

Stanje procesne usmerjenosti in ključni izzivi za prihodnost v Sloveniji in na Hrvaškem

Rok Škrinjar,¹ Tomislav Hernaus,² Mojca Indihar Štemberger¹

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko
rok.skrinjar@ef.uni-lj.si, mojca.stemberger@ef.uni-lj.si

² Univerza v Zagrebu, Ekonomska fakulteta, Katedra za organizacijo in management
thernaus@efzg.hr

Povzetek

Čeprav so mnoge raziskave pokazale, da procesno usmerjena podjetja poslujejo uspešneje, se procesni pogled na poslovanje v našem okolju uveljavlja počasi. Da bi ugotovili, kakšno je stanje na tem področju, smo na Hrvaškem in v Sloveniji leta 2008 izvedli raziskavo. Namen prispevka je predstaviti prve rezultate te raziskave in izpostaviti ključne izzive, s katerimi se bodo podjetja srečevala v prihodnosti, če bodo želela izboljšati zrelost svoje procesne usmerjenosti. Glavne ugotovitve so, da se je stanje od leta 2005 izboljšalo, predvsem na področju definiranih in dokumentiranih procesov ter na področju definiranja mer uspešnosti procesov. Po drugi strani je kar nekaj področij, ki jih bodo morala podjetja še izboljšati, med njimi je tudi informatizacija poslovanja.

Ključne besede: procesna usmerjenost, zrelost procesne usmerjenosti, uspešnost poslovanja, Slovenija, Hrvaška

Abstract

THE STATE OF BUSINESS PROCESS ORIENTATION AND KEY FUTURE CHALLENGES IN SLOVENIA AND CROATIA

While it has been widely theoretically argued and empirically proven and confirmed that more process oriented companies outperform those that are less process oriented, the adoption of process paradigm has been slow in our milieu. To assess the state of process orientation of Slovenian and Croatian companies we have carried out an empirical study. The purpose of the paper is to present the preliminary results of the study and to expose key challenges companies will need to overcome in order to raise their process orientation maturity. One of the key findings is that in general the process orientation maturity has risen since 2005. This was mainly due to a significant progress in the process definition and documentation area and the process measurement area. On the other hand many improvements are still needed in wide array of dimensions, appropriate information technology adoption being one of them.

Key words: process orientation, maturity, organizational performance, Slovenia, Croatia

1 Uvod

Procesna usmerjenost predstavlja nov pogled na podjetja, temelječ na procesih, ki jih izvajajo, ne pa na poslovnih funkcijah, divizijah ali oddelkih, na katere je razdeljeno podjetje. Sledenje temu konceptu podjetjem omogoča dolgoročen obstoj, uspeh in razvoj; procesno usmerjenost vzpostavljamo z različnimi oblikami menedžmenta poslovnih procesov. Procesna usmerjenost je tudi v tesni povezavi z informacijsko tehnologijo in informatizacijo poslovanja. Na eni strani je ustrezna stopnja procesne usmerjenosti pogoj za informatizacijo poslovnih procesov. Neurejenih, nepovezanih in neusklajenih poslovnih procesov nima smisla informatizirati, saj to pripelje do nepovezanih rešitev posameznih oddelkov. Na drugi strani pa prav informacijska tehnologija omogoča in pospešuje drugačen način dela oziroma prenovo procesov (Kovačič, Bosilj - Vukšić, 2005).

Procesno usmerjenost raziskujemo že nekaj let in o njej smo že pisali tudi v Uporabni informatiki (Škrinjar et al., 2005). Raziskava, ki smo jo leta 2005 izvedli v Sloveniji in na Hrvaškem, je pokazala, kakšno je stanje na tem področju v obeh državah (Škrinjar et al., 2006), ter potrdila vpliv procesne usmerjenosti na uspešnost poslovanja (Hernaus, 2006; Škrinjar et al., 2008). Da bi spremljali napredek in procesno usmerjenost raziskali tudi v širšem kontekstu, smo raziskavo izvedli ponovno leta 2008. Namen tokratnega prispevka je predstaviti prve rezultate raziskave o stanju procesne usmerjenosti slovenskih in hrvaških podjetij ter podati naše videnje o tem, kaj so ključni izzivi za prihodnost. V naslednjem razdelku sta na kratko predstavljena koncept procesne usmerjenosti in model zrelosti poslovnih procesov, s pomočjo katerega lahko podjetja

ugotovijo stopnjo svoje procesne usmerjenosti. Tretji razdelek prikazuje prve rezultate in bistvene ugotovitve raziskave o stanju procesne usmerjenosti v slovenskih in hrvaških velikih in srednje velikih podjetjih, ki smo jo izvedli poleti 2008. Zadnji razdelek podaja sklepne misli.

2 Procesna usmerjenost

Za dolgoročno uspešnost poslovanja morajo v podjetju delovati timsko, pri čemer morajo biti vsa področja poslovanja integrirana, s poglobljenim razumevanjem pomembnosti ostalih področij. Ker se temelji konkurenčnosti premikajo s stroškov in kakovosti na prilagodljivost in odzivnost, menedžment poslovnih procesov pridobiva na pomembnosti (O'Neill, Sohal, 1999). Pri tem poslovni proces razumemo kot sestavo med seboj logično povezanih aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost s transformacijo nabora vhodov v specifičen splet izhodov (proizvodov ali storitev, dokumentov, sklenjenih dogovorov) s kombinacijo ljudi, metod in orodij (Kovačič, 2004).

