

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

ANALIZA PREOBLIKOVANJA PROIZVODNJO
USMERJENEGA PODJETJA V TRŽNO USMERJENO
PODJETJE

Mentor: doc. dr. Roberto Biloslavo

KOPER, 2006

GREGOR ZABUKOVEC

POVZETEK

V diplomskem delu želim v prvem delu teoretično in v drugem delu na praktičnem primeru predstaviti analizo preobrazbe podjetja iz proizvodno v tržno usmerjeno podjetje. Teoretični del prikazuje proces prenove iz stare funkcionalne organizacijske oblike v procesno, h kupcu usmerjeno organizacijo. Praktični del diplomske naloge je osredotočen predvsem na prenovo prodajnih služb. Podrobneje je predstavljeno začetno stanje prodajnega procesa in organizacijske strukture ter stanje prodajnega procesa in organizacijske strukture po prenovi. Opisane so potrebne sprembe v prodaji, zaradi katerih bo podjetje spet postalo konkurenčno.

Ključne besede: podjetje, reorganizaacija, prenova poslovnih procesov, trženje, konkurenčnost

SUMMARY

In this thesis I present in first part on theory and on second part on practical case the analysis of production oriented to market oriented company. Theoretical part speaks about possible organization structures and the transformation from functional structure to process customer oriented structure. Practical part of thesis shows detailed reorganization and reengineering of sales office. We can find the situation of processes and structure before consulting service and after consulting service. Detailed modifications which are shown at the end of thesis will bring company to be more competitive.

Key words: enterprise, reorganization, reengineering, marketing, sales, consulting, competitiveness

UDK 65.011.8:658.1(043.2)



VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Opredelitev prestrukturiranja IN reorganizacije	3
2.1	Prestrukturiranje.....	3
2.2	Reorganizacija.....	5
3	Opredelitev izvajalcev prenove	7
3.1	Izvajalci prenove poslovanja.....	7
3.1.1	Vodja prenove poslovnih procesov	7
3.1.2	Lastnik procesa.....	7
3.1.3	Zunanji svetovalci	8
4	Struktura ORGANIZIRANOSTI.....	9
4.1	Funkcijska organiziranost	9
4.2	Matrična procesna organiziranost	11
4.3	Opredelitev obstoječih poslovnih procesov	14
5	Analiza vrednosti.....	17
6	Značilnosti procesnega pristopa	19
7	Prehod na procesno organiziranost.....	21
7.1	Mckinseyjeva načela za procesno organiziranost	22
7.2	Sodila, ki jih podjetja uporabljajo pri prenovi poslovnih procesov	23
7.3	Odpor do sprememb.....	24
8	Prenova poslovanja	27
8.1	Proces prenove poslovnih procesov.....	30
8.2	Spremembe v podjetju po prenovi poslovanja.....	30
8.3	Skupne značilnosti procesov po prenovi	32
9	Management ključnih kupcev	35
10	Proces prenove poslovanja v praksi: primer podjetja X.....	37
10.1	Opis začetnega stanja.....	39
10.2	Opis stanja po prenovi poslovanja	45
11	Sklep	53
	Literatura	55
	Viri	58
	Priloge.....	59

PONAZORILA

Slika 4.1	Funkcijska organiziranost.....	9
Slika 4.2	Procesno orientirana organiziranost	10
Slika 4.3	Matrična organiziranost.....	12
Slika 5.1	Skupna vrednost ponudbe	18
Slika 8.1	Razširjen Leavittov diamant.....	27
Slika 8.2	Osem korakov do transformacije podjetja.....	29
Slika 10.1	Stara organizacijska struktura podjetja X.....	38
Slika 10.2	Nova organizacijska struktura podjetja X	38
Slika 10.3	Prikaz prodajnega procesa za tekočo prodajo na slovenskem trgu	39
Slika 10.4	Trenutni dokumentacijski tok.....	42
Slika 10.5	Trenutna organizacijska struktura v prodajnem sektorju	44
Slika 10.6	Nov prodajni proces	46
Slika 10.7	Star in nov prevzemni proces	49
Slika 10.8	Nova organiziranost v prodaji	50
Tabela 4.1	Razlike med tradicionalno in procesno organizacijo.....	11
Tabela 8.1	Prehod iz konvencionalne v procesno orientirano organizacijo.....	28
Tabela 10.1	Opis prodajnega procesa za tekočo prodajo na slovenskem trgu	41
Tabela 10.2	Aktivnosti v prodajnem procesu.....	43

1 UVOD

Čeprav so podjetja že dolgo časa soočena z okoljem, kjer so kompleksnost, novosti, sprememba in negotovost stalnica, je sedanje okolje zgodovinsko gledano brez primere. Trg se je liberaliziral, ukinjene so trgovinske ovire, širijo se ekonomske integracije, prisoten je močan tehnološki napredek (še posebej na področju telekomunikacij in transporta). Nove razmere so podjetja postavila pred nove izzive. Glavne besede nimajo več prodajalci, temveč kupci. Ti zdaj »povedo« dobaviteljem, kdaj in v kakšni obliki kaj potrebujejo in kdaj bodo to plačali. Kupci imajo vse več informacij o novih izdelkih in ponudbi na tržišču, zato postajajo pogajanja za trgovca neprimerno težja.

Konkurenca se krepi in postaja tudi raznolika. Postopno odpravljanje trgovskih ovir in vse večja globalizacija vodijo v soočanje domačih podjetij z vse večjo tujo konkurenco. Podobni izdelki se na različnih trgih prodajajo na popolnoma drugačnih konkurenčnih osnovah. Na nekaterih trgih na podlagi cene, na drugih na podlagi izbire, spet drugje na podlagi kakovosti ali na podlagi poprodajnih storitev in še bi lahko naštevali. Kar je konkurenčna prednost enega podjetja, kmalu postane standard za tekmece. Pri tem je zelo pomemben tudi čas, ki postaja odločilen dejavnik konkurence. Svet je vedno bolj nepredvidljiv in hitreje kot se podjetje odziva, bolj bo uspešno. Še bolj pa je, če podjetje samo ureja spremembe in spreminja pogoje na tržišču.

Poslovno okolje se hitro spreminja. Vzroka tem spremembam sta globalizacija in s tem povezana povečana inovativna in prodajna dejavnost tekmecev tako znotraj kot zunaj panoge (diverzifikacija vstopajočih in drugih možnih tekmecev) ter pospešen razvoj in vpeljava tehnoloških novosti. Tržne niše postajajo tako vedno manjše, kupci vedno bolj osveščeni in zahtevni: proizvode in/ali storitve zahtevajo hitreje, ceneje in predvsem vedno bolj prilagojene njihovim (trenutnim) potrebam.

Skladno s spremembami v okolju so se pojavile zahteve po večji učinkovitosti in kakovosti izdelkov; po prilagajanju posameznim kupcem; po bolj prožnem odzivu na spremenjene razmere na tržišču ter po skrajševanju časovnega intervala med izumom in trženjem izdelka. Da bi podjetja ostala učinkovita in uspešna v tem spreminjajočem se okolju, so se prisiljena neprestano prilagajati okolju, kar pomeni, da morajo tudi opuščati stare načine delovanja.

Cilj tega dela je prikazati enega od možnih načinov prilagajanja prej omenjenim novim razmeram v poslovnem okolju, in sicer s prestrukturiranjem in prenovo poslovnih procesov. Študija je opravljena na podjetju, ki se trenutno sooča z novo konkurenco, ki je zaradi ekonomije obsega zelo spremenila razmere na trgu. Na tržišče so prišli tudi številni substituti, ki vztrajno znbižujejo tržni delež obravnavanega podjetja. Praktični del diplomske naloge prikazuje prenovo prodajnega procesa, ki mora biti prilagojen novim tržnim razmeram. Cilj prenove v omenjenem podjetju je predvsem doseči osredotočenost na kupca. Podjetje mora postati fleksibilno in mora zadovoljiti potrebe ciljnih kupcev, ki pa so vse bolj spremenljive. V ta namen sem si najprej moral pridobiti globlji vpogled v naravo obravnavanega pristopa, zato sem pregledal strokovno literaturo in vire s tega področja.

Naloga je razdeljena na enajst poglavij. Po uvodu sledi opredelitev oblik prenove poslovnih procesov – prestrukturiranja, reorganizacije v drugem poglavju, tretje poglavje obravnava izvajalce prenove. V nadaljevanju opredelimo strukture organizacij, ter preidemo na analizo vrednosti. Šesto poglavje je namenjeno opredelitvi procesnega pristopa. V sedmem opišemo prehod na procesno organiziranost in v osmem prenovo

poslovanja v izbranem podjetju. Enajsto poglavje je namenjeno managementu ključnih kupcev. Nalogo zaključimo z opisom obravnavanega primera ter s sklepom.

2 OPREDELITEV PRESTRUKTURIRANJA IN REORGANIZACIJE

2.1 Prestrukturiranje

Prestrukturiranje, ki predstavlja način doseganja temeljnih strategij podjetja, se začne z analizo in razumevanjem obstoječih struktur, ugotavljanjem njihovih kritičnih točk in s pripravo na njihovo izboljševanje ter se nadaljuje z zamenjavo (preoblikovanjem) obstoječih struktur z novimi.

Čeprav govorimo o prestrukturiranju podjetja ali delov podjetja, je razumljivo, da se lahko prestrukturira tudi panoga (industrija) kot posledica prestrukturiranja večine podjetij.

Prestrukturiranja običajno ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju (npr. funkciji), neodvisno od ostalih, temveč bodo pozitivni rezultati vidni le v usklajenem spreminjanju več področnih struktur. Sprememba izdelčnega portfelja (programsko-tržno prestrukturiranje) lahko zahteva tudi spremembo organiziranosti podjetja (organizacijsko prestrukturiranje), tehnologije (tehnološko prestrukturiranje), finančnih virov (finančno prestrukturiranje), zaposlenih (kadrovsko prestrukturiranje), informacijskega sistema (informacijsko prestrukturiranje) itd. Včasih so mnoge spremembe odvisne od lastninskega prestrukturiranja (sprememba strukture lastnikov) ali pa se tam začnejo. Še posebej velja zahteva po usklajenem in hkratnem prestrukturiranju za procese zdravljenja krize, ki v nobenem primeru ne more biti obvladana zgolj s finančnim prestrukturiranjem, pri čemer bi ostala poslovna področja pustili nedotaknjena. Posledice procesov prestrukturiranja so lahko tudi negotove. Projekti so lahko izvedeni neuspešno, ali pa so doseženi cilji manjši od vložkov in žrtev.

Spremenjeni (izboljšani, prenovljeni) procesi lahko prav tako pripeljejo do samodejnega prestrukturiranja podjetja. Na drugi strani pa tudi spreminjanje struktur zahteva spremembe procesov, kar pomeni, da se v praktičnem izvajanju obe metodi – prestrukturiranje in reinženiring procesov – dejansko prepletata, čeprav temeljita na različnih začetnih izhodiščnih in končnih ciljih.

Z vidika položaja, v katerem se podjetje nahaja (sedanje pozicioniranje), in ciljev, ki jih želi doseči (bodoče pozicioniranje), je mogoče razlikovati med štirimi temeljnimi strategijami (Cravens 1994, 52–53), od katerih je odvisen pristop k prestrukturiranju:

- strategijo razvijanja (velja za podjetja z novimi izdelki in podjetja, ki pogosto spreminjajo tehnologijo in proizvodni asortiment, kot tudi za tista, ki se programsko-tržno prestrukturirajo; dolgoročna rast temelji na novih izdelkih in razvoju trgov);
- strategijo stabiliziranja (velja za podjetja v stabilnih in zrelih panogah, za katere so značilne stroškovne prednosti, tržno segmentiranje, visoka kakovost in trdne povezave s potrošniki);
- strategijo preobrata (preživetje in ponovni razvoj s poudarkom na načrtovanju denarnih tokov, zmanjšanju stroškov, ponovne tržne osredotočenosti, reorganiziranosti, diverzificiranju ter pripojitvah in spojitvah);
- strategijo žetve (umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti in neskladnosti z bodočim razvojem v okolju).

Namen prestrukturiranja mora torej biti razviden iz temeljnih strategij podjetja.

Sistematično in postopno prenavljanje ali radikalna celovita preobrazba morata vedno temeljiti na skrbno zastavljeni strategiji, ki konceptualno izhaja iz dolgoročnih ciljev, vizije in poslanstva podjetja.

Z vidika stopnje uveljavitve marketinškega razmišljanja in delovanja v poslovanju podjetja razlikujemo več vrst usmeritev (Dubrovski 2004, 236):

- *proizvodna usmerjenost* – če se namesto na potrošnika in njegove potrebe osredotočamo na lasten občutek o tem, kaj potrošnik resnično potrebuje, razvijamo proizvodno usmerjenost, pri kateri proizvajalec nekritično domneva, da sam najbolj ve, kaj je za potrošnika najbolje, o tem pa ga prepričuje z intenzivnim tržnim komuniciranjem oz. z agresivno prodajo; v ospredju je predvsem zasledovanje učinkovitosti proizvodnje in povečevanje proizvedenih količin, medtem ko se proučevanju potrošnikovih potreb ter zaznav kakovosti in cene – vrednosti sploh ne namenja pozornosti;
- *usmerjenost k izdelku* – v središču pozornosti je izdelek, za katerega podjetje sklepa, da ga bodo odjemalci več in pogosteje kupovali, če se bo nenehno izpopolnjeval in bo vseboval vedno več različnih dodatkov, pri čemer podjetje za presojo izvedenih izboljšav in dodanih značilnosti uporablja zgolj lastna merila in lastne poglede, ki pa se velikokrat od potreb in želja odjemalcev močno razlikujejo; tako postane izdelek žrtev zaslepljenosti razvojnih in drugih oddelkov podjetja in njihove subjektivne presoje koristnosti izdelka za odjemalce;
- *prodajna usmerjenost* – prevladujejo napor za dvig ravni prodaje, pri čemer struktura izdelkov ni pomembna; takšno razmišljanje je posledica neraziskanih trgov, odjemalcev ali ciljnih skupin oz. splošnega pomanjkanja tržnih informacij; za razliko od proizvodne usmerjenosti gre za mnogo bolj aktivno vlogo podjetja na trgu;
- *usmerjenost k potrošniku* – gre za sledenje potrošnikovim željam in zahtevam v takem obsegu, da se zanemarja proizvodni program, ki ga podjetje proizvaja in ponuja, zato se takšno podjetje začne ukvarjati s čemerkoli, z namenom, da bi zadovoljilo zahteve potrošnikov; to pa pomeni, da posega na področja, ki jih v celoti ne obvlada, s čimer prihaja do slabših končnih učinkov oz. rezultatov;
- *strateška marketinška usmerjenost* – značilna je redna prisotnost na trgu, pri čemer poskuša tržna strategija na kar najboljši način združiti proizvodno, prodajno in izdelčno usmerjenost ter usmerjenost k potrošniku; to pomeni, da prihaja običajno do diferenciacije izdelkov, vendar pa še vedno v okviru proizvodnih in tehnoloških zmožnosti podjetja, ki pa se seveda tudi prilagajajo splošnemu napredku in spremenjenim značilnostim povpraševanja.

Strategije, ki bi vključevala določanje ciljev in načinov za njihovo doseg, zatoj ni mogoče oblikovati brez dobrega poznavanja trgov ter prednosti in slabosti lastnih izdelkov (storitev). Instrument, na katerem v svojem načrtovanju in izvajanju temelji marketinška veda, je marketinški splet. Marketinški splet je skupek več marketinških spremenljivk, ki se nanašajo na izdelek, njegovo ceno, način distribucije in komuniciranje. Marketinški program pa pomeni prilagajanje elementov marketinškega spleta izbranim ciljnim trgov (segmentom) oz. plačilno sposobnemu povpraševanju (Devetak 2000, 27).

Vsebina posameznih elementov marketinškega spleta mora biti dovolj sodobna in dovolj kompleksna, kar pomeni:

- razviti in oblikovati izdelek v smislu »ponudbenega paketa«, ki s kombinacijo otipljivega dela izdelka ter nujnih in navdušujočih spremljajočih storitev zadovoljuje odjemalca v izbrani ciljni skupini,
- oblikovati prodajne pogoje v njihovi medsebojni odvisnosti, pri čemer je prodajna cena zgolj eden, čeprav verjetno najpomembnejši prodajni pogoj, pri tem upoštevamo stroškovni, konkurenčni in dinamični pristop k oblikovanju prodajnih cen, vzpostavimo nove ali se vključimo v obstoječe distribucijske kanale, po katerih bo izdelek (storitev) na najcenejši in najhitrejši način dosegel izbranega odjemalca.

2.2 Reorganizacija

Reorganizacija pomeni spremembo obstoječe organizacije v podjetju. Do sprememb pride tako v organizacijski strukturi kot tudi v komunikacijskih in drugih strukturah. Spreminjanja organizacijske strukture se poslužujejo predvsem podjetja v kriznem stanju, ki ga povzroči neujemanje obstoječe organizacije v podjetju s spremembami v okolju. Neustreznost organiziranosti v tem, da je odločanje pozno in neustrezno. To je lahko posledica težav v komuniciranju podjetja in slabi razporeditvi pristojnosti. Tudi če se podjetje okolju ne prilagaja s spremembami in inovacijami, je to lahko znamenje neprimerne organiziranosti podjetja (Rozman 2000, 153). Podjetja, ki doživljajo nagle spremembe v svojem delovanju, se lahko sprememb lotijo tudi s pomočjo reorganizacije. Podjetje, ki se zateče k reorganizaciji, zmanjša raven diferenciacije in integracije s tem, da izloča divizije, oddelke, zmanjšuje število ravni v hierarhiji in zmanjšuje število zaposlenih, da bi znižalo stroške poslovanja.

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

Danes pa so razmere na trgu povsem drugačne. Prihaja do nepredvidljivih sprememb v okolju podjetja in podjetja morajo biti sposobna hitrega prilagajanja. Take razmere zahtevajo bolj prilagodljivo organizacijsko strukturo, ki omogoča smotno in učinkovito proizvodnjo različnih izdelkov, prirejenih posameznim kupcem, kot tudi uvajanje sprememb in novosti v podjetje. Sodobno podjetje želi hierarhično organizacijsko strukturo spremeniti v čim bolj vodoravno. Hierarhična organizacijska struktura za hitro se spreminjajoče se okolje ni ustrezna, saj zaradi svojih značilnosti zmanjšuje možno inovativnost zaposlenih. V vodoravni organizaciji je odločanje mnogo bolj decentralizirano, kontrolni obseg postane večji, vse več je povezovanja v obliki timov preko meja oddelkov. Zaposleni se učijo, kako določene naloge opraviti čim bolje. Iščejo nove načine dela in tehnike, da bi se prilagodili spremembam in izboljšali

poslovanje. Primer vodoravne organizacijske strukture je matrična organizacijska struktura.

Njena prednost je v tem, da zmanjša težave, ki jih lahko povzroči formalizacija hierarhične organizacijske strukture. Poleg tega pa omogoča smotrno uporabo strokovnjakov iz različnih oddelkov. Zelo pomembno je tudi, da pride do povezovanja med zaposlenimi v podjetju ter kupci in dobavitelji (Rozman 2000, 158). Nekatera podjetja odpuščajo zaposlene, ker so si izgradila preveč hierarhičnih ravni in se utaplajo v lastni birokraciji, kar jim stroške poslovanja dviguje nad sprejemljive meje. Lahko pa se podjetja odločijo za reorganizacijo tudi, ko na trgu zavzemajo vodilni položaj, in sicer z namenom, da tam tudi ostanejo. Vse pre pogosto so podjetja prisiljena v odpuščanje zaposlenih, ker niso sproti spreminjala svojega osnovnega poslovnega procesa in niso postopno prilagajala strategij, ki bi jim omogočale stalno zmanjševanje stroškov poslovanja in lažje prilagajanje spremembam v okolju. Pogost rezultat pri reorganizaciji je sprememba v odnosih med zaposlenimi, zato reorganizacija običajno še v večji meri ustvarja odpor pri ljudeh kot ga prenova poslovnih procesov, celovito obvladovanje kakovosti in druge strategije sprememb. Ljudje pa običajno niso dovzetni za spremembe. Ker reorganizacija lahko ogrozi njihova delovna mesta, se zaposleni temu upirajo. Prav zaradi odpora do sprememb na vseh ravneh v podjetju pa veliko projektov, ki prinašajo spremembe, potrebuje dolgo obdobje, da se uresničijo, ali pa celo propadejo (George in Jones 2000, 614).

3 OPREDELITEV IZVAJALCEV PRENOVE

3.1 Izvajalci prenove poslovanja

Managerska ekipa izvaja prenovo poslovanja v podjetju pod vodstvom višjega managementa. Oni določijo, kdo bo vodil projektne time, ki bodo dejansko prenavljali poslovne procese. Pri tem se lahko opirajo na pomoč in nasvete strokovnjakov za prenovo, ki lahko prihajajo iz podjetja, lahko pa najamejo tudi zunanje strokovnjake. Nedvomno morajo biti ljudje, ki v podjetju izvajajo in vodijo tako pomemben korak, kot je prenova poslovanja, strokovnjaki na tem področju. Poleg znanja in izkušenj pa jim ne sme manjkati niti ustvarjalnosti.

