

# ■ Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja

Rok Škrinjar, Mojca Indihar Štemberger, Vlado Dimovski, Miha Škerlavaj  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva pl. 17, 1000 Ljubljana  
(rok.skrinjar, mojca.stemberger, vlado.dimovski, miha.skerlavaj)@ef.uni-lj.si

## Povzetek

Podjetja morajo biti zaradi vse hujših pritiskov okolja vse bolj prilagodljiva, kar pa jim pogosto onemogočajo neustrezni in zastareli načini organiziranosti. Večjo uspešnost jim zagotavlja procesna paradigma, ki predstavlja nov pogled, temelječ na poslovnih procesih, ne pa na poslovnih funkcijah, divizijah ali oddelkih. Namen prispevka je osvetliti problematiko uveljavljanja procesne organiziranosti, ki podjetjem omogoča dolgoročen obstoj, uspeh in razvoj ter jo danes vzpostavljamo z različnimi oblikami menedžmenta poslovnih procesov. V prispevku je predstavljena procesna usmerjenost, ki v veliki meri ponuja odgovor na probleme sodobnih podjetij. Predstavljen je tudi štiristopenjski model zrelosti procesne usmerjenosti in metoda, s pomočjo katere lahko podjetje ugotovi, na kateri stopnji zrelosti procesne usmerjenosti je v tem trenutku. Razen tega je predstavljena tudi raziskava, v okviru katere bomo raziskali stanje procesne usmerjenosti v Sloveniji.

## Abstract

### **Business process orientation – the foundation for performance improvements**

Organizations today face increasing pressures to improve their flexibility; however their attempts are frequently severely hindered by the outdated and unsuitable organizational structure. To improve their performance they must adopt the process paradigm and focus on business processes instead of functional units, divisions or departments. The aim of the paper is to present the process oriented organization which provides the appropriate framework for long-term existence, growth and success of an organization. Business process orientation and four level business process orientation maturity model, two concepts that help organizations assess their current state and plan their future actions, are also presented. At the end the field study that will evaluate the state of the Slovenian companies with regard to process orientation maturity is briefly outlined.

## 1 Uvod

**Nenehne in vse hitrejšje ter pogostejše spremembe in vse večja konkurenca danes bolj in bolj ogrožajo uspešnost podjetij in celo njihov obstoj. Redke organizacije lahko nadzirajo zunanje silnice, ki nanje vplivajo, lahko pa nadzirajo način, kako se nanje odzivajo. Čeprav se večina organizacij zaveda, da globalna ekonomija in hitro spreminjajoči se trgi od njih zahtevajo hitrost in odzivnost, jim njihov način organiziranosti (struktura) teh sprememb ne dopušča. Funkcijska/divizijska struktura, dediščina industrijske dobe, ki je eden glavnih virov neprilagojenosti, je še vedno prevladujoča oblika organizacije.**

Procesna paradigma predstavlja nov pogled na podjetja, pogled temelječ na procesih, ki jih izvajajo, ne pa na poslovnih funkcijah, divizijah ali oddelkih, na katere je podjetje razdeljeno. Namen prispevka je osvetliti problematiko uveljavljanja procesne organiziranosti, ki podjetjem omogoča dolgoročen obstoj, uspeh in razvoj ter jo danes vzpostavljamo z različnimi oblikami menedžmenta poslovnih procesov.

Prispevek predstavlja procesno usmerjenost in model njene zrelosti, s pomočjo katerega lahko podjetja ugotovijo, kako so procesno usmerjena. Da bi se soočila s sodobnimi izzivi, morajo podjetja prevzeti načela procesne usmerjenosti, ki je predstavljena v prispevku in v veliki meri ponuja odgovor na njihove probleme.

Procesna usmerjenost pa je v tesni povezavi tudi z informacijsko tehnologijo in informatizacijo poslovanja. Na eni strani je ustrezna stopnja procesne usmerjenosti predpogoj za informatizacijo poslovnih procesov, kajti 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 et al., 2004). Vloga službe za informatiko je tako ključnega pomena pri projektih prenove poslovanja, saj v njih prevzema širok spekter nalog in odgovornosti (vodenje projektov,

tehnološka podpora, razvoj procesno usmerjenih informacijskih sistemov, upravljanje procesov itd. (Khalil, 1997)).

V naslednjem razdelku so predstavljeni različni načini za vzpostavljanje procesne paradigme. Temu sledi predstavitev osnovnih načel procesne organiziranosti. Četrty razdelek predstavlja nekoliko širši koncept procesne usmerjenosti in pa model zrelosti procesne usmerjenosti, ki podjetjem omogoča analizo obstoječega stanja ter jim daje osnovo za načrtovanje prenove poslovanja v smeri večje procesne usmerjenosti. Na koncu je predstavljena še raziskava, katere namen je preveriti stanje procesne usmerjenosti v slovenskih podjetjih.

## 2 Od funkcij k procesom

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 (Tenner, DeToro, 1997; Kovačič et al., 2004).

Prehod s funkcijske organiziranosti k procesni lahko poteka v več oblikah. Prenova poslovnih procesov je ena najpogostejših oblik organizacijskih sprememb (Smith, 2003). Včasih je ta pojem označeval predvsem temeljito preverjanje poslovnih procesov in njihovo radikalno spreminjanje oziroma prenovo poslovnih procesov (angl. Business process reengineering – BPR). Danes pa prenovo poslovanja razumemo širše in označuje različne oblike načrtovanega spreminjanja poslovnih procesov, z namenom, da bi jih izboljšali. (Harmon, 2003). Sprememba je lahko npr. redefiniranje ali izboljševanje aktivnosti procesa, uporaba nove tehnologije (vključno s programsko in strojno opremo), uvajanje novih standardov, dodatno usposabljanje zaposlenih, povečanje nadzora nad procesom ali povečanje usklajenosti procesov.

