

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
PRENOVA POSLOVANJA

Ljubljana, januar 2003

TADEJ URBAS

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom

_____, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

UVOD	1
1. PRENOVA POSLOVANJA	3
1.1. POJAV PRENOVE POSLOVANJA	3
1.2. UVAJANJE PRENOVE POSLOVANJA.....	4
1.3. OPREDELITEV PRENOVE POSLOVANJA	6
2. VSEBINA IN PROCES PRENOVE POSLOVANJA.....	7
2.1. BISTVO PRENOVE POSLOVANJA.....	7
2.2. PROCES PRENOVE POSLOVANJA.....	9
2.3. KATERA PODJETJA NAJ IZVEDEJO PRENOVO POSLOVANJA	13
3. NAČINI IZVAJANJA PRENOVE POSLOVANJA.....	14
3.1. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	14
3.1.1. Opredelitev obstoječih poslovnih procesov	15
3.1.2. Sodila, ki jih podjetja uporabljajo pri prenovi poslovnih procesov	17
3.1.3. Proces prenove poslovnih procesov	19
3.1.4. Skupne značilnosti procesov po prenovi	19
3.2. REORGANIZACIJA	21
3.3. INOVACIJA	24
3.4. SPREMEMBE V PODJETJU PO PRENOVI POSLOVANJA.....	26
3.5. KDO NAJ IZVAJA PRENOVO POSLOVANJA?	28
3.6. NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI PRENOVI POSLOVANJA	31
3.7. KRITIKA PRENOVE POSLOVANJA	34
4. RAVNANJE S SPREMEMBAMI	35
4.1. PROCES SPREMINJANJA	35
4.2. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE.....	36
4.3. OPREDELITEV CILJEV	37
4.4. DOLOČITEV IN IZVAJANJE UKREPOV	38
4.5. KONTROLA IZVAJANJA UKREPOV	40
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI.....	43

UVOD

Spremembe v okolju, v katerem poslujejo podjetja, so postale stalnica. Pa ne samo to. Do sprememb prihaja vse pogosteje, hkrati pa so spremembe vse večje. Kupci postajajo vse bolj zahtevni in hočejo imeti le zahtevane, njim prilagojene izdelke. V takem okolju preživijo le podjetja, ki uspejo na trgu ohraniti konkurenčni položaj. Tekmovalnost med podjetji obstaja že dolgo, vendar pa je v zadnjem desetletju dobila nove razsežnosti in je iz dneva v dan večja. Ne le, da morajo podjetja svoje izdelke izdelati po željah kupcev, izdelovati jih morajo čedalje hitreje, saj se življenjska doba izdelkov čedalje bolj krajša. Poleg tega odjemalci zahtevajo dobavne roke, ki ustrezajo njihovim proizvodnim načrtom in pričakujejo tudi ugodne plačilne pogoje. Eden izmed načinov ohranjanja ali celo izboljšanja konkurenčnega položaja, ki se ga podjetja čedalje bolj pogosto poslužujejo, je tudi prenova poslovanja. Prenova poslovanja pa pomeni uvajanje korenitih sprememb v podjetje, saj to zahtevajo korenite spremembe v okolju.

Podjetje ima za končni cilj postati in ostati najboljši ponudnik izdelkov ali storitev. Da pa bi mu to uspelo, mora podjetje stalno analizirati konkurenco, ugotavljati potrebe kupcev, analizirati obstoječe procese, iskati izboljšave in jih uvajati v procese. Podjetja, ki ne izboljšujejo svojih procesov, slej ko prej začnejo nazadovati v razvoju in propadati. Z izboljšanjem procesov podjetja zagotovijo kakovost ob najnižjih stroških in s tem konkurenčnost na trgu.

Če se hoče podjetje razvijati, se mora razvoju ustrezno tudi prilagajati. Manjše spremembe pa včasih ne zadostujejo več in podjetje mora za preživetje izvesti večjo spremembo v relativno kratkem času. Govorimo o tem, da podjetje izvede prenovo poslovanja. Za to pa je potrebno opustiti nekatere dosedanje delovne navade in se naučiti novih. Zmanjša se število oddelkov, vse več je ekipnega dela, do sprememb pride ne samo v izvajanju, marveč tudi v organizacijski strukturi podjetja.

Namen proučevanja prenove poslovanja je v tem, da v večji meri ugotovimo potrebo po prenovi, izberemo ustrezne metode in izboljšamo metode, s katerimi podjetja izvajajo prenovo poslovanja. S tem se poveča tudi uspešnost podjetja. Ravnatelje v podjetjih je potrebno seznaniti z vsemi prednostmi, ki jih prenova poslovanja prinaša v podjetje in hkrati opozoriti na težave, ki se pojavijo pri uvajanju sprememb v poslovanje. Gre torej za seznanjanje ravnateljev in tudi zaposlenih s samo prenovo poslovanja, saj je znano, da ljudje vedno lažje sprejmejo nekaj, kar jim je znano kot pa nekaj, kar jim je tuje.

Cilj diplomskega dela je opredeliti prenovo poslovanja in pojasniti, kakšne spremembe so potrebne v podjetju, da se prenova poslovanja uspešno izvede. V

tem delu želim opozoriti na velik pomen izvajanja prenove poslovanja za preživetje podjetja v današnjem spremenljivem poslovnem okolju. Cilj diplomskega dela je tudi prikazati, kako pravilno pristopiti k izvajanju prenove poslovanja, da bo prenova dejansko prispevala k izboljšanju poslovanja podjetja.

K pisanju diplomskega dela sem pristopil tako, da sem prebral literaturo, ki je trenutno dostopna v zvezi s to in njej sorodno tematiko. Predvsem so bile to strokovne knjige različnih avtorjev, pomagal pa sem si tudi z nekaj članki, ki so v zadnjih letih izšli na temo prenove poslovanja. Pri prebiranju sem naletel na različno poimenovanje prenove poslovanja. V tuji literaturi sem največkrat zasledil izraza '*business process reengineering*' in '*business reengineering*', v slovenskih besedilih pa se je največkrat pojavil izraz '*reinženiring poslovnih procesov*' ali pa '*reinženiring poslovanja*'. Za navedene primere bom uporabil izraz prenova poslovanja ali pa prenova poslovnih procesov, odvisno od tega, ali se prenova nanaša na celotno podjetje ali pa na poslovne procese. Za angleški izraz '*total quality management*' bom uporabil izraz celovito obvladovanje ali ravnanje kakovosti. Slovenski izraz ekipa bom uporabil kot prevod angleškega izraza '*team*'. Angleški izraz '*management*' bom prevajal kot ravnanje, izraz '*manager*' pa kot ravnatelj.

Delo bo sestavljeno tako, da bom najprej podal teoretično opredelitev prenove poslovanja, kasneje pa bom predstavil, kako naj podjetje na najboljši način uvede spremembe. V prvem poglavju bom navedel nekaj splošnih značilnosti in opredelitev prenove poslovanja.

Poznamo več načinov, kako si podjetje lahko izboljša poslovanje. Mnogi so namreč prepričani, da je prenova poslovanja le drugo ime za doslej znane načine izboljševanja poslovanja. Vendar pa je med njimi kar nekaj pomembnih razlik. V drugem poglavju bom predstavil, v čem je bistvo prenove poslovanja, ki jo loči od ostalih načinov.

Ker je eden najpomembnejših pojmov pri prenovi poslovanja pojem procesa, bom tretje poglavje posvetil temu, kako naj podjetje prenovi svoje delovne in poslovne procese. Opredelil bom tudi pojem poslovni proces in navedel nekaj lastnosti procesov po uspešno izvedeni prenovi poslovanja. V tem poglavju bom tudi opisal kakšno vlogo igrajo ljudje pri prenovi in kakšne lastnosti so primerna za človeka, ki je v podjetju odgovoren za izvedbo prenove poslovanja.

Dejstvo je, da so ena podjetja pri izvajanju prenove poslovanja zelo uspešna, medtem ko so druga manj in kljub poskusom ne dosežejo cilja, ki si so ga zadala pred izvedbo prenove poslovanja. Zakaj je temu tako, bom poskušal v nadaljevanju razložiti tako, da bom navedel nekaj napak, ki jih podjetja pri prenovi

poslovanja najpogosteje naredijo. Zgolj izboljšanje delovanja starih procesov namreč še zdaleč ne zagotavlja uspešne prenove poslovanja.

V četrtem poglavju bom opisal postopek, po katerem naj podjetje uvaja spremembe. Ker so spremembe nezaželene pri večini zaposlenih, je pomembno za podjetja, da pri prenovi poslovanja, ki pomeni korenito spremembo za podjetje, sledijo določenim korakom oziroma fazam.

1. PRENOVA POSLOVANJA

1.1. POJAV PRENOVE POSLOVANJA

Prenova poslovanja je prišla na površje predvsem po tem, ko sta James Champy in Michael Hammer leta 1993 napisala knjigo 'Re-engineering the Corporation'. Osnovna zamisel prenove poslovanja je, da morajo podjetja prepoznati svoje ključne procese in jih narediti čim bolj učinkovite. Nepotrebne procese je potrebno odpraviti, ljudi v teh procesih pa je potrebno smiselno premestiti na nova delovna mesta. Posledično se s kupčevega vidika izdelku poveča uporabna vrednost proizvoda ali storitve, to pa je osnova uspešnega poslovanja, o čemer govori že teorija analize vrednosti.

Po tej teoriji, ki se je uveljavila že sredi prejšnjega stoletja, je vrednost izdelka (storitve) razmerje med funkcijo (uporabnostjo) izdelka in stroški, ki so potrebni za njegovo izdelavo. V preteklosti so podjetja svojo pozornost usmerjala na zniževanje stroškov in s tem hotela povečati vrednost svojim izdelkom. Pri tem so bila le delno uspešna, saj so zniževali predvsem splošne (režijske) stroške, ki pa predstavljajo le manjši delež skupnih stroškov izdelave. V zadnjem desetletju pa dobiva vse večji pomen funkcija izdelka. Kupci postajajo vse bolj zahtevni in od podjetij pričakujejo, da izdelke prilagodijo njihovim željam in potrebam. Podjetja so se soočila z novim vprašanjem. Kako ob čim nižjih stroških povečati uporabnost izdelku, da bo ustrezal željam kupca? Ob tradicionalnem načinu dela v podjetjih se je to zdelo težko dosegljivo. Rešitev omogoča le povsem nov pristop k izvajanju poslovnih procesov. Potrebno je delo v ekipah, v katerih sodelujejo strokovnjaki z različnih področij, ki presega meje dosedanjih oddelkov. Prav to pa skušajo podjetja doseči z izvedbo prenove poslovanja.

Nekateri avtorji so ugotavljali, da je prenova poslovanja le logičen naslednji korak od znanstvenega ravnanja, industrijskega inženiringa in ravnanja s kakovostjo. Prenova poslovanja pa je skušala doseči to, da bi ustrezala potrebam podjetij, ki iščejo razlog za zmanjšanje birokracije in samozadovoljnosti ter z njima povezanih

tradicionalnih struktur odločanja. Po mnenju nekaterih avtorjev zajema prenova poslovanja mnogo več kot preprosto spreminjanje in izboljševanje obstoječih procesov. Pravi pomen prenove poslovanja je recept za revolucijo v poslovanju (Armstrong, 1994, str. 32).

Ravnatelji se neprestano srečujejo z možnostmi, kako na najboljši možni način reagirati na spremembe. Lahko se prilagodijo na več vrst sprememb, v glavnem pa jih delimo na dve skupini. Prve imenujemo evolucionarne oz. postopne spremembe, druge pa revolucionarne oz. hitre.

Evolucijska sprememba je postopna in ozko usmerjena. Taka vrsta spremembe ne vključuje drastične oz. nenadne spremembe v strategiji in strukturi podjetja, temveč skuša neprestano izboljšati in prilagoditi strategijo in strukturo podjetja spremembam v okolju. Eden izmed instrumentov postopnih sprememb je tudi teorija o celovitem obvladovanju kakovosti (ang: total quality management). Takšne spremembe so primerne za reševanje tehnoloških problemov in za manjše, vendar pogoste spremembe v organizaciji delovnega procesa.

V nekaterih podjetjih pa morajo poseči po hitrejših in bolj drastičnih spremembah. Nočejo ali pa ne morejo si vzeti časa za pripravo in izvajanje programov, ki imajo za posledico postopne spremembe oz. čakati na rezultate, ki jih taki programi lahko prinesejo. Ko se podjetja soočajo z drastičnimi in nepričakovanimi spremembami v okolju ali s pretečo nevarnostjo zaradi večletnega zanemarjanja oz. nedejavnosti, morajo podjetja ukrepati hitro in odločno. V takšnih situacijah so potrebne revolucionarne spremembe. Te spremembe so hitre, dramatične in široko usmerjene. Revolucionarna sprememba vključuje drzen poskus najhitreje najti nove poti za doseganje učinkovitosti. Ta sprememba ima za posledico korenit zasuk v načinu delovanja podjetja, nove cilje in novo organizacijsko strukturo. Vpliv spremembe se čuti na vseh ravneh v podjetju, od ravni posameznika, preko skupine, oddelka, do ravni celotnega podjetja (George, Jones, 2000, str. 608).

1.2. UVAJANJE PRENOVE POSLOVANJA

Na začetku uvajanja prenove poslovanja so podjetjem svetovali, naj na list papirja izrišejo njihove procese. To je bila zelo koristna vaja, saj je podjetjem omogočila izluščiti njihove osnovne aktivnosti, določiti kateri procesi so bili na pravem mestu in katere so na pravo mesto morali še postaviti, da bi bili bolj učinkoviti. Šele ko so imela podjetja narisano, kako naj bi poslovanje izgledalo, so lahko poskušali teorijo prenove izvesti tudi v praksi. Kar pa je na papirju izgledalo preprosto, se je v praksi izkazalo za zelo zahtevno. Prva težava je bila v tem, da je teorija

zanemarjala vrsto let, celo desetletij, razvoja in ustalitve kulture v podjetju, ki je povzročila, da je podjetje delalo nekaj na določen način. Takih predsodkov in bolj ali manj upravičenih navad se ni bilo moč znebiti na lahek način, tudi če so bili neučinkoviti. Druga težava je bila v tem, da se je prenova poslovanja zdela nehumana. Razlog je bil v tem, da so z ljudmi v imenu prenove poslovanja ravnali enako kot z drugimi poslovnimi prvinami, kar je bilo seveda za ljudi nesprejemljivo. Največji kamen spotike je bil prav človeški del izvajanja prenove poslovanja, saj so bili zaposleni nekaterim izvajalcem prenove zgolj objekti, ki opravljajo procese. Tako je prenova poslovanja postala sinonim za zmanjševanje števila zaposlenih. Veliko podjetij, ki je razglašalo, da uvajajo prenovo poslovanja, so na račun odpuščanja in pod krinko sodobne teorije zmanjševala stroške. Tretja težava pa je bila v tem, da podjetja po naravi niso ravno nagnjena k revolucionarnim spremembam. Namesto, da bi prenovo izvajali na široko, so se osredotočili le na najlažje dostopen proces in pri tem tudi ostali (Armstrong, 1994, str. 33).

In kako je bilo z uvajanjem prenove poslovanja pri nas? Tudi slovenska podjetja so se ob prehodu v informacijsko družbo soočila s pojavom prenove poslovanja. Andrej Kovačič (2000, str. 23) v raziskavi leta 1999 s sodelavci ugotavlja, da se pri vključevanju v svetovno okolje slovenska podjetja srečujejo z ovirami, ki izhajajo iz pomanjkanja konkurenčnosti v primerjavi s podjetji iz razvitih okolij. Za povečanje svoje konkurenčnosti pa bodo morala podjetja poseči po temeljitih in ne postopnih spremembah v delovnem procesu. Tega se glede na raziskavo zavedajo tudi podjetja sama, saj jih velika večina (85%) meni, da prenova poslovanja prispeva h konkurenčnosti in k reševanju ključnih problemov poslovanja. Prispevki prenove poslovanja se kažejo predvsem v učinkovitejšem delovanju podjetja in zniževanju stroškov. Po mnenju 72% anketiranih podjetij tudi uporaba informacijske tehnologije pomembno prispeva k uspešnosti prenove poslovanja. Vendar pa je malo podjetij (8%) prenovo poslovanja dejansko izvedla. V veliki večini podjetij so v času raziskave prenovo poslovanja izvajali, med velikimi podjetji je bil ta delež celo 88%. V dobrih dveh tretjinah podjetij pa je pri prenovi poslovanja ključno vlogo igrala informacijska tehnologija. Najpogosteje so podjetja prenavljala procese v prodaji in proizvodnji oz. njihovi osnovni dejavnosti. Večina podjetij, kjer so prenovo poslovanja zaključili, je cilje, ki so si jih pred prenovo zadali, dosegla delno, četrtnina podjetij pa je cilje dosegla v celoti. Nikjer pa projekt prenove poslovanja ni bil ocenjen kot popoln neuspeh.