Glede na to, da so v klasični funkcijski organiziranosti napor menedžmenta na vseh ravneh usmerjeni k optimizaciji dela njihovih funkcij, ne pa procesov, ki čez te funkcije potekajo, je očitno, da ta, prevladujoča oblika organiziranosti ne ponuja več optimalnega okvirja za poslovanje. Prehod s funkcijske paradigme zadnjih dvesto let k procesni lahko poteka v več oblikah (Smith, 2003). Včasih je ta pojem označeval predvsem temeljito preverjanje poslovnih procesov ter njihovo radikalno spreminjanje (angl. Business process reengineering – BPR), danes pa prenovo poslovanja razumemo širše in označuje različne oblike načrtovanega spreminjanja poslovnih procesov z namenom njihovega izboljšanja (Harmon, 2007). Sprememba je lahko npr. redefiniranje ali izboljševanje aktivnosti procesa, uporaba nove informacijske tehnologije, uvajanje novih standardov, dodatno usposabljanje zaposlenih, povečanje nadzora nad procesom ali povečanja usklajenosti procesov.

Uspešnost prenove poslovnih procesov je v veliki meri pogojena z ustrežno organizacijsko obliko, ki podpira izvajanje novih procesov. Pomembno vprašanje pa je, kako preveriti, v kolikšni meri stanje v organizaciji temu ustreza. V ta namen sta McCormack in Johnson (2001) na podlagi obširnega pregleda literature in lastne raziskave izoblikovala koncept, ki sta ga poimenovala procesna usmerjenost. Koncept je podoben procesni organiziranosti, vendar je precej širši.

Tako lahko tudi pri organizacijah, ki formalno niso organizirane procesno, ugotavljamo stopnjo procesne usmerjenosti. Procesno usmerjenost definirata kot organiziranost, katere temeljni pogled poudarja procese namesto hierarhičnih struktur in daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov ter zadovoljstvu strank (McCormack, Johnson, 2001). Njun koncept je v osnovi definiral tri dimenzije: procesni pogled, procesna delovna mesta ter menedžment in merjenje procesov, kar pa je preozko. Na podlagi njunega koncepta in sorodnih konceptov v literaturi (Willaert et al., 2007) smo razvili razširjen model procesne usmerjenosti, ki vključuje devet dimenzij, prikazanih na spodnji sliki. Le ob upoštevanju vseh vidikov procesne usmerjenosti lahko celovito analiziramo stanje v podjetju.

2.1 Procesna usmerjenost in uspešnost poslovanja

V literaturi (npr. Porter, Tanner, 1996; Davenport, Short, 1990; Hammer, Champy, 1993; Al-Mashari, Zairi, 1999; Burlton, 2001; Harmon, 2007) pogosto navajajo pozitivne vplive procesne usmerjenosti na poslovanje. Njeno uvajanje vpliva na mnoge plati podjetja in se skozi spreminjen način poslovanja odraža tudi na finančni uspešnosti, kot so potrdile tudi empirične raziskave v tujini (McCormack, Johnson 2001; Willaert et al., 2007) in pri nas (Škrinjar, Bosilj - Vukšič, Indihar Štemberger, 2008). Ključna ugotovitev raziskav je potrditev vpliva procesne usmerjenosti na uspešnost poslovanja – podjetja, ki so bolj procesno usmerjena, so uspešnejša od manj procesno usmerjenih.



Slika 1: Razširjeni model procesne usmerjenosti

V literaturi je navedeno tudi mnogo drugih pozitivnih učinkov procesne usmerjenosti, med drugim: zmanjšanje stroškov, odpravljanje nepotrebnih aktivnosti, večja učinkovitost, krajši poslovni cikli, povečano zavedanje o pomenu strank, večja integriranost procesov v podjetju, večja fleksibilnost in podobno (Keen, 1997; Oden, 1999; Galbraith, 2002). Dodatno uvajanje procesne usmerjenosti poenostavlja koordinacijo med oddelki in zmanjšuje konfliktnost med njimi (McCormack, Johnson, 2001).

2.2 Zrelostni model procesne usmerjenosti

Koncept procesne usmerjenosti ni bipolaren, zato ne moremo trditi, da neka organizacija je ali pa ni procesno usmerjena. Na mestu je ugotavljanje nivojev, stopenj zrelosti procesne usmerjenosti, ob upoštevanju, da višja stopnja zrelosti procesne usmerjenosti vodi do bolj uspešnega poslovanja. V ta namen se je v teoriji pojavilo precej modelov, ki predstavljajo okvir procesne usmerjenosti in služijo na eni strani kot orodje za oceno trenutnega stanja v podjetju, na drugi strani pa kot vodilo za nadaljnje aktivnosti uvajanja praks procesne usmerjenosti. V članku povzemamo McCormackov in Johnsonov (2001) zrelostni model, ki opredeljuje štiri zrelostne stopnje procesne usmerjenosti:

Ad hoc: Procesi so nestrukturirani in slabo definirani. Mer uspešnosti procesov se ne uporablja, delovna mesta in organizacijska struktura temelji na tradicionalnih funkcijah, ne na horizontalnih procesih. Uspešnost podjetja je odvisna od volje, zagnanosti in »herojskih« dejanj posameznikov, ki pogosto sami postavljajo pravila in delujejo »mimo sistema«.

Definirano: Osnovni procesi so definirani, dokumentirani in modelirani. Procese se spreminja prek formalnih postopkov. Delovna mesta in organizacijska struktura vključujejo tudi procesni vidik, vendar so še vedno pretežno funkcijska. Vodje funkcijskih oddelkov se pogosto sestajajo in koordinirajo medsebojne aktivnosti. Sestajajo se tudi z dobavitelji in strankami.

Povezano: Menedžerji uporabljajo procesni menedžment s strateškim namenom. Delovna mesta in strukture niso več omejene na tradicionalne funkcije. Pogost indikator te stopnje je prisotnost skrbnikov in lastnikov procesov. Sodelovanje med oddelki, dobavitelji in strankami vodijo timi, ki imajo skupne cilje in mere uspeha, ki niso več omejeni na posamezne po-

slovne funkcije. To stopnjo zrelosti lahko imenujemo tudi »stopnja preboja«, saj vsebuje nekatere ključne elemente procesne usmerjenosti.

