

# Definiranje poslovnih procesa i modeliranje procesa prodaje u poduzeću Mikronis

---

Vincek, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:180572>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-19**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 117/PE/2017

**DEFINIRANJE POSLOVNIH PROCESA I  
MODELIRANJE PROCESA PRODAJE U  
PODUZEĆU MIKRONIS**

Ivan Vincek

Varaždin, veljača 2017.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 117/PE/2017

**DEFINIRANJE POSLOVNIH PROCESA I  
MODELIRANJE PROCESA PRODAJE U  
PODUZEĆU MIKRONIS**

Student:

Ivan Vincek, 0313/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2017.

# Prijava diplomskog rada

studenta iv. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I. PREZIME STUDENTA	IVAN VINCEK	MATIČNI BROJ	0313/336D
NASLOV RADA	DEFINIRANJE POSLOVNIH PROCESA I MODELIRANJE PROCESA PRODAJE U PODUZEĆU MIKRONIS		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	DEFINITION OF BUSINESS PROCESSES AND MODELING OF PROCESSES SALES IN ENTERPRISE MIKONIS		
KOLEGIJ	ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE		
MENTOR	Izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVIJESNOSTVA	1. prof. dr. sc. Tanja Kesić, predsjednica 2. doc. dr. sc. Dinko Primorac, član 3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica 4. prof. dr. sc. Živko Kondić, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 117/PE/2017

### OPIS

U robnoj proizvodnji proizvodi se za tržište. Roba ili usluga traži kupca kao drugu stranu koja je neophodna za proces razmjene, a prodaja se pojavljuje kao infrastruktura razmjene. Razmjena se mora promatrati više kao proces nego kao događaj. U procesu razmjene prodaja je važna za obavljanje transakcije kao razmjena između dviju ili više strana. O prodaji se može govoriti iz više aspekata. Sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 sustav upravljanja kvalitetom daje prednost procesnom pristupu te potiče preobrazbu poslovnih funkcija u poslovne procese.

U radu je potrebno obraditi:

- Definiranje poslovnih procesa
- Prodaju kao poslovni proces
- Prodaju kao funkciju u poduzeću
- Modeliranje procesa prodaje metodom IDEFO
- Na primjeru poduzeća definirati i prikazati upravljanje poslovnim procesom prodaje

U VARAŽDINU, DANA

09.02.2017.



A. Hunjet

DIR 01 PE

---

**Zahvala:**

*Zahvaljujem se mentorici izv. prof. dr. sc. Anici Hunjet na strpljenju, pruženoj stručnoj pomoći i savjetima pri izradi ovog diplomskog rada. Također zahvaljujem svim predavačima i suradnicima tijekom mojeg visokog obrazovanja.*

*Veliko hvala mojoj obitelji i prijateljima koji su bili moja velika podrška tijekom studija i koji su vjerovali u moj uspjeh.*

## SAŽETAK

U robnoj proizvodnji proizvodi se za tržište. Roba ili usluga traži kupca kao drugu stranu koja je neophodna za proces razmjene, a prodaja se pojavljuje kao infrastruktura razmjene. Razmjena se mora promatrati više kao proces nego kao događaj. U procesu razmjene prodaja je važna za obavljanje transakcije kao razmjene vrijednosti između dviju ili više strana. O prodaji se može govoriti iz više aspekata. Sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 sustav upravljanja kvalitetom daje prednost procesnom pristupu te potiče preobrazbu poslovnih funkcija u poslovne procese. Prednost procesnog pristupa je osiguravanje trajnog upravljanja vezama između pojedinačnih procesa unutar sustava procesa te njihova kombinacija i međusobno djelovanje. Zato prodaju možemo promatrati i u tom kontekstu. Kroz proces prodaje opisano je upravljanje aktivnostima u području prodaje, te kako funkcionira prodaja koja je složen proces. Za primjer opisa prodajne funkcije odabrano je poduzeće Mikronis d.o.o.

### KLJUČNE RIJEČI:

Prodaja kao funkcija, prodaja kao poslovni proces, proces prodaje, vrste prodaje.

## **Abstract**

Goods production is meant for the market. Goods or services are searching for the customer who is necessary for the trade process, and sale process appears as infrastructure of the trade. Trade should be viewed more as a process than the event. In the trade process sales is important for the transactions as exchange of values between two or more sides. Sale process can be viewed from multiple viewpoints. In accordance with requirements of the international standard ISO 9001:2000 quality management system prefers process approach and encourages the transformation of business functions into business processes. Advantage of process approach is ensuring permanent relations managing between individual processes and their combination and interaction. Because of that sale process can be viewed in this context. Through the process of sale, managing activities in sales area is described and also how the sales works, which is complex process. As an example, description of sale function is shown with company Mikrnis d.o.o.