Avtor Kovačič s sodelavci na podlagi raziskave ugotavlja, da se v podjetjih javnega sektorja v večini primerov ob naraščanju zaposlovanja in stroškov utapljuje v lastni birokraciji in poskušajo problematiko reševati z različnimi kampanjskimi akcijami (masovni nakupi računalniške opreme), ki pa ne rešujejo ključnih problemov. Na gospodarskem področju se kaže premajhno zanimanje za izvajanje prenove poslovanja predvsem v podjetjih, ki so uspešna. Podjetja, ki pa to niso, pa tako ali

tako nimajo ustreznih sredstev ali kadrovskih potencialov, da bi prenovu poslovanja učinkovito izpeljala. Avtor meni, da so poglavitni vzroki za to, da se nekatera podjetja ne odločajo za prenovu poslovanja v tem, da za tovrstne projekte v podjetjih ne čutijo potrebe oz. je v podjetjih premalo odločnosti za korenite spremembe, ki bi odpravile pomanjkljivosti v obstoječem načinu izvajanja poslovnih procesov in izboljšale uspešnost poslovanja (Kovačič, 2000, str. 26).

1.3. OPREDELITEV PRENOVE POSLOVANJA

Različni avtorji različno opredeljujejo prenovu poslovanja. Hammer in Champy (1993, str. 42) sta prenovu poslovanja v svoji knjigi opredelila takole: 'Prenova poslovanja je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost.'

'Prenova poslovanja je pristop za doseganje korenitih izboljšav v delovanju podjetja z uporabo virov na način, ki maksimizira dodano vrednost aktivnostim in minimizira aktivnosti, ki dodajajo stroške na nivoju posameznega procesa ali na nivoju celotnega podjetja' (Armistead, Rowland, 1995, str. 218).

'Prenova poslovanja je ponovno oblikovanje in uveljavljanje procesov ali glavnih delov procesa, da bi lahko zadovoljili nove zahteve kupca ali za doseganje pomembnih izboljšav v učinkovitosti izvajanja procesa' (Poh, Chew, 1995, str. 137). Morris in Brandon opredeljujeta prenovu poslovanja kot ponovno oblikovanje poslovnih procesov in njihovo implementacijo (Poh, Chew, 1995, str. 136).

Opredelitve so si v glavnem precej podobne in nam dajo dober pogled na to, kaj prenova poslovanja pravzaprav je. Opredelitve so si enotne, da gre pri prenovi poslovanja za prenovu **poslovnih in organizacijskih procesov**, ki mora biti **temeljita, korenita in dramatična**. Prenova poslovanja torej ne pomeni popravljanje obstoječih sistemov v smislu, da bi bolje delovali. Pomeni pa opuščanje obstoječih in utečenih postopkov in nov pogled na delo, ki je potrebno za določen izdelek ali storitev.

Pri prenovi poslovanja si mora ravnateljstvo podjetja zastaviti najbolj temeljna vprašanja o svojem podjetju in o načinu dela v podjetju. To jih prisili, da premislijo o svojem stilu ravnateljstva, saj se pogosto izkaže, da je zastarel, napačen ali pa neustrezen. Ravnatelji morajo najprej ugotoviti, kaj je potrebno v podjetju narediti, nato pa morajo poiskati še način, kako to narediti. Osredotočiti se morajo na to, kako bi v podjetju moralo biti in odmisлити to, kar trenutno v podjetju je.

Korenitost prenove poslovanja se kaže v tem, da morajo ravnatelji pozabiti na obstoječe postopke in strukture v podjetju ter najti povsem nove načine, kako opravljati isto delo. Prenova poslovanja torej ne pomeni njegovega izboljševanja, temveč njegovo vnovično izumljanje. Na dramatičnost prenove poslovanja kažejo veliki preskoki v načinu poslovanja, saj ne gre za manjše ali postopne izboljšave. Postopne izboljšave lahko dosežemo z majhnimi spremembami, ki jih lahko uvajamo preko daljšega obdobja, pri prenovi pa je treba doseči izrazit napredek, kar je mogoče le, če stari način dela zamenjamo s povsem novim. Največ težav pa ravnateljem povzroča usmerjenost k nalogam, delu in ljudem, namesto da bi se usmerili k procesom (Hammer, Champy, 1993, str. 42).

2. VSEBINA IN PROCES PRENOVE POSLOVANJA

2.1. BISTVO PRENOVE POSLOVANJA

Prenova poslovanja ne išče rešitev v popravljanju sedanjega načina dela. Prav tako se ne ukvarja s tem, kako optimizirati sedanji način dela v podjetju. Potrebno se je vprašati, zakaj nekaj delamo tako, kot to delamo in ali je to smiselno. Največkrat lahko ugotovimo, da je treba način dela spremeniti, kar pa zahteva ustvarjalnost ravnateljev. Največji privrženci prenove poslovanja pravijo, da prenova izhaja iz predpostavke, da je trenutni poslovni proces nepomemben. Treba ga je pozabiti in začeti na novo. Kljub temu pa v večini podjetij situacija le ni tako kritična, da bi morali na novo postaviti vsak poslovni proces. Z analizo poslovanja ravnatelji najprej ugotovijo, kateri poslovni proces je potreben spreminjanja in nato sprejmejo ukrepe, kako ta proces prenoviti. Spremeniti pa ni potrebno le samega procesa, temveč tudi način dela ljudi, ki so povezani s tem procesom.

Veliko oviro v učinkovitosti poslovanja podjetja povzročajo številni oddelki. Delo namreč običajno poteka tako, da zaposleni v nekem oddelku opravijo svoj del dela, preostali del pa prepustijo drugim oddelkom. Če je kakšna storitev podjetja kompleksnejša, je potrebno opraviti veliko faz v procesu, preden je storitev opravljena. Storitev se opravlja torej v veliko oddelkih in logična posledica je, da opravljanje storitve poteka bistveno predolgo. Kupci postanejo nezadovoljni, podjetje pa izgublja boj s tekmeci, ki so enako storitev sposobni opraviti hitreje.

Rešitev se ne pokaže v dodatnih zaposlenih po oddelkih, ki naj bi prispevali k hitrejšemu izvajanju storitve. Rešitev je v novem načinu opravljanja istega dela. Rutinske naloge, ki so jih prej opravljali različni strokovnjaki v različnih oddelkih, lahko opravi le en človek. Le - ta seveda sodeluje z vsemi strokovnjaki in jim

prepusti le zahtevnejše primere opravljanja storitve. Te primere strokovnjaki obravnavajo skupaj kot ekipa in ne več ločeno po oddelkih.

Takšna rešitev je mogoča, če imamo opraviti z rutinskimi nalogami. V praksi se ponavadi izkaže, da je kar osemdeset odstotkov nalog rutinskih, vendar pa zaposlenim vzamejo le dvajset odstotkov delovnega časa. Zahtevnih primerov pa je torej manj, a vzamejo bistveno več delovnega časa. Zato se s temi primeri ukvarjajo strokovnjaki v ekipi. V veliko pomoč pri takšni rešitvi je lahko tudi sodobna informacijska tehnologija, ki omogoča učinkovitejšo izmenjavo informacij, ki so potrebne, da se storitev opravi v najkrajšem možnem času.

Da bi bila prenova poslovanja izvedena na najboljši način, se je potrebno držati nekaterih dejavnikov uspeha. Različni avtorji jih predstavljajo podobno. Nekaj najpomembnejših bi lahko na podlagi literature opredelili takole:

- **Procesna usmerjenost.** To je po mnenju večine avtorjev ključni dejavnik. Najprej morajo ravnatelji določiti nosilne poslovne procese v podjetju. To so ponavadi procesi izpolnjevanja naročil, razvoja novih izdelkov, pridobivanje naročil, razvijanja proizvodnih zmogljivosti in drugi. Ravnatelji se morajo usmeriti na celotne procese, ki potekajo v podjetju in prinašajo dodano vrednost odjemalcu. Ti procesi potekajo preko več organizacijskih enot in niso omejeni na oddelke, kot je to veljalo do sedaj (Rant, 2002, str. 296).
- **Usmerjenost k odjemalcu.** Prenova poslovanja zahteva, da pri oblikovanju procesov in novega načina dela vedno izhajamo iz potreb odjemalca. V podjetjih pred prenovo poslovanja zaposleni upoštevajo le svojega nadrejenega, nihče pa se ne zanima za želje kupca. Vendar pa so prav kupci tisti, ki podjetju omogočajo preživetje. Vsak zaposleni naj bi točno vedel, kdo je končni kupec in kaj le-ta pričakuje od izdelka podjetja. Koristno je tudi, da tisti, ki uporabljajo rezultate procesa, sodelujejo pri njegovi prenovi (Jeraj, 2001, str. 438).
- **Povezovanje del.** Tu gre za širitev posameznikovega dela, saj več zaporednih del poveže in združi v eno nalogo, ki jo opravlja en zaposleni. Združevanje del zahteva od posameznikov poznavanje in razumevanje celotnega procesa, to pa pomeni, da je treba zaposlene dodatno izobraževati. Tako povezovanje del omogoča sodobna informacijska tehnologija.
- **Vsak zaposleni v procesu naj doda določeno vrednost v skladu s cilji procesa.** Delo mora biti oblikovano tako, da vsaka aktivnost dodaja vrednost izdelku. Aktivnosti, ki vrednosti ne dodajajo, moramo čim bolj zmanjšati ali celo izločiti. Cilj je torej zmanjšati obseg dela, ne pa zmanjševati števila zaposlenih.

- **Delitev procesov glede na zahtevnost.** Običajno je večina nalog znotraj nekega delovnega procesa rutinskih, nekaj pa je zahtevnih. Isti delovni proces razdelimo na opravljanje rutinskih primerov in na opravljanje zahtevnih primerov. Vsak proces ima sedaj več delovnih različic, ki so prilagojene zahtevnosti reševanja. Bistveno je to, da se način dela ne prilagaja najbolj zapletenim primerom, temveč da za proces poiščemo različne načine dela glede na problematičnost.
- **Delovni proces naj se opravlja v enem prostoru.** Dosedanji način dela po oddelkih ni več učinkovit. Delo se opravlja preko meja oddelkov, zato naj bodo zaposleni, ki delajo v procesu, v istem prostoru. Na ta način se izboljša komunikacija, delo se opravi hitreje in posledično se zmanjšajo tudi stroški. Enako velja tudi za sprejemanje odločitev. Odločitve se sprejemajo znotraj ekipe v procesu. Odločanje tako poteka hitreje, saj se zmanjša število hierarhičnih ravni odločanja. Zaposleni v ekipi, ki izvaja proces, pa mora pridobiti ustrezne pristojnosti za odločanje, ki jih potrebujejo, da zadovoljijo odjemalce (Osterloch, Frost, 1995, str. 497).
- **Izkoristiti je treba sodobno tehnologijo.** Ravno sodobna tehnologija omogoča združevanje del in s tem tudi prenovo poslovanja. Informacijska tehnologija omogoča boljše spremljanje procesov in poveča možnosti obdelave informacij. V ta namen je potrebno izgraditi ustrezen informacijski sistem v podjetju, da ne pride do nepotrebne dvakratnega zapisovanja istih podatkov.
- **Kontrola se izvaja nad procesi.** Pomembnejše od kontroliranja zaposlenih je kontroliranje načina dela v procesu. Kontroliranje zaposlenih poteka prek rezultatov procesa. S tem se zmanjšajo tudi stroški nadzora in preverjanja.
- **Vzpostavitev kulture sprememb.** Ravno zaradi zmanjšanega nadzora zaposlenih lahko kdaj pride do manjših zlorab. Zato je pomembno, kakšne vrednote uspe ravnateljstvu vzpostaviti v podjetju. Gre predvsem za to, da se zaposleni privadijo na spremembe in jih vseskozi tudi pričakujejo. Pomembno pri tem pa je, da so zaposleni o spremembah natančno in pravočasno obveščeni (Česen, 1998, str. 36).

2.2. PROCES PRENOVE POSLOVANJA

Prenova poslovanja ni enkratno dejanje, temveč proces, ki mora biti smiselno uravnavan. Proces prenove poslovanja poteka v določenih fazah. Potem, ko ugotovijo potrebo po prenovi, se morajo ravnatelji v prvi fazi skrbno pripraviti na

izvajanje prenove. Oblikovati morajo ekipe, ki bodo sodelovale pri prenovi. Najbolj pomembno pa je, da vodilni ravnatelji dajejo vtis, da so spremembe res nujne in da jih bodo sami tudi sprejeli. V tej fazi mora biti podana pobuda za prenavo in opredeljena vizija prenove.

Pobudo za prenavo poslovanja mora dati oseba ali organ, ki ima v podjetju dovolj veliko moč. Ponavadi je to glavni ravnatelj. Ni pa to nujno. Pomembneje je, da pobuda pride s strani višjih ravnateljev, saj imajo le oni dovolj širok pogled na celotno poslovanje in strateške cilje podjetja. Nekateri avtorji celo dovoljujejo, da pride pobuda za prenavo s strani delavcev ali nižjih ravnateljev. S tem naj bi se le ti bolj poistovetili s procesom uvajanja sprememb in bi bili bolj dovzetni do njih, vendar pa mislim, da lahko s strani delavcev pride le pobuda za izvajanje manjših in postopnih sprememb, ne pa tako korenite spremembe kot je prenova poslovanja.

Razlogi za pobudo za prenavo so lahko pri različnih podjetjih različni. Neko podjetje lahko ugotovi, da kupci niso zadovoljni z njihovim opravljanjem storitev, drugo podjetje pa opazi padec v tržnem deležu in bo poseglo po prenovi poslovanja, da si izboljša konkurenčni položaj. Bistveni razlog je v spoznanju, da podjetje z dosedanjim načinom dela ne bo moglo doseči pričakovanih rezultatov. Ugoden trenutek za pobudo za prenavo je tudi ob posodobitvi informacijskega sistema v podjetju.

V praksi pa glavni ravnatelji zelo neradi dajo pobudo za prenavo. Raje imajo uvajanja manjših, postopnih sprememb in izboljšav. Bistvo prenove poslovanja pa je ravno nasprotno. Tu gre za velike novosti, ki jih je treba uvesti v relativno kratkem času. Za to pa je s strani ravnateljev potreben širši pogled na podjetje in njegovo poslovanje. Zavedati se morajo, da so prav oni odgovorni za dolgoročno uspešno delovanje podjetja. Če želijo ravnatelji učinkovito izvesti prenavo, morajo sami prevzeti odgovornost in podjetju zagotoviti dolgoročen razvoj. Nenazadnje so prav višji ravnatelji odgovorni za to, da se je v podjetju sploh pojavila potreba po prenovi.

Vizija podjetja je idealizirana, zaželena slika podjetja v daljšem obdobju. Ta slika je v marsičem boljša od sedanosti, vendar pa mora biti realistična. Vizija nas spodbuja, da delamo novo, boljše, drugače. Poleg vizije podjetja mora ravnateljstvo določiti tudi vizijo prenove poslovanja. Le ta pa se mora navezovati tudi na vizijo podjetja. Vizija prenove je način, kako vodstvo podjetja zaposlenim predloži osnutek organizacije, kakršno naj bi podjetje imelo v prihodnosti. Opisuje, kako naj bi podjetje po prenovi delovalo in začrta vrste ciljev, ki jih je potrebno doseči. Dobra vizija ljudi nenehno opominja na cilje prenove, je merilo za napredek in spodbuda za uresničevanje prenove. Vizija je nekaj, za kar je podjetje

prepričano, da hoče postati po končanem procesu. Dobro začrtana vizija bo podprla odločenost podjetja, da vztraja na začrtani poti tudi med stresom, ki ga prinese prenova. Vizija prenove tudi nenehno opominja zaposlene v podjetju, katere procese je resnično potrebno izboljšati in končno, vizija je tudi merilo napredka pri prenovi.