Nosilci prenove poslovnih procesov so zaposleni v poslovnem sistemu, pomagajo jim morajo tudi morebitni zunanji svetovalci. Obstajajo različni modeli organiziranosti posameznikov in skupin, ki sodelujejo v prenovi poslovnih procesov. Ker je prenova poslovnih procesov enkraten in zelo zahteven podvig, je priporočljivo vzpostaviti projektno organiziranost, v kateri sodelujejo (Črv 2000, 82–87; Hammer in Champy 1995, 109–125):

- vodja,
- lastnik procesa in
- zunanji svetovalci.

3.1.1 Vodja prenove poslovnih procesov

Vodja mora biti dovolj vpliven, da lahko postavi celotno organizacijo na glavo in prepriča ljudi, da sprejmejo korenite spremembe, ki jih prinaša prenova poslovnih procesov. Glavna naloga vodje je, da deluje kot vizionar in spodbujevalec, obenem pa mora zagotoviti potrebne vire, ustvariti okolje, ki je primerno za prenovo poslovnih procesov, ter zagotoviti primerne pogoje za dobro komunikacijo med prenovitvenimi timi, managementom poslovnega sistema in njegovimi organizacijskimi enotami. Če želi podjetje prenoviti samo del organizacije, je vodja lahko nekdo, ki ne sodi v višji management, vendar pa mora imeti na voljo ustrezna sredstva.

Poudariti je treba, da veliko neuspehov pri prenovi poslovnih procesov izhaja iz neustreznega vodenja, zato mora biti vodja sposoben premostiti nasprotja, ki izvirajo iz organiziranosti podjetja oziroma organizacije. Zagotoviti mora, da se interesi funkcijskih enot podredijo interesom procesov. Še zlasti pa je pomemben vpliv vodje pri spreminjanju obstoječega sistema upravljanja in nagrajevanja posameznikov ter usmerjanja razvoja organizacijske kulture (Črv 2000, 85; Hammer in Champy 1995, 114).

3.1.2 Lastnik procesa

Lastnik procesa naj bi bil manager na srednje visokem položaju in je odgovoren za prenovo posameznega procesa. Imeti mora zadosten vpliv ter ugled v podjetju. Organiziranost večine podjetij temelji na posameznih funkcijah in zato podjetja tudi ne poznajo besede lastnik procesa. Najprej je treba opredeliti glavne procese, nato pa vodja imenuje lastnike procesov. Značilnosti dobrega lastnika procesa so spoštovanje sodelavcev, za prenovo poslovnih procesov mora biti nadarjen, spremembe mu ne smejo biti tuje, v konfliktnih razmerah pa mora ostati miren. Poleg odgovornosti za

vsakodnevno izvajanje poslovnega procesa je njegova naloga tudi zagotavljanje učinkovitosti izvajanja procesa kot celote in ne le njegovih posameznih aktivnosti. Navadno lastnik procesa imenuje člane prenovitvenega tima (Hammer in Champy 1995, 115).

3.1.3 Zunanji svetovalci

Zunanji svetovalci ne opravljajo dela v procesu, ki se prenavlja, in zato niso obremenjeni z obstoječim načinom dela. Udeležba zunanjih svetovalcev omogoči podjetju objektivnejši pristop k reševanju vprašanj in preverjanju ustreznosti možnih rešitev. Hammer in Champy (1995, 117) opredelita zunanjega svetovalca kot nekoga, ki je zunaj procesa. To so torej ljudje zunaj podjetja, zlasti tam, kjer s prenovo poslovnih procesov nimajo izkušenj. Lastnost dobrega zunanjega svetovalca je sposobnost hitrega učenja, znati pa mora tudi o stvareh razmišljati z več vidikov. Navadno so, poleg prej navedene objektivnosti, za navzočnost zunanjih svetovalcev pri prenovi poslovnih procesov razlogi naslednji (Hammer in Stanton 1995, 72–79):

- Najbolj pogost razlog je, da imajo zunanji svetovalci več izkušenj s programi prenove poslovnih procesov, kar pomembno zmanjša čas za izvedbo programa, saj omogoča, da se podjetja izognejo morebitnim napakam, ki so jih zunanji svetovalci že izkusili.
- Včasih imajo podjetja premalo človeških virov za izvajanje programov prenove poslovnih procesov ter za redno poslovanje hkrati, zato najamejo zunanje svetovalce.
- Svetovalna podjetja imajo znanja, ki so zelo pomembna za prenovo poslovnih procesov.

Čeprav je prisotnost zunanjih svetovalcev koristna, pa je lahko prevelika odvisnost od zunanjih svetovalcev tudi negativna. Razlogi zato pa so (Hammer in Stanton 1995, 72–79):

- Pri zunanjih svetovalcih se pojavlja vprašanje, kakšna je njihova odgovornost v primeru neuspeha projekta. Zato morajo nekatere aktivnosti, kot je nadzor, ostati v pristojnosti notranjih nosilcev prenove poslovnih procesov.
- Obsežna uporaba zunanjih svetovalcev povzroča velike stroške, zato moramo pretehtati med vsemi pričakovanimi koristmi ter stroški, preden se odločimo za zunanje svetovalce.
- Lahko se zgodi, da podjetje zaupa ali celo prenese zmožnosti prenove poslovnih procesov na zunanjega ponudnika teh storitev, kar lahko dolgoročno ogrozi zdravje podjetja. Ker si podjetje običajno želi prenoviti več poslovnih procesov in ne le enega, se sooči z odločitvijo, ali bo samo razvilo sposobnosti za prenovo poslovnih procesov ali pa bo najelo svetovalno podjetje. Slednje lahko ogrozi dolgoročno perspektivo podjetja, saj podjetje s prenehanjem razvijanja svojih sposobnosti lahko postane odvisno od svetovalcev.

4 STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

4.1 Funkcijska organiziranost

Podjetja so se tradicionalno organizirala okrog temeljnih poslovnih funkcijskih področij, kot so proizvodnja, prodaja, finance itn. (slika 4.1). Večina podjetij je še danes organizirana okrog teh temeljnih poslovnih funkcij. Slabost takšnih sistemov je osredotočenost na same sebe oziroma na velike, »klasične« podsisteme (prodaja, nabava, proizvodnja, finance itd.). Takšni sistemi se osredotočajo na notranjo izvedbo in ne na neposredne ali končne kupce svojih proizvodov in/ali storitev. Zaradi osredotočenosti navznoter ljudje, organizirani v funkcijskem sistemu, ne vidijo celotnega procesa ustvarjanja vrednosti.

Zgoraj omenjeno slabost funkcijske organiziranosti podjetja premostijo z organiziranostjo okrog ključnih poslovnih procesov.

Slika 4.1 Funkcijska organiziranost

FUNKCIJSKA ORGANIZACIJA



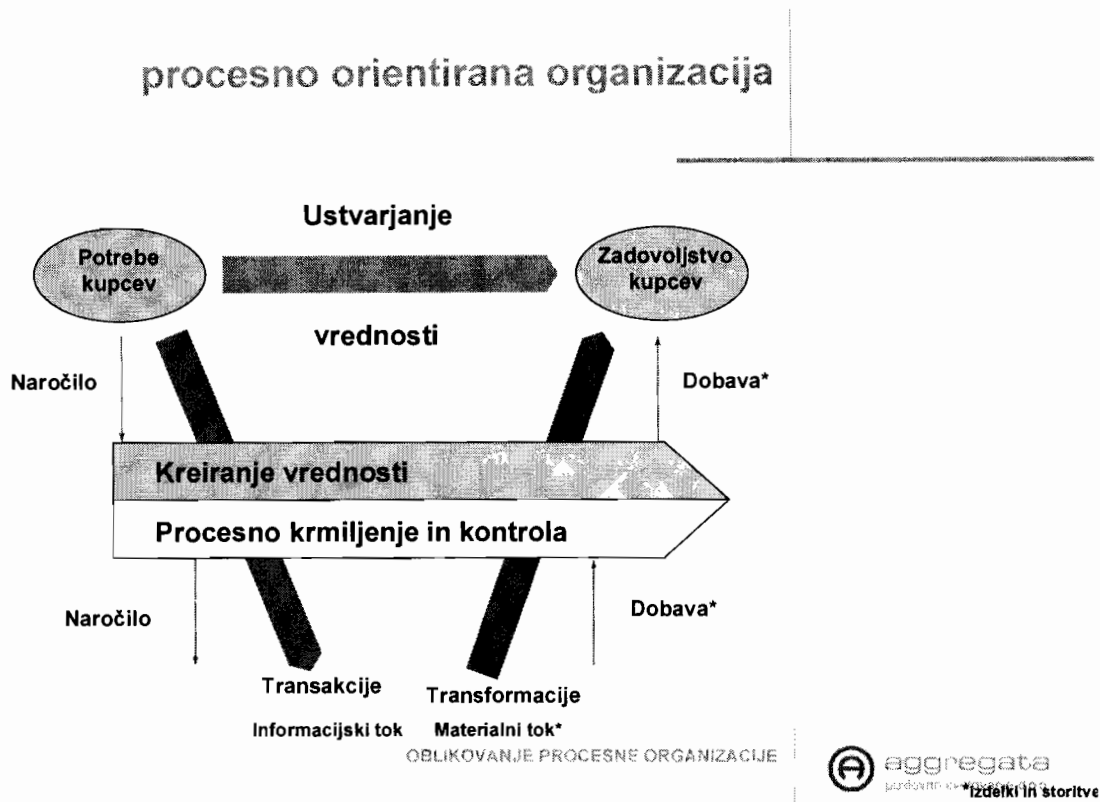
Vir: MIB School of Management 2005

Temeljna slabost funkcijske organiziranosti je nezadostno sodelovanje med posameznimi poslovnimi funkcijami oziroma nerazumevanje vloge posameznih poslovnih funkcij znotraj verige vrednosti. Takšna organiziranost izvira iz obdobja, ko je bil pretok informacij med poslovnimi funkcijami otežen in ko hitrost izvajanja ni bila tako pomembna, kot je danes. Velika podjetja prejšnjega stoletja so bila (skoraj) vsa organizirana po vojaškem vzoru (pa tudi večina srednje velikih in majhnih podjetij, saj so se zgolj zgledovala po velikih in uspešnih). Informacije so potekale samo navpično, samo preko vodij, od zgoraj navzdol. To je bilo obdobje ukazovanja in nadziranja (angl. »command and control«), ki pa je bilo s tehnološkim in komunikacijskim napredkom preseženo. Za prenos komunikacij znotraj podjetja ali drugih združb ni bilo več treba uporabljati razvejane hierarhične strukture ali vzdrževati vojaško ureditev in vojaški red. Razvite in dostopne telekomunikacijske storitve, Internet in elektronska pošta so dotedanji način vodenja in komuniciranja razvrednotila. Vojaški red in ureditev sta deloma upravičena samo še v podjetjih v globoki krizi ali v tistih podjetjih, ki se morajo zelo hitro preobraziti in kjer ni časa za (dolgotrajne in deloma neučinkovite) demokratične pristope.

Temeljna slabost funkcijske organiziranosti je torej nekakovostno in nezadostno komuniciranje med posameznimi poslovnimi funkcijami; isto velja tudi za komuniciranje znotraj posamezne poslovne funkcije v primerih izrazite hierarhične organiziranosti.

Procesna organiziranost (slika 4.2) premaguje zgornje slabosti, saj vpeljuje procese kot nosilce ustvarjanja vrednosti, ki presegajo omejitve funkcijske organiziranosti.

Slika 4.2 Procesno orientirana organiziranost



Prej omenjena ključna slabost, da nihče nima vpogleda v celotno sliko dogajanja (procesa), je elegantno rešena z odgovornimi nosilci ključnih procesov. Lastniki procesov skrbijo za pretok informacij in za koordinacijo med posameznimi poslovnimi funkcijami ter upravljajo s procesom kot s svojim podjetjem. Takšne procesno organizirane združbe so primerne v podjetjih, kjer so procesi razmeroma stalni. Razlike med tradicionalno organizacijo in organizacijo, usmerjeno na celovite procese, so navedene v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Razlike med tradicionalno in procesno organizacijo.

	<i>Tradicionalna organiziranost</i>	<i>Procesna organiziranost</i>
poslovni izid	poslovna funkcija	poslovni proces
organizacijska enota	oddelek	delovna skupina
opis dela	ozko določen	širok
osredotočenost	nadrejeni	kupec
nadomestilo temelji na	aktivnosti	rezultatih
vloga managementa	nadzor	mentorstvo
ključna oseba	direktor poslovne funkcije	lastnik procesa
poslovna kultura	konfliktno naravnana	sodelovanje

Vir: Kovačič et al. 2004, 61

4.2 Matrična procesna organiziranost

Procesna organiziranost je zasnova modernim oblikam različnih matričnih organizacij, kjer so poslovne funkcije »v službi« temeljnih procesov. Lastniki procesov so »naročniki« oziroma prožilci procesov, ki razumejo in vedo, kaj je treba narediti in do kdaj (in v kakšni količini) je treba to narediti. Managerji posameznih poslovnih funkcij pa so »izvajalci« oziroma prožilci dejavnosti znotraj »svojih« poslovnih funkcij, ki razumejo in vedo, kdo bo nekaj izvedel, kako (in s kakšno kakovostjo) bo to opravil in do kdaj bo izvedel posamezno nalogo, ki sestavlja del procesa. Očitno je v tem modelu »svet obrnjen na glavo« in ga je zato tudi skrajno težko posredovati drugim ter ga vpeljati v že delujoči oziroma utečeni organizaciji. V tem modelu prihaja do konflikta, ki je vgrajen v vse oblike matrične organizacije, saj dosedanji ravnatelji poročajo tako poslovodstvu podjetja kot lastnikom procesov (dvojno poročanje!). Slovenska poslovna praksa pa dokazuje, da v majhnih in srednje velikih podjetjih nimajo dovolj ustreznih ljudi, tako da so občasno določene funkcije v takšni matrični organizaciji tudi dvojne, npr. ravnatelj poslovne funkcije (npr. razvoja) in lastnik procesa (npr. proces št. 1) sta lahko ena ali ista oseba. V takšnih primerih ni konflikta dvojnega poročanja, vendar pa nastopi težava pri razumevanju in menjavanju organizacijskih vlog.

Primer matrične organizacije v storitvenem podjetju prikazuje slika 4.3.

Pri prenovi strukture organizacije v matrično procesno organizacijo je pomembno preučiti način dela oziroma trenutne delovne procese. Pri procesni organizaciji pričakujemo manj internih konfliktov kot pri drugih, na primer pri funkcijski. Težave lahko pričakujemo pri težnji po lastništvu nad procesom in pri pripadnosti zaposlenih procesu. Lastnik oziroma skrbnik procesa je tisti, ki je odgovoren za uspešno izvedbo procesa. Vsak proces ima le enega lastnika, ki je s procesom tesno povezan. Organizacija, ki je bolj procesno organizirana, mora zaposlene izobraziti oziroma osvestiti v smeri, da se počutijo kot del procesa in ne več kot del oddelka.

Matrična oblika procesne organiziranosti doseže zeleno ravnotežje s prekrivanjem vertikalne strukture avtoritete s horizontalno. Meje in pregrade med oddelki ruši tako, da zaposlenim v različnih oddelkih omogoča združiti svoje sposobnosti in strokovna znanja pri reševanju skupne težave. Zaposleni ne pripadajo le poslovno-funkcijskim enotam, temveč tudi posameznim projektom ali produktom. Na primer specialisti s področja marketinga, proizvodnje in financ bodo dodeljeni delu na enem ali več

projektih ali produktih. Posledica tega je, da bodo odgovarjali in poročali dvema managerjema hkrati – enemu v svoji poslovno-funkcijski enoti in enemu v projektni ali produkti enoti. Dvojna avtoriteta in (dualna) odvisnost izvajalcev je tipična značilnost matrične oblike, po kateri jo tudi ločimo od drugih organizacijskih oblik.

Slika 4.3 Matrična organiziranost



Matrična organizacijska oblika zahteva timsko delovanje. Razvoj organizacijskih oblik, ki so organizirane kot timi, je bil postopen, vse pa delujejo po istem principu – vertikalni poudarek na hierarhiji dopolnjuje sočasen lateralni poudarek na timih. Najosnovnejša oblika, ki vključuje načelo tima, so sodelovalne vloge, ki jih uporabljajo oddelki, ki morajo pri izvrševanju določenih delovnih nalog med seboj sodelovati. Razvitejša timska oblika je tim različnih specialnosti. Matrična organizacijska oblika pa je izpopolnjena timska oblika, za katero je značilna dvojna linija avtoritete – ena je horizontalna, druga pa vertikalna. Najnovejše različice timskih oblik so mrežne organizacije, ki dosežejo timsko usklajenost z uporabo informacijske tehnologije.

Timske oblike pomagajo podjetjem obvladovati kompleksnost in negotovost, ki jih obdaja, tako da delu organizacije dovoljujejo zbirati potrebna sredstva, medtem ko drugi deli organizacije dodeljujejo ta sredstva produktom, regijam ali strankam. Tako skušajo timske oblike izkoristiti tako prednosti poslovno-funkcijskih kot tudi produktivnih ali projektnih oddelkov (Robey in Sales 1994 v Kovačič 2004, 385). Čeprav timske oblike ta cilj lahko dosežejo, se pri njih pojavijo drugi problemi, ki izhajajo zlasti iz nepoznavanja timskega dela in organizacijske nestrpnosti. Zaradi omenjenih dejavnikov timska organiziranost ne daje takih rezultatov, kot bi jih lahko. Matrična organizacijska oblika povzroča številna nasprotja ravno zaradi nepoznavanja timskega dela. Zahteva pa tudi visoko angažiranost sodelavcev pri doseganju organizacijskih ciljev. Pristojnosti posameznikov so omejene. Sodelavci v matrični organizaciji so enakopravni,

enakopravnost pa je v avtoritativno in oblastniško organiziranem podjetju vselej vprašljiva.

Programska ali produktno-matrična organizacijska oblika povezuje oziroma združuje poslovno-funkcijsko in decentralizirano organizacijsko obliko, pri čemer skuša izkoristiti njune prednosti in se izogniti njunim pomanjkljivostim. Programska jo imenujemo takrat, ko vodja procesa skrbi za skupino sorodnih proizvodov. Njena poglobljena značilnost je, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu kot tudi produktnemu vodji. Oba managerja imata enake pristojnosti, s tem da prvi skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, drugi pa za uspešnost proizvodnega programa.

Z vidika povezovanja različnih poslovno-funkcijskih področij in proizvodov je produktno-matrična organizacijska oblika nedvomno primerna organizacijska rešitev, s katero lahko povežemo številne prednosti. Nekatere izmed pomembnejših prednosti produktno-matrične oblike so (Kavčič 1991 v Kovačič 2004, 387):

- Učinkovita uporaba virov – matrična organiziranost omogoča in spodbuja uporabo strokovnjakov in opreme. S tem se uporaba virov racionalizira.
- Fleksibilnost v spremenljivih okoliščinah in negotovosti – pravočasno odzivanje na spremembe zahteva informacijske in komunikacijske kanale, ki z informacijami učinkovito oskrbujejo prave ljudi ob pravem času. Produktno-matrična organizacijska oblika spodbuja stalno sodelovanje med člani produktnih in poslovno-funkcijskih oddelkov.
- Osvobajanje in razbremenjevanje managementa – začetna pobuda za razvoj matrične oblike izvira iz težav vršnega managementa, ki se je vedno bolj zapletal in vključeval v vsakodnevno delovno rutino. Spremembe okolja navadno ustvarjajo probleme, ki prekrizajo pot poslovno-funkcijskim in produktnim oddelkom in ki jih managerji na nižjih ravneh ne morejo razrešiti. Nastale težave mora tako reševati management, poleg tega pa se mora ukvarjati tudi z razreševanjem konfliktov, nastalih med poslovno-funkcijskimi vodji. Matrična oblika omogoča managementu, da delegira tekoče oziroma vsakodnevno sprejemanje odločitev in si tako zagotovi več časa za dolgoročno načrtovanje.
- Motiviranost in zavzetost – produktne skupine sestavljajo posamezniki z določenim strokovnim znanjem, na osnovi katerega jim managerji delegirajo odgovornost za izvrševanje specifičnih delovnih nalog. Zaradi tega se sprejemanje odločitev znotraj produktnih enot bolj nagiba k demokraciji in sodelovanju kot v hierarhičnih ureditvah. Tako omogočanje sodelovanja pri ključnih odločitvah se kaže v visoki stopnji motiviranosti in zavzetosti.
- Možnost razvoja tako poslovno-funkcijskih kot produktnih vodij – med pomanjkljivostmi opisane integracije moramo omeniti zlasti dvojno odgovornost, ki lahko povzroči veliko zmedo, saj člani produktne enote odgovarjajo in poročajo tako vodji svoje stalne poslovno-funkcijske enote kot tudi produktnemu (procesnemu) vodji. Zaposleni pa se lahko znajdejo v konfliktni situaciji tudi zaradi razpetosti med svojim poslovno-funkcijskim in produktnim oddelkom, saj do obeh čutijo določeno pripadnost in lojalnost. Pomanjkljivosti produktno-matrične organizacijske oblike so tudi v obsežni koordinaciji in povezovanju med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji ter s tem v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog.

