sistema dela v prodaji iz »sprejemanja naročil« v proaktivno prodajo, se uvedba serijske proizvodnje odraža negativno kot povečanje zalog in zmanjšanje prodaje.

Nekateri predlogi sprememb so povezani z delovanjem podjetja v okviru skupine podjetij. Posamezni procesi in funkcije bi, če bi jih organizirali na strateški ravni, delovali bolj učinkovito in povezovalno za celotno skupino. To so predvsem proces strateški razvoj, strateška nabava, informatika. Nekatera podjetja v skupini so tako močno prodajno in tehnološko vezana na matično podjetje, da jih ni smiselno ohranjati v vlogi ločenih podjetij oziroma dobaviteljev zaradi neuresničenih sinergijskih učinkov in upočasnitve ter kompleksnosti procesov.

Osrednja dejavnost podjetja je sestavljanje končnega proizvoda iz dobavljenih in lastnih proizvedenih delov. Zaradi čim hitrejšega odziva kupcem se je v podjetju potrebno osredotočiti na hitrost izvedbe procesa proizvodnje. Učinkovita kontrola v celotni verigi, od dobaviteljev do vseh faz proizvodnje in končne kontrole, je ključna za procesno hitrost. Zamuda na enem procesu se množi pri vseh kasnejših procesih, zato smo svetovalci vztrajali, da se je naš predlog o obligatorni časovnici za uvedbo sprememb obravnaval kot eden najbolj pomembnih ukrepov, saj kršenje te časovnice lahko razvrednoti vsa prizadevanja pri uvajanju vseh drugih sprememb.

Hitrost je potrebna zaradi sezonskih omejitev, saj imajo proizvodi podjetja velik sezonski vpliv. Dokumentacija, ki je potrebna, da proizvodnja teče nemoteno, mora biti hitro in pravilno pripravljena. V proizvodnji uporabljajo konstruktorsko dokumentacijo, da sestavijo končni izdelek iz več polizdelkov. Zaradi takega načina proizvodnje smo svetovalci predlagali, da se priprava konstruktorske dokumentacije preseli v proizvodnjo, neposredno v bližino proizvodnih linij in tako omogoči hitre prilagoditve ter popravke v dokumentaciji. Zaradi narave dela morata proizvodni delavec in izdelovalec konstruktorskih risb delati skupaj, iskati optimalne postopke,

ki jih potem v konstruktorski risbi potrdi konstruktor za naslednje serije proizvodov. S tem se bo izboljšalo sodelovanje med delavcem na liniji in konstruktorjem, zmanjšalo se bo število očitkov z linije, da je konstruktor narisal težko izvedljive načrte in da proizvodni delavci na liniji večkrat iščejo najlažjo pot za izdelavo izdelka, tudi če bo to imelo negativne posledice na kakovost proizvodov. Zaradi potrebne hitrosti mora imeti konstruktor v proizvodnji čim bolj poenostavljeno in standardizirano delo. Razvoj mora poskrbeti, da bo v končnih proizvodih čim več konstrukcijskih delov standardiziranih in se bodo novitete odrazile v ostalih podrobnostih. Dokumentacijo za konstrukcijske dele mora pripraviti razvoj, da bo konstruktorju v proizvodnji omogočeno povezovanje standardiziranih elementov in po potrebi konstruirati samo nestandardne dele, ki jih mora biti čim manj. Vsi standardizirani deli morajo biti v razvoju izrisani, preizkušeni in vneseni v bazo standardnih elementov, ki je na razpolago konstruktorjem v proizvodnji.

Pri predlaganih spremembah smo svetovalci namenili posebno pozornost povezanosti prodaje, distributerjev, trgovcev in končnih kupcev. Proizvajalec, ki ne komunicira dobro s končnim kupcem in se zanaša na posrednike pri prodaji, odstopi del razlike v ceni svojim posrednikom. V preučevanem podjetju je prodaja v veliki meri prejela naročila posrednikov. Zaradi velike moči distributerjev in trgovcev je podjetje prilagajalo svoje proizvode, kar je vodilo v vedno večjo kompleksnost procesov in stroškovno neučinkovitost. Podjetje je zagovarjalo, da je s tem bolj prilagodljivo in ustrežljivo končnemu kupcu. Do stika s končnimi kupci prodaja podjetja ni prišla, razen na sejmih. V prodaji je bil zato večji poudarek na administrativnih delih, kot je sprejemanje naročil, združevanje naročil in analiziranje prodaje svojih distributerjev in trgovcev. Svetovalci so podjetju predlagali, da se bolj osredotoči na stik s končnimi kupci. To je bil za ljudi v prodaji velik izziv, vendar bodo le tako prišli do večjih zaslužkov v prodajni verigi.

Predlogi sprememb v nabavi in logistiki so bili zaradi odvisnosti od dobaviteljev zelo pomembni. Vse spremembe bodo bolj uspešno izvedene ob ustrezni informacijski podpori. Celovita prenova informacijskega sistema zahteva določen čas, zato smo svetovalci predlagali, da podjetje začne z izbiro in čim hitrejšo implementacijo orodij za analize in odločanje, ki se lahko začnejo takoj uporabljati v povezavi z obstoječim informacijskim sistemom.