Key words: sale as function of, sale as business process, sale process, types of sales

## Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. POVIJESNI RAZVOJ I POKRETAČI PROCESNE INICIJATIVE</b> .....	<b>1</b>
2.1. Koncept procesne orijentacije .....	5
2.2. Važnost i dodana vrijednost procesnog pristupa.....	6
<b>3. DEFINIRANJE I KLASIFIKACIJA POSLOVNIH PROCESA</b> .....	<b>8</b>
3.1. Određenje poslovnog procesa .....	9
3.1.1. Vrste poslovnih procesa .....	12
3.1.2. Složenost poslovnih procesa.....	13
<b>4. PRINCIPI IZGRADNJE POSLOVNIH PROCESA</b> .....	<b>14</b>
4.1. Princip kompetentnosti.....	15
4.2. Princip dosljednosti .....	16
4.3. Princip originalnosti .....	16
4.4. Princip sustavnosti .....	16
4.5. Princip racionalnosti.....	17
<b>5. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA</b> .....	<b>18</b>
5.1. Komponente poslovnog procesa .....	19
<b>6. PROCESNA ARHITEKTURA</b> .....	<b>19</b>
6.1. Utvrđivanje ključnih poslovnih procesa.....	20
6.2. Definiranje procesne arhitekture .....	21
<b>7. KONCEPT UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA</b> .....	<b>25</b>
<b>8. MODELIRANJE I ANALIZA POSLOVNIH PROCESA</b> .....	<b>26</b>
8.1. Modeliranje poslovnih procesa .....	26
8.2. Analiza poslovnih procesa .....	27
<b>9. UPRAVLJANJE ZNANJEM</b> .....	<b>28</b>
9.1. Važnost upravljanja znanjem .....	28
9.2. Ciljevi upravljanja znanjem .....	29
<b>10. PODUZEĆE KAO SUSTAV</b> .....	<b>29</b>
10.1. Kibernetički model poduzeća .....	30
10.2. Poduzeće i opća teorija sustava.....	30
<b>11. STANJE I TRENDOVI UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA</b> .....	<b>30</b>



<b>12. PRIMJER DEFINIRANJA I UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESOM PRODAJE U PODUZEĆU MIKRONIS .....</b>	<b>32</b>
12.1. Obilježja tržišta i potražnje za prijenosnicima .....	33
12.2. Ponašanje kupaca na tržištu osobne i poslovne potrošnje.....	34
12.3. Mikronisova ponuda.....	36
12.3.1. Politika cijena.....	37
12.3.2. Promoviranje Mikronisove ponude .....	37
12.3.3. Kanali distribucije .....	38
12.3.3.1. Prodaja u prodajnom centru .....	38
12.3.3.2. Web – prodavaonica .....	39
12.3.3.3. Nuđenje i javno nadmetanje na poslovnom tržištu.....	39
12.3.3.4. Servisna podrška .....	40
12.4. Organizacija i upravljanje prodajom u prodajnom centru.....	40
12.4.1. Zapošljavanje .....	40
12.4.2. Usavršavanje osoblja .....	41
12.4.3. Redoviti prodajni sastanci.....	41
12.4.4. Motiviranje i nagrađivanje prodajnog osoblja .....	42
12.5. Prodajni proces u prodavaonici .....	42
12.5.1. Pozdravljanje i istraživanje potrebe kupca .....	42
12.5.2. Savjetovanje kupca i predstavljanje ponude .....	43
12.5.3. Zaključenje prodaje .....	43
12.6. Zadovoljstvo kupaca kao izvor lojalnosti i preporuka .....	44
12.7. Modeliranje procesa prodaje metodologijom IDEF0.....	45
12.8. Upravljanje procesom prodaje .....	48
<b>13. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>50</b>
<b>14. LITERATURA.....</b>	<b>51</b>
<b>15. POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>52</b>

## 1. UVOD

Poslovni proces predstavlja skup poslovnih aktivnosti kombiniranih zajedno sa ciljem kreiranja vrijednosti za konkretnog kupca ili tržište. Može se definirati i kao:

- zatvoreni skup aktivnosti koje se poduzimaju kao odgovor na neki događaj, a da bi se generirao izlazni rezultat,
- sve što je potrebno kako bi se osiguralo da onaj tko je zainteresiran za poslovni proces dobije ono što očekuje,
- interakcija između ljudi, opreme, metoda i kontrola sa svrhom postizanja određenog poslovnog cilja.

Osnovni elementi poslovnog procesa su: cilj, raspoloživi resursi, aktivnosti, indikatori, usmjerenost kupcu i nositelji procesa. Upravljanjem poslovnim procesima provode se sljedeće aktivnosti: modeliranje poslovnih procesa, izvršavanje poslovnih procesa i mjerenje uspješnosti poslovnih procesa. Svrha upravljanja poslovnim procesima je kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa na osnovu mjerenja rezultata uspješnosti postojećih poslovnih procesa. Dobro definirani poslovni procesi ubrzavaju rad, povećavaju unutarnji red, smanjuju troškove, podržavaju povećanje kvalitete proizvoda/usluga i ukupno organizacijsko djelovanje i znanje.

## 2. POVIJESNI RAZVOJ I POKRETAČI PROCESNE INICIJATIVE

Poslovni procesi ne samo da postoje od početka organiziranog obavljanja posla, već su njihovo postojanje i važnost prepoznati još prelaskom iz 19. u 20. stoljeće, ako ne i prije. Naime, koncept poslovnog procesa po prvi se put pojavljuje i detaljnije se počinje proučavati početkom 1920. godine, i to vezano uz metode i analizu procedura. Značajniji naglasak na organizaciju proizvodnih procesa stavljen je već pojavom industrijske revolucije, krajem 18. stoljeća. Poduzetnici su kroz povijest neprekidno mijenjali svoje proizvodne procese i na taj način pridonosili ponajprije napretku svoje manufakturne radionice ili obrta, zatim samo industrije, a konačno i cjelokupne civilizacije.<sup>1</sup>

