

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STANDARDI ISO IN PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV NA PRIMERU
MALEGA PODJETJA**

Ljubljana, oktober 2008

ŽIGA SLAVIČEK

IZJAVA

Študent Žiga Slaviček izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Jurija Jakliča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. oktobra 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRENOVA POSLOVANJA.....	2
1.1 CELOVITA PRENOVA POSLOVANJA	3
1.2 KAKO USPEŠNO PRENOVITI POSLOVANJE.....	4
1.3 KAKO VARNO PRITI DO PROCESNE ORGANIZIRANOSTI.....	5
2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV.....	6
2.1 KAJ JE POSLOVNI PROCES	7
2.2 VZROKI ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV	7
2.3 POSTOPEK PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV.....	8
2.4 ZAKAJ JE PRENOVA LAHKO NEUSPEŠNA	9
2.5 VLOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE PRI PRENOVI POSLOVANJA IN POSLOVNIH PROCESOV	10
3 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV.....	12
3.1 TEHNIKE IN METODE MODELIRANJA	13
4 STANDARDI ISO.....	16
4.1 SKUPINA STANDARDOV – ISO 9000	16
4.2 STANDARD ISO 9001:2000	20
4.3 STANDARD ISO 14001:2004	20
4.4 ZARADI STANDARDOV ISO DO PROCESNO USMERJENEGA PODJETJA	21
5 PRIMER POSLOVENGA PROCESA NABAVE V PODJETJU CCE D.O.O.....	22
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA CCE D.O.O.....	22
5.1.1 <i>Storitve podjetja</i>	23
5.1.2 <i>Politika kakovosti in okolja</i>	24
5.1.3 <i>Začetek prenove poslovanja</i>	24
5.2 TEMELJNI POSLOVNI PROCESI PODJETJA	25
5.2.1 <i>Poslovni proces vodenja družbe</i>	25
5.2.2 <i>Poslovni proces izvedba projekta</i>	27
5.2.3 <i>Poslovni proces kooperacije</i>	30
5.2.4 <i>Poslovni proces nabave</i>	32
5.3 PREDLOG PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA NABAVE	35
5.3.1 <i>Management pogodb</i>	37
5.4 PROCESNI NAČIN POSLOVANJA ZARADI STANDARDOV ISO V PODJETJU CCE D.O.O.	38
SKLEP.....	39
LITERATURA IN VIRI.....	41

KAZALO TABEL

TABELA 1: KORISTI ZA PODJETJE IN KUPCE.....	20
---	----

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ŽIVLJENJSKI KROG STALNIH IZBOLJŠAV IN OPTIMIZACIJ PROCESOV V PODJETJU	9
SLIKA 2: POSTOPEK PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	13
SLIKA 3: PRIKAZ HIERARHIJE	14
SLIKA 4: SIMBOLI BPMN.....	15
SLIKA 5: NENEHNO IZBOLJŠEVANJE SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI	18
SLIKA 6: DEMINGOV KONTROLNI CIKEL	19
SLIKA 7: POSLOVNI MODEL VODENJA DRUŽBE	27
SLIKA 8: POSLOVNI PROCES IZVEDBE PROJEKTA	30
SLIKA 9: POSLOVNI PROCES KOOPERACIJA	32
SLIKA 10: POSLOVNI PROCES NABAVE.....	34
SLIKA 11: PREDLOG PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA NABAVE	36
SLIKA 12: POSLOVNI PROCES – MANAGEMENT POGODB	37

UVOD

Zavedanje podjetij o tem, da so poslovni procesi zelo pomembni za njihovo uspešno delovanje, je vse večje. Poti do zavedanja pa so zelo različne. Zanimanje in potreba po modeliranju, prenavljanju poslovnih procesov je tudi posledica pridobivanja različnih certifikatov. Med njimi so v Sloveniji zelo priljubljeni standardi ISO.

Vse večja globalizacija trga, odkritje informacijskih ekonomij, rast interneta in ostalih globalnih komunikacij dajejo informacijskim sistemom drugačno vlogo v poslovanju in vodenju. Internet omogoča nove poslovne modele in poslovne procese. Internet ponuja tudi nove načine širjenja znanja (Laudon & Laudon, 2000). Sedaj, ko je digitalna ekonomija v polnem razcvetu, morajo podjetja po svetu za preživetje preoblikovati svoje poslovne modele in procese (Turban, McLean & Wetherbe, 2002).

Sprememba načina poslovanja zahteva od podjetij, da se notranje reorganizirajo, če želijo obdržati ali izboljšati položaj na konkurenčnem trgu. To pomeni, da morajo biti osredotočeni za zadovoljevanje zahtev, potreb in želja potrošnika, in sicer s čim nižjimi stroški poslovanja, čim boljšo kakovostjo izdelka ali storitve v najkrajšem možnem času. Reorganizacija poslovanja je zahteven proces, ki uspe le nekaterim podjetjem. Sodobni trendi usmerjajo podjetja, da dobavitelje ne vidijo več kot svoje nasprotnike, temveč postajajo partnerji in s tem pomemben del podjetja (Scheuing, 1989, str. 130).

Če se podjetja znajdejo v težavah in želijo obnoviti svojo konkurenčno prednost, je potrebno pozabiti številna načela in tehnike, ki so jim tako dolgo prinašale uspeh in treba se je naučiti kako delati drugače (Hammer & Champy, 1995, str. 21).

Pri pisanju diplomske naloge me je vodila želja po spoznanju povezanosti poslovnih procesov in standardov ISO. Namen diplomske naloge je prikazati na primeru podjetja CCE d.o.o., kako uvedba standardov ISO hkrati pripomore k usmerjenosti podjetja v procesni pogled in k prenovi poslovnih procesov. Pregledati poslovne procese in standarde ISO v malem podjetju je bil cilj diplomske naloge. Za zasledovanje cilja sem pregledal in uporabil tudi ustrezno literaturo.

Diplomsko delo vsebuje pet poglavij, začne se z uvodom in konča s sklepom.

Prvo poglavje, Prenova poslovanja, poda teoretična izhodišča, kaj prenova poslovanja je. Poda razlago o celoviti prenovi poslovanja in kako se tega podjetja na uspešen način lotevajo. V prvem poglavju opišem tudi, kako podjetja varno pridejo do procesne organiziranosti.

Sledi poglavje, ki nazorno predstavi prenovu poslovnih procesov. Da bi razumeli bistvo poslovnih procesov, moramo najprej vedeti, kaj je poslovni proces. Pomembni so tudi vzroki za prenovu poslovnih procesov. Ko se odločimo za prenovu, moramo vedeti, kako to narediti, to izvemo v podpoglavju Postopek prenove poslovnega procesa. Prenova poslovnih procesov je lahko tudi neuspešna, da bi se temu izognili, so navedeni najpogostejši vzroki neuspeha. Zadnje podpoglavje prenove poslovnih procesov je namenjeno vlogi informacijske tehnologije pri prenovi poslovanja in poslovnih procesov.

Tretje poglavje je namenjeno modeliranju poslovnih procesov, kjer spoznamo tehnike in metode modeliranja.

Sledi poglavje, kjer predstavim standarde ISO, ki so pomembni za celotno razumevanje diplomske naloge. Prvo podpoglavje je namenjeno širši predstavitvi skupine ISO 9000. Drugo in tretje podpoglavje pa opredeljujeta standarda ISO 9001:2000 in ISO 14001:2004, ki jih je uvedlo tudi podjetje CCE d.o.o. Četrto podpoglavje opisuje, kako podjetja zaradi standardov ISO preidejo na procesno organiziranost.

Peto, zadnje poglavje je v celoti posvečeno podjetju CCE d.o.o. in povezavi med standardi ISO in poslovnimi procesi oziroma procesnim načinom poslovanja. Najprej predstavim podjetje CCE d.o.o. Predstavim storitve podjetja, njihovo politiko do kakovosti in okolja ter začetek prenove poslovanja. Drugo podpoglavje je sestavljeno iz predstavitve in orisa temeljnih poslovnih procesov podjetja. Tretje podpoglavje predstavlja predlog prenove poslovnega procesa nabave s podprocesom management pogodb. Za konec sledi poglavje, ki opiše povezovanje standardov ISO in procesnega načina poslovanja v podjetju CCE d.o.o.

1 PRENOVA POSLOVANJA

Naloga prenove poslovanja je prilagoditi procese podjetja, da bodo v koraku z današnjo informacijsko dobo, ki s seboj prinaša informacijsko tehnologijo, ta pa omogoča inovativen način poslovanja. Prenova in management poslovnih procesov povezujeta strategijo podjetja ter informacijske sisteme v podjetju, predlagata pa še celovit in jasen pregled nad cilji, zaposlenimi, organizacijo, informacijsko tehnologijo in kulturo podjetja (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004).

Nenehne in hitre spremembe svetovnega poslovnega okolja zahtevajo od podjetij nenehno prilagajanje novim razmeram. Iskanje konkurenčne prednosti in s tem povečevanje konkurenčnosti bo stalna skrb organizacij, zato mora biti temu primerno tudi poslovanje. V večini primerov je potrebna prenova poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov ob uporabi sodobne informacijske tehnologije, če želijo

izboljšati uspešnost poslovanja z vidika nižjih stroškov, krajših izvajalnih časov in boljše kakovosti (Kovačič et al., 2004, str. 55).

1.1 Celovita prenova poslovanja

V literaturi zasledimo najrazličnejše opredelitve in poglede na prenovu poslovanja. Zanimivi so pogledi domačih in tujih avtorjev. Kljub različnosti poimenovanja in definicij prenove poslovanja, razberemo, da je ideja in uporabni vidik različnih avtorjev zelo podoben.

Kovačič in soavtorji (2004, str. 67) opredeljujejo celovito prenovu poslovanja (Business Process Renovation) kot metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključujejo tako metodo korenitih (BPR) kot tudi postopnih sprememb oziroma izboljšav, in jih povezujejo z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja. Prenova poslovanja mora zastopati strategijo korenite »prevetritve« obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove preučitve in ponovne zasnove ključnih poslovnih procesov, izdelkov in storitev. Prenova poslovnih procesov pa je eden od ključnih vzvodov za spreminjanje organizacije oziroma celovite prenove poslovanja.

Devenport (1993, str. 2) na to gleda drugače, poslovni proces po njegovem potrebuje inovacije (business process innovation) in pravi, da je preurejanje le del tistega, kar je potrebno narediti pri temeljni spremembi procesa in se nanaša samo na oblikovanje novega procesa. Koncept inovacija procesov pa zajema najprej zamisel o novih delavnih strategijah, aktivnosti oblikovanja procesa in na koncu še uvajanje sprememb v tehnološke, kadrovske in organizacijske dimenzije organizacije.

Burke in Peppard (1995, str. 138) menita, da je prenova poslovanja pristop celovitega ponovnega načrtovanja in preoblikovanja organizacije, ki jo sestavljajo posamezniki, notranji sistem in struktura ter procesi, ki so v neposredni in posredni interakciji z zunanjimi dejavniki, z namenom doseganja določenih ciljev organizacije, ki jih s trenutnim stanjem ni mogoče doseči tako zlahka.

Hammer in Champy (1995, str. 2–32) razumeta celovito prenovu procesov kot temeljit vnovični premislek o poslovnih procesih in njihovo korenito preoblikovanje za doseg dramatičnih izboljšav v kritičnih kazalcih učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitve in hitrost. Treba je pozabiti, kako se je delalo v času masovne proizvodnje, in se odločiti, kako bi bilo najbolje delati sedaj, ob upoštevanju zahtev današnjih trgov in zmogljivosti današnjih tehnologij. Potrebne so tudi spremembe v organizacijski strukturi. Bistvo reinženiringa poslovanja je diskontinuirano razmišljanje, ki pomeni identificiranje in opuščanje zastarelih pravil in temeljnih predpostavk obstoječih poslovnih operacij.

Podobno kot Devenport tudi Hammer (2004, str. 84–93) govori o inovaciji poslovnih operacij, vendar vse skupaj razume kot uvedbo popolnoma novega načina v izvajanju aktivnosti podjetja. Zaradi vedno bolj konkurenčnega poslovnega okolja je za podjetja edini način, da ostanejo korak pred konkurenco, poiskati popolnoma drugačen način izvajanja procesov, kot so ga vajena do sedaj, ki bo omogočal poslovanje z nižjimi stroški, nižjimi cenami izdelkov, visoko kakovost izdelkov/storitev in večje zadovoljstvo kupcev. Pri tem je seveda bistvena podpora managementa, kajti gre za velike spremembe v samem načinu in vodenju dela. Kljub temu pa ne zahteva večjih finančnih sredstev in možnost uspeha je precej zanesljiva.

1.2 Kako uspešno prenoviti poslovanje

Pri prenovi poslovanja je potrebno biti pozoren na mnogo dejavnikov, ki vplivajo na končni rezultat in uspešnost prenove poslovanja. Rusimovič (2001, str. 39) opozarja in polaga veliko pozornosti na naslednja pravila:

- Potrebno je opredeliti vizijo in analizirati primerjalne prednosti, ki omogočajo zadovoljitev novih strateških ciljev organizacije.
- Sledi opredelitev poslovnih procesov, pomembnih za doseg ciljev in izločitev vsega, kar ni pomembno za racionalizacijo stroškov in ustvarjanje dodane vrednosti.
- Določiti se mora skupino, ki bo vodila spremembe, ustvarjala kulturo sprememb in spreminjala managersko (administrativno) vodeno organizacijo v podjetniško strukturirano organizacijo.
- Oblikovati je potrebno strategijo premagovanja odpora do sprememb.
- Moč odločanja in odgovornosti je potrebno prenesti na decentralizirane skupine, ki bodo uresničevale želene in načrtovane spremembe in postale središča nove organiziranosti.
- Spremembe so vedno del strategije znižanja stroškov in zvišanja dodane vrednosti. Poslovni rezultati so rezultanta uravnoveženja in hkratnega povezovanja teh dveh strategij.
- Upravljanje sprememb je hkrati ustvarjanje novih poslovnih mrež, kjer naši kupci in dobavitelji postanejo partnerji in soustvarjalci vrednosti organizacije.
- Uspešnost managerskih skupin je odvisna od sistema nagrajevanja in promocije, kar je bilo do sedaj rezervirano le za redke izbrance.
- V organizaciji so najpomembnejši ljudje in njihove sposobnosti, zato je med njimi potrebno ustvariti kulturo sodelovanja in ne konkurence. Potrebno je uravnovežiti spodbude in odgovornosti za spremembe tako od spodaj kakor tudi od zgoraj.