5.1 Kombinacija naročniške in serijske proizvodnje

Podjetje je imelo v uporabi le sistem naročniške proizvodnje. Tak sistem je omogočal nizko stanje zalog, naročanje materiala glede na potrebe in planiranje izvajanja vseh ključnih poslovnih procesov za več mesecev vnaprej. Po drugi strani je naročniška proizvodnja onemogočala hitro dostavo proizvodov do kupcev, v povprečju je od naročila do dobave proizvoda preteklo več kot 3 mesece. To je pomenilo, da je kupec moral po oddaji naročila dolgo čakati na prejem proizvoda. Glede na intervjuje z zaposlenimi v prodaji in določenimi distributerji naj bi čakalna doba nekatere kupce odvrnila od nakupa proizvodov. Žal prodaja ni mogla oceniti, koliko kupcev se ni odločilo za nakup zaradi dolgih čakalnih rokov.

Skrajšanje čakalnih rokov dobave proizvoda bi povečalo konkurenčnost podjetja na trgu. Svetovalci smo predlagali, da bi skrajšanje čakalnih rokov zagotovili z vzpostavitvijo serijske proizvodnje, ki bi omogočila dostavo proizvodov do kupca že v roku 14 dni. V tem primeru pa bi povečale zaloge, saj lahko le tako omogočimo pravočasnost dobav.

Za vzpostavitev serijske proizvodnje je treba vključiti prodajo, ki bo skupaj z distributerji in trgovci določila modele proizvodov, ki bi jih proizvajali serijsko. Prodaja mora na podlagi analize prodajanih modelov in opcij po trgih določiti serijske proizvode. Serijski proizvodi se morajo ponuditi končnim kupcem po nižjih cenah, da se kupca prepriča za nakup brez prilagajanja proizvoda svojim željam. Prilagoditve bi bile mogoče v določenih primerih, kjer se lahko opcija doda na že izdelan proizvod. Nižjo ceno izdelkov bi dobili z znižanjem stroškov proizvodnje, saj se zmanjša število menjav programov na liniji. Posledično se zmanjša število napak, saj zaposleni dlje časa proizvajajo enake proizvode.

Serijska proizvodnja povzroči večje zaloge končanih proizvodov, kar je največja slabost in hkrati nevarnost uvedbe serijske proizvodnje. Zaloge ne bodo na kritični ravni, če bo prodaji uspelo pravilno določati serijske modele, ki bodo ponujeni kupcem. Zaposleni v prodaji imajo zato večjo odgovornost, saj morajo bolj sodelovati pri pospeševanju prodaje in distributerje ter trgovce spodbujati k prodaji serijskih proizvodov.

Serijski način proizvodnje je povezan skoraj z vsemi poslovnimi procesi v podjetju, saj se spremeni celoten sistem poslovanja od planiranja naprej. Serijska proizvodnja bo imela največ vpliva na proizvodnjo, ki bo morala poslovati z manj zastoji in napakami. Zato smo svetovalci predlagali za nosilca uvedbe spremembe vodjo proizvodnje. Uvedba spremembe bo trajala 12 mesecev in bo sestavljena iz naslednjih sklopov dejavnosti:

- analiza prodajanih modelov in opcij po trgih,
- določitev serijskih modelov,
- analiza stroškovnih prihrankov in cenovna opredelitev serij,
- proizvajanje prvih serijskih modelov in nadaljnje oblikovanje serijskih modelov.

V nadaljevanju sledi povzetek predloga spremembe načina proizvodnje v kombinacijo naročniške in serijske proizvodnje. Svetovalci smo analizirali tudi predvidene koristi in nevarnosti predlagane spremembe. Tako smo pri vsaki spremembi in dejavnosti, potrebni za uvedbo spremembe, predlagali in povzeli:

- nosilca uvedbe spremembe,
- procese, na katere se sprememba navezuje,
- predviden čas uvedbe spremembe,
- predvidene koristi,
- možne nevarnosti,

- stroške uvedbe spremembe,
- število dejavnosti, potrebnih za uvedbo spremembe.

Pri predlogu spremembe načina proizvodnje v kombinacijo naročniške in serijske proizvodnje smo za nosilca uvedbe spremembe izbrali vodjo proizvodnje.

Procesi, na katere se navezuje sprememba:

- upravljanje s kupci,
- proizvodjanje končnih proizvodov,
- logistika,
- upravljanje z dobavitelji.

Predviden čas uvedbe spremembe je 10 mesecev.

Predvidene koristi spremembe:

- skrajšan dobavni rok do kupca,
- optimizacija proizvodnje (zmanjšanje števila sprememb programov in zastojev),
- povečanje kakovosti proizvodov,
- znižanje lastne cene proizvoda,
- poenostavitev načrtovanja.

Morebitne nevarnosti spremembe:

- preveliko povečanje zalog končanih proizvodov,
- finančne težave zaradi nezmožnosti financiranja zalog.

Predvideni stroški spremembe:

- strošek delovnih ur, porabljenih za implementacijo spremembe,
- povečanje stroška zalog,
- povečanje stroškov prodaje.

V nadaljevanju navajam dejavnosti, ki smo jih svetovalci identificirali in so nujne za uspešno uvedbo spremembe:

- analiza prodajanih modelov in opcij po trgih,
- določitev serijskih modelov,
- analiza stroškovnih prihrankov in cenovna opredelitev serij,

- proizvodjanje prvih serijskih modelov,
- nadaljnje oblikovanje serijskih modelov.