Gledajući iz proizvodne perspektive, može se reći da je već pojavom znanstvenog menadžmenta došlo do proučavanja odnosno unapređenja proizvodnih procesa. U tom razdoblju procesi su bili implicitni i nisu bili automatizirani. Razvoju procesne inicijative značajno je pridonio i pristup kontrole kvalitete, počevši od W. A. Shewarta i W. E. Deminga, koji su provodili strogu analizu i kontrolu proizvodnih procesa. Iako je njihov naglasak bio, kao i njihovih prethodnika, samo na proizvodnim, a ne i na međufunkcijskim procesima, bilo je moguće promatrati proizvodne aktivnosti od njihova početka do završetka. Tijekom 1960 – ih i 1970 – ih godina, kroz pokret kvalitete, posebni su doprinos pružila japanska poduzeća, koja su u brojnim industrijama razvile brze, efikasne procese, poput razvoja novog proizvoda, logistike, prodaje i marketinga.<sup>2</sup>

Koncept lanca vrijednosti razvio je M. E. Porter, gledajući na poduzeće kao na sveobuhvatne kolekcije svih aktivnosti koje se odvijaju da bi se dizajnirala, proizvela, promovirala, dostavila i pružila podrška proizvodnoj liniji. Koncept lanca vrijednosti predstavlja najvišu razinu promatranja poslovne aktivnosti unutar organizacije odnosno između organizacija. Za razliku od njega, procesni pristup usmjeren je prije svega na optimizaciju aktivnosti unutar organizacije. Osim koncepta lanca vrijednosti, značajan je doprinos ostavila i praksa potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Management – TQM*). Praksa toga je plod želje japanskih poduzeća da unaprijede kvalitetu svojih proizvoda, da bi mogla biti konkurentna američkim proizvođačima, a zapravo predstavljaju daljnju razradu i nadovezuju se na pokret kvalitete. Može se definirati kao pristup poboljšanja učinkovitosti i fleksibilnosti poduzeća kao cjeline. Uključuje brojne metodologije poput razvoja funkcija kvalitete, smanjenje

---

<sup>1</sup> P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 303.

<sup>2</sup> P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 304.

varijabilnosti, samoprocjene i primjene ISO standarda, vitke proizvodnje, statističke kontrole procesa i sl. Ključno obilježje i vrijednost potpunog upravljanja kvalitetom su usredotočenost na kupce i na poslovne procese. Osim toga, njegove su važne odrednice praksa benchmarkinga odnosno uključenost zaposlenih.<sup>3</sup>

Krajem 19. stoljeća prodaja je postala sistematska, izdavačke kuće su organizirale timove ljudi koji su prodavali popularne knjige, a veletrgovci su slali putujuće prodavače koji su se pobrinuli da su dućani puni njihove robne metode prodaje, promoviranje proizvoda, distribucija, distribucija proizvoda. Pojavom masovne proizvodnje i formiranjem upravljanih prodajnih timova u Fordu, Heinzu, General Motorsu te drugim poduzećima, poduzetnici i poslovni ljudi su se počeli odnositi prema prodaji kao prema znanosti, sa svojim pravilima i zakonitostima. Poduzetnici u poduzećima masovne proizvodnje postavili su odjele prodaje kako bi sistematizirali promoviranje i distribuiranje svojih proizvoda. Proizvođači jeftinih proizvoda poput sapuna ili začina koristili su prodavače za reklamiranje svog imena, pa tek onda proizvode s njihovim imenom. Fuller Brush (proizvođač četki) imao je 1923. godine 3.400 prodavača koji su išli od vrata do vrata nudeći proizvode. Iste te godine Ford je prodavao svoje automobile kroz mrežu od 9.451 prodavača automobila. Upravljanje prodajom na znanstveni način zahtijevalo je odgovarajući trening prodavača. Taj trening je išao do individualnih kretnji i do samog djelovanja prodavača. Išlo se tako daleko da se inzistiralo na točnim metodama u radu individualnih prodavača za dotad raspršene pokušaje. Standardiziralo se sve, pa čak i govor prodavača, njegov pristup. Nastupila je transformacija od lončara (koji su išli od mjesta do mjesta i svojom dosjetljivošću i slatkorječivošću prodavali svoje proizvode) do zaposlenika kontroliranih od strane proizvođača koje nadzire menadžer, tj. rukovoditelj odjela.<sup>4</sup>