- Končni uspeh sprememb je odvisen od najšibkejšega člana, zato je potrebno skrbno načrtovanje svojih sprememb s poslovnimi načrti skupin in lastnikov projektov. Potrebno je globalno in neprestano spreminjanje in prilagajanje organizacije.

Tak način izpostavlja najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na uspešnost prenove poslovanja, uporablja pa se predvsem tam, kjer so potrebne radikalne spremembe, kjer z delnimi spremembami ali manjšimi izboljšavami stanja sistema ne bi mogli izboljšati. Res je, da več kot polovica projektov prenove ne uspe v celoti, ker se velikokrat ne upošteva vseh vidikov, ki jih literatura predvideva. Pogoj za uspeh projekta so dobro teoretično znanje in izkušnje, predvsem pa management, ki se dosledno drži načrtane pot (Rusimovič, 2001, str. 40).

1.3 Kako varno priti do procesne organiziranosti

Prehod na procesno organiziranost organizacije in poslovanja podjetja je za vsako podjetje nujen, vendar boleč in težak. Veliko podjetij ne spelje projektov celotne reorganizacije do konca. Po nekaterih ocenah v svetu popolnoma uspe le med 15 in 25 % takšnih projektov (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

Projekt prehoda na procesno organiziranost v podjetju mora biti skrbno načrtovan in mora vsebovati ključne in potrebne elemente za uspešno izvedbo.

Takšen projekt je smiselno izvesti v štirih fazah (Vrhovšek, Kušer & Matičič, 2003):

1. Prva faza je osredotočena na organizacijske ukrepe, potrebne za izvedbo projekta vzpostavitve, vzdrževanja in izboljševanja procesno usmerjenega sistema. Zanj so značilni naslednji koraki:

- vzpostavitev vodilnega tima na nivoju podjetja,
- identifikacija ključnih procesov,
- imenovanje lastnikov procesa,
- imenovanje procesnih timov,
- usposabljanje za razumevanje procesnega pristopa.

2. Druga faza je namenjena opisu posameznih procesov in vključuje naslednje korake:

- identifikacija kupcev,
- opredelitev vsebine procesov,
- identifikacija dobaviteljev.

3. Tretja faza pomeni optimiziranje v smislu oblikovanja takšnih procesov, ki bodo v vsakem trenutku izpolnjevali postavljene zahteve (cilje). Koraki, značilni za to fazo, so:

- opredelitev potrebnih procesnih izhodov (rezultatov),
- optimiziranje procesov v smislu iskanja tistih aktivnosti, ki prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov,
- opredelitev stičnih točk med posameznimi procesi oziroma organizacijskimi enotami in optimiziranje le-teh.

4. Četrta faza je namenjena obvladovanju in izboljšanju procesov, kar omogočajo naslednji koraki:

- določitev merljivih značilnosti,
- uporaba različnih tehnik kakovosti za stalno izboljšanje,
- analiziranje problemov,
- uvedba ukrepov za izboljšanje procesov.

2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

V projekte prenove poslovnih procesov je vključeno veliko tako notranjih sodelavcev podjetij kakor tudi zunanjih svetovalcev. Ker je za uspešnost teh projektov nujno zagotoviti vzdrževanje in stalno izboljševanje poslovnih procesov tudi po končanih projektih prenove poslovnih procesov, je nujno potrebno zagotoviti orodja, ki morajo ustrezati strogo določenim kriterijem. Tako orodje mora biti enostavno za uporabo za zunanje svetovalce, vse člane ekipe prenove poslovnih procesov in informatike. Prenovljeni poslovni procesi in nadzor nad njimi sta predpogoja ne samo za uspešno prenovo ali implementacijo informacijskih sistemov, ampak tudi za kvalitetne spremembe v poslovanju podjetij. S pravilno izbiro programskega orodja za modeliranje poslovnih procesov lahko v enem orodju združimo analizo stanja, iskanje optimizacij, vrednotenje stroškov, zasedenost virov in pa simulacije posameznih dejanskih poslovnih primerov (procesov). Orodje, ki je enostavno za uporabno in ga lahko uporablja vodja procesa brez pomoči svetovalcev, nam zagotavlja uspešen proces stalnih izboljšav tudi po končanem projektu prenove poslovnih procesov. Projekt prenove poslovnih procesov je zelo zahteven projekt, ki zahteva dobro strategijo, izkušnje svetovalcev in sodelovanje med svetovalci, vodstvom v podjetju in lastniki procesa. Za seboj potegne veliko organizacijskih in mišljenjskih sprememb v načinu dela (Gašparin & Volovšek, 2002).

2.1 Kaj je poslovni proces

Za razumevanje prenove poslovnih procesov je pomembno pogledati in opredeliti kaj poslovni proces sploh je. V zgodovini se je oblikovalo kar nekaj pogledov na poslovni proces:

- Poslovni proces je organizirana skupina povezanih dejavnosti, ki delujejo skupaj, da bi ustvarile rezultat, ki ima vrednost za stranko (Hammer, 2002).
- Davenport in Short (1990) opredeljujeta poslovni proces kot skupek logično povezanih nalog za doseganje poslovnega rezultata. Proces je strukturiran, merjen skupek dejavnosti, oblikovanih za proizvodnjo določenega izhoda za določenega kupca, znotraj ali zunaj organizacije. Poudarja, da je delo, opravljeno znotraj organizacije, v nasprotju s tem, kaj naj delamo.
- Hammer in Champy (1995) pravita, da je poslovni proces seštevek dejavnosti, ki uporabljajo eno ali več vrst vložkov (vhod) in ustvarijo rezultat (izhod), ki ima za odjemalca (kupca) vrednost.

2.2 Vzroki za prenavo poslovnih procesov

Manganelli in Klein (1994, str. 53) menita, da so vzroki oziroma motivi za prenavo v rokah vodstva podjetja. Po njunem mnenju ti motivi sodijo v tri glavne skupine. Vodstvo se odloča za akcijo, ko je motivirano z zaskrbljenostjo (na primer majhen zaslužek, upadajoči tržni delež in podobno), s strahom (agresivna konkurenca ali spreminjajoči se trg) ali z ambicijo (na primer povečanje tržnega deleža ali vstop na nove trge).

Kaplan in Norton (1996, str. 233) vidita vzroke v ugotovitvah managementa, da reševanje lokalnih problemov z nenehnim izboljševanjem v naslednjih nekaj letih ne bo več vodilo do želenih rezultatov.

Podjetja danes vidijo vzroke za prenavo poslovnih procesov kot izziv in možnost pridobitve konkurenčne prednosti. Devenport in Short (1990, str. 14–15) opozarjata na štiri vidike, ki vodstvo podjetja vodi k prenavi poslovnih procesov:

- zmanjšanje stroškov,
- skrajševanje časa trajanja procesov,
- izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev,
- izobraževanje delavcev.

Hammer in Champy (1995) sta prepoznala tri skupine podjetij, ki se lotevajo prenove poslovnih procesov:

- Podjetja v krizi
V tej skupini so podjetja, ki so zašla v hude težave in nimajo nobene izbire.
- Podjetja v predkriznem obdobju
Gre za podjetja, ki še niso v težavah, vendar vodstvo vidi težave na obzorju. Morda so trenutni finančni rezultati še zadovoljivi, a se v daljavi že kažejo problemi, prihajajo novi tekmeci, spreminjajo se zahteve trga, pojavljajo se spremembe v pravnem in gospodarskem okolju.
- Podjetja, ki so med najuspešnejšimi
V tej skupini so podjetja, ki nimajo sedanjih ali prihodnjih težav, vendar je njihovo vodstvo ambiciozno in agresivno. Podjetja vidijo v prenovi poslovnega procesa priložnost za pridobivanje novih konkurenčnih prednosti.

2.3 Postopek prenove poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR) se je v začetku devetdesetih let pojavila kot ključna rešitev za težave, s katerimi so se soočale organizacije v prehodu v informacijsko družbo. Opredelimo jo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (delovnih procesov ali postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih, kot so znižanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov/storitev, skrajšanje rokov izvedbe in podobno (Kovačič et al., 2004, str. 58).

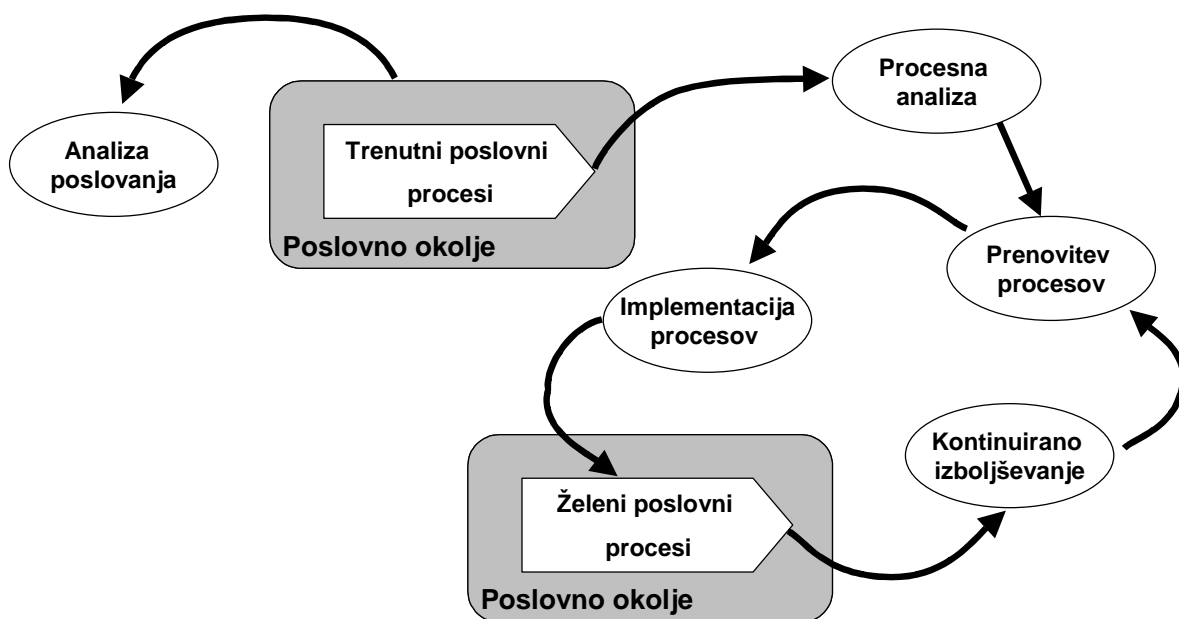
Center za razvoj novih idej prenovo poslovanja vidi tako: Prenova poslovnih procesov je metoda, s katero ugotovimo optimalne procese ali naloge, ki omogočijo manjše stroške, optimizirajo učinkovitost in proizvodnjo ter omogočijo boljšo izvedbo poslovanja. Metodo pogosto uporabljajo podjetja na robu propada z namenom zmanjšanja stroškov in zvišanja dobičkonosnosti.

Metoda mora spremljati strateški načrt, ki ga morajo sprejeti vsi oddelki organizacije, vključevati mora poslovni del informacijske tehnologije, podpirati jo morajo vsi zaposleni, ki so vključeni v nek poslovni proces, obsega mora projekte s točno določenim urnikom, ne sme ignorirati uradnih ustanov, poudariti pa mora neprestano komuniciranje in odziv.

Ta metoda je uporabna prav v vseh sektorjih ali oddelkih podjetja: od človeških virov, raziskav in razvoja, trženja, prodaje, izdelovanja do nadzora kakovosti. Za BRP je razvita splošna petstopenjska metodologija:

- Razvoj poslovne vizije in ciljev procesa: BPR vodi poslovna vizija, ki predpostavlja posebne poslovne cilje, kot so zmanjšanje stroškov, zmanjšanje časa in izboljšanje kakovosti izida.
- Identifikacija procesov za prenovo; mnoga podjetja skušajo določiti procese, ki imajo največji vpliv na poslovno vizijo, druga merijo na vse procese v okviru organizacije, ki jih prednostno razvrstijo po nujnosti preoblikovanja.
- Razumevanje in merjenje obstoječih procesov; vsi procesi morajo biti v celoti razumljeni in izmerjeni, da ne ponavljamo napak med preoblikovanjem, vzpostaviti moramo temelj za preoblikovanje.
- Določitev vzvodov IT; identificirati moramo zmogljivosti IT, ki vplivajo ali ki imajo možen vpliv na procese prenove.
- Oblikovanje in izdelava prototipa novega procesa; procesa ne smemo spremeniti takoj, temveč moramo oblikovati in izdelati prototip novega procesa, da imamo predstavo pred uporabo. To omogoča hitro posredovanje rezultatov brez okvar in nezgod.

Slika 1: Življenjski krog stalnih izboljšav in optimizacij procesov v podjetju



Vir: Gašparin & Volovšek, 2002, str. 3

2.4 Zakaj je prenova lahko neuspešna

Najpogostejše napake, ki so razlog za neuspešno prenovo poslovnih procesov in se jih je potrebno izogibati, so (Hammer & Champy, 1995, str. 200–213):

- neosredotočanje na poslovne procese,

- prenavljanje samo procesov ter neupoštevanje ostalih ključnih dejavnikov,
- zanemarjanje vrednot in prepričanj ljudi v organizaciji,
- prehiter zaključek projekta,
- preozko definiranje problema in omejevanje obsega prenove,
- dopuščanje, da obstoječa kultura organizacije in odnos vodstva preprečita začetek izvajanja prenove,
- lotevanje prenove od spodaj navzgor,
- postavitve take osebe za vodjo, ki prenove ne razume,
- skoparjenje s sredstvi za prenovo,
- prenova organizaciji ni na prvem mestu,
- porazdelitev energije na različne projekte,
- odločitev za prenovo dve leti pred upokojitvijo generalnega direktorja,
- nerazločevanje prenove od drugih projektov izboljševanja,
- usmerjanje le na oblikovanje, realizacija pa potem predstavlja problem,
- izvesti prenovo tako, da nihče ne bi bil prizadet,
- odnehanje, ko se ljudje uprejo spremembam,
- predolgo zavlačevanje projektov prenove.