5.1.1 Analiza prodajanih modelov in opcij po trgih

Za uspešno določitev serijskih modelov smo svetovalci prodaji predlagali, da je najprej treba narediti podrobno analizo prodajanih modelov in opcij po trgih. Glavni namen te analize je iskanje najbolj prodajanih modelov in izbranih opcij za posamezne modele, ki bodo podlaga za določitev serij. Dodatni rezultat analize je pomoč pri združevanju posameznih trgov in iskanje podobnosti med posameznimi trgi. Tako bo lahko prodaja združila posamezne trge v večje skupine, za katere veljajo podobne ali celo enake značilnosti. Tako se bo prodaji olajšalo odločanje, kateri proizvodi naj se izvajajo serijsko. Analiza prodajanih modelov in opcij po trgih naj bi bila zaključena v dveh mesecih. Glede na to, da bo modele, ki naj bi se proizvajali serijsko, določila prodaja, smo svetovalci predlagali za nosilca dejavnosti vodjo prodaje. Pri izvajanju analize morajo seveda sodelovati vsi zaposleni v prodaji in trženju.

Povzetek dejavnosti:

- Nosilec dejavnosti je vodja prodaje.
- Sodelujoči pri izvajanju dejavnosti:
 - zaposleni v prodaji,
 - zaposleni v trženju.
- Procesi, na katere se navezuje dejavnost:
 - upravljanje s kupci,
 - trženje.
- Predviden čas izvajanja dejavnosti je 2 meseca.
- Zahtevani rezultati dejavnosti:
 - seznam največkrat izbranih opcij za posamezne modele,
 - izdelane skupine trgov,
 - poročilo o analizi.
- Predvideni stroški dejavnosti:
 - strošek delovnih ur, porabljenih za izdelavo analize.

5.1.2 Določitev serijskih modelov

Na podlagi analize prodajanih modelov in opcij po trgih mora prodaja določiti serijske modele, ki bodo šli v proizvodnjo in tako služili kot pilotski primeri za postavljanje temeljev serijske proizvodnje. Svetovalci smo predlagali, da naj bi bili prvi serijski modeli najbolj prodajani modeli, saj se tako zmanjša nevarnost hitrega povečanja stanja zalog. Na podlagi najbolj prodajanih modelov bo tudi najlažje primerjati rezultate serijske in naročniške proizvodnje.

Prodaja naj bi določila serijske modele mesec dni po opravljeni analizi prodajanih modelov in opcij po trgih.

Povzetek dejavnosti:

- Nosilec dejavnosti je vodja prodaje.
- Sodelujoči pri izvajanju dejavnosti:
 - zaposleni v prodaji.
- Proces, na katere se navezuje dejavnost:
 - upravljanje s kupci.
- Predviden čas izvajanja dejavnosti je 1 mesec.
- Zahtevani rezultati dejavnosti:
 - določeni prvi serijski modeli.
- Predvideni stroški dejavnosti:
 - strošek delovnih ur, porabljenih za določitev serijskih modelov.
- Zahtevane prej izvedene dejavnosti:
 - določitev serijskih modelov.

5.1.3 Analiza stroškovnih prihrankov in cenovna opredelitev serij

Po definiranju serijskih proizvodov je treba analizirati zmanjšanje stroškov, ki jih bo povzročilo proizvodnje določenega proizvoda v seriji. Ti prihranki bodo podlaga za določitev lastne cene in posledično prodajne cene izdelka, v primeru, da kupec vzame izdelek iz serije.

Stroškovne prihranke je treba analizirati v vseh procesih, na katere vpliva serijska proizvodnja. Potrebno je analizirati prihranke v procesih upravljanje z dobavitelji, logistika in proizvodnja. Končni rezultat analize mora biti določena prodajna cena, ki mora biti nižja od proizvodov naročniške proizvodnje. Nosilec dejavnosti naj bi bil vodja prodaje, pri izvajanju dejavnosti pa morajo sodelovati vsi zaposleni, pri katerih se bo ustvarjal prihranek.

Povzetek dejavnosti:

- Nosilec dejavnosti je vodja prodaje.
- Sodelujoči pri izvajanju dejavnosti:
 - zaposleni v prodaji,
 - zaposleni v proizvodnji,
 - zaposleni v nabavi,
 - zaposleni v logistiki.
- Proces, na katere se navezuje dejavnost:
 - upravljanje s kupci,
 - logistika,

- proizvajanje končnih proizvodov,
- upravljanje z dobavitelji.
- Predviden čas izvajanja dejavnosti je 2 meseca.
- Zahtevani rezultati dejavnosti:
 - določena lastna cena serijskih izdelkov,
 - določena prodajna cena serijskih izdelkov.
- Predvideni stroški dejavnosti:
 - strošek delovnih ur, porabljenih za izdelavo analize.
- Zahtevane prej izvedene dejavnosti:
 - določitev serijskih modelov.

