

# UPORABA METODE PRIMERJALNE ANALIZE PRI TRANSFORMACIJI PODJETJA IZ MIKRO V MALO PODJETJE

SARA KREMSAR & TOMAŽ KERN

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: ssra.kremsar@student.um.si, tomaz.kern@um.si.

**Povzetek** Prispevek obravnava študij primera transformacije mikro podjetja v malo podjetje, pri čemer je bila uporabljena metoda primerjalne analize.

Izziv tovrstnih transformacij je vselej pomanjkanje organizacijskih izkušenj in znanja v rastočem podjetju, kar je mogoče rešiti z uporabo izkušenj drugih podjetij. V obravnavanem projektu smo zato kot osnovo za primerjalno analizo uporabili poslovni repozitorij virtualnega malega podjetja (LIPPS – Laboratorij za inženiring poslovnih in produkcijskih sistemov). Prenovo smo simulirali na realnem mikro podjetju, ki je v procesu rasti.

Rezultat študije primerja je pokazal, da je mogoče modele procesov, struktur in informacijske podpore v poslovnem repozitoriju obstoječega podjetja koristno uporabiti pri oblikovanju organizacije rastočega podjetja. Ugotovili smo, da je pristop lahko dobra osnova za druga podjetja, ki bi se lotila tovrstne transformacije.

## Ključne besede:

modeliranje poslovnih procesov, procesni benchmarking, analiza poslovnih procesov, prenova poslovnih procesov.

## 1 Opis problemskega stanja in namena projekta

Na poslovanje organizacije vpliva več dejavnikov, katerim se morajo podjetja ves čas prilagajati, da lahko dolgoročno uspešno poslujejo. V kolikor organizacije ne sprejmejo ustreznih ukrepov prilagajanja, lahko te čez čas postanejo neučinkovite in na koncu lahko propadejo.

Obstaja več razlogov za neučinkovitost organizacij in poslovnih procesov (Kern et al., 2019). Ti so lahko notranji ali zunanji. Glavni izziv podjetij je, da obstanejo na trgu za daljše časovno obdobje, za kar se morajo neprestano truditi biti boljša od svojih konkurentov. Organizacije posledično rastejo in se razvijajo. Vsaka organizacija vsebuje procese, skozi katere izvaja svoje aktivnosti poslovanja. Procesi so na začetku največkrat kratki in nezapleteni, z rastjo organizacije pa ti postajajo vse obsežnejši in kompleksnejši. Posledično rast organizacije in ne prilagajanje omenjenim dejavnikom lahko vodi zmanjšanja učinkovitosti poslovanja.

Z modeliranjem poslovnih sistemov (Cugelj in Kern, 2013) si podjetja zagotovijo preglednost svojih procesov in na podlagi teh z izvedbo analiz ugotavljajo njihovo učinkovitost. Procese mikro podjetja smo za namen transformacije v malo podjetje modelirali z orodjem ARIS (Urh in Kern, 2003), uporabili pa smo več tehnik.

V prispevku je obravnavan primer transformacije mikro podjetja v malo podjetje, z uporabo metode »procesnega benchmarkinga« (oz. primerjalne analize) (Dragolea in Cotirlea, 2009; Jackson in Lund, 2000). Pomembno je, razlikovanje med procesnim benchmarkingom in procesom benchmarkinga. Procesni benchmarking je primerjava procesov organizacije z procesi druge organizacije, katera predstavlja najboljšo prakso medtem, ko je proces benchmarkinga sestavljen iz več faz ter korakov izvedbe izbranega vrste benchmarkinga (ni nujno, da je ravno ta procesni).

Poleg procesnega benchmarkinga pa smo izvedli še analizo KPI-kazalnikov za ugotavljanje izvajanja procesov (Roubtsova in Michell, 2013) za proces trženja že obstoječega procesa malega podjetja LIPPS ter na novo oblikovanega procesa mikro podjetja.

## 2 Posnetek stanja in primerjalna analiza

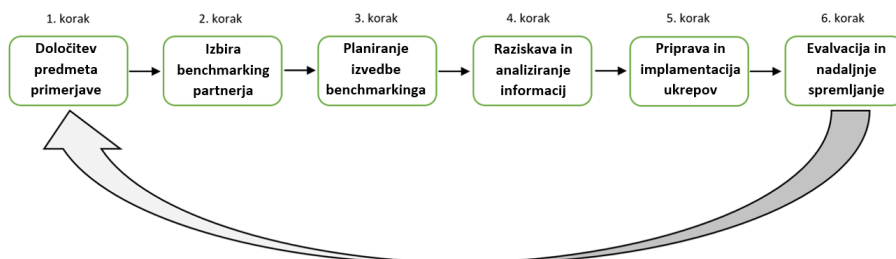
V prispevku je v nadaljevanju opisan konkreten primer posnetka stanja, primerjalne analize in prenove procesov v mikro podjetju.

### 2.1 Posnetek stanja

Za potrebe izvedbe primerjalne analize smo informacije o trenutnem stanju zbrali z metodo strukturiranega intervjuja in opazovanja ter sprotnega popisovanja procesov. Ugotovili smo, da ima mikro podjetje izrazito šibko formalizacijo. V podjetju delujejo po obstoječih postopkih, vendar ti niso nikjer zapisani in formalizirani, niti niso predstavljeni vsem v podjetju, ampak so znani le tistim, ki neposredno opravljajo določene naloge. Ker gre za mikro podjetje, so vsakomur od zaposlenih so dodeljene mešane naloge po različnih oddelkih, kar ni optimalno, saj ena oseba v istem trenutku pokriva preveč poslovnih funkcij. V postopku rasti organizacije prekrivanje opravil predstavlja velik problem.

