

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**IZBOLJŠANJE POSLOVNIH PROCESOV FRANŠIZNE MREŽE EDITOR  
STUDIOS**

Ljubljana, januar 2011

**TAMARA TURK**

## **IZJAVA**

Študentka Tamara Turk izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Talib Damija, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1 Franšizing .....	2
1.1 Opredelitev osnovnih pojmov.....	2
1.2 Zakaj franšizing? .....	4
1.3 Franšizing in podjetništvo.....	5
1.3.1 Obveznosti franšizija in franšizorja .....	6
1.3.2 Prednosti in slabosti za franšizorja in franšizija .....	6
1.4 Podporno okolje in pravna ureditev franšizinga .....	7
1.4.1 Intelektualna lastnina .....	7
1.4.2 Pravna ureditev .....	8
1.4.3 Finančne institucije in financiranje zagona posla .....	8
1.4.4 Združenja, zbornice, asociacije.....	8
2 predstavitev družbe EDITOR d.o.o. ....	9
2.1 Tržna strategija .....	10
2.2 Franšiza spletnih storitev Editor studios.....	10
2.2.1 Pogoji poslovanja.....	11
2.2.2 Editor akademija .....	12
2.3 Razvoj programskih rešitev .....	12
3 Procesi v podjetju .....	13
3.1 Opredelitev poslovnih procesov .....	14
3.2 Preurejanje in uspešnost poslovanja .....	14
3.2.1 Procesni vidik .....	15
3.2.2 Vloga kadrov in kulture pri preurejanju.....	16
3.2.3 Strategija, vizija in poslovna analitika .....	17
3.2.4 Vloga IT pri preurejanju .....	18
3.3 Postopki preurejanja poslovanja .....	18
3.3.1 Reinženiring poslovnih procesov BPR .....	20
3.3.2 Management poslovnih procesov BPM.....	21
4 Modeliranje.....	21
4.1 Uporaba metod in metodologij v informatiki .....	22
4.2 Poslovno modeliranje .....	23

4.2.1	Procesno modeliranje .....	24
4.2.1.1	Diagram poteka in diagram toka podatkov .....	25
4.2.1.2	Diagram poslovnih procesov .....	25
4.3	Objektno orientirano modeliranje.....	26
4.3.1	Poenoten jezik za modeliranje UML .....	27
4.3.1.1	Diagram primerov uporabe (angl. <i>Use Case Diagram</i> ) .....	28
4.3.1.2	Diagram zaporedja.....	28
4.3.1.3	Diagram aktivnosti .....	29
4.3.2	Business Process Management Notations - BPMN.....	29
5	Izboljšanje procesov v podjetju Editor z uporabo metodologije TAD.....	31
5.1	Identifikacija poslovnih in delovnih procesov .....	32
5.1.1	Strateški cilji podjetja Editor d.o.o. ....	32
5.1.2	Organizacijska struktura .....	33
5.1.3	Cilji prenove procesov v podjetju.....	34
5.1.4	Procesna tabela .....	35
5.2	Modeliranje poslovnih procesov .....	36
5.2.1	Tabela aktivnosti.....	37
5.2.2	Tabela lastnosti .....	38
5.3	Prenova poslovnih procesov .....	40
5.3.1	Analiza procesov .....	40
5.3.2	Simulacija procesov in predlogi izboljšav .....	40
	SKLEP.....	44
	LITERATURA IN VIRI .....	46
	PRILOGE .....	48

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Število ustvarjenih delovnih mest po velikosti podjetja v RS, 2008.....	5
Tabela 2:	Prednosti in slabosti za franšizorja in franšizija .....	7
Tabela 3:	Potek izobraževanja Editor akademija .....	12
Tabela 4:	Procesna tabela franšizne mreže Editor.....	36
Tabela 5:	Izsek tabele aktivnosti za proces: izdelava spletnih strani .....	38
Tabela 6:	Izsek tabele lastnosti za proces: izdelava spletnih strani.....	39

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Uspešnost novonastalih neodvisnih podjetij v primerjavi z novonastalimi franšiznimi podjetji.....	4
Slika 2:	Rast zaposlenosti in dodane vrednosti v franšiznih in nefranšiznih podjetjih ....	5
Slika 3:	Tržni delež in ciljni trg.....	10
Slika 4:	Pregled metod in tehnik modeliranja .....	22
Slika 5:	Postopek razvoja poslovnega modela .....	24
Slika 6:	Gradniki modela eEPC.....	26
Slika 7:	Grafičen prikaz podatkov, razreda in operacij .....	27
Slika 8:	Primer diagram primerov uporabe .....	28
Slika 9:	Primer sekvenčnega diagrama.....	29
Slika 10:	Primer diagrama aktivnosti .....	29
Slika 11:	Osnovni grafični elementi objekta poteka BPMN .....	30
Slika 12:	Osnovne vrste tokov v BPMN .....	30
Slika 13:	Organizacijska struktura podjetja Editor d.o.o.....	34



## UVOD

Zadnji dve leti sem v okviru usposabljanja sodelovala pri mednarodnem projektu MED Franchise, ki ga je financirala Evropska komisija, kar mi je dalo priložnost spoznati tematiko franšizinga. Že pri iskanju literature sem ugotovila, da v slovenskem prostoru žal o tem ni veliko napisanega, podporno okolje je nerazvito, tema pa očitno ni popularna niti med študenti oziroma se franšizna podjetja obravnavajo kot vsako drugo dejavnost. Franšizing dopušča podjetniško razmišljanje, s svojim konceptom pa predstavlja privlačno orodje za širjenje in internacionalizacijo dejavnosti ali pa kot relativno varno poslovno priložnost. Kot je kasneje razloženo, so franšizna podjetja neprimerno bolj uspešna od običajno nastalih podjetij (*»od ideje do ustanovitve podjetja«*). Marsikatero je tudi v času krize beležilo pozitivno rast. Prav zaradi svoje ponovljivosti mora biti franšizni sistem zelo dobro zasnovan in zagotavljati ključno preglednost poslovanja ter učinkovite in dobro domišljene poslovne procese. V času internacionalizacije in globalne konkurence je obvladovanje procesov v podjetju ključnega pomena za uspeh na trgu. Neprestano prilagajanje trgu že dolgo spodbuja podjetja k preurejanju, zato v literaturi zasledimo več različnih konceptov preurejanja in menedžmenta poslovnih procesov. Takšni projekti vključujejo postopke modeliranja, ki smiselno prikazujejo procese, ter povezanost z resursi in drugimi dejavniki. Modeli v večjih sistemih lahko postanejo zelo kompleksni in nepregledni, zato so se tudi na tem področju razvili različni postopki. V diplomskem delu sem v ta namen izbrala metodologijo TAD (Tabular Application Development) oz. tabelarni razvoj aplikacij, ki se odlikuje predvsem s svojo preglednostjo.

*Namen* diplomskega dela je z uporabo metodologije TAD na praktičnem primeru franšizno organiziranega podjetja Editor d.o.o., združiti pridobljena znanja s področja franšizinga in poslovne informatike in jih uporabiti pri izboljšanju nekaterih poslovnih procesov. Z diplomskim delom želim opozoriti na pomen in možnosti franšizinga, ponuditi celovit pregled osnovnih konceptov ter poudariti pomen proučevanja in izboljševanja poslovnih procesov ter njihov vpliv na uspešnost poslovanja. Potrditi ali ovreči hipotezo, da je v franšiznem sistemu z uporabo metodologije TAD možno izboljšati poslovne procese. *Cilj* diplomskega dela je preučiti in predstaviti osnovne koncepte franšizinga, poslovnih procesov in modeliranja, proučiti strukturo in delovanje podjetja Editor d.o.o., modeliranje ključnih procesov ter identifikacija možnih izboljšav procesov.

V prvem poglavju obravnavam franšizing s predstavitvijo osnovnih pojmov ter prednosti in slabosti franšiznega koncepta. Drugo poglavje je posvečeno predstavitvi podjetja Editor d.o.o. in delovanja franšiznega sistema ter njihove blagovne znamke. Poslovnim procesom in njihovem preurejanju posvečam tretje poglavje, ki je vsebinsko povezano s sledečim poglavjem o modeliranju. V slednjem izpostavljam dve metodi modeliranja in sicer UML (Unified Modelling Language) in BPMN (Business Process Management Notation). Metodologija TAD in njena uporaba je predstavljena v zadnjem poglavju na praktični uporabi primera. Za potrebe diplomskega dela obravnavam le prve tri faze metodologije, ob sicer predvidenih šestih.

Obravnavane faze metodologije TAD:

- *Identifikacija poslovnih procesov*: na tem mestu določim strateške cilje, organizacijsko strukturo ter poslovne in delovne procese in jih prikažem v procesni tabeli;
- *Modeliranje poslovnih procesov* pri čimer sem uporabila simbolno-orientiran pristop za razvoj tabele aktivnosti in razvoj tabele lastnosti;
- *Izboljšava poslovnih procesov* s simulacijo procesov v programu iGrafix določim ozka grla in poskušam podati nekatere predloge izboljšav, ki temeljijo na znanju vodstva podjetja kot tudi rezultatih simulacij.

## 1 FRANŠIZING

Čeprav v našem okolju večina ljudi ni dobro seznanjena z izrazom franšizing, pa gotovo pozna njegove rezultate. Ob franšizingu najpogosteje pomislimo na verigo hitre prehrane McDonald's, hotelske verige Holiday Inn ali Mercatorjeve franšizne poslovalnice. Ta izraz pogosto povezujemo samo z določenimi panogami, čeprav je pojav prisoten v zelo raznolikih dejavnostih (WIPO, 1994, str. 1). Pravzaprav ni panoge, kjer razvoj franšizinga ne bi bil mogoč.

Prvo franšizno mrežo je v ZDA ustanovil Isaac Singer s prodajo šivalnih strojev gospodinjam leta 1851. Pojav prvih verig hitre prehrane in njihov uspeh lahko pripišemo dvema zunanjima dejavnikoma: *televizijsko oglaševanje* in *izgradnje ameriškega avtocestnega omrežja*. Hiter pretok in olajšanje potovanj je ustvarilo potrebo po zagotavljanju enake kakovosti produktov v vseh mestih, in spodbudilo razvoj poslovnih modelov in blagovnih znamk. (2005, str 7, po Jug).

*Franšizing* je zgodba o poslovnem uspehu, kjer sta pravno ločeni franšizodajalec in franšizojemalci. Franšizojemalci delujejo v okviru pisne pogodbe pod franšizodajalčevo znamko, z njegovim know-how-om in poleg pravice uporabe blagovne znamke določa tudi postopke, pravila in kupcu franšize zagotavlja znanje (angl. *know-how*). Odnos je ekvivalentno koristen, eden drugemu pomagata pri uspehu. Franšizor s svojim znanjem, franšizij pa z lokalno prisotnostjo franšizorju zmanjša tveganje vstopa na nove trge. Razvoj privlačnega koncepta je v 50-ih letih v ZDA postal ti. »nov ameriški način poslovanja« (Keup, 2007). Pri nas se kljub spodbudnim rezultatom raziskav uveljavlja počasi, zato ga v pričujočem poglavju obravnavam kot zanimiv način podjetniškega razmišljanja ter možnega orodja za spodbujanje podjetništva.

### 1.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Evropska Franšizna Federacija (v nadaljevanju EFF) v etičnem kodeksu opredeljuje: »Franšizing je sistem trženja dobrin in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in njegovimi franšiziji, kjer franšizor dodeli posameznemu franšiziju pravico



in postavlja obvezo do poslovanja v skladu s franšizorjevim konceptom.« (EFF, 2008, str. 3)<sup>1</sup>.

*Franšizor* (franšizodajalec) je podjetnik, lastnik uspešnega poslovnega modela, ki ga proda franšiziju. *Franšizij* (franšizojemalec) je lokalni podjetnik, ki kupi pravice uporabe blagovne znamke, znanja in se obveže, da bo plačeval mesečni prispevek ter se ravnal po pravilih, določenih v *franšiznem priročniku*. Slednji je temeljni dokument, ki določa poslovanje in vsebuje vsa navodila, po katerih naj bi se franšizij ravnal.

Odnos med obema strankama ureja *franšizna pogodba*, njeno trajanje se med sistemi razlikuje. Dolgoročni interes franšizodajalca se običajno odraža v daljšem trajanju franšizne pogodbe. Predčasno zapuščenje sistema je lahko za franšizija precej drago, etični franšizor pri odhodu franšizija upošteva tako stroške prekinitve pogodbe ter iskanje novega franšizija kot tudi vrednost izgradnje dobrega imena, ki ga je ustvaril franšizij.

V glavnem razlikujemo med dvema vrstama franšiznih modelov, *produktni franšizing* in *poslovni franšizing* (Shivell & Banning, 1995), ki se mu v delu posvečam. Franšizing se pogosto zamenjuje z zastopništvom in nakupom licence. *Zastopnik* deluje v imenu in za račun principala, franšizij pa deluje v obsegu in na način, kot si ga izbere sam in za svoj račun, po postopku franšizorja z uporabo njegovega znanja. *Licenca* je franšizingu sorodna oblika, a ne vključuje poslovnega modela in je omejena zgolj na pravico uporabe patenta ali recepture v zameno za plačilo.

*Stroški* so pri vsakem podjetju pomemben faktor. Pri nakupu franšize se srečamo z naslednjimi vrstami plačil, ki predstavljajo potreben vložek za zagon posla:

- *Pristopnina* – enkratni znesek, začetni stroški vstopa v sistem. Pristopnine so različne od 5.000 eur za samozaposlitveno franšizo do več 100.000 eur za franšize hitre prehrane. Splošno velja, večji ugled franšize, večja pristopnina, saj zagotavlja večji dobiček.
- *Stroški investicij v poslovalnico* – nakup/najem nepremičnin, opreme, stroški prvih polnitev. Potencialno nevarna točka franšizne pogodbe zaradi špekulativnih namenov.
- *Plačilo za storitve menedžmenta* (angl. *management service fee*) – predstavlja od 4-15% mesečnega prometa za kritje franšizorjevih stroškov (usposabljanje, preverjanje delovanja, pomoč pri kreditiranju, iskanje strank...). Zasedimo tudi izraz rojaliteta (angl. *royalty*).

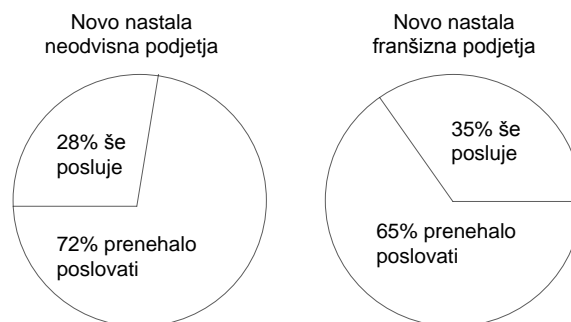
---

<sup>1</sup> Celotni kodeks dostopen na naslovu: [http://www.eff-franchise.com/IMG/article\\_PDF/article\\_a13.pdf](http://www.eff-franchise.com/IMG/article_PDF/article_a13.pdf)

## 1.2 Zakaj franšizing?

Ena večjih prednosti je *zmanjšano tveganje* za neuspeh za oba, franšizorja in franšizija. Bates (1995, str. 377) v svojem članku omenja raziskavo, v katero je bilo vključenih 20.557 novonastalih podjetij (slika1). Izkazalo se je, da je neprimerno večji delež franšiznih podjetij po 5 letih še posloval. Med propadlimi, večji odstotek pripada neodvisnim podjetjem. To prednost lahko pripišemo dobremu odnosu in izkušnjam franšizorja.

Slika 1: Uspešnost novonastalih neodvisnih podjetij v primerjavi z novonastalimi franšiznimi podjetji



Vir: T. Bates, *Comparison of Franchise and Independent Small Business Survival Rates, 1995.*

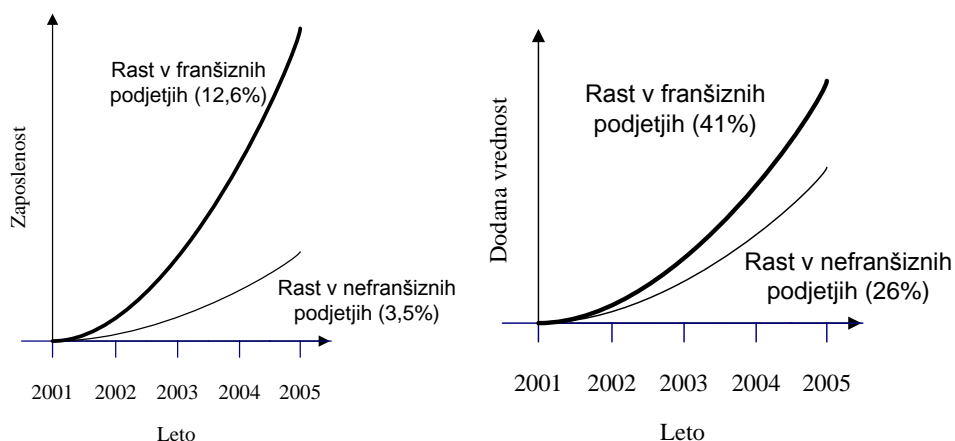
Nakup franšizne enote zagotavlja *stabilnejše poslovanje z večjimi donosi* za lastnika franšizne enote. Kljub gospodarski krizi, je marsikatero franšizno podjetje beležilo zelo uspešno poslovno leto, zaradi standardiziranih postopkov in percepcije o vrednosti blagovne znamke, ki jo imajo stranke.

*Sodobni način življenja* zagotavlja tržno nišo, ki jo franšizing zlahka izkoristi. Kronično pomanjkanje časa pri potrošnikih zmanjšuje potrebo po odkrivanju alternativnih proizvodov in storitev. V izogib neprijetnim presenečenjem potrošniki iščejo zagotovljeno kvaliteto ne glede na lokacijo.

Vpliv franšizinga pa je viden tudi v *makroekonomskih rezultatih*. Po podatkih svetovne organizacije za intelektualno lastnino WIPO, franšizing v ZDA predstavlja kar tretjino vse prodaje na drobno (WIPO, 1994). V neki ameriški raziskavi ugotavljajo, da franšizne poslovalnice predstavljajo 3,3% ameriškega malega gospodarstva, ustvarjajo 8,1% (ekvivalent 11 mio) delovnih mest v zasebnem sektorju (IFA, marec 2008)<sup>2</sup>. Slika 2 prikazuje rast zaposlenosti in dodane vrednosti v omenjeni raziskavi.

<sup>2</sup> Najdeno 16.9.2010 na [http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Franchise\\_Association](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Franchise_Association)

Slika 2: Rast zaposlenosti in dodane vrednosti v franšiznih in nefranšiznih podjetjih



Vir: IFA, marec 2008.

Spodbujanje podjetništva je predvsem v času krize pomembna naloga države. Po podatkih SURS malo gospodarstvo (mikro, mala in srednja podjetja) z 99,75% deležem, predstavlja hrbtenico slovenskega gospodarstva, ustvarjajo 67 % delovnih mest v privatnem sektorju, prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Število ustvarjenih delovnih mest po velikosti podjetja v RS, 2008

		Število	Delež (v %)
Mikro in mala podjetja (0-49 zaposlenih)	Podjetja	149.944	98,30
	Delavci	372.040	42,00
Srednje podjetje (50-249 zaposlenih)	Podjetja	2.212	1,45
	Delavci	216.745	25,00
Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)	Podjetja	385	0,25
	Delavci	292.813	33,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>Podjetja</b>	<b>152.541</b>	<b>100</b>
	<b>Delavci</b>	<b>881.598</b>	<b>100</b>

Vir: Statistični urad RS, 2008.

Po priporočilu Sekretariata za gospodarstvo Evropske komisije, Statistični urad Republike Slovenije (SURS) so *mala podjetja* tista, ki zaposlujejo manj kot 50 oseb oziroma katerih letni promet ali bilančna vsota ne presega 10 mio eur. *Srednje velika podjetja* zaposlujejo manj kot 250 oseb oz. bilančna vsota ne presega 43 mio eur. Samostojni podjetnik se tretira kot podjetje. Prednosti franšizinga so spodbudile tudi Evropsko unijo k promociji franšizinga kot možne oblike podjetništva.

### 1.3 Franšizing in podjetništvo

*Podjetnik* je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) suhoparno opredeljen kot lastnik podjetja. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ponuja barvitejšo definicijo: »podjetnik je oseba, ki je lastnica ali solastnica podjetja, ki ga tudi dnevno vodi in upravlja, ter za to prevzema vse tveganje.« Nešteto definicij potrjuje

dejstvo, da podjetnik ni zgolj lastnik ampak nekdo, ki ima vizijo, organizira in vodi posel in prevzema tveganja v upanju na dobiček. (Vilfan, 2007). *Franšizing* vsebuje veliko znanja, ki je povezano s tehnično platjo opravljanja določenega posla kot poglavitne dejavnosti franšize na eni, in tistega, ki se nanaša na upravljanje franšize na drugi strani. Obe plati sta seveda med seboj prepleteni.

*Franšizor* obvladuje tehnično in tehnološko plat posla, razpolaga z znanjem o upravljanju celotnega franšiznega sistema, ki pa pomeni management sui generis. Od tod sledi, da je *franšizor* podjetnik v najbogatejšem pomenu besede, ki je z dobro vizijo uspel razviti dober poslovni model in ga lahko prenese na druge. *Franšizij* je sicer lastnik pravne osebe, ki v pomanjkanju lastne ideje išče že ustaljene modele, vendar manj podjeten. Čeprav se zdi lahko, z nakupom franšize brez veliko vloženega dela ne bo bogastva. Uspeh zahteva ogromno truda, dela in energije, prav tako kot v vsakem poslu. Prednost je le v tem, da je franšiziju vrsta začetniških napak prihranjena.

### 1.3.1 Obveznosti franšizija in franšizorja

Odnos med franšizorjem in franšizijem je kot odnos med možem in ženo v zakonu. Pogoj za uspeh temelji na obojestranskem zaupanju, spoštovanju in dejstvu, da mora vsaka stran izpolniti določene obveznosti. Obe strani sta pravno in finančno samostojni, a močno odvisni ena od druge, nesporazume pa rešujeta sproti. Sodelovanje in obveznosti izhajajo iz pogodbe in mora biti korektno, v duhu medsebojnega reševanja sporov, v dobri nameri in zaupanju.

**Temeljne obveznosti franšizorja** so: preizkušanje koncepta na testni enoti, varovanje franšizne mreže in dovoljenje uporabe blagovne znamke, usposabljanje franšizijev in stalna tehnična in menedžerska podpora za čas trajanja pogodbe. **Obveznosti franšizija** so: *predanost rasti svojega podjetja, negovanje pripadnosti in ugleda franšizne mreže, zagotavljanje preverljivih podatkov o lastnem poslovanju*, kar je pogoj za vodenje franšizne mreže. Pogodbe navadno vsebujejo tudi obvezo, da franšizij *ne bo posredoval znanja tretjim osebam* v času veljavnosti in po prenehanju pogodbe.

### 1.3.2 Prednosti in slabosti za franšizorja in franšizija

Negativne oz. pozitivne posledice franšiznega posla so odvisne od: koncepta, sodelovanja ter ostalih dejavnikov tveganja v poslovnem okolju in so subjektivne narave. Kar je za nekoga prednost, je lahko za nekoga drugega slabost. Tabela 1 povzema kratek prikaz osnovnih prednosti in lastnosti za vsakega deležnika. Franšizna pogodba skuša v največji meri zmanjšati tveganja in zagotoviti urejene odnose.

Tabela 2: Prednosti in slabosti za franšizorja in franšizija

	PREDNOSTI	SLABOSTI
<b>FRANŠIZOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hitro večanje števila enot za distribucijo proizvodov/storitev</li> <li>▪ Relativno nizek kapitalski vložek</li> <li>▪ Visoka ROI na franšizno enoto</li> <li>▪ Franšizij pozna lokalno okolje</li> <li>▪ Specializacija franšizor-franšizij</li> <li>▪ Manjši stroški na enoto (operacijski, nakupni, distribuc., reklamni)</li> <li>▪ Razpršeno finančno tveganje</li> <li>▪ Motiviranost franšizija</li> <li>▪ Franšizor trži storitve franšiziju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nezmožnost popolnega nadzora franšizijev, saj so samostojne pravne osebe</li> <li>▪ Odgovornost za slabo poslovanje franšizijev (prekinitev pogodbe, odpuščeni delavci...)</li> <li>▪ Težavnost vpeljave sprememb franšiznega sistema</li> <li>▪ Težavno in drago rekrutiranje franšizijev</li> <li>▪ Franšiziji želijo več vpliva na spremembe, kot zaposleni management</li> <li>▪ Možnost kraje intelektualne lastnine s strani franšizijev.</li> </ul>
<b>FRANŠIZIJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Takojšnji pričetek poslovanja v preskušenem uspešnem sistemu po izboru in usposabljanju</li> <li>▪ Začetna in stalna podpora v vseh pogledih poslovanja</li> <li>▪ Odstranjevanje težav s strani franšizorja</li> <li>▪ Manjša možnost propada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omejena samostojnost pri upravnih in tehničnih rešitvah</li> <li>▪ Nesolidno poslovanje sistema ogrozi vse franšizije</li> <li>▪ Franšizor lahko vsili franšiziju nakup proizvodov/ tehnologije / storitev, cenejših izven sistema</li> <li>▪ Težaven odstop od pogodbe</li> <li>▪ Težave na trgu prizadenejo vse franšizije (npr. Bolezen norih krav, dioksin, nova tehnologija itn.)</li> </ul>

Vir: Privredna komora Srbije, b.l.

## 1.4 Podporno okolje in pravna ureditev franšizinga

Popularnost franšizinga je ustvarila priložnost za tiste s špekulativnimi nameni. Obstajajo takšni franšizni sistemi, katerih cilj je s podpisi čimveč franšiznih pogodb in visokimi prispevki za skupno oglaševanje zaslužiti čim več. Takšen sistem dolgoročno ne more biti uspešen, v najslabšem položaju pa so franšiziji, ki lahko izgubijo vse. Sama narava partnerstva postavlja franšizija v podrejen in nemočen položaj, zato se je pojavila potreba po regulaciji franšizinga. Le preverjeni in dobri sistemi lahko prinesejo vse pričakovane prednosti, šibkejšo stranko pa je potrebno zaščititi.

### 1.4.1 Intelektualna lastnina

EFF (2008) znanje definira kot skupek nepatentiranih uporabnih informacij, ki izvirajo iz izkušenj in testiranj, ki jih opravlja in pridobiva franšizor in ki morajo biti zaupne (angl. *secret*), tehtne (angl. *substantial*) in določene (angl. *identified*). WIPO (1994, str. 3, 4) definira tri vrste ureditve, ki imajo skupne elemente s franšizno pogodbo, vendar gre za različne vrste sodelovanj:

- **Dogovori o maloprodaji** - preprosta distribucija, kjer proizvajalec vzpostavi sodelovanje s prodajalci, ki so lahko samostojni.