Integrirano: Podjetje sodeluje z dobavitelji in strankami na nivoju procesov. Delovna mesta in strukture temeljijo na procesih. Tradicionalne funkcijske enote so izenačene, včasih celo podrejene procesom. Mere uspešnosti procesov in procesni menedžment je globoko zakoreninjen v podjetju. Podjetja, ki dosežejo to stopnjo zrelosti, so dosegala optimalno ravnovesje med funkcijami in procesi.

3 Raziskava procesne usmerjenosti v Sloveniji in na Hrvaškem

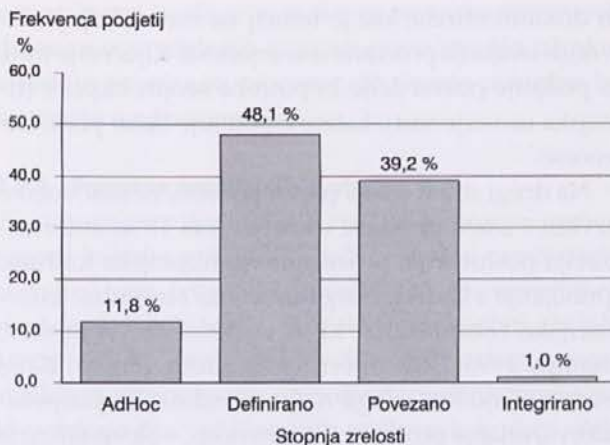
Glede na izreden pomen, ki ga ima procesna usmerjenost na uspešnost poslovanja podjetij, nas je zanimalo, kakšno je stanje v podjetjih v Sloveniji in na Hrvaškem. Da bi to preučili, smo poleti leta 2008 v sodelovanju ekonomskih fakultet iz Ljubljane in Zagreba izvedli obširno raziskavo. Ključni cilji raziskave so bili: ugotoviti stopnjo zrelosti slovenskih in hrvaških podjetij ter ugotoviti napredek glede na leto 2005; spoznati ključna problemska področja ter na razširjenem modelu preučiti vpliv procesne usmerjenosti in njenih posameznih elementov na različne vidike uspešnosti poslovanja. Podatki za analizo so bili zbrani z vprašalniki, ki smo jih naslovili na srednja in velika podjetja. V vprašalniku je bilo 54 vprašanj, ki so se nanašala na različne vidike procesne usmerjenosti ter 16 vprašanj v povezavi z uspešnostjo poslovanja. Tip vprašanj je bil večinoma trditev v povezavi z 7-stopenjsko Likertovo lestvico, ki je predstavljala stopnjo strinjanja (ali nestrinjanja) s trditvijo (1 – sploh ne drži..., 7 – popolnoma drži). V Sloveniji so bili vprašalniki poslani vsem srednjim in velikim podjetjem, ki so bila v času izvedbe evidentirana v različnih registrih gospodarskih subjektov (PIRS, GVIn). Teh je bilo 1339. Vrnjenih je bilo 134 vprašalnikov, kar predstavlja 10-odstotni odziv. Na Hrvaškem so bili vprašalniki poslani polovici naključno izbranih srednjih in velikih podjetij iz registra gospodarskih subjektov Inštituta za poslovne raziskave, katerih je bilo 1750. Vrnjenih je bilo 200 vprašalnikov, kar predstavlja 11,4-odstotni odziv. Skupni vzorec¹ podjetij je bil 334, na podlagi katerega so bile narejene v nadaljevanju predstavljene analize.

¹ Pred analizo smo preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike med vzorcema. Ugotovili smo, da med vzorcema večinoma ni razlik. Natančneje, od 54 vprašanj so statistično značilne razlike ugotovljene le pri 18 vprašanjih (pri $p < 0,01$). To dejstvo in pa dejstvo, da smo iskali splošno stanje širšega geografskega področja, sta botrovali odločitvi, da vzorca združimo in analiziramo podatke skupaj.

3.1 Splošno stanje procesne usmerjenosti v Sloveniji in na Hrvaškem

V prvem koraku nas je zanimalo, kje na zrelostnem modelu procesne usmerjenosti so slovenska in hrvaška podjetja. V ta namen je bilo izračunano povprečje vseh vprašanj za vsako podjetje. Dobljeni rezultat predstavlja skupno oceno procesne usmerjenosti posameznega podjetja. Na podlagi ocene smo podjetja razvrstili po zrelostnih stopnjah in na ta način dobili porazdelitev podjetij po zrelostnih stopnjah. Meje posameznih stopenj so bile določene vsebinsko, glede na stopnjo strinjanja, ki jo označuje posamezna ocena Likertove lestvice. Tako je na primer vsako nestrinjanje ali nevtralnost do trditve (ocene 1–4) pomenila stopnjo ad hoc za posamezno vprašanje in/ali skupno oceno podjetja, upošteva povprečje vseh vprašanj. Meje zrelostnih stopenj so: ad hoc: do 4; definirano: 4 do 5,5; povezano: 5,5 do 6,5; integrirano: nad 6,5. Upošteva navedene meje stopenj zrelosti lahko distribucijo podjetij po stopnjah prikažemo z zgornjo sliko (slika 2).

Kot je razvidno iz slike, je večina podjetij na definirani in povezani stopnji. Manjši del jih je še vedno na začetni stopnji. Zelo malo pa je podjetij, ki so dosegla integrirano stopnjo procesne usmerjenosti. Ti podatki nakazujejo, da so podjetja večinoma spoznala pomen procesne usmerjenosti in se začela postopoma transformirati v procesno usmerjena. Prve korake, ki so povezani predvsem z identifikacijo, definicijo in dokumentacijo procesov, je večina podjetij že naredila. Podrobnejša analiza stanja po posameznih dimenzijah je predstavljena v naslednjem razdelku.

