

POVZETEK

V diplomskem delu sem obravnavala reorganizacijo slovenske podružnice v tujini. Podjetje Trg d.o.o. se je v preteklem desetletju zelo razvilo, tako v Sloveniji, kot tudi po ostalih državah Srednje in Vzhodne Evrope. Podjetje je moralo sprejeti določene kriterije, s katerimi je začelo primerjati uspešnost podružnic. Vodstvo podjetja je na podlagi rezultatov ugotovilo, da nekatere podružnice ne dosegajo željenih ciljev in delujejo izven postavljenih norm. To je bil povod, da je matično podjetje začelo z izvajanjem reorganizacije po svojih podružnicah, s pomočjo svoje ekipe zaposlenih iz Slovenije. Potek reorganizacije v podružnicah sem primerjala z razpoložljivo teorijo.

Ključne besede: reorganizacija podružnice, prenova podjetja, nadzor podružnice, spremembe v podjetju, primerjava

SUMMARY

In my diploma I have discussed the topic of a reorganization of a Slovene branch office abroad. The company Trg d.o.o. has expanded in the past ten years, as well in Slovenia as in the countries of Middle and Eastern Europe. The company had to accept certain criteria with which it started to compare the efficiency of its branch offices. The management of the company used the acquired data to establish that some of the branch offices do not reach the desired goals and are operating outside the set norms. That was the reason that the main branch office started to carry out the reorganization in its branch offices, with the help of a team of Slovene employees.

I compared the course of reorganization in the branch offices with the available theories.

Key words: reorganization of a branch office, renovation of a company, supervision of a branch office, modification in a company, comparison

UDK65.011:658.1 (043.2)

KAZALO

1	Uvod.....	1
2	Prenova poslovanja	3
2.1	Vsebina in proces prenove poslovanja.....	3
2.2	Faze poteka prenove poslovanja	5
2.3	Načini izvajanja prenove poslovanja	7
2.3.1	Opredelitev obstoječih poslovnih procesov	8
2.3.2	Sodila, ki jih podjetja uporabljajo pri prenovi poslovnih procesov	9
2.3.3	Skupne značilnosti procesov po prenovi	11
2.4	Reorganizacija.....	13
2.5	Ravnanje s spremembami	14
3	Prenova poslovanja v večjih podjetjih	16
3.1	Proces prenove poslovanja.....	16
3.2	Uvajanje sprememb s pomočjo tehnologije	17
4	Uvajanje sprememb v podjetju trg d.o.o.	19
4.1	Predstavitev podjetja.....	19
4.2	Primerjava organizacije dela med podružnicami	21
4.4	Reorganizacija v podružnici podjetja.....	27
4.4.1	Potek reorganizacije v klicnem centru.....	27
4.4.2	Nadzor v podružnici po opravljeni prenovi	34
5	Sklep	36
	Literatura.....	38
	Viri	38

KAZALO TABEL

Tabela 4.1 Tabela uspešnosti po podružnicah	23
Tabela 4.2 Primerjalna tabela spremljanih postavk v podružnici v času pred, med in po izvedeni reorganizaciji	32

1 UVOD

Pri vsakodnevnem delu so spremembe postale nekaj vsakdanjega, vsako podjetje in tudi posamezniki jih morajo sprejeti, se prilagoditi in razvijati naprej. Spremembe na trgu niso samo zelo pogoste, ampak so tudi vedno večje. Če se želi podjetje ohraniti na trgu in ohraniti konkurenčni položaj, se mora prilagoditi trgu, za prilagoditev pa so potrebne spremembe.

Podjetja so lahko na trgu med sabo tekmovalna, kar je za potrošnike izrednega pomena, saj so potrošniki postali zahtevnejši in od podjetij zahtevajo vedno več. Vendar tukaj ni pomembna samo kakovost opravljenih storitev in narejenih proizvodov, ampak tudi hitrost prilagajanja trgu in željam kupcev, saj je življenjska doba proizvodov in storitev vedno krajša.

Zaradi vseh teh hitrejših sprememb na trgu, je za podjetja ključnega pomena tudi prenova poslovanja. Prenova poslovanja je uvajanje korenitih sprememb v poslovanje podjetja, saj to od njega zahtevajo spremembe v okolju.

Končni cilj teh sprememb je, da podjetje ostane najboljši ponudnik storitev ali proizvodov na trgu. To lahko podjetju uspe, če stalno analizira konkurenco, obstoječe procese, ugotavlja potrebe kupcev in išče izboljšave ter jih uvaja v procese dela. Podjetja, ki ne skrbijo za zgoraj navedene postavke, ne morejo slediti trgu in kmalu začno nazadovati v razvoju in posledično tudi propadati. S samim izboljšanjem procesov poslovanja si podjetja zagotovijo nižje stroške poslovanja, boljšo kakovost storitev ali proizvodov in s tem tudi možnost konkuriranja na trgu.

Podjetje se mora razvijati in spreminjati na vseh področjih. Niso vedno dovolj samo manjše spremembe, katere so tudi ključnega pomena. Podjetje mora biti zmožno izvesti, v kratkem času, tudi večje spremembe, katere ga obdržijo na trgu in pred konkurenco. V takem primeru govorimo, da podjetje izvede prenovu poslovanja. Za to pa je potrebno opustiti nekatere dosedanje delovne navade in se naučiti novih. Zmanjša se število oddelkov, vse več je ekipnega dela, do sprememb pride, ne samo v izvajanju, ampak tudi v organizacijski strukturi podjetja. Namen proučevanja prenove poslovanja je, da v večji meri ugotovimo potrebo po prenovi, izberemo ustrezne metode in izboljšamo metode, s katerimi podjetja izvajajo prenovu poslovanja. S tem se poveča tudi uspešnost podjetja. Vodstvo

podjetja mora prevzeti pobudo za prenovu poslovanja. Njihova naloga je, da seznanijo celotno podjetje s spremembam, ki se bodo pričele ter prednostmi in slabostmi, ki jih bo prenova poslovanja prinesla.

Cilj diplomskega dela je opredeliti prenovu poslovanja in pojasniti kakšne spremembe so potrebne v podjetju, da se prenova poslovanja uspešno izvede. Prikazala bom kako velik pomen ima prenova poslovanja za preživetje podjetja v današnjem konkurenčnem in spremenljivem poslovnem okolju. Podala bom model kako pravilno pristopiti k izvajanju prenove poslovanja, da bo prenova dejansko prispevala k izboljšanju poslovanja podjetja.

K pisanju diplomskega dela sem pristopila tako, da sem upoštevala spremembe v podjetju Trg d.o.o., lastne izkušnje v podružnici v tujini in svoje sodelovanje pri reorganizaciji ter s prebiranjem literature na tematiko diplomske naloge.

V diplomski nalogi sem najprej podala teoretično opredelitev prenove poslovanja, prenovu poslovnih procesov ter nato načine izvajanja prenove poslovanja in pojem reorganizacije. Prikazala bom kako podjetja na svetovnem trgu konstantno skrbijo za prenovu poslovanja, prenovu poslovnih procesov in reorganizacijo. V zadnjem delu diplomskega dela bom podala praktičen primer podjetja Trg d.o.o., katero je začelo z reorganizacijo poslovanja v podružnicah po Evropi. Podala bom merljive rezultate pred, med in po reorganizaciji, ki se je izvajala v letu 2004. Predstavila bom s kakšnimi težavami se je ekipa v podružnici srečevala, kakšen je bil potek reorganizacije in kako se je izvajal nadzor po končani reorganizaciji.

2 PRENOVA POSLOVANJA

2.1 Vsebina in proces prenove poslovanja

S knjigo 'Re-engineering the corporation', katero sta napisala Champy in Hammer leta 1993, je prenova poslovanja dobila nov pomen. Zamisel prenove poslovanja je postalo prepoznati svoje ključne procese in jih narediti čim bolj učinkovite ter procese kateri so nepotrebni, odpraviti. Zaposlene v teh procesih pa je potrebno prekvalificirati in smiselno premestiti na nova delovna mesta.

V preteklosti so podjetja svojo pozornost usmerjala na zniževanje stroškov in s tem hotela povečati vrednost svojim proizvodom. Pri tem so bila le delno uspešna, saj so zniževali predvsem splošne (režijske) stroške, ki pa predstavljajo le manjši delež skupnih stroškov izdelave. V zadnjem desetletju dobiva vse večji pomen funkcija proizvoda oziroma storitve. Kupci postajajo vse bolj zahtevni in od podjetij pričakujejo, da proizvode prilagodijo njihovim željam in potrebam. Podjetja so se soočila z novim vprašanjem. Kako ob čim nižjih stroških, povečati uporabnost proizvodu oziroma storitvi tako, da bo ustrezal željam kupca? Ob tradicionalnem načinu dela v podjetjih, se je to zdelo težko dosegljivo. Rešitev tega vprašanja omogoča samo povsem nov pristop k izvajanju poslovnih procesov.

Podjetja poskušajo z izvedbo prenove poslovanja preseči meje dosedanjega dela v oddelkih in podružnicah, tako da uvedejo delo v ekipah, v katerih sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij in skušajo spremeniti tradicionalne strukture odločanja. Nekateri avtorji so ugotavljali, da je prenova poslovanja logičen korak naprej od znanstvenega ravnanja, industrijskega inženiringa in ravnanja s kakovostjo. Prenova poslovanja je skušala doseči to, da bi ustrezala potrebam podjetij, ki iščejo razlog za zmanjšanje birokracije in samozadovoljnosti ter z njima povezanih tradicionalnih struktur odločanja. Po mnenju nekaterih avtorjev zajema prenova poslovanja mnogo več kot preprosto spreminjanje in izboljševanje obstoječih procesov. Pravi pomen prenove poslovanja je recept za revolucijo v poslovanju. Vodstva podjetij se neprestano srečujejo z različnimi možnostmi reagiranja na spremembe v podjetju in okolju. Reagiranje na spremembe v podjetju delimo v dve skupini in sicer ene imenujemo postopne ali evolucionarne spremembe, druge pa hitre ali revolucionarne spremembe.