- **standardni dogovori o uporabi licenc** določajo prodajo izdelkov ali storitev z določeno kvaliteto in karakteristikami pod eno blagovno znamko.
- **franšizni dogovor** vsebuje več podrobnosti. Franšizij lahko proti plačilu uporablja franšizorjev sistem v skladu s pogoji in navodili.

#### 1.4.2 Pravna ureditev

Slovenska zakonodaja, kot tudi večina evropskih držav, franšizinga ne ureja posebej, zato franšizne odnose ureja etični kodeks EFF, nastal leta 1972. S pravnega vidika se franšizing opira na pogodbeno pravo in zato ne potrebuje posebne regulative. Kljub temu so se nekatere države odločile za sprejem zakonodaje za urejanje franšizinga. Franšizij kot šibkejša stranka se mora - preden vstopi v kakršnakoli pravna razmerja - najprej dobro poučiti in se za nasvete o poslovnih, finančnih in pravnih vidikih franšizinga obrniti na izkušene strokovnjake pravnike, finančnike in računovodje. Ne glede na zakonsko ureditev franšizinga v določeni državi, je zlato pravilo, ki nas najbolj obvaruje pred morebitnimi pravnimi spori, **znanje** (WIPO, 1994, str. 2).

V okviru Organizacije za pravo pri ZN je nastal celo franšizni zakon s poudarkom na transparentnosti, namenjen uporabi v državah, kjer avtentični interesi franšizodajalcev niso utemeljeni s franšiznim etičnim kodeksom. Z bolj razvitim franšizingom bi tudi v Sloveniji franšizodajalci v večjem številu pristopali v nacionalno franšizno združenje in se zapisali načelom evropske franšizne etike, ki jih ta kodeks promovira. Neetičen franšizodajalec lahko predstavlja nevarnost za franšizojemalca in zmanjšuje ugled in pomen franšizne dejavnosti.

#### 1.4.3 Finančne institucije in financiranje zagona posla

Začetno investicijo mora, kot vsak podjetnik, zagotoviti franšizij in iz različnih virov zagotoviti dovolj sredstev za zagon posla. Žal pri nas zaradi nepoznavanja tega področja, banke niso pripravljene odobriti kreditov za nakup franšiznega posla. Nasprotno so v ZDA banke kmalu prepoznale dobro priložnost. Uspešen podjetnik banki nosi dohodek, franšizing pa je dobro zagotovilo, da bo podjetje uspešno poslovalo tudi po prvih najbolj tveganih letih. Žal marsikje finančne institucije niso takega mnenja, zato lahko le upamo, da se bo v prihodnosti stanje pri slovenskih institucijah podpornega okolja izboljšalo.

#### 1.4.4 Združenja, zbornice, asociacije

- *Urad RS za intelektualno lastnino in WIPO* vsa vprašanja v zvezi z zaščito intelektualne lastnine (registracija patentov ipd.), in promoviranje pomena zaščite intelektualne lastnine.
- *GZS Območna zbornica Ljubljana* spodbujanje franšizinga v Sloveniji in mednarodno povezovanje z državami: Italija, Francija, Španija, Slovenija, Maroko, Tunizija, Egipt in Jordanija (kot rezultat projekta MED Franchise). Sodelovanje na franšiznih sejnih, konference in simpoziji z WIPO. Prizadevanja za vzpostavitev

učinkovite informativne točke za iskalce poslovnih priložnosti s franšiznim poslovnim modelom in zagotoviti hitrejši pretok ponudb in povpraševanja v Sloveniji.

- *Evropska franšizna federacija ali EFF* (2008) v članstvo povezuje nacionalna franšizna združenja evropskih držav. Njen namen je zastopanje in spodbujanje evropskega franšizinga, promocija in zaščita franšizinga z evropskim etičnim kodeksom, izmenjava informacij in dokumentacij s svojimi člani.
- *Mednarodna franšizna asociacija IFA* zastopa ameriški franšizing in se zavzema za spodbujanje regulativne klime za razvoj franšizinga v svetovnem merilu. V ta namen lobira, vodi kampanje, organizira forume in izobraževalna orodja za strokovnjake v franšizni skupnosti. Razvila je etični kodeks z namenom implementacije najboljših praks v franšiznih odnosih svojih članov.
- *Slovenska franšizna asociacija* deluje znotraj trgovinske zbornice Slovenije in je članica EFF. Čeprav trgovinska zbornica združuje trgovska podjetja, se je znotraj le te razvila asociacija, ki povezuje slovenske franšize ne glede na dejavnost, v kateri deluje.

## **2 PREDSTAVITEV DRUŽBE EDITOR D.O.O.**

Družba Editor d.o.o. je spletna agencija ustanovljena leta 2001 s sedežem v Solkanu pri Novi Gorici. Med leti 2004 in 2006 je podjetje ukvarjalo pretežno z izdelavo, vzdrževanjem in gostovanjem spletnih strani za srednje velika podjetja. *Vrednote* podjetja odlikujejo visoka kakovost, vrhunska podpora in visoka dodana vrednost za uporabnika, kar je ena od konkurenčnih prednosti. Z uspešnim poslovanjem je družba pridobila pomembna znanja in izkušnje, ki jih je lahko prenesli na druge. Geografska bližina strankam je izrednega pomena, kar predstavlja odlično izhodišče za razvoj podjetja v franšizni sistem.

In res, letos se je prestrukturiralo v franšizni sistem in trenutno zaposluje približno 10 – 15 sodelavcev in ima 5 franšiznih enote po Sloveniji. V Sloveniji želijo odpreti do 10 franšiznih poslovalnic in se usmeriti na tuje trge. Cilj je v enem letu v vsaki bližnji državi pridobiti dva master franšizija. Franšizne poslovalnice strankam ponujajo naslednje storitve na področju spletnih rešitev:

- Izdelava spletnih strani, trgovin in portalov;
- Skrbništvo spletnih strani (gostovanje, vzdrževanje, elektronsko pošto, mailing in pošiljanje spletne pošte...);
- Spletna TV in videostreaming;
- SEO – optimizacija spletnih strani za brskalnike.

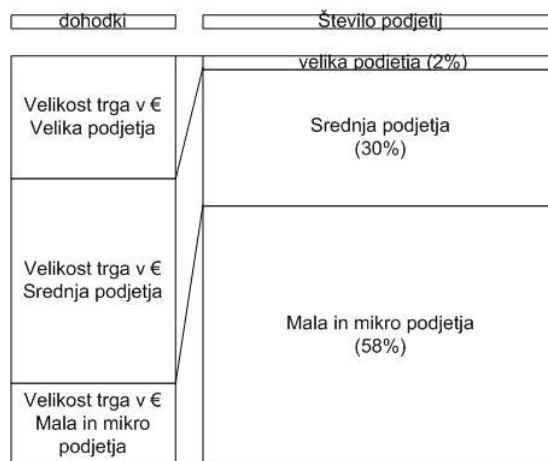
Nadaljnja *strategija* razvoja je prenesti osnovno dejavnost, tj. izdelava spletnih strani, na franšizije, matično podjetje pa se bo specializiralo za razvoj spletnih rešitev, razvoj franšizne mreže in blagovne znamke za izdelavo spletnih strani *Editor studios*.

## 2.1 Tržna strategija

*Pozicioniranje družbe (angl. positioning statement).* »Družba Editor je uveljavljena spletna agencija, ki že vrsto let poslovnim uporabnikom iz celotne Slovenije zagotavlja brezskrbno spletno prisotnost« (Jug, T. b.l.). Dodana vrednost za naročnika izdelave spletne strani je v tem, da je znotraj mreže skrbništvo in podpora strani vedno zagotovljena in nudi enako kvaliteto storitev. Dandanes je spletna prisotnost strateškega pomena in to skušajo zagotoviti strankam.

Za ocenjevanje tržnega deleža in pozicije vodstvo enkrat letno pregleda podatke o konkurenčnih podjetjih in jih ponderira glede na delež opravljenih storitev v dejavnosti. Ocenjena velikosti ključnega trga v Sloveniji je približno 20 mio eur<sup>3</sup>. Slika 3 prikazuje *Ciljni trg in tržni delež* podjetja. Ciljni trg so predvsem srednje velika podjetja. Ocena trenutnega tržnega deleža je približno 0,3 mio eur, kar predstavlja 1,5% celotnega trga. Delno pokrivajo tudi potrebe velikih podjetij, ki predstavljajo 2% gospodarstva, ter nekaj mikro in malih podjetij ki predstavljajo glavnino gospodarstva, kar 58% . (Editor, 2010)

Slika 3: Tržni delež in ciljni trg



Vir: Editor d.o.o.

Podjetje v oglaševanje ne investira veliki finančnih sredstev, pač pa se poslužuje marketinga od ust do ust, spletne prisotnosti ter uporabo socialnih omrežij v oglaševalske namene, kar pa ne pomeni, da se marketingu ne posvečajo.

## 2.2 Franšiza spletnih storitev Editor studios

Editor studios je etični franšizni sistem. Potencialne kandidate že v predstavitvenem gradivu informira o franšizingu, njegovih prednostih in slabostih ter se zgleduje po etičnem kodeksu EFF. Zavedajo se, da je za celotno franšizno mrežo in prepoznavnost blagovne znamke ključni dejavnik uspešnost franšizijev, zato si prizadevajo za dober partnerski

<sup>3</sup>število vseh podjetij v RS, ocena potreb po spletnih strani in povprečno ceno, ki so jo pripravljena plačati.



odnos. Resni kandidati prejmejo franšizni priročnik, kjer so natančno opredeljeni pogoji sodelovanja.

Editor nudi tisti del infrastrukture v poslovanju, ki za majhnega podjetnika ni rentabilen in predstavlja veliko investicijo, kot denimo: fizično vzdrževanje strežnikov, registracija domen, dogovori z grafičnimi oblikovalci, razvoj programske opreme in podobno. Znotraj matičnega podjetja je organiziran franšizni oddelek in testno franšizno enoto za boljše razumevanje potreb svojih franšizijev. Oddelek mesečno organizira srečanja, kjer franšiziji izmenjujejo mnenja, izkušnje, težave ter predlagajo izboljšave franšizorju.

### 2.2.1 Pogoji poslovanja

**Franšizor** je Editor d.o.o in je lastnika sistema, ne posluje v imenu franšizija in zanj ne sklepa nobenih odločitev. Franšizor ne zagotavlja ozemeljske zaščite, vendar določa minimalne razdalje med franšiznimi enotami, po ključu 1 franšiza na 100.000 prebivalcev. Na podoben način opredeljujejo podobni tuji franšizni sistemi. V zameno za pristopnino franšizor priskrbi:

- brezplačne licence myPortal in myEnterprise
- nacionalno oglaševanje
- pravico do uporabe blagovne znake Editor
- brezplačno promocijsko gradivo
- brezplačno uporabo sejnih prostorov v Solkanu in Ljubljani
- priročnike in navodila za delo
- izobraževanje, podporo, svetovanje in pomoč franšizorja

**Franšizij** je lastnik samostojnega podjetja in ga z Editorjem družijo le franšizna pogodba ter pravice, ki izhajajo iz nje. obvezan plačati licenčnino (angl. *entrance fee*) ter mesečno pristojbino (angl. *royalty*) v višini 10% prihodkov od izdelave spletnih strani, od tega je 3% namenjenih za nacionalno oglaševanje, 7% pa za vzdrževanje franšizne mreže. Vzdrževati mora standarde kakovosti podpore strankam, hkrati pa ne sme opravljati nobene druge dejavnosti kot le vodenje lastne franšizne enote. Franšizij sicer lahko pelje lastne projekte in mu pri tem ni potrebno uporabljati predpisane metode in programske opreme. V tem primeru si Editor ne obračuna royaltija in ne zagotavlja infrastrukturne podpore, a takšno delo ni interesantno. **Master franšizij** je odgovoren za določeno ozemlje v tujini in je lahko lastnik več franšiznih enot ali ima svoje podfranšizije. Kandidat mora ustrezati naslednjim **zahtevam**: dobro znanje programiranja spletnih strani, podjetnost, želja po uspehu in zaposlitvi v lastnem podjetju.

**Pogoj za odprtje poslovalnice so:** opravljen program izobraževanja »editor akademija« plačilo pristopnin in royaltija, ustanovljena pravna oseba, podpisana franšizna pogodba.

## 2.2.2 Editor akademija

Izobraževanje je del franšiznega sistema in je pogoj za pristop k podpisu pogodbe. Stroški izobraževanja so del začetnih stroškov ustanovitve. Poteka na sedežu podjetja in traja približno 3 mesece, odvisno od usklajevanja urnikov vseh kandidatov. Izobraževanje je razdeljeno na tri samostojne module, ki usposobijo kandidata za samostojno delo na področju spletnih storitev. Kandidat pridobi certifikat, ki pa še ni zagotovilo za odprtje poslovalnice.

Tabela 2 prikazuje potek izobraževanja in vsebine po modulih. Franšizij je podjetnik, ki se nikoli ne bo ukvarjal zgolj s programiranjem, administracijo ali poslovanjem. Biti mora samozadosten in zato vedeti več od svojih zaposlenih.

Tabela 3: Potek izobraževanja Editor akademija

Modul	Trajanje	Seminar	Znanja
Modul 1	1 teden	Urednikovanje	Spoznavanje myPortal Vsebinsko urejanje spletnih strani Optimizacija za iskalnike (SEO)
Modul 2	4 tedne	Grafika	Photoshop Priprava za razrez Optimizacija grafike
		Programiranje	Razrez oblikovnih rešitev HTML, CSS, Javascript... Priprava za myPortal cms
Modul 3	2 tedna	Administracija	Izdaja dokumentov Knjiženje dokumentov Delo z myEnterprise
		Projektno vodenje	Komunikacija s stranko Spremljanje projektov Zaključevanje projektov
		Trženje in prodaja	Sestanki s strankami Izdelava ponudb Prodaja in pogodbe

Vir: Editor d.o.o.

Po vsakem opravljenem modulu kandidat prejme certifikat, ki je hkrati pogoj za napredovanje v naslednji modul. Pogoj za odprtje franšizne poslovalnice so opravljeni vsi trije moduli, možno pa je tudi delno opravljanje izobraževanja. Z opravljenim drugim modulom, je posameznik usposobljen za delo programerja in ima tako prednost za zaposlitev po vsej mreži Editor Studios. Skozi praktično izobraževanje kandidat prevzame resnične projekte in ima ob podpisu pogodbe že zagotovljene prve stranke.

## 2.3 Razvoj programskih rešitev

V podjetju deluje razvojni oddelek s približno 8 programerji. S prenosom osnovne dejavnosti na franšizije, vodstvo želi njihovo delo usmeriti v razvoj programskih rešitev s ciljem vstopa na nove trge, tj. prodaja programskih rešitev. V podjetju verjamejo v

prihodnost rasti internetnih tehnologij in stremijo k razvoju aplikacij, ki za delovanje in dostop potrebujejo le internetno povezavo. Za varnost poskrbi Editor. Podjetje ima veliko novih idej za rešitve, s katerimi napovedujejo revolucijo v načinu poslovanja in razumevanju fiksnega delovnega mesta.

Razvili so tri glavne rešitve, ki jih zaenkrat uporabljajo znotraj franšizne mreže: *franšiziji* za opravljanje dejavnosti, *Editor* za delovanje franšizne mreže in *stranke* zasamostojno urejanje vsebin.

**myPortal** je glavno orodje oz. sredstvo za izvajanje osnovne dejavnosti in omogoča enostavno upravljanje dinamičnih spletnih strani preko enotnega uredniškega okolja. Vsaka spletna stran je izdelana po enakem principu v istem programu, zato je prenos skrbnikov enostaven. Prilagojeno verzijo programa uporabljajo tudi stranke, ki želijo samostojno urejati vsebine. *Funkcionalnosti*, ki jih omogoča: urejanje vsebin, fotografij, datotek, obrazcev in izdelkov, spremljanje statistik obiskanosti, sistem večjezičnosti, integrirano optimizacijo za iskalnike (SEO), sistem pravic uporabnikov. Z nadgrajevanjem programske opreme zagotavljajo kakovostnejše storitve na nivoju celotne mreže.

**myEnterprise** omogoča celovito podporo upravljanja (ERP), upravljanje strank (CRM) in spremljanje projektnega dela (PM). Je nepogrešljiv pripomoček pri vodenju franšize. Funkcionalnosti, ki jih omogoča: evidenca in spremljanje strank in kontaktov, izdelovanje dokumentov, arhiviranje, izdelava cenikov, spremljanje finančnih tokov, vodenje stroškov, izdelava dinamičnih poročil, racionalizacija stroškov, zmanjšanje papirne administracije itd. Poglavitna prednost rešitve je v tem, da preprosto deluje na vsakem računalniku z internetno povezavo in spletnim brskalnikom. Za tehnično infrastrukturo, varnost podatkov in sistemskih nadgradenj poskrbijo v podjetju, uporabnik kadarkoli in kjerkoli opravlja svoje delo.

**myPayments** je uporabno orodje za franšizije in stranke in omogoča sprejemanje spletnih plačil v okviru spletne trgovine. Funkcionalnosti aplikacije: sprejemanje različnih kreditnih kartic, povezava z mednarodnimi plačilnimi sistemi (PayPal), povezava z večino domačih bančnih sistemov, spremljanje prejetih in zavrženih plačil, potrjevanje plačil preko enotnega spletnega vmesnika, različni nivoji dostopa uporabnikov, povezljivost s myPortal-om.

### 3 PROCESI V PODJETJU

Hammer in Champy (1995) razlagata pomen in vpliv poznavanja in preurejanja poslovnih procesov, na konkurenčnost sodobnega podjetja. V začetku 20. stoletja so se podjetja ukvarjala predvsem z zmogljivostmi in zmožnostjo zadostitev povpraševanja s specializacijo dela, kar zahteva dobro organizacijo in pojav srednjega managementa. Klasične strukture imajo razdrobljene procese in specializirano delo, vzdržujejo same sebe in zavirajo inovacije in ustvarjalnost organizacij. V razmerah *globalizacije in neizprosne konkurence*, moči strank in njihovih zahtev po personaliziranih proizvodih v okolju, kjer je

*sprememba edina stalnica*, okorno veliko podjetje ne more preživeti. Najboljši v panogi določa standarde za vse, trg neprestano zahteva boljše in več.

Podjetje, ki pozna delovanje svoje organizacije in ga prilagaja potrebam trga, je zmagovalno podjetje. »Dobri izdelki ne naredijo zmagovalcev, temveč zmagovalci naredijo dobre izdelke« (Champy, str. 34). Zgolj dober izdelek ni dovolj. Uporabnikom morajo podjetja ponuditi primerne roke dobave, sprejemljive cene in ostale aktivnosti za kupce. V literaturi zasledimo več pojmov: izboljšanje in prenova poslovnih procesov, reinženiring in management poslovnih procesov, glavni koncepti pa so razloženi v tem poglavju.

### **3.1 Opredelitev poslovnih procesov**

V literaturi zasledimo več definicij, Kovačič (1998) opredeljuje *proces* kot »skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov ter aktivnosti, katerih izid je načrtovan izdelek ali storitev. Opredeljen je z vhodi in izhodi, pravili oblikovanja vhodov v izhode in praviloma posega na več poslovnih funkcij. Nadalje opredeljuje *poslovni proces* kot sestavo izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oziroma izid je proizvod ali storitev. Hammer in Champy (1995) opredeljujeta proces kot zbirka dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki za končnega uporabnika pomeni neko vrednost. Nadalje opredeljuje *vrednost za končnega uporabnika* kot ključen koncept, saj posamezne naloge v procesu uporabniku ne pomenijo ničesar, če le-ta ne deluje. Procesi so ponovljivi, pri njih pa stremimo k enakih izhodih ob nespremenjenih vhodih, kar igra posebno vlogo pri masovni proizvodnji. Vsak proces ima svoje cilje, začetek in konec, vhode in izhode, lastnika procesa, in se odvija po nekem zaporedju.

Poznamo tri vrste *poslovnih procesov* glede na njihove funkcije (Blanc, 2002, str. 22):

- *Temeljni procesi oz. glavni procesi*, denimo prodaja, nabava, proizvodnja, so pogoj za delovanje podjetja.
- *Podporni procesi* kot so: financiranje, kadrovanje, reklamacije, obstajajo le z obstojem temeljnih procesov.
- *Upravljalске procese* predpišejo menedžerski, zato jim lahko pravimo tudi *menedžerski procesi*.

*Delovni procesi* oz. poslovni postopki pri katerih sodeluje več oseb in so sestavni deli poslovnih procesov in so zaporedje ciljno usmerjenih *aktivnosti*. Aktivnost je skupek nalog, ki jih opravlja ena entiteta v okviru ene aktivnosti (Guštin, 2000). Primeri delovnih procesov in aktivnosti v šestem poglavju.

### **3.2 Preurejanje in uspešnost poslovanja**

Glavni namen preurejanja je izboljšanje poslovanja z namenom večje uspešnosti in doseganjem konkurenčne prednosti. Učinkovita izraba virov in njihovo upravljanje so za

podjetja izjemnega pomena. Zgodbe o uspehu podjetij, ki so s prenovo neprimerljivo skrajšale cikle izvedbe procesov, zmanjšale stroške so spodbudile razvoj tega področja. Lahko se osredotočimo le na določene dele poslovanja, takrat govorimo o izboljšanju poslovnih procesov ali BPI. Ob celovitih in korenitih prenovah celotnega poslovanja govorimo o BPR ali Business Process Reengineering, kjer postavimo nove koncepte in pravila poslovanja. V zadnjem času se srečujemo s konceptom BPM (angl. *business process management*), ki združuje lastnosti prvih dveh. Koncepti so podrobneje razloženi v točki 4.3. Za potrebe diplomskega dela večji poudarek dajem na prenovo poslovnih procesov in ne toliko na projekte informatizacije in razvoja informacijskega sistema.

Na uspešnost poslovanja vplivajo naslednji pomembni dejavniki (Kovačič, 1998, str. 86):

- *Poslovni proces* kot logična sestava med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oz. izid je načrtovani proizvod ali storitev. Slediti morajo viziji in strategiji v smeri prilagajanja tržnim razmeram.
- *Kultura* kot način razmišljanja in življenja, ki ga je skozi čas oblikovala določena skupina ljudi. Za uspešnost projekta je nujna naklonjenost zaposlenih projektu.
- *Struktura* kot vidik organiziranosti podjetja in ne funkcijski vidik, o čemer več v poglavju o modeliranju. Organizacija mora združevati resurse in kadre oz. resurse in poslovne procese, ki omogočajo izvajanje procesov.
- *Kadri* morajo biti pripravljeni na prilagajanje in naklonjeni spremembam. Z novo organiziranostjo se pojavi večja potreba po generalistih z več znanja in sposobnosti, specialisti so v proces vključeni kot svetovalci. Pomagajo pri doseganju večje prilagodljivosti, razpoložljivosti in produktivnosti obstoječih zmogljivosti.
- *Tehnologija*, predvsem IT, ni le sredstvo za avtomatizacijo in izboljšanje obstoječih postopkov, ampak omogoča nove razsežnosti organizacijskega mišljenja in organiziranosti poslovanja.

### **3.2.1 Procesni vidik**

Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, ki zahteva znanja na področju človeške zmogljivosti, industrijskega inženiringa, ekonomike, trženja, informatike, tehnologije in proizvodnega procesa (Kovačič, 2000, str. 22, povzeto po Srbotič 2002). Podjetja se odločajo za takšne projekte s cilji povečanja ali ohranitve konkurenčnih prednosti s težnjo po doseganju ravnotežja med temeljnimi cilji vsake prenove: čas, stroški in kakovost. Učinkoviti procesi namreč omogočajo stopnjevanje učinkov načel kot so JIT (angl. *just-in-time*) in celovitega obvladanja kakovosti TQM (angl. *Total Quality Management*), povezovanje z dobavitelji v proizvodne verige ipd. Izvedba takšnih projektov je v organizaciji naporna, saj zahteva odprto sodelovanje in naklonjenost zaposlenih na projektu. Novi procesi težijo k učinkoviti izrabi virov in organizaciji dela z zmanjševanjem funkcijskih preprek in tanjšanjem organizacije. Pomemben je preskok s funkcijskega k

procesnem razmišljanju. Procesi morajo biti pregledni v vsakem trenutku, rutinske naloge avtomatizirane.

### 3.2.2 Vloga kadrov in kulture pri preurejanju

Podjetje pravzaprav predstavlja skupina ljudi, ki skupaj zasnujejo, izdelajo, prodajajo in zagotavljajo storitve ali izdelke. S področja človeških virov poznamo številna orodja za motivacijo in upravljanje zaposlenih. Za uspešno poslovanje le-to ni dovolj. Največkrat težava ni v kadrih ampak v procesih, ki ne podpirajo strategije, neučinkovita izraba virov, neprimerna kultura in komunikacija med zaposlenimi in vodstvom (Hammer & Champy, 1995).

Po Kovačiču (1998, str. 87) je *kultura* način razmišljanja in življenja, ki ga je skozi čas izoblikovala skupina ljudi, ki si delijo skupne in enake vrednote. V tem smislu organizacijsko podjetniško (poslovno) kulturo vidimo kot vedenje posameznika, člana skupine in način kako posamezniki sodelujejo v delovnih skupinah in oddelkih in celotnem podjetju. Vodstvo je odgovorno za ustvarjanje kulture v podjetju, od česar je odvisna uspešnost prenove. Zaposlene je za vsako spremembo potrebno prepričati, zato mora vodstvo prenesti dve pomembni sporočili: *utemeljitev vzrokov za spremembe* in *končni cilj preurejanja*. Pri tem morajo vodje paziti na diplomacijo in verodostojnost pri posredovanju utemeljitev vzrokov za spremembe. Kot navajata Hammer in Champy je prepričevanje zaposlenih kot pridobivanje celotnega podjetja k sodelovanju na križarskem pohodu.

Potem ko smo identificirali procese in določili potrebne za prenovo, določimo *lastnika procesa* in oblikujemo *preureditveni tim*. Ta mora dobro razumeti obravnavni proces in potrebe stranke. Procese preurejajo ljudje z naslednjimi vlogami (Hammer & Champy, 1995, str. 109):

- *Vodja* poda pobudo za celotno preureditev in jo odobri. Imenuje lastnika procesa.
- *Lastnik procesa* je vodja, odgovoren za določen proces in njegovo preureditev. S pomočjo vladarja in pod pokroviteljstvom usmerjevalnega odbora imenuje preureditveni tim.
- *Preureditveni tim* prepozna značilnosti obstoječega procesa in nadzira preoblikovanje ter izvajanje novega procesa.
- *Usmerjevalni odbor* je strateško vodstvo, ki razvija strategijo preureditve za celotno organizacijo in nadzira njeno uresničevanje.
- *Vladar preureditve* je znotraj podjetja odgovoren za razvijanje tehnik in orodij za preurejanje ter doseganje sinergije med ločenimi preureditvenimi projekti v podjetju.

