

Management temeljnih procesov

Instrumentalni in interesni vpliv
na uspešnost podjetij

Dušan Gošnik





Založba Univerze na Primorskem

University of Primorska Press

Uredniški odbor / Editorial Board

Gregor Pobežin

Maja Meško

Vito Vitrih

Silva Bratož

Ana Petelin

Janko Gravner

Krstivoje Špijunović

Miloš Zelenka

Jonatan Vinkler

Alen Ježovnik



Management temeljnih procesov

Instrumentalni in interesni vpliv
na uspešnost podjetij

Dušan Gošnik



Management temeljnih procesov
– instrumentalni in interesni vpliv na uspešnost podjetij
Dušan Gošnik

Recenzenta

Cene Bavec

Marijana Sikošek

Lektura in prelom: Davorin Dukič

Izdala

Založba Univerze na Primorskem

(za založnika: prof. dr. Klavdija Kutnar, rektorica)

Titov trg 4, SI-6000 Koper

Glavni urednik

Jonatan Vinkler

Vodja založbe

Alen Ježovnik

Koper 2019

ISBN 978-961-7055-97-9 (spletna izdaja: pdf)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7055-97-9.pdf>

ISBN 978-961-7055-79-5 (spletna izdaja: html)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7055-79-5/index.html>

DOI: <https://doi.org/10.26493/978-961-7055-97-9>

© 2019 Univerza na Primorskem

Izdaja je sofinancirana po pogodbi ARRS za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2019.



Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=303319296

ISBN 978-961-7055-97-9 (pdf)

ISBN 978-961-7055-79-5 (html)

Vsebina

- 9 Slike in preglednice**
- 13 Kratice**
- 15 Uvod**
- 15 Izhodišča in opis področja raziskovanja
- 16 Opredelitev raziskovalnega problema
- 18 Namen in cilji raziskave
- 18 Predstavitev hipotez raziskave
- 19 Uporabljene metode raziskovanja
- 20 Omejitve in predpostavke
- 25 Podjetje, management in temeljni procesi**
- 25 Opredelitev pojmov organizacija, podjetje in management
- 30 Izbrani vidiki organizacij
- 31 Organizacija kot instrument za doseganje ciljev
- 32 Organizacija kot interesno združenje
- 34 Organizacija kot proces
- 39 Poslovni procesi
- 39 Opredelitev poslovnih procesov
- 41 Vrste poslovnih procesov
- 43 Management poslovnih procesov
- 48 Povzetek poglavja
- 51 Uspešnost podjetja in management temeljnih procesov**
- 51 Opredelitev uspešnosti podjetja
- 53 Dejavnosti managementa temeljnih procesov in uspešnost podjetja
- 53 Snovanje in načrtovanje

- 54 Povezovanje in urejanje
- 55 Vodenje in poslovanje
- 56 Presojanje in merjenje
- 57 Povzetek poglavja in ugotovitve dosedanjih raziskav na tem področju

61 Teoretični model, hipoteze in merski instrument

- 61 Predstavitev teoretičnega modela
- 62 Hipoteza 1 in merski instrument
- 63 Snovanje in načrtovanje kot dejavnost managementa temeljnih procesov
- 64 Način potrjevanja hipoteze 2
- 64 Uspešnost podjetja
- 67 Hipoteza 2 in merski instrument
- 67 Povezovanje in urejanje kot dejavnost managementa temeljnih procesov
- 68 Način potrjevanja hipoteze 2
- 68 Hipoteza 3 in merski instrument
- 69 Vodenje in poslovanje kot dejavnost managementa temeljnih procesov
- 70 Način potrjevanja hipoteze 3
- 70 Hipoteza 4 in merski instrument
- 70 Presojanje in merjenje kot dejavnost managementa temeljnih procesov
- 71 Način potrjevanja hipoteze 4
- 71 Povzetek poglavja

73 Rezultati osrednje empirične raziskave

- 73 Opis poteka zbiranja in analize podatkov
- 73 Opis ciljne populacije
- 74 Uporabljene metode zbiranja podatkov
- 75 Testiranje veljavnosti in zanesljivosti merskega instrumenta
- 76 Vzorec anketiranih podjetij
- 76 Uporabljene metode analize podatkov
- 79 Opisna statistika rezultatov raziskave
- 79 Rezultati analize vzorca podjetij
- 82 Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
- 91 Rezultati ocen o uspešnosti anketiranih podjetij
- 92 Preverjanje teoretičnega modela za dejavnik »management temeljnih procesov«
- 93 Rezultati ocen za planiranje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov
- 101 Rezultati ocen za organiziranje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov
- 108 Rezultati ocen za vodenje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov
- 115 Rezultati ocen za nadziranje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov
- 122 Povzetek poglavja

123 Povzetek ugotovitev raziskave

- 125 Povzetek o preverjanju hipotez in interpretacija rezultatov
- 133 Povzetek ugotovitev empirične raziskave
- 135 Poročilo o doseganju ciljev raziskave

135	Sklep
136	Implikacije za uspešnost podjetij v praksi
136	Implikacije na podlagi spoznanj o vplivu managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetja
139	Priloga 1: anketni vprašalnik
147	Priloga 2: opisna statistika za uspešnost podjetja
155	Priloga 3: vrednosti Cronbachovih alfa (α) koeficientov
157	Povzetek
161	Summary
165	Literatura
185	Recenziji
185	I
186	II

Slike in preglednice

62 Slika 1: Teoretični model povezav

- 30 Preglednica 1: Pojmovanje dejavnosti managementa z instrumentalnega
in interesnega vidika
- 35 Preglednica 2: Primerjava med tradicionalnim in procesnim pogledom
na organizacijo
- 80 Preglednica 3: Panoga, v kateri posluje podjetje
- 80 Preglednica 4: Povprečno število zaposlenih
- 81 Preglednica 5: Dosežena najvišja stopnja izobrazbe anketiranca
- 81 Preglednica 6: Trenutna funkcija anketiranca v podjetju
- 83 Preglednica 7: Vrsta temeljnega procesa podjetja
- 84 Preglednica 8: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »snovanje«
- 85 Preglednica 9: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »načrtovanje«
- 86 Preglednica 10: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »povezovanje«
- 86 Preglednica 11: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »urejanje«
- 87 Preglednica 12: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »vodenje«
- 88 Preglednica 13: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »poslovanje«
- 89 Preglednica 14: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »presojanje«
- 90 Preglednica 15: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »merjenje«

- 92 Preglednica 16: Uspešnost podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi
92 Preglednica 17: Izid ocene uspešnosti podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi
94 Preglednica 18: Dejavnik »management temeljnih procesov«
– povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki planiranja
96 Preglednica 19: Področje »snovanje« – povezanost med trditvami
96 Preglednica 20: Področje »snovanje« – KMO in Bartlettov test
97 Preglednica 21: Področje »snovanje« – komunalitete
97 Preglednica 22: Področje »snovanje« – celotna pojasnjena varianca
98 Preglednica 23: Področje »snovanje« – matrika faktorskih uteži
98 Preglednica 24: Področje »načrtovanje« – povezanost med trditvami
99 Preglednica 25: Področje »načrtovanje« – KMO in Bartlettov test
99 Preglednica 26: Področje »načrtovanje« – komunalitete
100 Preglednica 27: Področje »Načrtovanje« – celotna pojasnjena varianca
100 Preglednica 28: Področje »načrtovanje« – matrika faktorskih uteži
101 Preglednica 29: Dejavnik »management temeljnih procesov«
– povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki organiziranja
103 Preglednica 30: Področje »povezovanje« – povezanost med trditvami
104 Preglednica 31: Področje »povezovanje« – KMO in Bartlettov test
104 Preglednica 32: Področje »povezovanje« – komunalitete
105 Preglednica 33: Področje »povezovanje« – celotna pojasnjena varianca
105 Preglednica 34: Področje »povezovanje« – matrika faktorskih uteži
106 Preglednica 35: Področje »urejanje« – povezanost med trditvami
107 Preglednica 36: Področje »urejanje« – KMO in Bartlettov test
107 Preglednica 37: Področje »urejanje« – komunalitete
107 Preglednica 38: Področje »urejanje« – celotna pojasnjena varianca
108 Preglednica 39: Področje »urejanje« – matrika faktorskih uteži
109 Preglednica 40: Dejavnik »management temeljnih procesov«
– povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki vodenja
110 Preglednica 41: Področje »vodenje ljudi« – povezanost med trditvami
111 Preglednica 42: Področje »vodenje ljudi« – KMO in Bartlettov test
111 Preglednica 43: Področje »vodenje ljudi« – komunalitete
112 Preglednica 44: Področje »vodenje ljudi« – celotna pojasnjena varianca
112 Preglednica 45: Področje »vodenje ljudi« – matrika faktorskih uteži
114 Preglednica 47: Področje »poslovanje« – KMO in Bartlettov test
114 Preglednica 48: Področje »poslovanje« – komunalitete
114 Preglednica 49: Področje »poslovanje« – celotna pojasnjena varianca
115 Preglednica 50: Področje »poslovanje« – matrika faktorskih uteži
116 Preglednica 51: Dejavnik »management temeljnih procesov«
– povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki nadziranja
118 Preglednica 52: Področje »presojanje« – povezanost med trditvami
118 Preglednica 53: Področje »presojanje« – KMO in Bartlettov test
119 Preglednica 54: Področje »presojanje« – komunalitete
119 Preglednica 55: Področje »presojanje« – celotna pojasnjena varianca

- 120 Preglednica 56: Področje »presojanje« – matrika faktorских uteži
- 120 Preglednica 57: Področje »merjenje« – povezanost med trditvami
- 121 Preglednica 58: Področje »merjenje« – KMO in Bartlettov test
- 121 Preglednica 59: Področje »merjenje« – komunalitete
- 122 Preglednica 60: Področje »merjenje« – celotna pojasnjena varianca
- 122 Preglednica 61: Področje »merjenje« – matrika faktorских uteži
- 126 Preglednica 62: Povzetek regresijskega modela – H₁
- 126 Preglednica 63: Analiza variance – H₁
- 127 Preglednica 64: Regresijski koeficienti – H₁
- 128 Preglednica 65: Povzetek regresijskega modela – H₂
- 128 Preglednica 66: Analiza variance – H₂
- 128 Preglednica 67: Regresijski koeficienti – H₂
- 129 Preglednica 68: Povzetek regresijskega modela – H₃ EVA
- 129 Preglednica 69: Povzetek regresijskega modela – H₃ BON
- 130 Preglednica 71: Analiza variance – H₃ BON
- 130 Preglednica 72: Regresijski koeficienti – H₃ EVA
- 131 Preglednica 73: Regresijski koeficienti – H₃ BON
- 132 Preglednica 74: Povzetek regresijskega modela – H₄
- 132 Preglednica 75: Analiza variance – H₄
- 132 Preglednica 76: Regresijski koeficienti – H₄
- 133 Preglednica 77: Povzetek ugotovitev preverjanja hipotez

Kratice

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BON	Bonitetna ocena
BPI	Izboljšave poslovnih procesov (angl. Business Process Improvement)
BPM	Management poslovnih procesov (angl. Business Process Management)
BPR	Reinženiring poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering)
CFI	Mera relativnega prileganja (angl. Comparative Fit Index)
CPM	Management procesov, usmerjen v kupca (angl. Customer Process Management)
ERP	Sistem za planiranje virov podjetja (angl. Enterprise Resource Planning)
EU	Evropska unija
EVA	Ekonomska dodana vrednost (angl. Economic Value Added)
GVIN	Javna spletna baza podatkov o poslovanju podjetij v Republiki Sloveniji
H	Hipoteza (H ₁ , H ₂ , H ₃ , H ₄ , H ₅)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti
MSP	Majhna in srednja podjetja
NFI	Mera relativnega prileganja (angl. Normed Fit Index)

RMSEA	Mera absolutnega prileganja (angl. Root Mean Square Error of Approximation)
ROA	Donosnost sredstev (angl. Return on Assets)
ROE	Donos na kapital (angl. Return on Equity)
SEM	Modeliranje strukturnih enačb (angl. Structural Equation Modelling)
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
SPSS	Programska oprema za analiziranje družboslovnih podatkov (angl. Statistical Package for Social Sciences)
TLI	Nenormirani indeks prileganja (angl. Tucker-Lewis Index)

Uvod

Raziskava obravnava dejavnosti managementa poslovnih procesov s poudarkom na temeljnih procesih ter njihovem vplivu na uspešnost podjetja. Management poslovnih procesov je kompleksno področje, saj nanj vpliva vrsta dejavnikov, ki jih vseh hkrati ne moremo zajeti v raziskavo, zato povezave med dejavniki v tej raziskavi obravnavamo kot model.

Izhodišča in opis področja raziskovanja

Poslovni proces lahko opredelimo kot celovit in dinamično koordiniran niz povezanih aktivnosti, od nabavnega do prodajnega trga, ki so namenjene za ustrezno preskrbo odjemalcev in omogočajo poslovanje podjetja v nekem gospodarskem okolju (Guha in Kettinger 1993, 13; Hammer 1996, 10–11; Gibson, Ivancevich in Donnelly 2000 v Bavec in Manzin 2012, 49; Jeston in Nelis 2014, 4; Strnadl 2006, 13; Trkman idr. 2015, 125; Shulte idr. 2015, 36). Različni avtorji ugotavljajo, da je obvladovanje poslovnih procesov ključno za uspešen razvoj podjetij (Guha in Kettinger 1993; Neely idr. 1994; McCormack in Johnson 2001; Van der Aalst, Ter-Hofstede in Weske 2003; Kennerley in Neely 2003; Acur in Bititci 2004; Robson 2004; Allen in Helms 2006; Strnadl 2006; Škerlavaj idr. 2007; Johnston in Pongachitit 2008; Singh, Garg in Desmukh 2008; Jeston in Nelis 2008; Nandakumar, Ghobadian in O'Regan 2009; Verle in Markič 2010; Glavan-Milanović 2011; Roeser in Kern 2015; Carey 2015; Buh, Kovačič in Indihar Štemberger 2015; Kabale in Kituyi 2015; Potočan in Nedelko 2015; Trkman idr. 2015; Hernaus, Bosilj Vukšič in Indihar Štemberger 2016; Indihar Štemberger idr. 2018; Zelt, Schmiedel

in Vom Brocke 2018). Od učinkovitosti poslovnih procesov so odvisni uspešnost podjetja ter njegova nadaljnja rast in obstoj (Indihar Štemberger idr. 2018, 425; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67). V poslovnih procesih je vedno prostor za inovativnost, izboljšave, vključevanje sodelavcev, kupcev, dobaviteljev, skratka, udeležencev podjetja, saj le tako lahko razvijemo novo vrednost in korist za naše kupce. Zato je v managementu podjetja potreben sistematičen in celovit pristop in to predvsem v managementu tistih procesov, ki neposredno vplivajo na povečanje dodane vrednosti za naše kupce. Te procese imenujemo temeljni procesi (Guha in Kettinger 1993, 13; Uršič 2000, 65; Kovačič in Bosilj Vukšič 2005, 31; Strnadl 2006, 13; Harmon 2007, 86; 46–47; Jeston in Nelis 2014, 4; Trkman idr. 2015, 125). Na podlagi tega opredeljujemo naše problemsko področje, ki se osredotoča na to, kako okolje podjetja, ki vključuje kupce in strategijo podjetja do kupcev, ter management temeljnih procesov, ki zajema dejavnosti planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja, vpliva na uspešnost podjetja. To v nadaljevanju predstavlja naš osrednji raziskovalni problem. Zasnovali smo model povezav med izbranimi dejavniki, razvili hipoteze in v empiričnem delu preverili njihovo veljavnost.

16

Opredelitev raziskovalnega problema

Reijers (2006, 389) ter Potočan in Nedelko (2015, 37) pravijo, da so danes uspešne tiste organizacije, ki zmorejo dovolj hitro uvesti spremembe, da bi lahko bile vodilne na trgu. Hernaus, V. Pejić Bach in M. Bosilj Vukšič (2012, 384) za uspešnost poslovanja izpostavljajo pomen doseganja ciljev poslovanja, s poudarkom na vključevanju zaposlenih in zunanjih udeležencev ter učinkovitosti procesov. Proces, ki v podjetju ustvarjajo nove izdelke in storitve ter prispevajo k zadovoljstvu odjemalcev in neposredno vplivajo na povečanje dodane vrednosti, so ravno temeljni procesi (Harmon 2007, 86; Kovačič in Bosilj Vukšič 2005, 31; Uršič 2000, 65). Ti zahtevajo skrbno načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje, kar z eno besedo imenujemo management (management temeljnih procesov). S. Zelt, T. Schmiedel in Vom Brocke (2018, 67) ugotavljajo, da je za uspešno poslovanje podjetij danes pogoj, da je v njih prisoten odličen management temeljnih procesov. D. Thennakoon idr. (2018, 478; Espino-Rodriguez in Rodriguez-Diaz 2014, 2) izpostavljajo pomen povezanosti managementa temeljnih procesov s cilji podjetja in usmerjenosti v korist za kupca ter druge udeležence in poudarjajo, da moramo imeti jasno postavljena merila za merjenje učinkov procesov na naše poslovanje (Hudson, Smart in Bourne 2001; Ljungberg 2002; Harmon 2003; Smith in Fingar 2003; Burlton 2010; Sinur, Odell in Fingar 2013; Jeston in Ne-

lis 2014; Margherita 2014; Trkman, Budler in Groznik 2015; Trkman idr. 2015; Lau idr. 2016; Rowell 2018; Arias idr. 2018).

Težave v zvezi z managementom temeljnih procesov so v podjetjih povezane s tem, da podjetja le manjši del svojega časa porabijo za ustvarjanje vrednosti za odjemalca, pojavljajo se težave z visokimi stroški izvajanja procesov, v inoviranje procesov ne vključujejo vseh udeležencev in uporabljajo neustrezen managementski pristop. V podjetjih je za uspešno poslovanje tako potreben celovit in sistematičen pogled na management temeljnih procesov, pri čemer je treba zajeti tako interesni kot instrumentalni vidik (Guha in Kettinger 1993, 13; Hammer 1996, 10–11; Jeston in Nelis 2014, 4; Strnadl 2006, 13; Trkman idr. 2015, 125). Interesni vidik poudarja organizacijo kot skupnost interesov in izhaja iz širšega družbenega pojmovanja o namenu organizacije, saj organizacija bolje uspeva, če deluje v skladu z interesi tako zunanjih (kupci, dobavitelji, partnerji) kot notranjih (zaposleni, management) udeležencev. Instrumentalni vidik organizacijo vidi kot sredstvo za doseganje ciljev ter je podrejen interesom lastnikov in ustanoviteljev (Tavčar 2009, 107–08). Potreben je tudi celovit pogled na uspešnost podjetja in njegovo merjenje (Ljungberg 2002, 254; Kotabe, Srini in Aulakh 2002 v Hult idr. 2008, 1072–73; Strecker 2009, 219–24).

V povezavi s tem se zastavlja vprašanje, kakšen naj bo management temeljnih procesov, da bomo zagotovili uspešnost podjetja. Ker je preučevanje vpliva managementa procesov na uspešnost podjetja zaradi velikega števila dejavnikov kompleksno, smo na podlagi literature in predhodnih raziskav na področju managementa temeljnih procesov razvili model povezav med izbranimi managementom temeljnih procesov in uspešnostjo podjetja. Glede na preučeno svetovno literaturo in vire v teoretičnem delu raziskave smo to zaznali kot raziskovalno vrzel.

Vsako od štirih dejavnosti managementa temeljnih procesov, planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje, smo razčlenili na interesni in instrumentalni vidik (preglednica 1). Sledili smo načinu pojmovanja, kot ga uporablja Tavčar (2009). Interesni vidik planiranja imenujemo snovanje, instrumentalni vidik planiranja pa načrtovanje. Interesni vidik organiziranja imenujemo povezovanje, instrumentalni vidik organiziranja pa urejanje. Interesni vidik vodenja imenujemo vodenje ljudi (sodelavcev), instrumentalni vidik vodenja pa poslovanje (vodenje poslov). Interesni vidik nadziranja imenujemo presojanje, instrumentalni vidik nadziranja pa merjenje (Stalk, Evans in Shulman 1992, 57; Inkpen in Choudhury 1995, 313–23; De Wit in Meyers 2005, 261–66; Biloslavo 2006, 18, 328; Tavčar 2009, 113).

Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je sistematično pregledati domačo in tujo strokovno literaturo s področja managementa poslovnih procesov, s poudarkom na temeljnih procesih, zasnovati strukturni model managementa temeljnih procesov ter izvesti empirično raziskavo o vplivu managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetij.

Cilji raziskave so:

- podrobna preučitev dostopne literature in obstoječih raziskav na področju managementa poslovnih procesov s poudarkom na temeljnih procesih; opravili smo obsežen pregled bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature za zadnjih trideset let;
- preverjanje izvirnega modela o vplivu interesnih in instrumentalnih vidikov dejavnosti managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetij;
- izvedba empirične raziskave o tem, kakšne so povezave med managementom temeljnih procesov in uspešnostjo podjetij;
- razvoj predlogov na področju managementa temeljnih procesov za večjo uspešnost podjetij.

18

Predstavitev hipotez raziskave

Management temeljnih procesov spada v okvir managementa poslovnih procesov in je del splošnega managementa v podjetjih, katerega naloga je zagotoviti dolgoročno rast in uspešnost podjetij. Na uspešnost podjetja vpliva več dejavnikov. Zaradi velikega števila le-teh in izvedljivosti raziskave vseh naenkrat v raziskavo ne moremo zajeti, zato smo vključili le izbrane dejavnike (management temeljnih procesov), za katere smo predpostavili, da vplivajo na uspešnost podjetja. Njihove povezave v tej raziskavi obravnavamo kot model (slika 1). Dejavnike smo izbrali na podlagi preučitve literature in virov v teoretičnem delu raziskave. Njihov podrobni opis je v poglavju 3. Na podlagi teoretičnih izhodišč, identificirane raziskovalne vrzeli ter skladno z namenom in cilji naloge smo oblikovali naslednje hipoteze.

Hipoteza 1: Snovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi z načrtovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Hipoteza 2: Povezovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi z urejanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Hipoteza 3: Vodenje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi s poslovodenjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Hipoteza 4: Merjenje (instrumentalni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi s presojanjem (interesni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Hipoteze in teoretično ozadje smo podrobneje predstavili v poglavju 4.

V sklopu potrjevanja hipotez smo raziskali: (1) ali obstajajo statistično značilne povezave; (2) ali posamezna hipoteza velja; (3) kateri dejavniki v sklopu posamezne hipoteze imajo največji vpliv; (4) na katere kazalnike uspešnosti podjetja obstaja statistično značilen vpliv (ROA – poslovna donosnost sredstev, ROE – donosnost kapitala, EVA – ekonomska dodana vrednost, BON – bonitetna ocena); (5) kakšne so te povezave (šibke, močne); (6) kakšen je ta vpliv (pozitiven, negativen). Rezultate analize podrobneje predstavljamo v poglavju 5.

Uporabljene metode raziskovanja

Raziskava je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu zajema pregled tuje in domače znanstvene literature, analizo in povzete spoznanj, ki predstavljajo teoretično izhodišče za nadaljnjo raziskavo. V teoretičnem delu smo za opredelitev pojmov in pojavov, povezanih s temo raziskovanja, uporabili metode: analize sekundarnih virov (članke, knjige, znanstvena literatura in viri), deskripcije (opisovanje posameznih pojmov, primerjave, razlike, citati drugih avtorjev, povzetki in spoznanja drugih avtorjev), komparacije (primerjava dejstev in spoznanj) in sinteze spoznanj.

Osrednji del raziskave je lastna empirična raziskava, ki vsebuje kvantitativni način zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom in statistično obdelavo zbranih podatkov. Raziskovanje vplivov na uspešnost podjetja v tej raziskavi (slika 1) smo izvedli s pomočjo že uporabljenih merskih instrumentov. Pri raziskovanju vplivov posameznih dejavnikov managementa temeljnih procesov smo na podlagi raziskave literature ter virov razvili lastni merski instrument, kar je tudi eden izmed naših izvirnih

prispevkov (merjenje interesnih in instrumentalnih dejavnosti managementa temeljnih procesov in merjenje uspešnosti podjetij).

V okviru statistične obdelave zbranih podatkov v empiričnem delu smo kot osrednjo metodo uporabili:

- modeliranje strukturnih enačb (angl. Structural Equation Modelling – SEM), saj smo preverili povezave in vplive med različnimi spremenljivkami (trditvami), preverili smo teoretični model (slika 1).

V okviru strukturnih modelov smo uporabili:

- korelacijsko analizo za preučevanje povezanosti med spremenljivkami (trditvami);
- multiplo regresijsko analizo za preverjanje odvisnosti med spremenljivkami (trditvami);
- eksploratorno faktorsko analizo.

Podroben opis uporabljenih metod je v uvodu empiričnega dela raziskave.

Omejitve in predpostavke

Za pravilno interpretacijo in razumevanje rezultatov empirične raziskave je treba upoštevati omejitve in predpostavke raziskovanja. Predstavljamo jih v nadaljevanju.

Omejitve v raziskavi lahko razdelimo na vsebinske in metodološke. Vsebinske izhajajo iz opredelitve ožjega področja raziskovanja, ki smo ga predstavili v predhodnem poglavju, metodološke pa se nanašajo na metode raziskovanja, ki smo jih uporabili v empiričnem delu raziskave.

Na podlagi opredeljenega problema izpostavljamo naslednje vsebinske omejitve raziskave:

- Vsebinsko se omejujemo na preučevanje temeljnih procesov v podjetjih.
- Omejujemo se na MSP v Republiki Sloveniji, ki so bila na dan 11. 1. 2017 v javni bazi podatkov o poslovnih subjektih (AJPES) evidentirana kot delujoča podjetja.

MSP v EU in tudi v Sloveniji predstavljajo največji segment podjetij. V Republiki Sloveniji MSP ustvarijo 25,4-odstotni delež vseh prihodkov glede na prihodke vseh podjetij (mikro, MSP, velika) in zaposlujejo skupaj več kot polovico (53,6 %) vseh zaposlenih oseb (SURS 2018). Trendi v MSP v Sloveniji so pozitivni tako na področju zaposlovanja kot odpiranja

novih podjetij in preživetja obstoječih (STA 2018). Populacijo in vzorec podrobno opisujemo v uvodu empiričnega dela raziskave.

Za opredelitev MSP smo uporabili merila, ki so zapisana v *Zakonu o gospodarskih družbah* (ZGD-1, Uradni list RS, št.42/2006 (60/2006 popr.), 26/2007-ZSDU-B,33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100(2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl. US:U-I-268/2006-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US:U-I-165/2008-10, Up-1772/2008-14, Up-379/2009-8,33/2011, 91/2011, 100/2011 SKL. US:U-I-311/2011-5, 32/2012, 57/2012). Merilo ustreznosti velikosti podjetja je bilo število zaposlenih (10 do 49 za majhno podjetje in 50 do 249 zaposlenih za srednje podjetje).

V raziskavo nismo vključili mikropodjetij in velikih podjetij. Mikro-podjetja imajo drugačno strukturo virov, so pogosto tudi omejena z razpoložljivimi človeškimi viri, imajo manj podrobno delitev dela in so manj hierarhično urejena. Vse to se odraža tudi na managementu procesov v teh podjetjih. Na drugi strani imajo velika podjetja več človeških virov, več razpoložljivih finančnih sredstev ter lažji dostop do njih, podrobnejšo delitev dela, večjo hierarhičnost in se pogosto spoprijemajo s počasnejšim prilagajanjem na spremembe v okolju. Velika podjetja so tudi pogosto iniciator sprememb v okolju. Zaradi izvedljivosti raziskave (obsega in osredotočenosti) ter zaradi posploševanja rezultatov smo ocenili, da je smiselno, da se osredotočimo na MSP. Prav tako ocenjujemo, da je uporabnost rezultatov raziskave za MSP največja.

V raziskavo smo glede na statusno pravno obliko vključili samostojne podjetnike (s. p.), družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), družbe z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) in delniške družbe (d. d.). Brez omejitve pravnega statusa bi baza podatkov o podjetjih zajela tudi razne javne agencije, sodišča, upravne enote ipd., ki niso bili ciljna populacija. Notarjev, odvetnikov in zdravnikov v raziskavo nismo vključili, saj imajo na trgu poseben položaj in za njih v javno dostopnih bazah ni dostopnih podatkov o uspešnosti poslovanja. Podjetij v stečajju, likvidaciji ali v prisilni poravnavi prav tako nismo vključili.

Omejitev predstavlja okvir raziskave. Vsebinsko smo v modelu vplivov na uspešnost podjetja zajeli dejavniki managementa temeljnih procesov, ki zajema interesne in instrumentalne dejavnosti (snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, vodenje in poslovodenje, presojanje in merjenje). Uspešnost podjetij smo merili z izbranimi finančnimi kazalniki (ROA, ROE), operativnim kazalnikom (EVA) in s kazalnikom celovite uspešnosti podjetja (BON). Te kazalnike smo izbrali na podlagi preučene literature v teoretičnem delu raziskave.

Na podlagi postavljenih hipotez ter izbranih metod raziskovanja v raziskavi izpostavljam naslednje metodološke omejitve:

- Omejitev raziskave predstavlja merski instrument. Uporabili smo kvantitativni način zbiranja podatkov s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika zaprtega tipa. Podrobni opis strukture vprašalnika je v prilogi.
- Omejitev predstavlja vzorec 163 podjetij, od katerih smo pridobili ustrezno izpolnjene anketne vprašalnike.
- Anketiranci so anketo izpolnjevali prostovoljno. Omejitev predstavlja pripravljenost anketirancev, da so nam prostovoljno zapuili ime podjetja, kar je bil v nadaljevanju pogoj za uspešno pridobivanje podatkov iz javno dostopnih baz o uspešnosti podjetij (ROA, ROE, EVA, BON).
- Anonimnost pri anketiranju smo zagotovili s tem, da imen anketirancev, imen podjetij in poslovnih skrivnosti nismo objavili. Podatke smo obdelali agregatno (skupaj v povprečnih vrednostih) in v interpretaciji niso povezani s posameznim podjetjem ali anketirancem.

Pojasnila v povezavi z omejitvami, obsegom, namenom in anonimnostjo raziskave smo pri pošiljanju prošnje podjetjem za sodelovanje vključili v uvodni nagovor in spremni dopis (Priloga).

Izpostavljam tudi predpostavke, ki smo jih definirali pred raziskovanjem; pojasnilo predpostavk je potrebno za nadaljnje razumevanje vsebine ter za interpretacije rezultatov.

- Na podlagi analize sistematičnega pregleda tuje in domače literature smo ugotovili vrzel, saj še ni bila narejena raziskava o vplivih instrumentalnih in interesnih dejavnostih managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetij.
- Obvladovanje temeljnih procesov predstavlja za podjetja izziv in obstaja interes managerjev, da se stanje na tem področju v podjetjih izboljša.
- Predpostavljamo, da je kvantitativni način zbiranja podatkov za to raziskavo najprimernejši.
- Predpostavljamo, da imajo vrhnji managerji v podjetjih in njihovi sodelavci, ki so izpolnjevali anketo, najboljši pregled nad temeljnimi procesi v podjetjih in da so najprimernejši, da jih vključimo v raziskavo. Anketne vprašalnike smo naslovili na direktorje s prošnjo, da jih izpolnijo kompetentni sodelavci.

- Predpostavljamo, da so anketiranci objektivno in vestno odgovarjali na vprašanja v anketi ter da so njihovi odgovori odraz dejanskega stanja v podjetju, o katerem smo povpraševali v anketi.
- Predpostavljamo, da v našem modelu povezav na uspešnost podjetja obstaja vpliv le med izbranimi dejavniki (slika 1).

Podjetje, management in temeljni procesi

V tem poglavju predstavljamo definicije osnovnih pojmov, vezanih na naslov in problemsko področje raziskave. Opredeljujemo poslovne procese, vrste poslovnih procesov, management poslovnih procesov, temeljne procese ter management temeljnih procesov. Ker smo raziskavo v empiričnem delu omejili na MSP, podajamo tudi definicijo teh. Razlage v tem poglavju so podlaga za nadaljnje razumevanje tematike raziskave in rezultatov analiz v empiričnem delu.

Opredelitev pojmov organizacija, podjetje in management

Organizacije so ene izmed najvidnejših sestavin današnje družbe. Vsaka dejavnost ljudi je tako ali drugače organizirana (Hall 1999 v Bavec in Manzin 2012, 13). Tudi Mintzberg (1979 v Bavec in Manzin 2012, 17) pravi, da vsaka človeška dejavnost, od izdelave lončenih izdelkov dalje do raziskovanja vesolja, vključuje delitev dela na različne dejavnosti ter njihovo koordinacijo. V literaturi zasledimo različne definicije organizacij. Organizacija pomeni »z uskladitvijo, sistematizacijo sestavnih delov narediti, da celota dobro deluje, povzročiti, doseči nastanek, delovanje česa z določenim ciljem, namenom« (SSKJ 2018). Po Daftu (2000; 2009) so organizacije socialne enote, ki so zgrajene kot sistem strukturiranih in koordiniranih dejavnosti ter povezane s svojim okoljem. Dearlove (1998, 23; Peters 2008, 24) organizacijo opredeljujejo kot interakcije med ljudmi, ki imajo svoj izvor v kulturi Inkov v Peruju (Dimovski idr. 2014, 15). Po Kralju (2003, 62) je organizacija »sistem ljudi, sredstev, virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in mu določajo zamisli, poslan-

stvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo«. Bojnec idr. (2007, 37) organizacijo opredeljujejo kot »množico ljudi, ki se povezujejo, sodelujejo oz. vstopajo v medsebojne odnose z namenom doseganja skupnih ciljev«. V širšem smislu organizacijo lahko opredelimo kot skupek pisanih (formalnih) in neformalnih pravil, ki vladajo med posamezniki, ki vstopajo v medsebojne odnose. Tavčar vidi organizacijo na eni strani kot instrument in kot skupnost interesov (Tavčar 2008, 24–25; Tavčar 2009, 196; 501–04). Dimovski idr. (2014, 15) organizacijo opredeljujejo kot »družbeno entiteto ljudi, ki so se združili, da bi učinkoviteje dosegli zastavljene cilje (nek rezultat, npr. dobiček), in je namerno strukturirana«. Strukturiranost izpostavljata tudi Bavec in Manzin (2012, 13) ki organizacijo definirata kot »skupino ljudi, ki delajo pod enotnim vodstvom, da bi dosegli skupne cilje«. Ob tem definirata temeljne lastnosti organizacije: strukturiranost, pravila in procese. Za procese pravita, da so dinamični pogled na organizacijo ter da iz njih izhaja vse preostalo (strukture, pravila). Vsaka organizacija ima določena notranja načela in vrednote, ki jim sledi (Crainger in Dearlove 2001, 224). Na vsako lahko gledamo tudi kot na »politično areno, v kateri tekmujejo različne silnice in interesi zunanjih in notranjih udeležencev, ki imajo določen interes glede njenega delovanja« (Gomez Mejia, Balkin in Cardy 2005, 123; Dimovski idr. 2014, 15). Mintzberg (1979) je povzel različne poglede na organizacijo ter izdelal integralni model organizacije (Bavec in Manzin 2012, 37). Vsaka organizacija je sestavljena iz operativnega jedra (izvajalci temeljne dejavnosti organizacije), strateškega vrha (vodilni management s sodelavci), srednje linije (srednji management, ki povezuje vodilni management in operativne izvajalce), tehnostrukture (analitičen del organizacije, ki nima neposredne pristojnosti nad operativnim jedrom) ter podpornih služb (podpora managementu) (Bavec in Manzin 2012, 37–38). Ta način razumevanja organizacije je še vedno podlaga za današnje razumevanje organizacij.

Če povzamemo, so v literaturi omenjene različne definicije organizacije. Tem je skupno to, da organizacije opredeljujejo kot dinamične tvorbe, v katerih imajo ključno vlogo ljudje (sodelavci), so usmerjenje k doseganju ciljev in koristi za družbo. Doseganje teh ciljev zahteva posebno spretnost, ki jo imenujemo management. Za potrebe raziskave uporabljamo definicijo organizacije po Tavčarju (2009), ki jo vidi kot interesno združenje in hkrati kot instrument za doseganje ciljev – v vsaki organizaciji sta prisotna oba vidika, naša raziskava sledi obema. Od managementa podjetja je odvisno, kako bosta ta dva

vidika uravnotežena. V nadaljevanju na to definicijo vežemo tudi izbrane interesne in instrumentalne vidike dejavnosti managementa temeljnih procesov. Organizacije so lahko profitne ali neprofitne. Ker se v empiričnem delu raziskave omejujemo na posebno vrsto profitnih organizacij, ki jih imenujemo podjetja, v nadaljevanju podajamo njihovo opredelitev.

Podjetje je posebna vrsta organizacije, ki ima za cilj ustvarjanje dobička. Zahtevana sposobnost podjetja je, da z vsemi svojimi zmožnostmi doseže konkurenčnost in posledično dobiček, kar pomeni trgu ponuditi izdelek ali storitev, ki je v kupčevih očeh po neki lastnosti boljši oz. za tega kupca primernejši (Garelli 2006, 3). Po Kralju (2003, 62) je podjetje konkretna ciljna oblika organizacije, ki ustvarja vrednost. Kralj (2003, 23) podobno opredeljuje podjetje kot »interesni in poslovni sistem oz. pridobitno organizacijo, ki v razmerah tveganja v okolju in znotraj sebe pridobiva (kupi, prideluje, predeluje, proizvaja) blago in ustvarja učinke (izdelke, storitve) ter jih trži. Tako ravna z namenom, da bi ustvarilo pozitivne izide in s tem uresničilo interese svojih udeležencev.« Bojnec idr. (2007, 37) podjetje opredeljujejo kot primer organizacije v ožjem smislu. Pravijo, da je podjetje temeljna enota v gospodarstvu, ki samostojno opravlja določene gospodarske naloge v družbeni delitvi dela in poskuša doseči čim boljši rezultat (dobiček, vrednost podjetja). Samostojno delovanje se nanaša na ekonomsko, pravno, organizacijsko in razvojno samostojnost ter svobodo odločanja glede na tveganja za svoje početje. Podjetje s svojimi viri (informacije, znanje, oprema, sodelavci, energija, finančna in druga sredstva) poskuša ravnati čim racionalneje, kar se odraža v tem, da podjetja želijo za čim nižje stroške ponuditi čim višjo vrednost svojih izdelkov/storitev. Vrednost podjetja pa lahko razumemo kot bonitetno oceno poslovanja na trgu. Bojnec idr. (2007, 37) prav tako pojasnjujejo, da podjetje nastane iz ekonomskih razlogov, kar pa je lahko tudi vzrok, da podjetje propade, zlasti če vodstvo svojih virov ne uporablja učinkovito. Pravijo tudi, da na podjetje lahko gledamo kot na organizacijo, znotraj katere poteka menjava dobrin in storitev. Podjetja med seboj sodelujejo. Glede na način medsebojnega sodelovanja ločimo več različnih vrst: (1) podjetja so lahko majhne skupine ljudi, ki med seboj delujejo brez hierarhije (npr. mikro podjetja); (2) podjetja imajo lahko enostavno hierarhijo, v kateri predpostavljeni vodja (šef, manager) nadzira sodelavce na nižji stopnji (manjša podjetja); (3) podjetja imajo lahko večstopenjsko hierarhijo, v kateri predpostavljeni vodja (šef, manager) nadzira sodelavce na nižji stopnji, ti pa dalje svoje podrejene.

V najzapletenejših hierahijah (delniške družbe) je management ločen od lastništva. Z vidika števila udeležencev ločimo podjetja, ki jih ima v lasti ena oseba (samostojni podjetnik – s. p.), družabniška oz. partnerska podjetja, ki jih ima v lasti hkrati več oseb (npr. družba z omejeno odgovornostjo – d. o. o.), in delniške družbe, ki so v lasti večjega števila udeležencev (Bojnc dr. 2007, 40). Kralj (2003, 69) delovanje podjetja pojasnjuje s poslovnimi dogodki, ki se izvajajo vzporedno ali zaporedno ter jih imenuje poslovni procesi, katerih delovanje omogoča trajno uresničevanje ciljev podjetja.

Ker v nadaljevanju raziskave preučujemo uspešnost podjetij, ki so po velikosti majhna in srednja – MSP, v nadaljevanju navajamo njihovo definicijo. Za opredelitev MSP smo v tej raziskavi uporabili merila, ki so zapisana v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), kjer je zapisano, da so majhna podjetja tista, ki niso mikropodjetja in ki izpolnjujejo dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8,8 milijona EUR;
- čista vrednost aktive ne presega 4,4 milijona EUR.

Srednja podjetja so tista, ki niso mikropodjetja ali majhna podjetja in ki izpolnjujejo dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 250;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 35 milijonov EUR;
- čista vrednost aktive ne presega 17,5 milijona EUR.

Mikropodjetja so tista podjetja, ki izpolnjujejo dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 10;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2,0 milijona EUR;
- čista vrednost aktive ne presega 2,0 milijona EUR.

Organizacij in podjetij brez managementa preprosto ni (Bavec in Manzin 2012, 18). Ker v raziskavi preučujemo vplive izbranih vidikov managementa na uspešnost podjetij, spodaj podajamo pregled definicij pojma management, ki ga v nadaljevanju uporabljamo v povezavi s temeljnimi procesi (management temeljnih procesov).

Termin management poznamo iz angleščine in izhaja iz dobe Shakespeara (16. stol.). Izvor besede je latinski (manus – roka, moč) in italijanski (maneggiare – upravljanje lastnine in poslov). Management pomeni »v kapitalistični logiki vodenje podjetja: visoko razvit management,

vodilni uslužbenci – vrhovni management« (SSKJ 2018). Po Robbinsu (1991, 602–20) je management »obvladovanje organizacije, je vladanje v malem, je oblast in moč, s katero je mogoče graditi in dosegati cilje«. Veda o managementu uči, kako naj managerji smotrno delujejo v različnih okoliščinah, in managerjem daje napotke, kako naj uravnavajo delo v organizacijah, da bodo te uspešne (Dimovski in Penger 2008 v Dimovski idr. 2014, 13). Po Daftu (2000; 2009 v Biloslavo 2008, 15) je management skupek funkcij. Funkcije managementa je prvi natančno opredelil Henry Fayol v sklopu svoje upravnoadministrativne šole managementa in so: načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in nadzorovanje, kar je osnova za pojmovanje managementa še danes (Fayol 1949 v Bavec in Manzin 2012, 25).

Po Kralju (2003, 14) je management proces vodenja podjetja k izidom. Po Tavčarju (2008, 24–25) je management obvladovanje organizacije, da deluje urejeno in složno; management je obvladovanje podjetja, ki vključuje dejavnosti planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Vsako izmed dejavnosti managementa lahko razčlenimo na interesni in instrumentalni vidik ter tako obravnavamo naslednje dejavnosti managementa (preglednica 1): interesni vidik planiranja (snovanje) in instrumentalni vidik planiranja (načrtovanje), interesni vidik organiziranja (povezovanje) in instrumentalni vidik organiziranja (urejanje), interesni vidik vodenja (vodenje ljudi, sodelavcev) in instrumentalni vidik vodenja (poslovođenje) ter interesni vidik nadziranja (presojanje) in instrumentalni vidik nadziranja (merjenje) (De Wit in Meyers 2005, 76; Moore in Brown 2006, 721; Tavčar 2008, 24–25; Tavčar 2009, 196; Arias idr. 2018, 376; Thennakoon idr. 2018, 478; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67). Management pomeni sodelovanje in interakcije med ljudmi ter s tem v povezavi funkcije planiranja, organiziranja, vodenja ter nadziranja (Dimovski idr. 2014, 14). Daft (2009 v Dimovski idr. 2014, 13) management definira kot »uspešno in učinkovito doseganje ciljev organizacije, skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja ter nadziranja virov, ki jih ima organizacija na voljo«. Po Rusjanu (2013, 8) je management »oblikovanje, obvladovanje (planiranje in kontrola izvedbe) ter izboljševanje procesov, katerih rezultat so uporabne vrednosti (izdelki, storitve), ki jih podjetja prodajajo na trgu«. V literaturi se poleg interesnega (mehkega) in instrumentalnega (trdega) vidika uporablja tudi izraz organski (mehki) in mehanistični (trdi vidik) (Miler 1998 v Bavec in Manzin 2012, 68; Moore in Brown 2006, 721; Arias idr. 2018, 376; Thennakoon idr. 2018, 478; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67).