5.1.4 Proizvajanje prvih serijskih modelov

Ko prodaja določi serijske modele, mora steči postopek uvrščanja serijske proizvodnje v načrt proizvodnje in vse ostale procese, ki bodo omogočili realizacijo serijske proizvodnje. Serijo predstavlja celodnevna proizvodnja, zato mora priprava proizvodnje za serijsko proizvodnjo zagotoviti celoten dan na določeni liniji. Zaradi tega smo svetovalci predvideli, da naj bi izvajanje dejavnosti trajalo približno 3 mesece, saj je treba ob postopni uvedbi serijske proizvodnje še vedno zagotavljati nemoteno proizvajanje naročniških proizvodov.

Nosilec dejavnosti je vodja proizvodnje, čeprav morajo za uspešno izvedbo te dejavnosti usklajeno sodelovati tudi zaposleni v nabavi in logistiki.

Povzetek dejavnosti:

- Nosilec dejavnosti je vodja proizvodnje.
- Sodelujoči pri izvajanju dejavnosti:
 - zaposleni v proizvodnji,
 - zaposleni v nabavi,
 - zaposleni v logistiki.
- Procesi, na katere se navezuje dejavnost:
 - upravljanje z dobavitelji,
 - logistika,
 - proizvajanje končnih proizvodov.
- Predviden čas izvajanja dejavnosti je 3 mesece.
- Zahtevani rezultati dejavnosti:
 - proizvedena serija.
- Predvideni stroški dejavnosti:
 - strošek delovnih ur, porabljenih za izdelavo serije,
 - strošek zalog.
- Zahtevane prej izvedene dejavnosti:

- določitev serijskih modelov.

5.1.5 Nadaljnje oblikovanje serijskih modelov

Po dokončanju prvih serijskih modelov mora prodaja določiti več serijskih modelov za proizvodnjo, s ciljem čim večjega zapolnjevanja proizvodnih kapacitet s serijskimi modeli. Prodaja mora vzporedno z določanjem serijskih modelov spremljati prihranke, ki jih serijska proizvodnja omogoča, in določati prodajne cene za serijske proizvode. Prav tako mora razvijati sistem pospeševanja prodaje, ki bo spodbujal kupce k nakupu serijskih modelov.

Pri tej dejavnosti bo prodaja že imela prve rezultate uspešnosti prodaje prvih serijskih modelov. Na podlagi teh rezultatov mora prodaja pripravljati nadaljnje ukrepe za vzpostavitev serijske proizvodnje. Za določitev serijskih modelov je odgovoren vodja prodaje. Intenziven proces nadaljnega oblikovanja serijskih modelov se izvaja 4 mesece. Ko bo serijska proizvodnja uvedena, se bodo serijski modeli definirali pred začetkom vsake nove sezone na podlagi izkušenj preteklih sezon.

Povzetek dejavnosti:

- Nosilec dejavnosti je vodja prodaje.
- Sodelujoči pri izvajanju dejavnosti:
 - zaposleni v prodaji.
- Procesi, na katere se navezuje dejavnost:
 - upravljanje s kupci,
 - proizvodnje končnih proizvodov,
 - upravljanje z dobavitelji,
 - logistika.
- Predviden čas izvajanja dejavnosti so 4 meseci.
- Zahtevani rezultati dejavnosti:
 - oblikovani novi serijski modeli,
 - rezultati uspešnosti prvih serijskih modelov,
 - predlogi za nadaljnje določanje serijskih modelov in prodajo le-teh.
- Predvideni stroški dejavnosti:
 - strošek delovnih ur, porabljenih za določanje serijskih modelov.
- Zahtevane prej izvedene dejavnosti:
 - določitev serijskih modelov,
 - analiza stroškovnih prihrankov in cenovna opredelitev serij,
 - proizvodnje prvih serijskih modelov.

5.2 Integralna logistika

Naslednja sprememba, ki smo jo svetovalci predlagali, je uvedba integralne logistike. Logistika bo v prihodnje prevzela vlogo povezovalca informacijskih in materialnih tokov med nabavo, prodajo in proizvodnjo. S tem želimo doseči optimizirane materialne, komunikacijske, dokumentacijske in informacijske tokove ter upravljanje z zalogami v sklopu enega poslovnega procesa. Zaradi povezovalne vloge logistike se bo poenostavilo tudi planiranje.

Če želimo doseči integralno vlogo logistike, moramo vse predati v pristojnost logistike. Trenutno se skladiščenje gotovih izdelkov izvaja v sklopu procesa prodaja, skladiščenje rezervnih delov pa v sklopu procesa poprodaja.

Integralna logistika bo omogočila zmanjšanje operativnega dela zaposlenih v prodaji in nabavi. Določene dejavnosti teh sektorjev se prenesejo v izvajanje logistiki, kar omogoči prodaji dodaten čas za delo s kupci, nabavi pa za delo z dobavitelji.

Glavna nevarnost, na katero je treba paziti pri uvedbi spremembe, je zagotavljanje nemotenega poslovanja vseh ostalih sektorjev. To zagotovimo s postopnim prenašanjem posameznih dejavnosti iz ostalih poslovnih procesov v proces logistike. Svetovalci smo predlagali uvedbo v treh fazah, ki naj bi skupaj trajale 6 mesecev, in sicer so faze oziroma dejavnosti uvedba izvajanja skladiščenja gotovih izdelkov v sklopu logistike, vzpostavljanje novih relacij med logistiko in nabavo ter vzpostavljanje spremenjenega načina planiranja.