Tradicionalna nepripravljenost ljudi na spremembe ni več pglavitni vzrok za neuspešen prenos strategije na operativno raven. Uspešne organizacije se zavedajo pomena nenehnih sprememb. Eden od razlogov je v *drugačni orientiranosti dela med vodilnim in*

*operativnim kadrom*. V podjetju nove ideje snuje vodstvo in piše strategijo, ki jo v prakso uvaja skupina med seboj slabo povezanih posameznikov iz različnih funkcijskih enot, ki izvajajo rutinske naloge. Zaradi večje povezanosti zaposlenih procesno organizirana podjetja lažje in hitreje prenašajo svojo strategijo v prakso. Drugi razlog za neuspešno izvajanje strategije je makro pogled snovalcev in nekonkretizirani sumirani strateški cilji, omejeni viri in zviševanje strateških ciljev zaradi pričakovanih rasti.

### **3.2.3 Strategija, vizija in poslovna analitika**

*Strategija* pomeni usmerjanje sredstev, ki so nam na voljo danes za doseganje pričakovanih rezultatov v prihodnosti. Je pot za doseganje vizije, vseh zaposlenih skozi njihovo delo (Štampihar, 2009). *Vizija* zaposlene nenehno opominja in služi kot neka svetla točka v prihodnosti in določa *cilj preurejanja*. S tem identificiramo pomembne in izboljšave potrebne procese. *Vizija* služi tudi kot *merilo napredka* mora biti privlačna in prepričljiva z naslednjimi elementi: osredotoča se na operacije, vključuje merljive cilje in metriko, ter lahko spremeni konkurenčni temelj v panogi (Hammer & Champy, 1995, str. 162).

*Poslovna analitika* je nabor opravil, znanj in tehnik, potrebnih za identifikacijo: poslovnih potreb, iskanje rešitev poslovnim težavam in omogočanje poslovnih priložnosti. Identificira zahteve za doseganje strateških ciljev skozi spremembe organizacijskih zmožnosti, procesov, razvoj kadrov in informacijskih sistemov/rešitev. *Analiza poslovnih sistemov* je eno od področij poslovne analitike, ki omogoča okvir za analizo zahtev in identifikacijo rešitev. Ključnega pomena je vključitev vseh zaposlenih, snovalcev in izvajalcev.

Postopek analize poslovanja (Štampihar, 2009):

- *Določanje poslovne potrebe* – težava ali poslovna priložnost, seznam pričakovanih poslovnih koristi,
- *ocena zmogljivosti podjetja* za razumevanje in izpolnjevanje potrebnih sprememb, identifikacija pomanjkljivosti oz. koristi. Pri obstoječi organizacijski strukturi, kadrih, procesih in informacijski tehnologiji gre za manjše spremembe,
- *izvedljiv pristop k rešitvi*, z določanjem alternativ in najboljše rešitve in študija izvedljivosti,
- *obseg rešitev* določa, katere procese bomo prenovili in kako,
- *poslovna študija* je rezultat analize in utemeljitev vložka v rešitev.

Analitiki morajo potrebe strank in uporabnikov poznati bolje kot svoje lastne. Tega pa ne kaže opraviti z anketami. Stranke v anketah izrazijo le to, kar mislijo da si želijo, ni pa to nujno tudi tisto, kar bi potrebovale.

### 3.2.4 Vloga IT pri preurejanju

Informacijska revolucija je prinesla še hitrejši razvoj, internet je omogočil možnosti združevanje tehnoloških inovacij in ponudil izrabo neslutnih priložnosti. Znanje predstavlja konkurenčno prednost, katerega dodano vrednost je neizmerno težje izmeriti kot denimo dodano vrednost, ki jo ustvari fizično delo. Računalništvo se je najprej uveljavilo na področju *bančništva* za potrebe avtomatizacije obdelave čekov, *računovodstva* za obračunavanje plač, *priprave poročil za upravljalce*, in *računalniškega načrtovanja in proizvodnje*.

Z ustrezno prenovo procesov in uporabo ustrezne IT lahko podjetja uresničijo cilje kot so: konkurenčne prednosti, zniževanje stroškov, skrajševanjem časa za izvedbo, večje kakovosti, zanesljivosti dobave, skrajševanje proizvodnih ciklusov, stalne razpoložljivosti poslovnim partnerjem (Kovačič, 1995, str. 41). Velika napaka podjetij je, da na IT gledajo skozi prizmo obstoječih procesov. Za izkoriščanje vseh potencialov je potreben nov pristop k razumevanju vloge IT v podjetju. Dobro prenovljen proces ali pa prenova poslovanja ni nujno pogojena z vpeljavo računalniške tehnologije, čeprav nam ti v veliko primerih lahko zelo pomagajo. Poznamo dva načina razmišljanja o IT, *induktivno* oziroma *kršenje pravil*, ter *deduktivno razmišljanje*. Slednje uporabnike hitro lahko navduši nad uporabo IT, vendar večinoma za izvedbo nepomembnih nalog. Ključno vprašanje pri prenovi mora biti »kako lahko uporabimo tehnologijo za stvari, ki jih še ne delamo?«. Značilnost induktivnega razmišljanja je v tem, da vnaprej predvidimo dobre rešitve in šele nato proučujemo težave.

Zato je IT nepogrešljiva pri prenovi. Z razvojem, so *podatkovne baze* omogočile hkratno pojavljanje informacije na toliko mestih, kot je potrebno, *ekspertni sistemi* generalistom omogočajo opravljanje kompleksnih del in s tem zniževanje stroškov, *telekomunikacijske mreže* so omogočile združevanje koristi centralizacije in decentralizacije, *ERP sistemi* za podporo odločanju omogočajo sprejemanje odločitev tudi na nižji hierarhični ravni, *brežžični sistemi in notesniki* so omogočili terenskim prodajalcem delo kjerkoli.

Lahko rečemo, da je danes preživetje podjetja odvisno od pravih in pravočasnih informacij in podatkov iz okolja. Na področju uvajanja informacijskih sistemov za zagotavljanje informacijskih potreb se pojavljajo trendi k integraciji novih tehnologij, z obstoječimi dejavniki podjetja, strategijo, kadri in poslovnimi procesi (Kovačič, 1995, str. 35).

### 3.3 Postopki preurejanja poslovanja

Sedaj ni več dvoma, da je potrebno neučinkovite procese preurediti, pri tem pa ne smemo pozabiti, da se prenova v resnici nikoli ne konča. Procese je potrebno neprestano spremljati. Skozi čas so se uveljavljali različni pristopi, ki so odgovarjali na tedanje težave podjetij in so razloženi v tem razdelku. V grobem projekti preurejanja poslovanja vključujejo naslednje faze:



## **Identifikacija procesov**

Najprej določimo procese in cilje prenove, oz. odgovorimo na vprašanje *kaj* z različnimi tehnikami. *Opazovanje* in delo v istem okolju je novejši koncept, usmerjen v delovne procese, ki omogoča prenovitveni skupini prepoznavanje potreb in težav uporabnikov sistema. *Intervjuji* so tradicionalen koncept identifikacije procesov. Navadno intervjujev ne opravljamo na delovnem mestu, ker naj bi bilo to moteče za okolje, kar pa je tudi njihova glavna pomanjkljivost. *Primerjava z najboljšimi* podjetji na določenem področju. Pri tem ne mislim na vodilno podjetje v panogi, kjer želimo delovati, ampak podjetje, ki je najboljšo na področju obvladovanja svojih procesov nasploh. Če želimo resnično konkurenčno podjetje, moramo razmišljati o prehitovanju in ne dohitovanju ostalih. V tej fazi opredelimo kritične dejavnike za uspešno izvajanje procesa, razumemo potrebe uporabnikov in kako trenutno stanje zadovoljuje potrebe. Za doseganje gibke organizacije moramo poseben poudarek nameniti razumevanju potreb strank in uporabnikov, saj se le tako lahko izboljšamo.

## **Razumevanje procesov**

Odgovarja na vprašanje zakaj delamo določene stvari. V odvisnosti od potreb določimo procese, ki jih bomo preurejali. Boljše razumevanje in preglednost zagotovimo z različnimi metodami in metodologijami, ki so podrobneje razložene v naslednjem poglavju. Konvencionalna analiza procesa določa vložke in rezultate, raziskujemo razmere znotraj procesa. Novejša analiza predvideva, da nič ni samoumevno, obstoječi rezultati niso danost, glavni cilj je razumeti, kako so rezultati procesa uporabljeni. Korenita in celovita prenova predstavlja dolgotrajen in drag postopek. Za doseganje nekaterih ciljev zadostuje prenova le nekaterih procesov, te določimo s pomočjo treh kriterijev (Hammer, 1995, str. 136):

1. *Disfunkcija* – Nefunkcionalni procesi, ki se jih vodstvo najverjetneje že zaveda.
2. *Pomembnost procesa* lahko določimo s pomočjo informacij o strankah. Smiselno je preurediti tisti proces, ki zagotavlja prednost za stranko.
3. *Izvedljivost* – prenova različnih procesov je različno izvedljiva zaradi dejavnikov obsega, potrebnih stroškov vpeljave tehnologije, kadri vključeni v prenovu...

## **Prenova procesov**

Ko smo identificirali kaj in zakaj zagotavlja nek proces, lahko pričnemo z njegovim preurejanjem. Celovit projekt prenove zajema: *prenovo poslovanja, prenavo posameznih poslovnih procesov, razčlenitev poslovnih postopkov in opredelitev aktivnosti.*

Po 2. svetovni vojni je bila glavna težava podjetij zadovoljevanje presežnega povpraševanja. Rešitve so iskali v avtomatizaciji predvsem proizvodnih procesov. Uveljavili so se sistemi MRP (Material Requirements Planning) in MRP II (Manufacturing Resource Planning) ter informacijski sistemi za podporo managementu. Prenovi so se

posvečala velika, pogosto večpanožna podjetja z visoko členitvijo dela na enostavnejše naloge in tradicionalno organizacijsko struktura z visoko stopnjo hierarhije. Projekti izboljšav so bili usmerjeni predvsem v management kakovosti, neprekinjenih tokov ter učinkovitosti nalog, z uveljavitvijo konceptov celovitega vodenja kakovosti TQM (angl. *Total Quality Management*), statistična kontrola ter druge metode izboljšanja procesov. Razvoj družbe z vstopom novih konkurentov iz Azije je botroval usmerjanju optimizacijskih naporov v organizacijo. To oznanja prehod iz klasične, toge organizacijske strukture, v bolj sploščeno, dinamično, prilagodljivo strukturo. Izboljšanje v tem smislu pomeni odpravljanje nivojev upravljanja na račun zmanjševanja srednjega vodstvenega kadra z uporabo outsourcinga posameznih poslovnih aktivnosti.

Kljub vsem prednostim izboljšav, se podjetja še vedno spopadajo s težavami. Neskončno sploščevanje organizacijske strukture lahko privede do izgube pomembnih ključnih kadrov in njihovih znanj o procesih. Sprotne, manjše izboljšave v procesih ne morejo razložiti in odpraviti težav, ki bistveno vplivajo na boljše poslovne rezultate tujih konkurentov. Zato so se kasneje razvijali celovitejši koncepti, ki skušajo premostiti težave, s katerimi se podjetja spopadajo.

### **3.3.1 Reinženiring poslovnih procesov BPR**

Vedno večja neuspešnost poslovanja velikih podjetij in nekaj zelo spodbudnih zgodb o uspehu prenove poslovanja je mnoge prepričala, da popravljanje zgolj delčkov procesa ni dovolj. Delitev dela na naloge je zastarelo, organiziranje dela po procesih je nov trend, preskok iz funkcijskega pogleda k organizacijskem. Koncept BPR (angl. *Business Process Reengineering*) se je uveljavil med 1980 in 1990 in temelji na opuščanje utečenih postopkov in novem pogledu na delo z zagotavljanjem vrednosti za stranko. Vsaka prenova mora biti usmerjena proti končnim uporabnikom tj. strankam, sicer je prenova nesmiselna. *Prenova je temeljna, korenita, dramatična in procesna (1995)*, zato moramo pozabiti na vse obstoječe strukture in postopke ter izumiti nove načine. Kot pravita Hammer in Champy (1995) bodo preživela le podjetja, ki bodo ustaljena pravila nadomestila s prožno, prilagodljivo proizvodnjo in personalizacijo ponudbe. Pri tem ne gre za izboljšanje obstoječih procesov, pač pa za dramatično preureditev poslovanja s popolnoma novimi koncepti. Zastavimo si temeljno vprašanje: *zakaj in kako sploh delamo?*, s tem pa postavljamo nova pravila.

Osnovna izhodišča in cilji prenove poslovanja:(Kovačič et al.):

- Poenostavitev postopkov z ukinitvijo nepotrebnih odobritev, dokumentov ipd.
- Skrajševanje poslovnega cikla, dvig odgovornosti in nižji stroški.
- Dvigovanje dodane vrednosti v vseh procesih, sprotno dvigovanje kakovosti.
- Zniževanje režijskih stroškov.
- Tesnejše in neposredno sodelovanje med dobavitelji.

- Usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in outsourcing.
- Prenovljenim procesom potrebujejo ustrezno organizacijsko in informacijsko podporo.

Preurejanje se zmotno zamenjuje za prestrukturiranje, avtomatizacijo poslovanja, reorganizacijo, zmanjševanje birokracije, TQM. Razvoj IT je omogočil različne sisteme vodenja; ERP, CRM in SCM. Uspešni projekti prenove so pogojeni z neformalno organizacijsko strukturo, celostna analiza procesov, tržna hitrostjo, operacijska popolnost z vpeljavo koncepta Six sigma, kupovanje informacijskih rešitev ter procesna reorganizacija.

Obetaven in drugačen pogled na prenovo poslovnih procesov in uporabo IT se je hitro uveljavil v praksi. Kljub popularnosti se je približno 70% projektov izkazalo za neuspešne. Vzrokov je več: nepopularnost sprememb pri zaposlenih, pojmovanje IT kot izključnega pomena, neobravnavanje lastništva, razpoložljivosti in dodeljevanja resursov, neustrezna organiziranost temeljnih in podpornih procesov.

### **3.3.2 Management poslovnih procesov BPM**

Podjetja poslujejo v času obstoja virtualnih organizacij, v razmerah hiper konkurence osredotočena na rast trga, projekti izboljšanja procesov niso dajali pravih rezultatov. Prenova procesov se nikoli ne konča. Naslednik koncepta BPR se je uveljavil po letu 2000 in je usmerjen na procese, prilagodljivost in gibkost organizacije, neprestano globalno poslovanje in nenehno transformacijo. *Towers (2007) BPM (angl. Business Process Management)* opredeljuje kot naraven in holističen managerski pristop k poslovanju, čigar posledica je visoko učinkovita, gibka, inovativna in prilagodljiva organizacija, ki daleč presega rezultate, dosežene z uporabo tradicionalnih managerskih pristopov. BPM zahteva vodenje in usmerjanje in je proces sam po sebi, ki omogoča nenehno izboljševanje zmožnosti in učinkovitosti organizacije. V nasprotju z BPR, ki zajema modeliranje, dokumentiranje, analizo in izboljšavo procesov, BPM vključuje še avtomatizacijo, integracijo in neprestano spremljanje poslovnih procesov za izboljšanje poslovnih rezultatov. Včasih zajame korenito prenovo, včasih pa gre le za projekt izboljšanja.

Poleg temeljnih ciljev je namen BMP doseganje (Roger Burlton et al., 2001, str. 73): *kakovostno optimizirano izvajanje procesov* (pravila, vloge, organizacijska struktura), *ponavljanje procesov* (tehnologija, ljudje in delovni prostori), *znanje in kapital* sta del fizičnih, tehnoloških in človeških virov, *integracija* poslovnih aplikacij, *sinhronizacija*, *odprava podvajanja*, preglednost nad informacijami, povratne informacije o procesih, opredelitev odgovornosti, uvajanje sprememb procesov in realokacija virov. Vključuje modeliranje, izboljšanje in implementacijo informacijskega sistema.

## **4 MODELIRANJE**

Analitiki in snovalci informacijskih sistemov (v nadaljevanju IS) si zaradi kompleksnosti procesov in povezav z entitetami in podatki pomagajo z modeliranjem. *Model* je

poenostavljena, abstraktna predstavitev realnega sveta, ki odraža predstavo ali pogled na stvarnost. Uporabljamo ga kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik. *Modeliranje* je postopek snovanja izdelave modela.

Skoraj vsakdo se je že srečal s kakšnim modelom, denimo organizacijska ali funkcijska shema ali diagram poteka. Poznamo tudi modele podatkov, ki jih uporabljajo snovalci informacijskih rešitev. Vsem modelom je skupna poenostavitev in razumljivost prikaza. Glede na zahteve po modeliranju ločimo več vidikov modeliranja. Slika 1 prikazuje različne vidike modeliranja ter metode oz. tehnike, ki jih pri tem uporabljamo.

Slika 4: Pregled metod in tehnik modeliranja

Metode in tehnike	Vidik modeliranja				
	<i>organizacijski</i>	<i>funkcijski</i>	<i>procesni</i>	<i>podatkovni</i>	<i>Kontrolni</i>
<i>Strukturni grafi</i>	Organizacijska shema	Funkcijska shema			
<i>Diagram poteka (angl. flowchart)</i>			Osnovni		Razširjeni
<i>Preglednice odvisnosti</i>					
<i>Diagram poslovnih procesov eEPC</i>			Osnovni		Razširjeni
<i>Diagram tokov podatkov DTP</i>			Da	Da	
<i>Odločitvena tabela</i>			Da		
<i>E-R</i>				Da	
<i>UML</i>			Diagram aktivnosti	diagrama razredov in objektov	Razširjeni diagram aktivnosti
<i>BPMN</i>			Osnovni		Razširjeni

Vir: A. Leben, *Informatizacija poslovnih procesov v upravi*, 2006

*Organizacijski vidik* raziskuje povezavo med organizacijo in procesi, določi pomembne objekte v procesnem modelu, *funkcijski* razlaga aktivnosti, poslovna pravila, osnova za opredelitev programske opreme, *podatkovni* določa informacijske potrebe, *procesni* določa procese, podprocesse, resurse. *Kontrolni vidik* je povezava med vsemi ostalimi pogledi. Pri pisanju sem tudi sama naletela na neurejenost teorije, zato v tem poglavju najprej opredelim metode in metodologije, ter predstavim osnove poslovnega modeliranja. Podatkovno modeliranje je zaradi preglednosti predstavljeno ločeno, čeprav sodi v poslovno modeliranje (Leben, 2006).

#### 4.1 Uporaba metod in metodologij v informatiki

*SSKJ metodologijo* opredeljuje kot skupek metod, postopkov, ki se uporabljajo pri kakem raziskovanju, mišljenju. *Metoda* je oblika načrtnega, premišljenega dejanja, ravnanja ali mišljenja za doseg kakega cilja, način, postopek (Vintar, 1994).

*Metodologije v tehničnih disciplinah* uporabljajo inženirske deterministične metode, ki temeljijo na fizikalnih zakonitostih in nekaterih predpostavkah, kot rezultat izkušenj ali eksperimentov. Nasprotno se metodologije v informatiki s sprotnim razvojem teorije ukvarjajo s kompleksnimi abstraktnimi sistemi, ki zahtevajo razvoj novih konceptov, modelov in teorije predstavitve znanja. To omogoča uporaba *tehniki* modeliranja, simuliranja analize rezultatov, podatkovne baze, uporabo CASE orodij z namenom prenove poslovnih procesov ali pa strateškega načrtovanja informatike in razvoj IS.

**Metodologija v informatiki** je skupek metod, ki predstavljajo celovit sistem, temeljijo na enotni filozofiji in omogočajo izvedbo celotnega razvojnega cikla IS ali pa vsaj več zaporednih razvojnih faz (Vintar, 1994, str. 29). Zaenkrat ne poznamo univerzalne metodologije, ki bi integrirano zajela vse vidike razvoja IS. Metodologija snovalca natančno vodi skozi faze od začetka do ciljne rešitve. Pri presojanju celovitosti in izbiri metodologije si lahko pomagamo z nekaterimi kriteriji (Vintar, 1994):

- Opredelitev ključnih razvojnih faz in sosledja
- Vsebinski opis faz in opredelitev ključnih aktivnosti
- Navodila za izvedbo aktivnosti
- Prikaz metod in tehnik za izvedbo posameznih aktivnosti
- Opredelitev zahtevanih rezultatov faz
- Opredelitev kriterijev za ovrednotenje rezultatov faz
- Navodila za organizacijske, kadrovske in tehnične pogoje
- Opredelitev področja uporabnosti

**Metoda v informatiki** z vidika razvoja IS je postopek ali tehnika za izvedbo posameznega segmenta ali faze razvoja IS. Metode uporabljamo z namenom ugotavljanja informacijskih potreb, modeliranje podatkov, zasnovo baze podatkov. Številnim metodam je skupnih nekaj elementov: priprava projekta, posnetek stanja *KOT-JE*, opredelitev izboljšav *NAJ-BO*, načrt prehoda in usposabljanje uporabnikov na različnih nivojih obravnave (Kovačič):

- *Strateški* – groba opredelitev informacijskih potreb, sodelovanje uporabnikov
- *Taktični* – ohlapna povezava s strateškim nivojem, zahteve za uporabo IKT, tehnologija
- *Operativni* – poslovna pravila prevedena v programske rešitve, neposredna povezava modelov z IT, predmet pogostih sprememb.

Številne metode so različno vplivale na razvoj IS, nekatere med njimi so Petrijeve mreže in IBMov BSP (Business Systems Planning) v 60-ih ter 70-ih 20. Stoletja.

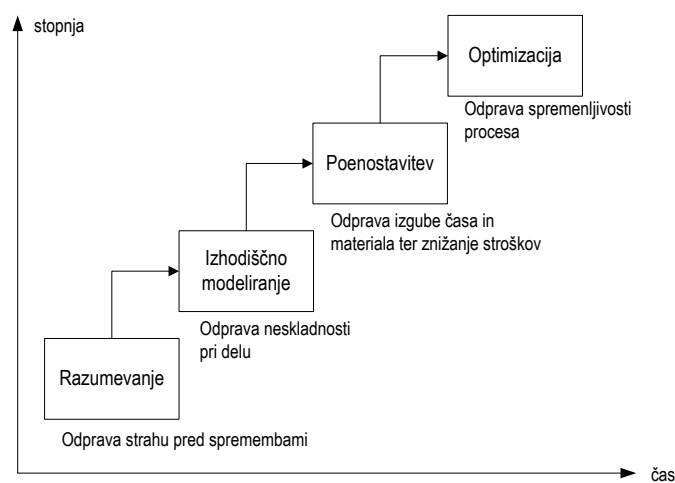
## 4.2 Poslovno modeliranje

*Poslovni model* ponazarja delovanja podjetja v okolju. *Okolje* je vse, kar vpliva na značilnosti poslovnih procesov podjetja; kupci, dobavitelji, proizvajalci ipd. Poslovne modele lahko obravnavamo s treh vidikov: *poslovni*, *procesni* oz. izvedbeni in *podjetniški* vidik. Ne glede na vidik je podrobnost obravnave vsebin modela odvisna od ciljev prenove

poslovanja. Kot že znano iz prejšnjega poglavja poznamo *celovito prenavo poslovanja BPR* in *preureditev posameznih poslovnih procesov BPI*. Slednja v največkrat izkorišča prednosti IT, zato jo v literaturi poimenujejo tudi informacijska prenova (Kovačič, str. 99).

Kovačič pri poslovnem modeliranju definira tri področja obravnave: *strateško načrtovanje* (cilji, strategija, ključni dejavniki uspeha), *modeliranje poslovnih procesov* (izvajanje procesov, predlog prenove, organizacijska prilagoditev) ter *modeliranje podatkov* (seznam entitet, povezav, poslovnih pravil, predlog informatizacije). Postopki razvoja poslovnega modela so prikazani na sliki 5 in jih lahko enačimo s stopnjami izboljševanja kakovosti poslovnega procesa.

Slika 5: Postopek razvoja poslovnega modela



Vir: A. Kovačič, *Informatizacija poslovanja*, 1998, str. 100

V fazi *razumevanja* postavljamo izhodišča, pri tem pa nimamo merljivih rezultatov. Uspešnost sprememb je v prvi fazi odvisna od pripravljenosti na spremembe. Slednja je seštevek: *nezadovoljstva z razmerami, vizije in zaupanja v pot do sprememb* (Kovačič, str. 101). *Druga faza* posnema stanje izvajanja poslovnih procesov, poda predlog za odpravo neskladnosti. Sledi *tretja faza*, katere želeni rezultati so osnovni cilji prenove.

Modeliranje na področju zasnove in gradnje IS je bilo v začetku omejeno na podatkovne modele, sodobnejše metodologije pa kot znano, modelirajo tudi procese. Oba vidika sta enako pomembna, vendar se glede na obravnavo lahko nagibamo bolj k enemu ali drugemu.

#### 4.2.1 Procesno modeliranje

Opredelimo poslovne in delovne procese ter jih razbijemo na aktivnosti, ki vsebujejo naslednje značilnosti (Kovačič, 1998, str. 95):

- *Izvajalec* – vloga izvajalca pri izvajanju aktivnosti

- *Vhodi*: kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa.
- *Opis*: kaj se izvede v aktivnosti, s katerimi podatki ali orodji; opis obstoječih poslovnih pravil, navodil in omejitev izvajanja.
- *Izhodi* opredeljujejo rezultate aktivnosti ter v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in na kakšen način se posreduje.
- *Vrednotenje*: časovni, stroškovni, kadrovski in ostali parametri, potrebni za izvajanje.
- *Pripombe in izboljšave* na uspešnost izvedbe.
- *Priloge* – izpolnjeni dokumenti, ki dopolnjujejo prikaz aktivnosti.

Pri tem uporabljamo različne tehnike: intervju, opazovanje. V modeliranje so vključeni tudi uporabniki, zato mora biti model razumljiv, zato je priporočljivo že osnovni proces prikazati grafično, saj slika pove več kot tisoč besed.