Kako prepričati ljudi, da bodo sprejeli spremembe ali jim vsaj ne bodo nasprotovali? Prepričati ljudi, naj sprejmejo zamisel, da bo njihovo življenje oziroma delo predmet korenitih sprememb, ni enostavna naloga. Je izobraževalna in komunikacijska aktivnost, ki poteka od začetka do konca prenove. Je proces, ki se začne s spoznanjem, da je prenova poslovanja potrebna in se ne neha, dokler novi procesi niso dodobra ustaljeni. Pri tem so najuspešnejša tista podjetja, ki so oblikovala najjasnejše sporočilo o potrebi po prenovi (Hammer, Champy, 1993, str. 155).

Potrebno je navesti prepričljive razloge za spremembo in z njimi prepričati zaposlene o nujnosti prenove, če želi podjetje preživeti. Zaposleni, ki niso prepričani o potrebi po spremembi, te ne bodo sprejeli in lahko celo ovirajo uvajanje te spremembe. Ravnateljstvo mora tehtno premisliti o poslovanju podjetja v kontekstu širšega konkurenčnega okolja. V utemeljitvi vzrokov za spremembe se navedejo razlogi, zakaj se podjetje mora prenoviti. Utemeljitev mora biti prikazana strnjeno razumljivo in vabljivo. Razlogi za spremembo morajo resnično biti prepričljivi, vendar ne smejo biti pretirani. Morajo biti tako prepričljivi, da nihče v podjetju niti ne pomisli, da obstaja poleg prenove še kakšen drug način za izboljšanje razmer. Zaposlenim je potrebno dati oprijemljiv cilj, h kateremu stremijo. Ravnatelji pa morajo premisliti o namenu programa sprememb in o njihovem obsegu.

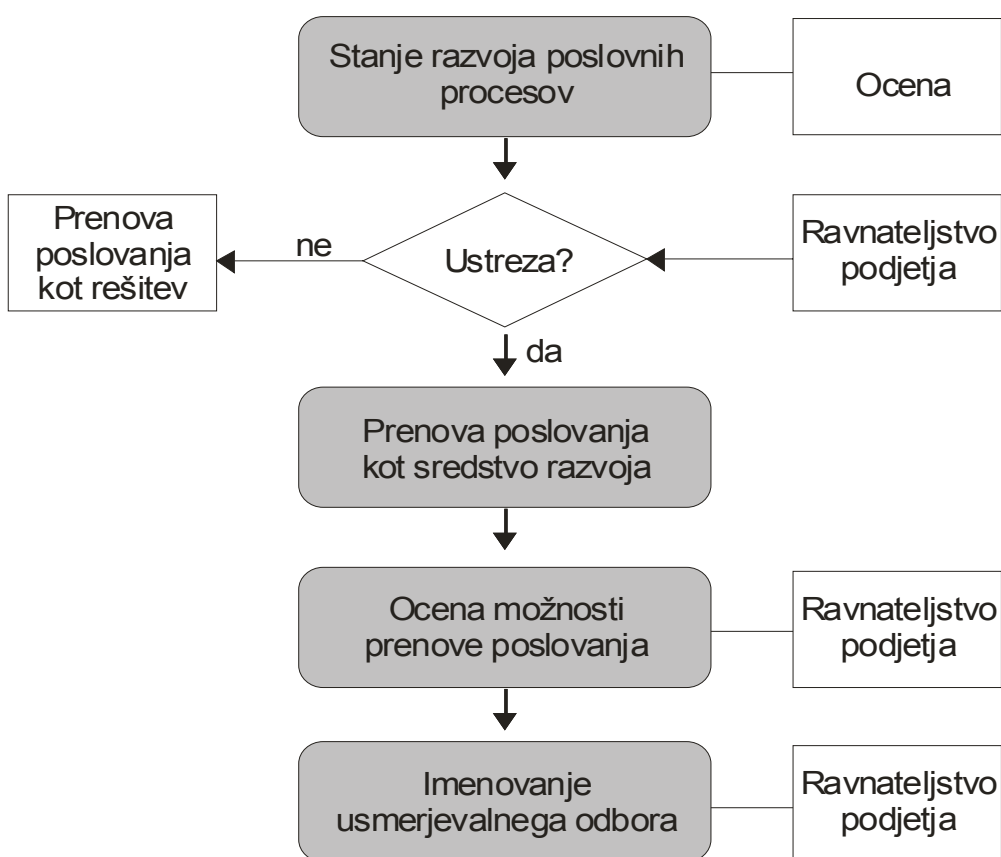
Ravnatelji pobudo za spremembe in vizijo predstavijo skupaj. Tako lahko ljudi opozorijo, da so spremembe nujne, kar tudi dobro utemeljijo. Nato je potrebno pridobiti njihovo pripravljenost k sprejemanju sprememb, kar lahko dosežejo z vizijo. Če hočejo imeti res prepričljivo vizijo, ne pa že obrabljeno, ki ne ponuja rešitev, mora imeti določene lastnosti. Osredotočiti se mora na procese in vključiti merljive cilje in metriko.

Kdo je sploh odgovoren za oblikovanje in posredovanje teh ključnih sporočil? To je oseba, ki je na položaju ravnatelja in ima moč. Prvi slišijo ta sporočila višji ravnatelji in njihove ekipe. Ker to ni enostavna naloga, lahko pri tem pomagajo zunanji svetovalci, ker so nepristranski in zato nimajo posebnih interesov in so lahko objektivni. Nato je potrebno obvestiti še preostale zaposlene v podjetju. Utemeljitev vzrokov za spremembe in vizija pomenita začetek v stalnem

komunikacijskem ognju pri pridobivanju celotnega podjetja za sodelovanje pri prenovi poslovanja (Hammer, Champy, 1993, str. 165).

Spoznanje, da organizacijska načela izpred desetletij niso več ustrezna, postavlja vprašanje prenove ne kot alternativo ali proti njej, ampak kot vprašanje ali prenova kot izhod iz krize ali prenova kot sredstvo razvoja. Ravnatelji podjetja morajo pri tem privzeti odločujočo vlogo in odgovornost, če hoče zagotoviti dolgoročen razvoj podjetja (Bizjak, 1997, str. 36). Zato lahko vlogo ravnateljev podjetja v procesu prenove pokažemo na sliki 1.

Slika 1: Vloga ravnateljev v procesu prenove poslovanja



Vir: Bizjak, 1997, str. 36.

Glavni ravnatelji se morajo tudi zavedati, da je najpomembneje pri uvajanju sprememb to, da zaposlene pripravijo do tega, da sprejmejo novosti v podjetju kot možnost in hkrati potrebo. Če hočejo to doseči, pa je poleg spreminjanja poslovanja potrebno tudi spreminjanje načina razmišljanja njih samih in tudi vseh zaposlenih (Grint, 1995, str. 103-104).

V drugi fazi je potrebno oceniti trenutno stanje poslovnih procesov. Tu ne gre za analizo procesov, ampak samo za spoznavanje in razumevanje procesov. Ugotoviti je treba težave, ki nastajajo v procesu in kaj je tisto, kar naj bi v procesu s prenovo spremenili. Poleg procesov je potrebno oceniti še organizacijo podjetja in informacijsko tehnologijo, ki je trenutno na voljo v podjetju. To ocenjevanje ravnateljem omogoča ugotoviti, kakšne možnosti izboljšav ponuja prenova poslovanja.

V tretji fazi se ravnatelji odločajo o tem, kako naj bi podjetje izgledalo po izvedeni prenovi poslovanja. Odločitve o tem lahko sprejemajo na podlagi idej ustvarjalnih posameznikov (nevihta možganov), na podlagi primerjave s tekmeci ali pa na podlagi želja kupcev. Te ideje pa morajo biti v okviru finančnih in tehnoloških zmožnosti podjetja.

Opisane faze vnašajo smotrnost v proces prenove poslovanja, tretji fazi pa sledi še faza izvedbe prenove poslovanja.

2.3. KATERA PODJETJA NAJ IZVEDEJO PRENOVO POSLOVANJA

Prenova poslovanja naj bi podjetju prinesla velike izboljšave v poslovanju. Običajno potrebujejo izboljšave podjetja, ki jim trenutno na trgu ne gre najbolje in preživljajo krizno obdobje, katerega vzroki so lahko različni. Vendar pa ne moremo reči, da naj prenovo poslovanja izvajajo le podjetja, ki so se znašla v krizi. V boju za čim boljši konkurenčni položaj lahko prenova poslovanja postane element konkurenčne prednosti podjetja, ki jo izvaja. Zato prenovo poslovanja izvajajo tudi podjetja, ki (še) niso v krizi, tudi tista najboljša. Hammer in Champy (1995, str.12) opredeljujeta tri skupine podjetij, v katerih je primerno izvesti prenovo:

- **Podjetja v kriznem stanju:** to so podjetja, ki so v hudih poslovnih težavah in skoraj nimajo druge izbire. Težave se na primer kažejo v tem, da so stroški podjetja mnogo višji od stroškov konkurentov in da so kupci nezadovoljni z njihovimi izdelki. Težava pri teh podjetjih je, da v večini primerov nimajo niti sredstev, ki bi jim omogočila izvedbo prenove poslovanja.
- **Podjetja v predkriznem stanju:** to so podjetja, v katerih so vodilni ravnatelji predvideli, da razmere na trgu kažejo na to, da se lahko njihovo podjetje hitro znajde v težavah, če ne bodo hitro ukrepali. Trenutno se znaki težav še ne pojavljajo, vendar pa se lahko obetajo spremembe v okolju, ki zahtevajo od podjetja, da se jim hitro prilagodi. Take spremembe so lahko: novi konkurenti,

spreminjajo se zahteve kupcev ali pa se pričakuje sprememba na pravnem področju. V teh podjetjih je zelo pomembno, da imajo ravnatelje, ki so sposobni predvideti težave.

- **Najuspešnejša podjetja:** to so podjetja, ki nimajo težav, niti jih ne predvidevajo. So pa dovolj ambiciozna, da hočejo s prenovo poslovanja obdržati svoj vodilni položaj na trgu in svojo prednost pred tekmeci še povečati.

Omenjena avtorja smatrata, da je prenova poslovanja univerzalna rešitev, ki je primerna za večino podjetij in je nujna za razvoj podjetja. Nekateri so mnenja, da podjetje ne bi začelo s projektom prenove poslovanja, če ne bi bilo v krizi. Vendar pa to ni res, saj nekatere raziskave potrjujejo, da ni vedno krizno stanje v podjetju tisto, ki narekuje prenovo poslovanja. Dixon s sodelavci v svoji raziskavi na primeru petnajstih ameriških podjetij ugotavlja, da so le tri začela s prenovo, ker so bila v težavah (Dixon et al., 1994, str. 98).

3. NAČINI IZVAJANJA PRENOVE POSLOVANJA

Podjetje se mora na spremembe v okolju odzvati kar najhitreje. To hitrost omogočajo procesno organiziran poslovni proces, ustrezna organizacijska struktura in sodoben informacijski sistem. Podjetje najhitreje uvede spremembe v poslovanje s prenovo poslovnih procesov, reorganizacijo in inovacijo. V nadaljevanju bom predstavil vsako od teh treh vrst za doseganje hitrih sprememb v načinu poslovanja podjetja.

3.1. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Bistveni predmet prenove poslovanja je, kot je razvidno iz definicij prenove poslovanja, poslovni proces. Prenova poslovanja zahteva od ravnateljev v podjetju, da temeljito razčlenijo poslovni proces, kar jim kasneje omogoča boljše koordiniranje aktivnosti, ki so potrebne, da se kupce preskrbi s proizvodi in storitvami. Ravnatelji v procesu prenove poslovanja svojo pozornost usmerijo na celoten poslovni proces in ne na funkcije podjetja. Prav zaradi tega podjetje po izvedbi prenove poslovanja vedno poseže po novem pristopu pri organiziranju svojih aktivnosti (George, Jones, 2000, str. 612).

3.1.1. Opredelitev obstoječih poslovnih procesov

V literaturi različni avtorji različno opredeljujejo poslovni proces. Nekaj opredelitev navajam v nadaljevanju.

'Poslovni proces so aktivnosti, ki uporabljajo eno ali več vrst vložkov (inputov) in ustvarijo rezultat (output), ki ima za odjemalca vrednost (Hammer, Champy, 1993, str. 35).

'Poslovni proces predstavlja politiko poslovanja, postopke, korake, tehnologije in osebe, ki skrbi za izvajanje aktivnosti v podjetju. Ponavadi proces poteka zunaj organizacijskih meja in potrebuje koordinacijo med organizacijskimi enotami v podjetju (Evans, Lindsay, 1993, str.14).

'Poslovni proces je strukturiran, merjen zbir aktivnosti, ki so oblikovane tako, da proizvedejo specifičen rezultat za posameznega odjemalca ali trg. Proces vsebuje močan poudarek na tem, kako naj določeno delo opravimo v nasprotju s tem, kaj naj delamo. Proces so specifične delovne aktivnosti v nekem času in prostoru, z začetkom in koncem in z jasno definiranimi vložki in rezultati – je struktura delovanja (Davenport, 1993, str. 5).

'Poslovni proces je povezana serija aktivnosti, usmerjenih za doseganje cilja, ki preoblikujejo vrsto vložkov v želene rezultate z dodajanjem vrednosti (Zairi, 1997, str. 64).

Če povzamem vse navedene avtorje, lahko zapišem, da je poslovni proces sestavljen iz medsebojno povezanih aktivnosti, ki potekajo vzporedno ali zaporedno in preoblikujejo vložke v rezultate z dodajanjem vrednosti za kupca.

Poslovanje podjetja je poslovni proces v podjetju. Sestavljeni je iz procesov nabave, proizvodnje, prodaje, financiranja in kadrovanja. Vsak od teh procesov ima v podjetju svojo vlogo. Proces nabave priskrbi podjetju potrebne poslovne pravine, proces proizvodnje ustvarja poslovne učinke (izdelke), proces prodaje najde kupce za izdelke, proces financiranja omogoča nabavo poslovnih prvin in poravnavanje obveznosti podjetja, proces kadrovanja pa priskrbi podjetju potrebno delovno silo in skrbi za njeno izobraževanje. Poslovni proces je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, ki ga predstavlja uporabna vrednost njegovih izdelkov (Pučko, Rozman, 1993, str. 30).

Podjetje ugotavlja glavne procese predvsem z vidika ustvarjanja uporabne vrednosti in zadovoljstva porabnika. Nekateri procesi dodajajo več vrednosti odjemalcu, nekateri manj. Glavni poslovni procesi so tisti, ki so v podjetju bistveni

in z vidika kupca ustvarjajo največ uporabne vrednosti. Hammer in Stanton (1999, str. 111) navajata pet glavnih procesov v podjetju: razvijanje tržnih strategij, pridobivanje in zadržanje kupcev, zagotavljanje zanesljivosti povezanosti s kupci, dobavo izdelkov in storitev ter ugotavljanje in pobiranje prihodkov (Rozman, 2000, str. 160). Vsak glavni proces pa je lahko sestavljen tudi iz delnih procesov, ki pa ne dodajajo toliko uporabne vrednosti odjemalcu, jih je pa potrebno izvesti, da je končni rezultat optimalen.

Podjetja, ki se lotijo prenove poslovanja, ne upoštevajo obstoječe ureditve nalog, razdelitve vlog in delovnih aktivnosti. Ravnatelji pričnejo proces prenove z vidika kupca in se vprašajo, kako lahko reorganizirajo svoj način dela in poslovne procese tako, da bo kupec deležen kvalitetnega proizvoda ali storitve pri kar najmanjših stroških za podjetje. Pogosto podjetja, ko si zastavijo to vprašanje, odkrijejo boljše načine organiziranja svojih aktivnosti. Za kar so pred prenovo potrebovali nekaj ljudi, lahko po prenovi opravi en sam zaposleni in to z bistveno nižjimi stroški. To seveda pomeni, da delo posameznika postane bolj kompleksno, zaposleni iz različnih oddelkov pa tvorijo ekipe.

Prenova poslovanja in celovito obvladovanje kakovosti pa se pri tem dopolnjujeta in sta med seboj povezana. Potem ko se tvorijo ekipe, pride do izraza celovito obvladovanje kakovosti in se osredotoči na to, kako še naprej izboljšati nov proces in kako na boljši način določati vloge in odnose znotraj ekipe. Uspešna podjetja iščejo odgovore na ta vprašanja istočasno in neprestano poskušajo odkriti nove in boljše procese, da bi dosegli cilje kot so večja učinkovitost, kvaliteta in dovezetnost do kupcev (George, Jones, 2000, str. 612).