Vse bolj se tudi uveljavlja koncept menedžmenta poslovnih procesov, ki označuje poslovni pristop k menedžmentu sprememb pri prenavljanju procesov

in predstavlja mnogo širše področje kot prenova poslovnih procesov. Vključuje različne metode, poleg bolj radikalne metode prenove poslovnih procesov tudi sisteme nenehnega izboljševanja kakovosti, npr. celovit menedžment kakovosti (angl. Total Quality Management – TQM), kakor tudi metodo ključnih dejavnikov uspeha, »benchmarking«, menedžment znanja in različne metode informatizacije poslovanja (Kovačič, Bosilj-Vukšič, 2005).

Prenova poslovnih procesov (Hammer, Champy, 1993) je bila najpopularnejša v devetdesetih letih. Z njo se je poleg podjetij, ki so prenavljala in informatizirala svoje procese, ukvarjalo tudi mnogo raziskovalcev, ki so ob tem razvili svoj pogled in definirali smernice za področje. Posledično imamo danes številne izraze, ki dejansko opisujejo enako oziroma zelo podobno stvar. O'Neil in Sohal (1999) sta pri pregledu literature s področja prenove poslovnih procesov našla številne pojme (ti so navedeni v izvornem jeziku, da pri prevodu ne bi prišlo do nejasnosti in spremembe pomena): *business process improvement, core process redesign, process innovation, business process transformation, breakpoint business process redesign, organizational reengineering, business process management, business scope redefinition, organizational change ecology in structured analysis and improvement*.

Kljub terminološkim razlikam pa je vsem variacijam organizacijskih sprememb skupno to, da je njihov glavni cilj premostiti probleme, s katerimi se soočajo sodobna podjetja in izboljšati njihovo poslovanje. Ker je bilo v devetdesetih letih sorazmerno veliko neuspešnih projektov prenove poslovanja (Kovačič et al., 2004), so začeli iskati ključne dejavnike uspeha prenove poslovnih procesov. Teme se je lotilo mnogo raziskovalcev, kar je obrodilo zelo dolg seznam ključnih dejavnikov uspeha. Bolj kot je rasel seznam, večja zmeda je nastajala, saj so se na seznamu pojavili tako raznoliki in mnogoteri dejavniki, da pravzaprav niso bili več koristni, saj jih je bilo enostavno preveč. Treba jih je bilo sistemizirati, zato so se pojavili razni sistemi – ogrodja (angl. framework) ključnih dejavnikov uspeha.

Guimaraes (1997) je dejavnike razvrstil v šest kategorij: zunanji dejavniki, opolnomočenje zaposlenih, operativni dejavniki, komunikacijski dejavniki, metode in orodja ter vodenje. Sung in Gibson (1998) sta jih razdelila na štiri segmente: strateški, organizacijski, metodološki ter tehnološki in izobraževalni. Al-Mashari in Zairi (1999) definirata pet dimenzij, to so menedžment sprememb, vloga menedžmenta, organiza-

cijske strukture, načrtovanje in vodenje projekta ter informacijska infrastruktura.

Jasno je, da projekt prenovе poslovanja ne more uspeti brez spremembe v organiziranosti, saj je treba določiti nov način komunikacije in povezovanja zaposlenih v delovne skupine ter formalizirati nova spremenjena delovna mesta (Al-Mashari in Zairi, 1999). Čeprav daje literatura menedžerskim in organizacijskim vidikom velik pomen, pa so v praksi prav slednji velikokrat močno zanemarjeni ali pa so povsem prezrti. Tako zaposleni v podjetjih, predvsem menedžerji, precej zapostavljajo pomembnost organizacijskih dejavnikov pri projektih prenovе, kar sta dokazala Sung in Gibson (1998) s svojo empirično raziskavo. V njej sta odkrila, da menedžerji pripisujejo organizacijskim dejavnikom najmanjšo pomembnost. Poleg tega pa so tudi najmanj pripravljeni na organizacijske spremembe, ki so potrebne ob vsakem projektu prenovе, saj le te dolgoročno omogočajo uspešno izvajanje prenovljenih procesov.

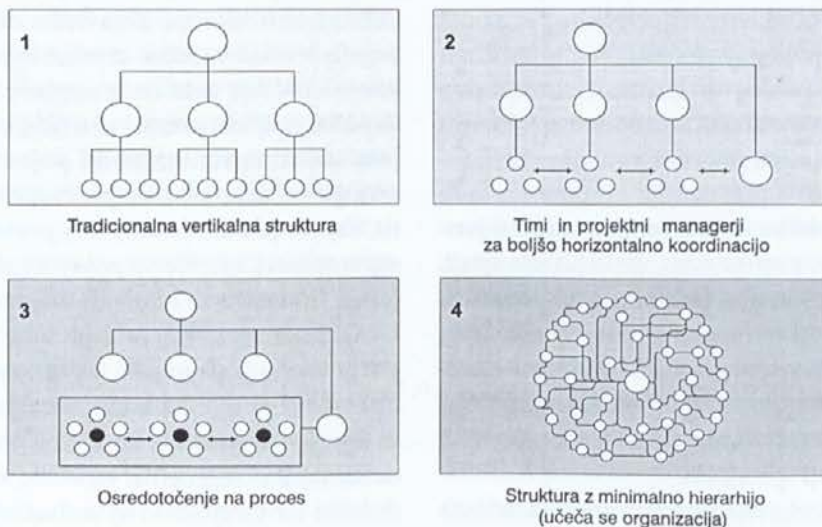
Prehod na takšno obliko organiziranosti je zahteven in dolgotrajen proces. Slika 1 prikazuje razvoj organiziranosti od klasičnega vertikalnega tipa (kot sta poslovno-funkcijska in divizijska organizacijska struktura) prek uvedbe projektnih timov za začasno vodravno povezovanje in prek procesno usmerjene organizacijske strukture do učeče se organizacije kot najbolj razvite organizacijske oblike. Glavna težava, ki se pojavlja pri vertikalnih tipih organizacijskih struktur (prva faza), je nepovezanost in neuskkljenost različnih

oddelkov, oblikovanih po principu poslovnih funkcij ali geografskih/produktnih divizij. Zato se organizacije odločajo za uvedbo projektnih timov (druga faza), ki skrbijo vsaj za začasno povezovanje prej popolnoma ločenih poslovnih funkcij ali divizij. Takšna rešitev sicer izboljša horizontalno koordinacijo, vendar pa je zgolj začasna, saj le redko preseže časovni okvir trajanja določenega projekta. Tretja faza pomeni organiziranje okrog ključnih procesov, kar je tudi fokus našega prispevka. Trenutno najrazvitejša faza oblikovanja organizacij za doseganje konkurenčnih prednosti pa je učeča se organizacija.