Postopna ali evolucijska sprememba ne vključuje velikih in odločilnih sprememb, temveč je povezana z neprestanim izboljševanjem in prilagoditvijo strategij delovanja spremembam v okolju. Eden izmed instrumentov postopnih sprememb je tudi teorija o celovitem obvladovanju kakovosti (ang: total quality management). Takšne spremembe so primerne za reševanje tehnoloških problemov in za manjše, vendar pogoste, spremembe v organizaciji delovnega procesa. V nekaterih podjetjih pa morajo poseči po hitrejših in bolj drastičnih spremembah. Nočejo, ali pa si ne morejo, vzeti časa za pripravo in izvajanje programov, ki imajo za posledico postopne spremembe oziroma ne morejo čakati na rezultate, ki jih taki programi lahko prinesejo. Ko se podjetja soočajo z drastičnimi in nepričakovanimi spremembami v okolju ali s pretečo nevarnostjo zaradi večletnega zanemarjanja oziroma nedejavnosti, morajo podjetja ukrepati hitro in odločno. V takšnih situacijah so potrebne revolucionarne spremembe. Te spremembe so hitre, dramatične in široko usmerjene. Revolucionarna sprememba vključuje drzen poskus kako najhitreje najti nove poti za doseganje učinkovitosti. Ta sprememba ima za posledico korenit zasuk v načinu delovanja podjetja, nove cilje in novo organizacijsko strukturo. Vpliv spremembe se čuti na vseh ravneh v podjetju, od ravni posameznika, preko skupine, oddelka, do ravni celotnega podjetja (George in Jones 2000, 608).

Prenova poslovanja je ponavljajoče se dejanje. Proces, ki mora biti smiselno uravnan. Ko podjetje ugotovi potrebno po prenovi, se morajo odgovorni pripraviti na izvajanje prenove. Pomembno je, da je pobuda za izvajanje prenove sprejeta v vodstvu podjetja, saj imajo ključne osebe v podjetju širok pregled nad poslovanjem in strateškimi cilji podjetja, ključnega pomena je, da dajo pobudo za začetek in opredelijo vizijo prenove. Prav tako morajo odgovorni v podjetju sodelovati pri prenovi in pozitivno sprejemati novosti in spremembe ter zaposlenim prikazati in jim dati vedeti, da so le-te res nujne.

Razlogi za uvedbo sprememb v poslovanju podjetja in spremembo poslovanja, so pri različnih podjetjih različni. Vendar gre za spoznanje, da podjetje z dosedanjim načinom dela, ne bo moglo doseči zastavljenih in pričakovanih rezultatov.

Prepričati je potrebno zaposlene, naj sprejmejo zamisel, da bo njihovo delo predmet korenitih sprememb. Naloga, ki si jo v tem primeru zastavi vodstvo podjetja ni enostavna. Gre za izobraževalno in komunikacijsko aktivnost, ki poteka od začetka do konca prenove.

Prenova poslovanja je proces, ki se začne s spoznanjem, da je prenova poslovanja potrebna in se ne neha, dokler novi procesi niso dodobra ustaljeni. Pri tem so najuspešnejša tista podjetja, ki so oblikovala najbolj jasno sporočilo o potrebi po prenovi (Hammer in Champy 1993, 155).

Za spremembo je potrebno navesti prepričljive razloge in z njimi prepričati zaposlene o nujnosti prenove, če želi podjetje preživeti. Kajti samo s prenovo bodo zaposleni lahko ohranili delovna mesta. Zaposleni, ki niso zagotovo prepričani o potrebi po zastavljenih spremembah, te ne bodo sprejeli in obstaja velika verjetnost, da lahko ovirajo uvajanje te spremembe. Vodstvo podjetja mora tehtno in razumsko premisliti o poslovanju podjetja v kontekstu širšega konkurenčnega okolja. V utemeljitvi vzrokov za spremembe se navedejo razlogi, zakaj se podjetje mora prenoviti. Utemeljitev mora biti zaposlenim prikazana strnjeno, razumljivo in vablivo. Razlogi za spremembe morajo biti prepričljivi, vendar ne smejo biti pretirani. Vodstvo mora spremembe predstaviti tako prepričljivo, da nihče v podjetju niti ne dvomi o drugih možnostih prenove, s katerim bi bilo možno izboljšati poslovanje. Zaposlenim je potrebno dati oprijemljiv cilj h kateremu strmijo. Vodstvo mora razloge za spremembe in vizijo predstaviti skupaj. Tako opozorijo, da so spremembe nujne, kar tudi dobro utemeljijo. Nato je potrebno pridobiti njihovo pripravljenost k sprejemanju sprememb, kar lahko dosežejo z vizijo. Če hočejo imeti res prepričljivo vizijo, ne pa že obrabljeno, ki ne ponuja rešitev, mora imeti določene lastnosti. Osredotočiti se morajo na procese in pri tem vključiti izmerljive cilje.

2.2 Faze poteka prenove poslovanja

Potem, ko ugotovijo potrebo po prenovi, se morajo vodilni v podjetju, v prvi fazi, skrbno pripraviti na izvajanje prenove. Oblikovati morajo ekipe, ki bodo sodelovale pri prenovi. Najbolj pomembno pa je, da vodilni dajejo vtis, da so spremembe res nujne in da jih bodo sami tudi sprejeli. V tej fazi mora biti podana pobuda za prenovu in opredeljena vizija prenove. Pobudo za prenovu poslovanja mora dati oseba ali organ, ki ima v podjetju dovolj veliko moč. Pomembno je, da pobuda pride s strani višjih ravnateljev, saj imajo le oni dovolj širok pogled na celotno poslovanje in strateške cilje podjetja. Razlogi za pobudo za prenovu so lahko pri različnih podjetjih različni. Neko podjetje lahko ugotovi, da kupci

niso zadovoljni z njihovim opravljanjem storitev, drugo podjetje pa opazi padec v tržnem deležu in bo poseglo po prenovi poslovanja, da si izboljša konkurenčni položaj. Bistveni razlog je v spoznanju, da podjetje z dosedanjim načinom dela ne bo moglo doseči pričakovanih rezultatov, ampak bo potrebno uvajanje velikih novosti, ki jih je potrebno uvesti v relativno kratkem času. Vizija podjetja je idealizirana, zaželena slika podjetja v daljšem obdobju. Ta slika je v marsičem boljša od sedanjosti, vendar pa mora biti realistična. Vizija nas spodbuja, da delamo novo, boljše in drugače. Prenova se mora navezovati tudi na vizijo podjetja. Vizija prenove je način, kako vodstvo podjetja zaposlenim predloži osnutek organizacije, kakršno naj bi podjetje imelo v prihodnosti. Opisuje, kako naj bi podjetje po prenovi delovalo in začrta vrste ciljev, ki jih je potrebno doseči. Dobra vizija ljudi nenehno opominja na cilje prenove, je merilo za napredek in spodbuda za uresničevanje prenove. Vizija je nekaj, za kar je podjetje prepričano, da hoče postati po končanem procesu. Dobro začrtana vizija bo podprla odločenost podjetja, da vztraja na začrtani poti tudi med stresom, ki ga prinese prenova. Vizija prenove tudi nenehno opominja zaposlene v podjetju, katere procese je resnično potrebno izboljšati in je tudi merilo napredka pri prenovi. Kako prepričati ljudi, da bodo sprejeli spremembe ali jim vsaj ne bodo nasprotovali? Prepričati ljudi, naj sprejmejo zamisel, da bo njihovo življenje oziroma delo predmet korenitih sprememb, ni enostavna naloga. Je izobraževalna in komunikacijska aktivnost, ki poteka od začetka do konca prenove. Je proces, ki se začne s spoznanjem, da je prenova poslovanja potrebna in se ne neha, dokler novi procesi niso dodobra ustaljeni. Pri tem so najuspešnejša tista podjetja, ki so oblikovala najbolj jasno sporočilo o potrebi po prenovi (Hammer in Champy 1993, 155).

Spoznanje, da organizacijska načela izpred desetletij niso več ustrezna, postavljajo vprašanje prenove, ne kot alternativo ali proti njej, ampak kot vprašanje ali prenova kot izhod iz krize ali prenova kot sredstvo razvoja. Ravnatelji podjetja morajo pri tem privzeti odločujočo vlogo in odgovornost, če hočejo zagotoviti dolgoročen razvoj podjetja (Bizjak 1997, 36).

Glavni ravnatelji se morajo tudi zavedati, da je najpomembneje pri uvajanju sprememb to, da zaposlene pripravijo do tega, da sprejmejo novosti v podjetju kot možnost in hkrati

potrebo. Če hočejo to doseči, pa je poleg spreminjanja poslovanja, potrebno tudi spreminjanje načina razmišljanja njih samih in tudi vseh zaposlenih (Grint 1995, 103-104).

V drugi fazi gre za spoznavanje in razumevanje procesov, kjer je le-te potrebno oceniti. Ugotoviti je potrebno, kje v procesu nastajajo težave in kaj je tisto, kar naj bi v procesu s prenovo spremenili. Poleg procesov je potrebno oceniti še organizacijo podjetja in informacijsko tehnologijo, ki je trenutno na voljo v podjetju. Rezultati teh ocenjevanj vodstvu omogočajo, da ugotovi, kakšne možnosti izboljšav bo omogočila prenova poslovanja.

V tretji fazi se vodstvo odloča, kako naj bi podjetje zgledalo po izvedeni prenovi poslovanja. Odločitve o tem lahko sprejemajo na več načinov, lahko znotraj podjetja z novimi idejami vodstvenih sodelavcev, s primerjavo s konkurenco ali povpraševanjem na trgu. Ideje pa morajo biti v okviru finančnih in tehnoloških zmožnosti podjetja.

Naštete faze vnašajo smotnost v proces prenove poslovanja. Tretji fazi pa sledi še faza izvedbe prenove poslovanja.

2.3 Načini izvajanja prenove poslovanja

Podjetje se mora na spremembe v okolju odzvati kar najhitreje. To hitrost omogočajo procesno organiziran poslovni proces, ustrezna organizacijska struktura in sodoben informacijski sistem. Podjetje najhitreje uvede spremembe v poslovanje s prenovo poslovnih procesov, reorganizacijo in inovacijo.

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

2.3.1 Opredelitev obstoječih poslovnih procesov

V obstoječi literaturi različni avtorji različno opredeljujejo poslovni proces. Nekaj opredelitev bom navedla v nadaljevanju.

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

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

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

Po podanih teorijah različnih avtorjev lahko povzamemo, da je poslovni proces sestavljen iz medsebojno povezanih aktivnosti, ki potekajo vzporedno ali zaporedno in preoblikujejo vložke v rezultate, z dodajanjem vrednosti za kupca.

