

**REPUBLIKA SLOVENIJA  
UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**



**MAGISTRSKO DELO**

**REINŽENIRING POSLOVNIH PROCESOV IN  
ORGANIZACIJSKA UČINKOVITOST**

**MAJ 2014**

**Siniša Kovač**

**REPUBLIKA SLOVENIJA  
UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

# **REINŽENIRING POSLOVNIH PROCESOV IN ORGANIZACIJSKA UČINKOVITOST**

Kandidat: Siniša Kovač, univ. dipl. oec.,  
Rojen leta 1978 v kraju Postojni  
Zaposlen v Telekom Slovenije d.d.  
kot produktni vodja za področje IP rešitev in varnosti  
Absolvent na smeri. Management in organizacija  
Tema odobrena na seji senata EPF dne 21. 3. 2014  
Z delovnim naslovom: Reinženiring poslovnih procesov in organizacijska učinkovitost  
Mentor: prof.dr. Duško Uršič  
Lektorica: univ. dipl. slov. Duša Race

*Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Dušku Uršiču za strokovno pomoč in usmeritve pri raziskovanju. In najlepša hvala Tini, Adrianu in Aleksandru ter staršem za spodbudo, veliko razumevanja in ostalo pomoč.*

<b>POVZETEK</b> .....	<b>6</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>7</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>8</b>
1.1. Opredelitev področja in opis raziskovalnega problema.....	8
1.2. Namen in cilji raziskovalnega magistrskega dela.....	8
1.3. Načrt poteka raziskave .....	9
1.3.1. Hipoteze .....	9
1.3.2. Predvidene metode raziskave .....	9
1.3.3. Potek raziskave.....	10
1.3.4. Predpostavke in omejitve raziskave .....	11
<b>2. REINŽENIRING POSLOVNIH PROCESOV IN ORGANIZACIJSKA</b>	
<b>UČINKOVITOST</b> .....	<b>12</b>
2.1. Opredelitev reinženiranja.....	12
2.2. Opredelitev poslovnih procesov .....	14
2.3. Opredelitev organizacijske učinkovitosti.....	15
2.4. Orodja reinženiranja poslovnih procesov .....	16
2.4.1. Upravljanje sprememb .....	16
2.4.2. Benchmarking .....	17
2.4.3. Projektni management.....	18
2.4.4. Analiza poslovnega procesa .....	20
2.4.5. Informacijska tehnologija.....	22
2.5. Metodologija izvajanja reinženiranja poslovnega procesa .....	23
2.5.1. Priprava .....	23
2.5.2. Analiza procesa .....	24
2.5.3. Oblikovanje procesa.....	25
2.5.4. Tehnološko načrtovanje .....	26
2.5.5. Sociološko načrtovanje .....	27
2.5.6. Izvedba.....	28
2.6. Pogoste napake pri vpeljevanju reinženiranja poslovnih procesov .....	28
<b>3. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA IN REINŽENIRING POSLOVNIH</b>	
<b>PROCESOV</b> .....	<b>31</b>
3.1. Vloga informacijske tehnologije v reinženiringu poslovnih procesov .....	31
3.2. Pasti uporabe informacijske tehnologije.....	32
<b>4. SPREMEMBE V ORGANIZACIJI</b> .....	<b>33</b>
4.1. Sprememba in čas .....	33
4.2. Oblike in vrste sprememb v organizaciji .....	35
4.3. Razlogi odpora do sprememb .....	36
4.4. Obvladovanje odpora.....	38
4.5. Motivacija zaposlenih .....	39

<b>5. MODEL REINŽENIRINGA POSLOVNIH PROCESOV IN PRESOJA</b>	
<b>ORGANIZACIJSKE UNČIKOVITOSTI.....</b>	<b>42</b>
5.1. Struktura modela reinženiranja poslovnih procesov .....	42
5.2. Opis podjetja .....	43
5.3. Razlogi za izbiro reinženiranja poslovnih procesov .....	46
5.4. Priprava .....	47
5.5. Analiza procesa .....	49
5.6. Oblikovanje procesa .....	51
5.7. Tehnološko načrtovanje .....	54
5.8. Sociološko načrtovanje .....	55
5.9. Uvajanje modela reinženiranja poslovnih procesov v podjetje .....	56
5.10. Analiza organizacijskih učinkov modela reinženiranja poslovnih procesov .....	57
5.10.1. Organizacijska klima.....	57
5.10.2. Analiza zadovoljstva kupcev.....	59
5.10.3. Analiza poslovnega rezultata.....	61
<b>6. SKLEP .....</b>	<b>64</b>
<b>7. STROKOVNI ŽIVLJENJEPIS .....</b>	<b>66</b>
<b>8. SEZNAM SLIK IN PREGLEDNIC .....</b>	<b>67</b>
<b>9. SEZNAM VIROV IN LITERATURE.....</b>	<b>68</b>

## POVZETEK

V dinamičnem in turbulentnem okolju je potrebno podjetje, njegove procese in organiziranost v podjetju nenehno prilagajati in izboljševati. Poslovno okolje sodobne organizacije označujejo nepredvidljivi poslovni dogodki in hitrejše spremembe. Podjetja zato iščejo načine, kako se uspešno in učinkovito prilagajati spremembam.

Podjetjem se je že ta trenutek potrebno prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja. Zato bo vsako podjetje, ki bo hotelo dolgoročno igrati pomembno vlogo na trgu, moralo slej ko prej uvesti spremembe v svoje poslovanje.

Eden od načinov uvajanja sprememb je reinženiring poslovnih procesov. Reinženiring poslovnih procesov je korenito preoblikovanje procesa s ciljem drastične izboljšave kazalcev učinkovitosti. Reinženiring poslovnih procesov ni za uvajanje katerekoli spremembe, ampak za uvajanje spremembe, ki je za podjetje drastična in korenita.

Pri izvedbi reinženiranja poslovnih procesov ima veliko vlogo za učinkovito in uspešno izvedbo reinženiranja poslovnih procesov vključenost in podpora managementa, lastnikov ter zaposlenih. Zato je ključno, da pri izvedbi uporabimo motivacijo in ostale prijeme za zmanjšanje odpora zaposlenih do reinženiranja poslovnih procesov, ki največkrat izhaja iz straha pred spremembami.

Uvajanje sprememb z uporabo reinženiranja poslovnih procesov je osrednja tema magistrske naloge. Na primeru podjetja je prikazan model reinženiranja poslovnih procesov oziroma uvajanje sprememb s pomočjo njega. Prikazani so pozitivni učinki uporabe reinženiranja poslovnih procesov oziroma pozitivni vplivi na organizacijsko kulturo, zahteve kupcev in na poslovanje podjetja.

Ključne besede: organiziranost, učinkovitost, uspešnost, reinženiring, procesi, informacijska tehnologija, poslovni procesi, spremembe.

## **SUMMERY**

In a dynamic and turbulent business environment, it is necessary for companies with all its processes and organizational structure to constantly adapt and improve. The business environment of modern organizations is defined by unpredictable events and fast changes. Therefore companies are looking for ways how to effectively and efficiently adapt to the changes.

Company needs to adapt to the changes today for the changes which will happen in the future. This relationship between the company and the environment is becoming a key issue for the company's survival and viability. Therefore any company that wants to be a long-term player and wants to have an important role in the market will need to implement changes in their business.

One way of introducing changes is with the use of reengineering of business processes. Reengineering of business processes is radical transformation of process with the aim of drastic improvements of performance indicators. Reengineering of business processes is not for the introduction of any changes but for the introduction of drastic and radical changes for the company.

Involvement and support of management, shareholders and employees play a key role for the effective and successful implementation of reengineering of business processes. It is therefore crucial that we use different motivation techniques and other strategies to reduce employee's resistance to reengineering of business processes and fear of change.

The introduction of changes with application of reengineering of business processes is a central theme of this master thesis. On the business case of the company we show model of implementation of reengineering of business processes. We have shown positive effects of the use of business process reengineering and positive impacts on organizational culture, customer requirements and the company's business.

Keywords: organization, efficiency, effectiveness, reengineering, processes, information technology, business processes, change.

## **1. UVOD**

### **1.1. Opredelitev področja in opis raziskovalnega problema**

V dinamičnem in turbulentnem okolju je potrebno podjetje, njegove procese in organiziranost v podjetju nenehno prilagajati in izboljševati. Poslovno okolje sodobne organizacije označujejo nepredvidljivi poslovni dogodki in hitrejše spremembe. Zato morajo biti podjetja zmožna v relativno kratkem času prilagoditi se konkurenčnim razmeram. Spremembe tako postanejo stalnica v poslovanju podjetja. Omenjen vpliv sprememb na organizacijo so proučevali Belak (1998), Možina (2004) in Tavčar (2000).

Prilagajanje spremembam v okolju je odvisno od dinamičnosti okolja in od prilagodljivosti organizacije. Zato so organizacije lahko usmerjene v reinženiring poslovnih procesov kot odraz aktivnega delovanja v nemirnem okolju, spreminjanja vnaprej, odzivanje kot posledica slabe prilagodljivosti organizacije v nemirnem okolju, saj odzivi nastanejo šele pod pritiskom sprememb, ko nastopijo resne težave. Podjetja so soočena z izzivom, izpeljave celovitih sprememb v razmišljanju in preoblikovanju poslovnih procesov in organizacijske strukture za dosego večje učinkovitosti, kakovosti, inovativnosti in odzivnosti na potrošnika.

Reinženiring poslovnih procesov je pristop k hitremu uvajanju korenitih sprememb v poslovanje podjetja. Izvajanje reinženiringa poslovnih procesov predstavlja za podjetje velik izziv, saj gre za zelo zahteven in kompleksen proces. V magistrski nalogi izhajam iz teorije reinženiringa poslovnih procesov oziroma literature Devenporta in Shorta (1990), Childa in sodelavcev (1994) ter literature tako imenovanih očetov reinženiringa poslovnih procesov Hammerja in Champyja (1993).

Podjetje je že ta trenutek treba prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja. Zato bo vsako podjetje, ki bo hotelo dolgoročno igrati pomembno vlogo na trgu, moralo slej ko prej uvesti spremembe v svojem poslovanju. Le tako bodo lahko sledila tekmovanju na čedalje bolj globalnem tržišču.

### **1.2. Namen in cilji raziskovalnega magistrskega dela**

Namen raziskave reinženiringa poslovnih procesov in organizacijske učinkovitosti je v tem, da ugotovimo potrebo po reinženiringu poslovnih procesov in merljivih kriterijev organizacijske učinkovitosti, izberemo ustrezna orodja in izboljšamo metode, s katerimi podjetja izvajajo reinženiring poslovnih procesov. Reinženiring poslovnih procesov lahko poteka na naslednjih



področjih: na področju proizvodov in storitev, na tehnološkem področju, kadrovskem področju in na področju organizacijske strukture.

Cilji v teoretičnem delu:

- pregled relevantne literature,
- pregled raziskovalnih modelov, uporabljenih v ključnih raziskavah,
- pregled ključnih spremenljivk, vključenih v raziskave,
- pregled kritik uporabljenih metod,
- teoretična izhodišča za razvoj modela.

Cilja empirične/aplikativne raziskave:

- ugotovitev potrebe po reinženiringu poslovnih procesov in celovit prikaz reinženiranja poslovnih procesov ter organizacijske učinkovitosti ob upoštevanju mnenj različnih strokovnjakov s tega področja,
- v aplikativnem delu magistrske naloge uvedba tu razvitega modela reinženiranja poslovnih procesov.

### **1.3. Načrt poteka raziskave**

#### *1.3.1. Hipoteze*

V magistrskem delu preverjamo naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1 – Uporaba reinženiranja poslovnih procesov ima pozitiven vpliv na organizacijsko klimo.
- Hipoteza 2 – Z reinženiranjem poslovnih procesov je mogoče izboljšati zadovoljstvo kupca.
- Hipoteza 3 – Reinženiranja poslovnih procesov ima pozitiven vpliv na poslovni rezultat podjetja.

#### *1.3.2. Predvidene metode raziskave*

Metodologija magistrske naloge je zasnovana na dveh metodoloških konceptih:

- teoretični del – v okviru katerega bom uporabil nekaj znanstveno-raziskovalnih metod. Med njimi bo glavno vlogo nosila znanstvena deskripcija, ki bo zajemala zbiranje, urejanje, primerjavo in interpretacijo obstoječih dognanj ter ugotovitev, ki izhajajo iz proučevanja in analiziranja relevantne strokovne literature. Z metodo klasifikacije bomo opredelili in definirali pojme reinženiranja poslovnih procesov in organizacijske učinkovitosti, organizacijske kulture in klime, organizacijske strukture ter pojem

organizacijskih sprememb. Z metodo kompilacije bomo povzemali spoznanja, stališča in sklepe tujih avtorjev, ki se nanašajo na teoretični del o reinženiringu poslovnih procesov in organizacijske učinkovitosti, organizacijske kulture in klime, organizacijske strukture ter organizacijskih spremembah. Z metodo komparacije bomo primerjali enaka ali podobna dejstva različnih avtorjev glede reinženiranga poslovnih procesov in organizacijske učinkovitosti, glede različnih spoznanj o vplivu organizacijske klime in organizacijske kulture na gospodarsko uspešnost organizacije, glede različnih spoznanj vplivnih dejavnikov za organiziranje in oblikovanje ter za spreminjanje organizacijskih struktur. Navedeno predstavlja osnovo za kvalitetno raziskavo modela reinženiranga poslovnih procesov in prepoznavanje kritičnih elementov za uspešno implementacijo le-tega. Delo bom zasnoval tudi s pomočjo induktivne metode in se na ta način poskušal dokopati do univerzalnih zakonitosti reinženiranga poslovnih procesov in organizacijske učinkovitosti;

- praktično-empirični del bo v glavnem zgrajen na razvitih znanstvenih metodah oziroma tehnikah raziskovalnega dela. Izvedena raziskava bo imela značilnosti dinamične ekonomske raziskave, saj bomo proučili spremembe in dogajanja, do katerih je prišlo z uvedbo reinženiranga poslovnih procesov obravnavanega poslovnega sistema ter kakšen vpliv je imel izvedeni reinženirang poslovnih procesov na poslovanje in delovanje obravnavanega poslovnega sistema. Uporabil bom analitičen pristop, v okviru katerega bom z izbranimi statističnimi metodami skušal preveriti postavljene trditve oz. hipoteze. Z metodo zbiranja podatkov bom pridobil potrebne podatke za preverjanje veljavnosti postavljenih hipotez, in sicer na osnovi metode opazovanja podjetja, preko internega gradiva in internih virov podjetja ter preko ustnih virov v podjetju oz. z osebnim spraševanjem. Zato bom izvedel osebne razgovore z vodilnimi v proučevanem podjetju in tako pridobljene informacije o njihovih izkušnjah, katere bom vključil v nalogo. Le-te bom dopolnil tudi z informacijami iz internih gradiv preučevanega podjetja. Relevantne podatke, pridobljene z osebnimi razgovori, bom v nadaljevanju obdelal z metodo komparacije in tako povečal vsebinsko vrednost empiričnih podatkov.

Na koncu bom z metodo indukcije poskušal posplošiti svoje ugotovitve in v zaključnem poglavju s sintezo teoretičnih in empiričnih spoznanj predstavil ključne ugotovitve. V empiričnem delu bom s pomočjo deduktivnega in induktivnega sklepanja prišel do določenih stališč in konkretnih sklepov ter zaključkov, s katerimi bom potrdil ali ovrgel postavljene hipoteze. Hkrati bom naše ugotovitve posplošil in v zaključnem poglavju s sintezo teoretičnih in empiričnih spoznanj podal priporočila.

### *1.3.3. Potek raziskave*

Postopek raziskave

- Študija teoretičnih dognanj in iskanje relevantne literature s področja:
  - sprememb v organizaciji,
  - reinženiranga poslovnih procesov,
  - vloge informacijske tehnologije pri reinženiringu poslovnih procesov,

- odpora proti spremembam,
- motivacije zaposlenih,
- organizacijske učinkovitosti.
- Izgradnja baze podatkov o teoretičnih dognanjih.
- Opredelitev posameznih korakov modela in izdelava modela reinženiranja poslovnih procesov.
- Uvajanje modela reinženiranja poslovnih procesov.
- Analiza učinkov in ocena uvedenega modela reinženiranja poslovnih procesov.
- Raziskava bo izvedena v naslednjih korakih:
  - analiza trendov motiviranosti pred in po uvedbi modela reinženiranja poslovnih procesov,
  - analiza zadovoljstva kupca,
  - analiza poslovanja podjetja pred in po uvedbi reinženiranja poslovnih procesov.

#### *1.3.4. Predpostavke in omejitve raziskave*

Pri pisanju magistrske naloge se bom srečal z naslednjimi omejitvami:

- splošno omejitev magistrske naloge predstavlja dejstvo, da so podatki, ki bi lahko boljše pojasnili nekatere situacije, poslovna skrivnost družbe,
- pri pisanju magistrske naloge smo se omejili predvsem na dostopno literaturo, domačo in tujo ter na neavtorske vire, to so podatki, dobljeni v podjetju, splošni akti, naslovi spletnih strani itd. Zaradi omejenosti dostopa do nekaterih spletnih virov poslovanja podjetja v preteklosti in danes bo naša raziskava temeljila predvsem na razpoložljivih in dostopnih virih ter na ocenah poslovanja podjetja glede na dostopne vire,
- empirični podatki, pridobljeni iz strokovnih revij, internih telekomunikacijskih publikacij (mesečno glasilo za zaposlene, Uradna glasila, tedenske E-novice za zaposlene na intranetnem portalu itd.) ter iz drugih internih virov podjetja, niso nujno povsem točni, saj podjetje najvitalnejše informacije varuje kot poslovno skrivnost.

Magistrska naloga temelji na predpostavki, da lahko ugotovitve iz literature v veliki meri prenesemo v naše spoznanje in da gre za ugotovitve, ki zadevajo organizacijo na splošno.

Raziskava temelji na predpostavki, da je izvedba reinženiranja poslovnih procesov podjetja nujna za prilagajanje sodobnim zahtevam gospodarstva.

## 2. REINŽENIRING POSLOVNIH PROCESOV IN ORGANIZACIJSKA UČINKOVITOST

### 2.1. Opredelitev reinženiringa

V literaturi se nahaja več pojmovanj reinženiringa. V tuji literaturi se najpogosteje uporabljajo izrazi, kot so:

- Business Process Reengineering,
- Business Process Redesign in Process innovation,
- Core business redesign,
- Business process transformation,
- Organizational reengineering,
- Business process management,
- Business scope redefinition,
- Organizational change ecology,
- Structured analysis and improvement
- itd.

V slovenski literaturi se pojavljajo trije izrazi, ki se najpogosteje uporabljajo, in sicer:

- prenova poslovnih procesov,
- preurejanje poslovnih procesov in
- reinženiring poslovnih procesov (poslovanja).

V magistrski nalogi sem se odločil za uporabo termina reinženiring poslovnih procesov, saj po mojem mnenju najbolje povzema koncept reinženiringa.

Za idejna tvorca reinženiringa veljata Hammer in Champy, ki sta tudi postavila najbolj znano definicijo reinženiringa: »Reinženiring je temeljit vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kvaliteta, storitev in hitrost« (Hammer, Champy 1993, 32).

Avtorja sta v definiciji opisala glavne značilnosti reinženiringa:

- **temeljnost** – zastavljamo si temeljni vprašanja, kot sta: »Zakaj delamo to, kar delamo? Zakaj to delamo na določen način?« Tovrstna vprašanja nas pripeljejo do ugotovitve, da so pravila in predpostavke, ki se uporabljajo v obstoječem načinu poslovanja, zastarele, neustrezne in napačne;
- **korenitost** – z reinženiringom skušamo pozabiti na obstoječe strukture in postopke, najti nove načine, kako opravljati delo, in na novo oblikovati načine delovanja;

- **dramatičnost** – pri reinženiringu ne gre za male spremembe, ampak za velike preskoke, ki imajo velik vpliv na podjetje;
- **proces** – avtorja menita, da je to najpomembnejša beseda, ki večini managerjev povzroča največ težav. Predvsem zato, ker večina managerjev ni »procesno usmerjenih«, ampak osredotočenih na posamezne naloge (Hammer, Champy 1993, 32).

V strokovni literaturi najdemo tudi definicije drugih avtorjev, ki jih navajam v nadaljevanju.

»Reinženiring je revolucionarno nov pristop, ki uporablja informacijsko tehnologijo in management človeških resursov, da bi dramatično izboljšal poslovne procese« (Burke in Peppard 1995, 28).

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

»Reinženiring 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, 137).

»Reinženiring je ponovno oblikovanje in izboljšanje poslovnih procesov v globino (pravila in odgovornost, ocenjevanje in spodbude, organizacijska struktura, informacijska tehnologija, vrednote in znanje)« (Hall et al. 1993; v Poh, Chew 1995, 137).

»Reinženiring je celovita poslovna filozofija in hkrati metoda, kako uresničiti spremembe v podjetju« (Kovač 1994, 9).

Glede na predstavljene definicije reinženiranja prihajamo do zavedanja, da pri reinženiringu ne gre za majhne izboljšave in da je reinženiring uporaben tam, kjer se kaže potreba po velikih spremembah. Treba se je tudi zavedati in poudariti, da pri reinženiringu ne govorimo samo o podjetjih z velikimi težavami, oziroma da vpeljevanje drastičnih sprememb ni le v domeni reševanja velikih težav. Reinženiring in spremembe, ki jih z njim vpeljujemo, so lahko tudi želja podjetij, da z reinženiringom izoblikujejo velike prepreke za svoje konkurente. Celotno spreminjanje organizacije je namenjeno doseganju boljših rezultatov, npr. na področju skrajšanja dobavnih rokov in zniževanja stroškov, povečevanja kakovosti izdelkov/storitev in podobno.

Reinženiring pomeni opuščanje standardnih postopkov in sprejemanje novega pogleda na delo, ki je potreben za zagotavljanje vrednosti za odjemalca, pri čemer se je treba vrniti na začetek in iznajti boljši način za opravljanje dela.

Ob zaključku lahko povzamemo, da reinženiring zavrača predpostavke, ki jih vsebuje industrijska paradigma Adama Smitha. Reinženiring je iskanje novih modelov organizacije dela, pri čemer tradicija ni pomembna. Reinženiring je nov začetek (Hammer, Champy 1995, 42).