Kar je velikokrat prezrto, zlasti v praksi, je po našem mnenju eden ključnih razlogov za neuspeh projektov prenovе poslovnih procesov. Dejavniki organiziranosti igrajo ključno vlogo, če želimo zagotoviti, da bodo projekti prenovе uspešni in da bo tudi poslovanje dolgoročno uspešno. Uvajanje novih ali prenovljenih procesov se ne more odvijati v rigidnem okolju poslovno-funkcijske organiziranosti. Potrebne so učinkovite strukture, ki so prilagojene novim procesom in omogočajo njihovo implementacijo in izvajanje. Procesna organiziranost, ena izmed struktur, ki omogoči nov način poslovanja, je predstavljena v naslednjem razdelku.

### 3 Osnovna načela procesne organiziranosti

Temeljne značilnosti procesne organiziranosti lahko opišemo z njenimi osnovnimi načeli. Ostroff (1999) jih razdeli na dve skupini. Prva skupina so načela oblike



Slika 1: **Evolucija organizacijskih struktur**

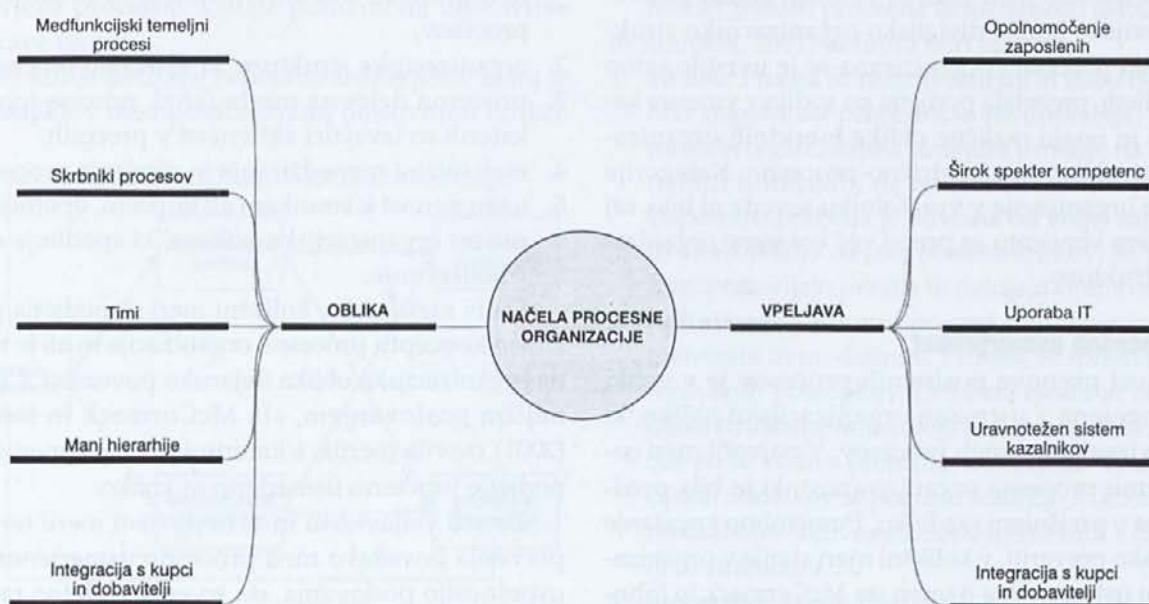
(angl. design principles). Prvo načelo [1] je, da je delo organizirano v medfunkcijske procese, ki ustvarjajo vrednost (ta je definirana kot nabor koristi, ki jih podjetje ponuja strankam po ceni, ki je v skladu s strankinimi finančnimi preferencami), ne pa kot osamljene naloge, ki se izvajajo znotraj oddelkov, ki ustrezajo poslovnim funkcijam. Z uresničitvijo tega načela se horizontalno poveča koordinacija med zaposlenimi, ki sodelujejo v procesu. Ko so odpravljene pregrade med organizacijskimi enotami, je narejen ključni korak k procesni organiziranosti. Drugo načelo procesne organiziranosti [2] poudarja pomen skrbnikov (lastnikov) procesov. Ti prevzamejo odgovornost za ključne procese v celoti, zato morajo imeti kompetence z različnih področij poslovanja, hkrati pa morajo posedovati avtoritativne in vodstvene sposobnosti. Timsko delo [3] predstavlja tretje načelo. Timi, in ne posamezniki, so osnovna enota organizacije. Timsko delo spodbuja kreativno iskanje rešitev za probleme, s katerimi se podjetja dnevno soočajo. Naslednje načelo [4] zagovarja zmanjševanje hierarhije prek eliminacije opravil, ki ne ustvarjajo dodane vrednosti in dodeljevanjem pooblastil zaposlenim, ki niso nujno člani vodstva, da sami odločajo v zvezi z aktivnostmi, ki so neposredno povezane z njimi. [5] Integracija s strankami in dobavitelji za tesnejši in učinkovitejši odnos pa je peto načelo procesne organizacije.

