

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA:
PRIMER PROCESA OBVLADOVANJA PRODAJE V PODJETJU
MKT PRINT D. D.

Ljubljana, julij 2007

MARIO SLUGANOVIĆ

IZJAVA

Študent Mario Sluganović izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Roberta Kaše, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. POSLOVNI PROCES IN PROCESNI NAČIN POSLOVANJA	1
1.1. PREHOD NA PROCESNI NAČIN ORGANIZIRANOSTI IN POSLOVANJA	3
1.2. ELEMENTI IN LASTNOSTI PROCESA	7
1.3. PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA	12
1.3.1. PROCES PRENOVE	15
1.3.2. IZBIRA PROCESOV ZA PREUREJANJE	17
1.3.3. ORGANIZACIJA PRENOVE	19
1.3.4. PRIPOROČILA ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV	20
1.4. FAZE PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV	21
2. PRIMER PODJETJA MKT PRINT, D. D.	26
2.1. NAČIN IN POTEK DELA	26
2.2. PREDSTAVITEV PODJETJA	26
2.3. OPIS IN ANALIZA OBSTOJEČEGA POSLOVNEGA PROCESA	27
2.4. PREDLOG PRENOVLJENEGA PROCESA	34
2.5. PREDLOG ZA PREHOD NA NOVI NAČIN POSLOVANJA	37
3. OVREDNOTENJE IN UGOTOVITVE	38
SKLEP	39
LITERATURA	41
VIRI	41
PRILOGE	1

UVOD

Poslovno okolje vsakega podjetja je spreminjajoči se dejavnik, ki vpliva tudi na način poslovanja podjetja. Zahteve konkurence, kupcev in potrebe po organizacijskih spremembah prisilijo podjetja, ki hočejo biti uspešna, v spremembo načina poslovanja. Veliko število podjetij je moralo v preteklosti spremeniti poslovanje na procesni način poslovanja. Poleg tega morajo svoje poslovne procese prilagajati dejavnikom in za uspešno poslovanje nenehno uvajati izboljšave in opuščati stare načine poslovanja. Treba je spoznati, da so spremembe potrebne in da bo poslovanje po njih drugačno v pozitivni smeri. Cilj diplomskega dela je spoznati teoretične zasnove preurejanja poslovnih procesov ter analizirati obstoječi poslovni proces in prikazati možni način preurejanja poslovnega procesa na primeru procesa obvladovanja prodaje v podjetju MKT Print d. d..

Diplomsko delo je razdeljeno na tri dele. V prvem delu bom skušal zajeti literaturo, ki zajema temo prenove poslovnih procesov. V začetku prvega dela bom opredelil poglede nekaterih avtorjev na poslovni proces. Poleg definicij poslovnega procesa bom opredelil, zakaj se je treba osredotočiti na poslovne procese, oziroma prikazal njegove pozitivne lastnosti. Sledi tema, ki obravnava bistvo prenove in prehod na procesni način poslovanja podjetij: tu bom opredelil predvsem prenovo načina poslovanja in ne prenove procesa kot takega. Sledili bosta dve pomembnejši temi diplomskega dela, in sicer opis elementov in lastnosti poslovnih procesov ter malo obširnejša tema o prenovi poslovnega procesa kot takega. Ko bom opisal prenovo poslovnega procesa kot takega, bom nadaljeval s štirimi fazami, potrebnimi za izpeljavo prenove poslovnega procesa. Na koncu prvega dela bom dodal še odgovor na vprašanje, ali je prenova poslovnih procesov hitra rešitev za ugotovljeni problem.

Po koncu teoretičnih zasnov nadaljujem z drugim delom, v katerem bom uporabil obravnavane teme v prvem delu na konkretnem primeru podjetja MKT Print, d. d., za poslovni proces obvladovanja prodaje. Ta del bom začel z opisom metodologije dela, čemur sledi opis podjetja. Po opisu tega se bom osredotočil na opis in analizo obstoječega stanja poslovnega procesa obvladovanja prodaje. Nadaljeval bom s predlogom prenovljenega poslovnega procesa. Obstoječe stanje in predlog novega poslovnega procesa bom prikazal tudi grafično zaradi lažje predstave opisanega. Potem ko bom podal predlog prenovljenega procesa, sledi nadaljevanje o predlogu prehoda na podano rešitev. Na koncu bom skušal z osebnega stališča z upoštevanjem pridobljenih znanj in izkušenj ovrednotiti predlog prenovljenega poslovnega procesa ter smiselnost prenove obravnavanega procesa. V tem delu bom opisal tudi dobljene zaključke o obravnavani temi. Sledil bo sklep, v katerem bom na kratko povzel prenovo poslovnih procesov.

1. POSLOVNI PROCES IN PROCESNI NAČIN POSLOVANJA

Govoriti o prenovi poslovnih procesov bi bilo nesmiselno, ne da bi povedali, kaj je proces. V teoriji se pojavlja veliko različnih opredelitev procesa, ki pa kljub svoji različnosti govorijo o isti stvari. Naj najprej navedem definicijo Pučka in Rozmana (1992, str. 30), ki pravi: »Opravljanje

dejavnosti podjetja jemljemo kot njegov poslovni proces. Ta je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, ki je v pridobivanju dobička. Podjetje opravlja svojo gospodarsko nalogo v družbi s sorazmerno stalnim ponavljanjem določenega spleta delovnih postopkov, kar je bistvo njegovega poslovnega procesa, ki mu pravimo proces reprodukcije v podjetju.«

Davenport in Short (1990, str. 11–27) opredeljujeta poslovni proces kot množico logično povezanih nalog, ki se izvajajo s ciljem doseganja poslovnih rezultatov. Poleg tega poudarjata, da ima poslovni proces kupca, presega organizacijske meje in je v splošnem neodvisen od katere koli formalne organizacijske strukture.

Po Morris in Brandon je poslovni proces opredeljen kot vrsta dejavnosti, sestavljena iz niza korakov, ki ustvarjajo svojstven rezultat ali njihovo povezavo. Z dodajanjem odjemalcev v dano opredelitev dobimo definicijo Hammerja in Champyja (1993, str. 35), ki sta opredelila poslovni proces kot sklop dejavnosti, ki pripeljejo do rezultata, ki ima vrednost za odjemalca.

Najpreprostejša definicija poslovnega procesa opisuje poslovni proces kot množico povezanih dejavnosti, ki vložke preoblikuje v izločke, ki imajo večjo vrednost kot vložki (Johansson et al., 1993, str. 53). Z manjšim dopolnilom lahko definicijo preuredimo v zbir nalog, povezan s tokom dobrin in informacij, ki pretvarja vložene vložke v vrednejše izločke.

Poslovni procesi združujejo odvisnost nalog, ljudi, oddelkov in funkcij, potrebnih za zagotavljanje proizvodov po zahtevah kupca. Po pomembnosti jih delimo na osnovne ali temeljne, vodstvene ter podporne ali lateralne (Jeraj, 2001, str. 438–439). Izvajanje naštetih procesov zahteva od podjetja dva poslovna sistema s točno določenimi procesi:

- Površinski sistem se ukvarja z vsakodnevnimi dejavnostmi v procesih in proizvaja neko vrednost za kupca. Organizacijski procesi, ki ga sestavljajo, so proces načrtovanja poslovnega sistema, proces razvoja novega proizvoda, proces realizacije naročila, proces vodenja zalog, finančno in računovodsko poslovanje, kadrovsko poslovanje.
- Globinski sistem ne proizvaja vrednosti za končnega kupca, ne proizvaja proizvodov. Nadzoruje, usmerja in reformira površinski sistem in ne predstavlja filozofije, temveč konkreten in realen sistem, ki ga sestavljajo procesi učenja, preoblikovanja ugotovitev v novo obliko površinskega procesa in prehod, ki omogoča prehod iz starega površinskega procesa v novi preoblikovani proces.

V organizaciji je treba opravljati organiziranje številnih dejavnosti, ki predstavljajo neprekinjen proces. Z organiziranjem se členijo dejavnosti na potrebne operacije in njihovo postavljanje v neko logično zaporedje njihovega izvajanja, ki oblikujejo proces. Odvijanje delnih procesov mora biti zasnovano po načelih racionalizacije, saj lahko podjetja le tako dosegajo najboljše možne poslovne rezultate (Ivanko, 1999, str. 134).

Kljub različnosti definicij je zelo težko izbrati eno, na katero bi se lahko oprl v celoti, saj vsaka definicija kaže rezultat z različnih zornih kotov. Ob malo širšem razumevanju vse definicije nakazujejo na podoben rezultat, a kljub temu bi po mojem mnenju dobil popolno definicijo

poslovnega procesa, ko bi združil ključne dele vsake definicije posebej v univerzalno definicijo. Zato se bom v diplomskem delu opiral na vse definicije, v odvisnosti od tega, kateri pogled na proces bom uporabljal.

Zdaj ko vemo, kaj je poslovni proces, je dobro vedeti, kakšne so koristi od osredotočanja na poslovne procese in poznavanja danih procesov v podjetjih. Na poslovne procese se je treba osredotočiti iz več razlogov, saj lahko to in ugotovljene možnosti za njihovo izboljšavo pomagajo organizacijam na več načinov (Harrington, 1991, str. 16):

- omogočajo organizacijam osredotočanje na kupce,
- dovoljujejo organizacijam napovedovanje in kontrolo sprememb,
- povečujejo možnosti organizacije za večjo tekmovalnost z izboljšanjem uporabe razpoložljivih virov,
- dajejo pomen sprejemanju velikih sprememb v kompleksnih dejavnostih na drastičen način,
- pomagajo organizaciji učinkovito upravljati notranje odnose v organizaciji,
- omogočajo sistematičen pogled na dejavnosti organizacije,
- osredotočajo se na proces,
- preprečujejo nastajanje napak,
- pomagajo k razumevanju organizacije, kako se vložki spreminjajo v izločke,
- pomagajo organizaciji pri merjenju stroškov slabe kakovosti oziroma odpadkov,
- omogočajo pogled na nastajanje napak in metode za odpravo nastalih napak,
- razvijajo celovit sistem za merjenje za posamezna poslovna področja,
- omogočajo razumevanje, kako dobro lahko organizacija posluje, in razkrivajo poti, ki vodijo do tega uspeha,
- dajejo metodo za pripravo organizacije, da se sooča z izzivi.

Kljub osredotočanju in različnim načinom upravljanja poslovnih procesov velja tudi za poslovne procese, da obstajajo neka splošna napačna prepričanja, ki posledično vodijo vodje k nepravim odločitvam in posledično k neuspehom poslovnega procesa ter organizacije kot celote. Harrington (1991, str. 17–18) omenja nekatera, ki so najpogostejša in najopaznejša:

- neuspešen poslovni proces organizacijo ne stane veliko denarja,
- z izboljšanjem poslovnega procesa pridobimo zelo malo,
- organizacija lahko dela okoli poslovnega procesa,
- poslovni proces ne more biti nadzorovan,
- poslovni proces je v primerjavi s proizvodnim procesom nepomemben.

1.1. PREHOD NA PROCESNI NAČIN ORGANIZIRANOSTI IN POSLOVANJA

S seznanjanjem z definicijami poslovnega procesa in pomembnosti osredotočanja nanje ter v poslovnem svetu opredeljenih splošnih zmot ali napačnih prepričanj glede procesa se bom

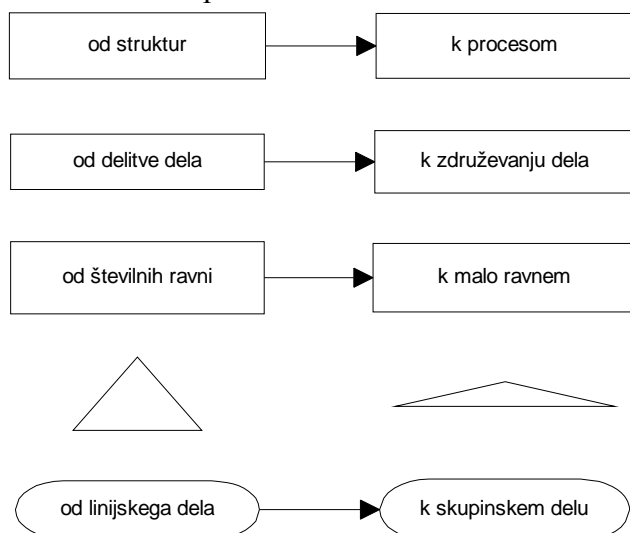
osredotočil na prenovu poslovnega procesa, ki jo je možno razdeliti na dve vrsti, in sicer delitev na prenovu organizacije, ki privede na način procesne organiziranosti in/ali poslovanja, ter na prenovu poslovnega procesa kot takega. V tem delu se bom osredotočil na prvo opredelitev, in sicer prenovu organizacije poslovanja, ki privede do procesnega načina poslovanja.

Konec 19. in na začetku 20. stoletja se je na vseh področjih industrijske proizvodnje začelo uveljavljati in se uveljavilo osnovno organizacijsko načelo, bolj znano kot tehnična delitev dela. Ta je omogočala uveljavljanje številnih organizacijskih oblik, ki so uporabljale to načelo za dvig storilnosti in s tem uveljavljanje ekonomske obsega. Za uveljavitev tega načela je veliko vzrokov, glavni pa je, da je lahko množica nizko kvalificiranih delavcev opravljala ozko specializirana dela in ozko opredeljene operacije. Delitev dela se je poleg proizvodnje uveljavila tudi na področjih zunaj dela proizvodnje. Posledice so se kazale v zelo razčlenjenih organizacijskih strukturah. Organizacija dela je bila izvedena po sorodnosti opravil oblikovanih organizacijskih enotah, oddelkih, sektorjih, službah s številnimi povezavami in procesi, ki potekajo med omenjenimi enotami. Vse organizacije so opredeljene z organizacijskimi strukturami in s procesi v organizaciji (Bizjak, 1997, str. 32–34).

Za omogočanje uveljavitve specializacije je treba v podjetjih natančno določiti in razdrobiti procese in oblikovati hierarhične strukture s številnimi nivoji, kjer je večina napora posvečena nadzoru opravil in ne k izvedbi celotne naloge za kupca. To je privedlo do navznoter usmerjene organizacije, katere osnovna naloga izvajanje procesov po vnaprej opredeljeni in predvideni delitvi dela. Zaradi številnih sprememb skozi čas pa se je začel nov način, in sicer od delitve dela k združevanju dela in k opuščanju številnih transportnih poti in časov, ki so sami po sebi nestorilni. Veliko vlogo pri združevanju del v celoto je imela informacijska tehnologija (Bizjak, 1997, str. 32–34). Informacijska tehnologija omogoča izboljšave izvajanja poslovnih procesov v smislu izvajanja več nalog hkrati in bolj učinkovito. Brez spremljanja razvoja informacijske tehnologije podjetja izgubljajo boj s konkurenčnimi podjetji. Nekatera svetovno znana podjetja ne bi bila zmožna izpeljati prenove poslovnih procesov brez informacijske tehnologije. Uspeh starih hierarhičnih organizacij je temeljil na konkurenčnih prednostih proizvoda ali pa je bila njihova konkurenca lokalna in omejena. Nasprotno danes podjetja ostanejo konkurenčna samo, če nenehno uvajajo izboljšave in prenavljajo poslovne sisteme (Jeraj, 2001, str. 435–437).

Prenova poslovnih procesov je formalno definirana kot temeljna in radikalna prenova poslovnih procesov s ciljem doseganja boljših rezultatov, boljšega poslovanja, znižanja stroškov, povečanja kakovosti, produktivnosti dela, cene, storitev in hitrosti. S prenovno se menja tudi organizacijska kultura, oblikujejo se novi procesi, nove skupine, nove strukture in novi načini za izvajanje sprememb in vpliva na uspeh celotnega podjetja. Značilnosti prenove se kažejo v spremembi načina razmišljanja, procesni naravnosti, temeljni spremembi pristopov k reševanju problemov, poizkušanju izvajanja drugačnega dela, vnovičnem začetku, dinamičnem in kreativnem pristopu k delu, temeljiti prenovi poslovnih procesov in usmerjenosti na temeljne poslovne procese (Ipšič, Mejaš, 2004, str. 2).

Slika 1: Bistvo prenove



Vir: Bizjak, 1997, str. 34.

Procesni način poslovanja pomeni spremembo funkcijske organizacije in prilagoditev poslovanja poslovnim procesom. Glavna ideja je delovanje v smeri izpolnjevanja zahtev kupcev. Za vsak proces je treba določiti merljiv cilj in notranjo organizacijo procesa, če je le možno pa to prepustiti izvajalcem oziroma skupini kot celoti.

Cilji prenove poslovnega procesa na procesni način so poslovna uspešnost, konsolidiranje poslovanja, trdnost in stalna rast podjetja ter odprava nepotrebnih nivojev (Jeraj, 2001, str. 438–439). Znana avtorja s tega področja Hammer in Champy sta ugotovila, da se s spremembo poslovnih procesov spremeni tudi način delovanja posameznikov na posameznih področjih, kar lahko strnjeno vidimo v spodnji Tabeli 1.

Tabela 1: Spremembe dela

Področje	Stari način dela	Proces	Delo po prenovi
Delovne enote	Funkcionalni oddelki	→	Procesne skupine
Delo	Preprosto delo	→	Kompleksne naloge
Vloga ljudi	Od nadzora	→	K pooblastilom
Priprava dela	Od urjenja	→	K izobraževanju
Nagrajevanje	Od dejavnosti	→	K rezultatom
Napredovanje	Od učinkov	→	K sposobnostim
Vrednote	Od zaščitnih	→	K produktivnim
Nadzor	Od nadzornikov	→	K mentorjem
Organizacija	Od hierarhične	→	K enakopravni
Vloga direktorjev	Od zapisnikarja	→	V vodje

Vir: Bizjak, 1997, str. 74.

Preurejen poslovni proces je bistveno drugačen od tradicionalnega. O tem, kakšen je v resnici, ne moremo dobiti enotnega odgovora, saj so lahko taki procesi zelo različni. Kljub temu lahko opazimo veliko značilnosti, skupnih preurejenim procesom. Te bom skušal upoštevati in jih uporabiti v nadaljevanju pri dajanju predloga prenovljenega procesa. To so (Hammer, Champy, 1995, str. 59–72):

- več nalog je združenih v eno samo,
- delavci sprejemajo odločitve,
- koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju,
- procesi imajo več različic,
- delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno,
- manj nadzora in preverjanja,
- uravnavanje razhajanj je zmanjšano na najmanjšo mogočo mero,
- edina stična točka je vodja za primere.