Preglednica 1: Pojmovanje dejavnosti managementa z instrumentalnega in interesnega vidika

Dejavnost managementa	Organizacija kot instrument	Organizacija kot interesno združenje
planiranje	načrtovanje	snovanje
organiziranje	urejanje	povezovanje
vodenje	poslovanje	vodenje ljudi (sodelavcev)
nadziranje	merjenje	presojanje

Vir: Tavčar 2009, 24.

V tej raziskavi uporabljamo pojem management za štiri temeljne dejavnosti managementa: planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje, kot navaja Tavčar (2009). To razumevanje managementa uporabljamo tudi za pojasnjevanje managementa temeljnih procesov, ki ga obravnavamo kot dejavnost planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Vsako izmed teh dejavnosti obravnavamo z instrumentalnega in interesnega vidika, kot je prikazano v preglednici 1.

V nadaljevanju zato dajemo podroben opis izbranih vidikov delovanja organizacije, ki so povezani s pojmovanjem managementa temeljnih procesov v empiričnem delu raziskave. Izpostavljamo opredelitev organizacije kot interesnega združenja, organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev ter opredelitev organizacije kot procesa.

Izbrani vidiki organizacij

Organizacije lahko preučujemo z različnih zornih kotov, npr. sociološkega, tehnološkega, psihološkega, poslovnega ali kot stroj, organizem, možgane, tokove in spreminjanje, sistem, kot interesno tvorbo ali instrument (Vila 2000; Morgan 2004; Tavčar 2009; De Wit in Meyers 2005 v Biloslavo 2006, 17; Bavec in Manzin 2012, 27). Če nas zanima vedenje ljudi, organizacijo lahko preučimo s sociološkega vidika. Organizacija kot socialna tvorba stremi k doseganju skupnega cilja (Bavec in Manzin 2012, 27). Če nas zanima tehnologija, ki jo uporablja organizacija, nas bo zanimal tehnološki pogled na organizacijo. Če na organizacijo gledamo kot na okolje pritiskov in stisk, zmag in porazov, sodelovanja in zaupanja, če nas zanima družbeni vidik zaposlitve ter kako to doživljajo zaposleni, nas bo zanimal psihološki vidik organizacije (Bavec in Manzin 2012, 27). Razumevanje delovanja organizacije kot stroja je podobno razumevanju delovanja dobro naoljenega stroja za doseganje cilja. Organizacija je lahko

v tem pogledu tudi instrument oblasti. V tem stroju so ljudje (zaposleni) kot njegova kolesca – takšen način razumevanja je bil značilen ob začetku prejšnjega stoletja (npr. Taylor 1911). Ker skozi organizacije potekajo tokovi materialnih in nematerialnih sredstev in ker organizacije v teh tokovih ustvarjajo vrednost za kupce, jih lahko razumemo tudi kot tokove in spreminjanje. Organizacija kot organizem so ljudje, ki se spreminjajo, sprožajo spremembe v okolju, prav tako pa se na spremembe iz okolja odzivajo. V tem pogledu so organizacije živi organizmi, kot je človeško telo. Organizacija kot sistem spreminja vhodne veličine (ljudje, surovine, tehnologija, energija, informacije) v izhodne (izdelki, storitve). Prav tako lahko organizacije razumemo in preučujemo kot proces, v katerem vložke spreminjamo v izdelke/storitve (Gardner 2004; Škrinjar in Trkman 2013; Arias idr. 2018; Thennakoon idr. 2018; Zelt, Schiedel in Vom Brocke 2018). Ta procesni vidik še posebej izpostavljamo v nadaljevanju.

Če povzamemo: organizacije lahko preučujemo z različnih zornih kotov, odvisno od tega, kateri pogled nas zanima. Za nas je v tej raziskavi pomemben predvsem poslovni vidik organizacij. Zanima nas organizacija kot proces, pri katerem se v empiričnem delu osredotočamo hkrati na interesne in instrumentalne vidike managementa temeljnih procesov. Zato v nadaljevanju podrobno predstavljamo te tri izbrane vidike delovanja organizacij: organizacijo kot instrument, kot interesno združenje ter kot proces.

Organizacija kot instrument za doseganje ciljev

Vsaka organizacija je instrument (stroj, naprava) za doseganje ciljev ter je najprej podrejena interesom lastnikov in ustanoviteljev (Stalk, Evans in Shulman 1992, 57; Inkpen in Choudhury 1995, 313–23; De Wit in Meyers 2005, 261–66; Biloslavo 2006, 18; Tavčar 2009, 107). To se odraža tudi na managementu podjetja in temeljnih dejavnostih managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje).

Planiranje kot del dejavnosti managementa v instrumentalnem pogledu imenujemo načrtovanje in temelji na kratkoročnosti ter enostranski osredotočenosti na izpolnjevanje interesov lastnikov. Managerji se osredotočajo na pravila, analizo odločanje in racionalnost. (Tavčar 2009, 107; De Wit in Meyers 2005, 30–31). Za načrtovanje je v tem primeru značilno še osredotočanje na obstoječe izdelke in procese, na visoko produktivnost procesov, takojšnje finančne koristi in na finančna sredstva prej, na ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti, procesov in izdelkov (Tavčar 2009, 221–22). Organiziranje kot del dejavnosti managementa v instrumentalnem imenujemo urejanje in pomeni predvsem forma-

liziranje, normiranje delovnih nalog in sankcioniranje kršilcev. Delitev dela temelji na potrebah organizacije, ne na interesih sodelavcev. Urejanje procesov temelji na nadziranju z ugotavljanjem odgovornosti, njihovo obvladovanje pogosto omogoča tehnologija. Prevladujejo normativni sistemi za doseganje učinkovitosti (visoke produktivnosti) procesov, prilagajanje organizacije trgu je omejeno (Tavčar 2009, 328–29). Vodenje kot del dejavnosti managementa v instrumentalnem vidiku se osredotoča na posle, zato ga imenujemo poslovodenje. Osredotoča se na spremljanje izidov poslovanja. Ključno vlogo imajo finančne odločitve. To posledično vpliva tudi na temeljne in podporne procese v organizaciji, na materialne tokove, strategijo in kakovost. Inoviranje procesov se omejuje na višanje produktivnosti, normiranje in strukturiranje. Obvladovanje sodelavcev je avtoritarno, odpore sodelavcev management poskuša zaobiti. V ospredju je trženje obstoječih izdelkov, in ne razvoj novih. Organizacija se slabo odziva na vplive iz okolja (Tavčar 2009, 474–75). Nadziranje kot del dejavnosti managementa v instrumentalnem vidiku imenujemo merjenje. Kaže se v kvantitativnem merjenju procesov in uspešnosti poslovanja. Sodelavci in procesi se nenehno nadzirajo, poudarek je na stroških, ekonomiki in čim večjih donosih, ki so pomembnejši kot dolgoročna rast in razvoj organizacije (Tavčar 2009, 537).

Vsaka organizacija pa ni le instrument za doseganje ciljev, temveč je hkrati tudi interesno združenje, zato v nadaljevanju predstavljamo tudi ta vidik, ki je ključen za razumevanje vpliva dejavnosti managementa temeljnih procesov (slika 1, poglavje 3 in 4) na uspešnost podjetij.

Organizacija kot interesno združenje

Pojmovanje organizacije kot interesnega združenja izhaja iz širšega družbenega pojmovanja o namenu organizacij, saj ta bolje uspeva, če deluje v skladu z interesi tako zunanjih (kupci, dobavitelji, partnerji) kot notranjih (zaposleni, management, lastniki) udeležencev. Interesni vidik poudarja organizacijo kot skupnost interesov, ne samo managerjev, lastnikov, ampak tudi vseh drugih udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev, drugih tržnih udeležencev) (Stalk, Evans in Shulman 1992, 57; Boynton in Zmud 1984, 17; Inkpen in Choudhury 1995, 313–23; Willcocks, Currie in Jackson 1997, 617; Grover, Fiedler in Teng 1999, 749; De Wit in Meyers 2005, 261–66; Biloslavo 2006, 18, 328; King in Burgess 2006, 59; Tavčar 2009, 107–08).

Planiranje kot dejavnost managementa v interesnem vidiku imenujemo snovanje. To je podrejeno interesom vseh udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev, management, lastnikov in drugih tržnih udele-

žencev). Usmerjeno je v dolgoročno rast in uspešnost organizacije, izhaja iz vrednot organizacije ter udeležencev. Snovanje se osredotoča na pridobivanje novih znanj in temeljnih zmožnosti ter pri izvajanju ciljev in strategij poudarja usklajenost s čim več udeleženci (Tavčar 2009, 222–23; Burlton 2010, 81–97; Vom Brocke idr. 2014, 530–48; Trkman idr. 2015, 250–66). Organiziranje kot dejavnost managementa v interesnem vidiku imenujemo povezovanje. Razmerja med sodelavci v podjetju v tem pogledu temeljijo na njihovih interesih in tudi na interesih drugih udeležencev, ustvarjajo možnost za ustvarjalno sodelovanje in zavzeto samostojno delovanje sodelavcev, sodelovanje med udeleženci je prilagodljivo, organizacija se hkrati prilagaja spremembam v okolju (Tavčar 2009, 329–30). Interesni vidik poudarja ljudi (sodelavce) in ga zato imenujemo vodenje ljudi oz. sodelavcev. Za ta vidik je značilno, da sodelavce in druge udeležence organizacije (npr. dobavitelje, kupce) obravnava kot vir kreativnih idej in znanj, ki lahko zagotovijo uspešnost poslovanja (Ford, Ford in D'Amelio 2008, 362; Nodeson idr. 2012, 466; Appelbaum idr. 2015, 135). Vodenje sodelavcev je manj avtoritarno, temelji na moči znanja, upošteva vrednote in potrebe sodelavcev. V organizaciji razvite novosti na področju izdelkov/storitev in procesov imajo večjo vrednost kot tiste, ki so pridobljene na trgu. Prevladuje sodelovanje med vsemi tržnimi udeleženci, za skupne koristi in zadovoljstvo vseh. Vodenje upošteva zmožnosti sodelavcev in okoliščine, komuniciranje med udeleženci v procesih je sodelovalno, temelji na zaupanju in razumevanju (Tavčar 2009, 476–79). Interesni vidik nadziranja imenujemo presojanje. Cilji so izid interesov širšega kroga udeležencev, ne samo management. Presojanje o doseganju ciljev poslovanja naj temelji na relativnih primerjavah s konkurenti, skozi zadovoljstvo udeležencev ter dolgoročnost, in je manj zanesljivo kot merjenje, saj pogosto temelji na intuiciji presojevalca (Tavčar 2009, 537–39; McCormack idr. 2009, 792; Hernaus, Pejić Bach in Bosilj Vukšić 2012, 383; Sikdar in Payyazhi 2014, 972–74; Margherita 2014, 642; Lau idr. 2016, 233; Bisogno idr. 2016, 56).

Če povzamemo, lahko rečemo, da v vsaki organizaciji nastopa instrumentalni (trdi, mehanski, togi) in hkrati interesni (mehki, organski, dinamični) vidik, ne glede na velikost, panogo ali vrsto organizacije. Od uravnoteženosti teh dveh vidikov je odvisna dolgoročna uspešnost poslovanja. To se odraža v vseh štirih temeljnih dejavnostih managementa (planiranju, organiziranju, vodenju in nadziranju). Ker v empiričnem delu raziskave posebej izpostavljam temeljne procese in procesni vidik delovanja organizacije, v nadaljevanju podajamo podroben opis procesnega vidika delovanja organizacije.

Organizacija kot proces

Na poljubno organizacijo lahko gledamo tudi skozi prizmo medsebojno povezanih procesov, in ne kot na hierarhično organizacijsko strukturo. Do nedavnega je prevladovalo mnenje, da je za uspešno delovanje organizacije najpomembnejše opredeliti organizacijsko strukturo. Danes velja, da v ospredje postavljamo procese ter da organizacijske strukture in pravila kot elementi urejenosti organizacije procesom sledijo (Bavec in Manzin 2012, 13). Vila (2000, 81) pravi, da če procesi v organizaciji prenehajo delovati, preneha delovati tudi organizacija, ne glede na to, da struktura še ostane na svojem mestu. To torej v organizacijah zahteva osredotočenost na procese, ne na strukture. Tradicionalni pogled na organizacijo kot na hierarhijo vse bolj zamenjujemo s procesnim pogledom, ki govori o tem, da je vsaka organizacija proces (Škrinjar in Trkman 2013, 48). Organizacija kot proces je kot sistem, ki reagira na vhode in generira izide. Managerje v organizaciji procesi usmerjajo, da razmislijo, kdo so kupci, kaj pričakujejo, kaj je vrednost, ki jo pričakujejo, kaj jim lahko ponudimo, kaj še izboljšati, kakšni procesi bi omogočili izpolnitev pričakovanj kupcev ter katere vire pri tem potrebujemo: prav tako jih usmerjajo, da razmislijo o novih strategijah in produktivnosti. Vse več podjetij uporablja procesno orientiranost tudi zato, ker funkcijska organiziranost za organizacije predstavlja oviro, saj onemogoča učinkovito povezovanje med posameznimi funkcijskimi področji (oddelki) in odzivnostjo na trgu (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 32; Škrinjar in Trkman 2013, 48). Obvladovanje poslovnih procesov je danes ključno za razvoj in obstoj podjetij glede na velikost in področje delovanja (Roeser in Kern 2015; Carey 2015; Kabale in Kituyi 2015; Trkman idr. 2015; Hernaus, Bosilj Vukšić in Indihar Štemberger 2016). Bolj kot organizacijske strukture morajo managerje zanimati predvsem procesi, ki potekajo v organizacijah (Arias idr. 2018, 376; Thennakoon idr. 2018, 478; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67). Procesno gledanje na organizacijo zahteva bolj plosko organiziranost ter integriranje poslovnih funkcij, da bi lahko učinkovito razvili novo vrednost za kupca (Strnadl 2006, 67–77; Potočan in Nedelko 2015, 21). Procesno delovanje organizacij prav tako omogoča učinkovitejše servisiranje odjemalcev, izboljšanje obstoječih in snovanje novih procesov, kakovost postaja pogoj za uspešno poslovanje, odpravlja težavo hierarhičnosti poslovnih funkcij, pred izziv postavlja timsko sodelovanje zaposlenih (in dobaviteljev ter drugih tržnih udeležencev), prav tako čas izvajanja poslovnih procesov kot ključni dejavnik konkurenčnosti (odzivnost proti okolju, prehitevanje konkurentov) in temu prilagojene strategije (Drucker 1999; 2001; Van der Aalst,

TerHofstede in Weske 2003; Munive-Hernandez idr. 2004; Glavan-Milanović 2011, 25; Dumas idr. 2013; Sinur, Odell in Fingar 2013 v Potočan in Nedelko 2015, 23–24; Adamides 2015, 267). Kovačič idr. (2004, 61) navaja, da organizacije, ki izvedejo prehod iz funkcijske v procesno organizacijo, doživijo naslednje spremembe (preglednica 2).

Preglednica 2: Primerjava med tradicionalnim in procesnim pogledom na organizacijo

	Tradicionalna organizacija	Procesno naravnana organizacija
Poudarek v organiziranosti	Poslovna funkcija	Poslovni proces
Organizacijska enota	Oddelek	Delovna skupina/tim
Opis dela	Ozko določen	Širok
Osredotočenost	Nadrejeni	Odjemalec/kupec
Vloga vodstva	Nadzor	Mentorstvo
Ključna oseba	Direktor poslovne funkcije	Lastnik (skrbnik) procesa
Poslovna kultura	Konfliktno naravnano	Sodelovanje

Vir: povzeto po Kovačič idr. 2004, 61.

Razlogov za prehod iz klasične (funkcijske) v procesno organizacijo je več: (1) kompliciran prenos informacij po vertikalni hierarhiji; (2) veliki zastoji med prenašanjem informacij, dokumentov, materiala ipd. med funkcijami, oddelki oz. službami; (3) nevarnost, da funkcijski oddelki premalo sodelujejo (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 118–19).

Pogled na organizacijo kot na proces za današnji čas ni nov. Skozi zgodovino smo se ljudje vedno ukvarjali s procesi. V arheologiji npr. stopnjo razvitosti preteklih civilizacij določijo s pomočjo ocene procesov, s katerimi so bile izdelane arheološke najdbe. Z industrijsko revolucijo (1781, James Watt – parni stroj) in pojavom tovarn v 18. stoletju se je razvilo tudi področje managementa. Managerji so se osredotočali predvsem na proizvodne procese. Med njimi je bil tudi Henry Ford, ki je leta 1903 ustanovil Ford Motor Company ter zasnoval nov koncept proizvodnje avtomobilov – montažo na tekočem traku. Delo je bilo standardizirano, proizvajalo se je omejeno število izvedenk samo ene barve. Tako so bili stroški proizvodnje nizki, avtomobili pa so postali cenovno dostopnejši. To je bil trg proizvajalcev, povpraševanje na trgu je bilo večje kot ponudba. Delavci so bili plačani bolje kot drugi v primerljivih tovarnah. To

je imelo za posledico spremembe tudi v drugih procesih v tovarni, nabavi, pri dobaviteljih (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 120–26).

Leta 1911 je Frederick Winslow Taylor objavil knjigo z naslovom *Principles of Scientific* in začelo se je obdobje t. i. znanstvenega managementa s poudarkom na povečanju učinkovitosti (produktivnosti). Avtor je razmišljal o iskanju tehničnih zmožnosti, povezanih z delitvijo dela ter s povečanjem učinkovitosti dela, in o ureditvi odnosov med delavci in managerji, povezanih tudi z nagrajevanjem (Taylor 1911). Zagovarjal je poenostavitev procesov, študij dela in časa, sistematično preizkušanje rešitev za učinkovito opravljanje dela, sisteme za merjenje učinkovitosti in nagrajevanje delavcev. Mogensen je prišel do spoznanja, da je največja izguba v procesih neupoštevanje strokovnih in izkustvenih zmožnosti delavcev za izvajanje sprememb v procesih; izpostavil je pomembnost merjenja procesov za njihovo izboljšanje. To je managerjem odprlo popolnoma nov vpogled v procese. Izpostavil je potrebo po odprtosti za spremembe, razumevanju procesov in poudarjanju človeških odnosov, zmožnosti analitičnega pristopa k reševanju problemov, čistejšem in urejenem delovnem okolju ter sprejemanju izboljšav (Mogensen in Rausa 1989 v Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 120).

36

Druga svetovna vojna je povzročila veliko sprememb na področju proizvodnih procesov. Z množično industrializacijo zahodne Evrope in ZDA se je v drugi polovici 20. stoletja začel sodoben pogled na organizacijo (Bavec in Manzin 2012, 22). Trg proizvajalcev je počasi prehajal v trg kupcev. Ponudba izdelkov je postajala večja od povpraševanja. To je imelo za posledico potrebo, da organizacije v svoje poslovanje in s tem v procese uvajajo nove spremembe. Težave so bile povezane s sodelavci, z dobavitelji, načrtovanjem, oskrbo z materiali, ki so jih morali razporejati po novonastalih razmerah na trgu. Nadaljnje spremembe in inoviranje proizvodnih procesov so bili nova priložnost za razvoj področja managementa poslovnih procesov. Značilnost tega obdobja je bila raba naravoslovnih ved, kot je statistika, ter drugih tehnik za urejanje zadev in odločanje v managementu (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 25). Iznajdba in komercializacija tehničnih izdelkov po drugi svetovni vojni, kot so radio, telefon in televizija, računalniki in programska oprema v 80. in 90. letih, sta privedli do novih in izboljšanih poslovnih procesov. Najprej se je razvil termin reinženiring poslovnih procesov (angl. Business Process Re-engineering – BPR). Ta izhaja iz krogov računalniških strokovnjakov, ki so pri uvajanju računalniških tehnologij v poslovne procese ugotavljali, da bi ob uporabi tehnologije lahko radikalno izboljšali procese (Bavec in Manzin 2012, 100). V 80. letih je Porter vpeljal nov pogled na konkurenč-

nost podjetij. Vpeljal je nov pojem – Porterjeva vrednostna veriga (Porter 1985; 1996; 1998). Pojavila sta je pojmovanje organizacij kot sistemov (sistemsko razmišljanje) in pojem management poslovnih procesov (angl. Business Process Management – BPM). Porterjeva vrednostna veriga ponostavljeno prikazuje dogajanje v proizvodnem procesu med naročilom in dobavo izdelka. Glavne, primarne, dejavnosti, iz katerih je veriga sestavljena, so logistika, proizvodnja, marketing in prodaja ter poprodajne dejavnosti, kot podporne so bili definirani nabava, tehnološki razvoj, upravljanje človeških virov in vodenje organizacije.

Leta 1990 sta Geary Rummler in Alan Brache objavila knjigo *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, v kateri ugotovljata, da večina težav in napak v procesih nastane, ko delo prehaja iz oddelka v oddelk. Kot rešitev sta predstavila idejo o obvladovanju procesa kot celote (Rummler in Brache 1990).

Z izidom člankov o preurejanju poslovnih procesov (BPR) Hammerja (1990; 1996), Davenporta in Shorta (1990), Davenporta (1993) ter Hammerja in Champyja (1993) se je razširilo procesno razmišljanje. Takratna zamisel je bila, da je treba staro organizacijo in vse njene procese popolnoma izbrisati (ukiniti) ter vse začeti znova (Kovač 1999, 21). BPR je pomenil (1) temeljito (zakaj delamo to, kar delamo), (2) radikalno (ne popravljati, avtomatizirati starih procesov, začeti je treba novo zasnovane procese) in (3) dramatično (pomeni veliko spremembo, ne le majhnega napredka ali postopne izboljšave) spremembo procesa. Po mnenju Hammerja (1990), Davenporta (1993) in Champyja (1995) morajo pri BPR poslovne procese prepoznati kot celovite, ki se raztezajo od naročila do dostave izdelka, in uporabiti potrebne informacijske tehnologije, ki bodo te procese pomagale medsebojno povezati. Zaradi kompleksnosti področja poslovnih procesov so teoretiki predlagali, naj organizacije definirajo svoje glavne (temeljne) procese in se nato osredotočajo na tiste, ki bi omogočili najvišji donos. Vse to je v organizacijah povzročilo, da so zaposleni na hitro in korenito spremenili svoje utečene delovne navade, vrednote, vednosti in znanja, kar pa je redko uspelo. V 90. letih je bil poudarek na učinkovitosti (produktivnosti) procesov s pomočjo BPR.

Mnogi poskusi BPR so bili neuspešni. Managerji so postali previdnejši. Pojav nove programske opreme za obdelavo podatkov je omogočil preprostejše zajemanje in obdelavo podatkov ter izdelavo poročil, potrebnih za vodenje podjetij. To je privedlo do presežkov v režijskih službah. Organizacije so pod pretvezo BPR izvajale znižanje števila zaposlenih, BPR pa je pridobil slab ugled in je ob koncu 90. let zapadel v pozabo. Kot alternativo so mnoge organizacije za imenovanje projektov preureja-

nja (prenove) procesov začele uporabljati pojme, kot sta Business Process Improvement (BPI) ali Business Process Redesign. V nadaljevanju se je z razmahom informacijske tehnologije v 90. letih prejšnjega stoletja začel uporabljati termin celovite informacijske rešitve (angl. Enterprise Resource Planning – ERP). Poudarek je bil na avtomatizaciji procesov, še posebej obvladovanje dokumentacije, ki so jo začele uporabljati predvsem velike organizacije.

Sledilo je obdobje standardizacije poslovanja. Vse do danes so standardi serije ISO 9000 najpogosteje povezani s spremembami, ki jih morajo organizacije izvesti za doseganje višje učinkovitosti poslovanja. Standardi usmerjajo organizacije v razmišljanje o procesni organizaciji in v smeri nenehnih izboljšav procesov. To je prisililo managerje, da so začeli preučevati procese v lastni organizaciji in izvajati programe sprememb. Pojavili so se pristopi, kot je celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management – TQM). TQM po Edwardu Demingu predvideva nenehno izboljševanje vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev ter temelji na predpostavki, da je izboljševanje kakovosti ključni dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (Kovačič idr. 2004, 68). TQM stremi k doseganju preprečevanja napak v procesih, nenehnemu izboljševanju procesov, sodelovanju in razvoju zaposlenih, kakovosti, ki jo narekuje odjemalec. V tem času je tudi Motorola razvila učinkovit pristop k odpravljanju težav v procesih, imenovan šest sigma (angl. Six Sigma). Pristop ima za cilj znižanje števila napak v procesih, in sicer pod 3,4 napake na milijon možnosti. Na prehodu iz 20. v 21. stoletje so postale dostopne nove informacijske tehnologije (internet, intranet, e-mail), kar je poslovne procese še dodatno spremenilo. Povezave med organizacijami, dobavitelji, oddelki in sodelavci, komuniciranje, hitrost izmenjave informacij, novi prodajni kanali, pojav nove konkurence ter zajem in obdelava informacij o procesih so nakazali nove spremembe v poslovnih procesih. Managerji so začeli reorganizirati procese, z namenom izkoriščanja velikih potencialov, ki so jih te tehnologije in spremembe omogočile v tehnološkem okolju (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 128).

Danes se pojavlja potreba podjetij, da v management poslovnih procesov hkrati integriramo različne pristope: npr. osredotočanje na cilje, kupce, kontrolo procesov in njihovo kakovost, vključevanje različnih udeležencev, standardizacijo dobrih praks, s podporo šest sigma (angl. Six Sigma) in vitkega poslovanja (angl. Lean Management), obvladovanje temeljnih podpornih procesov, npr. vitke administracije (angl. Lean Administration), kar opisujemo v nadaljevanju tega poglavja.

Prav tako na primerno celovit način povezuje procese, management in razvoj strategij poslovnega procesa, s poudarkom na koristih za kupca.

To posledično v vsaki organizaciji zahteva ne samo poznavanja načel in obvladovanja splošnega managementa, temveč predvsem obvladovanje managementa poslovnih procesov s poudarkom na temeljnih procesih, kar obravnavamo v nadaljevanju.

Poslovni procesi

V raziskavi je osrednje področje preučevanja management temeljnih procesov. Zato v nadaljevanju podajamo opredelitve poslovnih procesov, njihovo posebno vrsto – temeljne procese in njihov management, t. i. management temeljnih procesov. Na podlagi preučevanja literature in virov za zadnjih trideset let podajamo osnovne definicije pojmov, vezanih na management temeljnih procesov, predstavljamo njegove razsežnosti v povezavi s poslovanjem podjetij ter izpostavljam posebnosti managementa poslovnih procesov v MSP, saj smo se v empiričnem delu raziskave omejili na to populacijo podjetij.

Opredelitev poslovnih procesov

Vsako dogajanje je v času ima svojo postopnost in je proces. Proces je »celota del, delovanja za doseg kakega cilja« (SSKJ 2018). Procesni so dinamični vidik urejenosti organizacije, ki ustvarjajo korist za odjemalca (Ivanko 1990; Hammer 1996, 10–11; Ivanko 1999, 134; Biloslavo 2006, 328; Bavec in Manzin 2012, 46). Poleg struktur in pravil so eden izmed osnovnih gradnikov urejenosti organizacije (Gibson, Ivancevich in Donnelly 2000; Kaplan in Norton 1996 v Bavec in Manzin 2012, 48; Biloslavo 2006, 328). V raziskavi se osredotočamo na poslovni vidik delovanja organizacij, zato nas v zvezi s tem zanimajo poslovni procesi.

V svetovni literaturi obstaja več različnih pojmovanj in razvrščanj v zvezi s poslovnimi procesi (angl. Business Process). Po Strnadlu (2016, 67) in drugih avtorjih (Shulte idr. 2015, 36) je poslovni proces »celovit, dinamično koordiniran skupek aktivnosti ali logično povezanih nalog, ki jih moramo izvesti, da bi razvili vrednost za kupca ali dosegli druge strateške cilje organizacije«. Poslovni proces je skupek aktivnosti, ki iz enega ali več vrst vložkov (virov, angl. inputov) ustvarja izložke, ki predstavljajo vrednost za kupca (Sikdar in Payyazhi 2014, 971). Poslovni proces po drugih avtorjih lahko opredelimo kot celovit in dinamično koordiniran niz povezanih aktivnosti, od nabavnega do prodajnega trga, ki so namenjene za ustrezno preskrbo odjemalcev in omogočajo poslovanje organiza-

cije v nekem gospodarskem okolju (Guha in Kettinger 1993, 13; Hammer 1996, 10–11; Strnadl 2006, 13; Trkman idr. 2015, 125; Gibson, Ivancevich in Donnelly 2000 v Bavec in Manzin 2012, 49). Po Kovačiču idr. (2004, 58) je poslovni proces sestava logično medsebojno povezanih izvajalskih in nadzornih dejavnosti, katerih posledica je proizvod (izdelek ali storitev). Poslovni procesi tipično ne potekajo samo v eni organizacijski enoti, pač pa posamezne dejavnosti izvajajo različni oddelki. Poslovni procesi določajo kakovost, inovativnost in produktivnost (učinkovitost) podjetij (Cho in Pucik 2005, 555; Minonne in Turner 2012, 111), so ključno sredstvo vsake organizacije, ki določa stroške poslovanja, v njih je osnova za priložnost povečanja tržnih deležev in so podlaga za sprejemanje odločitev managementa in uspešnost poslovanja (Seethamraju 2012, 532; Potočan in Nedelko 2015, 25). Od njihove učinkovitosti v organizacijah so odvisni uspešnost poslovanja ter nadaljnja rast in obstoj (Buh, Kovačič in Indihar Štemberger 2015, 243; Indihar Štemberger idr. 2018, 425; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67). Harmon (2003) in drugi (Van der Aalst, TerHofstede in Weske 2003; Dumas idr. 2013 v Potočan in Nedelko 2015, 25) poslovne procese obravnavajo kot organiziranost dela za doseganje ciljev. Prav tako jih pojmujejo kot niz korakov in koordinacije dela za doseganje ciljev, kot dejavnik oblikovanja in izvedbe delovanja, kot management, ki naj zagotovi prednost procesne zasnove in uspešne izvedbe poslovanja. Davenport (1993), Burlton (2010), Harmon (2003), Kovačič in Bosilj Vukšić (2005) ter Sinur, Odell in Fingar (2013) poslovni proces opredeljujejo kot: (1) preoblikovalni proces v poslovni organizaciji, s pomočjo katerega nastajajo poslovni učinki; (2) celovito povezavo delnih procesov, ki zagotavljajo celoto izvedbe nalog; (3) skupek logično povezanih izvajalcev in nadzornih postopkov, katerih rezultat je izdelek ali storitev; (4) strukturiran del merljivih aktivnosti za produkcijo izložka za kupca (izdelek, storitev); (5) povezovanje izbrane sestavine organizacije v določeno sodelovanje zaradi doseganja ciljev; (6) stalno zaporedje poslovnih aktivnosti za doseganje poslovnih ciljev. Po Bennerju in Tushmanu (2003, 238) je poslovni proces niz aktivnosti, ki ustvarja rezultat za kupce, pri čemer pravita, da je treba upoštevati tudi notranje odjemalce v organizaciji. Sharp in McDermott (2009, 56) pravita, da je poslovni proces niz medsebojno povezanih aktivnosti, ki so sprožene z namenom doseganja specifičnega rezultata. Burlton (2010, 72) pravi, da je poslovni proces zaporedje dogodkov, ki prispeva k zadovoljitvi tistega, ki je sprožil proces.

Če povzamemo: poslovni procesi potekajo v času in prostoru, imajo jasno opredeljene vložke in izložke (rezultate) ter jih je treba koordinirati. So celoviti in dinamični koordinirani niz aktivnosti, ki omogočajo

preskrbo kupcev (odjemalcev) z izdelki in storitvami. V raziskavi se omejujemo na posebno vrsto poslovnih procesov, na temeljne (poslovne) procese, zato v nadaljevanju podajamo njihovo umestitev in opredelitev. Ker se omejujemo na temeljne procese v podjetjih, ki jih razumemo kot posebno vrsto organizacij, kot smo opisali v predhodnih poglavjih, v tem poglavju in v nadaljevanju raziskave uporabljamo izraza podjetje in temeljni procesi v podjetjih.

Vrste poslovnih procesov

Na poslovne procese v podjetjih lahko gledamo z različnih vidikov, kot so: področje delovanja, vrednostna veriga, pomembnost procesov. Glede na področje poslovanja opredelimo naslednje procese (Sutherland in Canwell 2004, 50; Potočan in Nedelko 2015, 27): (1) nabavni procesi; (2) procesi razvoja izdelkov in storitev; (3) proizvodni procesi in procesi izvajanja storitev; (4) procesi dostave blaga; (5) procesi financ in računovodstva; (6) procesi managementa zaposlenih; (7) procesi marketinga in prodaje ter (8) poprodajni procesi. Z vidika koncepta vrednostne verige (Porter 1985), ki jo opredeljujemo kot niz aktivnosti, ki jih podjetje izvaja v svojem delovanju za realizacijo izdelkov in storitev, namenjenih trgu, lahko poslovne procese delimo na primarne (imenujemo jih tudi prečne) in podporne (sekundarne, vzdolžne, procesne) (Potočan in Nedelko 2015, 40–42). Podobno pišejo Dumas idr. (2013) ter drugi avtorji, ki poslovne procese ne glede na dejavnost podjetja opredeljujejo glede na njihovo pomembnost kot temeljne oz. ključne (angl. Core Process) in podporne (angl. Support Process) (Sinur, Odell in Fingar 2013 v Potočan in Nedelko 2015, 46–47). Med primarne procese štejemo procese, vezane na (1) vhodno logistiko; (2) proizvodnjo; (3) izhodno logistiko; (4) marketing in prodajo; (5) poprodajne aktivnosti.

Ker se v empiričnem delu raziskave osredotočamo na posebno vrsto poslovnih procesov, na temeljne procese, v nadaljevanju podajamo njihov opis ter razmejitve med temeljnimi in podpornimi procesi.

Temeljni procesi v podjetjih

Konkurenčnost vsakega podjetja izhaja iz konkurenčnosti procesov, natančneje temeljnih procesov. Temeljni proces je (oz. so, saj jih je lahko več) v podjetju tisti, v katerem/katerih ustvarimo nove izdelke in storitve ter prispeva/-jo k zadovoljstvu odjemalcev in neposredno vpliva/-jo na povečanje dodane vrednosti (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 31; Harmon 2007, 86). V temeljnih procesih podjetje vložke (angl. Input)

spreminja v izloške (angl. Output), izdelke/storitve, s katerimi dosega smotre in cilje. Tako v podjetjih kot učinkovite prepoznavamo predvsem tiste rešitve, ki se nanašajo na obvladovanje temeljnih procesov. Izdelki in storitve so namreč izloški temeljnih procesov (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 31; Harmon 2007, 86). Temeljni procesi podjetjem omogočajo diferenciranje in konkurenčnost (Trkman 2010, 125; Niehaves idr., 2014, 90; Banker, Mashruwala in Tripathy 2014, 872). V večini podjetij poteka samo nekaj temeljnih procesov (npr. od 4 do 10) (Davenport 1993; Sinur, Odell in Fingar 2013 v Potočan in Nedelko 2015, 45). Ti za podjetje predstavljajo kapital v obliki znanja, potrebnega za razvoj novih načinov delovanja. Skupne lastnosti temeljnih procesov sovpadajo z definicijo temeljnih zmožnosti podjetja: (1) temeljni procesi morajo imeti prepoznavno korist za kupce; (2) biti morajo težko posnemljivi; (3) biti morajo nenadomestljivi z drugimi rešitvami (Rosemann in Vom Brocke 2010; Dumas idr. 2013; Sinur, Odell in Fingar 2013 v Potočan in Nedelko 2015, 46). Med temeljne poslovne procese podjetja uvrščamo: razvoj izdelkov, razvoj storitev, proizvodnje izdelkov, izvajanje storitev, trženje izdelkov, podporo kupcem, komunikacijo s strankami, izpolnjevanje naročil in razvoj proizvodnih zmogljivosti (Potočan in Nedelko 2015, 46–47). Če bodo temeljni procesi učinkoviti (produktivni) in inovativni, se bo to odražalo na uspešnosti podjetja (Cho in Pucik 2005, 555; Trkman, Budler in Groznik 2015, 587; Arias idr. 2018, 376; Thennakoon idr. 2018, 478; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67; Indihar Štemberger idr. 2018, 425). To velja za vsa podjetja, ne glede na velikost, izdelke, trg. Na temelju Porterjeve vrednostne verige (Porter 1985) Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, 35) opredeljujeta naslednje temeljne procese: (1) proces nabave, ki se nanaša na fizične tokove materiala, potrebnega za proizvodnjo; (2) proces proizvodnje izdelkov in izvajanja storitev, ki se nanaša na preoblikovanje vhodnih virov v izhodne; ter (3) proces prodaje, ki se nanaša na aktivnosti, povezane z distribucijo izdelkov, na izhodni strani verige, prodajo in poprodajne aktivnosti. Izvajanje temeljnih procesov v podjetjih je povezano z več podpornimi procesi in njihovimi različicami. Večina temeljnih procesov ima večje število izvedenk, kar povečuje kompleksnost njihovega obvladovanja.

Podporni procesi

Podporni procesi omogočajo usklajevanje temeljnih procesov s standardi, pravnimi zahtevami in z navodili za poslovanje (Potočan in Nedelko 2015, 46). Med podporne procese med drugim štejemo (Smith in Fingar 2003, 53): procese izvajanja garancij, informacijsko podporo, izdajanje

računov, management podatkov, pripravo naročil, spremljanje uspešnosti poslovanja, tržne analize, analize trga ipd. Podjetja lahko sama opredelijo dodatne podporne procese, glede na njihovo dejavnost, potrebe in usmeritve poslovanja oz. dejavnosti, ki so povezane s/z: (1) preskrbo z viri; (2) managementom človeških virov; (3) razvojem tehnologije; (4) zagotavljanjem organizacijske infrastrukture (Van Assen, Van den Berg in Pietersma 2009, 71).

Ker procesi ne glede na njihovo vrsto zahtevajo ustrezen management, v nadaljevanju podajamo opredelitev pojma management poslovnih procesov, kamor spada tudi področje managementa temeljnih procesov. Dejavnosti managementa poslovnih procesov (planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje) lahko uporabimo tudi za temeljne procese – slednje imenujemo management temeljnih procesov in opisujemo v nadaljevanju poglavja.

Management poslovnih procesov

Zgodovino razvoja managementa poslovnih procesov smo podrobno opisali že na začetku tega poglavja. V literaturi danes obstajajo različne opredelitve managementa poslovnih procesov. Nekatere se osredotočajo na informacijske rešitve za optimizacijo obstoječih procesov (Davenport 1993; Smith in Fingar 2003; Chang 2006 v Potočan in Nedelko 2015, 29). Druge se osredotočajo na vlogo managementa poslovnih procesov pri izboljšanju procesov in njihovih rezultatov (Slack 1996; Daft 2000; Daft 2009; Mullins 2013 v Potočan in Nedelko 2015, 30; Gobbi de Boer in Mueller 2015, 908; Bernardo idr. 2017, 155). Trkman (2010, 125) ter Niehaves idr. (2014, 90) pojem opredeljujejo kot sintezo različnih managerskih praks ter pristopov za optimizacijo poslovanja (npr. šest sigma, vitko poslovanje, celovito obvladovanje kakovosti), ki omogočajo diferenciranje in konkurenčnost podjetij. Management poslovnih procesov zahteva razvijanje in uvajanje inovativnih rešitev v poslovanje ter omogoča diferenciranje in konkurenčnost podjetij (Cho in Pucik 2005, 555; Trkman 2010, 125; Niehaves idr. 2014, 90; Pauwaert in Van Looy 2014, 3; Nadarajah, Syed in Kadir 2014, 522), hkrati pa zahteva koordiniranje in integriranje poslovnih funkcij ter motivirane sodelavce, da bi lahko razvili novo vrednost za kupca (Strnadr 2006, 67–77). Trkman idr. (2015, 250–66) govorijo celo o novem modelu managementa poslovnih procesov, o t. i. managementu kupčevih procesov (angl. Customer Process Management – CPM). Iz tega izhaja, da naj bi vsako podjetje v skladu s potrebo po procesni usmerjenosti planiralo, organiziralo, vodilo in nadziralo predvsem svoje poslovne procese, saj so ti (potreben, ne

pa zadosten) pogoj za uspešno poslovanje. To posledično v vsakem podjetju zahteva ne samo poznavanja načel in obvladovanja splošnega managementa, temveč predvsem obvladovanje managementa poslovnih procesov, kar obravnavamo v nadaljevanju. Ta vrsta managementa zajema dejavnosti planiranja, organiziranja, vodenja ter nadziranja in je del splošnega managementa v podjetju; nanaša se tako na temeljne kot na podporne procese.

Opredelitev in razsežnosti managementa temeljnih procesov

Glavni namen temeljnih procesov mora biti ustvarjanje nove vrednosti za kupca, kar je proces in zahteva ustrezen pristop – management temeljnih procesov. Za uspešno delovanje podjetij morajo biti temeljni procesi povezani s cilji podjetja, usmerjeni v korist za kupca, prav tako moramo imeti jasno postavljena merila za merjenje njihovih učinkov na poslovanje (Harmon 2007; Smith in Fingar 2003; Burlton 2010; Sinur, Odell in Fingar 2013; Jeston in Nelis 2014; Margherita 2014; Trkman, Budler in Groznik 2015; Potočan in Nedelko 2015; Trkman idr. 2015; Lau idr. 2016). Management temeljnih procesov vključuje dejavnosti planiranja, organiziranja, vodenja ter nadziranja temeljnih procesov, za uspešno poslovanje podjetij pa zahteva, da nanj gledamo hkrati z instrumentalnega in interesnega vidika, kar podrobno opisujemo v razdelku 3.4.

Pomen managementa temeljnih procesov za uspešnost podjetij se kaže tudi v nekaterih že znanih managerskih modelih. V preteklosti sta strategijo podjetja in temeljne procese z uspešnostjo poslovanja povežala že Kaplan in Norton (1996, 212) v svojem modelu uravnoteženih kazalnikov (angl. Business Score Card – BSC). Temeljne procese kot dejavnik uspešnosti poslovanja vključuje tudi model poslovne odličnosti (angl. European Foundation For Quality Management – EFQM). Prav tako procesni vidik vključuje model projektne odličnosti (angl. International Project Management Association – Project Management Award; IPMA – PMA). Kot osnova za izboljšanje poslovanja procesi nastopajo v modelu šest sigma (angl. Six Sigma) in v modelu vitkega poslovanja ter vitke administracije.