Svetovalci smo opozorili podjetje, da se zaradi zagotavljanja integralne logistike v poslovnem procesu logistike izvajajo določene dejavnosti, ki se v obstoječem poslovanju izvajajo v sklopu ostalih poslovnih procesov. Ti poslovni procesi se v prihodnje ne bodo spreminjali na ravni posameznih dejavnosti, jih bo pa potrebno izvajati v sklopu procesa logistika, kar se zagotovi z reorganizacijo zaposlenih.

Povzetek spremembe:

- Nosilec implementacije spremembe je vodja logistike.
- Procesi, na katere se navezuje sprememba:
 - logistika,
 - upravljanje s kupci,
 - upravljanje z dobavitelji,
 - proizvodnje končnih proizvodov.
- Predviden čas implementacije spremembe je 6 mesecev.
- Predvidene koristi spremembe:
 - optimizacija materialnih tokov,
 - upravljanje z vsemi zalogami v sklopu enega poslovnega procesa,

- zmanjšanje operativnega dela prodaje in nabave,
- zmanjšanje pomena in potrebe po planskih konferencah v trenutni obliki.
- Možne nevarnosti spremembe:
 - zastoji v izvajanju ostalih poslovnih procesov.
- Predvideni stroški spremembe:
 - strošek delovnih ur, porabljenih za implementacijo integralne logistike.
- Dejavnosti, ki so potrebne za implementacijo spremembe:
 - uvedba izvajanja skladiščenja gotovih izdelkov v sklopu logistike,
 - vzpostavljanje novih relacij med nabavo in logistiko,
 - vzpostavljanje spremenjenega načina planiranja.

5.2.1 Uvedba izvajanja skladiščenja gotovih izdelkov v sklopu logistike

Vzpostavljanje integralne logistike se začne z implementacijo skladiščenja gotovih izdelkov v proces logistike. Glede na to, da je skladiščenje gotovih izdelkov zadnji podproces pred dostavo proizvodov kupcem in da znotraj procesa skladiščenja gotovih izdelkov niso predvidene večje spremembe, je treba skladiščenje gotovih izdelkov le predati v izvajanje logistiki. Ta sklop dejavnosti zahteva reorganizacijo sektorjev prodaja in logistika, saj se skladišče gotovih izdelkov, ki je do sedaj spadalo k prodaji, priključi logistiki. Največji poudarek je treba nameniti analizi, če je možno izvajanje določenih dejavnosti pri skladiščenju gotovih izdelkov prepustiti zaposlenim v logistiki. To bi pomenilo zmanjšanje števila zaposlenih v skladišču gotovih izdelkov.

Uvedba izvajanja skladiščenja gotovih izdelkov v proces logistike naj bi trajala 3 mesece. V tem času bodo opravljene vse organizacijske spremembe in določeni izvajalci ter odgovorni ljudje za nemoten potek podprocesa skladiščenje gotovih izdelkov. Ker bo za uspešno skladiščenje gotovih izdelkov odgovoren vodja logistike, smo ga svetovalci predlagali za nosilca dejavnosti. Zaradi spremembe v organizaciji in v poslovnih procesih morajo pri izvedbi spremembe sodelovati tudi zaposleni, ki skrbijo za sistemsko dokumentacijo ter nadzor in analizo poslovnih procesov.

Povzetek dejavnosti:

- Nosilec dejavnosti je vodja logistike.
- Sodelujoči pri izvajanju dejavnosti:
 - zaposleni v logistiki,
 - zaposleni v skladišču gotovih izdelkov,
 - zaposleni v kontroli kakovosti, ki skrbijo za sistemsko dokumentacijo ter procese in analizo poslovnih procesov.
- Procesi, na katere se navezuje dejavnost:
 - logistika,

- upravljanje s kupci.
- Predviden čas izvajanja dejavnosti je 3 mesece.
- Zahtevani rezultati dejavnosti:
 - izvajanje procesa skladiščenje gotovih izdelkov v sklopu procesa logistika,
 - spremenjena organizacijska struktura.
- Predvideni stroški dejavnosti:
 - strošek delovnih ur, porabljenih za izvedbo spremembe.

5.2.2 Vzpostavljanje novih relacij med logistiko in nabavo

Zaradi uvedbe integralne logistike se morajo določene dejavnosti, ki jih trenutno izvajajo zaposleni v nabavi, prenesti v izvajanje v sklopu procesa logistika. Pri prenosu dejavnosti iz nabave v logistiko se lahko pojavijo določene težave, ki bi lahko povzročile zastoje poslovnih procesov, predvsem proizvodnje. Zaradi tega je treba pri prenosu dejavnosti iz nabave v logistiko jasno določiti, kdo bo izvajal posamezne dejavnosti in kdo je odgovoren za njihovo uspešnost. Vzpostavljene morajo biti nove relacije med nabavo in logistiko, ki morajo nabavi omogočiti večjo osredotočenost na delo z dobavitelji. Zaradi povečanja obsega dela v logistiki se lahko pojavijo potrebe po premestitvi določenega števila zaposlenih iz nabave v logistiko.