Predmet prenove poslovanja so procesi in ne podjetja. Podjetja ne prenavljajo svojih oddelkov, npr. prodajnih ali proizvodnih, temveč način, kako ljudje opravljajo svoje delo v teh oddelkih. Pri prenavljanju pride ponavadi do zamenjave organizacijskih enot in procesov, ker so oddelki in enote poslovnim ljudem blizu, procesi pa ne. Procesni v podjetju so pogosto razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami. Procesni so nevidni in brez imen, ker ljudje razmišljajo o posameznih oddelkih, ne pa o procesih, v katere so vpleteni vsi. Prav tako nihče ni odgovoren za procese, ker ljudje vodijo različne oddelke.

Organizacijsko strukturo podjetja lahko ponazorimo z organizacijsko shemo. To je shema, ki prikazuje ljudi in poslovne enote ter njihov položaj ali vlogo v podjetju. Glede na to, da imajo podjetja organizacijske sheme, bi lahko imela tudi preglednice procesov (ang.: organigraph), ki bi poleg ljudi prikazovale tudi, kako teče delo v podjetju. Za pripravo preglednic procesov ne potrebujemo dolgih mesecev, kvečjemu nekaj tednov. Problem pri pripravi preglednic procesov je v tem, da od ljudi zahteva, da razmišljajo o celotnem ustroju podjetja. Preglednica je

v bistvu prikaz dela, ki poteka v podjetju. Ko je končana, ne bi smela nikogar presenetiti. Ljudje v podjetju se utegnejo le vprašati, zakaj je tako dolgo trajalo, preden so jo narisali, saj je vendar tako jasna in razumljiva (Mintzberg, 1999).

Ko začnejo s prenovo poslovnih procesov, morajo ravnatelji poslovne procese najprej med seboj smiselno povezati in oblikovati preglednico glavnih procesov v podjetju. Nato morajo ugotoviti, kako so posamezni temeljni procesi sestavljeni iz delnih procesov, kar zopet pokažejo na preglednici delnih procesov. Ker je vseh procesov veliko, ne more biti nekega skupnega pravila, kako se lotiti njihove prenove. Z veliko mero ustvarjalnosti se je mogoče lotiti prenove glavnih procesov, torej tistih, ki utrujejo konkurenčno moč podjetja na trgu in so pomembni za kupce (Mikeln, 1995, str. 654).

Hewit (1995, str. 230) ponuja še drugačen pogled na procese. Poslovni proces razširi prek meja podjetja. Pravi, da je v podjetju le en temeljni proces, ki ga imenuje oskrbovalna veriga (ang.: supply chain) in povezuje podjetje, dobavitelja in končnega kupca. Pri prenovi je torej potrebno upoštevati vse te tri skupine ekonomskih subjektov.

3.1.2. Sodila, ki jih podjetja uporabljajo pri prenovi poslovnih procesov

Ko so procesi opredeljeni, je naslednji korak odločitev, katere procese je potrebno prenoviti in v kakšnem zaporedju. Podjetja ponavadi pri odločanju uporabljajo tri skupna sodila (Hammer, Champy, 1993, str. 130).

Prvo skupno sodilo je **disfunkcija**. Potrebno si je odgovoriti na vprašanje, v katerih procesih imamo največ težav. Ljudje so ponavadi enotnega mnenja glede tega vprašanja. Težave v procesih so dobro vidne vsepovsod in jih zaposleni težko spregledajo. Pogost znak je pretirana izmenjava informacij, podvajanje podatkov in njihovo vnovično vnašanje. Ko zaposleni pretipkavajo podatke iz enega računalnika v drugega, je to znak procesa, ki je v težavah. Ravnatelj z občutkom za učinkovitost se na ta znak odzove tako, da najde način, kako podatke hitreje pretipkati ali kako povezovati računalnike med seboj, da lahko informacije elektronsko prehajajo iz enega v drugega. Obe rešitvi zdravita zgolj bolezenske znake, ne pa tudi neučinkovitosti. Rešitev je v tako imenovanem medfunkcijskem združevanju, ki zaposlenim v podjetju omogoča, da podatke vnašajo le enkrat, nato pa si jih delijo, namesto da bi iskali hitrejše načine za njihov pretok sem ter tja.

Drugi znak so zaloge, rezerve in druga sredstva. Podjetje lahko različno ravna z zalogami. Tradicionalno ravnanje z zalogami pomeni imeti na zalogi vedno nekaj proizvodov, saj se ne ve, kdaj in koliko proizvodov bodo kupci hoteli. Ravnatelji

zato stremijo k temu, da bi odkrili orodja za ravnanje z zalogami. Podjetje pa bi moralo delovati v smeri, da bi se znebilo zalog. Če je razlog za tako velike zaloge negotovost, je potrebno to negotovost odpraviti in tako ne bo potrebno več skrbeti za upravljanje zalog, ker jih podjetje ne bo več potrebovalo.

Ena od rešitev pri odpravljanju negotovosti je, da je proces preoblikovan tako, da dobavitelji, proizvajalci in odjemalci skupaj načrtujejo svoje delo. Tako rešitev predstavlja proizvodnja brez zalog (ang.: just in time). Gre za to, da so nabavne količine in dobavni roki prilagojeni potrebam proizvodnje, kar vpliva na odpravo nepotrebnih zalog, zmanjšanje stroškov skladiščenja, poveča pa se tudi hitrost obračanja zalog. Aktivnosti v proizvodnem procesu, ki so se do sedaj odvijale zaporedno, se izvajajo vzporedno. S tem se v veliki meri odpravijo zaloge polizdelkov. Poleg tega pa se proizvodnja izdelkov lažje prilagaja potrebam in željam kupcev.

Tretji od znakov neučinkovitosti v procesih je tudi , da je v podjetjih preveč preverjanja in nadzora kot dodajanja vrednosti. Če se podjetje postavi v vlogo odjemalca in si postavi vprašanje, kaj je zanj pomembno in kaj ne, lahko ugotovi, katero delo je tisto, ki dodaja vrednost. Nadzor in preverjanje sta znaka neučinkovitosti. Jedro problema so pomanjkljivosti in nezaupanje, ki izhajajo iz razdrobljenosti. Cilj prenove ni, da podjetje učinkoviteje predela izdelek, ampak da odpravi napake in zmedo, ki ustvarjajo potrebo po predelavi.

Ko procesi zaživijo, so praviloma enostavni. Sčasoma postanejo kompleksni, ker ob vsaki nepričakovani situaciji nekdo spremeni proces tako, da mu doda poseben primer ali opravilo, kako ravnati v taki situaciji. Tako se enostaven proces prelevi v kompleksen proces z mnogimi izjemami in posebnimi primeri. Kako to odpraviti? Pri prenovi procesov morajo ravnatelji ponovno vzpostaviti prvotni proces, nato pa ustvariti nove procese, primerne za posebne primere. To pomeni, da ima podjetje na koncu več procesov.

Lahko pa se tudi zgodi, da so znaki zavajajoči. Pogosto je dovolj dokazov, da proces peša, vendar se kažejo drugje, kot bi jih pričakovali. Medtem ko podatki kažejo, da je nekaj narobe, iz njih ni mogoče jasno razbrati, kateri proces ne deluje v redu.

Drugo skupno sodilo je **pomembnost**. Kateri procesi so najpomembnejši za odjemalce? Kateri proces je potrebno prenoviti in v kakšnem vrstnem redu bo podjetje prenovilo procese? Včasih so prav tako pomembni procesi, ki ustvarjajo rezultate za notranje odjemalce, ker so lahko pomembni tudi za zunanje odjemalce. Le - ti so dober vir informacij, če želi podjetje primerjati, kako pomembni so posamezni procesi.

Tretje sodilo je **izvedljivost**. Katere procese je trenutno najlažje uspešno prenoviti? Razmisliti je potrebno o nizu dejavnikov, ki pogojujejo verjetnost, da se bo trud pri prenovi splačal. Poznamo več dejavnikov kot so visoki stroški, moč ekipe, ki izvaja prenovu in predanost lastnika procesa.

Vse to pomeni, da bodo imeli procesi, ki so pomembni, očitno nefunkcionalni in izvedljivi, prednost pri prenovi. To pa sta tudi načeli, ki se ju praviloma poudarja pri opredeljevanju ciljev razvoja: realnost in smotrnost ciljev. Pomembno je tudi spoznanje, da je pomembne procese mogoče iskati v proizvodnji in v poslovnem procesu.

3.1.3. Proces prenove poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov pomeni analizo obstoječih poslovnih procesov s ciljem izdelati konkurenčne poslovne procese, ki bodo v skladu tako z zahtevami, ki jih narekuje tržišče, kot tudi v skladu s samo strategijo podjetja. Proces prenove poslovnih procesov poteka v petih fazah:

- povezava poslovnih procesov s strategijo podjetja,
- analiza trenutnega stanja poslovnih procesov,
- preoblikovanje obstoječih poslovnih procesov,
- izvajanje prenovljenih poslovnih procesov,
- vzpostavitev sistema za kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov.

Najprej se vzpostavi povezava poslovnih procesov s strategijo podjetja. Tako se zagotovi podpora za prenovu na najvišjem nivoju ravnateljstva. V naslednji fazi se poslovni model razdeli na različne procese, ki se kasneje posnamejo v svoji dejanski obliki in dokumentirajo s pomočjo programske podpore za kasnejšo analizo. Postavijo se cilji prenove poslovnih procesov. Prenovljeni poslovni procesi so prilagodljivi na nepredvidene vplive iz okolja. V zadnji fazi pa je zelo pomembno, da vzpostavimo sistem za kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov. Procese predamo v uporabo skrbnikom procesov. Ta predaja zahteva uvajanje in izobraževanje skrbnikov procesov (Gašperšič, 2002).

3.1.4. Skupne značilnosti procesov po prenovi

Glede na napisano je jasno, da je prenovljen poslovni proces drugačen od tistega pred prenovu. Kakšen je ta novi proces v resnici, je težko reči in ni mogoče dati

enega samega odgovora, ker so si procesi med seboj različni. Nekaj pa lahko povemo o značilnostih, ki so skupne prenovljenim procesom. Hammer in Champy (1993, str. 60) v svoji knjigi govori, da sta opazovala projekte preurejanja v številnih podjetjih in v njih tudi sodelovala. Opazila sta velike podobnosti med posameznimi procesi, ki so presegle značilnosti panoge in celo identiteto določenega procesa. Marsikaj, kar velja za te procese v avtomobilski industriji, najdemo tudi v zavarovalništvu ali v prodaji na drobno. V nadaljevanju so predstavljene te skupne značilnosti.

Več nalog je združenih v eno samo. Temeljna in hkrati skupna značilnost vseh preurejenih procesov je, da je veliko različnih nalog, ki so bile prej ločene, zdaj združenih in zgoščenih v eno samo. V razdrobljenem procesu je pogosto prihajalo do napak in nesporazumov, še zlasti zato, ker nihče ni bil odgovoren za celoten proces, oz. ga niti ni v celoti poznal. Vedno sicer ni mogoče strniti vseh korakov dolgega procesa v eno samo nalogo, ki bi jo izvajal en sam človek. V takšnih primerih je potrebno organizirati namenske ekipe ali skupine ljudi, ki imajo vsa potrebna znanja. Pri takšnih ekipah se tako točno ve, kdo je odgovoren za določeno nalogo. Zgoščeni procesi prav tako zmanjšujejo administrativne režijske stroške. Ker so zaposleni, ki so del procesa, sami odgovorni za pravočasno in natančno zadovoljevanje potreb odjemalcev, je potrebnega manj nadzora.

Tudi delavci sprejemajo odločitve. To pomeni manj ravni odločanja, saj delavci v trenutkih, ko so prej morali po odgovore k nadrejenim, sprejemajo lastne odločitve. Odločanje postane sestavni del dela. Koristi sprejemanja odločitev tudi s strani delavcev so manjše število zastojev, manjši režijski stroški, boljši odziv odjemalcev in večja moč v rokah delavcev.

Koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju. Vsi procesi se ne izvajajo več zaporedno. Nekateri procesi, ki niso neposredno odvisni drug od drugega, se lahko izvajajo vzporedno. To pospeši procese na dva načina. Prvič, številne naloge je mogoče opraviti hkrati in drugič, s skrajšanjem časa od začetnega do končnega koraka se zmanjša verjetnost, da bi zgodnje delo ob koncu celotnega procesa že zastaralo oziroma se rezultati kasnejšega dela ne bi skladali z zgodnejšim. Podjetja se na ta način izognejo predelavam izdelkov, ki so dodatni vir zastojev.

Procesi imajo več različic. Tradicionalni univerzalni procesi, ki so za vse primere enaki, so ponavadi zelo kompleksni, ker morajo vsebovati posebne postopke za vrsto izjem, da je mogoče z njimi obravnavati široko paleto primerov. Nasprotno je proces z več različicami jasn in preprost, ker mora vsaka različica obravnavati le tiste primere, za katere je namenjena in pri tem ni nobenih posebnih primerov ali izjem.

Delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno. Po prenovi utegnejo biti povezave med procesi in oddelki zelo drugačne kot prej. Delo se prenese čez organizacijske meje oddelkov, da bi se tako izboljšal učinek celotnega procesa. Veliko dela se v organizacijah opravi zato, da bi povezovali naloge, ki jih izvajajo posamezne organizacijske enote.

Upravljanje razhajanj je zmanjšano. Še ena oblika dela, ki ne dodaja vrednosti in obseg katerega se v preurejenih procesih zmanjša, je usklajevanje podatkov. Zaradi zmanjšanega števila zunanjih stikov v procesu ne pride tolikokrat do neusklajenih podatkov.

Edina stična točka različnih procesov je ravnatelj za spremembe. Tak mehanizem se izkaže za koristnega, ko so koraki v procesu kompleksni ali razpršeni, da bi jih en sam človek ali manjša ekipa ne mogel povezovati. Ravnatelj za primere se do odjemalcev obnaša, kot da bi bil odgovoren za celoten proces, čeprav v resnici ni tako. Da bi se ravnatelj lahko tako obnašal, mora imeti dostop do informacijskih sistemov, ki jih uporabljajo resnični izvajalci procesa in možnost stikov s temi ljudmi, kadar potrebuje dodatno pomoč.

Prenovljeno podjetje lahko povezuje prednosti centralizacije kar znotraj enega samega procesa. Informacijska tehnologija podjetjem čedalje bolj omogoča, da poslujejo, kot bi bile njihove posamezne enote povsem samostojne, v podjetju pa hkrati še vedno uživajo prednosti ekonomije obsega, ki jo omogoča centralizacija.

3.2. REORGANIZACIJA

Reorganizacija pomeni spremembo obstoječe organizacije v podjetju. Do sprememb pride tako v sami organizacijski strukturi kot tudi v komunikacijskih in drugih strukturah. Spreminjanja organizacijske strukture se poslužujejo predvsem podjetja v kriznem stanju, ki ga povzroči neujemanje obstoječe organizacije v podjetju s spremembami v okolju. Neustreznost organizacije se kaže v tem, da je odločanje pozno in neustrezno. To je lahko posledica težav v komunikaciji znotraj podjetja in slabi razporeditvi pristojnosti. Tudi če se podjetje okolju ne prilagaja s spremembami in inovacijami, je to lahko znamenje neprimerne organizacije v podjetju (Rozman, 2000, str.153).

Podjetja, ki doživljajo nagle spremembe v svojem delovanju, se lahko sprememb lotijo tudi s pomočjo reorganizacije. Podjetje, ki se zateče k reorganizaciji, zmanjša nivo diferenciacije in integracije s tem, da izloča divizije, oddelke, zmanjšuje število

nivojev v hierarhiji in zmanjšuje število zaposlenih, da bi znižalo stroške poslovanja.

Ko so podjetja delovala v manj konkurenčnem obdobju, je bila njihova organizacija hierarhična, ki je poudarjala predvsem učinkovitost. To je pomenilo, da so imeli zaposleni natančno določene delovne naloge in vloge v podjetju. Za uspešnost podjetja je bilo dovolj, da so čim bolje opravili svoje delo. Zato je boljša uigranost pomenila večjo učinkovitost. Tekmovalnost podjetij se je kazala v zniževanju stroškov in posledično nižjimi prodajnimi cenami. Podjetja so imela hierarhijo zaposlenih in osrednjega pomena je bil nadzor od zgoraj. V takih podjetjih so bile povezave med oddelki pogosto slabe, kar je onemogočalo uvajanje sprememb. Pomanjkljivo je bilo tudi sodelovanje s kupci in dobavitelji.