#### 4.2.1.1 Diagram poteka in diagram toka podatkov

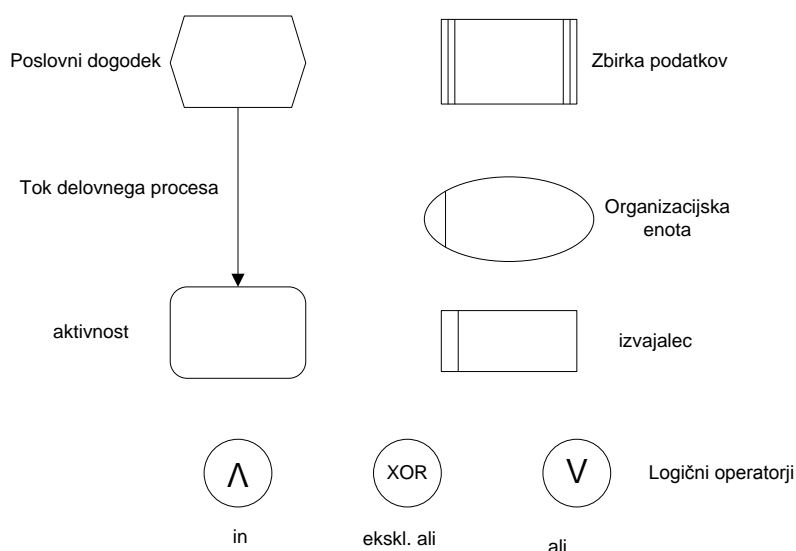
Ena najstarejših zasidranih tehnik procesnega modeliranja za grobo predstavitev poslovnih procesov. Pri izrisu diagrama poteka (v nadaljevanju DP) si pomagamo z naborom simbolov, prikazanih na sliki 3. DP je podoben diagramu toka podatkov (angl. *DFD - Data Flow Diagram*) in je tehnika procesnega modeliranja ter ponazarja tok podatkov. Je najbolj razširjena tehnika pri analizi poslovanja in informacijskega inženirstva (Kovačič, 1998, str. 105).

Oba diagrama lahko zrišemo s pomočjo računalniških orodij, denimo: MS Visio, Optima, iGrafx, ki večinoma omogočajo tudi izdelavo scenarijev, simuliranje rezultatov, six sigma..., in jih lahko uporabimo tudi za izris mnogih diagramov.

#### 4.2.1.2 Diagram poslovnih procesov

*Diagram poslovnih procesov* (angl. *extended Event-driven Process Chain*), v nadaljevanju eEPC, je procesna veriga, ki jo sprožijo dogodki. Na sliki 6 so prikazani osnovni gradniki modela eEPC.

Slika 6: Gradniki modela eEPC



Vir: A. Kovačič, *Informatizacija poslovanja*, 1998, str. 109.

*Poslovni dogodki*, notranji, zunanji in časovno odvisni, sprožijo izvajanje procesa. *Aktivnost* edina uporablja vire za ustvarjanje dodane vrednosti, zaporedje je določeno s *tokom*. *Logični operatorji* opredeljujejo proces z »in«, »ali« »xali«. *Izvajalec* znotraj organizacijske enote je vloga v procesu (oseba, delovno mesto, potrebna znanja). Aktivnost sproži le *poslovni dogodek*, iz nje mora obvezno izhajati nov poslovni dogodek.

### 4.3 Objektno orientirano modeliranje

Poleg procesnega poznamo še podatkovno modeliranje, ki ga v diplomskem delu podatkovnega modeliranja ne obravnavam posebej. Na tem mestu predstavljam objektno orientirano (v nadaljevanju O-O) modeliranje. Prednost O-O modeliranja je premostitev pomanjkljivosti ostalih dveh konceptov tj. ločena obravnava podatkovnega oz. statičnega ter procesnega oz. dinamičnega vidika sistema.

Ideja objektno orientirano (O-O) modeliranja je zrasla na konceptu razvoja strojne opreme, ki iz množice standardiziranih komponent sestavlja celoto kot z lego kockami. Posamezne gradnike oz. objekte lahko uporabimo večkrat, za različne namene. Takšen pristop so skušali aplicirati na razvoj programskih rešitev, saj omogoča večjo primerljivost z realnostjo in zmanjšanje napak zaradi združitve statičnega in dinamičnega vidika. (Grad, 1996, str. 115). *Prednosti* O-O pristopa so: večkratna uporaba objektov (angl. *reusability*) večja kakovost rešitev zaradi dobro zasnovanih objektov, enostavnejše vzdrževanje programskih rešitev. Obstaja sicer več temeljnih konceptov O-O modeliranja, na tem mestu pa omenjam dva (Kovačič, et al.):

**Objekt** v sistemu je ekvivalent objekta v realnosti. Stanje objektov opišemo z vrednostmi *atributov*, obnašanje objekta definiramo z nizom navodil in ukazov oz. *metodami objekta*.



Dostop do podatkov objekta je mogoč le, če je v objektu že vnaprej definirana takšna metoda, ki to omogoča.

**Razred** so vsi objekti z enako notranjo podatkovno strukturo in metodami. Namesto definiranja vsakega objekta posebej, zadostuje enkratna definicija razreda. Objekti, ki pripadajo razredu so predstavniki tega razreda.

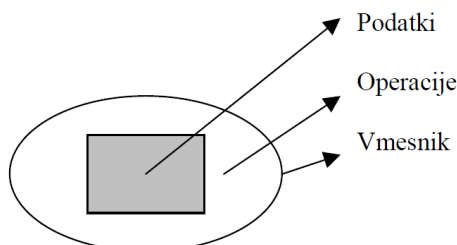
### 4.3.1 Poenoten jezik za modeliranje UML

Razvoj UML (angl. *Unified Modelling Language*) je potekal ločeno od začetka 90-ih, konec 90-ih se metode poenotijo, odtod tudi ime. Je jezik za modeliranje, ki se uporablja v procesu razvoja programske opreme. Osnovni gradniki UML so: *elementi*, *povezave* in *diagrami*, s katerimi lahko modeliramo različne modele IS glede na posamezno fazo razvoja (Blanc, 2000).

*Elementi* UML so namenjeni opisu strukture, obnašanja in so:

- *Razred* – opis objektov z enakimi atributi in metodami. Implementira enega ali več vmesnikov.
- *Vmesnik* – zbirka informacij, ki opredeljuje storitve, ki jih ponuja razred ali komponenta. Slednja je fizični del sistema, ki zagotavlja delovanje vmesnika. Slika 7 ilustrira prikaz vmesnika.

Slika 7: Grafičen prikaz podatkov, razreda in operacij



- *Sodelovanje* – interakcija in skupek nalog ki delujejo v skupnem obnašanju. Razred je lahko del več sodelovanj, ki je prikazano s črtkasto elipso.
- *Primer uporabe* (angl. *use case*) – opis niza zaporednih korakov ki jih izvaja sistem in določenemu akterju prinašajo rezultat.

Možne *povezave* odvisnosti imajo definirane grafične elemente:

- *Odvisnost* – povezava dveh elementov, sprememba neodvisnega elementa lahko vpliva na spremembo odvisnega elementa.
- *asociacija* – strukturno povezovanje objektov.
- *generalizacija* – povezava generalizacije in specializacije.

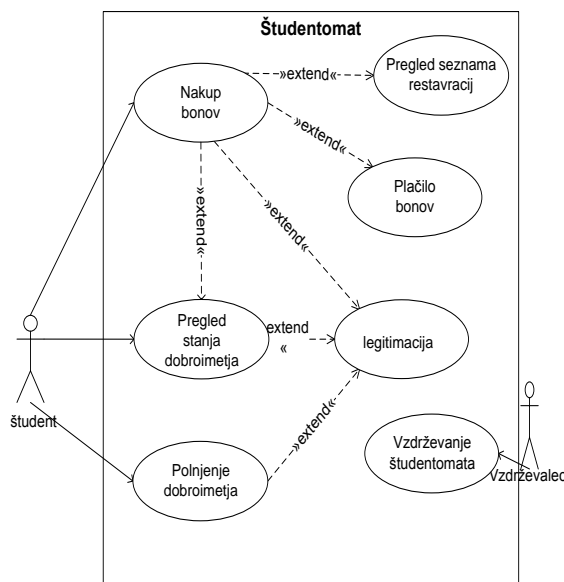
- realizacija – povezava med dvema elementoma, kjer prvi opredeljuje funkcijo, ki o drugi izvede. (črtkana votla puščica).

UML predpisuje uporabo vrste diagramov, nekaj je predstavljenih v nadaljevanju.

#### 4.3.1.1 Diagram primerov uporabe (angl. *Use Case Diagram*)

Diagram primerov uporabe prikazuje različne primere uporabe (v nadaljevanju PU) ter povezave z akterji. PU je zaključena funkcionalnost sistema v obliki tekstualnega opisa dogajanja, ki nastane v interakciji z akterjem. Akter je oseba ali drug sistem izven obravnavanega in vstopa v interakcijo. Z diagrami predstavimo potek dogodkov z želenimi rezultati akterju. Tekstualen opis pripravimo za vsak PU posebej: določitev imena PU, namena, akterjev, začetka, konca in merljiv rezultat po poteku pozitivnega scenarija. Alternativne tokove prikažemo v diagramu primerov uporabe, prikazanem na sliki 8 in služi kot »zemljevid PU«.

Slika 8: Primer diagram primerov uporabe

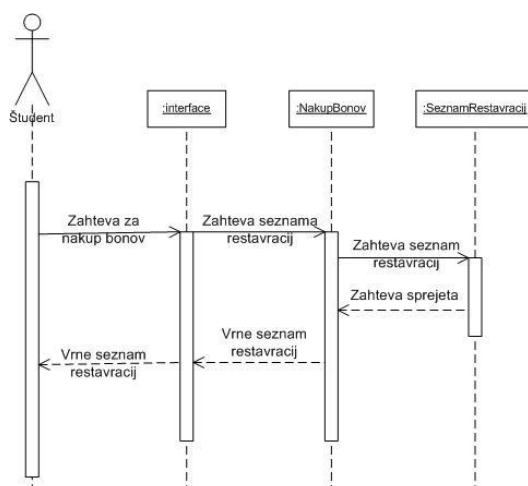


Za podroben opis izmenjevanja sporočil uporabljamo interakcijske diagrame, tj. diagram sodelovanja in diagram zaporedja. Predstavljata dva pogleda na iste vsebine in sta med seboj prevedljiva.

#### 4.3.1.2 Diagram zaporedja

Ali drugače tudi sekvenčni diagram (angl. *sequence diagram*), prikazuje časovno zaporedje izmenjave sporočil med objekti sistema in zunanjimi akterji ter povezuje objekte, zveze in sporočila. Slika 9 prikazuje primer diagrama. Navpična črtkana črta je *življenjska črta* objekta in prikazuje čas sodelovanja, navpični ozki pravokotniki prikazujejo *čas aktivnosti objekta*. Usmerjene puščice so *sporočila*, ki se izmenjujejo med objekti.

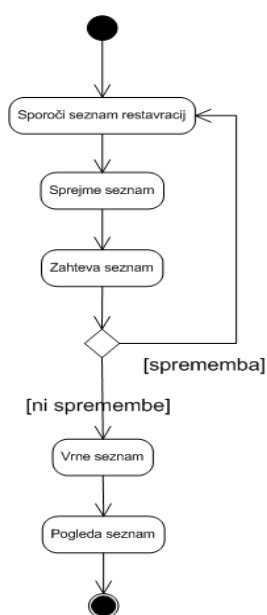
Slika 9: Primer sekvenčnega diagrama



#### 4.3.1.3 Diagram aktivnosti

Prikaz zaporedja izvajanja korakov postopka z aktivnostmi, odločitvenimi aktivnostmi, in uskladitvenimi črtami. Je vodoravna daljica in omogoča združevanje več vzporednih tokov v enega izhodnega. Navpične črte uporabimo za prikaz prehajanja procesa skozi različne organizacijske enote. Slika 10 prikazuje osnoven primer diagrama aktivnosti.

Slika 10: Primer diagrama aktivnosti



#### 4.3.2 Business Process Management Notations - BPMN

Kot nakazuje že ime, metoda izvira iz koncepta BPM. Prva različica BPMN (angl. Business Process Management Notations) je leta 2004 ugledala luč sveta. Vsebuje najboljše iz drugih načinov zapisa (npr. UML diagram PU), z namenom zmanjševanja razdrobljenosti in zmede med uporabniki. Poslovne modele so razvijali poslovneži brez tehničnih predstavitev potrebnih za implementacijo in izvedbo procesov. Originalne

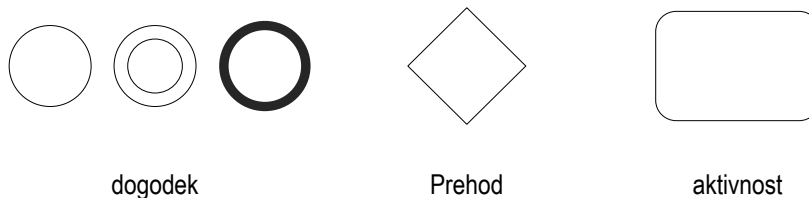
processe so ročno prevajali v izvajalski model, kar je bil velik vir napak in oteženega razumevanja, evolucije procesa. Cilj je ustvariti nazoren prikaz vsem uporabnikom (poslovni analitiki, razvijalci, vodje procesov). Osnovni namen je zapolnjevanje vrzeli med preurejenimi poslovnimi procesi in njihovo implementacijo. Za prikaz izdelamo *diagram poslovnih procesov* BPD (angl. *business process diagram*), ki spominja na DP. Diagram je mreža procesov, aktivnosti in nadzorov pretoka, ki določajo vrstni red izvedbe. Pri tem uporabljamo 4 osnovne kategorije grafičnih elementov:

- Objekti poteka (angl. *flow objects*)
- Povezovalni objekti (angl. *connecting objects*)
- Plavalni pasovi (angl. *swimlanes*)
- Komponente (angl. *artifacts*)

BPMN lahko uporabljamo za preprosto modeliranje procesov kot tudi za kompleksno opredeljevanje PP z dodajanjem simoblov v diagramu.

**Objekti poteka** predstavljajo le tri snovne elemente: dogodek, aktivnost in prehoda. Prednost je v tem, da so uporabljeni grafični elementi enostavni in široko poznani. Slika 11 prikazuje osnovne gradnike objekta pretoka.

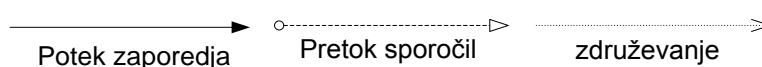
Slika 11: Osnovni grafični elementi objekta poteka BPMN



*Dogodek* je označen z krogom in vpliva na potek procesa. Vsebuje vzrok (sprožilec) in vpliv (rezultat). Različne verzije omogočajo diferenciacijo različnih sprožilcev in rezultatov: začetek, vmesni in konec. *Aktivnost* je zaobljen pravokotnik in predstavlja delo dveh vrst: naloga in podproces (znak +) *Prehod* predstavlja romb oblika za prikaz razhajanj in konvergen. Na ta način lahko določimo tradicionalne odločitve, vzporedne poti in združevanje.

**Povezovalni objekti** so prikazani na sliki 12 z osnovnimi vrstami tokov.

Slika 12: Osnovne vrste tokov v BPMN



*Potek zaporedja* prestavlja vrstni red aktivnosti v procesu. Pojem kontrolni potek se v BPMN ne uporablja. *Pretok sporočil* prikazuje potek sporočil med dvema ločenima

udeležencema (entiteta ali vloga). *Združevanje* povezuje podatke, tekst in ostale komponente z objekti za prikazovanje vhodov in izhodov aktivnosti.

**Plavalni pasovi** so uveljavljen koncept mnogih tehnik in omogoča združevanje aktivnosti v vizualno ločene kategorije z namenom prikaza različnih funkcijskih zmožnosti ali odgovornosti. BPMN loči dve vrsti plavalnih stez; bazen in steza. *Bazen* je udeleženec v procesu in kot grafična particija ločuje skupek aktivnosti od ostalih bazenov in omogoča javni (kolaborativni) model, uporaben pri modeliranju B2B povezav. Aktivnosti znotraj bazena so samozadostni procesi, pretok čez meje bazena je onemogočen. *Pretok sporočil* omogoča komunikacijo med uporabnikoma s povezovanjem različnih bazenov. *Steza* je bolj podobna tradicionalnemu dojemanju in je podparticija bazena, ki svoje meje lahko širi v vse smeri in omogoča interni (privatni) model. Združuje aktivnosti po funkcijah, *potek zaporedja* lahko prečka meje stez znotraj bazena: Potek zaporedja in pretok sporočil ne moreta uporabljati pretoka objektov v stezah istega bazena.

**Komponente** snovalcem ponujajo svobodo pri razširjanju osnovnih zapisov in dodelavo specifičnega konteksta. Trenutna verzija BPMN pred-določa samo tri komponente: *podatkovni objekt* (potrebe in proizvodnja podatkov, združevanje aktivnosti), *skupina* (dokumentacija namenov), *pripomba* (angl. *annotation*, dodajanje tekstovnih informacij). Podprt je tudi razvoj lastnih komponent za natančnejšo opredelitev procesa (vhodi, izhodi). Dodajanje komponent ne vpliva na aktivnosti, prehod in zaporedje.

## 5 IZBOLJŠANJE PROCESOV V PODJETJU EDITOR Z UPORABO METODOLOGIJE TAD

Metodologijo TAD (angl. *Tabular Application Development*) sem izbrala za izboljšanje poslovnih procesov, sicer pa omogoča postopen razvoj celotnega informacijskega sistema. Kot rezultat analize kreiramo 4 glavne tabele, ki opisujejo delovanje podjetja. Aktivnosti in procese prikažemo v tabelah iz naslednjih razlogov:

- pregledna predstavitev zaporedja dogodkov,
- enostavnost raziskovanja, spreminjanja, popravljanja in razširjanja,
- javnost in razumljivost prikaza tudi uporabnikom.

S tem metodologija odgovarja na pomanjkljivosti ostalih pristopov k iskanju rešitev. Sestavljena je iz 6 zaporednih faz. Prve tri se ukvarjajo z modeliranjem in izboljšanjem procesov, preostale tri pa podatkovno modeliranje in implementacija sprememb:

1. faza: Opredelitev poslovnih procesov v treh korakih in razvoj procesne tabele.
2. faza: modeliranje poslovnih procesov, razvoj tabele aktivnosti in tabele lastnosti.
3. faza izboljšanje poslovnih procesov z analizo KOT-JE in izboljšavami. Lahko si pomagamo s simulacijo različnih scenarijev in model NAJ-BO.

4. faza: izdelava začetnega in končnega objektnega modela.

5. faza: oblikovanje sistema in priprava na implementacijo.

6. faza: implementacija.

V diplomskem delu za potrebe namena obravnavam prve tri faze. Metodologijo razložim ob sproti uporabi primera podjetja Editor, kjer izvajam izboljšanje.

## **5.1 Identifikacija poslovnih in delovnih procesov**

Najprej določimo poslovne in delovne procese po funkcijskih področjih, ki jih prikažemo v *procesni tabeli*. Za pridobivanje informacij opravimo intervjuje z vodstvom na strateškem in operativnem nivoju in s tem definiramo:

- Seznam strateških ciljev
- Organizacijska struktura podjetja
- Seznam poslovnih in delovnih procesov

Intervju s strateškim vodstvom nam poda informacije o ciljih, strategiji in strukturi podjetja ter poslovnih procesih. Skupaj s strateškim vodstvom pripravimo načrt intervjujev z operativnim vodstvom, kar poda vpogled v izvajanje poslovnih procesov na operativni ravni, tj. delovnih procesov. Načrt intervjujev z operativnim vodstvom v obravnavanem primeru ni potreben, saj v majhnem podjetju strateško vodstvo dobro pozna tudi vse delovne procese. Izdelovanje takšnih načrtov pride v poštev pri obravnavanju velikih sistemov. Pozneje sem opravila le še intervju z direktorjem franšizne enote v Ljubljani in bila po potrebi v stiku z vodji. Podpora vodstva je bila pri izvedbi projekta ključnega pomena. Vsi procesi so prikazani v procesni tabeli, ki je rezultat te faze.

### **5.1.1 Strateški cilji podjetja Editor d.o.o.**

Prenova se nanaša na procese, a jih je potrebno prenoviti tako, da bodo v najboljši meri uresničevali strateške cilje in omogočali izvedbo strategij. Najpogosteje se srečujemo s ti. pristopom *od zgoraj navzdol* (angl. *top-down approach*), ki predvideva: *opredelitev ciljev podjetja, strategije, ključnih dejavnikov uspeha in potrebne informacijske infrastrukture* za podporo teh ciljev. V diplomskem delu uporabljam pristop *od spodaj navzgor* (angl. *bottom up approach*), ki obravnava trenutno stanje, na podlagi katerega lahko določimo kratkoročni program izboljšav. Za doseganje strateških ciljev vodstvo postavi strategijo, tj. usmerjanje sredstev, ki so nam na voljo danes za doseganje rezultatov, ki jih pričakujemo v prihodnosti (Štempihar, 2010), ki mora biti v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja.

Na sedežu podjetja v testni franšizni enoti sem opravila intervju na strateški ravni, z direktorjem in vodjo franšiznega oddelka. S tem sem pridobila informacije o strateških ciljih, organizacijski strukturi in poslovnih procesih. Seznam strateških ciljev:

- Povečanje dobička in zmanjšanje stroškov poslovanja z racionalizacijo dela.

- Povečanje tržnega deleža v Sloveniji z 10 delujočimi lokalnimi poslovalnicami v vseh večjih slovenskih mestih: Ljubljana, Maribor, Kranj, Koper, Celje, Novo Mesto, Murska Sobota, Velenje in Cerklje
- V svojo mrežo privabiti kvalitetne franšizije, ki ustrezajo pogojem.
- V letu 2011 odpreti 2 master franšizi v Avstriji in Italiji.
- Prenos glavne dejavnosti na franšizije do konca leta 2011.
- Glavna dejavnost Editorja bo kvaliteten razvoj in širjenje franšizne mreže ter povečanje prepoznavnosti blagovne znamke editor studios.
- Zagon notranje franšizne enote v matičnem podjetju (možnost preoblikovanja v hčerinsko podjetje)
- Pridobiti investicijskega partnerja za razvoj aplikacije myEnterprise 3.0.

Namen obstoja organizacije je:

- Zagotavljanje brezskrbne spletne prisotnosti, splošnih komunikacijskih storitev za sprejemljivo ceno malim in srednje velikim podjetjem.
- Strankam ponuditi visoko kakovost, vrhunsko podporo in dodano vrednost.
- Postati konkurenčen ponudnik spletnih rešitev v Sloveniji in Evropi.

Poti oz. strategij za doseganje ciljev in uresničevanja je seveda več, kot glavne pa lahko naštejemo:

- Motiviranje franšizijev k skupnemu delovanju in zasledovanju skupnih ciljev,
- izbira pravega kandidata na podlagi določenih pogojev,
- kontrola poslovanja franšizija.

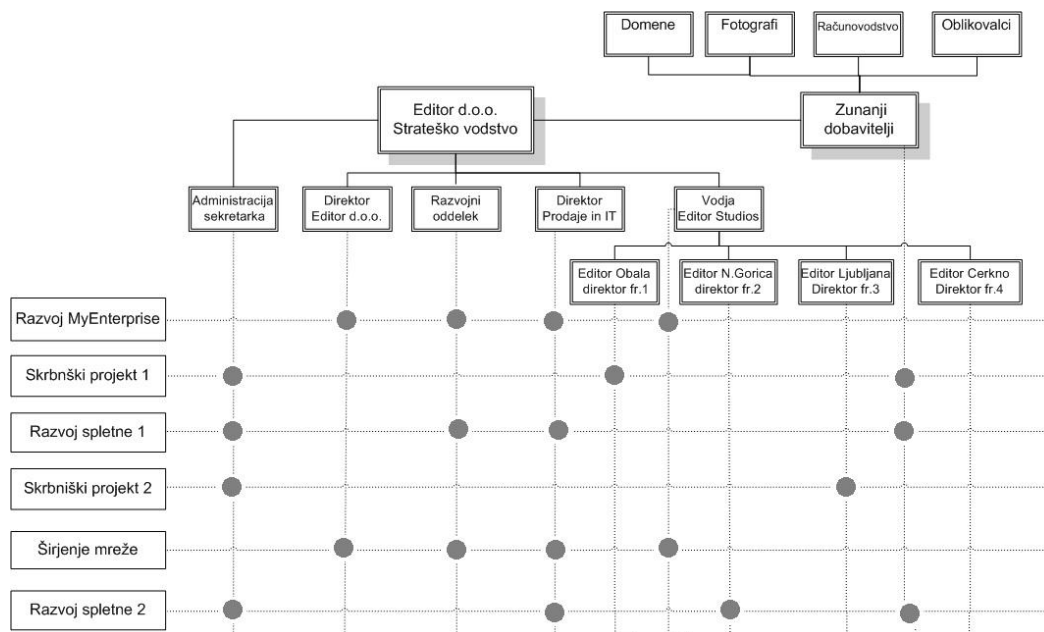
### 5.1.2 Organizacijska struktura

Organizacijska shema na sliki 13 prikazuje funkcionalno strukturo, vendar je priporočljiva usmeritev v procesni vidik. Majhno podjetje že v osnovi nima kompleksne strukture, komunikacija je relativno horizontalna, podjetje stremi k projektni organiziranosti. Franšizne enote so pravno zunanje entitete, z vidika procesa jih obravnavam kot notranje dele sistema. Levo je prikazanih nekaj primerov projektov. Strateško vodstvo predstavljajo: direktor podjetja, v nadaljevanju *direktor Editor*, *direktor prodaje in IT*, *vodja razvoja* ter vodja franšiznega oddelka, v nadaljevanju *vodja Editor studios*. Vsak izvaja različne naloge, ki usmerjajo delo zaposlenih, postavljajo strateške cilje. Zaradi velikosti organizacije izvajajo tudi operativne naloge.

Težko govorimo o oddelkih, zato opisujem glavne naloge posameznih funkcij. *Direktor Editor* je zadolžen za poslovanje, strateško odločanje, trženje, prodajo, stike s strankami, izvajanje izobraževanj in izdelava spletnih strani. *Direktor prodaje in IT* skrbi za urejanje

in pridobivanje domen, upravljanje z IT, strežniško administracijo, tehničnim vzdrževanjem opreme. *Vodja Editor studios* skrbi za razvoj in rast franšizne mreže, koordinacijo enot, administracijo, povezano s franšizingom. *Vodja razvoja* usmerja *razvojni oddelek* s približno 8-10 *programerji*, ki izdelujejo in vzdržuje spletne strani, razvijajo programe in izvajajo izobraževanja. V oddelku ni hierarhije, vsi opravljajo podobne naloge, vsak pa je odgovoren za izpeljavo določenega projekta od začetka do konca. *Administracija oz. sekretarka*, predstavlja 1 osebo, ki skrbi za administracijo. *Dobavitelji* dobavljajo storitve in produkte celotni franšizni mreži in so zunanje entitete. Omeniti velja naslednje: ponudniki domen, ponudniki kolokacij, računovodstvo, grafični oblikovalci, fotografi.