Zaradi želje po doseganju zastavljenih rezultatov je treba upravljati poslovne procese, saj v podjetjih nikoli ne najamejo delavcev in jim naročijo, naj gredo delat, ne da bi jim povedali, kaj je treba delati. Pogosto se dogaja, da so organizirane skupine delavcev, ki opravljajo svoje delo zelo uspešno, a se ne ozirajo na to, kako njihovo delo vpliva na delo, ki je naslednje v procesu. Tu se lahko opazi, da za zadovoljstvo kupca ni pomembno, ali določen delavec opravlja svoje delo dobro, pomembno je, ali je dobro opravljeno delo enega delavca vplivalo na dobro opravljeno delo naslednjega delavca v procesu in ali je skupek rezultatov doprinesel k zadovoljstvu kupca. Zato se je treba usmeriti na tri področja, ki zajemajo opisano problematiko (Harrington, 1991, str. 15–16):

- delati proces učinkovit – minimiziranje uporabljenih virov,
- delati proces uspešen – doseganje zelenih rezultatov,
- delati proces prilagodljiv – biti sposoben se prilagoditi spremembam želja kupcev in poslovanja.

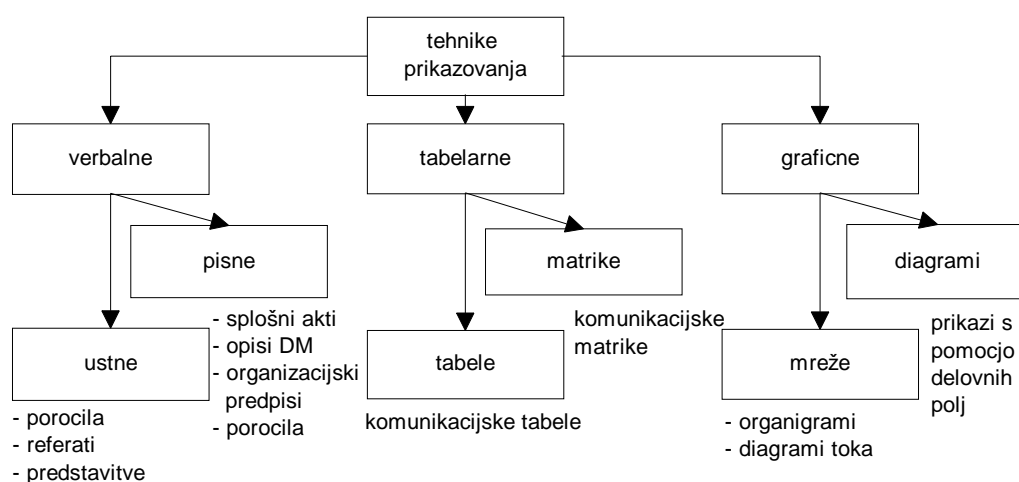
Da bi bil proces uspešen, učinkovit in pozitivno ovrednoten z drugimi kazalniki, mora imeti poleg že omenjenega dobrega upravljanja tudi določene karakteristike. Značilnosti dobro organiziranih in vodenih procesov so (Harrington, 1991, str. 16):

- imajo lastnika procesa, ki je odgovoren za uspešno delo procesa,
- imajo dobro definirane meje oziroma delokrog,
- imajo dobro definirane naloge in odgovornosti,
- imajo dokumentirane poteke nalog, procedur, zahteve po treningu oziroma uvajanju,
- imajo merila in kontrolo povratnih informacij blizu virov, kjer je bila dejavnost izvedena,
- merila in cilje, usmerjene na kupce,
- poznajo čas cikla,
- formalizirane procese sprememb,
- vedo, kako dobri so lahko.

Organizacijska sredstva in tehnike so v organiziranju pomembna in se lahko primerjajo s pomembnostjo metod v znanstvenoraziskovalnem delu. Organiziranost se lahko prikazuje z več oblikami sistematičnega, ustnega in pisnega izražanja. Razlikujemo tri vrste prikazovanja organiziranosti oziroma organizacijsko relevantnih podatkov (Ivanko, 1999, str. 134–135):

1. Verbalno prikazovanje organiziranosti: bodisi ustno bodisi pisno izražene informacije.
2. Tabelarno prikazovanje organiziranosti: temelji na primerjanju organizacijsko relevantnih podatkov in informacij, prikazanih v stolpcih in vrsticah razpredelnice. Matrika predstavlja najbolj izrazito obliko takega načina prikazovanja.
3. Grafično prikazovanje organiziranosti: predstavlja prikazovanje odnosov med prvinami sistema z veznimi črtami. Pomembnost grafičnih oblik prikazovanja organiziranosti se povečuje.

Slika 2: Klasifikacije tehnik prikazovanja organizacijsko relevantnih informacij



Vir: Ivanko, 1999, str. 135.

1.2. ELEMENTI IN LASTNOSTI PROCESA

Termini proces, operacija, operacijski sistem so uporabljeni kot deli organizacijske enote, ki pretvarjajo vložke v izločke, ki so večje vrednosti kot vloženi vložki. Za uspešno opravljeno opazovanje obstoječega procesa in njegovo kritično oceno je treba najprej navesti in razložiti elemente procesa, nato pa še opisati lastnosti procesa. V tem poglavju bom navedel elemente in lastnosti procesa, na katere se bom posredno ali neposredno osredotočil v nadaljevanju v diplomskem delu, kjer bom opisoval konkretni primer.

Vložke (angl. inputs) v proces lahko opredelimo v najmanj štiri kategorije: delo, material, energija in kapital. Za analizo je treba vložke nekako ovrednotiti, bodisi v fizičnih enotah mere, denarnih enotah ali kako drugače. Zelo pogosto se vložki merijo kot stroški dela, stroški materiala, stroški energije in stroški kapitala. Za pridobitev izločka je treba določiti v enotah mere količino vložkov, med vsemi naštetimi je najtežje določiti količino vložkov, opredeljenih v kategoriji kapitalski vložki (Leonard, Gray, 1999. str. 4).

Izložek (angl. outputs) lahko opredelimo kot vsak izložek iz procesa, ki je lahko dobrina ali storitev. Pri njihovem merjenju se lahko opremo na fizično merjenje ali doseganje določene vrednosti na trgu. Pomembno se je opreti na tri karakteristike. Ti so stroški pridobivanja izložkov, kakovost izložkov in časovna linija. Pogosto so vse tri značilnosti težko izmerljive, a kljub temu služijo kot kontrola pri analizi sistema (Leonard, Gray, 1999. str. 4–5).

Poleg poznavanja vložkov in izložkov je treba vedeti, kaj se dogaja v procesu samem. Procesi se med seboj razlikujejo in jih je nemogoče enačiti, a vendar imajo vsi procesi tri ključne kategorije za vse dejavnosti znotraj procesa. Prva kategorija je naloga (angl. task) in predstavlja dopolnitev vložka ter preoblikuje vložek v izdelek ali storitev, podobno zelenemu izložku. Naslednja kategorija je tok (angl. flow). Pri razlagi tokov ločimo tok dobrin in tok informacij. Za tok informacij je značilno, da lahko teče s fizičnim tokom dela, zato je treba pri analizi poslovnega procesa upoštevati tok informacij v povezavi s tokom dobrin oziroma dela. Zadnja kategorija je skladiščenje (angl. storage), ki ga lahko opišemo kot čas zadržanja produkta ali storitve oziroma čas, ko se ne izvaja nobena naloga in produkt ali storitev ostaja na mestu. Če med zaporednima nalogama ni zaloga, je treba načrtovati neprekinjen tok med nalogama, da bi zagotovili neprekinjeno opravljanje nalog. Poznamo dve vrsti informacij, in sicer glavna navodila (angl. records), to so informacije, namenjene proizvodni ali storitvi, ter operativna navodila (angl. control) oziroma informacije, namenjene določenemu naročilu (Leonard, Gray, 1999. str. 5–6).

Poleg poznavanja elementov procesa se je treba seznaniti tudi z lastnostmi procesa. Anupindi et al. (1999, str. 10–12) v svoji knjigi navajajo štiri lastnosti procesa, s katerimi merimo zmožnost procesa, da proizvede želene lastnosti proizvoda ali storitve. To so :

- Stroški procesa: so celotni stroški, zajeti pri proizvodnji in dobavi izložkov. Zajeti so stroški surovin in stalnih ter spremenljivih stroškov.
- Čas toka procesa: je celoten čas, potreben za pretvorbo vložkov v izložke.
- Prilagodljivost procesa: meri zmožnost procesa, da proizvede želeno različico produkta in je tesno povezan s prilagodljivostjo virov.
- Kakovost procesa: zmožnost procesa, da proizvede kakovosten produkt.

Harrington (1991, str. 114) meni, da je treba poznati poslovne procese, saj bolj kot jih poznamo, lažje in uspešneje jih lahko prenavljamo. V knjigi navaja svoj pogled na lastnosti procesov:

- Tok: metoda za preoblikovanje vložka v izložek.
- Učinkovitost: kako dobro so viri uporabljeni za izdelavo proizvoda.
- Uspešnost: kako dobro so zadovoljene želje kupcev.
- Čas cikla: čas, potreben za transformacijo vložka v izložek.
- Stroški: poraba celega procesa.

Procesi se razlikujejo v štirih lastnostih procesov, vendar se razvrstijo v dva najpogostejša tipa procesov. Eno so procesi, usmerjeni na naloge, drugi tip pa procesi, usmerjeni na funkcijo. Procesi niso izolirani in na njih vplivajo še mnogi dejavniki, kot so tehnologija, vrsta nalog, razni

tokovi. Proces lahko opišemo s poudarkom na štirih karakteristikah: zmogljivost, uspešnost, prilagodljivosti in kakovosti.

Zmogljivost (angl. capacity) je največja možna količina izločkov iz procesa, merjena v enotah izdelka ali storitve v časovni enoti. Zmogljivost je lahko določiti in definirati, vendar težko izmeriti. Možno je določiti teoretično zmogljivost procesa, vendar je za načrtovanje in sprejemanje odločitev pomembneje poznati dejansko zmogljivost procesa, za njeno merjenje pa je treba poznati proces v podrobnosti in tako notranje kot tudi zunanje dejavnike, ki vplivajo nanj. Dejstvo, da nekateri vodje menijo, da je zmogljivost procesa stalna, je le redko resnična. Kot že omenjeno, je zmogljivost odvisna od mnogih dejavnikov, ki vplivajo na proces (Leonard, Gray, 1999. str. 7).

Uspešnost (angl. effectiveness) je mera, ki pove, kako dobro izločki procesa zadovoljujejo zahteve kupcev, izloček vsakega delnega procesa izpolnjuje zahteve vložkov notranjih kupcev, vložki od dobaviteljev izpolnjujejo zahteve procesa. Da bi ocenili, kako dobro se odvija proces, moramo preučiti in ovrednotiti lastnosti uspešnosti. Poleg kakovosti celote se je treba osredotočiti tudi na delne procese in glavne dejavnosti znotraj procesa. Glavni cilj je, da izloček zadovolji zahteve kupcev. Glavni in najpogostejši pokazatelji slabe uspešnosti so nesprejemljiv izdelek ali storitev, pritožbe kupcev, visoki stroški garancij, zmanjšan tržni delež, neopravljeni posli, vnovično opravljanje istega dela, zavrnjen izloček, zapoznel izloček in nenazadnje nepopoln izloček (Harrington, 1991, str. 122–123).

Prilagodljivost (angl. flexibility) procesa lahko razumemo kot potreben čas za uvedbo potrebnih sprememb, da nam proces daje drugačne izločke, uporablja druge vložke ali drugo kombinacijo vložkov. Prilagodljivost je hkrati tudi najtežje definirati in je najmanj natančna. Pogosto jo je treba ovrednotiti kakovostno, kar ni nič manj pomembno za vodje.

Enako kot zgoraj opisana prilagodljivost je tudi **kakovost** (angl. quality) lahko merjena na več načinov. Bodisi z uporabo zunanjih meril, ki pomenijo primerjavo produktov na trgu, ali z notranjimi merili, ki pomenijo primerjavo posameznih enot proizvodov med seboj ali s specifikacijo proizvoda. Poleg ustvarjanja, merjenja in kontroliranja kakovosti proizvoda se prav tako ustvarja, meri in kontrolira kakovost procesa. Treba je omeniti, da je kakovost proizvoda odvisna od kakovosti procesa, v katerem se določen proizvod proizvaja.

- Zunanja merila kakovosti nam kažejo, kako izdelki zadovoljujejo potrebe in želje povpraševanja.
- Notranja merila kakovosti se pogosto izražajo s tem, kako je posamezna enota skladna s specifikacijami.

Učinkovitost procesa (angl. efficiency) je mera, pri kateri primerjamo količino ali vrednost izločkov s količino ali vrednostjo vložkov v proces. Dobiček je zelo poenostavljena definicija učinkovitosti, v resnici je veliko bolj zapletena. Pri učinkovitosti, merjeni z dobičkonosnostjo, je pomembno upoštevati dobičke na dolgi rok in ne dobičke, združene iz kratkoročnih akcij oziroma poslovanja. Naslednja pogosta mera učinkovitosti je izkoriščenost, ki pomeni dejansko

uporabo vložkov za pridobitev izločkov. Kot je bilo že omenjeno, se doseganje uspešnosti kaže v zadovoljstvu kupcev, doseganje učinkovitosti namreč prinaša koristi lastniku procesa.

Tok procesa nam opredeli dinamiko procesa, ko vložek vstopi v proces in gre skozi številne dejavnosti ter na koncu zapusti proces kot izloček. Čas toka, povprečna stopnja toka in zmogljivost so odvisni od narave in spleta enot, zahtevanih dejavnosti njihovih omejitev in strukture, razporeditve virov za njihovo uporabo ter delujočih procedur za urejanje zahtevanih dejavnosti. Da bi opredelili tok procesa, si je treba odgovoriti na tri pomembna vprašanja (Anupindi et al., 1999, str. 37–58):

- Koliko enot v povprečju gre skozi proces v enoti časa? **Stopnja toka** nam pove število enot, ki gre skozi določeno točko v procesu na enoto časa.
- Koliko časa v povprečju je tipična enota znotraj meja procesa? Celotni čas, ki ga enota porabi znotraj procesa, se imenuje **čas toka**. Ko gre enota skozi proces, je podvržena dejavnosti ali še čaka na to.
- Koliko enot v povprečju je znotraj meja procesa v vseh časovnih obdobjih? Število enot, ki so v določenem času znotraj meja procesa, imenujemo **inventar**.

Čas cikla procesa (angl. cycle time) lahko opišemo kot povprečen čas med uspešnim dokončanjem uspešnih enot oziroma odgovori na vprašanje »Kako pogosto enota zaključi proces?«. Čas cikla je lahko opisan za cel proces ali le določen del. Predstavlja dolžino časa, ko je določen proces končan. Ne zajema samo časa, ko se opravlja delo, ampak tudi čas čakanja, čas, ko premika dokumentacije, zalog, pregledov in popravkov. Čas cikla je ključno področje raziskave, saj vpliva na stroške, zmožnosti podjetja, kakovost izločkov in prodajo. Procesi ne delajo po svojih najboljših možnostih, zato je dobro razlikovati stopnjo, pri kateri je lahko dokončan proces, in stopnjo, pri kateri je lahko proces dejansko dokončan. Kljub upoštevanju časa cikla kot mere učinkovitosti ima ta velik vpliv na kupce, saj vpliva na dobavo in stroške.

S pojmom **ozko grlo** (angl. bottleneck) označimo tisti dejavnik, ki omejuje proizvodnjo. Ponavadi je kot ozko grlo označena naloga, ki ima najdaljši čas cikla. Ozka grla so tista področja in dejavniki, na katere morajo biti vodje osredotočeni, saj omejujejo zmogljivosti podjetja in določajo čas cikla procesa. Kot ozko grlo se lahko pojavljajo določene situacije, razpoložljiva delovna sila, material, informacije in drugo (Leonard, Gray E., 1999. str. 10).

Čas toka nam pove skupni čas, ki ga enota porabi v procesu. Vsebuje naslednje (Anupindi et al., 1999, str. 59–79):

- Teoretični čas toka: najkrajši čas, ki ga enota porabi znotraj procesa, če se ne bi ustavljala na kateri koli točki znotraj procesa. Za določitev teoretičnega časa toka je najbolje izraziti grafično, kjer so vidne dejavnosti in njihove povezanosti. Naloga, ki skupaj porabijo največ časa, imenujemo kritična pot, ki vpliva na čas toka.
- Čas čakanja: To lahko razumemo kot čas, ko ni opravljeno uporabno delo, kar se lahko nanaša tako na stroje kot na delavce. To je čas, ki se lahko pojavlja v še tako uravnoveženem procesu.

Povprečni čas toka procesa se lahko meri na dva neodvisna načina: neposredno in posredno ob pomoči Littlovega zakona¹. Pri analizi je treba definirati enoto, meje procesa, teoretični čas toka, čas dejavnosti, vsebino dela, kritične poti in dejavnosti.

Teoretični čas toka je pogojen s vsebino dela kritične poti. Edini način krajšanja tega časa je krajšanje dolžine vsake kritične poti, za kar obstajata dva pristopa:

- zmanjšanje vsebnosti dejavnosti na kritični poti:
 - odpravljanje dejavnosti, ki ne dodajajo vrednosti,
 - povečanje hitrosti opravljanja dejavnosti,
 - zmanjšanje ponavljajočih se dejavnosti,
 - sprememba spleta produktov,
- odstranjevanje nekaterih del s kritične poti:
 - prestavljanje dela s kritičnih na nekritične dejavnosti,
 - prestavljanje dela s kritične poti na faze dela, ki se opravljajo pred procesom ali po njem.

