

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

KORENITO SPREMINJANJE POSLOVNIH
PROCESOV PRI DOSEGANJU USPEŠNOSTI
POSLOVANJA

Mentor: doc.dr. Drago Dubrovski
Obravnavana organizacija: Domel d.d
Strokovni sodelavec iz organizacije: uni.dipl.ing. Drago Benedik

KOPER, 2006

ROBERT MESEC

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava obnovo poslovnih procesov v podjetju Domel d.d. Star način vodenja podjetja je bil zaradi novejših načinov pristopa k vodenju potrebno opustiti. Vodenje po poslovnih funkcijah v spremenjenih tržnih razmerah ni bilo dovolj učinkovito. Na osnovi novih spoznanj smo sprejeli odločitev, da se podjetje organizira procesno. Uvajanje novega načina vodenja je potekalo po metodologiji uvajanja vsakega večjega projekta, ki temelji na petih večjih fazah.

V diplomskem delu je podana groba slika ciljnega vodenja za celotno podjetje (finance, nabavo, kadrovski oddelek, kontrolo, razvoj,..). Cilj diplomske naloge se je osredotočiti na oddelek montaže, kjer bodo opisane vse aktivnosti, ki so potekale ob uvajanju procesa vodenja s cilji. Podjetje mora imeti sodobne poslovne procese, ki morajo pokrivati vse glavne in stranske aktivnosti in povezovati posamezne funkcije med seboj z namenom maksimalne izkoriščenosti zaposlenih.

Ključne besede: projekt, poslovni procesi, projektni tim, faze projekta, ključni in podporni procesi.

ABSTRACT

Re – engineering of business processes in joint – stock company Domel, d.d is presented in this diploma thesis. Due to new approaches to the management, the old way of company managing had to be abandoned. Management according to the organization of business functions was not effective enough for new market conditions. Based on this cognition, the decision for process organization in the company was taken. The new policy was put into effect according to the project implementation divided into five phases.

Rough picture of management by goals for the whole company (finance, purchasing, personnel department, quality assurance, development department,..) is presented in this work. The aim of this work is to concentrate to the assembly area of production department, where all activities regarding implementation of management by goals will be presented. The company shall have the state-of-the-art defined business processes that cover all key and support activities and connect individual processes together to achieve maximal utilization of all employees.

Key words: project, business process, project team, project phase, key process and support process.

UDK 330.101.5:330.34(043.2)

ZAHVALA

Najprej se želim zahvaliti svoji družini, ki mi je v času študija stala ob strani, me bodrila in mi oprostila za vse ure, ki jih nisem uspel preživeti v njihovi bližini. Hvala ženi Majdi, za vso energijo, ljubezen in podporo, ki mi jo daješ. Brez tebe ne bi bil to kar sem. Hvala Janji, Juretu in Tini, ki so kljub moji odsotnosti postali in ostali dobri otroci.

Zahvalo dolgujem vsem svojim sodelavcem in prijateljem, ki so že v začetku verjeli vame in me spodbujali pri uresničevanju novih nalog in vizije, ki sem jo želel uresničiti. Vi ste tisti, zaradi katerih je naše podjetje eno izmed najuspešnejših na svojem področju.

Hvala tudi vsem slovenskim strokovnjakom na področju osebne rasti in vodenja. Vaše ideje so mi pomagale oblikovati znanje, ki ga delim z drugimi.

KAZALO

1 Uvod	1
2 Predstavitev podjetja Domel d.d	3
3 Poslanstvo in vizija podjetja Domel d.d	5
3.1 Poslanstvo.....	5
3.2 Vizija.....	6
4 Simptomi, vzroki in posledice podjetja v krizi	7
4.1 Vzroki krize.....	8
4.2 Povodi krize.....	9
4.3 Posledice krize.....	9
4.4 Faze kriznega odločanja.....	10
5 Prenova poslovnih procesov	13
5.1 Pravi čas za prenovu poslovnih procesov.....	14
5.1.1 Spremembe okolja.....	14
5.1.2 Potrebe po tržni orientaciji.....	14
5.2 Pomembnost sprememb.....	15
5.2.1 Reorganizacija podjetja.....	15
5.2.2 Optimiranje poslovnih procesov.....	15
5.2.3 Popraviti proces.....	16
5.3 Udejanjanje vizije in strategije.....	16
6 Organiziranost projekta	19
6.1 Projektni svet.....	19
6.2 Projektni tim.....	19
7 Koraki optimiranja procesov v Domel d.d	21
8 Analiza spreminjanja procesov v Domelu	27
8.1 Analiza poslovnega okolja.....	27
8.1.1 Analiza konkurence.....	27
8.1.2 Pogajalska moč dobaviteljev.....	27
8.1.3 Pogajalska moč kupcev.....	28
8.1.4 Možnost pojava novih nadomestkov.....	28
8.2 SWOT analiza.....	29
8.2.1 Osnove SWOT analize.....	29
8.2.2 Swot analiza v podjetju Domel d.d.....	32
8.3 Portfeljska analiza.....	33
8.3.1 Matrika tržni delež - rast trga.....	34
8.3.2 Pomen in kritika portfeljske analize.....	35
8.3.3 Portfeljska matrika strateških poslovnih proizvodov.....	36

9 Procesna organiziranost v oddelku	37
9.1 Sprememba kulture organizacije in oddelka	37
9.2 Pričakovane ovire	38
9.3 Motivacijski pristop.....	38
9.4 Namen in cilji	38
9.5 Metodologija uvajanja	39
9.5.1 Znanje o procesu.....	39
9.5.2 Razumeti proces	39
9.5.3 Usmerjati proces k ciljem.....	39
9.5.4 Kako meriti proces.....	40
9.6 Doseganje ciljev z izidi	41
9.6.1 Primerjava med posameznimi procesi.....	43
9.6.2 Vizija novega procesa.....	43
9.6.3 Poročanje o procesu.....	43
9.6.4 Izpopolnjevanje procesa	45
10 Povzetek izvedenega projekta	47
11 Zaključek.....	49

PONAZORILA

Slika 1	Ishikawa diagram	24
Slika 2	Procesna organiziranost v Domel d.d	47
Tabela 1	Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja	31
Tabela 2	Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti	31
Tabela 3	Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja Domel d.d	32
Tabela 4	Priložnosti – nevarnosti podjetja Domel d.d	33
Tabela 5	Kazalniki uspešnost procesa	41
Tabela 6	Realizacija izdelanih kosov	42

KRAJŠAVE

PT	projektni tim
PS	projektni svet
SPE	strateške poslovne enote
CA1	obrazec ključnih ciljev in aktivnosti podjetja
EC	elektronsko komutirani motorji

1 UVOD

Obsežna empirična raziskava, ki je bila v zadnjih desetih letih izvedena pri več kot tisoč managerjih po vsem svetu, odkriva, da več kot štiri petine anketiranih vodij pričakuje v prihodnje na svojem poslovnem področju več dinamike, zapletenosti in nepredvidljivih presenečenj, s katerimi se bo srečevalo njihovo podjetje. Z drugimi besedami:

Obstaja velika enotnost o tem, da bo veliko podjetij v prihodnje delovalo v neurejenem okolju, v katerem zanašanje na dosedanje prednosti in recepte ne bo več zagotavljalo prihodnje uspešnosti. Vedno pomembnejše postaja sposobnost upravljanja ter uspešnega odzivanja na takšne izzive (Wunderer 2002, 127).

Živimo v času globalizacije, prevlade multinacionalnih podjetij, povezovanja družb v še večje integracije. Upravljanje gospodarskih družb pa tudi kljub vse močnejšim globalizacijskim trendom verjetno nikoli ne bo popolnoma poenoteno. Kljub dejstvu, da družbe opravljajo enake in podobne dejavnosti, da želijo ustvarjati dobiček, morajo na drugi strani tudi zadovoljevati različne interesne skupine.

Če naj podjetje preživi, mora biti kompatibilno s svojim okoljem, to je z zunanjimi sociološkimi, ekonomskimi in političnimi pogoji, ki lahko vplivajo na vse aktivnosti podjetja, na njeno naravo in preživetje. Ko se okolje spremeni, mora podjetje ustrezno reagirati. Podjetja, ki se niso sposobna dovolj hitro prilagoditi, ali prenehajo obstajati ali pa se asimilirajo v drugo podjetje.

Četudi ima podjetje nek splošen občutek smeri, v katero se giblje poslovanje, je nemogoče zmeraj in v celoti razumeti okolje, v katerem podjetje deluje, niti njegov vpliv na prihodnost podjetja. Poleg tega podjetje potrebuje določeno usmeritev za vsakodnevne aktivnosti – strateškem načrtovanju. Strateško načrtovanje je torej proces prenove podjetja, oziroma način, s katerim poskuša podjetje doseči primerjalno prednost na tržišču.

V diplomski nalogi je podana groba slika ciljnega vodenja za celotno podjetje, vključujoč vse oddelke (finance, nabavo, kadrovski oddelek, kontrolo, tehnične službe,..). Cilj naloge je osredotočiti se na oddelek montaže, kjer bodo opisane vse aktivnosti, ki so potekale ob uvajanju procesa vodenja s cilji. Ob tem imajo vodje posameznih oddelkov pomembno nalogo pri postavljanju pravih ciljev za tekoče leto. Kljub dodatnim obremenitvam vseh vpletenih posameznikov se je vodenje s cilji v podjetju Domel dodobra ukoreninilo.

Seveda ob vsakoletnih višjih zahtevah in višjih ciljih sodelavci izražajo nezadovoljstvo. Tu igra posebno vlogo motivacijski pristop do vsakega posameznika v podjetju. Podjetje je namreč uspešno le toliko, kolikor je uspešen vsak posameznik v njem.

Uvod

V diplomski nalogi so opisane:

- analize obstoječega stanja na področju proizvodnega oddelka,
- pričakovane težave pri uvajanju sprememb z namenom uspešnejšega poslovanja,
- vse aktivnosti, ki jih trenutno izvajamo na področju vodenja, izobraževanja, motiviranja in planiranja kadrov,
- ocene, v kolikšni meri bo novi način vodenja pripomogel k doseganju boljših rezultatov,
- sistemi, kako lahko z vključevanjem vseh zaposlenih lažje spreminjaš dolgoletno tradicijo poslovanja,
- ocene, v kolikšni meri dobro postavljeni cilji vplivajo na uspešno poslovanje podjetja,
- ocene na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnih primerov bodo v nalogi oblikovana zaključna spoznanja s priporočili,
- pomemben nosilec postavljenih ciljev je poslovni plan, ki vsebuje cilje, ki so vezani na naslednje skupine podatkov:
 - podatki, vezani na podjetje,
 - podatki, vezani na področje,
 - podatki, vezani na poročila presoje standardov,
 - podatki, vezani na proizvode,
 - podatki, vezani na stroške in kakovosti,

Namen diplomske naloge je opisati podjetje s procesno organiziranostjo v prihodnosti. Procesna naravnost mora namreč prispevati k boljšemu razumevanju končnega cilja in izhoda podjetja ter vloge posameznika pri tem.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL d.d

Ime družbe:	DOMEL, Elektromotorji in gospodinjski aparati
Sedež družbe:	Otoki 21, Železniki, Slovenija
Pravna oblika:	Delniška družba
Šifra dejavnosti:	31.100 Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev
Leto ustanovitve:	1946
Število zaposlenih:	923

Najstarejša železarska industrija na Slovenskem je doma prav v Železnikih. Spodbudila jo je fužinarska in železarska tradicija, ki je zamrla v začetku 20. stoletja. Zadnji plavž je ugasnil leta 1902, ogenj v zadnjem vigenjcu pa leta 1909. Od takrat pa do končanja 2. svetovne vojne so bili v Železnikih težki časi.

Zadrugo, ki je bila ustanovljena na pobudo Nika Žumra (že pred drugo svetovno vojno je imel delavnico za izdelavo risalnih žebličkov), mnogi ocenjujejo za precej smelo dejanje. Takratna oblast je bila namreč mnenja, da Železniki niso primeren kraj za gradnjo industrije. Zato so se odločili za ustanovitev zadruga, v kateri bi izdelovali predvsem pisarniške potrebščine. Ker so delovni prostori v Žumrovi delavnici kmalu postali pretesni, so v delavnico preuredili nekdanje hleve na Racovniku. Prvotni program so kmalu razširili še z laboratorijskimi aparati in pripravami ter proizvodnjo tehtnic, šestil in malih elektromotorjev. Zadrugo so leta 1954 podržavili in jo preimenovali v tovarno kovinskih in elektromehanskih izdelkov NIKO Železniki. Štiri leta kasneje so jo prisilno priključili Iskri Kranj, ki se je usmerila predvsem v izdelavo malih elektromotorjev, medtem ko je tradicijo nekdanje zadruga nadaljevalo novoustanovljeno Obrtno podjetje NIKO. Zaradi preširokega delovnega programa so izločili še proizvodnjo tehtnic in šestil, ki sta ju prevzeli novoustanovljeni podjetji Tehtnica v Železnikih in Kladivar iz Žirov. Iskra – tovarna elektromotorjev se je v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja povezovala z velikimi evropskimi proizvajalci in sicer italijanskim Girmijem, nemškim Braunom, Danskim Danfossom in nemškim AEGjem. Mejniki, ki so zaznamovali rast podjetja:

- leta 1953 je bil izdelan prvi elektromotor za centrifuge,
- leta 1954 selitev proizvodnje v novo zgrajeno tovarno,
- leta 1958 prvi izvoz elektromotorja za sesalno enoto v ZDA,
- leta 1962 priključitev koncernu Iskra,
- leta 1967 sklenitev prve mednarodne pogodbe s podjetjem Girmi,
- leta 1970 sklenitev mednarodne pogodbe s podjetjem AEG,
- leta 1971 selitev dela proizvodnje v Idrijo,
- leta 1975 pričetek masovne proizvodnje sesalnih enot,

Predstavitev podjetja

- leta 1981 zagon proizvodnje profesionalnih elektromotorjev in sklenitev dolgoročne pogodbe s podjetjem Indramat,
- leta 1987 izstop iz koncerna Iskra,
- leta 1992 preimenovanje in poslovanje pod lastno blagovno znamko Domel,
- leta 1996 zaključeno lastninjenje – Domel d.d,
- leta 1998 odprodaja dela proizvodnje podjetju Rexroth,
- leta 2000 prevzem podjetja Corona,
- leta 2000 začetek proizvodnje novega programa sesalnih enot,
- leta 2005 sklenjena dolgoročna pogodba z mednarodnim podjetjem Philips,

Domel d.d je eden od vodilnih proizvajalcev elektromotorjev, ki v svetovnem merilu dosega pomemben tržni delež. Je največji evropski proizvajalec elektromotorjev za pogon sesalnikov. Večina elektromotorjev in sesalnih enot, proizvedenih v Domelu d.d, je namenjenih izvozu. V Evropski uniji največ prodajo v Nemčiji. Z izdelki so prisotni po celem svetu, tudi na ameriškem in azijskem trgu, kjer se srečujejo z največjo konkurenco.

Konkurenco jim ustvarjajo azijska podjetja, zato so se odločili, da postavijo svoje podjetje na Kitajskem. Povezani so v skupino Domel, ki zaposluje preko 1000 delavcev. Svoje izdelke prodaja po vsem svetu.

Osnovno vodilo v Domelu d.d je odličnost na vseh ravneh poslovanja. Strateška usmerjenost podjetja temelji na inovativnosti, prilagodljivosti, stalnem učenju, znanju, odgovornosti, zaupanju in kakovosti. Inovativnost in znanje sta osnovno vodilo napredka podjetja. Skozi šestdesetletno tradicijo je podjetje postalo prepoznavno, kot zanesljiv in kupcu usmerjen dobavitelj. Že desetletja igra vlogo razvojnega dobavitelja svetovnim korporacijam bele tehnike. Podjetje daje poudarek na razvojno-tehnološkem področju, v katerega je vključeno veliko število elektro in strojnih diplomantov, magistrrov in doktorjev znanosti. Podjetje se s posameznimi razvojnimi projekti povezuje z univerzitetnimi ustanovami v Sloveniji in na tujem, s ciljem, da se nova spoznanja in znanja čim hitreje prenesejo preko proizvodnje v izdelke, namenjene kupcem.