4.3 Opredelitev obstoječih poslovnih procesov

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

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

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

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

»Poslovni proces je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, ki ga predstavlja uporabna vrednost njegovih izdelkov.« (Pučko in Rozman 1993, 30)

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

Pet glavnih procesov v podjetju je: razvijanje tržnih strategij, pridobivanje in zadržanje kupcev, zagotavljanje zanesljivosti povezanosti s kupci, dobavo izdelkov in storitev ter ugotavljanje in pobiranje prihodkov (Hammer in Stanton 1999, 111)

Vsak glavni proces pa je lahko sestavljen tudi iz delnih procesov, ki pa ne dodajajo toliko uporabne vrednosti odjemalcu, jih je pa treba izvesti, da je končni rezultat optimalen. Podjetja, ki se lotijo prenove poslovanja, ne upoštevajo obstoječe ureditve nalog, razdelitve vlog in delovnih aktivnosti. Ravnatelji pričnejo proces prenove z vidika kupca in se vprašajo, kako lahko reorganizirajo svoj način dela in poslovne procese tako, da bo kupec deležen kakovostnega proizvoda ali storitve pri kar najnižjih stroških za podjetje. Pogosto podjetja, ko si zastavijo to vprašanje, odkrijejo boljše načine organiziranja svojih aktivnosti. Za kar so pred prenovo potrebovali nekaj ljudi, lahko po prenovi opravi en sam zaposleni, in to z bistveno nižjimi stroški. To seveda pomeni, da delo posameznika postane bolj kompleksno, zaposleni iz različnih oddelkov pa tvorijo ekipe. Prenova poslovanja in celovito obvladovanje kakovosti pa se pri tem dopolnjujeta in sta med seboj povezana. Potem ko se tvorijo ekipe, pride do izraza celovito obvladovanje kakovosti in se osredotoči na to, kako še naprej izboljšati nov proces in kako na boljši način določati vloge in odnose znotraj ekipe. Uspešna podjetja iščejo odgovore na ta vprašanja istočasno in neprestano poskušajo odkriti nove in boljše procese, da bi dosegli cilje, kot so večja učinkovitost, kakovost in dovezetnost do kupcev (George in Jones 2000, 612). Predmet prenove poslovanja so procesi in ne podjetja. Podjetja ne prenavljajo svojih oddelkov, npr. prodajnih ali proizvodnih, temveč način, kako ljudje opravljajo svoje delo v teh oddelkih. Pri prenavljanju pride ponavadi do zamenjave organizacijskih enot in procesov, ker so oddelki in enote poslovnim ljudem blizu, procesi pa ne. Procesni v podjetju so pogosto razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami. Procesni so nevidni in brez imen, ker ljudje razmišljajo o

posameznih oddelkih, ne pa o procesih, v katere so vpleteni vsi. Prav tako nihče ni odgovoren za procese, ker ljudje vodijo različne oddelke. Organizacijsko strukturo podjetja lahko ponazorimo z organizacijsko shemo. To je shema, ki prikazuje ljudi in poslovne enote ter njihov položaj ali vlogo v podjetju. Glede na to, da imajo podjetja organizacijske sheme, bi lahko imela tudi preglednice procesov (angl. organigraph), ki bi poleg ljudi prikazovale tudi, kako teče delo v podjetju. Za pripravo preglednic procesov ne potrebujemo dolgih mesecev, kvečjemu nekaj tednov. Problem pri pripravi preglednic procesov je v tem, da od ljudi zahteva, da razmišljajo o celotnem ustroju podjetja. Preglednica je v bistvu prikaz dela, ki poteka v podjetju. Ko je končana, ne bi smela nikogar presenetiti. Ljudje v podjetju se utegnejo le vprašati, zakaj je tako dolgo trajalo, preden so jo narisali, saj je vendar tako jasna in razumljiva (Mintzberg 1999).

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



5 ANALIZA VREDNOSTI

Opredelitev analize vrednosti po Mondenu lahko natančneje razložimo kot (Monden 1995, 218):

- »*Organiziran trud*« pomeni, da analizo vrednosti izvaja skupina ljudi z različnih delovnih področij. Tovrstna skupina se imenuje večfunkcijska skupina. V primeru razširjenega podjetja lahko v njej sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki, na primer večji kupci ali pomembnejši dobavitelji.
- »*Analiza funkcij*« pomeni podrobno razčlenitev izdelka na funkcije in preučitev, ali je vsaka izmed ugotovljenih funkcij izdelka resnično potrebna ali ne. Nato se za vse potrebne funkcije preuči, ali so primerno izvedene. Merilo za ugotavljanje potrebnosti in primernosti posamezne funkcije so želje ciljnih kupcev.. Ključnih funkcij ni mogoče spreminjati, podporne funkcije pa so tiste, ki jih lahko spreminjamo.
- »*Najnižji možni stroški*« so minimalni stroški, ki se pojavijo v življenjski dobi nekega izdelka.

Cilj analize vrednosti je usmeriti se na sestavne dele z visokimi stroški ter zmanjšati izdelavne stroške in povečati vrednost izdelka (Jus 2000, 54).

Analiza vrednosti poteka v štirih korakih (Ansari et al. 1997b, 129):

1. *Funkcijska analiza*

Najprej se opišejo funkcije izdelka in razdelijo na ključne in podporne. Sledi razporejanje funkcij po njihovih vrednostih in stroških. Namen funkcijske analize je ugotoviti, kakšno funkcijo opravljajo posamezne sestavine izdelka, kakšni so stroški posamezne sestavine oziroma funkcije in kako pomembna je posamezna funkcija za kupca. Vrednost posamezne funkcije je izražena kot stopnja pomembnosti funkcije za kupca, kar je določeno s prispevkom funkcije k vrednosti celotnega izdelka. Stroški sestavine oziroma funkcije so izraženi kot odstotek stroškov, ki jih posamezna sestavina oziroma funkcija prispeva k celotnim stroškom izdelka. Razmerje med stopnjo pomembnosti in odstotkom stroškov imenujemo indeks vrednosti (*angl. value index*). Funkcije ali sestavine, ki imajo indeks vrednosti manjšo od ena, je treba poceniti ali ukiniti, funkcije ali sestavine, ki imajo indeks vrednosti večji od ena, pa se lahko celo obogati in podraži, saj kupcem zelo veliko pomenijo in so zanje pripravljene tudi več plačati. Vsi podatki se vpišejo v stroškovno funkcijsko matriko (*angl. cost function matrix*), iz katere je razvidno, katere sestavine in funkcije so med seboj povezane in kakšni so njihovi stroški (Crow 2001). Namen stroškovno-funkcijske matrike je usmeriti analitikovo pozornost od stroškov sestavin k stroškovnim prispevkom posamezne funkcije.

2. *Kreativno iskanje rešitev*

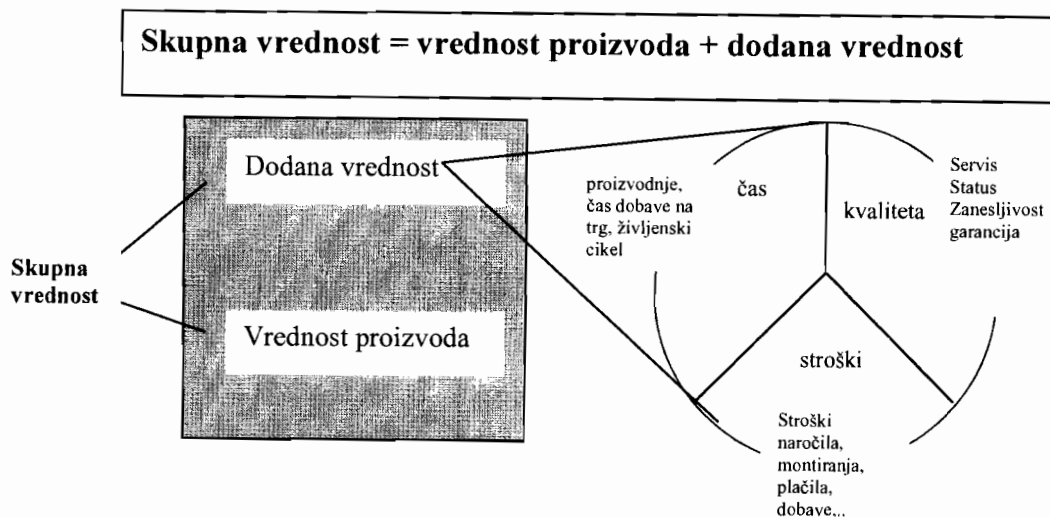
Člani večfunkcijske skupine iščejo najboljše možne rešitve za sestavine z nizkimi indeksi vrednosti. Take sestavine se morebiti lahko odstranijo, poenostavijo ali osiromašijo. Začetnik analize vrednosti L. D. Miles je priporočil 13 smernic, ki pomagajo pri iskanju nižjih stroškov (Monden 1995, 231):

- odstraniti vse sestavine izdelka, ki izdelku ne doprinesejo dodane vrednosti;
- določiti vse stroške, ki jih lahko na kakršenkoli način znižamo;
- uporabljati le vire najboljših informacij;

- razstaviti, sestaviti in izboljšati izdelek;
 - ves čas ustvarjalno razmišljati;
 - ugotoviti in odstraniti vse ovire do nižjih stroškov;
 - izkoristiti vse strokovnjake, ki so na voljo;
 - pretvoriti glavne tehnične tolerance v denarne enote;
 - uporabiti cenejše izdelke s podobnimi funkcijami od zunanjih dobaviteljev;
 - uporabiti znanje, izkušnje in informacije zunanjih dobaviteljev;
 - uporabiti specializirane proizvodne procese;
 - uporabiti standardne dele, kjer je to mogoče;
 - pred potrošnjo denarja podjetja se vprašati, ali bi sami osebno vložili denar na enak način.
3. *Analiza najbolj obetavnih predlogov za znižanje stroškov*
Izbrani predlogi morajo biti seveda tehnično izvedljivi za podjetje in sprejemljivi za kupce.
4. *Vključitev izbranih predlogov v izdelek*
Oblikuje se izdelek s popravljenimi sestavinami.

Analiza vrednosti je torej metoda, ki podjetju omogoča, da potrošniku ponudi izdelek s takimi lastnostmi, za katere bo pripravljen plačati.

Slika 5.1 Skupna vrednost ponudbe



Vir: MIB School of Management 2005

6 ZNAČILNOSTI PROCESNEGA PRISTOPA

V svoji knjigi Hammer in Champy (1993) opredelita devet skupnih značilnosti prenovljenih procesov, ki sta jih ugotovila na podlagi lastnih svetovalnih izkušenj. Na te skupne značilnosti lahko gledamo kot na sklop lastnosti, ki jih procesno usmerjena podjetja izkazujejo.

- *Skrbnišтво procesov* (angl. *case management*)
To je eno osrednjih načel v okviru procesne paradigme in je v trdnem nasprotju s pristopom dela na tekočem traku, ki prevladuje v funkcijsko organiziranih podjetjih. Oseba, skrbnik procesa (angl. *case manager*), upravlja celoten proces od začetka do konca s pomočjo IT. Za daljše in obsežnejše procese se lahko odgovornost za izvedbo dodeli skupini skrbnikov. Prednost tega pristopa se kaže v opustitvi medfunkcijskih povezav in v vzpostavitvi enotne stične točke s strankami podjetja.
- *Opolnomočenje zaposlenih* (angl. *worker empowerment*)
Odgovornost za rutinski nadzor in odločitve se prenese z vodstvene ravni na izvajalce procesa. S tem posledično postaja tudi organizacijska struktura podjetja vse bolj sploščena, saj se zmanjša potreba po srednji vodstveni ravni (angl. *middle management*). Danes je tak prenos pooblastil možen zaradi IT, ki pomaga izvajalcem pri nadziranju in sprejemanju operativnih odločitev. Kot prednosti takega pristopa velja izpostaviti izboljšano kakovost storitev strankam in manjše zamude v procesih.
- *Vzporedno izvajanje* (angl. *parallel processing*)
Namesto izvajanja ločenih aktivnosti zaporedno lahko pospešimo procese s sočasnim izvajanjem teh aktivnosti. Z uporabo IT lahko usklajujemo te aktivnosti med njihovim izvajanjem. S tem se izognemo težavam, ki bi lahko nastopile, če bi usklajevanje izvedli na koncu procesa. Primer, kjer je ta pristop primeren, je proces razvoja novega proizvoda.
- *Več različic istega procesa* (angl. *triaging*)
Namesto da bi en sam proces obvladoval širok razpon različnih dogodkov, imamo po tem načelu več različic istega procesa (npr. različico za preproste dogodke, različico za običajne dogodke in različico za zahtevne dogodke). Osnovni argument v prid razločevanja procesov je v tem, da lahko z razločevanjem potencialno bolje zadovoljimo edinstvene zahteve različnih strank. Nazoren prikaz tega načela najdemo npr. v procesu upravljanja z naročili.
- *Opolnomočenje odjemalcev* (angl. *customer empowerment*)
Odgovornost za izvajanje nekega procesa je delno ali v celoti prenesena z organizacije na stranko tega procesa. Stranka tako prevzame aktivno vlogo sodelovanja v procesu. V praksi je to vidno z zmanjšanjem števila usklajevanj s stranko in s tem z nižjimi stroški. Tak primer je npr. skupna uporaba sistema za e-poslovanje med podjetji (angl. *business-to-business eE-commerce*) za naročanje izdelkov.

– *Porazdeljene organizacije (angl. distributed organisations)*

Prihod IT v svojih raznolikih pojavnih oblikah je spodbudil nastanek novih organizacijskih oblik, kot so navidezna podjetja (angl. *virtual companies*) in omrežena podjetja (angl. *networked companies*). Vsem je skupno dejstvo, da dostopajo do podatkov s fizično oddaljenih lokacij v realnem času. S tem jim ni omogočeno samo relativno hitro in posebjeno zadovoljevanje potreb strank, temveč tudi vzdrževanje ekonomije obsega preko centraliziranega sistema.

Kljub pomembnosti in povečanemu zanimanju za procesno paradigmo v zadnjem obdobju so izkušnje pri njeni vpeljavi v praksi različne. Keen (1997, 3) tako govori o procesnem paradoksu, ki je »osupljivo dejstvo slabšega poslovanja ali celo propada podjetij ob sočasni povečani učinkovitosti ter kakovosti proizvodov in storitev zaradi izpeljane prenove procesov«. Po njegovem prepričanju je razlog v naložbah podjetij v napačne poslovne procese. Kot rešitev predlaga ugotavljanje in izbiranje možnih procesov za prenovo s pomočjo finančnega modeliranja.

Mejo med procesi v podjetju je težko opredeliti, tako kot je težko določiti celovite procese za prenovo. V praksi se srečujemo z obremenitvi jo posameznikov v podjetju z obstoječo funkcijsko organiziranostjo; na primer, ali naj proizvodnjo obravnavamo posebej ali pa naj bo to del procesa proizvodnje, ki poteka tudi v drugih organizacijskih enotah podjetja. Enako se lahko vprašamo za raziskave. So proces ali podproces? Za karkoli se bomo odločili, bo to kompromis. Delno je kompromis tudi razdelitev v tipe procesov, ki jih bomo opisali. V nadaljevanju si oglejmo različne tipe procesov (Vrhovšek et al. 2003).

Proces razvijanja in proizvodnje

Procesi razvijanja so bili nekoč v veliki meri zakriti procesi, ločeni od kupcev. Danes ni več tako. Spremenili so se v procese, ki so zelo povezani s strankami (Davenport 1993, 221). Zaradi tekmovalnosti in pomembnosti preglednosti za kupca ter zaradi dejstva, da je izvajanje oziroma učinkovitost procesa prav tako pomembna kot cena ali kakovost izdelka oziroma storitve, so se integrirali z marketinškimi procesi in s procesi proizvodnje.

Procesi odnosov s strankami

Procesi, ki vsebujejo neposreden stik s strankami, tradicionalno zavzemajo področja marketinga, prodaje in storitev. Ti procesi se danes pojavljajo skozi mnogo funkcijskih področij. Čeprav je kakršnakoli delitev procesov v nekaj kategorij v nasprotju s prednostmi procesnega razmišljanja, se zdaj omejimo na procese odnosov s strankami. Ti so odvisni od procesov v ozadju, kot so proizvodnja, logistika ...

7 PREHOD NA PROCESNO ORGANIZIRANOST

Če so v funkcijski organiziranosti pomembne vertikalne povezave v posameznih oddelkih, komunikacija med samimi oddelki pa je problematična, so v procesni organiziranosti podjetja pomembne zlasti horizontalne povezave med poslovnimi aktivnostmi. S to spremembo pa je treba spremeniti razmišljanje in pristop k organiziranosti in spremembam. Manjše in nenehno izboljševanje poslovanja zamenjuje celovita in stalna prenova poslovnih procesov.

Ena izmed večjih prednosti procesne organizacije je naravnost k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in uspešnosti poslovanja. Poslovanje je popolnoma naravnano h kupcu. Poleg tega je takšna organiziranost prilagojena za hitre odzive na spremembe oziroma dogajanja na trgu. Prednost procesne organiziranosti v resnici zaživi le ob ustreznem načrtovanju in obvladovanju poslovnih procesov ter ob kakovostni informacijski podpori tem procesom.

Procesna organiziranost v nasprotju s klasično, funkcijsko organiziranostjo v celoti prenaša nadzor in odgovornost za uspešnost poslovanja na vodstvo poslovnega procesa (programa, produkta, storitve). V procesni organiziranosti obstoječe funkcijske celote oziroma poslovne funkcije (nabava, finance ...) skrbijo le za izvajanje globalne politike in plana organizacije, izvršno pa te funkcije skrbijo izključno za izvajanje nalog na področju zagotavljanja vseh virov (resursov), potrebnih za nemoteno izvajanje poslovnih procesov znotraj posameznih ključnih poslovnih procesov. Bistvena prednost procesne organiziranosti se kaže tudi v zmanjševanju števila »vmesnih« vodij (oddelkov), v večini primerov pa tudi števila ravni vodenja med izvajalci in krovnim vodstvom organizacije. Tako (s »sploščenjem« organiziranosti) se doseže ob nižjih stroških ter višji kakovosti upravljanja izboljšanje prilagodljivosti in uspešnosti poslovanja organizacije.

Prehod na procesno organiziranost organizacije in poslovanja podjetja je za vsako podjetje nujen, vendar boleč in težak. Veliko podjetij ne spelje projektov celotne reorganizacije do konca. Po nekaterih ocenah v svetu popolnoma uspe le med 15 in 25 % takšnih projektov.

K prehodu na procesno organiziranost podjetja je priporočljivo pristopiti k projektu z vsemi značilnostmi, kot so imenovanje vodje projekta, ciljev, terminov, posameznih faz itd. (Vrhovšek et al. 2003).

Prva faza je osredotočena na organizacijske ukrepe, potrebne za izvedbo projekta vzpostavitve, vzdrževanja in izboljševanja procesno usmerjenega sistema. Zanj so značilni naslednji koraki:

- vzpostavitev vodilnega tima na ravni podjetja,
- identifikacija ključnih procesov,
- imenovanje lastnikov procesa,
- imenovanje procesnih timov,
- usposabljanje za razumevanje procesnega pristopa.

Druga faza je namenjena opisu posameznih procesov in vključuje naslednje korake:

- identifikacija odjemalcev,
- opredelitev vsebine procesov (npr. z eno od tehnik modeliranja procesov),
- identifikacija dobaviteljev.

Tretja faza pomeni optimiranje v smislu oblikovanja takšnih procesov, ki bodo v vsakem trenutku izpolnjevali postavljene zahteve (cilje). Koraki, značilni za to fazo, so:

- opredelitev potrebnih procesnih izhodov (rezultatov),
- optimiranje procesov v smislu iskanja tistih aktivnosti, ki prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov,
- opredelitev stičnih točk med posameznimi procesi oziroma organizacijskimi enotami in njihovo optimiranje.

Četrta faza je namenjena obvladovanju in izboljševanju procesov, kar omogočajo naslednji koraki:

- določitev merljivih značilnosti,
- uporaba različnih tehnik kakovosti za stalno izboljševanje,
- analiziranje problemov,
- uvedba ukrepov za izboljševanje procesov.

Sam projekt naj se sicer časovno omeji in ustrezno konča, izboljševanje procesno usmerjene organizacije pa naj postane nikoli končana zgodba. Procesna organiziranost še ne pomeni prednosti pred konkurenco, če procesi niso optimizirani.