Danes pa so razmere na trgu povsem drugačne. Včasih lahko pride do nepredvidljive spremembe v okolju podjetja. Primer bi bil, da na primer pride do zasuka v tehnologiji, kar povzroči, da proizvodi podjetja postanejo zastareli. Lahko se tudi zgodi, da svetovna recesija zmanjša obseg povpraševanja po proizvodih tega podjetja. Včasih ima podjetje neizkoriščene zmogljivosti, ker kupci ne želijo več njihovih proizvodov in storitev, ker so zastareli ali pa proizvodi niso več vredni svoje cene. Podjetja se morajo kupcem prilagajati. Take razmere zahtevajo bolj prilagodljivo organizacijsko strukturo, ki omogoča smotno in učinkovito proizvodnjo različnih izdelkov, prirejenih posameznim kupcem, kot tudi uvajanje sprememb in novosti v podjetje. Sodobno podjetje želi hierarhično organizacijsko strukturo spremeniti v čim bolj vodoravno. Hierarhična organizacijska struktura namreč za hitro se spreminjajoče okolje ni ustrezna, saj zaradi svojih značilnosti ne dovoljuje inovativnosti zaposlenih.

V vodoravni organizaciji je odločanje mnogo bolj decentralizirano, kontrolni obseg postane večji, vse več je povezovanja v obliki ekip preko meja oddelkov. Zaposleni se morajo naučiti, kako določene naloge opraviti čim bolje. Iščejo nove načine dela in tehnike, da bi se prilagodili spremembam in izboljšali poslovanje.

Primer vodoravne organizacijske strukture je matrična organizacijska struktura. Njena prednost je v tem, da zmanjša težave, ki jih lahko povzroči formalizacija hierarhične organizacijske strukture. Poleg tega pa omogoča smotno uporabo strokovnjakov iz različnih oddelkov. Zelo pomembno je tudi, da pride do povezovanja članov podjetja s člani kupcev in dobaviteljev (Rozman, 2000, str. 158).

Nekatera podjetja odpuščajo zaposlene, ker so si izgradila preveč hierarhičnih nivojev in se utapljujejo v lastni birokraciji, kar jim stroške poslovanja dviguje nad sprejemljive meje. Lahko pa se podjetja poslužujejo reorganizacije tudi, ko na trgu

zavzemajo vodilni položaj in sicer z namenom, da tam tudi ostanejo. Vse prepogosto pa so podjetja prisiljena v odpuščanje zaposlenih, ker niso sproti opazovali svojega osnovnega poslovnega procesa in niso postopno prilagajali strategij, ki bi jim omogočale konstantne stroške poslovanja in lažje prilagajanje spremembam v okolju. Ironija je, da je zaradi tega, ker podjetja niso posvečala pozornosti potrebam po prenovi poslovanja, reorganizacija postala edina rešitev za preživetje in nadaljnji boj v vse bolj konkurenčnem okolju.

Uvajanje procesne organizacije zahteva korenite spremembe tudi v stilu ravnateljevanja. Stari stil, ki je temeljil na določeni avtoriteti znotraj oddelka ali funkcije, se v prenovljenem podjetju izgubi, ker ni več funkcij in oddelkov. Potrebujemo torej nek novi stil ravnateljevanja, ki bo deloval po drugih načelih. Champy v svojem delu (1995) pravi, da prihodnost pripada tistim ravnateljem, ki lahko ustvarijo ekipo z visokimi moralnimi stališči glede na potrebe spremenljivih procesov. Ljudi z visokimi moralnimi stališči povezujejo določene vrednote, ne pa pravila in postopki. Takšne ljudi je potrebno najti ali pa jih izobraziti primerno za novo kulturo, kjer obstaja prostovoljna pripravljenost za:

- izvajanje nalog do najvišjih lastnih sposobnosti in to vedno,
- prostovoljno prevzemanje spodbud in tveganja,
- lahko prilagajanje spremembam,
- odločanje,
- izvajanje postopkov s sodelovanjem v ekipah,
- to, da so odprti in nesebični, posebej z informacijami, znanjem in novitetami, glede na trenutne in bodoče probleme,
- da imajo zaupanje v druge in da sami vzbujaajo zaupanje drugim,
- spoštovanje vseh sodelavcev in samega sebe,
- prevzemanje odgovornosti za svoje postopke in postopke ekipe in sprejemanje odgovornosti,
- to, da ocenjujejo in so ocenjeni, da so nagrajeni za dobro opravljene naloge in dejaven odnos.

Iz zgornjih točk lahko vidimo, da obstajata dve vrsti vrednot. Prvih pet točk govori o vrednotah v zvezi z izvajanjem nalog, drugih pet pa so človeške vrednote visoke morale, ki so potrebne za življenje in delovanje v urejeni družbi, kot je podjetje.

Za obravnavane vrednote je potrebna kultura medsebojnega zaupanja, spoštovanja in tesnega sodelovanja v ekipah. Vrednote niso vedno merljive v finančnem smislu. Ljudem je potrebno zaupati, jim verjeti in jih spoštovati. Za doseganje teh ciljev morajo ravnatelji v podjetju takšno kulturo in nova razmerja razglasiti in pojasniti ljudem, najprej celotnemu vodstvu podjetja, zatem pa vsem zaposlenim in sodelavcem, pa tudi dobaviteljem in kupcem. To pa zahteva velike spremembe v obnašanju mnogih ravnateljev, ki tega niso navajeni in ki se ne strinjajo s takšnim načinom ravnanja.

Pogost rezultat pri reorganizaciji je sprememba v odnosih med organizacijskimi enotami in funkcijami. Reorganizacija še v večji meri ustvarja odpor pri ljudeh kot ga prenova poslovnih procesov, celovito obvladovanje kakovosti in ostale strategije sprememb. Ljudje niso dovzetni za spremembe. Pogosto odločitev o odpuščanju zaposlenih zahteva uveljavitev novih razmerij med nalogami in vlogami med zaposlenimi. Ker reorganizacija lahko ogrozi njihova delovna mesta, se zaposleni upirajo spremembam. Prav zaradi odpora do sprememb na vseh nivojih v podjetju pa veliko projektov, ki vsebujejo spremembe, potrebuje dolgo obdobje, da se uresničijo ali pa celo propadejo (George, Jones, 2000, str. 614).

3.3. INOVACIJA

Reorganizacija je pogosto potrebna, ker spremembe v tehnologiji povzročijo, da je tehnologija, ki jo podjetje uporablja za proizvodnjo izdelkov oz. storitev, zastarela. Če se v podjetju želijo izogniti tem težavam in če nočejo zaostati v konkurenčnosti v primerjavi s tekmeci, morajo uvajati nove proizvode ali pa izboljšati tehnologijo proizvodnje tako, da bodo kupci s proizvodi zadovoljni in da bodo ob tem stroški čim nižji. Inovacija je uspešna uporaba strokovnega znanja in sredstev za ustvarjanje novih tehnologij ali novih proizvodov in storitev tako, da se podjetje lahko prilagodi potrebam kupcev. Inovacija lahko prinese velik uspeh podjetju. Znanih je kar nekaj primerov uspešnih inovacij podjetij (Apple, Honda). Čeprav je res, da inovacija lahko prinese uspeh, pa hkrati pomeni za podjetje veliko tveganje saj so dosežki razvojne in raziskovalne dejavnosti negotovi. Glede na raziskave strokovnjaki celo ocenjujejo, da je uspešnih samo 12 do 20 odstotkov projektov, ki jih izvajajo službe za raziskave in razvoj v podjetjih. Tako lahko inovacija vodi podjetja v zeleno smer (uvajanje dobičkonosnih tehnologij in proizvodov), lahko pa se zgodi tudi obratno in inovacija povzroči neučinkovite tehnologije in proizvode, ki jih kupci ne marajo.

Inovacija je tisti instrument izvajanja sprememb v podjetju, s katerim je najtežje ravnati. Ko se podjetja zanašajo na inovacijo, kot na vir njihove konkurenčne

prednosti, morajo temu primerno prilagoditi organizacijsko strukturo (npr. matrična organizacijska struktura), ki da zaposlenim svobodo pri eksperimentiranju in kreativnosti. Tako kot tudi pri prenovi poslovnih procesov, je tudi za uspešno inovacijo ključnega pomena sodelovanje med poslovnimi funkcijami. Podjetja, ki se zanašajo na inovacijo, morajo olajšati prizadevanja za spremembe in podpirati zaposlene pri njihovi ustvarjalnosti. Da poveča stopnjo uspešnosti inovacije podjetje pripravi vlogo produktne vodje. To je strokovnjak, ki je vodja nove ekipe, ki vodi izdelek od začetka pa do njegove komercializacije. Mnoge tehnike za ravnanje s spremembami so bile razvite v podporo inovaciji. Inovacija torej nudi pričakovanja za največji dolgoročni uspeh, vendar pa tudi predstavlja največje tveganje (George, Jones, 2000, str. 615).

Podjetje, ki ne more spremeniti svojih pogledov na informacijsko tehnologijo, se ne more uspešno prenoviti. Podobno velja za podjetja, ki izenačujejo tehnologijo in avtomatizacijo, ali podjetja, ki najprej odkrivajo težave, nato pa zanje iščejo tehnološke rešitve. Sodobna, vrhunska informacijska tehnologija je dejavnik, ki omogoča prenavo (Hammer, Champy, 1993, str. 91).

Da bi se lahko zavedli moči sodobne informacijske tehnologije, moramo razmišljati na induktiven način. Ljudje ponavadi razmišljajo deduktivno. To pomeni, da znajo dobro opredeljevati probleme in iskati rešitve zanje. Induktivno razmišljanje pa zahteva sposobnost, da najprej vidimo dobre rešitve in šele nato poiščemo težave, za katere podjetje še niti ne ve, da jih ima. Če ljudje o tehnologiji razmišljajo deduktivno, ne vidijo tistega, kar je resnično pomembno, hkrati pa se navdušujejo nad tehnologijami in možnostmi za njihovo uporabo, ki so nepomembne.

Kar zadeva tehnologijo, podjetja delajo največjo napako, ko si postavljajo vprašanje: Kako naj uporabimo nove tehnološke zmogljivosti, da bi izboljšali to, kar delamo? Veliko projektov uvajanja sodobne informacijske tehnologije temelji na tem, da je tehnologija pomembnejša kot njeni uporabniki. Vendar pa je uspešnost teh projektov odvisna predvsem od ljudi, ki morajo biti sposobni izkoristiti vse prednosti, ki jih sodobna tehnologija ponuja. Zato bi se morali vprašati: Kako izkoristiti tehnologijo za stvari, ki jih še ne delamo?

Prenova poslovanja pomeni v nasprotju z avtomatizacijo inovacijo. Pomeni izkoristiti najnovejše tehnološke dosežke za doseganje novih ciljev. Najtežji del preнове je sprejeti še neznane tehnološke zmogljivosti namesto tistih, ki so že uveljavljene. Resnična moč tehnologije je v tem, da podjetju omogoča ustvariti nove načine dela (Hammer, Champy, 1993, str. 97). Vendar pa je treba poudariti, da sodobna informacijska tehnologija še ne zagotavlja uspešnosti preнове. Ponovno imajo ključno vlogo ljudje, ki so sposobni to tehnologijo inovativno izkoristiti in jo uporabiti kot orodje za izvajanje preнове poslovanja.

3.4. SPREMEMBE V PODJETJU PO PRENOVI POSLOVANJA

Temeljne spremembe v okviru poslovnih procesov vplivajo na vse vidike podjetja. V nadaljevanju so prikazane vrste sprememb, do katerih pride, ko podjetje preoblikuje svoje procese.

Delovne enote se spremenijo - funkcijske oddelke zamenjajo procesne ekipe. V podjetjih, kjer izvajajo prenovo, vnovič sestavljajo delo, ki je bilo v preteklosti razdrobljeno na majhne delčke. Skupne ostanejo le nekatere poslovne funkcije (npr. finance, kadrovska funkcija). Nastanejo procesne ekipe, to so skupine ljudi, ki skupaj izvajajo celoten proces (proces nastajanja novega proizvoda, proces izpolnitve naročila). Ista skupina ljudi, ki se je že do sedaj ukvarjala z nekim delom (npr. naročilom, novim izdelkom idr.), ni več razdeljena po oddelkih, temveč jih podjetje poveže v ekipo. Ni treba, da se spremenijo njihove naloge, le organizirati jih je potrebno tako, da delajo skupaj in ne več ločeno, raztreseni po vsem podjetju. Udeleženci procesne ekipe so enota, ki logično spadajo skupaj, da opravljajo celotno delo, to je proces. Poznamo več vrst procesnih ekip in sicer namenske ekipe, kjer skupina ljudi opravlja rutinsko, ponavljajoče se delo, začasne ekipe, kjer ljudje ostanejo skupaj le toliko časa, dokler ne opravijo določene naloge, ter ekipe, ki jih lahko sestavlja en sam človek.

Podjetja so vodoravno povezana s kupci in dobavitelji. Zaposleni so v neposrednem stiku s kupci in dobavitelji. Včasih so predstavniki kupcev in dobaviteljev tudi člani ekip v podjetju (Rozman, 2000, str. 159).

Priprava na delo se spremeni - od urjenja k izobraževanju. Tradicionalna podjetja ponavadi izražajo potrebo po urjenju zaposlenih, to pomeni, da zaposlene naučijo, kako naj opravljajo določeno nalogo. V prenovljenih podjetjih se poudarek z urjenja premakne na izobraževanje. V prožnem in dinamičnem podjetju je nemogoče najemati ljudi, ki že vse vedo, kar bodo kdaj morali vedeti, zato v preurejenih podjetjih nenehno izobraževanje postane norma. V prenovljenem podjetju postane znanje najbolj pomemben dejavnik. Tu ne gre le za strokovno znanje. Gre za znanje in izkušnje, na podlagi katerih lahko zaposleni ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo. Živa Rant take zaposlene v svojem članku imenuje 'znanjski delavci' (Rant, 2002, str. 297).

Dela se spremenijo iz preprostih nalog v kompleksnejša dela. Nekaterim zaposlenim razširimo delovne naloge, kolikor je le mogoče in smiselno. Poleg tega jih vključimo še v ekipo, v okviru katere se izvaja celoten proces. Vsak delavec v procesni ekipi mora poznati ves proces in približno tudi delo drugih sodelavcev v ekipi. Vsi zaposleni v procesni ekipi so skupno odgovorni za rezultate procesa. Znotraj ekipe poteka tudi kontrola kvalitete. Tak način dela prinaša tudi več

zadovoljstva delavcem, saj imajo občutek, da so nekaj naredili, dokončali. Njihov cilj je zadovoljevanje odjemalca, ne pa nadrejenega. Tak način dela pa zahteva bolj izobražene, sposobne posameznike.

Vloge ljudi se zamenjajo - od nadzora k pooblaščenju (ang.: empowerment).

Podjetja, ki so izpeljala prenovo, si ne želijo zaposlenih, ki bi se samo držali pravil, temveč hočejo take, ki bodo ustvarjali svoja lastna pravila. Ekipe, ki so odgovorne za izvajanje celotnega procesa, morajo hkrati imeti pooblastila za odločanje, ki je potrebno za izpeljavo procesa. Znotraj ekipe si zaposleni sami razdeljujejo delo in jim ni več potrebno čakati na navodila nadrejenih.

Osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanju se spremeni - od dejavnosti k rezultatom.

Zaposleni so običajno v podjetjih plačani za svoj čas. To je posledica razdeljevanja dela na enostavne naloge, ki same zase nimajo nobene vrednosti. Če pa delavci izvajajo celoten proces, potem jih je možno nagraditi po učinkih in rezultatih procesa. Sistem nagrajevanja je potem tak, da ima posameznik nizko osnovno plačo, ki se povečuje z dodatki za večje dosežke. Podlaga za nagrajevanje sta učinek, rezultat procesa in posameznikov prispevek pri tem, ne pa plačilo na podlagi statusa ali delovne dobe in podobno.

Spremenijo se merila za napredovanje - od učinka k sposobnostim.

Po preureditvi se jasno razmejita napredovanje in učinek. Posameznik napreduje na novo delovno mesto znotraj organizacije zaradi svojih sposobnosti, ne učinka. Napredovanje je sprememba, ne pa nagrada. Ni vedno nujno, da je nekdo, ki je dober strokovnjak tudi dober vodja strokovnjakov. Podjetje bi s tem izgubilo dobrega strokovnjaka in pridobilo slabega ravnatelja.

Spremenijo se vrednote - od zaščitnih k produktivnim.

Prenova zahteva, da se zaposleni zavedajo, da delajo za odjemalce in ne za svoje nadrejene. K temu jih napelje pravilna praksa nagrajevanja. Lahko rečemo, da je na žalost še vedno preveč ravnateljev prepričanih, da bodo zaposlenim vcepili neko prepričanje, če bodo izoblikovali visokoletne vrednote in o njih predavali.