V treh mesecih naj bi bile določene nove relacije med logistiko in nabavo ter določene dejavnosti, ki jih bo od nabave prevzela logistika. Za vodjo dejavnosti smo svetovalci predlagali vodjo logistike, za uspešnost dejavnosti je seveda pomembno dobro sodelovanje med logistiko in nabavo.

Povzetek dejavnosti:

- Nosilec dejavnosti je vodja logistike.
- Sodelujoči pri izvajanju dejavnosti:
 - zaposleni v logistiki,
 - zaposleni v nabavi,
 - zaposleni v kontroli kakovosti, ki skrbijo za procese in analizo poslovnih procesov.
- Procesi, na katere se navezuje dejavnost:
 - logistika,
 - upravljanje z dobavitelji.
- Predviden čas izvajanja dejavnosti je 3 mesece.
- Zahtevani rezultati dejavnosti:
 - implementirani poslovni procesi, ki jasno opredeljujejo meje med nabavo in logistiko.
- Predvideni stroški dejavnosti:
 - strošek delovnih ur, porabljenih za implementacijo spremenjenih poslovnih procesov.

5.2.3 Vzpostavljanje novega načina planiranja

V primeru nove vloge logistike se bo spremenil način planiranja. Zmanjša se predvsem pomen planskih konferenc, ki jih je podjetje takrat izvajalo, saj naj bi z uvedbo nove vloge logistike načrte med prodajo, proizvodnjo in nabavo usklajevala logistika. Planiranje je posebej pomembno tudi pri uvedbi serijske proizvodnje, saj je treba vzpostaviti sistem signalnih zalog, ki bo omogočal pravočasno vzpostavljanje optimalnih količin v skladišču gotovih izdelkov, ki bodo omogočale hitro dostavo do kupcev. Zaradi tega smo svetovalci predlagali, da se začne nov sistem planiranja vzpostavljati po tem, ko bo prodaja določila serijske modele, saj bo v tem primeru omogočeno izvajanje spremenjenega načina planiranja za serijsko in naročniško proizvodnjo.

Nov način planiranja naj bi bil vzpostavljen v treh mesecih. V tem času se mora spremeniti način planiranja za naročniško in serijsko proizvodnjo. Pri spremembi načina planiranja morajo sodelovati zaposleni v prodaji, proizvodnji, logistiki in nabavi. Za nosilca dejavnosti smo svetovalci predlagali vodjo logistike.

Povzetek dejavnosti:

- Nosilec dejavnosti je vodja logistike.
- Sodelujoči pri izvajanju dejavnosti:
 - zaposleni v logistiki,
 - zaposleni v prodaji,
 - zaposleni v nabavi,
 - zaposleni v proizvodnji,
 - zaposleni v kontroli kakovosti, ki skrbijo za procese in analizo procesov.
- Procesi, na katere se navezuje dejavnost:
 - logistika,
 - upravljanje s kupci,
 - upravljanje z dobavitelji,
 - proizvodnje končnih proizvodov.
- Predviden čas izvajanja dejavnosti je 3 mesece.
- Zahtevani rezultati dejavnosti:
 - spremenjen način planiranja,
 - jasno določene odgovornosti med posameznimi procesi za uspešno izvajanje planiranja.
- Predvideni stroški dejavnosti:
 - stroški delovnih ur, porabljenih za vzpostavitev novega sistema planiranja.
- Zahtevane prej izvedene dejavnosti:
 - določitev serijskih izdelkov.

6 REZULTATI PROJEKTA

Spremembe so stalnica, ki nas spremljajo na vseh področjih življenja. Ravno v podjetništvu so spremembe nujne za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetja. V vsakem podjetju se spremembe težko uvajajo, še posebej, če so te spremembe korenite in vplivajo na način dela. Treba se je zavedati dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost uvedbe sprememb. Razumevanje sprememb in ciljev, pripravljenost na spremembe ter medsebojno sodelovanje so temeljni pogoji implementacije sprememb, če želimo, da spremembe resnično zaživijo v praksi.

V diplomskem delu sem zaradi predpisanega obsega opisal le dva predloga sprememb. Vseh predlogov sprememb, ki smo jih svetovalci predali v zaključnem dokumentu, je bilo nekaj čez trideset. Pri vseh smo natančno opredelili odgovorno osebo in ostale sodelujoče, določili procese, na katere se navezujejo spremembe, definirali okvirni časovni okvir dejavnosti za uvedbo sprememb ter podali predvidene koristi in morebitne nevarnosti uvedbe predlaganih sprememb. Ravno tako smo opredelili stroške, ki lahko nastanejo ob uvedbi sprememb.

Z izvedenim projektom prenove poslovnih procesov smo v podjetju izpolnili zastavljene cilje pred začetkom projekta. Na začetku projekta smo na novo definirali strategijo podjetja, ki je bila podlaga za nadaljnjo prenovo procesov. Z novo definicijo procesov smo usmerili podjetje v posodobitev organizacijske arhitekture, torej k bolj procesno oblikovani organizaciji. Med projektom so se odprla vprašanja tudi o primernosti posameznih zaposlenih, predvsem v prodaji in razvoju. Pozitivno so se odrezali v logistiki, kjer so zaposleni pokazali največ volje do uvedbe sprememb. Kadrovska služba je imela na koncu projekta pregled nad svojimi zaposlenimi in njihovim sprejemanjem sprememb v poslovnih procesih. V podjetju so poleg uvedbe procesnih sprememb nosilci procesov definirali tudi ključne kazalnike uspešnosti za svoje procese.