7.1 Mckinseyjeva načela za procesno organiziranost

Frank Ostroff in Douglas Smith, strokovnjaka najbolj znane svetovne svetovalne firme s področja organizacije in managementa McKinsey, sta razvila deset principov za horizontalno procesno organizacijo. Načela, ki sta jih razvila, so naslednja (Vila 1999, 29):

- Organiziraj se okrog procesa, ne okoli naloge. Usmerjaj svoje cilje glede na potrebe kupca, npr. nizki stroški in v najkrajšem času opravljena storitev. Ugotovi procese, ki zadovoljujejo te zahteve, in tiste, ki jih ne zadovoljujejo. Takšni procesi po prenovi poslovanja postanejo glavne komponente organizacije podjetja, ne pa funkcije in oddelki.
- Organizacijska struktura naj bo ploskovna, z minimalno delitvijo procesov. Bolje je, da organiziramo vzporedne time, v katerih vsak opravi nekaj korakov v procesu, kot pa da oblikujemo nekaj timov, ki sledijo drug drugemu in izmed katerih bo vsak storil manjše korake v procesu.
- Višji vodje naj imajo nadzor nad procesi in izpolnjevanjem nalog znotraj procesa.
- Poveži cilje izvajanja in vrednotenje vseh dejavnosti z zadovoljstvom kupcev.
- Pri oblikovanju organizacij morajo biti v žarišču organizacijskih nalog organizacijski timi, ne posamezniki. Posamezniki sami ne morejo prispevati k stalni izboljšavi toka izvajanja nalog.
- Kombinirati je treba managerske in nemanagerske dejavnosti, kolikor se le da. Timu je treba dovoliti, da sam izbere sodelavce, vrednoti delo, določa roke, torej pustiti mu čim več svobode.
- Poudariti je treba, da mora vsak zaposleni razviti ve svojih sposobnosti na več področjih. Imeti je treba le majhno število specialistov.

- Informiraj in izobrazaj osebje za »just in time« proizvodnjo za potrebe uspešnosti. Številke je treba dostaviti neposredno tistim, ki jih uporabljajo, brez managerskega vmešavanja. Če bomo poučili tiste na najnižji organizacijski liniji (prodajalce, delavce, tehnike), bodo vedeli, kako jih je treba uporabiti.
- Povečati je treba stike med dobavitelji in kupci z vsemi v organizaciji.
- Nagrajevati je treba razvijanje individualnih sposobnosti in ne posameznih uspehov.

7.2 Sodila, ki jih podjetja uporabljajo pri prenovi poslovnih procesov

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

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

Drugi znak so *zaloge*, rezerve in druga sredstva. Podjetje lahko različno ravna z zalogami. Tradicionalno ravnanje z zalogami pomeni imeti na zalogi vedno nekaj proizvodov, saj se ne ve, kdaj in koliko proizvodov bodo kupci hoteli. Managerji zato stremijo k temu, da bi odkrili orodja za ravnanje z zalogami. Podjetje pa bi moralo delovati v smeri, da bi se znebilo zalog. Če je razlog za velike zaloge negotovost, je treba to negotovost odpraviti in tako ne bo treba več skrbeti za upravljanje zalog, ker jih podjetje ne bo več potrebovalo. Ena od rešitev pri odpravljanju negotovosti je, da je proces preoblikovan tako, da dobavitelji, proizvajalci in odjemalci skupaj načrtujejo svoje delo. Tako rešitev predstavlja proizvodnja brez zalog (angl. *just in time*). Gre za to, da so nabavne količine in dobavni roki prilagojeni potrebam proizvodnje, kar vpliva na odpravo nepotrebnih zalog, zmanjšanje stroškov skladiščenja, poveča pa se tudi hitrost obračanja zalog. Aktivnosti v proizvodnem procesu, ki so se do sedaj odvijale zaporedno, se izvajajo vzporedno. S tem se v veliki meri odpravijo zaloge polizdelkov. Poleg tega pa se proizvodnja izdelkov lažje prilagaja potrebam in željam kupcev.

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

Ko procesi zaživijo, so praviloma enostavni. Sčasoma postanejo kompleksni, ker ob vsaki nepričakovani situaciji nekdo spremeni proces tako, da mu doda poseben primer ali opravilo, kako ravnati v taki situaciji. Tako se enostaven proces prelevi v kompleksnega z mnogimi izjemami in posebnimi primeri. Kako to odpraviti?

Pri prenovi procesov morajo managerji ponovno *vzpostaviti prvotni proces*, nato pa ustvariti nove procese, primerne za posebne primere. To pomeni, da ima podjetje na koncu več procesov. Lahko pa se tudi zgodi, da so znaki zavajajoči. Pogosto je dovolj dokazov, da proces peša, vendar se kažejo drugje, kot bi jih pričakovali, medtem ko podatki kažejo, da je nekaj narobe, iz njih ni mogoče jasno razbrati, kateri proces ne deluje v redu.

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

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

7.3 Odpor do sprememb

Udeleženci lahko v zvezi s spremembo izbirajo med več stališči (Sattelberger 1996, 64):

- spremembo zanikajo – seveda tako ne sodelujejo pri izvajanju in pobuda za spremembo ima le malo možnosti za uspeh;
- spremembo ignorirajo kot pregovorni noj, ki tišči glavo v pesek – managerji odlagajo spremembe v upanju, da se bo zadeva uredila sama od sebe (kar se praviloma ne zgodi);
- spremembi se upirajo zaradi čustvenih, ekonomskih, osebnih, družbenih razlogov, ker se bojijo, da ne bodo uspeli, ker bežijo pred neznanim ali ker nočejo izgubiti obstoječih dobrin;
- spremembo sprejmejo in se ji prilagodijo – sprejmejo jo kot nov način delovanja in življenja, v začetku nemara bolj na silo, kasneje pa se ogrejejo in tvorno sodelujejo;
- spremembo predvidevajo in poskušajo že vnaprej načrtovati izvajanje spremembe ali odzivov nanjo – v takšni organizacije je uvajanje in izvajanje sprememb lahko in uspešno.

Opisane reakcije udeležencev imajo največkrat zaporedno gibanje, ki se prične z velikim presenečenjem (šokom) in se stopenjsko nadaljuje po navedenih stališčih.

Odpori do sprememb lahko nastanejo na:

- organizacijski ravni,

- skupinski ravni,
- individualni ravni.

Med odpore na organizacijski ravni je mogoče uvrstiti boj za moč in iz tega izvirajoča konfliktna stanja, razlike v funkcijski usmerjenosti (»tunelski pogled« – vsakdo vidi problem le iz svoje perspektive), centralizirane poslovne odločitve in »standardizirano« obnašanje ter ustaljeno kulturo organizacije.

- Odpore na skupinski ravni sestavljajo neformalne norme obnašanja posameznih skupin, njihova povezanost (kohezivnost) ter skupinsko razmišljanje.
- Odpori na individualni ravni pa so lahko negotovost in pomanjkanje varnosti, navade in običaji, selektivno zaznavanje informacij, izguba osebnega vpliva in moči, strah pred nerazumevanjem problema, občutek, da rešitev ni prava, sprejemljivi osebni stroški, nezadovoljiva nagrada iz spremembe, visoki alternativni interesi, zmanjšanje možnosti napredovanja itd.

Houston (2003, 41) navaja, da za klima, ki povzroči močne odpore do sprememb, veljajo naslednje značilnosti:

- možnost napak (zakaj bi se ukvarjali s spremembo, saj ne pomaga);
- utrjeni interesi (spremenili se bomo le, če nam to ustreza);
- kratkovidnost (ne vidimo nobenega razloga za spremembo);
- samoprevara (obstoječi sistem dobro deluje);
- nemobilnost (moramo ostati, kjer smo, saj je tukaj dokaj ugodno);
- brezizhodnost (nasprotujoči si pogledi z enako močjo);
- dolgočasje (vse to smo že videli prej);
- inercija (naloga je prevelika, ne spleča se poskusiti);
- zmeda (ne moremo se odločiti, kaj narediti);
- boječnost (nikakor se ne moremo pripraviti do delovanja);
- nered (ne moremo se ustrezno organizirati);
- revščina (nimamo virov za doseganje sprememb);
- cinizem (brez razburjanja, ideja bo kmalu odšla, prišla bo kmalu nova);
- upor (uprimo se spremembi, poskušajo nas izkoriščati, ne vedo kaj delajo, naši pogledi so boljši);
- pomanjkanje interesa (pozabi, kmalu se upokojim).

V mnogih primerih je osnovni razlog nezmožnosti podjetja za uvajanje sprememb močno zakoreninjena t. i. organizacijska inercija – nagnjenost k ohranitvi nespremenjenega stanja. Večji odpor do sprememb je vedno mogoče pričakovati pri tistih članih managementa, ki bodo s pričakovanimi spremembami izgubili svojo moč. Na svojem področju si močno prizadevajo ohraniti obstoječe stanje, za kar najdejo vrsto dejanskih in izmišljenih razlogov.

Odpori do sprememb so seveda lahko tako veliki, da spremembe niso mogoče. Če se udeleženci sami ne spreminjajo, potem se ne more spremeniti niti organizacija.

Po »teoriji polja moči« (force-field theory), imenovani tudi »Lewinova teorija«, do spremembe v podjetju pride takrat, ko se sile za spremembe, ki so vedno soočene s silami odpora do sprememb, povečujejo, odpor do sprememb pa se zmanjšuje ali pa se oboje pojavi simultano. V managerski praksi to pomeni, da je za spremembo treba ugotoviti moč posameznih sil in temu primerno ukrepati (identificirati sile odpora in jih zmanjšati oz. povečati sile sprememb).

Metode za zmanjšanje ali odpravo odpora do sprememb so lahko:

- načrtovanje in organiziranje,
- izobraževanje in komuniciranje,
- sodelovanje in podelitev pristojnosti,
- pomoč in podpora,
- pogajanje in kompromisi,
- manipulacija,
- uporaba nasilnih pristopov,
- promocija sprememb (svetovanje, usposabljanje, timsko delo),
- videnje sprememb kot povsem običajen proces,
- zagotovitev varnosti in nagrad.

Za razvoj podjetja je odločilnega pomena zmanjšanje odpora do sprememb, da bi se lahko kontinuirano prilagajalo sodobnim razmeram poslovanja.

8 PRENOVA POSLOVANJA

Poslovni procesi so največkrat nepregledni, nedokumentirani in neprilagodljivi. Potekajo skozi različne funkcijske celote oz. oddelke ter vsebujejo vse pomanjkljivosti, ki se tradicionalno pojavljajo pri prehajanju iz enega oddelka v drugega. Splošne pomanjkljivosti izvajanja poslovnih procesov so v veliki večini organizacij naslednje (Kovačič 2000, 7):

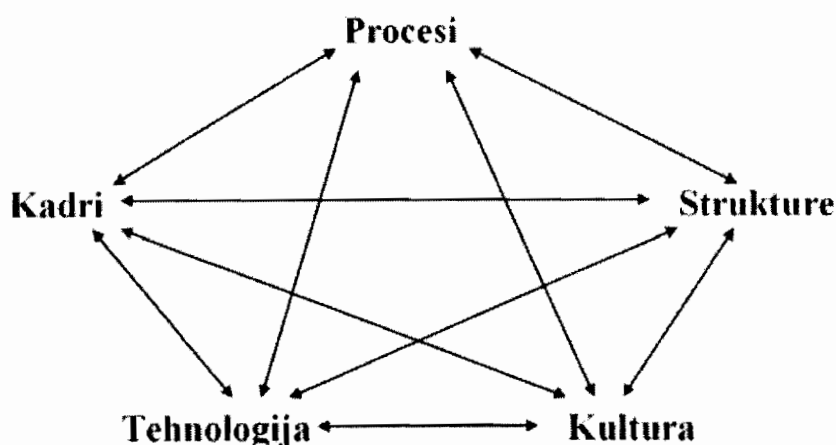
- neenotnost izvajanja,
- nepoznavanje celotnega procesa (izvajalci poznajo samo aktivnosti, ki jih izvajajo),
- podvajanje dela,
- dolgi čakalni časi za podpise, odobritve, pošto ipd.

Da bi organizacija lahko te pomanjkljivosti odpravila bo morala poenotiti, dokumentirati, opredeliti njihove značilnosti ter jih prenoviti. Prenovljenemu poslovnemu procesu je treba zagotoviti potrebno organizacijsko in informacijsko podporo (Kovačič et al. 2004, 45).

Prenovo poslovanja pa je treba razumeti v širšem smislu, ne samo v smislu uvedbe informacijskih tehnologij. Leavitt je v članku *Allied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches* (Leavitt 1965 in El Savy 2001, v Kovačič 2004, 45) pojasnil, da pri spreminjanju organizacije (prenovi poslovanja) ne gre samo za *tehnološki* vidik, ampak tudi za vidik *kadrov*, vidik *organizacijske strukture* in vidik *nalog*.

Svoj vidik je predstavil s sliko, ki se imenuje *Leavittov diamant* in prikazuje, da so vsi štirje vidiki enako pomembni in soodvisni. Razširjen Leavittov diamant, ki mu je dodan vidik *kulture*, je prikazan na sliki 8.1.

Slika 8.1 Razširjen Leavittov diamant.



Vir: Kovačič et al. 2004, 45

Vidik *kulture* vsebuje izhodišča za pripravo pogojev v širši družbi in organizaciji, ki bodo naklonjeni spremembam, ter ocenjuje možnosti, obravnava strateške cilje in strategijo prenove in izvajanja sprememb. *Kadrovski* vidik obravnava možnosti dviga razpoložljivosti, prilagodljivosti in produktivnosti obstoječih človeških virov. Sodobne organizacije gradijo na lastnih, obstoječih kadrih. Hkrati se trudijo zadržati in pridobiti

nove dobre kadre. Vidik *informacijskih tehnologij* omogoča modeliranje, izvajanje in management prenovljenih poslovnih procesov. Vidik *strukture* obravnava strukturo organizacije, kjer ponavadi potekajo procesi skozi več funkcijskih enot. Za uspešno prenavo poslovnega *procesa* je treba uvesti takšne organizacijske strukture, ki bodo omogočale čim boljše sodelovanje med enotami.

Tradicionalna organizacijska struktura je delitev organizacije na funkcijske silose, ki privede do organiziranosti organizacije v organizacijske enote (oddelke), in poslovne funkcije, ki med seboj niso povezane ter so kot utrdbe znotraj same organizacije. Organizacijske enote so pomembnejše od procesov in projektov. Organizacija optimizira organizacijske enote, da so učinkovite in donosne, vendar gre to ponavadi v škodo celotne organizacije, ki je ravno zaradi tega manj učinkovita in donosna. Prehod iz tradicionalnega mišljenja v procesno orientirano mišljenje je težak. Spremeniti je treba celotno strukturo organizacije iz klasične hierarhične v horizontalno, to je v organizacijo, ki ima kolikor le mogoče malo hierarhičnih stopenj. V tabeli 8.1 je navedeno, kaj se pri tem prehodu spremeni.

Tabela 8.1 Prehod iz konvencionalne v procesno orientirano organizacijo.

iz konvencionalne	v procesno organizacijo
funkcijski oddelki	procesne skupine
nadzorovani izvajalci	pooblaščen izvajalci
trening zaposlenih	izobraževanje zaposlenih
plačilo po izkušnjah in porabljenem času	plačilo po rezultatih/učinku
plačilo narašča z napredovanjem in časom prisotnosti	nizko plačilo z visokimi bonusi
napredovanje odvisno od sposobnosti	odvisnimi od učinka oz. uspešnosti
“zaščitniška” organizacijska kultura	napredovanje odvisno od rezultatov
vodje nadzirajo in kontrolirajo	produktivna organizacijska kultura
hierarhična organizacijska kultura	vodje usmerjajo in svetujejo
ločitev na zadolžitve in funkcije	horizontalna
masovna proizvodnja	timsko delo procesnih skupin
delo v pisarni	“masovno” prilagajanje kupcem
	delo kjerkoli

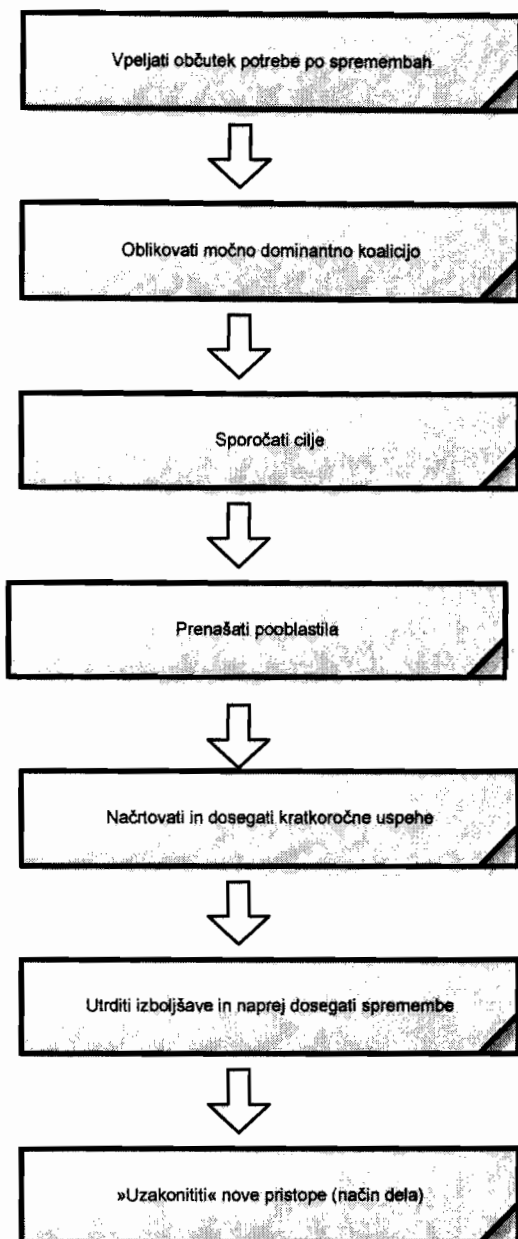
Vir: Kovačič in Peček 2004, 75

Kotter je proučeval več kot sto podjetij, ki so se skušala preobraziti v boljše tekmece v svetu vedno večje konkurence. Skoraj v vsakem primeru je bil cilj transformacije enak: narediti korenite spremembe v upravljanju podjetja, da bi se lažje soočili z novim, bolj izzivalnim okoljem (Kotter 1995).

Podjetja, ki še niso prešla procesa transformacije, se lahko veliko naučijo iz primerov tako uspešnih kot neuspešnih poskusov preobrazbe. Kotter je na podlagi svojih primerov prišel do osmih faz, ki jih mora organizacija uspešno preiti, če se želi spremeniti.

Iz primerov je ugotovil, da več kot 50 % podjetij konča že v prvi fazi transformacije, ko je treba v organizaciji na podlagi podrobnega pregleda trga in konkurence predstaviti ugotovitve širšemu krogu ljudi (Kotter 1995).

Slika 8.2 Osem korakov do transformacije podjetja



Vir: Kotter 1995 v Kovačič 2004, 74

V prvi fazi je predvsem potrebna motivacija ne le zaposlenih, ampak tudi managerjev. Za uspeh v nadaljnjih fazah je po Kotterjevih raziskavah treba doseči, da je 75 % celotnega managementa resnično prepričanega, da sedanje poslovanje ni sprejemljivo. Veliki programi prenove se največkrat začnejo samo z enim ali dvema posameznikoma. V primerih uspešne transformacije se vodilna koalicija veča in veča. Skupina pa nikoli ne vključuje celotnega števila vodilnih v organizaciji, ampak samo tiste, ki spodbujajo idejo. V številnih primerih uspešne transformacije je koalicija precej močna – v smislu pristojnosti, informacij, znanja in ugleda. V vsakem uspešnem procesu transformacije dominantna koalicija razvije sliko prihodnosti, ki je jasna in vključuje različne nosilce interesov. To sliko, ki vključuje glavne cilje, je treba prek

različnih kanalov komuniciranja prenesti po celotni organizaciji. Hkrati s komunikacijo novih usmeritev dominantna koalicija že prenaša odgovornost na nižje ravni v organizaciji, tako da zaposleni ne čutijo odpora do razvijanja novih idej. Prava transformacija zahteva čas, če ni kmalu doseženih kratkoročnih ciljev, lahko začetno navdušenje začne ugašati. Zato je treba aktivno iskati poti do postavljanja in doseganja ciljev letnih planov. Zavezanost kratkoročnim ciljem ohranja občutek potrebe po spremembah. Po nekajletnem trdem delu se lahko managerji prenašajo in že naznanijo uspeh. To pa je kljub že skoraj končanemu procesu transformacije še vedno lahko pogubno. Spremembe se morajo globoko učvrstiti v kulturi (5 do 10 let). Organizacija mora na koncu procesa prikazati zaposlenim, kako so novi pristopi, vedenje in odnosi izboljšali poslovanje. Zato so kanali komuniciranja in njihova uporaba tako zelo pomembni (Kotter 1995 v Kovačič 2004, 75).

Ugotovitve iz Kotterjevih primerov kažejo, da proces spreminjanja poteka skozi več faz, ki zahtevajo precej časa. Preskakovanje faz lahko kadarkoli usodno vpliva na doseganje zelenih rezultatov.