Ravnatelji se spremenijo - od nadzornikov v mentorje.

Po prenovi procesi postanejo enostavnejši, naloge pa kompleksnejše. Procesne ekipe ne potrebujejo šefov, ampak mentorje. Člani ekipe sprašujejo mentorja za nasvet, ta pa jim skuša pomagati pri problemih. Običajno v podjetjih nadrejeni oblikujejo, razdelijo delo, nadzirajo, spremljajo in preverjajo delo, v ekipi pa to delo opravijo člani ekipe. S tem se zmanjša tudi potreba po birokratski kontroli. Ravnatelji morajo dobro obvladati odnose med ljudmi in morajo biti ponosni na uspehe drugih. Tak ravnatelj je mentor, ki zagotavlja sredstva, odgovarja na vprašanja in skrbi za dolgoročen razvoj kariere posameznikov.

Organizacijska struktura se spremeni - iz hierarhične v vodoravno. Vodenje procesa je naloga članov procesne ekipe, ekipa tudi sama sebe nadzira. Meje med oddelki so zabrisane, zato ni več nepotrebnega usklajevanja med oddelki, ki so ga prej opravljali številni ravnatelji. Zmanjšana je tradicionalna vloga ravnateljev. Če je manj ravnateljev, je prav tako manj hierarhičnih slojev. V prenovljenih podjetjih organizacijska struktura ni več tako pomembna, ker je delo organizirano v sklopu procesov, ki jih izvajajo člani ekip. Ljudje komunicirajo med seboj po potrebi. Delo nadzorujejo ljudje, ki hkrati izvajajo proces.

Izvajalci se spremenijo - iz zapisnikarjev v vodje. Izvajalci so odgovorni za celoten prenovljen proces, vendar pa nimajo neposrednega nadzora nad ljudmi, ki proces izvajajo. Odgovornost izvajalcev se kaže v tem, da so procesi zasnovani tako, da delavci lahko opravljajo zahtevano delo in so motivirani.

Motiviranost zaposlenih izvira iz njihovega dela. Motivacija ne prihaja več s strani nadrejenih, ki zaposlene motivirajo z denarnimi nagradami. S tem so tudi ustvarjene možnosti, da zaposleni v večjem obsegu dosegajo lastne cilje, če si prizadevajo dosegati cilje podjetja (Hammer, Champy, 1993, str. 73 – 87).

Člani ekip imajo občutek, da njihovo delo prispeva k dobrim rezultatom. Z ustreznim načinom ravnanja lahko ravnatelji to dosežejo. Omogočiti morajo dvosmerno komuniciranje znotraj ekipe in med ekipami. Znotraj ekipe morajo vzpostaviti kulturo zaupanja, kar pa se lahko doseže, če ekipa ni prevelika in menjavanje članov ni pogosto (Lipovec, 1987, str. 328).

Če strnemo pregled sprememb, ki nastanejo v podjetju pri prenovi poslovnih procesov, vidimo, da se spremenijo delo, ljudje, odnosi med delavci in ravnatelji, njihove kariere, načini merjenja učinka in nagrajevanja, vloga ravnateljev in celo to, kaj se dogaja v glavah zaposlenih. Prenova procesov tako spremeni vse vidike podjetja: delo, ljudi, ravnatelje in vrednote, ker so med seboj povezani.

3.5. KDO NAJ IZVAJA PRENOVO POSLOVANJA?

Prenovo poslovanja izvajajo vodilni ravnatelji v podjetju pod vodstvom glavnega ravnatelja. Oni določijo, kdo bo vodil procesne ekipe, ki bodo dejansko prenavljale poslovne procese. Pri tem se lahko opirajo na pomoč in nasvete strokovnjakov za prenovo, ki lahko prihajajo iz podjetja, lahko pa najamejo tudi zunanje strokovnjake. Nedvomno morajo biti ljudje, ki v podjetju izvajajo in vodijo tako pomemben korak, kot je prenova poslovanja, strokovnjaki na tem področju. Poleg samega znanja in izkušenj pa jim ne sme manjkati niti ustvarjalnosti. Za uspešno

uvajanje sprememb mora biti ravnatelj pripravljen reagirati na različne težave in ovire, ki se mu pri tem postavljajo. Bolj kot je ustvarjalen, kreativen in odprt pri iskanju rešitev, bolj je lahko učinkovit pri svojem delu.

Da postane ravnatelj ustvarjalnejši, ne pomeni samo to, da si pridobiva novo tehnično znanje in se uči novih metod. Pomeni tudi, da se mora posameznik pričeti zavedati svojih notranjih procesov kot so čustvovanje, motivacija idr., sprejeti mora nov slog mišljenja in opazovanja. Ko nastanejo težave, se nanje pogosto odzivamo tako, da iščemo vzrok zanje izven nas samih, medtem ko se omejitve nahajajo znotraj nas.

Ustvarjalni ravnatelj je nekdo, ki razmišlja na nov način. Spoznati mora, da se lahko vsak trenutek nekaj nauči. Namesto da krivi druge ljudi za nastale težave, se raje vpraša, kaj se lahko iz tega nauči. Vedno to ni enostavno, vendar pa je odprtost za učenje osnovnega pomena v življenju. Ustvarjalnega ravnatelja ne prepoznamo po tem, kaj dela, ampak po pristopu do tega, kar dela. Od ustvarjalnega ravnatelja se zahteva prožnost in pripravljenost živeti z negotovostjo. Vse tri sposobnosti (razmišljanje, učenje, ustvarjalnost) imenujeta John Naisbitt in Patricia Aburdene v svojem delu 'Reinventing the corporation' novi 'RUU'. S tem mislita »naučiti se razmišljati, naučiti se učiti in naučiti se ustvarjati. To so nova osnovna znanja, bistvena za novo informacijsko družbo« (Evans, Russel, 1992, str. 42).

Ena bistvenih nalog ravnateljev v podjetju je, da ustvarijo kulturo, ki bo dajala zaposlenim moč, da se bodo naučili, kako priznavati in sprejemati razlike med posamezniki in kako olajšati razvoj ustvarjalnih medsebojnih odnosov v svojih organizacijah. Zaposlenim vlivajo moč okoliščine, ki jim omogočijo potrebno svobodo, da lahko čim bolj prosto izražajo svoje mnenje. Vodstvo podjetja mora narediti prav to – ustvariti take okoliščine, ki bodo omogočale drugim, da bodo postali ustvarjalni ravnatelji.

Ustvarjalni ravnatelj ceni ljudi, ki mislijo drugače kot on sam. Ve namreč, da vsaka oseba prispeva drugačno znanje, izkušnje, spretnosti, stališča, opazovanja in sposobnosti k neki nalogi. Ve, da najboljše rešitve prinese prav medsebojni vpliv vseh naših modrosti.

Ustvarjalnega ravnatelja označuje to, da ne naredi nekaj drugače, ampak, da je sam drugačen. Zanj je pomembno, da zna obvladovati sebe, če hoče obvladovati druge ljudi. Naučiti se mora obvladovati svoje notranje procese. Tako mu postanejo jasnejše motivacije in načini, kako jih zadovoljiti. Prav tako se nauči poslušati druge in tudi samega sebe. Tak ravnatelj zna uvideti, kdaj gleda na stvari

na stari način in ve, kako se naučiti razmišljati na nov način. Tudi čustva, na primer jezo, je potrebno kdaj odkrito priznati in jo izraziti na konstruktiven način.

Sama ustvarjalnost pa še ni zagotovilo, da bo prenova potekala uspešno in učinkovito. Pomembno je tudi, kako podjetje izbere in organizira vse te ustvarjalne ljudi. V nadaljevanju so opisane različne vloge ljudi pri prenovi poslovanja (Hammer, Champy, 1993, str. 109-123).

Glavni ravnatelj, ki je dovolj vpliven in avtoritativen, ima nalogo, da ljudi prepriča, da sprejmejo korenite spremembe. Delovati mora kot vizionar in spodbujevalec. Prav tako pa mora ustvariti okolje, ki je primerno za preurejanje. Ravnanje, zlasti še vodenje, pa ni nujno povezano samo s položajem, ampak je tudi stvar značaja. Vodja je ambiciozen, nemiren in intelektualno radoveden.

Ravnatelj procesa (ang.: process owner) je ravnatelj, ki ga določi glavni ravnatelj, ki je odgovoren za prenavo posameznega procesa. Ker večina podjetij nima razvitega procesnega vidika svojega poslovanja, ne morejo imeti niti ravnateljev procesov. Zato je najprej potrebno opredeliti procese v podjetju. Nato ravnatelj procesa zbere ekipo, ki bo izvajala prenavo. Ravnatelji procesa imajo tako v ekipi vlogo svetovalca, kritika in govornika. Po izvedeni prenovi pa ravnatelj procesa uravnava prenovljeni proces.

Procesna ekipa so ljudje, ki v resnici prenovijo poslovanje. Vsaka taka ekipa lahko prenovi le en proces, zato mora podjetje oblikovati več takih ekip, glede na to, koliko procesov želi prenoviti. Ekipa naj bi vsebovala od pet do deset ljudi, ki prihajajo tako od znotraj, kot tudi zunaj podjetja. Notranji sodelavci so ljudje, ki trenutno delajo znotraj procesa in imajo različne funkcije. Proces poznajo dobro, nevarno pa je, ker delajo v tem procesu že dolgo, da niti ne opazijo, da je z njim kaj narobe. Notranji sodelavci so torej potrebni zato, ker razumejo, kaj se v procesu spreminja, zunanji sodelavci pa s svojo nepristranskostjo lahko dosežejo to, da se proces dejansko tudi spremeni.

Usmerjevalni odbor so ravnatelji na višji ravni, ki načrtujejo celotno strategijo prenov v podjetju. Ta odbor razpravlja o zadevah, ki presegajo okvir posameznih procesov ali projektov. Lastniki procesov in ekipe, ki izvajajo prenavo, prosijo usmerjevalni odbor za pomoč takrat, ko naletijo na težave, ki jih sami ne morejo rešiti.

Metodološki ravnatelj (ang.: reengineering caesar) pa je posameznik, ki je znotraj podjetja odgovoren za razvijanje tehnik in orodij za prenavo, ter za doseganje sinergije med ločenimi prenovitvenimi projekti v podjetju. Določi ga usmerjevalni odbor in ima dve funkciji: ponuja pomoč in podporo skrbniku procesa

in njegovi ekipi ter usklajuje tekoče dejavnosti, ki so povezane s prenovo poslovanja.

Kakšen naj bi torej bil ravnatelj? Ravnatelj mora biti vsestranski človek, igralec v ekipi in hkrati samostojni igralec; takšen človek, ki je tehokrat in ki ima zaupanje vase, toda lahko sledi ostalim; takšen, ki je lahko vodja, toda zna poslušati druge, visoko kooperativen človek, ki bo takoj odgovoril na nove razmere. Torej, ne sprašujemo se samo, kaj človek zna, zanima nas tudi, kakšen je kot osebnost.

3.6. NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI PRENOVI POSLOVANJA

Poslovne procese pa je potrebno gledati tudi kot koordinacijo ljudi in ne le kot tehnično koordinacijo. Ni dovolj, da procese obravnavamo kot zaporedje aktivnosti, pomembno je tudi dejstvo, da procese opravljajo ljudje. Ljudje pa imajo različne lastnosti, potrebe in želje. Pri prenovi procesov je potrebno upoštevati tudi raznolikost zaposlenih v procesih. Podjetja so velikokrat v prenovo vključila le informacijsko tehnologijo in procese, pozabila pa so na ljudi. Zato prenova poslovanja pri njih ni dala zadovoljivih rezultatov. Največja ovira pri tem je odpor ljudi do sprememb. Ljudje se neradi soočijo z nečim nepričakovanim, saj to v njih vzbuja določen strah in nezaupanje. Prav zato je treba ljudi pridobiti za prenovo, predvsem pa je treba spremeniti njihov pogled na opravljanje dela (Rant, 2002, str. 297).

Hammer in Champy v svojem delu (1993, str. 210) ugotavljata, da so nekatera podjetja prenovo poslovanja uspešno izvedla, nekaterim podjetjem pa to ni uspelo. Pri slednjih se postopek prenove konča tam, kjer se je začel, torej ne vpeljejo nobenih korenitih sprememb, ne dosežejo občutnega izboljšanja, zaposleni pa izgubijo zaupanje v različne programe za boljše poslovanje. Ključ do uspeha pa je v znanju in sposobnostih. Če podjetje pozna pravila in se izogiba napakam, obstaja velika možnost, da mu bo pri prenovi poslovanja uspelo. Podjetja ponavadi ponavljajo iste napake in nekaj najpogostejših je navedenih v nadaljevanju.

Popravljanje procesov, namesto spreminjanja. Najpogostejši vzrok za neuspeh pri prenovi je, da podjetja spreminjajo procese in to poimenujejo prenova. Podjetja se trudijo izogniti korenitim spremembam. Ponavadi se reorganizirajo, kar pomeni, da sploh ne spreminjajo delovnih procesov, ampak samo administrativni vidik poslovanja. Največkrat samo zmanjšajo število zaposlenih, da manjše število ljudi opravlja enako količino dela na enak način. Poskušajo z motivacijskimi programi, ki vključujejo spodbude, kako pripraviti zaposlene do tega, da bi delali več. Politika

postopnih in ne preveč odstopajočih sprememb ubira linijo najmanjšega odpora in zanesljivo pelje k neuspehu na dolgi rok.

Neosredotočenost na poslovne procese. Napaka pri podjetjih je ta, da jim svojemu poslovanju ni uspelo dati prave procesne perspektive. Brez tega je prizadevanje za izboljšanje poslovanja nesmiselno.

Osredotočanje izključno na preoblikovanje procesov. Prenova sproži najrazličnejše spremembe, od oblikovanja delovnih nalog in organizacijske strukture. Pogosto se zgodi, da se ravnatelji prestrašijo velikega števila sprememb, ki jih preurejanje prinese. Jasno pa je, da pomeni prenoviti poslovanje uvesti veliko sprememb, lahko bi rekli, na novo narediti podjetje.

Zanemarjanje vrednot in prepričanj. Ravnatelji morajo zaposlene motivirati, da se spoprimejo z izzivom teh procesov, tako da podpirajo nove vrednote in prepričanja, ki jih ti procesi zahtevajo. Res je, da je spremembe, ki zahtevajo drugačen odnos do dela, težko sprejeti. Novi sistemi ravnanja morajo spodbujati zahtevane vrednote z nagrajevanjem obnašanja zaposlenih, ki te vrednote tudi pokažejo. Ravnatelji morajo o teh vrednotah veliko govoriti in jih potrjevati s svojim vedenjem.

Zadovoljstvo z majhnimi rezultati. Manjše izboljšave ponavadi še dodatno zapletejo proces. Še hujše pa je, da dodatno vlaganje časa in kapitala v obstoječ proces samo preprečuje, da bi vodstvo tak proces opustilo. Usodno pa je to, da postopni koraki še bolj utrdijo kulturo postopnih izboljšav in ustvarijo omahljiva podjetja.

Prenaglano odstopanje od prenove. Nekatera podjetja opustijo prenovo ali pa zmanjšajo obseg zelenih ciljev, takoj ko se pojavijo prve težave. Zgodi pa se lahko tudi to, da podjetja že dosežejo prva znamenja uspeha in ko lahko pokažejo znamenja svojega truda, odnehajo.

Dopušcanje, da obstoječa kultura v podjetju in odnos vodstva podjetja preprečita začetek preurejanja. Na primer, če v podjetju prevladuje vzdušje sporazumnega odločanja, bodo ljudje užaljeni, če jim vsilimo prenovo, ki poteka od zgoraj navzdol. V podjetjih, v katerih imajo zaposleni predsodke do sporov, se bodo nelagodno počutili pri spreminjanju ustaljenih pravil. Odgovornost vodstva je, da predvidi in premaga take ovire.

Imenovanje osebe, ki preurejanja ne razume, za vodjo. Samo tak višji vodilni delavec, ki je usmerjen na proces in je sposoben osredotočiti se na celotno verigo

dodajanja vrednosti, lahko vodi proces prenove. Višji položaj in avtoriteta ne zadoščata.