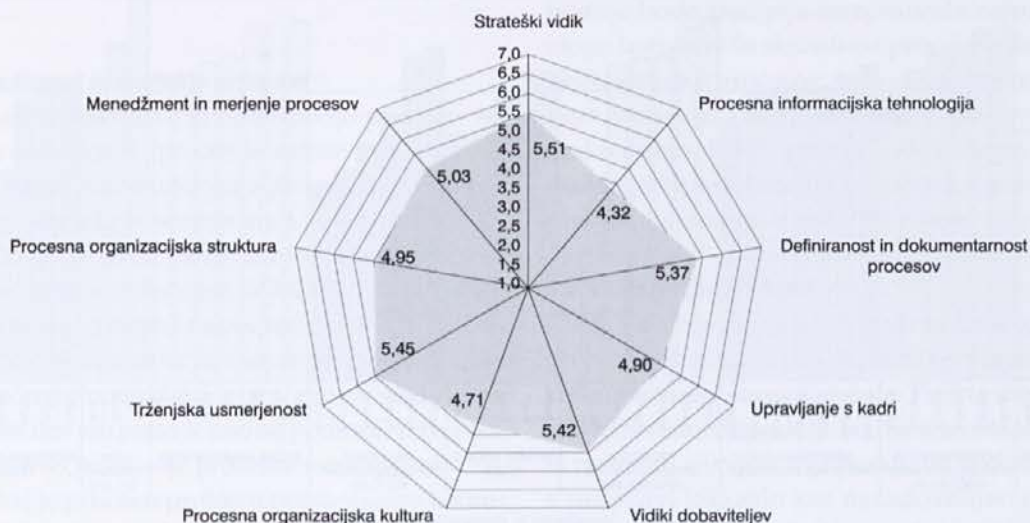


Slika 2: Porazdelitev podjetij po zrelostnih stopnjah

3.2 Stanje procesne usmerjenosti po dimenzijah

Razloge za trenutno stanje procesne usmerjenosti lahko podrobneje definiramo z analizo posameznih dimenzij. Spodnja slika (slika 3) prikazuje vidike procesne usmerjenosti po posameznih elementih in njihovo povprečno oceno. Vidiki, ki so v večji meri vplivali na večjo stopnjo procesne usmerjenosti, so: strateški vidik, definiranost in dokumentiranost procesov, trženjska usmerjenost ter vidik dobaviteljev.

Iz podatkov je mogoče sklepati, da se menedžment podjetij v veliki meri zaveda pomena poslovnih procesov in njihove kontinuirane optimizacije (strateški vidik) ter vloge, ki jo imajo pri uresničevanju poslovnih strategij. Ravno zaradi zaznanega pomena poslovnih procesov so podjetja svoje procese v veliki meri definirala in



Slika 3: Povprečne ocene podjetij po dimenzijah procesne usmerjenosti

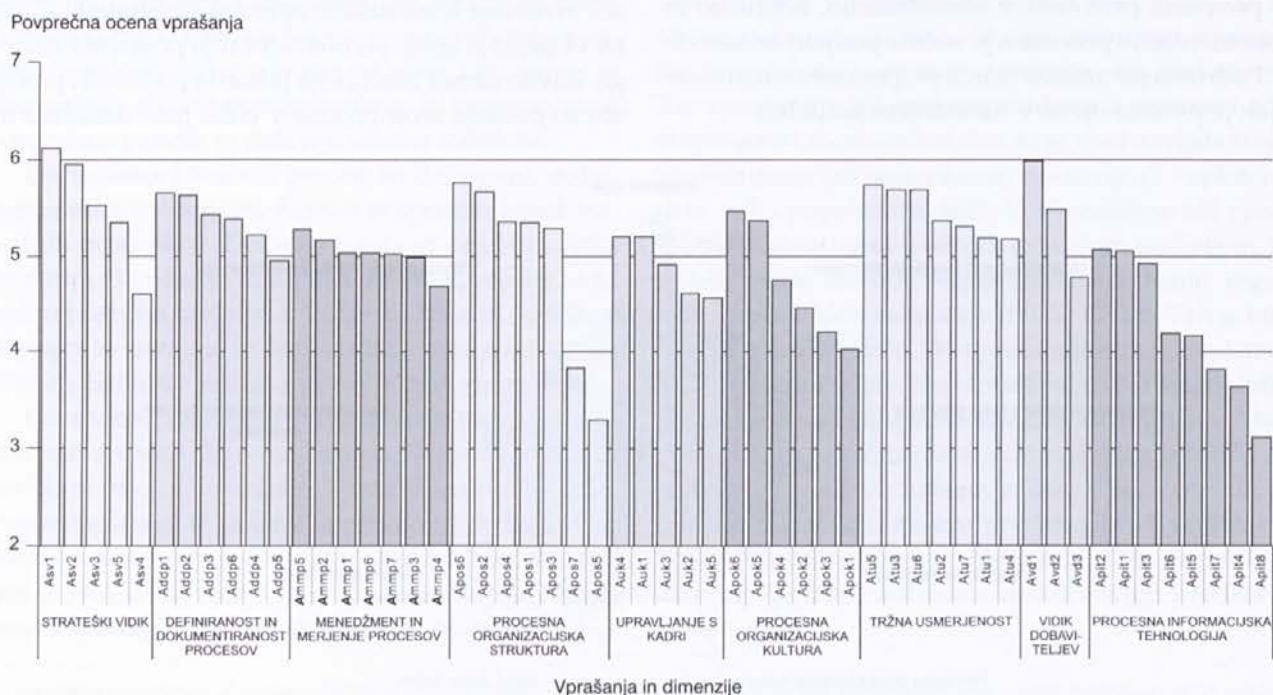
jih dokumentirala, kar je temelj za vse nadaljnje aktivnosti uvajanja procesne usmerjenosti. Ključno je tudi, da podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev (trženjska usmerjenost), katere izpolnjuje skozi poslovne procese.