V literaturi v povezavi z managementom temeljnih procesov ter njegovimi spremembami srečamo povezane pojme: izboljšava (BPI), optimizacija, preoblikovanje, sprememba, prenova, inoviranje, reinženiring procesa (BPR) (Siha in Saad 2008, 778; Xiang, Archer in Detlor 2014, 773; Potočan in Nedelko 2015, 31, 78; Khosravi 2016, 116). Ti pojmi se ne uporabljajo povsod enotno. V empiričnem delu raziskave mi uporabljamo pomenoten pojem – sprememba temeljnih procesov. S tem smo zajeli široko

pojmovanje in ocenjujemo, da smo anketirancem omogočili lažje razumevanje tematike pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

Sprememba pomeni »(1) narediti, da nekaj ni več tako, kot je bilo, spremeniti vsebino, zaporedje (2) narediti, da kaj ni več isto, kot je bilo (3) spremeniti mejo, smer, narediti, da nekaj postane kaj drugega« (SSKJ 2018). Sprememba je proces, ki traja, cilja spremembe pa ni mogoče doseči z avtomatizacijo poti do te spremembe. Nemogoče je govoriti o spremembi, če se prej ne pozna pot, kamor ta sprememba vodi (McCalman in Paton 1992, 2, 8). Podjetja bodo lahko ostala konkurenčna le, če se bodo prilagajala na področju strategij, odnosov s kupci in poslovnimi partnerji ter na področju sprememb temeljnih procesov (Munive-Hernandez idr. 2004, 691; Adamides 2015, 267; Torres in Sidorova 2015, 541). Današnji čas od vodstev za obstoj podjetij zahteva nenehno spreminjanje temeljnih procesov (Singh, Garg in Desmukh 2008, 526–27; Peronja 2015, 1; Lehnert, Linhart in Roeglinger 2017, 275; Frederiksen in Brem 2017, 169). Potočan in Nedelko (2015, 36–38) in drugi (Burlton 2010, 81–97; Vom Brocke idr. 2014, 530–48; Trkman idr. 2015, 250–66) poudarjajo, da morajo spremembe temeljiti na znanju vseh zaposlenih. Mulej ne govori samo o spremembah, temveč o inovacijah procesov. Pravi, da so inovacije procesov pogoj za nastanek drugih (tehničnih, tehnoloških, izdelčnih) inovacij (Mulej idr. 2000, 509). Potočan in Mulej (2009, 2) prav tako izpostavljata, da je inoviranje procesov tisti dejavnik, ki lahko podjetjem omogoči nadaljnjo rast in razvoj. Vom Brocke idr. (2014, 530) pravi, naj spremembe procesov vključujejo sodobno tehnologijo. Spremembe temeljnih procesov v podjetjih vplivajo na stroške poslovanja in na povpraševanje po naših izdelkih/storitvah, saj vplivajo na kakovost, varnost, hitrost, učinkovitost poslovanja. To se odraža na konkurenčnosti izdelkov/storitev na trgu (navzven), koristi pa so lahko tudi posredne: spremembe procesov v podjetjih so za konkurenco pogosto težko posnemljive (Pretnar 1995, 7; Kos 1996, 17). Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost sprememb procesov, so povezani z medfunkcijskim sodelovanjem v podjetju, ki ga omogočajo plitke organizacijske strukture (Grover, Fiedler in Teng 1999, 749), vrednotami in s kulturo podjetja (Willcocks, Currie in Jackson 1997, 617), cilji in strategijami podjetja (Boonstra 2006, 38; Laudien in Daxböck 2017, 420; Heikkila, Bouwman in Heikkila 2018, 108) ter z mehкими dejavniki vodenja sodelavcev (zaupanje, odprtost za spremembe, reševanje konfliktov pri uvajanju sprememb) (Sikdar in Payyazhi 2014, 971). Na drugi strani je neuspešno uvajanje sprememb v procese po Trkmanu idr. (2010, 318) povezano s tem, da management ni upošteval trdih in mehkih dejavnikov ter njihovih povezav. Appelba-

um idr. (2015, 136–39) neuspešno uvajanje sprememb v procese povezujejo s tem, da je management premalo zavezan spremembi, da ni dovolj usmerjen h kupcu, nima vzpostavljenega timskega načina dela, je preveč usmerjen v kratkoročne koristi ter nima vzpostavljenih zadostnih komunikacij z operativnimi izvajalci sprememb procesov ter meril za merjenje uspešnosti spremenjenih procesov (Trkman idr. 2010, 318; Janeš in Faganel 2013, 928; Sikdar in Payyazhi 2014, 972–74; Vom Brocke idr. 2014, 530). Tudi Reymen idr. (2016, 595) pravijo, da naj bo poudarek na uvajanju sprememb v podjetje za doseganje uspešnejšega poslovanja na procesih. Pri uvajanju sprememb v procese pa moramo imeti jasno definirane kriterije za merjenje uspešnosti teh sprememb (Pongatichat in Johnston 2008a, 941; Pongatichat in Johnston 2008b, 207; Reymen idr. 2016, 595; Heikkila, Bouwman in Heikkila 2018, 123). Odgovornost vodstva podjetja je, da vzpostavi tako organizacijsko kulturo, v kateri se spremembe procesov vedno izvedejo korektno in kjer vladajo odlični odnosi med zaposlenimi, dobavitelji in kupci. Spremembe temeljnih procesov v podjetju morajo biti prilagojene različnim vidikom: dobaviteljem kot našim partnerjem, sodelavcem in kupcem (Hribar in Indihar Štemberger 2014, 76; Torres in Sidorova 2015, 541).

Ena izmed omejitev naše raziskave je, da se osredotočamo na posebno vrsto podjetij, MSP. V nadaljevanju zato področje managementa temeljnih procesov povezujemo z uspešnostjo MSP.

Management temeljnih procesov v MSP

V Evropski uniji (EU) 99 % MSP deluje v zasebnem sektorju, so gonilo gospodarske rasti, inovacij, zaposlovanja in steber evropskega gospodarstva. V njih se ustvarjata dve tretjini vseh delovnih mest v zasebnem sektorju in zagotavljajo stopnjo rasti zaposlovanja. Ta je dvakrat večja kot v večjih podjetjih. MSP imajo pomembno vlogo pri ustanavljanju novih delovnih mest (Gouardères 2015). Tudi v Sloveniji velja podoben trend. MSP v Sloveniji zaposlujejo 53,6 % vseh zaposlenih oseb (SURS 2018).

MSP niso miniaturna verzija velikih podjetij (Rezaei, Ortt in Trott 2015, 1527; Kumar in Kumar Singh 2017, 635; Rezaei, Ortt in Trott 2018, 631). Če hočejo obstati, morajo biti izjemno prožna, ko gre za spremembe v njihovem okolju. Njihove lastnosti lahko strnemo v naslednje: MSP imajo bistveno bolj omejene vire kot velika podjetja (Bretherton in Chaston 2005, 274) in morajo za doseganje konkurenčnosti posegati po zunanjih virih (Bojica, del Mar Fuentes-Fuentes in Fernández Pérez 2017, 205; Rezaei, Ortt in Trott 2018, 631), MSP po navadi nimajo po-

drobno izdelanih strategij in se pogosto osredotočajo na posamezne vidike, ki jih je treba upoštevati pri strategijah, kot so kupci in vrednost, ki jo razvijajo v notranjih procesih podjetja (Arbussa, Bikfalvi in Marques 2017, 271; Heikkila, Bouwman in Heikkila 2018, 110), ter si po Fossu in T. Saebi (2017, 200) prizadevajo za naslednje tri strateške cilje: (1) razvoj novih področij poslovanja, (2) ohranjanje rasti in (3) povečanje dobičkonosnosti. MSP so po navadi vpeta v oskrbno verigo večjih podjetij. Sodelovanje z večjimi podjetji lahko MSP omogoči večje osredinjenje na lastne temeljne zmožnosti in na razvoj novih (Rezaei, Ortt in Trott 2018, 630). S sodelovanjem z večjimi podjetji v oskrbni verigi lahko MSP lažje dostopajo do novih tehnologij, lažje razvijejo nove izdelke/storitve in s tem izboljšajo svojo inovativnost in konkurenčnost (Thakkar, Kanda in Desmukh 2012, 634; Rezaei, Ortt in Trott 2018, 630). Ker imajo MSP manj razpoložljivih človeških virov kot velika podjetja, se to odraža tudi na njihovi organiziranosti. MSP imajo manj podrobno delitev dela, manj hierarhične organizacijske strukture kot velika podjetja, hkrati pa zato večjo prilagodljivost na spremembe v okolju. Vse to se odraža na notranjih procesih MSP, ki konkurenčnost pogosto dosegajo z večjo inovativnostjo (Guo in Cao 2014, 273; Bartz in Winkler 2016, 196; Rezaei, Ortt in Trott 2018, 629). MSP imajo v primerjavi z velikimi podjetji manj temeljnih procesov, so praviloma osredotočena na manj izdelkov/storitev in so bolj specializirana. S tem so bolj specializirani tudi temeljni procesi in management temeljnih procesov v MSP.

Planiranje sprememb temeljnih procesov je v MSP manj formalno, uvajanje sprememb v procese pa je v primerjavi z velikimi podjetji hitrejše. Pretok informacij med operativnimi izvajalci sprememb temeljnih procesov in vodstvom je zaradi plitkejših organizacijskih struktur v MSP prav tako hitrejše, sodelavci so lahko v večji meri vključeni v spremembe, povratne informacije o uspešnosti izvedenih sprememb so zaradi kratkih komunikacijskih poti prav tako hitrejše. MSP lahko s pomočjo inoviranja poslovnega modela, ki bo temeljil na učinkovitosti poslovnih procesov, izboljšajo uspešnost poslovanja (Heikkila, Bouwman in Heikkila 2018, 107). Poslovni model logično povezuje procese in osrednje (temeljne, ključne) sposobnosti podjetja (Pohle in Chapman 2006, 34; Bucherer, Eisert in Gassmann 2012, 183; Heikkila, Bouwman in Heikkila 2018, 107). Poslovni procesi so tudi po Wagnerju in Patonu (2014, 470) strateška priložnost za razvoj nove konkurenčne prednosti MSP. V procesih in osredotočenosti na kupce vidijo priložnost za doseganje konkurenčnosti MSP tudi Eggers idr. (2013, 524). V povezavi s strategijo nizkih stroškov in privlačnih cen se lahko MSP učinkoviteje ognejo konkurenci in

tako zvišajo vstopne ovire novim potencialnim konkurentom (Isomura in Pei-Yuh 2015, 37).

Povzetek poglavja

V literaturi zasledimo različne definicije organizacije. Skupno jim je, da organizacije opredeljujejo kot dinamične tvorbe, v katerih imajo ključno vlogo ljudje (sodelavci), so usmerjene k doseganju ciljev in koristi za družbo. V vsaki organizaciji nastopa instrumentalni (trdi, mehanski, togi) in interesni (mehki, organski, dinamični) vidik, ne glede na velikost, panogo ali vrsto organizacije. Od uravnoveženosti teh dveh vidikov je odvisna dolgoročna uspešnost poslovanja. To se odraža v vseh štirih temeljnih dejavnostih managementa v organizaciji (planiranju, organiziranju, vodenju, nadziranju). V ospredju pojmovanja delovanja organizacij je danes procesni vidik, s poudarkom na temeljnih procesih. To so celoviti in dinamični koordinirani nizi aktivnosti, ki omogočajo preskrbo kupcev (odjemalcev) z izdelki in s storitvami. Ti potekajo v času in prostoru, imajo jasno opredeljene vložke in izločke (rezultate) ter jih je treba koordinirati. Definirali smo posebno vrsto organizacij, ki jih imenujemo podjetja. Usmerjena so v ustvarjanje dobička. Vsako podjetje naj bi v skladu s potrebo po procesni usmerjenosti planiralo, organiziralo, vodilo in nadziralo predvsem svoje temeljne procese, saj so ti (potreben, ne pa zadosten) pogoj za uspešno poslovanje. Glavni namen mora biti ustvarjanje nove vrednosti za kupca, kar je proces in zahteva ustrezen pristop, management poslovnih procesov. To posledično v vsakem podjetju zahteva ne samo poznavanje načel in obvladovanje splošnega managementa, temveč predvsem načela managementa poslovnih procesov, s poudarkom na temeljnih procesih. Za uspešno delovanje podjetij morajo biti temeljni procesi povezani s cilji podjetja ter usmerjeni v korist za kupca. Spremembe poslovnih procesov naj bi bile stalna praksa in delo managerjev v poljubnem podjetju; tu je treba upoštevati povezanost sprememb s temeljnimi usmeritvami, cilji in strategijami vsakega konkretnega podjetja. Uspešno spreminjanje poslovnih procesov zahteva vključenost kupcev, saj so izdelki/storitve namenjenim njim, procesi pa morajo ustvarjati vrednost prav za njih. Prav tako naj spremembe procesov vključujejo zaposlene in tudi dobavitelje, saj so lahko vir idej. Pri uvajanju sprememb v procese pa moramo imeti jasno definirane kriterije za merjenje uspešnosti teh sprememb. Spremembe temeljnih procesov v podjetju morajo biti prilagojene različnim vidikom: dobaviteljem kot našim partnerjem, sodelavcem in kupcem. Management poslovnih procesov s poudarkom na temeljnih procesih je še posebno

strateška priložnost za razvoj nove konkurenčne prednosti MSP, ki se v povezavi s primerno izbrano strategijo do kupcev lahko učinkoviteje ognejo konkurenci in tako zvišajo vstopne ovire novim potencialnim konkurentom. Podroben opis dejavnosti managementa temeljnih procesov in spoznanj dosedanjih raziskav na tem področju za potrebe razvoja hipotez podrobneje opisujemo v nadaljevanju.

Uspešnost podjetja in management temeljnih procesov

Uvodoma opredeljujemo uspešnost podjetja, saj nam v nadaljevanju poglavja pomaga razumeti povezanost s posameznimi dejavniki, ki smo jih zajeli v naš model (slika 1). Dejavnik »management temeljnih procesov« zajema področje interesnih in instrumentalnih vidikov dejavnosti managementa temeljnih procesov (»snovanje« in »načrtovanje«, »povezovanje« in »urejanje«, »vodenje« in »poslovanje«, »presojanje« in »merjenje«). Izhajamo iz predhodnih raziskav na tem področju, ki jih na koncu tega poglavja povzamemo kot podlago za nadgradnjo vsebine raziskave.

Opredelitev uspešnosti podjetja

Na vprašanje, kaj je uspešnost, ni preprosto odgovoriti. Uspešnost pomeni »uspešno delovati, se uveljaviti; je lastnost, značilnost in pomeni, da s svojim delom, prizadevanjem dosegamo take rezultate, kot želimo, pričakujemo (podjetje dobro uspeva, gospodarsko uspevati)« (SSKJ 2018). Uspešnost podjetja je v literaturi obravnavana na različne načine. Bojnec idr. (2007, 219) uporabljajo pojem uspešnost poslovanja, Kralj (2003, 198) uporablja pojem poslovni uspeh podjetja, v svetovni literaturi pa se za uspešnost podjetja uporablja angleški izraz »performance« (Goldsmith in Clutterbuck 1984; Dollinger in Golden 1992; Dawes 1999; Kotabe, Srini in Aulakh 2002; Brouters, Brouters in Werner 2003; Buck idr. 2003; Capar in Kotabe, 2003; Doukas in Lang 2003; Tangen 2005; Miers 2006; Reuer in Tong 2007; De Wall 2008; Hult idr. 2008; Strecker 2009; Keong 2013; Banker, Mashruwala in Tripathy 2014; Delgado idr. 2014; Guo

in Cao 2014; Keong 2014; Wagner in Paton 2014; Carey 2015; Peronja 2015; Bartz in Winkler 2016; Bisogno idr. 2016; Ensslin idr. 2017; Rezaei, Ortt in Trott 2018). Po Kralju (2003, 201) je uspešnost lastnost podjetja navzven gibčnost, ki jo merimo s tržnostjo kot konkurenčnostjo izdelkov in storitev ter s prožnostjo (sposobnostjo prilagajanja spremembam iz okolja in vplivanja na okolje). Kralj (2003, 201) uspešnost podjetja povezuje z učinkovitostjo (produktivnostjo virov oz. sredstev, ekonomičnostjo rabe sredstev). Tudi Ensslin idr. (2017, 71; Indihar Štemberger idr. 2018, 425; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67) ugotavljajo, da se učinkovitost procesov v podjetju posledično odraža na uspešnosti podjetja na trgu. Nandakumar, Ghobadian in O'Regan (2009, 250) ter Hambrick (1983, 687) uspešnost podjetja razumejo kot stopnjo doseganja ciljev (dobiček) in kot relativni uspeh glede na konkurenco. Allen in Helms (2006, 438) in drugi (Goldsmith in Clutterbuck 1984; Strecker 2009; Delgado idr. 2014) pravijo, da se uspešnost podjetja kaže v finančnem rezultatu (dobiček). Enačimo jo lahko z inovativnostjo podjetja, saj je dobiček podjetja posledica inovativnosti (Strecker 2009, 41). Hult idr. (2008, 1069–70) uspešnost podjetja razumejo kot ugled ter sposobnost prilagajanja na spremembe v okolju in predlagajo, da pri njenem merjenju zajamemo več različnih kazalnikov: finančne, operativne in celovite. Pri tem predlagajo, da zajamemo tudi eno- do triletna obdobja in da za objektivnejšo oceno uspešnosti upoštevamo povprečne vrednosti posameznih kazalnikov (Hult idr. 2008, 1073).

Če povzamemo: uspešnost podjetja lahko razumemo in definiramo na različne načine. V tej raziskavi bomo poenoteno uporabljali izraz uspešnost podjetja. Za pravilno interpretacijo uspešnosti podjetja je treba hkrati gledati več različnih kazalnikov te uspešnosti (Bojnec idr. 2007, 219). Posamezni kazalnik nam namreč lahko poda izkrivljeno sliko o uspešnosti podjetja. Za potrebe naše raziskave v empiričnem delu raziskave uspešnost podjetja definiramo in merimo s pomočjo različnih kazalnikov: finančnih (ROA, ROE), operativnega (EVA) in celovitega (BON), kot predlagajo Hult idr. (2008, 1069). Več različnih kazalnikov smo uporabili zato, ker posamezni kazalnik lahko poda izkrivljeno sliko o uspešnosti podjetja. Ob tem smo upoštevali tudi omejitev dostopnosti javnih podatkov o poslovanju podjetij. Podroben opis o uporabljenih kazalnikih uspešnosti podjetja v našem modelu raziskav je opisan v nadaljevanju.

Za doseganje ciljev raziskave v nadaljevanju opisujemo vpliv dejavnika »management temeljnih procesov«, za katerega smo na podlagi teoretičnega dela raziskave predpostavili, da ima vpliv na uspešnost podjetja

(slika 1). Vsebina v nadaljevanju je podlaga za razumevanje hipotez in interpretacije rezultatov empiričnega dela raziskave.

Dejavnosti managementa temeljnih procesov in uspešnost podjetja

Po različnih avtorjih (Smith in Fingar 2003; Harmon 2007; Pongatichat in Johnston 2008a, 941; Pongatichat in Johnston 2008b, 207; Burlton 2010; Sinur, Odell in Fingar 2013; Margherita 2014; Espino-Rodriguez in Rodriguez-Diaz 2014; Trkman, Budler in Groznik 2015; Potočan in Nedelko 2015; Trkman idr. 2015; Lau idr. 2016) lahko strnemo, da morajo biti za uspešno poslovanje podjetij prav temeljni procesi povezani s cilji podjetja in usmerjeni v korist za kupca ter da moramo imeti jasno postavljena merila za merjenje učinkov na poslovanje. Tudi po Kaplanu in Nortonu (1996) bodo uspešna tista podjetja, ki bodo v svoje poslovanje poleg vidikov financ, učenja in kupcev vključila tudi vidik temeljnih procesov. Avtorja poudarjata, da je treba poslanstvo in vizijo podjetij povezati z operativnimi kazalniki temeljnih procesov, ki jih je treba na ustrezen način obvladovati z managerskega vidika. To pomeni ustrezno planiranje, organiziranje, vodenje ter nadzor (Kohlbacher 2010, 135; Macedo de Morais idr. 2014, 412). Management temeljnih procesov vključuje tako interesne kot instrumentalne vidike. Neuspešno načrtovanje sprememb v procese je po Trkmanu idr. (2010, 318) povezano ravno s tem, da management ni upošteval instrumentalnih (trdih) in interesnih (mehkih) vidikov. Interesni vidik planiranja v managementu imenujemo snovanje, instrumentalni vidik pa načrtovanje; interesni vidik organiziranja imenujemo povezovanje, instrumentalni vidik pa urejanje; interesni vidik vodenja imenujemo vodenje ljudi (sodelavcev), instrumentalni vidik pa poslovanje (vodenje poslov); interesni vidik nadziranja imenujemo presojanje, instrumentalni vidik pa merjenje (Biloslavo 2006, 18).

V nadaljevanju podrobno opisujemo interesne in instrumentalne vidike štirih temeljnih dejavnosti managementa temeljnih procesov (planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje). V empiričnem delu raziskujemo njihov vpliv na uspešnost podjetij. Vsako izmed dejavnosti managementa opisujemo z interesnega in instrumentalnega vidika (slika 1).

Snovanje in načrtovanje

Uspešnost podjetja je povezana z zavzetostjo vrhnjega managementa, s povezanostjo in z neposredno vključenostjo kupcev ali odjemalcev v procese podjetja. Osrednji dejavnik uspešnosti je snovanje novega izdelka oz. storitve, ki jo nadgrajujemo z načrtovanjem procesov (Unterlechner, Me-

ško Štok in Markič 2009, 39). Temeljni procesi in njihove spremembe morajo biti skrbno zasnovani ter načrtovani, saj sta s tem povezana doseganje ciljev in uspešnost podjetja. Snovanje (interesni vidik) je usmerjeno v sprotno in prihodnje doseganje ciljev, ki ustrezajo ciljem drugih udeležencev (zaposleni, kupci, odjemalci in drugi tržni udeleženci) (Moore in Brown 2006, 721; Tavčar 2009, 196; Arias idr. 2018, 376; Thennakoon idr. 2018; 478; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67). Načrtovanje kot dejavnost managementa temeljnih procesov podjetje obravnava kot instrument za doseg ciljev (instrumentalni vidik), ki se najprej skladajo z interesi lastnikov in ustanoviteljev podjetja. Burlton (2010, 81–97), Vom Brocke idr. (2014, 530–48), Potočan in Nedelko (2015, 36–38) ter Trkman idr. (2015, 250–66) pravijo, da moramo pri načrtovanju procesov upoštevati celovit pogled, izboljšave procesov morajo temeljiti na znanju vseh zaposlenih. Po Harmonu (2007, 133) je načrtovanje predhodna faza organiziranja. Slaba načrtovanje in oganiziranost managerjem onemogočata učinkovite izboljšave procesov (Harmon 2007, 134, 214; Ensslin idr. 2017, 71).

Povezovanje in urejanje

Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost sprememb procesov, so povezani z medfunkcijskim sodelovanjem ter povezovanjem med sodelavci (Boyn-ton in Zmud 1984, 17; Willcocks, Currie in Jackson 1997, 617; Grover, Fiedler in Teng 1999, 749; King in Burgess 2006, 59). To sodelovanje je učinkovitejše, če podjetje z organizacijskega vidika uporablja plitke (manj hierarhične) organizacijske strukture (Grover, Fiedler in Teng 1999, 749). Unterlechner, Z. Meško Štok in Markič (2009, 114) ugotavljajo, da večina razlogov za stanje v podjetjih izhaja tudi iz manka novih oblik organiziranosti v podjetjih. Povezovanje je usmerjeno v postopno ustvarjanje novih znanj, temeljnih zmožnosti in bodočih konkurenčnih prednosti (Tavčar 2009, 303). Urejanje je okvir, v katerem potekata tekmovanje in sodelovanje, tako znotraj kot zunaj podjetja. Urejanje podjetje obravnava kot instrument za doseg ciljev in se osredotoča na organizacijske strukture (Tavčar 2009, 296). Reijers (2006, 389) ter Potočan in Nedelko (2015, 37) ugotavljajo, da podjetja, ki so osredotočena predvsem na funkcijsko organiziranost, ne morejo dovolj hitro uvesti sprememb, da bi bila lahko vodilna na trgu. Funkcijska organiziranost predstavlja danes za podjetja predstavlja oviro, saj onemogoča učinkovito povezovanje med posameznimi funkcijskimi področji v podjetju in odzivnost na trgu (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 32; Potočan in Nedelko 2015, 21–23). Bolj kot organizacijske strukture so za uspešno poslovanje pomembni procesi, ki po-

tekajo v podjetjih (Arias idr., 2018, 376; Zelt, Schmiedel in Vom Brocke 2018, 67). Hernaus, V. Pejić Bach in M. Bosilj Vukšič (2012, 383; Meško Štok idr. 2010, 303) izpostavljajo, da je procesna organizacijska kultura eden izmed temeljnih dejavnikov, ki podpirajo uspešnost podjetja. Reijers (2006, 405) poudarja pomen medfunkcijskega povezovanja pri spremembah temeljnih procesov, sodelovanje zaposlenih preko meja funkcijskih oddelkov ter da morajo procesi določati organizacijsko strukturo, in ne obratno. K. Verle in Markič (2010, 131) ugotavljata, da lahko z organiziranostjo vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih, in v ospredje postavljata procesno organiziranost podjetij. Prav tako Antonucci (1997) in drugi (Chaffey 1998; Stohr in Zhao 2001 v Reijers 2006, 391) potrjujejo, da je toga birokratska organizacijska struktura (instrumentalni vidik) pomembna ovira pri uvajanju sprememb temeljnih procesov v podjetje. Po McCormacku (2001, 51) in drugih avtorjih (Reijers 2006, 393; Verle in Markič 2010, 131) procesna usmerjenost podjetja pomaga dosegati večjo uspešnost, zadovoljstvo zaposlenih zmanjšuje medsebojne konflikte, ki po navadi nastajajo ravno zaradi toge funkcijske organiziranosti. Raves-teyn in Batenburg (2010, 502) izpostavljata, da moramo pri uvajanju sprememb v procese dati prednost povezovanju na podlagi timskega dela ter vključiti tako procesne kot funkcijske (linijske) managerje.

Vodenje in poslovođenje

Procesi vsebujejo celoto soodvisnih dejavnosti, ki vložke pretvorijo v rezultate, ki so koristni oz. imajo vrednost za odjemalca. Izvajajo jih sodelavci, vodijo in usklajujejo jih managerji (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 114). Potočan in Nedelko (2015, 36–38) in drugi (Burlton 2010, 81–97; Vom Brocke idr. 2014, 530–48; Trkman idr. 2015, 250–66) poudarjajo, da mora vodenje sprememb procesov temeljiti na znanju vseh zaposlenih. Management podjetja mora biti zavezan viziji podjetja, saj iz te izhajajo cilji podjetja in primerno vodenje zaposlenih (Clemons 1995, 61; Terziovski, Fitzpatrick in O’Neill 2003, 35; Meško Štok idr. 2010, 303; Sikdar in Payyazhi 2014, 971). Po Trkmanu idr. (2010, 318) in Tavčarju (2009, 443) je v vodenje sodelavcev pri spremembah procesov treba vključiti tako instrumentalne (trde) kot interesne (mehke) vidike. Vodenje sodelavcev predstavlja interesni vidik in temelji na razumevanju ter upoštevanju zaposlenih (Tavčar 2009, 443, 451). Dejavnost vodenja temeljnih procesov v podjetju mora upoštevati primerno celovit pogled in zajeti tako vidike vodenja sodelavcev (interesni vidik) kot vidike poslovođenja (instrumentalni vidik). Parkes (2002, 363) in drugi (Trammel 1996; Antonucci 1997; Kobielus 1997; Grinter 2000; Stohr in Zhao 2001 v Rei-

jers 2006, 391) ugotavljajo, da je vključevanje sodelavcev ključnega pomena za uspešno uvajanje sprememb v procese. Reijers (2006, 405) predlaga, da pri raziskovanju vloge sodelavcev pri spremembah temeljnih procesov vključujemo vidike medsebojnega komuniciranja med sodelavci, osredotočenje na rezultate, povezovanje različnih timov in razmišljanje v smeri koristi za kupca. Burlton (2010, 81–97) in drugi avtorji (Vom Brocke idr. 2014, 530–48; Trkman idr. 2015, 250–66) pravijo, da morajo izboljšave temeljnih procesov temeljiti na znanju vseh zaposlenih in da je glavna iniciativa za izboljšave procesov ravno podpora vodstva. Vom Brocke idr. (2014, 536–37) ugotavljajo, da vključevanje sodelavcev v spremembe temeljnih procesov pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, saj tako management zmanjša odpor na spremembe, sodelavcem daje občutek, da so aktivni del sprememb v podjetju. Ford, Ford in D'Amelio (2008, 362) ter drugi (Nodeson idr. 2012, 466; Appelbaum idr. 2015, 135) stile vodenja sodelavcev povezujejo z učinkovitostjo podjetja ter s tem učinkovitostjo procesov. Glede vodenja sodelavcev pri spremembah temeljnih procesov v podjetju Appelbaum idr. (2015, 136–39) kot ključno izpostavljajo, da imajo vrhnji managerji dnevni stik z izvajalci sprememb na operativni ravni.

Presojanje in merjenje

Presojanje in merjenje je ključno za uspeh podjetja, ker zajema vse sestavne dejavnosti podjetja, inoviranje, ustvarjanje novih znanj, proizvodov in programov, proizvajanje izdelkov in izvajanje storitev. Z vsem naštetim so povezani spreminjanje in izvajanje temeljnih procesov ter njihovo usmerjanje in nadzorovanje (Potočan in Nedelko 2015, 29). Nadziranje sprememb procesov v podjetju mora upoštevati primerno celovit pogled in zajeti vidike presojanja (interesni vidik) ter vidike merjenja (instrumentalni vidik) (Tavčar 2009, 513, 518–19). Presojanje in merjenje se v managementu procesov nanaša na zagotavljanje doseganja načrtovanih sprememb v procesih. Te spremembe morajo biti merljive in povezane s cilji in strategijami podjetja (Janeš in Faganel 2013, 928; Sikdar in Payyazhi 2014, 972–74). Za uspešno uvajanje izboljšav v temeljne procese je treba vnaprej postaviti jasna merila, kako bomo merili dosežene učinke (Margherita 2014, 642; Lau idr. 2016, 233; Bisogno idr. 2016, 56). Hernaus, V. Pejić Bach in M. Bosilj Vukšić (2012, 383) ter McCormack idr. (2009, 792) ugotavljajo, da je merjenje procesov ključni dejavnik uspešnega uvajanja sprememb v podjetje. Hernaus, V. Pejić Bach in M. Bosilj Vukšić (2012, 384) predlagajo, da v merjenje procesov zajamemo vidike stopnje dokumentiranosti procesov (poslovođenje), tega, kako so cilji procesov povezani s cilji zaposlenih (vodenje sodelavcev), kako na dnevni bazi

sledimo doseganju ciljev in kako nam doseženi rezultati izboljšanih procesov služijo za nenehni napredek ter zagotavljanje uspešnosti podjetja. Tudi Trkman s soavtorji ugotavlja, da je za uvajanje sprememb v procese in uspešnost podjetja ključno vključevanje zaposlenih s poudarkom na koristih za kupca (Trkman 2010, 125; Trkman idr. 2015, 250).

Povzetek poglavja in ugotovitve dosedanjih raziskav na tem področju

Uspešnost podjetja razumemo in definiramo na različne načine. Za pravilno interpretacijo je treba hkrati gledati več različnih kazalnikov uspešnosti podjetja, saj posamezni kazalnik lahko kaže izkrivljeno sliko o uspešnosti podjetja. Zunanje okolje lahko razumemo kot celoto sil, ki obdaja podjetje in potencialno vpliva na način njegovega delovanja ter njegov dostop do virov. Pri preučevanju vplivov sprememb v zunanjem okolju na uspešnost podjetja je treba zajeti več vidikov: vidike kupca, konkurentov, tehnologije in dobaviteljev. Spremembe v okolju spodbujajo podjetja, da prilagajajo obstoječe strategije in razvijejo nove ter tako dosežejo cilje. Bolj ko poznamo, kako posamezna sprememba v okolju vpliva na uspešnost, lažje za podjetje izberemo primerno strategijo.

Lau idr. (2016) ter drugi so ugotovili, da na uspeh podjetja vpliva več vidikov. Izpostavili so vidike kupca, konkurentov, tehnologije in dobaviteljev (Jaworski in Kohli 1993, 53; Danneels in Sethi 2003, 3; Strecker 2009, 64).

Z vidika sprememb v zunanjem okolju Heikkila idr. (2016, 337) ter drugi avtorji (Trkman idr. 2015, 250; Margherita 2014, 642; Kabale in Kituyi 2015, 80; Lau idr. 2016, 233) potrjujejo, da je upoštevanje vidika kupcev eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja. Trkman idr. (2015, 250–66) ugotavljajo, da je spremljanje in odzivanje na konkuren-te v panogi potrebno, a hkrati ne zadostno za uspešno poslovanje, zato je ta vidik kakor tudi vidik konkurentov smiselno vključiti v preučevanje vpliva na uspešnost podjetja. Strecker (2009, 79) ugotavlja, da se podjetja na konkurenco v enaki panogi odzivajo podobno. Lau idr. (2016, 231) ugotavljajo, da moramo za konkurenčnost na trgu tudi s svojimi temeljnimi procesi tekmovati s konkurenco (Stonehouse in Pemberton 2005, 250; Stonehouse, Pemberton in Barber 2001, 115; Stonehouse in Snowdon 2007, 256). Z osredotočanjem na konkurenčnejše procese v primerjavi z našimi obstoječimi procesi in s konkurenco bo podjetje lahko trajno obdržalo prednost v stroških, času, produktivnosti, izdelkih/storitvah (Benner in Tushman 2003, 238 v Lau idr. 2016, 231).

N. Strecker (2009, 64) ugotavlja, da so tehnološke spremembe eden izmed glavnih iniciatorjev sprememb v današnjem poslovnem okolju in

da sodobna tehnologija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Podjetja, ki so usmerjena v rabo sodobne tehnologije, so na trgu uspešnejša. Arend in Wisner (2005, 403), Arend (2006, 741) ter Rezaei, Ortt in Trott (2018, 644) ugotavljajo, da slabi odnosi z dobavitelji negativno vplivajo na uspešnost podjetja. Aschhoff in Schmidt (2008, 41) ter Rezaei, Ortt in Trott (2018, 644) potrjujejo, da dobri odnosi z dobavitelji podjetju pomagajo do višje učinkovitosti proizvodnje in boljše prodaje. Pomembnost pridobivanja znanj od dobaviteljev za uspeh podjetja ugotavljajo Jiang, Frazier in Prater (2006, 1280) ter Vasquez, M. L. Santos in Alvarez (2001 v Strecker 2009, 62).

Harmon (2007, 42) in drugi (Hauschildt 1991, 19; Altman 2003, 16; Friday in Friday 2003, 863; Strecker 2009, 41) ugotavljajo, da je strategija podjetja ključni element zagotavljanja njegove konkurenčne prednosti in uspešnosti. Hernaus, V. Pejić Bach in M. Bosilj Vukšič (2012, 383) ter Wagner in Paton (2014, 470) povezujejo strategije in procese ter uspešnost podjetja. Pravijo, da sta za uspeh podjetja ključna strateški pogled razvoja podjetja in tržna usmerjenost podjetja. Spremembe procesov bodo uspešne, če bodo izhajale iz strategije podjetja (Laudien in Daxböck 2017, 420; Heikkila, Bouwman in Heikkila 2018, 108).

N. Strecker (2009, 202) na primeru proizvodnih podjetij v Severni Ameriki in Evropi potrjuje, da strategija diferenciacije vpliva na uspešnost podjetij. Po avtoričino so podjetja, ki uporabljajo strategijo diferenciacije, tudi inovativnejša od tistih, ki te strategije ne uporabljajo; rezultate utemeljuje s tem, da strategija diferenciacije pomeni, da podjetje razvija ter trgu ponuja nove in drugačne izdelke/storitve, ki se razlikujejo od konkurence. Ker so izdelki/storitve izložki iz temeljnih procesov, si s tem v povezavi postavljamo vprašanje, kakšen management procesov naj ima podjetje, da bo čim uspešnejše. To potrjujejo tudi raziskave, ki so jih opravili Kim in Mauborgne (2005) ter Koo, Koh in Nam (2004, 163). Ge in Ding (2005, 115) ugotavljata, da so podjetja, ki uporabljajo strategijo nizkih stroškov in privlačnih cen, sposobna še povečati tržni delež in dobiček, zlasti če hkrati uporabljajo strategijo diferenciacije, kar potrjuje tudi N. Strecker (2009, 62). Tudi E. Kim, Nam in Stimpert (2004, 19) ter Parnell (2006, 230) ugotavljajo, da bodo podjetja uspešna, če bodo uporabila kombinacijo strategije nizkih stroškov in privlačnih cen ter strategije diferenciacije. Nandakumar, Ghobadian in O'Regan (2009, 222;) ter Koo, Koh in Nam (2004, 163) so med uporabo strategije osredinjenja ugotovili pozitiven vpliv na uspešnost podjetja. Strategija prehitevanja omogoča krajši čas izvajanja procesov in je ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja (Glavan-Milanović 2011, 25; Dumas idr. 2013; Sinur, Odell in Fin-

gar 2013 v Potočan in Nedelko 2015, 23–24; Wagner in Paton 2014, 470). Če povzamemo: strategije podjetja do kupcev izhajajo iz splošne strategije podjetja. Katerokoli strategijo ali njihovo kombinacijo podjetje izbere, je za uspešno uporabo strategije potrebno, da management podjetja v njeno udejanjanje vključi vse nivoje zaposlenih (Appelbaum idr. 2015, 136–39). Nekateri avtorji (Smith in Fingar 2003; Harmon 2007; Burlton 2010; Sinur, Odell in Fingar 2013; Margherita 2014; Espino-Rodriguez in Rodriguez-Diaz 2014; Trkman, Budler in Groznik 2015; Potočan in Nedelko 2015; Trkman idr. 2015; Lau idr. 2016) potrjujejo, da morajo biti za uspešno poslovanje podjetij prav temeljni procesi povezani s cilji podjetja, da morajo biti usmerjeni v korist za kupca ter da moramo imeti jasno postavljena merila za merjenje učinkov na poslovanje.

Neuspešno načrtovanje sprememb v procese je po Trkmanu idr. (2010, 318) povezano ravno s tem, da management ne upošteva instrumentalnih (trdih) in interesnih (mehkih) vidikov managementa. Burlton (2010, 81–97), Vom Brocke idr. (2014, 530–48), Potočan in Nedelko 2015, 36–38) ter Trkman idr. (2015, 250–66) ugotavljajo, da moramo pri načrtovanju procesov upoštevati celovit pogled, izboljšave procesov morajo temeljiti na znanju vseh zaposlenih. Če sta načrtovanje in oganiziranost slaba, to managerjem onemogoča učinkovite izboljšave procesov (Harmon 2007, 134, 214; Ensslin idr. 2017, 71).

Na uspešnost sprememb procesov vplivata slabo medfunkcijsko sodelovanje in povezovanje med sodelavci (Boynton in Zmud 1984, 17; Wilcocks, Currie in Jackson 1997, 617; Grover, Fiedler in Teng 1999, 749; King in Burgess 2006, 59; Reijers 2006, 405). Uvajanje sprememb v procese bo učinkovitejše, če bo podjetje z organizacijskega vidika uporabljalo plitke (manj hierarhične) organizacijske strukture (Grover, Fiedler in Teng 1999, 749). Hernauss, V. Pejić Bach in M. Bosilj Vukšič (2012, 383) ter Z. Meško Štok idr. 2010, 303 izpostavljajo, da je procesna organizacijska kultura eden izmed temeljnih dejavnikov, ki podpirajo uspešnost podjetja. A. Parkes (2002, 363) in drugi (Trammel 1996; Antonucci 1997; Kobiellus 1997; Grinter 2000; Stohr in Zhao 2001 v Reijers 2006, 391) ugotavljajo, da je vključevanje sodelavcev ključnega pomena za uspešno uvajanje sprememb v procese. Prav tako Vom Brocke idr. (2014, 536–37) ugotavljajo, da vključevanje sodelavcev v spremembe temeljnih procesov pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Appelbaum idr. (2015, 136–39) ugotavljajo, da je za uspešno uvajanje sprememb v procese ključno, da imajo vrhnji managerji dnevni stik z izvajalci sprememb na operativni ravni. Za uspešno uvajanje izboljšav v procese je treba vnaprej postaviti jasna merila, kako bomo merili dosežene učinke (Margherita 2014,

642; Lau idr. 2016, 233; Bisogno idr. 2016, 56), s poudarkom na koristih za kupca (Trkman 2010, 125; Trkman idr. 2015, 250).

Management temeljnih procesov v podjetju naj vključuje tako interesne kot instrumentalne vidike. Interesni vidik planiranja v managementu imenujemo snovanje, instrumentalni vidik pa načrtovanje; interesni vidik organiziranja imenujemo povezovanje, instrumentalni vidik pa urejanje; interesni vidik vodenja imenujemo vodenje ljudi (sodelavcev), instrumentalni vidik pa poslovodenje (vodenje poslov); interesni vidik nadziranja imenujemo presojanje, instrumentalni vidik pa merjenje. V vsakem podjetju sta prisotna oba vidika. Uspešnost podjetja je odvisna od tega, kakšne poudarke daje management podjetja posameznemu vidiku, kar raziskujemo v empiričnem delu.

60

Dejavnike, za katere smo v predhodnem poglavju zaznali, da vplivajo na uspešnost podjetja, smo povezali v model, predstavljamo hipoteze in operativni razvoj merskega instrumenta, s pomočjo katerih smo v empiričnem delu po opisani metodologiji preverili veljavnost zasnovanega modela povezav (slika 1).

Teoretični model, hipoteze in merski instrument

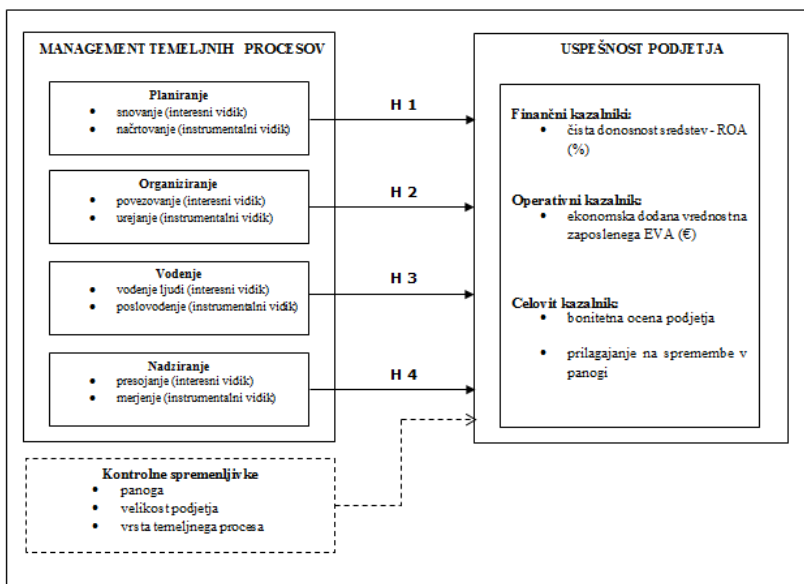
Na podlagi teoretičnih izhodišč, identificirane raziskovalne vrzeli ter skladno z namenom in cilji naloge smo oblikovali model povezav (slika 1) ter razvili pet hipotez. Podali smo teoretična ozadja in opis dejavnikov, za katere smo v našem modelu predpostavili, da imajo vpliv na uspešnost podjetja. Opisali smo dejavnik »management temeljnih procesov«, kamor smo umestili področja: »snovanje« in »načrtovanje«, »povezovanje« in »urejanje«, »vodenje« in »poslovanje« ter »presojanje« in »merjenje«. Za vsako izmed področij smo razvili trditve, s pomočjo katerih smo oblikovali merski instrument (Priloga).

Predstavitve teoretičnega modela

Uvodoma predstavljamo model naše raziskave, ki za lažje razumevanje grafično prikazuje medsebojne vplive izbranih dejavnikov na uspešnost podjetja (slika 1).

Model je poenostavitev realnega stanja ter učinkovito sredstvo za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (Tavčar 2009, 62). Model je »način za ponazoritev, prikaz načrtovanega ali obstoječega« (SSKJ 2018). V praksi stremimo k temu, da so modeli preprosti, razumljivi ter pregledni, dovolj vsebinsko bogati in da jih je mogoče uporabiti čim obsežneje.