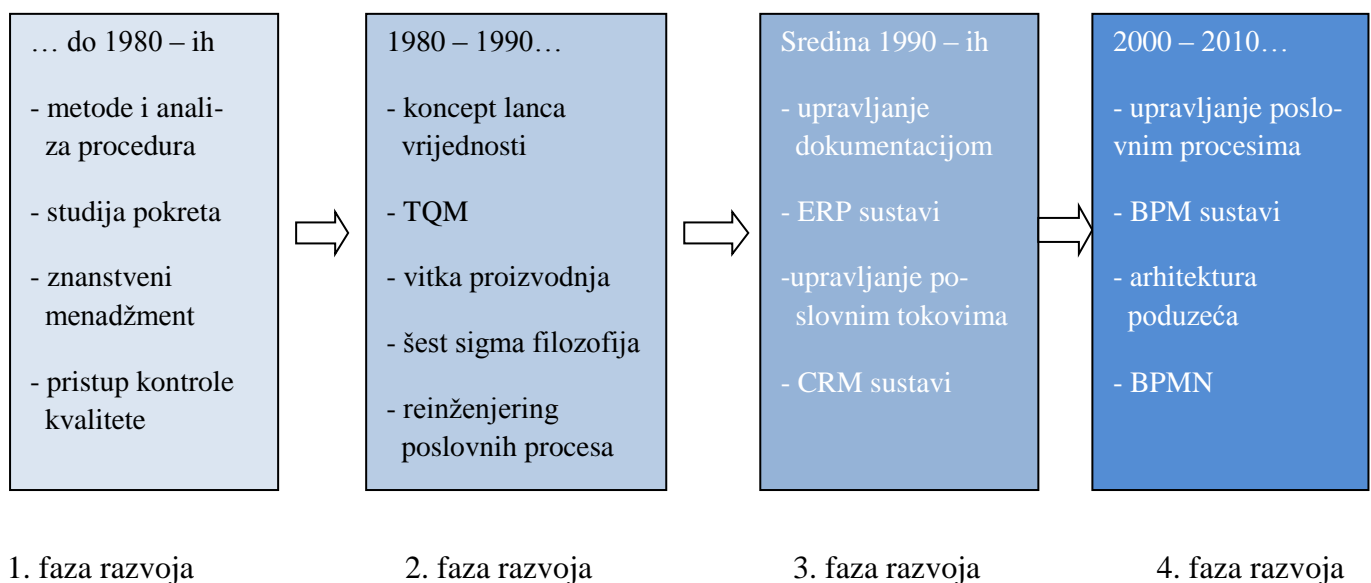
Pridavanje pozornosti poslovnim procesima doseglo je vrhunac početkom 1990 – ih godina pojavom reinženjeringa poslovnih procesa. Riječ je o menadžerskoj filozofiji, koja predstavlja temeljno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa da bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim suvremenim mjerilima uspjeha, kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina. Reinženjering poslovnih procesa se može definirati i kao oblikovanje posve novih i djelotvornih poslovnih procesa, neovisnih o prijašnjoj praksi. Filozofiju reinženjeringa poslovnih procesa karakteriziraju četiri temeljne riječi: temeljit, korjenit, dramatičan i procesi. Njihov je cilj bio radikalno poboljšanje produktivnosti između 70% pa čak do 95%. Sukladno tomu, ta je filozofija podrazumijevala preispitivanje logike

---

<sup>3</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 305.

<sup>4</sup> Drljača, M.: "Prodaja kao proces", [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf), 17.12.2016.

postojećih poslovnih procesa i nerijetko zahtijevala početak s praznim papirom i, na mnoge načine, s praznim umom ili barem čistim umom, koje je sposoban razmišljati izvan ograničenja postojećeg sustava ili pretpostavki te ih preispitati. Reinženjering se najčešće provodio odozgo prema dolje i bio je fokusiran na međufunkcijske procese. Zasnivao se na primjeni informacijske tehnologije, što ga je značajno razlikovalo od prijašnjih razvojnih pristupa. Zbog svoje specifičnosti i potencijalno velikih koristi, privukao je i veliku pozornost u poslovnom svijetu, tako da je u 1993. godini 66% poduzeća američkih poduzeća primjenjivalo neki od oblika reinženjeringa poslovnih procesa, dok je 1995. godini njegova primjene dosegla vrhunac i bila prisutna u čak 78% ispitanih poduzeća. Iako je reinženjering u vrlo kratkom vremenskom razdoblju postao iznimno popularan, ubrzo je shvaćeno da je riječ o još jednoj menadžerskoj zabludi. Naime, više od 50% projekata reinženjeringa poslovnih procesa u SAD – u i oko 70% projekata u Europi završilo je neuspjehom.<sup>5</sup>



Slika 1: Razvojne faze procesne orijentacije

Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 309.

<sup>5</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 306.

## 2.1. Koncept procesne orijentacije

Svaka organizacija sastoji se od poslovnih procesa. Ti su procesi implicitne prirodne ili jednostavno su prisutni unutar organizacije od samih njezinih početaka. Za svaku poslovnu aktivnost može se reći da je dio nekog procesa koji određuje slijed njezinog obavljanja odnosno pozicioniranja unutar šireg, organizacijskog sustava. Dok se u organizaciji obavlja veći broj poslovnih aktivnosti u različitim dijelovima i na različitim hijerarhijskim razinama, moguće je prepoznati i postojanje nekolicine poslovnih procesa koji, na određen način, određuju samu organizaciju. Procesna orijentacija predstavlja novu poslovnu filozofiju koja omogućava ne samo vertikalni, već i horizontalni protok informacija i resursa nužnih za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Ona promatra organizaciju iz perspektive kupca. Usredotočena je na aktivnosti unutar ili između organizacija koje stvaraju dodanu vrijednost, tj. na veze između aktivnosti sadržanih unutar poslovnih procesa. Procesnu orijentaciju karakterizira povezivanje i koordinacija različitih dijelova poduzeća u međuzavisnu cjelinu, čime se uzima u obzir uloga svake pojedine aktivnosti i njezin utjecaj na poduzeće u cjelini. Procesna orijentacija nudi horizontalni pogled na poslovne aktivnosti i omogućava usklađivanje organizacijskih sustava prema poslovnim procesima. Same procese nastoji učiniti vidljivima te, na taj način, unaprijediti organizaciju. Može se reći da nije samo riječ o novom pristupu poslovanja, već i o potpuno novom načinu razmišljanja o organizacijama i načinu obavljanja posla unutar njih.<sup>6</sup>