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

Podjetja, ki se lotijo prenove poslovanja, ne upoštevajo obstoječe ureditve nalog, razdelitve vlog in delovnih aktivnosti. Podjetje prične proces prenove z vidika kupca in si postavi vprašanje, kako lahko reorganizira svoj način dela in poslovne procese tako, da bo kupec deležen kvalitetnega proizvoda ali storitve, pri kar najmanjših stroških za podjetje. Pogosto podjetja, ko si zastavijo to vprašanje, odkrijejo boljše načine organiziranja svojih aktivnosti. Za kar so pred prenovo potrebovali nekaj ljudi, lahko po prenovi opravi en sam

zaposleni in to z bistveno nižjimi stroški. To seveda pomeni, da delo posameznika postane bolj kompleksno, zaposleni iz različnih oddelkov pa tvorijo ekipe. Prenova poslovanja in celovito obvladovanje kakovosti se pri tem dopolnjujeta in sta med seboj povezana. Potem, ko se tvorijo ekipe, pride do izraza celovito obvladovanje kakovosti in se osredotoči na to, kako še naprej izboljšati nov proces in kako na boljši način določati vloge in odnose znotraj ekipe. Uspešna podjetja iščejo odgovore na ta vprašanja istočasno. Prav tako neprestano poskušajo odkriti nove in boljše procese, da bi dosegli cilje kot so večja učinkovitost, kvaliteta in doveznost do kupcev (George in Jones 2000, 612).

2.3.2 Sodila, ki jih podjetja uporabljajo pri prenovi poslovnih procesov

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

Prvo skupno sodilo je disfunkcija. Ugotoviti je potrebno v katerih procesih imamo največ težav. Težave v procesih so dobro vidne vsepovsod in jih zaposleni težko spregledajo.

Drugi znak so zaloge, rezerve in druga sredstva. Podjetje lahko različno ravna z zalogami. Tradicionalno ravnanje z zalogami pomeni, imeti na zalogi vedno nekaj proizvodov, saj se ne ve, kdaj in koliko proizvodov bodo kupci hoteli. Vodilni v podjetju zato strmiijo k temu, da bi odkrili orodja za ravnanje z zalogami.

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

Ko procesi zaživijo, so praviloma enostavni. Sčasoma postanejo kompleksni, ker ob vsaki nepričakovani situaciji nekdo spremeni proces tako, da mu doda poseben primer ali

opravilo, kako ravnati v taki situaciji. Tako se enostaven proces prelevi v kompleksen proces, z mnogimi izjemami in posebnimi primeri. Vodilni delavci morajo pri prenovi procesov ponovno vzpostaviti prvotni proces, nato pa ustvariti nove procese, primerne za posebne primere. To pomeni, da ima podjetje na koncu več procesov. Lahko pa se tudi zgodi, da so znaki zavajajoči. Pogosto je dovolj dokazov, da proces peša, vendar se kažejo drugje, kot bi jih pričakovali. Medtem ko podatki kažejo, da je nekaj narobe, iz njih ni mogoče jasno razbrati, kateri proces ne deluje v redu.

Drugo skupno sodilo je pomembnost. Opredeliti je potrebno kateri procesi so najpomembnejši za odjemalce in seveda, kateri proces je potrebno prenoviti in v kakšnem vrstnem redu bo podjetje začelo s prenovo procesov. Včasih so prav tako pomembni procesi, ki ustvarjajo rezultate za notranje odjemalce, ker so lahko pomembni tudi za zunanje odjemalce. Le-ti so dober vir informacij, če želi podjetje primerjati, kako pomembni so posamezni procesi.

Tretje sodilo je izvedljivost. Pomembno je pregledati, katere procese je trenutno najlažje uspešno prenoviti. Razmisliti je potrebno o nizu dejavnikov, ki pogojujejo verjetnost, da se bo trud pri prenovi splačal. Poznamo več dejavnikov kot so visoki stroški, moč ekipe, ki izvaja prenavo in predanost lastnika procesa. Vse to pomeni, da bodo imeli procesi, ki so pomembni, prednost pri prenovi. To pa sta tudi načeli, ki se ju praviloma poudarja pri opredeljevanju ciljev razvoja: realnost in smotrnost ciljev. Pomembno je tudi spoznanje, da je pomembne procese mogoče iskati v proizvodnji in v poslovnem procesu.

Prenova poslovnih procesov pomeni, da analiziramo že obstoječe poslovne procese s ciljem, da pripravimo le-te bolj konkurenčne in da bodo le-ti takšni, kot jih narekuje trg in so v skladu s strategijo podjetja.

Proces prenovе poslovnih procesov poteka v petih fazah:

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

Najprej se vzpostavi povezava poslovnih procesov s strategijo podjetja. Tako se zagotovi podpora za prenavo na najvišjem nivoju ravnateljstva. V naslednji fazi se poslovni model razdeli na različne procese, ki se kasneje posnamejo v svoji dejanski obliki in dokumentirajo s pomočjo programske podpore, za kasnejšo analizo. Postavijo se cilji prenavo poslovnih procesov. Prenovljeni poslovni procesi so prilagodljivi na nepredvidene vplive iz okolja. V zadnji fazi je zelo pomembno, da vzpostavimo sistem za kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov.

2.3.3 Skupne značilnosti procesov po prenavi

Razumljivo je, glede na navedeno v predhodnem poglavju, da je prenovljen poslovni proces drugačen od tistega pred prenavo.

Skupne značilnosti procesov po prenavi:

- Več nalog je združenih v eno samo. Temeljna in hkrati skupna značilnost vseh preurejenih procesov je, da je veliko različnih nalog, ki so bile prej ločene, zdaj združenih in zgoščenih v eno samo. V razdrobljenem procesu je pogosto prihajalo do napak in nesporazumov, še zlasti zato, ker nihče ni bil odgovoren za celoten proces oziroma ga ni v celoti poznal. Vedno ni mogoče strniti vseh korakov dolgega procesa v eno samo nalogo, ki bi jo izvajal en sam človek. V takšnih primerih je potrebno organizirati namenske ekipe ali skupine ljudi, ki imajo vsa potrebna znanja. Pri takšnih ekipah se tako točno ve, kdo je odgovoren za določeno nalogo. Zgoščeni procesi prav tako zmanjšujejo administrativne režijske stroške. Ker so zaposleni, ki so del procesa, sami odgovorni za pravočasno in natančno zadovoljevanje potreb odjemalcev, ni potrebno toliko nadzora.
- Tudi delavci sprejemajo odločitve. To pomeni manj ravni odločanja, saj delavci v trenutkih, ko so prej morali po odgovore k nadrejenim, sprejemajo lastne odločitve. Odločanje postane sestavni del dela. Koristnost sprejemanja odločitev, tudi s strani delavcev, je manjše število zastojev, manjši režijski stroški, boljši odziv odjemalcev in večja moč v rokah delavcev.

- Koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju. Vsi procesi se ne izvajajo zaporedno. Nekateri procesi, ki niso neposredno odvisni drug od drugega, se lahko izvajajo vzporedno. To pospeši procese na dva načina. Prvič, številne naloge je mogoče opraviti hkrati in drugič, s skrajšanjem časa od začetnega do končnega koraka se zmanjša verjetnost, da bi zgodnje delo ob koncu celotnega procesa že zastaralo oziroma da se rezultati kasnejšega dela ne bi skladali z zgodnejšim. Podjetja se na ta način izognejo predelavam proizvodov, ki so dodatni vir zastojev.
- Procesi imajo več različic. Tradicionalni univerzalni procesi, ki so za vse primere enaki, so ponavadi zelo kompleksni, ker morajo vsebovati posebne postopke za vrsto izjem, da je z njimi mogoče obravnavati široko paleto primerov. Nasprotno je proces z več različicami jassen in preprost, ker mora vsaka različica obravnavati le tiste primere, za katere je namenjena in pri tem ni nobenih posebnih primerov ali izjem.
- Delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno. Po prenovi utegnejo biti povezave med procesi in oddelki zelo drugačne kot prej. Delo se prenese čez organizacijske meje oddelkov, da bi se tako izboljšal učinek celotnega procesa. Veliko dela se v organizacijah opravi zato, da bi povezovali naloge, ki jih izvajajo posamezne organizacijske enote.
- Uravnavanje razhajanj je zmanjšano. Še ena oblika dela, ki ne dodaja vrednosti in obseg katerega se v preurejenih procesih zmanjša, je usklajevanje podatkov. Zaradi zmanjšane števila zunanjih stikov, v procesu ne pride tolikokrat do neusklajenih podatkov.
- Edina stična točka različnih procesov je ravnatelj za spremembe. Tak mehanizem se izkaže za koristnega, ko so koraki v procesu kompleksni ali razpršeni. V tem primeru jih en sam človek ali manjša ekipa ne bi mogel povezovati. Ravnatelj za primere se do odjemalcev obnaša, kot da bi bil odgovoren za celoten proces, čeprav v resnici ni tako. Da bi se ravnatelj lahko tako obnašal, mora imeti dostop do informacijskih sistemov, ki jih uporabljajo resnični izvajalci procesa in možnost stika s temi ljudmi, kadar potrebuje dodatno pomoč. Prenovljeno podjetje lahko povezuje prednosti centralizacije kar znotraj enega samega procesa. Informacijska

tehnologija podjetjem čedalje bolj omogoča, da poslujejo, kot da bi bile njihove posamezne enote povsem samostojne, hkrati pa v podjetju še vedno uživajo prednosti ekonomije obsega, ki jo omogoča centralizacija (Hammer in Champy 1993, 60).

2.4 Reorganizacija

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

Podjetje, ki prične z reorganizacijo, zmanjša nivo diferenciacije in integracije s tem, da izloča divizije, oddelke, zmanjšuje število nivojev v hierarhiji in zmanjšuje število zaposlenih, da bi znižalo stroške poslovanja. Včasih lahko pride do nepredvidljive spremembe v okolju podjetja. Takšne »izredne« razmere zahtevajo bolj prilagodljivo organizacijsko strukturo.

Sodobno podjetje želi hierarhično organizacijsko strukturo spremeniti v čim bolj vodoravno. Hierarhična organizacijska struktura namreč za hitro se spreminjajoče okolje ni ustrezna, saj zaradi svojih značilnosti ne dovoljuje inovativnosti zaposlenih. V vodoravni organizaciji je odločanje mnogo bolj decentralizirano, kontrolni obseg postane večji, vse več je povezovanja v obliki ekip, preko meja oddelkov.

Pogost rezultat pri reorganizaciji je sprememba v odnosih med organizacijskimi enotami in funkcijami. Reorganizacija še v večji meri ustvarja odpor pri ljudeh, kot ga prenova poslovnih procesov, celovito obvladovanje kakovosti in ostale strategije sprememb. Ljudje niso dovzetni za spremembe. Pogosto odločitev o odpuščanju zaposlenih zahteva uveljavitev novih razmerij, med nalogami in vlogami, med zaposlenimi. Ker reorganizacija lahko ogrozi njihova delovna mesta, se zaposleni upirajo spremembam. Prav

zaradi odpora do sprememb, na vseh nivojih v podjetju, veliko projektov, ki vsebujejo spremembe, potrebuje dolgo obdobje, da se uresničijo ali pa celo propadejo (George in Jones 2000, 614).