Preoblikovanje organizacijske oblike pa je izredno kompleksen in dolgotrajen proces. Z upoštevanjem

načel druge skupine – načela vpeljave – se verjetnost za uspeh preoblikovanja poveča. Ta načela so po Ostroffu (1999) sledeča (slika 2):

1. Opolnomočenje zaposlenih – zaposlenim je treba zagotoviti orodja, večšine, motivacijo in pooblastila, da lahko sprejemajo odločitve, ključne za uspešnost tima.
2. Uporaba informacijske tehnologije za podporo pri doseganju ciljev in ustvarjanju vrednosti za stranke.
3. Poudarek na širokem spektru kompetenc in stalnem izobraževanju ter usposabljanju zaposlenih za povečanje produktivnosti in lažje soočanje z medfunkcijskim načinom dela.
4. Merjenje rezultatov procesov, zadovoljstva strank, zaposlenih in finančnih kazalcev. Na ta način podjetja dobijo pravo sliko o uspešnosti poslovanja, saj ta ni več enostransko predstavljena le s preteklim poslovanjem (kar v resnici pokažejo finančni kazalniki).
5. Ustvarjanje organizacijske kulture odprtosti in sodelovanja. Kulture, ki je osredotočena na nenehne izboljšave in postavlja dobrobit zaposlenih na prvo mesto.

Procesna organiziranost ima mnogo prednosti pred klasičnimi oblikami, kot sta poslovno-funkcijska in divizijska, a tudi sama ni brez pomanjkljivosti. Teh se morajo menedžerji in svetovalci zavedati, ko se odločajo za tovrstno strukturo. Ključne prednosti in slabosti procesne organizacije so podane v tabeli 1 (Dimovski et al., 2005).



Slika 2: Načela procesne organiziranosti

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank.	Določanje in popisovanje ključnih procesov je lahko dolgotrajno in težavno.
Usmerja pozornost vseh proti ustvarjanju dodane vrednosti.	Zahteva spremembo v organizacijski kulturi, oblikovanju delovnih mest, filozofiji menedžmenta ter informacijskih in plačnih sistemih.
Vsak zaposleni ima širši pogled na cilje organizacije.	Tradicionalni menedžerji se lahko upirajo predaji moči in avtoritete.
Osredotočena na timsko delo in sodelovanje.	Zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko učinkovito delovali v okolju horizontalnih timov.
Večje zadovoljstvo zaposlenih – večje pristojnosti, odgovornosti in soodločanje.	Lahko omejuje poglobljena specializirana znanja.

Tabela 1: **Prednosti in slabosti procesne organizacije**

Obstojajo tudi različne hibridne oblike organiziranosti, izmed katerih izpostavljam matrično procesno, ki skuša izkoristiti prednosti poslovno-funkcijske in procesne ter projektne organizacijske oblike, hkrati pa se izogniti njihovim pomanjkljivostim (Kovačič, Bosilj - Vukšič, 2005).

Ker nas je zanimalo, kakšna je organiziranost slovenskih podjetij, smo julija 2004 izvedli raziskavo med vrhnjimi menedžerji podjetij z več kot 100 zaposlenimi. Na podlagi 192 prejetih odgovorov lahko trdimo, da imajo slovenska podjetja na tem področju še precej neizkoriščenih potencialov. Rezultati so pokazali (Dimovski et al., 2005), da je večina slovenskih podjetij glede na svojo organiziranost še organiziranih tradicionalno, saj je kar 61 % vprašanih menedžerjev svoje podjetje uvrstilo med takšna, ki imajo bodisi poslovno-funkcijsko bodisi divizijsko organizacijsko strukturo. Med procesno organizirana se je uvrstilo samo 8 % podjetij, preostala podjetja pa sodijo v vmesne kategorije in imajo različne oblike hibridnih organizacijskih struktur, npr. matrično-procesno. Kategorije učeča se organizacija v vprašalniku seveda ni bilo, saj gre pri tem konceptu za precej več kot samo organizacijsko strukturo.

#### **4 Procesna usmerjenost**

Uspešnost prenove poslovnih procesov je v veliki meri pogojena z ustrežno organizacijsko obliko, ki podpira izvajanje novih procesov. V največji meri ustreza temu procesna organiziranost, ki je bila predstavljena v prejšnjem razdelku. 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 nekoliko širši. Tako lahko tudi pri organizacijah, ki formalno niso organizirane procesno, ugotovljamo stopnjo procesne usmerjenosti. Z obsežnim pregledom literature in ob sodelovanju mnogih strokovnjakov iz Evrope in ZDA sta procesna usmerjenost definirala kot organiziranost, katere temeljni pogled poudarja procese namesto hierarhičnih struktur in daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov ter zadovoljstvu strank (McCormack, Johnson, 2001).

Značilnosti procesne usmerjenosti sta razdelila v pet skupin:

1. procesni pogled (angl. process view), ki zajema definiranost, dokumentiranost in razumevanje procesov,
2. organizacijske strukture, ki ustrezajo procesom,
3. procesna delovna mesta (angl. process jobs), na katerih so izvajalci aktivnosti v procesih,
4. mehanizmi menedžiranja in merjenja procesov in
5. usmerjenost k strankam ali kupcem, opolnomočenje ter organizacijska kultura, ki spodbuja stalno izboljševanje.

Da bi raziskala, v kolikšni meri se podjetja približujejo konceptu procesne organizacije in ali je tovrstna organizacijska oblika dejansko povezana z uspešnejšim poslovanjem, sta McCormack in Johnson (2001) razvila merila, s katerimi je moč izmeriti ali je podjetje procesno usmerjeno in koliko.

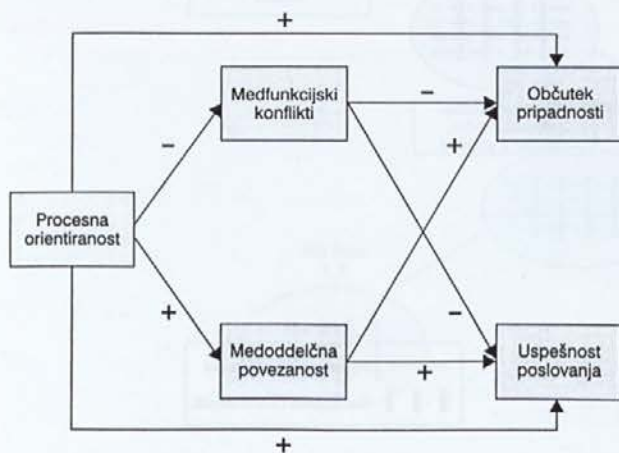
Zaradi veljavnosti in zanesljivosti meril ter da bi preverila povezavo med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja, sta izvedla večletno raziskavo, ki je potekala v dveh fazah. Cilj prve faze je bil

razviti definicijo procesne usmerjenosti in veljaven ter zanesljiv merilni instrument. Pri oblikovanju merilnega instrumenta sta sprva imela do 200 vprašanj, s katerimi naj bi izmerila različne vidike procesne usmerjenosti. V nadaljevanju sta s statističnimi metodami izluščila končnih enajst vprašanj, razdeljenih v tri dimenzije, s katerimi je moč meriti procesno usmerjenost: procesni pogled, procesna delovna mesta ter menedžment in merjenje procesov.