Procesni pristup naglašava unutarnju složenost poduzeća i u njezino središte stavlja poslovne procese. On omogućava potrebnu integraciju potičući komunikaciju i povezujući i različite dijelove organizacije s ciljem stvaranja vrijednosti za kupce. Orijetacija prema kupcima naglašena je kao ključna polazišna osnova procesnog pristupa. Procesna orijentacija može biti primijenjena u svakoj organizaciji, u njezinim različitim dijelovima i na različitim razinama, kao i između više organizacija. Činjenica da procesna filozofija predstavlja značajan odmak od tradicionalnog shvaćanja poslovanja dodatno otežava njezinu širu promjenu. Naime, procesni pristup radikalno mijenja uvriježene poslovne procedure i navike obavljanja posla, što nerijetko izaziva otpor prema promjenama i negodovanje.

---

<sup>6</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 298.

Tablica 1: Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju

Funkcijski pristup	Procesni pristup
- naglasak na proizvodima i uslugama	- naglasak na načinu obavljanja posla ( poslovnim procesima)
- zaposlenici funkcijski usmjereni na zadovoljavanje potreba nadređenih	- zaposlenici procesno orijentirani na zadovoljavanje potreba kupaca
- vertikalna komunikacija i spor protok informacija	- horizontalna komunikacija i brz protok informacija
- duboka hijerarhija i birokratska struktura	- plitka hijerarhija i organska struktura
- funkcijski menadžeri kao ključne pozicije	- vlasnici procesa kao ključne pozicije
- jednostavni i standardizirani proizvodi	- fleksibilni i prilagodljivi proizvodi
- isprekidani radni tokovi	- pojednostavljeni i povezani radni tokovi
- funkcijska suboptimizacija	- timski rad i međufunkcijska suradnja
- konkurencija prilikom raspodjele resursa	- zajednički resursi
- postojanje zapreka između odjela	- organizacije bez granica

Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus: „Dizajniranje organizacije“, Zagreb, 2011., str. 301.

## 2.2. Važnost i dodana vrijednost procesnog pristupa

Razumijevanje i primjena procesne orijentacije ključni su za poslovanje u današnjim tržišnim uvjetima. Jedan od razloga povećanog interesa za poslovne procese upravo se može tražiti u činjenici da su kupci pet puta više razočarani lošim poslovnim procesom nego lošim proizvodom. Važnost potrebe za drukčijim pristupom uvidjela su poduzeća širom svijeta, koja, pogledom na svoju organizaciju zapravo, ne vide strukturu već poslovne procese. Naime, uspješne organizacije često su usredotočene na ključne poslovne procese koji prekriju, čak i dominiraju, nad vertikalnim procesima hijerarhijske strukture temeljenima na autoritetu.

Procesi također oblikuju i izgled dizajna posla, odgovornosti i potrebne vještine – sve što značajno utječe na kulturu i kompetencije. Oni se definiraju tako da ljudi u organizaciji mogu bolje razumjeti svoje uloge, odgovornosti, odnose i međuzavisnost odnosno način kako treba obavljati posao.<sup>7</sup>

Vrijednost pojedinog poslovnog procesa može se izraziti kroz ekonomsku odnosno funkcijsku vrijednost, ali i kroz niz nefinancijskih koristi koje donosi poduzeću. Procesi omogućuju organizacijama veću uspješnost po različitim osnovama, između ostalog, po pitanju brzine, troškova, kvalitete i inovacija. Točnije, moguće je razlikovati četiri vrste koristi od uvođenja procesne orijentacije, a to su sljedeće:

- izravno povećanje prihoda
- izravno smanjenje troškova
- neizravno povećanje prihoda
- neizravno smanjenje troškova.

Pri **izravnom povećanju prihoda** primarni je naglasak na ostvarivanju operativne efikasnosti i na povećanju produktivnosti i efikasnosti obavljanja poslovnih aktivnosti. Snažnijom orijentacijom na poslovne procese postiže se i bolja kvaliteta proizvoda i/ili usluga te dolazi do povećanja tržišnog udjela, što se sve reflektira u boljim financijskim pokazateljima organizacijske uspješnosti.

**Izravno smanjenje troškova** primarno se ogleda u racionalizaciji poslovanja, gdje se skraćuju vremenski ciklusi proizvodnje, bolje koristi vrijeme svakog zaposlenika, dolazi do eliminacije redundantnih aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost te se posao unutar organizacije obavlja znatno efikasnije.

**Neizravno smanjenje prihoda** podrazumijeva sva unapređenja postojeće poslovne prakse koja nisu izravno vezana uz financijske rezultate, ali kao posljedica uvođenja procesne orijentacije neizravno im pridonose, najčešće u duljem roku. Tako dolazi do povećanja fleksibilnosti i sposobnosti inoviranja, dolazi do širenja znanja i međufunkcijske suradnje, a posebice je naglašena orijentacija prema kupcima, gdje se razvijaju dugoročni odnosi s kupcima i stvara pozitivan imidž.