## 2.2. Opredelitev poslovnih procesov

Različni avtorji navajajo različne definicije poslovnega procesa, nekatere izmed njih so:

»Proces je sklop dejavnosti, ki pripeljejo do rezultata, in ima za odjemalca neko vrednost« (Hammer, Champy 1993, 35).

»Po definiciji je proces enostavno set strukturiranih in premišljenih aktivnosti, namenjenih za produkcijo specifičnega outputa za posameznega odjemalca ali trg. Vsebuje velik poudarek na tem, kako je delo narejeno znotraj nekega podjetja, kar je nasprotno izdelčni osredotočenosti, ki poudarja, kaj je narejeno« (Davenport 1993, 5).

»Poslovni proces je nabor aktivnosti, ki kupcu pomeni neko vrednost. Predstavlja tok informacij in poslovnih obveznosti od zasnove do prodaje izdelka ali storitve. Proces je ponavadi dolgo trajajoč in podprt z informacijskimi tehnologijami. Mora biti transakcijski in sodelovalen z ostalimi procesi« (Smith in Fingar 2003, 44).

»Poslovni proces opredeljujemo kot takšno sestavo logično medsebojno povezanih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, katerih posledica je proizvod (izdelek ali storitev). Ti procesi tipično ne potekajo samo v eni organizacijski enoti, pač pa posamezne aktivnosti izvajajo različni oddelki« (Kovačič et al. 2004, 58).

»Poslovni proces je set povezanih aktivnosti, ki vložke (inpute) transformirajo v izloške (outpute), ki imajo večjo vrednost kot vložki« (Johansson et al. 1993, 57).

»Poslovni proces je zaporedje korakov, ki proizvajajo izdelke in storitve. Nekateri procesi se v celoti izvajajo znotraj enega funkcijskega oddelka, večina procesov pa prehaja iz enega funkcijskega oddelka v drugega, npr. proces naročanja« (Rummler, Brache. 1990, 45).

Belak poslovni proces poimenuje kot namensko in ciljno usmerjeno poslovanje podjetja. Poslovni proces opredeljuje kot kompleksnega in sestavljenega iz številnih raznolikih aktivnosti, znotraj katerih se prepletajo temeljno-izvedbene, informacijske in upravljalno-vodstvene aktivnosti, ki so potrebne za uresničitev podjetniške ideje in zamisli (Belak 2002, 29).

Definicija in obseg poslovnega procesa sta danes precej širša, kot sta bila nekoč. Nekoč so za poslovni proces veljale aktivnosti, izvedene s strani posameznikov ali oddelka, s ciljem ustvarjanja končnega izdelka/produkta, to danes ne velja več. Danes poslovni proces vključuje več poslovnih enot, katerih cilj je poleg navedenega ustvariti čim višjo dodano vrednost (Kovačič, Vukšić 2005, 30).

Poslovni procesi v podjetjih so se skozi čas spreminjali in prilagajali potrebam, ki jih je narekovalo okolje. Danes so spremembe mnogo bolj nepredvidljive in veliko hitrejše, kot so bile v 20. stoletju. Zato so organizacije prisiljene neprestano iskati nove poslovne procese, s katerimi se bodo razlikovale od konkurence na tržišču in uporabljati orodja, ki jim bodo pomagala v dobi informacijske tehnologije. Prav zaradi uporabe informacijske tehnologije lahko v tem trenutku govorimo o novi dobi celovite prenovе poslovanja.

### 2.3. Opredelitev organizacijske učinkovitosti

Ko govorimo o organizacijski učinkovitosti, se moramo navezati tudi na pojem organizacijska uspešnost, pomembno pa je, da pojma ne enačimo.

V vsakdanjem življenju pogosto niti ne ločimo učinkovitosti od uspešnosti, kar pa je pogoj za razumevanje in merjenje učinkovitosti. Uspešnost označuje neko splošno vrednost podjetja, kar izhaja iz vrste kriterijev, ki so lahko kvantitativni (produktivnost in ekonomičnost) in kvalitativni (fleksibilnost organizacije, ugled na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta proizvodov ...). Učinkovitost se izrazi v nizu kvantitativnih kazalcev, merljivih količin, kot so produktivnost, rentabilnost in ekonomičnost, pri čem govorimo o splošnih kazalcih podjetja. Uspešnost vključuje celotno področje učinkovitosti. Iz navedenega vidimo, da sta pojma zelo povezana, vendar če je neka organizacija pri proizvodnji ali storitvah učinkovita, to še ne pomeni, da bodo ti dosegali na trgu primerne prodajne cene, kar pomeni, da bo neuspešna. Lahko se zgodi tudi nasprotno; organizacija je na trgu zelo uspešna zaradi svojega monopolnega položaja, v resnici pa je popolnoma neučinkovita pri proizvodjanju poslovnih učinkov.

V podjetju je učinkovitost notranja značilnost podjetja, kar pomeni, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času. Učinkovitost merimo z ugotavljanjem, kolikšni vložki ali potroški so potrebni, da pridemo do učinkov. Uspešnost je zunanja značilnost podjetja, ki jo merimo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške. Biti uspešen pomeni delati prave stvari, biti učinkovit pomeni delati stvari prav (Turk 2003, 288).

Rozman (2000, 20) poudarja, da je uspešnost podjetja družbeno ekonomsko določena in je v podjetju dana neodvisno od njegove volje. Podjetje je uspešnejše, če v čim večji meri dosega družbeno ekonomsko postavljene cilje. To pa je cilj rentabilnosti ali dobičkonosnosti poslovanja.

Najbolj splošen kazalnik učinkovitosti je razmerje med potrebnimi vložki in nastalimi izločki. Cilj vsake organizacije je doseči določen izloček s čim manjšim vložkom oz. narediti čim večji izloček z določenim vložkom. Glede na to, s čim definiramo vložek in izloček, pa razlikujemo več kazalnikov učinkovitosti (Turk 1993, 273).

Za analiziranje učinkovitosti organizacije se najpogosteje uporabljajo sledeči kazalniki: donosnost ali rentabilnost, gospodarnost ali ekonomičnost, proizvodnost ali produktivnost, plačilna sposobnost ali solventnost ter različni kazalniki financiranja (Rebernik 1997, 265).

Razlikujemo jih glede na opredelitev vložka in izloška v splošnem kazalniku. Pri ekonomičnosti porabljena sredstva oz. nastali stroški in odhodki, pri proizvodnosti vložek predstavlja število zaposlenih oz. porabljen čas, pri rentabilnosti pa vložena sredstva. Na drugi strani je izlošek pri proizvodnosti in gospodarnosti količina poslovnih učinkov ali kakršnakoli izpeljava iz njih, pri donosnosti pa je izlošek opredeljen zgolj vrednostno, npr. čisti dobiček (Turk 1993, 274).

## **2.4. Orodja reinženiranja poslovnih procesov**

Kot smo že do sedaj velikokrat omenili, je reinženiring poslovnih procesov drastičen poseg v organizacijo in zato je potrebna popolna podpora vodilnega managementa. Za realizacijo začrtanega reinženiranja poslovnih sistemov je treba mobilizirati organizacijske vire v različnih funkcijskih področjih, določiti skupino predstavnikov celotne organizacije in skupaj izvajati ter realizirati naloge za doseg zastavljenih ciljev reinženiranja. Priporočljivo bi bilo tudi, da podjetje najeme zunanjega sodelavca oziroma strokovnega svetovalca, ki bi lahko prenesel nove preglede in nove ideje (Grover, Malhotra 1997, 201).

Pri izbiri orodja reinženiranja poslovnih procesov malo avtorjev predlaga eno tehniko ali orodje za izvajanje reinženiranja poslovnih procesov. V nadaljevanju bomo navedli in opisali najpogostejša orodja, ki jih prenova poslovnih procesov uporablja: upravljanje sprememb, benchmarking, projektni management, analiza procesa in informacijski inženiring.

### *2.4.1. Upravljanje sprememb*

Sprememba je "konstanta, gonilna sila", ki sili poslovne voditelje, naj ponovno razmislijo in opredelijo načine, s katerimi poslujejo (Weidman 2002, 16).

Proces upravljanja sprememb se začne s problemom, ki nastane zaradi soočanja podjetja s spremembami v okolju in znotraj njega samega. Podjetja se morajo zavedati problemov, ki so rezultat društvenih in ekonomskih sprememb, saj jih bodo morali v prihodnosti rešiti, v kolikor bodo želeli, da podjetje ostane uspešno.

Ko se sprememba zgodi, mora podjetje glede na dane pogoje sprejeti optimalno odločitev za organizacijo. Naslednji korak je implementacija sprejete odločitve, v kolikor se podjetje pravočasno ne odzove na spremenjene pogoje, ti vodijo do neke odločitve, ki največkrat ni



ustrezna. Ko se management odloči pravilno in je implementacija učinkovita, govorimo o dobrem upravljanju sprememb (Kovačič, Vukšić 2005, 67).

Možina (1984, 33) ugotavlja, da je večje spremembe treba popeljati čez tri faze:

- faza odmrzovanja: v njej je bistvenega pomena občutek, da se mora nekaj spremeniti,
- faza spreminjanja: v tej fazi prihaja do uvajanja in porabe raznih metod znanja in tehnologije,
- faza zamrzovanja: v njej podjetja stremijo k temu, da bi nove oblike dela in vedenja delovale nekaj časa.

Jeanie Daniel Duck govori o treh osnovnih elementih, ki so potrebni za uspešno spremembo:

- strategija, ki mora biti odmevna in mora obstajati neomahljiva podpora za njeno uresničevanje,
- izvedba, ki temelji na managementu, ki uporablja dobro prakso za vodenje učinkovite organizacije. Dober management je ključen in še toliko bolj pomemben, kadar gre organizacija skozi radikalne spremembe,
- upravljanje sprememb zahteva povečanje občutljivosti čustev in vedenja v času sprememb ter pripravljenosti za njihovo poudarjanje (Duck 2001, 11).

J. D. Duck je zgradila model sprememb, pri čemer posebej poudarja, da se vsaka sprememba začne s stagnacijo in se nadaljuje s koraki priprave, implementacije, odločenosti in dokončanja spremembe. Stagnacija po mnenju avtorice ni nič nenavadnega in lahko doleti tudi tista podjetja, ki so svetovni voditelji v svojih panogah.<sup>1</sup>

Hitrost in število sprememb, ki nastajajo v poslovnem okolju in okolju nasploh, se bo povečalo in podjetja, ki bodo zanemarila pomen sprememb, oziroma ne bodo vpeljala upravljanja s spremembami v današnjem globalnem konkurenčnem gospodarstvu, ne bodo obstala. Dejavniki, kot so tehnologija, civilizacija in napredna miselnost, samo še bolj pospešujejo hitrost sprememb. Zato je pomembno, da vodilni managerji spremljajo trende v okolju in se pravočasno odzovejo na spremembo.

#### 2.4.2. *Benchmarking*

Benchmarking je raziskovalni proces, s katerim vrednotimo, ocenjujemo, merimo, analiziramo in primerjamo dobljene poslovne informacije z drugimi podjetji. Z izvedeno analizo in primerjavo poslovnih informacij drugih podjetij želimo izboljšati kakovost našega poslovnega odločanja (Prašnikar 2002, 16).

---

<sup>1</sup> Avtorica navaja primere v J. D. Duck: *The Change Monster*. The Crown Business, New York, 2001, str. 20.

Debeljak navaja, da lahko povzamemo naslednje skupne značilnosti sodobnega benchmarkinga kot managerskega orodja:

- temeljna naloga benchmarkinga je pridobivati različne poslovne informacije o drugih podjetjih,
- s pridobivanjem novih informacij je naš namen ustvarjanje novega poslovnega znanja,
- novo poslovno znanje nastaja z analizo in primerjavo značilnosti različnih poslovnih dejavnikov različnih podjetij,
- na podlagi pridobljenega novega znanja lahko sprejemamo kakovostnejše poslovne odločitve in posledično zagotavljamo uspešnejše in učinkovitejše poslovanje (Debeljak et al. 2003, 16).

Karlöf in Östblom navajata, da glede na izbiro podjetja, s katerim se primerjamo, in predmeta primerjave, ločimo več vrst benchmarkinga. Pokriva lahko celotno dejavnost ali pa samo del nje. Lahko gre za globljo študijo ali študijo na agregatni ravni (Karlöf in Östblom 1993, 57).

Avtorja navajata, da lahko uporabimo tri različne vrste benchmarkinga (Karlöf in Östblom 1993, 57–62).

- Notranji benchmarking je benchmarking, ki se uporablja znotraj podjetja. Uporabljajo ga podjetja s številnimi geografsko raztresenimi podružnicami, oddelki, službami, ki imajo veliko podobnih operacij, katere medsebojno z lahkoto primerjajo.
- Zunanji benchmarking pomeni primerjavo naše organizacije z drugimi identičnimi organizacijami. Našo organizacijo za tako analizo lahko primerjamo z našimi direktnimi konkurenti ali s podjetji iz drugih panog, ki delujejo v drugih državah in oskrbujejo druga tržišča. Glavna značilnost zunanjega benchmarkinga je visoka stopnja primerljivosti med vključenimi organizacijami oziroma funkcijami.
- Funkcijski benchmarking pomeni primerjavo proizvodov, služb in delovnih procesov z najuspešnejšimi podjetji glede na njihovo dejavnost. Predmet je identificirati idealno obnašanje. Vendar pri primerjavi z drugimi panogami ne moremo delati primerjav na agregatni stopnji, ampak se priporoča benchmarking posameznih delov poslovnih procesov oziroma lastnosti, ki so si logično podobni tudi v različnih panogah.

Benchmarking je managerski instrument, ki ga uporablja veliko število podjetij po svetu in pri nas. Zato benchmarking utemeljujejo kot nepretrgan proces primerjanja podjetij, njihovih procesov, proizvodov, storitev in poslovanja z ostalimi konkurenčnimi podjetji. Največji koristi benchmarkinga sta zagotovo v učenju iz tujih izkušenj in v možnosti primerjanja lastnih procesov s tujimi.

### 2.4.3. *Projektni management*

Spinner opredeljuje projektni management kot upravljanje časa, materiala, ljudi in stroškov z namenom izvedbe projekta v predvidenem času. Projekt se mora realizirati v okviru

predvidenih stroškov in z ustrežno kakovostjo izvedbe in končnega produkta (Spinner 1997, 4).

Dimovski et al (2005, 109) opredeljuje projektni management kot organizacijsko funkcijo in proces,

- ki zagotavlja, da različne projektne aktivnosti in njihovi izvajalci ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja projektnih ciljev, tole opredelitev označujemo kot tehnična opredelitev,
- ki svojo nalogo in oblast/pooblastilo za izvedbo te naloge prejema od naročnika oziroma lastnika projekta, navedeno je družbenoekonomska opredelitev,
- ki svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja projekta (procesna opredelitev).

Na svoji spletni strani Slovensko združenje za projektni management opredeljuje projekte oziroma projektni management v podjetjih:

- projekt je časovno omejen proces, za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki »skrbi« za ta proces, ter plan angažiranja teh virov; govorimo o projektne managementu,
- po končanju projekta sledi uporaba, kar pomeni primopredajo med projektne managementom in managementom, ki bo odgovoren za uporabo; govorimo o funkcijskem managementu, ki je zadolžen za to uporabo,
- projekt izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, kar pomeni, da management teh programov naroča projekte projektne managementu in sistemu izvajanja; govorimo o povezanosti med strateškim in projektne managementom ter ožje o povezanosti managementa projekta kot naročnikom s projektne managerjem,
- projekt lahko naroči neki kupec v projektne usmerjenih podjetjih, kar vodi do povezave managementa kupca z managementom takšnega podjetja in od tu naprej z notranjim projektne managementom,
- projekt zagotavlja neposredne ekonomske učinke, kar naj bi bilo doseženo s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka ter dobička; tudi za to je zadolžen projektne management, v kolikor je management projekta za projekt in s tem za projektne management postavil te končne cilje projekta,
- projekt zagotavlja tudi posredne ekonomske učinke, kar naj bi zagotovilo doseganje vseh učinkov, ki so bili zahteva managementa projekta; projektne management je tako odgovoren tudi za doseganje teh ciljev; gre za povezanost med funkcijskim managementom eksploatacije s projektne managementom vsaj v zadnji fazi kontrole učinkov,
- projekt je treba usklajevati s strateškimi ali drugimi cilji ter v izvedbi s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) managementom in projektne managementom, še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta,
- projekt naj bi se izvedel v minimalnem času, z nizkimi stroški ter z ustrežno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti; dolžnost projektne

managementa je, da poleg strokovnega managementa in izvajalcev poskrbi, da se to dosega,

- projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po načrtu projekta; projektni management je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja do sistemov vplivnih dejavnikov (Slovensko združenje za projektni management).

Hauc (2002, 169) navaja, da je projektni management koncepcija vodenja, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom.

Rozman navaja, da je management projekta v metodološkem smislu odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja, pri čemer se odločanje nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta ter dodeljevanje sredstev. Odločanje v okviru aktivnosti je v večji meri prepuščeno samim nosilcem oziroma izvajalcem aktivnosti. Management projekta vključuje načrtovanje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, načrtovanje vključenih skupin in posameznikov, njihovih zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in mesta projekta v podjetju. Kontrola managementa projektov vključuje kontrolo učinkov, kontrolo kakovosti, kontrolo stroškov in tudi zadolžitev, odgovornosti in avtoritete (Rozman 2005, 19).

Uporaba primernih orodij in metod projektne managementa je ključ za uspešen reinženiring poslovnega procesa, kar ponuja osnovo za dobro vodenje in organizacijo, omogoča lažje sporazumevanje in sodelovanje med zainteresiranimi strankami znotraj organizacije med in po prenovi poslovnega procesa. Vzporedno s prenovo lahko projektni management vpelje nove procese znotraj organizacije in nadzira njihov napredek (King 1996, 22–27).

Glede na navedeno lahko povzamemo, da je bistvo projektne managementa v usklajevanju aktivnosti, sredstev, ljudi in rokov. Za uspešnost projekta ima ključno vlogo usklajevanje aktivnosti, saj projekt sestavlja množica med seboj povezanih aktivnosti, ki morajo biti v procesu projektne managementa učinkovito usklajene na način, da bo projekt zaključen v dogovorjenem roku in v okviru načrtovanih stroškov.

#### 2.4.4. *Analiza poslovnega procesa*

V literaturi najdemo različne opredelitve poslovnega procesa, ki jih navajam v nadaljevanju.

- Hammer in Champy (1993, 45) definirata poslovni proces kot seštevek dejavnosti, ki zahtevajo eno vrsto ali več vrst vložkov, ki ustvarjajo rezultat, oziroma za odjemalca ustvarjata neko vrednost.

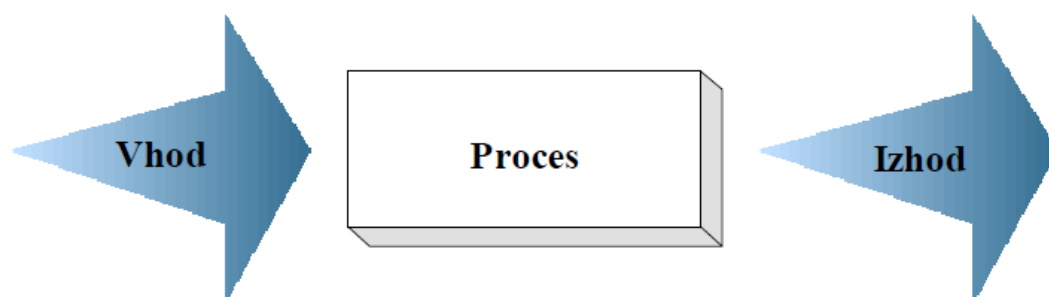
- Davenport (1993, 5) definira poslovni proces kot strukturiran in merjen set aktivnosti, ki so oblikovane tako, da zagotovijo določen izdelek ali določeno storitev za kupca na tržišču.
- Smith in Fingar (2003, 44) opredeljujeta poslovni proces kot nabor aktivnosti z dodano vrednostjo za kupca. Aktivnosti procesa se izvajajo avtomatično ali ročno, proces pa navadno traja dolgo in je podprt z informacijskimi tehnologijami.
- Kovačič in Vukšić (2005, 29) definirata poslovni proces kot skup logično povezanih aktivnosti in nadzornih ter izvajalskih postopkov, katerih izid je načrtovani izdelek ali storitev.
- Mikeln (1996, 103) definira poslovne procese kot zaokrožene samostojne celote v okviru celotnega poslovnega dogajanja, ki imajo svoje cilje v okviru celotnega podjetja in v svojem toku spreminjajo vloške v rezultate, preko katerih se povezujejo z drugimi procesi v okviru poslovanja podjetja.

Kovačič in Vukšić poudarja, da je pri prenovi poslovnih procesov smiselno upoštevati naslednje osnovne značilnosti procesa:

- vsak proces ima svoj cilj,
- vsak proces naj bi imel lastnika,
- vsak proces ima svoj začetek in konec,
- v proces vstopajo vhodi in izstopajo izhodi,
- proces je sestavljen iz zaporedja izvajanja korakov,
- glede na vhode in izhode procesa se lahko zbirajo merljive značilnosti, iz katerih se lahko ugotavlja učinkovitost procesa,
- da proces sploh lahko obstaja, mora imeti znane notranje in/ali zunanje kupce in dobavitelje,
- stalno izboljševanje procesa (Kovačič in Vukšić 2005, 30).

Kovačič in Vukšić navajata, da je bistvo vseh navedenih opredelitev skupen vhod in izhod z ustvarjanjem dodatne vrednosti, kot je prikazano na spodnji sliki.

### SLIKA 1: PRIKAZ POSLOVNEGA PROCESA



Vir: Kovačič in Vukšić 2005, 29.

Za razumevanje kateregakoli procesa je potrebno izvesti analizo procesa. Številni avtorji predlagajo razumevanje trenutnega procesa, preden se začne prenova poslovnega procesa. Z dokumentacijo procesov postanejo medsebojni odnosi procesov jasni kot tudi načrt organizacije. Cilj prenove poslovnega procesa je tako skokovit in znaten napredek.