V drugi fazi izdelave meril procesne usmerjenosti je bil celoten postopek ponovljen na večjem vzorcu, da bi bila veljavnost vprašanj dodatno potrjena. Vprašalnik so dopolnili še z nekaterimi organizacijskimi spremenljivkami, ki omogočajo preverjanje vpliva procesne usmerjenosti na poslovanje organizacije. Uspešnost poslovanja je bila tako v raziskavi merjena s finančnimi in nefinančnimi kazalniki. Organizacijske spremenljivke, ki so bile vključene, so: medfunkcijski konflikti (angl. interfunctional conflict), medoddelčna povezanost (angl. interdepartmental connectedness), uspešnost poslovanja (angl. business performance) ter občutek solidarnosti oziroma pripadnosti skupini (angl. esprit de corps). Povezave in smeri povezav med preučevanimi (latentnimi) spremenljivkami so prikazane na sliki 3.

Ključna ugotovitev raziskave je bila, da obstaja močna pozitivna korelacija med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja. Podjetja, ki so bila bolj procesno usmerjena, so bila v povprečju uspešnejša od tistih, ki so bila v manjši meri (ali niso bila) usmerjena procesno. Ostale pomembne ugotovitve raziskave pa so:

- Bolj kot je podjetje procesno usmerjeno, manj je konfliktov med posameznimi poslovnimi funkci-



Slika 3: Proučevane spremenljivke in povezave med njimi

jami in večje je sodelovanje med njimi. Ugotovitvi sta izredno pomembni, saj podjetja veliko vlagajo v različne programe oblikovanja medfunkcijskih timov, da bi s tem povečala sodelovanje in zmanjšala trenja med poslovnimi funkcijami. Vendar pa pri tem po pravilu spregledajo organizacijsko strukturo, ki ostane klasična, funkcijska, s čimer seveda močno omejuje uspešnost tovrstnih programov.

- Višja stopnja procesne usmerjenosti je pozitivno povezana z občutkom solidarnosti oziroma pripadnosti podjetju, kar nakazuje, da lahko procesna usmerjenost močno prispeva k dobrem počutju v organizaciji, kar pomeni, da so zaposleni polni zanosa in predani doseganju skupnih ciljev.
- Poleg splošnih povezav med procesno usmerjenostjo in ostalimi proučevanimi spremenljivkami so bile analizirane tudi povezave med posameznimi dimenzijami procesne usmerjenosti in organizacijskimi spremenljivkami, ki so dodatno razkrile pomembne zakonitosti. Izkazalo se je, da je menedžment procesov tista dimenzija, ki najmočneje vpliva na organizacijske spremenljivke.

#### 4.1 Model zrelosti procesne usmerjenosti

Povečevanje procesne usmerjenosti za organizacijo predstavlja precejšen izziv, a hkrati potencialno velike koristi, kot je bilo predstavljeno na začetku razdelka. Za podjetja je ključnega pomena, da si postavijo cilje v zvezi s procesno usmerjenostjo, pred tem pa morajo seveda vedeti, kje na poti k procesni organiziranosti so.

Model zrelosti procesne usmerjenosti (McCormack in Johnson, 2001) definira štiri stopnje:

1. **ad hoc:** Procesi so nestrukturirani in slabo definirani. Mer uspešnosti procesov se ne uporablja, delovna mesta in organizacijska struktura temeljijo 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«.
2. **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.
3. **povezano:** Menedžerji se poslužujejo procesnega menedžmenta s strateškim namenom. Delovna

mesta in strukture niso več omejene na tradicionalne funkcije. Pogost indikator te stopnje je prisotnost skrbnikov procesov. Sodelovanje med oddelki, dobavitelji in strankami vodijo timi, ki imajo skupne cilje in mere uspeha in ki niso več omejeni na posamezne poslovne funkcije. To stopnjo zrelosti lahko imenujemo tudi »stopnja preboja«, saj vsebuje nekatere ključne elemente procesne usmerjenosti.

4. **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.

Na sliki 4 so prikazane štiri stopnje zrelosti procesne usmerjenosti. Na vsaki stopnji postaja horizontalni vidik, procesna usmerjenost, vse bolj viden in močan, funkcijska usmerjenost pa postaja vse manj dominantna.

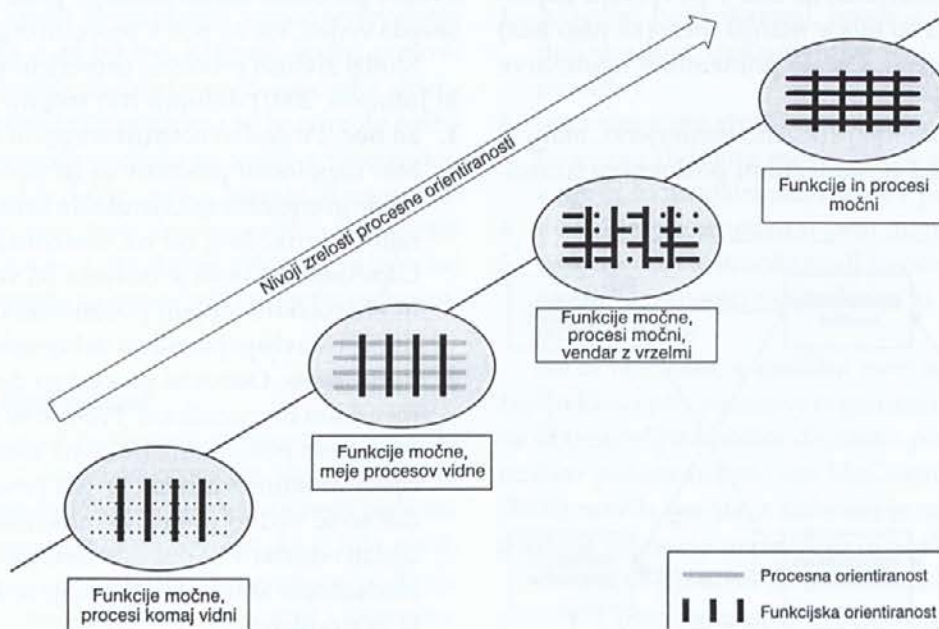
Podjetja s postopnimi izboljšavami in spremembami napredujejo po lestvici in z vsakim nadaljnjim korakom vpeljujejo nove prakse, ki preoblikujejo delovanje funkcijskih oddelkov in delovnih mest znotraj njih. V literaturi (Lockamy, McCormack, 2004) je zre-