Na drugi strani ostaja precej področij nezadovoljivo razvitih v smeri procesne usmerjenosti. Ta so: informatizacija poslovanja, procesna organizacijska kultura, upravljanje s kadri ter organizacijska struktura. Informacijska tehnologija, ki jo v literaturi (Hammer, Champy 1993; Davenport, 1993; Smith, Fingar, 2003) predstavljajo kot enega najpomembnejših pospeševalcev uvajanja procesne usmerjenosti, v Sloveniji in na Hrvaškem ni v zadostni meri izkoriščena oz. je njena uporaba parcialna, temelječa predvsem na poslovnih funkcijah. Velik izziv za nadaljnje uvajanje naprednejših praks procesne usmerjenosti je bil zaznan tudi v organizacijski kulturi podjetij. Ta je zadnja desetletja tipično funkcijsko naravnana, ker pomeni, da prevladujejo vrednote lokalnih (lastnih) ciljev, nepovezovanja, individualnosti in omejenih pristojnosti. Enak vpliv funkcijske organiziranosti je evidenten tudi pri dimenzijah strukture in upravljanja s kadri. Glede na to, da so temelj procesne usmerjenosti timsko delo in širok razpon odgovornosti in pristojnosti, podprti s kvalificiranimi zaposlenimi, se bodo morala Slovenska in Hrvaška podjetja

v prihodnje osredinjiti prav na ta področja, če bodo želela dosegati višje stopnje zrelosti procesne usmerjenosti. V nadaljevanju so podrobneje predstavljene pomembnejše ugotovitve po posameznih dimenzijah procesne usmerjenosti. Stanje po dimenzijah je strnjeno prikazano na spodnji sliki (slika 4).

3.2.1 Strateški vidik

Zelo pomembna ugotovitev raziskave je, da se menedžment podjetij zaveda pomembnosti poslovnih procesov in je aktivno vključen v njihovo izboljševanje in prenovo (Asv1). Le s popolno podporo in zavzetostjo menedžmenta je namreč mogoče udejanjiti principe procesne usmerjenosti. Prav tako je pozitivno, da cilji poslovnih procesov večinoma izhajajo iz strategije podjetij (Asv2), saj so dejansko procesi tisti, ki udejanjajo strategijo. Na drugi strani pa je problem v komunikaciji med vodstvom in nižjimi ravni menedžmenta in zaposlenimi, saj ti niso dobro seznanjeni s cilji in strategijo podjetja (Asv4). Nerazumevanje in nepoznavanje ciljev pa lahko pelje v lokalno optimizacijo in nasprotujoče si težnje posameznih postopkov in procesov, kar posledično pomeni neučinkovitost in neuspešnost na ravni podjetja. Ključni poudarek strateškega vidika v prihodnje mora biti torej v komunikaciji strategije z zaposlenimi in povezavi in koordinaciji vseh procesov.



Slika 4: Podroben pregled stanja procesne usmerjenosti

3.2.2 Definiranost in dokumentiranost procesov

Glede na zaznani pomen procesov s strani menedžmenta je dokaj logična tudi ugotovitev, da je večina podjetij svoje procese definirala in jih začela dokumentirati (Addp1 in Addp2). Prav tako so definirane vloge zaposlenih pri izvajanju procesov (Addp3). Problematično pri tem pa je, da zaposlenim opisi in modeli procesov niso splošno dostopni (Addp5), zaradi česar je tudi celovito poznavanje in razumevanje procesov s strani zaposlenih nezadovoljivo (Addp4). To pomeni, da zaposleni ne razumejo, kako poteka celoten proces in kakšna je njihova vloga v njem.

Poleg nedostopnosti modelov in opisov procesov je problem nerazumevanja mogoče pojasniti tudi z vidika kakovosti in namena modelov in opisov. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da v večini primerov (več kot 50 odstotkov podjetij) opise in modele pripravljajo zaposleni sami (manj pogosto v sodelovanju z zunanjimi svetovalci, zelo redko modele pripravijo samo zunanji svetovalci). Upošteva se, da zaposleni nimajo ustreznih metodoloških znanj s področja tehnik in metod modeliranja procesov (Auk2), lahko sklepamo, da modeli in opisi niso dovolj kakovostni. Tudi namen opisov in modelov procesov je lahko indikator razumevanja in celovitega vpogleda v procese. Veliko podjetij namreč opisuje procese zaradi zahtev standarda ISO. Ti opisi pa so velikokrat površni, parcialni in ne povečujejo razumevanja procesov.

Izzivi na področju definiranosti in dokumentiranosti procesov so vezani predvsem na povečevanje kakovosti opisov in modelov procesov ter ureditev dostopnosti modelov vsem zaposlenim, ki v procesih sodelujejo.

3.2.3 Menedžment in merjenje procesov

Za kontinuirane izboljšave in optimizacijo procesov ter dolgoročno upravljanje s procesi je bistveno, da je v podjetju vpeljan tudi sistem merjenja procesov, ki vodstvu zagotavlja informacije o učinkovitosti in uspešnosti procesov. Definirati je treba mere učinkovitosti procesov, postaviti mehanizme merjenja, določiti tarče, ki naj jih procesi dosegajo in ukrepati na podlagi rezultatov procesov. Omenjene prakse se sicer v slovenskih in hrvaških podjetjih začinjajo pojavljati, a ne v dovolj veliki meri. Prav vzpostavitev teh praks je eno od področij, ki bo podjetjem zagotovilo povečanje procesne usmerjenosti.