Slika 13: Organizacijska struktura podjetja Editor d.o.o.



### 5.1.3 Cilji prenove procesov v podjetju

Namen izboljšanja procesov je določiti strateške cilje in izboljšati organizacijske procese za doseganje večjega zadovoljstva strank. Če je stranka zadovoljna, je poslovni proces dobro oblikovan in uspešen, v nasprotnem primeru je smiselna izboljšava, ki jo moramo skrbno načrtovati. Cilji izboljšave procesov podjetja:

- Povečanje dobičkonosnosti in rasti dobička.
- Učinkovitejša izraba virov zaradi občasne in neenakomerne prezasedenosti kadrov in franšiznih enot.
- Povečanje zadovoljstva zaposlenih in dodane vrednosti na zaposlenega.
- Izboljšan sistem za spremljanje in kontrolo poslovanja franšizijev.
- Povečati prepoznavnost blagovne znamke Editor studios.



- Preprečevanje občasnih likvidnostnih težav.
- Hitrejše izvajanje procesa širjenja franšizne mreže: prezasedenost vodje, veliko usklajevanja, pisanje priročnikov, težave pri začetnem financiranju kandidatov.
- Krajše izvajanje izobraževanja.

V točki 5.3 bom, upoštevaje našete cilje, podala predloge izboljšav z namenom čim večjega doseganja ciljev. Ker je analiza omejena le na tri procese, vsem ciljem ne bo možno ustreči.

#### 5.1.4 Procesna tabela

Pri določanju delovnih procesov so bili poleg opravljenih pogovorov, nepogrešljiv vir informacij franšizni priročniki, ki do podrobnosti opisujejo vsak delovni proces in aktivnost posebej. Določa postopke, uporabo programske in strojne opreme, uporabo blagovne znamke itd. Ko določimo vse poslovne in delovne procese, lahko izdelamo procesno tabelo in jih predstavimo vodstvu. Metodologija TAD po fazah enostavno in razumljivo prikazuje stanje v podjetju, zato je priporočljiva udeležba in sodelovanje vseh zaposlenih. Posebno v velikih sistemih je uspeh te faze v veliki meri odvisen od popolnega razumevanja slike podjetja s strani vseh zaposlenih. Tako že na začetku odpravimo morebitne nekonsistentnosti in s popravki dosežemo strinjanje celotnega kolektiva. Za potrebe pisanja programske kode, moramo v tej fazi pripraviti tudi tekstovni opis procesov, v okviru diplomskega to ni potrebno.

Tabela 3 predstavlja procesno tabelo, s preglednim seznamom poslovnih in delovnih procesov, ki jo je potrdilo vodstvo. Poslovnih procesov je sicer več, v diplomskem delu pa obravnavam naslednje: *izdelovanje spletnih strani*, *skrbništvo spletnih strani* in *širjenje franšizne mreže*. Izbrani procesi imajo pomemben vpliv na doseganje strateških ciljev.

Funkcijska področja (angl. *business area*) metodologija definira kot fizično lokacijo, delovno skupino ali oddelek. V podjetju sem identificirala naslednja funkcijska področja: *sprejemna pisarna* se nahaja v matičnem podjetju, kjer delujeta sekretarka in vodja testne franšizne enote. Slednji za pričujočo analizo ni pomemben. Pisarna izvaja podporni proces administracija. *Strateško vodstvo* je delovna skupina in zagotavlja infrastrukturo za delovanje podjetja. Delovna skupina *produkcija* predstavlja oddelek razvoj. *Franšizna poslovalnica* izvaja proces izdelave spletnih strani in skrbništva, ne zagotavlja pa infrastrukture, ki je pod okriljem matičnega podjetja. Analizirala sem franšizno poslovalnico Ljubljana. *Editor studios* je sicer blagovna znamka za izdelavo spletnih strani, na tem mestu označuje enoto znotraj podjetja, katere naloga je razvoj in vzdrževanje franšizne mreže.

Tabela 4: Procesna tabela franšizne mreže Editor

Funkcijsko področje (angl. business area)	delovni proces (angl. work process)	poslovni proces (angl. business process)		
		izdelava spletnih strani	skrbništvo spletnih strani	razvoj franšizne mreže
Sprejemna pisarna (matično podjetje)	administracija za izdelavo spletnih strani	*		
	administracija za skrbništvo do stranke		*	
	administracija za potrebe franšizne mreže			*
Strateško vodstvo (matično podjetje)	projektno vodenje izdelave spletnih strani	*		
	Prodaja spletnih strani	*		
	objava spletnih strani	*		
	projektno vodenje skrbništva		*	
	nudjenje gostovanja in domen		*	
	strateško usmerjanje franšiznega sistema			*
Produkcija (matično podjetje)	produkcija spletnih strani	*		
	izvedba skrbniških zahtev		*	
	razvoj programov za celoten sistem			*
	Editor akademija			*
Franšizna poslovalnica (neodvisno podjetje)	prodaja spletnih strani	*		
	izvedba skrbniških zahtev		*	
	administracija za izdelavo spletnih strani	*		
	administracija franšizija za skrbništvo		*	
	produkcija spletnih strani	*		
	poslovodenje za franšizo (poročila, sestanki)			*
Editor Studios (matično podjetje)	pridobivanje kandidatov			*
	Editor Akademija			*
	preverjanje kandidatov			*
	Podpora pri prvih poslih	*		
	podpora pri skrbništvu		*	
	pripravljanje gradiv in priročnikov			*
	pregledovanje poročil in obračuni			*
	odpiranje novih poslovalnic			*

## 5.2 Modeliranje poslovnih procesov

Pred nadaljevanjem mora vodstvo podjetja potrditi resničnost povezav, navedenih v procesni tabeli. Namen druge faze je natančno poznavanje dela in nalog posameznega uporabnika sistema. S poglobljanjem v procese je marsikateri intervju v primeru nejasnosti potrebno ponoviti, zato celotna faza predstavlja interaktiven proces. Večina težav pri takšnih projektih izvira iz že v začetku slabo definiranih in s tem neučinkovitih poslovnih procedur. Modeliranje poslovnih procesov je računalniško pridobljena potencialna rešitev problema (Damij, 2008), zato zavzamemo le tiste procese, ki jih želimo izboljšati. Z uporabo potrebnih informacij o obnašanju procesa na modelu prikažemo realnost. Na ta način lahko spremembe simuliramo na modelu ne da bi pri tem morali uvajati spremembe v realnosti. Simulacija sprememb je pomembna pri določanju postopkov, aktivnosti in nalog, ki prispevajo k ekonomskemu outputu oziroma profitu na vloženi kapital.

Rezultat te faze je model; za vsak poslovni proces simultano izdelamo dve tabeli: *tabela aktivnosti* (angl. *activity table*) in *tabela lastnosti* (angl. *property table*). Za dovolj

natančno definiranje procesov, je bilo potrebno opraviti še nekaj dodatnih pogovorov z vodstvom.

### 5.2.1 Tabela aktivnosti

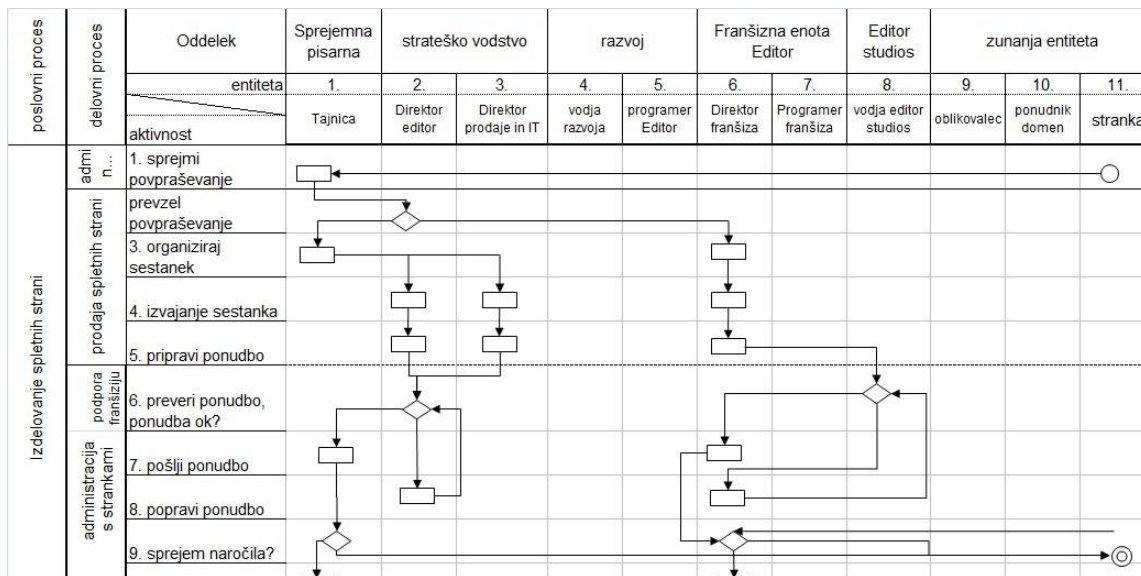
Izdelava tabele aktivnosti je en od načinov modeliranja poslovnih procesov, ki ga metodologija predpisuje. Modeliramo lahko enega ali več poslovnih procesov. Metodologija TAD definira *entiteto* kot uporabnika, skupino uporabnikov ali drug sistem pomemben za delovanje podjetja. Poznamo *notranje* in *zunanje entitete*, pri čemer notranja zavzema vlogo znotraj sistema, zunanja pa ima eno ali več interakcij s sistemom. Določanje entitet je lažje, če si predstavljamo, da je entiteta nekaj, kar obstaja in ima identiteto ter natančen pomen (Damij, 2008).

Najprej pripravimo tabelo in sicer, *prvi* stolpec predstavlja poslovne procese, *drugi* delovne procese znotraj poslovnih procesov, ki jih modeliramo, aktivnosti pa prikažemo v vrsticah *tretjega* stolpca (T. Damij 2008). Aktivnosti so povezane s horizontalnimi in vertikalnimi povezavami, kar omogoča enostaven prikaz realnega sveta. *Horizontalna povezava* določa povezanost vsake aktivnosti s tistimi entitetami in stolpci, ki sodelujejo pri izvajanju aktivnosti. Aktivnosti so navadno povezane z dvema entitetama, te pa se delijo na izvorne in ciljne entitete. *Izvirna entiteta* začne aktivnost, *ciljna entiteta* sprejme izhod aktivnosti izvorne interne entitete oz. vhod aktivnosti izvorne eksterne entitete. Določena aktivnost je lahko *povezana samo z eno entiteto* takrat, ko entiteta izvede aktivnost in istočasno uporabi izhod izvedene aktivnosti kot vhod. Tudi povezava z *več kot dvema entitetama* je mogoča v primeru, ko več entitet hkrati prejme izhod aktivnosti neke entitete. Model omogoča izris *alternativnih poti*, ko različne entitete izvajajo isto aktivnost. *Vertikalna povezava* definira vrstni red izvajanja aktivnosti. Vsaka aktivnost je povezana z eno ali več predhodnimi aktivnostmi razen prve in je istočasno povezana z eno ali več sledečimi aktivnostmi razen zadnje. Odločimo se lahko za enega od dveh pristopov izrisa tabele, črkovni in simbolni. V obravnavanem primeru sem uporabila *simbolni pristop*, ki je za prikazovanje horizontalnih in vertikalnih povezav bolj nazoren. Uporablja naslednje simbole:

- □ v prostoru (i,j) pomeni, da je entiteta (j) resurs aktivnosti (i), kjer j teče od 1 do števila notranjih entitet. Simbol se lahko pojavi tudi v dveh različnih poljih v isti vrstici (i,j) in (i,k), kar prikaže izvajanje aktivnosti določene entitete (j) ali alternativne entitete (k).
- ○ začetna aktivnost določene poti v obravnavanem procesu.
- ⊙ končna aktivnost poti v obravnavanem procesu.
- ◇ simbol v prostoru (i,j) pomeni, da je aktivnosti (i), odločitvena aktivnost, ki ima več sledečih aktivnosti. Takšna aktivnost prične dve alternativni poti.
- → povezava aktivnosti horizontalno.
- ↓ povezava aktivnosti vertikalno.

Procese lahko izrišemo v posameznih tabelah, ali pa v isti tabeli več procesov. Vsak poslovni proces sem izrisala v svoji tabeli aktivnosti. Tabela 4 prikazuje izsek tabele aktivnosti poslovnega procesa *izdelava spletnih strani*. Razviden je poslovni proces, delovni procesi, aktivnosti ter entitete. Za razumevanje poteka celotnega procesa moramo proučiti celotno tabelo aktivnosti. Tabele aktivnosti vseh treh procesov so predstavljene v prilogah 1, 6 in 11.

Tabela 5: Izsek tabele aktivnosti za proces: izdelava spletnih strani



### 5.2.2 Tabela lastnosti

Analiza tabel aktivnosti omogoča natančen vpogled v potek procesa in entitet, ki jih izvajajo, ne omogoča pa dodatnih opisov aktivnosti, pogojev, stroškov, časa potrebnega za izvedbo itd. Za vsak proces zato istočasno izdelamo tabelo lastnosti. Vsaka aktivnost v tabeli aktivnosti predstavlja vrstico v tabeli lastnosti, ki vsebuje njihove podrobne opise. Aktivnosti so predstavljene v vrsticah, lastnosti aktivnosti pa so opisane v stolpcih (Damij, 2008):

- *Opis*; kratek opis aktivnosti v trenutni vrstici tabele.
- *Resurs* (angl. *resource*); entiteta, ki izvaja aktivnost v trenutni vrstici.
- *Čas*; trajanje aktivnosti in pomemben parameter pri izboljšanju procesov.
- *Pravilo*; natančna definicija omejitve, ki mora biti izpolnjena, da se določena aktivnost lahko izvede, lahko jih je več.
- *Vhod/izhod*; prikaz vhodov in izhodov po aktivnostih.
- *Stroški*; seštevek stroškov vseh potrebnih virov za izvedbo naloge in pomemben parameter pri izboljšanju procesov. V konkretnem primeru stroškov ne obravnavam.

Tabela 5 prikazuje izsek tabele lastnosti procesa *izdelava spletnih strani*. V delu ne obravnavam stroškov, zato je ta rubrika v tabeli lastnosti prazna. Izboljšanje bo usmerjeno predvsem na časovno učinkovitosti in boljšo izrabo virov, kar posredno pomeni tudi zmanjšanje stroškov. Z analizo obeh tabel, je vsak proces lahko razumljiv vsakomur. Tabele lastnosti in aktivnosti vseh treh procesov so predstavljene v prilogah 2, 7 in 12. V nadaljevanju na kratko opisujem posamezne poslovne procese.

Tabela 6: Izsek tabele lastnosti za proces: *izdelava spletnih strani*

Lastnosti Aktivnost	Opis	Resurs (angl. resource)	Čas	Pravilo	Input/output	Strošek
1. sprejmi povpraševanje	zazna povpraševanje in ga posreduje direktorju oz. vodji	sekretarka	15 min	povpraševanje pride po mailu ali telefonu	informacija o povpraševanju	
2. odločitev kdo bo prevzel povpraševanje	določi kdo bo prevzel stranko in posreduje strankine kontakte izvajalcu	direktor Editor	30 min	prednost imajo franšize. Preveri geografski izvor povpraševanja in zasedenost franšize. Če franšiza ne more sprejeti projekta, ga izvede Editor. Skrbnik je določen naknadno	informacije o stranki	
3. organiziraj sestanek	stopi v stik stranko in organizira uvodni sestanek	direktor Editor/ sekretarka	15 min	razpoložljivost stranke	datum, ura in lokacija sestanka	
4. izvajanje sestanka	Odgovorna oseba se oglasi pri stranki	direktor franšize/ strateški vodja	60 min	Editor:strateški vodja, franšiza: Direktor	zapisnik sestanka	
5. pripravi ponudbo	v skladu s sestankom pripravi predlog ponudbe	direktor franšize/ sekretarka	1h – 3h	vključuje opis, izris, informativni izračun. Uporabi MyEnterprise	predlog ponudbe	
6. preveri ponudbo, ponudba ok?	preveri kvaliteto ponudbe, cene, design. Če neustrezno poda komentarje in popravke	direktor editor/ vodja editor studios	15min	NE: aktivnost 8, DA:aktivnost 7	potrjena ponudba	
7. pošlji ponudbo	izdela predračun in potrjeno ponudbo pošlje stranki	sekretarka/ direktor franšize	30min	je sestavljena iz: opisa sodelovanja, izrisa spletne strani in predračuna	ponudba	
8. popravi ponudbo	upoštevata popravke in ustrezno popravi ponudbo	direktor franšize	15min – 1h	stranka lahko odstopi - konec	popravljen ponudba	
9. sprejem naročila?	sprejme naročilo na podlagi poslanih ponudbe	strateški vodja/ direktor franšize	5min	DA: aktivnost 10; NE: konec	naročilnica	

*Proces izdelava spletnih strani* se začne s povpraševanjem stranke, nato se preusmeri na prvega prostega franšizija, ki deluje na določenem geografskem področju. Matično podjetje prevzame posel v primeru prezasedenosti franšizijev. Spletna stran se programira praviloma v franšiznih enotah, opravi se kontrola in izobraževanje stranke, objava na strežniku in primopredajni zapisnik. Po plačilu se izvede še SEO in s tem je proces zaključen. Gostovanje na strežniku in registracijo domen zagotavlja Editor kot tudi vzdrževanje opreme za nemoteno delovanje.

*Proces skrbništvo spletnih strani* je ločen od procesa izdelave spletnih strani. Kljub temu se stranka skoraj vedno poleg izdelave spletne strani odloči tudi skrbništvo, ki zavzema: elektronski poštni predal, registracija domene, gostovanje spletne strani, SEO (Search engine optimization), streaming rešitve, nadgradnje myPortal-a, vzdrževanje spletne strani, itd... Izbira lahko med 6 paketi skrbništva: gostovanje, začetni, osnovni, poslovni, trgovski, portalski, korporativni in podpiše skrbniško pogodbo. Franšiza, ki je izdelala spletno stran, je avtomatično upravičena do deleža vrednosti skrbniške pogodbe ter povračila stroškov opravljenih skrbniških ur, čeprav skrbniško pogodbo podpiše matično podjetje. V *skrbniške ure* se šteje programiranje, izvajanje nadgradenj in podpora stranki, ki jih zagotovi franšiza. Iz mesečnega poročila je razvidna terjatev franšize do Editorja, kar se

kompensira z mesečno uporabnino (royalty). Komunikacija med franšizorjem in franšiziji, izdelava poročil ipd, je del procesa, ki ga v delu ne obravnavam.

Proces *širjenje franšizne mreže* je predstavljen v prilogah 3 in 6. Dva do trikrat mesečno podjetje organizira informativne dneve po različnih krajih. Sledi identifikacija in spoznavanje zainteresiranih kandidatov. Izmed teh približno 2 kandidata povabijo v testno franšizno enoto, čemur sledi: podpis pogodbe o izobraževanju, plačilo in začetek usposabljanja v okviru Editor akademije. Po izpolnjenih vseh pogojih za odprtje poslovalnice, sledi podpis franšizne pogodbe ter otvoritev, navado po enem mesec po koncu izobraževanja. Editor za nove franšizije pripravi začetni paket (marketinški material, oglasi, standardizirane vizitke, torbe, elektronsko gradivo, personalizirane predloge), vzpostavi telekomunikacijske poti, preda priročnike ter prve stranke.

### **5.3 Prenova poslovnih procesov**

Pri prenovi se poslužujemo reform in izboljšanja kvalitete, učinkovitosti in dostopnosti virov, zmanjševanju stroškov znotraj organizacije, boljši odnos strankami, distribucija podatkov in informacij z učinkovito izrabo IT. Po prenovi mora vodstvo nadaljevati z nadaljnjim izboljševanjem podprocesov, aktivnosti in nalog, sicer lahko izničimo pridobljeno vrednost. Tretja faza metodologije določa in implementira spremembe v procesih in je sestavljena iz dveh korakov: *analiza* in *simulacija procesov*.

#### **5.3.1 Analiza procesov**

V literaturi srečamo tudi angleški izraz *process analysis*. Procese analiziramo z analizo tabele aktivnosti in izdelavo procesnega modela na podlagi obeh; tabele aktivnosti in tabele lastnosti iz točk 5.2.1 in 5.2.2. Natančnost analize dosežemo s sodelovanjem projektnega tima, tj. izkušenih sodelavcev in zunanjih svetovalcev, ki skupaj predlagajo spremembe. Predloge uporabimo pri pripravi »kaj-če« scenarijev in izvedbo simulacije. Pri zelo kompleksnih poslovnih procesih si lahko olajšamo delo z razdelitvijo tabele aktivnosti. Pri tem moramo biti pozorni na izgubo informacij ali povezav med delovnimi procesi. Najprej analiziramo posamične delovne procese in nadaljujemo z analizo celotnega poslovnega procesa. Na takšen način lahko poiščemo nove ideje za izboljšanje delovanja vsakega delovnega procesa z namenom skrajševanja ciklov, prerazporeditve in odstranjevanja nepotrebnih aktivnosti. Časovno potratne aktivnosti enostavno identificiramo s pogledom v tabelo lastnosti.

#### **5.3.2 Simulacija procesov in predlogi izboljšav**

Procese modeliramo z namenom analize in simulacije »kaj-če« scenarijev. Na ta način definiramo obnašanje procesa in identificiramo možne izboljšave za *reševanje problema, odstranjevanje ovir* in *identifikacijo ozkih grl* v procesu. Za izvedbo simulacije transformiramo tabele aktivnosti v *diagram poteka* s pomočjo izbrane računalniške aplikacije in v model vnesemo lastnosti aktivnosti iz tabele lastnosti. Izboljšanje je

interaktiven proces, zato moramo izvesti več simulacij. Potek simulacije in izboljšanja procesov (Damij, 2008):

1. Priprava procesnega diagrama na podlagi tabele aktivnosti,
2. razvoj procesnega modela z določitvijo vseh aktivnosti iz tabele lastnosti,
3. določitev simulacijskih parametrov procesa in izvedba simulacije,
4. analiza rezultatov,
5. uvedba smiselnih sprememb za izboljšanje.

Kadar v proces uvedemo spremembe, moramo ponoviti korake od 3. Ko smo zaključili z izboljšanjem procesa, prenovimo tabelo aktivnosti in tabelo lastnosti za vsak poslovni proces.

Simulacije poslovnih procesov konkretnega primera sem izvedla v aplikaciji *iGrafX Process 2011*. Izboljšave v procesu je v večini predlagalo vodstvo podjetja, ki je hkrati projektna skupina izboljšanja procesov. Izboljšave sem skušala pridobiti tudi z uporabo nekaterih načel izboljšanja, tj. *zgoščanje procesov* in združevanje nalog, uporaba *naravnega zaporedja* izvajanja procesa, *opravljanje dela na najbolj smiselnem mestu* v podjetju, *razbijanje poslovnih pravil* ipd. Vsaka simulacija in poslovni proces zahteva *izdelavo scenarija*, ki vsebuje informacije o: *poteku simulacije* (trajanje, začetek, konec, dolžina dneva, tedna ipd.), *generatorjih procesa*, tj. sprožilcih procesa, ki so lahko konstantni ali intervalni, ter *resursih*, v konkretnem primeru so to kadri, saj gre za storitveno podjetje. Določimo lahko še več podrobnosti, za obseg diplomskega dela pa sem uporabila kar prednastavljene vrednosti. Scenarij za vse tri procese je enak in traja 90 dni, delovnik od ponedeljka do petka, od 8h do 16h. V nadaljevanju opisujem spremembe in izboljšave po posameznih procesih. Procesni model in rezultati simulacij so predstavljeni v prilogah.

### **Izboljšanje procesa »izdelava spletnih strani«**

Za ta proces sem izvedla dve simulaciji: »kot-je« in »obstoječe stranke« (prilogi 4 in 5). V izogib dvojnemu delu, sem uvedla delitev na obstoječe in nove stranke in s tem omogočila hitrejšo procesiranje naročila z eliminacijo nepotrebnega preverjanje obstoječih strank. S tem prekršimo ustaljeno poslovno pravilo, da je potrebno vsako stranko preveriti. Tako se je povprečen čas cikla skrajšal iz 32,16 dni na 29,36 dni, zmanjšal pa se je tudi čas neaktivnosti virov. *Izraba kadrov* v produkciji se je povečala iz 4,95 na 9,25, na splošno pa se je izraba virov povečala iz 33,89 na 36,05. Tabela lastnosti nazorno pokaže časovno najbolj potratne aktivnosti (priloga 1). Z vpeljavo baze podatkov, informacijskega sistema (v nadaljevanju IS) oz. nadgradnjo aplikacije MyEnterprise, bi lahko skrajšali čas aktivnosti 2. in 10., iz dosedanjih 30 min na dobrih 10 min za vsako. Verjetno je na račun uvedbe IS mogočih več izboljšav, česar v diplomskem delu ne obravnavam. Prenovljena tabela lastnosti je predstavljena v prilogi 3.

Celotna mreža se za skrajšanje cikla lahko poslužuje tudi naslednje načine: *pospeševanje plačevanja računov s strani strank* z možnostjo obročnega odplačevanja, *skupno usposabljanje kadrov* v okviru Editor akademije, kar bi občutno razbremenilo direktorja franšize. Direktorju franšize po izvedbi administrativnih aktivnosti za stranke in potrebe franšizne mreže, izobraževanja zaposlenih in strank, ostane povprečno manj kot polovico delovnega časa za programiranje. Slednje občasno predstavlja ozko grlo v procesu, kar onemogoča njihovo pravočasno realizacijo. Za ilustracijo: *priprava ponudb* zahteva približno 3 ure na ponudbo, *priprava pogodb* 1 uro na pogodbo, *izdani računi in predračuni* 1 ura na dan, mesečna poročila Editorju 4 ure mesečno. Na ravni franšize predlagam prenos programerskih aktivnosti v čim večji meri na zaposlene in študente. Direktor se tako lahko posveti poslovanju, odnosu s strankami in pridobivanju novih projektov. Ker je število programerskih ur po projektu nepredvidljivo, predlagam tudi uvedbo dveh alternativnih podprocesov: *izdelava kompleksnih* in *enostavnih spletnih strani*. Smiselnost te izboljšave lahko preverimo s podatki o dolžini in kompleksnosti preteklih projektov, ki jih za potrebe diplomskega dela nimam.