### 2.2 Primerjalna analiza

Pregledali smo organiziranost več podobnih podjetij, da bi mikro podjetju pomagali izbrati in vzpostaviti ustrezne procese in organizacijo. Ugotovili smo, da prenos organizacijskih rešitev med mikro podjetji ni ustrezen pristop, ker opazovano podjetje neprestano raste in bo tak organizacijski model zelo hitro presežen. Za primerjanje procesov med dvema podjetjema smo zato izbrali nekoliko večje, čeprav še vedno majhno podjetje (ZGD-NPB14, 2006) in uporabili primerjalno analizo oz. procesni benchmarking. Za izvedbo analize smo se držali postopka, ki je razviden iz slike 1 (Proces benchmarkinga). Omejili smo se le na izbrane procese.



**Slika 1: Proces benchmarkinga.**

(Kremsar, 2019; prilagojeno po Goncharuk in Getman, 2014)

V prvem koraku smo določili predmet primerjave (celoten proces trženja), za kar smo uporabili procesni benchmarking. Drugi korak je bila izbira t.i. benchmarking partnerja, v tem primeru majhnega podjetja LIPPS, s katerim se primerja procese mikro podjetja. V tretjem koraku smo opredelili plan izvedbe benchmarkinga. Poudarek je bil na planiranju izvedbe benchmarkinga s tistim, kar ima mikro podjetje vizijo postati, kar pomeni, da je bilo potrebno izdelati predlog prenove procesa trženja z osredotočenostjo na značilnosti, ki jih ima malo podjetje. Četrty korak procesa procesnega benchmarkinga je pomenil raziskavo in analiziranje informacij. Podrobno smo raziskali, opisali in analizirali podjetje ter procese malega podjetja LIPPS. Mikro podjetje ni imelo popisanih procesov v obliki modelov, zato smo se odločili vzporedno s četrty korakom izvajali tudi peti korak, kar je pomenilo istočasno analiziranje ter pripravljane osnov za predloge izboljšav ob predpostavki morebitne kasnejše implementacije.

### **3 Modeliranje prenovljenih procesov in sistema**

Na podlagi posnetka stanja, izvedbe primerjalne analize in najboljše prakse, v našem primeru repozitorija LIPPS, smo na novo oblikovali diagram dodane vrednosti (VAD), funkcijska drevesa za vodstvene, delavne in podporne procese (FT) ter model procesne-dogodkovne verige (EPC) za izbran proces trženja mikro podjetja. Te procese smo sproti primerjali s procesi malega podjetja LIPPS. Omenjeno predstavlja predloge izboljšav v obliki modelov. Na koncu smo za mikro podjetje oblikovali še ustrezno organizacijsko strukturo.

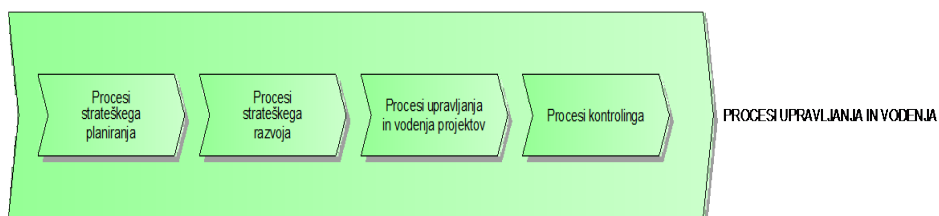
Z EPC zapisom smo oblikovali celoten proces trženja mikro podjetja, ki smo ga zaradi preglednosti členili v več delov. Za preverjanje učinkovitosti prenovljenih procesov sistema smo uporabili operativni kazalnik časa izvedbe procesa trženja. Uporabili smo tudi mehanizme za ocenjevanje strukturne učinkovitosti (Urh, 2011). Podali smo predlog uvedbe in izvajanja procesa spremljanja kazalnikov učinkovitosti. Kot dodatni faktor za preverjanje učinkovitosti procesa smo predlagali vpeljavo kazalnikov za delne procese trženja ter za proces trženja v celoti.

### 3.1 Diagrami dodane vrednosti – VAD

#### a) VAD – Procesi upravljanja in vodenja

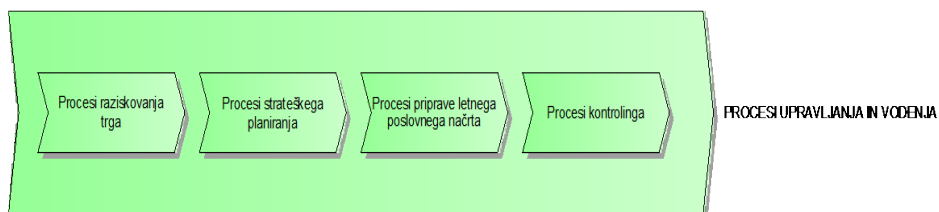
Tabela 1: VAD - procesi upravljanja in vodenja (Kremsar, 2019)