Z modelom v tej raziskavi pojmujeemo povezave med izbranimi dejavniki. V modelu smo zajeli dejavnik »management temeljnih procesov«, za katerega smo na podlagi raziskave literature v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na uspešnost podjetja. Stremeli smo k temu, da razvijemo model, ki bo vseobsežen in dovolj vsebinsko bogat na eni strani ter hkrati preprost, razumljiv in pregleden.



Slika 1: Teoretični model povezav

Dejavniki »management temeljnih procesov« smo obravnavali z interesnega in instrumentalnega vidika. V sklopu dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli področja »snovanje« in »načrtovanje«, »povezovanje« in »urejanje«, »vodenje« in »poslovanje« ter »presojanje« in »merjenje« ter jih povezali z uspešnostjo podjetja. Podroben opis merskega instrumenta za vsako izmed področij je opisan v nadaljevanju tega poglavja.

V nadaljevanju poglavja uvodoma pojasnjujemo uspešnost podjetja, saj posamezne dejavnike in področja v našem modelu povezujemo z uspešnostjo podjetja (slika 1). Navajamo definicije uspešnosti različnih avtorjev ter izpostavljammo opredelitev uspešnosti podjetja, ki jo bomo uporabili za doseganje ciljev v empiričnem delu.

Hipoteza 1 in merski instrument

Glede na spoznanja avtorjev v predhodnih poglavjih, snovanje in načrtovanje temeljnih procesov vpliva na uspešnost podjetja. V našem modelu (slika 1) povezavo opredeljujemo v hipotezi 1.

Hipoteza 1: Snovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi z načrtovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

V sklopu potrjevanja hipoteze 1 v empiričnem delu raziskujemo: (1) ali obstajajo statistično značilne povezave snovanja in načrtovanja kot dejavnosti managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetja; (2) ali hipoteza 2 velja; (3) na katere kazalnike uspešnosti podjetja obstaja statistično značilen vpliv (ROA, ROE, EVA, BON); (4) kaj (katera trditve) v okviru snovanja in načrtovanja ima največji vpliv na uspešnost podjetja; (5) kako močne so te povezave (šibke, močne); (6) kakšna je smer povezav (pozitivna, negativna).

Snovanje in načrtovanje kot dejavnost managementa temeljnih procesov

V okviru dejavnika »management temeljnih procesov« razvijamo sklop trditve, ki se nanaša na interesne in instrumentalne vidike dejavnosti managementa temeljnih procesov (snovanje, načrtovanje). Trditve smo razvili na podlagi preučevanja literature in virov ter spoznanj teoretičnega dela raziskave.

Področje »snovanje« v okviru dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli z naslednjimi trditvami:

- Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.
- Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok.
- Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce).
- Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca.

Področje »načrtovanje« v okviru dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli z naslednjimi trditvami:

- Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti (čim manjši stroški dela in materiala izvajanja procesa, čim večja produktivnost).
- Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarjamo takojšnje finančne učinke.
- Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol (odločitve vodstva brez vključevanja sodelavcev na operativnih nivojih).
- Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih (sestankih z vnaprej določenimi okviri).

Vsako izmed trditev smo opremili z mersko lestvico po Likertu in jo vključili v anketni vprašalnik z opisi ter navodili za izpolnjevanje, kar predstavlja naš merski instrument za dejavnik »management temeljnih procesov« (Priloga). Pokazatelj vpliva snovanja in načrtovanja na uspešnost podjetja v sklopu dejavnosti managementa temeljnih procesov je bila ocenjena stopnja strinjanja anketirancev s posamezno trditvijo.

Način potrjevanja hipoteze 2

Hipotezo 2 v empiričnem delu smo preverili z multiplo regresijsko analizo, saj analiziramo vpliv več neodvisnih spremenljivk (snovanje, načrtovanje) na eno odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja). Izračunali smo determinacijski koeficient (r kvadrat oz. r^2), z izločanjem manj vplivnih spremenljivk smo optimizirali model, izračunali popravljen determinacijski koeficient in s pomočjo F-testa preverili prilagajanje modela podatkom. S pomočjo izračuna statistično značilnega vpliva ter izračuna moči tega vpliva smo preverili vpliv posamezne neodvisne spremenljivke (snovanje, načrtovanje) na odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja).

Uspešnost podjetja

Merjenje uspešnosti podjetja ni povsem preprosto, saj gre za splet okoliščin in pogledov nanjo (Markič 2003, 135–37). Obstoječi načini merjenja uspešnosti podjetja, ki so temeljili samo na finančnem vidiku, postopoma ne ustrezajo več merilom in standardom uspešnosti v sodobnem družbenem in poslovnem okolju. Za merjenje uspešnosti Nandakumar, Ghobadian in O'Regan (2009, 250) pravijo, da je smiselno, da uspešnost podjetja merimo s stopnjo doseganja ciljev (finančni vidik) in tudi relativno glede na konkurenco. Za merjenje uspešnosti tudi Allen in M. M. Helms (2006, 438) predlagata, da vključimo tako finančne (kot sta dobiček in ekonomska dodana vrednost) kakor tudi nefinančne kazalnike (kot je inovativnost) (Goldsmith in Clutterbuck 1984; Strecker 2009; Delgado idr. 2014). Kotabe, Srini in Aulakh (2002) predlagajo, da pri merjenju uspešnosti podjetja zajamemo tako primarne kot sekundarne podatke in da zajamemo časovno dimenzijo vsaj zadnjih petih let poslovanja podjetja (Kotabe, Srini in Aulakh 2002 v Hult idr. 2008, 1072–73; Strecker 2009, 219–24). Merjenje uspešnosti podjetja lahko izvedemo s pomočjo že znanih modelov, prav tako pa lahko razvijemo nove specifične modele. Taticchi, Tonelli in Cagnazzo (2010, 14) predlagajo, da za MSP, ki predstavlja tudi našo populacijo, razvijemo svoj model povezav in kazalnikov za merjenje vplivov na uspešnost podjetja.

Uspešnost MSP smo v našem primeru pri vseh hipotezah (H_1 , H_2 , H_3 , H_4) merili na celovit način, s pomočjo sekundarnih podatkov (ROA, ROE, EVA, in BON). Vključili smo časovno dimenzijo za zadnjih pet let poslovanja. Za pridobivanje podatkov o uspešnosti podjetja smo uporabili poslovno bazo GVIN, ki je javna spletna baza podatkov o poslovanju podjetij in omogoča celovit vpogled v položaj podjetij na slovenskem trgu (GVIN 2018a).

ROA in ROE sta kazalnika donosnosti (rečemo tudi rentabilnosti), s katerima analiziramo uspešnost poslovanja podjetja. Stopnja donosnosti pomeni izraženo razmerje med donosi in vlaganji, pomnoženo s sto (Bojnec idr. 2007, 239). Poslovna donosnost sredstev (dobičkovnost sredstev, ROA) nam pokaže uspešnost uporabe sredstev podjetja. Računamo jo na letni ravni. Na podlagi tega kazalnika lahko ugotovimo, kako posluje podjetje (BISNODE b. l.). Stopnja ROA je razmerje med čistim dobičkom in sredstvi, pomnoženo s sto, in nam pove, koliko odstotkov od vrednosti sredstev predstavlja vrednost ustvarjenega čistega dobička. Ta kazalnik ne upošteva lastniške strukture sredstev, saj upoštevamo le skupno vrednost vseh sredstev, ne lastniške pripadnosti sredstev (Bojnec idr. 2007, 241). Na kazalnik ROA je treba biti pozoren, saj je čisti poslovni izid obračunskega obdobja mnogokrat podrejen kreativnemu računovodstvu. Na podjetje z zelo visokim ROA in hkrati zelo visoko vrednostjo kazalnika delež dolga v financiranju moramo biti pozorni, saj to pomeni, da podjetje povečuje uspešnost na račun zadolževanja (BISNODE b. l.). Lastnosti kazalnika ROA so naslednje: (1) Višja ko je vrednost kazalnika ROA, boljše je in bolj je podjetje donosno ter učinkoviteje uporablja lastna sredstva. (2) Dejavnosti, ki poslujejo z nižjo vrednostjo sredstev, bodo imele višjo vrednost ROA. Primer so storitvene dejavnosti. (3) Negativna vrednost ROA pomeni, da podjetje slabo posluje (negativno). (4) Vrednost ROA ena ali več pomeni, da podjetje običajno posluje z nizko vrednostjo sredstev ter posluje z dobičkom, ki ima vrednost enako ali večjo od zabeleženih sredstev. Takšno vrednost tega kazalnika imajo običajno podjetja, ki delujejo v dejavnosti, kjer ne potrebujejo veliko sredstev za poslovanje. Primer so storitvene dejavnosti. (5) V primeru, ko v imenovalcu nastopi vrednost nič, se ne izračuna. To pomeni, da podjetje posluje brez sredstev. (6) ROA ima vrednost nič v primeru, ko podjetje izkazuje dobiček v vrednosti nič (BISNODE b. l.).

Zaradi vsega navedenega je za uspešnost podjetja treba hkrati analizirati tudi druge kazalnike, kot je kazalnik ROE.

ROE pomeni donosnost (dobičkovnost) kapitala. Je razmerje med čistim dobičkom in kapitalom, pomnoženo s sto. Pove nam, koliko odstot-

kov od vrednosti kapitala predstavlja vrednost ustvarjenega čistega dobička, in mora biti načeloma višji od bančnih obresti. Kazalnik ROE je t. i. mati vseh kazalnikov uspešnosti podjetja. Podjetje oz. investicija lahko ustvari vrednost za lastnika samo, če je ROE večji, kot je strošek kapitala. Prav zaradi tega je donosnost kapitala ena izmed najbolj uporabljenih in najpomembnejših mer profitabilnosti z vidika lastnika. Rastoči ROE nakazuje, da podjetje povečuje svojo sposobnost ustvarjanja dobička brez potrebe po dodatnem kapitalu in da učinkovito uporablja lastniški kapital. Večji ROE pomeni višji donos, velja pa tudi nasprotno – padajoči ROE predstavlja manj donosno investicijo (Finančni slovar 2018).

EVA je ekonomska dodana vrednost. Koncept EVA je osnovan na cilju poslovanja podjetja, da doseže dolgoročno rast vrednosti enote lastniškega kapitala (npr. delnice) (Lukežič 2000, 5). EVA se izračuna tako, da neto dobiček podjetja zmanjšamo za primerno vrednost vseh oportunitetnih stroškov celotnega kapitala, investiranega v podjetje. Meri se v EUR. Po navadi ga analiziramo na letni ravni. EVA je povezana z merjenjem celotne produktivnosti podjetja in neposredno izpostavi številne načine, na katere bi bilo mogoče izboljšati učinkovitost podjetij. Managementu podjetij omogoča, da zavzame vidik lastnikov in da sprejme takšne odločitve, da izpolni njihova pričakovanja. EVA managementu nakazuje usmeritve, da bi bilo treba: (1) povečati dobiček, brez angažiranja večje količine kapitala; (2) uporabljati manj kapitala oz. zmanjšati stroške kapitala; (3) povečati investicije v projekte, ki ustvarjajo večje stopnje donosa, kot znašajo njihovi stroški kapitala; in (4) zmanjšati investicije v projekte, ki ustvarjajo manjše stopnje donosa (Bolčič 1999, 11; Gruban b. l., 1).

BON pomeni bonitetno oceno poslovanja podjetja. Vlagateljem in partnerjem podjetja pove, kako tvegano je poslovanje z izbranim podjetjem. Bonitetna ocena (BON) temelji na računovodskih izkazih subjektov za zadnje poslovno leto in napoveduje varnost poslovanja v naslednjih dvanajstih mesecih. Ocena BON se po navadi pripravlja na letni ravni. Za oceno BON smo uporabili podatke iz GVIN, kjer je BON sestavljen iz finančne ocene (A – najboljše; B, C, D, E – najslabše), ocene kazalnika (1 – najboljše; 2, 3 – najslabše) in dinamične napovedi (++ – najboljše; +, -, -- – najslabše). Na BON vplivajo dejavnost podjetja, lokacija, tožbe, blokade računov, plačilni indeks in finančni podatki (GVIN 2018a). Dinamična ocena pri izračunu upošteva tako pretekle spremembe v podjetju kakor tudi tekoče, vsakodnevne spremembe, zato se lahko spreminja dnevno (BISNODE b. l.). Podjetja z najboljšim BON imajo oceno A1+++. Vrednosti BON in prikaz vseh možnih ocen BON, ki smo jih uporabili, so prikazane v prilogi.

Hipoteza 2 in merski instrument

Glede na spoznanja avtorjev v poglavju pred tem lahko rečemo, da povezovanje in urejanje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov vplivata na uspešnost podjetja. V našem modelu (slika 1) povezavo opredeljujemo v hipotezi 2.

Hipoteza 2: Povezovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi z urejanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

V sklopu potrjevanja hipoteze 2 v empiričnem delu raziskujemo: (1) ali obstajajo statistično značilne povezave med povezovanjem in urejanjem kot dejavnostma managementa temeljnih procesov; (2) ali hipoteza 3 velja; (3) na katere kazalnike uspešnosti podjetja obstaja statistično značilen vpliv (ROA, ROE, EVA, BON); (4) kaj (katera trditev) v okviru urejanja in povezovanja ima največji vpliv na uspešnost podjetja; (5) kako močne so te povezave (šibke, močne); (6) kakšna je smer povezav (pozitivna, negativna).

Povezovanje in urejanje kot dejavnost managementa temeljnih procesov

Za dejavnik »management temeljnih procesov« razvijamo sklop trditev, ki se nanaša na interesne in instrumentalne vidike dejavnosti managementa temeljnih procesov (povezovanje, urejanje). Trditve smo razvili na podlagi preučevanja literature in virov v predhodnih poglavjih teoretičnega dela.

Področje »povezovanje« v okviru dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli z naslednjimi trditvami:

- Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev).
- Udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce) pri spremembah temeljnega procesa povezujemo s pomočjo projektnega načina dela.
- Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti izdelkov/storitev za kupca.
- Udeleženci (dobavitelji, zaposleni, kupci) smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe.

Področje »urejanje« v okviru dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli z naslednjimi trditvami:

- Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili.
- V podjetju dajemo pri urejanju zadev v zvezi s spremembami temeljnega procesa prednost pravilom in postopkom.
- V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa na operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev.
- Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa.

Vsako izmed trditev smo opremili z mersko lestvico po Likertu in jo vključili v anketni vprašalnik z opisi ter navodili za izpolnjevanje, kar predstavlja naš merski instrument za dejavnik »management temeljnih procesov« (Priloga). Pokazatelj vpliva povezovanja in urejanja na uspešnost podjetja v sklopu dejavnosti managementa temeljnih procesov je bila ocenjena stopnja strinjanja anketirancev s posamezno trditvijo.

68

Način potrjevanja hipoteze 2

Hipotezo 2 smo preverili z multiplo regresijsko analizo, saj analiziramo vpliv več neodvisnih spremenljivk (urejanje, povezovanje) na eno odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja). Izračunali smo determinacijski koeficient (r kvadrat oz. r^2), z izločanjem manj vplivnih spremenljivk smo optimizirali model, izračunali popravljen determinacijski koeficient ter s pomočjo F-testa preverili prilagajanje modela podatkom. S pomočjo izračuna statistično značilnega vpliva ter izračuna moči tega vpliva smo preverili vpliv posamezne neodvisne spremenljivke (urejanje, povezovanje) na odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja).

Uspešnost podjetja v hipotezi 2 smo merili enako kot pri hipotezi 1.

Hipoteza 3 in merski instrument

V teoretičnem delu smo zaznali povezave med vodenjem in poslovođenjem temeljnih procesov ter uspešnostjo podjetja. V našem modelu (slika 1) povezavo opredeljujemo v hipotezi 3.

Hipoteza 3: Vodenje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi s poslovođenjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

V sklopu potrjevanja hipoteze 3 v empiričnem delu raziskujemo: (1) ali obstajajo statistično značilne povezave med vodenjem in poslovođenjem kot dejavnostma managementa temeljnih procesov; (2) ali hipote-

za 4 velja; (3) na katere kazalnike uspešnosti podjetja obstaja statistično značilen vpliv (ROA, ROE, EVA, BON); (4) kaj (katera trditve) v okviru vodenja in poslovanja ima največji vpliv na uspešnost; (5) kako močne so te povezave (šibke, močne); (6) kakšna je smer povezav (pozitivna, negativna).

Vodenje in poslovanje kot dejavnost managementa temeljnih procesov

Za dejavnik »management temeljnih procesov« razvijamo sklop trditev, ki se nanaša na interesne in instrumentalne vidike dejavnosti managementa temeljnih procesov (vodenje, poslovanje). Trditve smo razvili na podlagi preučevanja literature in virov v predhodnih poglavjih teoretičnega dela.

Področje »vodenje ljudi« v okviru dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli z naslednjimi trditvami:

- Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov.
- Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce.
- Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.
- Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.

Področje »poslovanje« v okviru dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli z naslednjimi trditvami:

- Sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo.
- Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritaro (ukazovalno) vodenje sodelavcev.
- Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok.
- Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno.

Vsako izmed trditev smo opremili z mersko lestvico po Likertu in jo vključili v anketni vprašalnik z opisi in navodili za izpolnjevanje, kar predstavlja naš merski instrument za dejavnik »management temeljnih procesov« (Priloga). Pokazatelj vpliva vodenja in poslovanja na uspešnost podjetja v sklopu dejavnosti managementa temeljnih procesov je bila ocenjena stopnja strinjanja anketirancev s posamezno trditvijo.

Način potrjevanja hipoteze 3

Hipotezo 3 smo preverili z multiplo regresijsko analizo, saj analiziramo vpliv več neodvisnih spremenljivk (vodenje, poslovanje) na eno odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja). Izračunali smo determinacijski koeficient (r kvadrat oz. r^2), z izločanjem manj vplivnih spremenljivk smo optimizirali model, izračunali popravljen determinacijski koeficient ter s pomočjo F-testa preverili prilagajanje modela podatkom. S pomočjo izračuna statistično značilnega vpliva ter izračuna moči tega vpliva smo preverili vpliv posamezne neodvisne spremenljivke (vodenje, poslovanje) na odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja).

Uspešnost podjetja v hipotezi 3 smo merili enako kot pri hipotezi 1.

70

Hipoteza 4 in merski instrument

Če povzamemo teoretični del naloge v vsebini, ki govori o presojanju in merjenju temeljnih procesov, obstajajo povezave z uspešnostjo podjetja. V našem modelu (slika 1) povezavo opredeljujemo v hipotezi 4.

Hipoteza 4: Merjenje (instrumentalni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi s presojanjem (interesni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

V sklopu potrjevanja hipoteze 4 v empiričnem delu raziskujemo: (1) ali obstajajo statistično značilne povezave med merjenjem in presojanjem kot dejavnostma managementa temeljnih procesov; (2) ali hipoteza 5 velja; (3) na katere kazalnike uspešnosti podjetja obstaja statistično značilen vpliv (ROA, ROE, EVA, BON); (4) kaj (katera trditve) v okviru merjenja in presojanja ima največji vpliv na uspešnost podjetja; (5) kako močne so te povezave (šibke, močne); (6) kakšna je smer povezav (pozitivna, negativna).

Presojanje in merjenje kot dejavnost managementa temeljnih procesov

Za dejavnik »management temeljnih procesov« razvijamo sklop trditev, ki se nanaša na interesne in instrumentalne vidike dejavnosti managementa temeljnih procesov (presojanje, merjenje). Trditve smo razvili na podlagi preučevanja literature in virov v predhodnih poglavjih teoretičnega dela.

Področje »presojanje« v okviru dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli z naslednjimi trditvami:

- Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učene, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok).
- Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za kupca.
- Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi tehnološki napredek podjetja.
- Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.

Področje »merjenje« v okviru dejavnika »management temeljnih procesov« smo zajeli z naslednjimi trditvami:

- Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.
- Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s finančnimi učinki.
- Od zastavljenih ciljev sprememb temeljnega procesa v našem podjetju ne odstopamo.
- Pri merjenju uspešnosti sprememb temeljnega procesa dajemo v ospredje kratkoročne (takojšnje) koristi za podjetje.

Vsako izmed trditev smo opremili z mersko lestvico po Likertu in jo vključili v anketni vprašalnik z opisi ter navodili za izpolnjevanje, kar predstavlja naš merski instrument za dejavnik »management temeljnih procesov« (Priloga). Pokazatelj vpliva presojanja in merjenja na uspešnost podjetja v sklopu dejavnosti managementa temeljnih procesov je bila ocenjena stopnja strinjanja anketirancev s posamezno trditvijo.

Način potrjevanja hipoteze 4

Hipotezo 4 smo preverili z multiplo regresijsko analizo, saj analiziramo vpliv več neodvisnih spremenljivk (presojanje, merjenje) na eno odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja). Izračunali smo determinacijski koeficient (r kvadrat oz. r^2), z izločanjem manj vplivnih spremenljivk smo optimizirali model, izračunali popravljen determinacijski koeficient in s pomočjo F-testa preverili prilagajanje modela podatkom. S pomočjo izračuna statistično značilnega vpliva in izračuna moči tega vpliva smo preverili vpliv posamezne neodvisne spremenljivke (presojanje, merjenje) na odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja).

Uspešnost podjetja v hipotezi 4 smo merili enako kot pri hipotezi 1.

Povzetek poglavja

Na podlagi teoretičnih izhodišč v teoretičnem delu, identificirane raziskovalne vrzeli ter skladno z namenom in cilji naloge smo oblikovali mo-

del povezav (slika 1) ter razvili štiri hipoteze (H_1 , H_2 , H_3 , H_4). Za dejavnik »management temeljnih procesov«, ki vključuje področje interesni in instrumentalni vidiki dejavnosti managementa temeljnih procesov (snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, vodenje in poslovodenje, presojanje in merjenje), smo razvili trditve, ki so nam bile podlaga za oblikovanje anketnega vprašalnika (Priloga) za potrebe empiričnega dela raziskave. Merjenje uspešnosti podjetja smo glede na preučeno literaturo in vire zasnovali na celovit način, s pomočjo sekundarnih podatkov o finančni uspešnosti (kazalnik donosnosti sredstev – ROA; kazalnik donosnosti kapitala – ROE), operativni uspešnosti (kazalnik ekonomske dodane vrednosti – EVA) ter kazalnik BON (bonitetna ocena poslovanja podjetja) za daljše časovno obdobje. Takšen način merjenja smo zasnovali glede na spoznanja iz literature, saj delni pogledi na uspešnost podjetja ob upoštevanju le enega kazalnika lahko prikažejo izkrivljeno sliko o uspešnosti podjetja.

72

Glede na uvodne opredelitve problema, razvite hipoteze in zasnovani model povezav med dejavnikom »management temeljnih procesov« ter uspešnostjo podjetij prehajamo v osrednji, empirični, del raziskave, kjer predstavljamo potek izvedbe raziskave, analize zbranih podatkov ter rezultate raziskave s komentarji po posameznih področjih.

Rezultati osrednje empirične raziskave

V skladu z namenom in cilji raziskave, ki je posvečena zasnovi in preverjanju strukturnega modela managementa temeljnih procesov (slika 1) ter izvedbi empirične raziskave o vplivu managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetij, v tem poglavju predstavljamo rezultate raziskave. Rezultati osrednje empirične raziskave v prvem delu vsebujejo: opis ciljne populacije, predstavitev načina zbiranja podatkov, opis vzorca, opis testiranja veljavnosti in zanesljivosti merskega instrumenta ter podroben opis uporabljenih metod analize podatkov. V nadaljevanju predstavljamo opisno statistiko rezultatov raziskave za dejavnik »management temeljnih procesov« s področji »snovanje« in »načrtovanje«, »povezovanje« in »urejanje«, »vodenje« in »poslovanje«, »presojanje« in »merjenje«. Na koncu empiričnega dela so predstavljeni rezultati preverjanja veljavnosti teoretičnega modela (slika 1) s komentarji. Rezultate predstavljamo s pomočjo preglednic, opisov in komentarjev v tekstu ter preglednic v prilogah.

Opis poteka zbiranja in analize podatkov

V nadaljevanju predstavljamo podroben opis poteka raziskave. Opisujemo ciljno populacijo, metode zbiranja podatkov, vzorec podjetij, metode analize podatkov ter način testiranja merskega instrumenta.

Opis ciljne populacije

Ciljna populacija v naši raziskavi so bila MSP, ki so bila v času naše raziskave na dan 11. 1. 2017 navedena v javni bazi podatkov o poslovnih

subjektih s sedežem na območju Republike Slovenije (AJPES). AJPES je Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, ki je pooblaščenca za zbiranje, obdelovanje in posredovanje podatkov iz letnih poročil poslovnih subjektov ter za javno objavljane letnih poročil in drugih podatkov gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov in drugih poslovnih subjektov (AJPES 2018). Zahtevek za pridobitev kontaktnih podatkov o podjetjih smo na AJPES posredovali 10. 1. 2017. Seznam podjetij smo od AJPES pridobili v elektronski obliki 11. 1. 2017. MSP je bilo 3236.

V raziskavo smo vključili samostojne podjetnike (s. p.), družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), družbe z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) in delniške družbe (d. d.). Podjetij v likvidaciji, stečaju in prisilni poravnavi nismo vključili. Prav tako nismo vključili javnih agencij, sodišč, notarjev, odvetnikov, upravnih enot ipd., saj ti niso bili naša ciljna populacija. Na trgu imajo namreč poseben položaj in za njih v javno dostopnih bazah ni popolnih podatkov o uspešnosti poslovanja. Pridobljeni podatki o preostalih MSP (spletna pošta podjetij) v bazi AJPES so bili nepopolni, zato smo naslove spletne pošte za podjetja naknadno poiskali sami s pomočjo javnih objav na spletu. V bazi je ostalo skupaj 3.007 MSP, za katere smo našli javno objavljene naslove e-pošte, kar je predstavljal naš vzorčni okvir. Z uvodnim nagovorom in prošnjo za sodelovanje v raziskavi smo se po elektronski pošti direktno obrnili na direktorje podjetij (Priloga).

74

Uporabljene metode zbiranja podatkov

Za zbiranje podatkov smo uporabili spletni anketni vprašalnik (Priloga). Razvili smo ga s pomočjo pregleda literature v teoretičnem delu raziskave. Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa (Priloga).

Anketni vprašalnik bil sestavljen iz več tematskih sklopov. V uvodu se nahajajo spremni dopis za direktorje podjetij, razlaga o raziskavi in navodila za izpolnjevanje (Priloga). Prvi sklop obravnava dejavniki »management temeljnega procesa« v podjetju (vrsta temeljnega procesa, snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, vodenje in poslovanje, presojanje in merjenje). V drugem sklopu smo zajeli podatke o podjetju in anketirancu (uspešnost podjetja glede na glavnega tekmeča v panogi, panoga, število zaposlenih, statusna oblika podjetja, dosežena najvišja stopnja izobrazbe anketiranca, trenutna funkcija anketiranca v podjetju, ime podjetja).

Najpomembnejše, zadnje, vprašanje v vprašalniku se je nanašalo na ime podjetja. Potrebovali smo ga zaradi naknadnega pridobivanja aktual-

nih sekundarnih podatkov o ROA, ROE, EVA in BON. Sekundarne podatke smo pridobili sami iz poslovne baze GVIN, in sicer za zadnjih pet let poslovanja za tista podjetja, ki so v celoti izpolnila anketni vprašalnik.

Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Z vidika vrste vprašanj smo vključili vprašanja o dejstvih – anketiranci so podajali ocene strinjanja s podanimi trditvami. Da smo omogočili čim večjo razlikovanje odgovorov, smo se izognili uporabi odgovorov tipa »da« in »ne«. Uporabili smo šeststopenjsko Likertovo lestvico, da smo se izognili odgovorom na srednji vrednosti lestvice (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 166).

Spremenljivke, ki smo jih vključili v vprašalnik, so bile ordinalne, številske in nominalne. Ordinalna spremenljivka omogoča kvečjemu ureditev enot po velikosti. Ordinalne (lestvica od 1 do 6) smo uporabili za merjenje sprememb v okolju, strategije podjetja do kupcev ter interesnih in instrumentalnih vidikov planiranja, organiziranja, vodenja ter nadziranja dejavnosti managementa temeljnih procesov. Številska spremenljivka omogoča ureditev po vrednosti. Številske spremenljivke smo uporabili pri merjenju finančne uspešnosti podjetja, kar smo merili z ROA, ROE in EVA. Nominalne spremenljivke omogočajo razlikovanje med vrednostmi samo z enakostjo ali neenakostjo (Košmelj 2001, 239–45). Nominalne spremenljivke smo uporabili za merjenje celovite uspešnosti podjetja, kar smo merili z BON.

Testiranje veljavnosti in zanesljivosti merskega instrumenta

Vsebinsko smo merski instrument razvili s pomočjo pregleda literature v teoretičnem delu raziskave in zasnovo predstavili v poglavju 4. Vprašalnik (Priloga) smo oblikovali v spletni obliki s pomočjo spletne aplikacije iKA, ki je odprtokodna aplikacija za spletno anketiranje.

Zanesljivost vprašalnika smo preverili s pomočjo Cronbachovega koeficienta alfa (α), ki je namenjen merjenju notranje konsistentnosti merskega instrumenta (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 166). Pred pošiljanjem v podjetja smo vprašalnik dodatno predhodno testirali v akademskem okolju. Obrnili smo se na pet raziskovalcev s področja managementa in raziskovalne metodologije, od katerih smo pridobili koristne predloge izboljšav vprašalnika, ki so se nanašali na jasnost zapisanega, navodila za izpolnjevanje, strukturo in zaporedje tematskih sklopov. Predloge smo upoštevali in jih vključili v izboljšano verzijo vprašalnika. Testiranje delovanja spletne aplikacije optimiranega vprašalnika v elektronski obliki v iKA z izpolnjevanjem vsebine vprašalnika in testiranje shranjevanja zbranih podatkov smo izvajali do 12. 6. 2017.

Veljavnost vprašalnika smo zagotovili z razvojem primernih pokazateljev za merjenje posameznih vplivov in povezav s spoznanji v teoretičnem delu raziskave. Veljavnost se nanaša na to, koliko smo prepričani, da merski instrument (anketni vprašalnik) dejansko meri to (pojav), kar naj bi domnevno meril (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 168). Empirično smo na vsakem tematsko povezanem sklopu uporabili faktorsko analizo in tako dodatno preverili, ali spremenljivke (naše trditve) zares merijo enak dejavnik (faktor).

Rezultati veljavnosti po posameznih dejavnikih so prikazani v skupni preglednici Cronbachovih koeficientov alfa (Priloga), ki so nadaljevanju empiričnega dela opisani pri vsakem od dejavnikov.

Vzorec anketiranih podjetij

76

Pošiljanje vabil na spletne naslove 3.007 MSP v Sloveniji se je začelo 14. 6. 2017. Spletna anketa je bila odprta do 9. 9. 2017. S pomočjo službe za informatiko Fakultete za management smo v času od 14. 6. 2017 do 9. 9. 2017 vabilo za sodelovanje vsem podjetjem v raziskavi poslali trikrat. Oddanih je bilo skupaj 318 anket (delno in popolno izpolnjenih). Večina izmed njih se je prekinila ob zadnjem vprašanju, ko smo anketirance prosili za ime podjetja. V bazi zbranih anket je ostal vzorec 163 anket podjetij s popolnimi odgovori, vključno z imenom podjetja. Od tega je bilo 73 majhnih (44,8 %) in 90 (55,2 %) srednjih podjetij. Glede na vzorčni okvir 3.007 podjetij to predstavlja 5,42-% stopnjo odzivnosti, kar je podoben odziv kot pri podobnih raziskavah v regiji (Hernaus, Bosilj-Vukšič in Indihar-Štemberger 2016; Hernaus, Pejić Bach in Bosilj Vukšič 2012).

Uporabljene metode analize podatkov

Zbrane podatke smo s pomočjo statističnega programa SPSS (verzija 24.00) analizirali z naslednjimi metodami:

- korelacijsko analizo,
- multiplo regresijsko analizo,
- eksploratorno faktorsko analizo.

V empiričnem delu za vsakega izmed dejavnikov v našem modelu (slika 1) prikazujemo rezultate s pomočjo naslednjih prikazov:

- Povezanost (korelacija) med spremenljivkami oz. trditvami znotraj dejavnika, ki ga v fazi statistične analize poimenujemo faktor, analiziramo in prikažemo s pomočjo:
 - Kaiser-Maier-Oaklinovega testa (KMO),

- Bartlettovega testa,
- determinante.
- Komunalitete, ki prikazujejo delež variance opazovanih spremenljivk, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju oz. celotni varianci.
- Celotna pojasnjena varianca, ki prikazuje delež ohranjene variabilnosti, ko spremenljivko združimo v en faktor (ko so trditve dovolj povezane, je lahko ena spremenljivka na novo).
- Matrika faktorskih uteži, ki kaže, v kolikšni meri posamezna spremenljivka znotraj dejavnika prispeva k skupnemu vplivu.
- Determinanta nam pokaže, ali posamezne spremenljivke morda ne merijo enega in istega (problem multikolinearnosti).
- Interna konsistentnost (Cronbachov koeficient alfa – α), ki prikazuje zanesljivost (ponovljivost rezultatov ob podobnih podatkih). S testom smo tako preverili stabilnost podatkov.
- Koeficient asimetrije, ki kaže porazdelitev spremenljivke, ki je lahko asimetrična v desno oz. pozitivno asimetrična (če je vrednost koeficienta večja od nič), simetrična oz. normalno porazdeljena (če je vrednost koeficienta enaka nič) ali asimetrična v levo oz. negativno asimetrična (če je vrednost koeficienta manjša od nič). Vrednost koeficienta, večja od 0,20, kaže na veliko asimetrijo (Tavakol in Dennick 2011, 53).
- Koeficient sploščenosti: kaže, ali je spremenljivka koničasta (če je vrednost koeficienta večja od 0), normalna (če je vrednost koeficienta enaka 0) ali sploščena (če je vrednost koeficienta manjša od 0). Vrednost koeficienta nad 0,8 kaže na veliko oz. nenormalno sploščenost (Tavakol in Dennick 2011, 53).

Značilnosti vzorca, povprečne vrednosti in standardne odklone smo prikazali s pomočjo deskriptivne statistične analize.

Korelacijska analiza

Korelacijska analiza preučuje soodvisnost (povezanost, usklajenost) med dvema (ali več) statističnima spremenljivkama. Ker vse porazdelitve niso popolnoma normalno porazdeljene, uporabimo tako Pearsonov kot tudi Spearmanov korelacijski koeficient. Ena izmed predpostavk Pearsonovega koeficienta predvideva normalnost porazdelitve, toda ker je omenjeni statistični test dovolj robusten, ne predvidevamo večjih odstopanj med rezultati. V primeru podobnih rezultatov damo prednost Pearsonovemu korelacijskemu koeficientu, in sicer zaradi lažje interpretacije v smislu povprečnih vrednosti. Spearmanov korelacijski koeficient namreč operi-

ra s povprečnimi rangi, torej izgubimo povezavo z Likertovo lestvico, kot je bila zastavljena v izhodišču (Pagano 2004).

Multipla regresijska analiza

Multipla regresijsko analizo uporabimo z namenom preverjanja vpliva več neodvisnih spremenljivk na eno odvisno spremenljivko. Omenjeni princip uporabimo pri preverjanju sestavljenih hipotez (H₂, H₃, H₄ in H₅). Pri interpretaciji podatkov regresijske analize smo pozorni na naslednje parametre:

Determinacijski koeficient (r kvadrat oz. r^2), je definiran kot delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke, ki smo jo uspeli pojasniti z neodvisnimi spremenljivkami. Glede na to, ali imamo v modelu več neodvisnih spremenljivk, interpretiramo popravljen determinacijski koeficient, ki je popravljen glede na število neodvisnih spremenljivk v modelu (Henderson in Velleman 1981, 391–411).

S pomočjo F-testa nato preverjamo prilagajanje modela podatkom, kjer želimo, da je ta statistično značilen.

Tretjič, preverjamo vpliv posamezne neodvisne spremenljivke na odvisno (kar naredimo prek statistično značilnega vpliva) in moč tega vpliva (kar ugotavljamo prek primerjave beta vrednosti neodvisnih spremenljivk) (Thompson in Borrello 1985, 203–9).

Eksploratorna faktorska analiza

S pomočjo eksploratorne faktorske analize preverjamo dimenzionalnost posameznih predvidenih interesnih in instrumentalnih vidikov dejavnosti managementa temeljnih procesov (planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje), ki jih imenujemo spremenljivke. Preliminarna interpretacija predvideva, da najprej preverimo povezanost (korelacijo) med spremenljivkami. Pri tem Yong in Pearce (2013, 79–94) predlagata, da spremenljivke, kjer zaznamo povezanost pod 0,3, izločimo iz nadaljnje analize. Po drugi strani je treba biti tudi previden, saj korelacije nad 0,9 nakazujejo problem multikolinearnosti v podatkih (torej redundanco, saj z dvema spremenljivkama merimo eno in isto). Na multikolinearnost nas opozori vrednost determinante, za katero si želimo, da je nad 0,00001. Poleg korelacijske analize nam tudi Kaiser-Meyer-Olkinova (KMO) mera vzorčne ustreznosti in Bartlettov test pomagata pri določanju, ali so spremenljivke medsebojno dovolj povezane, da je faktorska analiza smiselna. Priporočena vrednost za KMO je nad 0,5, pri Bartlettovem testu želimo, da je ta statistično značilen (Yong in Pearce 2013, 79–94). Komunaliteto razumemo kot delež variance opazovanih spremenljivk, ki jo lahko pripišemo

skupnemu faktorju oz. celotni varianci. Spremenljivke z nizkimi komunalitetami izločimo iz nadaljnje analize, pri tem kot mejno vrednost sklepamo na vrednosti pod 0,3 (Child 2006). Drugi faktorji so izločeni šele naknadno, postopek se konča, ko je delež pojasnjene variance dovolj visok (Tucker in MacCallum 1997). Lastne vrednosti faktorjev uporabljamo za ugotavljanje optimalnega števila faktorjev za izločitev (izbor, v tem primeru to, kateri faktor v analizi pustimo). Eden izmed znanih kriterijev, ki se tu uporablja, je Kaiserjev kriterij, ki priporoča, da izločimo toliko faktorjev, kot jih ima lastno vrednost nad 1 (Kaiser 1960, 141–51). Ko smo zadovoljni s faktorsko analizo, shranimo končne faktorje in z njimi v nadaljevanju operiramo kot z novimi spremenljivkami. Ko shranjujemo nove faktorje, imamo v programu za statistično obdelavo podatkov (SPSS) na razpolago tri metode: regresijsko, Bartlettovo in Anderson-Rubinovo. Prvi dve nam podata nepristranske ocene, ki so v korelaciji le s spremenljivkami znotraj posameznega faktorja in jih enostavno interpretiramo, medtem ko Anderson-Rubinova metoda prinese rezultate, ki so nekorelirani in standardizirani. Faktorske uteži nam povedo informacijo, v kolikšni meri posamezna spremenljivka prispeva k skupnemu faktorju, pri čemer velja, da je več bolje (Harman 1976). Poleg faktorske analize, ki načeloma preverja veljavnost merske lestvice, uporabimo še analizo zanesljivosti (notranje konsistentnosti dejavnika). Cronbachov koeficient alfa (α) je mera, ki jo uporabimo za računanje zanesljivosti posameznih sklopov, merjenih s pomočjo Likertove lestvice. Za ocenjevanje kakovosti merske lestvice vrednosti pod 0,5 razumemo kot nedopustne, do 0,6 so slabe, do 0,7 vprašljive, nad 0,8 dobre, nad 0,9 celo odlične (Tavakol in Dennick 2011, 53).

Opisna statistika rezultatov raziskave

Začenjamo predstavitev rezultatov empirične raziskave, pri čemer uvodoma predstavljamo podatke o podjetjih, ki smo jih zajeli v vzorec: gre za splošne podatke o anketiranih podjetjih, o panogi, v kateri delujejo, o velikosti podjetij ter o izobrazbi in funkciji, ki jo opravljajo anketiranci. V nadaljevanju predstavljamo deskriptivno statistiko podatkov, pridobljenih na podlagi vzorca 163 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov.

Rezultati analize vzorca podjetij

Najprej predstavljamo podatke, ki so jih anketiranci podali o podjetjih, v katerih so zaposleni. Za klasifikacijo panog smo uporabili standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD) podjetij (SURS 2016). Iz preglednice 3 je razvidno, da največ podjetij (37,4 %) posluje v predelovalni dejavnosti,

druga najpogosteje zastopana panoga (10,4 %), v kateri poslujejo podjetja, je trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil.

Preglednica 3: Panoga, v kateri posluje podjetje

Panoga, v kateri posluje podjetje	Frekvenca	Delež (%)
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	10	6,1
Predelovalne dejavnosti (proizvodnja itd.)	61	37,4
Oskrba z električno energijo, s plinom in paro	2	1,2
Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja	6	3,7
Gradbeništvo	11	6,7
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	17	10,4
Promet in skladiščenje	7	4,3
Gostinstvo	2	1,2
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	4,3
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	9	5,5
Druge raznovrstne dejavnosti (svetovanje itd.)	2	1,2
Izobraževanje	2	1,2
Zdravstvo in socialno varstvo	2	1,2
Drugo	25	15,3
Skupaj	163	100,0

80

V preglednici 4 opazimo, da je glede na povprečno število zaposlenih v podjetjih v letu 2016 večji delež (55,2 %) srednjih podjetij, preostali del (44,8 %) pa predstavljajo majhna podjetja (preglednica 4).

Pri proizvodnih podjetjih, ki jih je največ, v našem vzorcu opažamo, da so to podjetja, ki proizvajajo sklope, polizdelke za druga podjetja (80 %) in so vpeta v dobaviteljsko verigo večjih podjetij. 20 % podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, je takšnih, ki proizvajajo končni izdelek in ga prodajajo končnemu potrošniku (kupcu). To je pomembno za nadaljnjo interpretacijo rezultatov v empiričnem delu raziskave.

Preglednica 4: Povprečno število zaposlenih

Povprečno število zaposlenih v podjetju	Frekvenca	Delež (%)
od 10 do 49 (majhno podjetje)	73	44,8
od 50 do 249 (srednje podjetje)	90	55,2
Skupaj	163	100,0

Kot prikazuje preglednica 5, ima 47,2 % anketirancev dodiplomsko višješolsko, visokošolsko ali univerzitetno (bolonjsko UN) izobrazbo, 28,2 % jih ima dodiplomsko univerzitetno izobrazbo (stari program) ali bolonjski strokovni magisterij, 11,0 % anketirancev poklicno ali srednješolsko izobrazbo, 10,4 % jih ima znanstveni magisterij (stari program), 3,1 % jih ima doktorat znanosti.

Preglednica 5: Dosežena najvišja stopnja izobrazbe anketiranca

Dosežena najvišja stopnja izobrazbe anketiranca	Frekvenca	Delež (%)
Poklicna ali srednješolska izobrazba	18	11,0
Dodiplomska višješolska, visokošolska ali univerzitetna (bolonjska UN)	77	47,2
Dodiplomska univerzitetna (stari program) ali strokovni magisterij (bolonjski)	46	28,2
Znanstveni magisterij (stari program)	17	10,4
Doktorat znanosti (prejšnji ali bolonjski B3)	5	3,1
Skupaj	163	100,0

81

Iz preglednice 6 je razvidno, da 35,0 % anketirancev v podjetju opravlja funkcijo direktorja ali vodje poslovne funkcije, 27,0 % je generalnih direktorjev, 7,4 % anketirancev opravlja funkcijo skrbnika procesa, 4,3 % vodje projektov za izboljšave procesov, 2,5 % anketirancev opravlja funkcijo tehničnega direktorja (preglednica 6).

Preglednica 6: Trenutna funkcija anketiranca v podjetju

Trenutna funkcija anketiranca v podjetju	Frekvenca	Delež (%)
Generalni direktor	44	27,0
Tehnični direktor	4	2,5
Direktor ali vodja poslovne funkcije (enote, oddelka, sektorja)	57	35,0
Skrbnik procesa	12	7,4
Vodja projektov za izboljšave procesov	7	4,3
Drugo	39	23,9
Skupaj	163	100,0

Kar 23,9 % anketirancev ne opravlja dela nobene izmed podanih funkcij, temveč so večinoma zaposleni kot člani timov in sodelavci pri projektih.