lostni model razširjen še s peto stopnjo, ki označuje razširjeno (angl. extended) stanje, pri čemer ne gre več samo za procese znotraj enega podjetja, pač pa za procese v oskrbovalni verigi. Sicer pa opisani model ni edini s tega področja. Nekoliko drugačen model zrelosti poslovnih procesov je predstavljen tudi v viru (Harmon, 2003).

#### 4.2 Analiza posameznega podjetja

Če želi podjetje ugotoviti, na kateri stopnji zrelosti procesne usmerjenosti se trenutno nahaja, lahko to ugotovi s samoocenitvijo, pri kateri se uporablja poseben vprašalnik (McCormack in Johnson, 2001). Agregatna ocena, ki jo podjetje pri tem doseže, jasno pokaže, kje na lestvici se nahaja. Najvišja možna ocena je 5 točk, zgornje in spodnje meje ocen posameznih stopenj pa so bile definirane na podlagi raziskave ter so po stopnjah sledeče: ad hoc 0–2 točki, definirano 2–3 točke, povezano 3–4 točke, integrirano 4–5 točk. Poleg tega, da podjetje s samoocenitvijo dobi oceno stanja, se lahko tudi primerja z drugimi podjetji – t. i. »benchmarking«, ki so svoje poslovanje ocenila na enak način, in s tem pridobi dodatne informacije o lastni poziciji. Primerja se lahko s posameznimi podjetji, s povprečji izbrane panoge ali splošnim povprečjem.

Postopek samoocenjevanja v podjetju poteka tako, da izberejo nekaj ključnih zaposlenih, ki imajo dovolj



Slika 4: Model zrelosti procesne usmerjenosti

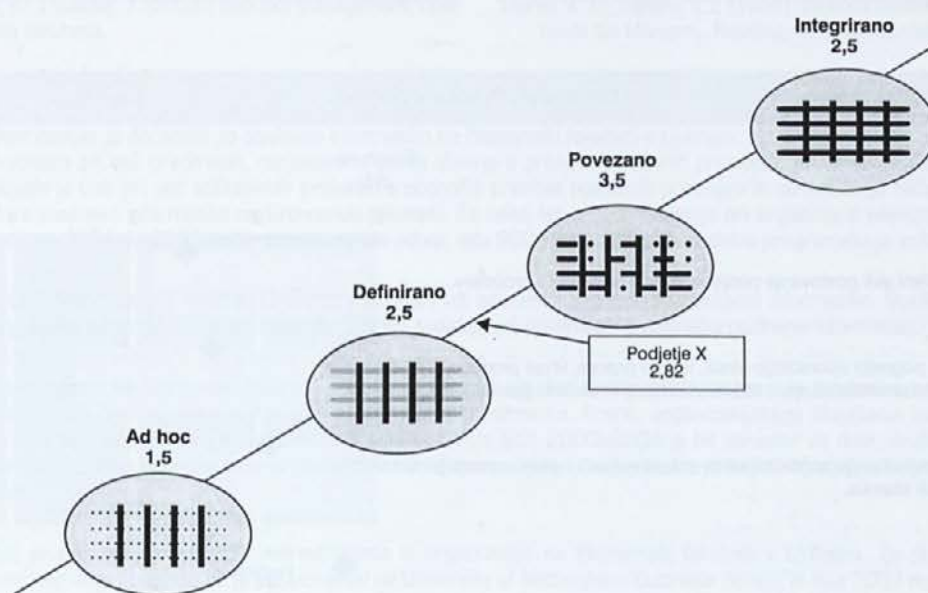
informacij, da lahko vprašalnik izpolnijo. Posamezne podatke se agregira in iz agregatov izračuna povprečja, nato pa se jih prikaže na različnih diagramih, ki prikazujejo različne nivoje podrobnosti in s tem omogočajo poglobljeno analizo stanja. Na najvišjem nivoju se skupno oceno procesne usmerjenosti prikaže v globalnem diagramu procesne usmerjenosti, kot ga prikazuje slika 5. Preučevano podjetje jasno vidi, kje je in koliko mu manjka do zastavljenega cilja. V primeru z diagrama je podjetje na meji med definirano in povezano stopnjo.

Naslednji nivo analize in primerjav se izvede na nivoju posameznih dimenzij in organizacijskih spremenljivk, kot to prikazuje podrobni diagram procesne usmerjenosti (slika 6). V podrobnem diagramu so prikazani najvišji možni rezultati, ki jih podjetje pri posamezni dimenziji in organizacijski spremenljivki lahko doseže. V diagramu je prikazan tudi prispevek posamezne dimenzije pri doseganju zrelosti procesne usmerjenosti. Pri dimenziji *Procesni pogled* tako lahko podjetje, tudi ob najvišji oceni te dimenzije, doseže največ drugo stopnjo na zrelostnem modelu, zato se lestvica procesnega pogleda konča pri vrhu druge stopnje. Podobno je pri drugih dveh dimenzijah, katerih lestvica se začne šele pri drugi stopnji zrelostnega modela. V podjetju torej ne morejo izvajati aktivnosti, vezane na dimenziji *Procesna delovna mesta* in *Menedžment in merjenje procesov*, dokler ne izpeljejo aktivnosti, po-

vezane s prvo dimenzijo, npr. identificiranje procesov. Šele ko so procesi definirani, se lahko nanje razporeja delovna mesta in se procese menedžira.