Malo podjetje LIPPS	Mikro podjetje
Procesi strateškega planiranja	Procesi raziskovanja trga
Procesi strateškega razvoja	Procesi strateškega planiranja
Procesi upravljanja in vodenja projektov	Procesi priprave letnega poslovnega načrta
Procesi kontrolinga	Procesi kontrolinga



Slika 2: VAD - Procesi upravljanja in vodenja malega podjetja LIPPS

(Kremsar, 2019)



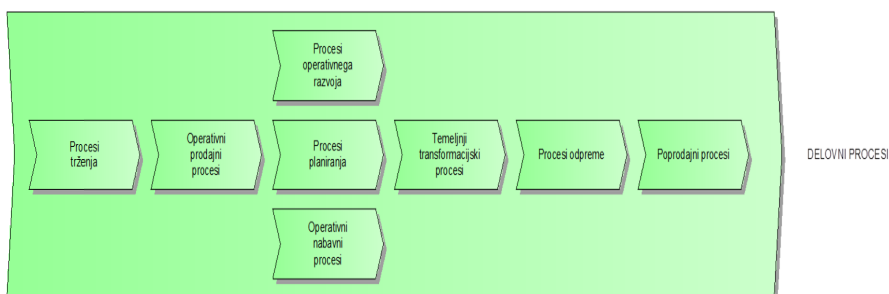
Slika 3: VAD - Procesi upravljanja in vodenja mikro podjetja

(Kremsar, 2019)

## b) VAD – Delovni procesi

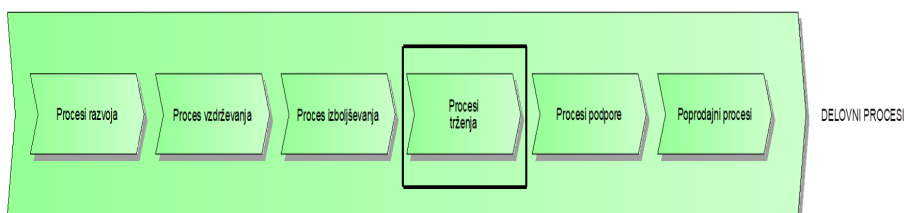
Tabela 2: VAD - Delovni procesi (Kremsar, 2019)

Malo podjetje LIPPS	Mikro podjetje
Procesi trženja	Procesi razvoja
Operativni prodajni procesi	Procesi vzdrževanja
Procesi operativnega razvoja	Procesi izboljševanja
Procesi planiranja	Procesi trženja
Operativni nabavni procesi	Procesi podpore
Poprodajni procesi	Poprodajni procesi
Procesi odpreme	
Temeljni transformacijski procesi	



Slika 4: VAD - Delovni procesi malega podjetja LIPPS

(Kremsar, 2019)



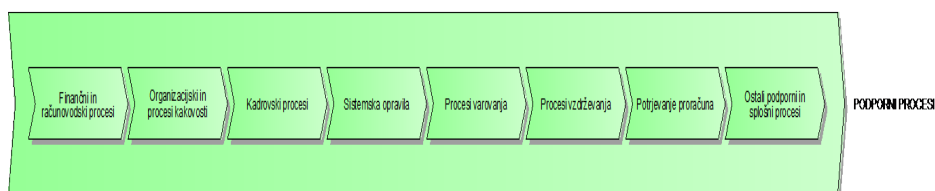
Slika 5: VAD - Delovni procesi mirko podjetja

(Kremsar, 2019)

## c) VAD – Podporni procesi

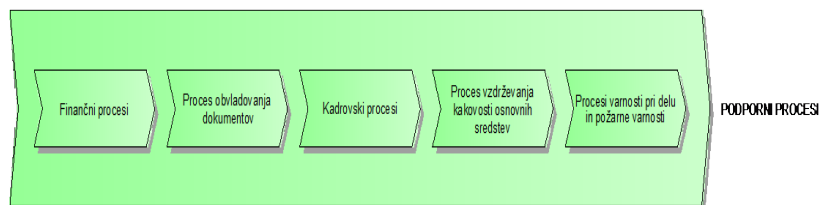
Tabela 3: VAD - Podporni procesi (Kremsar, 2019)

Malo podjetje LIPPS	Mikro podjetje
Računovodski in finančni procesi	Finančni procesi
Organizacijski in procesi kakovosti	Procesi obvladovanja dokumentov
Kadrovski procesi	Kadrovski procesi
Sistemska opravila	Procesi vzdrževanja kakovosti osnovnih sredstev
Procesi varovanja	Procesi varnosti pri delu in požarne varnosti
Procesi vzdrževanja	
Potrjevanje proračuna	
Ostali podporni in splošni procesi	



Slika 6: VAD - Podporni procesi malega podjetja LIPPS

(Kremsar, 2019)