Omeniti je treba povprečno stopnjo toka določenega procesa, ki predstavlja povprečno število enot, ki gredo skozi proces v enoti časa. Procesi zahtevajo določene vire, ki jih lahko najdemo v bazenu virov (Anupindi et al., 1999, str. 80–101). Teoretična zmogljivost bazena virov je največje število enot, ki je lahko proizvedeno na enoto časa, če bi bilo lahko popolnoma izkoriščeno v razpoložljivem času. Bazene virov z najnižjo teoretično zmogljivostjo imenujemo tudi ozka grla virov, ta pa določajo zgornjo mejo stopnje toka, ki jo imenujemo tudi teoretična zmogljivost procesa.

Stopnja toka danega procesa je odvisna od teoretične zmogljivosti, razpoložljivosti virov, časa neopravljanja dela in zunanjih ozkih grl. S povečanjem zmogljivosti tipičnih ozkih grl je treba izkoristiti vse druge vire in povečati stopnjo toka celotnega procesa. Stopnja toka in zmogljivost procesa sta izražena s številom enot na enoto časa. Povprečno stopnjo toka stabilnega procesa lahko opredelimo v štirih korakih:

- identifikacija vstopne in izstopne točke iz procesa,
- opazovanje procesa v daljšem časovnem obdobju,
- merjenje števila enot, ki gredo skozi določeno točko v določenem časovnem obdobju,
- izračun povprečnega števila enot na enoto časa.

S seznanjanjem z opredelitvami elementov in lastnosti procesov sem dobil jasnejši pogled na stvari, ki jih je treba upoštevati pri analizi obstoječega procesa. Dane opredelitve kažejo določeno pot, po kateri je treba raziskovati elemente in lastnosti, njihovo medsebojno povezovanje in tudi pogojevanje. V nadaljevanju si je treba pojasniti prenovo poslovnega procesa kot takega in pojme, povezane s prenovo poslovnega procesa.

¹ Uporaba Littlovega zakona na način, kjer uporabimo (R) povprečno stopnjo toka, (I) povprečni inventar in (T) povprečni čas toka na naslednji način: $T=I/R$.

1.3. PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA

Do sedaj sem opisal del prenove, ki govori o širšem vidiku prenove poslovanja. Ta del je namenjen prenovi poslovnega procesa kot takega. Prenova poslovnega procesa naj bi potekala kot projekt, kar je način organiziranja enkratnih poslov. Projekt prenove poslovnega procesa je sestavljen iz inicializacije, koncipiranja, definiranja in izvajanja projekta (Jeraj, 2001, str. 438–439).

Glavne sile, ki bodisi posamično bodisi v kombinaciji vodijo in usmerjajo dogajanje na trgu, so zahteve kupcev, konkurenca in potrebe po organizacijskih spremembah. Dogajanje na trgu je dejavnik, ki zelo močno vpliva na poslovanje podjetja. Da bi podjetje uspelo na trgu, mora izpolnjevati zahteve kupcev. Ti se zavedajo, da imajo pravico in lahko dobijo najboljše od najboljšega ponudnika. Kupci so tisti, ki prevzemajo pobudo in s svojimi zahtevami narekujejo tempo razvoja ter konkurenčnega boja med ponudniki.

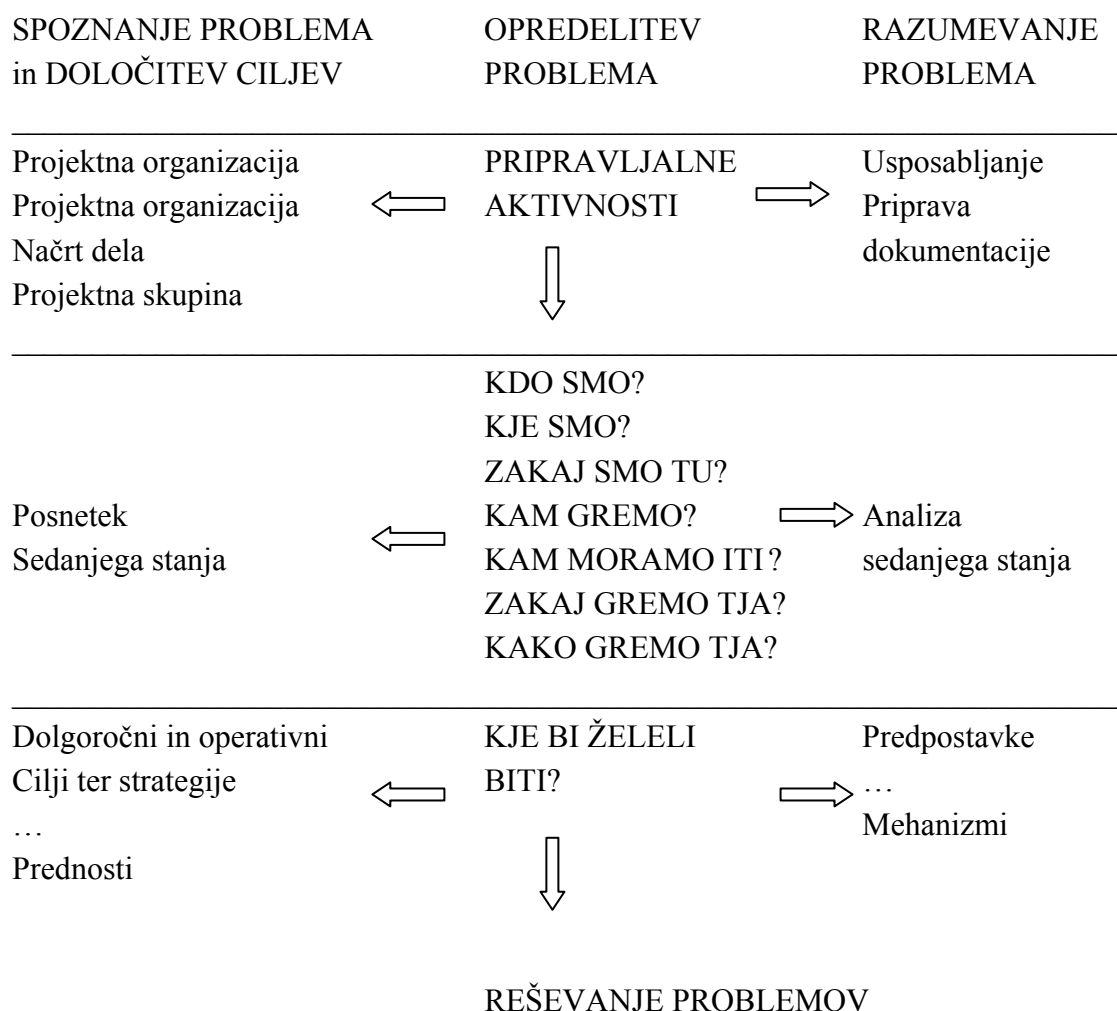
S povečanjem globalizacije se podjetja srečujejo z vse večjim številom konkurentov, zaradi česar je izboljšanje procesov v poslovnem procesu bistveno za doseganje konkurenčnosti v vseh panogah industrije in tudi v storitvenih dejavnostih. Da bi ostali na tržišču, je treba biti vsaj na enem področju najboljši, tako da odpadejo dvomi o kakovosti. Prodor ene od organizacij pomeni v veliko primerih nazadovanje oziroma padec druge organizacije, če se ta organizacija ni sposobna hitro prilagajati nastalim spremembam z izboljšanjem poslovnih procesov. Izboljšanje poslovnih procesov zagotavlja kakovost ob najnižjih stroških in s tem konkurenčnost na tržišču (Jeraj, 2001, str. 438–439).

Za konkurenco je znano, da boljša podjetja izpodrivajo slabša, saj nižja cena, najvišja kakovost ali najboljša storitev postajajo standard za vse tekmece. Zato podjetja, ki se niso sposobna kosati z najboljšimi oziroma dosegati zelenih rezultatov, postanejo kmalu izrinjena. Dinama sprememb je nekaj vsakdanjega. Mnenje, da so za uspeh dovolj samo dobri izdelki, je napačno, saj je treba za uspeh upoštevati tudi druge dejavnike. Pomembno je, da se dela tisto, kar prinaša vrednost za kupca, in opusti vse tisto, kar je namenjeno le zadovoljevanju potreb obstoječe organizacije. Dejavnosti, ki naj bi se stalno ponavljale, so analiziranje konkurentov, ugotavljanje potreb kupca, ugotavljanje zmožnosti ugajanja kupčevim zahtevam, analiziranje obstoječih procesov, iskanje izboljšav, preverjanje izboljšav, njihova uvedba v proces in mnoge druge. Krog od spoznanja kupčevih zahtev, njihovih izpolnitev, merjenja uspešnosti do vztrajnega izboljševanja je nepretrgan in dviga nivo kakovosti. Definicija kakovosti pravi, da celovita kakovost pomeni stalno in nenehno izboljševanje, da bi lahko sproti na najbolj učinkovit način izpolnjevali ugotovljene kupčeve zahteve (Jeraj, 2001, str. 438–439).

S postavljanjem kupca v center pozornosti po prenovi poslovnih procesov se lahko podjetja zavežejo za doseganje kupčevega zadovoljstva. Zaposleni v storitvenih dejavnostih pogosto ne morejo zadovoljiti kupčevih želja, saj morajo slediti točno definiranim pravilom. Primanjkuje avtoritete za delanje izjem ali sredstev za opravljanje posla ali transakcije. Tri glavna načela, ki zagotavljajo temelje za organizacije, ki izvajajo storitve in imajo potrebo po prenovi, so:

- kupec naj bo začetna točka sprememb: z odkrivanjem želja kupcev in ustvarjanjem infrastrukture za doseganje teh želja in pričakovanj,
- organizirati proces dela v smeri doseganja organizacijskih ciljev,
- prenova za podporo izvajanja dejavnosti.

Slika 3: Določitev ciljev organizacijskih sprememb



Vir: Jeraj, 2001, str. 437.

Dogodki v okolici narekujejo in pogojujejo spremembe organizacije poslovnega sistema in s tem njegovega poslovnega procesa. Spremembe se lahko izpelje na več načinov, način izpeljave pa je odvisen od sprejetega sklepa najvišjega vodstva, ki se lahko odloči za postopno evolutivno ali radikalno revolucijsko izpeljavo sprememb v organizaciji.

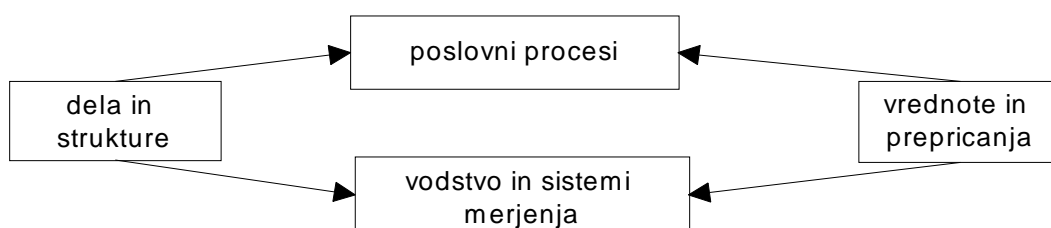
Pobudniki sprememb morajo v prvi fazi izdelati razvojni načrt preobrazbe poslovnega procesa in sprememb poslovnega sistema. V načrtu morajo biti navedeni ključni dejavniki uspeha, ki bodo vodilo in osnova za sprejem vseh poznejših operativnih odločitev. Najpogosteje uporabljeni ključni dejavniki uspeha so (Jeraj, 2001, str. 435–437):

- Specifična metodologija procesa – prenavo poslovnega procesa je treba načrtovati pazljivo in z njim seznanjati sodelujoče, kajti v nasprotnem lahko nastane kaos.

- Hitrost – zelo hitro odzivanje na spremembe na trgu v vseh procesih poslovanja.
- Dinamičnost elementov celotnega poslovnega sistema, predvsem ljudi, tehnologije in vodilnega kadra, kar se odraža tudi v spremembi organizacijske strukture, ki naj omogoča zamenjavo hierarhične strukture s procesno organizacijo in skupinami v njej.
- Jasna vizija, cilji in strategije – poznati moramo odgovore na vrsto vprašanj. Postaviti jasne in merljive cilje ter strategije za doseganje zastavljenih ciljev. Vedeti moramo, kaj želimo, saj se lahko prenove lotimo zaradi različnih razlogov.
- Popolna usmerjenost h kupcu, dobavitelju in zaposlenemu.
- Procesna organizacija naj omogoči učinkovitejše delovanje organizacije ob sprožanju projekta za preobrazbo organizacijskega sistema, s katerim preoblikuje celoten poslovni proces in ga usposobi za doseganje konkurenčne prednosti, projekta za preobrazbo in vzpostavitve celovitega informacijskega sistema ter projekta za preobrazbo kadrovskega sistema.
- Sistemski pristop – ne rešujemo parcialnih problemov, ampak želimo celovito prenoviti poslovanje najpomembnejših in najbolj zapletenih procesov. Za prenovo ne moremo uporabljati klasičnih metod organizacije.
- Skupinsko delo naj preobrazi ljudi, da se zberejo okrog procesov in ne okrog nalog ali oddelkov.
- Uspešno vodstvo – treba je vedeti, kdo vodi prenovo poslovnega procesa in kakšne so njegove odgovornosti in pooblastila. Vedeti moramo, kaj se bo na koncu zgodilo, in imeti moramo pooblastila in pomoč vodij – vrhovnega vodstva.

S sliko lahko prikažem, katere štiri točke v poslovnem sistemu se spremenijo, ko to preuredi poslovni proces. Preureditev podjetja bistveno spremeni skorajda vse vidike podjetja, saj so ljudje, delo, vodje in vrednote povezani med seboj.

Slika 4: Poslovni sistem



Vir: Hammer, Champy, 1995, str. 88.

Enako, kot sem navedel nekaj definicij procesa, naj navedem tudi nekaj definicij prenove poslovnega procesa. Zaradi boljše in lažje primerjave so definicije razvrščene v tabeli. Ob primerjavi definicij tudi tukaj ugotovim, da je končni rezultat definicij različen le glede na zorni kot preučevanja. Menim, da bi se lahko oblikovala definicija, ki bi bila univerzalna in zajemala ključne elemente in lastnosti, ki bi označile prenovo poslovnih procesov malo širše in različnost zornih kotov in potreb raziskovanja, a za to je potrebno raziskovanje in študijsko poglobljanje, ki pa ni predmet diplomskega dela.

Tabela 2: Primerjava različnih opredelitev prenove poslovnih procesov

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

Vir: Gubič, 2005, str. 5.

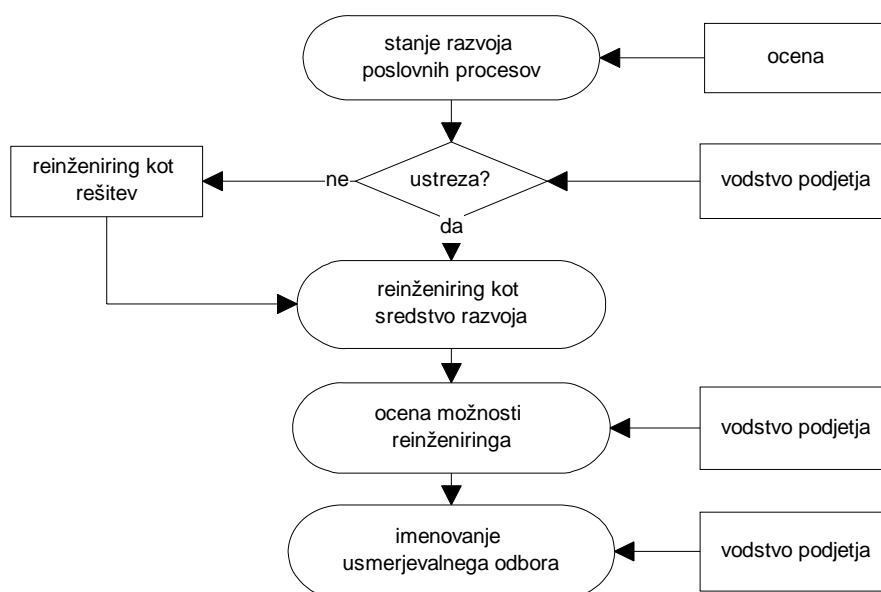
1.3.1. PROCES PRENOVE

Zaradi spoznanja, da so stara organizacijska načela zastarela in niso več ustrezna, se postavlja vprašanje, ali prenova kot izhod v sili ali prenova kot sredstvo za doseganje razvoja. Za doseganje dolgoročnega razvoja mora podjetje prevzeti odločujočo vlogo in vse odgovornosti, ki jih ta vloga prinese (Bizjak, 1997, str. 36–37).

Za uspešno prenovo je potrebna popolna podpora najvišjega vodstva. V primeru pojavljanja odpora mora biti vodja sposoben in željan uvajati spremembe tudi s skrajnimi prijemi. Vodja naj

bi bil uporen in privržen pravemu cilju, pogumen tako moralno kot fizično. Spoznati morajo, da je površinsko pojavljanje pogosto samo iluzija in morajo uporno stremeti k pravi resnici. Vodje morajo delovati tako, da odpravljajo morebitne strahove in odpore do sprememb pri podrejenih, čeprav imajo tudi oni lastne dvome oziroma strahove. Ko je načrt prenove narejen, je treba usmeriti vse sile za njegovo izvršitev in ne delovati na način, kaj smo delali, kaj bi lahko delali in kaj bomo naredili. Če ne izvršimo načrta, se žrtvujejo rezultati, ki bi bili lahko doseženi, in proces prenove se lahko spremeni v proces izboljšanja poslovnega procesa. Veliko podjetij se samo spogleduje s prenovo in trpi zaradi težav, zaradi česar ne izvabljajo pozitivnih učinkov za podjetje. Vodstvo bi moralo uvajati načrtovane spremembe v veliki meri.

Slika 5: Vloga vodstva v procesu prenove podjetja.



Vir: Bizjak, 1997, str. 36.

Hammer in Champy (1995, 209–221) navajata najpogostejše napake, ki jih naredijo vodje, in s tem vodijo prenovo k neuspehu:

- Popravljanje procesov, namesto spreminjanja.
- Neosredotočenost na poslovne procese.
- Zanemarjanje vrednot in prepričanj.
- Zadovoljstvo z majhnimi rezultati.
- Prenagljeno metanje puške v koruzo.
- Vnaprejšnje omejevanje definiranja problemov in obsega preurejanja.
- Dopuščati preprečitev začetka preurejanja.
- Poskus preurejanja od spodaj navzgor.
- Imenovanje osebe, ki preurejanja ne razume, za vodjo.
- Skoparjenje pri sredstvih za preurejanje.
- Preurejanje je podjetju zadnja skrb.
- Podjetja porazdelijo svojo energijo na več projektov preurejanja hkrati.
- Lotiti se preurejanja, ko je generalni direktor tik pred upokojitvijo.