8.1 Proces prenove poslovnih procesov

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

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

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

8.2 Spremembe v podjetju po prenovi poslovanja

Temeljne spremembe v okviru poslovnih procesov vplivajo na vse vidike podjetja. V nadaljevanju so prikazane vrste sprememb, do katerih pride, ko podjetje preoblikuje svoje procese. Delovne enote se spremenijo – funkcijske oddelke zamenjajo procesne ekipe. V podjetjih, kjer izvajajo prenovo, vnovič sestavljajo delo, ki je bilo v preteklosti razdrobljeno na majhne delčke. Skupne ostanejo le nekatere poslovne funkcije (npr. finance, kadrovska funkcija). Nastanejo procesne ekipe, to so skupine ljudi, ki skupaj izvajajo celoten proces (proces nastajanja novega proizvoda, proces izpolnitve naročila). Ista skupina ljudi, ki se je že do sedaj ukvarjala z nekim delom (npr. naročilom, novim izdelkom idr.), ni več razdeljena po oddelkih, temveč jih podjetje poveže v ekipo. Ni

treba, da se spremenijo njihove naloge, le organizirati jih je treba tako, da delajo skupaj in ne več ločeno, raztreseni po vsem podjetju. Udeleženci procesne ekipe so enota, ki logično spadajo skupaj, da opravljajo celotno delo, to je proces. Poznamo več vrst procesnih ekip, in sicer namenske ekipe, kjer skupina ljudi opravlja rutinsko, ponavljajoče se delo, začasne ekipe, kjer ljudje ostanejo skupaj le toliko časa, dokler ne opravijo določene naloge, ter ekipe, ki jih lahko sestavlja en sam človek.

Podjetja so vodoravno povezana s kupci in z dobavitelji. Zaposleni so v neposrednem stiku s kupci in z dobavitelji. Včasih so predstavniki kupcev in dobaviteljev tudi člani ekip v podjetju (Rozman 2000, 159). Priprava na delo se spremeni – od usposabljanja k izobraževanju. Tradicionalna podjetja ponavadi izražajo potrebo po usposabljanju zaposlenih, to pomeni, da zaposlene naučijo, kako naj opravljajo določeno nalogo. V prenovljenih podjetjih se poudarek z usposabljanja premakne na izobraževanje. V prožnem in dinamičnem podjetju je nemogoče najemati ljudi, ki vedo že vse, kar bodo kdaj morali vedeti, zato v preurejenih podjetjih nenehno izobraževanje postane norma. V prenovljenem podjetju postane znanje najbolj pomemben dejavnik. Tu ne gre le za strokovno znanje. Gre za znanje in izkušnje, na podlagi katerih lahko zaposleni ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo. Dela se spremenijo iz preprostih nalog v kompleksnejša dela. Nekaterim zaposlenim razširimo delovne naloge kolikor je le mogoče in smiselno. Poleg tega jih vključimo še v ekipo, v okviru katere se izvaja celoten proces. Vsak delavec v procesni ekipi mora poznati ves proces in približno tudi delo sodelavcev v ekipi. Vsi zaposleni v procesni ekipi so skupno odgovorni za rezultate procesa. Znotraj ekipe poteka tudi nadzorovanje kakovosti. Tak način dela prinaša tudi več zadovoljstva delavcem, saj imajo občutek, da so nekaj naredili, dokončali. Njihov cilj je zadovoljevanje odjemalca, ne pa nadrejenega. Tak način dela pa zahteva bolj izobražene, sposobne posameznike. Vloge ljudi se zamenjajo – od nadzora k opolnomočenju (*angl. empowerment*). Podjetja, ki so izpeljala prenovo, si ne želijo zaposlenih, ki bi se samo držali pravil, temveč hočejo take, ki bodo ustvarjali svoja lastna pravila. Ekipe, ki so odgovorne za izvajanje celotnega procesa, morajo hkrati imeti pooblastila za odločanje, ki je potrebno za izpeljavo procesa. Znotraj ekipe si zaposleni sami razdeljujejo delo in jim ni več treba čakati na navodila nadrejenih. Osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanju se spremeni – od dejavnosti k rezultatom.

Zaposleni so običajno v podjetjih plačani za svoj čas. To je posledica razdeljevanja dela na enostavne naloge, ki same zase nimajo nobene vrednosti. Če pa delavci izvajajo celoten proces, potem jih je mogoče nagraditi po učinkih in rezultatih procesa. Sistem nagrajevanja je potem tak, da ima posameznik nizko osnovno plačo, ki se povečuje z dodatki za večje dosežke. Podlaga za nagrajevanje sta učinek, rezultat procesa in posameznikov prispevek pri tem, ne pa plačilo na podlagi statusa ali delovne dobe in podobno. Spremenijo se merila za napredovanje – od učinka k sposobnostim. Po preureditvi se jasno razmejeta napredovanje in učinek. Posameznik napreduje na novo delovno mesto znotraj organizacije zaradi svojih sposobnosti, ne zaradi učinka. Napredovanje je sprememba, ne pa nagrada. Ni vedno nujno, da je nekdo, ki je dober strokovnjak, tudi dober vodja strokovnjakov. Podjetje bi s tem izgubilo dobrega strokovnjaka in pridobilo slabega ravnatelja. Spremenijo se vrednote – od zaščitnih k produktivnim. Prenova zahteva, da se zaposleni zavedajo, da delajo za odjemalce in ne za svoje nadrejene. K temu jih napelje pravilna praksa nagrajevanja. Lahko rečemo, da je na žalost še vedno preveč ravnateljev prepričanih, da bodo zaposlenim vcepili neko

prepričanje, če bodo izoblikovali visokoletne vrednote in o njih predavali. Ravnatelji se spremenijo – od nadzornikov v mentorje.

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

Organizacijska struktura se spremeni – iz hierarhične v vodoravno. Vodenje procesa je naloga članov procesne ekipe, ekipa tudi sama sebe nadzira. Meje med oddelki so zabrisane, zato ni več nepotrebnega usklajevanja med oddelki, ki so ga prej opravljali številni ravnatelji. Zmanjšana je tradicionalna vloga ravnateljev. Če je manj ravnateljev, je prav tako manj hierarhičnih slojev. V prenovljenih podjetjih organizacijska struktura ni več tako pomembna, ker je delo organizirano v sklopu procesov, ki jih izvajajo člani ekip. Ljudje komunicirajo med seboj po potrebi. Delo nadzorujejo ljudje, ki hkrati izvajajo proces. Izvajalci se spremenijo – iz zapisnikarjev v vodje. Izvajalci so odgovorni za celoten prenovljen proces, vendar pa nimajo neposrednega nadzora nad ljudmi, ki proces izvajajo. Odgovornost izvajalcev se kaže v tem, da so procesi zasnovani tako, da delavci lahko opravljajo zahtevano delo in so motivirani. Motiviranost zaposlenih izvira iz njihovega dela. Motivacija ne prihaja več od nadrejenih, ki zaposlene motivirajo z denarnimi nagradami. S tem so tudi ustvarjene možnosti, da zaposleni v večjem obsegu dosežajo lastne cilje, če si prizadevajo dosežati cilje podjetja (Hammer in Champy 1993, 73–87). Člani ekip imajo občutek, da njihovo delo prispeva k dobrim rezultatom. Z ustreznim načinom ravnanja lahko ravnatelji to dosežejo. Omogočiti morajo dvosmerno komuniciranje znotraj ekipe in med ekipami. Znotraj ekipe morajo vzpostaviti kulturo zaupanja, kar pa lahko dosežejo, če ekipa ni prevelika in menjavanje članov ni pogosto (Lipovec 1987, 328).

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

8.3 Skupne značilnosti procesov po prenovi

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

potreb odjemalcev, je potrebnega manj nadzora. Tudi delavci sprejemajo odločitve. To pomeni manj ravni odločanja, saj delavci v trenutkih, ko so prej morali po odgovore k nadrejenim, sprejemajo lastne odločitve. Odločanje postane sestavni del dela. Koristi sprejemanja odločitev tudi delavcev so manjše število zastojev, manjši režijski stroški, boljši odziv odjemalcev in večja moč v rokah delavcev. Koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju. Vsi procesi se ne izvajajo več zaporedno. Nekateri procesi, ki niso neposredno odvisni drug od drugega, se lahko izvajajo vzporedno. To pospeši procese na dva načina. Prvič, številne naloge je mogoče opraviti hkrati, in drugič, s skrajšanjem časa od začetnega do končnega koraka se zmanjša verjetnost, da bi zgodnje delo ob koncu celotnega procesa že zastaralo oziroma se rezultati kasnejšega dela ne bi skladali z zgodnejšim. Podjetja se na ta način izognejo predelavam izdelkov, ki so dodaten vir zastojev. Procesni imajo več različic.

Tradicionalni univerzalni procesi, ki so za vse primere enaki, so ponavadi zelo kompleksni, ker morajo vsebovati posebne postopke za vrsto izjem, da je mogoče z njimi obravnavati široko paleto primerov. Nasprotno je proces z več različicami jasn in preprost, ker mora vsaka različica obravnavati le tiste primere, za katere je namenjena in pri tem ni nobenih posebnih primerov ali izjem. Delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno. Po prenovi utegnejo biti povezave med procesi in oddelki zelo drugačne od prvotnih. Delo se prenese čez organizacijske meje oddelkov, da bi se tako izboljšal učinek celotnega procesa. Veliko dela se v organizacijah opravi zato, da bi povezovali naloge, ki jih izvajajo posamezne organizacijske enote. Uravnavanje razhajanj je zmanjšano. Še ena oblika dela, ki ne dodaja vrednosti in obseg katerega se v preurejenih procesih zmanjša, je usklajevanje podatkov. Zaradi zmanjšane števila zunanjih stikov v procesu ne pride tolikokrat do neusklajenih podatkov. Edina stična točka različnih procesov je ravnatelj za spremembe. Tak mehanizem se izkaže za koristnega, ko so koraki v procesu kompleksni ali razpršeni, da bi jih en sam človek ali manjša ekipa ne mogel povezovati. Ravnatelj za primere se do odjemalcev obnaša, kot da bi bil odgovoren za celoten proces, čeprav v resnici ni tako. Da bi se ravnatelj lahko tako obnašal, mora imeti dostop do informacijskih sistemov, ki jih uporabljajo resnični izvajalci procesa, in možnost stikov s temi ljudmi, kadar potrebuje dodatno pomoč. Prenovljeno podjetje lahko povezuje prednosti centralizacije kar znotraj enega samega procesa. Informacijska tehnologija podjetjem čedalje bolj omogoča, da poslujejo, kot bi bile njihove posamezne enote povsem samostojne, v podjetju pa hkrati še vedno uživajo prednosti ekonomije obsega, ki jo omogoča centralizacija.



9 MANAGEMENT KLJUČNIH KUPCEV

Notranje usmerjena organiziranost v sedanjih časih ne zadošča več, saj kupci (upravičeno) pričakujejo posebjeno storitev, pravočasno in visoko (ponovljivo) kakovost storitve, ki danes v večini primerov nadgrajuje in razlikuje poslovne učinke med seboj. To pa je mogoče samo z organiziranjem prodajne funkcije okrog ključnih odjemalcev. Ideja je preprosta in pragmatična: vsak kupec ima samo enega sogovornika na strani podjetja, ki je odgovoren za celostno ponudbo proizvodov in storitev temu kupcu. Ta po potrebi vključuje strokovnjake za posamezne izdelke in storitve, vendar mora imeti posameznik, ki je odgovoren za ključnega kupca, celovit pregled nad ponudbo in zmožnostmi podjetja; slednje po potrebi usklajuje z lastniki procesov (tudi vodi ali direktorji področij za mogoče nadgradnje poslovnih učinkov, prilagoditve ali pa preprosto za izpolnjevanje prodajnih obljub glede količin in kakovosti proizvodov/storitev, tako da lahko ključnemu kupcu ponudi celostne (poslovne) rešitve. Prodajniki, odgovorni za ključnega kupca, so tako odgovorni za maksimiranje vrednosti za kupca, ki se odraža v kupčevem zadovoljstvu, ki se nazaj odraža v njegovi celotni (nabavljeni) vrednosti do podjetja.

Poznati moramo glavne udeležence v nabavnem procesu, kakšne odločitve sprejemajo, kolikšen je njihov vpliv na te odločitve, kakšna nabavna merila uporabljajo ipd. Prav tako je pomembno, da poznamo glavne vplivne dejavnike okolja in organizacijske strukture kupca (položaj nabavne službe v organizacijski shemi), medsebojne odnose in ljudi, ki delujejo v nabavnem procesu in oblikujejo tako imenovano nakupno središče. V procesu nakupnega odločanja jim lahko pripišemo vsaj eno od naslednjih vlog: uporabniki, vplivneži, odločevalci, potrjevalci, nakupovalci in »čuvaji« (to so osebe, ki dobaviteljem preprečujejo, da pride do nakupnega središča). Ker postajajo industrijski kupci čedalje boljši poznavalci trga, morajo dobavitelji vse bolj izpopolnjevati svoje trženjske sposobnosti in znanje.

Ideja »nadgradnje« združbe s sistemom prodaje ključnim kupcem je »en sogovornik (podjetja) za eno stranko«. Ta ideja je posledica »neubranosti« prodajnih specialistov, ki vsak zase predstavljajo svoj proizvod pri kupcu in razmišljajo ter delujejo v smeri izpolnjevanja lastnih prodajnih kvot; »klasični prodajniki« ne razmišljajo o zadovoljevanju kupčevih potreb s celotnim portfeljem rešitev (proizvodov in storitev) svojega podjetja. Posledica takšnega »podajanja vrat« prodajalcev pri kupcu je zmeden in/ali neobveščen kupec, ki se v najboljšem primeru »zanese« na najbolj »verodostojnega prodajalca«, ki je s kupcem uspel ustvariti razmerje zaupanja. Žal pa to v praksi vodi do necelovitih rešitev; kupec kupi samo del možnih rešitev (tistih, ki jih predstavlja prodajni specialist) in ki samo delno izpolnjujejo njegova pričakovanja. Kupec sam običajno ni sposoben sestaviti celovite rešitve, ki celostno odpravlja vzroke njegovih »bolečin«. Običajno ima težave celo pojasniti svojo pravo bolečino. Prodajalec pa v klasični prodajni organizaciji ni motiviran prodajati tistih rešitev, ki ne spadajo v »njegove prodajne kvote«. Končna posledica notranje neusklajenosti je splošno nezadovoljstvo in podoptimalno delovanje celotne skupine, kupca in ponudnika: kupec nima pričakovane rešitve in podjetje ni uspelo »maksimirati vrednosti za kupca« s celotnim naborom proizvodov in storitev, ki jih ima na voljo. Ideja skrbništva za kupca (angl. *key account management*) je v tem, da skrbnik ključnega kupca povezuje proizvodne specialiste ter, v primeru vpeljave oziroma izvedbe rešitve za kupca ali pri njem, tudi projektne vodje. Vsi trije, skrbnik ključnega kupca, proizvodni specialist in projektne vodja imajo svoje vloge in svoje zadolžitve. Ključ do uspeha podjetja in

zadovoljnega kupca je tesno (projektno) sodelovanje celotne skupine, kot je prikazano v nadaljevanju.

10 PROCES PRENOVE POSLOVANJA V PRAKSI: PRIMER PODJETJA X

Cilji projekta prenove poslovanja so bili naslednji:

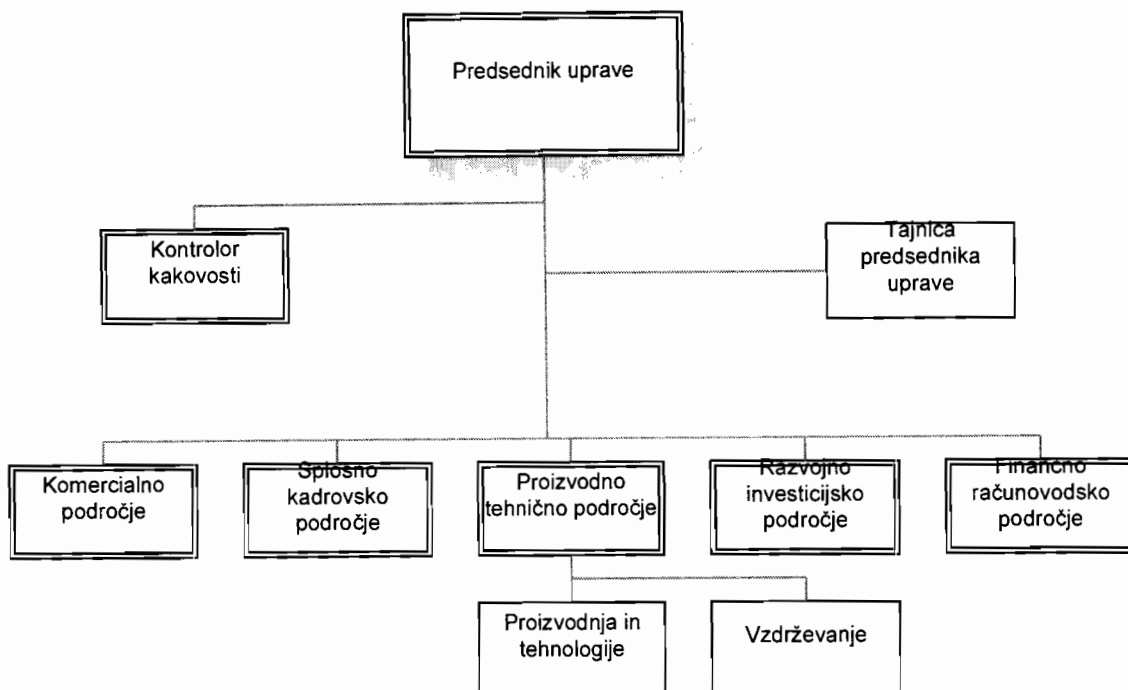
- oblikovati strategijo, ki upošteva poslanstvo, vizijo in cilje podjetja, pa tudi zunanje omejitve,
- oblikovati tako organizacijsko strukturo, da bodo zagotovljene osnovne sposobnosti in obnašanje organizacije za doseganje postavljene strategije,
- postaviti procesno oblikovano organizacijo in definirati odgovornosti za posamezne faze procesov,
- doseči relativno zmanjšanje stroškov poslovanja glede na velikost ustvarjenih prihodkov ter ustvariti bolj kakovostno delovanje podjetja na tržišču.

Vsebina projekta zajema naslednja področja:

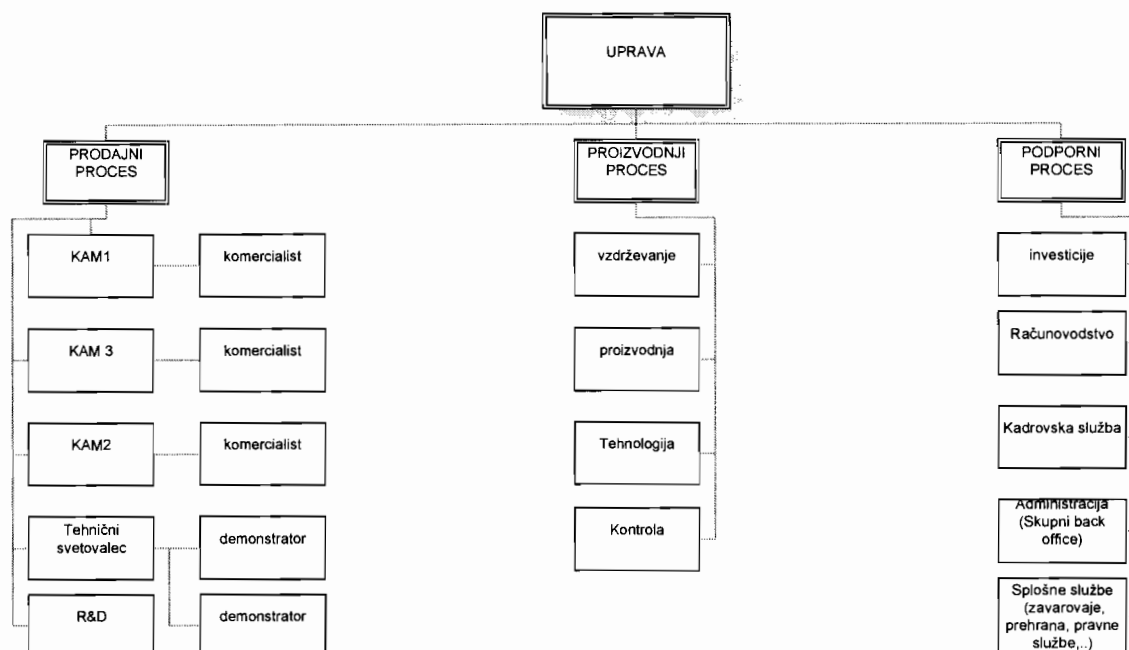
- razumevanje tržišča in konkurence (pozicija na trgu, profil konkurenčnosti, benchmarking),
- iskanje in definiranje poslovnih aktivnosti (pozicioniranje trenutnega poslovanja in prihodnji razvoj rentabilnih dejavnosti),
- izbira ključnih dejavnikov uspeha in ustreznih strategij (za podjetje in za posamezne dejavnosti),
- specifikacija elementov ustvarjanja vrednosti in osnovnih sposobnosti (kako razviti osnovne kompetence in sposobnosti za razvoj podjetja),
- izoblikovanje strateške organizacijske arhitekture in strateških ciljev podjetja (osnove prihodnje organizacije podjetja in definicija strateških ciljev podjetja in posameznih enot) ter povezava ključnih procesov s poslovno strategijo podjetja,
- kritična analiza obstoječih poslovnih procesov,
- oblikovanje procesnih kaskad in točno določenih vmesnikov med procesi,
- segmentiranje poslovnih procesov,
- določanje ključnih dejavnikov uspeha ter glede na posamezne procese oblikovanje optimalnega makromodela poslovnih procesov,
- analiza poslovnih procesov glede na parametre (čas, vezava virov, kakovost, odgovornost, inovativnost, fleksibilnost, robustnost),
- modeliranje in analiza obstoječih poslovnih procesov,
- oblikovanje različnih variant poslovnih procesov,
- opredelitev standardnih procesov in postopkov,
- oblikovanje optimalnih procesnih modelov,
- možne variante informatizacije procesov,
- oblikovanje nove procesne organiziranosti v podjetju.