2.5 Vloga informacijske tehnologije pri prenovi poslovanja in poslovnih procesov

Težnje organizacij po doseganju konkurenčnih prednosti jih sili k neprestanim spremembam v poslovanju, ki so postale silnica v poslovnem okolju. Te spremembe vplivajo tako na poslovanje samo kot tudi na njegovo informacijsko podporo. Prav zaradi tega je potrebno zagotoviti stalno in učinkovito spreminjanje, prenavljanje in prilagajanje informatike potrebam poslovanja (Kovačič et al., 2004, str. 3).

Informacijska tehnologija je izrednega pomena in je pravzaprav gonilna sila pri prenovi poslovanja. Šele z razmahom najrazličnejših možnosti, ki jih ponuja IT, se v poslovnem svetu dodobra posvetimo pomembnosti prenove poslovanja. Splošen in celovit proces uvedbe in uporabe informacijske tehnologije, ki ga v informacijski družbi po analogiji glede na njegov pomen lahko enačimo s procesom industrializacije industrijske družbe, imenujemo informatizacija (Kovačič, 1998, str. 47).

Informacijska tehnologija ima dve vlogi pri prenovi poslovanja. Lahko služi kot podpora pri samem izvajanju prenove, kot na primer pri poslovnem modeliranju, simulacijam, oblikovanju novega proizvoda, itd. Njena vloga pa je izpostavljena tudi pri ustvarjanju novih potreb in priložnosti na trgu oziroma pri informatizaciji poslovanja (Kovačič et al., 2004, str. 14). Poleg zagotavljanja različnih računalniških aplikacij in vzdrževanja baz podatkov omogoča tudi vzpostavitev omrežij, ki povezujejo vse zaposlene v podjetju,

ponuja uporabo elektronske pošte ter tudi povezovanje s poslovnimi partnerji in kupci, itd. (Harmon, 2003, str. 37).

Informacijska tehnologija je omogočila novo poslovno doktrino, imenovano elektronsko poslovanje (e-poslovanje), ki postaja vedno bolj pomemben dejavnik poslovne uspešnosti organizacij. Podjetja, ki se bodo odločila za elektronsko poslovanje, bodo morale korenito spremeniti tradicionalni model organiziranosti, poslovne procese, odnose in model poslovanja, ki je prevladoval v zadnjih dvajsetih letih (Groznik & Kovačič, 2001, str. 2).

Devenport (1993, str. 51) predstavi priložnosti in vlogo informacijske tehnologije:

- avtomatizacija: omogoča zmanjšanje števila zaposlenih,
- zagotavljanje informacij: pretok in zajemanje informacij o poslovnem procesu je učinkovit za poznejše analiziranje in spoznavanje procesa s strani zaposlenih,
- zaporedje izvajanja procesov: omogoča spremljanje zaporednih in vzporednih procesov in tako skrajšanje časa izvajanja procesa,
- sledenje: omogoča spremljanje statusa procesa in objekta v procesu,
- analiziranje: omogoča analiziranje bolj zapletenih stvari in večjega števila podatkov z namenom podpore managerjem,
- geografska povezava: geografske prepreke z uvedbo informacijske tehnologije ne obstajajo več, saj jih ta z lahkoto premaguje,
- povezovanje: koordinacija med nalogami in procesi,
- znanje: zajemanje in distribucija znanja,
- odprava posrednikov: informacijska tehnologija učinkovito nadomesti človeški faktor.

Pomembnost informatike pri prenovi poslovanja skozi poslovne procese je izredno velika. Zato podjetja namenjajo veliko pozornosti razvoju informatike, ki je in mora biti opredeljena v strateškem načrtu informatike.

Mnoga podjetja menijo, da ustrezna informacijska tehnologija igra ključno vlogo v projektih prenove poslovnih procesov. Zavedajo se, da samo avtomatizacija procesov ne izkoristi vseh možnosti, ki jih ponuja informatizacija na novo postavljenega procesa. Pred uvedbo nove informacijske tehnologije morajo podjetja dobro poznati svoj poslovni proces. Zavedati pa se morajo tudi sprememb, ki jih bo taka nova informacijska rešitev prinesla. Le ob pravilni implementaciji lahko pričakujemo dvig kakovosti, nižanje stroškov in krajšanje časa izvajanja procesa.

Podpora informacijske tehnologije poslovnim procesom prinaša številne prednosti, kot so:

- vnos in preverjanje podatkov se izvajata na začetku procesa, vsi nadaljnji uporabniki v nadaljevanju podatke samo dopolnjujejo;
- vnos in kontrolo podatkov izvaja vsak uporabnik sam, saj je odgovoren in zmožen imeti svoj del aktivnosti pod nadzorom;
- aktivnosti so v krogotoku sprožene, izvajane in kontrolirane samodejno;
- vodje procesov se ne osredotočajo več na zagotavljanje kvalitetnih informacij.

3 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

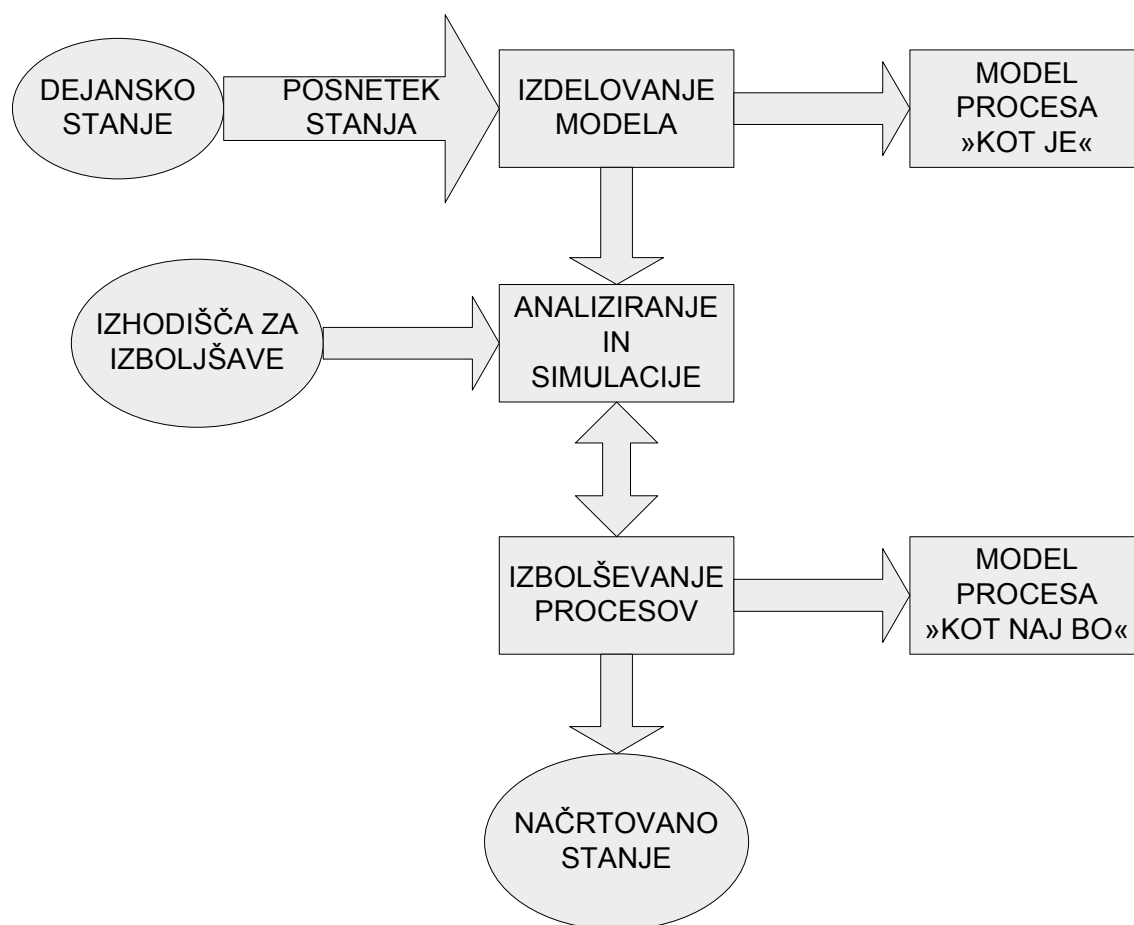
V diplomski nalogi bodo poslovni procesi malega podjetja predstavljeni skozi modele. Zato tretje poglavje namenjam modeliranju poslovnih procesov, tehnikam in metodam modeliranja.

Poslovne procese modeliramo, da bi s tem izboljšali razumevanje posameznih procesov. Gre za ustvarjanje celotne slike poslovanja. Z modelom preprosto pokažemo pomembne stvari, manj pomembne zanemarimo. Po izrisu modela poslovnega procesa hitreje odkrijemo slabosti v izvajanju procesov. Z izrisi modelov nazorno pokažemo tudi možne izboljšave in prenove poslovnih procesov.

Uspešna prenova poslovnih procesov zahteva predhodno definiranje obstoječih poslovnih procesov, kar pomeni, da moramo narediti posnetek trenutnega stanja v podjetju. Pri tem moramo paziti, da dobimo čim bolj realno stanje, saj sicer model ne bo pokazal uporabnih podatkov, na podlagi katerih bi kasneje prenavljali procese. V praksi si pri pridobivanju informacij o obstoječem stanju poslovnih procesov pomagamo na različne načine (Blokar, 2004, str. 14):

- analiza obstoječe dokumentacije,
- intervjuji in pogovori z zaposlenimi,
- delavnice,
- opazovanje,
- drugo.

Slika 2: Postopek prenove poslovnih procesov



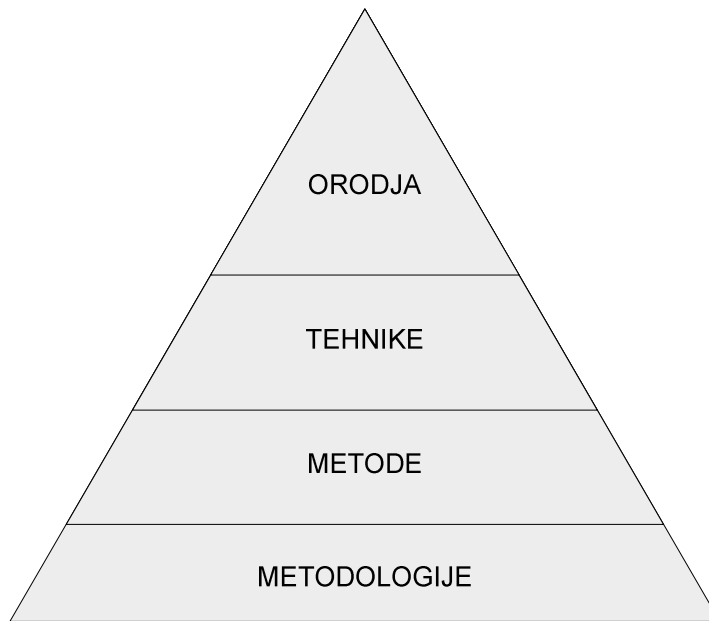
Vir: Kovačič & Bosilj Vukšič, Management poslovnih procesov, 2005

3.1 Tehnike in metode modeliranja

Modeliranje je v splošnem podprto z eno ali več metodologijami, ki določajo, kako naj poteka izvajanje prenove in informatizacija poslovanja. Metodologije so podprte s številnimi tehnikami, ki običajno predstavljajo skupek grafičnih oznak in simbolov ter pravil. Tehnike in metodologije so v večini primerov podprte s programskimi orodji za modeliranje (Fink, 2006, str. 16).

Zgoraj opisana hierarhija in povezave so lepo razvidne iz Slike 3 (str. 14).

Slika 3: Prikaz hierarhije



Vir: Indihar Štemberger, Modeliranje poslovnih procesov, 2007

Prikazovanje poteka izvajanja posameznih aktivnosti s tehniko diagram poteka (flowchart) je ena najstarejših in splošno uveljavljenih tehnik. Predvsem se uporablja za nazorno in podrobno predstavitev programskih algoritmov in oziroma logike izvajanja računalniških programov. Pri modeliranju poslovnih procesov to tehniko uporabljamo za grobo vendar pregledno predstavitev vseh poslovnih procesov organizacije. Osnovni simboli, ki jih uporabljamo pri tej tehniki, so začetek in konec procesa, aktivnost, čakanje, organizacijska enota (oddelek), odločitev ali razvijanje ter tok ali potek izvajanja procesa (Kovačič, 1998, str. 104–105).

V nadaljevanju diplomske naloge bom uporabil tehniko BPMN, za to bom uporabil orodje iGrafx podjetja Corel. Kombinacija opisanih simbolov zadostuje, da nazorno grafično prikažemo želen model poslovnega procesa.

Slika 4: Simboli BPMN



Vir: Povzeto po iGrafx

Podjetja za modeliranje in izris diagramov poteka poleg iGrafx in Optime uporabljajo tudi program Visio Drawing podjetja Microsoft.

Za program Visio Drawing podjetja Microsoft se podjetja odločijo zaradi konkurenčno nižje cene in poznavanja podjetja Microsoft. Potrebno je omeniti, da se podjetja pred nakupom programske opreme za potrebe modeliranja in izrisa poslovnih procesov premalo pozanimajo, kaj jim posamezen programski paket ponuja. Če želijo podjetja izkoristiti vse prednosti procesnega poslovanja, morajo skrbno izbrati program za modeliranje. Cena nikakor ne sme biti edini dejavnik odločanja.

Za podjetja je najbolje, da se odločijo za orodja, ki upoštevajo in vsebujejo notacijo BPMN (Business Process Modeling Notation). BPMN predstavlja standardni nabor ali notacijo grafičnih simbolov, namenjenih modeliranju poslovnih procesov oziroma izdelavi diagramov poslovnih procesov. Cilj BPMN je razumljivost in podpora tako tehničnim kot tudi poslovnim uporabnikom. BPMN zagotavlja tudi neposredno povezljivost grafične in

jezikovne notacije oziroma »preslikavo« procesnih diagramov z razvojnim in izvedbenim projektom (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

4 STANDARDI ISO

V uvodu sem omenil, da do spoznanja o pomembnosti poslovnih procesov in prenovi poslovanja lahko pripelje tudi želja po pridobitvi certifikatov odličnosti. V Sloveniji so najbolj razširjeni in prepoznavni standardi ISO.

Zahteve sodobnega poslovanja se dopolnjujejo s koncepti različnih sistemov, med drugim tudi s sistemi obvladovanja kakovosti. Sistem obvladovanja kakovosti je način, kako organizacija usmerja in obvladuje tiste poslovne aktivnosti, ki so povezane s kakovostjo (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 15).