**Neizravno smanjenje troškova** vidljivo je kroz bolje razumijevanje poslovnih procesa i bolju integraciju napora zaposlenika i različitih organizacijskih jedinica. Upravo kroz razvoj

---

<sup>7</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 310.



odgovarajuće organizacijske kulture i novog sustava upravljanja smanjuje se birokracija i rigidnost organizacijskih sustava, koji nerijetko otežavaju obavljanje posla.<sup>8</sup>

### **3. DEFINIRANJE I KLASIFIKACIJA POSLOVNIH PROCESA**

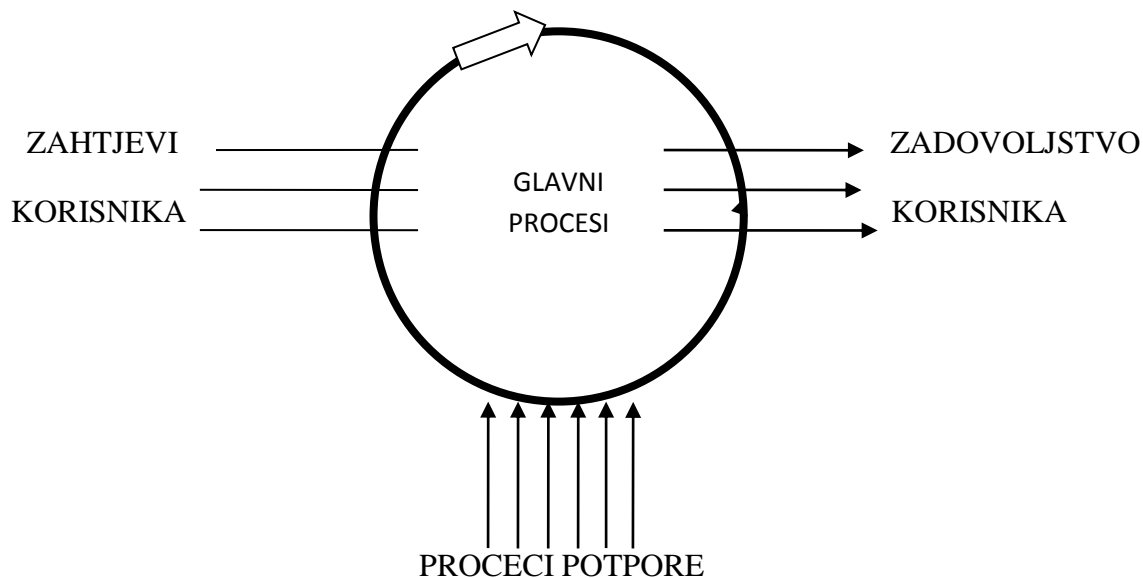
Procesi predstavljaju osnovne gradivne blokove koncepta procesne orijentacije. Kao sinonim za obavljanje različitih aktivnosti, proces je univerzalno primjenjiv pojam. Moguće ga koristiti na svim područjima poslovnog kao i privatnog života. Iako se svaka čovjekova aktivnost, bilo na privatnom ili na poslovnom planu, može nazvati procesom, među onima prisutnima u poslovnom okruženju, potrebno je razlučiti između tri kategorije organizacijskih procesa: 1) radni ili poslovni procesi, 2) bihevioralni procesi i 3) procesi promjena. Svaka kategorija obuhvaća određenu vrstu procesa sa specifičnim karakteristikama i izazovima. Njihovo razumijevanje iznimno je važno za samo upravljanje poslovnim procesima, jer se time zapravo utvrđuje njihov opseg, tj. granice. U poslovnom svijetu na spomen procesa automatski se misli na proizvodnju ili na proces proizvodnje, dakle na poslovne procese koji prikazuju slijed aktivnosti koji pretvara inpute u outpute. Bihevioralni procesi kao široko prisutni obrasci ponašanja i načini ponašanja odnosno interakcije te procesi promjena koji prikazuju slijed događaja tijekom vremena, također su sveprisutni iako su po svojoj prirodi neopipljivi i teže mjerljivi.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 312.

<sup>9</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 317.

## UPRAVLJAČKI PROCESI



Slika 2: Prikaz tri tipa poslovnih procesa

Izvor: Martyn A. Ould, *BusinessProcesses*, JohnWiley&SonsLtd, Chichester, 21.09.2016.

### 3.1. Određenje poslovnog procesa

Sagledavajući razne definicije procesa, potrebno je naglasiti dva različita shvaćanja. Poslovni procesi u širem smislu predstavljaju jezgru obavljanja posla u organizaciji s pomoću koje se proizvode outputi, dok u užem smislu, oni se definiraju kao strukturiran, analitičan, međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtjeva neprestano unapređivanje. Koncept procesa ključan je za razumijevanje i obavljanje posla unutar i između organizacija. Naime, poslovni procesi jasno prikazuju način na koji se obavlja posao. Njima se određuje ne samo tijek obavljanja posla, već se naglašava i nužno povezivanje različitih organizacijskih jedinica. Procesni predstavljaju svojevrzne mehanizme koji povezuju i kombiniraju različite funkcijske sposobnosti da bi stvorili vrijednost za organizaciju i njezine kupce.<sup>10</sup>

Njihove definiranje i procesni pristup općenito posebno je koristan ako su poslovni procesi utvrđeni na strateškoj razini i iz perspektive kupaca. Kada su poslovni procesi utvrđeni na operativnoj razini, često započinju i završavaju unutar funkcijskih organizacijskih jedinica. U protivnome, poslovni se procesi međufunkcijski protežu kroz organizaciju. To znači da su oni