#### 2.4.5. Informacijska tehnologija

Davenport (1993, 199) navaja, da so informacijske tehnologije, informacije, ljudje in podatki dejavniki, ki omogočajo spremembe procesov in jih tudi implementirajo.

Po Kovačiču et al. (2004, 14) ima informacijska tehnologija naslednji dve vlogi pri prenovi poslovanja. Uporabljamo jo lahko kot podporo pri izvajanju reinženiranja (npr. pri poslovnem modeliranju, oblikovanju novega izdelka itd.). Lahko pa je njena vloga izpostavljena pri ustvarjanju novih potreb in priložnosti na trgu.

Davenport (1993, 51) navaja, da lahko v naslednjih kategorijah vidimo priložnosti informacijske tehnologije pri reinženiranju poslovnih procesov:

- avtomatizacija: z avtomatizacijo lahko dosegamo boljšo strukturiranost procesov in posledično lahko zmanjšamo število zaposlenih,
- zagotavljanje informacij: informacijska tehnologija omogoča zajemanja in poznejšo analizo informacij o delovnih procesih,
- sledenje: informacijska tehnologija nam omogoča sledenje objektov v procesu in spremljanje statusa procesa,
- zaporedja izvajanja procesov: omogoča spreminjanje zaporednih v vzporedne procese in tako skrajšanje časa izvajanja procesa,
- analiziranje: omogoča vključevanje večjih količin podatkov pri analizah za potrebe odločanja in samo izboljšanje analize,
- geografska povezava: informacijska tehnologija omogoča koordiniranje procesov na daljavo,
- povezovanje: koordinacija med nalogami in procesi,
- znanje: zajemanje in distribucija znanja,
- odprava posrednikov: človek je precej manj učinkovit pri posredovanju informacij kot pri uporabi informacijske tehnologije.

Informacijska tehnologija igra pomembno vlogo v projektih reinženiranja poslovnih procesov. Pri reinženiranju je poleg uporabe informacijske tehnologije treba razmišljati širše, biti dovolj kreativen, uvideti in uporabiti priložnosti, ki se ponujajo skozi analizo obstoječega poslovnega procesa. Sodobna informacijska tehnologija omogoča učinkovitejše spremljanje poslovnega procesa in nadzor nad njegovim izvajanjem.

## 2.5. Metodologija izvajanja reinženiringa poslovnega procesa

Veliko avtorjev se ukvarja z reinženiringom poslovnih procesov na področju opredeljevanja reinženiringa poslovnih procesov, manj pozornosti pa posvečajo izpeljavi prenov. Moramo se zavedati, da natančno predpisanih metod za izvedbo reinženiringa poslovnega procesa ni, predvsem zato, ker je vsaka sprememba edinstvena in jo kot tako moramo tudi obravnavati. Podjetja se medsebojno razlikujejo, tudi procesi znotraj njih so različni, tako da se preнове nikakor ne moremo lotevati enako. Seveda se je pri tem potrebno držati logičnih vsebinskih korakov.

Različni avtorji predlagajo različne korake izvedbe reinženiringa poslovnega procesa. Večino različnih metodologij lahko razdelimo v šest splošnih korakov. Grover in Malhotra (1997, 199) sta jih imenovala glede na vsebino aktivnosti, ki jih moramo narediti v naslednjih korakih: priprava, analiza procesa, oblikovanje procesa, tehnološko načrtovanje, sociološko načrtovanje in izvedba.

### 2.5.1. Priprava

Korak se začne z doseganjem soglasja najvišjega managementa v organizaciji o pomembnosti preнове poslovnega procesa in o prednostih doseganja poslovnih ciljev na podlagi projektov preнове. Zaradi zagotavljanja visoke zavesti vodilnega managementa o potrebi po spremembah je to najbolj pomembna faza v celotnem projektu. Cilj priprave je določiti cilje preнове, mobilizirati, organizirati in spodbuditi ljudi, ki bodo izvrševali nalogo preнове poslovnega procesa, in določiti načrt preнове.

Temeljna vprašanja, ki jih obravnavamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- Katera je raven vpletenosti vodilnega managementa?
- Kako lahko prenova poslovnega procesa usmeri naše poslovne cilje?
- Kdo mora biti predstavljen v prenovitveni skupini?
- Katerih veččin se morajo naučiti člani skupine?
- Kako bomo sporočali njihovo prizadevanje zaposlenim?

Ključne dejavnosti, ki ji opravljamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- vrednotenje organizacije in njenega okolja,
- prepoznavanje potreb,
- postavljanje skupnih ciljev in ciljev preнове,
- določanje in motivacija skupine,
- učenje skupine konceptov reinženiringa,
- razvijanje načrta sprememb,
- razvijanje delokroga projekta,
- določanje komponent in ocena potrebnega časa.

V tem koraku uporabljamo naslednja orodja in tehnike (Grover, Malhotra 1997, 199):

- načrtovanje,
- izgradnja skupine,
- iskanje ciljev,
- motivacija,
- upravljanje sprememb,
- projektni management.

Aktivna udeležba vodilnega managementa je ključnega pomena pri projektu prenove, saj mora biti projekt voden z njihove strani. Dodatno je potrebno, da se najame izkušeni svetovalec, saj imajo prenovitvene skupine navadno največ težav v začetnih fazah projektov prenove zaradi pomanjkanja izkušenj na področja reinženiringa poslovnih procesov.

### 2.5.2. *Analiza procesa*

Analizo procesa začnemo s kupcem, saj je prav kupec ključ vsega, pri tem moramo upoštevati, da sedanji in potencialni kupci niso enotni. Vrednotenje atributov izdelka in preference kupcev so različne. Zato mora biti tudi prenova procesa vodena in opredeljena z enakimi značilnostmi kot ciljna strategija podjetja, ki upošteva ciljni tržni segment in ciljnega kupca. Zato je naša naloga prepoznati zunanje kupce, opredeliti njihove potrebe in želje ter prepoznati različne odnose med organizacijo in kupci.

Temeljna vprašanja, ki jih obravnavamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- Kateri so naši glavni poslovni procesi?
- Kdo so njegovi kupci?
- Kaj je naš strateški proces z najvišjo dodano vrednostjo?
- Kateri proces ima največjo prioriteto za prenovno?

Ključne dejavnosti, ki ji opravljamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- modeliranje procesa,
- modeli kupca in ponudnika,
- opredelitev in merjenje značilnosti,
- opredelitev zadev ali "stvari", o katerih je potrebno zbirati podatke,
- prepoznavanje dejavnosti,
- grafična ponazoritev organizacije,
- grafična ponazoritev virov,
- določanje prioritete procesov.

V tem koraku uporabljamo naslednja orodja in tehnike (Grover, Malhotra 1997, 199):

- modeliranje kupca,



- merjenje karakteristik,
- analiza časa ciklusa,
- analiza stroškov,
- modeliranje procesa,
- analiza vrednosti procesa,
- analiza vrednostne verige,
- analiza delovnega toka,
- risanje organizacije,
- analiza stroškov po metodi ABC.

### 2.5.3. Oblikovanje procesa

V tem koraku z analizo bistva sedanjih procesov in iskanjem alternativ ali s prenovo procesa po predhodno določenih ciljnih procesa ugotovljamo trenutne elemente procesa, kot so organizacija, informacijski tok, trenutne procesne naloge, izzivi pri trenutnih procesnih nalogah in vizija novega procesa ter potrebne spremembe s ciljem doseganja sprememb v uspešnosti procesa.

Temeljna vprašanja, ki jih obravnavamo v tem koraku, so (Grove, Malhotra 1997, 199):

- Kaj so naši podprocesi, aktivnosti in koraki?
- Kako viri in informacije sodelujejo v procesu od začetka do konca procesa?
- Zakaj delamo stvari na ta način?
- Kaj so ključne prednosti in pomanjkljivosti procesa?
- Ali in kako naredimo benchmarking?
- Kako bi želeli, da idealni proces dela?
- Ali lahko uporabimo informacijsko tehnologijo za prenovu našega procesa?
- Kaj je naš širši cilj za ta proces?

Ključne dejavnosti, ki ji opravljamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- razumevanje procesne strukture,
- razumevanje procesnega toka,
- prepoznavanje dejavnosti, ki dodajajo vrednost,
- benchmarking karakteristik,
- "prevetritev" IT-možnosti,
- ocenjevanje možnosti,
- predstavitev idealnega procesa,
- integracija vizije,
- opredelitev komponent vizije.

V tem koraku uporabljamo naslednja orodja in tehnike (Grover, Malhotra 1997, 199):

- analiza delovnega toka,

- analiza vrednot procesa,
- benchmarking,
- analiza trajanja ciklusa,
- prevetritev možganov,
- oblikovanje vizije,
- dokumentacija.

Končni rezultat oblikovanja procesa je načrt idealnega procesa in natančno definiranje dejavnosti, ki nas povezujejo s kupci in dobavitelji.

#### *2.5.4. Tehnološko načrtovanje*

Cilj tehnološkega načrtovanja je specificirati tehnološke razsežnosti novega procesa in podati opis tehnologij, standardov, postopkov, sistemov in nadzora. Tehnološko načrtovanje podaja uvodni načrt za razvoj sistemov in postopkov, nabavo opreme, programov in storitev ter za izboljšanje zmogljivosti, testiranje, konverzijo in razvoj.

Temeljna vprašanja, ki jih obravnavamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- Katere tehnološke vire bomo potrebovali?
- Kako lahko pridobimo te vire?
- Kako bodo tehnološki elementi delovali?
- Kakšen bo medsebojni vpliv tehnoloških in socioloških elementov prenovljenega procesa?

Ključne dejavnosti, ki ji opravljamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- preiskovati procesne povezave,
- model bistvenih odnosov,
- razvoj postopkov merjenja performans,
- konsolidiranje interface,
- konsolidacija informacij,
- dizajn tehničnega sistema,
- implementacija načrta.

V tem koraku uporabljamo naslednja orodja in tehnike (Grover, Malhotra 1997, 199):

- informacijski inženiring,
- analiza delovnega toka,
- merjenje karakteristik,
- modeliranje procesa,
- projektni management.

Korak končamo z izdelavo preliminarnega načrta razvoja tehnološkega vidika prenove procesa, ki vključuje razvoj, nabavo, objekte, testiranje in po potrebi zamenjavo razvite

rešitve. Ta načrt bo v nadaljevanju časovno razdeljen v faze skupaj z vzporednim načrtom implementiranja sociološkega vidika procesa, razvitega v naslednjem koraku.

### 2.5.5. Sociološko načrtovanje

Sociološki načrt bo opisoval novo organizacijsko kulturo. S prejšnjim korakom načrtuje medsebojne odnose socioloških in tehnoloških elementov. Rezultat realizacije tega koraka nam podaja začetni načrt zaposlovanja, izobrazbe, šolanja, reorganizacije in ponovnega razvoja osebja.

Temeljna vprašanja, ki jih obravnavamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- Katere človeške vire potrebujemo za izpeljavo prenove?
- Kako najbolje dosežemo te vire?
- Kdo bo verjetno ustavljal ali upočasnil spremembe in zakaj?
- Kako bodo sociološki elementi medsebojno delovali s tehnološkimi?
- Kako bo naša organizacija izgledala?

Ključne dejavnosti, ki ji opravljamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- omogočanje kupcu osebni stik,
- prepoznavanje skupin delovnih mest,
- opredelitev dela in skupine,
- opredelitev veččin in skupine,
- specifikacija organizacijske strukture,
- načrtovanje tranzicijske organizacije,
- načrtovanje spodbud,
- upravljanje spodbud,
- načrtovanje implementacije.

V tem koraku uporabljamo naslednja orodja in tehnike (Grover, Malhotra 1997, 199):

- osveščanje in podpiranje zaposlenih,
- merjenje veččin,
- izgradnja skupine,
- samoupravljanje delovna skupina,
- managerji za primere (angl. Case managers),
- organizacijsko prestrukturiranje,
- upravljanje sprememb,
- sistem spodbud,
- projektni management.

### 2.5.6. Izvedba

Izvedba je končni korak in uresničitev vizije novega procesa. Korak vključuje postavitve popolne pilotske inačice prenove procesa in mehanizma nenehnega izboljševanja. Pomembno je, da vzporedno z izvedbo tehničnega načrta začnemo z izpeljavo sociološkega načrta in po uspešni izpeljavi pilotskega projekta vpeljemo celotni projekt prenove poslovnih procesov. Projekt prenove poslovnega sistema končamo z vpeljavo sistema nenehnega izboljševanja.

Temeljna vprašanja, ki jih obravnavamo v tem koraku, so (Grover, Malhotra 1997, 199):

- Kako zagotoviti, da bo prehod potekal gladko?
- Kateri mehanizem ustanoviti za nepričakovane težave?
- Kako bomo nadzorovali in vrednotili napredek?
- Kako bomo zgradili gonilno silo za spremembe?

Ključne dejavnosti, ki ji opravljamo v tem koraku (Grover, Malhotra 1997, 199):

- razvoj testnega in razvojnega načrta,
- konstruiranje sistema,
- nadzorovanje napredka,
- vrednotenje osebja,
- urjenje zaposlenih,
- vodenje novega procesa,
- čiščenje,
- izpeljava sistema nenehnega izboljševanja.

V tem koraku uporabljamo naslednja orodja in tehnike (Grover, Malhotra 1997, 199):

- modeliranje novega ciljnega procesa,
- informacijski inženiring,
- merjenje veščin,
- merjenje karakteristik,
- urjenje za delo po metodi ravno ob pravem času (Just in Time – JIT),
- projektni management.

## 2.6. Pogoste napake pri vpeljevanju reinženiringa poslovnih procesov

Za uspešno izvedbo reinženiringa poslovnih procesov je potrebno izredno dobro poznavanje pristopa, potrebni so čas, sredstva, sposobni in ambiciozni ljudje. Zaradi kompleksnosti je delež podjetij, ki so uspešno izvedla reinženiring, nekje med 30 in 50 %, kar je tudi pokazatelj, kako zahteven je projekt reinženiringa poslovnih sistemov. V kolikor podjetje pozna načela in se izogiba napakah, ki se dogajajo pri vpeljevanju reinženiringa poslovnih procesov, obstaja

velika možnost, da mu bo reinženiring poslovanja uspel. Najpogostejše napake so (Hammer, Champy 1993, 200–213):

- **popravljanje procesov namesto spreminjanja** – v veliki meri podjetja spreminjajo procese in jih ne preurejajo, kar je najpogostejši vzrok za neuspeh reinženiranja. Podjetja spreminjajo samo dele procesa in neustrezno pripravijo zaposlene na uvajanje reinženiranja poslovnih procesov, kar ima za posledico veliki odpor zaposlenih;
- **neosredotočenost na poslovne procese** – pri reinženiringu poslovnih procesov pogosto prihaja do napake, da se podjetja osredotočajo na strukturo, a ne na procese;
- **osredotočanje izključno na preoblikovanje procesov** – pri prenovi reinženiranja poslovnih procesov podjetja pozabljajo, da je potrebno prenoviti vse, kar je povezano z poslovnim procesi, saj bo samo na ta način reinženiring poslovnih procesov uspešen;
- **zanemarjanje vrednot in prepričanj** – podjetja se morajo zavedeti, da brez odobravanja sprememb zaposlenih in brez razumevanja zaposlenih, za kaj sploh gre, ni mogoče izpeljati reinženiranja. Govorimo o drastični spremembi v filozofiji in vrednotah zaposlenih, zato je pomembno, da management zaposlene seznanj s reinženiranjem poslovnih procesov in jih motivira k sodelovanju ter izvedbi vseh potrebnih korakov reinženiranja poslovnih procesov;
- **zadovoljstvo z majhnimi rezultati** – cilj reinženiranja poslovnih procesov mora biti stoddostna izboljšava;
- **prenajljeno metanje puške v koruzo** – podjetja se velikokrat pri prvih večjih težavah odločajo za opustitev reinženiranja poslovnih procesov. Obenem je možna tudi situacija, da podjetje že ob prvih pozitivnih učinkih reinženiranja poslovnih procesov odneha z nadaljnjimi koraki;
- **dopuščanje, da obstoječa kultura in odnos vodstva organizacije preprečita začetek preurejanja** – v podjetjih, kjer je prisotna kultura, v kateri imajo zaposleni predsodke do sporov, se lahko zgodi, da se bodo nelagodno počutili pri spreminjanju obstoječih pravil;
- **poskus preurejanja od spodaj navzgor** – zelo pomembno je, da se reinženiring nikoli ne izvaja od spodaj navzgor. Razlog leži v tem, da ima nevedilni kader omejena znanja in verjetno nima vpogleda v celotno poslovanje podjetja;
- **imenovanje osebe za vodjo, ki preurejanja ne razume** – za izvajanje reinženiranja poslovnih procesov je potrebno, da vodja razume korake reinženiranja poslovnih sistemom in ima ustrezno strokovno znanje;
- **skoparjenje pri sredstvih za preurejanje in razdelitev energije na več hkratnih projektov** – organizacije imajo na razpolago omejena finančna sredstva in omejene resurse, zato se dogaja, da se prenovi nameni premalo resursov.

Choi in Chan (1997, 43) sta kritične dejavnike uspeha in neuspeha reinženiranja poslovnih procesov razporedila v tri kategorije:

- **opredeljitveni dejavniki** – ta sklop dejavnikov se nanaša na pojmovno razumevanje reinženiranja poslovnih procesov. Napačna interpretacija, nejasni koncepti in pomanjkanje metodologije se odražajo v neuspehu realizacije reinženiranja poslovnih procesov;
- **obvladovanje človeških virov** – do neuspeha reinženiranja poslovnih procesov prihaja zaradi odpora in nepripravljenosti na spremembe s strani managementa ali zaposlenih. Prisotna je zelo slaba motiviranost zaposlenih, zato je potrebna za proces reinženiranja

poslovnih procesov široka in uravnotežena vključenost zaposlenih in svetovalca. Ti lahko s svojimi izkušnjami povečajo možnost uspešne realizacije projekta reinženiranja poslovnih procesov;

- **strokovni dejavniki** – predstavljajo skupek praktičnih izzivov, ki jih srečamo pri izvajanju reinženiranja poslovnih procesov. Tukaj govorimo o področjih, kot so: uporaba informacijske tehnologije, projektni management, prepoznavanje področij in ciljev reinženiranja poslovnih procesov.

Iz navedenega lahko sklepamo, da imajo največji vpliv na uspešno realizacijo reinženiranja poslovnih procesov zaposleni oziroma na neuspešno njihov odpor do sprememb. V kolikor ima proces reinženiranja poslovnih procesov podporo vodstva, je nujno potrebno, da management z ustrežno komunikacijo, informiranjem in motivacijo vpliva na zaposlene, da postanejo nosilci reinženiranja poslovnih procesov in na ta način zmanjša njihov odpor do sprememb.

### **3. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA IN REINŽENIRING POSLOVNIH PROCESOV**

#### **3.1. Vloga informacijske tehnologije v reinženiringu poslovnih procesov**

Napredek, ki ga je v zadnjih letih mogoče zaznati v računalništvu in telekomunikacijah, je povsem spremenil način dela v vseh segmentih številnih organizacij. Iz zgodovine se lahko naučimo, da so podatki in informacije le surovina v procesu preoblikovanja v poslovno znanje s pomočjo informacijske tehnologije. Informatizacija poslovnih procesov lahko za podjetje pomeni konkurenčno prednost. Informacijska tehnologija je v podjetju pogojena s percepcijo managementa o odvisnosti od informacij in glede na njen vpliv oziroma prispevek k dodani vrednosti poslovanja podjetja.

Danes poslovni procesi temeljijo na uporabi informacijske tehnologije, ki omogoča hitro prilagajanje novim zahtevami trga. Dostop do informacij je postal preprost, danes lahko do podatkov dostopamo od vsepovsod. Informacijska tehnologija omogoča tudi lažje povezovanje in medsebojno sodelovanje tako znotraj podjetja kot tudi z zunanjimi partnerji, pa naj bodo to dobavitelji, kupci ali pa konkurenčna podjetja.

Reinženiring poslovnih procesov in informacijska tehnologija sta medsebojno zelo povezana, zato tudi velikokrat prihaja do napačnega tolmačenja njihovega medsebojnega odnosa. Na informacijsko tehnologijo v očeh reinženiranja poslovnih procesov je potrebno gledati kot na eno od orodij reinženiranja poslovnega procesa, od katerega je uspeh reinženiranja poslovnih procesov zelo odvisen.

Devenport in Short razlagata, da ima informacijska tehnologija in reinženiring poslovnih procesov povratno povezavo, pri čemer informacijska tehnologija podpira izvajanje poslovnih procesov, poslovni procesi pa potekajo v okvirih, ki jih ponuja informacijska tehnologija.

Večina managerjev in izvršnih delavcev razmišlja deduktivno oziroma zelo dobro opredeljuje probleme in vrednotenje potencialnih rešitev zanje. Pri uporabi informacijske tehnologije v reinženiringu poslovnih procesov pa moramo uporabiti induktivno razmišljanje. Pri tem najprej vidimo dobre rešitve in šele nato poiščemo težave, in sicer take, za katere podjetje morda sploh ne ve, da jih ima (Hammer, Champy 1993, 92).

Hammer in Champy trdita, da se uspešnega preurejanja potrebnega induktivnega razmišljanja najlažje in najbolje naučimo, če poiščemo v podjetju staro in trdno pravilo, ki ga je z novo tehnologijo mogoče prekršiti. Ko z uporabo nove tehnologije prekršimo staro pravilo, pogledamo, kakšne nove poslovne priložnosti smo ustvarili.

Ob novi tehnologiji se morajo podjetja spraševati, kako bodo uporabila novo tehnologijo za ustvarjanje nove dodane vrednosti za podjetje. Reinženiring poslovnih procesov je izkoriščanje potencialov, ki jih nudi nova tehnologija za doseganje višjih ciljev.

### **3.2. Pasti uporabe informacijske tehnologije**

Ne glede na povezanost informacijske tehnologije in reinženiranja poslovnih procesov oziroma ključne vloge informacijske tehnologije je zelo pomembno zavedati se njenih omejitev. Omejitve predstavljajo predvsem lastni resursi v oddelkih informatike. Možen je scenarij, da oddelek informatike ni usposobljen dajati podporo reinženiranju poslovnih sistemov ali da projektni vodja reinženiranja poslovnih procesov ne vključuje v oddelek informatike v zadostni meri za aktivno uresničevanje reinženiranja poslovnih procesov. Velikokrat se zgodi, da vodilni management dvomi v sposobnost lastnega oddelka informatike glede realizacije začrtanih nalog kot tudi to, da so sredstva oddelka informatike omejena.