- Podjetja ne razlikujejo preurejanja od drugih programov za izboljšanje poslovanja.
- Poskus izpeljave preurejanja tako, da bi bil volk sit in koza cela.
- Zavlačevanje pri izpeljavi procesa.

Obstaja še več razlogov za neuspešnost prenove poslovnih procesov. Vse razloge povezuje neka skupna točka, to je glavni vodja. Ne glede na neposredni vzrok neuspešnega preurejanja lahko temeljni vzrok najdemo v nerazumevanju preurejanja s strani vodij ali v njihovem napačnem vodenju. Kljub vsemu bo v podjetjih, kjer se preurejanja lotijo z razumevanjem, predanostjo in močnim vodstvom, zagotovo uspelo izpeljati prenovo poslovnih procesov. Uspeh je pomemben tako za vodje, podjetje, zaposlene in gospodarstvo kot celoto.

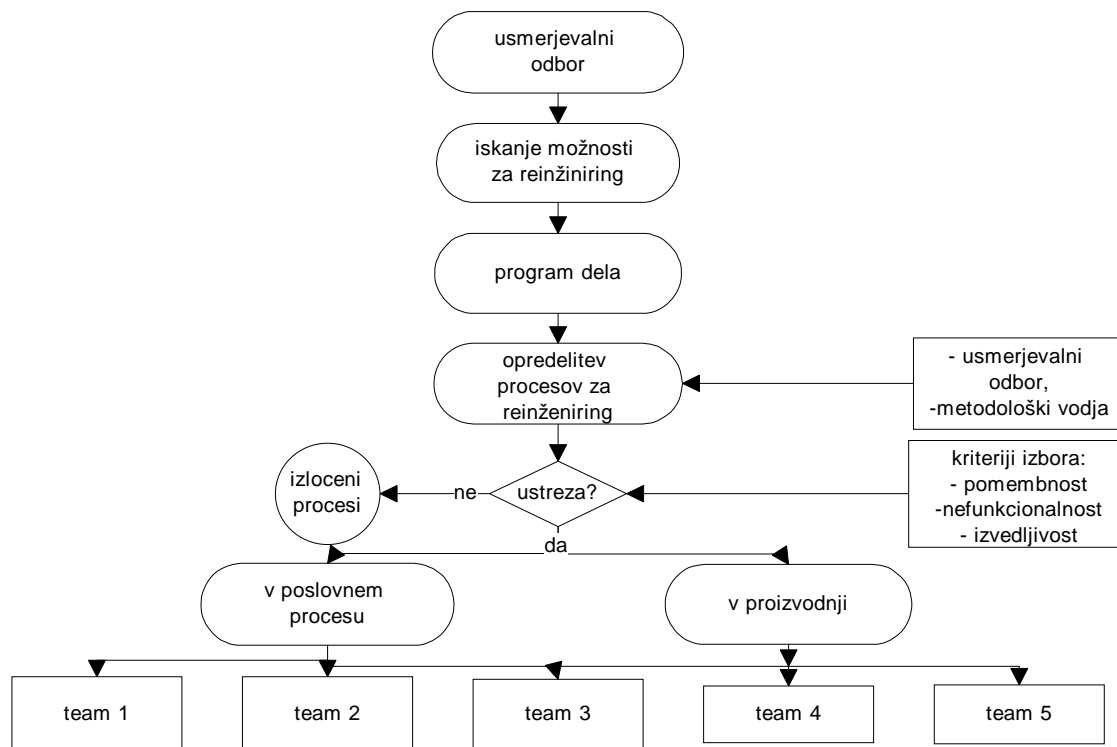
Na tem mestu je treba omeniti teme, ki so zelo pomembne za prenovo procesov. Mnogi avtorji so ugotovili skozi prakso, da je poznavanje navedenih tem pomembno za uspešno prenovo poslovnih procesov (Bizjak, 1997, str. 74):

- Procesna naravnost: izboljšav ne dosežemo samo z opravljanjem ozko opredeljenih nalog in delovanjem znotraj vnaprej definiranih organizacijskih okvirov. Dosežemo jih s preoblikovanjem celotnih procesov.
- Ambicija: ne smemo biti zadovoljni z majhnimi spremembami, ampak se moramo zavzemati za večje.
- Kršenje pravil: s preurejanjem poslovnih procesov je treba prelomiti tradicijo. Domneve o specializaciji, zaporednosti in rokih naj bi bile izpuščene.
- Ustvarjalna uporaba informacijske tehnologije: dejavnik, ki omogoča prekršiti stara pravila in ustvariti nove modele procesov. Ta omogoča opravljanje dela na popolnoma nove načine.

1.3.2. IZBIRA PROCESOV ZA PREUREJANJE

Zaradi nujnosti prilagajanja podjetij možnostim razvoja postane prenova kontinuiran proces, katerega izvedba mora biti organizirana temeljito. Organizacija prenove se začne z imenovanjem usmerjevalnega odbora, ki mora oblikovati temeljno strategijo prenove, s katero je mišljeno postavljanje ciljev in načina doseganja postavljenega cilja.

Slika 6: Proces priprave preurejanja podjetja



Vir: Bizjak, 1997, str. 37.

Procese je treba najprej opredeliti in jih prikazati v preglednici, nato pa se odločiti, katere procese je treba preurediti in v kakšnem zaporedju. Podjetja ne morejo preurediti vseh procesov hkrati, zato kot pomoč pri odločanju upoštevajo tri pravila (Hammer, Champy, 1995, str. 129–136):

- Disfunkcija: v katerih procesih imamo največ težav? Pri iskanju procesov, ki ne delujejo v redu, se je najbolje ozreti po tistih, za katere vodilni delavci že vedo, da so v težavah. Dokazi, da so procesi v težavah so vidni in jih je težko spregledati, zato se ljudje ponavadi strinjajo z ugotovitvami, kateri procesi so v težavah. Poudariti je treba, da simptomi ne pokažejo vedno prave bolezni in so lahko včasih zelo zavajajoči. Pojav, ko simptomi kažejo na nefunkcionalnost na enem koncu, resnična nefunkcionalnost pa je čisto druga, imenujemo sekundarni znak disfunkcije.
 1. Simptom: pretirana izmenjava informacij, podvajanje podatkov in njihovo vnovično vnašanje. Bolezen: samovoljna razdrobljenost naravnega procesa.
 2. Simptom: zaloge, rezerve in druga sredstva. Bolezen: okoren sistem za premagovanje negotovosti.
 3. Simptom: preverjanja in nadzora je več kot dodajanja vrednosti. Bolezen: razdrobljenost.
 4. Simptom: predelovanje in ponavljanje. Bolezen: neustrezne povratne informacije.
 5. Simptom: kompleksnost, izjeme in posebni primeri. Bolezen: širjenje enostavne osnove.
- Pomembnost: kateri procesi so najpomembnejši za odjemalce? Proces, ki ustvarjajo rezultate za odjemalce znotraj podjetja, so lahko zelo pomembni za zunanje odjemalce.

Ugotovitve, kaj je najpomembnejše za odjemalce, lahko podjetja povežejo s procesi in izdelajo prednostni seznam o preureditvi procesov.

- Izvedljivost: katere procese je trenutno najlažje preurediti? Pri pogledu izvedljivosti procesa je treba upoštevati niz dejavnikov, ki pogojujejo verjetnost, da se bo trud pri preurejanju splačal.

Lahko sklepamo, da bodo imeli pomembni procesi, ki so očitno nefunkcionalni in izvedljivi, prednost pri prenovi. Pri opredeljevanju ciljev razvoja sta pomembni načeli realnosti in smotrnosti ciljev. Pomembne procese je možno iskati v proizvodnji in v poslovnem procesu.

1.3.3. ORGANIZACIJA PRENOVE

Bistvo prenove je v preusmeritvi razmišljanja v procese, ki zaključeni oblikujejo novo vrednost in ne v faze teh procesov. Primerna temu je tudi organizacija prenove. Prenova se začne s spoznanjem vodstva, da sodobne tehnologije zahtevajo in omogočajo organizacijo dela, ki sloni na združevanju del in izločanjem zastojev, ki so se pojavljali zaradi delitve dela. Posledica je oblikovanje usmerjevalnega odbora, ki skuša oblikovati strategijo prenove, to je ciljev in poti za dosego strateških ciljev. Za uspešno opravljeno delo so pomembni pravočasno in hitro izvedeni procesi, ki narekujejo uvedbo za celoten proces zavezanih ljudi. Pobudnik za preoblikovanja procesa je najprimernejši vodja procesa, ker najbolje pozna proces kot celoto. V procesu sodeluje več nosilcev oziroma lastnikov procesov, ki so odgovorni za izvajanje delnih procesov in tudi uspešno prenovo procesov. Za izvedbo konkretnega procesa prenove je treba oblikovati skupino, odgovorno za identifikacijo procesa, bistvene izboljšave in uvedbe procesa (Bizjak, 1997, str. 34–35).

Procesna skupina je skupina delavcev, ki skupaj opravljajo neko nalogo. Struktura projektnih skupin v projektih prenove poslovnih procesov ima tri nivoje:

- Vodstvena skupina: sestavljajo jo vodje, odgovorni za uspeh projekta, ki zagotavlja globalne smernice za osnovno skupino, pomagajo reševati nastale ovire v podjetju in zagotavljajo finančna in druga, predvsem tehnična sredstva;
- osnovna projektna skupina: odgovorni za izvajanje dejavnosti projekta, oblikovanje in vpeljavo rešitev;
- začasna skupina: sestavljajo jočasni izvajalci enot poslovnega sistema. V projektu prenove sodelujejo po potrebi in so strokovnjaki za določeno specialistično področje.

Poleg vsega naštetega se je treba zavedati, da so v podjetju ključni človeški viri. Podjetje kot tako ne prinaša prednosti, temveč to prinašajo ljudje, ki delajo skupaj, inovirajo in nudijo storitve. Pri prenovi poslovnih procesov je treba tudi ljudi ustrezno izobraziti in trenirati za delo v prenovljenem procesu. Zagotoviti je treba tudi, da v procesu delegiranja informacij in odgovornosti vsi zaposleni delajo po istih pravilih in enako. Zato je pomembno, da vodje komunicirajo z zaposlenimi o svojih načrtih in pričakovanjih. Za člane skupine je pomembno medsebojno zaupanje, saj lahko le tako delujejo po svojih najboljših močeh in zmožnostih v

danih situacijah. Treba je omeniti, da se največji odpori pojavljajo prav pri ljudeh, saj se lahko ti počutijo ogrožene, ker sprememba poslovnih procesov vnaša v podjetje določeno nestabilnost in spremembe, ki vplivajo na zaposlene.

Po prenovi je pogosta primerjava vodij s trenerji, ki ne ukazujejo, temveč vodijo in ne usmerjajo dela drugih, temveč jih koordinirajo, spodbujajo in opogumljajo. Izbira primernih ljudi za izvajanje preurejanja je ključna za uspešno izvedbo celotnega projekta. Hammer in Champy (1995, str. 109) navajata naslednje vloge, ki so lahko jasno ločene ali tudi medsebojno povezane:

- Vodja – višji vodilni delavec, ki da pobudo za preureditev in jo tudi odobri.
- Lastnik procesa – vodja, ki je odgovoren za določen proces in njegovo preureditev.
- Preureditvena skupina – skupina posameznikov, ki so jo določili, da bodo preuredili posamezni proces; ti prepoznajo značilnosti obstoječega procesa in nadzirajo njegovo preoblikovanje ter izvajanje novega procesa.
- Usmerjevalni odbor – vodje na višjih položajih, ki oblikujejo politiko v podjetju in razvijejo strategijo preureditve za celotno organizacijo ter nadzirajo njeno uresničevanje.
- Usklajevalec preurejanja – posameznik, ki je znotraj podjetja odgovoren za usklajevanje in doseganje sinergije med ločenimi preureditvenimi projekti v podjetju.

1.3.4. PRIPOROČILA ZA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV

Pri analizi in prenovi poslovnih procesov se je dobro ozreti na ponujena priporočila za uspešno izvedbo prenove poslovnih procesov. Priporočila so dana bodisi od tistih, ki so prenavo poslovnih procesov uspešno izvedli, bodisi od strokovnjakov, ki se ukvarjajo z analizo in prenavo poslovnih procesov. Weicher et al. (1995, str. 10–11) o analizi in priporočilih pri prenovi poslovnih procesov podajajo naslednja priporočila za uspešno prenavo poslovnih procesov:

- Prenova poslovnih procesov mora biti povezana in skladna s strateškim načrtom, ki uporablja informacijsko tehnologijo kot orodje za konkurenčnost.
- Kupec mora biti v središču vsega truda prenove – osredotočanje na prenavo procesov, ki vodijo v zaostanke in/ali druge negativne vplive na opravljeno storitev za kupca.
- Prenova mora biti last organizacije in ne vpeljana s strani zunanjih svetovalcev.
- Skupine morajo biti sestavljene tako iz vodij kot iz tistih, ki bodo dejansko opravljali delo.
- Skupina informatikov mora biti del skupine prenove že od samega začetka.
- Prenova mora biti podprta s strani vodstva, ki ne odhaja ali se bo upokojilo.
- Projekti prenove poslovnih procesov morajo imeti svoj časovni raspored, ki v polnih razmerah traja od tri do šest mesecev.
- Prenova ne sme zanemarjati korporativne kulture in mora poudarjati neprestano komunikacijo in povratne informacije.

Z napotki se začenja ves trud za prenovo. Vodstvo mora formulirati ali vsaj dovoliti formulacijo napotkov. Dokument za prenovo mora vsebovati razlago, zakaj mora biti poslovanje prenovljeno. Napotki oziroma direktive morajo vsebovati in se zavzemati za (Jacobson, Ericsson, Jacobson, 1995, str. 82–83):

- Okolje podjetja: opredeliti kupce, konkurente in spreminjanje okolje v sedanosti.
- Pričakovanja odjemalcev: zakaj mora podjetje zadovoljevati potrebe odjemalcev na način, ki se razlikuje od sedanjega.
- Naraščanje konkurence: kako se konkurenca spopada z zahtevami odjemalcev.
- Težave pri poslovanju podjetja: kaj in zakaj se v podjetju dela.
- Diagnoza podjetja: zakaj je treba skrajno preučiti način dela podjetja in radikalno spremeniti operacije v podjetju.
- Tveganje v primeru ne spreminjanja: kaj so posledice, če se v podjetju ne lotijo prenove. Direktiva mora biti iskrena, toda da bi se ji verjelo, ne sme pretiravati. Težave so vidne, že preden so opisane in označene v pisni obliki. Pomembno je, da vodstvo popolnoma podpira prenovo in da so zaposleni prepričani, da brez prenove podjetje ne more biti več konkurenčno.

Po dobro proučenih priporočilih in napotkih, ki so navedeni se lahko v podjetju lotijo nadaljnjega dela. Upoštevanje ali vsaj seznanjanje z danimi priporočili zmanjšuje verjetnost, da bi bila prenova poslovnega procesa neuspešna oziroma manj uspešna kot bi lahko bila. V nadaljevanju opisujem potek prenove poslovnega procesa v štirih fazah.

1.4. FAZE PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV

Jacobson, Ericsson, Jacobson (1995, str. 78–82) v svoji knjigi opisujejo faze prenove poslovnega procesa enako oziroma zelo podobno, kot sta Ipšin in Mejaš (2004, str. 3) navedla v svojem delu:

- **Začetek projekta:** najprej je treba ugotoviti in potrditi potrebo po prenovi procesa ter dajanje predloga izvršbe prenove. V prvi fazi je treba jasno definirati vizijo o zelenih ciljih. Za uspešno prenovo so potrebni jasna vizija in jasno določeni cilji.
- **Razumevanje procesa:** v drugi fazi je treba izvesti merjenja organizacijske sestave, to pomeni izvajanje primerjav z drugimi podjetji, tj. benchmarking in modeliranje procesa. Proces modeliranja je zelo pomemben, saj je na temelju modela omogočeno lažje razumevanje poslovnega procesa.
- **Oblikovanje novih procesov:** za doseg zelenih ciljev je treba inovirati poslovne procese, kar pomeni, da se zahteve iz prvih faz prenese v model novih procesov, ki naj bi bili boljši od dosedanjih. Vse dobljene možnosti in rešitve je treba ustrezno ovrednotiti, iz česar je potem vidna moč oziroma uspešnost simulacije. Del te dejavnosti je tudi ustvarjanje prototipa in testiranje novega procesa.
- **Prehod na nove rešitve:** ko je nova rešitev izdelana, jo je treba še dodelati ter določiti proces transformacije starega modela procesa v novega. Sledi še faza spremljanja prenovljenih procesov.

Po Jeraju (2001, str. 439–441) je treba pred vsako prenovu najprej ugotoviti in spoznati potrebo po prenovi ter pridobiti podporo vodstva za prenovu. Treba je izbrati in izobraziti projektne skupine ter načrtovati spremembo prenove poslovnega procesa. Realizacija začetnih dejavnosti in odločitve, ki jih sprejema vodstvo podjetja, močno vplivajo na končni uspeh projekta. Kritične dejavnosti so:

- določitev vsebine problema;
- izbor vodje projekta, ki mora prevzemati vso odgovornost za izvedbo projekta;
- izdelava načrta projekta, v katerem vodja projekta dokumentira razloge za inicializacijo projekta, namenske in objektne cilje projekta, obseg projekta, omejitve projekta, časovne mejnike, proračun projekta, projektno skupino, organizacijo projekta;
- izbor modela izvajanja prenove poslovnega procesa;
- izbor in izobrazba projektne skupine za realizacijo projekta;
- vrednotenje in določitev svetovalcev.