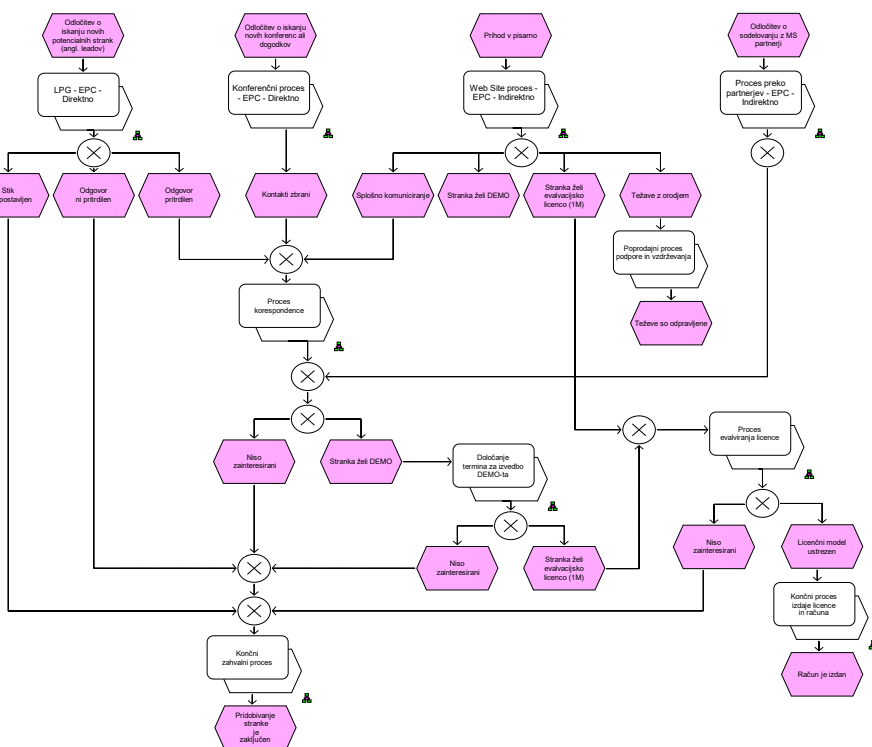
Slika 7: VAD - Podporni procesi mikro podjetja

(Kremsar, 2019)

### 3.2 Podrobni modeli izbranih procesov

Z modeli v EPC zapisu smo prikazali ter opisali predlog procesov trženja za mikro podjetje, ki je oblikovan na podlagi procesov trženja malega podjetja LIPPS. Procesi trženja mikro podjetja so podrobno opisani v diplomskem delu (Kremsar, 2019), v katerem je raziskava podrobno dokumentirana. V diplomskem delu je omenjeni proces ponazorjen tudi skozi prodajni lijak.

Ker so procesi trženja mikro podjetja obsežen in predvsem zapleten proces, smo za namene lažje preglednosti uporabili pogled »procesne mape« (angl. Process Interface v EPC zapisu). Tak zapis omogoča vzpostavitev povezave od nadrejenega predhodnega procesa k naslednjemu. Ti vmesniki se običajno uporabljajo za povezovanje procesov na visoki ravni med modeli na isti ravni.



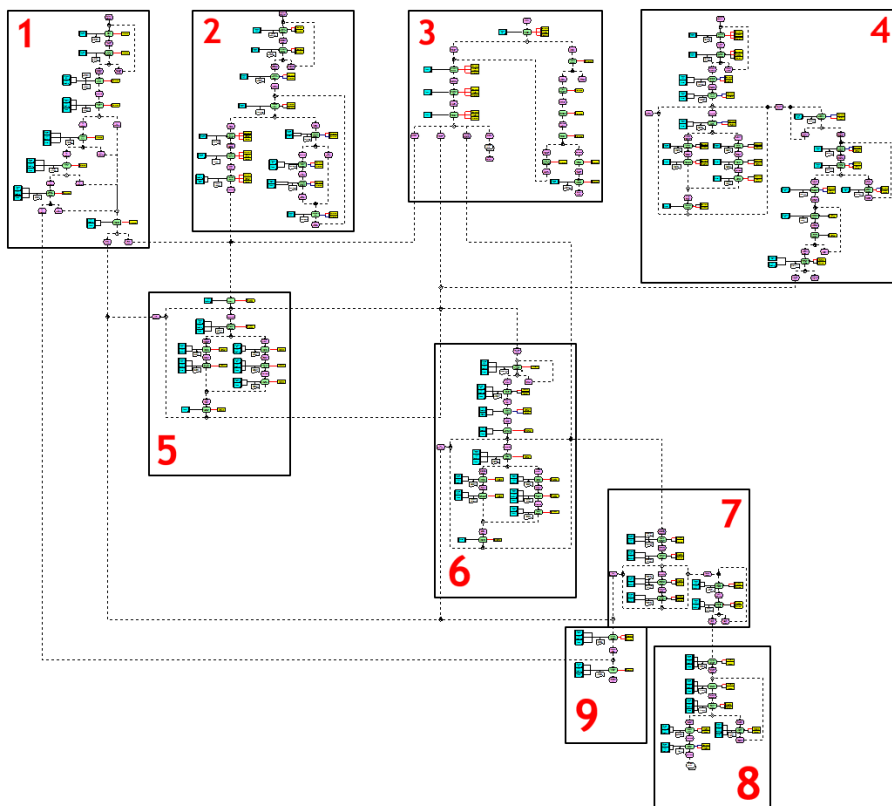
Slika 8: Procesna mapa za proces trženja mikro podjetja

(Kremsar, 2019)



Celoten proces trženja mikro podjetja je sestavljen iz devetih delnih procesov:

1. LGP (angl. Lead Generation Process)
2. Proces pridobivanja strank z obiskom konferenc ter dogodkov
3. Proces pridobivanja strank preko vzpostavljene spletne strani
4. Proces pridobivanja strank preko MS-partnerjev
5. Proces korespondence
6. Proces določanja termina in izvedba DEMO-ta
7. Proces evalviranja licence
8. Proces izdaje licence in računa
9. Končni zahvalni proces