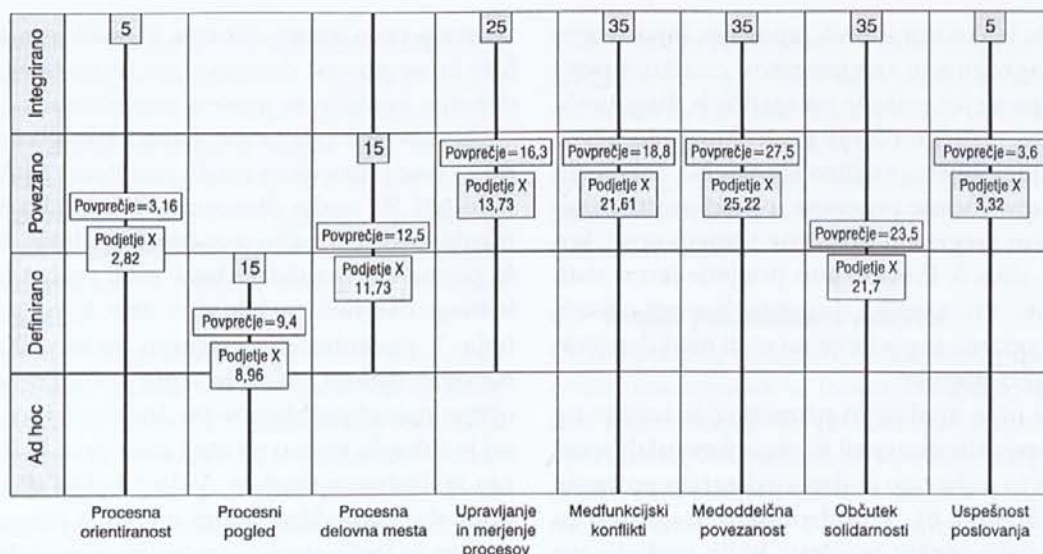
Na sliki 6 je prikazano, kako lahko podjetje izvede podrobno primerjavo svojih rezultatov s povprečnimi rezultati. Za vsako dimenzijo in organizacijsko spremenljivko je prikazan rezultat za podjetje, ob njem pa še povprečni rezultat iz baze vseh podjetij. Že iz globalnega diagrama je bilo razvidno, kje se podjetje nahaja. V podrobnem diagramu pa so prikazani tudi osnovni razlogi, zakaj je temu tako. Podjetje X ima očitno največ problemov pri dimenziji *Procesni pogled*, saj je tukaj še vedno na meji med prvo in drugo stopnjo zrelostnega modela. Veliko boljša situacija je na področju menedžmenta in merjenja procesov, saj tu dosega že tretjo stopnjo zrelostnega modela, čeprav je rezultat še vedno podpovprečen.

Tretji nivo primerjav in analiz predstavlja podrobna analiza odgovorov na posamezna vprašanja. Ker je pri podjetju iz primera očitno procesni pogled problematičen, je na sliki 7 predstavljen še prikaz analize posameznih vprašanj te dimenzije. Vodoravni pasovi predstavljajo povprečne odgovore podjetij iz baze, rombi pa prikazujejo rezultate proučevanega podjetja. Pri tem je očitno, da je podjetje podpovprečno na vseh področjih procesnega pogleda, najbolj pa zaostaja na ključnem področju, to je pri identifikaciji in dokumentaciji procesov.



Slika 5: Globalni diagram procesne usmerjenosti





Slika 6: Podrobni diagram procesne usmerjenosti

Kot je iz predstavljenega razvidno, je kombinacija vprašalnika in zrelostnega modela procesne usmerjenosti učinkovito orodje za analizo poslovanja in načrtovanje organizacijskih sprememb.

## 5 Zaključek

Spremenjeni pogoji poslovanja silijo podjetja v prenovno poslovanja. Kot je bilo v prispevku prikazano, ni dovolj le prenoviti poslovne procese, pač pa je ob tem treba zagotoviti tudi ustrezno organizacijsko strukturo. Procesna organiziranost je oblika organizacije, ki

v veliki meri ponuja odgovor na izzive sodobnega okolja. Pri preoblikovanju poslovanja si podjetja lahko pomagajo s konceptom procesne usmerjenosti, ki jih vodi na poti do optimalne organizacijske oblike. Čim višja bo stopnja zrelosti procesne uspešnosti, ki jo bodo podjetja dosegla, tem večje bodo njihove možnosti za uspešno poslovanje.

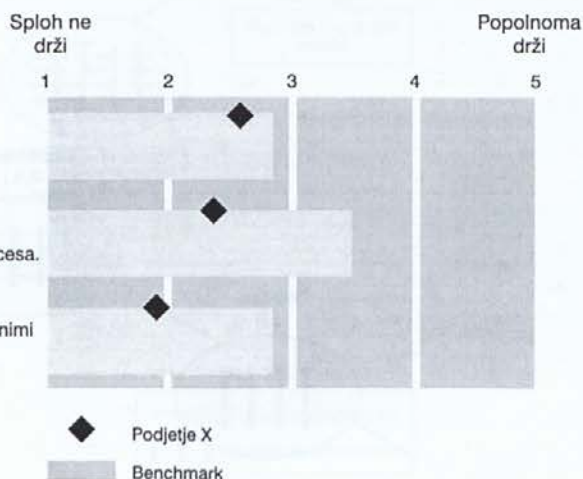
Da bi preverili stanje procesne usmerjenosti v slovenskih podjetjih, smo nekateri člani katedre za poslovno informatiko ter katedre za menedžment in organizacijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani

### Dimenzija: Procesni pogled

1. Povprečni zaposleni vidi poslovanje podjetja kot niz povezanih procesov.

2. V organizaciji se pogosto uporabljajo izrazi, kot so proces, vhod procesa (input, vložek), izhod procesa (output, izloček, rezultat) in skrbnik (lastnik) procesa.