2.5 Ravnanje s spremembami

Glede na napisano je jasno, da je prenovljen poslovni proces drugačen od tistega pred prenovo. Kakšen je ta novi proces v resnici, je težko reči in ni mogoče dati enega samega odgovora, ker so si procesi med seboj različni. Nekaj pa lahko povemo o značilnostih, ki so skupne prenovljenim procesom.

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

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

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

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

Vodilni v podjetju se morajo zavedati, da je pri prenovi procesa izjemnega pomena, da se zaposleni zavedajo sprememb in načina kako bo prenova izpeljana. Potrebno je najti ljudi z visokimi moralnimi stališči, katere povezujejo določene vrednote, ne pa samo pravila in postopki. Takšne ljudi je potrebno najti ali pa jih primerno izobraziti za novo kulturo, kjer obstaja prostovoljna pripravljenost za:

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

Iz zgornjih točk lahko vidimo, da obstajata dve vrsti vrednot. Prvih pet točk govori o vrednotah v zvezi z izvajanjem nalog, drugih pet pa so človeške vrednote visoke morale, ki so potrebne za življenje in delovanje v urejeni družbi, kot je podjetje (George in Jones 2000, 614).

3 PRENOVA POSLOVANJA V VEČJIH PODJETJIH

3.1 Proces prenove poslovanja

Veliko podjetij svetovnega formata, je izvedlo delno ali popolno prenovo. Morda je prenovilo samo nekaj procesov, vendar je prenovo morale izpeljati, saj podjetje na trgu ni več bilo korak pred konkurenco oziroma konkurenčno in bi lahko kaj kmalu zaostalo za konkurenco.

Da so v podjetju ugotovili, da z njihovimi procesi nekaj ni dobro, so morali vodilni v podjetju dobro pregledati vse procese, kako se le-ti izvajajo, kako bi se lahko še bolje in še hitreje izvajali, da bi dosegli boljše rezultate.

V predhodnih poglavjih sem navedla, da je prenova poslovanja proces, ki temelji na zamisli, da morajo podjetja prepoznati svoje ključne procese in jih narediti čim bolj učinkovite. Nepotrebne procese je potrebno odpraviti, ljudi v teh procesih pa je potrebno prekvalificirati in smiselno premestiti na nova delovna mesta. Prenova poslovanja se izvaja, kadar se podjetje zaveda, da bo ostalo konkurenčno samo, če bo prenovilo procese ali pa kot rešitev iz krize. Kriza neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja, traja relativno kratek čas, njen izhod je lahko le dvojen: ozdravitev ali propad podjetja.

V preteklih desetletjih in tudi v zadnjih letih je razvoj v podjetjih ogromen, velike spremembe so se zgodile na področju razvoja tehnologije. Tukaj govorim o informacijski tehnologiji, saj so vsi procesi v podjetju postali računalniško podprti. Vse te spremembe so prinesle veliko novosti v podjetjih, saj so le-ta, če so še vedno želela nastopati na trgu, morala temu razvoju slediti. Vse te spremembe so vplivale na celoten proces dela in zmanjševanje stroškov v podjetju. Posamezna podjetja so te možnosti spoznala in uspela zagotoviti preskok v filozofiji vodenja podjetja in izredno povečala konkurenčnost (Bizjak 1997, 29).

3.2 Uvajanje sprememb s pomočjo tehnologije

Podjetja se na različne načine lotijo prenove poslovanja, vendar pa je večini skupno to, da spremljajo trg, spremembe na njem, spremljajo potek svojih procesov, iščejo izboljšave procesov, spremljajo potrebe kupcev, njihove želje, skratka sledijo trgu in spremembam.

Razvoj tehnologije je čedalje hitrejši, podjetja morajo slediti celotnemu razvoju in uporabiti tisto kar potrebujejo, da zadovoljijo potrebe svojih strank, dobaviteljev in seveda tudi svojih zaposlenih.

Ena izmed industrij, ki skrbi, da pri kupcih vzbudi povpraševanje po nečem novem, je avtomobilska industrija. Razvoj novih tehnologij pri kupcih vzbudi povpraševanje, vedo da bo lahko še vedno boljše in strmijo k temu, da bodo novosti vpeljane v naslednje modele, ki jih bo mogoče kupiti na trgu. Ta podjetja se vedno bolj obračajo h kupcem, ki imajo posebne zahteve in želje, tako kot je izdelava avtomobilov po naročilu. Tehnologija na trgu in v razvoju vzpodbuja podjetja, da konstantno strmijo k prenavljanju procesov v podjetju, da novosti vpeljujejo v svoje procese in se prilagajajo.

Tako družba BMW masovno prilagaja proizvodnjo kupcem, saj kar 60 odstotkov avtomobilov v Evropi izdelava po naročilu. Prav tako tudi v ZDA, saj so kupci tam pripravljani čakati na svoje avtomobile tudi po več mesecev. Podobno tudi družba Ford preusmerja vse svoje obstoječe trgovske partnerje na distribucijske vmesnike, kot je tako imenovan spletni sistem FordDirekt, ki so ga razvili v letu 2000. Sistem kupcem omogoča da sami sestavijo vozilo, izberejo ceno in plačilne pogoje. Kmalu po naročilu dobijo želeni model vozila. Internetno omrežje posreduje zahtevane dodatne informacije od drugih kupcev. Nov spletni sistem konfiguriranja vozil je izrazil interes velikih Fordovih zastopnikov. (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 308)

Eno izmed Britanskih podjetij je naredilo velik korak pri direktnem stiku s kupcem, to je trgovinsko podjetje Sainsbury. Svojim kupcem, z visoko razvitim servisom, omogoča naročilo prehrabnih proizvodov preko interneta in telefona ter dostavo vseh proizvodov na dom.

Pri spremljanju njihove odzivnosti na trgu in iskanju novih rešite, lahko trdim, da podjetja konstantno strmijo k prenovi posameznih procesov, oddelkov, načinov dela, saj le tako ostanejo konkurenčna na globalnem trgu.

4 UVAJANJE SPREMEMB V PODJETJU

Podjetje Trg d.o.o. je največje podjetje za direktni marketing oziroma neposredno trženje v Srednji in Vzhodni Evropi. Pomen izraza »neposredno trženje« je združenje Direct Marketing Association razložilo kot interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji pripelje do izmerljivega odziva in/ali transakcije (Kotler 1998, 770).

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Trg d.o.o. deluje na devetnajstih evropskih trgih. V prihodnje načrtujejo nadaljnjo rast in razvoj mreže prodaje, trženja in distribucije. Njihovo poslanstvo pa je okrepiti vodilen položaj v srednji in vzhodni Evropi ter postati eno vodilnih podjetij za trženje z neposrednim odzivom na bližnjem in daljnem vzhodu.

Podjetje Trg d.o.o. deluje na številnih področjih in jih razvija. Njihove dejavnosti s katerimi nastopajo na trgu so povezane s širokim spektrom dejavnosti. Podjetje se trudi uporabljati najboljša razpoložljiva sredstva za obvladovanje sprememb in časa, kar ga uvršča med agilna oziroma gibčna podjetja. V podjetju je prav tako možno prepoznati prvine dinamičnega podjetja predvsem po postavkah:

- iskanje privlačnih poslovnih možnosti (nenehno testiranje)
- izoblikovanje strateških izhodišč za uspeh
- usmeritev k človeku (ustvarjanje trdne baze zaupanja, odprto komuniciranje v celotnem podjetju, obsežen razvoj zaposlenih, inovativni in fleksibilni sistemi nagrajevanja ter posedovanje skupnega in smiselnega cilja za katerega se spleča zavzeti) (Dubrovski 1998, 131).

Podjetje se ukvarja s strateškim in kreativnim načrtovanjem ter vodenjem marketinških akcij v lokalnih kulturah srednje in vzhodne Evrope. Usmerjeni so v razvoj in implementacijo strategij oglaševanja z direktnim odzivom, medijsko načrtovanje in zakup medijev. Prav tako se ukvarja s pripravljanjem in vodenjem kompleksnih interaktivnih akcij, produkcijo in post produkcijo, testiranjem in raziskavami ter izpopolnjuje svoje notranje sisteme dostave za doseg večje učinkovitosti in kakovosti. Ukvarja se tudi s

pripravo analiz geografskih značilnosti, delovnih vzorcev in drugih komunikacijskih dejavnikov.

Konkurenčna prednost podjetja je v tem, da na vse trge Srednje in Vzhodne Evrope vstopa kot lokalno podjetje s svojimi podružnicami in naročniku nudi storitve devetnajstih različnih lokalnih trgov, z obvladovanjem kulturnih in etičnih razlik, kar pomeni, da podjetje samo poskrbi, da bodo stvari prilagojene posameznemu trgu. Za naročnika je najetje takšnega podjetja velika prednost, saj mu ni potrebno iskati partnerja v vsaki državi, ampak sklene pogodbo samo z enim partnerjem in ta poskrbi, da je storitev izpeljana in pogodba izvršena.

Podjetje se zaveda, da je korak pred konkurenco in da je največje podjetje direktnega marketinga v Srednji in Vzhodni Evropi, vendar pa ve, da to ni dovolj, da ga konkurenca ne bi mogla dohiteti in prehiteti, zato je pričelo strmeti k prenovam svojih podružnic, z namenom, da izboljša servis storitev, katere opravlja.

Podjetje Trg d.o.o. se je zaradi vse večje konkurence in nezadovoljnih naročnikov storitev odločilo, da bo v svojih podružnicah po Evropi pričelo z večjim nadzorom izvajanja storitev. Podjetje je pri nadzoru ugotovilo, da je nujno potrebno, da začne z reorganizacijo, predvsem v tistih podružnicah, ki po različnih kriterijih pešajo za ostalimi. Podjetje ima namreč postavljene kriterije za uspešnost podružnic, ki obsegajo delovanje klicnega centra, finančno stanje, skladiščenje, zunanji projekti, uspešnost notranjih projektov in dodatne akcije, ki jih je potrebno izvajati za povečanje prihodka ter posledično tudi dobička podružnice.

Dejansko lahko trdim, da je zaradi slabega poslovanja nekaterih podružnic šlo za reševanje iz krize, kajti podjetje ni bilo sposobno, zaradi slabega stanja podružnice, na trgu nastopati kot celota in prodajati storitev, prav tako so bili tudi visoki stroški poslovanja pokazatelj, da delovanje podružnice ni v okviru dobrega poslovanja podjetja.