Slika 9: Shematski prikaz celotnega procesa trženja mikro podjetja v EPC zapisu

(Kremsar, 2019)

### 3.3 Delni proces trženja

Vsi procesi so podrobno predstavljeni v diplomskem delu (Kremsar, 2019). V nadaljevanju je nazorno prikazan proces pridobivanja strank preko »MS-partnerjev«. Gre za proces posrednega načina pridobivanja potencialnih strank preko Microsoftovih partnerjev, ki v partnerstvu z mikro podjetjem iščejo končne stranke (angl. »End Customers«) ter uporabnike (angl. »End Users«) produktov in storitev, ki jih nudi mikro podjetje.

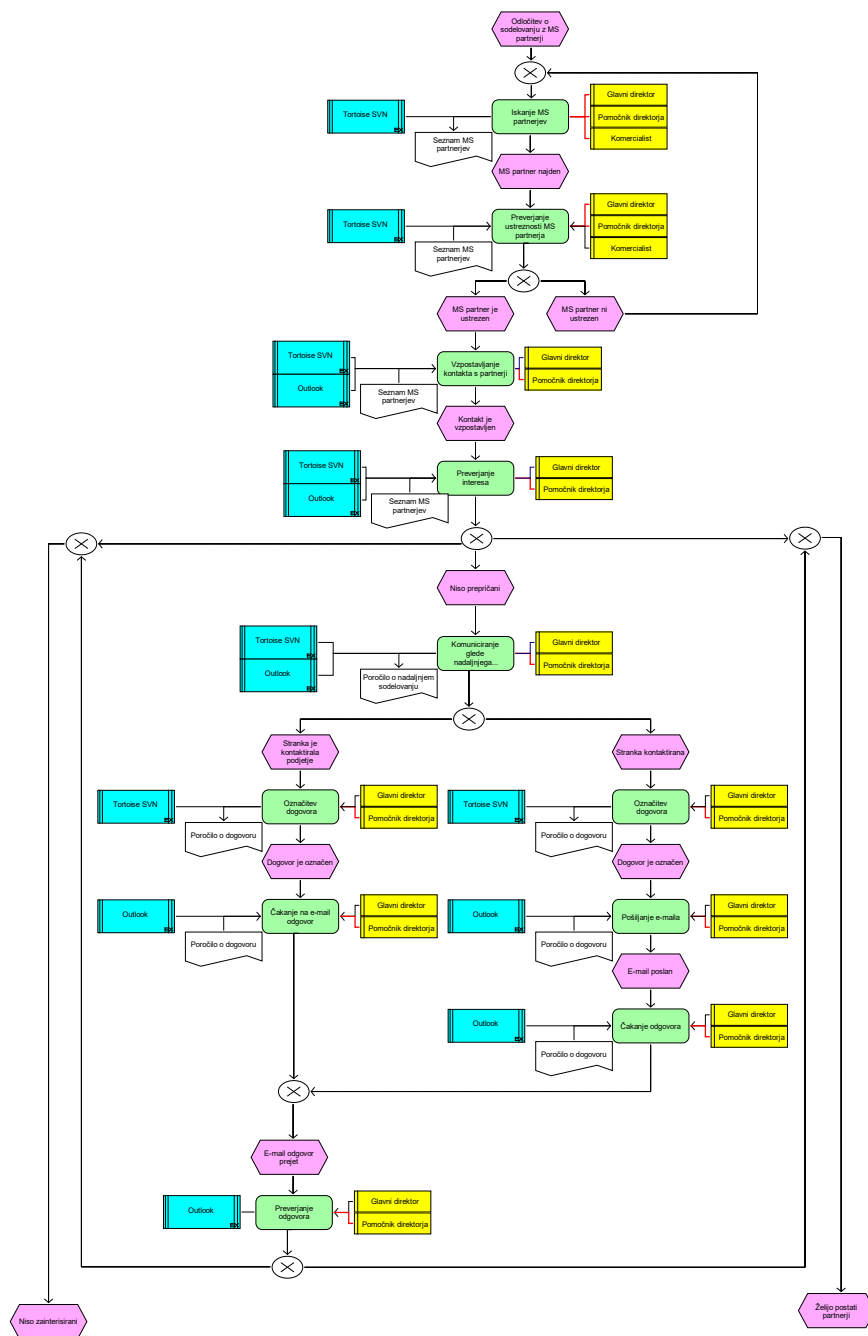
**Glavne aktivnosti so:** iskanje MS-partnerjev, preverjanje ustreznosti MS-partnerja, vzpostavljanje kontakta, preverjanje interesa, komuniciranje glede nadaljnega sodelovanja, dokumentiranje dogovora, izvajanje sestankov in dogovarjanj, pripravljane pogodb o partnerstvu, preverjanje ustreznosti pogodb, podpisovanje pogodbe, uporabljanje orodja na projektih s strani MS partnerja, predlaganje orodja stranki, dogovarjanje o izvedbi DEMO-ta.

**Dodatne aktivnosti so:** pošiljanje e-pošte, čakanje na odgovor na e-pošto, preverjanje odgovora, izvajanje dodatnih pogajanj.