Naprej smo v okviru projekta predlagali preoblikovanje iz izrazito funkcijske (slika 10.1) v procesno strukturo (slika 10.2).

Slika 10.1 Stara organizacijska struktura podjetja X



Slika 10.2 Nova organizacijska struktura podjetja X



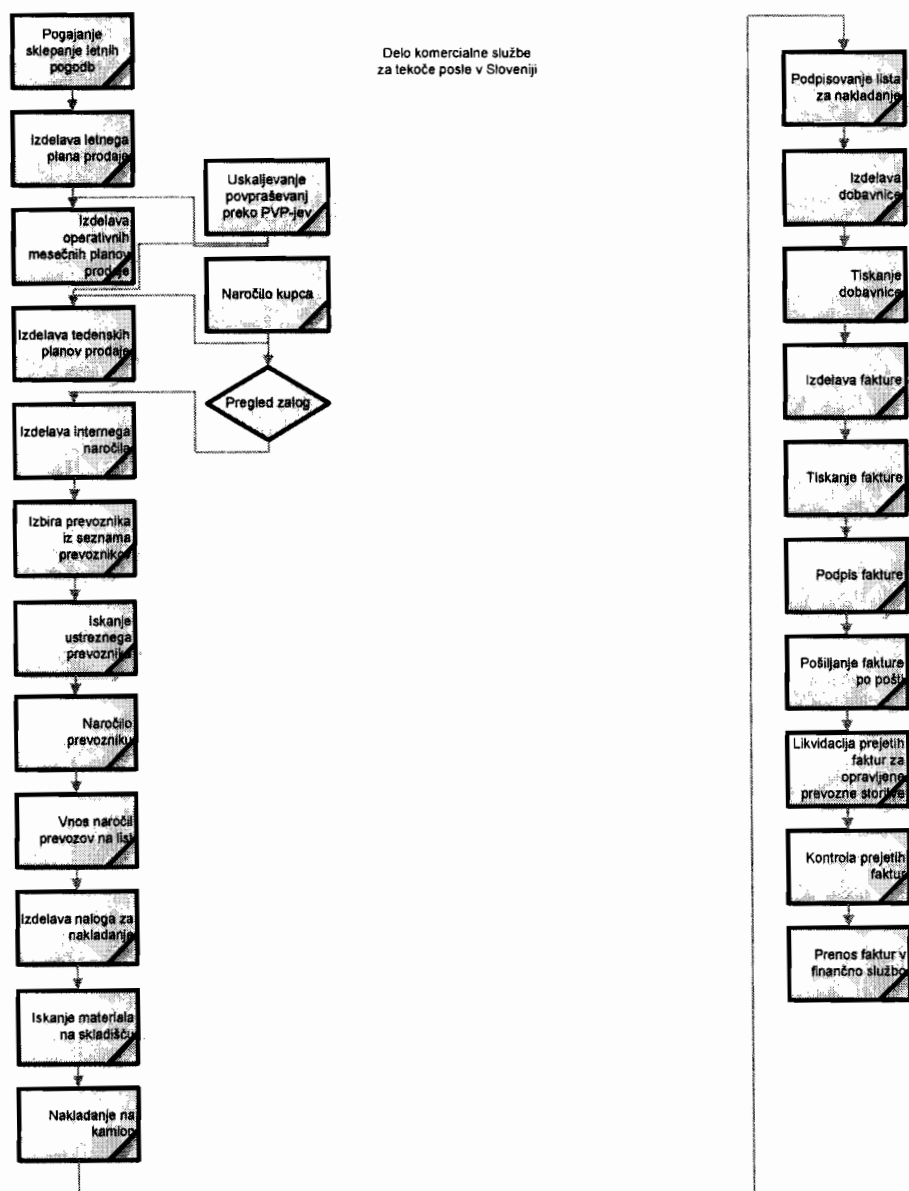
V nadaljevanju se bom osredotočil le na reorganizacijo prodajnih služb.

10.1 Opis začetnega stanja

V podjetju X je pred prenovo prodajnih procesov delovalo enajst sodelavcev. Prodaja ni zadovoljila pričakovanj vodstva podjetja, še posebej ne na segmentu strešne kritine. Glavni problem, ki smo ga zaznali, je predvsem neuspešen nastop na potencialnih trgih. Sodelavci v prodaji so večino svojega časa (ocenjujemo, da približno 50 %) namenili vsakodnevnim rutinam, ki pa ne pospešujejo prodaje. Prodaja je bila že pred prenovo prodajnih procesov razdeljena na dva dela: notranja in zunanja prodaja.

Delo notranje prodaje je vsebovalo: sprejemanje naročil, pisanje internih naročil organiziranje in naročanje prevozov, pisanje dobavnic, pisanje nalogov za nakladanje, izdelava faktur ter v primeru izvoza ostalih izvoznih dokumentov (slika 10.3).

Slika 10.3 Prikaz prodajnega procesa za tekočo prodajo na slovenskem trgu



V takem prodajnem procesu, kot ga prikazuje zgornja slika, je potrebo sodelovanje štirih ali več prodajnih referentov, saj delo poteka »med papirji«, neorganizirano in nekontrolirano. Po analizi stanja smo ugotovili, da so prodajni referenti stalno pod pritiskom prevoznikov. Referent v prodaji je 40 % svojega delovnega časa namenil iskanju prevozov in likvidaciji prevoznških faktur. Poleg tega je moral prodajni referent biti stalno na razpolago prevoznikom, ki so čakali v pisarni na odpremne dokumente.

Kot se vidi iz zgornje slike, je proces prodaje zelo neučinkovit, saj trenutno delo ljudi v celoti lahko zamenja dober informacijski sistem.

Tabela 10.1 Opis prodajnega procesa za tekočo prodajo na slovenskem trgu

Aktivnost	Pogostost izvajanja	Izvajalec
Pogajanje sklepanje letnih pogodb	enkrat letno	vodja prodaje
Izdelava letnega plana prodaje	enkrat letno	vodja prodaje
Izdelava operativnih mesečnih planov prodaje	mesečno	vodja prodaje
Izdelava tedenskih planov prodaje	tedensko	vodja prodaje
Usklajevanje povpraševanj preko PVP-jev	tedensko	PVP in vodja prodaje
Izdelava tedenskih planov prodaje	tedensko	vodja prodaje
Naročilo kupca	dnevno	prodajni referent
Izdelava internega naročila	dnevno (10 % delovnega časa)	prodajni referent
Iskanje prevoznika	dnevno (20 % delovnega časa)	prodajni referent
Vnos naročil prevozov na list	dnevno	prodajni referent
Izbira prevoznika iz seznama prevoznikov	dnevno	prodajni referent
Iskanje ustreznega prevoznika	odvisno od razmer na trgu (prevoznikov)	prodajni referent
Izdelava fakture	5 % delovnega časa	prodajni referent
Tiskanje fakture	dnevno	prodajni referent
Izdelava odpremnice	dnevno (2 % delovnega časa)	prodajni referent
Izdelava naloga za nakladanje	dnevno (2 % delovnega časa)	prodajni referent
Tiskanje odpremnice	dnevno (5 % delovnega časa)	prodajni referent
Nakladanje na kamion	dnevno (30 % delovnega časa)	skladiščnik
Iskanje materiala na skladišču	dnevno (5 % delovnega časa)	skladiščnik
Likvidacija prejetih faktur za opravljene prevozne storitve	20 % delovnega časa	prodajni referent
Podpis fakture	dnevno	vodja prodaje, prodajni referent
Podpisovanje lista za nakladanje	dnevno	prodajni referent, šofer, nakladanje
Pošiljanje fakture po pošti	dnevno (2 % delovnega časa)	prodajni referent
Prenos faktur v finančno službo	tedensko	prodajni referent
Kontrola prejetih prevoznških faktur	tedensko	vodja prodaje
Pregled zalog	tedensko	vodja prodaje

Ugotovili smo, da prodajni referenti niso stimulirani, saj delo poteka preveč rutinsko ter plačna politika v podjetju ne spodbuja končne uspešnosti. V nadaljevanju smo izdelali večopravilnostno matriko, ki bo nudila osnovno izhodišče za sistemizacijo delovnih mest ter za načrtovanje izobraževanja. Po končani reorganizaciji podjetja nameravamo prodajne referente premestiti v skupno podporne pisarne (back office), ki bo spadala med podporne procese.

Slika 10.4 Trenutni dokumentacijski tok

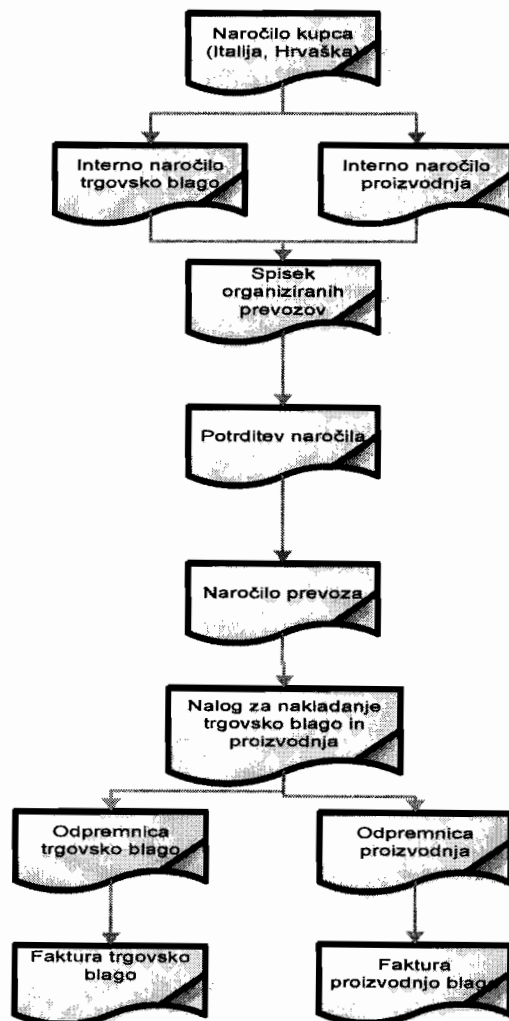


Tabela 10.2 Aktivnosti v prodajnem procesu

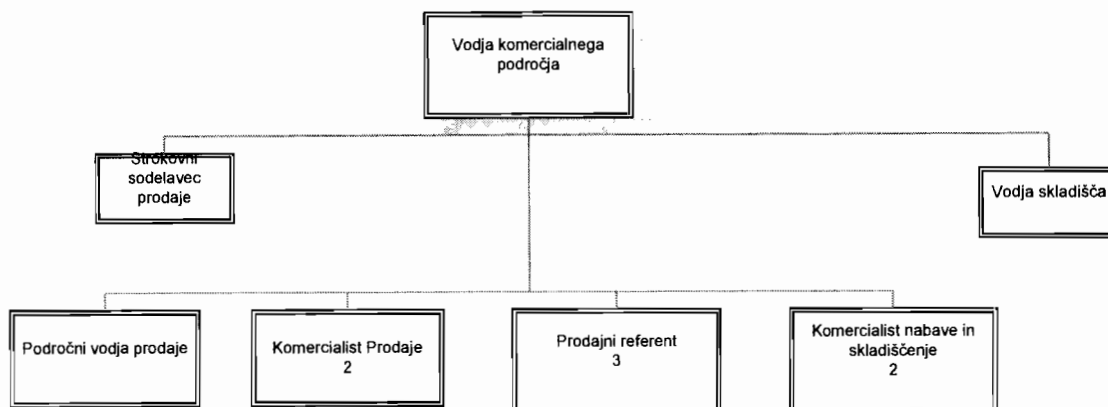
Aktivnost	Ime dokumenta	Opombe	Odgovornost izvajalec
pogajanja	letna pogodba		vodja prodaje
vnos v računalnik	interno naročilo	kupec, št naročila, datum, koda artikla, ime izdelka, količina, cena na kos, prevzemni pogoji, čas plačila,	prodajni referent
vnos v računalnik	interno naročilo		prodajni referent
vnos na fizični list	Nalog za prevoz	količina, izdelek, naslov za dostavo, dobava, kontaktna oseba, cena, podpis referenta	prodajni referent
vnos na fizični list	Nalog za nakladanje	zap. št., artikel, količina, nakazilo, viličarist, odprema	prodajni referent
vnos na fizični list	Potrditiv naročila	kupec, št naročila, datum, voznik, registrska, koda artikla, ime izdelka, količina, cena na kos, prevzemni pogoji, čas plačila, št palet, neto, bruto, podpis referenta, vodje prodaje	prodajni referent
Iz internega naročila	Odpremnica	kupec, št naročila, datum, voznik, registrska, koda artikla, ime izdelka, količina, prevzemni pogoji, čas plačila, št palet, neto, bruto, podpis referenta, podpis voznika, podpis viličarista	prodajni referent
vnos na fizični list	Faktura	kupec, št naročila, št. odpremnice, datum, voznik, registrska, koda artikla, ime izdelka, količina, cena, skupaj vrednost, popust, skupaj s popustom, prevzemni pogoji, čas plačila, št. računa palet, neto, bruto, podpis referenta, podpis vodje prodaje, podpis viličarista	prodajni referent
vnos na fizični list	spisek prevozov	kupec, količina, prevoznik, kraj dostave, dog. cena, datum dobave	prodajni referent

Potem ko notranji prodajalec izpolni interno naročilo, začne iskati prevoznike. Prevoznike išče po seznamu, ki ga je izdelal na podlagi preteklih sodelovanj. Opravljajo se telefonski pogovori z vsakim prevoznikom, kar vzame absolutno preveč časa. Cena je fiksna in se načeloma ne določa vsakič posebej. Vsak referent ima izdelan tako imenovani seznam prevozov (fizični list), kjer je zapisana cena prevoza, čas dostave, ime prevoznika ter kraj dostave. Seznam služi kasneje kot za nadzor in likvidiranje faktur. Delo je zelo nepregledno in obstaja možnost, da prevoznik izstavi fakturo za neopravljeno storitev ali izstavi fakturo dvakrat za isto opravljeno storitev, komercialist pa to fakturo likvidira. Likvidacijo in kontrolo faktur je treba potem, ko bo implementiran nov informacijski sistem, postaviti v finančno službo, saj bomo le tako

povečali nadzor nad prevozniki. Tudi notranja prodaja ni stimulirana, saj je delo monotono in plača ne vsebuje variabilnega dela, ki bi spodbujal uspešnost delavca. Notranja prodaja nima nikakršnih informacij s trga. V kontaktu s kupcem je le, ko prejme naročilo po telefonu. V računalniški sistem že vodja prodaje vnese dogovorjeni popust za obstoječi projekt. Sestanki med vodjo prodaje in referenti niso določeni.

Kupci so z vsemi prodajnimi pogoji seznanjeni predhodno, podatke jim posreduje vodja prodaje, in med letom le pošiljajo odpoklice. Prodajno pogodbo usklajuje in potrди vodja prodaje. Letna pogodba vsebuje: rabat, letni rabat, mesečni zvestobni rabat, marketinški rabat, dodatne popusti ter lestvico gotovinskih popustov (0–5 %). Če je s kupcem dogovorjen avans in ga ta ne plača, se pošlje blago le v vrednosti višine avansa (predvsem hrvaški trg). Gotovinski popust se obračunava vnaprej. Če se vidi, da je kupec začel zamujati s plačili, se gotovinski popust prekliče za naslednje fakture. Delo v prodaji poteka le v smislu organizacije prevozov in likvidiranja faktur. Ljudje v prodaji imajo zelo neodgovorno delo, saj ne sprejemajo odločitev.

Slika 10.5 Trenutna organizacijska struktura v prodajnem sektorju



V prilogi 1 so prikazane ocenjene sposobnosti in znanja prodajnega osebja (A, B, C, D), ocenjene so z ocenami od 1–5. Rdeče obarvana okenca so kritična in jih je tako treba izboljšati, medtem ko so oranžno obarvana okenca zadovoljiva.

Prodajalci na terenu trenutno v stanju »kot je« ne sprejemajo nikakršnih odločitev, saj so vsi prodajni pogoji predhodno določeni. To pomeni, da je delo enolično in nestimulativno. Glavna naloga zunanjih prodajalcev je prejemanje informacij s trga. Delavčeva standardna oprema je avto ter mobilni telefon. Za vsako potovanje prejmejo od vodje prodaje odobren potni nalog.

Poročilo s trga vsebuje:

- informacije o dogovorih,
- porabljeni čas,
- imena oseb, ki so bile na sestanku.

Poročilo je izdelano in predano vodji prodaje. Vsak ponedeljek ima vodja prodaje s komercialisti sestanek v smislu izdelave načrtov za naslednji teden in analizo opravljenega dela. Prodajalci na terenu imajo fiksno plačo. Stimulativnega dela nimajo tako ne iz procesa možnosti odločanja kakor tudi ne iz plače.

Iz tabele v prilogi 1 vidimo, da je kolona osebe B najslabše ovrednotena. Vodstvene in pogajalske sposobnosti so zelo visoko ovrednotene. Ker pa oseba ni fleksibilna, ne more delovati na terenu. Predlagamo, da gre za vodjo podporne pisarne (back offica), katerega zadolžitve so navedene v nadaljevanju.

Oseba C ima slabe organizacijske in analitične sposobnosti. Predlagamo, da dobi sodelavca (produktnega vodjo za strešno kritino), ki mu bo pomagal delovati na trgu.

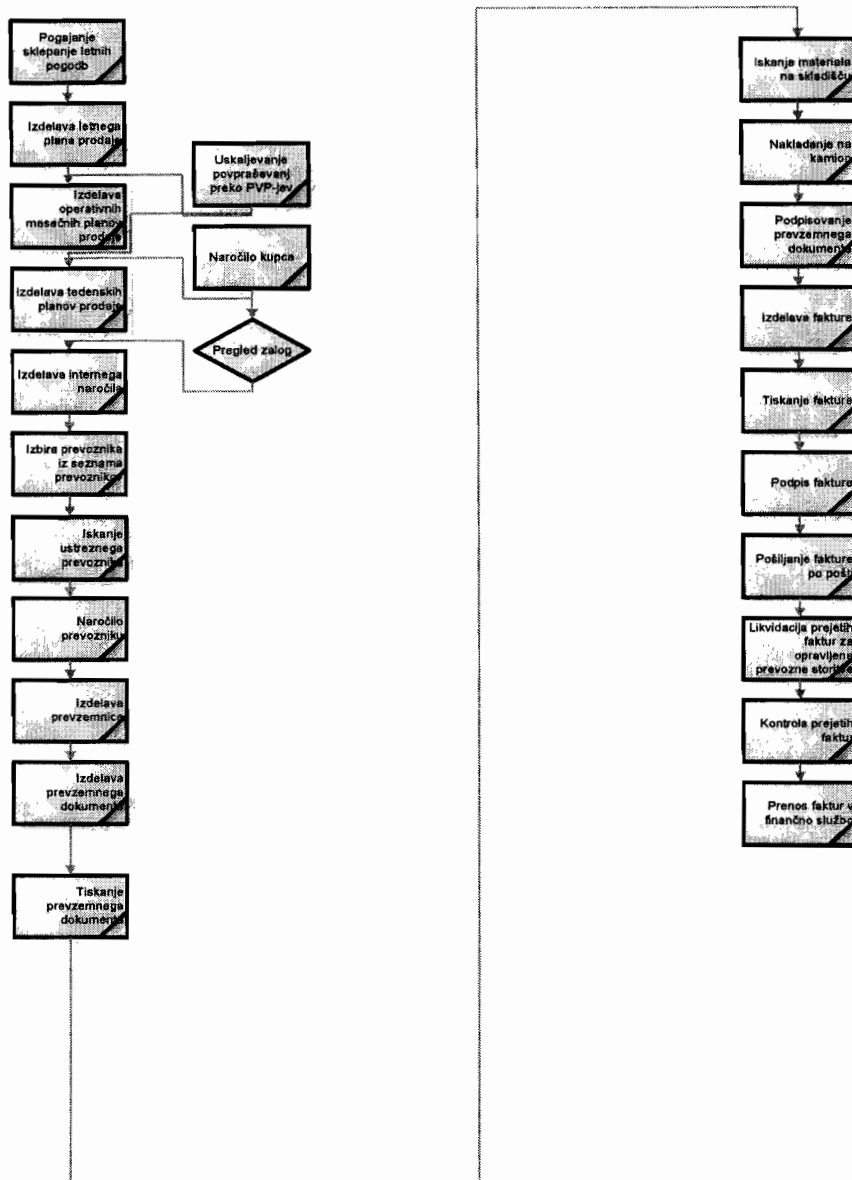
V prilogi 2 so predstavljena znanja in sposobnosti prodajnih referentov (E, F, G, H, I), ocenjeni so z ocenami od 1–5. Rdeče obarvana okenca so kritična in jih je takoj treba izboljšati.