Da se v podjetju zavedamo tradicije in korenin, se kaže zlasti v ljudeh in njihovi pripadnosti, ki je v Železnikih, kjer ima podjetje sedež, izjemna. Proizvodne kapacitete ima podjetje na dveh lokacijah: v Železnikih in v Retečah pri Škofji Loki.

Prvi steber predstavlja osnovno dejavnost: proizvodnjo sesalne enote, kolektorskih in DC motorjev, drugi steber predstavlja profesionalni program, tretji steber pa predstavlja program avtomobilske industrije.

3 POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA DOMEL d.d

Poslanstvo podjetja je opredelitev, kaj podjetje hoče biti. Gre za zapisane namene poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij podjetja. Gre za osnovno poslovno področje, širino poslovne dejavnosti, kje vidi podjetje svojo konkurenco, kakšne odnose misli razvijati s svojimi udeleženci (delničarji), kateri so njeni temeljni smotri in katere bodo temeljne vrednote, za katere se bo podjetje prizadevalo.

Vizija je zamisel nove zaželeno podobe podjetja v prihodnosti in jo je potrebno širiti v podjetju in zunaj njega. Vizija je posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem sodelavcem v podjetju. Zelo pomembna je v podjetjih, kjer je potreben bistven preobrat poslovanja ali radikalne spremembe in je potrebno podjetje »ozdraviti«.

Smoter je razlog za nastanek in izoblikovanje organizacije, ter za njen obstoj, delovanje in razvoj. Smoter je zato tudi najbolj temeljen cilj in podlaga za razdelavo ciljev, ki jih je mogoče postaviti v čas in prostor in jim določiti kakovost, jim dodeljevati ljudi in sredstva ter jih opredeliti kot izide, ki jih je treba doseči (Tavčar 1999, 23).

3.1 Poslanstvo

Domel d.d je fleksibilen, inovativen, kakovosten in globalno usmerjen proizvajalec elektromotorjev. Program obsega sesalne enote za mokro in suho sesanje, kolektorske motorje, asinhronske motorje, elektromotorje s permanentnimi magneti, elektronsko komutirane motorje, elektroniko, krmilja, orodja in naprave. Le to je navedba dokaj stalnih namenov, ki jih izoblikuje najvišje poslovodstvo in ki se nanašajo predvsem na:

- definicijo Domelovega poslovnega področja,
- osnovni smisel obstoja podjetja: namen, poslovna dejavnost, konkurenčna arena,
- okvir za uravnavanje odnosov z udeleženci,
- navedba osnovnih smotrov podjetja,
- način doseganja konkurenčnega položaja,
- opredelitev strateških poslovnih enot,
- sestavine kulture podjetja: vrednote, cilji, odnosi,
- proizvajajo razvojno podprte, kakovostne, v strategiji določene izdelke (storitve) ob podpori kakovostnih dobaviteljev z namenom doseganja vodilnega položaja v primerjavi s konkurenco in s tem dosežejo zadovoljstvo zaposlenih,
- kupcu svetujejo in pomagajo do najboljše rešitve,
- servis in storitve odražajo kvaliteto in odličnost,
- smo okolju prijazni,

Poslanstvo in vizija.

- Domel d.d zagotavlja varna, kvalitetna delovna mesta v čistem in zdravem okolju ter z močno razvojno podporo zadovoljuje kupce svojih izdelkov.

3.2 Vizija

Vizija je mentalna slika možnega in zaželenega prihodnjega položaja organizacije.

Vizija mora biti:

- realistična,
- ljudje morajo vanjo verjeti,
- privlačna,
- lahka za komuniciranje.

Glede na zgornje ugotovitve razvojne načrte vodstva Domela d.d in načrta zaposlenih je naslednja vizija podjetja:

- Domel bo ostal in postal močno razvojno podjetje, s prodajo in proizvodnjo po celem svetu, s sedežem v Železnikih, ki bo razširil svoj proizvodni program na več segmentov izdelkov in tudi storitev,
- ostati globalni proizvajalec elektromotorjev, njihovih nadgradenj in komponent,
- imeti zadovoljne zaposlene, ki so visoko motivirani in izkazujejo veliko pripadnost podjetju,
- imeti zanesljive dobavitelje, ki jim dolgoročno omogočajo kakovosten in konkurenčen produkt,
- imeti čisto tehnologijo, ki bo ustrezala najzahtevnejšim okoljevarstvenim standardom,
- z zagotavljanjem delovnih mest dolgoročno vplivati na kakovost življenja v svoji okolici,
- obdržati zadovoljne kupce s kakovostnim izdelkom, fleksibilnostjo in dolgoročnim razvojnim sodelovanjem.

Danes so uspešni tisti, ki so neprestano izpostavljeni toku novih idej iz najrazličnejših virov. Neuspešni pa so tisti, ki premlevajo stare in izrabljene ideje, z najmanjšo mero domišljije in ustvarjalnosti (Tracy 1997, 62).

4 SIMPTOMI, VZROKI IN POSLEDICE PODJETJA V KRIZI

Kdaj pride v podjetju do krize?

V podjetju se pojavijo simptomi ali signali, ki napovedujejo prihod krize. Pravočasno zaznavanje simptomov in takojšnja vpeljava aktivnosti v podjetju lahko zelo omili posledice krize ali pa celo prepreči njen nastanek. Management mora stalno bedeti nad signali – simptomi krize, katerih ne sme zanemarjati ali celo podcenjevati. Simptomi namreč dopuščajo različne možnosti njihovih vzrokov. Simptom za bližajočo se krizo ni nujno tudi vzrok za njen nastanek. Simptomi torej samo opozarjajo na bližajočo se »bolezen« podjetja. Naloga managementa je, da ugotovi, kje je razlog za »bolezen« in se zdravljenja krize loti pri vzroku nastanka. Podjetje je v veliki nevarnosti, v kolikor management opozorilnih signalov nastanka krize ne opazi ali jih zanemari. Praviloma se pred krizo v podjetju pojavi veliko število opozorilnih signalov nastanka krize. Takojšnje analiziranje in iskanje vzrokov nastanka dogodkov, ter ustrezno ukrepanje bodo omilili ali celo odpravili nastanek krize. Grška beseda »krisis« v prvotnem pomenu pomeni obrat za jadrnice na tekmovanjih, češ da tako kot na tekmovanjih jadrnic obrati odločajo o zmagi ali porazu (Thommen 2003, 172).

Management mora za poznavanje simptomov krize zaupati sodelavcem na posameznih funkcijskih področjih, ki so bliže dogajanju. Posamezni znaki krize namreč lahko nastajajo v različnih področjih in celo v kombiniranih oblikah in v medsebojni povezanosti. Zaznavanje prvih simptomov krize za vestnega in dobro usposobljenega managerja ne more biti težavna naloga. V kolikor manager veliko in neposredno komunicira s svojimi sodelavci in predstavniki organizacij iz okolja ter je v urejenih odnosih s svojimi kupci in dobavitelji in je prisoten na posameznih lokacijah poslovnega procesa, povsem zadovoljuje celoten pregled nad morebitno bližajočo se krizo. Mnogo težja naloga čaka managerja, ko je potrebno analitično razstaviti vzroke za nastanek krize in poiskati prave vzvode za njihovo odpravo.

Nekaj osnovnih primerov možnosti nastanka krize, na katere mora biti pozoren manager ob svojem analitičnem delu:

- postopna cenovna neučinkovitost,
- vstopanje konkurentov na tržne položaje podjetja,
- pristajanje na stalno slabšanje nabavnih pogojev,
- poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost podjetja,
- negativna donosnost glede na osnovo (ROI, ROS, ROE, ROA,.),
- neizplačevanje dividend ne glede na prikazan dobiček,
- padajoča vrednostna in količinska produktivnost,
- zmanjšanje naložb v povečanje produktivnosti in delovne procese,
- povečevanje vmesnih zalog,
- naraščanje nezadovoljstva zaposlenih,

Simptomi, vzroki in posledice podjetja v krizi

- visoka fluktuacija na visokih nivojih,
- stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitev na višjih nivojih,
- povečan obseg bolniškega staleža,
- neučinkoviti informacijski procesi in sistemi,
- stalno spreminjanje organizacijske strukture zaradi odhoda posameznikov,
- itd (Dubrovski 2004, 27).

4.1 Vzroki krize

Medtem, ko simptomi zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski »krivci« za položaj, v katerem se je podjetje znašlo. V primeru razreševanja krize je naloga managerjev mnogo težja. Analizirati in odpraviti morajo vzroke za nastanek krize, ne pa se osredotočiti na simptome. Managerji morajo ob analiziranju vzrokov nastanka krize, iskati vzroke zaradi zunanjih vplivov ali vzroke, ki jih je povzročilo delovanje podjetja. Ne glede na razlog nastanka krize je naloga managerjev, da s svojim pravočasnim ukrepanjem zagotovijo dolgoročno poslovanje podjetja. Kriza ima velikokrat izvor v prevelikem zaupanju vrhnjega managementa mlajšim sodelavcem in zunanjim svetovalcem, medtem ko management nima dovolj znanja zaradi hitro se spreminjajočih se razmer na zahtevnem tržišču. Enačba krize »kriza=akumulacija porušenih ravnovesij in nevednosti managementa«, s katero opozarja na nezadostno »budnost« managementa (Roux-Dufort 2003, 23).

Med zunanje vzroke nastanka krize spadajo:

- močnejša konkurenca in s tem splošen padec cen,
- panožna kriza in sovražni neuspeli prevzemi,
- spremembe in ukinitve potreb po določenih materialih,
- splošna gospodarska kriza, ki se kaže v zmanjševanju investicij in varčevalnimi ukrepi,
- politične spremembe in vpliv globalizacije na podjetje,
- naravne nesreče,
- življenjski cikel tako izdelka, kakor tudi panoge,
- neprimerna poraba državne pomoči, ki je namenjena reševanju podjetja v krizi,
- itd.

Notranji vzroki nastanka krize so:

- delovanje podjetja brez strateško postavljenih ciljev,
- prepozno vključevanje Managementa v primeru nastanka krize,
- slaba motiviranost zaposlenih,
- slabo spremljanje signalov iz okolja,
- preveliko število hierarhičnih nivojev,

Simptomi, vzroki in posledice podjetja v krizi

- zastarela organiziranost po poslovnih funkcijah,
- dajanje prednosti organizacijski organiziranosti, pred procesno organiziranostjo,
- zastareli izdelki in storitve,
- izdelki z nizko dodano vrednostjo,
- itd.

Ob analiziranju krize skoraj brez izjeme management precenjuje zunanje vzroke nastanka krize, podcenjuje pa notranje vzroke. Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja v podjetju je izjemno pomembno, saj se v primeru napačne analize podjetje ukvarja z odpravljanjem napačnih vzrokov, ki pomenijo dodatno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj še dodatno zaostri. Čeprav drži, da imajo zunanji vzroki v mnogih primerih odločilno vlogo pri nastanku krize v podjetju, vendarle prevladujejo pravi vzroki za nastanek krize znotraj podjetja. Management mora stalno bedeti nad spremembami v okolju in temu primerno naravnati strategijo delovanja podjetja (Dubrovski 2004, 37).

4.2 Povodi krize

Povod je neposreden vzrok, na osnovi katerega je kriza dejansko nastala. Povod je lahko manjši, sicer nepomemben dogodek, ki pa sproži verižno reakcijo vseh drugih vplivov, ki lahko segajo v večletno preteklost. Povodov za nastanek krize je veliko, naštejmo le nekatere:

- stečaj pomembnega kupca,
- reklamirana pošiljka izdelkov večje vrednosti,
- napačno ponujena predkalkulacija,
- nenaden odhod članov managementa,
- izgubljena odškodninska tožba,
- itd (Dubrovski 2004, 43).

4.3 Posledice krize

Posledice krize se kažejo znotraj podjetja kakor tudi v njegovi okolici. Vsaka kriza praviloma predstavlja le kratkotrajno stanje podjetja, saj je izhod iz krize lahko le dvojen: ozdravitev ali propad podjetja. Uspešnost pri reševanju krize bo odvisna od tega, kako globoke in zaostrene so posledice krize. V kolikor se je podjetje s krizo soočalo že več let, potem je za »ozdravitev« zelo malo možnosti. Posledice krize se neposredno kažejo v žrtvah, ki jih podjetje in zaposleni ob nastanku krize morajo utrpeti. Poleg materialnih sredstev se kriza najbolj odraža na zaposlenih, ki se srečujejo za naslednjimi problemi:

- stres – strah pred napačnimi odločitvami, pred izgubo delovnega mesta,

Simptomi, vzroki in posledice podjetja v krizi

- konflikt – zaradi omejenih sredstev se zapirajo posamezni oddelki v podjetju,
- odhod – podjetje zapuščajo najmanj in najbolj usposobljeni kadri,
- sovraštvo – posamezni managerji si v procesu padanja uspešnosti poslovanja pričnejo izogibati drug drugega in si skrivajo informacije, odklanjajo naloge in odgovornost,
- itd.

Krizni management mora ob zahtevnih strateških in taktičnih nalogah v projektu zdravljenja krize vzpostaviti ponovno ravnovesje med vplivnimi udeleženci, sicer projekta ne bo mogoče izpeljati. Nasprotja med interesi se namreč križajo prav pri kriznem managementu, ki mora razen strokovnih veščin pokazati še spretnost komuniciranja in pogajanja (Dubrovski 2004, 44 – 47).

V slovenski gospodarski praksi nismo bili pripravljeni sprejeti gospodarskih kriz in stečajev kot resničnost, pa tudi znanja, sredstev in sposobnosti za njihovo razreševanje je primanjkovalo. »Okolje je čutilo tragične posledice gospodarske krize, ki je logično nastala in povzročila učinke, kot jih pač po naravi ti pojavi povzročajo. Največ so se ukvarjali s posledicami, ne pa z vzroki« (Ivanjko 1997, 45).

4.4 Faze kriznega odločanja

Zaradi nepravočasne reakcije managementa podjetje prehaja v različne faze kriznega obdobja, ki se ga lahko razvrsti v pet značilnih faz:

Faza zaslepljenosti: management ni pravočasno zaznal signalov sprememb, zato tudi ne sprejema nobenih odločitev. Fazo zaslepljenosti odpravljamo z učinkovitim informacijskim sistemom.

Faza pasivnosti: management je bil sicer opozorjen na naraščanje razkoraka med dejanskim in želenim stanjem, ker pa smatra, da gre za trenutne motnje, ki bodo same kmalu odpravljene, ne ukrepa. Fazo pasivnosti odpravljamo s hitrimi ukrepi managementa.

Faza napačnih odločitev: neravnovesje med dejanskim in želenim stanjem tako naraste, da ga ni več mogoče prezreti in zanemariti. Odločitve so centralizirane, management ne upošteva mnenj nižjih managerjev, ki so bliže dogajanja. Zaradi ukvarjanja managementa z neproduktivnimi nalogami se stanje le še poslabšuje. Fazo napačnih odločitev odpravljamo s korektivnimi ukrepi.

Simptomi, vzroki in posledice podjetja v krizi

Faza krize: tudi okolje zazna krizo v podjetju in se v skladu s svojimi interesi temu primerno odzove. Fazo krize je mogoče odpraviti z bistvenimi revolucijskimi spremembami v strukturah, strategijah, vodenju in miselnosti.

Faza propada: zaradi izredno velikega neravnovesja med dejanskim in pričakovanimi rezultati poslovanja podjetja ni več mogoče rešiti. V kolikor podjetje preide v to fazo, je stečaj neizogiben (Dubrovski 2004, 48 – 52).

5 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Organiziranje lahko razumemo kot procesno funkcijo, pa tudi kot eno najpomembnejših vodstvenih nalog, s katero zagotavljamo oblikovanje delovnih razmer, v katerih je možno opraviti neko delo ali aktivnost. Če aktivnost razčlenimo, ugotovimo, da je pomembno poznati, kaj je njena naloga, kdo je nosilec in koliko je potrebnih sredstev za izvedbo (Bizjak in Petrin 1996, 145).