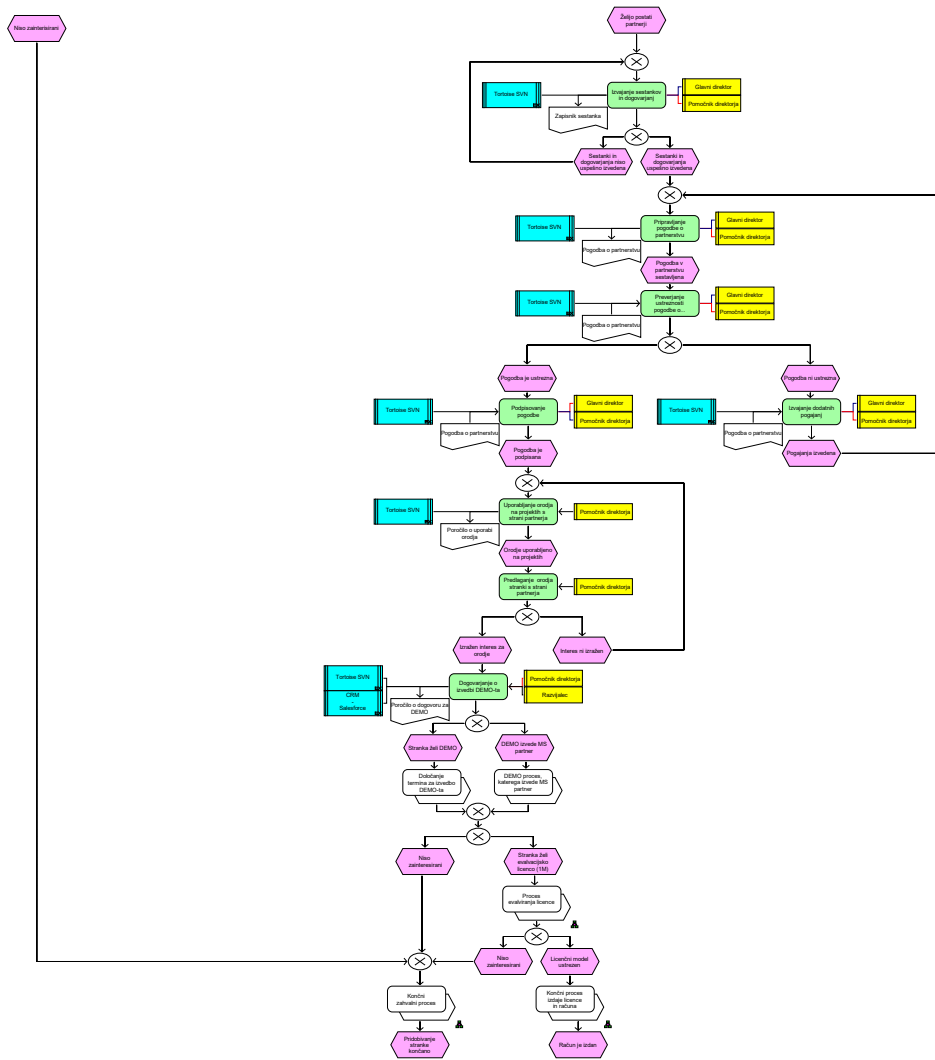
**Izvajalci so:** glavni direktor, pomočnik direktorja, komercialist, razvijalec.

**Dokumenti so:** seznam MS-partnerjev, poročilo o nadaljnjem sodelovanju, poročilo o dogovoru, zapisnik sestanka, pogodba o partnerstvu, poročilo o uporabi orodja, poročilo o dogovoru za DEMO.

**Informacijska podpora je:** Tortise SVN, CRM Salesforce, Outlook.



Slika 10: Proces pridobivanja strank preko MS-partnerjev  
(Kremsar, 2019)

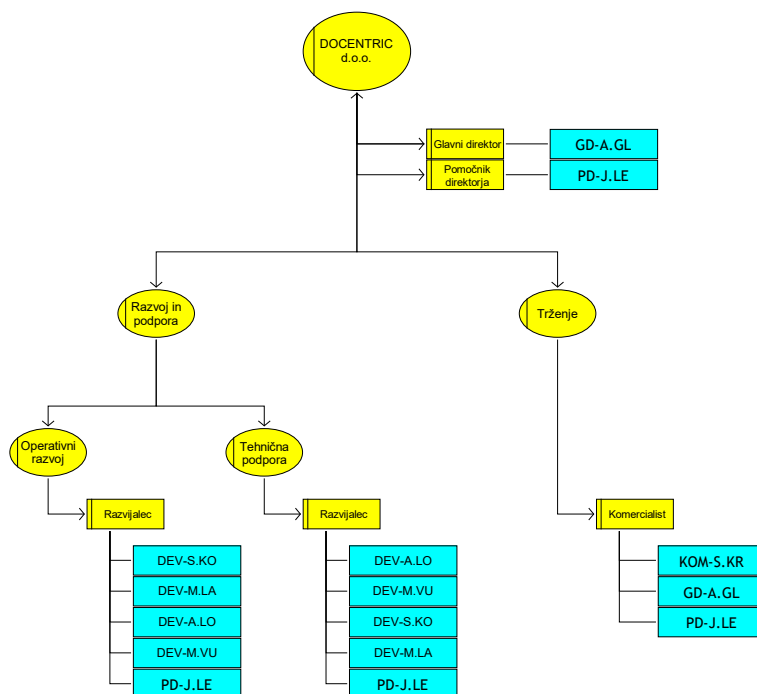


Slika 11: Nadaljevanje; Proces pridobivanja strank preko MS-partnerjev (Kremsar, 2019)

### 3.4 Organizacijska struktura – OC

Na podlagi posnetka stanja mikro podjetja in analize malega podjetja LIPPS smo izdelali predlog modela organizacijske strukture za mikro podjetje. Glede na to, da je to mikro podjetje, je razumljivo, da bo imelo bistveno manj organizacijskih enot, kot malo podjetje LIPPS, kateri jih ima kar 17.