Čeprav smo vprašalnike naslovili na direktorje podjetij, so jih izpolnjevali tudi njihovi sodelavci, ki so povezani z izboljšavami procesov v podjetju. To smo ob začetku raziskave predvideli in v sklop vprašanj o anketirancih vključili tudi nabor različnih možnosti o tem, katero funkcijo opravljajo anketiranci. Glede na spoznanja v teoretičnem delu naloge o lastnostih MSP in managementu temeljnih procesov v MSP smo predvidevali, da ankete ne bodo izpolnjevali samo direktorji. To povezujemo z manj podobno delitvijo dela v teh podjetjih, manj hierarhičnimi nivoji od vodstva navzdol in posledično večjo vpletenostjo vodij in sodelavcev operativnega nivoja v management temeljnih procesov, ki so po navadi v MSP hierarhično bliže vrhnjemu nivoju managementa.

Rezultati ocen za dejavniki »management temeljnih procesov«

82

V tem poglavju predstavljamo rezultate osrednjega sklopa anketnega vprašalnika, kjer smo anketirance povprašali po dejavnostih managementa temeljnih procesov, ki v našem modelu povezav (slika 1) predstavljajo enega izmed dejavnikov, za katerega smo predpostavili, da vpliva na uspešnost podjetja. Glede spoznanja v teoretičnem delu in glede na razviti model povezav smo med dejavnike managementa temeljnih procesov všteli instrumentalne in interesne dejavnosti managementa (planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje), ki smo jih podrobneje razčlenili na snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, vodenje in poslovodenje, presojanje in merjenje (preglednica 1, slika 1). Med anketiranci smo najprej preverili, kakšno vrsto temeljnega procesa izvaja njihovo podjetje. Nabor temeljnih procesov smo pripravili na podlagi študija literature in spoznanj v teoretičnem delu, izhajali smo iz tega, da smo primerno celovito zajeli tako procese na vhodu podjetja (nabava) kot procese v podjetju (razvoj, proizvodnja, izvajanje storitev) in na izhodu podjetja (trženje).

Tudi v tem delu anketnega vprašalnika so anketiranci na izbrane trditve za vsako izmed dejavnosti managementa temeljnih procesov (snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, vodenje in poslovodenje, presojanje in merjenje) odgovarjali s pomočjo šeststopenjske lestvice, s katero so ocenili, v kolikšni meri posamezna trditev drži za njihovo podjetje. Pri tem je ocena 1 pomenila, da trditev za podjetje nikakor ne drži, ocena 6 pa, da zelo drži. Skupno povprečje posameznih trditev smo izračunali tako, da smo sešteli povprečne vrednosti posameznih trditev ter vsoto delili s številom trditev. Za vsako izmed trditev smo izračunali pov-

prečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti, kar je predstavljeno v preglednicah v nadaljevanju tega poglavja in prilogah.

Rezultate o vrsti temeljnih procesov v podjetjih, ki so bila v našem vzorcu, prikazujemo v preglednici 7.

Preglednica 7: Vrsta temeljnega procesa podjetja

Vrsta temeljnega procesa	Frekvenca	Delež (%)
Nabava blaga/storitev	13	8,0
Razvoj novih, izboljševanje obstoječih izdelkov/storitev	44	27,0
Proizvodnja izdelkov	43	26,4
Trženje izdelkov	24	14,7
Izvajanje/trženje storitev	22	13,5
Logistika/dostava	8	4,9
Servis/poprodajne storitve	6	3,7
Drugo	3	1,8
Skupaj	163	100,0

Iz preglednice 7 je razvidno, da je največ anketirancev (27,0 %) kot temeljni proces podjetja označilo razvoj novih in izboljševanje obstoječih izdelkov oz. storitev, 26,4 % anketirancev proizvodnjo izdelkov, 14,7 % kot temeljni proces podjetja opredeljuje trženje izdelkov, 13,5 % izvajanje oz. trženje storitev, 8,0 % nabavo blaga oz. storitev, 4,9 % logistiko oz. dostavo ter 3,7 % anketirancev servis oz. poprodajne storitve. 1,8 % anketirancev temeljnega procesa v podjetju ni moglo umestiti med podane vrste, temveč kot temeljni proces njihovega podjetja navajajo distribucijo, komunalne storitve in storitve klicnih centrov.

Nato smo se osredotočili na dejavnosti managementa temeljnih procesov v podjetjih (snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, vodenje in poslovanje, presojanje in merjenje).

Najprej smo preverili način snovanja in načrtovanja temeljnih procesov, pri čemer smo za vsak način uporabili po štiri trditve. Povprečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti za trditve snovanja temeljnih procesov prikazujemo v preglednici 8.

Preglednica 8: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »snovanje«

Trditev	Povprečna vrednost (1–6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.	4,60	1,069	-0,743	0,549
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok.	5,02	1,045	-1,121	1,130
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce).	4,63	1,144	-0,843	0,453
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca.	4,88	1,021	-0,856	0,232
Skupaj snovanje	4,78			

84

Na podlagi prikazanih vrednosti ugotavljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno (5,02) dodelili trditvi, da so pri snovanju sprememb temeljnega procesa usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok, najnižjo povprečno oceno (4,60) ima trditev, da pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevajo poslovno strategijo podjetja. Relativno visoko oceno so anketiranci v povprečju podali tudi pri drugih trditvah. Standardni odkloni trditvev se gibljejo od 1,021 do 1,144.

Vrednosti koeficientov asimetričnosti so pri vseh trditvah negativne, kar nakazuje na asimetrijo v levo. Vrednosti koeficientov sploščenosti so pri vseh trditvah pozitivne, kar pomeni koničasto porazdelitev.

Povprečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti za trditve glede načinov načrtovanja temeljnih procesov prikazujemo v preglednici 9.

Na podlagi prikazanih vrednosti ugotavljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno dodelili (4,71) trditvi, da je pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarek na učinkovitosti (čim manjši stroški dela in materiala izvajanja procesa, čim večja produktivnost), najnižjo povprečno oceno (3,12) pa ima trditev, da načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih (sestankih z vnaprej določenimi okviri). Relativno visoko oceno so anketiranci v povprečju podali tudi pri drugih trditvah. Standardni odkloni trditvev se gibljejo od 1,088 do 1,513.

Koeficienti asimetričnosti so pri večini trditvev pozitivni, kar nakazuje na asimetrijo v desno. Izjema je le prva trditev, pri kateri je vrednost

koeficienta asimetričnosti negativna, kar kaže na asimetrijo v levo. Vrednosti koeficientov sploščenosti so pri vseh trditvah negativne, kar pomeni sploščeno porazdelitev.

Preglednica 9: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »načrtovanje«

Trditev	Povprečna vrednost (t-6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti (čim manjši stroški dela in materiala izvajanja procesa, čim večja produktivnost).	4,71	1,088	-0,583	-0,320
Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarjamo takojšnje finančne učinke.	3,88	1,190	0,062	-0,825
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol (odločitve vodstva brez vključevanja sodelavcev na operativnih nivojih).	3,25	1,513	0,268	-1,082
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih (sestankih z vnaprej določenimi okviri).	3,12	1,409	0,235	-0,944
Skupaj načrtovanje	3,74			

Preverili smo tudi načine povezovanja in urejanja pri izvajanju temeljnih procesov, pri čemer smo za vsak način uporabili po štiri trditve. Povprečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti za trditve glede načinov povezovanja pri izvajanju temeljnih procesov prikazujemo v preglednici 10.

Na podlagi prikazanih vrednosti ugotavljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno dodelili (4,40) trditvi, da so udeleženci (dobavitelji, zaposleni, kupci) povezani na način, ki jim omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe, najnižjo povprečno oceno (3,83) pa ima trditev, da udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce) pri spremembah temeljnega procesa povezujejo s pomočjo projektnega načina dela. Relativno visoko oceno so anketiranci v povprečju podali tudi pri drugih trditvah. Standardni odkloni trditev se gibljejo od 1,109 do 1,330.

Vrednosti koeficientov asimetričnosti so pri vseh trditvah negativne, kar nakazuje na asimetrijo v levo. Tudi vrednosti koeficientov sploščenosti so pri vseh trditvah negativne, kar pomeni sploščeno porazdelitev.

Preglednica 10: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »povezovanje«

Trditve	Povprečna vrednost (1–6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev).	4,31	1,265	-0,665	-0,184
Udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce) pri spremembah temeljnega procesa povezujemo s pomočjo projektnega načina dela.	3,83	1,330	-0,170	-0,973
Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti izdelkov/storitev za kupca.	4,32	1,109	-0,165	-0,847
Udeleženci (dobavitelji, zaposleni, kupci) smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe.	4,40	1,158	-0,454	-0,690
Skupaj povezovanje	4,22			

86

Povprečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti za trditve glede načinov urejanja pri izvajanju temeljnih procesov prikazujemo v preglednici 11.

Preglednica 11: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »urejanje«

Trditve	Povprečna vrednost (1–6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili.	3,42	1,232	0,149	-0,713
V podjetju dajemo pri urejanju zadev v zvezi s spremembami temeljnega procesa prednost pravilom in postopkom.	3,38	1,228	0,169	-0,625
V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa na operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev.	2,67	1,305	0,742	-0,211
Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa.	2,51	1,199	0,849	0,300
Skupaj urejanje	3,00			

Na podlagi prikazanih vrednosti ugotovljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno (3,42) dodelili trditvi, da so odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa natančno formalno določeni.

ni s predpisi in pravili, najnižjo povprečno oceno (2,51) pa ima trditev, da funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo njihove možnosti pri spremembah temeljnega procesa. Relativno nizko oceno so anketiranci v povprečju podali tudi pri drugih trditvah. Standardni odkloni trditvev se gibljejo od 1,199 do 1,305.

Vrednosti koeficientov asimetričnosti so pri vseh trditvah pozitivne, kar nakazuje na asimetrijo v desno. Vrednosti koeficientov sploščenosti so pri večini trditvev negativne, kar pomeni sploščeno porazdelitev. Izjema je le četrta trditev, pri kateri je vrednost koeficienta sploščenosti pozitivna in kaže na koničasto porazdelitev.

Osredotočili smo se tudi na vodenje in poslovanje pri izvajanju temeljnih procesov, pri čemer smo za vsak način uporabili po štiri trditve. Povprečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti za trditve glede vodenja pri izvajanju temeljnih procesov prikazujemo v preglednici 12. Na podlagi prikazanih vrednosti ugotavljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno (4,35) dodelili trditvi, da pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujejo izvajalce procesov, najnižjo povprečno oceno (3,69) pa ima trditev, da pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujejo svoje kupce. Precej podobno oceno so anketiranci v povprečju podali tudi pri drugih trditvah. Standardni odkloni trditvev se gibljejo od 1,194 do 1,267 (preglednica 12).

Preglednica 12: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »vodenje«

Trditev	Povprečna vrednost (1-6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov.	4,35	1,194	-0,640	0,190
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce.	3,69	1,210	-0,076	-0,468
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.	3,77	1,263	-0,121	-0,625
Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.	4,02	1,267	-0,323	-0,624
Skupaj vodenje	3,96			

Vrednosti koeficientov asimetričnosti so pri vseh trditvah negativne, kar nakazuje na asimetrijo v levo. Vrednosti koeficientov sploščenosti so pri večini trditvev negativne, kar kaže na sploščeno porazdelitev. Izjema je

le prva trditev, katere vrednost koeficienta sploščenosti je pozitivna, kar pomeni koničasto porazdelitev.

Povprečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti za trditve glede poslovođenja pri izvajanju temeljnih procesov prikazujemo v preglednici 21. Na podlagi prikazanih vrednosti ugotavljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno (2,63) dodelili trditvi, da sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo, najnižjo povprečno oceno (2,40) pa ima trditev, da pri uvajanju sprememb v temeljni proces pogosto sledijo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok. Relativno nizko oceno so anketiranci v povprečju podali tudi pri drugih trditvah. Standardni odkloni trditev se gibljejo od 1,288 do 1,422. Vrednosti koeficientov asimetričnosti so pri vseh trditvah pozitivne, kar nakazuje na asimetrijo v desno. Vrednosti koeficientov sploščenosti so pri večini trditev pozitivne, kar kaže na koničasto porazdelitev. Izjema je le zadnja trditev, pri kateri je vrednost koeficienta sploščenosti negativna, kar pomeni sploščeno porazdelitev (preglednica 13).

88

Preglednica 13: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »poslovođenje«

Trditev	Povprečna vrednost (1–6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo.	2,63	1,334	0,888	0,211
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev.	2,42	1,422	0,939	0,019
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok.	2,40	1,399	0,943	0,119
Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno.	2,51	1,288	0,646	-0,440
Skupaj poslovođenje	2,49			

Preverili smo še načine presojanja in nadzorovanja pri izvajanju temeljnih procesov, pri čemer smo za vsak način uporabili po štiri trditve. Povprečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti za trditve glede načinov presojanja pri izvajanju temeljnih procesov prikazujemo v preglednici 14.

Preglednica 14: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »presojanje«

Trditve	Povprečna vrednost (1-6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok).	4,50	1,113	-0,617	-0,151
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za kupca.	4,44	1,025	-0,555	-0,146
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi tehnološki napredek podjetja.	4,36	1,076	-0,464	-0,074
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.	4,17	1,114	-0,318	-0,204
Skupaj presojanje	4,37			

Na podlagi prikazanih vrednosti ugotavljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno (4,50) dodelili trditvi, da uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok), najnižjo povprečno oceno (4,17) pa ima trditev, da uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji. Relativno visoko oceno so anketiranci v povprečju podali tudi pri drugih trditvah. Standardni odkloni trditve se gibljejo od 1,025 do 1,114.

Vrednosti koeficientov asimetričnosti so pri vseh trditvah negativne, kar nakazuje na asimetrijo v levo. Tudi vrednosti koeficientov sploščenosti so pri vseh trditvah negativne, kar pomeni sploščeno porazdelitev.

Povprečja, standardne odklone ter vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti za trditve glede načinov merjenja pri izvajanju temeljnih procesov prikazujemo v preglednici 15.

Na podlagi prikazanih vrednosti ugotavljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno (4,48) dodelili trditvi, da uspešnost sprememb temeljnega procesa merijo s finančnimi učinki, najnižjo povprečno oceno (3,12) pa ima trditev, da pri merjenju uspešnosti sprememb temeljnega procesa postavljajo v ospredje kratkoročne (takojsnje) koristi za podjetje. Srednje visoko oceno so anketiranci v povprečju podali tudi pri drugih trditvah. Standardni odkloni trditve se gibljejo od 1,033 do 1,254.

Pri prvih dveh trditvah sta vrednosti koeficientov asimetričnosti negativni, kar nakazuje na asimetrijo v levo, pri zadnjih dveh trditvah pa sta vrednosti pozitivni, kar nakazuje na asimetrijo v desno. Vrednosti koeficientov sploščenosti so pri večini trditev negativne, kar pomeni sploščeno porazdelitev. Izjema je le druga trditev, pri kateri je vrednost koeficienta sploščenosti pozitivna, kar kaže na koničasto porazdelitev.

Preglednica 15: Rezultati ocen za dejavnik »management temeljnih procesov«
– področje »merjenje«

Trditev	Povprečna vrednost (1-6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	4,02	1,254	-0,073	-0,780
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s finančnimi učinki.	4,48	1,033	-0,572	0,177
Od zastavljenih ciljev sprememb temeljnega procesa v našem podjetju ne odstopamo.	3,63	1,122	0,103	-0,212
Pri merjenju uspešnosti sprememb temeljnega procesa postavljamo v ospredje kratkoročne (takojšnje) koristi za podjetje.	3,12	1,190	0,316	-0,487
Skupaj merjenje	3,81			

Če povzamemo, je najpogostejši temeljni proces na našem vzorcu podjetij razvoj novih, izboljševanje obstoječih izdelkov oz. storitev (26,4 %), sledijo temeljni proces proizvodnje izdelkov (14,7 %), trženje izdelkov (13,5 %) in izvajanje oz. trženje storitev (8,0 %). Pri snovanju sprememb temeljnih procesov so v povprečju najvišjo oceno (5,02) dodelili trditvi, da so pri snovanju sprememb temeljnega procesa usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok, najnižjo povprečno oceno (4,60) pa ima trditev, da pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevajo poslovno strategijo podjetja. Pri načrtovanju sprememb temeljnih procesov so v povprečju najvišjo oceno (4,71) dodelili trditvi, da je pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarek na učinkovitosti (čim manjši stroški dela in materiala izvajanja procesa, čim večja produktivnost), najnižjo povprečno oceno (3,12) pa ima trditev, da načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih. Pri povezovanju ob spremembah temeljnih procesov so anketiranci v povprečju najvišjo oceno (4,40) dodelili trditvi, da so udeleženci (dobavitelji, zaposleni, kupci) povezani na način, ki jim omogoča hitro komuniciranje in odzi-

vanje na spremembe, pri urejanju pa so v povprečju najvišjo oceno (3,42) dodelili trditvi, da so odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa natančno formalno določeni s predpisi in pravili. Najnižjo povprečno oceno (2,51) ima trditev, da funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo njihove možnosti pri spremembah temeljnega procesa. Pri merjenju sprememb temeljnih procesov na podlagi prikazanih vrednosti ugotavljamo, da so anketiranci v povprečju najvišjo oceno (2,63) dodelili trditvi, da sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo, najnižjo povprečno oceno (2,40) pa ima trditev, da pri uvajanju sprememb v temeljni proces pogosto sledijo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok. Anketiranci so v povprečju najvišjo oceno (4,50) dodelili trditvi, da uspešnost sprememb temeljnega procesa presojajo skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok), najnižjo povprečno oceno (4,17) pa ima trditev, da uspešnost sprememb temeljnega procesa presojajo skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.

Rezultati ocen o uspešnosti anketiranih podjetij

V zadnjem delu empiričnega dela prehajamo na rezultate analize podatkov iz vprašalnika, ki se je nanašal na uspešnost podjetij. Uspešnost podjetij v našem modelu povezav (slika 1) predstavlja odvisno spremenljivko. Kot je razvidno iz predhodnih poglavij, smo predpostavili, da na uspešnost podjetij vpliva dejavnik »management temeljnih procesov« s področji »snovanje« in »načrtovanje«, »povezovanje« in »urejanje«, »vodenje« in »poslovanje«, »presojanje« in »merjenje«. Preverili smo, kakšen vpliv ima posamezen dejavnik na uspešnost podjetja. Uspešnost smo v našem primeru merili na kompleksen način, kot so nam narekovala spoznanja v teoretičnem delu. Podatke o uspešnosti podjetij smo pridobili iz sekundarnih virov (GVIN). Zajeli smo časovno obdobje za tista leta, za katera so bili podatki na voljo v javno dostopnih bazah (GVIN) za: finančno uspešnost podjetij (ROA, ROE), operativno uspešnost podjetij (EVA) in bonitetno oceno podjetij (BON). Dodatno so anketiranci uspešnost svojega podjetja s pomočjo šeststopenjske lestvice ocenili sami, in sicer glede na svojega glavnega tekmeca v panogi (Priloga).

Iz preglednice 16 je razvidno, da največ anketirancev (35,0 %) uspešnost podjetja glede na svojega glavnega tekmeca v panogi ocenjuje (presoja) z oceno 4, najmanj anketirancev (1,8 %) pa z oceno 1, torej kot bistveno manj uspešno v primerjavi z glavnim tekmecem (preglednica 16).

Preglednica 16: Uspešnost podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi

Uspešnost podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi	Frekvenca	Delež (%)
1 – Bistveno manj uspešno kot naš glavni tekmeec	3	1,8
2 – Manj uspešno kot naš glavni tekmeec	7	4,3
3 – Malo manj uspešno kot naš glavni tekmeec	21	12,9
4 – Malo uspešneje kot naš glavni tekmeec	57	35,0
5 – Uspešneje kot naš glavni tekmeec	42	25,8
6 – Bistveno uspešneje kot naš glavni tekmeec	33	20,2
Skupaj	163	100,0

Povprečje, standardni odklon ter vrednosti koeficienta asimetrije in sploščenosti za odvisno spremenljivko uspešnosti podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi prikazujemo v preglednici 17.

Preglednica 17: Izid ocene uspešnosti podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi

	Povprečna vrednost (1-6)	Standardni odklon	Koef. asimetričnosti	Koef. sploščenosti
Uspešnost podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi	4,39	1,178	-0,484	0,046

V povprečju so anketiranci uspešnost svojega podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi ocenili z oceno 4,39, s standardnim odklonom 1,178. Glede na negativno vrednost koeficienta asimetričnosti se kaže asimetrija v levo. Vrednost koeficienta sploščenosti je pozitivna in relativno blizu 0, kar pomeni rahlo koničasto porazdelitev. Podrobni pregled zbranih podatkov o uspešnosti podjetij (ROA, ROE, EVA, BON) na podlagi javno dostopne baze GVIN je v Prilogi.

Preverjanje teoretičnega modela za dejavnik »management temeljnih procesov«

Glede na naš razviti model povezav (slika 1) smo za dejavnik »management temeljnih procesov«, ki zajema področja interesnih in instrumentalnih dejavnosti, kot so »snovanje« in »načrtovanje«, »povezovanje« in »urejanje«, »vodenje« in »poslovanje«, »presojanje« in »merjenje«, najprej preverili, ali so posamezne trditve znotraj vsakega področja dovolj povezane, da bi bila faktorska analiza v nadaljevanju smiselna. Preverili smo še interno konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost) rezultatov ob podobnih podatkih, ki jo merimo s parametrom Cronbachov alfa – α . Za vsakega

izmed vidikov managementa temeljnih procesov, snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, poslovođenje in vodenje, merjenje in presojanje, predstavljamo rezultate analize v obliki preglednic in komentarjev. Prikazujemo rezultate povezanosti med interesnimi in instrumentalnimi vidiki (Pearsonov korelacijski koeficient). Preglednice povezanosti v nadaljevanju prikazujejo moč povezanosti glede na Pearsonov korelacijski koeficient. Višji kot je, močnejše so trditve (spremenljivke) povezane. Prikazujemo tudi smer povezanosti. Pozitivne vrednosti pomenijo premosorazmerne povezanosti (bolj kot posamezna trditev velja, bolj velja z njo povezana trditev). Negativne vrednosti pomenijo obratno sorazmerno povezanost (bolj kot posamezna trditev velja, manj velja z njo povezana trditev).

Za naš primer smo za merjenje stališč (trditve) s Pearsonovim korelacijskim koeficientom uporabili lestvico po Phannyju (2009): (od $-1,0$ do $-0,8$ zelo močna negativna korelacija; od $0,081$ do $-0,60$ močna negativna korelacija; od $-0,59$ do $-0,4$ srednja negativna korelacija; od $-0,39$ do 0 šibka negativna korelacija; 0 pomeni, da ni korelacije; od $0,01$ do $0,39$ šibka pozitivna korelacija; od $0,4$ do $0,59$ srednja pozitivna korelacija; od $0,60$ do $0,8$ močna pozitivna korelacija; od $0,81$ do 1 zelo močna pozitivna korelacija (Phanny, 2009). Glede na naš način merjenja trditve (stališča) ocenjujemo, da je ta lestvica dovolj natančna (dovolj podrobni intervali). Ločeno smo preverili tudi statistično značilnost povezave med trditvami, kar smo označili z zvezdico (*). Ta nam kaže podatek o stopnji povezanosti. Če je stopnja povezanosti manjša ali enaka $0,05$, je povezava statistično značilna (obstaja medsebojni vpliv). Sledi predstavitev rezultatov analize dejavnika »management temeljnih procesov«, ki zajema področja interesnih in instrumentalnih dejavnosti planiranja, organiziranja, vodenja, nadziranja temeljnih procesov: »snovanje« in »načrtovanje«, »povezovanje« in »urejanje«, »vodenje« in »poslovođenje«, »presojanje« in »merjenje« (slika 1).

Rezultati ocen za planiranje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov

Interesni in instrumentalni vidiki planiranja temeljnih procesov v našem modelu povezav predstavljajo sestavni del dejavnika »management temeljnih procesov«, za katerega smo na podlagi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisno spremenljivko, to je uspešnost podjetja (slika 1).

Uvodoma predstavljamo rezultate analize povezanosti posameznih trditve in rezultate analize interne konsistentnosti, ki se nanašajo na interesne in instrumentalne vidike planiranja temeljnih procesov, to je na snovanje in na načrtovanje (preglednica 18). Rezultati kažejo, da je povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki planiranja zazna-

ti predvsem med prvim izpostavljenim vidikom načrtovanja (učinkovitostjo) in vsemi elementi snovanja (preglednica 18).

Kot je razvidno iz preglednice 18, so povezave pozitivne in srednje močne. Prav tako je šibko negativno, ampak statistično značilno povezanost mogoče zaznati med trditvama »Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol« in »Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence«. Rezultati kažejo, da so podjetja največji poudarek namenila snovanju v povezavi s samo enim izpostavljenim vidikom načrtovanja, kar označuje trditev » Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti«. Načrtovanje sprememb temeljnih procesov spada v instrumentalni vidik delovanja podjetja. Učinkovitost je notranja lastnost podjetja, ki govori o tem, kako izvajati procese na pravilen način, kar merimo kot produktivnost (dela, sredstev, skratka, uporabljenih virov).

94

Preglednica 18: Dejavnik »management temeljnih procesov« – povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki planiranja

		Pearsonov korelacijski koeficient			
		NAČRTOVANJE (instrumentalni vidik)			
Trditev	Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti.	Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarjamo takojšnje finančne učinke..	Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol	Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih.	
SNOVANJE (interesni vidik)	Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.	0,413*	0,151	-0,098	0,115
	Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok.	0,423*	0,111	-0,097	0,091
	Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence.	0,294*	0,053	-0,167*	-0,029
	Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca.	0,319*	0,064	-0,145	-0,102

* Označene so statistično značilne povezanosti pri stopnji značilnosti, manjši ali enaki 0,05 (smo preverili ločeno).

Povezanost učinkovitosti s prvo trditvijo snovanja »Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja« lahko utemeljimo s tem, da je izvajanje strategije podjetja na operativni ravni (kamor spadajo tudi procesi) povezano z jasno določenimi cilji poslovanja, ki so številčno opredeljeni in imajo lastnosti S. M. A. R. T. (so specifični, merljivi, atraktivni, realni, časovno opredeljeni).

Bolj ko v snovanju sprememb temeljnih procesov upoštevamo predhodno definirane cilje poslovanja in strategije za doseganje teh ciljev, natančneje bomo opredelili tudi merila za spremljanje učinkovitosti doseganja teh ciljev in v sklopu tega poudarjali tudi učinkovitost procesov. Povezanost prve trditve načrtovanja in druge trditve snovanja, ki se glasi »Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok«, je prav tako smiselna. Učinkovitost notranjih procesov je povezana s stroškovno učinkovitostjo podjetja navznoter, kar se odraža na cenovni konkurenčnosti podjetja navzven, na trgu. Izvajati procese na pravi način (učinkovito) je pogoj za konkurenčnost podjetja, ki se kaže na trgu na dolgi rok. Povezanost prve trditve načrtovanja in tretje trditve snovanja, ki se glasi »Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence«, lahko utemeljimo s tem, da učinkovitosti procesov ne moremo doseči brez vključevanja vplivnih udeležencev. Mednje prištevamo management, zaposlene (izvajalce procesov, vodje, skrbnike), ki procese dobro poznajo, in tudi dobavitelje, na katere so npr. v proizvodnih podjetjih vezane dobave materialov, polizdelkov, skratka, virov, ki jih pridobivamo od dobaviteljev in drugih zunanjih partnerjev. Spremembe (optimizacije, nadgradnje, inovacije) procesov v podjetjih nam omogočajo zunanji partnerji (dobavitelji, zunanji izvajalci). V kolikšni meri je ta podpora ključna za podjetje, je odvisno od tega, kje v oskrbni verigi se podjetje nahaja, kakšno pozicijo ima na trgu (vodja, tekmeč, sledilec, nišni ponudnik) in kako pomemben vir inovativnih rešitev za naše podjetje omogočajo zunanji partnerji (dobavitelji, zunanji izvajalci). Povezanost prve trditve načrtovanja in četrte trditve snovanja, ki se glasi »Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca«, lahko utemeljimo s tem, da mora vse, kar počnemo v podjetju (v procesih), ustvarjati vrednost za kupca, saj so vsi izdelki/storitve namenjeni njemu. Če npr. učinkovitosti v procesih ne merimo, je ne moremo niti upravljati (managirati), posledično procesov ne moremo izboljševati, ne opredeliti novih ciljev ter s tem v povezavi ustvariti novih vrednosti za kupce. Vrednost za kupca lahko razumemo kot razmerje med koristmi za kupca (števec) in npr. stroški zanj (ob nakupu izdelka/storitve) ter negativnimi efekti (stroški ob uporabi izdelka/koriščenju storitev) v imenovalcu. Stroški so povezani z učinkovitostjo procesov, kar je treba načrtovati (instrumentalni vidik).

Interesni vidik planiranja – področje »snovanje«

Rezultati analize kažejo, da so trditve znotraj področja »snovanje« dovolj povezane, da jih lahko obdržimo v nadaljnji analizi, saj nobena od povezav ni nižja od 0,3 (preglednica 19).

Preglednica 19: Področje »snovanje« – povezanost med trditvami

Trditve	Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.	Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok.	Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence.	Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca.
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.	1,000			
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok.	0,775	1,000		
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence.	0,576	0,584	1,000	
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca.	0,563	0,615	0,693	1,000

Determinanta = 0,112

Z determinanto smo preverili, ali posamezne trditve morda ne merijo enega in istega (problem multikolinearnosti).

V našem primeru je determinanta 0,112, kar je nad 0,00001 in pomeni, da različne trditve znotraj področja »snovanje« dejansko merijo različni vpliv in so primerne za nadaljnjo analizo.

KMO in Bartlettov test sta nam za področje »snovanje« pomagala določiti, ali so trditve znotraj področja medsebojno dovolj povezane, da bi bila faktorska analiza v nadaljevanju smiselna (preglednica 20).

Preglednica 20: Področje »snovanje« – KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti		0,766
	Hi-kvadrat	349,924
Bartlettov test sferičnosti	Stopinje prostosti	6
	p-vrednost	0,000

Za naš primer rezultati kažejo, da je KMO 0,766, kar je nad 0,5, prav tako je Bartlettov test statistično značilen, saj je p-vrednost pod 0,05 (pod

5 %). Iz tega sklenemo, da so trditve znotraj področja »snovanje« med seboj dovolj povezane in primerne za nadaljnjo analizo.

Analizirali smo tudi komunalitete. Te prikazujejo delež variance opazovanih trditev, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju »snovanje« oz. pojasnjeni varianci (preglednica 21).

Komunalitete v preglednici 21 prikazujejo delež variance opazovanih trditev znotraj področja »snovanje«.

Preglednica 21: Področje »snovanje« – komunalitete

Trditve	Začetni	Po izločitvi faktorjev
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.	0,625	0,654
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok.	0,651	0,715
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence.	0,535	0,579
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca.	0,549	0,595

97

Komunalitete pred ekstrakcijo so za področje »snovanje« vse nad 0,3. Za nadaljnjo analizo lahko obdržimo vse štiri trditve.

Celotna pojasnjena varianca za področje »snovanje« prikazuje delež ohranjene variabilnosti, ko trditve združimo v en faktor (preglednica 22).

Preglednica 22: Področje »snovanje« – celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadriranih uteži po izločitvi (po združitvi v en faktor)		
	Skupaj	% variance	Kumulativa v %	Skupaj	% variance	Kumulativa v %
1	2,904	72,590	72,590	2,542	63,561	63,561
2	0,565	14,137	86,727			
3	0,313	7,824	94,551			
4	0,218	5,449	100,000			

Z enim faktorjem pojasnimo 63,5 % pojasnjene variance, kar pomeni, da podatki nakazujejo enodimenzionalno strukturo področja »snovanje«. Trditve za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor.

Matrika faktorskih uteži za področje »snovanje« kaže, v kolikšni meri posamezna trditve prispeva k skupnemu vplivu. Največji vpliv ima

trditev »Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok« (preglednica 23).

Preglednica 23: Področje »snovanje« – matrika faktorских uteži

Trditev	Faktor
	I
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok.	0,845
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.	0,809
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca.	0,771
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence.	0,761

98 Interna konsistentnost (Cronbachova alfa – α) v prilogi prikazuje konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost rezultatov ob podobnih podatkih) za področje »snovanje«. Parameter Cronbachova alfa je v našem primeru 0,873, kar pomeni, da je naš sklop trditev za področje »snovanje« dovolj konsistenten za nadaljnjo analizo.

Instrumentalni vidik planiranja – področje »načrtovanje«

Preglednica 24: Področje »načrtovanje« – povezanost med trditvami

Trditev	Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti.	Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarjamo takojšnje finančne učinke.	Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol.	Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih.
Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti.	1,000			
Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarjamo takojšnje finančne učinke.	0,448	1,000		
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol.	0,177	0,298	1,000	
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih.	0,064	0,362	0,443	1,000

Determinanta = 0,529

Rezultati povezanosti med trditvami znotraj instrumentalnega vidika planiranja »načrtovanje« so šibko povezani, saj so kar tri od šestih povezav nižje od 0,3. To nakazuje, da je treba trditve »Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti« izločiti iz nadaljnje analize (preglednica 24).

Z determinanto smo preverili, ali posamezne trditve znotraj področja »načrtovanje« morda ne merijo enega in istega (problem multikolinearnosti).

V našem primeru je determinanta 0,529, kar je nad 0,00001 in pomeni, da različne trditve znotraj področja »načrtovanje« dejansko merijo različen vpliv in so primerne za nadaljnjo analizo.

KMO in Bartlettov test sta nam za področje »načrtovanje« pomagala določiti, ali so trditve znotraj področja medsebojno dovolj povezane, da bi bila faktorska analiza v nadaljevanju smiselna (preglednica 25).

Preglednica 25: Področje »načrtovanje« – KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti		0,633
	Hi-kvadrat	61,970
Bartlettov test sferičnosti	Stopinje prostosti	3
	p-vrednost	0,000

Za naš primer rezultati kažejo, da je KMO 0,633, kar je nad 0,5, prav tako je Bartlettov test za področje »načrtovanje« statistično značilen, saj je p-vrednost pod 0,05 (pod 5 %). Iz tega sklenemo, da so trditve znotraj področja »načrtovanje« med seboj dovolj povezane in primerne za nadaljnjo analizo.

Analizirali smo tudi komunalitete. Te prikazujejo delež variance opazovanih trditvev, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju »načrtovanje« oz. pojasnjeni varianci (preglednica 26).

Preglednica 26: Področje »načrtovanje« – komunalitete

Trditev	Začetni	Po izločitvi faktorjev
Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarjamo takojšnje finančne učinke.	0,155	0,245
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol.	0,218	0,367
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih.	0,254	0,535

Komunalitete pred ekstrakcijo so za področje »načrtovanje« večino-
ma nad 0,3, z izjemo zadnje trditve, toda na podlagi drugih kriterijev (po-
vezanost med trditvami glede na vrednosti, ponavljanje vrednosti pod 0,3
pri enaki trditvi, zanesljivost Cronbachovega koeficienta alfa) se odloči-
mo, da trditev vseeno obdržimo.

Celotna pojasnjena varianca za področje »načrtovanje« prikazuje delež
ohranjene variabilnosti, ko trditve združimo v en faktor (preglednica 27).

Preglednica 27: Področje »Načrtovanje« – celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadriranih uteži po izločitvi (po združitvi v en faktor)		
	Skupaj	% variance	Kumulativna v %	Skupaj	% variance	Kumulativna v %
1	1,739	57,970	57,970	1,146	38,194	38,194
2	0,714	23,792	81,763			
3	0,547	18,237	100,000			

Z enim faktorjem pojasnimo 38,2 % pojasnjene variance, kar je rela-
tivno malo. Rezultat smo v bistvu pričakovali, saj so nam to nakazovale
že nizke stopnje komunalitet, kar pomeni, da smo velik delež informacij
izgubili (ni upoštevan v vplivu).

Podatki sicer nakazujejo na enodimenzionalno strukturo področja
»načrtovanje«.

Matrika faktorskih uteži za področje »načrtovanje« kaže, v kolikšni
meri posamezna trditev znotraj področja prispeva k skupnemu vplivu.
Največji vpliv ima trditev »Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa
poudarjamo takojšnje finančne učinke« (preglednica 28).

Preglednica 28: Področje »načrtovanje« – matrika faktorskih uteži

Trditev	Faktor
	1
Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarjamo takojšnje finančne učinke.	0,731
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol.	0,605
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih.	0,495

Interna konsistentnost (Cronbachov koeficient alfa – α) v prilogi pri-
kazuje konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost rezultatov ob podobnih
podatkih) za področje »načrtovanje«. Parameter Cronbachov koeficient

alfa v našem primeru po izločanju spremenljivk znaša 0,635, kar pomeni, da je naš sklop trditev za področje »načrtovanje« dovolj konsistenten.

Rezultati ocen za organiziranje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov

Preglednica 29: Dejavnik »management temeljnih procesov« – povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki organiziranja

		Pearsonov korelacijski koeficient			
		UREJANJE (instrumentalni vidik)			
Trditev		Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili.	V podjetju pri urejanju zadev v zvezi s spremembami temeljnega procesa dajemo prednost pravilom in postopkom.	V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa na operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev.	Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa.
POVEZOVANJE (interesni vidik)	Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev).	0,370*	0,046	-0,065	-0,252*
	Udeležence pri spremembah temeljnega procesa povezujemo s pomočjo projektnega načina dela.	0,450*	0,114	0,118	-0,051
	Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti izdelkov/storitev za kupca.	0,348*	0,037	-0,043	-0,155*
	Z udeleženci smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe.	0,325*	0,060	-0,055	-0,185*

* Označene so statistično značilne povezanosti pri stopnji značilnosti, manjši ali enaki 0,05 (smo preverili ločeno).

Interesni in instrumentalni vidiki organiziranja temeljnih procesov v našem modelu povezav predstavljajo sestavni del dejavnika »management temeljnih procesov«, za katerega smo na podlagi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisno spremenljivko, to je uspešnost podjetja (slika 1). Uvodoma predstavljamo

rezultate analize povezanosti posameznih trditev in rezultate analize interne konsistentnosti, ki se nanašajo na interesne in instrumentalne vidike organiziranja temeljnih procesov, to je na povezovanje in na urejanje.

Rezultati kažejo, da je povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki organiziranja zaznati predvsem med prvim izpostavljenim vidikom načrtovanja (formalizacija) in vsemi elementi povezovanja (preglednica 29).

Omenjene povezave so pozitivne in šibko močne. Rezultati kažejo, da so podjetja največji poudarek namenila povezovanju v povezavi s samo enim izpostavljenim vidikom urejanja, kar označuje trditev »Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili«. Prav tako je šibko negativno, ampak statistično značilno povezanost mogoče zaznati med trditvijo »Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev)« in trditvijo »Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa«. Prva trditev urejanja, ki se glasi »Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili«, je pozitivno povezana s prvo trditvijo povezovanja, ki se glasi »Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev)«. Kot pravila lahko razumemo notranja pravila o delitvi dela in vlogah posameznih zaposlenih pri spremembah procesov, z vidika dobaviteljev pa prav tako lahko sklepamo, da imajo podjetja z dobavitelji formalno urejene dogovore o sodelovanju. To lahko povežemo tudi s tretjo trditvijo povezovanja, ki se glasi »Udeležence pri spremembah temeljnega procesa povežemo s pomočjo projektnega načina dela«. Projektne načine dela je eden izmed formalno opredeljenih načinov dela v podjetju, ki v ospredje postavlja uravnotežene koristi za udeležence (zaposlene, dobavitelje, druge partnerje) projekta. Načini sodelovanja, vloge, pristojnosti in odgovornosti so tudi pri projektih formalno določeni vnaprej, s predpisi podjetja s področja projektnega dela; v podjetjih obstajajo pravilniki o projektne načinu dela in pravilniki o pripravi elaboratov projektov, ki definirajo pristojnosti in odgovornosti udeležencev pri projektih. Izvedba projektov je pod nadzorom funkcijskih vodij in formalno postavljenega projektnega managementa ter formalno postavljenega managementa podjetja. S tem je povezana tudi tretja trditev povezovanja, ki se glasi »Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti izdelkov/storitev za kupca«. Vsak izmed udeležencev projekta bo imel koristi samo, če bodo rezultati projekta (izdelki/storitve) koristni za kupca. Rezultati vsakega projekta morajo imeti koristi za kupca in šele ko navdušimo kupca, lahko dosežemo cilje podjetja – kot smo izpostavili že v predhodnih poglavjih, ko smo izpostavili pomen osredotočanja na vred-

note, potrebe, pričakovanja in vrednost izdelkov/storitev za kupce pri doseganju ciljev podjetja. Pozitivno povezavo prve trditve urejanja in četrte trditve povezovanja, ki se glasi »Z udeleženci smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe«, lahko utemeljimo s tem, da se vsako podjetje odziva na spremembe v okolju (kupci, konkurenti, tehnologija, dobavitelji), kar smo opisali v predhodnih poglavjih. Vsako podjetje pa tudi sproža spremembe v okolju. Prilagajanje podjetja na spremembe v luči našega obravnavanega problema pomeni predvsem prilagajanje na področju procesov. Konkurenčnost izdelkov na trgu ima svoje korenine v konkurenčnosti procesov v podjetju (proces nabave, razvoja, proizvodnje/izvajanja storitev, trženja). Bolj ko bomo v podjetju želeli biti odzivni na spremembe v okolju, bolj povezano bomo morali sodelovati z dobavitelji, zunanji izvajalci, zaposlenimi, s kupci, partnerji in z drugimi udeleženci.

Interesni vidik oraniziranja – področje »povezovanje«

Preglednica 30: Področje »povezovanje« – povezanost med trditvami

	Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev).	Udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce) pri spremembah temeljnega procesa povezujemo s pomočjo projektnega načina dela.	Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti za kupca.	Udeleženci (dobavitelji, zaposleni, kupci) smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe.
Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev).	1,000			
Udeležence pri spremembah temeljnega procesa povezujemo s pomočjo projektnega načina dela.	0,703	1,000		
Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti za kupca.	0,729	0,701	1,000	
Udeleženci smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe.	0,638	0,601	0,716	1,000

Determinanta = 0,091

Rezultati v preglednici 30 kažejo, da so v našem primeru trditve znotraj interesnega vidika »povezovanje« dovolj povezane, saj nobena izmed povezav ni nižja od 0,3. To pomeni, da v nadaljnji analizi lahko obdržimo vse trditve.

Z determinanto smo preverili, ali posamezne trditve znotraj področja »povezovanje« morda ne merijo enega in istega (problem multikolinearnosti). V našem primeru je determinanta 0,091, kar je 0,00001 in pomeni, da različne trditve znotraj področja »povezovanje« dejansko merijo različen vpliv in so primerne za nadaljnjo analizo.

KMO in Bartlettov test sta nam za področje »povezovanje« pomagala določiti, ali so trditve znotraj področja medsebojno dovolj povezane, da bi bila faktorska analiza v nadaljevanju smiselna (preglednica 31).

104

Preglednica 31: Področje »povezovanje« – KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti		0,834
	Hi-kvadrat	382,717
Bartlettov test sferičnosti	Stopinje prostosti	6
	p-vrednost	0,000

Za naš primer rezultati kažejo, da je KMO 0,834, kar je nad 0,5 (Yong in Pearce 2013, 79–94), prav tako je Bartlettov test statistično značilen, saj je p-vrednost pod 0,05 (pod 5 %). Iz tega izhaja, da je faktorska analiza za področje »povezovanje« v nadaljevanju smiselna.