Na začetku je treba omeniti, kaj pravzaprav pomeni poslovni proces za podjetje. V podjetju je to skupina dejavnosti, ki so nujne za izdelavo določenega izdelka ali storitve. Razvoj izdelka se začne z idejo in konča s proizvodnjo delovnega modela, ko bo zadovoljil potrebe kupca, podjetju pa prinesel dobiček.

Besedna zveza prenova poslovnih procesov (reinženiring) je prvotno opisovala značilne spremembe osnovnih poslovnih procesov ,ki so prinašale bistvene spremembe in izboljšave v poslovanju. Prenova procesa pomeni opustitev starega in ustvariti novega, ki bo podjetju zares ustrezalo. Danes lahko govorimo o postopnih spremembah posameznih funkcij v podjetju, kot so: prodaja na zaposlenega, stroški proizvodnje izdelkov, stroški administracije podjetja, obračanje zalog itd., in o korenitih spremembah poslovnih procesov. Izraz, ki se zelo pogosto uporablja, je BPR (Business Process Redesign) – preoblikovanje poslovnega procesa.

Radikalne spremembe privedejo do dramatičnih izboljšav, ki jih je mogoče vrednotiti z merili uspešnosti in učinkovitosti. Končni namen doseženih izboljšav je krepitev ali vzdrževanje konkurenčnosti, to pa bo mogoče doseči z večjim zadovoljevanjem potrošnikov in relativno nižjimi stroški poslovanja (Dubrovski 2000, 143).

Glede na vsebino sprememb lahko razlikujemo strateške in operativne spremembe. Strateške spremembe so korenite spremembe, ki imajo dolgoročen vpliv na obliko in usmeritev podjetja. Operativne spremembe so omejene na optimiranje poslovnih procesov. Njihovi rezultati so vidni že v zelo kratkem času, vendar pa ne povzročajo temeljnih preusmeritev. Glede na obseg sprememb razlikujemo delne in celovite spremembe. Medtem, ko zajemajo celovite spremembe celotni poslovni sistem – vse najpomembnejše poslovne dejavnosti, so delne spremembe omejene na posamezne ključne poslovne dejavnosti, oziroma zajemajo le izbrana področja poslovanja (Vizjak 1991, 851 – 852).

V smislu pomembnosti ima vsako podjetje, ne glede na velikost, približno od osem do dvanajst večjih poslovnih procesov. To so navadno tisti procesi, ki jim mora biti namenjena posebna skrb in se v podjetju najpogosteje odloča za prenovo le teh. Seveda

Prenova poslovnih procesov

pa je odločitev vrhnjega managementa, koliko bo ključnih in koliko podpornih procesov. Podporni procesi so vsi procesi, ki so potrebni za nemoteno delovanje ključnih procesov.

5.1 Pravi čas za prenavo poslovnih procesov

Ko se podjetje odloča za nov poslovni proces, se pogosto pojavi vprašanje ali je čas za prenavo pravi. Povsem jasnega odgovora ni mogoče dati. Le to je povsem odvisno od poslovnega položaja in razmer v podjetju. Podjetje mora opazovati spremembe okolja in lastno uspešnost, da lahko na osnovi zaznav in intuicije določi pravi čas za spremembe. Novi poslovni procesi navadno zahtevajo določitev nove strukture, postopkov, razmerij in standardov. Seveda morajo novi poslovni procesi zagotoviti najnovejše in najboljše poslovne procese za posamezna področja. Na prenavo poslovnih procesov je treba gledati kot na mehanizem za organizacijsko spremembo. Podjetja ki pristopijo k implementaciji poslovnih procesov, da so uspešnejša od tistih, ki tega ne naredijo. Seveda se z implementacijo pojavi potreba po pomoči zaposlenih pri obvladovanju obsežnih sprememb pri njihovem delu, njihovih položajih v podjetju in njihovem procesu odločanja. Optimizacija poslovnih procesov in njihova informacijska podpora igrata pomembno vlogo pri konkurenčnem nastopanju podjetja na trgu. Prenavljanje poslovnih procesov je zato zelo zahtevno delo, saj je na ta način mogoče zelo povečati ekonomsko učinkovitost podjetja.

5.1.1 Spremembe okolja

Dinamika trga je osnovni vzvod poslovnega uspeha. Komur uspe, da v fazi nastajanja trga kot prvi uvede nov produkt, ta lahko po uvodnih investicijah v fazi rasti trga dosega visoke dobičke, vse dokler ni v fazi stagnacije in upadanja trga zaradi pritiska na cene prisiljen racionalizirati poslovanje. Rast trga je torej kazalec za stopnjo proizvoda v življenjskem ciklu, medtem ko relativni tržni delež pokaže sposobnost podjetja, da koristi potenciale trga.

Nekdaj so bili življenjski cikli proizvodov daljši in so podjetja lahko razvoj usmerjala postopoma. Danes so življenjski cikli kratki, zato mora podjetje vsako leto diverzificirati z uvajanjem novih programov in z diverzificiranjem upadajočih programov (Vizjak 1991, 853).

5.1.2 Potrebe po tržni orientaciji

Čeprav je bila Slovenija tržno organizirana in vključena v svetovno gospodarstvo, so posamezna podjetja pred osamosvojitvijo delovala po podobnih načelih vzhodnoevropske organizacije. Jugoslovanski trg je bil z visokimi carinami zaščiten pred tujo konkurenco, na domačem trgu pa je prišlo do monopolnega položaja posameznih podjetij.

Podjetja z majhnim obsegom ekonomije in majhnim tržnim deležem na dolgi rok ne morejo preživeti (Vizjak 1991, 854).

5.2 Pomembnost sprememb

Vrsta sprememb okolja in internih problemov določata obseg in vsebino spremembe. Glede na obsege sprememb ločimo vsaj štiri skupine sprememb. Obseg sprememb pa je odvisen od trenutne situacije tako v podjetju, kakor bližajočim se spremembam na tržišču.

5.2.1 Reorganizacija podjetja

Rastoča dinamika in kompleksnost poslovanja terja od organizacij, da z reorganizacijo dosežejo večjo uspešnost:

Tržna orientacija – zaradi masovne proizvodnje se je pojavilo nasičenje trgov in podjetje mora preiti iz proizvodnje k tržni miselnosti. Večje spremembe na zahteve kupca lahko podjetje izvaja brez spremembe interne organizacije, vse dokler obseg le te ne postane prevelik. Kasneje je potrebno nalogo decentralizirati in odgovornosti prenesti na nižje ravni vodenja, ki so bližje operativnemu poslovanju.

Izboljšana komunikacija – z rastjo podjetja so povezane tudi številne ravni podjetja. Poslovne dejavnosti, ki so bile tradicionalno združene v posameznih oddelkih pod samostojnim vodjem, ponavadi v naslednji stopnji decentralizacije ostanejo v isti grupaciji. Rezultat povišanja hierarhije je oteženo komuniciranje znotraj organizacije. Vsako sploščenje organizacijskih ravni pomeni prihranek pri številu delovnih mest, kakor tudi hitrosti poročanja.

Višja produktivnost dela – velikokrat je cilj celovite reorganizacije dvig produktivnosti dela. Rezultat višje produktivnosti so nižji stroški dela, ki imajo močan vpliv na konkurenčnost celotnega podjetja. Poenostavitev režijskih del vsebuje veliko majhnih sprememb na vseh nivojih podjetja od administracije, prodaje, razvoja, kontrole in proizvodnje režije (Vizjak 1991, 863).

5.2.2 Optimiranje poslovnih procesov

Optimiranje poslovnih procesov je delna operativna sprememba poslovnega sistema, pri kateri z novimi metodami, oziroma boljšo sistemsko podporo, dosežemo racionalizacijo posameznih poslovnih procesov. Spremembe so potrebne pri optimiranju:

administrativnih dejavnosti – managerji za svoje odločanje potrebujejo učinkovit sistem informiranja. V kolikor ne želijo biti popolnoma odvisni od nižjih managerjev, si morajo organizirati informacijski sistem, ki bi jim omogočil hitro odločanje na objektivni ravni – večinoma kvantitativni podlagi:

Prenova poslovnih procesov

- prilagajanju komercialne dejavnosti – komerciala se mora stalno prilagajati, v kolikor želi slediti dinamiki trga. Vsak nabavni referent ima osnovno nalogo znižati materialne stroške. Vse spremembe pri nabavi vodijo nabavno dejavnost k večji uspešnosti. Razmere na nabavnih trgih se stalno spreminjajo,
- racionalizaciji proizvodne dejavnosti – z uvajanjem novih tehnologij dobiva racionalizacija proizvodne dejavnosti nove perspektive. Tradicionalni sistem optimiranja, kot je usmerjanje izkoriščenosti kapacitet in zmanjševanje medfaznih zalog, dobijo s sistemsko podporo nove rešitve.

Vsako optimiranje poslovnih procesov v podjetju lahko meri, standardizira in izvaja korektivne ukrepe glede na zmogljivosti poslovanja. V kolikor je podjetje najboljše v branži pomeni, da ima ugoden trend zadovoljstva kupcev, izvajajo se presoje metod dela zaradi ugotavljanja skladnosti, merila uspešnosti kažejo na sposobnost, notranja merila pa kažejo na sposobnost delovanja podjetja.

5.2.3 Popraviti proces

Podjetje mora biti na zahtevnem svetovnem tržišču prilagodljivo spremembam, ki se na tržišču pojavijo. Da je podjetje lahko uspešno, je potrebno izpolnjevati nekaj strogih kriterijev:

- hitra komunikacija zahtev za spremembe in predanost,
- definirane so alternativne poti, ki omogočajo strukturalno prilagodljivost,
- časi enkratne izvedbe so minimizirani in omogočajo hiter odziv,
- delovna sila je opolnomočena in odgovorna za rezultate,
- razširjen je sistem prilagodljivih ciklov učenja.

Organizacije morajo stalno spremljati dosežke konkurence, da se lahko odločijo, kdaj bodo optimirale poslovne procese in katere (Vizjak 1991, 869).

5.3 Udejanjanje vizije in strategije

Proces uvajanja novih poslovnih procesov z uravnoveženimi sistemi kazalnikov se začne, ko si vodstvo prizadeva za preoblikovanje strategije svoje poslovne enote v specifične strateške cilje. Proces oblikovanja sistema razkrije strateške cilje in določi nekaj njihovih najpomembnejših gibal. Na splošno so to usklajene ekipe v dobro vodenih podjetjih. Uravnoveženi sistem kazalnikov je najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb. Vodstvo mora določiti tri do petletne cilje za kazalnike v sistemu, ki bodo, če bodo izpolnjeni, preoblikovali podjetje. Ti cilji bi morali pomeniti preskok v učinkovitosti poslovnih enot in podjetja.

Celovito obvladovanje kakovosti pod nobenim pogojem ne sme biti zgolj moda ali enkratno dejanje za izboljševanje. Je odločitev, s katero se podjetje zaveže za nenehno napredovanje. To ponazarja Demingov krog, ki se neprestano vzpenja,

krog za krogom, po strmem pobočju celovitega obvladovanja kakovosti. Kolo ilustrira sistematičen pristop PDCA (plan, do chek, act): načrtovati ukrep, ga izvesti, opazovati ali preveriti rezultate in ustrezno ukrepati (Joco 1995, 37).

Najboljša pot naprej za katerokoli podjetje je celovita poslovna odličnost. Če je pravilno uporabljena in popolnoma integrirana v poslovanje, potem bo pomagala določiti cilje in strategijo. Poslovna odličnost temelji na ljudeh in njihovi odločitvi, razumevanju, obvladovanju in izboljševanju procesov, ki jih mora podjetje dobro izvajati, če hoče doseči svoje cilje. Podjetja potrebujejo zmožnost učenja v dvojni zanki, saj se managerji sprašujejo o uresničevanju pravilnosti osnovnih predvidevanj in preiščujejo o tem, ali naj teorija, po kateri so delovali, glede na trenutne dosežke, opažanja in izkušnje ostane nespremenjena. Seveda managerji potrebujejo povratne informacije, ali je izvajanje načrtovane strategije v skladu z načrtom.

Na koncu procesa komunikacije in povezovanja bi se moral vsakdo v podjetju zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote, pa tudi strategije za doseg teh ciljev. Vsak posameznik naj bi si oblikoval ukrepe, ki bi prispevali k izpeljavi ciljev poslovne enote, vsa prizadevanja in pobude pa je potrebno uskladiti s potrebnimi procesi sprememb (Kaplan 1996, 25).

6 ORGANIZIRANOST PROJEKTA

Ena najpomembnejših nalog v prvi fazi uvajanja projekta je formiranje ustrezne ekipe, ki bo delala na projektu. Projektni tim (PT) je osrednji del, ki izvaja vse dejavnosti; s svetovalci sodelujejo pri delu, projektni svet (PS) nadzoruje potek skupnega dela. Dober proces ima nekaj skupnih karakteristik:

- ima lastnika procesa,
- ima dobro definirane meje,
- ima dobro definirana notranja stičišča in odgovornosti,
- ima meritve in kontrole s povratnimi informacijami blizu točk, kjer so se aktivnosti izvajale,
- ima merila in cilje, ki so povezani s ciljem,
- ima znane čase izvedbe procesa,
- ima formalizirane postopke sprememb (Harrington 1991, 65).

6.1 Projektni svet

Najvišji organ in lastnik projekta je PS, ki ga vodi direktor podjetja. Naloga PS je predvsem to, da nadzoruje delovanje PT v smislu doseganja zastavljenih ciljev, sprejema strateške odločitve in zagotavlja ustrezne resurse. Za uspeh projekta ima PS, oziroma vodstvo podjetja, veliko vlogo. Pomembno je, da se vodstvo podjetja zaveda pomembnosti vloge prenove poslovnih procesov. Med potekom projekta se namreč pojavijo problemi in vprašanja, ki jih mora reševati izključno vodstvo.

6.2 Projektni tim

PT naj bodo sestavljeni iz perspektivnih sodelavcev različnih poslovnih dejavnosti podjetja. Da bi delovali prepričljivo, hitro in strokovno, so pogosto vključeni tudi svetovalci uveljavljenih svetovalnih organizacij. Izvajalci so večinoma nižji managerji ter širši krog zaposlenih. Ti najpogosteje sodelujejo pri odpravi odporov proti realizaciji sprememb. Zato mora biti višji management dovolj odločen in prodoren, da te odpore premosti. Predvsem pri celovitih spremembah v podjetju, ki sprožijo val pričakovanj, velja pravilo, da ima vsak management le enkrat možnost realizirati proces spreminjanja podjetja (Vizjak 1991, 879).

Operativne naloge na projektu izvaja PT, ki ga vodi vodja projekta. Slednji planira, tekoče vodi in organizira delo projekta. Ob morebitnih odklonih od načrta projekta ustrezno ukrepa. O poteku doseženih rezultatov redno obvešča PS. PT je razdeljen na posamezne aplikativne skupine, ki so zadolžene za svoja področja.

7 KORAKI OPTIMIRANJA PROCESOV V DOMEL d.d

Vsako projektno delo zahteva načrtne korake pri izpeljavi postavljenih ciljev. Pri izpeljavi optimiranja poslovnih procesov je zabeleženih vsaj šestnajst osnovnih korakov.

Vzpostavitev pogojev za optimiranje procesov

Prenova poslovnih procesov je projekt najvišjega vodstva, ki mora s svojim delovanjem jasno stati za izvedbo izdane naloge. Vodstvo mora skrbeti za konstanten potek procesa, odstranjevati nastale ovire, opravljati razgovore in skrbeti za izbiro pravih resursov. Ob definiranju naloge mora vodstvo jasno določiti naloge in cilje procesa in v izpeljavo projekta vključiti in zavezati ves vodstveni kader v podjetju. S pridobitvijo ustreznih resursov pri izpeljavi naloge in vključitev v potek dogajanj v samem začetku, bo vodstvo imelo veliko prednost, saj bo upravljanje procesov tudi kasneje v rokah nižjih managerjev. Le ti bodo s svojim znanjem in aktivnim sodelovanjem tudi kasneje optimirali svoj proces, kar je nazadnje tudi stalna naloga vodstva podjetja kot skrbnika procesa.