4.2 Primerjava organizacije dela med podružnicami

Podjetje Trg d.o.o. je podjetje, ki s svojimi podružnicami poskuša ohraniti status vodilnega podjetja za direktni marketing v Evropi. Podjetje nastopa na trgu kot celoto, torej predstavi ponudniku podjetje kot celoto, z vsemi svojimi podružnicami, in prodaja svoje storitve kot celoto. Da pa podjetje lahko konkurira zelo zahtevnemu trgu je ključnega pomena, da so storitve kompletne in visoke kakovosti v vsaki njihovi podružnici.

Da pa lahko podjetje to doseže je potreben stalen nadzor iz matičnega podjetja. Pri nadzoru gre za oblikovanje skupka postopkov za vrednotenje (merjenje) uspešnosti predhodnih stopenj v procesu managementa delovanja storitvenih organizacij ter za samo spremljanje in nadzor ključnih dejavnikov. Pri tem so pomembni sistemi poročanja in kontrolna merila (Snoj 1998, 114). Prav tako je potrebna postavitve standardov po katerih je potrebno delovati, veliko dodatnih izobraževanj, tako na sedežu podjetja v Sloveniji, kot tudi na izobraževanjih, seminarjih in konferencah doma in v tujini.

V diplomskem delu bom predstavila reorganizacijo dveh podružnic v podjetju in sicer na primeru klicnega centra, saj se trenutno najbolj prodajajo prav storitve klicnih centrov in le-te morajo biti opravljene po zahtevanih merilih in dani rezultati morajo biti na nivoju zelenih. Sama sem sodelovala pri reorganizaciji podružnic in postavitvi novih meril in standardov v podružnici, tako da bom vključila tudi svoje izkušnje, ki sem jih pridobila pri delu.

Slovenski klicni center velja, v sistemu celotnega podjetja, za testnega, kar pomeni, da se veliko novih projektov, novih stvari, testira ravno v Sloveniji. Pri testiranju je zelo pomembno, da je na razpolago dovolj ljudi, kateri so sposobni pripraviti, voditi in zaključiti zahtevano naročilo. Vendar se vedno bolj dogaja, da Slovenija, kot država ni v veliki meri zanimiva za naročnike Zahodne Evrope in ostalega sveta, temveč so veliko bolj zanimive države ostale Evrope, v katerih je podjetje prisotno. Kot pa sem že predhodno navedla, je ključnega pomena, da lahko podjetje trži sebe kot celoto, da so storitve, ki jih lahko nudi na enakem nivoju vseh podružnicah.

Tako se je podjetje odločilo, da prične s sistematizacijo dela in dvigovanjem nivoja servisa. Podjetje je zbralo vse podatke iz podružnic in jih analiziralo, tukaj gre za statistični

nadzor procesov. Statistični nadzor procesov (angl. »SPC – statistical process control«), običajno zajema:

- temeljno zbiranje podatkov,
- analizo podatkov s pomočjo metod,
- analizo podatkov s pomočjo sredstev
- uporabo koncepta zmogljivosti procesov (Snoj 1998, 114).

Žal ni mogoče, da bi v vse podružnice naenkrat poslali ekipo, ki bi poskrbela za spremembe, vendar gre prenova poslovnega procesa po vrstnem redu, po katerem je tudi prihajalo zanimanje za določene podružnice s strani naročnikov.

Sedaj lahko rečem, da je podjetje ponovno postavilo na noge skoraj polovico svojih podružnic in je reorganizacija uspešno zaključena oziroma v fazi nadzora s sedeža podjetja.

Ekipa, ki nadzira reorganizacijo klicnih centrov, je sestavljena iz ljudi, ki pokrivajo vsa področja podružnice. Za reorganizacijo klicnih centrov skrbi ekipa ljudi, ki tudi sama dela v klicnem centru v Slovenji.

Tukaj bi bilo tudi smiselno navesti, zakaj sploh pride do takšnih razhajanj med državami in zakaj že po začetni postavitvi sistema, le-ta ni dovolj dober in učinkovit. V veliko primerih je težava ravno v tem, da je potrebno zelo hitro odpreti novo podružnico, se prilagoditi zakonom države in poiskati nove sodelavce. V samem začetku postavljanja in odpiranja podjetja nosi to breme direktor nove podružnice, kateremu ob strani stoji uprava podjetja. Direktor si mora sam poiskati nove sodelavce, jih vpeljati v delo in prenesti pridobljeno znanje. To je, v kolikor direktor ni iz države v kateri se odpira podružnica, veliko težje. Znanje je direktor sam dobil na izobraževanju, katero pa običajno poteka bolj na tehnični ravni in ne da toliko poudarka na delovanje samega klicnega centra. Običajno se izobražujeta le direktor podružnice v posamezni državi in njegov pomočnik pred odprtjem podružnice, in sicer v Sloveniji, ter morata svoje znanje prenesti na ostale zaposlene. Vendar je zaradi velikega obsega informacij in obsežnega iskanja novih ljudi, to zelo težko narediti na samem začetku. Zato dodatna izobraževanja sodelavcev, ki se pridružijo kasneje, niso več enaka tistim v začetku. Prav tako novi sodelavci v državi ne poznajo delovanja celotnega sistema in načina dela po katerem deluje podjetje.

V spodnjih tabelah bom prikazala delovanje vseh podružnic v sistemu na delu kriterijev po katerih se spremljajo, s tem da so se določene države odprle kasneje, tako da bodo primerjave obsegale samo število podružnic, ki so bile v primerjalnem obdobju že aktivne v sistemu.

Tabela 4.1 Tabela uspešnosti po podružnicah

LETO	KRITERIJI	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
03	Dodatna prodaja vrednostno v %	12	12	15	13	18	16	11	7	13	14	12	11	14	17	14	15			
	Dodatna prodaja količinsko v %	27	25	17	31	39	33	22	25	32	35	33	24	27	31	28	27			
	Vnesen kontakt / servisiran klic v %	70	61	54	60	70	74	53	62	73	65	59	61	64	69	59	55			
	Conversion rate* v %	22	30	21	35	32	29	27	31	30	30	32	22	26	29	32	34			
04	Dodatna prodaja vrednostno v %	14	13	18	12	17	13	12	11	14	15	12	13,5	16	18	15	18	14	13	
	Dodatna prodaja količinsko v %	31	30	28	29	39	35	29	34	35	35	33	29	28	33	32	29	37	29	
	vnesen kontakt / servisiran klic v %	92	93	94	85	89	91	95	91	88	87	94	92	91	93	95	91	91	88	
	Conversion rate* v %	27	39	40	30	39	35	31	35	37	38	36	29	31	30	34	34	32	30	
05	Dodatna prodaja vrednostno v %	21	17	26	24	21	19	20	21	19	17	21	26	25	20	23	27	25	22	21
	Dodatna prodaja količinsko v %	41	45	41	38	41	37	38	41	40	37	36	32	33	39	37	31	39	31	29
	% vnesen kontakt / servisiran klic	97	99	96	98	97	93	94	97	99	98	98	97	96	99	98	95	96	97	98
	Conversion rate* v %	45	47	46	47	49	47	42	43	42	47	42	35	37	38	30	35	34	37	32

Vir: Podatki in statistike mednarodnih primerjav podružnic v podjetju Trg d.o.o., kateri so na voljo za interno rabo podjetja.

V tabeli predstavljam podatke v podružnicah podjetja Trg d.o.o. v obdobju 2003, 2004 in 2005. Predstavljeni so podatki, po katerih je matično podjetje v Sloveniji merilo uspešnost posameznih podružnic, na nivoju klicnih centrov.

Dodatna prodaja vrednostno v odstotkih - ta podatek nam pove, koliko odstotkov je vrednost ostalih prodanih proizvodov na naročilnici, glede na prvega prodanega na naročilnici.

Dodatna prodaja količinsko v odstotkih - ta podatek nam pove, koliko odstotkov je količinsko prodanih proizvodov na naročilnico, gledano na eno naročilnico.

Odstotek vnesenega kontakta glede na servisiran klic – koliko sprejetih in servisiranih klicev je zabeleženih v program CRM Cat Pro.

Conversion rate v odstotkih – nam da podatek iz koliko sprejetih in servisiranih klicev je bila narejena prodaja.

4.3 Primerjava dveh podružnic v tujini in zakaj je moralo priti do sprememb

Pred pričetkom reorganizacije, zaposleni v Sloveniji ne morejo poznati vseh vzrokov, zakaj je prišlo do znižanja nivoja storitev, drastičnega povečevanja stroškov, kopičenja zalog, itd. v podružnici. Vsekakor je za nastale težave v prvi vrsti odgovoren direktor podružnice, kateri mora zagotavljati ustrezen nivo storitev in izpolnjevati mora tudi ostale zahtevane kriterije in mora izpolniti vse obveznosti do matičnega podjetja. Na kratko bom opisala stanje v podružnici 4 in podružnici 2 ter zakaj se je podjetje odločilo sestaviti ekipo ljudi za reorganizacijo. Primerjala bom ti dve podružnici, v katerih sem tudi sama sodelovala v ekipi, ki je poskrbela za reorganizacijo.

V podružnici 4 je vodstvo ostalo nespremenjeno, vendar pa so zaradi novega obsega dela in novih poslov nujno potrebovali pomoč. Medtem ko je v podružnici 2 prišlo do zamenjave vodstva, saj je prejšnje vodstvo oviralo napredek in razvoj podružnice, kar se ni skladalo z vizijo podjetja.

V podružnici 4 se je pri sprotnem spremljanju statistik in analizi dobljenih podatkov ugotovilo, da je uspešnost podružnice začela počasi padati že v prvi polovici leta 2003 in ta trend se je nadaljeval tudi v začetku leta 2004. Nato je vodstvo odločilo, da je potrebno

hitro ukrepanje, saj sprotna opozorila in navodila niso imela prave teže. Po posvetovanju z direktorjem podružnice in vodjem klicnega centra, se je sprejela odločitev, da se sestavi ekipo za pomoč. Tudi sami so sprevideli, da ne zmorejo slediti novim nalogami ter da potrebujejo pomoč dodatnih ljudi, ki bodo vzpostavili nov sistem in prenesli znanje iz slovenske podružnice. V tej podružnici je bilo vodstvo zelo naklonjeno pomoči in spremembam, ki jih je ekipa vpeljala.

Istočasno se je pričelo iskati nove ljudi, ki bi bili dovolj tehnično in strokovno podkovani, da bi bili sposobni sprejemati in izpeljati nove naloge ter izobraževanje obstoječega kadra. Zaradi velikosti države ni bilo mogoče, da bi bili distribucijski center, center za pomoč in svetovanje kupcem ter kurirska služba v istem mestu, tako da je tudi ekipa iz drugega dela države prišla na izobraževanje v podružnico 4. Prvi odzivi zaposlenih so bili zelo negativni, kljub temu, da jim je vodja razložil, da je stvar njuno potrebna in da bo vse kar se bo sedaj naredilo pomenilo ohranitev delovnih mest in povečanje le-teh. Za zaposlene bo to prineslo nove naloge in odgovornosti ter možnosti napredovanj. Nekateri so sprejeli spremembe z odporom in niso bili pripravljeni sodelovati z novo ekipo, nekateri so bili navdušeni, nekaterim pa predstavljeno ni pomenilo ničesar novega.