<sup>10</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 319.

puno šireg horizontalnog obuhvata od poslovnih funkcija, jer se nerijetko protežu kroz nekoliko poslovnih funkcija iako su, s druge strane, najčešće užeg vertikalnog obuhvata jer ne idu jednako duboko. Radi bolje razumijevanja samog pojma procesa, potrebno ga je usporediti sa sličnim pojmovima. Zanimljiva je usporedba između procesa i projekta. Unatoč tome što se navedeni pojmovi često poistovjećuju, primjenjivanje projektnog menadžmenta na procese i obrnuto je jako neefikasno. Iako su po pitanju rada u timovima (projektnim, procesnim) pristupi vrlo slični, osnovnu razliku predstavlja vremenska dimenzija kao i sama priroda outputa te način podjele zadatka.

Tablica 2: Razlika između projekta i poslovnog procesa

Projekt	Poslovni proces
kratkotrajan – ima svoj početak i kraj (vremenski određeno stanje)	kontinuiran – isti se proces ponavlja svaki put ispočetka (vremenski neodređeno stanje)
proizvodi jedinstveni output	proizvodi isti output svaki put kada se proces pokreće
radni zadaci slijede funkcijsku filozofiju	radni zadaci su promijenjeni i više ne slijede funkcijsku filozofiju

Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus: „Dizajniranje organizacije“, Zagreb, 2011., str. 320.

Korisno je, također, razjasniti odnos između procesa i proizvoda odnosno usluga. Proizvodi i usluge predstavljaju nusproizvod poslovnih procesa. Na određene načine i procese je moguće shvatiti kao proizvode. Dok dobri procesi ne stvaraju pobjednike, pobjednici stvaraju dobre procese. Isto tako, procese treba razlikovati od pojmova procedura i funkcija. Procedura opisuje što treba napraviti u određenoj situaciji, a funkcije su dijelovi organizacije kojima su dodijeljene određene odgovornosti. Pri samom definiranju procesa potrebno je imati na umu da se svaki poslovni proces sastoji od pet ključnih elemenata:

- kupca,
- skupa aktivnosti,
- inputa (resursi) i outputa (proizvodi i usluge),
- ljudi,
- tehnologije.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 320.

Uglavnom svrhu procesa predstavlja zadovoljavanje potreba kupaca, pri čemu se kupci mogu razvrstati u nekoliko kategorija: 1) primarni kupci, koji dobivaju primarni output; 2) sekundarni kupci, koji se nalaze izvan procesa i dobivaju sekundarni output; 3) neizravni kupci, koji ne dobivaju primarni output, ali su sljedeći u nizu, tako da će biti oštećeni ako output kasni ili je defektan u bilo kojem smislu; 4) eksterni kupci, koji se nalaze izvan poduzeća i koji dobivaju output procesa – distributeri, agenti, prodavači i sl. te 5) neizravni eksterni kupci, koji predstavljaju krajnje kupce u trgovinama. Poslovni procesi predstavljaju skup aktivnosti koje izvode ljudi ili strojevi. Aktivnosti zapravo predstavljaju radnje koje se obavljaju na inputima da bi se u konačnici dobili outputi. To znači da inputi i outputi određuju granice procesa. Inputi predstavljaju sva sredstva i resurse koji ulaze u proces, dok su outputi rezultat djelovanja tog procesa i predstavljaju transformirane inpute koji kao takvi predstavljaju vrijednost za kupce. Iako su danas procesi sve češće automatizirani, ključnu ulogu u njihovom izvođenju imaju ljudi. Jednostavne procese mogu obavljati pojedinci kroz jednostavno praćenje procedura. Ključni element poslovnih procesa svakako je tehnologija. Zbog tehnološkog napretka, danas je nezamislivo obavljanje većine poslovnih aktivnosti bez primjene prave tehnologije. Osim navedenih elemenata, da bi se proces uspješno definirao, potrebno je znati i njegove karakteristike. Kao osnovne karakteristike svakog poslovnog procesa, moguće je navesti sljedeće:

- svaki proces ima svoj cilj,
- svaki proces ima svog vlasnika,
- svaki proces ima svoj početak i završetak,
- u procese ulaze inputi, a izlaze outputi,
- svaki proces ima svoje kupce,
- proces je sastavljen od skupa međufunkcijskih aktivnosti,
- proces je po svojoj prirodi složen i dinamičan,
- svaki proces je repetitivnog karaktera,
- svaki se proces može u određenoj mjeri automatizirati,
- uspješnost svakog poslovnog procesa je mjerljiva,
- svaki proces moguće je unaprijediti.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 322.

### 3.1.1. Vrste poslovnih procesa

Prirodu poslovnih procesa moguće je shvatiti ne samo kroz poznavanje njihove funkcije, ključnih elemenata i karakteristika ili nazivlja, već i kroz razlikovanje njihovih različitih vrsta. Poslovni procesi mogu se kategorizirati prema različitim načelima. Iako postoje brojne podjele, važno je istaknuti tri elementarne dimenzije na temelju kojih i u okviru kojih se utvrđuju procesi kojima će se izvoditi određeni skup međufunkcijskih aktivnosti:

- položaj i smjer procesa,
- priroda procesa i
- vrijednost procesa.