Podjetje v svojem letnem poslovnem poročilu navaja, da je spremenjeno poslovno in gospodarsko okolje zahtevalo tudi optimizacijo organizacije in poslovnih procesov v podjetju, ki se mora aktivno odzivati na številne spremembe v okolju ter ponujati odgovore na pričakovanja različnih skupin deležnikov. Zato so v podjetju začeli s procesom notranje reorganizacije s ciljem, da z združevanjem, centralizacijo in racionalizacijo organizacije dosežejo hitrejše odločanje, hitrejši pretok dokumentacije in informacij, zmanjšanje števila dokumentov v posameznem poslovnem dogodku ter večjo transparentnost in nadzor nad vsakodnevnimi aktivnostmi v podjetju. Podjetje v svojem poslovnem poročilu še pove, da je v letu 2007 odprt projekt »prenova poslovnih procesov« skozi celotno leto 2008 intenzivno deloval na vseh področjih in se v prvih mesecih leta 2009 zaključil, njegovi rezultati pa so se prenesli med vsakodnevne naloge. Podjetje dodatno navaja, da je bila na osnovi posnetka stanja procesov, ki je bil izveden še v letu 2007, v nadaljevanju leta 2008 realizirana prenova procesov, ki je terjala veliko usklajevanj med posameznimi procesi. Potrebna je bilo veliko usklajevanja, strpnosti in timskega dela. Za uspešno preoblikovanje so bili odprti podprojekti, ki so potekali v predvidenih

načrtih, zato lahko trdimo, da je bil večji del nalog tega področja uspešno realiziran. (Podjetje A, 2008).

Na podlagi intervjuja z eno izmed odgovornih oseb na projektu sem izvedel, da so v letu in pol po končanem projektu uvedli večino sprememb z delnimi odstopanji od podanih predlogov. Največji izziv pri uvedbi so jim predstavljali posamezniki z veliko interno močjo, ki niso želeli uvesti spremembe v svoje procese. Največjo dodano vrednost projekta je vodstvo videlo v boljšem pregledu nad poslovanjem, ki jim je služilo kot zelo dobra podlaga za odločanje. Prav tako je bilo vodstvo zadovoljno z vpogledom v interne odnose moči med posameznimi sektorji, kar jim je pomagalo pri interni reorganizaciji zaposlenih. Poglobili so tudi sodelovanje z dobavitelji, ki se odraža v lažjem in boljšem planiranju ter boljših nabavnih pogojih. Z vsemi uvedenimi spremembami je podjetju uspelo pospešiti poslovne procese, predvsem z vidika hitrosti in možnostih prilagajanja proizvodov kupcem ter z vidika krajše čakalne dobe na njihove proizvode.

Po zaključeni fazi uvedbe sprememb so projekt prenove poslovanja nekajkrat ponovili, vsakič z drugo svetovalno hišo z namenom pridobiti čim več različnih pogledov in predlogov o optimizaciji poslovanja. Podjetje še danes posluje odlično in je med vodilnimi v svoji panogi z velikim tržnim deležem. Kljub krizi jim je uspelo zadržati poslovanje na dobri ravni, zadnja leta pa se jim prodaja uspešno povečuje.

SKLEP

S prikazom praktičnega primera sem želel v diplomskem delu predstaviti potek projekta prenove poslovnih procesov v proizvodnem podjetju. Zaradi obsežnosti projekta sem se osredotočil na visoko nivojski prikaz analize procesov in prikazal le uvedbo dveh velikih sprememb, ki sta se v projektu pokazali kot ključni za optimizacijo poslovanja.

Na začetku sem podal nekaj razlogov, zaradi katerih se je podjetje odločilo za projekt prenove poslovnih procesov. Ker podjetje deluje v zreli panogi, se je projekta lotilo predvsem z vidika optimizacije stroškov in večje udeležbe dobičkov v vrednostni verigi. Podjetje deluje v skupini, in sicer ima v lastništvu nekaj dobaviteljev. Svetovalci na projektu smo preučili tudi ta vidik poslovanja.

Prenova strategije je bila podlaga za nadaljevanje celotnega projekta. Pri prenovi strategije je aktivno sodelovalo vodstvo in ključni kadri podjetja. Pri prenovljeni strategiji smo na novo definirali področje delovanja in vizijo podjetja. Pregledali smo ovire v panogi, definirali ključne kompetence in ključne dejavnike uspeha. Z vodstvom smo preverili razumevanje podjetja in pregledali prodajno verigo celotne skupine podjetij.

Analizo poslovnih procesov smo svetovalci izvedli s pomočjo intervjujev z zaposlenimi in interno dokumentacijo procesov podjetja. Preverili smo, kateri poslovni procesi definirajo vrednost za kupca in kateri ustvarjajo vrednost v očeh kupca. Procese smo razdelili na ključne, managerske in podporne poslovne procese. Z vodstvom podjetja smo se osredotočili na ključne poslovne procese, saj z njihovo optimizacijo pridobi podjetje največje koristi. Svetovalci smo že pri intervjujih zabeležili predloge sprememb zaposlenih, ki so vključeni v posamezni poslovni proces. Predlog vseh sprememb, katerih uvedba se bo najbolj odrazila na stroških in hitrosti poslovnih procesov, je zbir predlogov zaposlenih in svetovalcev, ki so sodelovali na projektu. Zaradi hitrejšje uvedbe sprememb smo svetovalci že v predlogih sprememb definirali odgovorno osebo in ostale sodelujoče, določili procese, na katere se navezujejo spremembe, definirali okvirni časovni okvir dejavnosti za uvedbo sprememb ter podali predvidene koristi in morebitne nevarnosti uvedbe predlaganih sprememb.