Preurejanje poslovanja sproža dejavnost ustvarjanja vizije, ki mora, da bi ustvarila vizijo, dobro poznati strategijo podjetja in razumeti obstoječi proces. Pri preurejanju je treba poznati najmanj tiste dele podjetja, na katere se lahko osredotočimo in jih potem preurejamo. Dognana spoznanja nato usmerijo na izdelavo in postavitev vizije. To je jasna napoved stanja v prihodnosti s stališča procesov, strukture, tehnologije, delovnih vlog izvajalcev in okolja. Vizija naj bi ocenila priložnosti za prenovu, predpostavila notranjo in zunanjo vizijo procesa, bila hrabra, daljnosežna in določala večje skoke, ne le majhnih korakov, poudarila občutek energičnosti, strasti in pripadnosti, vendar ne sme povzročiti vznemirjenja, panike ali strahu, bo realistična in mora služiti kot vodič za organizirane dejavnosti, ki bodo izvedene v projektu prenove. Vizija opredeli namen, vrednost, smer in cilje, ki jih želimo doseči. Treba je:

- preučiti sposobnost konkurentov, njihov način dela, vpliv okolice ter priložnosti,
- preučiti naše sposobnosti in omejitve, kopirati najboljše že izkoriščene metode ali uporabiti nove,
- oblikovati vizije podjetja glede na kupce, partnerje in konkurenco,
- definirati cilje in obseg projekta prenove,
- definirati dejavnike uspeha in tveganja pri prenovi.

Vse omenjeno se izvede s primerjanjem z najboljšim na področju delovanja oziroma s tistim, ki ga ne želimo le ujeti, ampak tudi preseči. S primerjanjem najlažje prepoznamo najboljše rešitve, analiziramo in izpopolnjujemo poslovanje ključnih poslovnih procesov, predvidevamo informacijsko tehnologijo, zmanjšujemo zapravljanje, definiramo cilje akcij in drugo. Poleg vsega naštetega v tej fazi prenove poslovnega procesa opredelimo tudi definicijo strukture projekta, čas trajanja in roke izvedbe, potrebne vire (izvajalci, sredstva dela, predmeti dela, finančna sredstva), potrebno projektno organizacijo na makro nivoju in kritično ocenimo pričakovane rezultate ter učinke projekta prenove.

V naslednjem koraku je treba opisati vizijo. Opis vizije bi moral (Jacobson, Ericsson, Jacobson, 1995, str. 88–89):

- Identificirati in poimenovati prenovljeni oziroma novi poslovni proces.
- Vsebovati pregled in opis prihodnjega procesa ter primerjavo, kako se razlikuje od obstoječega procesa. Za vsak proces bi bilo treba opredeliti odjemalce, dobavitelje ali druge vrste partnerjev. Nato opisati vložke, dejavnosti in proizvode vsakega procesa. Ti opisi naj ne bi bili zelo podrobni, saj je njihov namen spodbuditi razpravo in opredeliti filozofijo podjetja, kot tudi namene z novim prenovljenim procesom ter pričakovanja o delovanju tega procesa.
- Opredeliti merljive lastnosti in cilje vsakega procesa, kot so stroški, življenjski cikel, proizvodni čas in zadovoljstvo odjemalcev. Cilji morajo biti skladni s strategijo podjetja in raztegljivi oziroma se morajo prilagajati ciljem podjetja in dajati motivacijo skupini za prenavo.
- Opredeliti tehnologijo, ki bo podpirala procese. Posebno pozornost je treba nameniti informacijski tehnologiji tako v smislu strojne kot tudi programske opreme.
- Opredeliti imaginarne prihodnje scenarije do stopnje, ki bi predvidevala nove tehnologije, zahteve, nov vpliv okolja in druge vire.
- Seznam kritičnih dejavnikov uspeha.
- Seznam tveganj, ki se morajo odpraviti. Identificirati potencialne nevarnosti in ovire, ki lahko vplivajo na proces, in načine, kako se izogniti tem nevarnostim.

Opis trenutnega stanja opredeljujeta Hammer in Champy (1995, str. 136–140) kot pomemben proces razumevanja procesov in nujnosti spoznavanju procesov pred preureditvijo. Pred začetkom dela preureditvene skupine je treba poznati nekatera ključna dejstva o poslovnem procesu, ki vplivajo na njegov potek. Potrebujemo širši pogled, da pridobijo potreben občutek in vpogled za pripravo novega in boljšega procesa.

Člani skupine se morajo ukvarjati z razumevanjem in ne s podrobnim analiziranjem procesov. Analiziranje procesa je koristno za prepričevanje drugih o nujnosti preurejanja procesov, kar je naloga vodij. Z razčlenbo procesa spoznamo vložke in izloške procesa kot dane in raziskuje razmere znotraj procesa, s čimer ugotavljamo, kako proces deluje. Člani skupine, ki poskušajo razumeti proces, obstoječih rezultatov ne obravnavajo kot danosti. Del razumevanja procesa je v dojemanju, kaj odjemalci naredijo z izloški. Člani skupine najprej skušajo razumeti, kaj se dogaja pri odjemalcih, saj je končni cilj preureditve procesa ustvariti tak proces, ki bo bolje zadovoljeval potrebe odjemalcev. Da bi razumeli odjemalce, ne moremo enostavno vprašati, kakšne so njihove potrebe, saj nam bodo povedali, kar mislijo, da si želijo. To se najbolje naredi v njegovem okolju z opazovanjem.

Cilj je razumeti »kaj« in »zakaj« v procesu, ne pa »kako«, saj člane skupine ne zanima, kako proces deluje danes, ampak kaj bo moral zagotavljati novi proces. Opazovanje in izvajanje procesa je najboljši način za razvijanje vpogleda vanj, vendar je treba biti previden in ne preučevati pregloboko, saj je cilj čim prej preiti na preurejanje. Skupina naj bi preučila, kaj je

ključno za izvajanje procesa, saj več kot člani vedo o resničnih ciljnih procesa, bolje ga bodo preoblikovali.

S fazo, v kateri je treba ugotoviti obstoječe stanje podjetja, ugotovimo, kako deluje trenutni proces in kaj je treba spremeniti, ter omogoča ocenjevati prihodnje spremembe procesov. Dva vidika, ki morata biti opisana, sta zunanji in notranji vidik podjetja. Vsak »kaj«, ki je opisan v zunanjem pogledu, mora imeti svoj »kako« v notranjem pogledu (Jacobson, Ericsson, Jacobson, 1995, str. 89–90).

Notranji pogled na podjetje daje pogled, kako v podjetju procesi delujejo.. Pri izdelavi modela, ki predstavlja notranji pogled, je pomembna interakcija med objekti. Treba je poiskati podsisteme, opisati naloge in opravila v povezavi s podsistemi ter iskanje entitet, ki lahko uresničijo želene storitve. Zunanji pogled na podjetje opisuje obstoječe stanje podjetja na udeležence v procesu in toku aktivnosti. Uporablja se predvsem za določanje procesa, ki ga je treba prenoviti. Pri izgradnji modela, ki predstavlja zunanji pogled na organizacijo, je treba opredeliti poslovanje celotnega podjetja in potem določati pomembnost procesov potrebnih preureditve. Opredeliti je treba naloge, ki prinašajo vrednost za odjemalce in odjemalce. Treba je opredeliti naslednje (Jacobson, Ericsson, Jacobson, 1995, str. 151–168):

- igralce,
- naloge in dogodke, ki so merljivi in prinašajo vrednost za odjemalce,
- ocenjevanje v prejšnji alineji določenih nalog po primernosti za prenavo,
- podrobnejši opis skupka nalog in dogodkov, katerega poglobljena naloga je določiti mejo določenega področja,
- merila, ki so lahko različna (časovna, stroškovna, kakovostna).

Sledi analiza rezultatov vseh ocenjenih procesov, saj je treba dobro razumeti procese. Kako podrobna je analiza rezultatov, je stvar presoje, vendar mora vsebovati meritve obstoječega stanja, opis nalog in opravil ter kritična ocena. Vsako dejavnost je treba opredeliti in določiti, ali je dejavnost, ki dodaja vrednost na podlagi meril določanje problemov in omejitev ter opredelitev kratkoročnih izboljšav obstoječih nalog in opravil. Nenazadnje je treba ugotavljati zahteve za prihodnje spremembe, ki so lahko posledica sprememb okolja. V Prilogi 1 je prikazan primer, kako je potekal popis delovnih dejavnosti v podjetju Slovenica, d. d.

Ustvarjanje novega načina poslovanja je sestavljeno iz ustvarjanja zunanjega pogleda na novo podjetje, kjer novi ali spremenjeni način predstavljen v podrobnosti, ki mora biti celoten in formalen ter ne sme puščati dvomov, kaj pomeni. Opisani morajo biti, kako je povezan z opravili, kako so opravila povezana med sabo ali vpliv na produkte. Ustvarjanje pravega modela pomeni prilagajanje idealnega modela omejitvam in izgradnja modela poslovanja, izgradnjo informacijskega sistema, ki bo podpiral novi proces, testiranje prenovljenega podjetja pred vpeljavo v poslovanje. Rezultat inženiringa novega poslovanja je model prenovljenega podjetja (Jacobson, Ericsson, Jacobson, 1995, str. 90–91).

V fazi definiranja in načrtovanja natančno opišemo in razsvetlimo pot do postavljenega cilja. Čeprav so namenski in objektivni cilji projekta že opredeljeni v fazi koncipiranja, jih pri definiranju znova opredelimo in podrobneje razčlenimo ter količinsko in kakovostno fiksiramo. Le na podlagi stabilne in natančne definicije projektne naloge lahko angažiramo in merimo rezultate izvajalcev. V tej fazi gre za preoblikovanje poslovnih procesov z vključitvijo potencialov informacijske tehnologije. Obravnava se predvsem implementacija preoblikovanih procesov in preoblikovanje organizacijske infrastrukture potrebam novih procesov. Dejavnosti te faze po Jeraju so:

- izdelava koncepta novega poslovnega procesa,
- oblikovanje novih procesov v skladu z vizijo in postavljenimi cilji. Bodoči proces mora imeti manj dejavnosti, enostavnejše dejavnosti z manj povratnimi vezmi, hitrejše odvijanje dejavnosti in procesa, manj kontrol in nadzora, manjše stroške manipulacije, manj organizacijskih nivojev,
- prototipno testiranje procesa in odpravljanje pomanjkljivosti prototipa,
- prenova informacijske tehnologije.

Pri **vpeljavi novega prenovljenega poslovnega procesa** se je treba osredotočiti na v diplomskem delu že opisane lastnosti in morebitne težave (zaposleni, vodstvo podjetja, način prenove). Na koncu je treba določiti, kdaj je projekt gotov. Vodstvo in skupina za izvajanje morata spremljati in si beležiti rezultate in ugotavljati razlike med načrtovanim in doseženim.

Pogosto se prenova poslovnih procesov uporablja v podjetjih, ki so na robu propada oziroma v zelo slabem stanju, uporablja se za zmanjševanje stroškov in povečevanje dobičkonosnosti. Med procesom se kaj hitro lahko zgodi, da se za kratkoročne cilje žrtvuje dolgoročne zmogljivosti za nadaljnje poslovanje. S tem ko podjetje dosega kratkoročno dobičkonosnost, zmanjšuje možnosti in ne izkorišča možnosti dolgoročnih uspehov. Kolikor se podjetje ne osredotočijo na naštete stvari, predstavlja prenova poslovnih procesov le kratkoročno vajo uspešnosti. Da bi podjetja žela trajne koristi, morajo preučiti, kako se strategija podjetja in proces prenove dopolnjujeta, to pa naredi (Weicher et al., 1995, str. 3):

- z merjenjem uspešnosti strategije v smislu stroškov in časovnih okvirov,
- s sprejemom lastništva nad strategijo v organizaciji,
- z realnim ocenjevanjem trenutnih zmožnosti in procesa,
- s povezovanjem strategije z razpoložljivimi sredstvi.

Eno od tveganj, ki se lahko zgodi, je, da se podjetja bojujejo sama s seboj in ne s konkurenti in ponujanjem izdelkov ali storitev. Ugotovitev je, da prenova poslovnih procesov ni smiselno predstavljati kot programa za hitre rešitve, saj podjetju lahko pomaga privarčevati denar v kratkem roku, v dolgem obdobju lahko podjetje pripelje v veliko slabši položaj. Postavlja se vprašanja, zakaj je tako veliko podjetij, ki si želijo poskusiti s prenovo poslovnih procesov, čeprav so v preteklosti doživeli poraz. Vse kaže, da je pomembneje imeti izkušnjo kot pravo metodologijo in pristop za uspešnost pri prenovi poslovnih procesov. Ugotovitev nas pripelje do razkritja porasta zanimanja za prenavo kljub veliki stopnji neuspešnosti prenove.

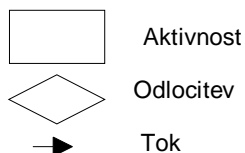
2. PRIMER PODJETJA MKT PRINT, D. D.

2.1. NAČIN IN POTEK DELA

Pri reševanju praktičnega problema se bom oprl na prvi del, v katerem sem se poglobil v teoretično razlago obravnavane teme. Najbolj se bom oprl na poglavja, ki opisujejo elemente in lastnosti procesa, ter poglavje, v katerem opisujem faze prenove poslovnega procesa. Na začetku je treba omeniti, da je obravnavano podjetje v sodelovanju s PEC-om omogočilo diplomsko delo, ki obravnava problematiko omenjenega podjetja. Začetek in izbira sta bila plod usklajevanja zahtev in želja odgovornih v podjetju, mentorja in predvsem mojih želja. Potem ko smo izbrali temo, je potekalo delo na podlagi sodelovanja med odgovornim v podjetju in menoj. Sodelovanje je bilo na bazi srečanj, kjer so mi v začetku opisali celoten proces izdelovanja tiskovin in umestili izbrani proces v celoten proces. Na vseh naslednjih srečanjih smo si izmenjevali in usklajevali misli, poglede na probleme in predvsem podatke, potrebne za uspešno opravljeno delo v zastavljenih okvirih.

Uvodoma bom predstavil podjetje, katerega proces obvladovanja prodaje obravnavam, nato bom opisal trenutno stanje poslovnega procesa. Iz tega opisa bom skušal kritično oceniti trenutno stanje in podati svoj pogled in oceno na ugotovljeno problemsko situacijo. Skušal bom ugotoviti problem in s predlogom poiskati in podati smiselno rešitev. Pri dani rešitvi bom navedel razloge in utemeljitev, zakaj se mi zdi, da je moja rešitev boljša za podjetje, kot je trenutno stanje. Opis obstoječega poslovnega procesa in predlog prenovljenega poslovnega procesa obvladovanja prodaje bom prikazal tudi grafično. Na koncu bom še podal predlog realizacije dane rešitve.

Slika 7: Simboli, uporabljeni v diagramih poteka



Vir: Curk, 2003, str. 22.

2.2. PREDSTAVITEV PODJETJA

Vse se je začelo leta 1920, ko je g. Čemžar ustanovil firmo Litografija Čemžar, ki jo je leta 1956 kupila Mladinska knjiga in skupaj z nakupom podjetja Karton nadaljevala tiskarsko in knjigoveško dejavnost. Skozi leta se je organiziranost spreminjala, leta 1994 se je ustanovila kot delniška družba.

Tiskarna je poslovno, tehnološko in tehnično usmerjena in specializirana predvsem v izdelovanje različnih vrst knjig. Kot posledica poslovnih usmeritev in kontinuiranega razvoja ter načrtovanega investiranja v nove sodobne tehnologije s področja grafike tiskarna svojim kupcem

danes nudi celoten grafični servis, ki obsega pripravo tiskovne forme s kakovostno izdelavo črno-bele in barvne reprodukcije, možnostmi tiska produktov na rotacijskem stroju ali tiska na strojih offset² iz pole do raznovrstne izvedbe vezav produktov na tehnološko zaključenih knjigoveških linijah.

Letna produkcijska zmogljivost podjetja je 10 milijonov trdo vezanih knjig, 4 milijone broširanih knjig v trdi ali mehki vezavi in 5 milijonov produktov, vezanih z žico. Mladinska knjiga tiskarna, d. d., izvozi trenutno 80 % svoje produkcije na tuje trge v skoraj vse dežele sveta. Med pomembne kupce spadajo založniki iz Nemčije, Anglije, Nizozemske, Skandinavije, Poljske, Rusije ter Bosne in Hercegovine. Domači kupci zasedajo 20 % produkcijskih zmogljivosti.

V vseh glavnih in podpornih procesih je zaposlenih približno 230 delavcev, ki so skupaj tudi približno 18 % solastniki, kar podjetju daje še dodatno zagotovilo, da so vsi imperativi, kot so kakovost, rok in prodajna cena, stalnica v podjetju v poslovnih odnosov do kupcev. V podjetju se trudijo delovati v zastavljeni smeri, ki je postati in ostati največje tiskarsko podjetje, ki je specializirano za offsetni tisk s poudarkom na proizvodnji trdo vezanih barvnih knjig.

Bistvo delovanja MKT Print, d. d. je, da s pristopom, usmerjenim k celovitemu zadovoljevanju potreb in želja strank na dolgoročnih osnovah pridobiva projekte za tiskanje knjig na celotnem območju Evrope in jih uresničuje kakovostno, cenovno sprejemljivo in v rokih, dogovorjenih s strankami. Pri tem s svojimi visoko usposobljenimi strokovnimi kadri zagotavlja strankam kar največjo dodano vrednost, s čimer njegovi odnosi s strankami preraščajo v partnerske odnose. Po potrebi se za boljše zadovoljevanje potreb kupcev, zmanjšanje poslovnega tveganja in hitrejše ter uspešnejše uresničevanje svojih ciljev povezuje z drugimi tiskarskimi družbami.

2.3. OPIS IN ANALIZA OBSTOJEČEGA POSLOVNEGA PROCESA

Pred začetkom prenove je bilo treba izbrati proces, ki ga je treba analizirati. Obravnavani proces so v podjetju že ovrednotili na podlagi kriterijev disfunkcije, pomembnosti in izvedljivosti in tako ugotovili, da je treba analizirati proces obvladovanja prodaje. Pri opisu procesa sem imel v mislih lastnosti preurejenega procesa, ki jih navajata Hammer in Champy, in ugotovil, da so te lastnosti pri trenutnem procesu neopazne, zato se bom na njih oprl pri predlogu prenovljenega poslovnega procesa.