Zaradi jezikovne ovire med zaposlenimi in ekipo iz Slovenije, je bilo včasih malo težje sodelovati s posamezniki, dobiti njihove ideje, saj se je v tem primeru zgodilo, da je samo ena oseba znala angleško in je bilo potrebno vsako spremembo, vprašanje ali opombo urediti preko te osebe. Kasneje je bilo to odpravljeno, saj je podružnica zaposlila nekaj novih ljudi, ki so tekoče govorili angleško. Tukaj se poraja vprašanje, zakaj smo doživeli odpor s strani zaposlenih. Kljub temu, da so bile stvari predstavljene vsem zaposlenim in so bili aktivno vključeni v spremembe, smo pri delu v podružnici naleteli na drugačno kulturo podružnice. V tej podružnici je bilo vse vezano na preteklo delovanje in zato zaposleni niso hoteli sprevideti in sprejeti novosti.

Kultura storitvene organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih njenega delovanja in prilagajanja okolju. Vsebuje akumulirano znanje, vrednote, prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji. Je spremenljivka, s katero lahko izboljšamo uspešnost organizacije, oziroma vplivamo na delovanje organizacije (Snoj 1998, 149).

V podružnici 2 je bilo stanje pred pričetkom bistveno drugačno, saj se je zaradi neizvajanja nalog vodstvo matičnega podjetja odločilo, da zamenja direktorja te podružnice. Vendar pa ni bilo mogoče odstaviti direktorja takoj zaradi pogodbenih obveznosti in je ta vplival tudi na ostale zaposlene. Nekaj zaposlenih se je odločilo in z njim zapustilo podružnico, nekaj pa jih je ostalo. Vendar pa ti niso želeli sodelovati z novo ekipo. Žal se je zgodilo, da je bila nekaj dni podružnica skoraj brez zaposlenih. Ostali so le tisti, ki so izvajali operativne naloge in nekaj takšnih, ki je sklepalo, da se stvari tako drastično ne morejo spremeniti. Druga težava je bila ta, da je direktor, preden je zapustil podjetje, zaposlenim podal namišljene stvari o novem vodstvu in spremembah, ki se bodo zgodile (nižje plače, daljši delavnik, nova pravila dela...), kar pa je zelo otežilo delo ekipi in novemu vodstvu, saj zaposleni niso bili pripravljeni niti prisluhniti novostim, ki se bodo zgodile. Nekateri izmed zaposlenih so sprejeli novosti in so bili pripravljeni na sodelovanje, saj so tudi vedeli, da imajo sedaj možnost napredovanja, v kolikor se izkažejo. V takem primeru bi bilo najbolje zamenjati popolnoma vse zaposlene, vendar zaradi narave dela to ni bilo mogoče, saj podružnice ni bilo mogoče zapreti. Zraven vseh težav, ki so se pojavile, je bila tudi jezikovna ovira, saj nihče ni govoril njihovega jezika. S tistimi zaposlenimi, ki so ostali se je poskušalo komunicirati v angleškem ali nemškem jeziku. Po prvih ovirah smo poskušali motivirati zaposlene na različne načine, kar nam je z nekaterimi uspelo, od nekaterih pa smo se po določenem obdobju poslovili. Seveda takrat, ko smo imeli zadostno število novih zaposlenih. Prenova poslovanja te podružnice je bila veliko daljša in težja kot podružnice 4. Trajala je 18 mesecev in traja še sedaj. Nekaj mesecev po končani prenovi poteka nadzor in pomoč v kolikor je le-ta potrebna.

Ob primerjanju delovanja teh podružnic pred prenovo s slovensko, je bila razlika ogromna, sami nismo mogli verjeti, da je potrebno stvari, katere so se nam zdele popolnoma samoumevne razložiti, pokazati, jih naučiti, pripraviti treninge in izobraževanja ter poskrbeti, da so stvari dejansko bile vpeljane v delo. Tukaj mislim na organizacijo dela klicnega centra, centra za pomoč in svetovanje kupcem, organizacijo skladišča in tehnične stvari, katere so olajšale delo ter vpeljava interneta in delo s strankami... Videla sem koliko je Slovenski klicni center pred temi podružnicami, saj so tudi zaposleni v Sloveniji veliko bolj iznajdljivi, samostojni in pripravljeni deliti nove ideje s sodelavci. Razlika je bila zelo

velika. Lahko rečem, da je v naši podružnici delo bolj utečeno, uprava in vse podporne funkcije so v Sloveniji, dejansko se tudi med sabo poznamo in tako lažje sodelujemo. Res je, da nam to olajša veliko stvari, saj tako hitreje dobimo pomoč iz uprave, če jo potrebujemo. Medtem ko zaposleni v podružnicah ne vedo na katero osebo obrniti, se med sabo ne poznajo in zato za določene stvari porabijo veliko več časa, da jo pripravijo sami. V Sloveniji to pogosto opravimo kot ekipa in iz tega tudi sklepam, da jim zato velikokrat zmanjka časa za bolj zahtevne naloge.

V naslednjih poglavjih bom opisala postopek poteka reorganizacije v klicnem centru, kateri je bil izveden v podružnici 4.

4.4 Reorganizacija v podružnici podjetja

Pri reorganizaciji poslovanja se bom osredotočila na podružnico, v kateri se je le-ta izvedla. Do spremembe je prišlo, ker obstoječe vodstvo v podružnici ni več zmoglo samostojno delovati in strmeti k ciljem celotnega podjetja. Zato je bilo potrebno pripraviti nov načrt in s pomočjo matičnega podjetja reorganizirati podružnico, tako da je lahko bila konkurenčna na trgu in je podjetje kot celota lahko nastopalo na trgu in nudilo visoko kakovostne storitve.

4.4.1 Potek reorganizacije v klicnem centru

Podjetje se je prenove lotilo sistematično in sicer je pričelo tako, da je ekipi ljudi, ki smo bili zadolženi za prenovo podružnice posredovala podatke o poslovanju, omogočilo dostop do potrebnih podatkov, statistik in načina dela, po katerem je delovala podružnica. Nato smo pričeli na daljavo delovati usklajeno, vsak na svojem področju, kar pomeni, da smo se sistematično lotili stvari.

Po pregledu stanja smo se sestali, pregledali delovanje po vseh področjih in skupaj določili cilje z odgovorno osebo, ki je bila zadolžena za spremembo.

Cilji, ki jih je pri reorganizaciji bilo potrebno doseči:

- znižanje stroškov,
- skladiščenje (novo skladišče, dostopnejše za dostavo, računalniški pregled zalog, norme za zaposlene),
- izobraževanje za računalniški program CRM Cat Pro (program, ki je osnovno delovno orodje za celotni sistem), pričeti z uporabo – uporabljanje vseh funkcij, ki so potrebne in delujejo,
- uporaba telefonske centrale (CCS – call center statistics) za namene klicnega centra,
- dvig uspešnosti klicnega centra in dvig nivoja servisa
- odpiranje novih možnosti prodaje (»home shopping«, širitev veleprodaje in maloprodaje, novi mediji),
- vzpostavitev novih projektov, ki že uspešno delujejo v Sloveniji,
- motivirati zaposlene, da začnejo sodelovati in delovati kot ekipa.

Za podjetje bi bil prevelik zalogaj poslati vse ljudi v podružnico, saj bi bil v tem primeru v slovenski podružnici prevelik primanjkljaj delovne sile, zato so predali ves potreben material ekipi treh zaposlenih. Vsi smo imeli skozi ves proces možnost sodelovanja z ekipo matičnega podjetja. Ves ta proces se je odvijal v kratkem času, kar pomeni, da so bile stvari pregledane in načrt pripravljen v mesecu dni. Nato je v podružnico odšla ekipa, ki je bila sposobna pokrivati vsa področja.

Reorganizacija je bila v tem primeru zelo naporen proces, saj časa ni bilo na pretek, prav tako pa so zaposleni v podjetju občutili te spremembe, kar pa za njih ni bilo enostavno. Potrebno je bilo pridobiti njihovo naklonjenost in sodelovanje, saj je bila prisotna tudi jezikovna pregrada, katera pa velikokrat onemogoča še hitrejše in še učinkovitejše spremembe.

Za reorganizacijo dela v klicnem centru je bilo na voljo največ 6 mesecev, s tem da so se vmesni rezultati merili, za kar je bilo potrebno sprotno spremljanje in dvigovanje nivoja storitev.

Po prvih 6-ih mesecih so bili rezultati vidni in tudi spodbudni, saj se je prodaja proizvodov dvignila za 10 odstotkov. Prav tako je bilo v tem času zaznati tudi zmanjšanje stroškov, saj so le-ti upadli, v primerjavi z istim obdobjem v preteklem letu, za 35 odstotkov. Izboljšal se je tudi servis izvajanja storitev, povečala sama učinkovitost klicnega centra in opravilo se je 15 odstotkov več zunanjih projektov kot v preteklem letu.

Na začetku se je najprej pregledalo dejansko stanje klicnega centra, katero je bilo seveda drugačno od predstave, ki jo je ekipa dobila na daljavo.

V samem klicnem centru je bila večina redno zaposlenih za nedoločen čas, kar pa pri naravi dela klicnega centra ni mogoče. Podjetje ima drugačne obveznosti do redno zaposlenih kot pogodbenih zaposlitev ali študentskega dela (le-to ni vedno mogoče v vseh državah). Prav tako se podjetje, razen izjem, na splošno ne poslužuje rednega zaposlovanja zaradi sezonskega nihanja dela (v zimskem času, posebej v času okoli novega leta, so potrebne dodatne okrepitve delovne sile, v poletnih mesecih pa je zaznati velik padec, kajti podjetja v poletnih mesecih ne povprašujejo po dodatnih storitvah in tudi odziv v medijih je v tem času nižji). Zato je bilo najprej potrebno preučiti osnovno zakonodajo o delovnih razmerjih in dobiti najbolj primerno rešitev, glede na situacijo in pogodbe o zaposlitvah, ki so jih zaposleni imeli. Preučili smo možnost, da bi morda lahko preusmerili zaposlene na druga delovna mesta v času upada dela.