Izvedba Proces-Portfolio analize

Začetni koraki zajemajo pregled stanja obstoječega procesa in glede na pomembnost za poslovni uspeh se mora določiti predvidene izboljševalne potenciale. Le to najlaže opravimo s Portfolio analizo, kjer programe razdelimo v štiri kvadrate glede na poslovno uspešnost in izboljševalne potenciale. V tem koraku lahko vidimo, katere programe je potrebno optimizirati in izboljšati poslovni uspeh. S tem je razjasnjen položaj podjetja glede na politiko in strategijo podjetja.

Določitev ključnih procesov

Procese se običajno določi z začetnimi in končnimi točkami, stičišči in z organizacijskimi enotami, ki so vpletene v proces, še posebno tistimi, ki so v stiku s kupci. Ključni procesi imajo posebno velik pomen za uspešnost podjetja in imajo odločilno vlogo pri zadovoljevanju kupčevih želja. Najvišje vodstvo mora določiti glavne – ključne procese, s katerimi realizira izhod – proizvod. Ključni procesi so tisti, ki so usmerjeni za podporo zunanjih kupcev, in z optimiranjem dosejajo najvišje cilje, kjer je potrebna visoka stopnja inovativnosti, stimulirane z novimi tehnologijami, ki jo da analiza – Benchmarking konkurence. Določitev ključnih procesov poteka tako, da jih razvrstimo po pomembnosti. Strateška pomembnost posameznih procesov preprosto razdeli procese glede na dolgoročno strategijo podjetja.

Določitev vodja projekta

Za vsako optimiranje procesa je potrebno postaviti odgovorno osebo – vodja procesa. Pri sami izbiri vodje projekta obstajata dva vzroka, zakaj ne prihaja do popolnega izboljšanja poslovnih procesov. Prvi vzrok je dinamičnost delovne sile, ko

Koraki optimiranja

predvsem vodje plezajo po hierarhični lestvici navzgor tako, da skačejo iz oddelka na oddelek ali celo iz podjetja v podjetje. Pri tem pa dostikrat nimajo dovolj časa, da bi prepoznali strateški potencial poslovnih procesov. Drug problem pa je, da mnogi, ki so odgovorni za izvajanje poslovnih procesov, niso izobraženi v strateškem razmišljanju. Le ti »operativci« so preveč negativno usmerjeni. Tendencia njihovega delovanja je predvsem v reševanju tekočih problemov. Vodja procesa mora biti posebej usposobljen za:

- vzdrževanje in širjenje obstoječega obsega procesa,
- obvladovanje vplivov in resursov na procesu,
- obvladovanje komunikacij na procesu in v zvezi s procesom,
- je socialno senzibilen.

Naloge vodja procesa so tako raznovrstne, da mora vodstvo pri izbiri paziti na nekaj osnovnih znanj, ki jih vodja mora imeti. Vodenje procesa namreč pomeni organiziranje in optimiranje procesa, koordiniranje in delovanje tima, usposabljanje sodelavcev na procesu, zagotavlja potrebne resurse, izvaja presoje delovanja procesa, itd.

Organiziranje tima za optimiranje

Vodja procesa organizira tim za optimiranje procesa v okviru postavljenih ciljev. Pri tem velja opomniti na določitev številčne vrednosti procesa, saj brez številčnega zaznavanja stanja procesa ni mogoče izmeriti. Pri tem je potrebno izvesti analizo procesa, izdelati poteke procesa in glede na rezultate vpeljati korektivne ukrepe glede na obstoječe stanje. Pri tem je potrebno člane tima ustrezno usposobiti in motivirati, da bodo s svojim vestnim delom in opravljanjem rednih presoj delovanja procesa, le-tega še dodatno optimirali.

Določitev kupcev in dobaviteljev procesa

V tem koraku je za vsak proces potrebno identificirati tako kupce kakor tudi dobavitelje, ki prihajajo v stične točke procesa. Vsi, ki oskrbujejo proces so dobavitelji, medtem, ko imajo kupci več zahtev, saj koristijo izdelke – storitve iz procesa, postavljajo zahteve kakovosti in zahtevajo zapisano razmerje do procesa. Tim za optimiranje mora upoštevati vse kupce in vse dobavitelje, ki so vključeni v procesno verigo. Določitev pravih kriterijev in odnosov med posameznimi »kupci in dobavitelji« v dolgi verigi celotnega procesa je izredno pomembno.

Opis procesa

Glede na predhodne korake pri optimiranju poslovnih procesov je procesna členitev že razdelana (koriščenje podatkov iz Portfolio analize). Opis procesa se nadaljuje v podrobnosti in izdelava se diagram poteka procesa, kjer so razvidne operacije, dokumentacija in odgovornosti. Diagram poteka procesa omogoča hitri vpogled nad procesom, ki je na ta način pregleden in dokumentiran. Pomembni izboljševalni

potenciali postanejo prepoznavni, saj predhodno izvedene aktivnosti pokažejo rezultate in še dodatno motivirajo tim.

Analiza procesa

Glede na postavitev novih procesov kupec procesa definira njegove zahteve:

- nivo kakovosti,
- planirane roke za dokončanje naloge;
- planirane in usklajene količine.

Člani tima morajo razumeti pomen kupčevih zahtev za proces in skladno s tem izdelati prioriteto listo identificiranih zahtev, jo primerjati s kupčevimi zahtevami in analizirati odstopanja. Za vsako odstopanje je potrebno poiskati vzroke za to in maksimalno podpreti procesno analizo s prisotnostjo kupca. Člani tima morajo razjasniti, kako zagotoviti racionalno in učinkovito delovanje procesa, ki bo sposoben zadovoljiti kupce in ob izvajanju zagotoviti maksimalni dohodek. Pri tem morajo paziti na maksimiziranje koristnih dejavnosti (konstrukcija, proizvodnja, montaža, odprema), zmanjševanje podpornih dejavnosti (planiranje, logistika, izdelava navodil, statistika) in ukinjanje jalovih (manjkajoči komadi zaradi izpada proizvodnje) in zmanjševanih dejavnosti (izmet, dodatno delo).

Presečno mesto

Presečno mesto predstavlja prehod med obravnavanim procesom na mestu, kjer njegove aktivnosti prehajajo v druge procese. Pri uspešno izpeljanih optimizacijah procesov so presečna mesta kritična mesta procesa, ker se na teh točkah izgubljajo informacije, dogajajo se spremembe, ni ustrezne koordinacije pri optimiranju soodvisnih procesov, nastopajo izgube časa in se srečujejo različne filozofije vodenja in koordiniranja sosednih procesov.

Pomoč pri združevanju sosednih procesov je dogovor ali pogovor skrbnikov procesa. Pri tem ne gre pozabiti na razjasnitev kupčeve – dobaviteljeve dokumentacije, tako imenovanega dogovora o kakovostno varnostnih zahtevah. Le te zahteve skrbijo za prepoznavanje kupčevih zahtev in pričakovanj, za ustrezno izpeljavo postopkov ob pojavu odstopanj in vpeljavo korektivnih aktivnosti v primeru odstopanj od zelenega.

Določitev procesnih kazalcev

Velja stari rek: »Če ne meriš procesa, potem ga ne moreš obvladovati. In če ga ne moreš obvladovati, ga ne moreš upravljati.« (Križman 2002, 47)

Pravega procesa ne moremo upravljati in optimirati, v kolikor ga ni mogoče pomeriti z ustreznimi merili – kazalniki. Zato je nujno pogledati navznoter, navzven in v prihodnost. Vsak proces moramo pogledati z vidika kupca, tekmecev in strateške vrednosti za podjetje. Merjenje nam da osnovo za izboljševanje procesa. Zadovoljuje tri

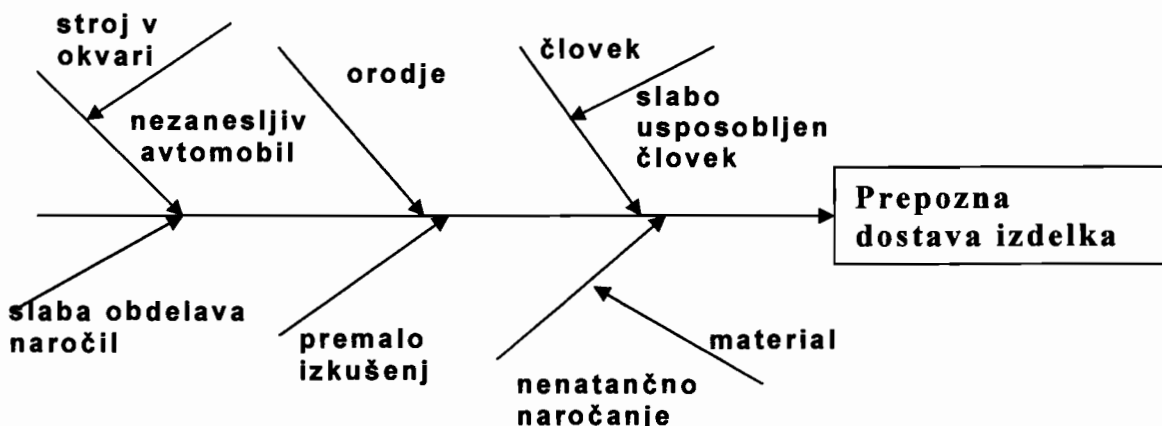
Koraki optimiranja

osnovna načela celovitega upravljanja kakovosti: upravljanje na osnovi dejstev, nenehne izboljšave in zadovoljstvo kupcev. Torej je pri tem koraku pomembno določiti za proces značilne številčne kazalnike. Ob končanju obdobja se mora narediti primerjavo med predpisanim – želenim in dejanskim stanjem. Za vsak kazalnik se mora ugotavljati trende preko daljših časovnih obdobj in jih dokumentirati na specialnih kartah kazalnikov.

Vzročna analiza

Ob vsakem odstopanju od želenih stanj je potrebno napraviti analizo, ki pokaže na napake v procesu. Veliko vzrokov neustreznosti je kompleksnih in zahtevajo temeljito analizo, vizualizacijo kot osnovo za skupno delo optimizacije in uporabne metode – Ishikawa-diagram (ribja kost) – slika 1.

Slika 1 Ishikawa diagram



Vsak vizualen prikaz je krasen pripomoček pri razreševanju še tako zapletenega in do danes nerešljivega problema. Iskanje vzrokov za nastanek odstopanja od želenega cilja in korekcija opaženih napak vodi k pričakovanim rezultatom.

Vzpostavitev izboljševalnih potencialov

Meritve zmogljivosti nam pomagajo ugotoviti sposobnost procesa. Izdelana vzročna analiza procesov pokaže potrebo po vpeljavi izboljševalnih zmožnosti, ki se nanašajo na različne parametre. Nastale razlike med dejanskim in želenim stanjem se lahko premosti s stalnimi izboljšavami (majhnimi spremembami obstoječega sistema) ali reinženiringom (popolnoma nov pristop) poslovnih procesov. Odločitev za stopnjo potrebnih sprememb, njihovo širino in usmeritev poda najvišje vodstvo. Cilj izboljšanja je napraviti proces uspešen, učinkovit, hiter in prilagodljiv. Da se doseže te cilje se je potrebno osredotočiti na odpravo aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, skrajšati čas izvedbe, odpraviti napake in prekinitve znotraj procesa s stalnimi izboljšavami vseh zaposlenih. Poleg tega je potrebno pričeti s povezovanjem delov procesa in vpeljavi skupinskega dela, ki ima nalogo usklajevanja in sestavljanja procesnih segmentov.

Ne glede na širino zastavljenega cilja je predpogoj za izboljševanje procesov:

- da podjetje verjame, da je sprememba potrebna in koristna,
- da vsi razumejo vizijo zelenega in prihodnjega stanja,
- da so ugotovljene in odstranjene vse obstoječe in potencialne prepreke,
- da celotno podjetje podpira strategijo,
- da vodstvo podjetja vodi spremembe in služi kot vzor,
- da je omogočeno izobraževanje iz zahtevnih znanj,
- da je vpeljan merilni sistem,
- da so vsem dane povratne informacije,
- da je učinkovito uporabljen sistem priznanj in nagrad.

Vzpostavitev izboljševalnih potencialov pa se zagotovi tudi z aktivnostmi zagotavljanja kakovosti:

- vpeljava avtokontrole;
- vpeljava kroga kakovosti, da se izognemo dodatnim ločenim kontrolnim korakom,
- izboljševanje logističnih pretokov,
- reduciranje zalog,
- vpeljava TPM za optimiranje vzdrževanja opreme in produkcijske kakovosti,
- popravljanje organizacijskih nivojev,
- vpeljava ustrezne informacijske tehnologije.

Določitev ukrepov

Po pripravljeni vzročni analizi je potrebno izdelati plan primernih izboljševalnih ukrepov. Plan ukrepov mora odgovoriti na nekaj osnovnih, vendar pomembnih vprašanj:

- Kaj je potrebno storiti za izboljšavo procesa?
- Kdo in kaj mora vsak posameznik storiti?
- Do kdaj morajo biti odpravljene ugotovljeni vzroki?
- Kakšen bo način poročanja aktualnega stanja?
- Kako primerno poročati ugotovljene rezultate sprememb vsem zaposlenim?

Optimiranje procesov

Ko se odgovori na vsa postavljena vprašanja, tim za optimiranje poslovnih procesov vpelje dogovorjene izboljševalne ukrepe. Pri tem je zelo pomembno, da je intenzivnost vpeljave sprememb zelo velika. Vsako odlašanje in zavlačevanje pri vpeljavi sprememb bo povzročilo dodatno negodovanje zaposlenih in zelo zmanjšalo učinek glede na pričakovane rezultate. V kolikor se pri vpeljavi pojavijo težave, mora najvišje vodstvo podpreti člane izboljševalnih timov, da le ti opravijo svojo nalogo. V zadnjih letih je zaradi novih tehnologij prišlo do potrebe po hitrejših spremembah. Tudi

Koraki optimiranja

globalizacija prispeva k temu, da je na trgu vedno več konkurence, kateri se morajo podjetja vedno hitreje prilagajati. Zaradi potrebe po večjih spremembah si lahko le malo podjetij privoščijo počasen proces sprememb. Eden od pristopov za hitre in dramatične spremembe in izboljšave, ki se je vse bolj uveljavil, je reinženiring poslovnih procesov.

Po vpeljavi sprememb je uspešnost projekta potrebno predstaviti vsem zaposlenim. Proces oplemenitenja daje ljudem razlog za spremembo in zato opravičuje povečano tveganje in napore, ki so potrebni za to. Proces sprememb v podjetju tako prevzame obliko štirih »O«. Če se podjetje oplemeniti, omogoči, opolnomoči in ohrabri, bo rezultat pozitivna sprememba. Rezultat bo tudi, da bodo ljudje uživali pri svojem delu, pa čeprav bo sprememba težka.

Sprememba pomeni potovanje v neznano, to pa sproži pojav negotovosti. Zato je mnogim udobneje živeti s starimi problemi, kot z novimi rešitvami (Maxwell 1999, 67).

Optimiranje procesa v smeri sistema stalnih izboljšav

Optimiranje procesov je stalna vodstvena naloga. Za vse zaposlene mora postati optimizacija poslovnih procesov kot del njihovih rednih izvajalskih nalog. S procesom stalnih izboljšav so namreč pretresi in stroški v podjetju mnogo manjši, kakor v primeru korenitega spreminjanja poslovnih procesov – reinženiringa. Za pomoč pri procesu stalnih izboljšav je primerna uporaba PDCA kroga, ki zagotavlja zanesljivost sistema. Z uporabo te metode namreč planiramo izboljšave, izdelujemo korekcije ter le-te vpeljujemo v prakso, preverjamo izboljšave, vpeljujemo številčne kazalnike in postopke standardiziramo in iščemo nadaljnje izboljšave.