Mednarodna organizacija za standardizacijo (*International Organization for Standardization*) združuje organizacije za standardizacijo iz več kot 140 držav s celega sveta. Ustanovljena je bila leta 1947 zaradi poenotenja standardov na svetovni ravni. Posledica poenotenja je tudi kratica ISO, ki jo uporabljajo vse države članice.

Standarde v okviru Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) pripravlja in vzdržuje tehnični komite ISO/TC 176. Ti standardi so splošni in neodvisni od vrste dejavnosti, zato nimajo namena vsiljevati enoličnosti sistemov kakovosti. Tako lahko vsako podjetje prilagodi sistem kakovosti posebnosti svojega delovanja. Standard namreč določa, kaj mora podjetje narediti, način, kako bo to narejeno, pa je prepuščen podjetju (Artač, Kočar & Prisljan, 2000, str. 8).

4.1 Skupina standardov – ISO 9000

Standardi ISO 9000 so splošni standardi za obvladovanje kakovosti. So najbolj razširjeni standardi v zgodovini standardizacije (Artač, et al, 2000, str. 9). Podjetjem omogočajo vzpostaviti ustrezno »klimo« in z njo zagotoviti stabilno urejenost poslovanja v daljšem časovnem obdobju. Vključujejo sisteme (modele) za zagotavljanje kakovosti in smernice za izbiro in uporabo. Uporabni so za vse panoge, za večja in manjša podjetja, za proizvodne in storitvene organizacije (Artač, et al, 2000, str. 8).

Družina standardov ISO 9000 je bila razvita z namenom, da pomaga organizacijam vseh vrst in velikosti pri vzpostavitvi in izvajanju uspešnih sistemov kakovosti. Družino sestavljajo štirje standardi, ki skupaj tvorijo skladno celoto standardov za sisteme kakovosti, ki omogoča in podpira medsebojno razumevanje v nacionalni in mednarodni

trgovini. Standardi, ki tvorijo družino standardov ISO 9000, so (Slovenski standard SIST ISO 9000:2002, 2002, str.5):

1. ISO 9000: opisuje osnove sistemov kakovosti in specificira izraze za sisteme kakovosti;
2. ISO 9001: specificira zahteve za sisteme kakovosti v primerih, ko mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne regulative, in ko si organizacija prizadeva za večje zadovoljstvo odjemalcev;
3. ISO 9004: podaja smernice, ki se nanašajo tako na uspešnost kot učinkovitost sistema kakovosti. Namen tega standarda je izboljševanje delovanja organizacije ter zadovoljstva odjemalcev in drugih zainteresiranih strani;
4. ISO 19011: podaja napotke za presojanje sistemov kakovosti in sistemov ravnanja z okoljem.

Standard ISO 9000:2002, ki predstavlja Osnove in slovar sistemov kakovosti, pravi, da je za uspešno ravnanje in delovanje organizacijo potrebno usmerjati in obvladovati na sistematičen in pregleden način. Uspeh pa je lahko rezultat uvedbe in vzdrževanja sistema ravnanja, zasnovanega tako, da nenehno izboljšuje delovanje organizacije ob upoštevanju potreb vseh zainteresiranih strani. Standard izpostavlja osem načel ravnanja kakovosti, ki jih lahko uporablja vodstvo podjetja, da bi organizacijo pripeljalo do izboljšane delovanja (Slovenski standard SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 6):

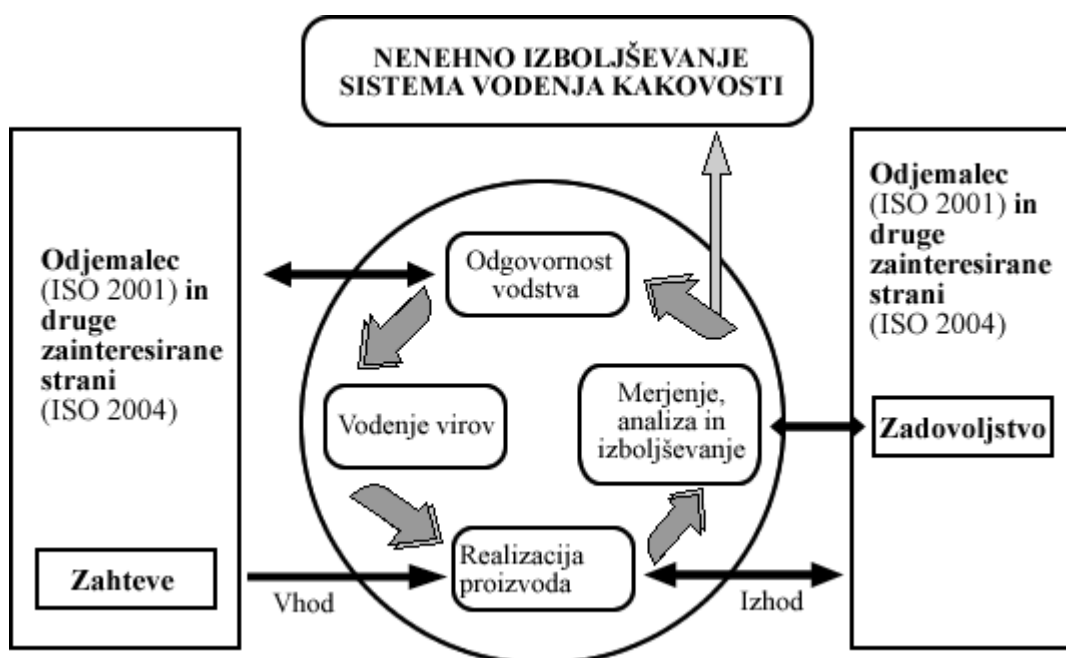
1. osredotočenost na odjemalce: organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato naj razumejo njihove trenutne in prihodnje potrebe, izpolnjujejo njihove zahteve in si prizadevajo preseči njihova pričakovanja;
2. voditeljstvo: vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije;
3. vključenost zaposlenih: zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije;
4. procesni pristop: želeni rezultat se doseže uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces;
5. sistemski pristop k vodenju: identificiranje, razumevanje in ravnanje z medsebojno povezanimi procesi kot sistem prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije pri doseganju njenih ciljev;
6. nenehno izboljševanje: nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo stalen cilj organizacije;
7. odločanje na podlagi dejstev: uspešne odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij;

8. vzajemno koristni odnosi z dobavitelji: organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

Gradnja sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9000 v podjetju običajno poteka v naslednjih štirih korakih:

1. izobraževanje, usposabljanje, motiviranje, analiza obstoječega stanja, uvajanje v skupinsko delo;
2. definiranje postopkov, izbira prioritete;
3. izdelava dokumentov sistema kakovosti, uvajanje postopkov;
4. iskanje novih priložnosti za izboljšanje sistema (Artač et al., 2000, str. 8).

Slika 5: Nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti



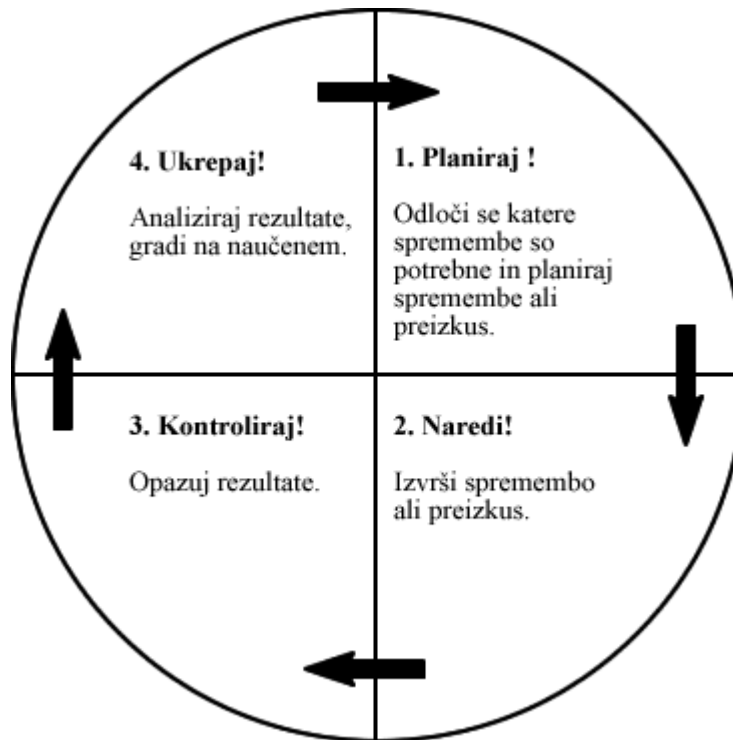
Vir: Slovenski standard SIST ISO 9000:2002, 2002., str. 10.

Standardi določajo, da lahko ukrepi za izboljšanje kakovosti vključujejo (Slovenski standard SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 14):

1. analiziranje in ocenjevanje obstoječe situacije, da bi se identificirala področja izboljševanja;
2. določitev ciljev za izboljšave;
3. iskanje možnih rešitev za doseg ciljev;
4. vrednotenje teh rešitev in izbiro;
5. uvedbo izbrane rešitve;

6. merjenje, overjanje, analiziranje in vrednotenje rezultatov uvedbe, da se ugotovi, ali so bili cilji doseženi;
7. formalizacijo sprememb.

Slika 6: Demingov kontrolni cikel



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 277.

O stalnih izboljšavah pri procesnem pristopu govori tudi Slika 6, ki prikazuje Demingov model. Pokaže štiri faze nenehnih izboljšav:

1. Planiraj: kontrolni cikel se prične z izdelavo plana za spremembo. Najprej je potrebno identificirati potrebne spremembe, istočasno se prepozna procese, opredeli probleme, določi cilje in prioritete ter poišče možne vzroke problemov.
2. Naredi: v drugem koraku izvedemo planirano iz prvega koraka.
3. Kontroliraj: v tretjem koraku opazujemo rezultate. Kontroliramo oziroma preverimo, ali je izvedena sprememba prinesla pozitivne rezultate. Zbirajo se podatki, naredijo se kontrolni testi, izvede se analiza, ki pokaže učinkovitost izvedene spremembe.
4. Ukrepaj: končni korak pomeni sprejemanje sprememb, ki so bile pozitivne in opuščanje tistih, ki niso pozitivno vplivale na poslovanje.

4.2 standard ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 temelji na osmih načelih obvladovanja kakovosti, ki so opisana že v prejšnjem podpoglavju. Posledica razvoja standarda so tudi naslednje zelo pomembne postavke (Artač, et al., 2001, str. 11):

- procesni pristop pri obvladovanju kakovosti,
- stalno izboljševanje sistema obvladovanja kakovosti,
- večja združljivost z drugimi sistemi (standardi), še posebej z ISO 14001,
- upoštevanje zahtev uporabnikov ter prijaznejši pristop do uporabnika.

Uvedba standarda ISO 9001:2000 se pokaže kot koristno tako za podjetje, kot tudi za kupce. Koristi za podjetje so naslednje: kakovostna podpora podjetja, zaupanje kupcev, povečanje produktivnosti, zmanjšanje odpadkov, nove tržne prednosti in izboljšanje celotnega poslovanja. Koristi kupcev pa se kažejo v povečanem zaupanju, zadovoljstvu in zavesti. Poveča se tudi privarčevan čas, potreben za preverjanje novih dobaviteljev. Koristi se kažejo tudi v zmanjšanju stroškov kupcev. Koristi za podjetje in kupce so razvidne tudi iz Tabele 1.

Tabela 1: Koristi za podjetje in kupce

Koristi za podjetje	Koristi za kupce
<ul style="list-style-type: none">• kakovostna podoba podjetja• zaupanje kupcev• povečanje produktivnosti in učinkovitosti• zmanjšanje odpadkov• nove tržne prednosti• izboljšanje celotnega poslovanja	<ul style="list-style-type: none">• povečano zaupanje kupcev• povečano zadovoljstvo in zavest• privarčevan čas, potreben za preverjanje novih dobaviteljev• zmanjšanje stroškov

Vir: Ho, Operations and quality management, 1999, str. 205.

4.3 standard ISO 14001:2004

Vsako podjetje, ne glede na velikost ali naravo dejavnosti, je vpeto v okolje, nanj vpliva in ga spreminja. Sistem ravnanja z okoljem zajema celovito obvladovanje okoljskih vidikov proizvodne ali storitvene dejavnosti (ISO 14001 Sistemi ravnanja z okoljem, 2006). Na mednarodni ravni je v veljavi družina standardov za področje ravnanja z okoljem serije ISO 14000 (Potočnik et al., 1996, str. 207–208). Certifikat ISO 14000 priča o okoljski zavesti organizacije in ponuja določene tržne prednosti (O sistemih ravnanja z okoljem po ISO 14000, 2006).

Z uvedbo standarda ISO 14001 lahko podjetja pridobijo konkurenčno prednost na trgu, zaupanje poslovnih partnerjev in javnosti, izboljšajo tehnološke procese ter optimizirajo uporabo surovin in energije. Posledica večje urejenosti na okoljskem področju je tudi večja ozaveščenost zaposlenih, ki ugotavljajo, da skrbnejše ravnanje z okoljem, energijo in surovinami pomeni tudi večjo socialno varnost in boljše delovne razmere. Izkušnje iz podjetij dokazujejo, da okolje postaja vse pomembnejši dejavnik pri poslovanju podjetij. Okoljski certifikat ne pomeni le dodatnih stroškov, ampak marsikje prinaša tudi nove prihodke in spodbuja razvoj novih izdelkov.

Standard ISO 14001 tako postaja pomemben pri načrtovanju poslovnih procesov podjetij.

4.4 Zaradi standardov ISO do procesno usmerjenega podjetja

Razvijanje in spreminjanje oziroma prilagajanje poslovne strategije je trajna in najpomembnejša naloga vodstva podjetja. Poslovna strategija opredeljuje delovanje podjetja v poslovnem okolju in posledično vpliva na njegovo konkurenčnost. Spremembe poslovne strategije se udejanjajo in kažejo skozi spremembe poslovnega modela in poslovnih procesov podjetja. V preteklosti so se neprestano pojavljali novi, uspešnejši poslovni modeli in zamirali tisti, ki so bili neuspešni (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

Vse več podjetij si kot del svoje poslovne strategije za doseg konkurenčnih prednosti izbere vpeljavo in pridobitev standardov ISO. Znak odličnosti v povezavi s kakovostjo daje podjetjem v očeh potrošnikov in poslovnih partnerjev večjo veljavo.