Tudi tukaj je prisoten problem pomanjkljive komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, saj zaposleni niso seznanjeni s kazalniki uspešnosti, če so ti defi-

nirani. Jasno je, da se zaradi tega ne more spremeniti delovanje zaposlenih v smeri povečevanja učinkovitosti in uspešnosti procesov, če nimajo povratne informacije o njihovem delu.

3.2.4 Procesna organizacijska struktura

Za doseganje višje stopnje zrelosti procesne usmerjenosti je treba prilagoditi tudi formalno organizacijsko strukturo. Izvajanje procesov je treba temeljiti na med-funkcijskih timih, zaposlene usposobiti, da lahko opravljajo širok spekter delovnih nalog, s samo strukturo pa omogočiti nemoteno izvajanje procesov, ki potekajo čez več klasičnih poslovnih funkcij. Zelo pomembna pa je tudi vzpostavitev lastništva in skrbništva procesov. Četudi so določeni elementi že prisotni v slovenskih in hrvaških podjetjih (npr. timsko delo), je prav lastništvo in skrbništvo procesov šibkost v podjetjih, saj je le-to redko vpeljavano. V kolikor pa je vzpostavljeno, so lastniki procesov običajno podrejeni funkcijskim menedžerjem. Jasno je, da je takšna praksa v nasprotju z logiko, saj procesi običajno potekajo skozi več poslovnih funkcij, torej bi morali biti lastniki procesov nadrejeni funkcijskim menedžerjem. To pomeni da morajo imeti lastniki procesov poleg odgovornosti za procese tudi pristojnosti sprejemanje odločitev in razpolaganje z viri povezanimi s poslovnimi procesi.

Izvor problema je dejansko v nerazumevanju lastništva procesov s strani menedžmenta. Podobno je s skrbništvom procesov, ki običajno ne obstaja ali pa je organizacijsko del neke druge enote (najpogosteje oddelka za kakovost ali oddelka za organizacijo). V prihodnje bodo podjetja torej morala najprej razumeti vlogo lastnikov in skrbnikov procesov, dejansko definirati lastnike procesov, ki bodo odgovorni za uspešnost procesov. Hkrati bo treba vzpostaviti organizacijsko enoto, ko bo prevzela skrbništvo procesov in nudila podporo lastnikom procesov pri izboljšavah, prenovi in informatizaciji procesov.

3.2.5 Upravljanje s kadri

Glede na novo vlogo zaposlenih in širok spekter znanj, ki jih pri tem potrebujejo, bo treba revidirati tudi postopke kadrovskega menedžmenta. Tudi ta mora biti procesno naravnana. Zaposlene bo treba izobraziti o tehnikah in metodah izboljševanja poslovnih procesov, kar se je v raziskavi izkazalo kot nezadovoljivo (Auk2). Prav tako je pomembno, da se posodobi sistem nagrajevanja zaposlenih, saj trenutno niso stimulirani za izbolj-

šave procesov ali za timski pristop pri izvajanju procesov. Glede na to, da so zaposleni lahko pomemben vir predlogov za prenovo in izboljšave procesov, a sedaj niso motivirani za spremembe, je sistem nagrajevanja tudi eden izmed pomembnih izzivov pri vpleljanju procesne usmerjenosti.

3.2.6 Procesna organizacijska kultura

Prevladujoča organizacijska kultura v podjetjih je še vedno (Apok1 – Akop5) tipično funkcijsko naravnana, kar se odraža v napetosti pri komunikaciji med zaposlenimi iz različnih oddelkov, v občutku zaposlenih, da cilji njihovega oddelka niso usklajeni z drugimi oddelki ter v pomanjkanju sodelovanja in posvetovanja med zaposlenimi iz različnih oddelkov. Odsotnost procesne miselnosti pa se odraža tudi v izredno redki uporabi procesne terminologije, kot je proces, vhod, izhod, skrbnik, lastnik procesa. Glede na to, da uvajanje procesne usmerjenosti nujno pomeni večje spremembe v organizaciji, mora biti kultura tem spremembam naklonjena. V nasprotnem primeru bo vsak napor pri uveljavljanju principov procesne usmerjenosti jalov. Eden ključnih izzivov za menedžment bo v prihodnje prav v razvoju procesne miselnosti. Temelj za to pa je kader informiran, seznanjen in podučen o prednostih, ki jih prinaša procesna usmerjenost, tako z vidika podjetja kot celote (učinkovitejše in uspešnejše poslovanje), kot tudi z vidika posameznega zaposlenega in pozitivnih učinkov na njegovo delo (poenostavitev in avtomatizacija postopkov, povečanje pristojnosti in odgovornosti ...).

3.2.7 Procesna informacijska tehnologija – informatizacija poslovanja

Četudi je prav informacijska tehnologija v literaturi (Hammer, Champy 1993; Davenport, 1993; Smith, Fingar, 2003) pogosto navedena kot dejavnik, ki omogoča in pospešuje prenovo poslovanja v smeri procesne paradigme, je v praksi informatizacija poslovanja še vedno neustrezna. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je to pravzaprav najmanj razvita dimenzija procesne usmerjenosti. Problematika izhaja zopet iz funkcijske paradigme, saj informatizacija pretežno temelji na poslovnih funkcijah. To pripelje do otokov informacijskih rešitev, ki med seboj niso integrirani, in s tem povezanimi problemi (podvajanje informacij, nezdržljivost podatkov, necelovit pregled nad poslovanjem, vzdrževanjem itn.). Pogosto podjetja uvajajo le določene module celovitih programskih rešitev