3. Procesi znotraj organizacije so definirani in dokumentirani z jasno opredeljenimi vhodi/izhodi za naše stranke.



Slika 7: Podrobna analiza odgovorov

septembra 2005 pričeli izvajati empirično raziskavo, ki je v osnovi sicer zastavljena širše, a vključuje tudi vprašanja o procesni usmerjenosti (OLIMP 2005). V raziskavi sodelujejo vrhni menedžerji velikih in srednje velikih slovenskih podjetij. Pričakujemo, da bo tudi v Sloveniji potrjena hipoteza, da je procesna usmerjenost povezana z uspešnostjo poslovanja in da bo potrjen tudi širše zastavljen model, ki vključuje organizacijsko učenje.

Rezultati bodo pomembni z več vidikov. Na prvem mestu je seveda ugotovitev stanja procesne organiziranosti v Sloveniji. Glede na to, da je uspešnost poslovanja močno povezana s stopnjo procesne usmerjenosti, je zelo pomembno, kako daleč so slovenska podjetja na tem področju. Rezultati bodo zanimivi tudi z vidika mednarodne primerljivosti, saj jih bo moč primerjati tako z rezultati izvirne raziskave kot tudi z rezultati v drugih državah, kjer se bo raziskava izvajala. Ne nazadnje pa bodo agregatni podatki tudi kažipot za podjetja, ki se bodo naknadno sama odločila oceniti in analizirati svoje poslovanje bodisi samostojno bodisi v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto, saj bodo lahko svoje rezultate primerjala s povprečnimi podatki slovenskih podjetij in na ta način pridobila pomembne informacije o lastnem položaju, prednosti in slabostih.

## 6 Literatura in viri

- 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. pp 87–91.
- Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2003): *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Dimovski, V., Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R. (2005): *Procesna organiziranost – element uvajanja učeče se organizacije*. V: Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2005, Portorož, Slovenija, 13.–15. april. Informatika kot temelj povezovanja, str. 39–45.
- Guimaraes, T. (1997): Empirically testing the antecedents of BPR success. *International Journal of production economics* 50, pp 199–210.
- Hammer, M. H., Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. New York, Harper Business.
- Harmon, P. (2003): *Business Process Change A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco, Morgan Kaufman Publishing.
- Khalil, E. M. O. (1997): Implications for the Role of Information Systems in a Business Process Reengineering Environment, *Information Resources Management Journal*, Winter 1997, 10, 1.
- Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., Groznik, A. (2004): *Prenova in informatizacija poslovanja*, (EF, Učbenik). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovačič, A., Bosilj Vukšič, V. (2005): *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, Ljubljana: GV založba.
- Lockamy, A., McCormack, K. (2004): The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9, (4), 272–278.
- McCormack, P. K., Johnson, C. W. (2001): *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Boca Raton, CRC Press LLC.
- OLIMP (2005): *Raziskava o vplivu organizacijskega učenja in procesne usmerjenosti na rezultate poslovanja slovenskih podjetij*, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, <http://www.ef.uni-lj.si/projekti/olimp>.
- Ostroff, F. (1999): *The Horizontal Organization*. Oxford, Oxford University Press.
- O'Neill, P., Sohal, A. S. (1999): *Business Process Reengineering: A review of recent literature*. *Technovation* 19, pp 571–581.
- Smith, M. (2003): *Business Process Design: Correlated of Success and Failure*. *The Quality Management Journal*. Vol. 10, No. 2.
- Sung, T. K., Gibson, D. V. (1998): *Critical Success Factors for Business Reengineering and Corporate Performance: The case of Korean Corporations*. *Technological Forecasting and Social Science* 58, pp 297–311.
- Škerlavaj, M. (2003): *Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična analiza*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tenner, A. R., DeToro, I. J. (1997): *Process Redesign, The Implementation Guide for Managers*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Dr. Mojca Indihar Štemberger je docentka za poslovno informatiko na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Na dodiplomskem in podiplomskem študiju sodeluje kot predavateljica pri več predmetih, raziskovalno pa se ukvarja s prenavo poslovnih procesov, informacijsko podporo odločanju in e-poslovanjem. Sodelovala je tudi pri več aplikativnih projektih s področja prenove poslovnih procesov in strateškega načrtovanja informatike, ki jih je izvajal Inštitut za poslovno informatiko na Ekonomski fakulteti. Že nekaj let aktivno sodeluje pri organizaciji posvetovanja Dnevi slovenske informatike, saj je od leta 2001 do 2003 vodila organizacijski odbor, leta 2004 pa je bila predsednica programskega odbora.

Rok Škrinjar je zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot asistent na katedri za poslovno informatiko. Študijsko se je izpopolnjeval na Salford University, Velika Britanija. Na dodiplomskem študiju sodeluje pri predmetih s področja poslovne informatike.

Dr. Vlado Dimovski je zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer kot izredni profesor poučuje predmete s področja menedžmenta in organizacije. Je avtor več člankov, knjig in raziskav s področja menedžmenta, financ, organizacijskega obnašanja in organizacijske teorije. Poleg akademskega dela je zasedal pomembne funkcije v javni upravi; v letih 2000–2004 je bil minister za delo, družino in socialne zadeve. Njegova raziskovalna področja so sodobna teorija menedžmenta, organizacijsko učenje, konkurenčnost, strategije informacijske tehnologije in učeča se organizacija.

Mag. Miha Škerlavaj je asistent za področje menedžmenta in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za diplomsko delo je prejel fakultetno Prešernovo nagrado, študijsko se je izpopolnjeval na University of Nottingham Business School in leta 2003 magistriral. Raziskovalno se ukvarja s preučevanjem vpliva organizacijskega učenja, elementov učeče se organizacije in informacijskih tehnologij na uspešnost poslovanja podjetij.