Pri pripravi in uvajanju standardov ISO podjetja naletijo na nekaj bistveno bolj pomembnega in za podjetje v sodobnem globalnem poslovnem svetu vrednega. Podjetje oziroma tisti, ki pripravlja dokumente za pridobitev standardov ISO, spozna procesni način poslovanja. Od vodstva podjetja je odvisno ali procesni način poslovanja sprejme in tako stopi na pota sodobnih podjetij ali pa uvede le standard ISO.

Glavni standard ISO, ISO 9001, je procesno zelo usmerjen, vendar podjetja to težko obrnejo sebi v prid. Prepogosto se zgodi, da podjetja uvajajo standard ISO le zaradi pridobitve certifikatov. Dejansko stanje in poslovanje podjetja pa tega ne odraža.

Podjetja, ki se pri uvedbi standardov ISO spoznajo s procesnim načinom poslovanja in ga sprejmejo, ravnajo pravilno. Le ob takšni uvedbi standardov ISO in nadaljevanju procesnega načina poslovanja in razmišljanja lahko prej omenjena strategija prinese nove konkurenčne prednosti pred poslovnimi konkurenti.

5 PRIMER POSLOVENGA PROCESA NABAVE V PODJETJU CCE D.O.O.

V podjetju CCE d.o.o. se zavedajo pomembnosti spremljanja in zagotavljanja kakovosti. Zato so pred leti začeli s pridobivanjem certifikata ISO 9001:2000 in nato še ISO 14001:2004. Priprave in zagotavljanje dokumentacije za pridobitev omenjenih certifikatov pa jih je pripeljalo do povsem novega spoznanja. Uvedba standardov ISO jih je popeljala v svet procesnega načina poslovanja.

5.1 Predstavitev podjetja CCE d.o.o.

CCE je majhno, prožno in prilagodljivo podjetje v zasebni lasti. Na tržišču je prisotno od leta 1990. Pravijo, da jim tehnična neodvisnost in ekonomska samostojnost omogočata sistemski pristop in uporabo objektivnih meril pri izbiri elementov sistemov, ki jih svetujejo oziroma dobavljajo. Pri vodenju podjetja uporabljajo pristop projektnega vodenja, ki je kombiniran s formiranjem timov s konkretnimi nalogami.

Najvišji nivo odločanja je skupščina podjetja. Podjetje formalno predstavlja direktor, medtem ko imajo vodje projektnih timov v okviru projektov široko samostojnost pri odločanju.

Predstavitev podjetja in storitev je povzeta po spletni strani podjetja (CCE, d.o.o.).

Podjetje CCE ponuja storitve, ki so povezane s sekundarni sistemi. Ti so ključni za varno, zanesljivo, učinkovito in nemoteno delovanje EES (elektronskih sekundarnih sistemov). Vanje vgrajena profesionalna oprema zahteva visoko usposobljene in izkušene strokovnjake, ki se lahko spoprimejo z najrazličnejšimi težavami, zato je permanentno izobraževanje zaposlenih prioriteta in stalnica v poslovni politiki podjetja CCE. Podjetje glede na večletne izkušnje poskuša enakomerno vlagati tako v izobraževanje zaposlenih, kot tudi v posodabljanje programske in strojne opreme.

Ni vedno lahko ugoditi posebnim zahtevam kupcev, toda velja prepričanje, da je mogoče s tesnim sodelovanjem, predanostjo, strokovnostjo, bogatimi izkušnjami in temeljitostjo doseči optimalne rešitve.

Izkušnje in sprotno učenje, so podjetje CCE pripeljale do ključnih dejavnikov uspeha:

- profesionalni pristop,
- procesni pristop poslovanja,
- tesno sodelovanje s kupcem,

- izdelan sistem kontrole kakovosti,
- ugodno razmerje med kvaliteto in ceno.

Jasno določena odgovornost, navzkrižne kontrole, vgrajene v najpomembnejše točke delovnega procesa, najsodobnejša programska oprema z vgrajenimi logičnimi kontrolami in strojna oprema visoke kakovosti omogočajo izdelavo študij in dokumentacije ter proizvodnjo sistemov brez napak, korektno vodenje projektov in časovno koordinirano sodelovanje s kupci.

5.1.1 Storitve podjetja

Ponudba podjetja pokriva celotno področje storitev, vezanih na sekundarne sisteme. Za lažje in boljše razumevanje jih delijo v pet temeljnih skupin:

- izdelava aplikativnih študij,
- projektiranje,
- proizvodnja (sestavljanje) sekundarnih sistemov,
- tovarniško preizkušanje,
- spuščanje v pogon.

Poleg vseh vrst sistemov relejne zaščite ter klasičnih sistemov lokalnega in daljinskega vodenja se ukvarjajo tudi z določanjem, projektiranjem, konfiguriranjem, nastavljanjem, optimiziranjem, spuščanjem v pogon in vzdrževanjem:

- najsodobnejših, mikroprocesorsko zasnovanih sistemov daljinskega vodenja, ki uporabljajo različne SCADA programe, različne končne postaje (RTU) in drugačne periferije (PLC) ter ustrezne komunikacijske protokole;
- najsodobnejših, mikroprocesorsko zasnovanih sistemov daljinske zaščite (prenos kriterijev zaščite), ki uporabljajo različne medije, na primer VF po daljnovodih, mikrovalovne in usmerjene radijske zveze, optična vlakna;
- najsodobnejših, mikroprocesorsko zasnovanih telekomunikacijskih sistemov, to so univerzalni in specializirani multiplekserji, ki so medsebojno povezani z optičnimi vlakni in se uporabljajo za različne naloge, od vzpostavljanja javnih komunikacij, prek različnih vrst specializiranih komunikacij v sistemih daljinskega vodenja, do vzpostavljanja specializirane komunikacije, ki je vitalni del v vzdolžni diferenčni zaščiti daljnovodov;
- najsodobnejših, mikroprocesorsko vodenih sistemov lastne rabe, na primer polnilcev akumulatorskih baterij, hitrega preklopa na rezervni vir napajanja za izmenični in za enosmerni tok, brezprekinitvenega napajanja (UPS) za računalnike ali podobne pomembne naprave različnih moči, od nekoliko kW do nekaj sto kW.

5.1.2 Politika kakovosti in okolja

CCE je tržno usmerjeno podjetje, v katerem visoka kakovost ne nastaja naključno. Zaščita okolja in visoka kakovost je plod zastavljenih ciljev.

Najpomembnejši cilji družbe so:

- zadovoljstvo odjemalcev,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- širitev tržišča; biti prisoten na svetovnem trgu.

Politika kakovosti se kaže v naslednjem:

- kakovost izdelkov in storitev mora biti najmanj enakovredna kakovosti izdelkov in storitev vodilnih in mednarodno priznanih podjetij v branži;
- vsak zaposleni se zaveda pomembnosti zadovoljstva odjemalcev, kar je posledica dobrega razumevanja in izpolnjevanja njihovih zahtev;
- kakovost izdelkov in storitev je odvisna od znanja in izkušenj združbe, zato posvečajo izjemno pozornost nenehnemu učenju in izobraževanju vseh zaposlenih;
- kakovost storitev in izdelkov podjetja je posledica doslednega izvajanja in nadgrajevanja sistema vodenja kakovosti in varovanja okolja.

Uspešnost politike kakovosti potrjuje certifikat ISO9001:2000.

Kot globalno usmerjena družba se CCE zaveda vse večjega in vse bolj perečega problema ohranjanja in varovanja okolja. Zato si je podjetje zadalo nalogo, da spodbuja odgovorno ravnanje do okolja in prispeva k večji ozaveščenosti. Znanja in izkušnje, ki jih ima podjetje na področju varovanja okolja, vgrajujejo v sistem vodenja kakovosti in varovanja okolja. Sistem vodenja kakovosti in varovanja okolja pa je skladen s standardom ISO 14001:2004.

V skladu z osnovnimi principi okoljske politike niso omejeni samo na dejavnosti znotraj podjetja, ampak tudi navzven. Od prvega stika s partnerji pa do nabave materiala, izdelave in dobave izdelkov si prizadevajo za večjo okoljsko ozaveščenost dobaviteljev, podizvajalcev, kupcev in končnih uporabnikov. S prizadevanjem poskušajo kolikor je mogoče prispevati k zmanjšanju škodljivih vplivov na okolje.

5.1.3 Začetek prenove poslovanja

V podjetju CCE d.o.o. so skozi proces pridobivanja certifikatov kakovosti zaznali pomembnost procesnega načina poslovanja. Pričel se je postopek prenove poslovanja in prehod na procesno poslovanje podjetja.

Potek prenove poslovanja in prehod na procesni način poslovanja so si zamislili v dveh fazah. V prvi fazi, ki je bila zaključena v preteklem letu, so zaznali in evidentirali štiri temeljne poslovne procese. Lotili so se opisovanja, modeliranja in uveljavljanja procesov nabave, kooperacije, vodenja družbe in izvedbe projektov.

Druga faza prenove poslovanja zajema vzpostavitev procesa prevzemne poti in nekaj podprocesov.

Prva faza je bila uspešno zaključena in daje vzpodbudne obete za nadaljevanje projekta. Procesi prve faze prenove poslovanja so bili v preteklem letu tudi že implementirani.

Za potrebe pridobivanja certifikatov ISO niso predpisani programi, s katerimi bi procese izrisali. Podjetje CCE d.o.o. je za svoje potrebe uporabilo program Viso, podjetja Microsoft. Omeniti je potrebno, da so se načrtovanja procesov lotili z vso resnostjo. Vsak proces ima tudi obsežno gradivo, ki vključuje opis postopkov in nalog s pripadajočimi zadolžitvami.

Podjetje CCE d.o.o. je primer dobre prakse, saj so v podjetju ob pričetku uvajanja standardov ISO spoznali pomembnost procesnega načina poslovanja in ga tudi uvedli v svoje poslovanje. Podjetje se je projekta pridobivanja standardov ISO lotilo zavzeto in natančno. Poleg pridobljenih certifikatov ISO 9001:2000 in ISO 14001:2004 imajo jasno definirane in modelirane temeljne in nekatere podporne procese.

5.2 Temeljni poslovni procesi podjetja

V nadaljevanju bom opisal temeljne procese podjetja, bolj pa se bom posvetil procesu nabave, za katerega sem pripravil tudi predlog prenove.

5.2.1 Poslovni proces vodenja družbe

Eden od temeljnih procesov, ki jih je podjetje izdelalo v prvi fazi je proces vodenja družbe. Proces je prikazan na Sliki 7 (str. 27) in opredeljuje izdelavo strategije in strateških ciljev. Postavljeno strategijo družbe je potrebno na vsaka tri leta preveriti in po potrebi popraviti ali izdelati novo in potrditi za naslednje obdobje. Vsekakor se lahko potreba po spremembi strategije družbe pojavi že pred potekom treh let, kar se vidi tudi iz modela procesa. Za izdelavo strategije podjetje potrebuje rezultate in analize poslovanja po projektih, gibanja trga po programih in splošno v zadnjih treh letih, izobrazbene strukture in pokrivanja potrebnih znanj ter sposobnosti ter rezultate in analize uporabljene tehnologije v primerjavi z naj sodobnejšo. Strategijo preveri in odobri kolegij.

Izdelavo letnega plana in letnih ciljev izdelajo na podlagi usmeritve in določil v okviru aktivnosti številka 1. Letni plan in letne cilje določijo najkasneje do sredine februarja leta,

za katerega se ti pripravijo. Predloge ciljev za tekoče leto posredujejo tako vodje projektov kot tudi vodje področij. Ti služijo kot izhodišče za definiranje letnih ciljev družbe.

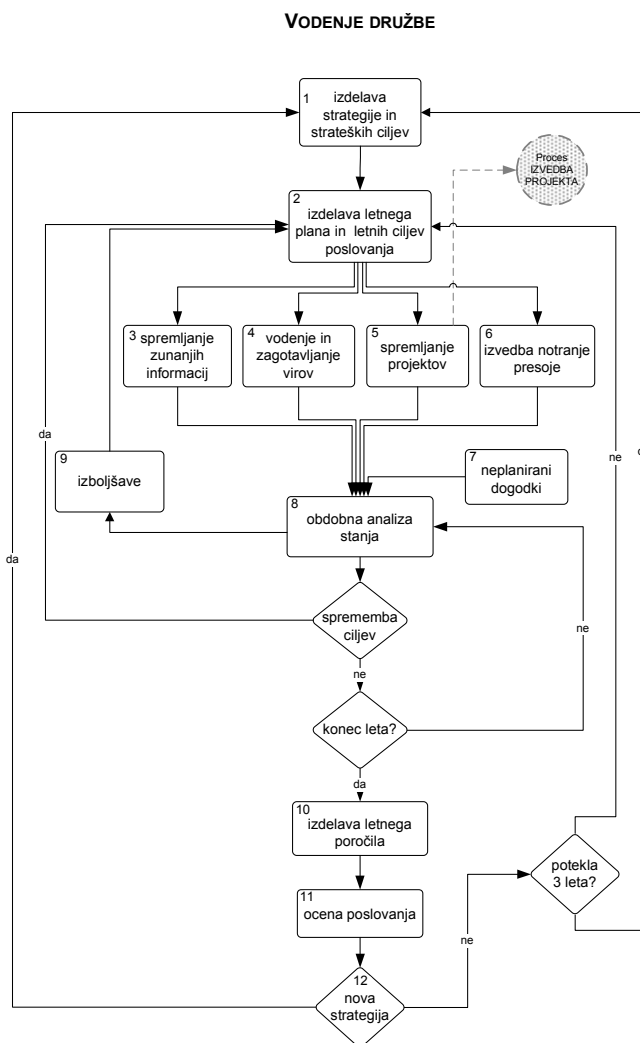
Aktivnost sprejemanja zunanjih informacij vsebuje sledenje trgu in njegovim zahtevam. Tukaj so pomembne predvsem spremembe zakonodaje, želje potrošnikov in poslovanje konkurence, pri kateri preučijo njene nove projekte. Obvladovanje novih tehnologij in sledenje tehnološkim zahtevam je tudi pomemben del te aktivnosti. Za nemoten potek delovanja je potrebno vodenje in zagotavljanje virov. Gre predvsem za vodenje in planiranje človeških virov ter infrastrukture. Aktivnost spremljanja projekta je neposredno podrejena procesu izvedbe projekta in je po svoji vsebini edinstvena za vsak projekt posebej. V proces vodenja družbe je vključena tudi notranja presoja.