² Offset tisk - ploski tisk. Offset tisk je zelo občutljiv tisk, ker mora pri tisku biti pravo razmerje voda-barva, občutljiv pa je tudi na razne kemične vplive. Pri štiribarvnem tisku, mora tiskar narediti za vsako barvo drugo offsetno ploščo - cyan, magenta, yellow in black. Za to pa mora imeti štiri različne filme, ki so bili predhodno osvetljeni. Offset tiskarski stroj bo tako iz teh različnih separacij odtisnil kompozitno sliko.

Tabela 3: Predvidevanja glede števila odprtih delovnih nalogov po področjih za leto 2007

Področje	Število odprtih delovnih nalogov v odstotkih	Število odprtih delovnih nalogov v enem letu	Število odprtih delovnih nalogov v enem dnevu
Srednja Evropa	21	273	1,07
Zahodna Evropa	19	195	0,77
Vzhodna Evropa	33	429	1,67
Kooperacija	31	403	1,59

Vir: Interna dokumentacija MKT Print d. d.

Proces se začne, ko prejemnik povpraševanja sprejme povpraševanje s strani kupca, ki je lahko v različnih oblikah. Te so osebno povpraševanje, telefonsko povpraševanje, povpraševanje po faksu, zahtevnica za ponudbo, elektronska pošta, predlog pogodbe, dostavljeni vzorci in naročilnica. Vse oblike navedenih povpraševanj se arhivirajo skupaj z drugo dokumentacijo v prodaji pri posameznem prejemniku povpraševanja in se smatrajo kot zapisi o pregledu povpraševanja. Vsako povpraševanje ali spremembo povpraševanja mora prejemnik evidentirati v obrazec Vprašalni list. Omenjeni obrazec prejemnik povpraševanja izpolnjuje ali dopolnjuje ročno, pri čemer spremembe jasno označi z drugo barvo, datumom in podpisom. Prejemnik povpraševanja mora paziti, da so izpolnjeni vsi ključni podatki za izdelavo kalkulacije (ime naročnika in naslov, datum povpraševanja in ime prejemnika povpraševanja, naziv produkta in količino povpraševanja, podatek o želenem končnem roku izvedbe, eventualno obstoječo zvezo z že realiziranim naročilom, opisom tehničnih podatkov o produktu, načinu pakiranja in odpreme produktov). Pri dejavnosti je največja pomanjkljivost, da obrazca Vprašalni list ni v elektronski obliki (*problem 1*). Omenil bi še potrebo po natančneje opredeljenih, ovrednotenih in zabeleženih zahtevah naročnika (*problem 2*). Zaradi organizacije trženja delijo povpraševanja po področjih oziroma trgih in po odgovornostih posameznih prejemnikov povpraševanja, kot je to definirano v spodnji tabeli.

Tabela 4: Odgovornosti posameznih prejemnikov povpraševanja deljeno po trgih

Povpraševanje za	Prejemnik povpraševanja
področno skupino prodaje za zahodna Evropa	komercialist, vodja prodaje za zahodna Evropa, direktor trženja
področno skupino prodaje za srednjo Evropo	komercialist, vodja prodaje za srednjo Evropo, vodji trženja
področno skupino prodaje za vzhodno Evropo	komercialist, vodja prodaje za vzhodno Evropo

Vir: Interna dokumentacija MKT Print d. d.

Pripravljene podatke prejemnik povpraševanja posreduje kalkulantu v izdelavo prodajne kalkulacije in oceno možnosti realizacije povpraševanja na podlagi pričakovanih kupca, pri tem vedno preveri tehnološke, tehnične, nabavne in finančne možnosti realizacije povpraševanja. Pri ugotovljenih večjih odstopanjih od možnosti izvedbe naročila se tehnolog po potrebi posvetuje s strokovno skupino ali posameznikom iz nje. Rezultat takšnega strokovnega posvetovanja je

skupinska podpora prodaji pri odločitvi, ali se k realizaciji naročila pristopi in začne z razvojem novega produkta ali se pisno zavrne povpraševanje s predlogom o siceršnji možnosti realizacije naročila s spremembo zahtev izvedbe naročila, kot jih je pričakoval kupec. Vsa odstopanja od naročnikovih tehničnih zahtev in strokovne odločitve se vpišejo, sopodpišejo in datirajo na hrbtno stran Vprašalnega lista, obrazec pa se priloži k preostali dokumentaciji, ki se nanaša na povpraševanje. V praksi se je pokazalo, da je en odstotek povpraševanj takih, katerih izvedba ni mogoča zaradi tehnično tehnoloških zahtev in morajo biti zavrnjene. Na podlagi izpolnjenega obrazca Vprašalni list kalkulant pristopi k izdelavi prodajne kalkulacije, ki jo izdeluje na računalniku z zato ustrezno podprtim računalniškim programom, podatke mora prepisati z obrazca. Prepisovanje podatkov se pokaže kot naslednji problem (*problem 3*). Izdelava kalkulacije lahko traja od trideset vse do sto minut ali več odvisno od zahtev povpraševalca. V kalkulaciji se na podlagi podatkov o produktu predvidi vse zahtevane operacije za izvedbo naročila po veljavnih predpisih. Za predvidene operacije se izračuna potrebne izdelavne čase in količine materialov za izvedbo naročila.

Izdelano in pregledano kalkulacijo (računalniški izpis) in Vprašalni list kalkulant posreduje prejemniku povpraševanja v izdelavo ponudbe. Prejemnik povpraševanja področne prodajne skupine vodi evidenco izdelanih kalkulacij. Prejemnik povpraševanja izdelava ponudbo na osnovi predhodno izdelane kalkulacije oziroma Vprašalnega lista ter pri izdelavi ponudbe po potrebi sodeluje s svojimi nadrejenimi, s tehnologom, z vodjem kontrole kakovosti ali kombinirano s strokovnjaki, ki so mu potrebni za uspešno izdelavo ponudbe.

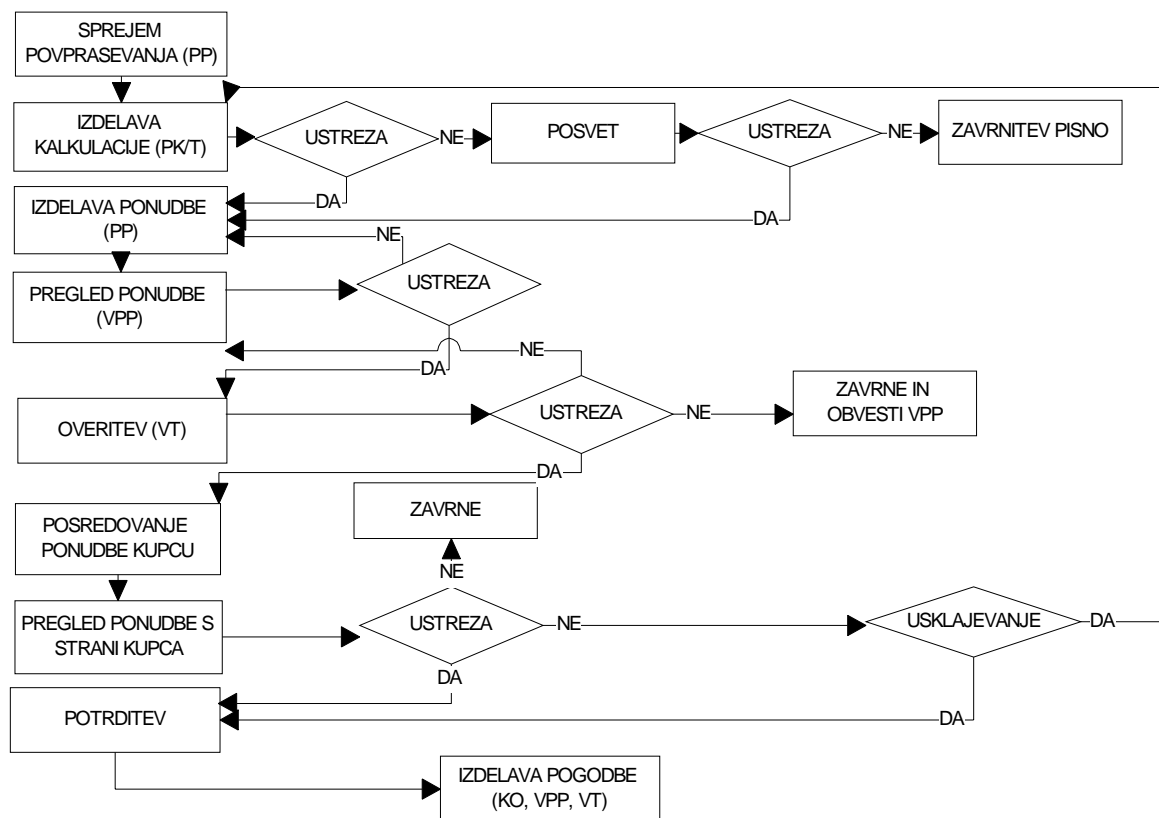
Izdelano ponudbo prejemnik povpraševanja preda področnemu vodji prodaje v pregled. Pri pregledu mora področni vodja prodaje preveriti kakovostne zahteve, želene dobavne roke, ceno in plačilne pogoje ponudbe, predvideno zavarovanje naročila, razpoložljivost produkcijskih zmogljivosti, razvojne možnosti, če je treba, tehnološke možnosti, če je treba, možnost nabave materiala, postopke prevzema posameznih faz in končnega prevzema produkta. Pri pregledu se vodji področne prodaje po potrebi posvetuje z vodjem kontrole kakovosti, vodjo trženja ali vodjo tehnologije. Po pregledu se odloči, da ponudbo podpiše in jo odda v overitev vodji trženja oziroma ponudbo zavrne in jo odda v popravilo prejemniku povpraševanja, ki mora napako ustrezno dogovoru popraviti ter novo ponudbo spet dostaviti področnemu vodji prodaje v pregled. Analiza dejavnosti izdelave in pregleda ponudbe pokaže, da to zahteva čas in lahko zaposli več delavcev, kot bi bilo sicer treba (*problem 4*). Menim, da bi moral prejemnik povpraševanja s posveti narediti tako ponudbo, ki ne bi potrebovala pregleda področnega vodje prodaje in potem še enega pregleda pred overitvijo pri vodji trženja. Tukaj gre za očitno podvajanje dela (*problem 5*), kar vpliva na porabljen čas, učinkovitost in uspešnost. Pregled v tej fazi in fazi overitve je predvsem logična preverba, vendar kaže na veliko mero nezaupanja med vodjem področne prodaje in vodjem trženja (*problem 6*). V vsaki izmed navedenih faz preverjanja se zgodi, da je povprečno polovica preverb pripeljala do nadaljnjih dogovorov med tistim, ki dokument preverja, in tistim, ki je dokument oddal v preverbo. To kaže tudi na dejstvo, da določeni zaposleni nimajo pravice odločati in biti za svoje odločitve odgovorni (*problem 7*).

Overitev vseh ponudb kupcem je v pristojnosti vodje trženja. Pri overjanju ponudbe se odloči, ali ponudbo overi, zavrne v popravilo ali zavrne povpraševanje. Če ponudbo zavrne v popravilo, to vrne vodji področne prodaje s kratko ustno ali pisno obrazložitvijo zahtev po spremembi vsebine ponudbe. Po popravilu ponudbe je področni vodja prodaje dolžan ponoviti postopek pregleda in overitve pri vodji trženja. V primeru odločitve o zavrnitvi povpraševanja obvesti vodjo področne prodaje, ki mora zagotoviti pisno obvestilo kupcu. Proces overitve po mojem mnenju poteka povsem sprejemljivo, saj je vodja trženja dolžan pogledati, kaj podpisuje, vendar bi morala biti preverba le logična in ne kontrolna. Prejemnik povpraševanja mora zagotoviti izdelavo ponudbe kupcu v dveh delovnih dneh od prevzema povpraševanja. V tem času je dolžan zagotoviti izdelavo kalkulacije in ponudbe ter pregled in overitev ponudbe.

Sledi posredovanje ponudbe kupcu in dejavnosti pri kupcu. Po prejemu kupec ponudbo pregleda, in če se z njo strinja, pisno ali ustno potrdi, kar se v povprečju zgodi v desetih ali manj odstotkih. Podpisana ponudba s strani kupca lahko s sporazumnim dogovorom pridobi status naročila ali pogodbe oziroma se na željo kupca pripravi še pogodba. Če se kupec s prejeto ponudbo ne strinja in za ponudbo predlaga spremembe in usklajevanje, se predstavnik Mladinske knjige tiskarna, d. d., in kupec dodatno sestaneta in uskladita predloge. Pri večjih odstopanjih od prvotne ponudbe mora po usklajevanju s kupcem prejemnik ponudbe zagotoviti ponovitev postopka izdelave ponudbe vključno z izdelavo nove kalkulacije, kar se zgodi v petnajstih odstotkih ponudb, ki se jih usklajuje oziroma dogovarja o njih. Če usklajevanje ponudbe ni izvedljivo oziroma je nesprejemljivo za kupca, lahko ta od povpraševanja odstopi in ponudbo zavrne. Potrjena ponudba velja kot pogodba v večini primerov, razen v primerih, ko gre za nove poslovne partnerje ali partnerje s slabšim poslovnim statusom in na zahtevo kupca.

Komercialisti, vodje področnih prodaj ali vodja trženja izdelava pogodbo na podlagi dogovora s kupcem in/ali po predhodni uskladitvi ponudbe. Tipi prodajnih pogodb so pogodbe izvedene za posamezno naročilo ali pa so določene kot letne pogodbe, zastopniške pogodbe, agentske pogodbe, komisijske pogodbe, ustrezni aneksi k pogodbam. Osnova za izdelavo pogodbe je izdelana kalkulacija, ki je izdelana na podlagi kupčevega povpraševanja in/ali overjene ponudbe. Pri sestavi pogodbe lahko avtor po potrebi sodeluje s svojimi nadrejenimi, tehnologom, vodjem kontrole kakovosti ali po potrebi z drugimi strokovnjaki.

Slika 8: Diagram poteka od sprejema povpraševanja do izdelave pogodbe za obstoječi proces



Vir: Lastno opazovanje.

Vse prodajne pogodbe za posamezna naročila so pregledane s strani vodje prodaje za posamezno področje. Pri pregledu mora vodja prodaje področja v pogodbi preveriti kakovostne zahteve, zelene dobavne roke, ceno in plačilne pogoje, predvideno zavarovanje naročila, razpoložljivost produkcijskih zmogljivosti, razvojne možnosti, če je treba, tehnološke možnosti, če je treba, možnosti nabave materiala, postopke prevzema posameznih faz in končnega prevzema produkta. Pred overitvijo pogodbe se lahko po potrebi posvetuje o nejasnih področjih, ki so opredeljene v pogodbi. Po pregledu se odloči, da pogodbo podpiše in jo posreduje direktorju trženja v overitev ali pogodbo zavrne v popravilo avtorju z ustno ali pisno obrazložitvijo. V primeru zavrnitve in popravila pogodbe mora avtor pogodbe vodji področne prodaje znova dostaviti popravljeno pogodbo v pregled po predpisani proceduri. Enako kot pri dejavnosti izdelave ponudbe tudi tukaj menim, da je dejavnost pregleda prodajne pogodbe odveč oziroma je to rešljivo drugače. Ves problem se začne s tem, ko lahko pogodbo izdelajo tri različne osebe (*problem 8*), kar po mojem mnenju ni dobro. Pogodbo za enkratna naročila bi moral izdelovati vodja področne prodaje, s čimer bi bila dejavnost pregleda prodajne pogodbe povsem nepotrebna.

Vse prodajne pogodbe za posamezna naročila so overjene s strani vodje trženja po izvedenem pregledu s strani vodje področne prodaje. Pred overitvijo pogodbe za posamezna naročila se po potrebi posvetuje o vseh nejasno opredeljenih področjih s strokovnjaki. Pri overjanju se odloči, da pogodbo overi ali zavrne v popravilo avtorju z ustno ali pisno obrazložitvijo. V primeru

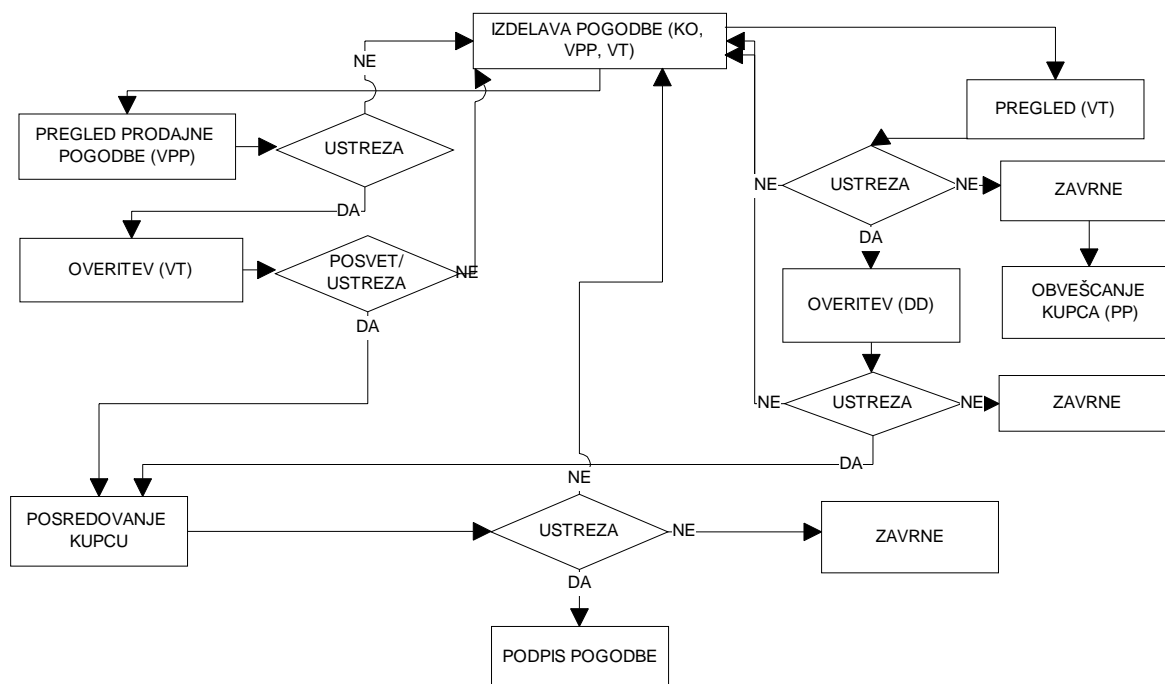
zavrnitve in popravila pogodbe mora vodji področne prodaje, vodji trženja znova dostaviti popravljeno in pregledano pogodbo v overitev. Avtor pogodbe mora pregledano in overjeno pogodbo posredovati kupcu najpozneje v enem dnevu po izvedeni overitvi pogodbe.