Mikro podjetje je sestavljeno iz dveh oddelkov. Oddelka za razvoj in podporo ter oddelka za trženje. Oddelek za razvoj in podporo se razdeli na dve organizacijski enoti. Podjetje LIPPS nudi dva in dvajset delovnih mest ter štiri vodilna delovna mesta. Zaradi svoje majhnosti mikro podjetje zaenkrat ne nudi delovnih mest za vodje sektorjev oz. oddelkov. Določeno delo je lahko dodeljeno več osebam. Zato so v organizacijski strukturi z govorečimi šiframi opredeljene osebe kot posamezniki, ki prevzemajo določeno vlogo v organizacijski enoti ali sektorju.



Slika 12: Predlagana organizacijska struktura mikro podjetja

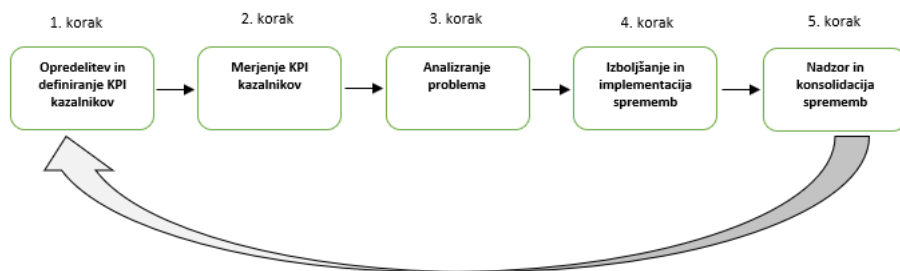
(Kremsar, 2019)

V mikro podjetju, se zaradi majhnosti delovna opravila ne razvrščajo le med izvedbeni kader ampak je v izvajanje delovnih opravil vpleten tudi vodstveni kader.

#### 4 Preverjanje učinkovitosti predlaganih procesov

Peti korak procesa procesnega benchmarking-a je zaključen s predstavitvijo predlogov izboljšav procesov mikro podjetja v obliki modelov. Modeli so oblikovani na podlagi snemanja procesov najboljše prakse malega podjetja LIPPS. Ker implementacija v našem primeru ni bila del projekta smo s predstavitvijo predlogov ta korak tudi zaključili.

Ugotavljamo, da za dolgoročno uspešno poslovanje ni dovolj le, da ima podjetje vzpostavljene procese. Ti morajo biti tudi učinkoviti. Za preverjanje učinkovitosti prenovljenih procesov sistema je treba izbrati ustrezne metode in kazalnike, ki bodo najboljše ponazorili sliko realnega stanja znotraj podjetja. Ker v mikro podjetju še niso imeli vzpostavljenih kazalnikov smo podali predlog izvajanja procesa spremljanja kazalnikov učinkovitosti.



**Slika 13: Proces spremljanja kazalnikov učinkovitosti**

(Kremsar, 2019; prilagojeno po Kaplan in Norton, 2000)

V šestem koraku procesnega benchmarkinga (evalvacija in nadaljnje spremljanje), smo evalvirali na novo vzpostavljen strukturni EPC-model trženja mikro podjetja, ob primerjavi s procesom trženja malega podjetja LIPPS.

Za preverjanje učinkovitosti predlaganega procesa trženja smo uporabili operativni kazalnik časa izvedbe procesa trženja ter mehanizme za ocenjevanje strukturne učinkovitosti (Urh, 2011).

#### 4.1 Ocena operativne učinkovitosti poslovnih procesov

Osnovne podatke za ocenjevanje operativnega kazalnika časa izvedbe procesa trženja mikro podjetja smo pridobili ročno s popisovanjem na vzorcu dvajsetih podjetij. Povprečna vrednost časa izvedbe je v tem primeru znašala 55 dni (Kreamsar, 2019). S pomočjo orodja ARIS smo izdelali analizo časa izvedbe predlaganega procesa trženja, ki je znašal 49 dni. Na podlagi teh izračunov smo ugotovili, da predlagan proces deluje 10,91 % bolj učinkovito, saj se čas izvedbe procesa tako skrajša za šest koledarskih dni (ARIS Architect/Designer (verzija 9.8)).