V procesu so evidentirani in zabeleženi tudi neplanirani dogodki. Če gre za nove ponudbe, povabila k sodelovanju, sklenjene pogodbe, ki odločilno vplivajo na poslovanje, je potrebno izdelati rebalans planov in ciljev družbe. Dogodke, zaradi katerih je imela družba izpad dohodkov in so posledica višje sile ali drugih neplaniranih dogodkov, na potek katerih družba nima vpliva, analiziramo in če je to potrebno, zapišemo.

Obdobna analiza stanja vključuje spremljanje projektov in sledenje vsem novim rešitvam ter poslovnim dogodkom z interakcijo med njimi. Rezultati spremljanja zahtevajo izboljšavo ali ukrep in temu je namenjena aktivnost izboljšave. Tako kot letni plan tudi rebalans letnega plana potrди kolegij.

Na koncu procesa sledijo tri aktivnosti, ki so osnova za nov cikel. To so izdelava letnega poročila, ocena poslovanja in izdelava nove strategije. Letno poročilo se pripravi do konca januarja za preteklo leto. Pri pripravi je potrebno upoštevati lastne zahteve in rezultate spremljanja realizacije ciljev, zahteve zakonodaje in standardov ISO. Poročilo je zapisano v zapis letnih planov in ciljev za preteklo leto. Na podlagi letnega poročila se izdelava ocena poslovanja. Kot je bilo že omenjeno, če potek dogodkov ne pripelje do izdelave rebalansa strategije, to izdelajo po preteku treh let.

Slika 7: Poslovni model vodenja družbe



Vir: CCE d.o.o., Interni vir podjetja, 2008.

5.2.2 Poslovni proces izvedba projekta

Proces izvedbe projektov je temeljni proces podjetja, ki mu je bilo v fazi priprave, modeliranja in implementacije namenjeno največ pozornosti. Na kakšne načine podjetje lahko pridobi delo, je opisano v prvih treh aktivnostih: sprejem povpraševanja, spremljanje javnih naročil in povabilo za sodelovanje. Pri aktivnosti sprejema povpraševanja gre za direktni stik s poslovno stranko, pridobitev dela prek poslovnih pogovorov, raziskave trga ali celo objave v člankih, revijah, časopisih in na televiziji. V podjetju veliko pozornosti namenjajo spremljanju Uradnih listov. Možna oblika začetka sodelovanja je tudi povabilo za sodelovanje od drugih poslovnih partnerjev.

Sledi odločitev o začetku priprav. Na podlagi vseh pridobljenih podatkov o zahtevnosti, izvedljivosti in finančnem učinku, se odločimo o smiselnosti in utemeljenosti za začetek pripravljanja ponudbe. Odločitev je lahko pozitivna ali negativna.

Če se družba odloči za nadaljevanje priprave ponudbe, opredeli, ali bo delo, ki ga bodo opravili, zabeleženo kot projekt ali delovni nalog, in določi operativno ime in šifro za lažje vodenje in evidentiranje. Za posamezen projekt se odpre tudi projektna mapa, v katero se zbirajo vsi dokumenti in podatki tega projekta. Za pripravljane aktivnosti priprave ponudbe se določi njen nosilec.

Da pa podjetje oziroma nosilec aktivnosti priprave ponudbe lahko delo opravi kakovostno, mora preveriti zakonodajo, analizo zahtev, po potrebi pa tudi iskanje novih finančnih virov in novega poslovnega partnerja – kooperanta.

Preverjane zakonodaje sledi morebitnim spremembam zakonodaje pri tehniško-tehnoloških zahtevah. Vsebuje tudi preverjanje okoljevarstvenih predpisov. Če gre za projekt, ki bo izveden izven matične države, je potrebno pregledati, ali obstajajo kakšna odstopanja v zakonodaji in okoljevarstvenih predpisih.

Aktivnost analize zahtev vsebuje analizo vsebine zahtev projekta, preverjanje in definiranje tehniških, tehnoloških, okoljevarstvenih ter drugih zahtev, analizo morebitne prisotnosti okoljskih dejavnikov in spoznavanje z zakonodajo. Vsebuje tudi iskanje in definiranje možnih tehniških rešitev, analizo le-teh in izbiro najbolj primernih rešitev. Dobrodošel je tudi ogled lokacije predvidenih del.

Pri najbolj zahtevnih projektih se kaže potreba po iskanju novih finančnih virov in poslovnih partnerjev. Iskanje finančnih virov vključuje pogovore z bankami oziroma iskanje drugih zainteresiranih sofinancerjev. Iskanje poslovnega partnerja pa pomeni iskanje kooperanta, ki nam bo pomagal pri izvedbi projekta. Najraje sodelujejo s stalnimi poslovnimi partnerji, če pa gre za iskanje novega poslovnega partnerja, odločitev o sodelovanju temelji na podlagi informacij, pridobljenih na različne načine, in na osebnem stiku. V primeru pozitivnega vtisa zahtevajo ponudbo.

Končne aktivnosti procesa izvedbe projekta so: priprava ponudbe za naročnika, dogovarjanje z naročnikom, zapiranje ponudbe in sklenitev pogodbe. Po izdelavi osnutka ponudbe oziroma pogodbe se z naročnikom dogovorijo o morebitnih popravkih. Do zapiranja ponudbe pride, če so neskladja med podjetjem in naročnikom prevelika. Uspešnemu usklajevanju sledi podpis pogodbe s proslavo.

Podpisu pogodbe sledi aktivnost realizacije projekta, ki jo dopolnjuje aktivnost tehniškega dela realizacije projekta:

- odpiranje novega projekta ali prenos iz ponudb v projekt,
- določanje vodje projekta (pri prenosu iz "Ponudb" se lahko nosilec aktivnosti zamenja),

- detajlna analiza zahtev in tehniško-tehnoloških ter varstvenookoljskih zahtev, potrebnih za realizacijo projekta,
- povezava z odjemalcem (usklajevanje nejasnosti ali drugih tehniških ali tehnoloških rešitev),
- izdelava poteka projekta (istočasno se ugotavlja potreba po sodelovanju drugih – ustvarjanje projektnega tima),
- določanje celotnega projektnega tima in razdelitev nalog (poteka med izdelavo poteka projekta, ko se ugotavljajo vse potrebne aktivnosti in viri ter potek njihove realizacije),
- izdelava tehniških rešitev, ki zadostujejo zahtevam. Po potrebi (odvisno od predmeta in vsebine pogodbe) tudi iskanje novih tehniških in tehnoloških rešitev na področju sistemov sekundarnih zaščit in tudi na področju izdelave softvera za daljinsko upravljanje,
- zagotavljanje virov – v primeru ko gre za nabavo opreme ali materiala naloga poteka po procesu nabave.

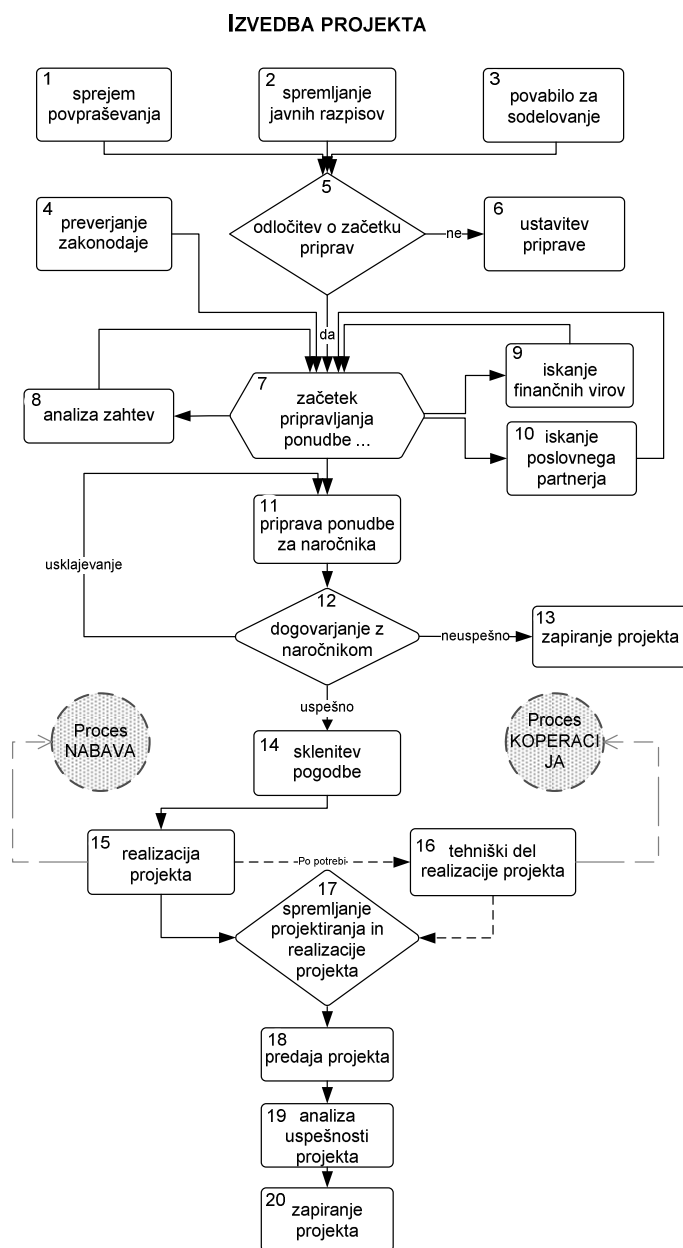
Spremljanje projektiranja in realizacije projekta se izvaja za aktivnostma 14 in 15. V primeru ugotovljenih odstopanj od postavljenih ciljev oziroma neizpolnitve zahtev je potrebno hitro ukrepati. Nepričakovan dogodek je potrebno identificirati, ugotoviti njegove morebitne posledice na izvedbo projekta ter ustrezno ukrepati. Vse ugotovitve in spremembe je potrebno popraviti v dokumentaciji. Rebalans plana je potrebno popraviti, če ugotovljeni dogodki iz prejšnjih treh korakov ogrožajo planirani potek realizacije projekta.

Ko je izdelava projekta zaključena in so opravljene vse naloge in obveznosti, določene s pogodbo in planom projekta, se naredi predaja projekta odjemalcu ter njegova validacija.

Po končani predaji projekta pristopimo k analizi uspešnosti izvedbe projekta. Izdelajo se naslednji dokumenti: analiza izpolnitve plana projekta, ocena uspešnosti projekta, analiza finančnih uspehov. Evidentirajo se tudi posebnosti projekta.

Projekt se zapre, ko je zadoščeno vsem zahtevam sedemnajste in osemnajste aktivnosti. Projekt je popolnoma zaključen in zaprt, ko so poravnane tudi vse obveznosti s strani naročnika.

Slika 8: Poslovni proces izvedbe projekta



Vir: CCE d.o.o., Interni vir podjetja, 2008.

5.2.3 Poslovni proces kooperacije

Proces kooperacije je neposredno povezan s procesom izvedba projekta. Kot sem že omenil do kooperacije pride pri izvedbi projektov, ki so zelo zahtevni, največkrat iz tehniškega in tehnološkega vidika.

Pri odločitvi za kooperacijo, aktivnost 1, se podjetje lahko odloči med tremi načini:

- za manjše, standardne storitve dobave naročenega izdelka/storitve pri kooperantu je enkratni dogodek, za katerega izberemo že utečenega kooperanta;

- pošiljanje zahtev za ponudbo. Pri večjih in zahtevnejših ponudbah se trudijo pridobiti ponudbe različnih kooperantov. Novim kooperantom skupaj z zahtevami posredujejo vprašalnik o varovanju okolja;
- zbiranje ponudb, primerjanje ali analiza in izbira najugodnejšega kooperanta. Zadolžena oseba pregledane ponudbe potrdi.

Omenjeni načini so podaktivnosti aktivnosti 1, kar iz modela podjetja CCE d.o.o. ni razvidno.

Po presoji prispelih ponudb in izbiri kooperanta sledi aktivnost definiranja sodelovanja. S kooperantom je potrebno določiti način sodelovanja in izvajanja del, izdelavo morebitnih planov realizacije, način in obseg preverjanja med izdelavo, način plačevanja, način prevzemanja in mesto dobave. Dogovor o medsebojnem sodelovanju se podpiše, če dogovor o sodelovanju še ne obstaja.

Aktivnost 4 je podproces nabave potrebnega materiala. Ta aktivnost je pozneje opisana kot samostojni temeljni proces, proces nabave. V procesu kooperacija upoštevamo pri nabavi potrebnega materiala samo nabavo, ki jo potrebuje kooperant.

Kooperant za uspešno sodelovanje potrebuje potrebno dokumentacijo in nabavljen material. To se opravi v aktivnosti 5. Ob začetku sodelovanja kooperantu posredujejo vso potrebno dokumentacijo in do takrat priskrbljen material. Dobava drugega materiala in dokumentacije poteka po vnaprej določeni stopnji dinamike.

Izdelave pri kooperantu podjetje ne prepusti naključju. Spremljanje izdelave pri naročniku, vmesno poročilo ali kontrolni zapisnik so naloge, ki jih izvajajo pri aktivnosti spremljanja izdelave. Izvajanje kontrol in nadzora je predvideno v pogodbi ali pa je opredeljeno s planom sodelovanja in realizacije.

Pri izvajanju projekta lahko pride do morebitnih napak, zamika rokov, spremembe dokumentacije ali tehniških oziroma tehnoloških rešitev. Zato ima podjetje v proces kooperacije vgrajeno sledenje napak in odstopanjem v izdelavi. Karakteristične napake ali popravke, ki so posebnega pomena in so tipične za naslednje rešitve, zapišejo. V primeru večjih odstopanj izdelamo rebalans plana oziroma kontrolnih točk.