Preglednica 32: Področje »povezovanje« – komunalitete

Trditev	Začetni	Po izločitvi faktorjev
Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev).	0,617	0,705
Udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce) pri spremembah temeljnega procesa povezujemo s pomočjo projektnega načina dela.	0,576	0,643
Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti izdelkov/storitev za kupca.	0,671	0,787
Udeleženci (dobavitelji, zaposleni, kupci) smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe.	0,547	0,599

Analizirali smo tudi komunalitete. Te prikazujejo delež variance opazovanih trditev, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju »povezo-

vanje« oz. pojasnjeni varianci. Komunalitete pred ekstrakcijo so za področje »povezovanje« nad 0,3, kar pomeni, da lahko v nadaljnji analizi obdržimo vse trditve (preglednica 32).

Celotna pojasnjena varianca za področje »povezovanje« prikazuje delež ohranjene variabilnosti, ko trditve združimo v en faktor (preglednica 33).

Preglednica 33: Področje »povezovanje« – celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadriranih uteži po izločitvi (po združitvi v en faktor)		
	Skupaj	% variance	Kumulativa v %	Skupaj	% variance	Kumulativa v %
1	3,046	76,141	76,141	2,735	68,369	68,369
2	0,415	10,373	86,513			
3	0,294	7,339	93,852			
4	0,246	6,148	100,000			

Z enim faktorjem pojasnimo 68,4 % pojasnjene variance, kar pomeni, da podatki nakazujejo na enodimenzionalno strukturo področja »povezovanje«. Vse trditve se združujejo v en faktor.

Matrika faktorskih uteži za področje »povezovanje« kaže, v kolikšni meri posamezna trditev prispeva k skupnemu vplivu. Največji vpliv ima trditev »spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev)« (preglednica 34).

Preglednica 34: Področje »povezovanje« – matrika faktorskih uteži

Trditve	Faktor
	1
Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev).	0,887
Udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce) pri spremembah temeljnega procesa ovezujemo s pomočjo projektnega načina dela.	0,840
Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti izdelkov/storitev za kupca.	0,802
Udeleženci (dobavitelji, zaposleni, kupci) smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe.	0,774

Interna konsistentnost (Cronbachov koeficient alfa – α) v prilogi prikazuje konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost rezultatov ob podob-

nih podatkih) za področje »povezovanje«. Parameter Cronbachov koeficient alfa je v našem primeru 0,893, kar pomeni, da je naš sklop trditvev za področje »povezovanje« dovolj konsistenten.

Instrumentalni vidik organiziranja – področje »urejanje«

Rezultati v preglednici 35 kažejo, da so v našem primeru trditve znotraj instrumentalnega vidika organiziranja »urejanje« dovolj povezane. Samo pri eni izmed trditvev zaznavamo vrednost pod 0,3 (preglednica 35).

Preglednica 35: Področje »urejanje« – povezanost med trditvami

	Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili.	V podjetju dajemo pri urejanju zadev v zvezi s spremembami temeljnega procesa prednost pravilom in postopkom.	V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa na operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev.	Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa.
Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili.	1,000			
V podjetju dajemo pri urejanju zadev v zvezi s spremembami temeljnega procesa prednost pravilom in postopkom.	0,582	1,000		
V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa na operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev.	0,351	0,478	1,000	
Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa.	0,221	0,346	0,635	1,000

Determinanta = 0,299

Z determinanto smo preverili, ali posamezne trditve znotraj področja »urejanje« morda ne merijo enega in istega (problem multikolinearnosti). V našem primeru je determinanta 0,299, kar je po Yongu in Pearceu (2013, 79–94) nad 0,00001 in pomeni, da različne trditve znotraj področja »urejanje« dejansko merijo različen vpliv in so primerne za nadaljnjo analizo.

KMO in Bartlettov test sta nam za področje »urejanje« pomagala določiti, ali so trditve medsebojno dovolj povezane, da bi bila faktorska analiza v nadaljevanju smiselna (preglednica 36).

Za naš primer rezultati kažejo, da je KMO 0,656, kar je nad 0,5, prav tako je Bartlettov test statistično značilen, saj je p-vrednost pod 0,05 (pod

5 %). Iz tega izhaja, da je faktorska analiza za področje »urejanje« v nadaljevanju smiselna.

Preglednica 36: Področje »urejanje« – KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti		0,656
	Hi-kvadrat	192,916
Bartlettov test sferičnosti	Stopinje prostosti	6
	p-vrednost	0,000

Analizirali smo tudi komunalitete. Te prikazujejo delež variance opazovanih trditvev, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju »urejanje« oz. pojasnjeni varianci.

Komunalitete pred ekstrakcijo so za področje »urejanje« nad 0,3. To pomeni, da lahko v nadaljnji analizi obdržimo vse trditve (preglednica 37).

Preglednica 37: Področje »urejanje« – komunalitete

Trditvev	Začetni	Po izločitvi faktorjev
Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili.	0,347	0,307
V podjetju dajemo pri urejanju zadev v zvezi s spremembami temeljnega procesa prednost pravilom in postopkom.	0,428	0,495
V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa na operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev.	0,486	0,612
Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa.	0,407	0,372

Celotna pojasnjena varianca za področje »urejanje« prikazuje delež ohranjene variabilnosti, ko trditve združimo v en faktor (preglednica 38).

Preglednica 38: Področje »urejanje« – celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadriranih uteži po izločitvi (po združitvi v en faktor)		
	Skupaj	% variance	Kumulativa v %	Skupaj	% variance	Kumulativa v %
1	2,316	57,902	57,902	1,786	44,640	44,640
2	0,940	23,511	81,413			
3	0,401	10,031	91,444			
4	0,342	8,556	100,000			

Z enim faktorjem pojasnimo 44,6 % pojasnjene variance, kar pomeni, da podatki nakazujejo na enodimenzionalno strukturo področja »urejanje«. Trditve znotraj področja lahko za nadaljnjo analizo združimo v en faktor.

Matrika faktorskih uteži za področje »urejanje« kaže, v kolikšni meri posamezna trditev prispeva k skupnemu vplivu. Največji vpliv ima trditev »V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa na operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev« (preglednica 39).

Preglednica 39: Področje »urejanje« – matrika faktorskih uteži

Trditve	Faktor
	1
V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa na operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev.	0,782
V podjetju dajemo pri urejanju zadev v zvezi s spremembami temeljnega procesa prednost pravilom in postopkom.	0,703
Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa.	0,610
Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili.	0,554

108

Interna konsistentnost (Cronbachov koeficient alfa – α) v Prilogi prikazuje konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost rezultatov ob podobnih podatkih) za področje »urejanje«. Parameter Cronbachov koeficient alfa je v našem primeru 0,756, kar pomeni, da je naš sklop trditev za področje »urejanje« dovolj konsistenten.

Rezultati ocen za vodenje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov

Interesni in instrumentalni vidiki vodenja temeljnih procesov v našem modelu povezav predstavljajo sestavni del dejavnika »management temeljnih procesov«, za katerega smo na podlagi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisno spremenljivko, to je uspešnost podjetja (slika 1). Uvodoma predstavljamo rezultate analize povezanosti posameznih trditev in rezultate analize interne konsistentnosti, ki se nanašajo na interesne in instrumentalne vidike vodenja temeljnih procesov, to je na vodenje ljudi in na poslovodenje (preglednica 40).

Rezultati kažejo, da je povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki vodenja zaznati predvsem med prvim izpostavljenim vidikom vodenja, ki ga označuje trditev »Pri spreminjanju temeljnega procesa re-

dno vključujemo izvajalce procesov«, in vsemi vidiki poslovanja. Povezave so srednje močne in negativne, prav tako so statistično značilne. Zlasti zanimivo je tudi, da so vse povezave negativne, kar pomeni obratno sorazmerno povezanost.

Preglednica 40: Dejavnik »management temeljnih procesov« – povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki vodenja

		Pearsonov korelacijski koeficient			
		POSLOVODENJE (instrumentalni vidik)			
		Sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo.	Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev.	Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok.	Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno.
VODENJE LJUDI (interesni vidik)	Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov.	-0,448*	-0,523*	-0,554*	-0,502*
	Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce.	-0,249*	-0,265*	-0,242*	-0,297*
	Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.	-0,230*	-0,256*	-0,234*	-0,270*
	Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.	-0,181*	-0,201*	-0,166*	-0,170*

* Označene so statistično značilne povezanosti pri stopnji značilnosti, manjši ali enaki 0,05 (preverili smo ločeno).

Izkazala se je najmočnejša negativna povezava med izbranim interesnim vidikom vodenja pri trditvi »Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov« in dvema trditvama, ki označujeta instrumentalni vidik poslovanja in se glasita: »Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev« in »Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok«. Povezava med prvo trditvijo vodenja sodelavcev in drugo trditvijo poslovanja,

ki se glasi »Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev«, kaže na smiselnost negativne povezave. Management, ki vodi avtoritarneje, sodelavce manj vključuje v odločevalske procese. Bolj ko bo vodenje avtoritarno, manj bodo sodelavci (npr. izvajalci procesov) vključeni v spremembe. Negativno povezano med prvo trditvijo vodenja in tretjo trditvijo poslovanja, ki se glasi »Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok«, lahko utemeljimo s tem, da je pričakovano, da bolj ko prevladujejo interesi lastnika in managerjev, manj bomo vključevali interese sodelavcev. Obratno sorazmerna povezava je smiselna. Prav tako smo zaznali negativno smer povezave med prvo trditvijo vodenja sodelavcev in četrto trditvijo poslovanja, »Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno«. Če v podjetju prevladujejo manj plitke oz. globoke hierarhične organizacijske strukture, to pomeni, da bodo komunikacijske poti med operativnimi izvajalci procesov in odločevalci v vodstvu daljše, pretok informacij počasnejši, uvajanje sprememb pa s tem počasnejše, kot če bi v podjetju imeli plitkejše organizacijske strukture.

Interesni vidik vodenja – področje »Vodenje ljudi«

Rezultati v preglednici 41 kažejo, da so v našem primeru trditve znotraj interesnega vidika »Vodenje ljudi« dovolj povezane, saj nobena izmed povezav ni nižja od 0,3. To pomeni, da v nadaljnji analizi lahko obdrži- mo vse trditve.

Preglednica 41: Področje »vodenje ljudi« – povezanost med trditvami

	Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov.	Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce.	Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.	Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov.	1,000			
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce.	0,444	1,000		
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.	0,384	0,599	1,000	
Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.	0,439	0,307	0,312	1,000

Determinanta = 0,391

Z determinanto smo preverili, ali posamezne trditve znotraj področja »vodenje ljudi« morda ne merijo enega in istega (problem multikolinearnosti). V našem primeru je determinanta 0,391, kar je nad 0,00001 in pomeni, da različne trditve znotraj področja »vodenje ljudi« dejansko merijo različen vpliv in so primerne za nadaljnjo analizo.

KMO in Bartlettov test sta nam za področje »vodenje ljudi« pomagala določiti, ali so trditve znotraj področja medsebojno dovolj povezane, da bi bila faktorska analiza v nadaljevanju smiselna (preglednica 42).

Preglednica 42: Področje »vodenje ljudi« – KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti		0,701
	Hi-kvadrat	150,263
Bartlettov test sferičnosti	Stopinje prostosti	6
	p-vrednost	0,000

111

Za naš primer rezultati kažejo, da je KMO 0,701, kar je nad 0,5, prav tako je Bartlettov test statistično značilen, saj je p-vrednost pod 0,05 (pod 5 %). Iz tega izhaja, da je faktorska analiza za področje »vodenje ljudi« v nadaljevanju smiselna.

Analizirali smo tudi komunalitete. Te prikazujejo delež variance opazovanih trditev, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju »vodenje ljudi« oz. pojasnjeni varianci.

Komunalitete pred ekstrakcijo so za področje »vodenje ljudi« večinoma nad 0,3, z izjemo trditve »Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management«. Ker z izločitvijo omenjene trditve bistveno ne izboljšamo rezultata, se odločimo, da jo ohranimo v analizi (preglednica 43).

Preglednica 43: Področje »vodenje ljudi« – komunalitete

Trditve	Začetni	Po izločitvi faktorjev
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov.	0,307	0,398
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce.	0,415	0,360
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.	0,386	0,491
Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.	0,220	0,251

Celotna pojasnjena varianca za področje »vodenje ljudi« prikazuje delež ohranjene variabilnosti, ko trditve združimo v en faktor (preglednica 44).

Preglednica 44: Področje »vodenje ljudi« – celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadriranih uteži po izločitvi (po združitvi v en faktor)		
	Skupaj	% variance	Kumulativna v %	Skupaj	% variance	Kumulativna v %
1	2,251	56,278	56,278	1,700	42,506	42,506
2	0,811	20,266	76,544			
3	0,547	13,671	90,215			
4	0,391	9,785	100,000			

112

Z enim faktorjem pojasnimo 42,5 % pojasnjene variance, kar pomeni, da podatki nakazujejo na enodimenzionalno strukturo področja »vodenje ljudi«. Če bi se odločili za izločitev zadnje trditve, bi se delež dvignil na 49,8 %. Trditve znotraj področja »vodenje ljudi« za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor. Matrika faktorskih uteži za področje kaže, v kolikšni meri posamezna trditev znotraj področja pripeva k skupnemu vplivu. Največji vpliv ima trditev »Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce« (preglednica 45).

Preglednica 45: Področje »vodenje ljudi« – matrika faktorskih uteži

Trditve	Faktor
	1
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce.	0,749
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.	0,701
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov.	0,631
Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.	0,501

Interna konsistentnost (Cronbachov koeficient alfa – α) v Prilogi prikazuje konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost rezultatov ob podobnih podatkih) za področje »vodenje ljudi«. Parameter Cronbachov koeficient alfa je v našem primeru 0,738, kar pomeni, da je naš sklop trditve za področje dovolj konsistenten.

Instrumentalni vidik vodenja – področje »poslovođenje«

Rezultati v preglednici 46 kažejo, da so v našem primeru trditve znotraj instrumentalnega vidika vodenja, to je »poslovođenje«, dovolj povezane, saj nobena izmed povezav ni nižja od 0,3. To pomeni, da v nadaljnji analizi lahko obdržimo vse trditve.

Preglednica 46: Področje »poslovođenje« – povezanost med trditvami

	Sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo.	Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev.	Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok.	Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno.
Sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo.	1,000			
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev.	0,584	1,000		
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok.	0,555	0,771	1,000	
Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno.	0,496	0,584	0,710	1,000

Determinanta = 0,123

Z determinanto smo preverili, ali posamezne trditve znotraj področja »poslovođenje« morda ne merijo enega in istega (problem multikolinearnosti). V našem primeru je determinanta 0,123, kar je nad 0,00001 in pomeni, da različne trditve znotraj področja »poslovođenje« dejansko merijo različen vpliv in so primerne za nadaljnjo analizo. KMO in Bartlettov test sta nam za področje »poslovođenje« pomagala določiti, ali so trditve znotraj področja medsebojno dovolj povezane, da bi bila faktorska analiza v nadaljevanju smiselna (preglednica 47).

Za naš primer rezultati kažejo, da je KMO 0,778, kar je nad 0,5, prav tako je Bartlettov test statistično značilen, saj je p-vrednost pod 0,05 (pod 5 %). Iz tega izhaja, da je faktorska analiza za področje »poslovođenje« v nadaljevanju smiselna.

Preglednica 47: Področje »poslovođenje« – KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti		0,778
	Hi-kvadrat	334,702
Bartlettov test sferičnosti	Stopinje prostosti	6
	p-vrednost	0,000

Analizirali smo tudi komunalitete. Te prikazujejo delež variance opazovanih trditvev, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju »poslovođenje« oz. pojasnjeni varianci. Komunalitete pred ekstrakcijo so za področje »poslovođenje« vse nad 0,3. Iz tega izhaja, da za nadaljnjo analizo lahko obdržimo vse trditve (preglednica 48).

Preglednica 48: Področje »poslovođenje« – komunalitete

Trditve	Začetni	Po izločitvi faktorjev
Sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo.	0,384	0,427
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritar-no (ukazovalno) vodenje sodelavcev.	0,630	0,702
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok.	0,700	0,832
Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno.	0,520	0,556

Celotna pojasnjena varianca za področje »poslovođenje« prikazuje delež ohranjene variabilnosti, ko trditve združimo v en faktor (preglednica 49).

Preglednica 49: Področje »poslovođenje« – celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadriranih uteži po izločitvi (po združitvi v en faktor)		
	Skupaj	% variance	Kumulativa v %	Skupaj	% variance	Kumulativa v %
1	2,860	71,489	71,489	2,517	62,914	62,914
2	0,537	13,415	84,904			
3	0,406	10,155	95,059			
4	0,198	4,941	100,000			

Z enim faktorjem pojasnimo 62,9 % pojasnjene variance, kar pomeni, da podatki nakazujejo na enodimenzionalno strukturo področja »poslo-

vodenje«. Trditve znotraj področja za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor.

Matrika faktorskih uteži za področje »poslovanje« kaže, v kolikšni meri posamezna trditev znotraj področja prispeva k skupnemu vplivu. Največji vpliv ima trditev »Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok« (preglednica 50).

Preglednica 50: Področje »poslovanje« – matrika faktorskih uteži

Trditve	Faktor
	I
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok.	0,912
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev.	0,838
Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno.	0,745
Sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo.	0,653

Interna konsistentnost (Cronbachov koeficient alfa – α) v prilogi prikazuje konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost rezultatov ob podobnih podatkih) za področje »poslovanje«. Parameter Cronbachov koeficient alfa je v našem primeru 0,866, kar pomeni, da je naš sklop trditev za področje dovolj konsistenten.

Rezultati ocen za nadziranje kot dejavnosti managementa temeljnih procesov

Interesni in instrumentalni vidiki nadziranja temeljnih procesov v našem modelu povezav predstavljajo sestavni del dejavnika »management temeljnih procesov«, za katerega smo na podlagi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisno spremenljivko, to je uspešnost podjetja (slika 1). Uvodoma predstavljamo rezultate analize povezanosti med interesnimi in instrumentalnimi vidiki posameznih trditev ter rezultate analize interne konsistentnosti, ki se nanašajo na interesne in instrumentalne vidike nadziranja temeljnih procesov, to je na presojanje in merjenje. Rezultati kažejo, da je povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki nadziranja planiranja zaznati predvsem med prvim in drugim izpostavljenim vidikom merjenja ter prvimi tremi vidiki presojanja (preglednica 51).

Povezave so srednje močne in pozitivne, z izjemo ene ($-0,014$), ki ni statistično značilna. Najmočnejše pozitivne povezave opažamo med drugo trditvijo merjenja in vsemi trditvami presojanja.

Preglednica 51: Dejavnik »management temeljnih procesov« – povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki nadziranja

		Pearsonov korelacijski koeficient			
		MERJENJE (instrumentalni vidik)			
		Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.
PRESOJANJE (interesni vidik)	Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok).	0,475*	0,460*	0,261*	0,010
	Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za kupca.	0,363*	0,450*	0,228*	-0,014
	Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi tehnološki napredek podjetja.	0,484*	0,558*	0,362*	0,095
	Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.	0,285*	0,319*	0,268*	0,077

* Označene so statistično značilne povezanosti pri stopnji značilnosti, manjši ali enaki 0,05 (preverili smo ločeno).

Najmočnejša, statistično značilna, povezava (0,558) se je pokazala med tretjo trditvijo presojanja, ki se glasi »Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi tehnološki napredek podjetja«, in drugo trditvijo merjenja, ki se glasi »Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov«. Povezavo lahko utemeljimo na podlagi spoznanj iz teoretičnega dela naloge. Merjenje je osnova managementa. Česar ne merimo, ne moremo upravljati. Merjenje

na področju uvajanja sprememb v procese se nanaša na njihovo učinkovitost pred spremembo in po njej, kar po navadi merimo s produktivnostjo dela, sredstev oz. virov. To pa je povezano z vlaganji v nove tehnologije, informatizacijo procesov in drugimi rešitvami, ki nam pomagajo do večje učinkovitosti. Nobenega vlaganja v tehnologijo management podjetja ne bo odobril, če ne bo posledično merljivih pozitivnih učinkov na poslovanje. Pozitivna in statistično pomembna povezava je tudi med drugo trditvijo merjenja in prvo trditvijo presojanja, ki se glasi »Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok)«. Povezavo ponovno lahko ocenimo kot smiselno, saj je po Kaplanu in Nortonu treba meriti tudi področje učenja in rasti podjetja v kazalnikih BSC. Čeprav gre za mehkejša področja managementa, pri katerem imamo opravka z znanjem, učenjem, inovacijami, s sodelavci, je tudi zanj mogoče nastaviti merila za upravljanje (npr. število koristnih predlogov, patentov, uvedenih sprememb v procese, vloženi ur v izobraževanje sodelavcev ipd.). Zaznali smo tudi pozitivno povezavo med drugo trditvijo merjenja in četrto trditvijo presojanja, ki se glasi »Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji«. Dobavitelje smo že v teoretičnem delu in v predhodnih ugotovitvah zaznali kot enega izmed ključnih dejavnikov, povezanih s temeljnimi procesi podjetja. Tudi ta povezava potrjuje predhodne ugotovitve. Z dobavitelji bomo vzpostavili in obdržali dolgoročno partnerstvo le ob hkratnih vzajemnih koristih, ki izvirajo iz sodelovanja. Dobavitelji so po navadi bolj specializirani od podjetja, ki je kupec njihovih izdelkov/storitev. Omogočajo nam hitrejši dostop do novih tehnologij, rešitev in znanj, ki jih sami nimamo oz. jih nismo sposobni (ali jih ne namerevam) sami razviti. Skupna točka dobaviteljev in podjetja, ki je kupec njihovih izdelkov/storitev, so kupci na trgu. Če bo sodelovanje podjetja z dobavitelji temeljilo na koristih za kupce, je zadovoljstvo kupcev z izdelki/storitvami lahko osnova presojanja o tem, ali je sodelovanje z dobavitelji še smiselno, v kakšnem obsegu in časovnem okviru. Podjetja, ki v zvezi z dobavitelji pretirano izpostavljajo stroške sodelovanja, v ospredje postavljajo instrumentalni vidik, kar praviloma pomeni kratkoročnost sodelovanja z dobavitelji.

Interesni vidik nadziranja – področje »presojanje«

Rezultati v preglednici 52 kažejo, da so v našem primeru trditve znotraj interesnega vidika nadziranja, to je »presojanje«, dovolj povezane, saj nobena izmed povezav ni nižja od 0,3. To pomeni, da v nadaljnji analizi lahko obdržimo vse trditve.

Z determinanto smo preverili, ali posamezne trditve znotraj področja »presojanje« morda ne merijo enega in istega (problem multikolinearnosti). V našem primeru je determinanta 0,144, kar je nad 0,00001 in pomeni, da različne trditve znotraj področja dejansko merijo različen vpliv in so primerne za nadaljnjo analizo.

Preglednica 52: Področje »presojanje« – povezanost med trditvami

	Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok).	Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za kupca.	Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi tehnološki napredek podjetja.	Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok).	1,000			
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za kupca.	0,721	1,000		
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi tehnološki napredek podjetja.	0,704	0,643	1,000	
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.	0,533	0,501	0,555	1,000

Determinanta = 0,144

KMO in Bartlettov test sta nam za področje »presojanje« pomagala določiti, ali so trditve znotraj področja medsebojno dovolj povezane, da bi bila faktorska analiza v nadaljevanju smiselna (preglednica 53).

Preglednica 53: Področje »presojanje« – KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti		0,811
	Hi-kvadrat	310,225
Bartlettov test sferičnosti	Stopinje prostosti	6
	p-vrednost	0,000

Za naš primer rezultati kažejo, da je KMO 0,811, kar je nad 0,5, prav tako je Bartlettov test statistično značilen, saj je p-vrednost pod 0,05 (pod

5 %). Iz tega izhaja, da je faktorska analiza za področje »presojanje« v nadaljevanju smiselna. Analizirali smo tudi komunalitete. Te prikazujejo delež variance opazovanih trditvev, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju »presojanje« oz. pojasnjeni varianci. Komunalitete pred ekstrakcijo so za področje »presojanje« vse nad 0,3, iz česar izhaja, da lahko v nadaljnji raziskavi obdržimo vse trditve (preglednica 54).

Preglednica 54: Področje »presojanje« – komunalitete

Trditve	Začetni	Po izločitvi faktorjev
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok).	0,627	0,752
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za kupca.	0,563	0,646
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi tehnološki napredek podjetja.	0,566	0,675
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.	0,359	0,406

119

Celotna pojasnjena varianca za področje »presojanje« prikazuje delež ohranjene variabilnosti, ko trditve združimo v en faktor (preglednica 55).

Preglednica 55: Področje »presojanje« – celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadriranih uteži po izločitvi (po združitvi v en faktor)		
	Skupaj	% variance	Kumulativna v %	Skupaj	% variance	Kumulativna v %
1	2,837	70,929	70,929	2,478	61,946	61,946
2	0,550	13,747	84,676			
3	0,350	8,752	93,429			
4	0,263	6,571	100,000			

Z enim faktorjem pojasnimo 61,9 % pojasnjene variance, kar pomeni, da podatki nakazujejo na enodimenzionalno strukturo področja »presojanje«. Trditve znotraj področja za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor.

Matrika faktorskih uteži za področje »presojanje« kaže, v kolikšni meri posamezna trditve prispeva k skupnemu vplivu. Največji vpliv ima trditve »Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojava skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok)« (preglednica 56).

Interna konsistentnost (Cronbachov koeficient alfa – α) v prilogi prikazuje konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost rezultatov ob podob-

nih podatkih) za področje »presojanje«. Parameter Cronbachov koeficient alfa je 0,861, kar pomeni, da je naš sklop trditvev za to področje dovolj konsistenten.

Preglednica 56: Področje »presojanje« – matrika faktorjskih uteži

Trditve	Faktor
	1
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojanje skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok).	0,867
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojanje skozi tehnološki napredek podjetja.	0,821
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojanje skozi koristi za kupca.	0,804
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojanje skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.	0,637

120

Instrumentalni vidik nadziranja – področje »merjenje«

Trditve znotraj instrumentalnega vidika nadziranja »merjenje« so dovolj dobro povezane, z izjemo trditve »Pri merjenju uspešnosti sprememb temeljnega procesa dajemo v ospredje kratkoročne (takojšnje) koristi za podjetje«, ki jo iz nadaljnje analize izločimo, saj ima vrednost pod 0,3 (preglednica 57).

Preglednica 57: Področje »merjenje« – povezanost med trditvami

	Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s finančnimi učinki.	V našem podjetju ne odstopamo od zastavljenih ciljev sprememb temeljnega.	Pri merjenju uspešnosti sprememb temeljnega procesa dajemo v ospredje kratkoročne (takojšnje) koristi za podjetje.
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	1,000			
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s finančnimi učinki.	0,603	1,000		
V našem podjetju ne odstopamo od zastavljenih ciljev sprememb temeljnega procesa.	0,500	0,325	1,000	
Pri merjenju uspešnosti sprememb temeljnega procesa dajemo v ospredje kratkoročne (takojšnje) koristi za podjetje.	0,205	0,182	0,408	1,000

Determinanta = 0,395

KMO in Bartlettov test sta nam za področje »merjenje« pomagala določiti, ali so trditve znotraj njega medsebojno dovolj povezane, da bi bila faktoriska analiza v nadaljevanju smiselna (preglednica 58).

Preglednica 58: Področje »merjenje« – KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera vzorčne ustreznosti		0,614
	Hi-kvadrat	118,766
Bartlettov test sferičnosti	Stopinje prostosti	3
	p-vrednost	0,000

Za naš primer rezultati kažejo, da je KMO 0,614, kar je nad 0,5, prav tako je Bartlettov test statistično značilen, saj je p-vrednost pod 0,05 (pod 5 %). Iz tega izhaja, da je faktoriska analiza za področje »merjenje« v nadaljevanju smiselna.

Analizirali smo tudi komunalitete. Te prikazujejo delež variance opazovanih trditev, ki jo lahko pripišemo skupnemu faktorju »merjenje« oz. pojasnjeni varianci.

Komunalitete pred ekstrakcijo za področje »merjenje« so višje od 0,3, z izjemo trditve »V našem podjetju ne odstopamo od zastavljenih ciljev sprememb temeljnega procesa«, ki je ne izločimo iz analize, saj nima bistvenega vpliva na nadaljnje izboljšanje faktoriske strukture (preglednica 59).

Preglednica 59: Področje »merjenje« – komunalitete

Trditve	Začetni	Po izločitvi faktorjev
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	0,467	0,920
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s finančnimi učinki.	0,364	0,394
V našem podjetju ne odstopamo od zastavljenih ciljev sprememb temeljnega procesa.	0,251	0,271

Celotna pojasnjena varianca za področje »merjenje« prikazuje delež ohranjene variabilnosti, ko trditve združimo v en faktor (preglednica 60).

Z enim faktorjem pojasnimo 52,9 % pojasnjene variance, kar pomeni, da podatki nakazujejo na enodimenzionalno strukturo področja »merjenje«. Trditve znotraj področja za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor.

Preglednica 60: Področje »merjenje« – celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadriranih uteži po izločitvi (po združitvi v en faktor)		
	Skupaj	% variance	Kumulativa v %	Skupaj	% variance	Kumulativa v %
1	1,961	65,382	65,382	1,586	52,853	52,853
2	0,683	22,763	88,145			
3	0,356	11,855	100,000			

Matrika faktorskih uteži za področje »merjenje« kaže, v kolikšni meri posamezna trditev znotraj področja prispeva k skupnemu vplivu. Največji vpliv ima trditev, »Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov« (preglednica 61).

122

Preglednica 61: Področje »merjenje« – matrika faktorskih uteži

Trditev	Faktor
	1
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	0,959
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s finančnimi učinki.	0,628
Od zastavljenih ciljev sprememb temeljnega procesa v našem podjetju ne odstopamo.	0,521

Interna konsistentnost (Cronbachov koeficient alfa – α) v Prilogi prikazuje konsistentnost (zanesljivost oz. ponovljivost rezultatov ob podobnih podatkih) za področje »merjenje«. Parameter Cronbachov koeficient alfa je v našem primeru za področje »merjenje« 0,733, kar pomeni, da je naš sklop trditev za to področje dovolj konsistenten za nadaljnjo analizo.

Povzetek poglavja

Rezultati analize povezanosti med interesnimi in instrumentalnimi vidiki planiranja kažejo, da so podjetja največji poudarek namenila snovanju v povezavi s samo enim izpostavljenim vidikom načrtovanja, kar označuje trditev »Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti.« Analiza KMO in Bartlettov test sta pokazala, da so trditve znotraj področij »snovanje« in »načrtovanje« dovolj povezane in konsistentne ter jih za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor. Rezultati analize povezanosti med interesnimi in instrumentalnimi vidiki organiziranja kažejo, da so podjetja največji poudarek nameni-

la povezovanju v povezavi s samo enim izpostavljenim vidikom urejanja, kar označuje trditve »Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili«. Analiza KMO in Bartlettov test sta pokazala, da so trditve znotraj področij »povezovanje« in »urejanje« dovolj povezane in konsistentne ter jih za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor.

Rezultati kažejo, da je povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki vodenja zaznati predvsem med prvim izpostavljenim vidikom vodenja, ki ga označuje trditve »Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov«, in vsemi vidiki poslovanja. Najmočnejša negativna povezava med izbranim interesnim vidikom vodenja se je pokazala pri trditvi »Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov« ter pri trditvah, ki označujeta instrumentalni vidik poslovanja, ki se glasita: »Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev« in »Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok«. To kaže na smiselnost, saj management, ki vodi avtoritarno, sodelavce manj vključuje v odločevalske procese. Prav tako avtoritarnost odraža trdi instrumentalni vidik vodenja, ki v ospredje postavlja kratkoročne koristi in takojšnje učinke. Analiza KMO in Bartlettov test sta pokazala, da so trditve znotraj področij »vodenje« in »poslovanje« dovolj povezane in konsistentne ter jih za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor. Rezultati analize povezanost med interesnimi in instrumentalnimi vidiki nadziranja najmočnejšo negativno povezavo med izbranim interesnim vidikom presojanja vodenja kažejo pri trditvi »uspešnost sprememb temeljnega procesa presojamo skozi tehnološki napredek podjetja« ter pri trditvi, ki označuje merjenje ter se glasi »uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov«. Analiza KMO in Bartlettov test sta pokazala, da so trditve znotraj področij »presojanje« in »merjenje« dovolj povezane in konsistentne ter jih za nadaljnjo analizo lahko združimo v en faktor.

V nadaljevanju sledi sklepni del z rezultati preverjanja hipotez o vplivu managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetij po zastavljenem modelu (slika 1).

Povzetek ugotovitev raziskave

V sklepnem delu naloge podajamo skupno poročilo o preverjanju hipotez, interpretiramo rezultate, povzamemo spoznanja raziskave, podajamo implikacije za delo v praksi, opisujemo prispevek k znanosti ter dajemo usmeritve za nadaljnja raziskovanja na tem področju.

Povzetek o preverjanju hipotez in interpretacija rezultatov

Naš model povezav med dejavnikom »management temeljnih procesov« in uspešnostjo podjetja prikazuje slika 1. V nadaljevanju predstavljamo rezultate preverjanja hipotez H₁, H₂, H₃ in H₄.

Hipoteza 1: Snovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi z načrtovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Hipotezo 1 smo sprva preverjali na področju snovanja oz. načrtovanja kot neodvisnih spremenljivk, ki naj bi vplivali na pojasnjevanje odvisne spremenljivke (ROA, ROE, EVA, BON). Skozi analizo se je uvidelo, da snovanje oz. načrtovanje kot enotni področji večjega števila spremenljivk nimata statistično značilnega vpliva na katero izmed odvisnih spremenljivk, ki merijo uspešnost podjetja (ROA, ROE, EVA, BON). Zato smo v nadaljevanju model postopoma izboljševali, vpliv snovanja in načrtovanja na uspešnost pa smo raziskali na ravni posameznih trditev (spremenljivk).

V modelu smo ohranili le tiste spremenljivke snovanja in načrtovanja, ki statistično značilno pojasnjujejo uspešnost podjetja. V našem primeru se je ROA izkazal za tisto spremenljivko, na katero vpliva planiranje.

S pomočjo dveh neodvisnih spremenljivk, ki ostaneta v modelu, pojasnimo le 5,5 % variabilnosti ROA. Ta odstotek ni nujno nizek, če pomislimo, kaj vse vpliva na uspešnost podjetja in česa v našem modelu nismo zajeli (položaj podjetja na trgu, strategija do konkurentov, vrsta izdelka/storitve ipd.) (preglednica 162).

Preglednica 62: Povzetek regresijskega modela – H1

Model	r	r-kvadrat	Popravljen r-kvadrat	Std. napaka ocene
1	0,261	0,068	0,055	6,76811

126

Odvisna spremenljivka: ROA, 5-letno povprečje

R-kvadrat pomeni delež pojasnjene variance, kolikšen delež variabilnosti odvisne spremenljivke nam uspe pojasniti z neodvisno spremenljivko v modelu. Statistična značilnost F-statistike kaže, da se model dobro prilega podatkom, saj je statistična značilnost manj kot 0,05 (5 %) (preglednica 63).

Popravljen r-kvadrat smo uporabili, ker imamo več neodvisnih spremenljivk v modelu. Vrednost kaže 0,055, kar pomeni, da smo s spremenljivkami snovanja in načrtovanja pojasnili samo 5 % variabilnosti odvisne spremenljivke (uspešnost podjetja, ki jo merimo z ROA) (preglednica 63).

Preglednica 63: Analiza variance – H1

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F-statistika	Statistična značilnost	
1	Regresija	493,558	2	246,779	5,387	0,006
	Ostane	6779,473	148	45,807		
	Skupaj	7273,031	150			

Odvisna spremenljivka: ROA, 5-letno povprečje

F-statistika kaže vrednost 5,387 in njena statistična značilnost je 0,006, kar pomeni, da je pod 5-% stopnjo tveganja in da se model dobro prilega podatkom.

Na odvisno spremenljivko ROA statistično značilno vplivata dve izmed osmih trditev v sklopu planiranja temeljnih procesov. Pri tem ima spremenljivka, ki govori o vključevanju vplivnih deležnikov, pozitiven in nekoliko močnejši vpliv na ROA, medtem ko je ta učinek negativen in

šibkejši v primeru upoštevanja poslovne strategije podjetja pri snovanju sprememb (preglednica 64).

Preglednica 64: Regresijski koeficienti – H1

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T-statistika	Statistična značilnost
	Std. napaka	Beta			
Konstanta	3,678	2,663		1,381	0,169
SNOVANJE					
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce).	1,893	0,584	0,312	3,243	0,001
SNOVANJE					
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.	-1,410	0,626	-0,217	-2,252	0,026

127

Odvisna spremenljivka: uspešnost ROA, 5-letno povprečje

Analiza je pokazala, da na finančno uspešnost podjetja (merjeno z ROA) vpliva le interesni vidik planiranja (snovanje).

Na podlagi rezultatov analiz lahko potrdimo hipotezo (H1), ki pravi, da ima »*snovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi z načrtovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja*«.

Hipoteza 2: Povezovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi z urejanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Hipotezo smo sprva preverjali na področju povezovanja oz. urejanja kot neodvisnih spremenljivk, ki naj bi vplivali na pojasnjevanje odvisne spremenljivke (ROA, ROE, EVA, BON). Skozi analizo se je uvidelo, da povezovanje oz. urejanje kot enotni področji večjega števila spremenljivk nimata statistično značilnega vpliva na katero izmed odvisnih spremenljivk, ki merijo uspešnost podjetja (ROA, ROE, EVA, BON). Zato smo v nadaljevanju model postopoma izboljševali, vpliv povezovanja in urejanja na uspešnost pa smo raziskali na ravni posameznih trditvev (spremenljivk).

V modelu smo ohranili le tiste spremenljivke povezovanja in urejanja, ki statistično značilno pojasnjujejo uspešnost podjetja. V tem prime-

ru se je EVA izkazala za tisto spremenljivko, na katero imajo elementi organiziranja vpliv.

S pomočjo ene neodvisne spremenljivke, ki ostane v modelu, pojasnimo le 3,0 % variabilnosti EVA, kjer je na mestu opomba, da omenjen odstotek ni nujno nizek, če pomislimo, kaj vse poleg naših zajetih dejavnikov in vključenih področij še vpliva na uspešnost podjetja (preglednica 65).

Preglednica 65: Povzetek regresijskega modela – H₂

Model	r	r-kvadrat	Popravljen r-kvadrat	Std. napaka ocene
1	0,191	0,037	0,030	20634,36715

Odvisna spremenljivka: EVA, 5-letno povprečje

Statistična značilnost F-statistike kaže, da se model dobro prilega podatkom, saj je statistična značilnost manj kot 0,05 (5 %) (preglednica 66).

Preglednica 66: Analiza variance – H₂

Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečje kvadratov	F-statistika	Statistična značilnost	
1	Regresija	2309911000,143	1	2309911000,143	5,425	0,021
	Ostanek	60886126412,685	143	425777107,781		
	Skupaj	63196037412,828	144			

Odvisna spremenljivka: EVA, 5-letno povprečje

Na odvisno spremenljivko EVA (petletno povprečje) statistično značilno vpliva ena izmed osmih trditev v sklopu organiziranja temeljnih procesov. Pri tem ima spremenljivka, ki govori o povezovanju udeležencev s pomočjo projektnega načina dela, pozitiven vpliv na EVA (preglednica 67).

Preglednica 67: Regresijski koeficienti – H₂

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T-statistika	Statistična značilnost
	Std. napaka	Beta			
Konstanta	29779,582	5346,294		5,570	0,000
POVEZOVANJE Udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce) pri spremembah temeljnega procesa povežujemo s pomočjo projektnega načina dela.	3048,775	1308,938	0,191	2,329	0,021

Odvisna spremenljivka: EVA, 5-letno povprečje

Analiza je pokazala, da na uspešnost podjetja (merjeno z EVA) vpliva le ena trditev znotraj interesnega vidika organiziranja.

Na podlagi rezultatov analiz lahko potrdimo hipotezo (H₂), ki pravi, da ima »povezovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi z urejanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja«.

Prav tako lahko potrdimo, da instrumentalni vidik organiziranja nima vpliva na uspešnost podjetja.

Hipoteza 3: Vodenje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi s poslovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Hipotezo 3 smo sprva preverjali na področju vodenja ljudi oz. poslovanja kot neodvisnih spremenljivk, ki naj bi vplivali na pojasnjevanje odvisne spremenljivke (ROA, ROE, EVA, BON). Skozi analizo se je ugotovilo, da vodenje oz. poslovanje kot enotni področji večjega števila spremenljivk nimata statistično značilnega vpliva na katero izmed odvisnih spremenljivk, ki merijo uspešnost podjetja (ROA, ROE, EVA, BON). Zato smo v nadaljevanju model postopoma izboljševali, vpliv vodenja in poslovanja na uspešnost pa smo raziskali na ravni posameznih trditev (spremenljivk).

V modelu smo ohranili le tiste spremenljivke vodenja in poslovanja, ki statistično značilno pojasnjujejo uspešnost podjetja. V našem primeru sta se EVA in BON izkazala za spremenljivki, na kateri ima vodenje vpliv.

Preglednica 68: Povzetek regresijskega modela – H₃ EVA

Model	R	r-kvadrat	popravljen r-kvadrat	Std. napaka ocene
1	0,209	0,044	0,037	20557,01236

Odvisna spremenljivka: EVA, 5-letno povprečje

Preglednica 69: Povzetek regresijskega modela – H₃ BON

Model	r	r-kvadrat	popravljen r-kvadrat	std. napaka ocene
1	0,226	0,051	0,044	14,42322

Odvisna spremenljivka: BON, 4-letno povprečje

S pomočjo ene neodvisne spremenljivke, ki ostane v modelu, pojasnimo le 3,7 % variabilnosti EVA in 4,4 % variabilnosti BON in tu je na mestu opomba, da omenjeni odstotek ni nujno nizek, če pomislimo,

kaj vse vpliva na uspešnost podjetja. Spremenljivka BON je v osnovi opisna spremenljivka, ki smo ji za namen analize priredili rang (1–48) (Priloga).

Statistična značilnost F-statistike kaže, da se model dobro prilaga podatkom, saj je statistična značilnost manj kot 0,05 (5 %).

Preglednica 70: Analiza variance – H3 EVA

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F-statistika	Statistična značilnost	
1	Regresija	2765559134,376	1	2765559134,376	6,544	0,012
	Ostanek	60430478278,451	143	422590757,192		
	Skupaj	63196037412,828	144			

130

Odvisna spremenljivka: EVA, 5-letno povprečje

Preglednica 71: Analiza variance – H3 BON

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F-statistika	Statistična značilnost
1	Regresija	2765559134,376	1		
	Ostanek	60430478278,451	143		
	Skupaj	63196037412,828	144		

Odvisna spremenljivka: BON, 4-letno povprečje

Na odvisno spremenljivko EVA (petletno povprečje) statistično značilno vpliva ena izmed osmih trditev v sklopu vodenja temeljnih procesov. Pri tem ima spremenljivka, ki govori o vključevanju dobaviteljev pri spreminjanju temeljnega procesa, pozitiven vpliv na EVA.

Preglednica 72: Regresijski koeficienti – H3 EVA

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T-statistika	Statistična značilnost
	Std. napaka	Beta			
Konstanta	28300,301	5462,791		5,181	0,000
VODENJE: Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.	3499,743	1368,058	0,209	2,558	0,012

Odvisna spremenljivka: EVA, 5-letno povprečje

Na odvisno spremenljivko BON (štiriletno povprečje) statistično značilno vpliva ena izmed osmih trditev v sklopu vodenja temeljnih procesov: »Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.« Pri tem ima spremenljivka, ki govori o pomenu srednjega managementa pri uvajanju sprememb temeljnega procesa, negativen vpliv na BON, kar pomeni, da je bonitetna ocena višja takrat, ko se srednji management bolj vključuje (preglednica 73).