Pri vpeljevanju sprememb je ključni pomen pristop k zaposlenim in predstavitev sprememb celotnemu kolektivu. Prva reakcija zaposlenih je običajno negativna, saj se počutijo nekako manj vredne oziroma zapostavljene. Njih ni nihče vprašal o spremembah, ki se bodo zgodile in ali jih bodo sprejeli. Sedaj pa so k njim v podjetje prišli »tujci« iz Slovenije, kateri ne poznajo njihove kulture in načina dela. To jemljejo kot nekaj, kar jim zagotovo ne bo po godu, saj se bo vzpostavilo nekaj novega, kar bo pomenilo, da bodo morali delati več, se učiti, morda bodo sledila odpuščanja. Zato je v tej točki najbolj pomemben pristop k zaposlenim in razumevanje njihovega strahu pred neznanim. Izrednega pomena je, da se pri vpeljevanju novosti vedno najprej predstavi prednosti in slabosti uvajanja teh sprememb, kaj bodo le-te prinesle. Moramo biti tudi pripravljeni na sodelovanje in poslušanje tudi njihovih predlogov, saj se zavedamo, da se kultura razlikuje od države do države.

Potek reorganizacije v klicnem centru:

- priprava pravil dela v klicnem centru; vzpostavitev novih in enotnih pravil za celotni klicni center, na podlagi katerih je mogoče vzpostaviti nov način dela, ki je učinkovitejši in tudi produktivnejši, saj v takem primeru veljajo za vsa enaka pravila in jih začno tudi spoštovati
- priprava urnikov dela, pri katerem je upoštevana čimbolj optimalna razporeditev agentov; glede na količino dela in s pomočjo razpoložljive tehnologije (telefonska centrala, CRM Cat Pro - program za delo v klicnem centru, plan oglaševanja na televizijskih postajah in morebitni dodatni projekti)
- treningi za nove zaposlene in ponovni treningi za agente, projektne vodje in vodje agentov; ugotovilo se je, da ne poznajo novosti, da odgovorni na določenih projektih ne poznajo načina, kako prenesti zanje na agente in kako bi lahko že z manjšimi treningi, na katerih bi se prenašalo znanje, dvignili produktivnost svojega projekta in povečali uspešnost celotnega klicnega centra
- vzpostavitev novega nagrajevalnega sistema, ki omogoča agentom dodatni zaslužek in s tem povečuje realizacijo podružnice. Tukaj je izrednega pomena, da se za agente in posledično tudi za vodje projektov ter vodje agentov pripravi simulacija na realnem primeru, kako do še večjega zaslužka z dodatno prodajo in izpolnjevanjem norm, ki se določijo. Vendar je potrebno biti kljub vsemu zelo previden, da se morebitni zaslužek agenta ne bi drastično dvignil ali padel.
- spremljanje zaposlenih na dnevni, tedenski in mesečni ravni je zelo pomembno, saj se rezultati izpostavijo na javnih mestih, kar pa za zaposlene s slabšimi rezultati ni vedno najboljše; tako lahko tudi sodelavci vidijo njihov »neuspeh« (seveda se tukaj priskrbi pomoč za tiste, ki nikakor ne morejo doseči zelenih norm in povprečji – mentorstvo)
- priprava novih akcij za večjo prodajo in trženje klicnega centra, kar pomeni da je potrebno povečanje notranjih projektov (izvajanje dodatnih mailingov, klicev na izven, priprava katalogov ter zbiranje podatkov strank za nadaljnji pisni ali telefonski kontakt, le-to je obvezno v državah Evropske Unije) in izpeljevanje zunanjih projektov ter iskanje novih naročnikov. Za to je potrebno, da klicni

center doseže zadosten nivo izvajanja storitev, saj pri delanju z zunanjimi naročniki napake niso dovoljene.

Pri pregledu stanja se je ugotovilo, da se je uporabljal zelo nerazumljiv nagrajevalni sistem, kateri je sicer pripomogel k variabilnemu delu plače, vendar ne v taki meri, da bi uspešnost vplivala na dodatni zaslužek zaposlenega, kar pa je za naravo tega dela zelo slabo. Zaposlen se v tem primeru namreč ne trudi dovolj za svojo uspešnost in s tem tudi učinkovitost zaposlenega ni na najvišjem nivoju, kar pa posledično pomeni tudi slabšo učinkovitost klicnega centra.

V samem začetku ni bilo v načrtu ljudi odpustiti, saj smo imeli postavljen cilj, da se jim najprej ponudi možnost za nadaljnjo sodelovanje ter da postanejo uspešnejši in produktivnejši, kar jim je bilo tudi predstavljeno. Z drugačnim pristopom bi lahko dosegli le še večje nezadovoljstvo. Naš cilj je bil narediti produktivnejšo in fleksibilnejšo ekipo zaposlenih.

Po končanem pregledu stanja v podružnici in primerjavi s standardi, se je skupaj z ekipo, ki je bila zadolžena za reorganizacijo, zastavilo cilje. O spremembah, ki se bodo izvršile, pa so bili obveščeni tudi zaposleni.

Pri sami reorganizaciji se je zaposlenim, ki so bili v podjetju, dala možnost, da pristopijo v ekipo in pomagajo pri izvrševanju sprememb.

Cilji, ki so bili zastavljeni so bili za nekatere zaposlene nesprejemljivi, pri nekaterih pa se je že takoj opazilo, da jih bo nemogoče spremeniti in ne bodo hoteli sprejeti novega načina dela. Tako je bilo ključnega pomena najti nove sodelavce, ki bodo govorili angleški jezik, da bo mogoče boljše sodelovanje in razvoj podružnice. Novi sodelavci bodo že od samega začetka spoznali nov sistem dela in ga sprejeli, saj predhodnega niso poznali.

V spodnji tabeli bom prikazala razliko pred, med in po izvedeni reorganizaciji ter rasti uspešnosti države na tabeli v mednarodni primerjavi. Primerjalna tabela je za podružnico, v kateri smo izvajali reorganizacijo.

Podatki v spodnji tabeli so v odstotkih. Podatki za leti 2004 in 2005 so posredovani na glede na podatke v letu 2003.

Tabela 4.2 Primerjalna tabela spremljanih postavk v podružnici v času pred, med in po izvedeni reorganizaciji

Postavke	2004	2005
Kontrola in zniževanje stroškov	-20%	-18%
Učinkovitost skladiščenja (št. paketov na uro)	130%	135%
Uporaba programa crm cat pro*	62%	67%
Učinkovitost merjena preko telefonske centrale	91%	94%
Dvig dodatne prodaje	10%	27%
Dvig internih projektov za povečanje prodaje / povečanje celotne prodaje v %	3%	10%
Povečanje prodaje na veliko	45%	50%
Povečanje prodaje v lastnih trgovinah	7%	30%
Povečanje števila novih medijev	2%	10%
Dvig števila b2b projektov	20%	40%

V zgornji tabeli je primerjava podatkov za leti 2004 in 2005, celotni podatki pa se nanašajo na časovno obdobje 2003. Podatki so podani v odstotkih in prikazujejo spremembo spremljanih postavk v teh treh letih.

V letu 2004 smo v primerjavi z letom 2003 znižali stroške podružnice za 20%, kar nam je uspelo:

- s pregledom veljavne zakonodaje v državi,
- z zmanjšanjem službenih vozil glede na potrebe,
- z novimi pogajanjmi z mediji,
- z dvigom produktivnosti zaposlenih,
- z uvedbo novega nagrajevalnega sistema za zaposlene.

V letu 2005 so stroški v primerjavi 2004 porasli, saj se je opravilo dodatne investicije v potrebno tehnologijo. Zaposlilo se je nekaj novih ljudi, kateri bodo sodelovali pri reorganizaciji in tako pridobivali potrebno znanje za nadaljnjo delo v klicnem centru.

Povečali smo učinkovitost zaposlenih v skladišču s postavitvijo norm. Število paketov se je dvignilo, zmanjšalo pa se je število napak, na manj kot odstotek, glede na vse poslane pakete. Delovanje skladišča se je izboljšalo, zaposleni so postali učinkovitejši, kar nam je servis še dodatno izboljšalo, vzpostavili pa smo tudi nov nagrajevalni sistem. Primerjava je izračunana glede na leto 2003, kjer se vidi sam napredek, ki smo ga dosegli v 2 letih, to nam je tudi omogočilo, da smo postali konkurenčnejši na trgu. Z dosegom teh rezultatov

smo pričeli razmišljati o novih izzivih in sicer, da bi glede na kapacitete, ki so na voljo svoje storitve skladiščenja ponudili tudi na trgu, kar je nov cilj za leto 2006.

Uporaba funkcij v programu CRM Cat Pro (interni računalniški program, s pomočjo katerega se izvaja celotni proces v podjetju) se je prav tako izboljšala, saj podružnica ni izkoriščala vseh funkcij, ki jih program omogoča. Še vedno pa niso vse funkcije aktivne, ker so potrebne dodatne programske dopolnitve. Pred pričetkom reorganizacije so uporabljali samo osnovne funkcije programa (izkoriščenost programa je bila v letu 2003 samo 32 odstotna, glede na celotne zmogljivosti, ki jih ima program), vendar sam program omogoča veliko več storitev, kar se je v času reorganizacije tudi vpeljalo. Tako se je v primerjavi z letom 2003 v letu 2004 izkoriščenost programa dvignila na 62 odstotkov v letu 2005 pa smo dosegli še dodatnih 5 odstotkov, kar pomeni da sedaj v programu izkoriščenih toliko funkcij, kot jih podjetje zahteva.

Učinkovitost je število klicev, ki jih klicni center servisira, glede na vse sprejete klice. Ta odstotek je bil v letu 2003 zaskrbljujoč, saj je dosegel komaj 62 odstotkov. To pomeni, da smo od 100 prejetih klicev, le na 62 uspeli odgovoriti. Tako smo velik poudarek dali tudi sprejemu klicev, le-to nam je v letu 2004 uspelo dvigniti na 92 odstotkov. V letu 2005 pa je delež servisiranih sklicev že dosegel 94 odstotkov, kar je le nekaj odstotkov manj, kot je cilj celotnega sistema. S tem parametrom smo dvignili uspešnost celotnega klicnega centra in povečali prihodke.

Drug parameter, ki prav tako zelo vpliva na dvigovanje prihodkov, je dvigovanje dodatne prodaje. S tem izkoristimo klice, ki prihajajo, da prodamo nekaj za kar stranke niso niti vedele in s tem nimamo nobenih stroškov dodatnega oglaševanja. Samo dodatna prodaja se je dvignila v prvem letu za 10 odstotkov v primerjavi z letom 2003, v letu 2004 pa smo z dodatnimi treningi agentov uspeli povečati le-to še za dodatnih 27 odstotkov. Vendar pa je to še vedno malo pod povprečjem celotnega sistema. Za doseglo tega bo potrebnega še nekaj dodatnega dela.