Več kot 50 odstotkov napredka zaradi reinženiranja je treba pripisati pravilnemu dojetju priložnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija, pri čemer je treba upoštevati, da je učenje zaposlenih za pravilno uporabo tehnologije pomembnejše kot sama tehnična rešitev.

Uvedba nove informacijske tehnologije ima lahko tudi negativne posledice, na primer, da so zaposleni z razvojem tehnologije postali dostopni 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Do informacij v datacentrih dostopajo kjerkoli na svetu, edini pogoj je internetna povezava. Informacije razmejujejo hitreje kot kadarkoli. Elektronska pošta pa je postala uradna izmenjava podatkov, ki je enakovredna prejšnji pisni izmenjavi. V določenih primerih pa informacijska tehnologija za podjetja postaja breme. Kot primer lahko navedemo, da je podjetje Google prepovedalo, da se v naslovnike elektronske pošte navede več kot 10 oseb.



## 4. SPREMEMBE V ORGANIZACIJI

### 4.1. Sprememba in čas

Spremembe so vsakodnevna stalnica v poslovnem svetu. Nikoli v zgodovini nismo bili priča tako hitrim spremembam kot v zadnjih letih. Nenehno spreminjajoči zunanji dejavniki poslovnega okolja (globalna kriza, globalizacija, tehnološki razvoj, prehod v družbo ustvarjalnosti) in notranji dejavniki (kultura in organizacija) silijo podjetja, da se v tem turbulentnem okolju, kot je današnje, nenehno spopadajo in vnaprej prilagajajo hitrim in ključnim spremembam, ki jih narekuje okolje.

Globalizacija, tehnološki razvoj, demografske spremembe, krajšanje življenjskega cikla proizvodov, podjetij in celotnih panog so dejavniki, ki takšne razmere povzročajo in hkrati še pospešujejo. Za današnje poslovno okolje je značilno, da ni več stalnosti in predvidljivosti trga, povpraševanja, življenjskega cikla proizvodov, razvoja tehnologije, naravne konkurence. Današnje poslovno okolje zahteva od podjetij visoko produktivnost, kakovost, inovativnost, dovzetnost za zahteve kupcev in okolja, socialno odgovornost, tekmovalnost in globalizacijo.

Spremembe v zadnjih desetletjih so korenito spremenile naš družbeni in še zlasti gospodarski sistem. Mnogi avtorji navedeno »metamorfozo«  
pojmujejo kot preskok iz industrijske v postindustrijsko družbo (Belak 1998, 41).

»Spremembe postajajo vsesplošne in stalne. Edina stalnica v današnjem nenehno spreminjajočem se svetu je sprememba sama. Pomembno je, da podjetja znajo odgovoriti na vprašanje, kako se spreminjati? Nenehno inoviranje je eden izmed pomembnejših dejavnikov obstoja in razvoja podjetja, ker vpliva na njegovo konkurenčnost, učinkovitost, uspešnost in družbeno odgovornost«  
(Uršič 1996, 25).

Od začetka našega obstoja je stara delitev organizacij na tiste, ki uspešno povzročajo spremembe, na tiste, ki se na spremembe v okolju učinkovito odzivajo, in na tiste, ki se nenehno čudijo, kaj se jim je namerilo. Sedanje okolje, v katerem živimo, se precej razlikuje od tistega pred desetimi ali dvajsetimi leti. Konkurenca je na trgu vse zahtevnejša, zato danes podjetja iščejo odgovore na vse zahtevnejše želje kupcev.

Moderno kompleksno okolje organizacij se neprestano spreminja in je sestavljeno iz političnih, ekonomskih, socialnih in tehnoloških spremenljivk. Na navedene spremenljivke management najpogosteje nima vpliva. Novo moderno okolje podjetju nudi priložnost, grozi pa tudi z nevarnostmi in managerjeva naloga je prepoznavanje učinkov enih in drugih. Spremembe v poslovnem okolju podjetja zahtevajo spremembe v načinu dela, nova znanja, spremembe v vedenju. Spremembe prinašajo negotovost in bojazen pred neznanim, zato se

zaposleni običajno upirajo, ker se jih bojijo. Pomembno pri uvajanju sprememb je, da management premaguje odpore do sprememb (Možina 2004, 245).

Obvladovanje sprememb zajema dva ločena procesa. Proces sprejemanja odločitev in proces uresničevanja tako sprejetih odločitev. Oba procesa zahtevata svojstven pristop, ki bo zagotavljal čim večjo mero kakovostnih odločitev, v nadaljevanju pa učinkovito osredotočanje na tako sprejete odločitve in njihovo udejanjanje v praksi. Management se ne more izogniti dejstvu sprejemanja pravočasnih odločitev ob nastopanju sprememb, saj bodo v nasprotnem primeru spremembe same »sprejele odločitev zanje«. Ne glede na nujnost in pomembnost odločanja oziroma sprejemanja odločitev je nujno realizirati celoten proces, ki se zaključi z udejanjanjem odločitve. Uspešnost managementa je ob soočanju s spremembami pogojena s kakovostjo odločitev, ki jih sprejme, in z učinkovitostjo njihovega uresničevanja. Od tod izhajajo temeljne naloge managementa, ki v okviru obvladovanja in sprožanja sprememb zajema načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje primernih dejavnosti (Možina 2004, 6).

Glede na omenjeno hitrost sprememb ne sme biti zanemarljiv čas kot dimenzija v upravljanju in poslovanju organizacij. Čas je pomemben dejavnik v hitro spreminjajočih se okoljih, kakršnim smo priča danes (Tavčar 2000, 53).

Okolje je zunanji faktor, na katerega ni mogoče vplivati, in vsaka organizacija je v neposrednem in neprestanem stiku z njim. Organizacija se mora na spremembe okolja odzivati in se jim prilagajati, saj v kolikor ne reagira na spremembe s spremembo v organizaciji, se v organizaciji pojavi kriza. Sprememba v organizaciji se odrazi kot preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela, kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju (Možina, Kavčič 1994, 851).

Spremembe so stalnica sodobnega poslovnega življenja, ki od organizacije zahteva predvsem hitro prilagajanje. Spremembe morajo biti za organizacije razumljive, saj se bodo le tako lahko pravilno odzvale na reakcije v okolju. S tem ciljem organizacije iščejo in raziskujejo različne možnosti prilagajanja na spremembe in jih skušajo uspešno uvesti v organizacijo. Rečemo lahko, da je spreminjanje organizacije podjetja eden izmed možnih pristopov prilagajanja spremembam v turbulentnem poslovnem okolju.

Tako v organizaciji kot v naših življenjih spremembe in spreminjanje postajajo konstanta in vplivajo na organizacije kot tudi na njihove zaposlene. Pojavljajo se vedno nove tehnologije, znanja, izzivi, novi načini komuniciranja. Da podjetje lahko sledi in še pomembnejše ustvarja spremembe, mora motivirati svoje zaposlene s ciljem, da postaneta inovativnost in ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila.

Pri spreminjanju organizacije gre za proces medsebojnih odvisnosti in iskanja ravnotežja med tistimi, ki spremembe uvajajo, in tistimi, ki obvladujejo in vodijo organizacijsko dogajanje.

## 4.2. Oblike in vrste sprememb v organizaciji

Organizacije se na spremembe odzovejo s spremembami v organizaciji. Na razpolago imajo različne vrste sprememb. Po Rozmanu (Rozman 2000, 130) lahko ožje opredelimo spremembe na temelju velikosti in procesu sprememb:

- evolucijske spremembe, ki so postopne in predstavljajo nenehno izboljševanje, dopolnjujejo obstoječe stanje in težijo k večji učinkovitosti,
- revolucionarne spremembe, ki so hitrejše, slabše predvidljive, obsežne in pogosto zahtevajo radikalne spremembe. Tovrstne spremembe so nujne takrat, ko se podjetje sooča z nepričakovanimi zunanjimi vplivi in notranjimi problemi zaradi pretekle neodzivnosti na spremembe. V tem primeru mora podjetje reagirati hitro in učinkovito.

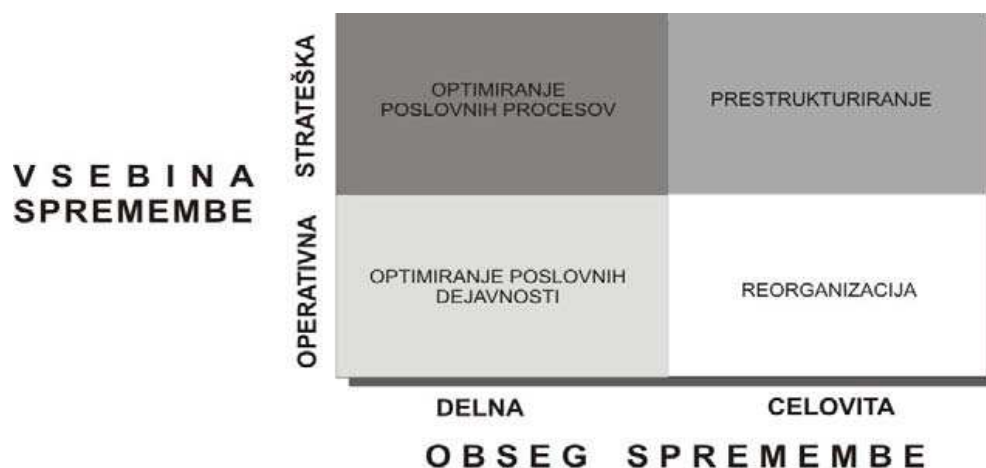
Možina (2002, 850) loči spremembe

- glede na vsebino sprememb:
  - strateške spremembe, ki dolgoročno vplivajo na obliko in usmeritev poslovanja podjetja,
  - operativne spremembe, ki so omejene na optimizacijo poslovnega sistema. Rezultati so vidni v zelo kratkem času, ne povzročajo pa temeljnih preusmeritev,
- glede na obseg:
  - delne spremembe, omejene na posamezne ključne poslovne dejavnosti oziroma na tiste, ki zajemajo le izbrana področja poslovanja,
  - celovite spremembe, ki zajemajo poslovni sistem v celoti.

Spremembe v podjetju ločimo, kot kaže spodnja slika, z upoštevanjem vsebine in obsega na:

- prestrukturiranje,
- optimizacijo poslovnih procesov,
- reorganizacijo,
- optimizacijo poslovnih dejavnosti (Možina et al. 2002, 851).

### **SLIKA 2: VRSTE SPREMEMB V PODJETJIH**



Vir: Možina et al. 2002, 851.

Podjetje se mora s svojim delovanjem nenehno prilagajati spremembam, kar zahteva ustrezno fleksibilnost na vseh področjih. Če se podjetje na izzive okolja ne odziva, se v podjetju pojavi kriza. Sprva se ta kriza kaže v določenih anomalijah v poslovanju in se, v primeru da se management razreševanja krize ne loti pravočasno, ta pogloblja, s čimer nastane potreba po prestrukturiranju celotnega podjetja. Zato se mora vsako podjetje zavedati okolja in posledic njegovega delovanja, hkrati pa jih mora tudi predvidevati in se jim prilagajati z ustreznimi spremembami (Možina 2000, 851).

#### 4.3. Razlogi odpora do sprememb

Odzivnost podjetij na spremembe je v veliki meri odvisna od stopnje pritiska na spremembe in od odpora in nasprotovanja spremembam zaposlenih v podjetju. Po opravljenih raziskavah se je izkazalo, da ima največji vpliv na uspešno uvedbo reinženiranja poslovnih sistemov odpor zaposlenih do sprememb.

Hammer in Champy (1993, 102) glede na opravljeno raziskavo podajata vzroke za neuspeh reinženiranja poslovnih procesov:

- odpor do sprememb – 60 %,
- omejitve obstoječega sistema – 40 %,
- nestrinjanje vodilnih – 40 %,
- nerealistična pričakovanja – 28 %,
- pomanjkanje znanja – 25 %.

Do odpora proti spremembam prihaja zaradi različnih razlogov, v nadaljevanju predstavljamo navedbe posameznih avtorjev.

Meser (1995, 146) navaja, da imajo zaposleni odpor do sprememb zaradi:

- strahu pred neznanim,
- obstoječih navad in percepcij,
- negotovosti med zaposlenimi in nezaupanja med zaposlenimi,
- vznemirjanja družbenih odnosov v organizaciji,
- sprememb investiranih interesov in strukture moči,
- pomanjkanja virov za spreminjanje,
- različnih medorganizacijskih dogovorov.

Kavčič (1994, 200) meni, da so razlogi za upiranje spremembam:

- neobveščenost o spremembah – večinoma se dogaja, da je v organizacijah premalo znanega o spremembah, ki se pripravljajo ali celo uvajajo;
- bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami – vsak zaposleni v organizaciji vzpostavi svoj položaj in, kar je še pomembnejše, si psihološko ustvari mnenje, kaj mora od organizacije dobiti za delo, ki ga opravlja. Eden od ustvarjenih percepcij je tudi višina finančnega nadomestila, na kar lahko spremembe vplivajo tudi negativno, oziroma poslabšajo ekonomski položaj posameznika;
- bojazen pred socialnimi neugodnostmi – spremembe so zelo povezane tako zaradi prepletenosti formalnih in neformalnih povezav, ki si jih zaposleni ustvari v organizaciji, kot tudi v širšem okolju oziroma izven organizacije, v kateri je zaposlen. Praviloma spremembe v položaju pri delu vplivajo na sociološke povezave in druge determinante, ki izhajajo iz položaja, ki ga zaposleni ima v organizaciji;
- bojazen pred neznanim – človek se po svoji naravi boji sprememb, saj ne ve, kaj mu bodo prinesle, meni, da bodo poleg znanih učinkov skoraj zagotovo prinesle tudi nekatere neznanе učinke. Vpliv strahu pred neznanim na posameznika je odvisen predvsem od njega oziroma njegovega značaja; kolikšen pomen temu predpisuje, koliko se neznanega boji;
- druge neprijetnosti – spremembe lahko vplivajo na spremembe v posameznikovih navadah, na njegov življenjski ritem in utečene obrazce življenja ter drugo.

Razlogi za odpor proti spremembam so negotovost vplivanja sprememb, ki lahko pomenijo poslabšanje, kratkoročno gledanje, gledanje na spremembe z osebne vidika, nesporazume, omejena sredstva in spremembo navad ljudi. Zaposleni se bojijo teh sprememb, ker se počutijo ogrožene. Različni ljudje lahko tudi različno razumejo enako spremembo (Rozman 2001, 123).

Ovire za spremembe na organizacijski ravni Greenberg in Baron (1993, 637–639) opredeljujeta kot:

- strukturno nedejavnost ali odpor – organizacija mora biti stabilna, zato je težko premostiti ovire pri spreminjanju, ki jih povzročajo sile, ki zagotavljajo stabilnost,
- nedejavnost ali odpor delovne skupine – delovne skupine zelo težko sprejemajo spremembe, ki vplivajo na spremembe socialnih norm in pričakovanj,

- grožnjo obstoječi porazdelitvi moči – organizacijske spremembe lahko vplivajo na spremembo položaja in moči posameznikov ali oddelkov,
- prejšnje neuspele poskuse uvajanja sprememb – prejšnji neuspehi bodo vplivali na zaposlene, saj ne bodo več verjeli v njihovo uspešnost.

Glede na navedeno lahko zaključimo, da se nekateri ljudje spremembam močno upirajo in se jih celo bojijo. Za takšne ljudi je potrebno najti poseben pristop za oblikovanje prepričanja o nujnosti sprememb. Odpor proti spremembam je predvsem odraz posameznika oziroma njegovo dojetje vpliva sprememb na njegov položaj v organizaciji. Zato je ključnega pomena, da vodilni management pravočasno in jasno obvešča zaposlene o vplivu sprememb na organizacijo, pri čemer mora uporabljati vse tehnike in metode, ki jih ima na razpolago, da odpor zaposlenih obvlada, ga minimizira ali v najboljšem primeru popolnoma odpravi in obrne v prid uresničevanju sprememb.

#### 4.4. Obvladovanje odpora

Pri obvladovanju odporov je potrebno poiskati glavne nosilce odporov, vzroke njihovega nastajanja in njihove oblike ter značilnosti. V nadaljevanju predstavljamo dognanja posameznih avtorjev.

Možina (Možina et al. 1994, 877) kot ključne metode pri premostitvi odporov navaja:

- komunikacijo – komunikacijo uporabljamo predvsem za omejevanje odpora, ki je nastal kot rezultat nerazumevanja ciljev in učinkov določene spremembe. V tej fazi se organizirajo predstavitve projektnih ciljev in poteka dela za večje skupine oziroma vse zaposlene. Predstavitve so pripravljene kot odprta debata, ki dovoljuje javno kritiko in vprašanja o projektu. Cilj je odprava osnovnih dvomov. Z različnimi metodami obveščanja se zaposlenim posreduje opis projekta in se jih poskuša motivirati za aktivno vključitev v projekt;
- participacijo – pri tej metodi se nižji managerji vključijo v proces odločanja. To učinkuje tako, da postane kooperativen širši krog zaposlenih, saj so njihove ideje vključene v projekt. V fazi realizacije projekta isti krog zaposlenih močno vpliva na dosedanje načrtane roke, saj uresničujejo lastne ideje. Pri izbiri managerjev, ki jih bomo vključili v projekt, oziroma kroga določevalcev moramo biti zelo previdni, saj ne želimo, da bi izbrani managerji hoteli prodreti z lastnimi idejami;
- pogajanja – v kolikor odgovorne osebe pokažejo, da nimajo na razpolago zadosti virov za realizacijo sprememb, je treba uporabiti tole metodo. Uporabiti moramo selektivni pristop, da ne bi spodbudili drugih sodelavcev k pogajanju. Upravičenim odporom se v večini primerov ni možno izogniti, zato je pogosto potrebno pristopiti tudi k pogajanju;
- manipulacijo – vključuje selektivno uporabo informacij, na primer namensko vključitev posameznikov v proces odločanja zato, da se pridobi njihovo strinjanje ali zaupanje. Pri uporabi te metode je treba biti pazljiv, saj metoda omogoča, da določene osebe pridobijo moč in sposobnost prilagajanja sprememb, ki niso nujno v interesu organizacije.

Greenberg in Baron (1993, 640–641) navajata sledeče tehnike za odpravljanje odpora proti spremembam in spodbujanje sprememb:

- usmerjanje organizacijske politične volje – organizacijska politika ima zelo pomembno vlogo pri doseganju cilja podjetja. Ker je definirana s strani vodstva je ključno, da imamo polno podporo vodstva, ki poveča možnost pozitivnega sprejetja sprememb s strani zaposlenih. Odpor do sprememb zmanjšamo tudi s pridobitvijo podpore vodilnih in vplivnih posameznikov;
- izobraževanje delovne sile – zaposleni se bojijo sprememb, zato jim je treba razložiti, kaj bodo spremembe pomenile za njih in kaj podjetje želi doseči;
- vključevanje zaposlenih v proces uvajanja sprememb – v kolikor smo zaposlene aktivno vključevali v vse faze pripravljanja in uvajanja sprememb, se jim ne upirajo, saj bodo potrebo po spremembi razumeli;
- nagrajevanje zaželenega konstruktivnega obnašanja – z nagrajevanjem določenega obnašanja delavcev oziroma njihovega sprejemanja sprememb krepimo zaželeno obnašanje v podjetju.

Rozman (2001, 128–129) kot ukrepe za zmanjševanje odpora navaja:

- izobraževanje in komuniciranje,
- nudenje pomoči,
- soudeležba in dajanje moči,
- pogajanja,
- manipuliranje in
- prisilo.

Odpor do sprememb je treba odpravljati tako, da nasprotovanja najprej spoznamo, ugotovimo njihovo moč ali stopnjo prisotnosti. Znaki so lahko sledeči: zmedenost, takojšnji kriticizem, zanikanje, zlonamerna voljnost, sabotaze, odklon, tišina, odhod, hitro soglasje, izrečeno nestrinjanje (Dubrovski 1998, 72).

Glede na navedbe avtorjev lahko zaključimo, da je ključnega pomena, da zaposlene vključimo v spremembe že pri predpripravi spremembe, saj na ta način zaposleni pridobijo vse pomembne informacije, kot na primer, zakaj je sprememba potrebna, kako se bo odrazila na poslovanju podjetja in kako bo vpeljevanje sprememb vplivalo na njih. Ko zaposlene aktivno vključimo in upoštevamo tudi njihove predloge, postane uresničevanje sprememb veliko učinkovitejše, saj pridobimo velik krog podpornikov in lojalnih izvajalcev.

#### **4.5. Motivacija zaposlenih**

Motivacija zaposlenih je izrazitega pomena pri premagovanju odpora proti spremembam oziroma pri uvedbi reinženiringa poslovnih procesov in dvigu produktivnosti ter učinkovitosti zaposlenih. Namen magistrske naloge ni natančno raziskati področje motivacije, vendar zaradi

pomembnosti pri premagovanju odpora zaposlenih, v nadaljevanju na kratko predstavimo glavne teorije oziroma motivacijo kot enega od pomembnejših dejavnikov uspešnega uvajanja reinženiringa poslovnih procesov.

Različne teorije motivacije poskušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo, pri čemer poudarjajo različne dejavnike in elemente mehanizma motiviranja. Vsebinske teorije se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, procesne teorije pa so osredotočene na to, kako vedenje motivirati (Treven 1998, 113).