8 ANALIZA SPREMINJANJA PROCESOV V DOMELu

Skozi zgodovino je delitev dela ustvarila množico specialistov, osredotočenih na njihovo funkcijo. Podobne naloge so se združevale v posebnih funkcijah in v klasičnih podjetjih so se odločitve in aktivnosti obvladovale hierarhično. Vendar so te visoko specializirane, hierarhične organizacije privedle do tako imenovanih »funkcijskih silosov«. Te vertikalne strukture so ustvarile ovire v koordinaciji in sodelovanju med enotami. Kljub naporom, da bi iz funkcijske organiziranosti prešli na procesno osredotočen pogled, je funkcijska organiziranost še vedno živa in se kaže v dolgih časovnih obdobjih od ideje do trga, višjih stroških, zamudah in problemih pri zagotavljanju kakovosti (Križman 2002, 15).

8.1 Analiza poslovnega okolja

V procesu reševanja problema potrebuje manager informacije. Ker potrebujejo managerji različne informacije, je treba odkriti, katere in v kakšni obliki naj jim bodo na voljo. Za zadovoljevanje različnih informacijskih potreb morajo biti v organizaciji vzpostavljeni sistemi, ki na racionalen način zagotavljajo podatke in informacije (Gričar 1994, 733).

8.1.1 Analiza konkurence

Največji konkurent na profesionalnem področju podjetja Domel d.d je konkurent Ametek, ki zaposluje več kot 8100 sodelavcev v 45. podjetjih, v več kot 15. državah sveta. Gre za globalno podjetje, ki pokriva zelo široko področje od pogonov za belo tehniko do programov za vesolje in letalsko tehniko. Hkrati s svojo velikostjo pa je konkurent postal zelo tog in okoren in ni pripravljen prisluhniti željam kupcev. Prav to dejstvo pa je poslovna priložnost za manjše dobavitelje, ki morajo znotraj tržne niše poiskati svoje mesto. Za vstop na to tržišče je značilna prilagodljivost dobavitelja, saj navadno ne gre za masovno proizvodnjo, kar zahteva dobro organiziranost proizvodnje in navadno manj avtomatizirane montažne linije. Konkurent Ametek trenutno nastopa kot monopolist na tržišču, kjer je Domel s svojim izdelkom najbližje profesionalni, oziroma industrijski uporabi EC motorja, zato so vstopne ovire relativno majhne.

Domel se je v zadnjih letih spopadel z velikimi spremembami na tržišču, predvsem s pritiskom poceni izdelkov iz Kitajske. Neugodne razmere na svetovnem tržišču so največje evropske proizvajalce prisilile k ukinitvi lastne proizvodnje in selitvi proizvodnje na daljni vzhod, kjer sta tako delovna sila, kakor tudi material bistveno cenejša.

8.1.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Moč dobaviteljev temelji na naslednjih kriterijih:

- trenutno ni na voljo bližnjih substitutov,

Analiza spreminjanja procesov

- proizvodi dobaviteljev so diferencirani, tako da so stroški zamenjave dobavitelja visoki,
- proizvodi dobaviteljev so pomembni elementi in imajo ključno vlogo pri kakovosti kupčevih proizvodov.

8.1.3 Pogajalska moč kupcev

Domelov največji kupec ima velik delež v prodaji izdelkov podjetja, s trendom rasti. To mu daje veliko moč. Domelov glavni izdelki so delno standardizirani, zaradi tega imajo kupci možnost zamenjave z izdelkom drugega proizvajalca. Odgovor na to grožnjo je višja kakovost izdelka, kot jo ima konkurenca. Tržišče je zelo zaprto, zato se takoj opazi pojav novega dobavitelja, hkrati pa je zgrajeno na dolgoročnih poslovnih odnosih (vsaj z največjimi kupci). Podjetje ima tudi specifične izdelke, zato ni dovolj poznavanja želja kupcev, ampak tudi želja kupčevih kupcev. Motorji so uporabljeni kot pomožna funkcija (odsosavanje, razpihovanje, doziranje, ..) glavnemu sistemu stroja. Ker gre navadno za namenske stroje je proizvodnja le teh v manjših serijah. Letne potrebe za več kot 1000 strojev so za to področje že redkost. Ko je podjetje Domel želelo začeti s prodajo sesalnih enot z visokimi izkoristki »ECO«, je ugotovilo, da evropsko tržišče gleda le na podatek o vhodni moči, ne glede na dejansko učinkovitost, ki jo sesalnik ima.

8.1.4 Možnost pojava novih nadomestkov

Nevarnost, da se pojavi nova tehnologija, ki bo spremenila način odstranjevanja prahu na bolj učinkovit način, je zelo majhna. S spremembo navad ljudi se bodo spreminjali tudi izdelki, ki pa kljub temu ne bodo bistveno odstopali od sedaj poznanih tehnologij.

Slabost tradicionalnih pogonov kot na primer z univerzalnim motorjem, asinhronski motor (enofazni kondenzatorski, zasenčeni poli..) je slabši izkoristek, krajša življenjska doba, večja teža in slaba prilagodljivost vrtljajev. Z razvojem elektronsko komutiranih pogonov predvsem za namene industrijske uporabe, kjer so bile zgoraj naštet slabosti nesprejemljive, ter z razvojem novih tehnologij v polprevodniški tehniki, postajajo EC motorji vedno bolj zanimivi in dostopni tudi za gospodinjsko tehniko.

Domel, kot proizvajalec elektromotorjev za gospodinjske aparate - predvsem za sesalnike, se pojava nadomestkov za klasični univerzalni motor dobro zaveda, zato že desetletja vlaga v razvoj elektronsko komutiranih pogonov. V tem obdobju so bile razviti EC pogoni za pralni stroj, EC pogon za »food processor« ter elektronsko komutirana sesalna enota, s katero že uspešno nastopa na evropskem tržišču predvsem na profesionalnem programu sesalnikov in industrijski uporabi. Z optimizacijo izdelka in procesa in razvojem novega reluktančnega motorja pa se cenovno približuje zgornji še sprejemljivi meji za uporabo v gospodinjski tehniki za aparate višjih cenovnih razredov.

Podobno kot v gospodinjski tehniki tudi v avtomobilski industriji motorji brez ščetk izpodrinjajo klasične univerzalne motorje. Tako se pojavlja vedno več koračnih motorjev (nastavitel žarometov – trend je uporaba koračnega motorja namesto DC kolektorskega motorja), oziroma elektronsko komutiranih motorjev s trajnimi magneti. Razvoj koračnega motorja je v Domelu dodatna razvojna aktivnost v okviru diverzifikacijskega programa proizvodnje, ki temelji na tržni niši, za katero je pričakovana velika rast v naslednjih letih.

8.2 SWOT analiza

SWOT analiza ni nič drugega kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti, ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje (strength – prednost, weakness – slabost, opportunity – priložnost, threat – nevarnost). Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede (Pučko, 194. 306)

8.2.1 Osnove SWOT analize

SWOT analiza je poleg Portfeljske analize ter analize na temelju verige vrednosti eden najpomembnejših načinov celovitega ocenjevanja podjetja in njegovih strateških enot. Uporabnost SWOT analize kot pripomočka za proučevanje celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških enot je razvidna že iz samega naziva SWOT, ki je kratica naslednjih pomembnih parametrov analize:

- prednosti (angl. Strengths),
- slabosti (angl. Weaknesses),
- priložnosti (angl. Opportunities),
- nevarnosti (angl. Threats).

Prednosti in slabosti predstavljajo notranje sposobnosti na različnih področjih (npr. kadri, organizacije, finance, ...), s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. Če so te sposobnosti v primerjavi s konkurenco boljše, potem govorimo o prednostih, v obratnem razmerju moči pa o slabostih. Analiza prednosti in slabosti podjetja pomaga vodstvu pri sprejemanju ustreznih odločitev, tudi odločitev o opuščanju določenih poslov in poslovnih enot.

Prednosti predstavljajo notranji viri, večšine ali druge primerjalne prednosti pred konkurenco, torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeči. Prednosti se lahko poišče marsikje:

- v organizacijski strukturi podjetja,
- v finančnih resursih, ki omogočajo financiranje načrtanih ciljev v podjetju,

Analiza spreminjanja procesov

- v kadrih, ki imajo posebna znanja, dobre poslovne kontakte in so motivirani za izvedbo aktivnosti,
- v osnovnih sredstvih, med katerimi lahko izstopajo zgradbe, oprema za proizvodnjo, laboratoriji,
- v imidžu podjetja,
- v dobrih odnosih s kupci in dobavitelji.

Slabosti se v nasprotju s prednostmi prepozna kot omejitve ali pomanjkanje spretnosti, finančnih virov, sposobnosti vodstva, kar lahko močno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Pri izvajanju tistega dela SWOT analize, ki se nanaša na ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja, mora vodstvo preučiti vrsto vprašanj, ki se nanašajo na našeta področja in so povezana z zmogljivostmi podjetja. V tabeli št.1. so podane oporne točke, ki lahko pomagajo iskati prednosti in slabosti podjetja. Analiza prednosti in slabosti pomaga vodstvu podjetja pri sprejemanju poslovnih odločitev na podlagi prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti, in slabosti, katerih se je potrebno zavedati in jih odpravljati.

Iz ugotovitev o zunanjih izzivih in nevarnostih za organizacijo kaže opredeliti konkurenčnost okolja, kjer deluje ali namerava delovati podjetje. Pomembna privlačnost okolja pomaga podjetju:

- uspešno poslovanje v skladu s sistemom skladnih meril;
- pridobivanje novih temeljnih zmožnosti in povečevanje konkurenčnosti;
- učinkovito in uspešno delovanje o tem okolju z razpoložljivimi ali dosegljivimi in nematerialnimi zmožnostmi (Tavčar 1999, 74)

Tabela 1 Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja

Prednosti	Slabosti
Primerne konkurenčne veščine znanja	Ni strateške usmeritve
Ustrezni finančni viri	Poslabšanje konkurenčnega položaja
Dobro mnenje kupcev	Zastarele tehnologije, pripomočki
Vodilni položaj na tržišču	Pomanjkanje ključnih veličin
Ustrezne funkcijske strategije	Neprimeren način izvajanja strategije
Lastništvo tehnologije	Dovzetnost za pritiske konkurence
Stroškovne prednosti	Zaostajanje pri R&R
Sposobnosti inoviranja proizvodov	Slab image na tržišču
Dobro posloводство	Pomanjkanje finančnih virov

Vir: (Treven 1992, 645)

Priložnosti predstavljajo tiste okoliščine v zunanjem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Gre lahko za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah, za spremembe v obstoječi tehnologiji, pridobitve boljših nabavnih poti, tesnejše odnose s kupci, spremembe v zakonodaji ipd. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja.

Nevarnosti predstavlja tista okoliščina v zunanjem okolju, ki ovirajo podjetje pri doseganju postavljenih ciljev. Podjetje je zaradi njih v neugodnem položaju, spremeni se lahko struktura konkurence zaradi vstopa novih podjetij na trg, država lahko spremeni obstoječo zakonodajo, dobavitelji poslabšajo nabavne pogoje, pride do sprememb na tehnološkem področju idr.

Tabela 2 Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti

Priložnosti	Nevarnosti
Pojav novih tržišč ali segmentov	Možnost vstopa novih konkurentov
Dodajanja novih proizvodnih linij	Naraščanje prodaje substitutov
Diverzifikacija v sorodne proizvode	Počasnejša tržna rast
Dodajanje komplementarnih proizvodov	Neugodna politika države
Vertikalna integracija	Rast pritiska konkurence
Sposobnost premika v boljšo strateško skupino	Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel
Ugoden položaj med tekmeci	Spreminjanje želja in potreb kupcev
Hitrejša rast	

Vir: (Treven 1992, 647)

Analiza spreminjanja procesov

Drugi del SWOT analize ocenjuje okolje, v katerem podjetje posluje. S pomočjo te analize se poišče morebitne priložnosti oziroma nevarnosti pri poslovnih aktivnostih podjetja – tabela št.2.

8.2.2 Swot analiza v podjetju Domel d.d

Kljub nekaterim pomanjkljivostim SWOT analize je potrebno njene koristi iskati v osveščanju vodilnih struktur v podjetjih skupaj z zaposlenimi, kajti oblikovanje celovite analize v podjetju ustvarja podobo podjetja v prihodnosti ter postavlja cilje, strategije in politike, ki bodo zagotavljali uspešno poslovanje.

Tabela 3 Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja Domel d.d

Prednosti	Slabosti
Znanje na področju konstrukcije električnih motorjev, aerodinamike in elektromagnetike	Slaba prilagodljivost in mobilnost ljudi
Izkušnje	Prevelika odvisnost od Eluctrolux-a
Tradicija	Toga organizacija
Ugled blagovne znamke	Samozadostnost v lokalnem okolju
Kvaliteta	Lastniška struktura
Zanesljivost	Stroškovna neučinkovitost
Pripadnost zaposlenih podjetju	Slaba dodana vrednost na zaposlenega
Usmerjenost h kupcu	Nizka stopnja avtomatizacije
Stabilna lastniška struktura	Prevelika odvisnost na program sesalnih enot
Prilagodljivost	Prevelika usmerjenost razvoja v suhe sesalne enote
Kritična masa za investicije	Slabo poznavanje globalnega trga
Močan razvoj	Slabo poznavanje trga
Nega kupca	Ni tržnih analiz
Dolgoročna sodelovanja s kupci in dobavitelji	Neizkoriščene investicije v program sesalne enote
Vztrajnost	Alociranje splošnih stroškov
Prijaznost okolju	Razmerje režijci/produktivci
Nizka cena delovne sile Evropske unije	Neučinkovit sistema odgovornosti

Opisana SWOT analiza za podjetje Domel prikazuje veliko še neizkoriščenih prednosti, ki jih podjetje ima, kakor tudi večje število slabosti katere mora podjetje odpraviti, da ne zaide v težave.

SWOT analiza je velikokrat deležna kritike na račun upoštevanja subjektivnih ocen, saj gre največkrat za presojo, oprto na ocenjevanje s strani vodstva podjetja. Notranja in zunanja analiza se lahko izvajata tudi vzporedno, na koncu procesa pa se določijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se nanašajo na posamezne posle, strateško profitni center ali celotno podjetje. Na podlagi dobljenih rezultatov se nato definirajo strateški in poslovni cilji ter splošna usmeritev podjetja.

Tabela 4 Priložnosti – nevarnosti podjetja Domel d.d

Priložnosti	Nevarnosti
Povečana potreba po elektromotorjih	Nizka cena delovne sile (Kitajska)
Relativno nizka cena delovne sile proti drugim članicam Evropske Unije	Nezanesljive napovedi na trgu
Razvoj novih izdelkov in tehnologij	Selitev proizvajalcev končnih "low cost" izdelkov na dodano vrednost
"Energy label" priložnost za izdelke boljše kvalitete	Nezanesljiva uporabnost tržnih analiz
Novi nabavni trgi (predvsem na Kitajskem)	Tečaj Dolar/Euro
Selitev proizvodnje sesalnih enot na daljni vzhod	Lokalno zaprto okolje
Selitev proizvodnje iz držav z višjimi stroški dela v Sloveniji	Prodor cenениh izdelkov iz daljnega vzhoda
Osvajanje industrijskega trga s podporo avtomatizaciji (orodjarna, sistemi, motorji za industrijski trg,...)	Usmerjenost razvoja v napačne izdelke zaradi nepoznavanja trga
Strateško povezovanje s kupci	Rast cen strateških surovin
Strateško povezovanje z dobavitelji	
Razvojni dobavitelj	

Vsako priložnost bi podjetje moralo maksimalno izkoristiti. Ravno toliko energije pa je potrebno usmeriti v zmanjševanje nevarnosti, saj s pravim pristopom današnja nevarnost lahko preusmerimo v priložnost.