Opisanih je nekaj razlogov, zaradi katerih je prenova procesov lahko neuspešna. Ljudje znajo biti zelo iznajdljivi pri iskanju izgovorov, da bi opustili prenovu. V večini primerov velja, da če preurejanje ne uspe, iščejo razloge za to v napačnem vodenju ravnateljev. Zamisel o prenovi se rodi pri glavnem ravnatelju in tam prepogosto tudi zamre. Podjetja naj bi se na napakah nekaj tudi naučila. Vodilni ravnatelji podjetij, ki so napravili nekaj napak pri izvajanju prenove poslovanja, so kot ključne dejavnike uspešne prenove navedli (Česen, 1998, str.89):

Podpora projektu prenove poslovanja mora biti s strani vodilnih ravnateljev stalna in močna. Spremembe, ki jih prinaša prenova poslovanja, vplivajo na izvajanje procesov, na način dela zaposlenih in na kulturo. Vsaka od teh sprememb pa zahteva sredstva, denar in ustrezno vodenje. Če ob vseh teh spremembah ni stalne podpore vodilnih ravnateljev, se možnost uspešne izvedbe prenove zmanjša.

Cilje prenove poslovanja je potrebno uskladiti s temeljnimi cilji podjetja in strategijo podjetja. Jasno mora biti izražena povezava med glavno strategijo podjetja in cilji prenove, ki jih morajo vsi, ki so vključeni v proces prenove, tudi dobro razumeti. To pomeni, da morajo ravnatelji to povezavo znati razložiti, umestiti v finančno poslovanje podjetja, povezati s potrebami kupca, vedeti, kako vpliva na vrednote zaposlenih in kako je povezana z vizijo podjetja.

Utemeljiti je treba razloge za prenovu. To je zelo pomemben dejavnik uspešne prenove, saj je pomembno, da vodilni ravnatelji in zaposleni v podjetju vedo, zakaj je prenova potrebna in zakaj je potrebno podjetje na tak način spremeniti. Podobno je treba utemeljiti predlog novega procesa, ki ga določi ekipa, ki proces prenavlja.

V proces prenove je potrebno vključiti tudi ravnatelje iz nižjih nivojev. Le - ti morajo priti do spoznanja, da potrebujejo pomoč pri izvajanju prenove. To pomoč jim lahko nudijo zunanji svetovalci. Med njimi je potrebno vzpostaviti odnos, ki je poln sodelovanja. Ravnatelji posredujejo znanje o procesu, ki ga prenavljajo, svetovalci pa imajo znanje o tem, kako spremeniti proces.

Pravilna sestava ekip, ki izvajajo prenovu. V ekipi naj bi bili strokovnjaki iz različnih področij. Članov naj ne bi bilo več kot deset, saj prevelika ekipa ne deluje učinkovito. Zaželeno je tudi, da se v ekipo vključi predstavnik kupcev, ki prispeva njihove želje glede izdelka ali storitve. V ekipi naj bodo najboljši ljudje, ki imajo veliko znanja in so vredni zaupanja.

3.7. KRITIKA PRENOVE POSLOVANJA

Prenova poslovanja naj bi podjetju prinesla uspešnejše poslovanje. Vendar je v praksi težko brezhibno izvesti teorijo. Prenova poslovanja ni nekaj, kar bi samo po sebi podjetjem prinašalo uspehe. V nadaljevanju bom opisal, zakaj večina projektov prenove poslovanja ne uspe in tako podjetjem ne prinese zelenih rezultatov.

Prenova poslovanja se je kot pristop k uvajanju sprememb pojavila na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Podjetja naj bi po uspešno izvedeni prenovi poslovanja zmanjšala potreben čas za opravljanje storite ali izdelavo izdelkov. S tem bi ob nižjih stroških povečala svojo produktivnost, izboljšala kvaliteto izdelkov in povečala zadovoljstvo kupcev. Vendar pa so raziskave pokazale, da velika večina prenov poslovanja (okrog 70%) ne uspe (Cao, 2001, str. 332).

Prenova poslovanja je v bistvu projekt spremembe načina ravnateljstva v podjetju, ki vodi v velike spremembe v organizacijski strukturi, kulturi podjetja in v izvajanju poslovnih procesov. Neuspeh prenove poslovanja lahko izvira iz neučinkovite komunikacije, napačnega ravnanja z ljudmi, ki kažejo odpor do uvajanja sprememb ali pa iz nesposobnosti višjih ravnateljev, da v podjetju vzpostavijo kulturo, ki bi podpirala uvajanje sprememb v podjetje. V literaturi se preveč poudarja procesni vidik prenove poslovanja, medtem ko se zanemarja človeški vidik prenove. Nenazadnje so zaposleni tisti, ki najbolj občutijo spremembe. Posledica tega je, da pride do izboljšav v nekem poslovnem procesu, vendar pa napredka na nivoju celotnega podjetja ni. Očitno je, da je prenova poslovanja uspešna, če podjetju uspe združiti procesni vidik prenove s spremembami v organizacijski strukturi in kulturi podjetja.

Če hočemo gledati na podjetje kot celoto, moramo upoštevati vse štiri njegove vidike: procesi, organizacijska struktura, kultura podjetja ter stil ravnateljstva.

Procesni vidik pomeni, da prenova poslovanja povzroči spremembe v izvajanju in nadzoru poslovnih procesov.

Strukturni vidik pomeni spremembe v organiziranosti poslovnih funkcij, odločitev o tem ali naj v podjetju prevladujejo hierarhične ali vodoravne strukture, kako bo urejen sistem sprejemanja odločitev in kako ob uvajanju sprememb ravnati z zaposlenimi. Opredeliti je potrebno merila za nagrajevanje in napredovanje zaposlenih.

Z **vidika kulture** pride do sprememb v vrednotah, prepričanjih in načinu vedenja v povezavi s postopki in pravili v podjetju.

V **načinu ravnateljstva** pa pride do sprememb pri porazdelitvi moči oziroma pristojnosti, ki omogočajo vplivanje na potek dogodkov v podjetju.

Eden izmed možnih vzrokov, zakaj je kar 70% prenov poslovanja izvedenih neuspešno, je necelovit pristop podjetij k uvajanju sprememb v poslovanje. Tudi kultura podjetja, ki ni dovzetna do sprememb, lahko povzroči neuspešno izvajanje prenove poslovanja.

V podjetjih, kjer jim prenova poslovanja ni uspela, se je izkazalo, da pri izvajanju prenove niso upoštevali vseh vidikov podjetja. Pri izvajanju prenove poslovanja se torej podjetje ne sme osredotočiti le na uvajanje sprememb v poslovne procese ali pa samo spreminjati organizacijsko strukturo. Potreben je celovit pristop, kjer je potrebno upoštevati vse štiri vidike podjetja in kako bo prenova poslovanja vplivala na vsakega izmed njih. Za vsakega od vidikov podjetja pa je potrebno uporabiti drugačen pristop k izvajanju sprememb. Pristop k prenovi mora biti sistematičen, uporabiti je treba različne metodologije.

4. RAVNANJE S SPREMEBAMI

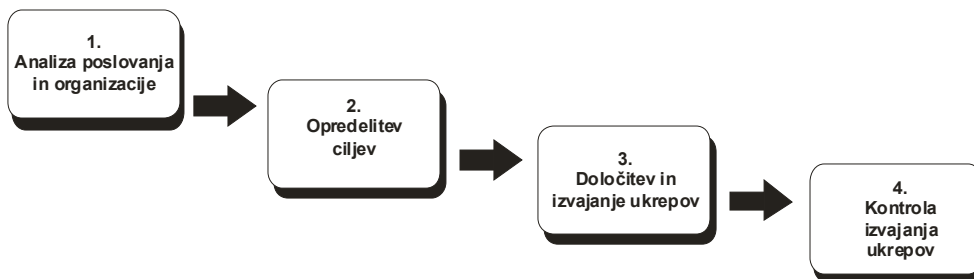
4.1. PROCES SPREMINJANJA

Spreminjanje je zahtevno, ne glede na iskano metodo. Tudi proces sam je podoben in zahteva analizo obstoječega stanja, določitev želenega stanja in izbiro poti za prehod med tema dvema stanjema. Po mnenju Kurta Lewina je uvajanje spremembe v podjetju proces, ki poteka v treh korakih. Prvi korak predstavlja odmrznitev podjetja iz sedanjega stanja, drugi korak pomeni, narediti spremembo, in tretji korak pomeni ponovno zamrznitev podjetja v želenem stanju, tako da se zaposleni ne vrnejo nazaj k prejšnjim delovnim navadam in vedenju, ki so ga določale njihove prejšnje vloge. Lewin opozarja, da se bodo zaradi odpora do sprememb zaposleni hitro vrnili k prejšnjim navadam, če podjetje ne bo aktivno uveljavljalo postopka uvajanja sprememb. Ni dovolj, da se uvedejo spremembe v razmerjih med nalogami in vlogami zaposlenih in pričakovati, da se bodo spremembe obdržale na dolgi rok. Ravnatelji se morajo aktivno prizadevati, da uresničujejo proces sprememb (George, Jones, 2000, str. 616).

Ravnanje s spremembami pomeni imeti strategijo za tvorjenje in pridobivanje znanja, ki ga ravnatelji lahko uporabijo pri določanju bodočega želenega stanja podjetja in pri načrtovanju programa sprememb, ki omogoča, da podjetje doseže želeno stanje. Tehnike in postopki ravnanja s spremembami pomagajo ravnateljem, da dosledno izvajajo vse tri korake v procesu sprememb na tak način,

da se koristi, ki jih sprememba prinese v podjetje, ohranijo (George, Jones, 2000, str. 616). Slika 2 prikazuje osnovne korake pri ravnanju s spremembami.

Slika 2: Koraki izvajanja raziskave dejavnosti



Vir: George, Jones, 2000, str. 617.

Analiza poslovanja in organizacije prikaže trenutno stanje v podjetju. S cilji podjetje opredeli zaželeno prihodnje stanje, ki ga skuša doseči z izvajanjem ukrepov. Te ukrepe predstavlja prenova poslovanja. S kontrolo ukrepov pa se zagotovi ohranjanje želenega stanja, ki ga podjetje doseže po uvedbi sprememb.

4.2. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE

Ko analiziramo podjetje in njegovo poslovanje, si moramo odgovoriti na vprašanja, kaj bi se dalo v poslovanju izboljšati in kako to storiti. 'Analiza poslovanja je proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize' (Pučko, 1999, str. 6). Ekonomski namen analize je v tem, da podjetje skuša izboljšati svoje poslovanje. Organizacijski namen analize pa se kaže v tem, da podjetje daje smotrne odločitve za doseganje ciljev podjetja. Prav tako pa lahko namen analize določi tudi uporabnik analize, to pa je lahko nekdo znotraj ali zunaj podjetja (Pučko, 1999, str. 2-6).

Pogosto tudi organizacijska struktura in procesi odstopajo od zamišljenih. Zato je potrebno z analizo organizacije ugotoviti dejansko stanje organizacije in ga primerjati z želenim stanjem. Podobno kot pri analizi poslovanja je tudi tu potrebno ugotoviti vzroke za odmike. Ugotovljene vzroke, ki povzročajo podjetju težave, podjetje odpravlja s ponovnim oblikovanjem organizacije (Rozman, 1993, str. 186). Analiza organizacije pa je potrebna tudi zato, da se v podjetju spozna potreba po

spremembi, da se predlagajo najbolj ustrezne spremembe in načini spreminjanja organizacije (Rozman, 2000, str. 154).

Prvi korak od ravnateljev v podjetju zahteva, da prepoznajo obstoj problema, ki ga je potrebno rešiti in da spoznajo, da je potrebna neka vrsta spremembe, če hočejo ta problem rešiti. Ponavadi se pojavi spoznanje, da je potrebna sprememba, takrat, ko nekdo zazna odmik med želenim in dejanskim delovanjem podjetja. Vzrok za to je lahko porast reklamacij kupcev, nedavni padec dobička, povečanje stroškov poslovanja ali pa prekomerna zamenjava kadrov. V prvem koraku morajo ravnatelji analizirati, kaj se v podjetju dogaja in zakaj se pojavljajo problemi. Analiza podjetja je lahko zelo kompleksen proces. Podobno kot zdravnik, morajo ravnatelji ločiti med simptomi in vzroki. Nima smisla na primer uvajati nove tehnologije, ki bi zmanjšala stroške izdelave, če pa obseg povpraševanje po izdelku pada, ker kupcem ni všeč izgled izdelka. Ravnatelji morajo skrbno zbrati podatke o podjetju, da pravilno opredelijo problem in da zaposlene pripravijo do tega, da zaupajo procesu sprememb. V tej zgodnji fazi ravnanja s spremembami je zelo pomembno, da ravnatelji zberejo podatke z vseh ravni podjetja in tudi od zunanjih subjektov, kot so kupci in dobavitelji. Ankete z vprašalniki, ki se jih razdeli med zaposlene, kupce in dobavitelje, so bistvenega pomena za pravilno opredelitev problema v podjetju (George, Jones, 2000, str. 616).

4.3. OPREDELITEV CILJEV

Potem ko se prepozna, v kakšnem stanju je podjetje trenutno, je potrebno opredeliti, v kakšnem stanju naj bi podjetje bilo. To pomeni, da podjetje določi svoje cilje kot rezultate, ki jih želi doseči. Pučko v svojem delu ugotavlja, da je pomembno, da so cilji postavljeni realno, saj imajo le tako veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju. Cilji pomagajo določati pomembnost posameznih alternativ, ki se pojavljajo pri poslovanju. Prav tako omogočajo merjenje uresničevanja načrtov in služijo kot splošni okvir odločanja v podjetju. Cilji usmerjajo prizadevanja v podjetju, saj kažejo, čemu je treba dati prednost in čemu je treba namenjati največ pozornosti.

Proces oblikovanja ciljev poteka v treh fazah:

- preverjanje ali oblikovanje nove vizije ali poslanstva podjetja,
- izbiranje ključnih kazalcev, ki v kakovostnem smislu izražajo cilje,
- pripisovanje ciljnih vrednosti izbranim kazalcem.

Težavo pri postavljanju ciljev lahko predstavlja tako imenovana organizacijska inertnost podjetja. To pomeni, da podjetje le ohranja tisto, kar dela, ne poskrbi pa za kakšne spremembe, ki bi utegnile izboljšati poslovanje. Za tako inertnost pa so odgovorni ravnatelji v podjetju.

Cilje je mogoče postavljati na dva načina, ki pa si nista nasprotujoča. **Integralni način** pomeni, da najprej oblikujemo cilje celotnega poslovanja (npr. gibanje stopnje donosnosti), nato pa na podlagi teh ciljev določimo način dela, ki bo omogočil doseganje teh ciljev. Drugi način pa imenujemo **inkrementalni način**. Ta je nasproten integralnemu načinu, saj najprej oblikujemo delne cilje po posameznih poslovnih področjih (npr. cilji prodaje, nabave), nato pa na podlagi teh delnih ciljev določimo še cilje celotnega poslovanja.

Cilji, ki jih podjetje opredeli, morajo biti dosegljivi, natančno opredeljeni, med seboj povezani in konsistentni, ustrezni položaju podjetja, in skladni z organizacijo v podjetju. Včasih je to težko doseči, saj se o ciljih pogosto odloča ob nasprotujočih interesih in nepopolnih informacijah (Pučko, 1999a, str. 165-171).

Faza opredeljevanja ciljev vključuje zahteven proces načrtovanja, saj ravnatelji izdelajo različne strategije, ki bi podjetje ponesle do zelenega stanja in določijo, kakšne vrste sprememb se bodo izvajale. Opredeljevanje ciljev vključuje odločanje o tem, kakšni naj bosta strategija in struktura podjetja. Naj se podjetje osredotoči na zmanjšanje stroškov in povečanje učinkovitosti? Katera je najprimernejša organizacijska struktura, ki bi podjetju omogočila doseči zastavljene cilje? To so najpomembnejša vprašanja, ki si jih ravnatelji zastavijo v tej fazi ravnanja s spremembami.

4.4. DOLOČITEV IN IZVAJANJE UKREPOV

Določitev in izvajanje ukrepov je tretji korak v procesu ravnanja s spremembami. Da bi lahko izbrali najboljše ukrepe, morajo ravnatelji najprej pripraviti čim več možnih različic ukrepov. Tu gre za odločanje o tem, katere spremembe bodo v podjetje uvedli in na kakšen način. Pri tem morajo ravnatelji upoštevati tehnološke zmožnosti podjetja in ostale omejitve, ki vplivajo na uvajanje sprememb. Katera različica je za podjetje najustreznejša, je odvisno od samega namena uvajanja sprememb. Ko ravnatelji določijo ustrezne ukrepe, se lahko začne izvajanje le - teh.