Vsebinske motivacijske teorije so osredotočene na preučevanje potreb posameznika, v to skupino spadajo naslednje teorije:

- **Maslova teorija motivacije** – tvorec teorije, Abraham Maslow, je predstavil pet sklopov potreb. Sklopi so hierarhično porazdeljeni in se sprožijo v določenem vrstnem redu, in sicer od najnižjega do najvišjega. Da se pojavi potreba na višji stopnji, mora biti potreba na nižji stopnji hierarhične zadovoljena. Razvrstil jih je v:
  - potrebe nižjega reda:
    - fiziološke potrebe,
    - potreba po varnosti,
    - socialne potrebe,
  - potrebe višjega reda:
    - potreba po spoštovanju,
    - potreba po samouresničevanju (Baron, Greenberg 2003, 192).
- **Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije** – Herzberg (1968, 56) je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da obstajata dve skupini dejavnikov. Trdil je, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Motivacijske dejavnike je razdelil v dve skupini:
  - higienike, ki izhajajo iz delovnega okolja in se nanašajo na politiko podjetja, delovni nadzor, medsebojne odnose, delovne razmere, plačo, status in varnost,
  - motivatorje, ki izhajajo neposredno iz dela in mednje uvrščamo uspeh pri delu, priznanje za dosežke, zanimivo delo, odgovornost in osebni razvoj ali možnosti za napredovanje.
- **McClellandova teorija potreb** – teorija temelji na prepričanju, da si posameznik določi potrebe skozi življenjske potrebe. George in Jones (199, 51) definirata tri vrste potreb:
  - potrebe po dosežkih,
  - potrebo po moči,
  - potrebo po sodelovanju.

Procesne motivacijske teorije so osredotočene na dinamiko procesa motiviranja in razlago njegovega delovanja. V to skupino uvrščamo naslednje teorije:

- **Vroomova teorija pričakovanj** – avtor teorije je Victor H. Vroom. Teorija temelji na predpostavki, da so zaposleni dobro motivirani, če verjamejo, da bo vložen napor pripeljal do dobro opravljenega dela, ta pa do želenega izida. Moč motivacije je tako odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica, nagrada, in od privlačnosti, ki



jo nagrada predstavlja za posameznika. Teorija priznava, da je motivacija le ena od različnih dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost;

- **Lockova teorija ciljev** – Locke je trdila, da vrednote in cilji pomembno vplivajo na vedenje posameznika. Zato so cilji pomembni pred in po želenem vedenju, pri čemer je cilj specifična tarča, ki jo želi posameznik doseči. Cilj na posameznika deluje motivacijsko, saj ga sili v primerjavo med njegovo obstoječo storilnostjo in tako, ki zagotavlja doseganje cilja (Locke v Gibson 2000, 167);
- **Adamsova teorija enakosti** – zaposleni pričakujejo, da bodo za vloženi napor od organizacije dobili približno enako vrednost. Teorija enakosti poudarja pomen percepcije pravičnosti nagrajevanja s strani zaposlenih. V kolikor se ravnotežje med dajanjem in prejemanjem poruši, si zaposleni znova želijo vzpostaviti novo ravnotežje (Lipičnik 1998, 172);
- **Hackman-Oldhamerov model obogatitve dela** – model obogatitve dela predstavlja, kako lahko na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih vpliva vodja s spremembo lastnosti dela. Do pozitivnih rezultatov za posameznika in organizacijo vodijo kritična psihološka stanja, na katera vplivajo ključne lastnosti dela. Omenjene relacije so najmočnejše med posamezniki, ki imajo močne potrebe po rasti in razvoju (Baron, Greenberg 2003, 217);
- **Skinnerjeva teorija okrepitve** – obstoj povezave med vedenjem posameznika in njegovimi posledicami je temelj teorije okrepitve. Na podlagi nekega vedenja se ljudje učijo oziroma ponavljajo tisto vedenje, ki ima zanj ugodne posledice, in se izogibajo vedenju, ki prinaša neugodne posledice (Daft 1991, 415).

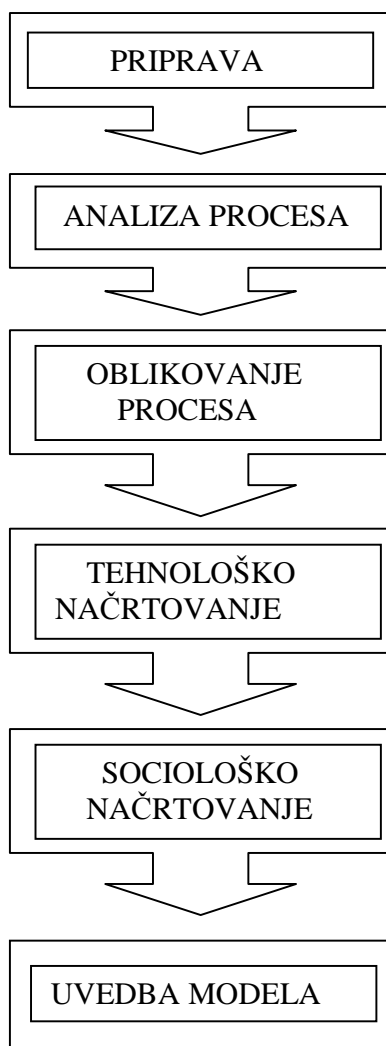
Zaposleni se razlikujejo po znanju, vrednotah in prepričanjih, zato ni nujno, da nekaj motivira vse zaposlene. Motivacija je spreminjajoča in individualna stvar posameznika, kar moramo upoštevati pri uporabi motivacije za uspešno uvedbo reinženiringa poslovnih procesov. Iz dosedanjih teoretskih dognanj, ki smo jih predstavili, lahko sklepamo, da so ključni dejavniki pri uspešni uvedbi reinženiringa poslovnih procesov zaposleni, katere je potrebno spodbujati in motivirati za sodelovanje in soudeležbo z idejami in s predlogi pri uvedbi reinženiringa poslovnih procesov. Le na takšen način bomo pri uvedbi reinženiringa poslovnih procesov dobili nepogrešljivega zaveznika.

## 5. MODEL REINŽENIRINGA POSLOVNIH PROCESOV IN PRESOJA ORGANIZACIJSKE UNČIKOVITOSTI

### 5.1. Struktura modela reinženiranja poslovnih procesov

Model je sestavljen iz šestih zaporednih faz. Realizacija vseh zaporednih faz bo privedla do realizacije reinženiranja poslovnih procesov. Grafično ponazoritev modela prikazuje spodnja slika.

**SLIKA 3: STRUKTURA MODELA REINŽENIRINGA POSLOVNIH PROCESOV**



Vir: lastna ponazoritev po Groverju, Malhotri (1997, 199).

## 5.2. Opis podjetja

Podjetje je eno vodilnih podjetij v Sloveniji na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Zahteve po visoki kakovosti informacijske podpore v podjetjih so vse višje in sodobna podjetja težko sama upravljajo z informacijskimi viri. Strokovnjaki podjetja strankam zagotavljajo celovite rešitve za obvladovanje najpomembnejših poslovnih procesov, primerno komunikacijsko infrastrukturo, IT-platforno, ustrezno programsko opremo in izobraževanja. Tehnološke rešitve v poslovne procese podjetij vključujejo z namenom učinkovitejšega, hitrejšega, fleksibilnejšega in konkurenčnejšega poslovanja.

Zaradi zahtev po visoki kakovosti informacijske podpore v podjetjih le-ta v prihodnosti ne bodo več zmogla sama upravljati z informacijskimi viri. To bodo namesto njih počeli visoko usposobljeni strokovnjaki v usmerjenih družbah, ki zagotavljajo storitve s področja celovite informacijske podpore.

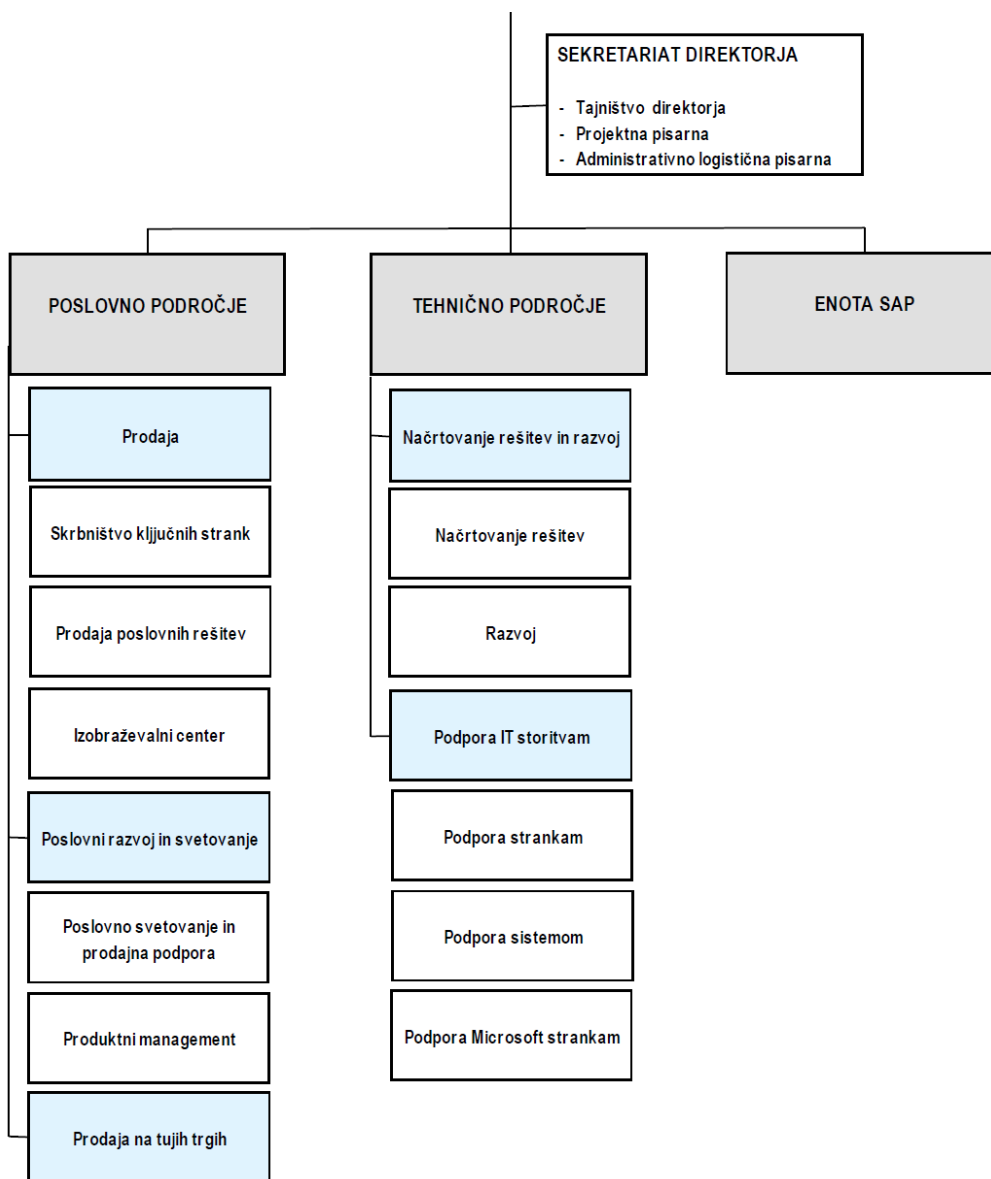
Področja, na katerih obravnavano podjetje ponuja svoje rešitve za podjetja, so:

- komunikacijske rešitve,
- sistemi za podporo poslovanju,
- neprekinjeno poslovanje podjetja,
- informacijska varnost,
- infrastruktura in omrežja.

V skladu s poslovnimi usmeritvami dvigujejo raven komuniciranja med zaposlenimi v podjetjih in med podjetji ter poslovnimi partnerji. Z rešitvami informacijsko-komunikacijske tehnologije izboljšujejo dostopnost informacij za zaposlene. S paketnimi programskimi rešitvami in rešitvami po meri zagotavljajo optimalne delovne tokove in tako posredno odpravljajo podvajanje dela ter znižujejo skupne operativne stroške. Programska oprema za analize in poslovno poročanje kupcem omogoča sprejemanje boljših poslovnih odločitev.

Skladno s poslanstvom in vrednotami podjetje uresničuje partnerski odnos do posameznikov in družbenega okolja v najširšem pomenu in tako deluje na vseh ravneh: od odgovornega odnosa do zaposlenih in do poslovnih partnerjev, do odgovornega odnosa do okolja in širše družbe.

**SLIKA 4: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OBRAVNAVANEGA PODJETJA**



Vir: Interni dokumenti podjetja: Organizacijska struktura podjetja.

Podjetje redno zaposluje 124 zaposlenih, ki so razporejeni glede na prikazano organiziranost podjetja na sliki, dodatno je angažiranih še približno 18 študentov. Celotna organizacijska struktura je razdeljena v štiri večje sklope, in sicer:

- sekretariat direktorja,
- poslovno področje,
- tehnično področje,
- enota SAP.

Sekretariat direktorja je organizacijska enota, njegovi glavni cilji so vodenje organizacije, zagotavljanje profitabilnosti družbe, tajniških opravil, marketinških aktivnosti za družbo in aktivnih odnosov z javnostmi. Vse ključne in strateške odločitve se sprejemajo v tej organizacijski enoti oziroma pod nadzorom in z odobritvijo te organizacijske enote. Glavna naloga službe je načrtovanje in organiziranje poslovanja družbe, predstavljanje in zastopanje družbe v skladu s pooblastili, koordiniranje pri pripravi strateških načrtov družbe, sprejemanje poslovnih dokumentov družbe, zagotavljanje uresničevanja politik družbe, sklepanje pogodb, koordiniranje dela organizacijskih enot, skrb za kadrovske razvoj in zadovoljstvo sodelavcev. Organizacijska enota vključuje še sklop tajništva, projektno pisarno in administrativno logistično pisarno. Organizacijska enota na področju kadrov sodeluje z matično firmo, ki operativno izvaja kadrovske aktivnosti. Zaradi posebnosti panoge, v kateri posluje podjetje, večina kadra predstavlja deficitarni kader, zato sta strategija in strateške odločitve o kadrih prepuščeni vodstvu podjetja. Projektna pisarna odgovarja direktno vodstvu podjetja, saj je njihova naloga vodenje in kontrola izvedbe ključnih projektov podjetja, pri čemer igra veliko vlogo alokacija potrebnih resursov in stroškovna učinkovitost podjetja.

Poslovno področje je razdeljeno na prodajo, poslovni razvoj in svetovanje ter na prodajo na tujih trgih. Organizacijska enota ima cilje, kot so prodaja produktov in rešitev, zagotavljanje zadovoljstva strank, pridobivanje novih trgov in strank, kreiranje cenovne politike, povečevanje prihodka, razvoj in uvajanje prodajnih programov, spremljanje trga in tržnih sprememb ter poslovno svetovanje. Prodaja je razdeljena na skrbništvo ključnih strank, prodajo poslovnih rešitev in izobraževalni center. Izobraževalni center je oddelek, ki trži in opravlja certificirana izobraževanja različnih proizvajalcev v IT industriji. Skrbniki ključnih strank so prodajni kader, ki ima cilj prodati svojim strankam celoten nabor storitev, ki jih ponuja podjetje. Prodaja poslovnih rešitev je oddelek, ki ima primarno nalogo prodajati kompleksne rešitve, ki so prvenstveno sestavljene iz več proizvajalcev ali večjega nabora storitev, ki jih nudi podjetje. V projekt se vključujejo izključno na zahtevo skrbnika ključnih strank. Poslovni razvoj in svetovanje igra veliko vlogo pri prodajnih aktivnostih, saj je glavna naloga oddelka strokovna podpora prodajnim aktivnostim. Na IT-trgu je izrazitega pomena dobro poznavanje tehnologije vodilnih proizvajalcev, zato je dobljeni posel velikokrat rezultat dobro pripravljene tehnične rešitve, kar je primarna naloga oddelka. Prodaja na tujih trgih je oddelek, ki je namenjen prodaji IT-rešitev hčerinskim podjetjem matičnega podjetja, ki se nahajajo v Sloveniji in v tujini, pretežno na področju območja bivše Jugoslavije.

Tehnično področje ima cilje optimalno izkoriščati resurse pri realizaciji prodanih rešitev, razvijati nove tehnične rešitve, produkte in storitve, zagotavljati tehnične inovacije za poslovne enote in stranke, zagotavljati tehnično podporo in napredne rešitve, upravljati s storitvami v življenjski dobi, zagotavljati donosnosti poslovnega področja in zadovoljstvo poslovnih partnerjev, za katere se storitve opravljajo, zagotavljati kakovost storitev, slediti dinamiki trga pri uvajanju novih storitev ter vzpostaviti sistem ugotavljanja in izboljševanja zadovoljstva strank z lastnimi produkti, rešitvami in storitvami. Tehnično področje je sestavljeno iz dveh večjih sklopov, in sicer načrtovanje rešitev in razvoj ter podpora IT-storitvam. Sklop načrtovanje rešitev in razvoj sodeluje s prodajo v fazi predpriprave projekta ali ponudbe in v fazi izvedbe. Njihova glavna naloga je realizacija

ponujenih poslovnih rešitev v dogovornih rokih in z dogovornimi resursi. Njihovo delovanje je zelo povezano z delovanjem projektne pisarne. Sklop podpora IT-storitvam je področje, ki se nanaša na delovanje podjetja po zaključku projekta. Večina končanih projektov preide v fazo vzdrževanja, kar pomeni, da je naročnik najel tehnično ekipo, ki mu v določenem režimu vzdržuje njegov IT-sistem. Področje je razdeljeno na podporo strankam, podporo sistemom in podporo Microsoft strankam.

Organizacijska enota SAP ima naslednje cilje: zagotavljanje poslovnih rešitev na osnovi SAP za poslovne uporabnike, organizacija aktivnosti zunanjega izvajanja storitev SAP, zagotavljanje tehnične podpore (drugostopenjske) v skupini ter zagotavljanje profitabilnosti enote. Glavna naloga enote je zagotavljanje drugostopenjske tehnične podpore za SAP-sistem vsem podjetjem v skupini, vključno s podjetji v tujini.

### **5.3. Razlogi za izbiro reinženiranja poslovnih procesov**

V podjetju smo si zastavili cilj, da v obdobju treh do pet letih postanemo vodilni ponudnik informacijsko-komunikacijske tehnologije na slovenskem trgu. Da bi uresničili svoj cilj je bilo potrebno sistemsko ugotoviti, kakšne so razlike glede na konkurente in katere so spremembe, ki jih podjetje mora izvesti, da bi uresničilo svoj cilj.

Najeli smo zunanje svetovalce za izvedbo analize konkurence, da bi določili svoje prednosti oziroma slabosti v primerjavi s konkurenco. Izvedena analiza je pokazala, da vodilni konkurenti v panogi namenjajo več finančnih sredstev za razvoj lastnih izdelkov/storitev. Njihova organizacijska struktura je drugačna, projektno orientirana tein podrejena zahtevam strank. Ugotovljeno je bilo tudi, da je celotno delovanje konkurenčnih podjetij podprto z enotnim informacijskim sistemom, ki jim omogoča veliko več fleksibilnosti, saj ga večinoma upravljajo in vzdržujejo z lastnimi resursi. Obravnavano podjetje pa je uporabljalo dva informacijska sistema, ki jih je tudi v veliki meri samo upravljalo in vzdrževalo, vendar je uporaba dveh sistemov z vidika upravljanja in vzdrževanja cenovno neučinkovita. Konkurenčna podjetja so motivirala in nagrajevala delo vseh zaposlenih, obravnavano podjetje pa je imelo razvit model motiviranja in nagrajevanja samo za zaposlene v poslovnem področju, v ključnem tehničnem področju pa ni bilo vzpostavljenega nobenega sistema motivacije.

Odločili smo se tudi za izvedbo analize zadovoljstva obstoječih strank, za kar je določeno, da se vprašalniki posredujejo strankam, s katerimi podjetje na letni ravni realizira najmanj 20.000,00 evrov prihodkov. Izvedena analiza je pokazala, da so stranke na splošno zadovoljne s sodelovanjem, hkrati pa so se pokazala področja, katera je bilo treba spremeniti. Ena od pomembnejših ugotovitev je bila, da stranke izredno dobro sodelujejo s skrbniki ključnih kupcev, vendar jim z vidika strokovnosti ne zaupajo najbolj, saj skrbniki niso imeli specifičnih tehničnih znanj.

V podjetju izvajamo tudi vsakoletno analizo organizacije klime. Ugotovitvi, ki ju želimo poudariti sta, da so zaposleni nezadovoljni s sistemom nagrajevanja in napredovanja ter da strateške usmeritve razvoja organizacije niso bile jasno opredeljene.

Glede na navedeno smo se v podjetju zavedali, da lahko svoj začrtan cilj uresničimo samo, če izvedemo drastično spremembe v svoji organiziranosti, nagrajevanju zaposlenih in usmerjenosti h kupcu, pri čemer je potrebno tudi spremeniti miselnost zaposlenih in povečati učinkovitost delovanja podjetja na trgu. Zato se je podjetje odločilo za izvedbo reinženiranja poslovnih procesov.

#### **5.4. Priprava**

Kot smo že navedli, je cilj tega koraka določiti cilje prenove, mobilizirati, organizirati in spodbuditi ljudi, ki bodo izvrševali nalogo prenove poslovnega procesa in določiti načrt prenove. Z odločitvijo za izvedbo reinženiranja poslovnih sistemov je soglašal celotni management podjetja, ki je za projekt pridobil tudi potrebno soglasje stoddstotnega lastnika podjetja. Podpora managementa se odraža tudi v tem, da je bil glavni pokrovitelj projekta reinženiranja poslovnih sistemov direktor podjetja, ki se je udeleževal vseh ključnih sestankov projekta in se redno seznanjal s terminsko izvedbo projekta.

Projekt je imel polno podporo lastnika, ki se je dodatno odločil za dokapitalizacijo podjetja.

Cilj projekta je bil definiran kot sprememba ključnih procesov podjetja z namenom večje učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja, pri čemer je treba v največji meri zadovoljiti sedanje in bodoče potrebe kupca. Uresničitev postavljenega cilja predvideva radikalne spremembe in korenito preoblikovanje v načinu delovanja podjetja.

Za uresničevanje navedenega cilja je podjetje določilo ključne podcilje:

- uvedba novega informacijskega sistema in povezovanje ter integracija s SAP poslovnim okoljem,
- podpora vseh procesov z novim informacijskim sistemom in vzpostavitev sistema merljivosti po določenih vsebinskih področjih,
- sprememba procesov, ki morajo biti prilagojeni zahtevam kupca,
- uvedba novih metod motivacije in vpeljava sistema nagrajevanja za celotno podjetje.