Na koncu projekta smo vodstvu podjetja predali vso dokumentacijo o analizi poslovnih procesov z vsemi predlogi sprememb. Zaradi dobre dokumentacije so v podjetju lahko sami oblikovali ekipe, ki naj bi uvedle predlagane spremembe v poslovanje. Velik del predlaganih sprememb so bolj ali manj uspešno realizirali. Posamezne težave so se pojavljale pri zadani časovnici uvedbe sprememb in zaradi nepripravljenosti zaposlenih na spremembe. Ob uvedbi sprememb je prišlo tudi do reorganizacije v podjetju in nekaj zaposlenih je zapustilo podjetje.

V diplomskem delu sem predstavil teoretične pristope k prenovi poslovanja z uporabo metod in orodij managementa poslovnih procesov in njihovo konkretno uporabo v opisanem projektu prenove poslovanja. Še posebej sem pokazal, kako se analiza in prenova procesov odražata v zbiru predlaganih procesnih sprememb in uvedbi le-teh. Kot je razvidno iz rezultatov projekta, je ogromen izziv uvedba predlaganih sprememb, saj ima tu največji vpliv človeški dejavnik oziroma pripravljenost ljudi na uvedbo sprememb pri svojem vsakdanjem delu. Največja dodana vrednost projekta je bila soočenje ljudi z analizo njihovega dela, iz česar je sledilo največ predlogov za spremembe, ki smo jih svetovalci ustrezno dokumentirali in povezali v celoto. To je v diplomskem delu podrobno predstavljeno pri predlogih sprememb.

Vpliv projekta na podjetje je opisan pri rezultatih projekta, kjer se tudi iz izsekov letnih poročil razbere, da je projekt dosegel zastavljen cilj. Tako se bo poslovodstvo lahko hitreje odločalo, v podjetju bo hitrejši pretok dokumentacije in informacij, zmanjšali so število dokumentov v posameznem poslovnem dogodku ter dosegli večjo transparentnost in nadzor nad vsakodnevnimi dejavnostmi v podjetju. Prav tako se vpliv projekta kaže v tem, da podjetje še danes odlično posluje in je kljub gospodarski krizi uspelo zadržati poslovanje na dobri ravni, zadnja leta pa se podjetju prodaja uspešno povečuje.

Diplomsko delo sem napisal z namenom, da bralec dobi predstavo in navodila, kako se lotiti obsežnega projekta prenove poslovanja. Ker je na trgu ogromno literature na tematiko prenove

poslovanja, verjamem, da je težko definirati pot, kako priti do uspešnega zaključka. S tem »pripomočkom« verjamem, da sem številnim olajšal delo raziskovanja najbolj primernih metod.

Osebno menim, da se je projekt do faze uvajanja sprememb odvijal po naših pričakovanjih. Pri uvajanju sprememb pa se, zaradi interne moči in lastniških povezav posameznikov znotraj podjetja, določen del predlaganih sprememb ni popolnoma uvedel pri procesu razvoja proizvodov. Zato menim, da še vedno obstajajo rezerve za zmanjšanje stroškov poslovanja.

Ko pogledam celoten projekt in njegove rezultate, sem zadovoljen z dejstvom, da je projekt prinesel boljši pregled nad poslovanjem, odkrile so se skrite rezerve v sodelovanju znotraj in zunaj podjetja, ter da je vodstvo skupaj z zaposlenimi razmislilo, kam in na kakšen način peljejo to podjetje v uspešno prihodnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Agregata d. o. o. (2007). *Metodologija* (interno gradivo). Ljubljana: Agregata d. o. o.
2. Agregata d. o. o. (2008). *Analiza in optimizacija poslovnih procesov v podjetju A* (interno gradivo). Ljubljana: Agregata d. o. o.
3. Ahlrichs, F. & Knuppertz, T. (2006). *Controlling von Geschäftsprozessen. Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
4. Damij, N. (2009). *Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: Vega.
5. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kalpič, B. (1998). *Modeliranje poslovnih procesov*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
7. Kovačič, A. & Bosilj, Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov. Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
8. Podjetje A (2007). Letno poročilo 2007. Kraj: Podjetje A
9. Podjetje A (2008). Letno poročilo 2008. Kraj: Podjetje A
10. Potočan, V. (2009). *Kako prenoviti poslovni proces? : priročnik za izvedbo prenove poslovnih procesov*. Maribor: Tabula.
11. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Suter, A. (2004). *Die Wertschöpfungsmachine. Wie strategien ihre Stosskraft entwickeln*. Zurich: Orell Füssli Verlag AG.
13. Šepetavc, B. (2010, 11. februar). Prenova procesov je kot nosečnost. *Finance*, str. 21.