Preglednica 73: Regresijski koeficienti – H₃ BON

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T-statistika	Statistična značilnost
	Std. napaka	Beta			
Konstanta	27,143	4,074		6,662	0,000
VODENJE:					
Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.	-2,678	0,962	-0,226	-2,783	0,006

Odvisna spremenljivka: BON, 4-letno povprečje

Analiza je pokazala, da na uspešnost podjetja (merjeno z EVA in BON) vpliva le po ena trditev znotraj interesnega vidika organiziranja.

Na podlagi rezultatov lahko potrdimo hipotezo 3, ki pravi, da ima »vodenje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi s poslovođenjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja«.

Hipoteza 4: Merjenje (instrumentalni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi s presojanjem (interesni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Hipotezo smo sprva preverjali na področju presojanja in merjenja kot neodvisnih spremenljivk, ki naj bi vplivali na pojasnjevanje odvisne spremenljivke (ROA, ROE, EVA, BON). Skozi analizo se je uvidelo, da presojanje oz. merjenje kot enotni področji večjega števila spremenljivk nimata statistično značilnega vpliva na katero izmed odvisnih spremenljivk, ki merijo uspešnost podjetja (ROA, ROE, EVA, BON). Zato smo v nadaljevanju model postopoma izboljševali, vpliv presojanja in merjenja na uspešnost pa smo raziskali na ravni posameznih trditev (spremenljivk).

V modelu smo ohranili le tiste spremenljivke presojanja in merjenja, ki statistično značilno pojasnjujejo uspešnost podjetja. V našem primeru se je ROE izkazal za tisto spremenljivko, na katero imajo elementi merjenja vpliv.

S pomočjo ene neodvisne spremenljivke, ki ostane v modelu, pojasnimo le 2,5 % variabilnosti ROE in tu je na mestu opomba, da omenjeni odstotek ni nujno nizek, če pomislimo, kaj vse vpliva na uspešnost podjetja (preglednica 74).

Preglednica 74: Povzetek regresijskega modela – H4

Model	r	r-kvadrat	Popravljen r-kvadrat	Std. napaka ocene
1	0,177	0,031	0,025	81,89667

Odvisna spremenljivka: ROE, 5-letno povprečje

Statistična značilnost F-statistike kaže, da se model dobro prilega podatkom, saj je statistična značilnost manj kot 0,05 (5 %) (preglednica 75).

Preglednica 75: Analiza variance – H4

Model	Vsota kvadratov	Stopinje rrostosti	Povprečje kvadratov	F-statistika	Statistična značilnost	
1	Regresija	32234,869	1	32234,869	4,806	0,030
	Ostanek	999352,584	149	6707,064		
	Skupaj	1031587,453	150			

Odvisna spremenljivka: EVA, 5-letno povprečje

Na odvisno spremenljivko ROE (petletno povprečje) statistično značilno vpliva ena izmed osmih trditev v sklopu merjenja temeljnih procesov. Pri tem ima spremenljivka, ki govori o kratkoročnih koristih podjetja, negativen vpliv na ROE (preglednica 76).

Preglednica 76: Regresijski koeficienti – H4

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T-statistika	Statistična značilnost
	Std. napaka	Beta			
Konstanta	44,396	18,606		2,386	0,018
MERJENJE: Pri merjenju uspešnosti sprememb temeljnega procesa dajemo v ospredje kratkoročne (takojšnje) koristi za podjetje.	-12,287	5,605	-0,177	-2,192	0,030

Odvisna spremenljivka: EVA, 5-letno povprečje

Analiza je pokazala, da na uspešnost podjetja (merjeno z ROE) vpliva le ena trditev znotraj instrumentalnega vidika nadziranja (merjenje).

Na podlagi rezultatov lahko potrdimo hipotezo 5, ki pravi, da ima »merjenje (instrumentalni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi s presojanjem (interesni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja«.

Povzetek ugotovitev empirične raziskave

V začetku raziskave smo postavili teoretični model (slika 1), ki je bil naše vodilo pri zasnovi anketnega vprašalnika in preverjanju hipotez.

Predvidevali smo, da bomo po zgledu teoretičnega modela zgradili strukturni model in ga z orodjem AMOS za IMB SPSS 24.0 pozneje preverili. Skozi analizo se je izkazalo, da na kazalnike uspešnosti podjetja statistično značilno vplivajo le posamezne trditve in ne celotni sklopi managementa temeljnih procesov. Na podlagi tega smo se odločili, da v nadaljevanju s pomočjo regresijske analize preverimo vpliv posamezne trditve na odvisno spremenljivko (kazalnik uspešnosti). Uporabili smo multiplo regresijsko analizo. Tako smo preverili hipoteze od H1 do H4. Rezultati potrjevanja hipotez so zbrani v preglednici 77.

Preglednica 77: Povzetek ugotovitev preverjanja hipotez

Hipoteza	Analiza	Statistična značilnost DA/NE	Potrditev hipoteze DA/NE	Ugotovitev	Vrsta vpliva
H1	Multipla regresijska analiza	DA	DA	Je potrjena.	Snovanje pozitivno vpliva na ROA.

Hipoteza	Analiza	Statistična značilnost DA/NE	Potrditev hipoteze DA/NE	Ugotovitev	Vrsta vpliva
H ₂	Multipla regresijska analiza	DA	DA	Je potrjena.	Povezovanje pozitivno vpliva na EVA.
H ₃	Multipla regresijska analiza	DA	DA	Je potrjena.	Vodenje pozitivno vpliva na EVA in BON.
H ₄	Multipla regresijska analiza	DA	DA	Je potrjena.	Merjenje pozitivno vpliva na ROE.

Uspelo nam je dokazati sledeče:

H₁: Snovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi z načrtovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

H₂: Povezovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi z urejanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

H₃: Vodenje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi s poslovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

H₄: Merjenje (instrumentalni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov ima v primerjavi s presojanjem (interesni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Naša predvidevanja, osnovana na teoriji in dostopni literaturi, so se potrdila.

Sklep

V sklepnem delu predstavljamo zaključno poročilo o doseganju ciljev raziskave ter implikacije za delo managerjev v praksi.

Poročilo o doseganju ciljev raziskave

Prvi cilj je bil podrobno preučiti literaturo in vire na področju managementa poslovnih procesov, s poudarkom na temeljnih procesih in uspešnosti podjetja. Naredili smo sistematičen pregled bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature za zadnjih trideset let, do katerega smo prišli s pomočjo javno dostopnih znanstvenih baz podatkov (Cobiss, Google Scholar, Emerald, Ebsco). Spoznanja smo vključili v teoretični del raziskave. Še zlasti smo bili pozorni na to, da smo citirali najnovejše vire in literaturo iz leta 2018. Ta cilj smo dosegli.

Drugi cilj raziskave je bil zasnovati in preveriti izvirni model o vplivu interesnih ter instrumentalnih vidikov managementa temeljnih procesov na uspešnost MSP. Ta cilj smo dosegli. Model nam omogoča nadaljnje raziskave, poglobljene študije v Sloveniji ali primerljivih ekonomijah, ter s tem odpira možnosti za doseganje novih ciljev, kar predstavljamo kot možnosti za nadaljnje raziskovanje v poglavju 7.3.

Tretji cilj je bila izvedba empirične raziskave na populaciji MSP v Republiki Sloveniji. Pridobili smo javno dostopno bazo teh podjetij. Vzorčni okvir je predstavljalo 3.007 podjetij. Velikost vzorca, ki smo jo dosegli, je bila 163, kar predstavlja 5,4-odstotno odzivnost in je primerljivo z odzivnostjo s podobnimi študijami v svetu. Ta cilj smo dosegli.

Četrty cilj je bil razviti predloge na področju managementa temeljnih procesov za večjo uspešnost podjetij. Na podlagi rezultatov raziskave smo razvili implikacije za delo v praksi. Ta cilj smo torej dosegli.

Implikacije za uspešnost podjetij v praksi

Na podlagi zastavljenega modela povezav (slika 1) in na podlagi rezultatov izvedenih analiz, predstavljenih v empiričnem delu raziskave, predlagamo naslednje implikacije za uspešnost podjetij.

Implikacije na podlagi spoznanj o vplivu managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetja

Ena izmed ključnih sposobnosti uspešnih podjetij je, da v spremembe temeljnih procesov primerno vključijo interesne in instrumentalne dejavnosti managementa temeljnih procesov (snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, vodenje ljudi in poslovodenje, presojanje in merjenje). V raziskavi smo potrdili, da nekateri interesni vidiki dejavnosti managementa temeljnih procesov bolj kot nekateri instrumentalni vplivajo na uspešnost podjetja. V nadaljevanju predstavljamo implikacije za večjo uspešnost podjetij za delo v praksi.

V raziskavi smo potrdili, da ima snovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi z načrtovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja. Vpliv snovanja je pozitiven in vpliva na uspešnost podjetja prek kazalnika ROA. Na podlagi rezultatov analize statistično značilnega vpliva snovanja na uspešnost podjetja lahko za večjo uspešnost podjetij navedemo naslednja predloga: podjetja naj v snovanje sprememb temeljnih procesov vključijo čim več ključnih udeležencev (dobavitelje, zaposlene, kupce in druge) in naj pri snovanju sprememb temeljnih procesov čim bolj upoštevajo poslovno strategijo podjetja.

V raziskavi smo potrdili, da ima povezovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi z urejanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja. Vpliv povezovanja je pozitiven, na uspešnost podjetja pa vpliva prek kazalnika EVA. Največji vpliv na uspešnost podjetij smo zaznali na področju povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev in drugih) s projektnim načinom dela. Podjetja naj v projekte sprememb temeljnih procesov v čim večji meri vključijo naštete udeležence. Procese je vedno mogoče spremeniti (optimirati, inovirati) na bolje s pomočjo virov in znanj, ki jih imajo dobavitelji, zaposleni in kupci.

V raziskavi smo potrdili, da ima vodenje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi s poslovodenjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja. Vpliv vodenja je pozitiven, na uspešnost podjetja pa vpliva prek kazalnikov EVA in BON. Vpliv na uspešnost podjetij (EVA) smo zaznali na področju vključevanja dobaviteljev v spremembe temeljnih procesov. Procese je mogoče optimirati s pomočjo znanja, izkušenj, temeljnih zmožnosti, virov naših dobaviteljev. Dobavitelji so se za statistično pomemben dejavnik izkazali že pri spremembah v okolju in izboru strategije diferenciacije ter na področju povezovanja kot dejavnosti managementa temeljnih procesov.

Vpliv na uspešnost podjetij (BON) smo zaznali na področju vključevanja srednjega managementa v spremembe temeljnih procesov. Uvajanje sprememb naj v podjetjih podpira strokovno usposobljen srednji management, ki naj bo promotor procesnega načina razmišljanja, na eni strani naj zastopa interese podjetja, hkrati pa interese kupcev oz. odjemalcev. Naj bo povezovalc med operativno ravnanje (izvajalci procesov) ter vodstvom podjetja. Na strani managementa podjetja naj bo zaveza, da poišče oz. usposobi, motivira in v podjetju ohrani srednji management tako, da mu omogoči čas za projektno timsko strokovno delo na področju izboljšav procesov ter strokovni razvoj.

V raziskavi smo potrdili, da ima merjenje (instrumentalni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi s presojanjem (interesni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja. Vpliv merjenja je pozitiven, na uspešnost podjetja pa vpliva prek kazalnika ROE. Vpliv na uspešnost podjetij (ROE) smo zaznali na področju merjenja uspešnosti sprememb temeljnega procesa, pri čemer se je izkazalo, da bodo podjetja uspešnejša, če bodo imele spremembe procesa takojšnji pozitiven finančni učinek na podjetje. Večji ROE pomeni višji donos investicije (npr. v tehnološko posodobitev opreme v procesu); v širšem pogledu pomeni za podjetja usmeritev, naj na področju sprememb temeljnih procesov zastavijo jasna merila za merjenje učinkov sprememb na podjetje. Spremembe procesov naj izhajajo iz strateških usmeritev in opredeljenih merljivih ciljev podjetja.

Priloga I: anketni vprašalnik

MANAGEMENT TEMELJNEGA PROCESA V PODJETJU

Vrsta temeljnega procesa v podjetju

Razlaga: Temeljni procesi v podjetju so tisti, ki generirajo nove izdelke in storitve ter prispevajo k zadovoljstvu odjemalcev in neposredno vplivajo na povečanje dodane vrednosti (npr. razvoj, proizvodnja, trženje izdelkov ali storitev ipd.). Glavni temeljni proces je tisti, ki generira največjo dodano vrednost v vašem podjetju.

Navodilo: Ustrezno označite en **glavni temeljni proces** v vašem podjetju oziroma po potrebi dopolnite, kateri je vaš glavni temeljni proces.

Naš glavni temeljni proces v podjetju je:

- a) Razvoj novih, izboljševanje obstoječih izdelkov
- b) Razvoj novih, izboljševanje obstoječih storitev
- c) Proizvodnja izdelkov
- d) Izvajanje storitev
- e) Trženje izdelkov
- f) Trženje storitev
- g) Drugo: _____ (Dopišite vaš glavni temeljni proces, če ga ni zgoraj med navedenimi.)

Navodilo v nadaljevanju: Vse odgovore v nadaljevanju navajajte za ta vaš izbrani glavni temeljni proces. Pri odgovarjanju imejte v mislih časovno obdobje zadnjih 5 let (2012–2016).

Snovanje in načrtovanje

Razlaga: Snovanje obravnava podjetje kot interesno združenje različnih udeležencev (zaposleni, dobavitelji, kupci in drugi udeleženci). Usmerjeno je v izpolnjevanje interesov vseh udeležencev na dolgi rok.

Načrtovanje obravnava podjetje kot sredstvo za doseganje ciljev, ki so najprej skladni z interesi lastnikov in managerjev. Usmerjeno je v takojšnje doseganje ciljev na kratek rok.

Navodilo: Za vsako trditev označite en ustrezen odgovor. Odgovor naj se nanaša na izbrani glavni temeljni proces za časovno obdobje zadnjih 5 let (2012–2016).

140

Trditev:	Ocena					
	1 – Nikakor ne drži.			6 – Zelo drži.		
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa upoštevamo poslovno strategijo podjetja.	1	2	3	4	5	6
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v rast in razvoj podjetja na dolgi rok.	1	2	3	4	5	6
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa vključujemo vplivne udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce).	1	2	3	4	5	6
Pri snovanju sprememb temeljnega procesa smo usmerjeni v vrednost za kupca.	1	2	3	4	5	6

Trditev:	Ocena					
	1 – Nikakor ne drži.			6 – Zelo drži.		
Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa je poudarek na učinkovitosti (čim manjši stroški dela in materiala izvajanja procesa, čim večja produktivnost).	1	2	3	4	5	6
Pri načrtovanju sprememb temeljnega procesa poudarjamo takojšnje finančne učinke.	1	2	3	4	5	6
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka od vrha navzdol (odločitve vodstva brez vključevanja sodelavcev na operativnih nivojih).	1	2	3	4	5	6
Načrtovanje sprememb temeljnega procesa poteka izključno ob formalnih srečanjih (sestankih z vnaprej določenimi okviri).	1	2	3	4	5	6

Povezovanje in urejanje

Razlaga: Povezovanje obravnava podjetje kot interesno združenje, v katerem prevladujejo sodelovanje med udeleženci (zaposleni, dobavitelji, kupci in drugi udeleženci), procesna usmerjenost in takšen način povezovanja med udeleženci, v katerem so izpolnjeni interesi različnih udeležencev.

Urejanje obravnava podjetje kot sredstvo za doseganje ciljev (najprej lastnikov in managerjev) in takšen način odnosov med udeleženci, v katerem prevladujejo jasno zapisana pravila, postopki, ravnanja in strukture.

Navodilo: Za vsako trditev označite en ustrezen odgovor. Odgovor naj se nanaša na izbrani glavni temeljni proces za časovno obdobje zadnjih 5 let (2012–2016).

141

Trditev:	Ocena					
	1–Nikakor ne drži.			6–Zelo drži.		
Spremembe temeljnega procesa razvijamo s pomočjo povezovanja udeležencev (dobaviteljev, zaposlenih, kupcev).	1	2	3	4	5	6
Udeležence (dobavitelje, zaposlene, kupce) pri spremembah temeljnega procesa povezujemo s pomočjo projektnega načina dela.	1	2	3	4	5	6
Pri spremembah temeljnega procesa smo udeleženci povezani na način, ki nam omogoča ustvarjanje čim večje vrednosti izdelkov/storitev za kupca.	1	2	3	4	5	6
Udeleženci (dobavitelji, zaposleni, kupci) smo povezani na način, ki nam omogoča hitro komuniciranje in odzivanje na spremembe.	1	2	3	4	5	6

Trditev:	Ocena					
	1–Nikakor ne drži.			6–Zelo drži.		
Odnosi med udeleženci pri spremembah temeljnega procesa so natančno formalno določeni s predpisi in pravili.	1	2	3	4	5	6
V podjetju dajemo pri urejanju zadev v zvezi s spremembami temeljnega procesa prednost pravilom in postopkom.	1	2	3	4	5	6
V podjetju imamo med vodstvom in izvajalci temeljnega procesa a operativni ravni veliko hierarhičnih nivojev.	1	2	3	4	5	6
Funkcijski oddelki in njihovi vodje omejujejo naše možnosti pri spremembah temeljnega procesa.	1	2	3	4	5	6

Vodenje in poslovanje

Razlaga: Vodenje obravnava podjetje kot interesno združenje, v katerem smo usmerjeni v razumevanje in upoštevanje ter izpolnjevanje interesov zaposlenih (in drugih tržnih udeležencev, dobaviteljev, kupcev).

Poslovanje obravnava podjetje kot sredstvo za doseganje ciljev (najprej lastnikov in managerjev). Temelji na odločitvah, ki bodo najprej koristile lastnikom in managerjem. Osredotočeno je na tok dokumentacije.

Navodilo: Za vsako trditev označite en ustrezen odgovor. Odgovor naj se nanaša na izbrani glavni temeljni proces za časovno obdobje zadnjih 5 let (2012–2016).

142

Trditev:	Ocena					
	1 – Nikakor ne drži.			6 – Zelo drži.		
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo izvajalce procesov.	1	2	3	4	5	6
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše kupce.	1	2	3	4	5	6
Pri spreminjanju temeljnega procesa redno vključujemo naše dobavitelje.	1	2	3	4	5	6
Za uspešno uvedbo sprememb temeljnega procesa je ključen srednji management.	1	2	3	4	5	6

Trditev:	Ocena					
	1–Nikakor ne drži.			6– Zelo drži.		
Sodelavci (izvajalci procesov) pri uvajanju sprememb temeljnega procesa ne soodločajo.	1	2	3	4	5	6
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa prevladuje avtoritarno (ukazovalno) vodenje sodelavcev.	1	2	3	4	5	6
Pri uvajanju sprememb temeljnega procesa pogosto sledimo samo interesom lastnika in managerjev na kratek rok.	1	2	3	4	5	6
Uvajanje sprememb v temeljni proces je zaradi centraliziranega odločanja vodstva počasno.	1	2	3	4	5	6

Presojanje in merjenje

Razlaga: Presojanje obravnava podjetje kot interesno združenje, v katerem smo usmerjeni v presojanje dosežkov podjetja z vidika zaposlenih in drugih tržnih udeležencev, dobaviteljev, kupcev. Merjenje obravnava podjetje kot sredstvo za doseganje ciljev (najprej lastnikov in managerjev). Temelji na natančnem merjenju dosežkov podjetja in ciljih, ki bodo najprej koristili lastnikom in managerjem.

Navodilo: Za vsako trditev označite en ustrezen odgovor. Odgovor naj se nanaša na izbrani glavni temeljni proces za časovno obdobje zadnjih 5 let (2012–2016).

Trditev:	Ocena					
	1 – Nikakor ne drži.			6 – Zelo drži.		
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojamo skozi učenje, rast in razvoj podjetja (koristi na dolgi rok).	1	2	3	4	5	6
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojamo skozi koristi za kupca.	1	2	3	4	5	6
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojamo skozi tehnološki napredek podjetja.	1	2	3	4	5	6
Uspešnost sprememb temeljnega procesa presojamo skozi koristi za dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.	1	2	3	4	5	6

Trditev:	Ocena					
	1 – Nikakor ne drži.			6 – Zelo drži.		
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s pomočjo jasno zastavljenih kazalnikov.	1	2	3	4	5	6
Uspešnost sprememb temeljnega procesa merimo s finančnimi učinki.	1	2	3	4	5	6
Od zastavljenih ciljev sprememb temeljnega procesa v našem podjetju ne odstopamo.	1	2	3	4	5	6
Pri merjenju uspešnosti sprememb temeljnega procesa dajemo v ospredje kratkoročne (takojsnje) koristi za podjetje.	1	2	3	4	5	6

PODATKI O PODJETJU IN ANKETIRANCU

Vljudno Vas prosim, da izpolnite tudi zadnje poglavje tega vprašalnika (demografski podatki in podatki o podjetju), saj je ključno za analizo odgovorov in uspešnost raziskave.

Uspešnost podjetja glede na glavnega tekmeca v panogi

Razlaga: Tekmec v vaši panogi je podobno podjetje, kot je vaše, ki za vami ne zaostaja ali pred vami ne prednjači mnogo, z njim se spopadate in poskušate osvojiti ali ohraniti vodstvo pred njim.

Navodilo: Označite en ustrezen odgovor.

144

Trditev:	Ocena					
	1 – Bistveno manj uspešno.			6 – Bistveno uspešneje.		
Glede na našega glavnega tekmeca v panogi ocenjujem, da je naše podjetje v zadnjih 5 letih (2011–2015):	1	2	3	4	5	6

Panoga, v kateri posluje podjetje (v letu 2015)

Navodilo: Ustrežno označite en ustrezen odgovor oz. po potrebi dopolnite.

- a) Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- b) Rudarstvo
- c) Predelovalne dejavnosti
- d) Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- e) Oskrba z električno energijo
- f) Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja
- g) Gradbeništvo
- h) Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- i) Promet in skladiščenje
- j) Gostinstvo
- k) Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- l) Finanče in zavarovalniške dejavnosti
- m) Poslovanje z nepremičninami
- n) Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- o) Druge raznovrstne poslovne dejavnosti

- p) Izobraževanje
- q) Zdravstvo in socialno varstvo
- r) Drugo (dopolnite): _____

Povprečno število zaposlenih v podjetju v letu 2016

Navodilo: Označite en ustrezen odgovor.

- a) od 10 do 49 (majhno podjetje)
- b) od 50 do 249 (srednje podjetje)

Statusna oblika podjetja v letu 2016

Navodilo: Označite en ustrezen odgovor oz. po potrebi dopolnite.

- a) samostojni podjetnik (s. p.)
- b) družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)
- c) družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.)
- d) delniška družba (d. d.)
- e) druga oblika podjetja pridobitne dejavnosti (dopolnite): _____

Dosežena najvišja stopnja izobrazbe anketiranca

Navodilo: Označite en ustrezen odgovor.

- a) poklicna ali srednješolska
- b) dodiplomska višješolska, visokošolska ali univerzitetna (VŠ, VS ali bolonjska UN)
- c) dodiplomska univerzitetna (stari program) ali strokovni magisterij (bolonjski)
- d) znanstveni magisterij (stari program)
- e) doktorat znanosti (prejšnji ali bolonjski)

Trenutna funkcija anketiranca v podjetju

Navodilo: Označite en ustrezen odgovor oz. po potrebi dopolnite.

- a) generalni direktor
- b) tehnični direktor

- c) direktor ali vodja poslovne funkcije (enote, oddelka, sektorja)
- d) skrbnik procesa
- e) vodja projektov za izboljšave
- f) član tima projektov za izboljšave
- g) drugo (dopolnite): _____

Ime Vašega podjetja:

UTEMELJITEV: Ime podjetja potrebujemo, ker bomo iz javno dostopnih evidenc (AJPES) **sami pridobili podatke o prihodkih podjetja in povprečnih vrednostih za zadnja leta**, saj jih **vi zdaj ne veste na pamet** in teh podatkov zdaj tukaj ne morete pravilno navesti.

Uporabili bomo javno dostopne podatke (povprečne vrednosti za vsa podjetja v tej raziskavi skupaj, statistično). Ime **Vašega podjetja in anketiranca bo ostalo anonimno in ne bo nikjer pisno omenjeno.**

Vljudno Vas prosim, da spodaj vpišete ime podjetja.

Prosim, vpišite ime podjetja: _____

Pomembno: Ime Vašega podjetja je potrebno za uspešno izvedbo raziskave in bo ostalo anonimno.

Anonimnost zagotovljamo na naslednji način:

Podatke obdelali anonimno in ne bodo povezani z Vašim podjetjem ali anketirancem.

Rezultate bomo uporabili samo za raziskovalne namene, **obdelali jih bomo skupno statistično**, v povprečnih vrednostih za vse skupaj zbrane odgovore vseh podjetij, ki bodo sodelovala v tej raziskavi.

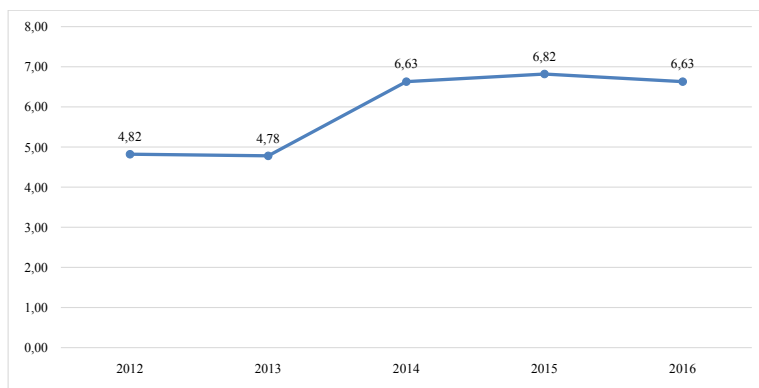
Vpišite Vaš e-mail naslov (po želji) _____, če želite, da Vam po končani raziskavi pošljemo rezultate raziskave.

Hvala za Vaš čas in sodelovanje.

Priloga 2: opisna statistika za uspešnost podjetja

	ROA (%)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Povprečna vrednost	4,82	4,78	6,63	6,82	6,63
Standardni odklon	9,350	10,869	10,381	9,089	7,786
Koeficient asimetričnosti	3,085	-4,258	4,206	1,981	1,817
Koeficient sploščenosti	21,909	45,710	30,359	10,189	7,879
Minimum	-23,10	-95,56	-12,51	-28,64	-15,27
Maksimum	75,98	41,69	93,07	59,10	51,86

(N = 163)

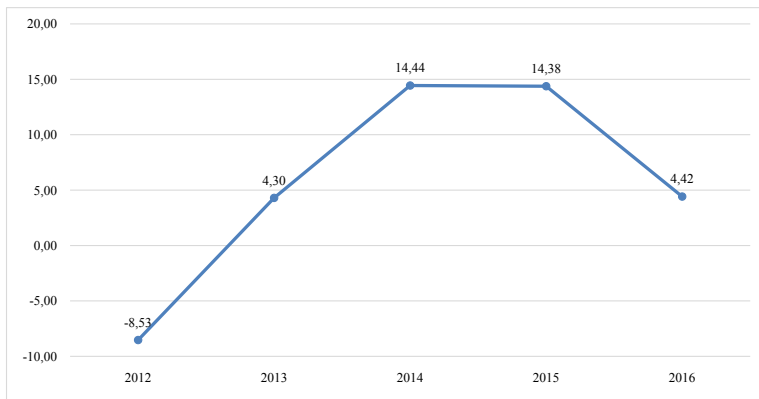


(N = 163)

Finančni kazalnik uspešnosti podjetij ROA (5-letno povprečje) (GVIN 2018b)

	ROE (%)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Povprečna vrednost	-8,53	4,30	14,44	14,38	4,42
Standardni odklon	245,963	141,021	31,136	24,380	120,410
Koeficient asimetričnosti	-12,000	-11,391	-1,371	0,914	-12,021
Koeficient sploščenosti	148,951	139,125	16,986	9,188	147,956
Minimum	-3046,41	-1716,47	-190,53	-95,50	-1468,10
Maksimum	246,08	174,18	153,36	142,67	98,00

(N = 163)

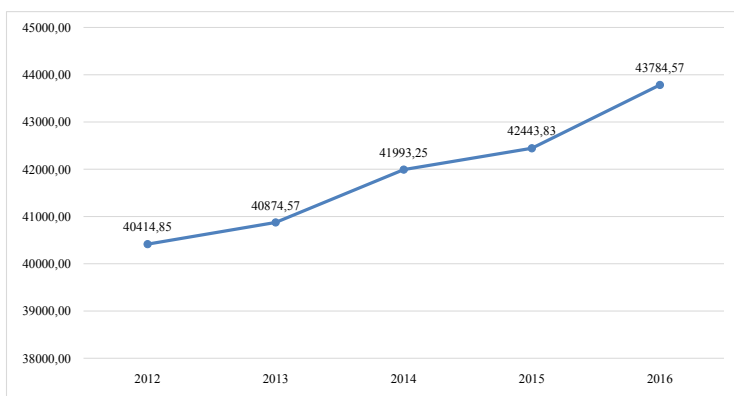


(N = 163)

Finančni kazalnik uspešnosti podjetij ROE (5-letno povprečje) (GVIN 2018b)

	EVA (EUR)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Povprečna vrednost	40414,85	40874,57	41993,25	42443,83	43784,57
Standardni odklon	22403,701	22750,668	24442,588	22349,648	24174,065
Koeficient asimetričnosti	1,071	1,695	2,286	2,042	1,283
Koeficient sploščenosti	1,981	5,032	7,601	6,217	4,940
Minimum	-28563,00	-12025,00	-2357,00	7,71	-47670,00
Maksimum	115124,00	155143,00	168712,00	155624,00	151601,00

(N = 163)



(N = 163)

Finančni kazalnik uspešnosti podjetij EVA (5-letno povprečje) (GVIN 2018b)

Celovit kazalnik uspešnosti podjetij (Bonitetna ocena: 4-letno povprečje)

Bonitetna ocena	2014	2015	2016	2017
(število podjetij po posameznih letih)				
A1++	55	60	67	61
A1+	8	1	1	0
A1--	0	1	0	0
A2++	1	4	2	2
A2--	1	0	0	0
A2--	0	0	1	0
B1++	15	16	19	13
B1+	6	6	0	2
B1-	1	1	0	0
B2++	24	18	16	17
B2+	0	3	1	5
B2-	0	2	0	1
B2--	2	0	1	1
C1++	2	2	0	1
C1+	3	0	0	0
C2++	9	8	17	15
C2+	7	3	5	4
C2-	0	4	3	1
C2--	0	1	1	1
D2++	11	16	13	13
D2+	4	1	3	3
D2-	1	3	3	1
D2--	0	1	1	2
E2++	3	7	9	8
E2+	3	3	0	0
E2-	1	0	0	1
E2--	0	1	0	0
Nepopolno* za 4 leta	6	1	0	11
Skupaj	163	163	163	163

(GVIN 2018b)

(N = 163)

*V primeru nepopolnih podatkov o bonitetni oceni za posamezno leto smo v raziskavi upoštevali povprečja po letih glede na dejansko število podatkov.

Struktura bonitetne ocene po GVIN (GVIN 2018b)

Finančna ocena	Opisna vrednost
A	odlično
B	dobro
C	slabo
D	zelo slabo

Ocena kazalnika	Opisna vrednost	
1	odlično	Napoved dobrega poslovanja v prihodnje.
2	dobro	Napoved stabilnega poslovanja v prihodnje.
3	slabo	Napoved slabšega poslovanja v prihodnje.

Dinamična napoved	Opisna vrednost	
++	odlično	Zelo majhna verjetnost blokade v prihodnje.
+	dobro	Manjša verjetnost blokade v prihodnje.
-	slabo	Povečana verjetnost blokade v prihodnje.
--	zelo slabo	Visoka verjetnost blokade v prihodnje.

Bonitetna ocena (GVIN) – pretvorba opisne vrednosti BON v rang (številčna vrednost)

Finančna ocena	Ocena kazalnika	Dinamična napoved	Rang (številčna vrednost v naši raziskavi)
A	1	++	1
A	1	+	2
A	1	-	3
A	1	--	4
A	2	++	5
A	2	+	6
A	2	-	7
A	2	--	8
A	3	++	9
A	3	+	10
A	3	-	11
A	3	--	12
B	1	++	13
B	1	+	14
B	1	-	15
B	1	--	16
B	2	++	17
B	2	+	18
B	2	-	19
B	2	--	20
B	3	++	21
B	3	+	22
B	3	-	23
B	3	++	24

Priloga 2: opisna statistika za uspešnost podjetja

Finančna ocena	Ocena kazalnika	Dinamična napoved	Rang (številčna vrednost v naši raziskavi)
C	1	++	25
C	1	+	26
C	1	-	27
C	1	--	28
C	2	++	29
C	2	+	30
C	2	-	31
C	2	--	32
C	3	++	33
C	3	+	34
C	3	-	35
C	3	--	36
D	1	++	37
D	1	+	38
D	1	-	39
D	1	--	40
D	2	++	41
D	2	+	42
D	2	-	43
D	2	--	44
D	3	++	45
D	3	+	46
D	3	-	47
D	3	--	48

Priloga 3: vrednosti Cronbachovih alfa (α) koeficientov

Interna konsistentnost za dejavnik	Število spremenljivk	Vrednost Cronbachovega koeficienta alfa (α)
Snovanje	4	0,873
Načrtovanje pred izločitvijo	4	0,628
Načrtovanje po izločitvi	3	0,635
Povezovanje	4	0,893
Urejanje	4	0,756
Vodenje ljudi	4	0,738
Poslovanje	4	0,866
Presojanje	4	0,861
Merjenje	3	0,733

Povzetek

Monografija obravnava dejavnosti managementa poslovnih procesov s poudarkom na temeljnih procesih ter njihovem vplivu na uspešnost podjetja. Dejavnosti managementa temeljnih procesov (planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje) smo obravnavali z interesnega in instrumentalnega vidika. V raziskavo smo vključili populacijo 3.007 majhnih in srednjih podjetij (MSP) v Sloveniji. Empirična raziskava je zasnovana na vzorcu 163 podjetij. Z modeliranjem strukturnih enačb smo raziskali, kako dejavnosti managementa temeljnih procesov vplivajo na uspešnost podjetja. Na uspešnost podjetja imajo v okviru dejavnosti managementa temeljnih procesov največji vpliv interesni vidiki planiranja, organiziranja in vodenja ter instrumentalni vidiki nadziranja. Uspešnost podjetij smo merili s finančnimi, z operativnimi in s celovitimi kazalniki. V sklepnem delu smo razvili implikacije za podjetja v praksi.

Konkurenčnost vsakega podjetja izhaja iz konkurenčnosti procesov, natančneje temeljnih procesov. Temeljni proces je v podjetju tisti, v katerem ustvarimo nove izdelke in storitve ter ki prispeva k zadovoljstvu odjemalcev in neposredno vpliva na povečanje dodane vrednosti. V temeljnih procesih podjetje vložke spreminja v izloške (izdelke/storitve), s katerimi dosega smotre in cilje. Tako v podjetjih kot učinkovite prepoznavamo predvsem tiste rešitve, ki se nanašajo na obvladovanje temeljnih procesov. Temeljni procesi za podjetje predstavljajo kapital v obliki znanja, potrebnega za razvoj novih načinov delovanja. Skupne lastnosti temeljnih procesov sovpadajo z definicijo temeljnih zmožnosti podjetja in so: (1) temeljni procesi morajo imeti prepoznavno korist za kupce; (2) temeljni procesi morajo biti težko posnemljivi; (3) temeljni procesi morajo

biti nenadomestljivi z drugimi rešitvami. Med temeljne poslovne procese podjetja uvrščamo: razvoj izdelkov, razvoj storitev, proizvodnjanje izdelkov, izvajanje storitev, trženje izdelkov, podporo kupcem, komunikacijo s strankami, izpolnjevanje naročil in razvoj proizvodnih zmogljivosti. Od učinkovitosti temeljnih procesov so odvisni uspešnost podjetja, njegova nadaljnja rast in obstoj.

Problemsko področje te raziskave se osredotoča na to, kako management temeljnih procesov, ki zajema dejavnosti planiranja, organiziranja, vodenja in nadziranja, vpliva na uspešnost podjetja. Zasnovali smo model povezav med izbranimi dejavniki, razvili hipoteze in v empiričnem delu preverili njihovo veljavnost. Posebej smo izpostavili interesni in instrumentalni vidik managementa temeljnih procesov.

158

Interesni vidik organizacijo vidi kot skupnost interesov in izhaja iz širšega družbenega pojmovanja o namenu organizacije, saj slednja bolj uspeva, če deluje v skladu z interesi tako zunanjih (kupci, dobavitelji, partnerji) kot notranjih (zaposleni, management) udeležencev. Instrumentalni vidik organizacijo vidi kot sredstvo za doseganje ciljev ter je podrejen interesom lastnikov in ustanoviteljev. Ker je preučevanje vpliva managementa procesov na uspešnost podjetja zaradi velikega števila dejavnikov kompleksno, smo na podlagi literature in predhodnih raziskav na področju managementa temeljnih procesov razvili model povezav med managementom temeljnih procesov in uspešnostjo podjetja. Na uspešnost podjetja vpliva več dejavnikov. Zaradi njihovega velikega števila vseh naenkrat v raziskavo nismo mogli zajeti, zato smo vključili le izbrane dejavnike, za katere smo predpostavili, da vplivajo na uspešnost podjetja. Njihove povezave v tej raziskavi obravnavamo kot model. Dejavnike smo izbrali na podlagi preučitve literature in virov v teoretičnem delu raziskave. Na podlagi teoretičnih izhodišč, identificirane raziskovalne vrzeli ter skladno z namenom in s cilji naloge smo oblikovali hipoteze.

Ciljna populacija naše raziskave so bila majhna in srednja podjetja (MSP), ki so bila v času raziskave v javni bazi podatkov o poslovnih subjektih (AJPES) s sedežem na območju Republike Slovenije. V raziskavo smo vključili samostojne podjetnike (s. p.), družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), družbe z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) in delniške družbe (d. d.). Podjetij v likvidaciji, stečaju in prisilni poravnavi nismo vključili. Vzorec je bil 163 MSP v Sloveniji.

Za zbiranje podatkov smo uporabili spletni anketni vprašalnik. Razvili smo ga s pomočjo pregleda literature v teoretičnem delu raziskave. Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa in ima več tematskih sklopov. V uvodu vprašalnika so bili spremni dopis za direktorje podjetij,

razlaga o raziskavi in navodila za izpolnjevanje. Prvi sklop je obravnaval dejavnik »Management temeljnega procesa« v podjetju (vrsta temeljnega procesa, snovanje in načrtovanje, povezovanje in urejanje, vodenje in poslovodenje, presojanje in merjenje). V drugem sklopu smo zajeli podatke o podjetju in anketirancu (uspešnost podjetja glede na glavnega tekmeča v panogi, panoga, število zaposlenih, statusna oblika podjetja, dosežena najvišja stopnja izobrazbe anketiranca, trenutna funkcija anketiranca v podjetju, ime podjetja). Najpomembnejše, zadnje, vprašanje v vprašalniku se je nanašalo na ime podjetja; potrebovali smo ga zaradi naknadnega pridobivanja aktualnih sekundarnih podatkov o ROA, ROE, EVA in BON. Sekundarne podatke smo pridobili sami, in sicer iz poslovne baze GVIN za zadnjih pet let poslovanja za tista podjetja, ki so v celoti izpolnili anketni vprašalnik. Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Z vidika vrste vprašanj smo vključili vprašanja o dejstvih; anketiranci so podajali ocene strinjanja s podanimi trditvami. Da smo omogočili čim večjo razlikovanje odgovorov, smo se izognili uporabi odgovorov vrste »da« in »ne«. Uporabili smo šeststopenjsko Likertovo lestvico.

Spremenljivke, ki smo jih vključili v vprašalnik, so bile ordinalne, številске in nominalne. Ordinalna spremenljivka omogoča kvečjemu ureditev enot po velikosti. Ordinalne smo uporabili za merjenje interesnih in instrumentalnih vidikov planiranja, organiziranja, vodenja ter nadziranja dejavnosti managementa temeljnih procesov. Številске spremenljivke smo uporabili pri merjenju finančne uspešnosti podjetja, kar smo merili z ROA, ROE in EVA. Nominalne spremenljivke smo uporabili za merjenje celovite uspešnosti podjetja, kar smo merili z BON.

Empirična raziskava vsebuje kvantitativni način zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom in statistično obdelavo zbranih podatkov. Raziskovanje vplivov na uspešnost podjetja v tej raziskavi smo izvedli s pomočjo že uporabljenih merskih instrumentov. Pri raziskovanju vplivov posameznih dejavnikov managementa temeljnih procesov smo na podlagi raziskave literature ter virov razvili lastni merski instrument (merjenje interesnih in instrumentalnih dejavnosti managementa temeljnih procesov in merjenje uspešnosti podjetij). V okviru statistične obdelave zbranih podatkov v empiričnem delu smo kot osrednjo metodo uporabili modeliranje strukturnih enačb (angl. Structural Equation Modelling – SEM), saj smo preverili povezave in vplive med različnimi spremenljivkami (trditvami) ter teoretični model povezav.

V raziskavi smo potrdili, da nekateri interesni vidiki bolj kot nekateri instrumentalni vidiki dejavnosti managementa temeljnih procesov vplivajo na uspešnost podjetja.

Snovanje (interesni vidik) ima kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi z načrtovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja. V raziskavi smo potrdili, da ima povezovanje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi z urejanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja. Potrdili smo, da ima vodenje (interesni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi s poslovanjem (instrumentalni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja. Potrdili smo tudi, da ima merjenje (instrumentalni vidik) kot dejavnost managementa temeljnih procesov v primerjavi s presojanjem (interesni vidik) večji vpliv na uspešnost podjetja.

Summary

This monograph deals with the management of business processes activities with an emphasis on core processes as well as their influence on company performance. Management activities of core process (planning, organizing, leading, controlling) were dealt with from an interest and instrumental point of view. A population base of 3,007 small and medium-sized companies (SME) from Slovenia were included in the survey. The empirical research is based on a sample of 163 companies. By using structural modelling equations (SEM), we explored how management of core processes influence company performance. Within the framework of the management of core processes the performance of a company is most influenced from an interest perspective by planning, organizing, and leading while from an instrumental perspective by controlling. Company performance was measured by use of financial, operational and comprehensive indicators. In the conclusion, we examined the implications for companies in practice.

The competitiveness of a company comes from the competitiveness of its processes, strictly speaking, its core processes. The core process in a company is where we create new products and services as well as contributing to customer satisfaction and directly influencing an increase in added value. In the core processes of a company, inputs change into outputs (products/services) through which the company achieves its goals and objectives. And so, in companies, we above all recognize those solutions related to mastering core processes as being efficient. Core processes for the company are represented by capital in the form of knowledge, which is necessary for the development of new ways of operating. Com-

mon characteristics of core processes coincide with the definition of the core capabilities of a company and are: (1) core processes must have an identifiable benefit for customers; (2) core processes must be difficult to copy; (3) core processes must not be able to be replaced by other solutions. Within the company's core business processes, we include: new product development, service development, product manufacturing, service execution, product marketing, customer support, customer communication, order fulfilment and the development of manufacturing capacity. The performance of a company as well as its continued growth and existence depends on the effectiveness of core processes.

A problematic area this research focuses on how core process management, which encompasses the activities of planning, organizing, leading, and controlling, influences the performance of a company. We designed a model of the relationships between selected factors, developed hypotheses and in the empirical part, verified their validity. In particular, we emphasized the interest and instrumental aspect of core process management.