V projekt reinženiranja poslovnih procesov smo vključili tudi zunanje svetovalce, ki so imeli izkušnje z navedenega področja. Najeto zunanje podjetje oziroma dva zunanja svetovalca sta s podjetjem že sodelovala pri pridobitvi ISO-standardov, tako da sta dobro poznala organizacijsko strukturo in potek procesov v podjetju.

Za vodjo projekta je bil določen zunanji svetovalac, v glavni oziroma ožji tim, ki vodi projekt, so imenovani naslednji člani:

- direktor podjetja,
- direktor prodaje,

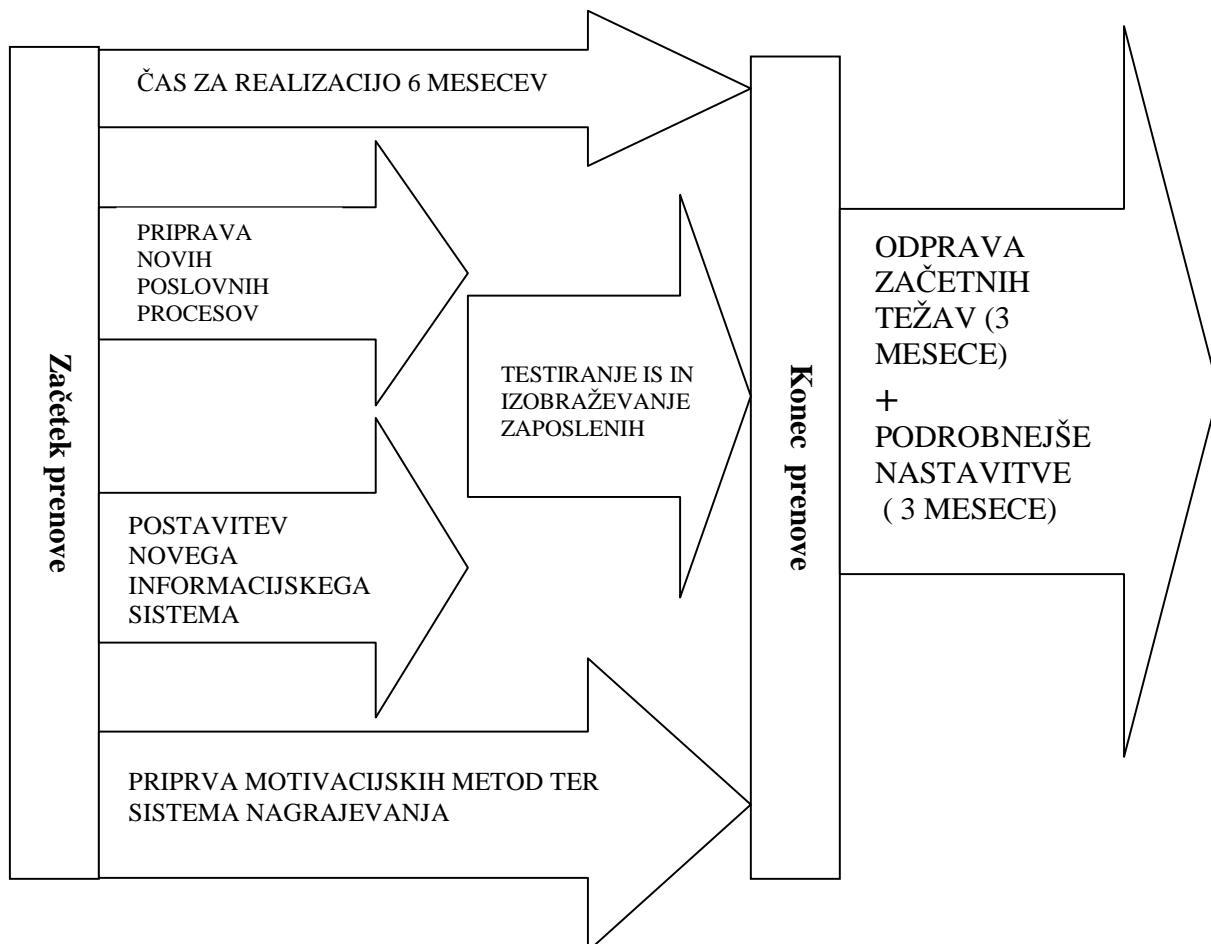
- tehnični direktor,
- direktor finančne in logistične pisarne,
- dva zunanja sodelavca,
- predstavnik lastnika.

V širši tim projekta so vključeni vodje, ki bodo v novi spremenjeni organizaciji prevzemali vodilne vloge in sodelovali z lastnimi predlogi ter vplivali na potek reinženiranja poslovnih procesov.

Projektna pisarna je skrbela za operativno izvedbo projekta, za uresničevanje ciljev projekta, terminski plan, pripravo dokumentacije in podobno.

Glede na določene cilji in podcilje je bil pripravljen tudi grob načrt preнове, ki je prikazan na spodnji sliki.

### SLIKA 5: NAČRT PRENOVE





Vir: Interni dokumenti podjetja: Projektna dokumentacija: Projekt prenove 2011/2012.

Reinženiring poslovnih sistemov je za vse vpletene pomenil dodatno obremenitev. Zaposleni, ki so bili vključeni v projekt, so za motivacijo prejeli stalni dodatek pri plači med trajanjem projekta.

Zaradi zmanjševanja odpora zaposlenih proti spremembam in zaradi zagotavljanja učinkovitega poslovanja in opravljanja dela ter medsebojnega informiranja so bili v podjetju na novo vzpostavljeni naslednji sistemi koordinacije:

- kolegij direktorja – namenjen je predvsem medsebojnemu informiranju, spremljanju in uresničevanju poslovnega načrta, načrtovanju dela in izmenjavi strokovnih stališč. Kolegij direktorja sestavljajo direktorji področij in direktor enote. Kolegij se sestaja praviloma enkrat tedensko. Sklicuje ga direktor družbe;
- razširjeni kolegij direktorja – namenjen je medsebojnemu informiranju in izmenjavi strokovnih stališč. Razširjeni kolegij direktorja sestavljajo direktorji področij, direktor enote, vodje organizacijskih enot v Sekretariatu direktorja in posamezni strokovni sodelavci. Razširjeni kolegij sklicuje direktor družbe praviloma enkrat na mesec;
- kolegij področja, kolegij enote, kolegiji drugih organizacijskih enot – namenjeni so medsebojnemu informiranju in izmenjavi strokovnih stališč na posameznem delovnem področju. Kolegij sestavljajo vodje oz. strokovni sodelavci enote. Kolegij vodijo in sklicujejo direktorji oziroma vodje organizacijskih enot praviloma enkrat na teden;
- razširjeni informativni sestanki – namenjeni so informiranju delavcev, pregledu aktualnih dogodkov in izmenjavi mnenj. Vodi in sklicuje ga direktor družbe praviloma tedensko.

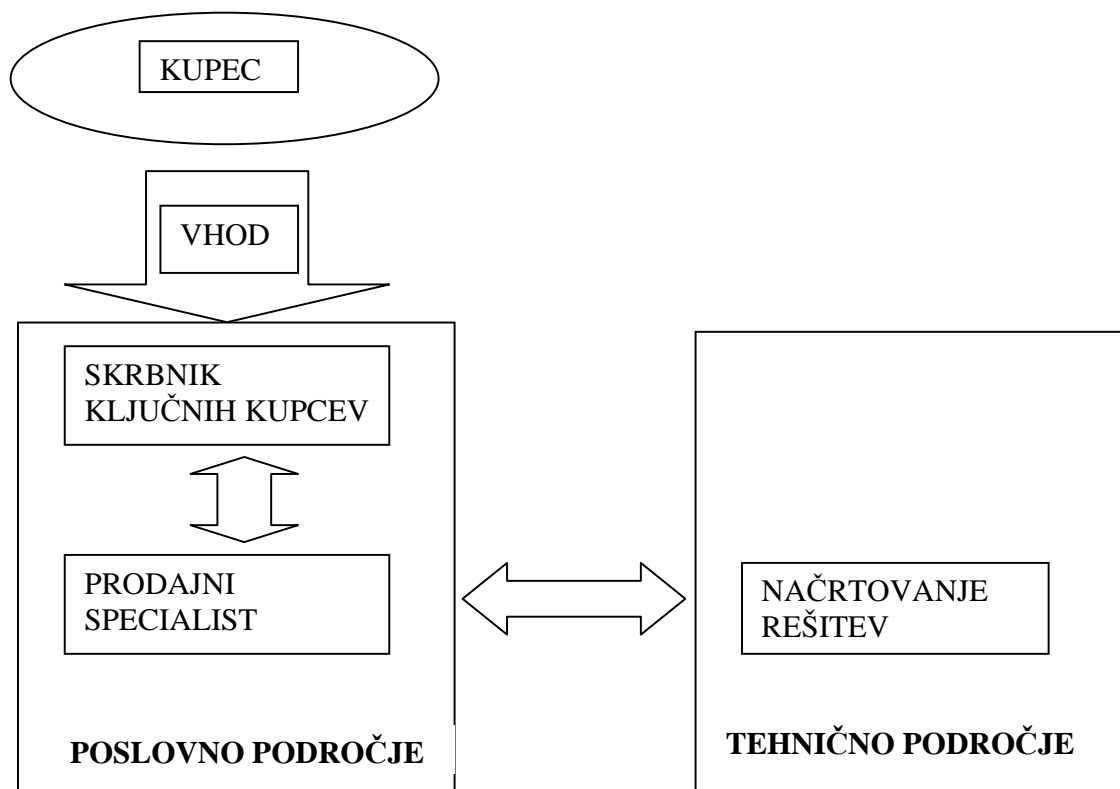
Projekt reinženiringa poslovnih procesov je bil redna točka obravnave na vseh kolegijih kot tudi debatna tema na razširjenem informativnem sestanku.

## **5.5. Analiza procesa**

Cilj tega koraka je prepoznati zunanje kupce, opredeliti njihove potrebe in želje ter prepoznati različne odnose med organizacijo in kupci. Podjetje je poiskalo odgovor na vprašanje »Kateri so naši glavni poslovni procesi?« Podjetje je spoznalo, da se glavni proces odvija v poslovnem področju, oziroma govorimo o prodajnem procesu.

Pripravljena je tudi grafična ponazoritev glavnega procesa.

## SLIKA 6: OBSTOJEČI PRODAJNI PROCES



Vir: Interni dokumenti podjetja: Projektna dokumentacija: Projekt prenove 2011/2012.

Prodajni proces se začne z vhom oziroma z zahtevo kupca po pripravi ponudbe oziroma rešitve. Zahtevo pridobi skrbnik ključnih kupcev, ki zahtevo posreduje v oddelek poslovni razvoj in svetovanje. V navedenem oddelku prevzema zahtevo kupca prodajni specialist za področje, za katero povprašuje kupec. Prodajni specialist pri pripravi ustrezne rešitve vključi tehnično področje oziroma oddelek načrtovanje rešitev in skupaj pripravijo opis rešitve, kosovnico potrebne opreme ter kosovnico potrebnih storitev. Prodajni specialist s skrbnikom ključnih kupcev ovrednoti pridobljene vhode in pripravi končno ponudbo za kupca. Za pripravo ustrezne rešitve prodajnega specialista je bilo potrebno sklicati dodatni sestanek pri stranki, saj skrbnik ključnih kupcev nima zadostnega znanja, da bi lahko sam definiral potrebne vhodne podatke za pripravo ustrezne in optimalne rešitve za stranko.

Navedeni proces je bil izbran kot glavni proces zaradi usmeritve podjetja h kupcu. Kot pomembno pomanjkljivost prodajnega procesa je treba poudariti nezadostno poznavanje poslovnih rešitev skrbnikov ključnih kupcev. Kupci so namreč poudarili, da do kompetentnega sogovornika pridejo v fazi pogovora s prodajnim specialistom. Druga velika pomanjkljivost je bilo število potrebnih sestankov, ki so bili potrebni za določitev specifičnih zahtev kupca.

Kupec je imel prvi sestanek s skrbnikom ključnih strank, ki je sklical drugi sestanek, na katerega je povabil prodajnega specialista iz obravnavanega področja. Le-ta je v posebnih primerih sklical še dodatni sestanek, katerega so se udeležili še predstavniki iz tehničnega področja.

Izvedena analiza delovnega toka je pokazala tudi ozka grla, ki se pojavljajo v procesih, in na potrebo po enotnem informacijskem sistemu. Podjetje je namreč uporabljalo dva medsebojno skoraj neodvisna informacijska sistema lastnega razvoja. Zaradi navedenega se je podjetje odločilo, da preide na poslovanje le z enim informacijskim sistemom in z njim pokrije vse poslovne procese. Podjetje se je odločilo za uporabo Microsoft CRM sistema, ki ga tudi samo trži, kar pomeni, da ima zadostno število lastnih resursov za izvedbo potrebne integracije sistema. Microsoft CRM sistem bo preko vtičnikov povezal v poslovni sistem, ki ga zahteva lastnik. Z navedenim se vse aktivnosti v Microsoft CRM avtomatično prenašajo v SAP poslovni sistem.

Poleg določitve prodajnega procesa kot glavnega procesa je bila postavljena tudi prioriteta procesov. Poudarek je bil na procesih, ki so bili usmerjeni h kupcu, torej v poslovnem in tehničnem področju. V tem koraku je podjetje spoznalo, da bo morale spremeniti tudi organizacijsko strukturo podjetja, v kolikor želi v polni meri izkoristiti pozitivne učinke reinženiranja poslovnih procesov.

Nujen in zelo pomemben del vsakega informacijskega projekta je tudi posnetek stanja, saj je od kakovosti postavljenih zahtev v veliki meri odvisen uspeh celotnega projekta. Pod posnetkom stanja razumemo analizo sedanjih procesov v podjetju in umeščanje le-teh v nov informacijski sistem, pri čemer moramo imeti v mislih uresničitev ciljev reinženiranja poslovnih procesov.

## **5.6. Oblikovanje procesa**

V tem koraku ugotavljamo trenutne elemente procesa, kot so organizacija, informacijski tok, trenutne procesne naloge, izzivi pri trenutnih procesnih nalogah in vizijo novega procesa ter potrebne spremembe s ciljem doseganja sprememb v uspešnosti procesa.

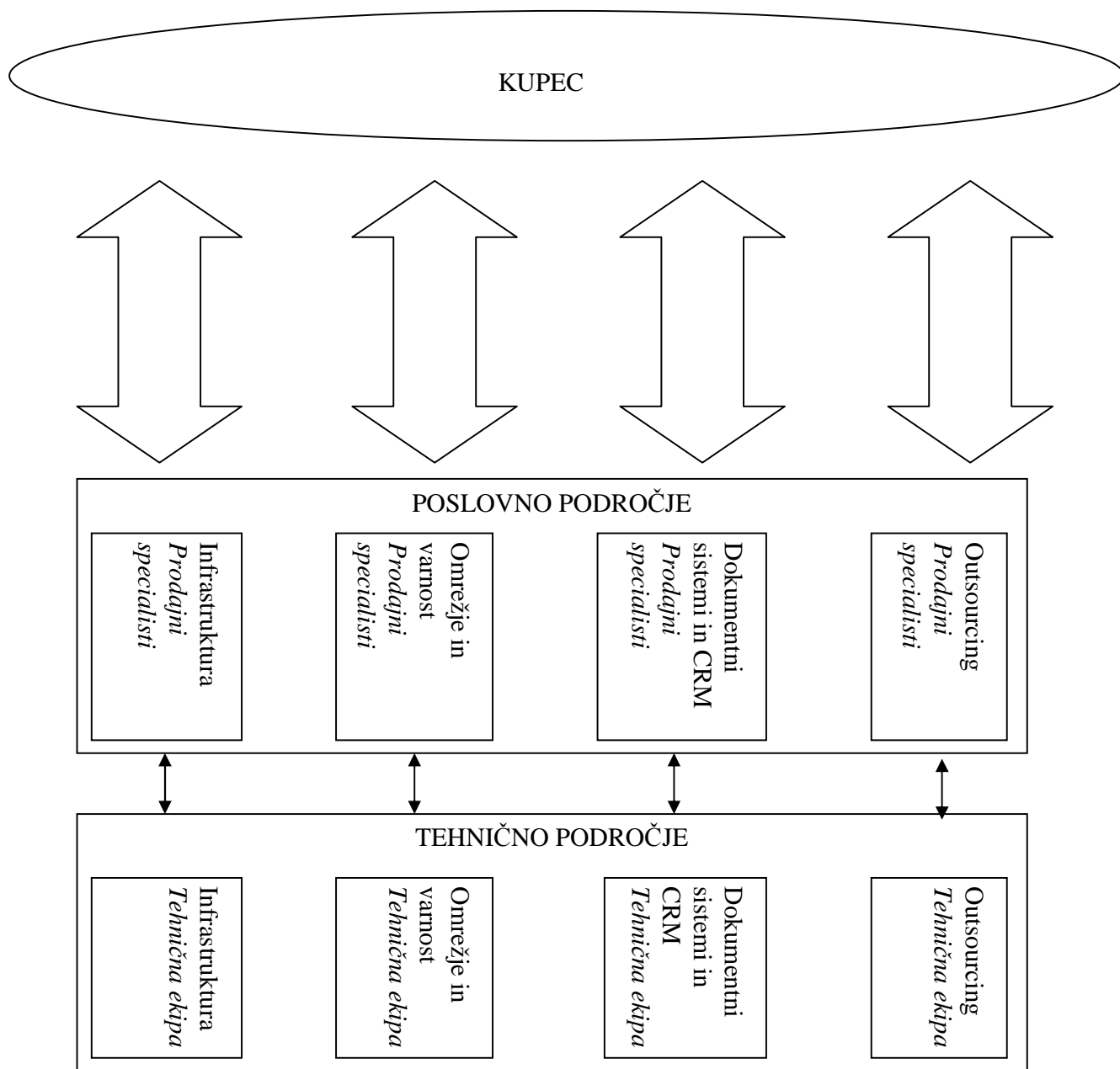
Glede na izvedene analize se je podjetje odločilo za opustitev koncepta skrbništva strank v poslovnem področju. Obstoječi skrbniki strank se bodo preusmerili oziroma usposobili za določena področja in postali prodajni specialisti. Stranko bodo namesto enega skrbnika obravnavali štirje prodajni specialisti. Na ta način bo stranka dobila kompetentnega sogovornika, ki lahko nemudoma stranki posreduje zahtevane informacije.

Dodatna pozitivna učinka omenjene spremembe predvidevajo povečano prisotnost prodajnega osebja pri stranki, kar lahko vpliva na dvig sodelovanja z obstoječimi strankami in

skrajševanje potrebnega časa zaradi manjšega števila potrebnih sestankov za pripravo ustrezne in optimalne rešitve za stranko.

Predviden glavni prodajni proces prikazuje spodnja slika.

### SLIKA 7: PREDVIDEN SPEMENJENI PRODAJNI PROCES



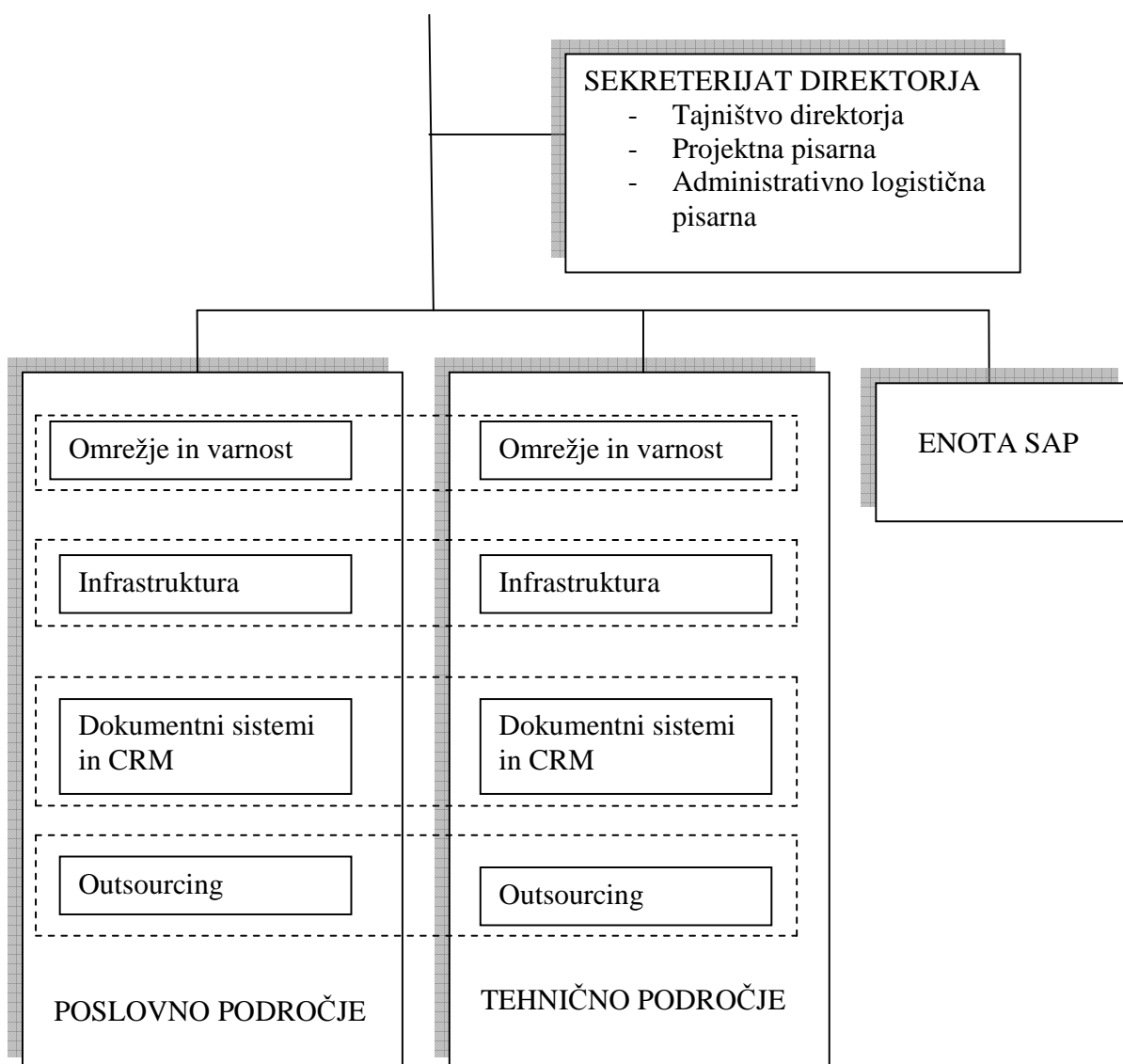
Vir: Interni dokumenti podjetja: Projektna dokumentacija: Projekt prenove 2011/2012.