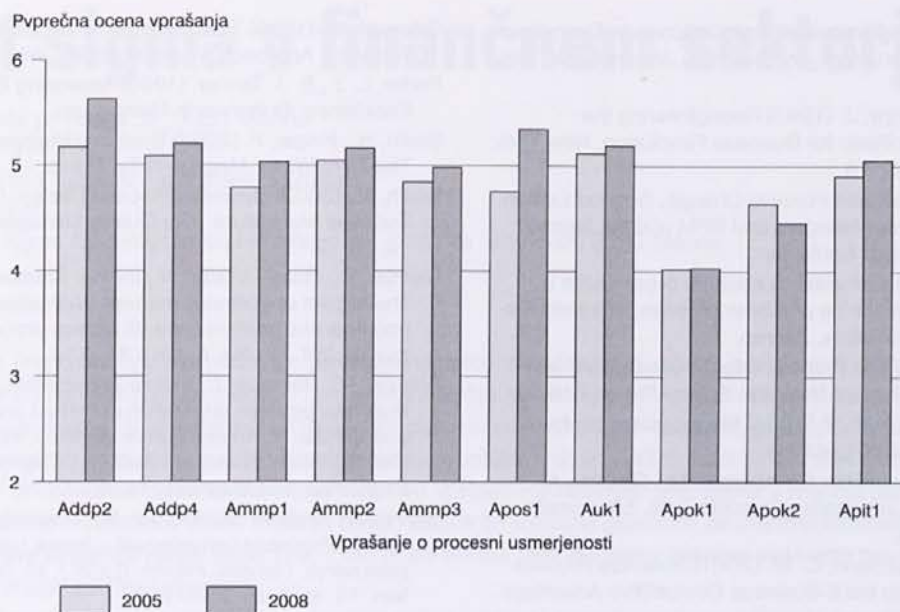
(recimo finančno-računovodski modul) ali pa uvajajo različne rešitve za posamezne poslovne funkcije. V prihodnje bodo podjetja najprej morala poenotiti informacijsko podporo transakcijskemu poslovanju. Minimalna zahteva je vsaj enotna baza podatkov, do katere lahko sicer dostopajo različne aplikacije.

Ogromno potenciala pa se skriva v sodobnejših pristopih k informatizaciji poslovanja. Ta mora temeljiti na procesih, ki jih je deloma mogoče avtomatizirati (rutinske, ponavljajoče se aktivnosti, posredovanja dokumentov ...) z uporabo tehnologij, kot so sistemi za upravljanje z elektronskimi dokumenti, sistemi za menedžment poslovnih procesov, krmiljenje delovnih procesov, orodja za menedžment odnosov s strankami, elektronska izmenjava podatkov s poslovnimi partnerji itd. Vse našete tehnologije so namreč v slovenskih in hrvaških podjetjih uporabljene zelo redko.

3.3 Procesna usmerjenost v letih 2005 do 2008

Poleg trenutnega stanja zrelosti procesne usmerjenosti nas je zanimalo tudi, ali podjetja v času povečujejo svojo zrelost. Odgovor na to vprašanje lahko deloma dobimo s primerjavo rezultatov raziskave 2008 z rezultati podobne raziskave iz leta 2005. Tudi v letu 2005 smo preučevali stanje procesne usmerjenosti v Sloveniji in na Hrvaškem, le da je bil takrat sam koncept procesne usmerjenosti definiran ožje in merjen s 15 vprašanji, zato je mogoča le delna primerjava po vprašanjih, ki so enaka v obeh raziskavah. Leta 2005 je bilo v vzorcu 405 podjetij (203 slovenska in 202 hrvaški) (Škrinjar et. al, 2006). Primerjava stanja po posameznih izbranih elementih procesne usmerjenosti po letih je prikazan na spodnji sliki (slika 4).

Kot je razvidno iz grafa, so podjetja v večini elementov v zadnjih treh letih napredovala v zrelosti procesne usmerjenosti. Največji napredek je bil narejen na področju definiranosti in dokumentiranosti poslovnih procesov (Addp2), kar pomeni, da je leta 2008 več podjetij imelo procese popisane in modelirane. Nadalje je za te procese več podjetij definiralo mere učinkovitosti (Amp1). Obe ugotovitvi sta spodbudni, saj prav omenjena elementa predstavljata temelj za vse nadaljnje aktivnosti uvajanja procesne usmerjenosti. Opaznejši napredek je bil tudi v razširitvi nalog, pristojnosti in odgovornosti zaposlenih (Apos1), kar omogoča, da zaposleni sami opravijo večji spekter nalog in na ta način zmanjšajo številna nepotrebna posredovanja dela k drugim zaposlenim in tako pospešijo izvedbo procesov.



Slika 5: Primerjava elementov procesne usmerjenosti v letih 2005 do 2008

Na drugi strani pa je organizacijska kultura leta 2008 manj naklonjena procesni usmerjenosti (Apok1, Apok2). Zaposleni podjetje še redkeje vidijo kot niz povezanih procesov, zato tudi redkeje uporabljajo procesno terminologijo. Problematika, izpostavljena v razdelku organizacijske kulture, tako v luči primerjave z letom 2005 postane še bolj izrazita in kot taka predstavlja pomemben izziv za vodstvo podjetij.

4 Sklep

Prispevek je predstavil prve rezultate te raziskave in izpostavil ključne izzive, s katerimi se bodo podjetja srečevala v prihodnosti, če bodo želela izboljšati zrelost svoje procesne usmerjenosti. Z veseljem ugotavljamo, da se je stanje od leta 2005 izboljšalo, predvsem na področju definiranosti in dokumentiranosti procesov ter na področju definiranja mer uspešnosti procesov.