Vse pogodbe, ki imajo značaj letne prodajne pogodbe, so pripravljene s strani vodje področne prodaje in pregledane s strani vodje trženja. Pri pregledu letne prodajne pogodbe mora vodja trženja preveriti vse kriterije in se odločiti, ali pogodbo podpiše in posreduje vodji družbe v overitev ali pogodbo vrne v popravilo z ustnimi ali pisnimi zahtevami avtorju v popravilo, da avtor pogodbe odpravi napake po odpravi napak se postopek pregleda ponovi. Pogodbo lahko zavrne s tem prodaja odstopi od nadaljnjih dejavnosti obravnave povpraševanja. O sklepu zavrnitve pogodbe prejemnik povpraševanja pisno obvesti kupca. Kot že omenjeno, bi tudi pri tej dejavnosti izdelavo pogodbe z značajem letne pogodbe prepustil v izdelavo vodji trženja, ki bi to potem predal v podpis vodji družbe.

Pri overitvi letne prodajne pogodbe se vodja družbe odloči, da pogodbo overi, kar izvede s podpisom in pogodbo preda vodji trženja, ki poskrbi, da avtor pogodbe to pošlje kupcu ali vrne v popravilo z ustnimi ali pisnimi zahtevami vodji trženja, da avtor pogodbe odpravi napake, nakar se postopek pregleda in podpisovanja ponovi ali pogodbo pisno zavrne, s čimer prodaja odstopi od nadaljnjih dejavnosti obravnave povpraševanja. Po prejemu pogodbe kupec pogodbo pregleda in jo, če se z njo strinja, s podpisom potrdi, če se ne strinja z določili pogodbe, pa lahko predlaga spremembo in usklajevanje. V primerih usklajevanja pogodb se po potrebi sestajajo predstavniki Mladinske knjige tiskarna, d. d., in kupca. Usklajeno pogodbo mora vodja področne prodaje spet izdelati v čistopisu in jo posredovati v postopek pregleda, podpisa in odobritve, če uskladitev pogodbe ni možna, kupec odstopi od pogodbe in jo lahko zavrne.

Sopodpisana pogodba s kupcem predstavlja osnovo za aktiviranje dokumenta Naročilo, ki ga izdelata prejemnik povpraševanja in je podlaga za odpiranje delovnega naloga, izvedbo naročila in načrtovanje. Tu gre vnovično za vpisovanje že znanih in že večkrat vpisanih podatkov. Ker je pogodba osnova in ključni dokument za začetek poslovanja, je nadaljnji proces prodaje opisan zgolj kot opis, kako se proces prodaje zaključi in ne kot osnova za analizo ali prenovo.

Slika 9: Diagram poteka od izdelave pogodbe do podpisa pogodbe za obstoječi proces



Vir: Lastno opazovanje.

Odpiranje delovnega naloga izvede komercialist in/ali tehnolog z vpisom tehnoloških operacij in izračunom potreb po materialih za izvedbo naročila v računalniškem programu. Vse naročilnice, ki so prejete od kupca, so pregledane in overjene s strani prejemnika povpraševanja, ki jih je prejel. Pri pregledu naročilnice mora preveriti vse predpisane kriterije. Po pregledu izvede še overitev naročilnice, pri čemer se prejemnik povpraševanja odloči, da naročilnico overi, jo podpiše in izvede postopek odpiranja delovnega naloga ali naročilnico zavrne naročniku. Vse spremembe naročil/pogodb morajo biti dokumentirane, usklajene med Mladinsko knjigo tiskarna, d. d., in kupcem ter potrjene s strani odgovornih. Dokumentirane spremembe so sestavni del pogodb ali naročil. Potrjene ponudbe, pogodbe in/ali naročilnice arhivirajo prejemniki povpraševanja v svojem arhivu.

Pri obstoječem procesu so najbolj opazni problemi, kjer se nekatere naloge ponavljajo v različnih stopnjah, tu imam v mislih predvsem kontrolo in posvete, zato sem svoj kritični pogled usmeril predvsem na kakovost in neposredno prek kakovosti na čase in stroške. S pretiranim preverjanjem na različnih ravneh se nekatere naloge ne opravijo v logičnem zaporedju in tam, kjer bi se lahko, in tu lahko nastane čakanje. Pri sestavi kalkulacij, ponudbe in pogodbe se delo, tu je tudi razlog za podvajanje preverjanja. Ta problem bi rešil tako, da bi se naloge logično združile in opravljale pri enem zaposlenem. Navedeni ocena in možna rešitev sta jasneje razvidni v podanem predlogu prenovljenega poslovnega procesa.

Ključni problem pri obravnavnem procesu je v ponavljajočih se opravilih, kot so prepisovanje istih podatkov v več fazah, pretirano preverjanje in skrb, da delavec dobro opravi svoj del naloge

ne oziraje se na nadaljnji potek procesa. Vse to pripelje do napak pri prepisovanju, nerazumevanja, slabo oziroma pomanjkljivo zabeleženih zahtev kupca, pogostih nepravilnosti v dokumentih in s tem velikim številom reklamacij zaradi napak v procesu. Napake oziroma viri napak so težje sledljivi in lahko se zgodi, da se jih odkrije šele na koncu celotnega procesa. Vsi navedeni problemi kljubujejo dejstvu, da kupec ni obravnavan, kot bi moral biti.

2.4. PREDLOG PRENOVLJENEGA PROCESA

Za boljše opravljanje procesa obvladovanja prodaje in tudi celotnega poslovnega procesa v podjetju bi bilo dobro udeležence v procesu informacijsko in fizično poenotiti in uskladiti. Po mojem mnenju bi moral proces potekati v skupinah po posameznih jezikovnih področjih, ki bi jih razporedili v en prostor. Za isto mizo bi sedeli tehnolog, zadolžen za kalkulacije in strokovno podporo odločanju komercialistu, določeno število komercialistov, med katerimi bi bil tudi vodja področne prodaje. Komercialist bi imel lastnosti in nalogo zunanjega poznavalca, medtem ko tehnolog nalogo in lastnosti notranjega poznavalca poslovanja. Udeleženci, katerih naloge so del v vseh jezikovnih področjih, v isti prostor, vendar ločen od skupin za posamezna jezikovna področja. Pri prenovi celotnega poslovnega procesa bi bilo moč ugotoviti, da bi celotni oddelek komerciale kakovostneje opravljal svoje delo, če bi bili zaposleni razporejeni s strogo premišljenim sedežnim redom, ki bi temeljil na prenovi poslovnega procesa in ne na posameznikovih željah in nepremišljenih razvrščanjih na mesta, ki so v danem trenutku nezasedena. Razlog pomembnosti sedežnega reda vidim v tem, da bi imeli zaposleni občutek, da delajo v skupini in da so vsi odgovorni za končni izdelek (odgovornost tako za uspeh kot za neuspeh) in ne bi samo opravili svojega dela, temveč bi ob možnih nejasnostih lažje vprašali odgovornega za njegov del in se lažje uskladili oziroma razumeli delo kot neko smiselno celoto. Zaposleni bi se lahko med seboj dopolnjevali in po potrebi tudi zamenjevali. Proces obvladovanja prodaje do podpisa pogodbe bi imel tudi lastnosti projektno skupinske naloge zaradi sodelovanja in usklajenega opravljanja dela. Manj bi bilo fizičnega premikanja tako zaposlenih kot dokumentov.

Za razliko od trenutnega informacijskega sistema bi bilo treba vpeljati enotnega za oddelek prodaje, še bolj pa za celotno podjetje. Ta bi moral omogočati in sproti označevati sprejete odločitve za vse, na katere vpliva določena odločitev. Z vpeljavo enotnega informacijskega sistema bi odpravili čezmerno prepisovanje določenih zahtev in tako odpravili morebitne napake in nerazumevanja. Informacijski sistem bi omogočal sledljivost dokumentov in sprememb na dokumentih. Eden od ključnih dejavnikov uspeha je tudi zmanjšati opravila, ki so nepotrebna v smislu birokracije. Podatki, ki so enkrat vneseni v sistem, so uporabni v vseh nadaljnjih korakih pri poslovanju in jih ni treba spet vpisovati in opredeljevati njihovega pomena.

Proces se začne, ko prejemnik povpraševanja sprejme povpraševanje s strani kupca. Veljavne oblike sprejema povpraševanja ostajajo nespremenjene, vendar morajo biti podatki o zahtevah natančno opredeljeni in ovrednoteni ter v določenih primerih tudi širše opisani zaradi lažjega razumevanje drugih uporabnikov. Vse oblike povpraševanj se arhivirajo skupaj z drugo

dokumentacijo v prodaji pri posameznemu prejemniku povpraševanja. Vsako povpraševanje ali spremembo povpraševanja mora prejemnik povpraševanja evidentirati v elektronski obrazec Vprašalni list. Prejemnik povpraševanja mora paziti, da so izpolnjeni vsi ključni podatki za izdelavo kalkulacije. Pri sprejemanju povpraševanja je ključen zelo dobro izpolnjen Vprašalni list in način pridobivanja podatkov ter spoznavanje bistva želja in tudi svetovanja stranki, saj se v trenutnem procesu zgodi, da kar dvajset odstotkov naročil stranke spremenijo svoje želje, ko se dano naročilo že izvaja v tiskarni.

Pripravljeni podatke prejemnik povpraševanja posreduje tehnologu v izdelavo prodajne kalkulacije in oceno možnosti realizacije povpraševanja na podlagi pričakovanj kupca, pri tem pa vedno preveri tehnološke možnosti izvedbe, tehnične možnosti izvedbe, nabavne možnosti izvedbe in finančne možnosti realizacije povpraševanja. Pri ugotovljenih večjih odstopanjih od omenjenih možnosti izvedbe naročila se tehnolog posvetuje s strokovno skupino. Sledi odločitev, ali se k realizaciji naročila pristopi ali pisni zavrne povpraševanje kupca s predlogom o siceršnji možnosti realizacije naročila s spremembo zahtev izvedbe naročila, kot jih je pričakoval kupec. Zavrnitev povpraševanja v tej stopnji bi se zmanjšala na zanemarljivo majhno število, saj bi že v fazi sprejema povpraševanja svetovali oziroma opozorili stranko na tehnično-tehnološke možnosti. Vsa odstopanja od naročnikovih tehničnih zahtev in strokovne odločitve se vpišejo v obrazec Vprašalni list. Na podlagi izpolnjenega obrazca Vprašalni list tehnolog pristopi k izdelavi prodajne kalkulacije. V njej se na podlagi podatkov o produktu predvidi vse zahtevane operacije za izvedbo naročila po veljavnih tehnološko-tehničnih predpisih. Za predvidene operacije se izračuna potrebne izdelavne čase in količine materialov za izvedbo naročila.

Izdelano kalkulacijo in Vprašalni list tehnolog posreduje prejemniku povpraševanja v izdelavo ponudbe. Prejemnik povpraševanja izdelava ponudbo na osnovi izdelane kalkulacije oziroma Vprašalnega lista ter pri izdelavi ponudbe po potrebi sodeluje s svojimi nadrejenimi, s tehnologom, vodjem kontrole kakovosti ali kombinirano s strokovnjaki, ki so mu potrebni za uspešno izdelavo ponudbe. Izdelava ponudbe je poenostavljena, saj bi informacijski sistem pridobljene podatke že sam umestil v ponudbo.

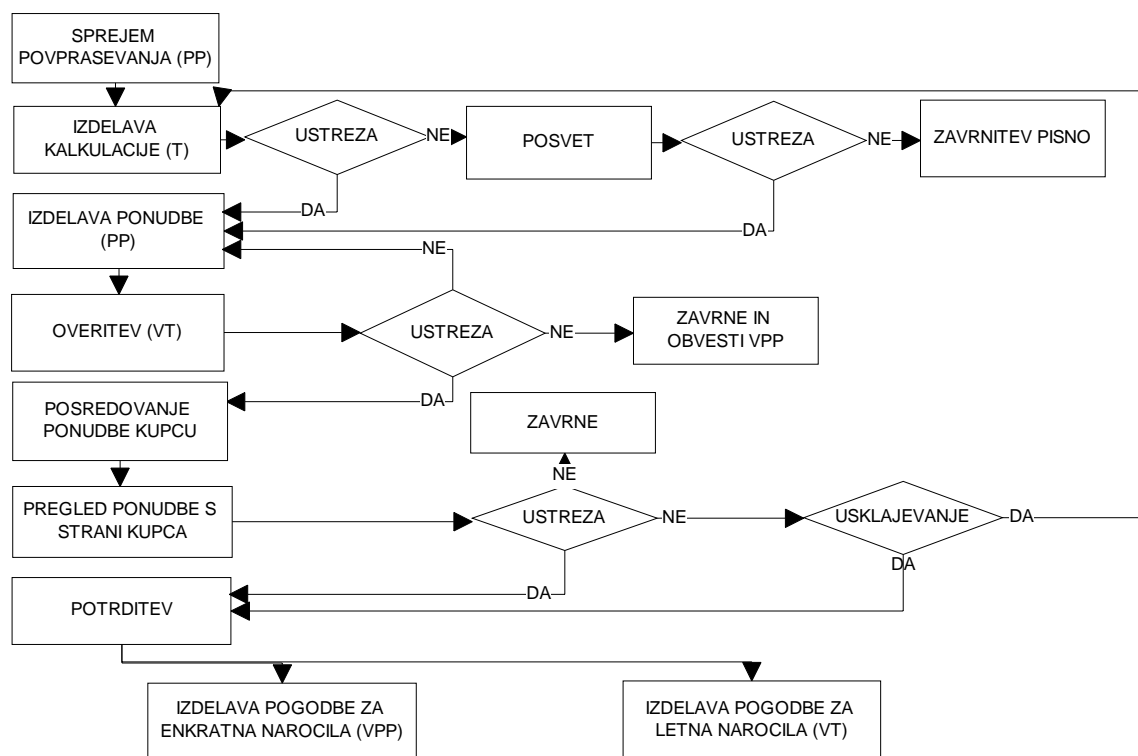
Izdelano ponudbo prejemnik povpraševanja preda vodji trženja v overitev. Korak pregleda sem izpustil in opravila preložil na posvet pred izdelavo kalkulacije in izdelavo ponudbe. Preverjanje kakovostnih zahtev, zelenih dobavnih rokov, cene in plačilnih pogojev ponudbe, predvidenih zavarovanj naročila, razpoložljivosti produkcijskih zmogljivosti, razvojne možnosti, če je to treba, tehnološke možnosti, če je to treba, možnost nabave materiala, postopke prevzema posameznih faz in končnega prevzema produkta bi se opravilo pri izdelavi ponudbe.

Vodja trženja je odgovoren za overitev vseh ponudb kupcem. Pri overjanju ponudbe se odloči, ali ponudbo overi, ponudbo zavrne v popravilo ali zavrne povpraševanje. Če ponudbo zavrne v popravilo, to vrne avtorju ponudbe s kratko ustno ali pisno obrazložitvijo zahtev po spremembi vsebine ponudbe. Po popravilu ponudbe se ta vrne v overitev vodji trženja. Če se vodja trženja odloči za zavrnitev povpraševanja, o tem obvesti prejemnika povpraševanja, ki mora zagotoviti

pisno obvestilo kupcu o zavrnitvi. Prejemnik povpraševanja mora zagotoviti izdelavo ponudbe kupcu v dveh delovnih dneh od prevzema povpraševanja

Sledi posredovanje ponudbe kupcu in dejavnosti pri kupcu. Po prejemu ponudbe kupec ponudbo pregleda in jo, če se s ponudbo strinja, pisno potrdi. Podpisana ponudba s strani kupca lahko s sporazumnim dogovorom pridobi status naročila ali pogodbe oziroma se na željo kupca pripravi še pogodbo. Če se kupec s prejeta ponudbo ne strinja in za ponudbo predlaga spremembe in usklajevanje se predstavnik Mladinske knjige tiskarna, d. d., in kupec še dodatno sestaneta in uskladita predloge. Pri večjih odstopanjih od prvotne ponudbe mora po usklajevanju s kupcem prejemnik ponudbe zagotoviti ponovitev postopka izdelave ponudbe vključno z izdelavo nove kalkulacije. Če usklajevanje ponudbe ni izvedljivo oziroma je nesprejemljivo za kupca, lahko ta odstopi od povpraševanja.

Slika 10: Diagram poteka od sprejema povpraševanja do izdelave pogodbe za prenovljeni proces



Vir: Lastno opazovanje.

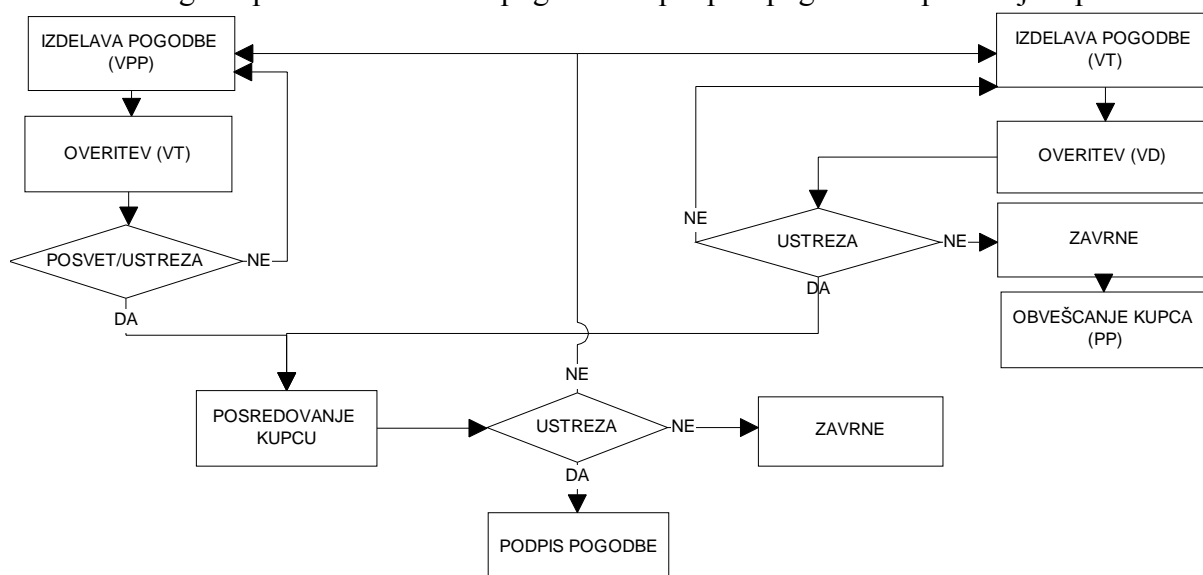
Osnova za izdelavo pogodbe je izdelana kalkulacija, ki je izdelana na podlagi kupčevega povpraševanja in/ali overjene ponudbe. Pri sestavi pogodbe lahko avtor po potrebi sodeluje s svojimi nadrejenimi, s tehnologom, vodjem kontrole kakovosti ali po potrebi z drugimi strokovnjaki. Vse prodajne pogodbe za posamezna naročila so izdelane s strani vodje prodaje za posamezno področje. Pri izdelavi mora vodja prodaje področja v pogodbi navesti vse po pogodbi zahtevane postavke in izdelano pogodbo posredovati vodji trženja v overitev.