### **Izboljšanje procesa »skrbništvo spletnih strani«**

Tudi za ta proces sem v iGrafixu izvedla dve simulaciji: »kot-je« in »izboljšava sistema« (prilogi 9 in 10). Skrbništvo predstavlja približno 90% vsega programerskega dela. Le telefonski pogovori s stranko lahko zahtevajo do 3 ure dnevno, izdelava mesečnih poročil 1 uro mesečno, knjiženje in izdelava skrbniških predračunov pa 1-5 ur mesečno. Če preuredimo prvi poslovni proces, pridobi direktor franšize več razpoložljivega časa za izvajanje skrbniških ur, komunikacijo s stranko, programiranje dopolnitev, izobraževanje in podpora stranki. Podobno kot pri procesu izdelave spletnih strani lahko skrbniške projekte razdelimo na bolj in manj kompleksne. Tudi pri tem procesih bi bilo smotno razmisliti o nadgradnji aplikacije MyEnterprise oz. razvoju IS. S tem bi lahko močno skrajšali izvajanje posameznih aktivnosti in s tem celotnih ciklov. Opravljena simulacija ne pokaže velikih sprememb (priloga 10). Povprečno trajanje cikla se skrajša z 12,35 dni na 12,40 dni, v tem času pa stranke sprožijo 288 povpraševanj. Opazimo zmanjšanje časa zasedenosti iz 1,39 na 1,21 dni, s tem pa se poveča tudi povprečni nezaposleni čas (avg. idle) se poveča iz 7,85 na 8,04 dni, predvsem pri franšizi. S tem se poveča razpoložljiv čas za izvedbo projektov. Povprečna izkoriščenost (Tavg utilization) franšize zmanjša iz 27,67 na 22,20 dni. Izkoriščenost resursov po aktivnosti so se močno zmanjšale. Za ilustracijo, iz povprečne izrabe virov za aktivnost pošiljanje računa se je (Avg Res Wait) zmanjšal iz 53,05 ur na 1,93 ur kar ustreza zmanjšanju za dobrih 96 odstotnih točk. Zmanjšalo se je število čakajočih transakcij iz 743 na 726, kar je za 2,28 odstotni točki manj. Največje število čakajočih ur (max # wait) se je povečalo iz 279 na 307.

Predlagane spremembe so prikazane v prenovljeni tabeli lastnosti (priloga 8). Opravljeno delo in vrednost skrbniških pogodb se kompenzira z royaltijem, med franšizorjem in franšizijem. Zbiranje podatkov in priprava mesečnih obračunov za kompenzacije s franšiziji je ločen poslovni proces in se v veliki meri pokriva z delovanjem mreže. V delu



ga le omenjam, saj vodja Editor studios skrbi za pregled poročil, preračun internih ur in preračun royaltyja, kar v veliki meri vpliva tudi na proces skrbništva. Konec meseca mora vsak franšizij pripraviti poročilo o vsakem opravljenem skrbništvu, podpisu skrbniške pogodbe ipd. Uvedba IS bi lahko ta proces v veliki meri avtomatizirala, s tem pa skrajšala cikel procesa skrbništvo.

### **Izboljšanje procesa »širjenje franšizne mreže«**

Pri tem procesu na podlagi simulacije nisem uspela identificirati pomembnejših izboljšav. Zaradi manjše pogostosti izvajanja simulacija traja 365 dni. Izpeljala sem dve simulaciji: »kot-je« in »izobraževanje« (prilogi 14 in 15) z naslednjimi rezultati: Povprečen cikel se je skrajšal iz 6,99 na 1,41 tednov. Delo med zaposlenimi se je prerazporedilo. Povprečna izkoriščenost vodje Editor studios se je zmanjšala iz 35,33 na 26,44 tednov, na ta račun pa se je povprečna izkoriščenost programerja Editor povečala iz 11,71 na 20,19 tednov. Pri tem se je povprečno izvajanje aktivnosti (activity statistics) zmanjšalo s 0,43 na 0,36 tednov.

Čas cikla lahko skrajšamo z *izboljšanjem izobraževalnega programa Editor akademije*, ki ga pripravlja vodstvo. Nov program bo skrajšan na 6 tednov in se bo izvajal vsak delovni dan. Pretirano usklajevanje s kandidati ne bo več mogoče, saj je lahko samo usklajevanje potekalo cel mesec. Kot je razvidno iz tabele aktivnosti (priloga 11) je v procesu veliko možnih koncev, zato je pomembno hitro izvajanje procesa. Pri tako majhnem številu kandidatov si podjetje ne more privoščiti njihove izgube, denimo zaradi dolgotrajnega usklajevanja urnikov. V prihodnosti načrtujejo uvedbo *stalnega izobraževalnega centra v Sloveniji*, kar ustreza predlagani izboljšavi za proces izdelave spletnih strani. Posebno vlogo pri tem igra tudi kakovost izobraževanja, saj je od njega odvisno širjenje pa tudi delovanje same mreže. Uporaba šolskih primerov in maksimalna izobraževalna kapaciteta za 4 franšizne kandidate hkrati je po mnenju vodstva en od načinov za doseganje višje kakovosti. Hitrejše odpiranje franšiznih poslovalnic bi lahko spodbudili s pomočjo garancij za pridobivanje finančnih virov za *financiranje začetne investicije* denimo pri bankah z možnostjo obročnega odplačila začetnih stroškov. Prenovljena tabela lastnosti je prikazana v prilogi 13.

Kot že omenjeno v poglavju o franšizingu, je nakup franšize verjetno bolj gotova podjetniška pot kot snovanje lastnega koncepta, zato je tudi z vidika bank to lahko privlačen koncept.

## SKLEP

Franšizna podjetja v današnjem času omogočajo globalno prisotnost, standardizacijo in večjo možnost uspeha za obe vpleteni stranki, franšizija in franšizorja. Številne prednosti franšiznih sistemov spodbujajo številna združenja k promociji in razvoju franšizinga. Brez dvoma bi lahko tudi v Sloveniji bolje izkoriščali možnosti, ki jih ponuja franšizing, pri tem pa je zaželeno, da se v ta proces vključijo tako pravni strokovnjaki kot tudi banke in drugi snovalci podpornega poslovnega okolja. Franšizno podjetje je kot vsako drugo, sestavljeno iz poslovnih procesov, ki delujejo v skladu s cilji, strategijami in pravili poslovanja. Še več, franšizna podjetja verjetno več časa posvetijo razumevanju svojih poslovnih procesov kot ostala podjetja. Slednji so že standardizirani, natančno določeni in opisani v franšiznem priročniku. Seveda pa to ne pomeni, da v njih ni prostora za izboljšanje.

Za uspeh podjetja pa niso dovolj le urejeni poslovni procesi, prepoznavna blagovna znamka in veliko število franšizijev. Ključnega pomena je podjetnost, vodenje in sposobnost organizacije, da se prilagaja tržnim razmeram. Danes imajo stranke večjo moč, pravila igre pa določajo najboljši v panogi. Slep sledenje nam ne bo prineslo uspeha, organizacije morajo postati inovativne v iskanju načinov in pravil za izboljšanje poslovanja. Le tisti, ki neprestano spremljajo okolico in delovanje podjetja in iščejo načine za izboljšanje poslovanja, bodo dolgoročno lahko konkurirali. Za izvajanje sprememb in vpeljevanje novih postopkov poznamo več pristopov k prenovi in upravljanju poslovnih procesov. Pri tem nam je lahko v veliko pomoč IT, zato na področju poslovne informatike posvečamo pozornost poslovnim procesom. V začetnih fazah proučevanja procesov so se posluževali zgolj avtomatizacije nalog, danes pa tehnologija omogoča nove razsežnosti uspešnega poslovanja.

Za upravljanje procesov je v prvi fazi pomembno razumevanje trenutnega stanja, pri čimer si lahko pomagamo z različnimi tehnikami modeliranja. V diplomskem delu sem se osredotočila predvsem na objektno orientirano modeliranje in na primeru iz prakse uporabila metodologijo TAD. Slednja se odlikuje po svojem enostavnem in nazornem prikazu poteka in lastnosti poslovnih procesov.

V franšizni mreži Editor studios sem identificirala poslovne procese in se odločila za obravnavo treh, ki v največji meri pokrivajo strateške cilje podjetja. Na podlagi analiz sem ugotovila, da je logično sosledje procesov v podjetju smiselno, zato prenova tabel aktivnosti ni bila potrebna. S pomočjo vodstva in simulacijami sem predlagala nekatere izboljšave po posameznih procesih. Organizacijska struktura in projektna kultura v podjetju sovpadata s procesnim razmišljanjem. Trenutna kadrovska zasedba pokriva povpraševanje, vendar z občasnim povečanim presežnim povpraševanjem. Smiselno bi bilo nadgraditi informacijski sistem, za kar ima podjetje že dobre zasnove in lasten razvoj. Za dvig kvalitete in hitrejšega izvajanja vseh procesov, bi neizmerno pripomogla vzpostavitev stalnega izobraževalnega centra, ki bi poleg izobraževanja skrbel tudi za upravljanje s človeškimi viri.

Metodologijo TAD bi lahko uporabili tudi za razvoj informacijskega sistema, vendar v sklopu diplomskega dela tega nisem obravnavala. Podjetje je na dobri poti doseganja svojih ciljev, zavedajo se pomena internacionalizacije, pri tem pa se zgledujejo po podobnih tujih franšiznih sistemih. Vendar je zmagovalec le tisti, ki opravlja stvari na drugačen način in ne sledi ostalim.

Ugotavljam, da je z uporabo metodologije TAD izboljšanje poslovnih procesov možno, vendar bi za občutnejše izboljšanje in management poslovnih procesov bilo potrebno procese v podjetju še podrobneje preučiti in nadaljevati tudi s preostalimi fazami metodologije.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bates, T. (1994, 28. julij). Comparison of Franchise and Independent Small Business Survival Rates. *Small business economics*, (7), 377-388.
2. Blanc, M. (2002). *Razvoj informacijskega sistema logistike z uporabo metodologije tabelarni razvoj aplikacij (TAD)* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
3. Bradach L., Jeffrey (1998). *Franchise organizations*. Boston: Harvard business school press. – franchising is like marriage.
4. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Črv, M., (2000). *Objektni pristop k prenovi poslovnih procesov in izgradnji informacijskega sistema – metodološki vidiki* (povzetek). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Čufer, M. (2003). *Uporaba metode TAD (1. Natis)*. Ljubljana: Samozaložba. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.telesat.si/~user239/uporabametodetad.pdf>
7. Damij, N., Damij, T., Grad, J., & Jelenc, F. (2007, 24. november). A methodology for business process improvement and IS development. *SicenceDirect*, Elsevier, (50), 1127-1141.
8. Damij, T. (2000). *Poslovna informatika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Damij, T. (2001). *Tabular Application Development for Information Systems*. New York: Springer-Verlag New York, Inc.
10. Editor d.o.o. (2010). *MyEnterprise navodila za uporabo* (interno gradivo). Solkan: Editor d.o.o.
11. Editor d.o.o. (2010). *Operativni priročnik za franšizno mrežo Editor, Sklop 1: ADMINISTRACIJA* (interno gradivo). Solkan: Editor d.o.o.
12. Editor d.o.o. (b.l.). *Editor spletne komunikacije*. Korporativna predstavitev. Solkan: Editor d.o.o.
13. Editor d.o.o. (b.l.). *Franšiza spletnih storitev*. Predstavitev franšiznega sistema za franšizojemalce. Solkan: Editor d.o.o.
14. EFF European Franchise Federation (2008, 19. September). *European Code of Ethic for Franchising*. Regulation, Self regulation. Bruselj: European Franchise Federation. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.eff-franchise.com/IMG/article\\_PDF/article\\_a13.pdf](http://www.eff-franchise.com/IMG/article_PDF/article_a13.pdf)
15. Evropska komisija (2006). *Nova opredelitev MSP: Vodnik za uporabnike in vzorec izjave*. Publikacija podjetništvo in industrija. Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf)
16. Ferkol, M. (oktober 2000). *Želite prodajati slonoled?*. *Profesionalna prodaja*. Najdeno 3. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.trgovinska-oprema.si/Fransizing.168.0.html>

17. Franchising. (b.l.) v Wikipedia the Free Encyclopedia. Najdeno 16. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Franchising>
18. Grad, J. & Jaklič, J. (1996). *Baze podatkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Guštin, R. (2000). *Načrtovanje informacijskega sistema za podporo poslovanju banke* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
21. IFA International Franchise organisation (b.l.) v Wikipedia the Free Encyclopedia. Najdeno 16. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Franchise\\_Association](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Franchise_Association)
22. Jug, T. (2006). *Delovanje franšize spletnih storitev skozi analizo dveh podjetij* (diplomsko delo). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
23. Keup, E. J. (2007). *Franchise Bible : How to Buy a Franchise or Franchise Your Own Business* (6th ed.). Madison: CWL Publishing Enterprises, Inc.
24. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kovačič, A. & Vintar, M. (1994). *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. Ljubljana: DZS
26. Leben, A. (2006). *Informatizacija poslovnih procesov v upravi – IPPU* (gradivo predavanj). Ljubljana: Fakulteta za Upravo.
27. Privredna komora Srbije (b.l.). *Franšizing: najčešće postavljana pitanja*. Informativno gradivo centra za franšizing. Beograd: Privredna komora Srbije, Odbor za ekonomske odnose sa inostranstvom.
28. Shane, S. A. (2005). *From ice cream to the Internet: using franchise to drive the growth and profits of your company*. Upper Saddle River, New York: Pearson Prentice Hall.
29. Shivell, K. & Banning K. (1995). *The Franchise kit: A Nuts-and-Bolts Guide to Owning and Running a Franchise Business* (first McGraw-Hill paper back ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
30. Srabotič, R. (2002). *Strateško načrtovanje integriranih informacijskih sistemov v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Štampihar, A. (2009, 26. maj). *Od strategije do operative*. *Sistem*. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.sistem-on.net/40522/trendi/od-strategije-do-operative>
32. Vilfan, J. (2007, februar). *Kdo je podjetnik? Podjetnik*. Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=300&ClanekID=3321>
33. White, S.A. (b.l.). *Introduction to BPMN*. IBM Corporation.
34. WIPO World Intellectual Property Organization. (1994). *FRANCHISING GUIDE*. Ženeva: International Bureau of WIPO.

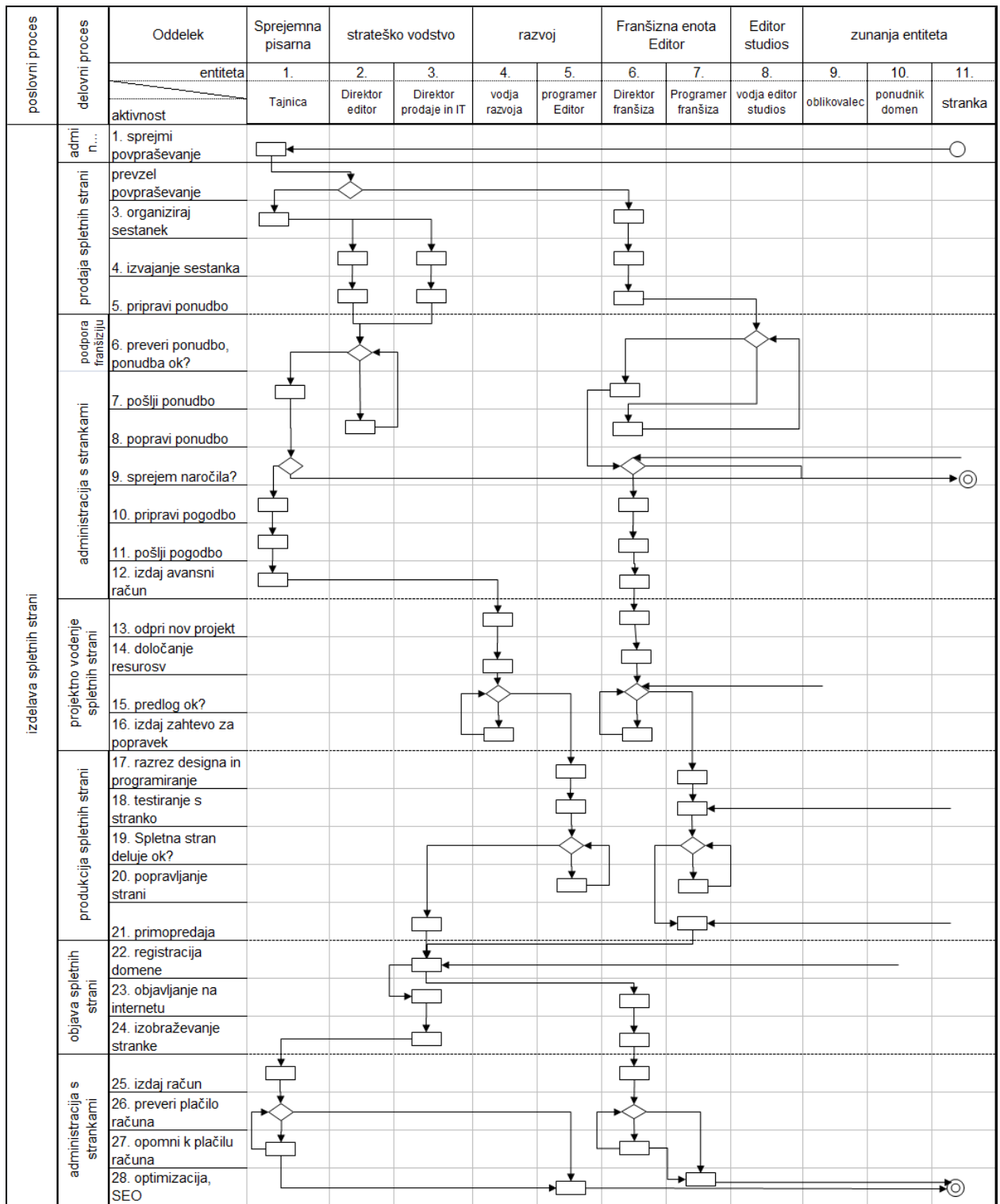


# **PRILOGE**





## Priloga 1: Tabela aktivnosti procesa »izdelovanje spletnih strani«



## Priloga 2: Tabela lastnosti procesa »izdelovanje spletnih strani«

Lastnosti Aktivnost	Opis	Resurs (angl. resource)	Čas	Pravilo	Input/output	Strošek
1. sprejmi povpraševanje	zazna povpraševanje in ga posreduje direktorju oz. vodji	sekretarka	15 min	povpraševanje pride po mailu ali telefonu	informacija o povpraševanju	
2. odločitev kdo bo prevzel povpraševanje	določi kdo bo prevzel stranko in posreduje strankine kontakte izvajalcu	direktor Editor	30 min	prednost imajo franšize. Preveri geografski izvor povpraševanja in zasedenost franšize. Če franšiza ne more sprejeti projekta, ga izvede Editor. Skrbnik je določen naknadno	informacije o stranki	
3. organiziraj sestanek	stopi v stik stranko in organizira uvodni sestanek	direktor Editor/ sekretarka	15 min	razpoložljivost stranke	datum, ura in lokacija sestanka	
4. izvajanje sestanka	Odgovorna oseba se oglasi pri stranki	direktor franšize/ strateški vodja	60 min	Editor:strateški vodja, franšiza: Direktor	zapisnik sestanka	
5. pripravi ponudbo	v skladu s sestankom pripravi predlog ponudbe	direktor franšize/ sekretarka	1h – 3h	vključuje opis, izris, informativni izračun. Uporabi MyEnterprise	predlog ponudbe	
6. preveri ponudbo, ponudba ok?	preveri kvaliteto ponudbe, cene, design. Če neustrezno poda komentarje in popravke	direktor editor/ vodja editor studios	15min	NE: aktivnost 8, DA:aktivnost 7	potrjena ponudba	
7. pošlji ponudbo	izdela predračun in potrjeno ponudbo pošlje stranki	sekretarka/ direktor franšize	30min	je sestavljena iz: opisa sodelovanja, izrisa spletne strani in predračuna	ponudba	
8. popravi ponudbo	upošteva popravke in ustrezno popravi ponudbo	direktor franšize	15min – 1h	stranka lahko odstopi - konec	popravljen ponudba	
9. sprejem naročila?	sprejme naročilo na podlagi poslane ponudbe	strateški vodja/ direktor franšize	5min	DA: aktivnost 10; NE: konec	naročilnica	
10. pripravi pogodbo	na podlagi ponudbe pripravi pogodbo po predlogi v myEnterprise	strateški vodja/ direktor franšize	30min	pogodba o izdelavi spletne strani vključuje tudi pogodbo o skrbništvu, razen če se stranka temu izrecno odpove.	pogodba o izdelavi spletne strani	
11. pošlji pogodbo	pripravljeno pogodbo pošlje po pošti na strankin naslov	direktor franšize/ sekretarka	30min	uporabi barvni tisk in upošteva pravila uporabe grafičnih elementov blagovne znamke Editor	kuverta s pogodbo	
12. izdaj avansni račun	ob prilivu sredstev na bančni račun z naslova ponudbe izda avansni račun	direktor franšize/ sekretarka	10min	uporabi myEnterprise	avansni račun	
13. odpri nov projekt	odpre nov projekt	direktor franšize/ vodja razvoja	10min	priliv prejet	nov projekt v MyEnterprise	
14. določanje resurosv	določi potrebne resurse za izvedbo (oblikovalci, programerji) in dodeli delo, naloge vnese v projekt	odgovorna oseba	30min	resursi razpoložljivi	določene delovne naloge	
15. predlog ok?	na podlagi oblikovalčevega predloga presodi ustreznost glede na stranko	direktor franšize/ direktor editor	10-60min	DA: aktivnost 16, NE: aktivnost 15	predlog designa strani	
16. izdaj zahtevo za popravek	poda komentarje na design in zaprosi za popravek. Posvetuje se z direktorjem Editor	direktor franšize/ direktor editor	15min	ne ustreza zahtevam	zahteva za popravek designa	
17. razrez designa in programiranje	potrjen design razreže in sprogramira funkcionalnost spletne strani	programer franšiza/ programer Editor	60-480ur	celo aktivnost izvede ena oseba	delujoča spletna stran	
18. testiranje s stranko	programer s stranko testira, če spletna stran deluje kot je bilo dogovorjeno	programer franšiza/ programer Editor	60-120min	uporaba MyPortal	testirana spletna stran	
19. Spletna stran deluje ok?	Na podlagi testiranja evidentira potrebne popravke	programer franšiza/ programer Editor	30min	DA: aktivnost 20; NE: aktivnost 19	seznam potrebnih popravkov	
20. popravljanje strani	usklajevanje in popravljanje napak na strani	programer franšiza/ programer Editor	15-480min	napaka na strani	popravljen spletna stran	

Se nadaljuje...

...nadaljevanje

21. primopredaja	izdelava in pošiljanje primopredajnega zapisnika, kjer stranka izrazi strinjanje z rešitvijo in odobri prevzem. vsako nestrinjanje se zapiše v zapisnik in določi rok, ko mora izvajalec napako odpraviti. Za to se PC ne poveča	direktor franšize/ direktor editor/ vodja prodaje in IT	60min	spletna stran končana	primopredajni zapisnik	
22. registracija domene	registrira se željeno domeno pri dobavitelju domen	vodja prodaje	30 min	vedno izvaja Editor	potrjen primopredajni zapisnik	
23. objavljanje na internetu	registracija domene in objava potrjene spletne strani na strežniku.	direktor franšize/ vodja prodaje in IT	30min	primopredajni zapisnik podpisan	informacija o registrirani domeni	
24. izobraževanje stranke	kratko izobraževanje stranke o urejanju vsebin z uporabo programa MyPortal, telefonsko ali osebno	direktor franšize/ programer editor	20 - 90 min	stran objavljena na internetu	stranka zna samostojno urejati vsebino	
25. izdaj račun	na podlagi predračuna v ponudbi izda račun za izdelavo spletne strani v myEnterprise	direktor franšize/ sekretarka	5min	izobraževanje izvedeno	račun za opravljen storitev	
26. preveri plačilo računa	preveri prilive na TRR na podlagi izdanega računa	direktor franšize/ sekretarka	5min	DA: aktivnost 26, NE: aktivnost 27	informacija o prilivu	
27. opomni k plačilu računa	pokliče stranko in preveri plačilo	direktor franšize/ sekretarka	5 - 30min	izdajanje opominov po predpisanem postopku (ustno, 1., 2., opomin pred izvršbo)	opomin k plačilu	
28. optimizacija, SEO	optimizira spletno stran za spletne brskalnike. Spada pod skrbništvo, vedno del izdelave spletne strani	programer franšiza/ programer Editor	10-120min	plačan 100% znesek računa	informacija o plačilu računa	

### Priloga 3: Prenovljena tabela lastnosti procesa »izdelovanje spletnih strani«

lastnosti / aktivnost	Opis	resurs (angl. resource)	čas	pravilo	Input/output	Strošek
1. sprejmi povpraševanje	zazna povpraševanje in ga posreduje direktorju oz. vodji	sekretarka	15 min	povpraševanje pride po mailu ali telefonu	informacija o povpraševanju	
2. Odločitev kdo bo prevzel povpraševanje	Z vpogledom v sistem dobi informacije za predajo posla prosti franšizi in posreduje franšizi oz. produkcija v podjetju	direktor Editor	10 min	Zasedenost in pravila vsebovana v sistemu	informacije o stranki	
3. organiziraj sestanek	stopi v stik stranko in organizira uvodni sestanek	direktor Editor/ sekretarka	15 min	razpoložljivost stranke	datum, ura in lokacija sestanka	
4. izvajanje sestanka	Odgovorna oseba se oglasi pri stranki istočasno pripravlja ponudbo po predlogi	direktor franšize/ strateški vodja	60 min	Editor:strateški vodja, franšiza: Direktor	zapisnik sestanka	
5. pripravi ponudbo	Dokonča ponudbo in jo posreduje v sistem	direktor franšize/ sekretarka	1h – 3h	vključuje opis, izris, informativni izračun. Uporabi MyEnterprise	predlog ponudbe	
6. preveri ponudbo, ponudba ok?	Iz sistema prveri ponudbo, kvaliteto cene in potrdi oz. poda seznam popravkov	direktor editor/ vodja editor studios	15min	NE: aktivnost 8, DA:aktivnost 7	potrjena ponudba/seznam popravkov	
7. pošlji ponudbo	izdela predračun in potrjeno ponudbo pošlje stranki	sekretarka/ direktor franšize	30min	je sestavljena iz: opisa sodelovanja, izrisa spletne strani in predračuna	ponudba	
8. popravi ponudbo	upošteva popravke in ustrezno popravi ponudbo	direktor franšize	15min – 1h	stranka lahko odstopi - konec	popravljen ponudba	
9. sprejem naročila?	sprejme naročilo na podlagi poslani ponudbe	strateški vodja/ direktor franšize	5min	DA: aktivnost 10; NE: konec	naročilnica	
10. pripravi pogodbo	na podlagi ponudbe pripravi pogodbo po predlogi v myEnterprise, sistem samodejno vstavi podatke iz ponudbe v pogodbo.	strateški vodja/ direktor franšize	15 min	vključuje tudi skrbniško pogodbo, razen v primeru, ko se stranka odloči zgolj za izdelavo strani	pogodba o izdelavi spletne strani	
11. pošlji pogodbo	pripravljen pogodbo pošlje po pošti na strankin naslov	direktor franšize/ sekretarka	30min	uporabi barvni tisk in upošteva pravila uporabe grafičnih elementov blagovne znamke Editor	kuverta s pogodbo	
12. izdaj avansni račun	ob prilivu sredstev na bančni račun z naslova ponudbe izda avansni račun	direktor franšize/ sekretarka	10min	uporabi myEnterprise	avansni račun	