8.3 Portfeljska analiza

Izvor besede "Portfolio" najdemo na področju bančništva. Beseda "Portfolio" je označevala skrinjico, kjer so hranili vrednostne papirje. Pojem se danes uporablja v različnih pomenih in ga zasledimo tudi na področju strateškega planiranja.

Današnji pristop k ocenjevanju podjetja v razvitih tržnih gospodarstvih s tako imenovano Portfeljsko analizo, je zrasel iz potreb povečane gospodarske

nestabilnosti v okolju. Tako je nastala Portfeljska analiza, ki zahteva preučevanje položajev različnih poslovnih področij ali produktnih skupin znotraj dejavnosti celotnega podjetja. Z njo ocenjujemo izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij podjetja v smislu, kako naj razporedimo vire in od kod le ti prihajajo. Pri Portfeljski analizi je pomembno poudariti, da gre za spremembo v metodološkem pristopu od obravnavanja poslovnega področja znotraj podjetja k celovitemu ocenjevanju podjetja (Pučko 2003, 141).

Osnovo za učinke krivulje izkušenj lahko poiščemo v učenju, tehnoloških izboljšavah proizvodov, novih proizvodnih metodah in seveda zniževanju fiksnih stroškov na enoto zaradi povečanja obsega proizvodnje. Podoben ali enak učinek dosežemo s substitucijo posameznih proizvodnih dejavnikov s cenejšimi materiali in z rekonstruiranjem izdelkov. Pri tem se moramo zavedati dejstva, da se nič ne zgodi samo po sebi. Zato mora vodstvo podjetja vzpostaviti ustrezno delovanje v podjetju, da bi te učinke izkoristilo. Prizadevati si mora za izboljšanje delavčeve uspešnosti, uvajanje programov, ki izboljšujejo kakovost dela, raziskovalno – razvojne programe za izboljšanje izdelkov, ki bi znižali stroške in investicije v modernejšo opremo (Pučko 2003, 141).

Učinki krivulje izkušenj prihajajo iz učinkov krivulje učenja, iz uvajanja tehnoloških izboljšav, iz učinkov degresije fiksnih stroškov na enoto, iz nadomeščanja dražjih s cenejšimi materiali, iz sprememb v konstrukciji proizvodov .. (Pučko 1994, 317).

V teoriji in praksi je več pristopov k Portfeljski analizi, ki pa so le bolj ali manj izpopolnjen začetni koncept portfelja:

- začetni koncept portfelja: matrika tržni delež – rast trga ali BCG matrika;
- portfeljski koncept General Electrica;
- matrika za usmerjanje politike ali DPM matrika;
- Hoferjeva Portfeljska matrika.

8.3.1 Matrika tržni delež - rast trga

Matriko so kot začetni koncept razvili v svetovalnem podjetju Boston Consulting. Portfeljska matrika meri na abscisni osi relativni tržni položaj neke strateške poslovne enote ali proizvodnega programa, na ordinati pa stopnjo rasti trga za to isto strateško poslovno enoto ali proizvodni program. Relativni tržni delež je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane poslovne enote in tržnim deležem največjega konkurenta.

Z razdelitvijo abscisne in ordinatne osi dobimo matriko s štirimi polji, ki jih opisujeta obe merili: relativno tržni delež in tržna rast. Matriko začetnega koncepta portfolia tvorijo štiri polja, ki so jih avtorji poimenovali:

ZVEZDE: Zvezda je tržni vodja, ki mu dinamično okolje, polno izzivov in nevarnosti, narekuje hitro prilagajanje. Neprimerno reagiranje lahko za strateške poslovne enote (SPE) pomeni izgubo tržnega deleža in s tem prehod nazaj med vprašaje. Podjetje za ohranitev svojih zvezd potrebuje veliko denarja, ki ga kljub uspešnemu poslovanju od zvezd ni mogoče zagotoviti in si ga mora zagotoviti iz drugih nivojev. Za podjetje je življenjskega pomena, da razpolaga z zadostnim številom zvezd, saj te predstavljajo vir financiranja razvoja drugih SPE v bodočnosti. Če dejavnost, ki je vprašaj, hitro narašča, ob zagotavljanju potrebnih sredstev postane zvezda.

VPRAŠAJI: med vprašaje uvrščamo tiste SPE, ki delujejo na trgih z visoko stopnjo rasti in ki imajo nizek tržni delež. Njihov položaj je negotov, z možnostjo izboljšanja in tudi poslabšanja. Izkušnje kažejo, da večina poslovnih enot v začetku svojega obstoja izhaja iz tega položaja. SPE v tej skupini za svoj razvoj nujno potrebujejo velika finančna sredstva, ki jih same niso sposobne generirati. Podjetje mora priskrbeti potrebna sredstva, ki jih lahko zagotovijo le druge SPE s sposobnostjo generiranja presežka sredstev. Zaradi potrebnih velikih vlaganj je naloga posloводства podjetja, da pravilno presodi, v katere vprašaje bi bilo dobro vlagati presežke, ki jih nosijo druge SPE in katere vprašaje bi bilo bolje pravočasno likvidirati.

MOLZNE KRAVE: za SPE v tej skupini je značilen visok tržni delež in nizka stopnja rasti trga. Za podjetje je tržni delež te skupine izrednega pomena, saj te SPE zagotavljajo potrebna sredstva za financiranje razvoja zvezd in vprašajev. Istočasno zaradi nizke rasti trga in s tem svojega stabilnega položaja SPE v tej skupini ne potrebujejo visokih vlaganj. Za podjetja z večjim številom SPE je zelo pomembno, da imajo dovolj krav, v nasprotnem primeru podjetje ne more zagotoviti zadostnih sredstev za financiranje drugih SPE. Hkrati pa preveliko število krav, ob majhnem številu zvezd in vprašajev lahko potencialno pomeni slabo perspektivo podjetja v bodočnosti.

LAČNI PSI: so SPE z nizkim relativnim tržnim deležem in nizko stopnjo rasti trga. SPE v tej skupini navadno povzročajo podjetju izgube, zato se podjetje pri odločanju o njihovi bodočnosti nahaja na razpotju. Najpogostejša rešitev je likvidacija SPE, kar pa ni nujno pravilna rešitev. Za podjetje je izrednega pomena, da s karakteristikami svojih strateških poslovnih enot zagotovi uravnoteženost portfolia. To z drugimi besedami pomeni, da je potrebno zagotoviti dovolj poslovnih enot tako med kravami kot tudi zvezdami in vprašaji.

8.3.2 Pomen in kritika portfeljske analize

Vpeljava Portfeljske analize je zaradi drugačnega pristopa pomenila veliko novost na področju analize in vrednotenja podjetja. Pri tem se je izrazito izboljšala analitična

Analiza spreminjanja procesov

sposobnost menedžerjev, saj jih usmerja, da gledajo predvsem naprej, razmišljajo strateško, se poglobijo in razumejo ekonomiko svoje dejavnosti, izboljšajo komunikacijo med posameznimi poslovnimi področji in podjetjem, ugotavljajo vrzeli v komunikaciji in poudarjajo pomembne točke, da likvidirajo slabe SPE-je in podprejo naložbe v bolj perspektivne SPE-je. Kljub nedvomno veliki priljubljenosti ima Portfeljska analiza tudi določene slabosti in omejitve, ki jih je dobro poznati. Poglavitne omejitve Portfeljske analize so:

- rezultati modelov so občutljivi na ocene in ponderje, kar lahko povzroči manipuliranje z namenom doseči zelene položaje v matriki,
- ker se pri metodi uporablja princip povprečja, se lahko zgodi, da se dve ali celo tri dejavnosti kljub precejšnji razliki v oceni in ponderjih znajdejo v istem polju matrike,
- model ne upošteva sinergijskih učinkov med posameznimi SPE. To pomeni, da se lahko določena SPE zaradi slabega položaja ukine, pri tem pa se zanemari njen ključni vpliv na druge SPE, ki so izredno pomembne in perspektivne,
- predpostavke, na katerih metoda temelji, niso vedno realne, merjenja so subjektivna, preveč se osredotoča na denarni tok,
- metoda temelji na preteklih, oziroma sedanjih stanjih, prihodnost pa ni vedno ekstrapolacija preteklih stanj,
- metoda izhaja iz predpostavke veljavnosti krivulje izkušenj, njeni učinki pa se ne kažejo v vseh panogah,
- analiza ne vključuje na ustrezn način R & R dejavnosti, ki pa je pogosto generator novih možnosti za podjetje.

8.3.3 Portfeljska matrika strateških poslovnih proizvodov

Podjetje Domel d.d. ima v svoji organizacijski shemi tri "profitne centre", ki se produktno kakor tudi tržno ločijo od matične proizvodnje. Glavni proizvodnji program podjetja Domel s kar 72% celotne prodaje je produktno razdeljen na velike in male suhe sesalne enote ter na mokre sesalne enote. Na trgu je bolj smiselna delitev na "profesionalo" in na "široko potrošnjo", kjer so za posamezen produkt in trg različna pričakovanja kvalitete in cene. Portfelj je bil izdelan na podlagi ocen, ker se posamezne strateške poslovne enote, v našem primeru profitni centri pojavljajo na različnih trgih v različnih vlogah. Glavni program je deljen glede na trg kot produktna skupina in ne kot strateška poslovna enota. Pri ocenjevanju glavnega programa je težava pri razlaganju tržnih kapacitet, ker je na trgu delež proizvajalcev sesalnikov z lastno proizvodnjo sesalnih enot. Zato se je ocenjuje odprt trg neodvisnih proizvajalcev, kjer Domel dejansko nastopa.

9 PROCESNA ORGANIZIRANOST V ODDELKU

Cilj naloge je osredotočiti se na oddelek montaže, kjer bodo zapisane vse aktivnosti, ki so potekale ob uvajanju procesa vodenja s cilji. Seveda imajo vodje posameznih oddelkov in skupin pomembno vlogo pri skupnem postavljanju ciljev za tekoče leto. Da lahko posamezni oddelki med sabo tekmujejo, kakor lahko tekmuje podjetje na zahtevnem tržišču, je potrebno razviti učinkovite poslovne procese in jih zanesljivo izvajati. Medtem ko se izdelke lahko kopira in zaposleni lahko pridejo in gredo, so procesi podjetja oblikovani glede na evolucijsko pot in zgodovino podjetja. Ker je »procesni kapital« neviden, ga ni mogoče kopirati.

9.1 Sprememba kulture organizacije in oddelka

Preveč organizacij verjame, da se lahko celovita kakovost doseže samo s spremembo »sistema« in pozablja, kako važno je ustvariti tako okolje, ki navdihuje in motivira vsakega posameznika. Ker zahteva upravljanje poslovnih procesov popolnoma drugačen pogled na poslovanje v podjetju in oddelku, zahteva spremembo razmišljanja, delovanja in govorjenja, skratka zahteva spremembo kulture podjetja (Križman 2002, 30).

Zdaj zatrdno vem, da je največja težava, s katero se moramo spoprijeti – pravzaprav edina, ki jo moramo premagati – izbira pravih misli. Če bomo zmogli narediti to, bomo rešili vse svoje težave (Carnegie 2000, 148).

Družinska obarvanost družbe izvira iz demokratizacije oblasti. Eden od družabnikov je omenil: »Pri vrhu lestvice delamo isto kot pri dnu.« S tem je hotel povedati, da ni pomembno, kako dolgo je nekdo zaposlen pri družbi, ali kakšen naziv ima, vsi opravljajo bolj ali manj enako delo (Goleman 2001, 331).

Kultura podjetja je pomembna komponenta uspeha, saj ima velik vpliv na to, kako so stvari narejene in na način, kako so stvari organizirane. Razumevanje kulture organizacije pomaga predvideti, kako se bo podjetje odzivalo v prihodnosti. Definicija kulture je informacija, ki se sprehodi v stavku »... in to je način, po katerem potekajo stvari v podjetju, oddelku.« Na kulturo pa lahko vpliva več faktorjev:

- obnašanje vrhnjega managementa. Da se zaposleni izognejo problemom, so pozorni na to, kaj manager dela in manj na to, kaj manager govori,
- izbira zaposlenih. Ostaja dejstvo, da si svojih sodelavcev ne moremo vedno sami izbirati. Torej je potrebno prilagajanje tako s strani nadrejenih kakor tudi s strani vseh sodelavcev,

Procesna organiziranost

- narava dela, v katerem dela podjetje. Globalizacija in velika konkurenca iz vzhoda je podjetje »prisilila« v povsem drugačen pristop do proizvodnje svojih produktov,
- zunanja kultura. V kolikor podjetje deluje v velikem urbanem središču ali v ozki Selški dolini, je odziv okolice na spremembe v podjetju mnogo večji.

9.2 Pričakovane ovire

Ena od največkrat spregledanih ovir za uspešno izvedene projekte uvajanja procesne naravnosti je odpor tistih, za katere podjetje verjame, da jim bodo izboljšave najbolj koristile. Pri vpeljavi projektov podjetje namreč ne sme podcenjevati vpliv kulture podjetja na spremembe poslovnih procesov in odgovarjajoče spremembe organizacijske strukture. Sprememba namreč ni enkraten dogodek, obravnavati jo je potrebno kot proces, ki upošteva, da so v spremembo vključeni tudi sodelavci in ne le stroji. Da se torej podjetje spremeni, se mora spremeniti odnos posameznika. Da se spremenijo posamezniki, mora v njih obstajati želja po spremembi. Šele, če posameznik želi spremembo, lahko nastane namera za spremembo.

Včasih, kadar nam drugi pustijo le malo možnosti za uspeh, moramo zaupati v lastno sposobnost in še naprej delati za doseganje lastnih ciljev (Shinn 1999, 87).

9.3 Motivacijski pristop

Proces sprememb olajšuje motivacija. Da se nekoga motivira, se mora ustvariti razlog in ga v primerni obliki tej osebi tudi sporočiti. V kolikor se uspe sprememba sporočiti v jeziku, ki ga sodelavec razume in se v njem sproži želja po spremembi, je to dobra pot do končnega uspeha. Vsak udeleženec v procesu mora verjeti, da je nova pot kredibilna, verodostojna in ima možnost za uspeh. Pri vpeljavi novosti se mora ustvariti zaupanje med udeleženci in podjetjem, s tem bo sodelavec deloval v smeri namere, ki se bo začela izvajati. Vsekakor mora vodja poskrbeti za čim hitrejše pozitivne rezultate, ki morajo biti pravilno posredovani vsem vključenim v proces, sicer obstaja nevarnost, da se posamezniki vrnejo nazaj k starim vzorcem obnašanja. Takšen način pa je za podjetje, oddelek lahko pogubno.

Da bi lahko postavili nove cilje, ki bi vas skozi vse leto navduševali se morate najprej sami navdušiti NAVDUŠENJE=ENERGIJA. Z navdušenjem lahko spremenite nevidne stvari v vidne, sanje v resničnost (Mori 2002, 97).

9.4 Namen in cilji

V poslu, celo pri največjih podjetjih, dobrine in storitve ponujajo majhne skupine ljudi. Zato mora biti poudarek na navodilih, ki so prirejena majhnim skupinam, ki

ohranjajo visoko raven komunikacije, koordinacije in delovne vne skupine (Krause 1999, 70).

Oddelek, kjer so bile napisane vse aktivnosti v smeri nove procesne organiziranosti, je zaposloval okoli 300 sodelavcev. Glede na velikost oddelka je drugačen pristop k organiziranju klical k novim pogledom in novim pristopom. Oddelek je bilo potrebno razdeliti na več manjših skupin, ki so zato lažje vodljive, lažje je postavljati cilje, lažje je organizirati delo in rezultati doseženega so bolj transparentni. Projekta nove procesne organiziranosti in vodenja s cilji v samem začetku ni smiselno zastaviti v prevelikem obsegu, sicer bi se rezultati posameznih skupin izgubili v nenadzorovanem procesu celote.

9.5 Metodologija uvajanja

Strah pred posledicami spremembe sproži odpore med zaposlenimi, ki lahko ogrozijo uspešno realizacijo projekta. Zato je dobro uporabljati ustrezne metode, na primer komunikacijo in participacijo, s katerimi je mogoče obvladati ključne vzroke odporov (Vizjak 1994, 878).