Prodajne pogodbe za posamezna naročila so overjene s strani vodje trženja. Pred overitvijo pogodbe za posamezna naročila se lahko po potrebi posvetuje za vsa nejasno opredeljena

področja s strokovnjaki. Pri overjanju se odloči, ali pogodbo overi ali zavrne v popravilo avtorju z ustno ali pisno obrazložitvijo. V primeru zavrnitve in popravila pogodbe mora vodja področne prodaje direktorju trženja spet dostaviti popravljeno pogodbo v overitev. Avtor pogodbe mora overjeno pogodbo posredovati kupcu najpozneje v enem dnevu po sprejetju ponudbe od kupca.

Vse pogodbe, ki imajo značaj letne prodajne pogodbe, so pripravljene s strani vodje trženja. Vse letne prodajne pogodbe so overjene s strani vodje družbe. Pri overitvi letne prodajne pogodbe se vodja družbe odloči, ali pogodbo overi, kar izvede s podpisom, in pogodbo preda vodji trženja, da to pošlje kupcu, ali pogodbo vrne v popravilo z ustnimi ali pisnimi zahtevami vodji v popravilo. Po odpravi napak se postopek podpisovanja ponovi oziroma pogodbo zavrne, s tem prodaja odstopi od nadaljnjih dejavnosti obravnave povpraševanja. O sklepu zavrnitve pogodbe prejemnik povpraševanja pisno obvesti kupca. Sopodpisana pogodba s kupcem predstavlja osnovo za aktiviranje dokumenta Naročilo, ki ga izdelava prejemnik povpraševanja in je podlaga za odpiranje delovnega naloga.

Slika 11: Diagram poteka od izdelave pogodbe do podpisa pogodbe za prenovljeni proces



Vir: Lastno opazovanje.

2.5. PREDLOG ZA PREHOD NA NOVI NAČIN POSLOVANJA

Za prehod na novi način poslovanja bi bilo treba upoštevati celotni proces izdelave knjige in vse naloge, ki jih morajo opravljati zaposleni, ki so obravnavani v diplomskem delu. Če se osredotočim samo na proces obvladovanja prodaje, bi se odločal med postopnim ali radikalnim hitrim prehodom. Predlagal bi postopni prehod. Predvsem bi bilo treba zaposlene prepričati o pozitivnih lastnostih prenove. V mislih imam predvsem nekatere vodilne delavce, ki bi s prenovo navidezno izgubili vodilni položaj oziroma bi postali enakovredni. Z zmanjševanjem hierarhije bi se tudi delo bolje opravljalo zaradi odprave negativnih posledic hierarhičnega načina poslovanja. Po odpravljenem odporu zaposlenih in uspešnem prepričanju o pozitivnih lastnostih

prenove tako za zaposlene kot za podjetje je naslednji korak ustrezno izobraziti obstoječe kadre oziroma jih zamenjati za sposobnejše in primernejše kadre.

Kot sem že omenil v teoretičnem delu, bi se bilo najbolje odločiti za prenovo celotnega poslovnega procesa izdelovanja knjige, ki bi ga izpeljali kot projekt. Tu bi lahko ugotovili vsa ključna opravila in zaposlene, ki jih opravljajo, in tako določili pomembnost določenega zaposlenega. Po izbiri dobrih kadrov bi sledila vpeljava informacijskega sistema in privajanje na novi način poslovanja. Posamezne skupine bi bilo treba nenehno izobraževati. Izobraževanje bi zajemalo različna področja, od jezikovnih, obvladovanja odnosov s ključnimi in potencialnimi kupci, področij iz stroke pa vse do področij, ki zajemajo dobro in kakovostno poslovanje v skupinah. Po uspešni vpeljavi novega načina dela bi bilo treba sproti vrednotiti uspešnost in učinkovitost opravljanja dela. Osebno mnenje o prenovi procesa obvladovanja prodaje je podano v ovrednotenju novega načina poslovanja.

3. OVREDNOTENJE IN UGOTOVITVE

Po mojih predvidevanjih bi z vpeljavo predlaganega sistema pridobili predvsem uspešnost procesa, saj bi se zaradi večje odgovornosti in boljšega procesa zmanjšalo število reklamacij. Po dosedanjih izkušnjah je v podjetju že do podpisa pogodbe veliko število reklamacij, napake pa se lahko ugotovijo na koncu celotnega procesa. Zaradi boljšega pristopa h kupcu in temeljitejšega obravnavanja njegovih želja naj bi se po mojih predvidevanjih povečal odstotek sprejetja ponudbe s strani kupca brez dodatnih usklajevanj in dogovarjanj. S sodelovanjem tehnologa in komercialista bi že pri sprejemu povpraševanja kupcu tako svetovali in ga usmerili v njegovi zahtevi, tako da bi zmanjšali število reklamacij in nespornostov ter za kupca dosegli optimalno zadovoljstvo. Poleg vsega bi s poznavanjem kupca lažje prodali svoje produkte in ga lažje in pogosteje privabili k sodelovanju.

Naslednji večji problem, ki se je pokazal in bi bil rešen, je nepotrebno prepisovanje določenih podatkov. Z rešitvijo tega problema bi zmanjšali veliko število nepotrebnih napak, ki povzročijo marsikatero težavo in s tem stroške ter sledljivost dokumentov in nastanka sprememb na teh dokumentih. Poleg vsega je ključna prednost, ki bi jo skušali vpeljati, zadovoljstvo zaposlenih in zaupanje v njih in njim samim.

Prenova poslovnih procesov naj bi po mojem mnenju zajemala celoten proces, da bi bila uspešna in dala rezultate, kot jih lahko da. Pri prenovi delnega procesa lahko v vseh pogledih izboljšamo proces ali izbrani delni proces, ni pa nujno oziroma po mojem mnenju ne vpliva na izboljšavo celotnega procesa tako dobro, kot če bi prenovili celoten proces. Prenove poslovnega procesa se je treba lotiti skrajno resno, vendar strogo sledenje določeni teoretični definiciji po mojem mnenju ni dobro. Prenova določenega dela procesa oziroma podprocesa, kot sem obravnaval v diplomskem delu, je po mojem mnenju bolj kot za prenova smiselno za kritično oceno obstoječega stanja, ki jo je treba pravilno umestiti v kritično oceno celotnega poslovnega

procesa, saj se lahko pokaže, da problem v podprocesu v celotnem procesu ne predstavlja problema, temveč je lahko ovrednotena situacija celo prednost.

Kljub vsemu brez zaposlenih tudi najbolje organizirani poslovni proces ne more delovati. To pripelje do zaključka, da je treba v podjetjih izbirati kakovostne kadre, ki so za svoje dobro opravljeno delo dobro nagrajeni. Poleg dobre denarne nagrade tudi pogoje za prijazno delo, kjer lahko zaposleni prispevajo k uspehu na mnogo načinov, in sicer od ustvarjanja dobre klime do občutka zaposlenčevega uspeha za uspeh celotnega procesa. Med zaposlenimi mora vladati vzdušje in delo ob pravilu, ki pravi: »Delo je igra«. Ključnega pomena je dejstvo, da prenova poslovnih procesov ne sme biti sama sebi namen. Uspešna prenova poslovnega procesa mora biti usmerjena na poslovanje po prenovi. Zavedati se je treba, da poleg velikih finančnih sredstev za prenovu oziroma uspešno poslovanje po prenovi potrebujejo podjetja veliko več.

Na kratko naj opišem še svoj pogled sodelovanjem med PEC-om, podjetji, mentorji in študenti pri izdelavi diplomskih del. Po mojem mnenju bi se moralo sodelovanje začeti že v začetnih letnikih študija. PEC, podjetja in mentorji bi morali ustvariti skupno sodelovanje, kjer bi podjetja in mentorji v obsegu učne snovi pri izbranem predmetu omogočili študentu med študijem pridobljenih teoretičnih znanj oplemenitenje tudi s praktičnimi izkušnjami bodisi skozi opravljanje obvezne prakse ali seminarskih nalog na določenem problemu, ki bi ga obširneje obravnavali v diplomskem delu. V tem predlogu vidim rešitev, saj bi se študent bolj zanimal za snov določenega predmeta in snov raziskoval z višjim ciljem, kot je le pozitivna ocena, temveč želja po pridobljenem uporabnem znanju. Mentor bi imel kakovostnejše delo, saj bi predaval v skupini sorazmerno enako motiviranih in znanja željnih študentov. Podjetja bi dobivala boljše rešitve, saj bi študenti boljše spoznali obravnavane probleme zaradi daljšega sodelovanja in ustvarjanja pristnejšega odnosa med mentorjem v podjetju in študentom. Toda problem se pojavi, ker na opisano ne vpliva samo sodelovanje med naštetimi stranmi, temveč je problem dosti globlji in bolj zapleten.

SKLEP

Pri preučevanju prenove poslovnih procesov sem spoznal, da ima vsak avtor svoj pogled na omenjeni problem, kljub vsemu pa je rezultat prenovljenega poslovnega procesa vedno enak, odvisno je le s katerega zornega kota gledamo na problem in v kateri smeri se odločimo lotiti problema. Kot sem omenil v diplomskem delu, bi bilo po mojem mnenju dobro ustvariti neko univerzalno definicijo prenove poslovnega procesa, ta naj bi zajemala vse ključne dele do sedaj zabeleženih definicij.

Pri prenovi poslovnih procesov je moč razlikovati prenovu, ki privede podjetje k procesnemu načinu poslovanja in prenovu poslovnega procesa kot takega. Pri obravnavani temi se srečamo z različnimi pojmi, ki prvotno opredeljujejo proces za lažjo opredelitev le tega. Srečamo se s pojmi, kot so vložek, izložek, naloga, tok, skladiščenje, stroški, prilagodljivost, kakovost, uspešnost,

učinkovitost, zaposleni in še mnogi drugi, poleg vseh je kupec in osredotočanje nanj velikega pomena v obravnavani temi.

Prenova poslovnega procesa kot takega po mnenju preučevanih avtorjev poteka v štirih korakih, ki so si enaki, a le različno poimenovani in opredeljeni. Prenova se začne s spoznanjem o potrebi po prenovi poslovnega procesa, sledi faza spoznavanja in razumevanja obstoječega poslovnega procesa z njegovo kritično oceno. V naslednji fazi se opredeli in oblikuje novi način poslovanja, v zadnji fazi pa se opredeli prehod na novi izboljšani način poslovanja podjetja.

V podjetjih se je treba odločiti, ali je prenova poslovnih procesov izhod v sili ali način za doseganje zelenih rezultatov. Prenova ne sme biti sama sebi namen. Ko so jasno razčiščene navedene dileme, se je treba vprašati, ali radikalno pristopiti k prenovi ali postopno prenavljati. Prenova mora temeljiti na cilju dolgoročnega uspeha in ne kratkoročnih uspehov in doseganju hitrih rešitev za ugotovljene težave.

LITERATURA

1. Anupindi Ravi et al.: Managing Business Process Flows. b. k.: Prentice Hall, 1999. 267 str.
2. Bizjak Franc: Reinženiring in razvoj podjetja. Nova gorica : Educa. 1997. 132 str.
3. Curk Mateja: Reinženiring poslovnih procesov v podjetju Audax d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : 2003. 36 str.
4. Davenport Thomas H., Short J. E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Cambridge : Sloan Management Review, 1990, 266 str.
5. Gubič Boštjan: Reinženiring poslovnih procesov. Diplomsko delo. Ljubljana : 2005. 41 str.
6. Gutman Borut: Modeliranje in prenova poslovnega procesa CELEX v podjetju IUS Software pravne in poslovne informacije d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 67 str.
7. Hammer Michael, Champy James: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 223 str.
8. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995, 223 str.
9. Harrington H. J.: Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. b. k. : McGraw-Hill, 1991. 274 str.
10. Ivanko Štefan: Urejenost podjetja-Strukture in procesi. Koper : Visoka šola za Management v Kopru. 1999. 180 str.
11. Ivar Jacobson et al.: The object advantage: Business Process Reengineering With Object Technology. Addison-Wesley, 1995. 337 str.
12. James Leonard, Gray E. Ann: Process Fundamentals. Harvard Business School. 1999. 17 str.
13. Jeraj Miro: Model prenove poslovnih procesov. Organizacija, Kranj, 34(2001), 7, str. 435-441
14. Johannson Henry J. et al.: Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance. Chichester : John Wiley & Sons, 1993. 241 str.
15. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja, 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
16. Rusjan Borut: Management Proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
17. Weicher Maureen et al.: Business Process Reengineering Analysis and Recommendations. Baruch College. 1995. 11 str.

VIRI

1. Interni dokument podjetja MKT Print d.d.
2. Interni dokument podjetja Slovenica d.d.
3. Ipšič Iva, Petra Mejaš: Bpr i simulacije: seminar iz kolegija Modeliranje i simulacije. Varaždin. : Fakultet organizacije i informatike Varaždin. 2004. 7 str.

PRILOGE

Priloga 1: Potek popisa delovnih aktivnosti v podjetju Slovenica d.d.

Kot primer naj navedem primer kako je potekal popis delovnih aktivnosti v družbi Slovenica d.d.. Podlaga za popis aktivnosti so: Pravilnik o notranji organizaciji, pravilnik o sistematizaciji, druga gradiva, ki vsebujejo nabor aktivnosti ARIS, ISO, ogledalo poslovanja.

V Slovenici d.d. se je popis aktivnosti izvajal po naslednjem postopku:

1. Definiranje glavnih aktivnosti enote
2. Razdelitev glavnih aktivnosti na podaktivnosti
3. Opredelitev kategorij zaposlenih, ki bodo vključeni v posnetek
4. Izračun strukture delovnega časa, ki je na voljo za izvedbo po aktivnostih
5. Navedba odjemalcev rezultatov posameznih aktivnosti
6. Opredelitev izložka - enote mere za posamezno aktivnosti, ocena letnih količin izložkov
7. Izračun povprečne porabe časa za posamezno aktivnosti na enoto mere
8. Navedba dobaviteljev vložkov, ki so potrebni za izvedbo posameznih aktivnosti
9. Opredelitev vložka - enote mere za posamezno aktivnosti, ocena letnih količin vložkov
10. Za vsako posamezno aktivnost navedite oceno z vidika utemeljenost, in pomembnost izvajanja (V-velika, S-srednja, M-mala)
11. Izračun bruto stroškov dela po posameznih aktivnostih
12. Izračun materialnih stroškov in ostalih stroškov po posameznih aktivnostih
13. Navedba problemov in predlogov izboljšav, racionalizaciji po posameznih aktivnostih

Priloga 2: Udeleženci v procesu prodaje in njihove odgovornosti pri obstoječem procesu

	Kratica	Odgovornost
Vodja trženja	VT	overitev vseh ponudb in/ali prodajnih pogodb za enkratna naročila ter pregled letnih prodajnih pogodb s kupci
Vodja družbe	VD	overitev letnih prodajnih pogodb s kupci
Vodja področne prodaje	VPP	za izdelavo in pregled ponudbe in/ali pogodbe razen letnih pogodb
Vodja tehnologije grafičnega produkta	VTGP	za oceno izvedljivosti razvoja novega naročila
Vodja kontrole kakovosti	VKK	za oceno izvedljivosti kakovostnih zahtev
Komercialist oziroma komercialni referent	KO	za trženje novih produktov, pripravo informacij za izdelavo predkalkulacij, pripravo ponudbe
Prejemnik povpraševanja	PP	za pregled in overitev naročilnic
Tehnolog	T	za izdelavo predkalkulacije na sistemu Vax – Msoft na osnovi predpisanih tehnoloških normativov in za točen izračun potrebnih osnovnih in pomožnih materialov za uspešno realizacijo naročila
Predkalkulant	PK	za izdelavo predkalkulacij na PC

Vir: Interna dokumentacija MKT Print d.d.

Priloga 3: Udeleženci v procesu prodaje in njihove odgovornosti pri predlogu prenovljenega procesa

	Kratica	Odgovornost
Vodja trženja	VT	za overitev vseh ponudb in izdelavo prodajnih pogodb za enkratna naročila
Vodja družbe	VD	za overitev letnih prodajnih pogodb s kupci
Vodja področne prodaje	VPP	za izdelavo ponudbe in/ali pogodbe za enkratna naročila
Vodja tehnologije grafičnega produkta	VTGP	za oceno izvedljivosti razvoja novega naročila
Vodja kontrole kakovosti	VKK	za oceno izvedljivosti kakovostnih zahtev
Komercialist oziroma komercialni referent	KO	za trženje novih produktov, pripravo informacij za izdelavo kalkulacij, pripravo ponudbe
Prejemnik povpraševanja	PP	za pregled in overitev naročilnic ter izdelavo ponudbe
Tehnolog	T	za izdelavo kalkulacije na osnovi predpisanih tehnoloških normativov in za točen izračun potrebnih osnovnih in pomožnih materialov za uspešno realizacijo naročila ter delovanje kot notranji poznavalec poslovanja

Vir: Lastno opazovanje.