Po izvedenem prejšnjem koraku je podjetje spoznalo, da bo treba poleg prenove procesov spremeniti tudi organizacijsko strukturo podjetja. Podjetje se je odločilo za organizacijsko strukturo, ki bo omogočala sledenje prihodkov in stroškov po vsebinskih področjih. Tako se je podjetje odločilo za naslednjo razdelitev organizacije, glede na vsebino: omrežje in varnost, infrastruktura, dokumentni sistemi in CRM ter outsourcing.

Navedena razdelitev se bo realizirala na vseh področjih, kar pomeni, da bodo zaposleni opravljali naloge samo na področju, kateremu so bili dodeljeni, pri čemer bodo vsa področja uporabljala skupne podporne službe. Zaradi posebnosti je edina enota, ki se ne spreminja, enota SAP.

Predvidena nova organizacijska struktura je prikazana na spodnji sliki.

### SLIKA 8: PREDVIDENA NOVA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



Vir: Interni dokumenti podjetja: Projektna dokumentacija: Projekt prenove 2011/2012.

Vsako vsebinsko področje na poslovnem in tehničnem področju ima določenega vodjo. Oba odgovarjata za realizacijo načrtanih ciljev za posamezno področje. Poleg realizacije načrtanih ciljev sta odgovorna za vzdrževanje visoke strokovnosti in usposobljenosti kadra in za aktivnosti, ki se izvajajo po zaključku projekta oziroma za vzdrževalne aktivnosti.

## 5.7. Tehnološko načrtovanje

Cilj tehnološkega načrtovanja je specificirati tehnološke razsežnosti novega procesa in podati opis tehnologij, standardov, postopkov, sistemov in nadzora.

V tem koraku si podjetje postavlja vprašanja, kot so:

- Katere tehnološke vire bomo potrebovali?
- Kako lahko pridobimo te vire?
- Kako bodo tehnološki elementi delovali?
- Kakšen bo medsebojni vpliv tehnoloških in socioloških elementov prenovljenega procesa?

Podjetje se je odločilo za uporabo enega informacijskega sistema, s katerim namerava pokriti vse procese in avtomatizirati velik delež aktivnosti. Zato bo informacijska tehnologija igrala ključno vlogo v reinženiringu poslovnih procesov podjetja. Podjetje ima lastne resurse za izvedbo prenove informacijskega sistema, saj navedene resurse tudi trži na trgu.

V sklopu tehničnega področja je pripravljena naloga implementacije poslovnega sistema, pri čemer se je podjetje odločilo za celovit in hiter prehod na enotni informacijski sistem, za razliko do postopnega. Razlog za tovrstno odločitev so izkušnje s trgom in omejenost z resursi, saj je podjetje že sedaj imelo dva informacijska sistema, vzdrževanje le-teh in postopna uvedba tretjega bi bila resursno prezahtevna naloga. S tem ciljem je vzpostavilo paralelni poslovni sistem, ki so ga uporabljali oziroma testirali točno določeni uporabniki z določenega področja. V nov sistem je prenesena celotna baza podatkov izdelkov in storitev, določili so se avtomatični »workflow«. Pri načrtovanju informacijskega sistema je velika pozornost posvečena zahtevam uporabnikov, tako da je vsak oddelek določil uporabnika, ki je posredoval zahteve in predloge za nov informacijski sistem.

Glede na izveden posnetek stanja in glede na zahteve uporabnikov so za poslovno področje predvidene naslednje faze oziroma aktivnosti. Prodajniki bodo morali vnašati vse priložnosti v novi CRM, na nivoju priložnosti se bo določilo, v katero vsebinsko področje spada določena priložnost. Po določitvi vsebinskega področja se bo avtomatično aktiviralo potrebne resurse v tehničnem področju, ki imajo vlogo pomoči pri pripravi ponudbe. V primeru, ko bo projekt dobljen, je odločeno, da prodajniki sami iz zavedene priložnosti generirajo v sistemu projekt oziroma spremenijo status priložnosti v projekt. Navedeno bo sprožilo avtomatičen sistem

obveščanja in razdelitve vseh ključnih podatkov zaposlenim v določenem vsebinskem področju. Na nivoju projekta se določi projektni vodja, ki ima nalogo, da koordinira aktivnosti v tehničnem področju.

Za tehnično področje to pomeni, da bodo zaposleni v določenem vsebinskem področju avtomatično dobili vse potrebne podatke za realizacijo projekta. Ključna sprememba je, da bo v sistemu določeno točno število ur, ki so prodane, oziroma jih lahko izvedba porabi za realizacijo projekta. Navedeno je pomembno, ker je na ta način omogočeno sledenje porabi ur in učinkovitosti zaposlenih v tehničnem področju. Vsak zaposleni, ki je bil določen v izvedbeno ekipo projekta, bo moral dnevno vnašati število ur, ki jih je porabil za realizacijo projekta. Na navedeni merljivi kriterij bo tudi vezan variabilni del nagrade za delo zaposlenega v tehničnem področju.

## 5.8. Sociološko načrtovanje

Sociološki načrt s prejšnjim korakom načrtuje medsebojne odnose socioloških in tehnoloških elementov. Rezultat realizacije tega koraka nam podaja začetni načrt zaposlovanja, izobrazbe, šolanja, reorganizacije in ponovnega razvoja osebja.

Namen spremembe oziroma izvedbe reinženiringa poslovnih procesov ni bilo zmanjšanje zaposlenih, ampak dvig učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja. Z uvedbo novega informacijskega sistema se je sicer pokazala potreba po zmanjševanju administrativne podpore, vendar to ni rezultiralo zmanjševanja števila zaposlenih, saj je podjetje zaposlovalo študente, ki so bili večinoma zaposleni kot dodatna pomoč pri administrativni podpori. Kvečjemu je bilo načrtovano zmanjševanje števila zaposlenih študentov.

Glede na nove usmeritve je podjetje načrtovalo določena izobraževanja, saj je bilo treba večino skrbnikov ključnih strank ustrezno usposobiti za opravljanje nalog prodajnih specialistov.

Veliki naporji so bili vloženi v usposabljanje za delo z novim informacijskim sistemom, pripravljene so bile delavnice za vsako poslovno področje in delavnice za posamezne oddelke, kjer se je predstavil operativen način dela z novim informacijskim sistemom. Vsak oddelek je v prejšnji fazi določil osebo, ki je posredoval zahteve in predloge, sedaj je ta oseba postala skrbnik informacijskega sistema v tem oddelku. Njena primarna naloga je bilo usposabljanje ostalih članov oddelka z metodo primera in pomoči pri delu z novim informacijskim sistemom.

Podjetje je opravilo tudi veliko delavnic na temo motivacije in novega sistema nagrajevanja. V poslovnem področju bo podjetje namreč uveljavilo sistem nagrajevanja po načelu 70-30, kar pomeni, da bo fiksni del nadomestila zaposlenega predstavljal 70 % plače, variabilni del pa 30 %. Da bi podjetje zmanjšalo odpor proti spremembam, se je odločilo, da dosedanje

nadomestilo za delo postane 70 % fiksnega dela, kar pomeni, da bo zaposleni v primeru realizacije ciljev dobil mesečno nagrado, ki lahko znaša do 30 % njegovega dosedanega mesečnega nadomestila za delo. V tehničnem področju se je podjetje odločilo za vpeljavo sistema nagrajevanja po načelu 90-10, kar pomeni, da bo fiksni del nadomestila zaposlenega predstavljal 90 % plače, variabilni del pa 10 %, kar pomeni, da bo zaposleni v primeru realizacije mesečnih ciljev dobil nagrado, ki lahko znaša do 10 % njegovega dosedanega mesečnega nadomestila za delo.

### **5.9. Uvajanje modela reinženiranja poslovnih procesov v podjetje**

Podjetje je ob začetku projekta določilo točen terminski načrt izvedbe, ki naj bi trajal šest mesecev. Poleg tega naj bi po izvedbi reinženiranja poslovnih procesov imelo 3 mesece časa, da odpravi večje napake in 9 mesecev za manjše nastavitve sistema. Ker je poslovno okolje nepredvidljivo, se je podjetje zavedalo, da se mora nenehno prilagajati, vendar je ocenilo, da v naslednjem poslovnem letu ne bodo potrebne večje prilagoditve, ampak dodatne manjše nastavitve. Podjetje je začelo s projektom sredi poslovnega leta v juniju, saj je želelo vpeljati nov informacijski sistem 01.01 z novim poslovnim letom. Konec leta podjetje namreč zaključuje poslovno bilanco, vsi podatki pa so aktualni in natančni.

Podjetje je za čas implementacije in manjše nastavitve sistema definiralo posebno ekipo, ki je bila zadolžena za:

- odpravo nujnih napak ali težav pri delovanju informacijskega sistema,
- podajo dodatnih pojasnitev vseh kadrovskih vprašanj,
- podajo dodatnih pojasnitev reinženiranja poslovnih procesov,
- podajo dodatnih pojasnitev nove organizacijske strukture,
- eskalacijo večjih problemov pri izvedbi reinženiranja poslovnih procesov do vodstva podjetja,
- spremljanje delovanja novega procesa.

Podjetje se je odločilo tudi za vpeljavo sistema nenehnega izboljševanja, saj se zaveda, da se mora nenehno prilagajati spremembam v okolju in nenehno izboljševati svoje procese. V ta namen se je tudi odločilo, da vsako leto opravi meritev organizacijske klime, analizo zadovoljstva kupcev in analizo svojega položaja na trgu.

V času trajanja projekta je podjetje posebno pozornost posvečalo motiviranju vključenih v projekt, saj so projektne aktivnosti morale biti realizirane, tekoče poslovanje podjetja pa je moralo biti nemoteno.



## 5.10. Analiza organizacijskih učinkov modela reinženiranja poslovnih procesov

### 5.10.1. Organizacijska klima

Podjetje redno izvaja analizo organizacijske klime, v nadelavanju bomo predstavili uporabljeno metodo in povzeli ugotovitve izvedene analize.

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij. Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva na zadovoljstvo pri delu in na uspešnost podjetja.

Spodnja slika prikazuje interpretacijski model.

**SLIKA 9: INTERPRETACIJSKI MODEL**



Vir: Interni dokumenti podjetja:merjenje organizacijske klime.

Rezultati merjenja organizacijske klime kažejo, kako naši zaposleni dojemajo svoje delovno okolje. Nekatere stvari vidijo v boljši luči, druge pa manj optimistično. Ta razlika v percepciji je ključna za branje in uporabo rezultatov.

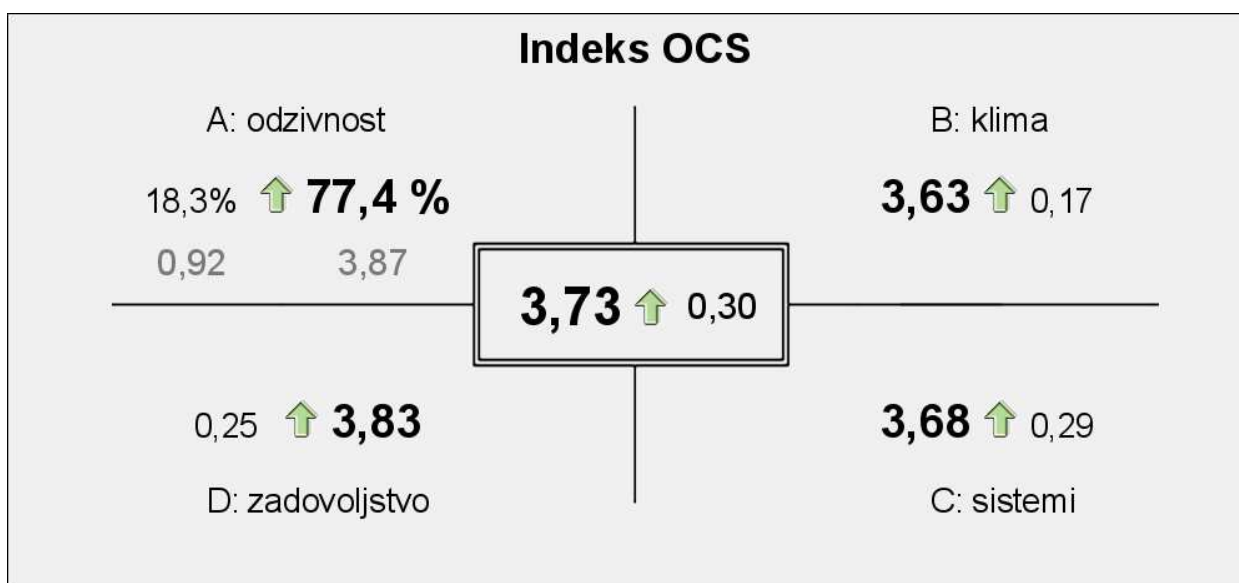
Naslednji pomemben vidik je primerjava z drugimi podatki. Najpomembnejša je primerjava z lastnimi podatki iz preteklih let. Iz te primerjave lahko vidimo trende.

Ugotovitve merjenja organizacijske klime, sistemov in zadovoljstva zaposlenih smo prikazali v 4 standardnih indeksih:

- A: Indeks odzivnosti zaposlenih znaša 3,87, kar predstavlja 77 % udeležbo. Dobili smo 96 izpolnjenih anket od 124 zaposlenih, kar znaša dobrih 77 odstotkov (leta 2011 je bila udeležba 59 %). Imamo odlično podlago za pregled rezultatov po vseh področjih in oddelkih;
- B: Indeks organizacijske klime: znaša 3,63 in je za 0,17 višji od leta 2011. Najvišje so ocenjene kategorije: zavzetost in odnos do kakovosti (3,86, porast za 0,07), pripravljenost na spremembe in inovativnost (3,83, padec za 0,05) ter usposabljanje in vključenost (3,80, porast za 0,18). Dobro so še ocenjene kategorije: vizija in stabilnost (3,61, močan porast za 0,32, od leta 2010 za 0,52), odnosi in pravičnost (3,59, porast za 0,10) ter uspešnost organizacije in posloводства (3,53, močan porast za 0,46). Najnižje je ocenjena kategorija jasnost zahtev in nagrade (3,19, porast za 0,09);
- C: Indeks sistemov vodenja in razvoja znaša 3,68 in je za 0,29 višji od leta 2011. Najvišje je ocenjena sistemska kategorija osebni razvoj in kariera (3,90, močan porast za 0,47). Dobro so ocenjene še kategorije: operativno vodenje (3,78, ni primerljivo z letom 2011), ciljno vodenje in nagrajevanje (3,65, porast za 0,36, od leta 2010 za 0,45) ter komuniciranje (3,60, ni primerljivo z letom 2011). Nekoliko nižje je ocenjena kategorija strateško usmerjanje in organiziranje (3,46, porast za 0,22, od leta 2010 za 0,46);
- D: Indeks zadovoljstva zaposlenih znaša 3,83 in je za 0,25 višji od leta 2011. Najvišje je ocenjeno zadovoljstvo s sodelavci (4,23, porast za 0,22). Visoko je še zadovoljstvo z delovnim časom (4,08, porast za 0,31), s stalnostjo zaposlitve (4,07), z vsebino dela (4,04, porast za 0,32) in z neposredno nadrejenim (4,03). Najnižje je ocenjeno zadovoljstvo s plačo (3,17, močan porast za 0,51; delež ocen 1 ali 2 je 23 %, delež ocen 4 ali 5 je 40 %) in z možnostmi za napredovanje (3,10, močan porast za 0,37, od leta 2010 za 0,46), delež ocen 1 ali 2 je 25 % in delež ocen 4 ali 5 je 37 %).

Skupni OCS indeks v letu 2012 znaša 3,73, kar pomeni porast za 0,30. Spodnja slika prikazuje omenjene indekse v grafični obliki.

## **SLIKA 10: INTERPRETACIJSKI MODEL**



Vir: Interno poročilo podjetja: Merjenje organizacijske klime.

Glede na navedene podatke lahko potrdimo hipotezo magistrske naloge, v kateri smo trdili, da je reinženiring poslovnih procesov pozitivno vplival na organizacijsko klimo.

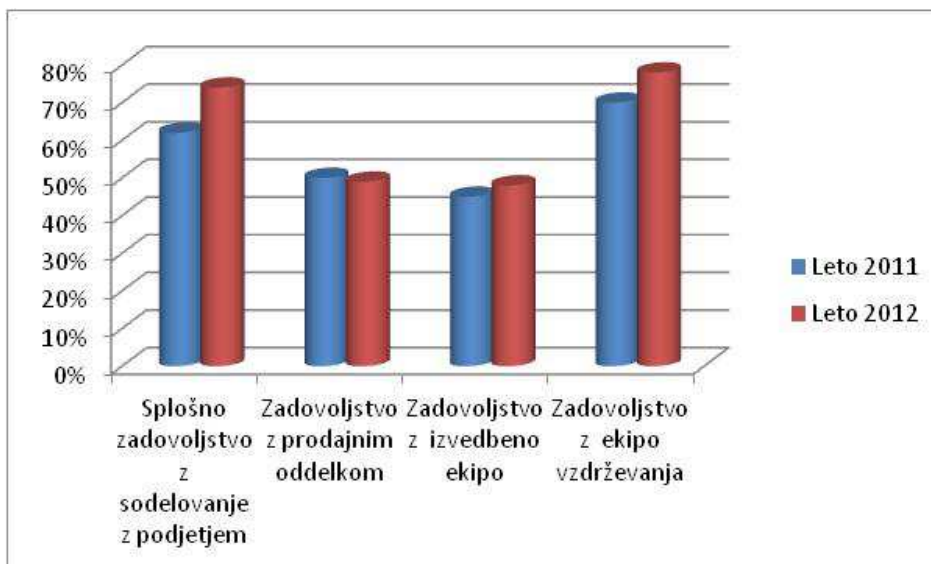
### 5.10.2. Analiza zadovoljstva kupcev

Podjetje je izvedlo analizo zadovoljstva kupcev pred in po uvedbi reinženiranja poslovnih procesov. Analizo je izvedlo z uporabo ankete o zadovoljstvu kupcev. Pri analizi je uporabljalo vsebinsko enak vprašalnik, da bi lahko primerjalo pridobljene podatke. Anketa je bila posredovana podjetjem, s katerimi je imelo podjetje v zadnjih dveh letih na letni ravni najmanj 20.000,00 evrov prometa letno. Pri ponovitvi je bila anketa poslana istim podjetjem kot v prvem pošiljanju. Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih delov, v prvem delu je preverjal splošno zadovoljstvo s podjetjem, v drugem delu zadovoljstvo s sodelovanjem s prodajnim oddelkom v poslovnem delu, v tretjem zadovoljstvo z izvedbeno ekipo projektov, v četrtem delu se je preverjalo zadovoljstvo z aktivnostmi po zaključku projekta oziroma z vzdrževanjem postavljenih sistemov.

Anketa je bila posredovana 542 podjetjem. Pri prvi izvedbi ankete je pravilno izpolnjeno anketo posredovalo 186 podjetij. Po izvedbi reinženiranja poslovnih procesov je pravilno izpolnjeno anketo posredovalo 143 podjetij.

Spodnja slika prikazuje ugotovitve izvedene analize zadovoljstva kupca.

**SLIKA 11: ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCA**



Vir: Interni podatki podjetja.

Podjetje je postavilo naslednje merilo uspešnosti; ocena kupcev, ki se giblje 75 %–100 %, pomeni zelo visoko zadovoljstvo kupcev, razpon 60 %–75 % pomeni visoko zadovoljstvo kupcev. Razpon 45 %–55 % pomeni, da so kupci zadovoljni. Vse, kar je pod 45 % pomeni, da so kupci nezadovoljni.

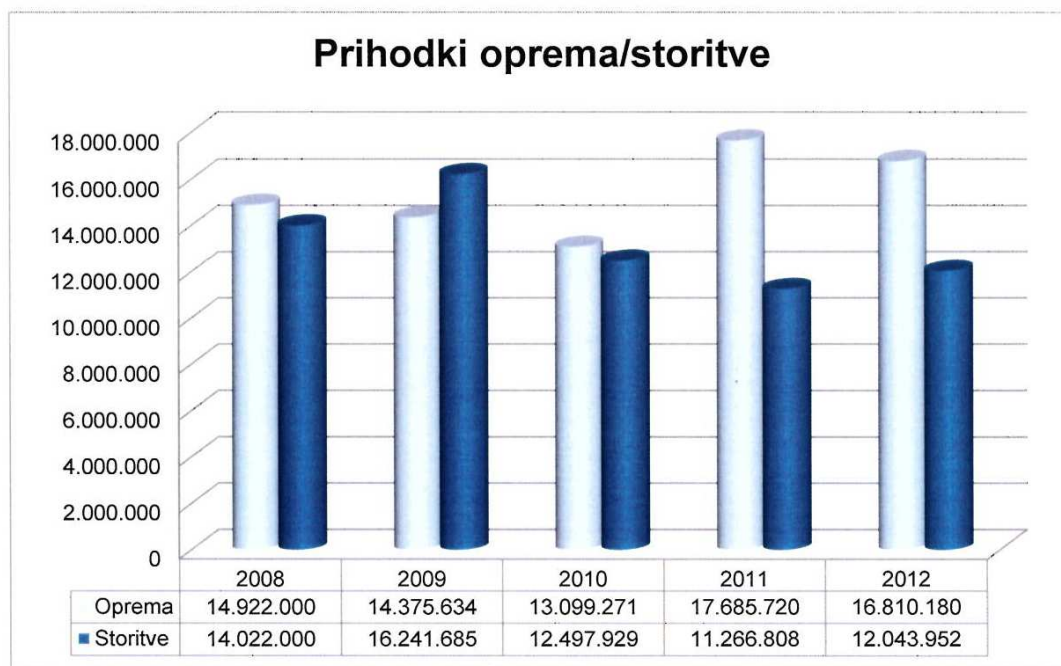
Analiza je pokazala da se je splošno zadovoljstvo pri sodelovanju s podjetjem povečalo glede na leto 2011 za 12 %, pri čemer je potrebno poudariti, da so podjetja zelo pozitivno ocenila vpeljane spremembe podjetja. Zadovoljstvo pri sodelovanjem s prodajnim oddelkom se je glede na leto 2011 zmanjšalo za 1 %, kupci so poudarili, da je načeloma nov sistem boljši, vendar je glavni problem nekoordinirano delovanje prodajnih specialistov. Kot primer lahko navedemo, da so enega kupca v enem dnevu obiskali 3 prodajni specialisti z različnih področij. Stranke so poudarile, da opažajo dvig sposobnosti sogovornikov, vendar pričakujejo, da si prodajni specialisti izmenjajo več podatkov. Zadovoljstvo z izvedbeno ekipo je poraslo glede na 2011 za 3 %, kar je rezultat uvedbe variabilnega dela nagrajevanja, saj je sedaj izvedbena ekipa veliko bolj profesionalno nastopala, kar je tudi bilo poudarjeno in pohvaljeno s strani kupcev. Zelo pomemben del v kriznih časih je, da podjetje zadrži svoje vzdrževalne pogodbe, zato je bilo podjetje zelo pozitivno presenečeno, saj so kupci izkazali zelo visoko zadovoljstvo s sodelovanjem z vzdrževalno ekipo.