Rezultati kažejo, da se podjetja zavedajo, da skozi poslovne procese izpolnjujejo želje in potrebe svojih kupcev. Tudi zavedanje menedžmenta podjetij o pomenu poslovnih procesov pri uresničevanju poslovnih strategij je na kar visoki ravni. Ravno zaradi zaznanega pomena poslovnih procesov so podjetja svoje procese v veliki meri definirala in jih dokumentirala, kar je temelj za vse nadaljnje aktivnosti uvajanja procesne usmerjenosti. Kljub temu opozarjamo na nevarnost, da so mnoga podjetja sicer izdelala modele svojih procesov, vendar je kakovost teh modelov vprašljiva.

Po drugi strani je kar nekaj področij, ki jih bodo morala podjetja še izboljšati, med njimi je tudi informatizacija poslovanja. Izzive za podjetja bodo predstavljale tudi potrebne izboljšave na področju organizacijske kulture, ki je zadnja desetletja tipično funkcijsko naravnana, ker pomeni, da prevladujejo vrednote lokalnih (lastnih) ciljev, nepovezovanja, individualnost in omejene pristojnosti.

Tudi na področju organizacijske strukture so sicer že navzoči določeni elementi (npr. timsko delo, širše definirana delovna mesta), vendar je po drugi strani lastništvo in skrbništvo procesov redko vpeljeno. Če pa je vzpostavljeno, so lastniki procesov po navadi podrejeni funkcijskim menedžerjem. Šele s spremembami v organizacijski strukturi oziroma s formalizacijo procesnega pristopa v podjetjih je mogoče pričakovati tudi spremembe v organizacijski kulturi.

5 Reference

- Al-Mashari, M., Zairi, M. (1999) BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors *Business Process Management Journal*, Bradford, Vol. 5, Iss. 1. str 87-91.
- Burton, R. T. (2001) *Business Process Management: Profiting from Process*. Indianapolis, Sams.
- Davenport, T. H. (1993) *Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T. H., Short, J. E. (1990) The new industrial engineering: information technology and business process redesign, *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 4, str. 11-27.

- Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations: An Executive guide to strategy, structure, and process*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hammer, M. H., Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 223 p.
- Harmon, P. (2007) *Business Process Change, Second Edition: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Morgan Kaufmann.
- Hernaus, T. (2006), *Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Zagreb.
- Keen, P. G. W. (1997) *The Process Edge – Creating Value Where It Counts*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kovačič, A., Bosilj - Vukšić, V. (2005) *Management poslovnih procesov*, GV Založba, Ljubljana.
- Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., Groznik, A. (2004) *Prenova in informatizacija poslovanja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- McCormack, P. K., Johnson, C. W. (2001) *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Boca Raton, CRC Press LLC.
- O'Neill, P., Sohal, A. S. (1999) *Business Process Reengineering: A review of recent literature*. *Technovation* 19, pp 571–581.
- Oden, H. W. (1999) *Transforming the Organization: A Social-Technical Approach*, Quorum books, Westport.
- Porter, L. J., S. J. Tanner. (1996) *Assessing Business Excellence*. Butterworth-Heinemann.
- Smith, H., Fingar, P. (2003) *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press.
- Smith, M. (2003) *Business Process Design: Correlated of Success and Failure*. *The Quality Management Journal*. Vol. 10, No. 2.
- Škrinjar, R., Bosilj - Vukšić, V., Indihar Štemberger, M. (2008) *The impact of business process orientation on financial and non-financial performance*. *Business process management journal*, Vol. 14, No. 5, str. 738–754.
- Škrinjar, R., Hernaus, T., Indihar Štemberger, M. (2006) *Business process orientation construct analysis – Slovenia and Croatia*. V: *An enterprise odyssey: integration or disintegration*. [Compact disc ed.]. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 13 str.
- Škrinjar, R., Indihar Štemberger, M., Dimovski, V., Škerlavaj, M. (2005) *Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja*. *Uporab. inform. (Ljubl.)*, jul./avg./sep. 2005, letn. 13, št. 3, str. 136–145.
- Willaert P., Van den Bergh, J., Willems, J., Deschoolmeester, D. (2007) *The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity*, Springer Berlin / Heidelberg, 2007.

Rok Škrinjar je zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot asistent na katedri za informatiko. Študijsko se je izpopolnjeval na Salford University, Velika Britanija. Na dodiplomskem študiju sodeluje pri več predmetih s področja poslovne informatike. Raziskovalno se ukvarja predvsem s preučevanjem procesne usmerjenosti podjetij in njenega vpliva na uspešnost poslovanja. V okviru Inštituta za poslovno informatiko je sodeloval pri več projektih prenove poslovnih procesov.

Tomislav Hernaus je zaposlen kot asistent na katedri za organizacijo in management na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. Sodeluje pri predmetih organizacija, metodologija projektiranja organizacije in menedžment poslovnih procesov. Ima certifikat »Certificate in Organization Design« ugleadne ameriške institucije Center for Effective Organizations. Napisal je več znanstvenih člankov in sodeloval pri različnih strokovnih in znanstvenih projektih. V soavtorstvu je objavil knjigo »Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski in informacijski pristup«, za katero je leta 2008 prejel nagrado Mijo Mirković.

Mojca Indihar Štemberger je izredna profesorica za poslovno informatiko na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer predava več predmetov s tega področja na dodiplomskem in podiplomskem študiju. Raziskovalno se ukvarja predvsem s področjem menedžmenta poslovnih procesov, na katerem je objavila več znanstvenih in strokovnih člankov v tujih in domačih revijah ter prispevkov na konferencah. Sodelovala je pri nekaj projektih s področja prenove poslovnih procesov in strateškega načrtovanja informatike, ki jih je izvajal Inštitut za poslovno informatiko na Ekonomski fakulteti. Od leta 2000 naprej aktivno sodeluje pri pripravi programa posvetovanja Dnevi slovenske informatike, saj je nekaj let bila predsednica najprej organizacijskega in potem programskega odbora. Razen tega je članica programskega odbora mednarodne poslovne konference Management poslovnih procesov.