Iz večopravilnostne matrike je možno razbrati slaba znanja in osebnostne podobe. Znanja bomo obogatili s pomočjo delavnic ter izobraževanj, medtem ko bomo zavzetost za delo zvišali predvsem s stimulativnim načinom nagrajevanja in s stimulativnim delom. Po končani reorganizaciji podjetja načrtujemo skupno podporno pisarno (back office), kar pomeni, da bo moral vsak sodelavec obvladati nabavne postopke, prodajne postopke in druga administrativna dela. Delo ne bo več monotono in tako ozko specializirano. Pri omenjenih sodelavcih vidimo največji problem fleksibilnosti in timskega dela. Priporočamo, da se fleksibilnost in timsko delo ovrednotijo s ponderji.

10.2 Opis stanja po prenovi poslovanja

Ugotovili smo da je mogoče z implementacijo novega informacijskega sistema ter relacijskega managementa s kupci skrajšati prodajni proces za več kot 50 % (sklicujoč se na čas prodajnih referentov). Največji prihranek časa dosežemo z organiziranim iskanjem prevoznikov, z združitvijo dokumentov ter s prenosom likvidacije faktur v finančno službo (kasneje podporna služba).

Slika 10.6 Nov prodajni proces



- Prodajna pogodba bo vsebovala popuste, vendar bo za pospeševanje prodaje tudi področni vodja imel možnost odobritve dodatnih popustov. Pri letnih pogodbah bodo popusti (rabati) določeni na posamezne artikle ali vsaj na strešnik oz. blok. S tem bo podjetje lahko analiziralo prodajo za posamezen produkt. Podjetje bo imelo možnost pospeševanja prodaje za posamezen produkt in ne le za celoten asortiment.
- Zaposljiva podporna pisarna (back office) bo še naprej iskala prevoze (po bazi podatkov v IT) ter izdelovala interna naročila. Predlagamo pa, da ne likvidira prevoznških faktur. Likvidacijo faktur naj prevzame finančna služba, ki bo odobrila ceno prevoza, potem ko bo preverila ceno v računalniškem sistemu, ki

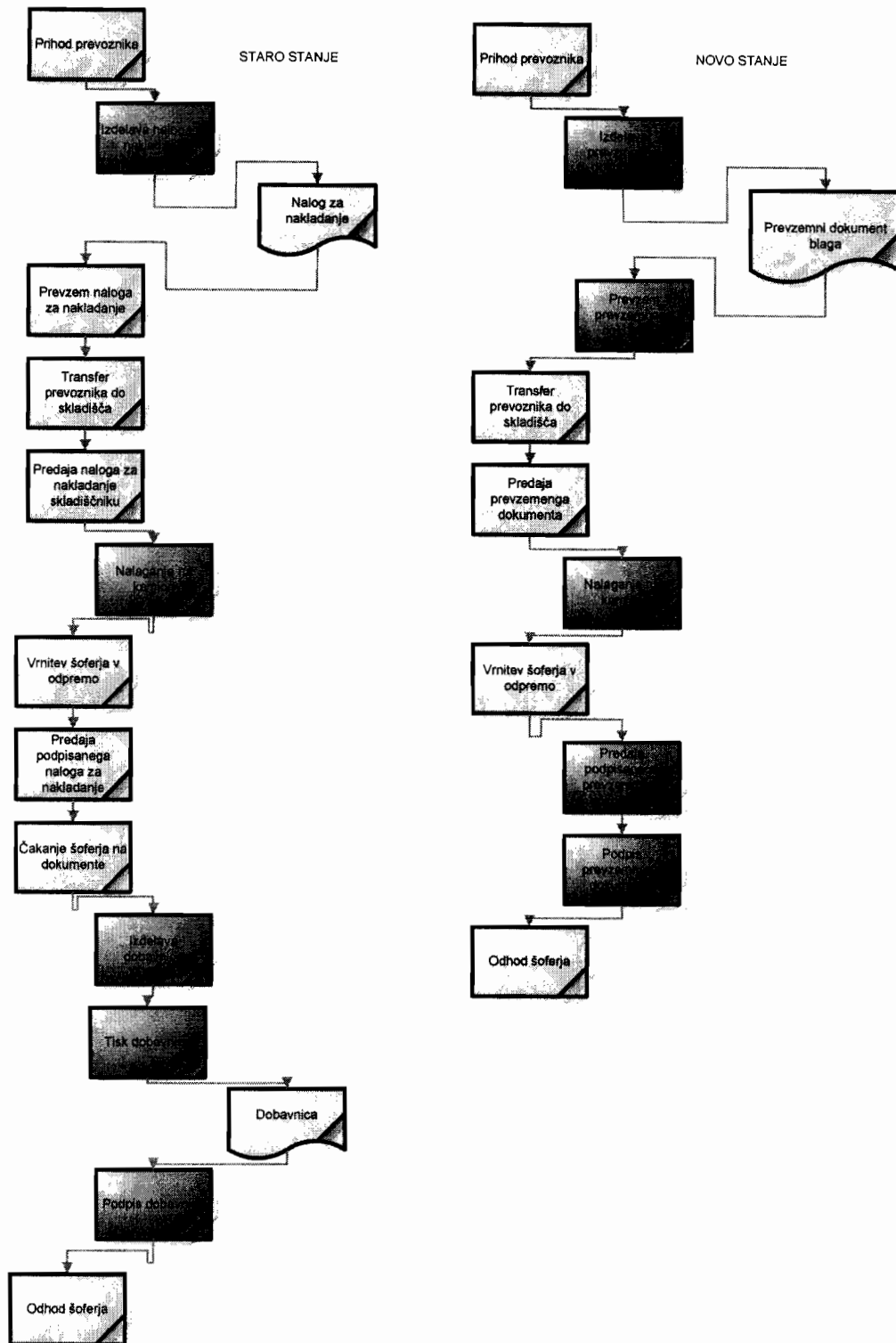
jo bo ob naročilo vnesel prodajni referent. Ocenjujemo, da bomo s to rešitvijo prodajnim referentom prihranili 20 % delovnega časa. Likvidacija faktur bo potekala hitro in enostavno, saj bo računalniški sistem podpiral človeško delovno silo. Treba bo le vtipkati sklicno številko fakture (ki jo bo ob naročilu dobil prodajni referent) ter preveriti ceno prevoza.

- Naročilo prevozniku se bo preneslo iz baze prevoznikov, kar pomeni, da bodo naslovi, kontaktne osebe in drugi podatki že prikazani na naročilu. Vstaviti bo treba samo čas dostave in dogovorjeno ceno. S tem se bo čas pisanja naročil bistveno skrajšal in možnost napake bo bistveno manjša.
- Mesečno bodo v prodaji potekali skupni sestanki vodje prodaje, področnih vodij prodaje ter podporne pisarne (back office). Tedensko bodo še naprej potekali sestanki med vodjo prodaje in področnimi vodji prodaje.
- Vsak PVP bo imel v podjetju svoj prostor (miza, stol, omara), prenosni računalnik, mobilni telefon, službeno kartico za reprezentanco. PVP mora imeti možnost, da daje svoje popuste in ima svoj fond za reprezentanco. S tem stimuliramo PVP ter bistveno izboljšamo njegovo funkcijo v prodajnem procesu.
- Načrtovanje prodaje bo podprto v novem informacijskem sistemu in se ne bo vodilo ne le količinsko, temveč tudi vrednostno.
- Tedenski plani bodo ravno tako dosegljivi v informacijskem sistemu in se ne bodo spreminjali dnevno.
- Skupno trgovsko in proizvodnjo blago (interno naročilo).
- Potrebne podatke (količina, čas dostave, ime kupca, kraj dostave) se iz internega naročila prenese na vse kasneje pripravljene dokumente.
- Izdelava naloga na nakladanje se ukine in s tem se prihrani delovni čas prodajnih referentov.
- Odpremnica se preimenuje v prevzemni dokument blaga. Prevzemni dokument blaga se pripravi pred prihodom šoferja. Pripravi ga odprema, skladiščnik ga natisne v štirih izvodih. Prevzemni dokument lahko sestavi le odpremna služba. Elektronski podpis bo prikazoval pripravljavca dokumenta. Skladiščnik podpiše izdajo blaga, šofer pa podpiše, da je blago prevzel na vseh štirih izvodih. Prejemnik podpiše prejem blaga in podpisan prevzemni dokument izroči šoferju, ki ga pošlje skupaj z prevozno fakturo v finančno službo.
- Izdelava fakture se opravi skupno za trgovsko blago in lastne izdelke. Podatki se bodo kopirali iz prevzemnega dokumenta na fakturo.
- Nova organizacijska struktura bo omogočala vodjem prodajnih področij, da celotno delo namenijo pospeševanju prodaje.
- Podporo tako tehničnega svetovanja, marketinga kot notranje prodaje vodjem področij bomo dosegli z novo organizacijsko strukturo.
- Upravljanje odnosov s kupcem bo možno z implementacijo CRM-ja v informacijski sistem.

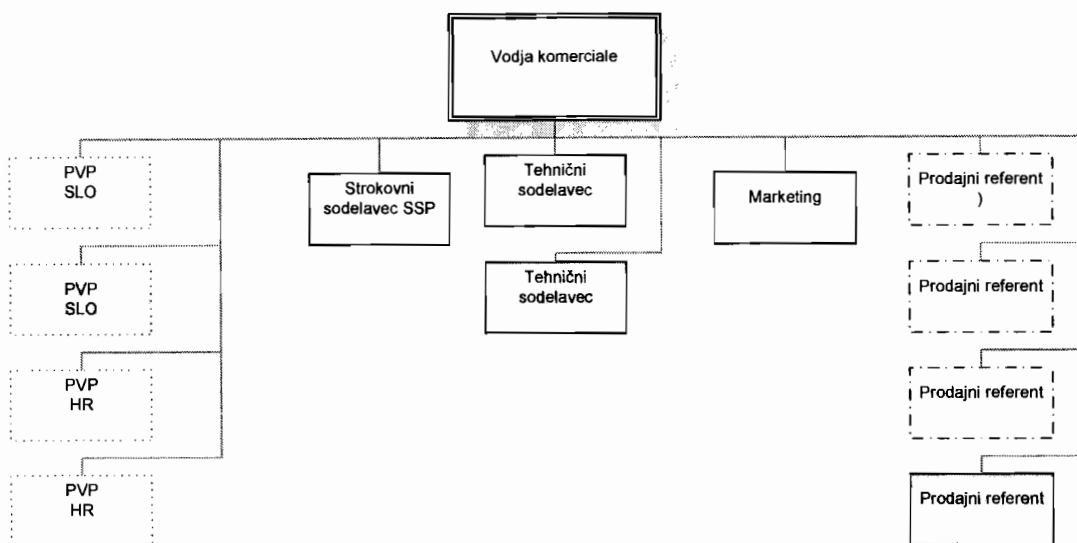
- Analiziranje prevoznikov (vseh in ne samo tistih, ki nam izstavijo fakturo) bo možno z implementacijo novega informacijskega sistema, ki bo vseboval bazo vseh prevoznikov (tistih, ki jih plačamo mi, in tistih, ki jih plača kupec).
- Vzpostavljene bodo sprotne informacije o stanju v skladišču, ki ga bo prevzela finančna služba. Z novim informacijskim sistemom bo mogoče v vsakem trenutku pregledati stanje skladišča.
- Čas, potreben za iskanje prevozov, je treba skrajšati (pošiljanje elektronske pošte, telefaksov, SMS-ov ...).
- Gotovinski popust se ne uporablja kot pospeševanje prodaje, temveč le kot reševanje likvidnostnih težav podjetja, kar pomeni, da bo razvidno in utemeljeno, zakaj je bil popust odobren.
- Trgovsko blago in lastni izdelki se morajo trenutno ločeno izpisovati. Informacijski sistem bo omogočil (naročilo, ponudbo, dobavnico in fakturo) izdelke zajeti na enak dokument.
- Združevanje dokumentov (trgovsko blago, proizvodnjo blago). V starem informacijskem sistemu ni bilo mogoče napraviti enega internega naročila za trgovsko blago in za proizvodnjo blago. Iz tega so izhajale tudi dvojne dobavnice in dvojne fakture.
- Nov, večji variabilni del plače (sistem prikazan v nadaljevanju).
- V prodaji bomo do konca leta imenovali produktnega vodjo, ki bo skrbel za trženje in razvoj strešne kritine. Produktni vodja bo spadal pod proces prodaje. Na osnovi projektnega managementa bo skrbel za promocijo, reklamo, razvoj, raziskavo tržišča za določen izdelek.

Slika 10.7 prikazuje star in nov prevzemni proces. Zaradi vztrajnosti uprave smo morali dopustiti, da se šofer po prevzemu vrne v odpremno pisarno, kjer podpiše odpremnico. S tem bi bil ohranjen nadzor nad prodajo blaga.

Slika 10.7 Star in nov prevzemni proces



Slika 10.8 Nova organiziranost v prodaji



PVP = področni vodja prodaje

Slika 10.8 prikazuje novo organizacijsko strukturo v prodaji. Prodaja uporablja za različne izdelke (strešnik in blok) isto prodajno osebje. PVP ima isto funkcijo kot vodja ključnih kupcev.

V nadaljevanju so našteje delovne naloge posameznih delavcev v prodaji. Plačni sistem vsebuje 30 % variabilnega dela (prej je plača vsebovala le fiksni del), ker hočemo povečati usmerjenost na rezultate. S tem plačnim sistemom bodo delavci bolj motivirani za doseganje dobrih rezultatov. V prilogi (tabela 3) pa je prikazano vrednotenje posameznega delovnega mesta glede na zahtevnost in odgovornost.

Naloge vodje prodaje so naslednje:

- odgovornost za realizirano prodajo,
- obiskovanje kupcev na višjih ravneh,
- vodenje prodaje,
- spremljanje cenovne politike,
- ocenjevanje podrejenih,
- letno načrtovanje.

Predlagamo 30 % variabilni del plače, ki bi bil sestavljen predvsem iz mesečnega doseganja prodaje, pomnožen s ponderji (novi trgi, novi izdelki, letni čas ...).

Naloge področnega vodje prodaje so naslednje:

- vodenje prodaje na določenem področju,
- obiskovanje kupcev na vseh ravneh,
- pospeševanje prodaje z orodji, kot so: dodatni popusti, promocijski material, reprezentanca ...,
- spremljanje cenovne politike konkurence in predlaganje svoje,

- skupaj z vodjo oblikovanje letnega in mesečnega načrta prodaje in s tem tudi proizvodnje,
- odgovornost za doseganje dogovorjenih prodajnih rezultatov,
- skrb za razstavne panoje in reklamne napise na posameznih prodajnih mestih,
- zelo komunikativna in vestna oseba, pripravljena veliko potovati; imeti mora vizijo in zelo dober pregled nad trgom, znati mora reagirati zelo hitro.

Predlagamo 30 % variabilni del plače, ki bi bil sestavljen predvsem iz mesečnega doseganja prodaje, pomnožen s ponderji (novi trgi, novi izdelki, letni čas ...).

Naloge podporne pisarne – prodajni referent:

- izdajanje mesečnih dobropisov,
- likvidacija faktur,
- sprejem naročil,
- spreminja naročila v odpeljano blago,
- je v stalnem stiku s prodajnim osebjem in mu nudi vsestransko pomoč,
- shranjuje zapiske prodajnega osebja in vodi evidenco o njih,
- pomaga usmerjati prodajno osebje na področja, ki potrebujejo temeljitejšo obdelavo,
- v vsakem trenutku mora vedeti, kakšni izdelki so na zalogi in koliko izdelkov je na zalogi ter pomaga pripravljati proizvodni plan,
- kupcem nudi vsestransko podporo (logistično, asortimentsko, reklamacijsko, svetovalno),
- zelo pomembno je pri tem delu usklajenost med pisarno in terenom in pa zelo velika natančnost in ažurnost.

Predlagamo 20 % variabilni del plače, ki bi bil sestavljen predvsem iz ocene nadrejenega (trenutno vodja prodaje, kasneje vodja podpornih procesov), ki bi upošteval predvsem: količino odprem, fleksibilnost na delovnem mestu ter sodelovanje s sodelavci (predvsem s PVP-jem). Delavci v podporni pisarni v prvem koraku še ne morejo opravljati nabavne funkcije (glej večopravnostjo matriko), vendar pa pričakujemo, da bo podporna pisarna prešla med podporne službe do konca leta 2006 in se bo tako ločila od prodaje.

Naloge strokovnega sodelavca v prodaji:

- primarna naloga je oblikovanje in razvoj publikacij ter drugih pripomočkov za učinkovito prodajo (plakati, izračuni, primerjave ...),
- vzpostavljajte, ohranjanje in razvijanje dobrih poslovnih odnosov z arhitekti, projektanti in gradbenimi podjetji predvsem na področju predstavite novosti ter promocije opeke kot naravnega materiala,
- sodelovanje z lokalnimi oblastmi pri pripravi zakonov in podzakonskih aktov, ki so pomembni za uporabo naših materialov, ter sodelovanje s predstavniki ustanov za spomeniško varstvo (področje kritine v starih mestnih jedrih),
- spremljanje strokovne literature o gradbenih materialih,
- reševanje problematičnih reklamacij na že vgrajenem materialu,
- sodeluje pri pripravi sejma in na sejmu.

Predlagamo 30 % variabilne plače, ki bi bil odvisen od števila uspešno rešenih reklamacij, števila poročil in publikacij, števila obiskov.

Naloge tehničnega svetovalca:

- obveščanje krovcev in zidarjev o uporabi našega materiala ter praktičen prikaz tega,
- priprava in izvedba strokovnih izobraževanj za krovce in zidarje,
- reševanje reklamacij,
- spremljanje uporabnosti različnih materialov v praksi,
- promoviranje dodatnih elementov, ki niso zelo poznani,
- skrb za reklamne panoje in vzorce streh na prodajnih mestih,
- zelo dobre komunikacijske sposobnosti ter veliko zidarskega oz. gradbenega znanja; doslednost, ne pa pikolovstvo.

Predlagamo 30 % variabilne plače, ki bi bil odvisen od števila uspešno rešenih reklamacij, števila demonstracij, števila izobraževanj.

Naloge marketinga in spremljanja projektov prodaje:

- skrb za dinamiko in sodelovanje s strokovnim sodelavcem za vsebino reklamnih sporočil,
- skrb za pravilno celotno podobo podjetja,
- priprava promocijskega materiala za potrebe prodajnikov,
- spremljanje člankov o gradbenih projektih ter usmerjanje prodajnega osebja,
- vodenje evidence o zaključenih, začetih in bodočih projektih,
- priprava sejmskih postavitev in vsa s tem povezana administracija (prijave),
- sodelovanje z marketinško agencijo, če je potrebno.

Predlagamo 30 % variabilne plače, ki bi bil odvisen od števila publikacij, števila poročil ...

Naloge produktnega vodje:

- analiza trga strešne kritine,
- skrbi za razvoj novih izdelkov,
- s pomočjo strokovnega sodelavca in marketinga nove izdelke uvaja na trg,
- vodenje timskih sestankov (razvoj, proizvodnja, prodaja).

V prilogi 3 je prikazano, katere lastnosti in znanja mora imeti produktni vodja. 30 % variabilni del plače bi bil sestavljen predvsem iz uspešnosti uvedbe novih izdelkov na trg.

Naloge vodje podporne pisarne:

- skrbi predvsem za nemoteno delo skupne službe za podporo prodaji,
- likvidacija faktur,
- koordiniranje in vodenje podporne pisarne.

20 % variabilnega dela plače bi bilo sestavljeno predvsem iz ocene zadovoljstva kupcev s prodajnim servisom. Število reklamacij (za napačno izstavljene dokumente) bi vplivalo na variabilni del plače.

11 SKLEP

Vedno večja konkurenca v vse bolj spreminjajočem se in nepredvidljivem okolju sili organizacije k neprestanemu prilagajanju in izboljševanju oziroma optimiziranju poslovanja. Podjetje se mora čim hitreje prilagajati in odzivati na spremembe v okolju in izpolnjevati nove potrebe kupcev. Stara funkcijska organizacija to ne omogoča, zato je bilo in je potrebno podjetja organizirati drugače. Primerna je procesna organizacijska oblika, katere osnovna organizacijska enota je team. Kot že samo ime pove, je v ospredju te organizacijske oblike proces. Proces ima prednost tudi pred končnim izdelkom, saj je končni izdelek rezultat procesa. To pomeni, da če je proces pravilen in deluje, kot je potrebno, je tudi izdelek, ki je posledica procesa, tak kot ga želijo kupci. Da se podjetje dovolj hitro odziva na spremembe v okolju, je pomembna gosta mreža povezav podjetja z okoljem. Odločitve se v procesni organizaciji sprejemajo tam, kjer so informacije, saj tako ne pride do izgube časa pri prenosu informacij. Delitve dela na najmanjša opravila, kot smo jo poznali v preteklosti, ni več, zdaj zopet prihaja do združevanja opravil. Tako se ne izgublja čas med prehodi in je tudi manj usklajevanja. S tem pa postane organizacijska struktura procesnega podjetja ploska, saj odpade več ravni srednjega managementa.