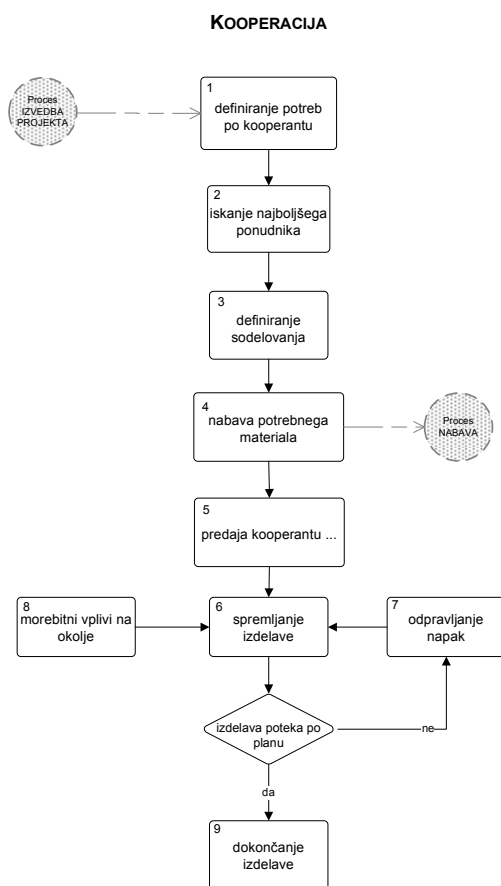
Kot okolju prijazno podjetje vedno skrbijo za doseganje standarda ISO 14001. Med potekom projekta so pri kooperantu dodatno pozorni na morebitne negativne vplive na okolje, in sicer:

- opazujejo vplive na okolje pri izdelavi izdelka in morebitne potrebne ukrepe, da te vplive zmanjšajo;

- opazujejo vplive na okolje pri kooperantu, njegovo tehnologijo in njegovo varovanje okolja. Na morebitne škodljive vplive ga opozorijo in mu pomagajo, da jih odpravi ali zmanjša.

Ob koncu procesa kooperacija pride do prevzema izdelka. Prevzem se izvaja po vnaprej predpisanih postopkih. S postopkom in načinom prevzema je seznanjen tudi kupec, saj je s svojim podpisom potrdil seznanjenost in soglasje. Podobno je z dostavo, ki je tudi vnaprej dogovorjena. Kooperant mora vrniti tudi morebiten preostanek materiala. Takšen ukrep velja za material, ki ga je podjetje CCE d.o.o. dostavilo kooperantu in je ostal kot višek pri izdelavi nekega projekta. Preostali material se shranjuje v začasnem skladišču.

Slika 9: Poslovni proces kooperacija



Vir: CCE d.o.o., Interni vir podjetja, 2008.

5.2.4 Poslovni proces nabave

Podjetje CCE d.o.o. veliko pozornosti namenja tudi procesu nabave. Proces nabave se pojavlja kot samostojni temeljni proces in tudi kot podproces v kar dveh procesih, in sicer v procesu kooperacija in procesu izvedba projekta.

Prav dejstvo, da se pojavlja kot samostojni temeljni proces in podproces v kar dveh ostalih procesih, je razlog, da se mu posveti več pozornosti. Poleg opisa procesa nabave v podpoglavju predlagam prenovo tega procesa. Pri prenovi pa je prišlo tudi do izdelave podprocesa, ki bo razložen v nadaljevanju.

Proces nabave se začne z določanjem potreb. Identifikacija potrebnega blaga in definiranje njegovih lastnosti je tudi sestavni del aktivnosti 15 v procesu izvedba projekta. Pri nakupu materiala ocenijo možne negativne učinke za okolje in glede na ugotovljeno pripravijo ustrezno odločitev ali ukrepanje za zmanjševanje morebitnih negativnih vplivov na okolje.

Aktivnost 2 je zbiranje ponudb. Najprej je potrebno izdelati popis potreb ter izdelati in poslati povpraševanje možnim dobaviteljem. Pri pošiljanju zahtevkov za ponudbe upoštevajo tudi dobaviteljev pristop do varovanja okolja.

Prispele ponudbe analizirajo v aktivnosti 3. Parametri, na podlagi katerih se odločijo za naročilo, so: kvaliteta, dobavni roki, cena in plačilni pogoji. Pregled ponudbe zadolžene osebe potrjujejo s parafom na ponudbi in vpisom datuma pregleda.

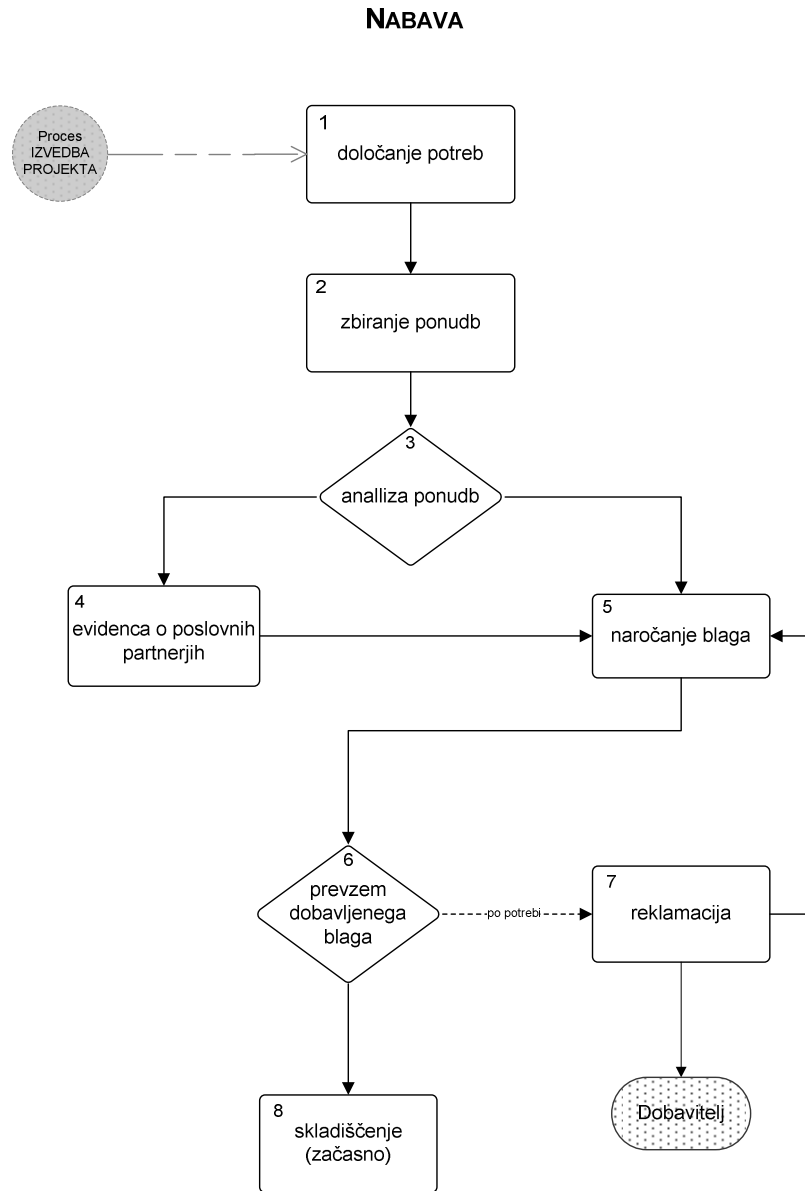
Vse prispele ponudbe evidentirajo in tako lažje ocenijo kvaliteto ponudnika. Vse novo ugotovljene podatke o stalnem dobavitelju vpisujejo v zgodovino podjetja. Vse to upoštevajo pri ocenjevanju dobaviteljev. Dobavitelje, ki niso odgovorili na zahtevo, evidentirajo v evidenco dobaviteljev.

Od dobaviteljev, ki so na podlagi analiz zadovoljili zahtevam, naročijo blago. Naročilo blaga je aktivnost 5, ki ji neposredno sledi aktivnost prevzema dobavljenega materiala. V primeru delnih dobav v naročilnico vpišejo in označijo, da gre za nepopolno dobavo. Blago, prevzeto v prejšnji aktivnosti, preverijo kvalitativno. Odpadno embalažo od prevzetega blaga selekcionirajo po vrstah in z njo ravnajo po veljavnem postopku za obvladovanje okoljskih dejavnikov. V primeru ugotovitve novega okoljskega dejavnika ravnajo po že ustaljenem postopku za obvladovanje novih dejavnikov.

Neustreznost pri identifikaciji ali količinsko odstopanje se zabeleži kot reklamacija. Blago, ki ni zadovoljilo kvalitativnemu prevzemu, tudi vrnejo dobavitelju. Netočne, nekakovostne in ostale dobave zapišejo v zgodovino dobavitelja. Ugotovitve upoštevajo pri naslednjem ocenjevanju dobaviteljev.

Ustrezno dobavljeno blago skladiščijo v začasnem skladišču.

Slika 10: Poslovni proces nabave



Vir: CCE d.o.o., Interni vir podjetja, 2008.

5.3 Predlog prenove poslovnega procesa nabave

Pri prenovi procesa nabave sem zasledoval dva cilja. Prvi cilj je izrisati poslovni proces nabave, drugi cilj pa je izboljšati proces, da bo izvedba kar najkrajša in čim bolj učinkovita.

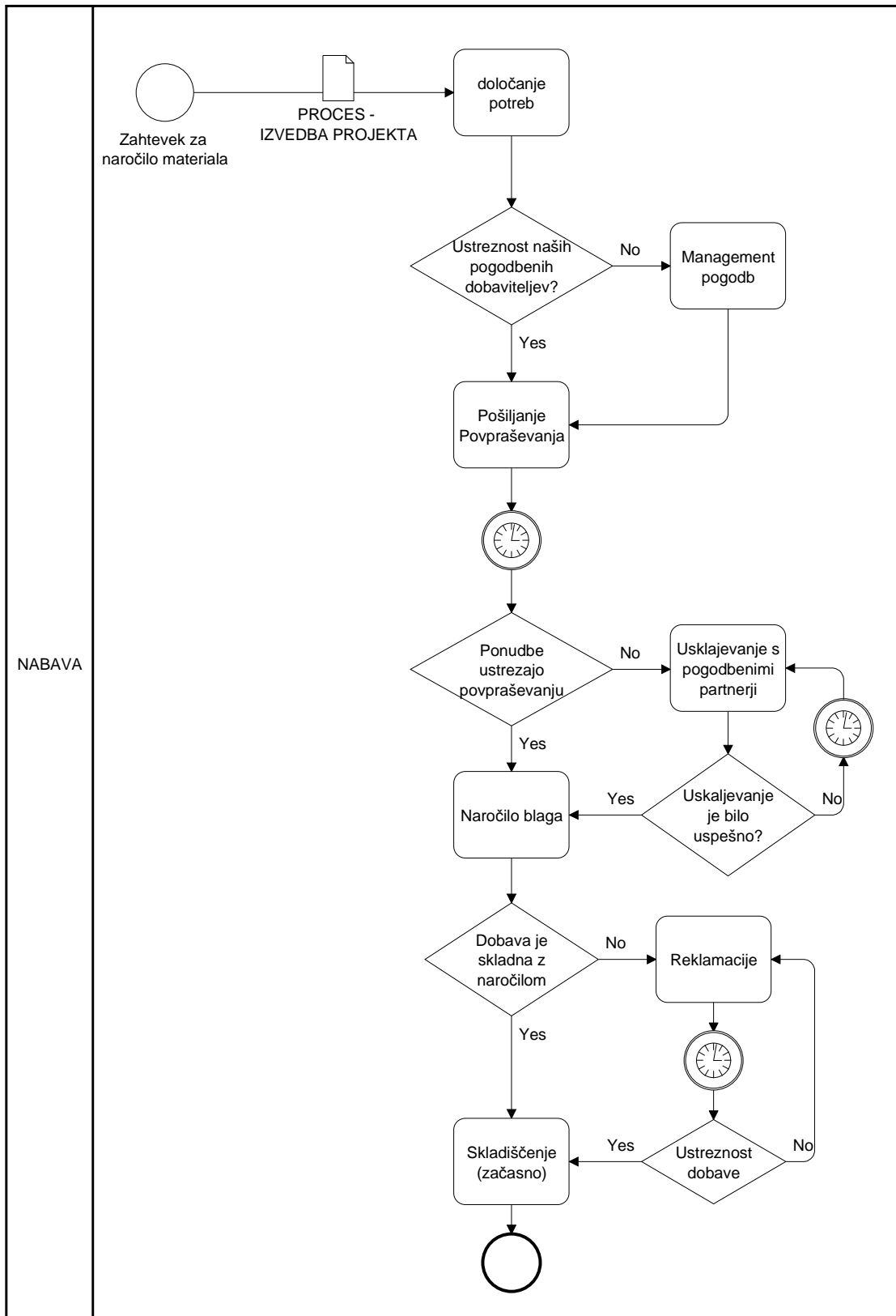
Prvi cilj, ki sem si ga zadal je hitro rešljiv in izvedljiv. Za izris poslovnega procesa nabave sem izbral orodje iGrafx podjetja Corel. Tako izrisan proces je bolj natančen in hitreje berljiv, ker nam orodja BPMN ponujajo več simbolov, ki jih lahko uporabljamo pri modeliranju.

Za drugi cilj, izboljšati poslovni proces nabave tako, da bo izvedba krajša in učinkovitejša sem pripravil predlog izboljšave. Omenim naj, da naloga ni bila enostavna, ker imajo v podjetju CCE d.o.o. zelo dobro opredeljene vse do sedaj modelirane poslovne procese. Vse poslovne procese imajo tudi zelo lepo in natančno opisane, znane so aktivnosti in odgovorne osebe. Poznani so tudi lastniki procesov.

Ob natančnejšem pregledu poslovnega procesa nabave se mi je zdelo smiselno dodati podproces management pogodb. Podjetje vodi evidenco svojih dobaviteljev v posebnem programu dobavitelji, vendar ne kot podproces. Prednosti podprocesa management pogodb je opisan v naslednjem podpoglavju.

Predlagani prenovljeni proces prodaje teče zelo hitro in učinkovito. Zaradi podprocesa naj bi bila ustreznost dobaviteljev zelo visoka. Proces prenovljenega modela nabave se začne z zahtevkom za naročilo materiala. Pri določanju potreb se opiramo na zahteve, ki sledijo iz procesa izvedba projekta. Ker je sedaj stopnja nabora in ustreznosti pogodbenih partnerjev visoka, lahko zelo hitro preidemo na pošiljanje povpraševanja. Na tem mestu pride do kratkega zastoja, podjetje čaka na odgovore svojih dobaviteljev. Zaradi podprocesa management pogodb se ponovno izognemo preverjanju ustreznosti ponudbe, zato nadaljujemo z naročilom blaga. V zelo redkih primerih pred naročilom blaga ustreznost preverjamo in dopolnujemo, kar je razvidno iz Slike 11 (str. 36). Pred skladiščenjem preverimo ustreznost dobavljenega materiala. Zaradi že prej omenjenega podprocesa je število reklamacij minimalno. Z začasnim skladiščenjem se poslovni proces nabave tudi konča.