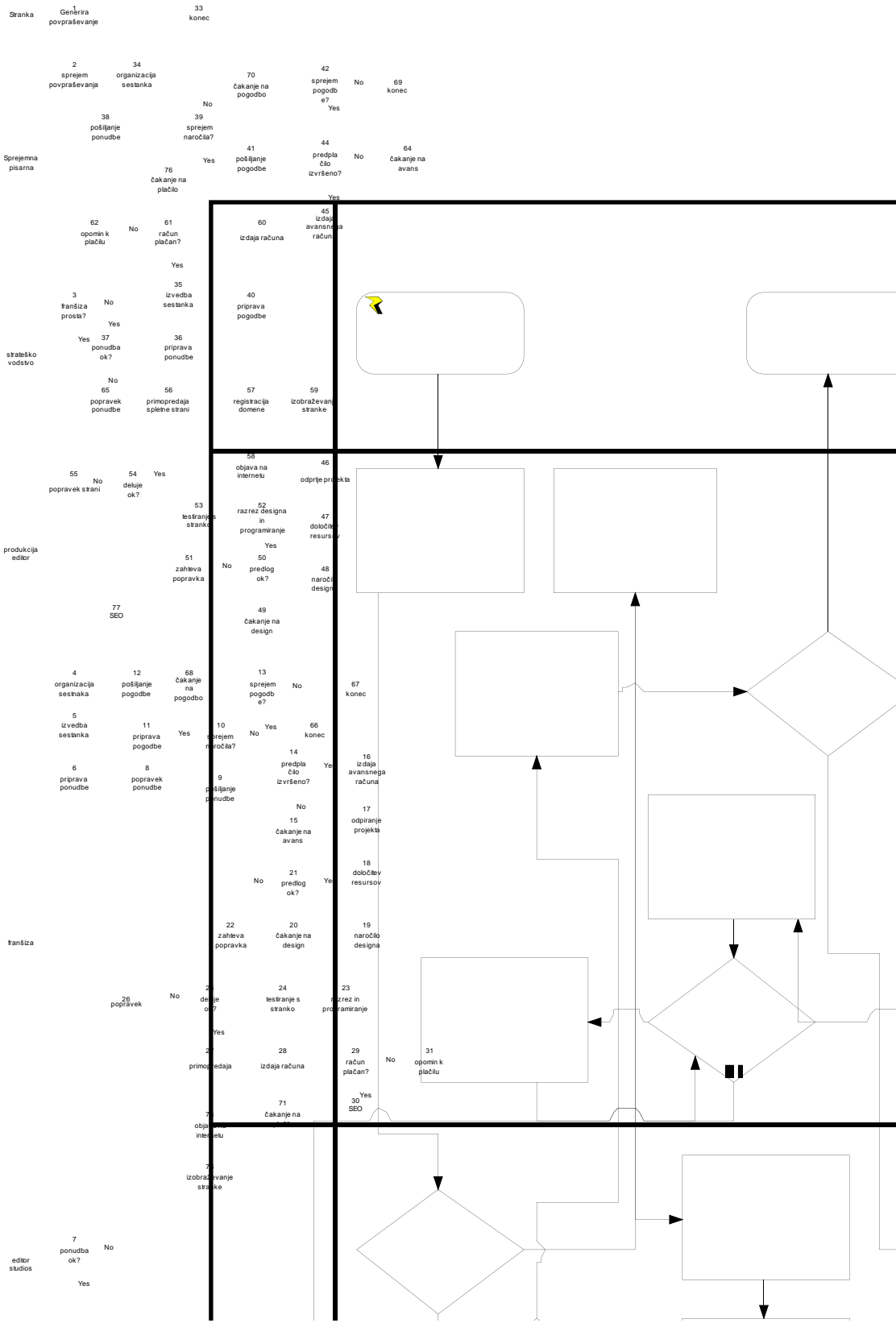
se nadaljuje...

...nadaljevanje

13. odpri nov projekt	odpre nov projekt	direktor franšize/ vodja razvoja	10min	priliv prejet	nov projekt v MyEnterprise	
14. določanje resurosv	določi potrebne resurse za izvedbo (oblikovalci, programerji) in dodeli delo, naloge vnese v projekt	odgovorna oseba	30min	resursi razpoložljivi	določene delovne naloge	
15. predlog ok?	na podlagi oblikovalčevega predloga presodi ustreznost glede na stranko	direktor franšize/ direktor editor	10-60min	DA: aktivnost 16, NE: aktivnost 15	predlog designa strani	
16. izdaj zahtevo za popravek	poda komentarje na design in zaprosi za popravek. Posvetuje se z direktorjem Editor	direktor franšize/ direktor editor	15min	ne ustreza zahtevam	zahteva za popravek designa	
17. razrez designa in programiranje	potrjen design razreže in sprogramira funkcionalnost spletne strani	programer franšiza/ programer Editor	60-480ur	celo aktivnost izvede ena oseba	delujoča spletna stran	
18. testiranje s stranko	programer s stranko testira, če spletna stran deluje kot je bilo dogovorjeno	programer franšiza/ programer Editor	60-120min	uporaba MyPortal	testirana spletna stran	
19. Spletna stran deluje ok?	Na podlagi testiranja evidentira potrebne popravke	programer franšiza/ programer Editor	30min	DA: aktivnost 20; NE: aktivnost 19	seznam potrebnih popravkov	
20. popravljanje strani	usklajevanje in popravljanje napak na strani	programer franšiza/ programer Editor	15-480min	napaka na strani	popravljen spletna stran	
21. primopredaja	izdelava in pošiljanje zapisnika s čimer stranka potrdi prevzem.	direktor franšize/ direktor editor/ vodja prodaje in IT	60min	stranka se strinja z rešitvijo, spletna stran končana. Oz. določitev roka za odpravo napak	primopredajni zapisnik	
22. registracija domene	registrira se zeleno domeno pri dobavitelju domen	vodja prodaje	30 min	vedno izvaja Editor	potrjen primopredajni zapisnik	
23. objavljanje na internetu	registracija domene in objava potrjene spletne strani na strežniku.	direktor franšize/ vodja prodaje in IT	30min	primopredajni zapisnik podpisan	informacija o registrirani domeni	
24. izobraževanje stranke	kratko izobraževanje stranke o urejanju vsebin z uporabo programa MyPortal, telefonsko ali osebno	Edi	20 - 90 min	stran objavljena na internetu	stranka zna samostojno urejati vsebino	
25. izdaj račun	na podlagi predračuna v ponudbi izda račun za izdelavo spletne strani v myEnterprise	direktor franšize/ sekretarka	5min	izobraževanje izvedeno	račun za opravljeno storitev	
26. preveri plačilo računa	preveri prilive na TRR na podlagi izdanega računa	direktor franšize/ sekretarka	5min	DA: aktivnost 26, NE: aktivnost 27	informacija o prilivu	
27. opomni k plačilu računa	pokliče stranko in preveri plačilo	direktor franšize/ sekretarka	5 - 30min	izdajanje opominov po predpisanem postopku (ustno, 1., 2., opomin pred izvršbo)	opomin k plačilu	
28. optimizacija, SEO	optimizira spletno stran za spletne brskalnike. Spada pod skrbništvo, vedno del izdelave spletne strani	programer franšiza/ programer Editor	10-120min	plačan 100% znesek računa	informacija o plačilu računa	

# Priloga 4: Izris procesa »izdelovanje spletnih strani« v programu iGrafx

spletna\_simulacija.igx



## Priloga 5: Statistični rezultati simulacij procesa »izdelovanje spletnih strani«

### Average Busy Time (Days)

#### Worker

	as is	obstojece stranke
Sekretarka	20,98	20,98
Strateski vodja	3,19	3,19
Franšiza	20,39	20,39
produkcija editor	1,07	2,01
Vodja razvoja	0,00	0,00

### Average Idle Time (Days)

#### Worker

	as is	obstojece stranke
Sekretarka	0,68	0,68
Strateski vodja	18,48	18,47
Franšiza	1,28	1,28
produkcija editor	20,59	19,66
Vodja razvoja	21,67	21,67

#### Total Transaction Waited Count

	as is	obstojece stranke
Worker	1907	1955

### Resource Statistics (Days)

#### Worker - obstojece stranke

	Count	Tot # Wait	Tavg # Wait	Max # Wait	Avg NZ Wait	Avg Res Wait	Acq Count
Franšiza	4	832	52,54	246	1,57	0,00	744
produkcija editor	8	97	0,58	2	0,51	0,00	107
Sekretarka	1	952	235,95	414	18,43	0,00	647
Strateski vodja	2	74	0,68	9	0,67	0,00	131
Vodja razvoja	1	97	0,58	2	0,51	0,00	0

### Resource Statistics (Days)

#### Worker - obstojece stranke

	Count	Tot # Wait	Tavg # Wait	Max # Wait	Avg NZ Wait	Avg Res Wait	Acq Count
editor studios							
franšiza	4	832	52,54	246	1,57	0,00	744
produkcija editor	9	97	0,58	2	0,51	0,00	107
Sprejemna pisarna	1	952	235,95	414	18,43	0,00	647
Stranka							
strateško vodstvo	2	74	0,68	9	0,67	0,00	131

### Time-Weighted Average Resource Utilization

#### Worker

	as is	obstojece stranke
Sekretarka	96,85	96,85
Franšiza	94,10	94,10
Strateski vodja	14,71	14,74
produkcija editor	4,95	9,25
Vodja razvoja	0,00	0,00

**Time-Weighted Average Resource Utilization**

	as is	obstojece stranke
Worker	33,89	36,05

**Resource Statistics (Days)**
**Worker - obstojece stranke**

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
editor studios											
franšiza	4	94,10	20,39	1,28	65,63	2,71	0,00	0,00	94,10	0,00 €	0,00 €
produkcija editor	9	8,23	1,78	19,88	65,63	2,71	0,00	0,00	8,23	0,00 €	0,00 €
Sprejemna pisarna	1	96,85	20,98	0,68	65,63	2,71	0,00	0,00	96,85	0,00 €	0,00 €
Stranka											
strateško vodstvo	2	14,74	3,19	18,47	65,63	2,71	0,00	0,00	14,74	0,00 €	0,00 €

**Elapsed Time (Days)**

as is	obstojece stranke
90,00	90,00

**Transaction Statistics (Days)**

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
as is	24	32,16	4,52	27,64	6,15	0,00	21,49	10,67
obstojece stranke	24	29,36	4,53	24,83	5,55	0,00	19,29	10,08

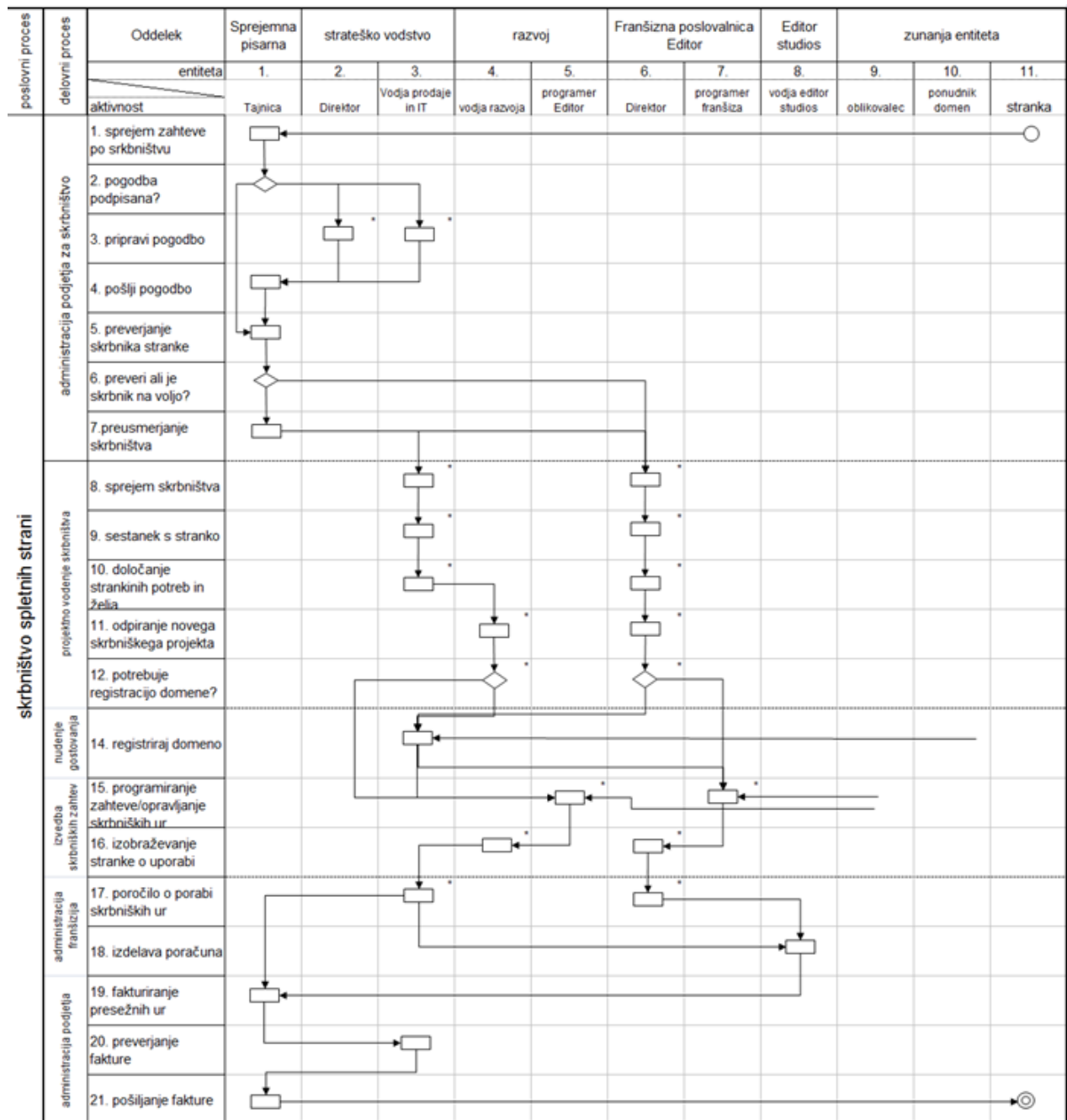
**Transaction Statistics (Days)**
**obstojece stranke**

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
editor studios	17	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
franšiza	17	18,04	5,02	13,03	2,80	0,00	10,23	7,82
produkcija editor	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Sprejemna pisarna	24	16,35	0,90	15,45	3,55	0,00	11,90	4,45
Stranka	24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
strateško vodstvo	24	0,22	0,07	0,15	0,01	0,00	0,14	0,08

**Transaction Statistics (Days)**
**obstojece stranke**

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
spletne strani	24	29,36	4,53	24,83	5,55	0,00	19,29	10,08

## Priloga 6: Tabela aktivnosti procesa »skrbništvo spletnih strani«





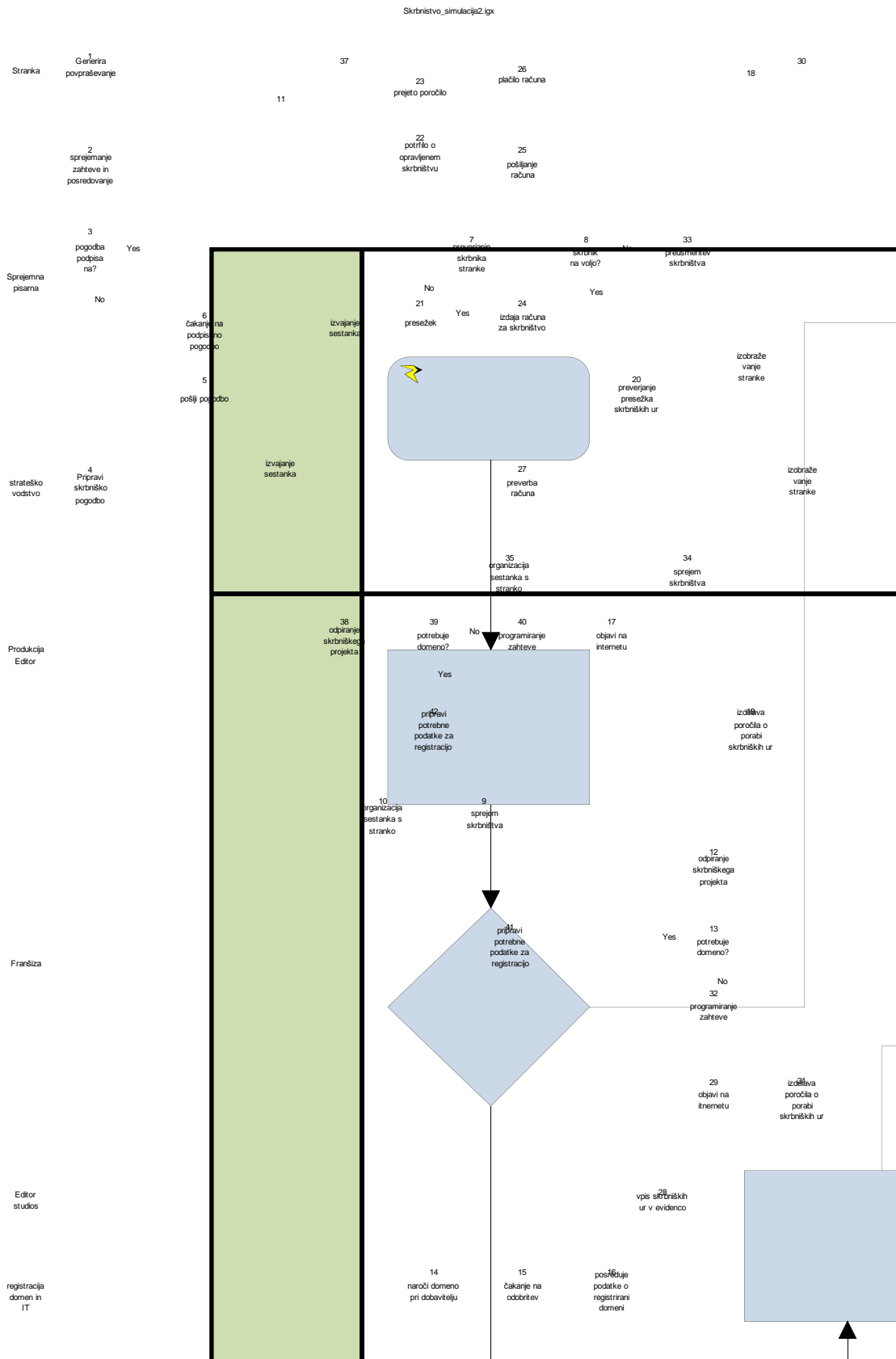
## Priloga 7: Tabela lastnosti procesa »skrbništvo spletnih strani«

lastnosti aktivnost	Opis	resurs (angl. resource)	čas	pravilo	Input/output	strošek
1. sprejem zahteve po skrbništvu	sprejem strankinega maila na podpora@	sekretarka	5min		elektronsko sporočilo	
2. pogodba podpisana?	preveri ali je pogodba podpisana in za katero vrsto skrbništva gre.	sekretarka	10min	podpisana skrbniška pogodba	informacija o stranki	
3. pripravi skrbniško pogodbo	predstavi skrbniške pakete in v dogovoru s stranko pripravi skrbniško pogodbo	direktor editor/ vodja prodaje	30min	če pogodba ni bila podpisana v fazi izdelave spletne strani	strankine želje in potrebe/ skrbniška pogodba	
4. pošlji pogodbo	pošlje pogodbo stranki v podpis	sekretarka	15min		skrbniška pogodba	
5. preverjanje skrbnika stranke	preveri kdo je skrbnik stranke.	sekretarka	5min	skrbnik je tisti franšizij, ki je sprejel stranko v procesu izdelave strani.	informacije o stranki	
6. preveri ali je skrbnik na voljo?	telefonski pogovor s pogodbenim skrbnikom in usklajevanje razpoložljivosti	sekretarka	10min	v primeru odsotnosti skrbnika. Najprej preveri pri franšiznih poslovalnica potem pri notranjem razvoju	informacija skrbnika	
7. preusmerjanje skrbništva	telefonski pogovor z drugim možnim skrbnikom in usklajevanje	sekretarka	10min	pogodbeni skrbnik ni na voljo		
8. sprejem skrbništva	potrdi prejem zahteve o skrbništvu in prevzame projekt	direktor franšiza	5min	ima razpoložljive kapacitete	potrdilo o prevzemu skrbništva	
9. sestanek s stranko	pokliče stranko in se pogovori o potrebah vzdrževanja	direktor franšiza	15min – 1h	če potrebno, osebni sestanek	telefonski klic	
10. določanje strankinih potreb in želja	na sestanku s stranko natančno določita obseg skrbništva	direktor franšiza	60min	zadovoljstvo stranke	poročilo sestanka	
11. odpiranje novega skrbniškega projekta	določi resurse in potreben čas izdelave	direktor franšiza/vodja prodaje in IT	30min	naročilo skrbništva	časovnica projekta	
12. potrebuje registracijo domene?	preveri ali skrbništvo potrebuje registracijo domen.	direktor franšiza	5min – 1h	DA: pošlje zahtevek po registraciji domen z vsemi potrebnimi informacijami. NE: programiranje zahtevka	zahtevek za registracijo domene	
14. registriraj domeno	registrira domeno pri zunanjem dobavitelju	vodja prodaje in IT	15min	Upošteva strankine želje	zahtevek za registracijo domene	
15. programiranje zahteve/opravljanje skrbniških ur	v skladu s strankinimi željami izvaja skrbniške ure ( gostovanje na strežniku, e-pošta in poštni predal, SEO, spremljanje obiskanosti, streaming rešitve, programiranje...)	programer franšiza/programer Editor	0-60min	določeno pri odprtju projekta	opravljena rešitev	
16. izobraževanje stranke o uporabi	telefonski ali osebni pogovor s stranko, podpora tudi po elektronski pošti	direktor franšiza	60min	ves čas teče podporni proces: podpora stranki	telefonska podpora	
17. poročilo o porabi skrbniških ur	ko je skrbništvo opravljeno izdela poročilo o porabljenih urah	direktor franšiza/vodja Editor Studios	15min	to poročilo je del mesečnega poročila franšizorju	poročilo o porabi skrbniških ur	
18. izdelava poročuna	izdela poročun z opravljenimi skrbništv	sekretarka	60min	upošteva skrbniški paket	poročun skrbništva	
19. fakturiranje presežnih ur	matično podejte stranki fakturira presežne ure.	sekretarka	60min	presežek skrbniških ur glede na paket	račun	
20. preverjanje fakture	Preveri pravilnost fakture in usklajenost s poročunom ter skrbniško pogodbo	direktor editor/vodja prodaje	5min		potrjen račun	
21. pošiljanje fakture	Pripravi račun za pošiljanje in ga pošlje stranki	sekretarka	15 min		končni račun	

## Priloga 8: Prenovljena tabela lastnosti procesa »skrbništvo spletnih strani«

lastnosti aktivnost	Opis	resurs (angl. resource)	čas	pravilo	Input/output	strošek
1. sprejem zahteve po skrbništvu	sprejem strankinega maila na podpora@	sekretarka	5min		elektronsko sporočilo	
2. pogodba podpisana?	preveri ali je pogodba podpisana in za katero vrsto skrbništva gre.	sekretarka	10min	podpisana srkbniška pogodba. DA: akt 6, NE: akt 3	informacija o stranki	
3. pripravi skrbniško pogodbo	predstavi skrbniške pakete in v dogovoru s stranko pripravi skrbniško pogodbo	direktor editor/ vodja prodaje	30min	če pogodba ni bila podpisana v fazi izdelave spletne strani	skrbniška pogodba	
4. pošlji pogodbo	pošlje pogodbo stranki v podpis	sekretarka	15min		skrbniška pogodba	
6. preveri ali je skrbnik na voljo?	V sistemu preveri razpoložljivost skrbnika in preda naslednjemu prostemu	sekretarka	1 min	vrstni red: franšiza, ki izdelala stran, druga franšiza, notranji razvoj	informacija skrbnika	
7. preusmerjanje skrbništva	telefonski pogovor s prostim skrbnikom in predaja informacij o stranki	sekretarka	10min	pogodbeni skrbnik ni na voljo		
8. sprejem skrbništva	potrdi prejem zahteve o skrbništvu in prevzame projekt	direktor franšiza	5min	ima razpoložljive kapacitete	potrdilo o prevzemu skrbništva	
9. sestanek s stranko	pokliče stranko in se pogovori o potrebah vzdrževanja	direktor franšiza	15min – 1h	če potrebno, osebni sestanek	telefonski klic	
10. določanje strankinih potreb in želja	na sestanku s stranko natančno določita obseg skrbništva	direktor franšiza	60min	zadovoljstvo stranke	poročilo sestanka	
11. odpiranje novega skrbniškega projekta	določi resurse in potreben čas izdelave	direktor franšiza/vodja prodaje in IT	15 min	naročilo skrbništva	časovnica projekta	
12. potrebuje registracijo domene?	preveri ali skrbništvo potrebuje registracijo domen.	direktor franšiza	10 min	DA: pošlje zahtevek po registraciji domen z vsemi potrebnimi informacijami. NE: programiranje zahtevka	zahtevek za registracijo domene	
14. registriraj domeno	registrira domeno pri zunanjem dobavitelju	vodja prodaje in IT	15min	Upošteva strankne želje	zahtevek za registracijo domene	
15. programiranje zahteve/opravljanje skrbniških ur	programiranje strankinih zahtev. Vzporedno z registracijo domene	programer franšiza/programer Editor	10-60min	določeno pri odprtju projekta	opravljena rešitev	
16. izobraževanje stranke o uporabi	telefonski ali osebni pogovor s stranko, podpora tudi po elektronski pošti	Edi	60min	ves čas teče podporni proces: podpora stranki	telefonska podpora	
17. poročilo o porabi skrbniških ur	ko je skrbništvo opravljeno izdela poročilo o porabljenih urah	direktor franšiza/vodja Editor Studios	15min	to poročilo je del mesečnega poročila franšizorju	poročilo o porabi skrbniških ur	
18. izdelava poročuna	izda poizvedbo za poročun v sistemu	sekretarka	15 min	upošteva skrbniški paket	poročun skrbništva	
19. fakturiranje presežnih ur	Izda račun na podlagi poročuna	sekretarka	15 min	presežek skrbniških ur glede na paket	račun	
20. preverjanje fakture	Preveri pravilnost fakture in usklajenost s poročunom ter skrbniško pogodbo	direktor editor/vodja prodaje	5min		potrjen račun	
21. pošiljanje fakture	Pripravi račun za pošiljanje in ga pošlje stranki	sekretarka	15 min		končni račun	