V praktičnem delu diplomske naloge sem predstavil del projekta, ki je zajemal prenovo prodajnih procesov v skladu z novo postavljeno strategijo pri podjetju X. S prenovo prodajnega procesa, sem predstavil rešitev, ki bi zagotavljala izboljšanje odnosa s kupcem. Poleg izboljšanja odnosa s kupcem spremembe omogočajo večjo motiviranost prodajnikov in referentov (z variabilnim delom plače), večjo odzivnost na zahteve trga, razbremenjevanje vodij, nemonotono delo, ki ga dosežemo z večopravnostjo delavcev, ter hkrati s prenovo dosežemo učinkovito rabo virov. Delavci so izobraženi in pripravljeni opravljati več opravil, tudi tista, katera pred prenovo niso bila v delovnih nalogah. Delavec, ki bo zmožen opraviti več delovnih nalog bo tudi finančno primerno nagrajen. S tem dosežemo večje poenotenje s podjetjem in zavzemanje k rezultatom. S takimi delovnimi razmerami podjetje doseže boljšo kulturo v podjetju. Delavci so optimalno izkoriščeni saj zmorej opravljati več del. S tem tudi odpravimo ozka grla, ki so bila prisotna v prodajnem procesu. S pomočjo informacijske tehnologije smo odpravili večino monotonega dela, kateri pa podjetju ni prinašal dodane vrednosti. Delavci v prodaji bodo lahko s podporo informacijske tehnologije nudili kvalitetnejšo podporo strankam. To je bil tudi glavni namen mojega dela projekta. Izbrano podjetje čakajo še ostale faze projekta, v katerih bo moralo vodstvo proučiti primernost sprememb ter v primeru odobritve te spremembe tudi vpeljati v sam proces. To pa ponavadi predstavlja najzahtevnejši in tudi najdalgotrajnejši del projekta.

Četudi sprememb zaradi visokih stroškov nove opreme in nenaklonjenosti velikim spremembam ne bodo sprejeli, pa bodo to morali storiti, ko jih bo v to prisilil trg.



LITERATURA

- Alič, Milena. 2003. *Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Ansari, Shahid L. et al. 1997. *Target costing: the next frontier in strategic cost management*. Chicago: Irwin.
- Armistead, Colin in Philip Rowland. 1995. *Improving the chances of success for BPR initiatives by learning from the success and failures of operations management philosophies, examining business process re-engineering*. London: Cranfield University School of Management.
- Bizjak Franc. 1997. *Reinženiring in razvoj podjetja*. Nova Gorica: Educa.
- Burke, Gerard in Joe Peppard. 1995. *Examining business process re-engineering: current perspectives and research directions*. London: Kogan Page.
- Champy, James. 1995. *Reengineering management: the mandate for new leadership*. London: HarperCollins.
- Checkland, Peter. 1999. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley.
- Chris, Noonan J. 1987. *La direzione vendite*. Milano: Francoangeli.
- Cravens, David W. 1994. *Strategic marketing*. Burr Ridge: Irwin.
- Crow, Kenneth. 2001. Value analysis and function analysis system technique. URL: <http://www.ndp-solutions.com/va.html> (avgust 2006).
- Čukić, Jasna. 2005. *Integracija informacijskega sistema v sklopu prenove poslovnih procesov kot posledica mednarodne konkurence*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Česen, Primož. 1998. *Reinženiring poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Črv, Milan. 2000. *Objektni pristop k prenovi poslovnih procesov in izgradnji informacijskega sistema – metodološki vidiki*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1995. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Davenport, Thomas H. 1993. *Process innovation: re-engineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 1997. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000a *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Devetak, Gabriel. 2000b *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.

- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalne povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dolinšek, Slavko. 2004. *Management tehnologij*. Koper: Fakulteta za management.
- El Sawy, Omar A. 2001. *Redesigning enterprise processes for e-Business*. New York: McGraw-Hill.
- Evans, Roger in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 2000. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Georgakopoulos Dimitrios, Hornick Mark, Sheth Amit. 1995. *An Overview of Workflow Management: From Process Modelling to Workflow Automation Infrastructure, Distributed and Parallel Databases*.
- Hammer Michael, Champy James. 1995. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hammer, Michael in Steven Stanton. 1995. How process enterprises really work. *Harvard Business Review* 77 (6):108–117.
- Harrington, James H., Erik K. C. Esseling in Harm van Nimwegen. 1997. *Business process improvement workbook*. New York: McGraw-Hill.
- Hewit, Fred. 1995. *Supply chain management – a BPR perspective, examining business process re-engineering*. London: Cranfield University School of Management.
- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jus, Bojan. 2000. *Želja razmišljanja in metode za povečanje dobička podjetja kot rezultat optimalnega razmerja med koristnostjo izdelka za kupca in stroški proizvajalca*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Keen, Peter. 1997. *The process edge: creating value where it counts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kettinger, William J., James T. C. Teng in Suba Guha. 1997. Business process change: a study of methodologies, techniques and tools. *MIS Quarterly*, 21: 55–80.
- Koch, Richard. 1995. *The financial times guide strategy*. London: Pitman.
- Kotler, Philip. 2004. Lateralno trženje, nove poti do izvernih zamisli. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kovačič, Andrej et al. 2000. Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah. *Uporabna informatika*, 7: 22–27.
- Kovačič, Andrej in Bojan Peček. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Lah, Marko. 2000. *Makroekonomsko okolje*. Koper: Visoka šola za management.

- Leavitt, Harold J. 1965. Allied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. V *Handbook of organizations*. ed. J. G. March, str. 1144–1170. Chicago: Rand McNally.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Malone, Thomas W., Kevin Crowston, Jintae Lee, Brian Pentland, Chrysanthos Dellarocas, George Wyner, John Quimby, Charley Osborn, Avi Bernstein, George Herman in mark Klein. 1999. Tools for inventing organisations: toward a handbook of organisational processes. *Management Science*, 45
- Mikeln, Peter. 1995. Vloga in priložnost proizvodnega menedžmenta v okviru reinženiranja poslovnih procesov. V *Organizacija, informatika in kadri: vloga in naloge managementa*. 14. posvetovanje organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija.
- Mintzberg, Henry in Ludo van der Heyden. 2002 Organigraphs: drawing how companies really work. URL: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, (junij 2006)
- Monden, Yasuhiro. 1995. *Cost reduction systems: target costing and kaizen costing*. Portland: Productivity Press.
- Ould, Martyn A. 1995. *Business processes: modelling and analysis for re-engineering and improvement*. Chichester: John Wiley.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1993. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Robinson, Ann in David M. Dilts. 1999. OR & ERP: a match for the new millennium? *OR/MSToday*, 26.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2004. *Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Stemberger, Mark. 2004. *Preobrazba podjetja: organizacijski, procesni in informacijski vidik*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Strebel, Paul. 1992. *Breakpoints*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Vila, Antun. 1999. Procesni pogled na organizacijo – nova organizacijska revolucija. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrhovšek, Robert, Gregor Kušer in Bojan Matičič. 2003. *Prehod iz funkcijske na procesno organiziranost podjetja*. Seminarska naloga, podiplomski študij, Ekonomska fakulteta Ljubljana.

Zairi, Mohamed. 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3.

VIRI

MIB School of Management. 2005. Prosojnice. Dokumenti, MIB School of Management, Trst

Prosojnice, avtor

PRILOGE

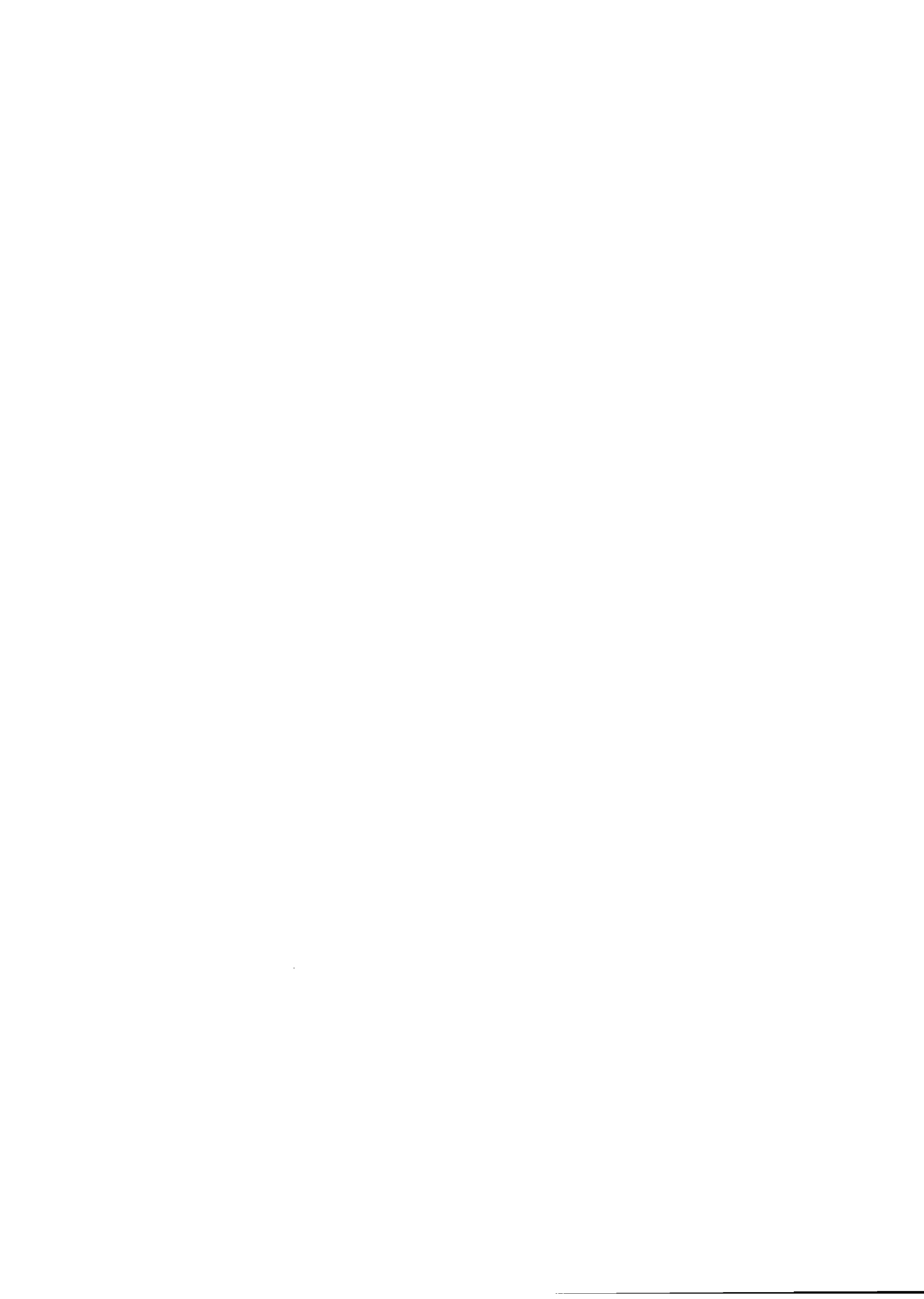
- Priloga 1** Sposobnosti in znanje prodajnega osebja (PVP)
- Priloga 2** Sposobnosti in znanje prodajnega osebja (prodajni referent)
- Priloga 3** Potrebne lastnosti iz znanja za posamezno delovno mesto



SPOSOBNOSTI IN ZNANJE PRODAJNEGA OSEBJA (PVP)

	A	B	C	D
starost	26	45	50	30
znanje angleščine	da			ne
znanje italijanščine	da	da	da	da
znanje hrvaščine	da	da	da	da
ustrezno znanje Word, Excel, Outlook, Powerpoint, Explorer	da	slabo	slabo	delno
znanje pisanja dopisov, poročil	da	delno	delno	
Govorjenje pred množico	4	4	3	4
Izdelava prezentacije	da			mogoče
Prihod v službo	5	5	5	ne vem
odhod iz službe	5		4	ne vem
timsko delo	4	2	4	
Odgovornost	4	4	4	
Zanesljivost	5	4	5	
fleksibilnost	5	2	4	
zavzetost	5	3	4	5
Natančnost	3	5	5	
Organiziranost (samega sebe)	4	4	4	
Skrb za kupca	4	4	4	
Dobro poznavanje izdelkov	4	2	3	
Spremljanje naročil		5	5	
Sposobnost planiranja, napovedovanja				
Sposobnost pogajanja	3	4	2	
Analiza trga (ali je zmožen analizirati trg)	2	2	2	
Analiza konkurence	4	4	3	
Vodstvene sposobnosti	2	4		
Organizacijske sposobnosti (ostalih)	3	4	2	
Karizmatična osebnost (5 pomeni zelo)	3	5	2	
Pregled nad plačili		4	5	
Kontrola opremljenega blaga				
Reševanje reklamacij	3		2	
Vnos dogodkov v bazo podatkov (za kupca)				
Pregledovanje podatkov o novih projektih (časopis, net ...)				
Izdelava baze podatkov o kupcih in dobaviteljih	3			
Sposobnost "zlesti kupcu pod kožo"	3	4	3	
Sposobnost pridobivanja novih kupcev	3	4	3	
Strokovno podpiranje sodelavcev	4	2	3	
Izvajanje demonstracij	5		4	

Vir: Agregata (management consulting)



SPOSOBNOSTI IN ZNANJE PRODAJNEGA OSEBJA (PRODAJNI REFERENT)

	E	F	G	H	I
Starost	58	47	52	34	33
Znanje angleščine					5
Znanje italijanščine	3	3		3	5
Znanje hrvaščine	3	3	5	4	3
Ustrezno znanje Word, Excel, Outlook, Powerpoint, Explorer	3	3	2	2	5
Poznavanje carinskega postopka			5	5	5
Prihod	5	5	5	5	5
Odhod				4	5
Timsko delo s KAM-om		4			4
Odgovornost	2	5	5	5	5
Zanesljivost	5	5	3	5	5
Fleksibilnost					5
Zavzetost		3	3	3	5
Natančnost		5	5	5	4
Organiziranost	2	3	3	3	4
Dobro poznavanje izdelkov	4	3	4	5	4
Spremljanje naročil			5	5	5
Točna in pravočasna izdelava faktur, odpremnice			5	5	4
Nadzor nad zalogami (niso ažurne v IT)					
Nadzor nad karticami kupcev					
Odprema vzorcev			5	5	5
Organiziranje prevoza			3	4	5
Izvajanje del v skladu s ISO 9001					

Izdelava fakture				5	5	5
Pregled nad plačili						
Kontrola opremljenega blaga				3	3	5
Reševanje reklamacij				5		
Vnos dogodkov v bazo podatkov (za kupca)						
Pregledovanje podatkov o novih projektih (časopis, net,...)						5
Izdelava baze podatkov o kupcih in dobaviteljih						5
Prevzem gotovine				4	4	4

Pregled nad zalogo palet			5	5		
Nabava drobnega inventarja			5	5		
Iskanje dobaviteljev						
Izdelava naročila dobavitelju			5	5		
Prevzem in sprejem materiala			5	5		
Knjiženje in vnos faktur				5		
Nabava promocijskega materiala						5
Nadzor nad skladiščem				2		

Vir: Aggregata (management consulting)

Rdeča barva pomeni nezadovoljiva sposobnost medtem, ko oranžna barva pomeni komaj zadovoljivo.

POTREBNE LASTNOSTI IZ ZNANJA ZA POSAMEZNO DELOVNO MESTO

	Ponder zahtevanosti (1-10)	Vodja prodaje	PVP	Tehnični svetovalec	Marketing	Strokovni sodelavec	Produktni vodja	Vodja back offica	Prodajni referent
SPOSOBNOST									
upravljanje s konflikti	8	3 24	3 24	1 8	1 8	2 16	3 24	3 24	1 8
medosebni odnosi	8	3 24	3 24	2 16	3 24	2 16	3 24	3 24	2 16
delati v skupini	5	3 15	2 10	2 10	2 10	2 10	3 15	3 15	2 10
besedna komunikacija	6	3 18	3 18	2 12	3 18	3 18	3 18	3 18	2 12
prepričljivost	7	3 21	3 21	1 7	3 21	3 21	3 21	2 14	1 7
pogajanja	7	3 21	3 21	1 7	1 7	0 0	3 21	0 0	0 0
govorjene v množici	8	3 24	2 16	1 8	2 16	2 16	3 24	2 16	0 0
vodenje sestankov	7	3 21	2 14	1 7	1 7	2 14	3 21	3 21	0 0
upravljanje s človeškimi viri	8	3 24	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	2 16	0 0
vodenje (leardeship)	9	3 27	1 9	0 0	0 0	0 0	2 18	2 18	0 0
koordiniranje tima	9	3 27	1 9	0 0	0 0	0 0	2 18	2 18	0 0
iniciativnost	5	3 15	3 15	3 15	3 15	2 10	2 10	2 10	0 0
reševanje operativnih problemov	5	2 10	3 15	3 15	3 15	3 15	3 15	2 10	3 15
zbiranje in izdelava informacij	5	3 15	3 15	3 15	3 15	3 15	3 15	0 0	1 5
odkrivanje in analiza informacij	5	3 15	3 15	3 15	3 15	3 15	3 15	0 0	1 5
sestava sistematičnih poročil	4	3 12	3 12	2 8	2 8	3 12	3 12	3 12	0 0
izdelava strateških planov	8	3 24	1 8	0 0	0 0	1 8	3 24	0 0	0 0
programiranje lastnega dela	4	3 12	3 12	2 8	3 12	3 12	3 12	2 8	1 4
organizacija lastnega dela	4	3 12	3 12	2 8	3 12	3 12	3 12	2 8	1 4
operativna kontrola	4	3 12	3 12	2 8	2 8	2 8	3 12	3 12	0 0
vztrajnost	4	3 12	3 12	3 12	2 8	2 8	3 12	0 0	1 4
odločnost	7	3 21	3 21	3 21	2 14	2 14	3 21	3 21	0 0
orientiranost na rezultate	7	3 21	3 21	3 21	2 14	3 21	3 21	2 14	2 14
fleksibilnost	7	3 21	3 21	3 21	2 14	3 21	3 21	2 14	1 7
kreativnost	5	3 15	3 15	3 15	3 15	3 15	3 15	0 0	0 0
ZNANJE									
analiza stroškov	8	3 24	1 8	0 0	1 8	2 16	3 24	2 16	3 24
računovodstvo	8	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
proračun	4	3 12	1 4	0 0	2 8	2 8	3 12	0 0	0 0
finančno planiranje	8	1 8	0 0	0 0	0 0	1 8	2 16	2 16	0 0

pisanje pogodb	6	3	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
varnost pri delu	2		0	0	0	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
strateški marketing	8	3	24	1	8		0	0	2	16	2	16	0	0	0	0	0	0	0
marketinški plan	8	3	24	1	8		0	0	3	24	2	16	0	0	0	0	0	0	0
oglaševanje	4	3	12	1	4	1	4	0	3	12	2	8	0	0	0	0	0	0	0
kadrovanje	7	2	14		0		0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0
upravljanje in razvoj človeških virov	7	3	21		0		0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0
organizacija podjetja	6	2	12	1	6		0	0		0	1	6	2	12	1	6	0	0	0
procedure	4	1	4	1	4	1	4	0		0	2	8	3	12	1	4	0	0	0
tehnike intervjujev	7	2	14	2	14		0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0
poznavanje računalniških osnov	7	2	14	2	14		0	0	2	14	2	14	2	14	2	14	2	14	14
poznavanje strojev	7		0		0		0	0	2	14	2	14	0	0	0	0	0	0	0
poznavanje elektrike	7		0		0		0	0	2	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
mehanika	7		0		0		0	0	2	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IT sistemi	7	1	7	1	7		7	0	1	7	1	7		7	1	7		7	7
angleščina	5	3	15	3	15	2	10	0	3	15	3	15	3	15	3	15	3	15	15
italijanščina	6	3	18	3	18	2	12	0	3	18	2	18	3	18	2	18	3	18	18
nemščina	7		0		0		0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0
logistika	5	1	5	2	10		0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0
Project management	6	2	12	2	12	2	12	0	2	12	2	12	2	12	3	18	0	0	0
odnosi z javnostjo	7	3	21	1	7		0	0	2	14	3	21	0	0	0	0	0	0	0
sistemi kakovosti	5		0		0		0	0		0	2	10	0	0	0	0	0	0	0
statistika	7	1	7		0		0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0
poznavanje izdelkov	7	3	21	3	21	3	21	0	3	21	3	21	2	21	3	21	1	7	21
poznavanje proizvodnega procesa	6	3	18	3	18	3	18	0	3	18	3	18	1	18	3	18	1	6	18
pisne veščine	9	3	27	3	27	1	27	0	3	27	3	27	2	27	2	27	3	27	27
strategija podjetja	9	2	18	1	9		0	0	1	9	1	9	0	0	1	9	1	9	0
stopnja izobrazbe	9	3	27	2	18	1	9	0	2	18	2	18	3	27	2	18	2	18	18
tehnike nabavnega poslovanja	4	1	4		0		0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0
	134	864	98	604	74	398	82	498	90	553	110	696	79	504	45	273			

Ponder zahtevanosti je v obsegu 1–10. Ocena posameznega delovnega mesta je podana na osnovi subjektivnih mnenj. Končne številke, obarvane z rumene, so osnova za postavitev izhodiščne plače.