9.5.1 Znanje o procesu

Prva naloga pri pripravi nove procesne organiziranosti je bila izobraziti vodje posameznih procesov, na njihovo sposobnost vplivanja na poslovni proces. Nerazumevanje je pogosto plod pomanjkljive informacijske politike managementa in pomanjkljivega zaupanja v podjetje. Če bi bili vsi zaposleni obveščeni o nujnosti sprememb, da le to ohrani uspešnost, ne bi tako hitro prihajalo do odporov.

9.5.2 Razumeti proces

Naloga lastnikov procesa je razvoj in vzdrževanje celotne širine izvajanja procesa v praksi. Tudi novo postavljen proces ne bo točno sledil zapisani obliki in ga bo sčasoma potrebno spreminjati in skrbeti za povezavo z ostalimi procesi. Če tudi spremembe niso vedno pozitivne narave, mora lastnik procesa poznati vse njegove povezave z drugimi procesi v podjetju.

9.5.3 Usmerjati proces k ciljem

Lastnik procesa seveda mora poznati vse notranje in zunanje deležnike v procesih in ugotoviti, kako dobro njegov proces zadovoljuje njihova pričakovanja. Podjetje mora obravnavati posredovanje vizije in strategije, kot notranje tržno akcijo. Cilj takšne akcije je osveščati ciljno skupino ter vplivati na njeno ravnanje.

Posredovanje uravnoveženega sistema kazalnikov mora biti osredotočeno na izboljšanje razumevanja strategije med posamezniki ter motivacijo za doseganje

strateških ciljev. Moto programa obveščanja mora biti »program za osvajanje src in glav naših sodelavcev«. Če sodelavci namreč ne razumejo vizije, se z njo ne morejo poistovetiti niti v skladu z njo delovati (Kaplan 2000, 212).

9.5.4 Kako meriti proces

»Če ne meriš procesa, potem ga ne moreš obvladovati. In če ga ne moreš obvladovati, ga ne moreš upravljati.« (Križman 2002, 47).

Lastnik procesa mora vedeti, kaj in kako se v njegovem procesu lahko dela in mora meriti. Vsa merila lahko vključimo v notranja merila procesa, ki morajo biti skladna z merili procesa oddelka in seveda skladni s strategijo podjetja. V ta namen je bil z vsakim vodjem procesa in z vsako skupino sodelavcev opravljen razgovor, na katerem so bili predstavljeni cilji in strategija podjetja. Končni rezultat predstavitve je bil izpolnjen obrazec, ki smo ga v podjetju poimenovali CA1. Na tem obrazcu je zapisan veliki cilj podjetja, zapisani so cilji oddelka, zapisani so cilji posamezne skupine in seveda vse aktivnosti, ki jih bo potrebno izpeljati, da bo cilje možno realizirati.

Kakovost tako izdelka kakor tudi kakovost storitve je povsem odvisna od kakovosti samega procesa. Odlični izdelki so lahko plod samo odličnih procesov. Nivo odličnosti pa lahko merimo prek naslednjih merilnih kazalnikov:

- uspešnost – kako dobro proces zadovoljuje pričakovanja končnega uporabnika je odvisno od kakovosti izhoda. Preprosto bi lahko rekli »Delati prave stvari«,
- učinkovitost – kako dobro proces spreminja vhod v izhod. Pove, kako je proces sposoben z manjšimi stroški dati višjo dodano vrednost na izhodu, kar je seveda povezano z izrabo virov, dodeljenih procesu. Produktivnost je v tem primeru relativno merilo, izraženo kot neko razmerje med izhodom in vhomom. Učinkovitost pa je absolutno merilo med vhomom in izhodom. Če se namreč izhod poveča, vhod pa ostane nespremenjen, potem se produktivnost poveča. Preprosto bi učinkovitost lahko izrazili z »Delati stvari pravilno« ali »Delati več z manj«,
- celotni čas procesa – je čas, ki se meri od izvedbe procesa z enkratno izvedbo. Pri tem ni pomemben samo čas trajanja, ampak tudi, kako dobro lahko predvidimo ta čas,
- fleksibilnost – je sposobnost prilagajanja procesa vsem spremembam, ki se v okolici pojavijo glede na zahteve sosednih procesov ali glede na kulturo okolice.

Tabela 5 Kazalniki uspešnost procesa

Kazalniki uspešnosti procesa: PROIZVODNJA				St. procesa: 4			
KAZALNIK	Formula	Enota	Pogostost	Plan 2005	Trend na predhodno leto	Kontrolne točke-poročanje	Opombe
			zajemanja Pogostost poročanje				
Zaloge polizdeikov medfazne in nedokončane proizvodnje	$\frac{\text{Zaloge}}{\text{Prodaja}} \cdot 100$	%	mesečno	15		poslovni kolegij, sestanek proizvodnega področja	
			mesečno				
Izkoristek delovnega časa	$\frac{\text{razpoložljivi čas}}{\text{delavca delovni dan}}$	NU	mesečno	6,1		poslovni kolegij, sestanek proizvodnega področja	
			mesečno				
Stroški kakovosti	$\frac{\sum \text{tot. + zunanji stroški}}{\text{vrednost realizacije}} \cdot 100$	%	mesečno	1,02		poslovni kolegij, sestanek proizvodnega področja	
			mesečno				
Produktivnost	$\frac{T_{\text{stari}} - T_{\text{novi}}}{T_{\text{stari}}} \cdot 100$	%	4 x letno	5,6		sestarek proizvodnega področja	vodstveni pregled
			2 x letno				
Realizacija operativnega mesečnega plana proizvodnje (NU)	$\frac{\text{mesečna realizacija}}{\text{mesečni plan}} \cdot 100$	%	mesečno	99,5		poslovni kolegij, sestanek proizvodnega področja	
			mesečno				
Sposobnost pomembnih procesov	Ca, Cca	število	4 x letno	>1,33		sestarek proizvodnega področja	vodstveni pregled
			2 x letno				

Vodja procesa: Draga Benadič

Datum: 2. 11. 2005

Vir: (Domel – Organizacijski predpisi, 2006)

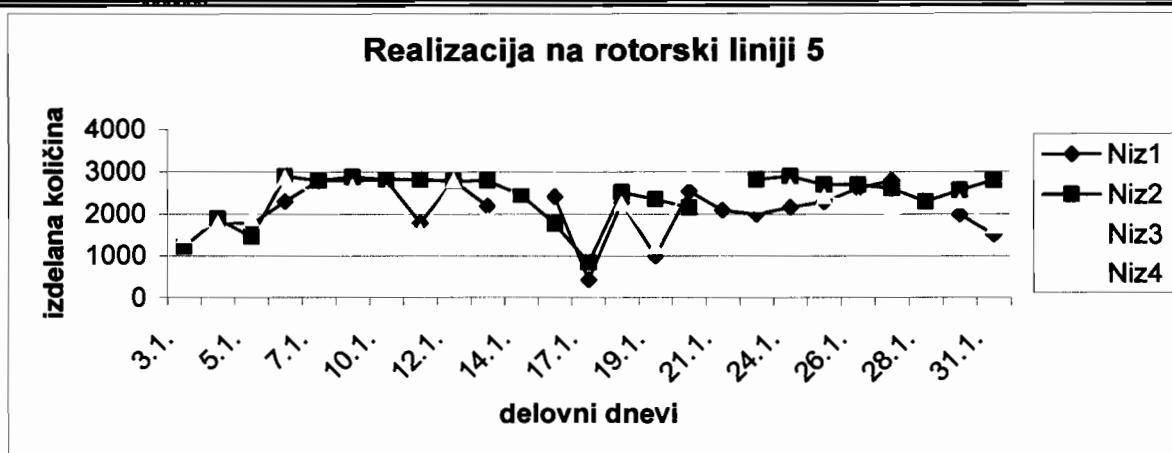
9.6 Doseganje ciljev z izidi

Posebej velika pozornost je bila namenjena samemu sledenju in vizualnemu prikazu doseženih rezultatov procesa (tabela 6). Lastnik procesa je v tem primeru igral tudi vlogo vodje tima, ki je svoje sodelavce vodil, usmerjal, koordiniral, učil, kontroliral in navsezadnje obveščal o doseženih rezultatih. Kljub podrobni razlagi novega načina vodenja, so bili rezultati dela v prvem mesecu uvajanja zanemarljivi. Kultura dela v podjetju še ni bila pripravljena sprejeti novo postavljenih nalog. Bolj, ko so bili rezultati vidni tudi vizualno na informativnih tablah, več sodelavcev se je aktivno vključevalo v postavljene cilje in cilji, ki so bili sprva »nenormalno« visoki, so bili sprejemljivi in dosegljivi.

Procesna organiziranost

Tabela 6 Realizacija izdelanih kosov
REALIZACIJA V MESECU JANUARJU 2006

DATUM		3.1.	4.1.	5.1.	6.1.	7.1.	9.1.	10.	11.	12.	13.	14.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	30.	31.1.	
IZM																											
IZDELANA		1840	1770	2310	2800	2800	2820	1800	2800	2200		2420	430	2280	1000	2548	2100	2000	2170	2300	2615	2800		2000	1520		
		1220	1900	1480	2900	2800	2880	2820	2820	2780	2800	2480	1780	840	2520	2380	2180		2820	2900	2700	2700	2610	2300	2570	2800	
KOLIČINA	III	1490	1800	1900	2870	2420	2660	2520	1810	2800	1870	2800	2820	2800	2280	1220	2880	2880	2240	2680	2420	2300	2140		2310	1710	
VSOTA		2710	6840	8130	8080	8020	8340	6190	6230	8380	6870	8260	7020	4070	7060	4880	7888	4980	7080	7730	7420	7616	7880	2300	6880	8030	
KUMULATIVA		2710	8280	13380	21480	28480	37820	48890	62210	80890	87480	72720	78740	83810	90870	98480	103438	108418	116878	128888	138228	137963	148383	147683	164873	180883	
ŠT. DNI		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
POVPREČJE																											
plan		6080	7580	7580	7580	7580	7580	7580	7580	7580	6080	7580	7580	7580	7580	7580	6080	7580	7580	7580	7580	7580	2530	7580	7580		
razlika		-3380	-2080	-2460	490	430	750	570	-1360	790	-720	200	-570	-3520	-530	-3010	-2	-80	-530	140	-170	25	-40	-230	-710	-1560	0



Vir: (Domel – Organizacijski predpisi, 2006)

Ob postavljanju ciljev smo posameznim timom podrobno razložili postopek vodenja z vnaprej dogovorjenimi cilji. Seveda je bila naša glavna opora za razumevanje predlagane tematike vizija in strategija podjetja. Glede na dobro prakso se je tudi v našem podjetju tako vizija kakor tudi strategija poskušala približati vsem zaposlenim. Zavedanje, da mora biti vsak zaposlen seznanjen z dogajanjem na področju vodenja je bila vizija podjetja razložena na vseh oglasnih deskah v oddelku, kakor tudi informativnih tablah za vsak tim. Sistem posredovanja in obveščanja nikakor ne sme biti enkratna akcija, ampak je potrebno akcijo nepretrgoma obnavljati in nadgrajevati z novimi idejami in predlogi, ki so bili izpostavljeni tudi s strani sodelavcev. Začetni zanos ob vpeljavi ne sme izgubiti rdeče niti. Da zaposleni ne padejo v neko apatično delovanje, se mora vsakega posameznika obveščati o dogajanju tako v sami skupini, kakor tudi o dogajanju v podjetju. Zelo primeren način je preko informativnih tabel v skupini in seveda preko rednih sestankov s skupinami.

9.6.1 Primerjava med posameznimi procesi

Vsak proces, ki v podjetju deluje v nekih predhodno postavljenih ciljih, se mora primerjati tudi s svojo okolico in dobro prakso. Načine doseganja in preseganja ciljev mora prenesti v svoj proces. To je bil osnovni cilj in motiv za vsakega skrbnika procesa, da je poleg nadzora nad svojim procesom sledil tudi dogajanju v bližnji okolici. S tem je bil sprožen tudi mehanizem zdrave tekmovalnosti, ki je dobrodošel v vsakem podjetju. Vsaka skupina je v osnovi imela zelo podobne cilje, katere je bilo mogoče po določeni formuli prikazati tudi v posamezni skupini. Pri primerjalni metodi opazovanja sorodnih procesov so se odstranile tudi posamezne ovire, ki so zavirale nemoten potek procesa v timu.

9.6.2 Vizija novega procesa

Na osnovi razumevanja procesa, njegovih ciljev, meril in primerjav naj bi skrbnik procesa razvil dolgoročno vizijo procesa in izoblikoval potrebne aktivnosti za doseg le teh. Pri vsaki predlagani spremembi procesa mora lastnik najprej pregledati lokalne elemente, kasneje pa preveriti tudi globalne usklajenosti z ostalimi procesi v podjetju. Strateško učenje se prične s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva celotno podjetje. Proces posredovanja in usklajevanja spodbudi vse posameznike k ukrepom, ki so usmerjeni k doseganju ciljev podjetja. Tak način razmišljanja posameznikov v različnih delih podjetja omogoča razumevanje »puzeljskega« sestavljanja procesov in kako njihova vloga vpliva na delovanje celotnega podjetja. Načrtovanje ciljev določajo specifične, kvantitativne cilje poslovanja podjetja glede na uravnotežen skupek rezultatov in gibal uspešnosti poslovanja. S primerjavo zelenih ciljev delovanja in trenutnimi rezultati je mogoče oblikovati strateške pobude. Zato uravnoteženi sistem kazalnikov spremembe ne le meri, ampak jih tudi sproža.

9.6.3 Poročanje o procesu

Lastnik procesa mora delovanje svojega procesa enkrat mesečno predstaviti svojemu nadrejenemu. Poročilo se mora končati s priporočili, predlaganimi ukrepi in cilji nadaljnjih izboljšav. Seveda je lastnik procesa dolžan poročati in izpostaviti probleme usklajevanja znotraj procesa, konflikte med procesom in različnimi funkcijskimi enotami. Vsi predlogi za izboljšanje procesa lahko zahtevajo velike investicije. Vendar le najvišje vodstvo lahko ovrednoti in postavi prioritete izboljšav. Vsa poročila o delovanju procesa se nanašajo na predhodno postavljene cilje, ki so bili usklajeni na skupnih sestankih. Vsak lastnik procesa naj bi skrbel, da so doseženi rezultati v okviru pričakovanih ciljev. V kolikor se mora napraviti korektivni ukrep v primeru odstopanja od pričakovanih rezultatov, je le to naloga skrbnika procesa.