Slika 11: Predlog prenove poslovnega procesa nabave

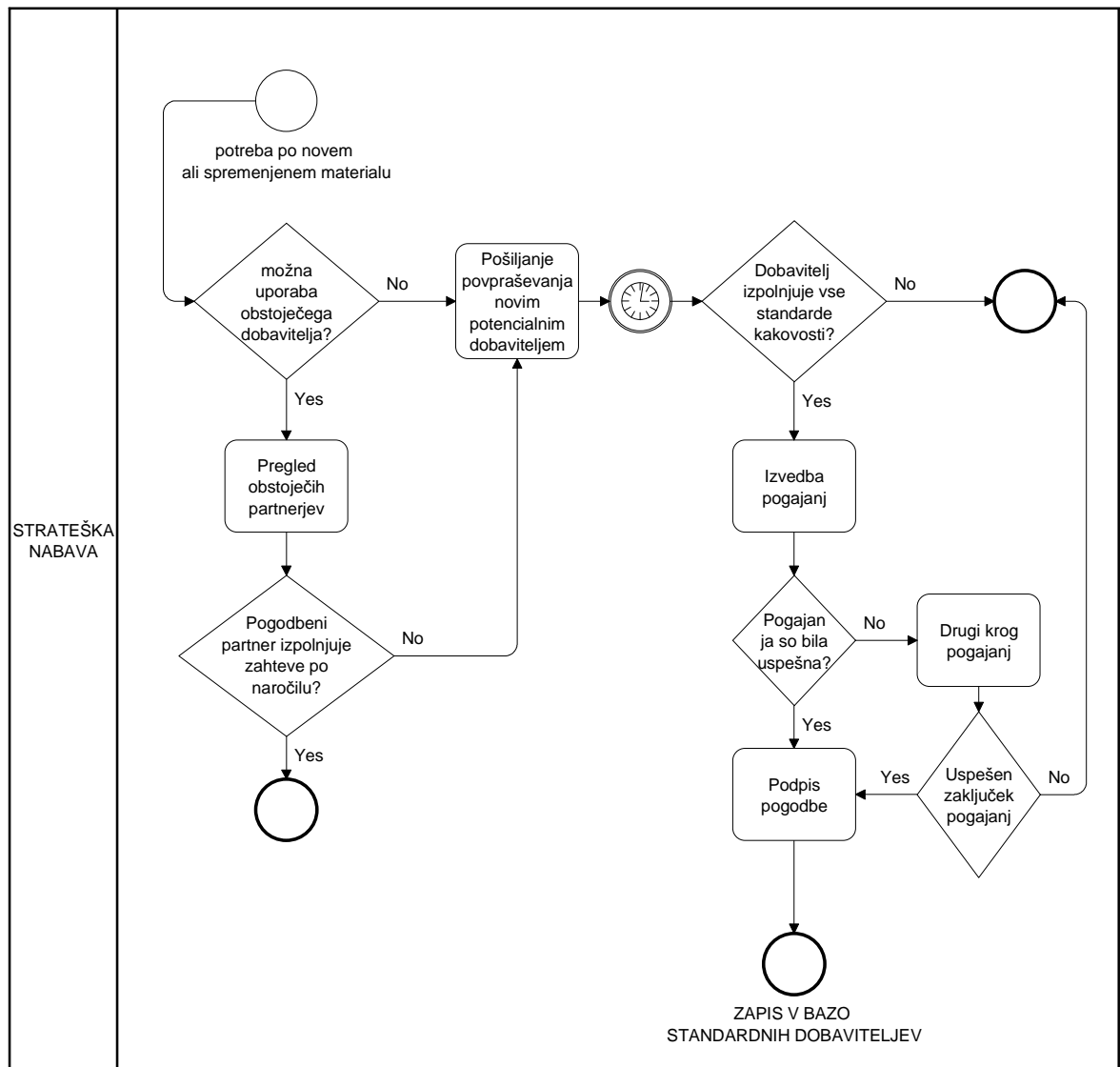


Vir: Lasten vir

5.3.1 Management pogodb

Podproces management pogodb omogoča izboljšanje procesa nabave, da ta postane hitrejši in učinkovitejši. Zaradi procesa management pogodb bo imelo podjetje na razpolago zadosti pogodbenih partnerjev, ki bodo zagotavljali potrebne materiale v zadovoljivi kakovosti ob pravem času.

Slika 12: Poslovni proces – management pogodb



Vir: Lasten vir

Namen tega procesa je:

- pridobiti in vzdrževati visok nivo znanja glede na razmere na trgu in najprimernejše dobavitelje, ki ustrezajo okolju podjetja oziroma celotni poslovni enoti;
- opis in razlaga korakov pri iskanju možnih in ocenjevanju obstoječih dobaviteljev;

- nakazati smernice za razvoj tesnejših odnosov s sodelujočimi podjetji in drugimi možnimi dobavitelji na trgu za doseganje še dodatnih koristi za vse sodelujoče strani;
- vzpostaviti in ohraniti dobre odnose in visok nivo sodelovanja z obstoječimi dobavitelji;
- vzpostavitev in posodabljanje seznama možnih dobaviteljev v primeru nenadne potrebe po zamenjavi obstoječega dobavitelja;
- ocenjevanje obstoječih pogodb z dobavitelji in določanje, na katerih področjih oziroma delih so možne izboljšave;
- priprava in sklepanje pogodb z novimi dobavitelji;
- določitev jasnih korakov pri pripravi pogodb z dobavitelji;
- jasno razumevanje vsebine pogodbe vseh strani;
- priprava podatkov v sistemu ERP za nemoten proces naročanja materiala.

Potrebno je omeniti, da bi podproces management pogodb pomembno prispeval k hitrejši izvedbi procesa poslovanja. Čas, ki ga porabimo za podproces management pogodb se hitro povrne pri hitrejši izvedbi procesa nabave.

5.4 Procesni način poslovanja zaradi standardov ISO v podjetju CCE d.o.o.

Podjetje CCE d.o.o. je primer dobre prakse, saj so v podjetju ob začetku uvajanja standardov ISO spoznali pomembnost procesnega načina poslovanja in ga tudi uvedli v svoje poslovanje. Podjetje se je projekta pridobivanja standardov ISO lotilo zavzeto in natančno.

Podjetje je zelo dobro definiralo temeljne procese in podprocese. Naloge so se lotili temeljito, in kar je najpomembneje, premišljeno. Svoje poslovanje prenavljajo v skladu s kulturo in zmožnostmi podjetja. V prihodnosti bodo svoje poslovne procese dopolnjevali, spreminjali in preurejali, kar je tudi smisel procesnega poslovanja.

Rezultat odločitve vpeljave in pridobitve certifikatov ISO 9001:2000 in ISO 14001:2004 je podjetje privedel do procesnega načina poslovanja.

SKLEP

Diplomsko delo govori o prenovi poslovanja in prehodu na procesno poslovanje zaradi uvajanja standardov ISO. Vse več podjetij si kot del svoje poslovne strategije za doseg konkurenčnih prednosti izbere vpeljavo in pridobitev standardov ISO. Znak odličnosti v povezavi s kakovostjo daje podjetjem v očeh potrošnikov in poslovnih partnerjev večjo veljavo.

Prenova poslovanja in uvajanje poslovnih procesov od podjetja zahteva veliko zavzetosti in razumevanja. Če podjetje želi ustvariti pozitivne poslovne učinke ob uvedbi standardov ISO, se mora dobro seznaniti z naslednjimi temami: prenova poslovanja, prenova poslovnih procesov, metodologija in tehnike modeliranja in poznavanje standardov ISO.

Prehod na procesno organiziranost je za podjetje pomembna odločitev. Najbolje je, da je implementiran v obliki projektne dela. Projekt prehoda na procesno organiziranost mora biti skrbno načrtovan in mora vsebovati ključne in potrebne elemente za uspešno izvedbo.

Pri prenovi poslovanja skozi poslovne procese je pomembnost informatike in informacijske tehnologije zelo velika. Prav zato podjetja namenjajo veliko pozornosti razvoju informatike in informacijske tehnologije, ki je in mora biti opredeljena v strateškem načrtu informatike. Pred uvedbo nove informacijske tehnologije morajo podjetja dobro poznati svoj poslovni proces. Zavedati pa se morajo tudi sprememb, ki jih bo nova informacijska rešitev prinesla. Le ob pravilni implementaciji lahko pričakujemo dvig kakovosti, nižanje stroškov in krajšanje časa izvajanja procesa.

Da bi poslovne procese bolje in lažje razumeli, jih modeliramo. Gre za ustvarjanje celotne slike poslovanja. Z modelom preprosto pokažemo pomembne stvari, manj pomembne zanemarimo. Po izrisu modela poslovnega procesa hitreje odkrijemo slabosti v izvajanju procesov. Z izrisi modelov, nazorno pokažemo tudi možne izboljšave in prenove poslovnih procesov.

Glavni standard ISO, ISO 9001, je procesno zelo usmerjen, vendar podjetja le težko to obrnejo sebi v prid. Prepogosto se zgodi, da podjetja uvajajo standard ISO le zaradi pridobitve certifikatov. Dejansko stanje in poslovanje podjetja pa tega ne kaže.

Podjetje CCE d.o.o. veliko svoje pozornosti namenja poslovnemu procesu nabave. V nalogi je predlog izboljšave tega procesa, ki vsebuje tudi podproces.

Pri prenovi poslovnega procesa nabave gre predvsem za poskus optimizacije. Skrajšanje časa izvedbe poslovnega procesa nabave za podjetje pomeni veliko pridobitev. Na trgu bodo na ta način postali še odzivnejši in hitrejši. To bo pripomoglo k večji konkurenčnosti

podjetja. Na hitrejšo izvedbo procesa pozitivno vpliva tudi že omenjeni podproces management pogodb. Podproces omogoča nabor in izbiro med najprimernejšimi, zanesljivimi, dostopnimi in kakovostnimi poslovnimi partnerji.

Podjetja, ki se pri uvedbi standardov ISO spoznajo s procesnim načinom poslovanja in ga sprejmejo, ravnajo pravilno. Le ob takšni uvedbi standardov ISO in nadaljevanju procesnega načina poslovanja in razmišljanja lahko podjetje uveljavlja svoje nove konkurenčne prednosti pred poslovnimi konkurenti.

Zaključimo z mislijo, da premalo podjetij spozna bistvo uvajanja standardov ISO in posledično prehoda na procesno usmerjeno poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Artač V., Kočar L., & Prisljan B. (2009). *Uvajanje integralnih sistemov kakovosti*. Ljubljana: GZS.
2. Banovec Tomaž & Schlamberger Niko (1993). Informatika v državnih organih, *Zbornik referatov*, (str. 5–18). Brdo pri Kranju
3. Blokar B. (2004). *Prenova poslovnega procesa primarna predelava v podjetju Javor pivka d.d. – profitni center furnir prestranek* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Burke G. & Peppard J. (1995). *Examining Business Process Re-engineering*. London: Kogan Page.
5. *CCE d.o.o.* Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.cce.si>
6. *CCE d.o.o.* (2008). Interni viri podjetja, 2008
7. Devenport Thomas H., Short James E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review, Cambridge*, 31 (4), 11-27.
8. Devenport H. T. (1993) *Process innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School.
9. Dimovski V., Penger S. & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. *iGrafX*. Najdeno 5. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.igrafX.com>
11. Fink T.(2006) *Prenova procesov predpisovanja in izdajanja zdravil na recept*. [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Gašparin J. & Volovšek M..(b.l.). *Učinkovito orodje za prenovu poslovnih procesov*. Najdeno 10. julij 2008 na spletnem naslovu <http://www.drustvoinformatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/gasparin.doc>

13. Groznik A. & Kovačič A. (2001). *E-Business in Slovenia: The impact of strategic IS planning and BPR* [delavni zvezek]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Hammer M. & Champy J. (1995).. *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Hammer M. (2002) Process Management And The Future Of Six Sigma. *MIT Sloan Management Review*. Winter, str. 30-42.
16. Hammer M. (2004) Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company. *Harvard Business Review, Boston*, 82 (4), str. 84–93.
17. Harmon P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
18. Ho S. K.M. (1999). *Operations and quality management*. London: International Thomson Business Press.
19. Kaplan R. S. & Norton D.P. (1996) *The Balance Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Kovačič A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kovačič A., Jaklič J., Indihar Štemberger M. & Groznik A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kovačič A. & Bosilj Vukšič V. (2005) *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
23. Laudon K. C. & Laudon J. P. (2000). *Management Information Systems - Organization and Technology in the Networked Enterprise*.VI. London: Prentice-Hall.
24. Manganelli R. L. & Klein M. M. (1994). *The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide To Business Transformation*. Amacom. New York.
25. *Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti*. (2003). Najdeno 10. avgusta na spletnem naslovu http://www.sist.si/slo/g3/napotki_pristop.pdf

26. Potočnik E., Babnik T., Černe F., Gunčar U., Kiauta M., Novak R., Pivka M., Potočnik J., Čuk J. & Mihelčič M. (1996). *ISO 9001: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus.
27. Rusimovič T. (2001). Informatika in sodobne metodologije na področju obvladovanja poslovnih procesov. *Zbornik posvetovanja: Dnevi slovenske informatike 2001* (str. 37-45). Ljubljana: Slovensko društvo informatika.
28. Scheuing E. E. (1989). *Purchasing Management*. New Jersey: Prentice- Hall, Internacional, Inc.
29. *Slovenski standard SIST ISO 9000:2002*. (2002). Ljubljana: Slovenski institut za standardizacijo.
30. Indihar Štemberger M. (2007) *Modeliranje poslovnih procesov* [prosojnice]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Turban E., McLean E. & Wetherbe J. (2002). *Information technology for Management: Transforming business in the digital economy*. 3ed edition. ZDA: John Wiley & Sons. Inc.
32. Vrhovšek R, Kušer G. & Matičič B. (2003): *Prehod iz funkcijske na procesno organiziranost podjetja* [seminarska naloga, podiplomski študij]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.