# Priloga 9: Izris procesa »skrbništvo spletnih strani« v programu iGrafix



## Priloga 10: Statistični rezultati simulacij procesa »skrbništvo spletnih strani«

### Elapsed Time (Days)

as-is	izboljsan sistem
30,00	30,00

### Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
as-is	18	12,35	0,42	11,93	1,50	6,44	4,00	8,36
izboljsan sistem	17	12,40	0,47	11,94	1,23	6,65	4,05	8,35

### Time-Weighted Average Resource Utilization

#### Worker

	as-is	izboljsan sistem
Administratorka	98,66	98,53
Franšiza	33,65	28,34
Programer Editor	0,66	0,66
Stranka	5,21	1,97
strateški vodja	6,00	5,96
Vodja razvoja	12,83	7,98

### Resource Statistics (Days)

#### izboljsan sistem

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	19	13,07	1,21	8,04	19,92	0,84	0,00	0,00	13,07	0,00 €	0,00 €

### Resource Statistics (Days)

#### Worker - izboljsan sistem

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Editor studios											
Franšiza	4	22,20	2,14	7,49	19,92	0,46	0,00	0,00	22,20	0,00 €	0,00 €
Produkcija Editor	9	1,12	0,11	9,52	19,92	0,46	0,00	0,00	1,12	0,00 €	0,00 €
registracija domen in IT	2	3,88	0,23	5,78	19,92	4,07	0,00	0,00	3,88	0,00 €	0,00 €
Sprejemna pisarna	1	98,53	9,48	0,14	19,92	0,46	0,00	0,00	98,53	0,00 €	0,00 €
Stranka	8	4,21	0,41	9,22	19,92	0,46	0,00	0,00	4,21	0,00 €	0,00 €
strateško vodstvo	2	2,08	0,12	5,89	19,92	4,07	0,00	0,00	2,08	0,00 €	0,00 €

### Total Transaction Waited Count

#### Worker

	as-is	izboljsan sistem
Administratorka	509	499
Franšiza	197	192
Programer Editor	4	1
Stranka	0	0
strateški vodja	12	14
Vodja razvoja	25	20

### Resource Statistics (Hours)

#### Worker - izboljsan sistem

	Count	Tot # Wait	Tavg # Wait	Max # Wait	Avg NZ Wait	Avg Res Wait	Acq Count
Administratorka	1	499	137,99	280	38,78	0,00	271
Franšiza	4	192	3,15	20	11,82	0,00	364
Programer Editor	8	1	0,00	1	0,50	0,00	28
Stranka	3	0	0,00	0	N/A	0,00	43
strateški vodja	2	14	0,18	2	9,21	0,00	82
Vodja razvoja	1	20	0,16	4	5,73	0,00	79

## Priloga 11: Tabela aktivnosti procesa »širjenje franšizne mreže«

poslovni proces	delovni proces	Oddelek	Sprejemna pisarna	strateško vodstvo		Editor studios	razvoj		Franšizna poslovalnica	zunanja entiteta	
		entiteta	1.	2.	3.	8.	4.	5.	6.	9.	
aktivnost			Tajnica	Direktor	Vodja prodaje in IT	vodja editor studios	vodja razvoja	programer Editor	Direktor	Kandidat	
širjenje mreže franšiznih poslovalnic	strateško usmerjanje	1. raziskava trga									
		2. odprtje franšizne poslovalnice potrebno?									
	aktivnosti za pridobivanje kandidatov	3. organizira informativni dan									
		4. objavi novico na facebook									
		5. objavi novico v lokalnih medijih									
		6. pripravi nabor kandidatov									
		7. izvede informativni sestanek									
		8. pripravi ožji izbor kandidatov									
		9. dogovori za termin individualne predstavitve									
	preverjanje kandidatov	10. izvede individualno predstavitev									
		11. kandidat ustreza?									
		12. ogled franšizne poslovalnice v Solkanu									
	Editor Akademija - izvedba izobraževanj	13. pripravi izobraževalno pogodbo									
		14. pošlji pogodbo									
		15. pogodba podpisana?									
	odprtje nove franšizne poslovalnice	16. usklajevanje terminov									
		17. izvajanje 1. modula									
		18. izvajanje 2. modula									
		19. izvajanje 3. modula									
		20. pridobi izpolnjene anketne vprašalnike									
		21. čakanje na odprtje franšizne poslovalnice									
		22. pripravi franšizno pogodbo za podpis									
		23. izdaj račun za licenčnino									
		24. pripravi začetni paket									
		25. pripravi priročnike									
	podpora pri prvih poslih	26. vzpostavi komunikacijske poti									
		27. objava novice o novi franšizni poslovalnici									
		28. otvoritev franšizne poslovalnice									
		29. izdelava podstrani franšizne poslovalnice									
		30. predaja prvih strank v skrbništvo									
		31. prevzem strank									

## Priloga 12: Tabela lastnosti procesa »širjenje franšizne mreže«

aktivnost	lastnosti	Opis	resurs (angl. resource)	čas	pravilo	Input/output	Strošek
1. raziskava trga		določi velikost trga, tržni delež, konkurenco	Strateško vodstvo	180min	delno definira kraj izvedbe	tržna analiza	
2. odprtje franšizne poslovalnice potrebna?		presodi ali je v določenem kraju smiselno odpreti novo franšizno poslovalnico upoštevajoč strateške cilje in strategije	direktor Editor	60min	DA: aktivnost; NE: konec	odločitev o vstopu na področje	
3. organizira informativni dan		poišče lokacijo in se dogovori za termin	vodja Editor studios	60min	pogoji za primerno lokacijo	dogovor o lokaciji in terminu	
4. objavi novico na facebook		razpošlje obvestilo o odprtju nove franšizne poslovalnice v mreži facebook	direktor Editor	15min	ciljna publika	novica na facebook strani	
5. objavi novico v lokalnih medijih		objavi novico po zbornicah, srednjih šolah, lokalnih časopisih	vodja Editor studios	180min	ciljna publika	objavljena novica	
6. pripravi nabor kandidatov		na podlagi prijav pripravi nabor kandidatov	vodja Editor studios	30min	prijavnice in udeleženci	prijava	
7. izvede informativni sestanek		predstavitve franšiznega sistema Editor studios kot poslovne priložnosti	vodja Editor studios/ direktor Editor	120min	kandidati se udeležijo sestanka. Če ne, konec	udeleženci	
8. pripravi ožji izbor kandidatov		po sestanku glede na interes pripravi ožji izbor kandidatov.	vodja Editor studios	60min	izrazi interes in ustreza kriterijem za franšizija (programer, geografska prisotnost, volja do dela...)	seznam ožjega izbora	
9. dogovori za termin individualne predstavitve		uskladi termin in lokacijo individualne predstavitve	vodja Editor studios	10min/udeleženec	izražen interes	termin individualne predstavitve	
10. izvede individualno predstavitve		podrobno seznanjanje s franšiznim sistemom in kandidatom	vodja editor studios	60min	udeležba kandidata-če ne konec	informacije o kandidatu	
11. kandidat ustreza?		presodi ali kandidat ustreza, posvetuje se z ostalimi člani strateškega vodstva	direktor Editor	30min	Ali je kandidat zainteresiran? Ali ustreza profilu franšizija? DA: aktivnost 20; NE: konec	seznam končnih kandidatov	
12. ogled franšizne poslovalnice v Solkanu		končni kandidati si ogledajo delovanje franšizne poslovalnice Editor	vodja Editor studios/ direktor Editor	60min	Ali je kandidat še zainteresiran, DA: aktivnost13, NE: konec	obisk franšizne poslovalnice	
13. pripravi izobraževalno pogodbo		vkliučuje vse informacije v zvezi z izvedbo izobraževanja, pripravi račun izobraževanja	vodja Editor studios	15min	potrjeno sodelovanje, odločitev o odprtju	izobraževalna pogodba	
14. pošlji pogodbo		pošlje pogodbo končnemu kandidatu	sekretarka	5-15 min		poslana izobraževalna pogodba	
15. pogodba podpisana?		čaka na podpisano pogodbo in plačilo računa.	sekretarka	0-8dni	DA: aktivnost 16; NE: konec	podpisana pogodba	
16. usklajevanje terminov		določi natančno trajanje in uskladi termine vseh vpletenih, določi dneve in učni načrt	vodja Editor studios	do 1 mesec	časovnico določajo kandidati	izobraževalni načrt	
17. izvajanje 1. modula		izvaja sklop izobraževanja "urednikovanje"	direktor Editor	1 teden	izobraževalna pogodba podpisana, račun za izobraževanje plačan	certifikat o opravljenem 1. modulu	
18. izvajanje 2. modula		izvaja sklop izobraževanja "grafika" in "programiranje"	programer Editor/ vodja razvoja	4 tedne	prvi modul opravljen	certifikat editor programer	
19. izvajanje 3. modula		izvaja sklop izobraževanja "administracija", "projektno vodenje", "trženje in prodaja"	vodja Editor studios	2 tedna	drugi modul opravljen	certifikat o opravljeni Editor akademiji	
20. pridobi izpolnjene anketne vprašalnike		pridobi izpolnjene anketne vprašalnike od kandidatov	vodja Editor studios	5 min	udeležba na izobraževanju	izpolnjen vprašalnik	
21. čakanje na odprtje franšizne poslovalnice		čakanje kandidata da izpolni vse potrebne pogoje za odprtje poslovalnice	strateško vodstvo	7 dni - 3 mesece	Pogoji določeni v pogodbi (pravna oseba, certifikat izobraževanja editor akademije)	pravna oseba, podpisana pogodba, priiliv	
22. pripravi franšizno pogodbo za podpis		usklajevanje podatkov in dogovora obeh strank, pristopanje k podpisu	vodja Editor studios	480 min	kandidat lahko odstopi	podpisana franšizna pogodba	
23. izdaj račun za licenčnino		izstavi račun v višini določene licenčnine in mesečno uporabnino za prvi mesec. Vsak franšizij mora plačati licenčnino	sekretarka	15min	podpisana franšizna pogodba	račun za licenčnino in royalty	
24. pripravi začetni paket		promocijski material, oglasi, vizitke, torbe, elektronsko gradivo, personalizirane predloge	vodja Editor studios	1 teden	plačan račun za licenčnino	seznam potrebnih stvari za zagon posla	

Se nadaljuje...

...nadaljevanje

25. pripravi priročnike	vnaprej pripravljene priročnike za zagon posla	sekretarka	1 teden	plačan račun za licenčnino	paket priročnikov	
26. vzpostavi komunikacijske poti	priprava IP telefonov, povezava s sistemom	Programer	1 teden	plačan račun za licenčnino	povezane komunikacijske poti	
27. objava novice o novi franšizni poslovalnici	objavi novico o novi franšizni poslovalnici na internetu	direktor Editor	30 min	plačan račun za licenčnino	novica o poslovalnici	
28. otvoritev franšizne poslovalnice	organizira uradno otvoritev poslovalnice	direktor franšiza	480 min	kandidat postane franšizij, torej notranja entiteta	nova franšizna poslovalnica	
29. izdelava podstrani franšizne poslovalnice	na matični strani ustvari novo podstran franšizne poslovalnice	vodja razvoja	30min	kandidat postal franšizij	podstran poslovalnice	
30. predaja prvih strank v skrbništvo	z dopisom obvesti stranke o novem skrbniku, franšizija obvesti o kontaktnih podatkih nove stranke	sekretarka	180min	vse potrebno za zagon posla opravljeno	dopis stranki/ informacija franšiziju	
31. prevzem strank	pokliče stranko in se dogovori za uvodni sestanek	direktor franšiza	60min/stranko	s tem se prične proces skrbništva	konec	

### Priloga 13: Prenovljena tabela lastnosti procesa »širjenje franšizne mreže«

aktivnost	lastnosti	Opis	resurs (angl. resource)	čas	pravilo	Input/output	Strošek
1. raziskava trga		določi velikost trga, tržni delež, konkurenco	Strateško vodstvo	180min	delno definira kraj izvedbe	tržna analiza	
2. odprtje franšizne poslovalnice potrebna?		presodi ali je v določenem kraju smiselno odpreti novo franšizno poslovalnico upoštevajoč strateške cilje in strategije	direktor Editor	60min	DA: aktivnost; NE: konec	odločitev o vstopu na področje	
3. organizira informativni dan		poišče lokacijo in se dogovori za termin	vodja Editor studios	60min	pogoji za primerno lokacijo	dogovor o lokaciji in terminu	
4. objavi novico na facebook		razpošlje obvestilo o odprtju nove franšizne poslovalnice v mreži facebook	direktor Editor	15min	ciljna publika	novica na facebook strani	
5. objavi novico v lokalnih medijih		objavi novico po zbornicah, srednjih šolah, lokalnih časopisih	vodja Editor studios	180min	ciljna publika	objavljena novica	
6. pripravi nabor kandidatov		na podlagi prijavi pripravi nabor kandidatov	vodja Editor studios	30min	prijavnice in udeleženci	prijava	
7. izvede informativni sestanek		predstavitve franšiznega sistema Editor studios kot poslovne priložnosti	vodja Editor studios/ direktor Editor	120min	kandidati se udeležijo sestanka. Če ne, konec	udeleženci	
8. pripravi ožji izbor kandidatov		po sestanku glede na interes pripravi ožji izbor kandidatov.	vodja Editor studios	60min	izrazi interes in ustreza kriterijem za franšizija (programer, geografska prisotnost, volja do dela...)	seznam ožjega izbora	
9. dogovori za termin individualne predstavitve		uskladi termin in lokacijo individualne predstavitve	vodja Editor studios	10-40 min	izražen interes	termin individualne predstavitve	
10. izvede individualno predstavitev		podrobno seznanjanje s franšiznim sistemom in kandidatom	vodja editor studios	60min	udeležba kandidata-če ne konec	informacije o kandidatu	
11. kandidat ustreza?		presodi ali kandidat ustreza, posvetuje se z ostalimi člani strateškega vodstva	direktor Editor	30min	Ali je kandidat zainteresiran? Ali ustreza profilu franšizija? DA: aktivnost 20; NE: konec	seznam končnih kandidatov	
12. ogled franšizne poslovalnice v Solkanu		končni kandidati si ogledajo delovanje franšizne poslovalnice Editor	vodja Editor studios/ direktor Editor	60min	Ali je kandidat še zainteresiran, DA: aktivnost13, NE: konec	obisk franšizne poslovalnice	
13. pripravi izobraževalno pogodbo		vključuje vse informacije v zvezi z izvedbo izobraževanja, pripravi račun izobraževanja	vodja Editor studios	15min	potrjeno sodelovanje, odločitev o odprtju	izobraževalna pogodba	
14. pošlji pogodbo		pošlje pogodbo končnemu kandidatu	sekretarka	5-15 min		poslana izobraževalna pogodba	
15. pogodba podpisana?		čaka na podpisano pogodbo in plačilo računa.	sekretarka	1-2 dni	DA: aktivnost 16; NE: konec	podpisana pogodba	
16. usklajevanje terminov		določi natančno trajanje in uskladi termine vseh vpletenih, določi dneve in učni načrt	vodja Editor studios	1 teden	časovnico določajo kandidati	izobraževalni načrt	
17. izvajanje 1. modula		izvaja sklop izobraževanja "urednikovanje"	direktor Editor	1 teden	izobraževalna pogodba podpisana, račun za izobraževanje plačan	certifikat o opravljenem 1. modulu	
18. izvajanje 2. modula		izvaja sklop izobraževanja "grafika" in "programiranje"	programer Editor/ vodja razvoja	3 tedne	prvi modul opravljen	certifikat editor programer	
19. izvajanje 3. modula		izvaja sklop izobraževanja "administracija", "projektno vodenje", "trženje in prodaja"	vodja Editor studios	1 teden	drugi modul opravljen	certifikat o opravljeni Editor akademiji	

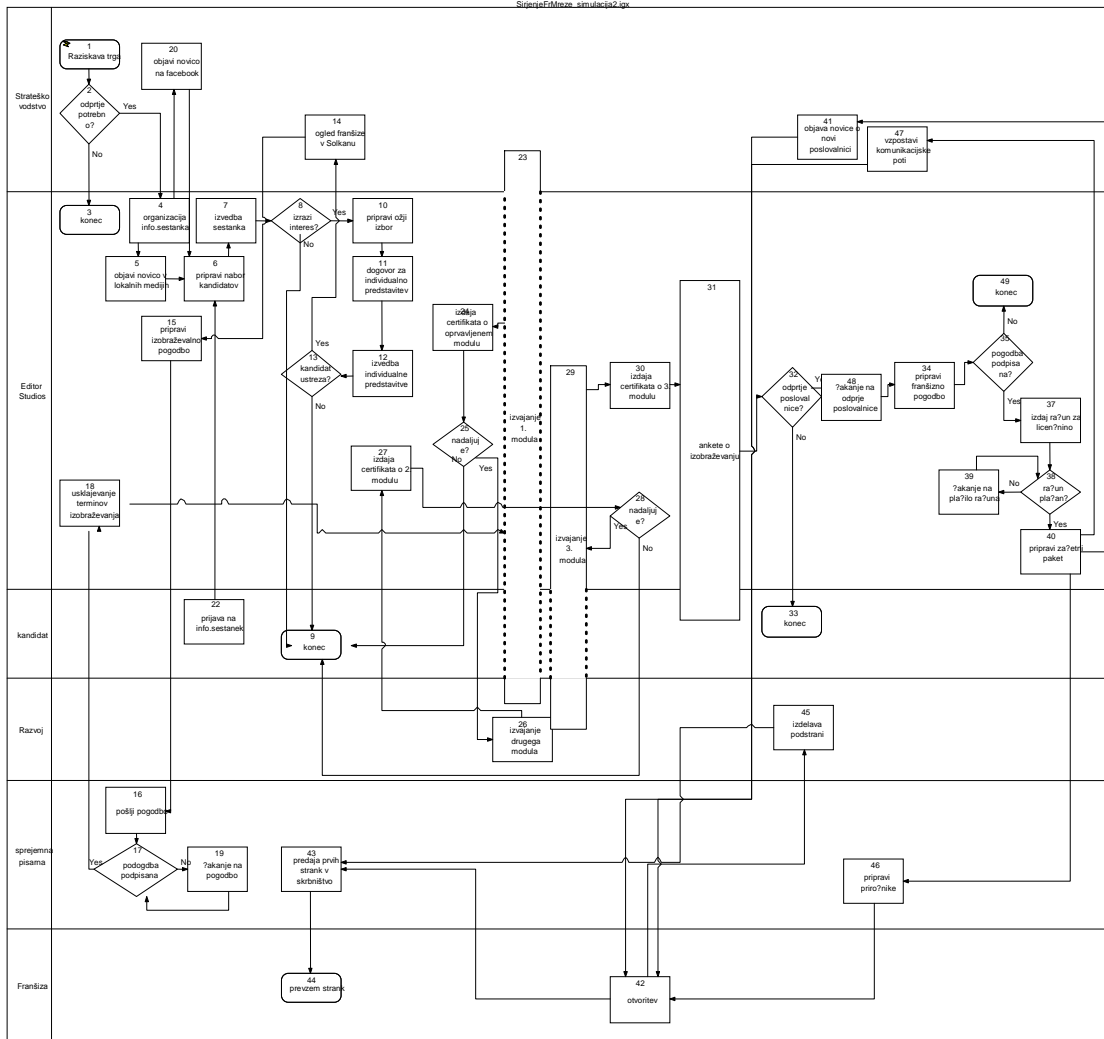
Se nadaljuje...

## ...nadaljevanje

20. pridobi izpolnjene anketne vprašalnike	pridobi izpolnjene anketne vprašalnike od kandidatov	vodja Editor studios	5 min	udeležba na izobraževanju	izpolnjen vprašalnik
21. čakanje na odprtje franšizne poslovalnice	čakanje kandidata da izpolni vse potrebne pogoje za odprtje poslovalnice	strateško vodstvo	7 dni - 1 mesec	Pogoji določeni v pogodbi (pravna oseba, certifikat izobraževanja editor akademije)	pravna oseba, podpisana pogodba, priliv
22. pripravi franšizno pogodbo za podpis	usklajevanje podatkov in dogovora obeh strank, pristopanje k podpisu	vodja Editor studios	8h	kandidat lahko odstopi	podpisana franšizna pogodba
23. izdaj račun za licenčnino	izstavi račun v višini določene licenčnine in mesečno uporabnino za prvi mesec. Vsak franšizij mora plačati licenčnino	sekretarka	15min	podpisana franšizna pogodba	račun za licenčnino in royalty
24. pripravi začetni paket	promocijski material, oglasi, vizitke, torbe, elektronsko gradivo, personalizirane predloge	vodja Editor studios	1 dan	plačan račun za licenčnino	seznam potrebnih stvari za zagon posla
25. pripravi priročnike	vneprej pripravljene priročniki za zagon posla	sekretarka	1 dan	plačan račun za licenčnino	paket priročnikov
26. vzpostavi komuikacijske poti	priprava IP telefonov, povezava s sistemom	Programer	1 teden	plačan račun za licenčnino	povezane komunikacijske poti
27. objava novice o novi franšizni poslovalnici	objavi novico o novi franšizni poslovalnici na internetu	direktor Editor	30 min	plačan račun za licenčnino	novica o poslovalnici
28. otvoritev franšizne poslovalnice	organizira uradno otvoritev poslovalnice	direktor franšiza	1 dan	kandidat postane franšizij, torej notranja entiteta	nova franšizna poslovalnica
29. izdelava podstrani franšizne poslovalnice	na matični strani ustvari novo podstran franšizne poslovalnice	vodja razvoja	30min	kandidat postal franšizij	podstran poslovalnice
30. predaja prvih strank v skrbništvo	z dopisom obvesti stranke o novem skrbniku, franšizija obvesti o kontaktnih podatkih nove stranke	sekretarka	180min	vse potrebno za zagon posla opravljeno	dopis stranki/ informacija franšiziju
31. prevzem strank	pokliče stranko in se dogovori za uvodni sestanek	direktor franšiza	1 dan	s tem se prične proces skrbništva	konec



# Priloga 14: Izris procesa »širjenje franšizne mreže« v programu iGrafix



## Priloga 15: Statistični rezultati simulacij procesa »širjenje franšizne mreže«

### Elapsed Time (Weeks)

as-is	izobrazevanje	zacetni pogoji
52,00	52,00	52,00

### Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
as-is	7	6,99	0,27	6,72	1,29	0,97	4,46	2,53
izobrazevanje	7	1,41	0,27	1,14	0,00	0,97	0,17	1,24
zacetni pogoji	7	1,41	0,27	1,14	0,00	0,97	0,17	1,24

### Time-Weighted Average Resource Utilization

	as-is	izobrazevanje	zacetni pogoji
Worker	8,36	8,33	8,33

### Resource Statistics (Weeks)

#### zacetni pogoji

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	9	8,33	1,03	11,35	38,07	1,55	0,00	0,00	8,33	0,00 €	0,00 €

### Resource Statistics (Weeks)

#### Worker - zacetni pogoji

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Editor Studios	1	26,44	3,27	9,11	38,07	1,55	0,00	0,00	26,44	0,00 €	0,00 €
Franšiza											
kandidat	1	0,01	<0,01	12,38	38,07	1,55	0,00	0,00	0,01	0,00 €	0,00 €
Razvoj	3	13,46	1,67	10,71	38,07	1,55	0,00	0,00	13,46	0,00 €	0,00 €
sprejemna pisarna	1	0,01	<0,01	12,38	38,07	1,55	0,00	0,00	0,01	0,00 €	0,00 €
Strateško vodstvo	2	4,06	0,50	11,88	38,07	1,55	0,00	0,00	4,06	0,00 €	0,00 €

### Total Transaction Waited Count

	as-is	izobrazevanje
Worker	313	313

### Resource Statistics (Hours)

	Count	Tot # Wait	Tavg # Wait	Max # Wait	Avg NZ Wait	Avg Res Wait	Acq Count
Worker	9	313	0,46	3	12,89	0,00	444

### Elapsed Time (Weeks)

as-is	izobrazevanje
52,00	52,00

### Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
as-is	7	6,99	0,27	6,72	1,29	0,97	4,46	2,53
izobrazevanje	7	1,41	0,27	1,14	0,00	0,97	0,17	1,24

### Time-Weighted Average Resource Utilization

#### Worker

	as-is	izobrazevanje
Fransiza		
Kandidat		0,01
Programer editor	11,71	20,19
Sekretarka	0,01	0,01
Strateški vodja	4,06	4,06
Vodja editor studios	35,33	26,44
Vodja razvoja	0,00	0,00

**Time-Weighted Average Resource Utilization**

**Worker**

	as-is	izobrazevanje
Fransiza		
Kandidat		0,01
Programer editor	11,71	20,19
Sekretarka	0,01	0,01
Strateški vodja	4,06	4,06
Vodja editor studios	35,33	26,44
Vodja razvoja	0,00	0,00

**Resource Statistics (Weeks)**

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Worker	9	8,33	1,03	11,35	38,07	1,55	0,00	0,00	8,33	0,00 €	0,00 €

**Activity Statistics (Weeks)**

Avg Cycle	Avg Work	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Serv	Avg Serv Wait	Avg Wait	Avg Inact	Count	Tot # Wait	Tot Res Wait #
0,36	0,08	<0,01	<0,01	0,09	0,01	0,28	0,27	101	43	25

**Resource Statistics (Weeks)**

**Worker**

	Count	Tavg Util	Avg Busy	Avg Idle	Avg Inact	Avg OOS	Avg OT	Avg Res Wait	Tavg NW Util	Avg Cost	Tot Cost
Fransiza											
Kandidat	1	0,01	<0,01	12,38	38,07	1,55	0,00	0,00	0,01	0,00 €	0,00 €
Programer editor	2	20,19	2,50	9,88	38,07	1,55	0,00	0,00	20,19	0,00 €	0,00 €
Sekretarka	1	0,01	<0,01	12,38	38,07	1,55	0,00	0,00	0,01	0,00 €	0,00 €
Strateški vodja	2	4,06	0,50	11,88	38,07	1,55	0,00	0,00	4,06	0,00 €	0,00 €
Vodja editor studios	1	26,44	3,27	9,11	38,07	1,55	0,00	0,00	26,44	0,00 €	0,00 €
Vodja razvoja	1	0,00	0,00	12,38	38,07	1,55	0,00	0,00	0,00	0,00 €	0,00 €