#### 4.2 Ocena strukturne učinkovitosti poslovnih procesov

Oceno strukturne učinkovitosti smo izdelali s pomočjo strukturnih kazalnikov (Urh, 2011). Potrebne podatke smo pridobili na podlagi že zapisanih EPC-modelov, za katere smo s pomočjo orodja ARIS izvedli poročilo, ki deluje kot osnova za določanje strukturnih kazalnikov. Izpis sicer ni nudil postavke o številu povratnih zank, zato smo te določili ročno. Za obdelavo smo pridobljene podatke vstavili v dokument, ki nudi avtomatizirano pripravo tabel in postopek izračuna. Oceno strukturne učinkovitosti smo izvedli za proces trženja mikro podjetja in malega podjetja LIPPS. Pridobili smo rezultate, da znaša ocena za proces trženja repozitorija LIPPS 3, za proces trženja mikro podjetja pa 3,5, kar pomeni, da smo uspeli proces trženja v mikro podjetju izboljšati za 0,5 ocene (Kreamsar, 2019; Kokalj, 2006; Urh, 2011).

	NSK01	NSK02	NSK03	NSK04	NSK05	NSK06	NSK07				
	Kazalnik organiziranosti poslovnega sistema	Kazalnik kompleksnosti poslovnega sistema	Kazalnik dokumentiranosti opravljenega dela	Kazalnik obsežnosti poslovnih procesov	Kazalnik medsebojne povezanosti procesov	Kazalnik podprtosti z informacijsko tehnologijo	Kazalnik ustvarjanja dodane vrednosti		Ocena strukturne učinkovitosti procesa	Ocena strukturne učinkovitosti procesa	Ocena strukturne učinkovitosti
Modeli:											
Proces trženja repozitorija LIPPS	-0,393	-3,594	1,011	3,804	0,885	0,795	4,035		0,34827	0,3	3
Proces trženja mikro podjetja	0,063	-1,498	-0,244	4,081	1,763	1,296	2,990		0,932537	0,9	3,5

Slika 14: Izračun končne ocene strukturne učinkovitosti

(Kreamsar, 2019)

## 5 Zaključek

V prispevku je opisan primer uporabe repozitorija malega podjetja za prenovu procesov mikro podjetja. Primer kaže, da je uporabljena primerjalna analiza smiselna in koristna. Poleg prednosti prenosa znanja med različnimi poslovnimi sistemi ponuja pristop še nekatere druge možnosti.

S pomočjo modelov poslovnih procesov smo med drugim ugotavljali, ali je vpeljava predlaganega procesa trženja v mikro podjetje smiselna. Ker podjetje še ni imelo vzpostavljenih kazalnikov, smo predlagali, da jih uvede vzporedno z implementacijo procesa. Glede na rezultate ocene strukturne učinkovitosti procesa trženja obeh podjetij smo zaključili, da bi bila oba modela lahko deležna prilagoditve procesa. Glede na rezultate operativnega kazalnika pa smo ugotovili, da skrajšanje časa izvedbe procesa za 6 dni, podjetju ponudi veliko prednost, saj bi podjetje z implementacijo omenjenega procesa lahko zmanjšalo porabo virov in razpolagalo z dodatnim časom. Uspeli smo dokazati, da je predlagan proces trženja učinkovitejši od obstoječega načina dela.

Ker je benchmarking kontinuiran proces primerjave in izvršitve sprememb ter izboljšav, je možna tudi ponovna izvedba procesnega benchmarkinga z drugim benchmarking partnerjem ali celo uporaba različnih procesov procesnega benchmarkinga in njihova primerjava.

Predlog organizacijske transformacije iz mikro v malo podjetje lahko služi kot model drugim podjetjem, ki se bodo v prihodnje želela transformirati pod podobnimi pogoji.

## Literatura

- Cugelj, R., Kern, T. Projekt prenove poslovnih procesov in implementacija informacijske podpore na osnovi modelov procesov. V: Dobre prakse managementa poslovnih procesov, 8. mednarodna poslovna konferenca Management poslovnih procesov, Ljubljana, 16. in 17. oktober 2013. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2013, str. 23.
- Dragolea, L. in Cotirlea, D. (2009). Benchmarking-A Valid Strategy For The Long Term?. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(11), 23.
- Jackson, N. in Lund, H. (2000). *Benchmarking for Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.



- Kern, T., Krhač, E., Senegačnik, M., Urh, B. Digitalizing the paints and coatings development process. *Processes*, ISSN 2227-9717, 2019, vol. 7, no. 8, 22 str.
- Kokalj, Š. Uporaba orodij Aris in Ultimus pri prenovi in informacijski podpori procesov : diplomsko delo univerzitetnega študija. Kranj: [Š. Kokalj], 2006.
- Kremsar, S. (2019). Transformacija organiziranosti mikro podjetja v malo podjetje. Diplomsko delo, Kranj, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
- Roubtsova, E. in Michell, V. (2013). A Method for modelling of KPIs Enabling Validation of Their Properties (5th ACM SIGCHI). Annual International Workshop on Behaviour Modelling. France: Montpellier.
- Urh, B. (2011). Predvidevanje uspešnosti poslovnega sistema z vidika obvladovanja učinkovitosti poslovnih procesov (Doktorska disertacija). Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Urh, B., Kern, T. Uporaba metodologije in orodja ARIS za analizo in izbiro ključnih poslovnih procesov pri prenovi. V: *Management in razvoj organizacije : zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*, Portorož, 26.-28. 3. 2003, 22. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 26.-28. 3. 2003. Kranj: Moderna organizacija. 2003
- Zakon o gospodarskih družbah. (2009). Uradni list RS, (65). Pridobljeno 9. 3. 2019 na <https://zakonodaja.com/zakon/zgd-1/55-clen-mikro-majhne-srednje-in-velike-druzbe>.