Na povečanje prodaje vpliva tudi povečanje internih projektov, s katerimi dvignemo celotno prodajo. Ti projekti zahtevajo zelo malo dodatne priprave in s tem majhne stroške. S temi projekti smo praznili zaloge, katere so se skozi pretekla leta nabrale. Tukaj gre za proizvode, katerih prodaja ni bila takšna kot je bila predvidevana, življenjski cikel

proizvoda je bil krajši kot predvideno... Tako smo v prvem letu povečali celotno prodajo za 3 odstotke, nato pa še za dodatnih 10 odstotkov v naslednjem letu.

Veliko poudarka smo dali na razvoj naše trgovinske mreže. Najprej smo povečali število trgovin v eni trgovski mreži, nato pa smo nadaljevali pogajanja tudi z ostalimi trgovskimi mrežami. Uspelo nam je dvigniti prodajo v prvem letu za 45 odstotkov, v primerjavi z letom 2003, nato pa smo jo v letu 2005 povečali še za nadaljnjih 5 odstotkov.

Odprli smo še dve lastni trgovini, kjer smo z dobrimi prodajnimi pristopi in dobrimi lokacijami, uspeli dvigniti prodajo v dveh letih za 37 odstotkov v primerjavi z letom 2003.

Ključnega pomena za razvoj podružnice so mediji. Tako smo v letu 2004 prešli na oglaševanje v tiskanih medijih in izdajo lastnih promocijskih gradiv ter oglaševanje na lokalnih televizijskih postajah.

V tem času smo tudi uspeli dvigniti nivo servisa, ki ga nudimo našim naročnikom. Prav tako je bil klicni center sposoben prevzeti večje število projektov in jih tudi uspešno izpeljati. V letu 2004 smo v primerjavi s predhodnim letom izvedli 20 odstotkov več projektov, v letu 2005 pa smo število le-teh povečali za 40 odstotkov v primerjavi z letom 2003. Sedaj lahko klicni center prevzame nove projekte brez težav z izpeljavo le-teh.

Tako lahko rečem da je bila reorganizacija uspešno izpeljana. Vendar pa sama reorganizacija brez nadaljnjega nadzora ni uspešna. Tako z zaposlenimi v podružnici še vedno sodelujemo, jih nadziramo in jih usmerjamo pri njihovem delu.

4.4.2 Nadzor v podružnici po opravljeni prenovi

Po izvedeni prenovi in vzpostavitvi novega sistema smo podružnico 4 zapustili, vendar pa nismo prekinili nadzora.

Temeljni cilji nadzora so ostali, le-ti pa so:

- ugotavljanje, če v organizaciji dosegajo zastavljene cilje, kriterije oziroma standarde
- ugotavljanje odstopanj in vzrokov odstopanj od zastavljenih ciljev, kriterijev oziroma standardov,
- interveniranje za uskladitev dejanskega z želenim delovanjem.

Koncept nadzora izvajanja storitev je v bistvu v vzdrževanju »statusa quo« na ravni izvajanja najrazličnejših aktivnosti oziroma v vzdrževanju stabilnosti celotnega sistema delovanja v skladu z načrtanim. Seveda je delovanje procesa nadzora usmerjeno tudi kot pomoč k izboljševanju ravni kakovosti izvajanja storitev (Snoj 1998, 115).

Nadzor je tudi enostavneje izvajati, saj smo v času prenove v podružnici poskrbeli, da smo novo ekipo sodelavcev pripeljali do nivoja znanja, ki je potreben za razvijanje klicnega centra. Naučili smo jih delati samostojno, vendar so prvih 6 mesecev po prenovi morali poročati vsakih štirinajst dni o doseženi rezultatih, o novostih, ki so jih pripravili in o morebitnih težavah, ki jih imajo. V kolikor se je izkazala potreba po dodatni pomoči v podružnici, se jim je to omogočilo, in se jim je poslalo pomoč, vendar le za krajša časovna obdobja.

Podružnica 4, v kateri smo izvajali reorganizacijo, deluje sedaj samostojno in se razvija, kar pomeni da ekipa, ki sedaj deluje v tej podružnici dela bolje kot predhodna in je sposobna vzdrževati postavljen sistem in izboljševati delo, ki ga opravlja.

Res je, da smo končali reorganizacijo ene podružnice, vendar smo ponovno začeli izvajati pregled in nadzor nad še dvema bolj kritičnimi podružnicami. Kjer je povpraševanje po sodelovanju pričelo naraščati, zaradi cenejše delovne sile in cenejših storitev.

5 SKLEP

Trg je vedno bolj konkurenčen in zahteva vedno hitrejše prilagajanje in reagiranje na spremembe. Spremembe so vedno hitrejše in pogostejše, kupci postajajo zahtevnejši. Trg zahteva, da odreagiramo hitreje na spremembe. Podjetje lahko konkurira tem spremembam, če se prilagaja hitro in z uvajanjem korenitih sprememb pri svojem poslovanju.

Če podjetje vidi, da ga je konkurenca dohitela in ga bo verjetno zelo kmalu tudi prehitela, je ključnega pomena, da podjetje to sprevidi in ravna tako, da lahko dohiteta konkurenco na trgu ter pristopi k prenovi poslovanja.

V literaturi je mogoče zaslediti veliko različnih teorij o prenovi poslovanja, iz njih lahko izluščimo nekatere skupne značilnosti opredelitve prenove poslovanja, po katerih je prenova korenit proces spreminjanja obstoječih organizacijskih in poslovnih procesov. Cilj prenove je povečanje uporabne vrednosti storitev ali proizvodov, le to pa pomeni izboljšanje uspešnosti poslovanja. Samo izvajanje prenove poslovanja za podjetje predstavlja velik izziv, potrebno je pripraviti primeren plan prenove poslovanja, postaviti cilje in slediti novo zastavljeni viziji podjetja. Sama prenova poslovanja je kompleksen in zahteven proces. Zaradi samega izvajanja prenove poslovanja je potrebno sestaviti ekipe, katere sestavljajo strokovnjaki iz različnih oddelkov, pri tem pa je potrebno tudi tesno sodelovanje z dobavitelji in kupci. Vse to predstavlja povsem nov način opravljanja dela v vseh ravneh podjetja. Tukaj imajo zagotovo največjo vlogo pri prenovi poslovanja vodilni v podjetju, saj so ti tisti, ki podajo pobudo za prenovu in so odgovorni za celoten postopek. Poskrbeti morajo da motivirajo zaposlene in jih prepričajo, da je prenova poslovanja potrebna in nujna za izboljšanje samega poslovanja in ponovne vodilne vloge na trgu. To vpliva na napredek podjetja, zaposlenih in seveda obstanek. Motivacija zaposlenih je pri prenovi ključnega pomena, saj običajno uvajanje sprememb v delovne navade pri zaposlenih vzbudi odpor, predvsem zaradi morebitne izgube delovnih mest. Prenove poslovanja se lahko izvedejo kot celotna prenova poslovanja, kot prenova poslovnih procesov in/ali kot reorganizacija.

Reorganizacija se izvaja v veliko podjetjih, saj se podjetja zavedajo pomena slediti trgu in konkurenci na trgu, saj je boj za obstanek zaradi globalnega trga vedno težji.

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na reorganizacijo, kjer gre za prenovu organizacijskih procesov in prenovu organizacijske strukture, tako poslovnih procesov kot tudi organizacijskih procesov, v podružnici slovenskega podjetja v tujini.

Podjetje Trg d.o.o. je slovensko podjetje z podružnicami v devetnajstih državah Srednje in Vzhodne Evrope, zato je za podjetje odločilnega pomena, da skrbi za rast in razvoj svojih podružnic, da je lahko na trgu konkurenčno in da ohranja vodilni položaj. Samo podjetje se je morda razvijalo hitreje kot je lahko temu sledilo, zato je sedaj odločilnega pomena, da vzpostavi enotna merila in kriterije za vse svoje podružnice. Nekatere izmed podružnic so zaradi različnih dejavnikov »zaspale« na začetnem nivoju in niso uspele dohajati novih meril podjetja. Izstopa tudi kulturna razlika med odgovornimi in zaposlenimi v podjetju ter pomanjkanju odločujočega kadra v podjetju.

Vendar vsi ti razlogi niso opravičljivi, da podjetje ne more delovati na trgu kot celota z enakimi standardi, kot jih predstavlja. Vsi ti razlogi so privedli vodilne v podjetju k odločitvi, da vzpostavijo podporno ekipo ljudi, ki bo lahko podružnicam ponudila kakršno koli pomoč in kadarkoli.

Po pregledu stanja in pripravi plana se je reorganizacija podružnice pričela z ekipo ljudi, ki so bili usposobljeni za reševanje kritičnih situacij in dvig uspešnosti ter razvoj podružnice. Po enem letu je celotna ekipa dosegla zastavljene cilje, katere smo si skupaj zastavili. Podružnica je uspešno dosegla standard celotnega podjetja.

Vendar pa to ni pomenilo, da se sodelovanje s podružnico ne nadaljuje. Sodelovanje se nadaljuje kot nadzor in kontrola. Ekipa v podružnici pa sama dela in sprejema odločitve.

Proces v tej podružnici se je zaključil, vendar podjetje redno zahteva izpolnitev standardov in izpolnjevanje pogojev od svojih podružnic, tako da do tako kritičnih trenutkov ne bi več prihajalo. Vsekakor pa izvajanje sprememb v podružnici ni preprosto in zahteva sodelovanje med vodilnimi v podružnici in matičnem podjetju.

LITERATURA

- Bizjak, Franc. 1997. *Reinženiring in razvoj podjetja*. Nova Gorica: EDUCA.
- Davenport, H. Thomas. 1993. *Process Innovation: Re-engineering Work Through Information Technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Dimovski Vlado, Penger Sanda, Žnidaršič Jana. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- George M. Jennifer, Jones R. Gareth. 1996. *Understanding and Managing Organisational Behavior*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Grint Keith. 1995. *Utopian Re-engineering, Examining Business Process Reengineering*. London: Cranfield University School of Management, Kogan Page.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Hammer Michael, Champy James 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Pučko Danijel, Rozman Rudi. 1993. *Ekonomika podjetja*. 1. knjiga. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman Rudi. 2000. *Sedanje organizacijske strukture podjetij*. Zveza ekonomistov Slovenije; *O sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, 6. Strokovno posvetovanje, Portorož.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Zairi Mohamed. 1997. *Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness*. Business Process Management Journal, Bradford: MCB University Press.

VIRI

- Interne informacije podjetja Trg d.o.o. v katerih so bili zajeti osnovni podatki o podjetju. Podatki in statistike mednarodnih primerjav podružnic v podjetju Trg d.o.o., kateri so na voljo za interno rabo podjetja.