Izvajanje ukrepov poteka v treh fazah. Najprej morajo ravnatelji na vseh ravneh v podjetju določiti možne ovire, na katere lahko naletijo pri uvajanju sprememb.

Ravnatelji na primer želijo pospešiti razvoj izdelka in zmanjšati stroške. Zato bodo oblikovali ekipe iz zaposlenih iz različnih poslovnih funkcij v podjetju. Pričakovati pa morajo ovire, ki bodo pri tem nastale. Ravnatelji posameznih poslovnih funkcij bodo odločno nasprotovali vsem naporom, ki bi vodili v spremembe, ker naj bi ob tem izgubili moč in veljavo v podjetju. Prav tako se bodo spremembam upirali ostali zaposleni, saj so bili do sedaj navajeni delati z določenimi ljudmi, s katerimi so imeli natančno določena razmerja in vloge. Z delom v ekipah pa bi morali razmerja in vloge na novo določiti. Bolj kot je sprememba revolucionarna, na večje težave bodo ravnatelji naleteli ob njenem izvajanju. Zato morajo poiskati načine, kako minimizirati in nadzirati odpor do sprememb. Prav tako morajo razviti strategije, kako pritegniti zaposlene k izvajanju sprememb in tako pospešiti njihovo predanost novemu načinu dela. Ravnatelji morajo uvedene spremembe ohraniti in preprečiti, da bi se zaposleni ponovno vrnili k prejšnjemu načinu dela.

Druga faza pri izvajanju ukrepov je odločanje o tem, kdo bo odgovoren za izvajanje sprememb in kdo bo izvajanje nadziral. Podjetje ima na voljo dve možnosti in sicer lahko najame zunanjega svetovalca, strokovnjaka na področju izvajanja sprememb, ali pa določi za to nekoga znotraj podjetja, ki ima dovolj znanja za tako delo (George, Jones, 2000, str. 618). Obe možnosti pa imata svoje prednosti in slabosti.

Temeljni problem, ki se pojavi pri drugi možnosti je, da zaposleni notranje svetovalce smatrajo kot neke vrste politični izbor in so zato lahko pristranski do določenih skupin. Ker so notranji svetovalci vpleteni v to, kar se v podjetju dogaja, lahko spregledajo dejanski izvor problema. Svetovalci se lahko specializirajo za posamezne vrste sprememb, ki jih podjetje izvaja (reorganizacija, prenova poslovnih procesov, celovito obvladovanje kakovosti).

Tretja faza pomeni odločitev o tem, katera strategija uvajanja sprememb je za podjetje najbolj primerna. Podjetje se lahko odloči za izvajanje sprememb 'od zgoraj navzdol' ali pa 'od spodaj navzgor'. V prvem primeru spremembo izvršijo ravnatelji na najvišjem nivoju v podjetju. Rezultat reorganizacije ali prenove poslovnih procesov je sprememba 'od zgoraj navzdol'. Ravnatelji na najvišjem nivoju se odločijo za spremembo, ki se ji posledično prilagajajo tudi nižje ravni podjetja. Problemi se pri tem rešujejo najprej na nivoju organizacijske enote, nato pa še na funkcijskem in individualnem nivoju. Strategija 'od zgoraj navzdol' se izvede hitreje in sili zaposlene, da sledijo ritmu sprememb, rešitve problemov pa skušajo iskati sproti, ko se problemi pojavijo.

Pri strategiji 'od spodaj navzgor' je situacija obrnjena. Spremembo se najprej izvede pri zaposlenih na najnižjem nivoju in se kasneje razvije tudi na višje ravni. Pri tej strategiji je ključnega pomena za uspešno izvedbo spremembe prvi korak v

procesu ravnanja s spremembami – analiza podjetja. Ravnatelji v proces izvajanja vključijo zaposlene na vseh ravneh in s tem pridobijo ustrezne informacije, zmanjša pa se tudi odpor zaposlenih do sprememb. S tem se zmanjša negotovost zaposlenih in poveča možnost, da bodo zaposleni ohranili nov način dela, ki ga spoznavajo v času izvajanja sprememb, tudi v prihodnje.

V splošnem je lažje izvesti strategijo 'od spodaj navzgor', ker je odpor zaposlenih manjši. Podjetja, ki si lahko privoščijo to strategijo, so dobra podjetja, ki so pozorna in navajena na spremembe in jih zato tudi pogosto izvajajo. Podjetja, ki niso uspešno vodena in na izvajanje sprememb čakajo toliko časa, dokler ni že prepozno, so prisiljena izvajati strategijo 'od zgoraj navzdol' zgolj zato, da preživijo. Podjetja, ki se najbolj spreminjajo, so sposobna razviti prednosti, ki jih prinaša strategija 'od spodaj navzgor', ker so njihovi ravnatelji odprti do potrebe po spremembah in proces raziskave dejavnosti izvajajo neprestano. S tem iščejo boljše načine delovanja in povečujejo učinkovitost. Podjetja, ki se ne spreminjajo pogosto, pa so kandidati za drugo vrsto strategije. Ker s spremembami dolgo odlašajo, je njihova edina priložnost v naglem in masovnem odpuščanju ali reorganizaciji (George, Jones, 2000, str. 619).

4.5. KONTROLA IZVAJANJA UKREPOV

Četrty korak pri ravnanju s spremembami je kontrola ukrepov, ki so bili izvedeni in ocenjevanje, v kakšni meri so izvedene spremembe dosegle zelene cilje. Na podlagi tega ovrednotenja se ravnatelji v podjetju odločijo, ali je potrebno izvesti še kakšne spremembe, da se uresničijo cilji ali pa je potrebno napraviti še kaj v smislu ohranjanja podjetja v trenutnem stanju.

Proces izvajanja sprememb je možno najbolje ovrednotiti tako, da se razvijejo merila in kriteriji, ki ravnateljem omogočijo oceniti, ali je podjetje doseglo zelene cilje. Če se te kriterije, ki se jih določi na začetku uvajanja sprememb, uporablja že med samim procesom izvajanja sprememb, imajo ravnatelji na voljo obilico informacij, na podlagi katerih ocenijo vpliv izvedenih sprememb. Primerjajo lahko stroške pred in po izvedenih spremembah in ugotovijo, ali se je učinkovitost podjetja povečala. Zaposlene lahko povprašajo, ali so bolj zadovoljni z novim načinom dela. Prav tako lahko povprašajo kupce o njihovem zadovoljstvu s kvaliteto izdelkov. Ocenjevanje vpliva sprememb pa je še posebej zahtevno, saj se učinki izvajanja sprememb velikokrat kažejo počasi. Proces sprememb lahko traja tudi več let. Reorganizacija in prenova poslovnih procesov običajno trajata mesece, celo leta, medtem ko se celovito obvladovanje kakovosti, ko se enkrat začne izvajati, izvaja za vedno. Ravnatelji posledično potrebujejo veljavna in

zanesljiva merila, ki jih lahko uporabijo za ocenjevanje. Podjetja, ki slabo izvajajo prenovu poslovanja, takih meril ne izdelajo ali pa jih ne uporabljajo med samim potekom prenove in posledično ne morejo ovrednotiti svojega dela. Potreba po spremembah v takih organizacijah ponavadi pride od zunaj, saj se delničarji pritožujejo nad nizkimi dobički.

V današnjem hitro se spreminjajočem okolju je zelo pomembno ravnanje s spremembami. Podjetja morajo zato uvajanje sprememb urediti tako, da postane sprememba navada ali vodilo, ki se mu prilagaja vsak zaposleni v podjetju. Ureditev je potrebna tako na najvišjem nivoju ravnateljstva, kjer načrtujejo bodočo strategijo podjetja, kot tudi na najnižjem nivoju, kjer zaposleni iščejo poti do povečanja učinkovitosti in kvalitete. Ker je spremembe težko uvajati in ker je za to potrebno veliko truda, morajo biti za uspešno izvajanje sprememb nagrajeni ravnatelji na vseh nivojih v podjetju. Nagradi se jih lahko z možnostjo ugodnega nakupa dodatnih delnic. Zaposlene na nižjih nivojih pa se nagradi z dodatkom za uspešnost, ki se določi na podlagi individualne ali pa skupinske uspešnosti. Tako nagrajevanje tudi pripomore k zamrznitvi podjetja v zelenem stanju, saj ljudje lažje sprejmejo nove načine dela v podjetju.

SKLEP

Med podjetji postaja vse bolj zahteven boj za prevlado na trgu. Zahtevnost dodatno povečujejo velike in pogoste spremembe v okolju. Hiter razvoj tehnologije in vse bolj zahtevni kupci sta primera takih sprememb. Podjetje ostane konkurenčno le, če se tem spremembam prilagaja ravno tako hitro in z uvajanjem korenitih sprememb v svoje poslovanje. Podjetja so se že v preteklosti na različne načine odzivala na spremembe v okolju, vendar, ker je bilo okolje relativno stabilno, so bile tudi spremembe v podjetjih manjše. Prenova poslovanja je pristop k hitremu uvajanju korenitih sprememb v poslovanje podjetja.

Enotne opredelitve prenove poslovanja med različnimi avtorji ni. Moč pa je izluščiti nekatere skupne značilnosti opredelitev prenove poslovanja, po katerih je prenova proces korenitega spreminjanja obstoječih poslovnih in organizacijskih procesov, s ciljem povečati uporabno vrednost izdelkov ali storitev, kar posledično pomeni tudi izboljšanje uspešnosti poslovanja.

Izvajanje prenove poslovanja predstavlja za podjetje velik izziv, saj gre za zelo zahteven in kompleksen proces. Za čim bolj učinkovito izvajanje prenove mora podjetje upoštevati določena načela. Najpomembnejša je procesna usmerjenost podjetja. Delo ne poteka več v okviru oddelkov, ampak se tvorijo procesne ekipe,

ki jih sestavljajo strokovnjaki iz različnih oddelkov. Pri vsem tem pa se morajo podjetja zavedati, da morajo pri svojem delu čim bolj sodelovati tudi s kupci in dobavitelji. To pa pomeni povsem nov način opravljanja dela.

Odločilno vlogo pri izvedbi prenove imajo ravnatelji na višjih ravneh podjetja. Oni so tisti, ki dajo pobudo za prenovo in so odgovorni, da proces prenove poteka v skladu z načrtovanim. Oni morajo biti tisti, ki motivirajo zaposlene in jih prepričajo, da je prenova poslovanja potrebna in nujna za izboljšanje poslovanja. Uvajanje sprememb v delovne navade zaposlenih običajno pri njih vzbudi odpor. Na žalost se večkrat zgodi, da prav ravnatelji zavirajo izvajanje prenove, ker mislijo, da so s tem ogrožena njihova delovna mesta. V takih podjetjih prenova poslovanja nikakor ne more prinesiti zadovoljivih rezultatov.

Navedel sem tri načine izvajanja prenove poslovanja. To so prenova poslovnih procesov, reorganizacija in inovacija. Pri prvem načinu podjetje prenovi svoje glavne poslovne procese (proces nabave, proizvodnje, prodaje), za katere meni, da so potrebni prenove. Pri reorganizaciji gre za prenovo organizacijskih procesov in za spreminjanje organizacijske strukture. Nekateri avtorji dajejo večji poudarek prenovi poslovnih procesov, drugi pa organizacijskim. Smiselno je, da podjetja prenavljajo skupaj tako prve kot tudi druge, saj so med seboj povezani. Inovacija prinaša v podjetje uporabo sodobne informacijske tehnologije, ki omogoča izvedbo prenove. Samo posodabljanje informacijske tehnologije pa ni dovolj za uspešno prenovo.

Delež neuspešno izvedenih prenov je še vedno zelo velik. Da bi se ta delež zmanjšal, bi se morala podjetja učiti na napakah, ki so jih naredila druga podjetja v preteklosti. Zato sem navedel nekaj najbolj tipičnih napak in vzrokov, zakaj je le dobra četrtnina prenov uspešno izvedenih. Tudi tu so ključni faktor uspeha ljudje, saj njih spremembe v podjetju najbolj prizadenejo. Za uspešno prenovo morajo ravnatelji k uvajanju sprememb pristopiti celostno. To pa pomeni, da morajo spremeniti način ravnateljstva, pri uvajanju sprememb pa morajo upoštevati, kako spremembe vplivajo na procese v podjetju, organizacijsko strukturo in na kulturo podjetja.

Vsako podjetje, ki bo hotelo dolgoročno igrati pomembno vlogo na trgu, bo moralo slej ko prej uvesti spremembe v svoje poslovanje. Le tako bodo lahko sledila tekmovanju na čedalje bolj globalnem tržišču. Pristop, ki je najbolj primeren, je prenova poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Armistead Colin, Rowland Philip: Improving the Chances of Success for BPR Initiatives by Learning from the Success and Failures of Operations Management Philosophies, Examining Business Process Re-engineering. London: Cranfield University School of Management, Kogan Page, 1995, str. 217 – 229.
2. Bizjak Franc: Reinženiring in razvoj podjetja. Nova Gorica: Educa, 1997. 132 str.
3. Bordon Orjela: Vrednostna analiza oddelkov v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 64 str.
4. Cao Guangming, Clarke Steve, Lehaney Brian: A critique of BPR from a holistic perspective. Business Process Management Journal, Bradford: MCB University Press, 7(2001), 4, str. 332 – 338.
5. Champy James: Reengineering management: the mandate for new leadership. London: HarperCollins, 1995. 212 str.
6. Česen Primož: Reinženiring Poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 113 str.
7. Davenport H. Thomas: Process Innovation: Re-engineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1993. 337 str.
8. Dixon J. Robb et al.: Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions. California Management Review. Berkeley: Graduate Schools of Business Administration, 36(1994), 4, str. 93 – 107.
9. Evans Roger, Russel Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana: Alpha Center, 1992. 181 str.
10. Gašparin Janez: Učinkovito orodje za prenovo poslovnih procesov. [URL: <http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/gasparin.doc>], 10.12.2002.
11. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Understanding and Managing Organisational Behavior. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.

12. Grint Keith: Utopian Re-engineering, Examining Business Process Re-engineering. London: Cranfield University School of Management, Kogan Page, 1995, str. 82 – 107.
13. Hammer Michael, Champy James: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. 230 str.
14. Hammer Michael, Stanton Steven: How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review, 77(1999), 6, str. 108 – 117.
15. Hewit Fred: Supply Chain Management – A BPR Perspective, Examining Business Process Re-engineering. London: Cranfield University School of Management, Kogan Page, 1995, str. 229 – 243.
16. Jeraj Miro: Model prenove poslovnih procesov. Organizacija: revija za management, Kranj: Moderna organizacija, 34 (2001), 7, str. 435 – 441
17. Keržan Jurij: Reinženiring v banki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 88 str.
18. Kovačič Andrej et al.: Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah. Uporabna informatika, Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 7(2000), 1, str. 22 – 27.
19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
20. Mikeln Peter: Vloga in priložnost proizvodnega menedžmenta v okviru reinženiringa poslovnih procesov. Organizacija, informatika in kadri; vloga in naloge managementa, XIV posvetovanje organizatorjev dela. Portorož: Fakulteta za organizacijske vede, 1995. Str. 649 – 657.
21. Mintzberg Henry, Ludo van der Heyden: Organigraphs: Drawing how companies really work. [URL: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>], 20.12. 2002.
22. Osterloch Margit, Frost Jetta: Reinženiring poslovanja: modna muha ali »poslovna revolucija«. Naše gospodarstvo, 41(1995), 5 – 6, str. 494 – 503.

23. Poh Hean Lee, Chew Wan Wan: BPR: Definitions and Models revisited, Examining Business Process Re-engineering. London: Cranfield University School of Management, Kogan Page, 1995, str. 135 – 152.
24. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
25. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo, 1999. 196 str.
26. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo, 1999. 384 str.
27. Rant Živa: Ljudje v procesni organizaciji. Organizacija: revija za management, Kranj: Moderna organizacija, 35 (2002), 5, str. 296 – 302.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Zveza ekonomistov Slovenije; O sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, 6. Strokovno posvetovanje, Portorož, 2000, str. 152 – 163.
30. Shin Namchul, Jemella F. Donald: Business process reengineering and performance improvement: The case of Chase Manhattan Bank. Business Process Management Journal, Bradford: MCB University Press, 8 (2001), 4, str. 351 – 363.
31. Zairi Mohamed: Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness. Business Process Management Journal, Bradford: MCB University Press, 3(1997), 1, str. 64 – 80.

VIRI:

1. Šega Lidija: Veliki moderni poslovni slovar, angleško – slovenski. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997. 957 str.