Glede na navedeno lahko sklepamo, da je reinženiring poslovnih procesov imel pozitiven vpliv na zadovoljstvo kupcev, kar pomeni, da smo potrdili hipotezo, ki pravi, da reinženiring poslovnih procesov pozitivno vpliva na zadovoljstvo kupcev.

### 5.10.3. Analiza poslovnega rezultata

Podjetje je v letu 2012 obdržalo prihodke približno na isti ravni kot prejšnje leto, oziroma so bili prihodki za 98.396,00 evrov nižji kot v letu 2011. Spodnja slika prikazuje gibanje prihodkov in donos med prodajo opreme in storitev.

**SLIKA 12: PRIHODKI OPREMA/STORITVE**



Vir: Interni vir: Revidirano letno poročilo podjetja za 2012.

Podjetje je v 2012 realiziralo čisti poslovni izid v višini 183.000,00 kar predstavlja polovico lanskoletnega rezultata podjetja. Kljub vsemu je podjetje glede na načrtovane rezultate za leto 2012 svoj čisti poslovni izid krepko preseгло za 69.000,00 evrov. Dobiček poslovanja v letu 2012 znaša 312.000,00 evrov in je v primerjavi z letom 2011 za 36 % nižji. Vendar je treba poudariti, da je podjetje preseгло načrt za 2012 v višini 185.000,00 evrov. Dodana vrednost na zaposlenega je za 9 % nižja kot leta 2011 in znaša 46.000,00 evrov.

Bilančna vsota družbe je 31. 12. 2012 znašala 17.934,00 in je v primerjavi stanjem na dan 31. 12. 2011 višja za 41 %. Povišanje je predvsem posledica dokapitalizacije družbe v višini 3.200.000,00 evrov in porasta obratnega kapitala družbe. Dolgoročna sredstva so se zvišala za 25 % zaradi naložb v opredmetena osnovna sredstva in dolgoročnih aktivnih časovnih razmejitev. Dolgoročna sredstva znašajo 2.206.000,00 evrov. Kratkoročna sredstva so višja za 44 %, kar je predvsem posledica rasti poslovnih in drugih terjatev. Vrednost kapitala in rezerv je znašala 32 % bilančne vsote podjetja, kar zaradi dokapitalizacije predstavlja občutno spremembo v strukturi kapitala podjetja. Neto finančni dolg se je v 2012 znižal za 12 % oziroma za 418.000,00 evrov.

Spodnja tabela prikazuje bilanco podjetja za leto 2012.

**TABELA 1: BILANCA PODJETJA ZA 2012**

POSTAVKA	2010	2011	2012	Index
<b>SREDSTVA</b>	13.558.525	13.021.434	17.934.365	1,38
<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	1.691.543	1.761.343	2.205.823	1,25
<b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve</b>	1.087.436	1.014.890	1.203.746	1,19
<b>1. Neopredmetena sredstva</b>	1.053.884	954.846	953.118	1,00
<b>2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve</b>	33.552	60.044	250.628	4,17
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	493.853	631.205	896.371	1,42
<b>III. Naložbene nepremičnine</b>	0	0	0	
<b>IV. Dolgoročne finančne naložbe</b>	0	0	0	
<b>1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil</b>	0	0	0	
<b>2. Dolgoročna posojila</b>	0	0	0	
<b>V. Dolgoročne poslovne terjatve</b>	0	0	0	
<b>VI. Odložene terjatve za davek</b>	110.254	115.248	105.706	0,92
<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	10.863.013	10.891.352	14.729.922	1,35
<b>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	0	0	0	
<b>II. Zaloge</b>	1.041.470	848.585	705.450	0,83
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>	15.832	200	0	
<b>1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil</b>	200	200	0	
<b>2. Kratkoročna posojila</b>	15.632	0	0	
<b>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</b>	9.698.563	9.982.176	13.947.261	1,40
<b>V. Denarna sredstva</b>	107.148	60.391	77.211	1,28
<b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	1.003.969	368.739	998.620	2,71
<b>Zabilančna sredstva</b>	217.904	321.482	165.125	0,51
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	13.558.525	13.021.434	17.934.365	1,38
<b>A. KAPITAL</b>	2.247.246	2.612.623	5.698.486	2,18
<b>I. Vpoklicani kapital</b>	1.669.170	1.669.170	4.869.170	2,92
<b>1. Osnovni kapital</b>	1.669.170	1.669.170	4.869.170	2,92
<b>2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)</b>	0	0	0	
<b>II. Kapitalske rezerve</b>	55.416	55.416	55.417	1,00
<b>III. Rezerve iz dobička</b>	103.208	111.501	120.683	1,08
<b>IV. Presežek iz prevrednotenja</b>	0	0	0	

<b>V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</b>	1.456.627	419.452	478.750	1,14
<b>VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)</b>	-1.037.175	357.084	174.466	0,49
<b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	730.072	217.892	402.972	1,85
<b>1. Rezervacije</b>	231.876	215.120	214.250	1,00
<b>2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve</b>	498.196	2.772	188.722	68,08
<b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	0	0	0	
<b>I. Dolgoročne finančne obveznosti</b>	0	0	0	
<b>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</b>	0	0	0	
<b>III. Odložene obveznosti za davek</b>	0	0	0	
<b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	9.893.468	9.113.627	11.257.849	1,24
<b>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>	0	0	0	
<b>II. Kratkoročne finančne obveznosti</b>	5.941.164	4.052.795	3.580.000	0,88
<b>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</b>	3.952.304	5.060.832	7.677.849	1,52
<b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	687.739	1.077.292	575.058	0,53
<b>Zabilančne obveznosti</b>	217.904	321.482	165.125	0,51

Vir: AJPES – podatkovna baza letnih poročil 2012.

Pri analizi vpliva reinženiranja poslovnih procesov na poslovni rezultat podjetja je treba upoštevati tudi dejavnike v poslovnem okolju, saj je globalna kriza vplivala negativno na gospodarstvo rast. Stagnacija gospodarstva v 2012 oziroma negativna gospodarska rast je zelo negativno vplivala na povpraševanje po IT-opremi in storitvah.

Raziskava analitske hiše IDC je namreč pokazala, da je povpraševanje po tovrstnih storitvah upadlo že četrto leto zapored (v 2012 za 10 %). Upad investicij za storitve IT je dejansko odraz upada gospodarske aktivnosti v državi in zmanjšanih proračunov za IT. Največji upad so raziskovalci zaznali na področjih projektnih storitev in zunanjega zagotavljanja storitev IT (outsourcing), medtem ko je ekonomska kriza najmanj prizadela ponudnike storitev vzdrževanja obstoječe IT-infrastrukture.

Glede na slabe gospodarske pogoje in negativne vplive gospodarske krize vodstvo podjetja meni, da je podjetje uspelo obdržati prihodke in tržni položaj predvsem zaradi izvedbe reinženiranja poslovnih procesov, ki je podjetje uspešno pripravil na težke gospodarske pogoje.

Zato lahko trdimo, da je reinženiranja poslovnih procesov pozitivno vplival na poslovni rezultat podjetja.

## 6. SKLEP

Podjetja v svojem življenjskem ciklu iščejo načine, kako se pravočasno in učinkovito prilagoditi spremembam, ki se dogajajo v njihovem ožjem in širšem poslovnem okolju. Na začetku so podjetja poskušala slediti spremembam in s pravočasnim prilagajanjem dvigovati svojo konkurenčnost. V zadnjem desetletju se podjetja ne želijo samo prilagajati, temveč ustvarjati spremembe in si na ta način zagotoviti konkurenčno prednost. Za primer naj omenim podjetje Apple. Njegov pristop na trg je bil zelo enostaven, zavedal se je, da če ni povpraševanja po določnem izdelku, je treba povpraševanje ustvariti. Z navedeno spremembo v svojem poslovnem modelu je uspel v kratkem času skoraj monopolistično prevzeti oziroma ustvariti trg tabličnih računalnikov in mobilnih naprav nove generacije.

Globalizacija, globalna konkurenca vpliva na poslovanje podjetij, ki so velikokrat v boju za preživetje prepuščeni sami sebi, tako da se prilagodijo novim nastalim spremembam. Pri tem podjetja uporabljajo različne metode za vpeljevanje sprememb. V nalogi ugotavljamo, da je največje uspehe pri vpeljavi korenitih in drastičnih sprememb, povezanih s prenovo poslovnih procesov, doživela metoda reinženiranja poslovnih procesov.

Reinženiranje poslovnih procesov je v zgodovini imel veliko zagovornikov, ki so dojeli bistvo reinženiranja, ki je v najčistejši obliki opredeljeno v definiciji reinženiranja poslovnih procesov, ki sta jo sestavila Hammer in Champy. Reinženiranje poslovnih procesov je korenito preoblikovanje procesa s ciljem drastične izboljšave kazalcev učinkovitosti. Reinženiranje poslovnih procesov ni za uvajanje katerekoli spremembe, ampak za uvajanje spremembe, ki je za podjetje drastična. Uporabljamo ga za vpeljavo drastičnih sprememb obstoječih procesov ali uvajanje novih procesov s ciljem dviga učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja.

Velikokrat podjetja izvedejo prenovu informacijskih sistemov, ki jo zgrešeno poistovetijo z reinženiranjem poslovnih procesov. Informacijska tehnologija igra ključno, vendar še vedno podporno funkcijo v izvedbi reinženiranja poslovnih sistemov. S tehnološkim razvojem je informacijska tehnologija postala orodje hitre implementacije novih in spremembe obstoječih procesov.

Pri izvedbi reinženiranja poslovnih procesov ima veliko vlogo za učinkovito in uspešno izvedbo reinženiranja poslovnih procesov vključenost in podpora managementa in lastnikov. Pri izvedbi je ključna uporaba motivacije in ostalih prijemov za zmanjšanje odpora zaposlenih do reinženiranja poslovnih procesov, ki največkrat izhaja iz straha pred spremembami. Veliko zaposlenih reinženiranje poslovnih procesov povezuje z odpuščanjem oziroma kot povod za zmanjševanje števila zaposlenih, zato je nujno redno informiranje zaposlenih o poteku reinženiranja poslovnih procesov in njihovo vključevanje v uresničevanje ciljev reinženiranja poslovnih procesov.

V nalogi smo preverjali tri hipoteze, ki obravnavajo vpliv reinženiranja poslovnih procesov na podjetje. Z analizo organizacijske klime smo ugotavljali, ali ima uporaba reinženiranja poslovnih procesov pozitiven učinek na organizacijsko klimo. V našem primeru se je pokazalo, da je organizacijska klima porasla po uvedbi reinženiranja poslovnih procesov, kar dokazuje, da



reinženiring poslovnih procesov pozitivno vpliva na dvig organizacijske klime. Preverjali smo vpliv reinženiranja poslovnih procesov na zadovoljstvo kupca. Z analizo zadovoljstva kupca pred in po uvedbi reinženiranja poslovnih procesov smo dokazali, da reinženiring vpliva na dvig zadovoljstva kupcev. Za potrditev zadnje hipoteze smo primerjali poslovni rezultat podjetja pred in po uvedbi reinženiranja poslovnih procesov, pri čemer smo upoštevali stanje gospodarskega trga v Sloveniji. V letu 2012 je imela Slovenija negativno gospodarska rast, ki je vplivala, po raziskavi IDC, na 10 % zmanjšanje IT-trga. Podjetje je sicer imelo slabši rezultat v primerjavi z letom 2011, vendar je vseeno preseгло vse načrtovane postavke na nivoju prihodkov dobička EBITA. Z upoštevanjem vsega navedenega lahko trdimo, da reinženiring poslovnih procesov pozitivno vpliva na poslovanje podjetja, s tem je potrjena še zadnja hipoteza.

Znanstven prispevek predstavljenega raziskovalnega dela se vidi v izdelanem modelu. Model metodično pripelje do sistematično urejenih spoznanj, povezanih s preprekami, ki jih predstavlja uvajanje sprememb z uporabo reinženiranja poslovnih procesov. Hkrati v prispevku, ravno s pomočjo predstavljenega modela, podajamo rešitve za uspešno izpeljavo reinženiranja poslovnih procesov.

Nadaljevanje raziskave bi lahko bilo usmerjeno v več smeri. Zanimiv bi bil analitičen pogled na reinženiring poslovnih procesov po obravnavanem modelu, in sicer na primeru podjetja, ki posluje izven IT-segmenta, npr. proizvodno podjetje. Po uvedbi bi lahko proučili vpeljavo sistema nenehnega izboljševanja. V nalogi smo poudarili povezanost tehnološkega in sociološkega načrtovanja, tako da bi ena od smeri raziskovanja, ki bi bila prav tako zanimiva, bila proučitev medsebojnega vpliva tehnološkega in sociološkega načrtovanja s poudarkom na človeških virih kot nosilcev sprememb.

## 7. STROKOVNI ŽIVLJENJEPIS

Rojen sem v Postojni, 31. 7. 1978. Osnovno šolo Petar Zrinski in srednjo šolo Gimnazijo Vladimir Nazor sem končal v Čabru. Po končani srednji šoli sem se leta 1996 odločil nadaljevati svojo pot na Ekonomski fakulteti v Reki, kjer sem leta 2002 dokončal študijsko smer Management.

Leta 2004 sem se vpisal na podiplomski študij na Ekonomsko poslovno fakulteto v Mariboru. V okviru študijskega programa Ekonomija in poslovne vede sem izbral smer Management in organizacija.

Leta 2002 sem se zaposlil v vodilnem podjetju na Hrvaške, in sicer v panogi lesarske industrije, kjer sem začel delati kot pripravnik na komercialnem oddelku. V okviru pripravništva sem se seznanil z dejavnostjo podjetja in njegovimi posameznimi področji delovanja. Po šestmesečnem pripravniškem obdobju sem uspešno zaključil pripravništvo in prevzel delovno mesto vodje prodaje, kjer sem bil odgovoren za prodajo na tržišču regije Adriatic.

Leta 2004 sem nadaljeval svojo karierno pot v Sloveniji. Zaposlil sem se v podjetju, ki je bilo v Sloveniji drugo največje na področju obutvene industrije. Opravljal sem delo produktne vodje. Moje delo je obsegalo prodajo treking obutve na tujih trgih regije Adriatic, vključno s Češko, Slovaško in z Madžarsko.

Leta 2005 sem se zaposlil v podjetju v pohištveni industriji na delovnem mestu direktorja komercialnega področja. Delo je bilo projektne narave z namenom analizirati poslovne procese podjetja. Po zaključenem projektu sem se leta 2006 zaposlil v podjetju v skupini Avtotehna, kjer sem pripravljala mednarodne in lokalne razpise za trge v regiji Adriatic.

Leta 2007 sem se zaposlil v IT-distribucijskem podjetju kot skrbnik ključnih kupcev. Podjetje se ukvarja z distribucijo telekomunikacijske opreme v regiji Adriatic. V podjetju sem bil odgovoren za nekatere ključne kupce podjetja s področja regije Adriatic in organizacijo dela projektne skupine.

Leta 2010 sem se zaposlil v enem od petih največjih sistemskih integratorjev v Sloveniji na delovnem mestu produktne vodje za področje mrežne opreme in varnosti.

Od maja 2013 sem zaposlen pri vodilnem ponudniku telekomunikacijskih storitev v Sloveniji na delovnem mestu podpore prodaji za omrežje in varnost.

## 8. SEZNAM SLIK IN PREGLEDNIC

SLIKA 1: PRIKAZ POSLOVNEGA PROCESA .....	21
SLIKA 2: VRSTE SPREMEMB V PODJETJIH.....	35
SLIKA 3: STRUKTURA MODELA REINŽENIRINGA POSLOVNIH PROCESOV.....	42
SLIKA 4: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OBRAVNAVANEGA PODJETJA .....	44
SLIKA 5: NAČRT PRENOVE .....	48
SLIKA 6: OBSTOJEČI PRODAJNI PROCES.....	50
SLIKA 7: PREDVIDEN SPEMENJENI PRODAJNI PROCES .....	52
SLIKA 8: PREDVIDENA NOVA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	53
SLIKA 9: INTERPRETACIJSKI MODEL.....	57
SLIKA 10: INTERPRETACIJSKI MODEL.....	58
SLIKA 11: ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCA.....	60
SLIKA 12: PRIHODKI OPREMA/STORITVE .....	61
<hr/>	
TABELA 1: BILANCA PODJETJA ZA 2012 .....	62

## 9. SEZNAM VIROV IN LITERATURE

1. Armistead, Colin in Rowland Philip. 1995. *Improving the Chances of Success for BPR: Initiatives by Learning from the Success and Failures of Operations Management Philosophies, Examining Business Process Reengineering*. London: Cranfield University School of Management.
2. Baron, A. Robert in Jerald Greenberg. 2003. *Behavior in organizations: Understanding and managing the Human Side of Work*. 8. izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
3. Belak, Janko. 1998. *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. MER Evrocenter Maribor.
4. Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER Evrocenter.
5. Burke, Gerard in Joe Peppard. 1995. *Examining Business Process Reengineering*. London: Cranfield University School of Management.
6. Choi, Chung in Stephen Chan. 1997. *Business process re-engineering: evocation, elucidation and exploration*. Bradford: Business Process Management Journal.
7. Daft, L. Richard. 1991. *Organization Theory and Design*. 4. izdaja. New York: West. Publishing Company.
8. Davenport, Thomas H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
11. Duck, Jeanie D. 2001. *The Change Monster*. The Crown Business, New York.
12. Gibson, James L. 2000. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 10. izdaja. Irwine Professional Publications.
13. Greenberg, Jerald in Robert A. Baron. 1993. *Behavior in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
14. George, M. Jennifer in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading (Mass.). Addison – Wesley.
15. Grover, Varun in Manoj K. Malhotra. 1997. *Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application*. Journal of Operations Management 15(3), 193–213.
16. Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
17. Hammer, Michael in James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
18. Herzberg, Frederick. 1968. *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, January-February, 53–62.

19. Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. John Pendlebury in William A. Wheeler. 1993. *Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance*. Chichester: John Wiley & Sons.
20. Karlöf, Bengt in Svante Östblom. 1993. *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*. West Sussex: John Wiley & Sons.
21. Kavčič Bogdan in Stane Možina. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
22. Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V: *Management*. Možina, S. Radovljica: Didakta.
23. King, I.R. 1996. The road to continuous improvement: BPR and Project Management. *Industrial engineering : IE; the magazine for systems Integrators* 28, 22–27.
24. Kovač, Bogomir. 1994. Novi izzivi managementa in slovenski managerji. V *Management*, S. Možina. Radovljica: Didakta.
25. Kovačič, Andrej, Jurij Jaklič, Mojca Indihar Štemberger in Aleš Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: Založba GV.
27. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Mihelčič, M. 1999. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
29. Mikeln, Peter. 1996. *Vloga in priložnost proizvodnega menedžmenta v okviru preureditve (reinjeninga) poslovnih procesov*. Kranj: Organizacija.
30. Možina, Stane et al. 1994. Management danes. V: *Management*. Možina, S., Radovljica: Didakta.
31. Možina, Stane et al. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*, Radovljica: Didakta.
32. Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2004. *Osnove managementa*. GEA College. VŠP, Piran.
33. Poh H.L., Chew W.W. 1995. BPR: Definitions and Models Revisited, Examining Business.
34. Process Re-engineering. London : Cranfield University School of Management.
35. Prašnikar, Janez. 2002. *Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana: Zbornik častnika Finance.
36. Ranganathan, J. in Jasbir. S Dhaliwal. 2001. A Survey Of Business Process Reengineering.
37. Practices In Singapore. *Information & Management* 39, 125–134.
38. Rozman, Rudi. 2000. Sedanje organizacijske strukture podjetij. *Zveza ekonomistov Slovenije*; O sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, 6. Strokovno posvetovanje, Portorož.
39. Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Rozman, Rudi. 2005. *Projektni management (Ravnanje projektov)*. Gradivo za podiplomski program. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rummler, Geary A. in Alan P. Brache. 1990. *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*. San Francisco: Jossey-Bass.
42. Slovensko združenje za slovenski management [online] [19. 5.20 14]. Dostopno na: [<http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>]. [19. 5. 2014].

43. Smith, Howard in Peter Fingar. 2003. *Business Process Management – The Third Wave*. Meghan Kiffer Press.
44. Spinner, M. Pete. 1997. *Project management: principles and practices*. New Jersey: Prentice Hall.
45. Tavčar, I. Mitja. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*: skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management.
46. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Weidman, D. 2002. Redefining leadership for the 21st century. *Journal of Business Strategy*, 23(5), 16–18.

**Drugi viri:**

1. Interni dokumenti podjetja: Organizacijska struktura podjetja.
2. Interni vir: Revidirano letno poročilo podjetja za 2012.
3. Interni dokumenti podjetja: Projektna dokumentacija: Projekt prenove 2011/2012.