Procesna organiziranost

Ključni cilji in aktivnosti podjetja in poslovnih funkcij za leto 2005 – (obrazec CA1)

Ime in priimek:	Mohor Markelj, Miloš Šmid
Poslovna funkcija:	VODJA IZMENE

Veliki cilj za tri leta

Doseči 30.000EUR dodane vrednosti na zaposlenega na programu SE

ocena doseganja
cilja v letu 2006

5 ključnih letnih ciljev:

Cilj št. 1	Doseči 99,5% doseganje mesečnih planov proizvodnje	0,3
Cilj št. 2	Doseči 6,05NU/delavca na delavni dan – izkoristek delavnega časa	0,2
Cilj št. 3	Povečevanje tehnične produktivnosti – sodelovanje s tehnologije	0,2
Cilj št. 4	Število zavrženih izdelkov znižati pod 1,5% Izobraževati vse zaposlene v smeri dobre kvalitete	0,2
Cilj št. 5	Zmanjšati zaloge polizdelkov z optimalnim organiziranjem poteka proizvodnje	0,1
Seštevek vseh uteži mora biti 1. Npr.: za 20% pomembnost uteži vpišite 0.2.		
Skupna ocena doseganja ciljev (0 – 100%)		

8 ključnih letnih aktivnosti:

aktivnosti v

letu 2006

Aktivnost št. 1	Dnevno, tedensko, mesečno spremljanje, usklajevanje in analiziranje doseganja ciljev	40%
Aktivnost št. 2	Organizirati in zagotoviti delo na linijah po predvidenem org. predpisu (neprekinjeno delo na linijah kjer je to dogovorjeno in nadzor nad zaključevanjem izmene – 15 min pred koncem)	20%
Aktivnost št. 3	Vodenje izmene z namenom maksimalnega izkoristka linij in organiziranje sestankov – prenos informacij do zaposlenih	60%
Aktivnost št. 4	Nadzor nad oskrbo z materialom ter občasno preverjanje posameznika	80%
Aktivnost št. 5	Spremljanje in korekcije plana glede na trenutno situacijo	100%
Aktivnost št. 6	Nadzor nad dodatnimi dvigi materiala ter izvajanje korektivnih ukrepov	80%
Aktivnost št. 7	Izobraževanje svojih sodelavcev - mentorstvo	40%
Aktivnost št. 8	Izobraževanje, osveščanje in izvajanje korektivnih ukrepov v primeru opažene ne kakovosti	80%
Skupna ocena izvajanja aktivnosti 0 – 100%		62,5%

Datum: 11.01.2006

Podpis:

Podpis nadrejenega: Robert Mesec

9.6.4 Izpopolnjevanje procesa

Z zgoraj omenjenimi koraki ima lastnik procesa vsa potrebna orodja, s katerimi lahko izboljšuje svoj proces. Potek izboljšav je lahko postopen – proces stalnih izboljšav, ali pa so spremembe radikalne – reinženiring poslovnega procesa. Vsekakor je lastnik procesa dolžen izvajati potrebno koordinacijo vseh naporov za izboljšanje tako svojega, kakor tudi vseh sodelujočih procesov in njihovimi lastniki. Pri tem je treba paziti, da tako imenovani »funkcijski silosi« ne zamenjajo »procesni silosi«. Za usklajeno delovanje vseh procesov je zadolženo najvišje vodstvo. Prav tako je najvišje vodstvo dolžno spodbujati lastnike procesa, da spoznajo tudi tista področja, za katera niso direktno odgovorni. Lastniku procesa je v veliko pomoč PT s člani iz vseh delov podjetja, ki so vključeni v izvajanje nalog procesa. Člani tima so namreč pooblaščen, da delujejo v smeri ciljev pod vodstvom lastnika procesa in sicer tako, da izvajajo naslednje aktivnosti:

- potrdijo definicijo procesa,
- vrednotijo obstoječi nivo zmogljivosti procesa,
- primerjajo proces glede na najboljšo prakso,
- pregledujejo in popravljajo postopke in orodja uporabljene pri implementaciji procesa,
- v kolikor gre za reinženiring procesa, potem ni osnutka plana.

vodstvu podjetja. Neustreznosti, odkrite pri procesih, sprožijo takojšnje korektivne ukrepe, neustrezni trendi procesnih kazalnikov pa potrebne preventivne aktivnosti. Naloge, povezave, odgovornosti, dokumenti, kazalniki in drugi elementi posameznega procesa in sistema procesov, so razvidni iz mape procesa. Mape procesa so izdelane za vse navedene procese.

Procese naših dobaviteljev spremljamo in obvladujemo s sistemom obvladovanja dobaviteljev. To pomeni, da od njih zahtevamo enako kakovost in zanesljivost kot od procesov v podjetju. Sistem vodenja podjetja je dokumentiran in vzdrževan. Podan je v poslovniku in dokumentih, ki sestavljajo dokumentacijo sistema vodenja.

Da je zagotovljena uporaba najnovejših tehničnih in organizacijskih spoznanj, je potrebno poslovník in pripadajoče dokumente usklajevati najmanj enkrat letno. Za usklajevanje je odgovoren vodja sistema kakovosti. Obvladovanje kakovosti in okolja zajema vse procese in faze življenjskega ciklusa proizvoda. Izvajanje programa dvigovanja kakovosti proizvodov in storitev zagotavlja izpolnitev zakonskih in kupčevih zahtev in pričakovanj. Osnove sistema vodenja so zahteve standardov kakovosti in obvladovanja okolja, smernice kupcev ter dokumenti iz področja kakovosti.

Projektno vodenje je temelj vseh dejavnosti za realizacijo projektov (strateški plan, plan novega proizvoda, vpeljava novih tehnologij, itd.). Dejavnosti običajno presegajo posamezna področja znotraj podjetja. Projektni tim vključuje delavce iz vseh področij, ki so potrebni za izpeljavo projekta. Namen in aktivnosti projektnega vodenja so podani v organizacijskem predpisu o projektne m vodenju. Na nižji ravni so organizirani timi kakovosti. Naloga timov kakovosti je, da se na svojem področju aktivno vključujejo v proces stalnih izboljšav. Namen in aktivnosti timov kakovosti so podani v organizacijskih predpisih.

Procesna organiziranost in vodenje z uravnoteženimi sistemi kazalnikov zagotavlja managerjem instrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti. Dandanes podjetja tekmujejo med seboj v kompleksnih okoljih, tako, da je podrobno razumevanje njihovih ciljev in metod za doseganje teh ciljev življenjskega pomena. Sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo nekega podjetja v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja managementa. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibalna za doseganje teh ciljev. Uspešnost meri s štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti.

11 ZAKLJUČEK

Domel d.d je sodobno podjetje, ki proizvaja in prodaja izdelke na najzahtevnejše svetovne trge. Da lahko sledi vedno močnejši konkurenci z daljnega vzhoda – Kitajska, mora svoje vodenje ciljno usmerjati. Postavljanje visokih, vendar dosegljivih ciljev in njihovo preverjanje, je pomembna naloga uprave. Vsi cilji so opredeljeni in zapisani v politiki kakovosti, ki predstavlja dolgoročno usmerjenost podjetja, hkrati pa motivira vse zaposlene v podjetju. Iz politike izhaja kratkoročna in dolgoročna strategija, v kateri so zapisni cilji za leta, za katera strategija velja. Poleg tega si letne cilje zapišemo v letni plan, ki upošteva kazalnike procesov, ki so v skladu s sprejeto strategijo in se ustrezno spreminjajo. Nov način postavljanja ciljev z obrazci CA-1 smo v podjetju pričeli uvajati v letu 2002. Sam namen usmerjenosti k ciljem je bilo zaposlenim predstavljen na strateški delavnici. Vsak vodja je s svojimi podrejenimi sodelavci na osnovi rezultatov predhodnih let postavil cilje, ki naj bi bili vsekakor višji od predhodnih let. Pri postavljanju ciljev moramo biti sila previdni, saj le pravilno postavljeni cilji vodijo k uspešnemu poslovanju podjetja. Za preverjanje postavljenih ciljev se je v podjetju vzpostavil ustrezen nadzor nad doseganjem posameznih kazalnikov. Vodenje s cilji se je pričelo uvajati po hierarhični lestvici od vrha proti dnu. Sprva so se cilji postavili le za posamezna področja, kasneje so se cilji prenesli do zadnjega sodelavca v podjetju. Prvi rezultati pravilnega vodenja s cilji so se že pričeli kazati že v prvem letu.

V diplomski nalogi je podan pregled vseh aktivnosti, ki so bili izpeljane ob vpeljevanju novega načina vodenja podjetja. Vsako razmišljanje in iskanje boljših alternativ se prične, ko podjetje zaide v krizo. Če je vodstvo dovolj pazljivo in s svojim znanjem sposobno izpeljati prenovo poslovnih procesov v pravem trenutku, potem je podjetje uspešno tudi še v tako hudi svetovni konkurenci. Vsak projekt, še posebno pa projekt prenove poslovnih procesov, zahteva od vodja procesa in celotnega managementa izredne napore ob vpeljavi vseh planiranih sprememb v podjetju. Priprava projekta, izpeljava, vključevanje srednjega in nižjega managementa je še kako pomembna aktivnost za uspešnost izpeljavo vseh aktivnosti.

Določevanje namenov, mej in skrbnikov procesov je stvar vsakega podjetja, njihova izvedba pa v veliki meri posledica razumevanja procesnega pristopa. V podjetjih, kjer notranje presoje, razumejo kot pomemben prispevek k izboljševanju sistema vodenja, pa bodo kot začetek procesa najverjetneje določili pripravo letnega načrta presoj, s katerim določijo cilje, obseg in prioritete presojanja v tekočem letu. Seveda skrbnik procesa ni vodja presoje ampak predstavnik vodstva za kakovost. Ustrezna določitev procesov je temelj uspešnega vodenja. Je prvi korak v krogu PDCA. Zaradi svoje kompleksnosti in zahtevnosti terja vključitev in zavzetost najvišjega vodstva, skrbnikov in izvajalcev v procesih. Pri tem je pomembno skupinsko delo in usklajevanje med posamezniki in posameznimi procesi. Predvsem pa se zahteva

sposobnost, da na delovanje procesov in podjetja gledamo iz perspektive odjemalcev. Nov sistem razmišljanja procesnega vodenja zahteva nenehno in vztrajno spreminjanje kulture organizacije in njenih vrednot.

Prepoznavanje procesov se prične na najvišji ravni. Tiste procese, s katerimi v podjetjih realiziramo produkte in uresničujemo poslanstvo. Seveda je omenjeno nalogo moč izpeljati le v sodelovanju najvišjega vodstva. Pri prepoznavanju procesov nam je sposobnost predstavljanja v perspektivo notranjih in zunanjih odjemalcev v veliko pomoč. Glede na zahtevnost procesov prepoznamo glavne procese in stranske procese na nižjih nivojih vodenja. Do kakšne ravni še določamo procese, je seveda odvisno od dejavnosti posameznega podjetja in s tem povezane kompleksnosti procesov, pa tudi potreb in ciljev. Že v fazi razvoja procesov je potrebno skrbno določiti imena procesov, saj le to pomembno prispeva k njihovemu razumevanju in zmanjševanju možnosti prepegostega enačenja procesov s funkcijskimi oziroma organizacijskimi enotami.

Velja star rek: »Če ne meriš procesa, potem ga ne moreš obvladovati in če ga ne moreš obvladovati, ga ne moreš upravljati«. Za vsak proces je potrebno ugotoviti zahtevane zmogljivosti. Pri tem je pomemben pogled navznoter, navzven in v prihodnost. Vsak proces je potrebno pregledati z vidika kupcev, tekmecev in strateške vrednosti za organizacijo. Merjenje zmogljivosti procesa pomeni tudi postavitev pričakovanj, primerjavo aktualnih podatkov s podatki dobljenimi pri benchmarkingu in stalno izboljševanje procesa. Merjenje procesa nam daje osnovo za ugotavljanje izboljševanja procesa. Zadovoljuje tri osnovna načela celovitega upravljanja kakovosti:

- upravljanje na osnovi dejstev,
- nenehne izboljšave,
- zadovoljstvo kupcev.

Kultura podjetja je pomembna komponenta uspeha pri uvajanju sprememb, saj ima velik vpliv na to, kako so stvari narejene in na način, kako so stvari organizirane. Pri pravi procesni organiziranosti naj bi vsi pogovori potekali v smeri reševanja problemov, v smeri vedenja, kako moje delo vpliva na celoten proces, v vedenju, kako se proces lahko meri in spremeni, v razmišljanju, kako umakniti vse nastale prepreke in razvijati svoje sodelavce, v iskanju možnosti nastanka napake in nudenju pomoči, da so stvari narejene kakovostno in pravočasno.

Motivacija je silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja. Motivacija sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, skrita za posledičnim vedenjem. Vsako obnašanje ima lahko mnogo možnih motivov. Ključ do motivacije, s katero nekoga aktiviramo, je v tem, da vemo, katera od navedenih potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem času. Sile motivacije niso univerzalne. So osebne in se lahko v trenutku spremenijo, če se seveda spremenijo prioritete. Kar lahko motivira danes, je lahko jutri jalovo početje. Nadpovprečne delavce motivira možnost, da lahko

sodelujejo pri nečem velikem, da ustvarjajo spremembe, da prispevajo svoj delež, da blestijo. Zato jim zagotovim tudi orodje in znanje, s katerim lahko izkoristijo to priložnost. Pri vpeljevanju nove procesne organiziranosti je bila posebna pozornost namenjena ravno motivacijskemu pristopu do vseh sodelavcev.

Osebni razgovor je priložnost za poglobljen dialog med podrejenim in njegovim neposredno nadrejenim vodjem, o sedanjem delu in o prihodnosti. Letni razgovori prispevajo k razvoju in napredku podjetja ter k razmišljanju o poklicnih načrtih zaposlenega. Pri pregledovanju in ocenjevanju doseganja ciljev za tekoče leto imata vodja in sodelavec obrazec letnega razgovora iz preteklega leta. Skupaj pregledata cilje, ki sta jih postavila za preteklo leto, pregledata pričakovane rezultate in nato v obrazcu CA1 desno v stolpcu naredita oceno ciljev in izpolnjevanja aktivnosti za tekoče leto. Poleg ocene izpolnita tudi komentar rezultatov za preteklo leto. Vodja in sodelavec skupaj pregledata najbolj ocenjene kategorije in se dogovorita, kako v bodoče še naprej delati, da bodo ocene in rezultati dobri. Poleg dobro ocenjenih kategorij, pa je treba pregledati tudi tiste, ki so najslabše ocenjene. Skupaj se dogovorita o akcijskih načrtih za izboljšanje rezultatov.

Lastnik procesa ima na voljo vsa potrebna orodja, s katerimi lahko in mora izboljševati svoj proces. Postopek izboljšav je lahko postopen – proces stalnih izboljšav, ali pa so spremembe radikalne – reinženiring poslovnega procesa. Vsekakor je naloga lastnika procesa, da vodi vso potrebno koordinacijo vseh naporov za izboljšanje svojega procesa.

LITERATURA, VIRI IN PRILOGE

- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Carnegie, Dale. 2000. Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Devetak, Gabrijel. 1999. Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2000. Krizni management. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. Krizni management in prenova podjetja. Koper: Visoka šola za management.
- Goleman, Daniel. 2001. Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gričar, Jože. 1994. Management in informacije. Management. Radovljica: Didakta.
- Harrington, H., James. 1991. Business process Improvement. New York: McGraw – Hill.
- Ivanjko, Šime. 1997. Kriza podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Krause, G., Donald. 1999. Zgled vodje. Ljubljana: Taxus.
- Kyle, T., David. 2000. Štiri moči voditeljstva. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Maxwell, C., John. 1999. Postanite voditelj. Ljubljana: Amaletti.
- Mori, Smiljan. 2002. Maribor: Smiljan Mori Success System d.o.o
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanjko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. Management. Radovljica: Didakta.
- Kaplan, S. Robert in David P. Norton. 2000. Prenova poslovnih procesov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2000. Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Jocou, Piere. 1995. V vrtincu sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pučko, Danijel. 1994. Strateško planiranje. Management. Radovljica: Didakta.
- Roux – Dufort, Christophe. 2003 Gerer et decider en situation de crise. Paris: Dunod.
- Shinn, George. 1999. Čudež motivacije. Ljubljana: Založba Thuma.
- Starčič, Sašo. 1994. Čas za produktivnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 1999. Razsežnosti strateškega managementa. 2. predelana izdaja, Koper: Visoka šola za management.

- Thommen, Jean – Paul. 2003. Premagovanje kriz z organizacijskim učenjem. Gubno: MER Evrocenter.
- Tracy, Brian. 1997. Brezmejna moč Mišljenja. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
- Treven, S., Levine. 1992 Organizacija in kadri.
- Vizjak, Andrej. 1994. Oblike in vrste sprememb v organizacijah. Management. Radovljica: Didakta.
- Wunderer, Rolf. 1993. Unternehmerisches Personalmanagement. New York: Campus

Interni in internetni viri

- Domel. 2002. Letno poročilo 2002. Interno gradivo. Domel
- Domel. 2003. Letno poročilo 2003. Interno gradivo. Domel
- Domel. 2004. Letno poročilo 2004. Interno gradivo. Domel
- Domel. 2005. Letno poročilo 2005. Interno gradivo. Domel
- Domel. 2006. Letno poročilo 2006. Interno gradivo. Domel
- <http://www.domel.com/> (18.4.2006)