

PRIJAZNI POSLOVNI PROCESI

Osredotočanje na potrebe in želje strank je tisto, kar šteje, poslovni procesi pa so sredstva, ki to omogočajo. | **Tonja Blatnik**

Obstaja samo en šef. To je stranka, ki lahko odpusti kogar koli v podjetju - od direktorja navzdol - preprosto tako, da zapravlja denar drugje,« je znani citat neznosno bogatega ustanovitelja verige supermarketov Wal-Mart **Sama Waltona**, čigar družina je med najpremožnejšimi na svetu. Zavedanje, da uspešna podjetja postavljajo v središče svojega delovanja stranke in njihove potrebe, morda res ni revolucionarno odkritje, zato pa odgovor na vprašanje, kako to počno, že pritegne več pozornosti.

Andrew Spanyi prisega na management oziroma upravljanje poslovnih procesov, kar skrajšano imenuje kar BPM (ang. business process management). Zdi se, da Spanyi, ki je v tridesetih letih vodil ali svetoval pri sto tridesetih večjih projektih in izobraževanjih za vodilne, kratko uporablja tudi zato, ker se izvirnik sliši kanček zapleteno in utegne marsikoga 'ustrahiti'. A za to ni razloga.

Cilj BPM je, da so poslovni procesi upravljani po meri zaposlenih, kupcev in vodstva. V prvi fazi to resda zahteva spremembo organizacijske strukture, dolgoročno pa BPM prinese večje zadovoljstvo zaposlenih in trajno rast podjetja. Šele takrat si BPM (upravičeno) sname masko skrivnostne formule uspeha in postane tisto, kar njegovi snovalci želijo: prava pot do prenove poslovanja po meri strank.

Andrew Spanyi, ki bo v okviru konference Management poslovnih procesov 22. oktobra predaval v Ljubljani, ob tem poudarja, da so managerji prvi, ki morajo začeti misliti in delovati procesno. Pri tem jim je (pogosto) v pomoč metoda šest sigma, ki naj bi bila precej učinkovita metoda za upravljanje poslovnih procesov, Spanyi pa navaja, da je tudi najbolj razširjena. Kljub temu je do nje zadržan. »V praksi opažam njene zelo resne pomanjkljivosti. Metodo se pogosto (iz)rabi kot sredstvo za zmanjševanje stroškov, prav tako pospešuje izvedbo številnih majhnih projektov in to ne da bi ponudila učinkovit mehanizem za integracijo teh majhnih projektov v večji načrt izboljšanja - na ravni celotnega podjetja,« utemeljuje.

Zimzelena pravila, nova delovna mesta

Bolj primeren način uvajanja BPM v podjetja, zlasti velika in srednje velika, je uvedba delovnega mesta skrbnika procesov. V manjših podjetjih je namreč vodilni tisti, ki ima širši pregled na dogajanje, kupca čutijo vsi zaposleni. **Dr. Andrej Kovačič** z Ekonomske fakultete v Ljubljani, mi je nekoč postregel za naslednjo anekdoto: Spomnim se vprašanja, ki sem ga postavil managerjem na Jesenskem srečanju Združenja Manager: »Kdo v podjetju je zadolžen za procese?« Kar 90 odstotkov jih je odvrnilo: »Mi, managerji.« Ko pa sem jih povprašal, kdo procese pozna, kdo jih obvladuje, so se pri odgovorih že izmikali. Večina managerjev je namreč prepričanih, da so procesi 'njihovi', ne vedo pa, kdo procese resnično pozna v celoti.

Morda informatiki, morda služba za kakovost? Ravno to, poznavanje procesov od začetka do konca, pa je konkurenčna prednost, zaradi katere lahko delate hitreje, bolje, ceneje.

Dr. Kovačič zato govori o uvedbi t.i. štabne službe, ki se ukvarja s kompleksnim pregledom procesov in je za to tudi odgovorna. Nadalje izpostavlja, da se pri procesni zasnovi poslovne kulture podjetje potrebuje generaliste, torej ljudi, ki imajo širša znanja in ne hodijo v službe zaradi dela samega. Skorajda univerzalni ključ do uspeha pa je zimzeleno osredotočenje na stranko. Pa vendar lahko določene spremembe v podjetju to logiko zamajejo. Katere, sem povprašala Spanyija.

»Zamenjave zaposlenih, še posebej tistih na višjih položajih, so zato največja grožnja za podjetje,« odgovarja. Menjave ključnih ljudi namreč povzročajo dvome v dejanja prejšnjega vodstva. V nekaterih primerih je glavni razlog za odpravo prejšnjih praks upravljanja preprosto dejstvo, da jih ni uvedel tisti, ki je trenutno na vodilnem položaju. ■

ALI VESTE, KAJ ŽELITA STRANKA IN ZAPOSLENI, KO REČETA ...

Ko stranka ali zaposleni rečeta, da želita več nečesa, vodilni v podjetju včasih ne razumejo, kaj resnično s tem mislita. Preverite, ali ste med njimi tudi vi. | T.B.

Pogled strank

Ko stranka reče, želim več s tem misli manj ...
več vrednosti	manj napora
več odzivnosti	manj prodajnega pritiska
več besede	manj časa
več pozornosti	manj govora o poslovni politiki
več zaupanja	manj stroškov
več prilagodljivosti	manj birokracije.

Pogled zaposlenih

Ko zaposleni reče, želim več s tem misli manj ...
več voditeljstva	manj pritiska
več jasnosti v viziji podjetja	manj birokracije
več sodelovanja	manj e-pošte, sestankov
več časa za inovacije	manj potrebe po individualnih herojih
več priznanja	manj pogovora, več akcije.

Vir: Andrew Spanyi (2007): More for less