The interest aspect emphasizes the organization as a community of interests and stems from a wider social concept of the purpose of the organization, whereby the organization flourishes, if it functions in accordance with the interests of both external (customers, suppliers, and partners) as well as internal (employees and management) participants. The instrumental aspect emphasizes the organization as a means of achieving goals because it is subordinate to the interests of its owners and founders. Because the study of the influence of process management on the company performance is complex due to the large number of factors, we developed a relationship model between the selected aspects of the management of core processes and company performance. We were not able to capture all of them in the research at the same time. Consequentially, we included only selected factors (the management of core processes), which we assumed to have an influence on company performance. In the research, we addressed their connections as a model. We selected the factors on the basis of an examination of literature and sources in the theoretic part of the research. We formulated our hypotheses on the identified research gaps, and in accordance with the purpose and objectives of the research.

The target population in our survey were small and medium-sized companies (SME), which during our research, were in the public database of business entities (AJPES), with headquarters in the Republic of Slovenia. In our research we included sole proprietors entrepreneurs (SP), limited liability companies (LLC), unlimited liability companies (ULC) and joint stock companies (JSC). Companies in liquidation, bankruptcy

and compulsory settlement proceedings were not included. The sample was 163 SMEs in Slovenia.

We used an online questionnaire for collecting the data. We developed it by examining the literature in the theoretical part of the research. The questionnaire consisted of closed-ended questions. It consisted of several themed sections. A foreword for company directors, as well as an explanation of the survey and instructions for its completion was included in the introduction to the questionnaire. The first section dealt with the factor “core process management” in the company (the type of core process and its interest and instrumental point of view). In the second section, we brought together the data from the company and respondent (the performance of the company in relation to the main competitor in the industry, the industry, number of employees, the type of company, the highest level of education of the respondent, the current position of the respondent in the company, and the company name). Most importantly, the last question in the questionnaire was about the company name. We needed it so as to be able to obtain further, up-to-date, secondary ROA, ROE, EVA and BON data. We obtained the secondary data ourselves from the public GVIN business database for the previous five years of operations for those companies, which filled out the survey questionnaire. Regarding the type of questions, we included factual ones. Respondents provided ratings of agreement in relation to claims made. In order to obtain the widest possible range of answers, we avoided the use of “YES” and “NO” answer types. We used the six-point Likert scale.

The variables, included in the questionnaire, were ordinal, numerical and nominal. An ordinal variable enables, at best, the arrangement of units by size. We used ordinals for measuring the interest and instrumental aspects of planning, organizing, leading and controlling of core processes. We used numerical variables to measure the financial performance of a company, as per their ROA, ROE and EVA. We used nominal variables to measure the overall performance of the company, as per their BON.

An empirical survey contains a quantitative manner of collecting data by means of a survey questionnaire and the statistical processing of the collected data. We carried out the research on the influences on company performance in this research with the assistance of already used measuring instruments. In researching the influences of individual factors in relation to the management of core processes, on the basis of research literature as well as sources, we developed our own measuring instrument (measuring interest and instrumental aspects of the management of core

processes and the performance of companies). Within the framework of statistically processing the collected data in the empirical section, we used structural equation modelling (SEM) as the central method since we checked the links and influences between the different variables (claims), as well as the theoretical model of the links.

The research confirmed that some interest aspects, more than some instrumental aspects of the management of core processes influence company performance.

Interest aspect of planning has, as an activity of the management of core processes, in comparison with instrumental aspect of planning, a greater influence on company performance. The research confirmed that organizing (interest aspect), as an activity of the management of core processes, in comparison with instrumental aspect of organizing, has a greater influence on company performance. We have confirmed that leading (interest aspect), as an activity of the management of core processes, in comparison with instrumental aspect of leading, has a greater influence on company performance. The research has confirmed that measuring (instrumental aspect), as an activity of the management of core processes, in comparison with interest aspect of controlling, has a greater influence on company performance.

Literatura

- Acur, Nuran, in Umit Bititci. 2004. »A Balanced Approach to Strategy Process.« *International Journal of Operations & Production Management* 24 (4): 388–408.
- Adamides, Emmanuel. 2015. »Linking Operations Strategy to the Corporate Strategy Process: A Practice Perspective.« *Business Process Management Journal* 21 (2): 267–87.
- AJPES. 2018. *Vizitka*. https://www.ajpes.si/O_AJPES/Vizitka.
- Allen, Richard S., in Marilyn M. Helms. 2006. »Linking Strategies and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies.« *Business Process Management Journal* 12 (4): 433–54.
- Altman, Georg. 2003. *Unternehmensfuehrung und Innovationserfolg – Eine empirische Untersuchung im Maschinenbau*. Wiesbaden: Deutscher Universitaets Verlag.
- Antonucci, Yvonne L. 1997. »Using Workflow Technologies to Improve Organizational Competitiveness.« *International Journal of Management* 14 (1): 117–26.
- Appelbaum, Steven H., Medea Degbe Cesar, Owen O. MacDonald in Nguyen-Quang Thai-Son. 2015. »Organizational Outcomes of Leadership Style and Resistance to Change (Part Two).« *Industrial and Commercial Training* 47 (3): 135–44.
- Arbussa, Anna, Andrea Bikfalvi in Pilar Marques. 2017. »Strategic Agility-Driven Business Model Renewal: The Case of an SME.« *Management Decision* 55 (2): 271–93.

- Arend, Richard J. 2006. »SME-Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions.« *Strategic Management Journal* 27 (8): 741–63.
- Arend, Richard J., in Joel D. Wisner. 2005. »Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?« *Journal of Business Venturing* 20 (3): 403–36.
- Arias, Michael, Saavedra Rodrigo, Maira R., Marques, Jorge Munoz-Gama in Marcos Sepúlveda. 2018. »Human Resource Allocation in Business Process Management and Process Mining: A Systematic Mapping Study.« *Management Decision* 56 (2): 376–405.
- Aschhoff, Birgir, in Tobias Schmidt. 2008. »Empirical Evidence on the Success of R&D Cooperation – Happy Together?« *Review of Industrial Organization* 33 (1): 41–62.
- Banker, Rajiv B., Raj Mashruwala in Arindam Tripathy. 2014. »Does Differentiation Strategy Lead to More Sustainable Financial Performance than a Cost Leadership Strategy?« *Management Decision* 52 (5): 872–96.
- Bartz, Wiebke, in Adalberg Winkler. 2016. »Flexible or Fragile? The Growth Performance of Small and Young Businesses During the Global Financial Crisis – Evidence from Germany.« *Journal of Business Venturing* 31(2): 196–215.
- Bavec, Cene, in Massimo Manzin. 2012. *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Benner, Mary J., in Michael L. Tushman. 2003. »Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited.« *Academy of Management Review* 28 (2): 238–56.
- Bernardo, Ronaldo, Simeone Vasconcelos, Galina Ribeiro in Silvia Inês Dal-lavalle de Pádua. 2017. »The BPM Lifecycle: How to Incorporate a View External to the Organization through Dynamic Capability.« *Business Process Management Journal* 23 (1): 155–75.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Management v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- BISNODE. B. I. *Metodologija*. Ljubljana: Bisnode, d. o. o. https://bonitete.bisnode.si/bonitetece/files/metodologija_si_si.pdf.
- Bisogno, Stefania, Armando Calabrese, Massimo Gastaldi in Nathan Livialdi Ghiron. 2016. »Combining Modelling and Simulation Appro-

- aches: How to Measure Performance of Business Processes.« *Business Process Management Journal* 22 (1): 56–74.
- Bojica, Ana Maria, Maria del Mar Fuentes-Fuentes in Virginia Fernández Pérez. 2017. »Corporate Entrepreneurship and Codification of the Knowledge Acquired from Strategic Partners in SMEs.« *Journal of Small Business Management* 55(1): 205–30.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bolčič, Tatjana. 1999. »Ravnanje za večanje vrednosti.« *Iteo relacije Ljubljana* 1: 10–11.
- Boonstra, Albert. 2006. »Interpreting an ERP-Implementation Project from a Stakeholder Perspective.« *International Journal of Project Management* 24 (1): 38–52.
- Boynton, Andrew C., in Robert W. Zmud. 1984. »An Assessment of Critical Success Factors.« *Sloan Management Review* 25 (4):17–27.
- Bretherton, Phil, in Ian Chaston. 2005. »Resource Dependency and SME Strategy: An Empirical Study.« *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12 (2): 274–89.
- Brouthers, Keith D., Lance E. Brouthers in Steve Werner. 2003. »Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance.« *Strategic Management Journal* 24 (12): 1239–48.
- Bucherer, Eva, Uli Eisert in Oliver Gassmann. 2012. »Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management.« *Creativity and Innovation Management* 21 (2): 183–98.
- Buck, Trevor, Igor Filatotchev, Natalia Demina in Mike Wright. 2003. »Insider Ownership, Human Resource Strategies and Performance in a Transition Economy.« *Journal of International Business Studies* 34 (6): 530–49.
- Buh, Brina, Andrej Kovačič in Mojca Indihar Štemberger. 2015. »Critical Success Factors for Different Stages Of Business Process Management Adoption – A Case Study.« *Economic Research – Ekonomska istraživanja* 28 (1): 243–58.
- Burlton, Roger T. 2010. *Delivering Business Strategy through Process Management: Handbook on Business Process Management 2*. Heidelberg: Springer.
- Capar, Nejat, in Masaki Kotabe. 2003. »The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms.« *Journal of International Business Studies* 34 (4): 345–55.

- Carey, John Peter. 2015. »External Accountants' Business Advice and SME Performance.« *Pacific Accounting Review* 27 (2): 166–88.
- Chaffey, Dave. 1998. *Groupware, Workflow and Intranets: Reengineering the Enterprise with Collaborative Software*. Boston: Digital Press.
- Champy, James. 1995. *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*. London: Harper Collins.
- Chang, James F. 2006. *Business Process Management Systems – Strategy and Implementation*. Boca Ration: Taylor & Francis Group.
- Child, Dennis. 2006. *The Essentials of Factor Analysis*. London: A & C Black.
- Cho, Hee Jae, in Vladimir Pucik. 2005. »Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value.« *Strategic Management Journal* 17 (3): 555–75.
- Clemons, Eric K. 1995. »Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering.« *MIT Sloan Management Review* 36 (4): 61–61.
- Crainger, Stuart, in Des Dearlove. 2001. *Igniting the Entrepreneurial Organization*. London: Financial Times.
- Daft, Richard L. 2000. *Management*. 5. izdaja. Orlando: Dryden.
- Daft, Richard L. 2009. *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western.
- Danneels, Erwin, in Rajesh Sethi. 2003. »Antecedents of New Product Program Creativity: The Moderating Role of Environmental Turbulence.« *Academy of Management* 2003: A3–A6.
- Davenport, Thomas H. 1993. *Process Innovation: Re-Engineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Davenport, Thomas H., in James E. Short. 1990. *Information Technology and Business Process Redesign*. Massachusetts: Sloan Management Review.
- Dawes, John. 1999. »The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence.« *Marketing Bulletin* 10: 65–76.
- Dearlove, Des. 1998. *Key Management Decisions*. London: Financial Times.
- Delgado, Andrea, Barbara Weber, Francisco Ruiz, Ignacio Garcia-Rodriguez de Guzman in Mario Piattini. 2014. »An Integrated Approach Based on Execution Measures for the Continuous Improvement of Business Processes Realized by Services.« *Information and Software Technology* 56 (2): 134–62.
- De Wall, Andre. 2008. »The Secret of High Performance Organizations.« *Management Online Review*: 1–10.

- De Wit, Bob, in Ron Meyers. 2005. *Strategy Synthesis*. London: Thomson Learning.
- Dimovski, Vlado, in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Barbara Grah, Dunja Turk, Klemen Šalamon in Matej Grošelj. 2014. *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dollinger, Marc J., in Peggy A. Golden. 1992. »Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance.« *Journal of Management* 18 (4): 695–715.
- Doukas, John A., in Larry H. P. Lang. 2003. »Foreign Direct Investment, Diversification and Firm Performance.« *Journal of International Business Studies* 34 (2): 153–72.
- Drucker, Peter F. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter F. 2001. *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins.
- Dumas, Marlon, Macello La Rosa, Jan Mendling in Hajo A. Reijers. 2013. *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer Verlag.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Eggers, Fabian, Sascha Kraus, Mathew Hughes, Sean Laraway in Susan Snyckerski. 2013. »Implications of Customer and Entrepreneurial Orientations for SME Growth.« *Management Decision* 51 (3): 524–46.
- Ensslin, Leonardo, Sandra Rolim Ensslin, Ademar Dutra, Nei Antônio Nunes in Cassiano Reis. 2017. »BPM Governance: A Literature Analysis of Performance Evaluation.« *Business Process Management Journal* 23 (1): 71–86.
- Espino-Rodriguez, F. Tomas, in Manuel Rodríguez-Díaz. 2014. »Determining the Core Activities in the Order Fulfillment Process: An Empirical Application.« *Business Process Management Journal* 20 (1): 2–24.
- Fayol, Henry. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Finančni slovar. 2018. »Donos na kapital ROE.« <http://www.financnislovar.com/definicije/donos-na-kapital-ROE.html>.
- Ford, Jeffrey D., Laurie W. Ford in Angelo D'Amelio. 2008. »Resistance to Change: The Rest of the Story.« *Academy of Management Review* 33 (2): 362–77.

- Foss, Juul N., in Tina Saebi. 2017. »Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?« *Journal of Management* 43 (1): 200–227.
- Frederiksen, Lyth D., in Alexander Brem. 2017. »How Do Entrepreneurs Think They Create Value? A Scientific Reflection of Eric Ries' Lean Start-Up Approach.« *International Entrepreneurship and Management Journal* 13 (1): 169–89.
- Friday, Earnest, in Shawnta S. Friday. 2003. »Managing Diversity Using a Strategic Planned Change Approach.« *Journal of Management Development* 22 (10): 863–80.
- Gardner, Robert A. 2004. *The Process Focused Organization: A Transition Strategy for Success*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Garelli, Stephane. 2006. *Top Class Competitors: How Nations, Firms and Individuals Succeed in the New World of Competitiveness*. Chichester: Wiley & Sons.
- Ge, Gloria L., in Daniel Z. Ding. 2005. »Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms.« *Journal of Global Marketing* 18 (3/4): 115–42.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly. 2000. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Burr Ridge: Irwin.
- Glavan-Milanovič, Ljubica. 2011. »Understanding Process Performance Measurement Systems.« *Business Systems Research* 2 (2): 1–56.
- Gobbi de Boer, Fernanda, in Claudio Jose Mueller. 2015. »Assessment Model for Organizational Business Process Maturity with a Focus on BPM Governance Practices.« *Business Process Management Journal* 21 (4): 908–27.
- Goldsmith, Walter, in David Clutterbuck. 1984. *The Winning Streak: Britain's Top Companies Reveal Their Formulas for Success*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Gomez Mejia, Luis R., David B. Balkin in Robert L. Cardy. 2005. *Management: People, Performance, Change*. New York: McGraw-Hill.
- Gouardères, Frédéric. 2015. »Malainsrednjapodjetja.« http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html.
- Grinter, Rebecca E. 2000. »Workflow Systems: Occasions for Success and Failure.« *Computer Supported Cooperative Work* 9 (2): 189–214.
- Grover, Varun, Kirk D. Fiedler in James T. C. Teng. 1999. »The Role of Organizational and Information Technology Antecedents in Reengineering Initiation Behavior.« *Decision Sciences* 30 (3): 749–82.

- Gruban, Brane. B. I. »Kaj je ekonomska dodana vrednost.« <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ido00923.doc>.
- Guha, Subashish, in William J. Kettinger. 1993. »Business Process Reengineering.« *Information Systems Management* 10 (3): 13–22.
- Guo, Hai, in Zhi Cao. 2014. »Strategic Flexibility and SME Performance in an Emerging Economy: A Contingency Perspective.« *Journal of Organizational Change* 27 (2): 273–98.
- GVIN. 2018a. »O podjetju.« <http://www2.gvin.com/index.php/o-podjetju/vizitka-podjetja/>.
- GVIN. 2018b. »Analizator.« <http://www.gvin.com/GvinInformato/PagesAnalizator/Analizator.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinInformatoSI&Lang=sl-SI>.
- Hall, Richard H. 1999. *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hambrick, Donald C. 1983. »High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach.« *Academy of Management Journal* 26 (4): 687–707.
- Hammer, Michael. 1990. »Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate.« *Harvard Business Review* 68 (4): 104–12.
- Hammer, Michael. 1996. *Beyond Reengineering: How the Process-Centred Organization Is Changing Our Work and Lives*. London: Harper Collins.
- Hammer, Michael, in James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Harman, Harry. 1976. *Modern Factor Analysis*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Harmon, Paul. 2003. *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. Amsterdam: Kaufmann.
- Harmon, Paul. 2007. *Business Process Change: A Guide for Business and BPM Managers and Six Sigma Professionals*. Burlington: Elsevier Morgan Kaufman Publishers.
- Hauschildt, Juergen. 1991. »Zur Messung des Innovationserfolgs.« *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft* 61: 451–76.
- Heikkila, Marikka, Harry Bouwman in Jukka Heikkila. 2018. »From Strategic Goals to Business Model Innovation Paths: An Exploratory Study.« *Journal of Small Business and Enterprise Development* 25 (1): 107–28.

- Heikkila, Marikka, Harry Bouwman, Jukka Heikkila, Sam Solaimani in Wil Janssen. 2016. »Business Model Metrics: An Open Repository.« *Information Systems and e-Business Management* 14 (2): 337–66.
- Henderson, Harold V., in Paul F. Velleman 1981. »Building Multiple Regression Models Interactively.« *Biometrics* 37 (2): 391–411.
- Hernaus, Tomislav, Vesna Bosilj Vuksic in Mojca Indihar Štemberger. 2016. »How To Go from Strategy to Results? Institutionalising BPM Governance within Organisations.« *Business Process Management Journal* 22 (1): 173–95.
- Hernaus, Tomislav, Mirjana Pejić Bach in Vesna Bosilj Vukšić. 2012. »Influence of Strategic Approach to BPM on Financial and Non-Financial Performance.« *Baltic Journal of Management* 7 (4): 376–96.
- Hribar, Brina, in Mojca Indihar Štemberger. 2014. »Stanje menedžmenta poslovnih procesov v slovenskih organizacijah ter vloga organizacijske kulture pri prevzemanju MPP.« *Uporabna informatika* 2 (22): 76–84.
- Hudson, Mel, Andi Smart in Mike Bourne. 2001. »Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems.« *International Journal of Operations & Production Management* 21 (8): 1096–115.
- Hult, Tomas G. M., David J. Ketchen, David A. Griffith, Brian R. Chabowski, Mary K. Hamman, Bernadine Johnson Dykes, Wesley A. Polittle in Tamer S. Cavasugil. 2008. »An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research.« *Journal of International Business Studies* 39 (6): 1064–80.
- Inkpen, Andrew, in Nandan Choudhury. 1995. »The Seeking of Strategy Where Is Not: Towards the Theory of Strategic Absence.« *Strategic Management Journal* 16 (4): 313–23.
- Indihar Štemberger, Mojca, Brina Buh, Ljubica Glavan-Milanovič in Jan Mendling. 2018. »Propositions on the Interaction of Organizational Culture with Other Factors in the Context of BPM Adoption.« *Business Process Management Journal* 24 (2): 425–45.
- Isomura, Kazuhito, in Huang Pei-Yuh. 2015. »Shimamura's Strategy to Avoid Competition: Evolving a Low Cost Operating System and Evolutionary Manuals.« *Strategic Direction* 31 (5): 7–39.
- Ivanko, Štefan. 1990. *Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja: strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.

- Janeš, Aleksander, in Armand Faganel. 2013. »Instruments and Methods for the Integration of Company's Strategic Goals and Key Performance Indicators.« *Kybernetes* 42 (6): 928–42.
- Jaworski, Bernard J., in Ajay K. Kohli. 1993. »Market Orientation: Antecedents and Consequences.« *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
- Jeston, John, in Johan Nelis. 2008. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementation*. Oxford: Elsevier.
- Jeston, John, in Johan Nelis. 2014. *Business Process Management – Practical Guide to Successful Implementation*. London: Routledge.
- Jiang, Bin, Gregory V. Frazier in Edmund L. Prater. 2006. »Outsourcing Effects on Firms Operational Performance: An Empirical Study.« *International Journal of Operations and Production Management* 26 (12): 1280–300.
- Johnston, Robert, in Panupak Pongtichat. 2008. »Managing the Tension between Performance Measurement and Strategy: Coping Strategies.« *International Journal of Operations & Production Management* 28 (10): 941–67.
- Kabale, Edward, in Geoffrey Mayoka Kituyi. 2015. »A Theoretical Framework for Requirements Engineering and Process Improvement in Small and Medium Software Companies.« *Business Process Management Journal* 21 (1): 80–99.
- Kaiser, Henry F. 1960. »The Application of Electronic Computers to Factor Analysis.« *Educational and Psychological Measurement* 20: 141–151.
- Kaplan, Robert S., in David P. Norton. 1996. *The Balanced Score Card: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kennerley, Mike, in Andy Neely. 2003. »Measuring Performance in a Changing Business Environment.« *International Journal of Operations & Production management* 23 (2): 213–29.
- Keong, Kwee Choong. 2013. »Understanding the Features of Performance Measurement System: A Literature Review.« *Measuring Business Excellence* 17 (4): 102–21.
- Keong, Kwee Choong. 2014. »The Fundamentals of Performance Measurements.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 63 (7): 879–922.
- Khosravi, Ali. 2016. »Business Process Rearrangement and Renaming: A New Approach to Process Orientation and Improvement.« *Business Process Management Journal* 22 (1): 116–139.

- Kim, Eonsoo, Dae Il Nam in Larry L. Stimpert. 2004. »Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls.« *Journal of Business Strategies* 21 (1): 19–45.
- Kim, Chan W., in Rene Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- King, Steven F., in Thomas F. Burgess. 2006. »Beyond Critical Success Factors: A Dynamic Model of Enterprise System Innovation.« *International Journal of Information Management* 26 (1): 59–69.
- Kobielus, James G. 1997. *Workflow Strategies*. Foster City: IDG Books.
- Kohlbacher, Markus. 2010. »The Effects of Process Orientation: A Literature Review.« *Business Process Management Journal* 16 (1): 135–52.
- Koo, Chul Mo, Chang E. Koh in Kichan Nam. 2004. »An Examination of Porters Competitive Strategies in Electronic Virtual Markets: A Comparison of Two On-Line Business Models.« *International Journal of Electronic Commerce* 9 (1): 163–80.
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Košmelj, Katarina. 2001. »Osnove logistične regresije (2. del).« *Acta agriculturae Slovenica* 77 (2): 239–45.
- Kotabe, Masaaki, Srinivasan Srini in Pret S. Aulakh. 2002. »Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R & D and Marketing Capabilities.« *Journal of International Business Studies* 33 (1): 79–97.
- Kovač, Jure. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovačič, Andrej, in Vesna Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
- Kovačič, Andrej, Jurij Jaklič, Mojca Indihar Štemberger in Aleš Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kumar, Ravinder, in Rajesh Kumar Singh. 2017. »Coordination and Responsiveness Issues in SME Supply Chains: A Review.« *Benchmarking: An International Journal* 24 (3): 635–50.

- Lau, Henry, Dilupa Nakandala, Premeratne Samaranyake in Paul K. Shum. 2016. »BPM for Supporting Customer Relationship and Profit Decision.« *Business Process Management Journal* 22 (1): 231–55.
- Laudien, Sven M., in Birgit Daxböck. 2017. »Business Model Innovation Processes of Average Market Players: A Qualitative-Empirical Analysis.« *R & D Management* 47 (3): 420–30.
- Lehnert, Martin, Alexander Linhart in Maximilian Roeglinger. 2017. »Exploring the Intersection of Business Process Improvement and BPM Capability Development: Research Agenda.« *Business Process Management Journal* 23 (2): 275–92.
- Ljungberg, Anders. 2002. »Process Measurement.« *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32 (4): 254–87.
- Lleras, Cristhy. 2005. »Path Analysis.« *Encyclopedia of Social Measurement* 3 (1): 25–30.
- Lukežič, Branko. 2000. »Nagrajevanje na osnovi ekonomskega dobička.« *Iteo relacije* 2: 5.
- Macedo de Moraes, Rinaldo, Samir Kazan, Silvia Ines Dallavalle de Paadua in Andre Costa Lucirton. 2014. »An Analysis of BPM Lifecycles: From a Literature Review to a Framework Proposal.« *Business Process Management Journal* 20 (3): 412–32.
- Margherita, Alessandro. 2014. »Business Process Management System and Activities.« *Business Process Management Journal* 20 (5): 642–62.
- Markič, Mirko. 2003. »Inoviranje procesov kot pogoj za odličnost poslovanja.« Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru.
- McCalman, James, in Robert A. Paton. 1992. *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. London: Paul Chapman.
- McCormack, Kevin. 2001. »Business Process Orientation: Do You Have It?« *Quality Progress* 34 (1): 51–58.
- McCormack, Kevin, in William C. Johnson. 2001. *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- McCormack, Kevin, Jurgen Willems, Joachim Van den Bergh, Dirk Descholmeester, Peter Willaert, Mojca Indihar Stemberger, Rok Škrinjar ... idr. 2009. »A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity.« *Business Process Management Journal* 15 (5): 792–815.
- Meško Štok, Zlatka, Mirko Markič, Andrej Bertoneclj in Maja Meško. 2010. »Elements of Organizational Culture Leading to Business Excellence.« *Journal of Economics and Business* 28 (2): 303–18.

- Miers, Derek. 2006. »The Keys to BPM Project Success.« *BPTrends*: 1–20.
- Miler, Alex. 1998. *Strategic Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Minonne, Clemente, in Geoff Turner. 2012. »Business Process Management: Are You Ready for the Future?« *Knowledge and Process Management* 19 (3): 111–20.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mogensen, Alen H., in Rosario Rausa. 1989. *Mogy: An Autobiography; Father of Work Simplification*. Chesapeake: Idea Associates.
- Moore, Brad, in Alan Brown. 2006. »The Application of TQM: Organic or Mechanistic?« *International Journal of Quality & Reliability Management* 23 (7): 721–42.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mulej, Matjaž, Espejo Raul, Jackson C. Michael, Kajzer Štefan, Mingers John, Mlakar Peter, Mulej Nastja ... idr. 2000. *Dialektična in druge mehkosistemske analize*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Mullins, Laurie J. 2013. *Management and Organisational Behaviour*. London: FT Publishing International.
- Munive-Hernandez, Eduardo J. Dewhurst, Frank W. Pritchard M. C. in Kevin D. Barber 2004. »Modelling Strategy Management Process: An Initial BPM Approach.« *Business Process Management Journal* 10 (6): 691–711.
- Nadarajah, Devika, Sharifah Latifah Syed in Abdul Kadir. 2014. »A Review of the Importance of Business Process Management in Achieving Sustainable Competitive Advantage.« *The TQM Journal* 26 (5): 522–31.
- Nandakumar, Mankavil Kovil, Abby Ghobadian in Nicholas O'Regan. 2009. »Generic Strategies and Performance – Evidence from Manufacturing Firms.« *International Journal of Productivity* 60 (3): 222–51.
- Neely, Andy, John Mills, Ken Platt, Mike Gregory in Huw Richards. 1994. »Realizing Strategy through Measurement.« *International Journal of Operations & Production Management* 14 (3): 140–52.
- Niehaves, Bjoern, Jens Poeppelbuss, Ralf Plattfaut in Joerg Becker. 2014. »BPM Capability Development – A Matter of Contingencies.« *Business Process Management Journal* 20 (1): 90–106.
- Nodeson, Suresh, Beleya Prashant, Raman Gopalan in Charles Ramendran. 2012. »Leadership Role in Handling Employee's Resistance: Implemen-

- tation of Innovation.« *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4 (1): 466–477.
- Pagano, Robert R. 2004. *Understanding Statistics in the Behavioral Sciences*. Belmont: Wadsworth.
- Parkes, Alison. 2002. »Critical Success Factors in Workflow Implementation.« V *Proceedings of the Sixth Pacific Asia Conference on Information Systems*, uredila T. Terrano in M. D. Myers, 363–80. Tokio: Jasmin.
- Parnell, John A. 2006. »Generic Strategies after Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy.« *Management Decision* 44 (8): 1139–54.
- Pauwaert, Tom, and Amy Van Looy. 2014. »A Literature Study on the State-of-the-Art of Contingency Research in Business Process Management.« V *Lecture Notes in Computer Science*, uredili Robert Meersman, Hervé Panetto, Alok Mishra, Rafael Valencia-Garcia, Antonio Lucas Soares, Ioana Ciuciu, Fernando Ferri idr., 8842:3–7. Berlin: Springer.
- Peronja, Ivan. 2015. »Performance Effects of the Business Process Change in Large Enterprises: Case of Croatia.« *Management* 20 (1): 1–22.
- Peters, Bjoern. 2008. *Managing Diversity in Intergovernmental Organisations*. New York: Springer Verlag.
- Phanny, Ith. 2009. »Guideline fo Interpreting Correlation Coefficient.« <https://www.slideshare.net/phannithrupp/guideline-for-interpreting-correlation-Coefficient>.
- Pohle, George, in Marc Chapman. 2006. »IBM's Global CEO Report 2006: business Model Innovation Matters.« *Strategy & Leadership* 34 (5): 34–40.
- Pongatichat, Panupak, in Robert Johnston. 2008a. »Managing the Tension between Performance Measurement and Strategy: Coping Strategies.« *International Journal of Operations & Production Management* 28 (10): 941–67.
- Pongatichat, Panupak, in Robert Johnston. 2008b. »Exploring Strategy-Misaligned Performance Measurement.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (3): 207–22.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1996. »What Is a Strategy?« *Harvard Business Review* 74 (6): 61–66.
- Porter, Michael E. 1998. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Potočan, Vojko, in Matjaž Mulej. 2009. »How to Improve Innovativeness of Small and Medium Enterprises.« *Journal of Contemporary Management Issues* 14 (1): 1–20.
- Potočan, Vojko, in Zlatko Nedelko. 2015. *Poslovni procesi v organizacijah*. Maribor: Samozaložba.
- Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomije tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ravesteyn, Pascal, in Ronald Batenburg. 2010. »Surveying the Critical Success Factors of BPM-Systems Implementation.« *Business Process Management Journal* 16 (3): 492–507.
- Reijers, Hayo. 2006. »Implementing BPM Systems: The Role of Process Orientation.« *Business Process Management Journal* 12 (4): 389–409.
- Reuer, Jeffrey J., in Tony W. Tong. 2007. »How Do Real Options Matter? Empirical Research on Strategic Investments and Firm Performance.« *Advances in Strategic Management* 24: 145–73.
- Reymen, Isabelle, Hans Berends, Rob Oudehand in Rutger Stultiens. 2016. »Decision Making for Business Model Development: A Process Study of Effectuation and Causation in New Technology-Based Ventures.« *R&D Management* 47 (4): 595–606.
- Rezaei, Jafar, Roland Ortt in Paul Trott. 2015. »How SMEs Can Benefit from Supply Chain Partnerships.« *International Journal of Production Research* 53 (5): 1527–43.
- Rezaei, Jafar, Roland Ortt in Paul Trott. 2018. »Supply Chain Drivers, Partnerships and Performance of High-Tech SMEs: An Empirical Study Using SEM.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 67 (4): 629–53.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robson, Ian. 2004. »From Process Measurement to Performance Improvement.« *Business Process Management Journal* 10 (5): 510–51.
- Roeser, Tobias, in Eva Maria Kern. 2015. »Surveys in Business Process Management – A Literature Review.« *Business Process Management Journal* 21 (3): 692–718.
- Rosemann, Michael, in Jan Vom Brocke. 2010. *The Six Core Elements of Business Process Management: Handbook on Business Process Management. Introduction, Methods and Information Systems*. Berlin: Springer.
- Rowell, James. 2018. »Do Organisations Have a Mission for Mapping Processes?« *Business Process Management Journal* 24 (1): 2–22.

- Rummler, Geary A., in Alan P. Brache. 1990. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rusjan, Borut. 2013. *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Seethamraju, Ravi. 2012. »Business Process Management: A Missing Link in business Education.« *Business Process Management Journal* 18(3): 532–47.
- Sharp, Alec, in Patrik McDermott. 2009. *Workflow Modelling: Tools for Process Improvement and Application Development*. Nordwood: Artech house.
- Shulte, Stefan, Christian Janiesch, Srikumar Venugopal in Ingo Weber. 2015. »Elastic Business Process Management: State of the Art and Open Challenges for BPM in the Cloud.« *Future Generation Computer Systems* 46: 36–50.
- Siha, Samia M., in Germaine H. Saad. 2008. »Business Process Improvement: Empirical Assessment and Extensions.« *Business Process Management Journal* 14 (6): 778–802.
- Sikdar, Arijit, in Jayashree Payyazhi. 2014. »A Process Model of Managing Organizational Change During Business Process Redesign.« *Business Process Management Journal* 20 (6): 971–98.
- Singh, Rajesh K., Suresh K. Garg in S. G. Deshmukh. 2008. »Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A Review.« *Benchmarking* 15 (5): 525–47.
- Sinur, Jim, James Odell in Peteringar. 2013. *Business Process Management: The Next Wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- Slack, Nigel. 1996. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika* (SSKJ). 2018. http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=proces&hs=1.
- Slovenska tiskovna agencija (STA). 2018. »Stanje malih in srednjih podjetij ni optimalno, a trendi so pozitivni.« <https://krog.sta.si/2328297/kolesa-stanje-malih-in-srednjih-podjetij-ni-optimalno-a-trendi-so-pozitivni>.
- Smith, Howard, in Peteringar. 2003. *Business Process Management: The Third Wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press..
- Stalk, George, Philip Evans in Lawrence E. Shulman. 1992. »Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy.« *Harvard Business Review* 70 (2): 57–69.

- Statistični urad RS (SURS). 2016. *SKD 2008: standardna klasifikacija dejavnosti*. Ljubljana: SURS. <http://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf>.
- Statistični urad RS (SURS). 2018. »V 2016 poslovalo 196.072 podjetij.« <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7063>.
- Stohr, Edward A., in Leon J. Zhao. 2001. »Workflow Automation: Overview and Research Issues.« *Information Systems Frontiers* 3 (3): 281–96.
- Stonehouse, George H., in Jonathan D. Pemberton. 2005. *Learning to Become a Knowledge-Centric Organisation*. Hershey: Information Science Publishing.
- Stonehouse, George H., in Brian Snowdon. 2007. »Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness.« *Journal of Management Inquiry* 16 (3): 256–73.
- 180 Stonehouse, George H., Pemberton Jonathan D. in Claire E. Barber. 2001. »The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors: Lessons from Airline Reservations Systems.« *Long Range Planning* 34 (2): 115–38.
- Strecker, Nanja. 2009. *Innovation Strategy and Firm Performance*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Strnadl, Christoph F. 2006. »Aligning Business and IT: The Process-Driven Architecture Model.« *Information Systems Management* 23 (4): 67–77.
- Sutherland, Jonathan, in Diane Canwell. 2004. *Key Concepts in Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Škerlavaj, Miha, Mojca Indihar Štemberger, Rok Škrinjar in Vlado Dimovski. 2007. Organizational Learning Culture – The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance.« *International Journal of Production Economics* 106 (2): 346–67.
- Škrinjar, Rok, in Peter Trkman. 2013. »Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices.« *International Journal of Information Management* 33 (1): 48–60.
- Tangen, Stefan. 2005. »Improving the Performance of a Performance Measure.« *Measuring Business Excellence* 9 (2): 4–11.
- Taticchi, Paolo, Flavio Tonelli in Luca Cagnazzo. 2010. »Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda.« *Measuring Business Excellence* 14 (1): 4–18.
- Tavakol, Mohsen, in Reg Dennick. 2011. »Making Sense of Cronbach's Alpha.« *International Journal of Medical Education* 2: 53–55.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Taylor, Frederick Winslow. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Press.
- Terziovski, Milče, Paul Fitzpatrick in Peter O'Neill. 2003. »Successful Predictors of Business Process Reengineering (BPR) in Financial Services.« *International Journal of Production Economics* 84 (1): 35–50.
- Thakkar, Jitesh, Arun Kanda, A. in S.G. Deshmukh. 2012. »Supply Chain Issues in Indian Manufacturing SMEs: Insights from Six Case Studies.« *Journal of Manufacturing Technology Management* 23(5): 634–64.
- Thennakoon, Dharshani, Wasana Bandara, Erika French in Paul Mathiesen. 2018. »What Do We Know About Business Process Management Training? Current Status of Related Research and a Way Forward.« *Business Process Management Journal* 24 (2): 478–500.
- Thompson, Bruce, in Gloria M. Borrello. 1985. »The Importance of Structure Coefficients in Regression Research.« *Educational and Psychological Measurement* 45 (2): 203–09.
- Torres, Russel, in Anna Sidorova. 2015. »The Effect of Business Process Configurations on User Motivation.« *Business Process Management Journal* 21 (3): 541–63.
- Trammel, Kelly. 1996. *Work Flow Without Fear. Workflow Management: Models, Methods, and Systems*. Cambridge: MIT Press.
- Trkman, Peter. 2010. »The Critical Success Factors of Business Process Management.« *International Journal of Information Management* 30 (2): 125–34.
- Trkman, Peter, Marko Budler in Aleš Groznik. 2015. »A Business Model Approach to Supply Chain Management.« *Supply Chain Management An International Journal* 20 (6): 587–602.
- Trkman, Peter, Kevin McCormack, Marcos P. V. de Oliveira in Marcelo B. Ladeira. 2010. »The Impact of Business Analytics on Supply Chain Performance.« *Decision Support Systems* 49 (3): 318–27.
- Trkman, Peter, Willem Mertens, Stijn Viaene in Paul Gemmel. 2015. »From Business Process Management to Customer Process Management.« *Business Process Management Journal* 21 (2): 250–66.
- Tucker, Ledyard R., in Robert C. MacCallum. 1997. *Exploratory Factor Analysis*. Neobjavljeni rokopis. Columbus: Ohio State University.

- Unterlechner, Marko, Zlatka Meško Štok in Mirko Markič. 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six Sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Fakulteta za management.
- Uršič, Duško. 2000. »Organizacijske spremembe v podjetjih v Sloveniji.« *Organizacija* 33 (7): 475–78.
- Van Assen, Marcel, Gerben Van den Berg in Paul Pietersma 2009. *Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know*. Harlow: Prentice Hall.
- Van der Aalst, Will M.P., Arthur H. M. Ter-Hofstede in Mathias Weske. 2003. *Business Process Management: A Survey*. Berlin: Springer Verlag.
- Vasquez, Rodolfo, Maria Leticia Santos in Luis Ignacio Alvares. 2001. »Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial firms.« *Journal of Strategic Marketing* 9 (1): 69–90.
- Verle, Karmen, in Mirko Markič. 2010. »Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih.« *Management* 5 (2): 131–47.
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Vom Brocke, Jan, Theresa Schmiedel, Jan Recker, Peter Trkman, Wilem Mertens in Stijn Viaene. 2014. »Ten Principles of Good Business Process Management.« *Business Process Management Journal* 20 (4): 530–48.
- Wagner, Richard, in Robert A. Paton. 2014. »Strategic Toolkits Practice and Performance: A German SME Perspective.« *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 44 (4): 470–95.
- Willcocks, Leslie P., Wendy Currie in Sylvie Jackson. 1997. »In Pursuit of the Re-Engineering Agenda.« *Public Administration* 75 (4): 617–49.
- Xiang, Junlian, Norm Archer in Brian Detlor. 2014. »Business Process Re-design Project Success: The Role of Socio-Technical Theory.« *Business Process Management Journal* 20 (5): 773–92.
- Yong, An Gie, in Sean Pearce. 2013. »A Beginners Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis.« *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology* 9 (2): 79–94.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006 (60/2006 popr.), 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl. US:U-I-268/2006-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl. US:U-I-165/2008-10, Up-1772/2008-14, Up-379/2009-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 SKL. US:U-I-311/2011-5, 32/2012, 57/2012.

Zelt, Sarah, Theresa Schmiedel in Jan Vom Brocke. 2018. »Understanding the Nature of Processes: An Information-Processing Perspective.« *Business Process Management Journal* 24 (1): 67–88.

Recenziji

I

Znanstvena monografija *Management temeljnih procesov: instrumentalni in interesni vplivi na uspešnost podjetja* avtorja dr. Dušana Gošnika je izvorno znanstveno delo s področja managementa, ki na inovativen način obravnava temeljne procese z interesnega in instrumentalnega vidika. Monografija je novost v slovenskem in mednarodnem znanstvenem in strokovnem okolju tako z vsebinskega kot metodološkega vidika.

Struktura monografije je ustrezna in odraža znanstveno naravo dela. To velja tudi za izbor tuje in domače literature ter znanstveno in strokovno izrazje.

Monografija je vsebinsko razdeljena v dva dela. V prvem delu podaja podroben pregled literature ter poglobljeno obravnava dejavnost managementa z zornega kota temeljnih procesov (planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje). Avtor je razvil celovit konceptualen model, ki povezuje temeljne procese z uspešnostjo podjetij. Vzporedno z modelom je razvil tudi merski instrument za merjenje povezav med različnimi dejavnostmi managementa temeljnih procesov.

V drugem delu je predstavljena empirična raziskava o vplivih managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetij, ki jo je opravil na vzorcu 163 slovenskih majhnih in srednje velikih podjetij. Uspešnost podjetij je meril s finančnimi, z operativnimi in s celovitimi kazalniki. S statističnimi metodami je potrdil hipoteze, da imajo v okviru dejavnosti managementa temeljnih procesov največji vpliv interesni vidiki planiranja, organiziranja in vodenja ter instrumentalni vidiki nadziranja.

V zaključku avtor podaja sintezo svojih ugotovitev glede na štiri zastavljene hipoteze, rezultate raziskave ter napotke za uspešnejše delo managerjev v praksi.

Cene Bavec

II

Znanstvena monografija *Management temeljnih procesov – instrumentalni in interesni vpliv na uspešnost podjetij* avtorja dr. Dušana Gošnika se osredotoča na aktualno tematiko obvladovanja poslovnih procesov s poudarkom na temeljnih procesih ter njihovem vplivu na uspešnost podjetij. Povezave obravnava kot konceptualni model.

Avtor celostno predstavi pomen temeljnih procesov za uspešnost podjetij. Temeljne procese analizira skozi temeljne dejavnosti managementa, ki so: planiranje, organiziranje, vodenje ter nadziranje. Pri tem za vsako dejavnost izpostavlja dva vidika: instrumentalnega in interesnega. V nadaljevanju predstavi pojem in način merjenja uspešnosti podjetja s finančnimi, z operativnimi in s celovitimi kazalniki. Na populaciji 3.007 slovenskih majhnih in srednje velikih podjetij je zasnoval in izvedel empirično raziskavo o vplivih managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetij. Avtor skozi empirični del monografije ugotovlja odnose med dejavnostmi managementa pri spremembah temeljnih procesov v podjetju in uspešnostjo podjetij.

Iz vključenih virov je razvidno, da je avtor celovito analiziral področje managementa temeljnih procesov. Avtor nekatere ugotovitve podkrepi z aktualnimi viri iz mednarodnih podatkovnih baz ter mednarodnih raziskav s področja poslovnih procesov.

Poglavja so ustrezno razvrščena, pregledna in znanstveno utemeljena. Prav tako sta struktura monografije in metodologija raziskovanja, s katero je avtor prišel do novih spoznanj, zastavljena na ustrezen način; predvsem to velja za instrumentalne in interesne vidike dejavnosti managementa temeljnih procesov. Avtor v natančnem in slogovno dobro izdelanem zaključnem poglavju poda sintezo ugotovitev glede na zastavljene hipoteze in razvije implikacije za delo v praksi.

Tako monografija, ki temelji na konceptualnem modelu ter empiričnem raziskovanju, prinaša svežino na področju raziskovanja vpliva managementa temeljnih procesov na uspešnost podjetij v slovenskem in mednarodnem merilu.

Marijana Sikošek





Založba Univerze na Primorskem