Unatoč velikom broju opcija, danas je najprihvaćenija podjela poslovnih procesa ona koja prepoznaje sljedeće tri vrste poslovnih procesa:

- upravljačke ili usmjeravajuće procese,
- ključne, temeljne ili operativne procese,
- potporne, omogućavajući ili administrativne procese.

*Upravljački ili usmjeravajući procesi*, kao što i sam naziv govori, služe za usmjeravanje i upravljanje poduzećem. U njihovom izvođenju najčešće sudjeluju menadžeri najviše razine, da bi postavili organizacijske ciljeve, razvili i implementirali strategiju u svrhu ostvarivanja prethodno postavljenih ciljeva, utvrdili i oblikovali organizacijsku strukturu te upravljali uspješnošću poslovanja. Osim navedenih, oni još obuhvaćaju i procese razvoja, planiranja i budžetiranja, osiguranja i raspodjele resursa te komunikacije i donošenja strateških odluka.

*Ključni, temeljni ili operativni procesi* odražavaju jedinstvene kompetencije poduzeća i kritični su za njegovu misiju. Riječ je o „vidljivim“ procesima koji počinju i završavaju s vanjskim kupcima, a koji su izravno uključeni u stvaranje proizvoda i/ili usluga. Prema svojem obujmu oni su veliki i povezuju višestruke organizacijske jedinice i dijelove poduzeća. Zbog toga što stvaraju najveću vrijednost, ne samo za kupce već i za organizaciju u cjelini, oni bi trebali biti primarno u fokusu unapređenja poslovanja.

*Potporni, omogućavajući ili administrativni procesi* postoje da bi pružili podršku poslovanja poduzeća i omogućili nesmetano odvijanje upravljačkih i ključnih poslovnih procesa. Usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika odnosno kupaca/korisnika unutar organizacije, iako neizravno, također, pružaju dodanu vrijednost i vanjskim kupcima. Kako su

potrebe poslovnih organizacija za funkcijama podrške slične, potporni su procesi prilično standardizirani i podrazumijevaju tehnološku potporu, upravljanje ljudskim potencijalima, računovodstvenu podršku i druge oblike podrške.<sup>13</sup>

Tablica 3: Pregled vrsta poslovnih procesa

Kriterij	Vrste poslovnih procesa			
Položaj i smjer procesa	1. vertikalni 2. horizontalni 3. individualni	1. proizvodni 2. poslovni 3. funkcijski 4. upravljački 5. operativni	1. strateški 2. taktički 3. operativni	1. intraorganizacijski 2. interorganizacijski
Priroda procesa	1. proizvodni 2. uslužni 3. poslovni	1. upravljački 2. operativni 3. potporni	1. usmjeravajući 2. poslovni 3. omogućavajući	1. manualni 2. automatizirani
Vrijednost procesa	1. procesi koji stvaraju vrijednost 2. procesi koji nude opcije 3. procesi koji čuvaju vrijednost	1. aktivnosti koje dodaju veliku vrijednost 2. aktivnosti koje dodaju vrijednost 3. aktivnosti koje dodaju malu vrijednost	1. aktivnosti koje dodaju vrijednost 2. aktivnosti koje ne dodaju vrijednost 3. aktivnosti koje predstavljaju troškove	

Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus: „Dizajniranje organizacije“, Zagreb, 2011., str. 326.

### 3.1.2. Složenost poslovnih procesa

Broj poslovnih procesa unutar neke organizacije usko je vezan uz njihovu složenost. Što je veći broj aktivnosti, to je proces složeniji i teži za organiziranje. Složenost poslovnih procesa, kao između ostalog i složenost organizacije, moguće je promatrati kroz vertikalnu i horizontalnu dimenziju. Vertikalna složenost poslovnih procesa usko je vezana uz procesnu hijerarhiju i način na koji se raščlanjuju procesi više razine na procese niže razine, dok se

<sup>13</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 324.

horizontalna složenost odnosi na procesnu integraciju, odnosno na stupanj povezanosti različitih poslovnih procesa najčešće iste hijerarhijske razine.<sup>14</sup>

Promatrajući poslovne procese, baš kao i organizacijsku strukturu poduzeća, može se primijeniti postojanja elemenata višeg i nižeg reda. Dok se kod organizacijskih jedinica razlikuju, primjerice strateške poslovne jedinice, divizije, poslovne funkcije, odjeli i odsjeci, procesni se elementi organiziranja protežu od globalnih procesa, preko grupa procesa, procesa, potprocesa i aktivnosti sve do zadataka i koraka, tj. procesna hijerarhija. Razina detaljnosti ili razina analize predstavlja završnu točku promatranja određene poslovne aktivnosti unutar organizacije. Ona pretpostavlja raščlanjivanje određenog objekta na elementarne dijelove, ali isto tako podrazumijeva i grupiranje istih tih elementarnih dijelova u objekte višeg reda. Sustav decimalne numeracije je tehnika kojom se čini razlika između procesa i potprocesa sadržanih unutar prvih. Tako se u velikim i složenijim organizacijama grupa procesa može označiti oznakom 1., a svi procesi koji je čine oznakom 1.1., 1.2., 1.3., itd. Važno je naglasiti da ne postoje tehnička ograničenja raščlambe poslovnih procesa. Štoviše, uobičajeno je dijeliti poslovne procese na tri ili četiri razine.<sup>15</sup>

#### **4. PRINCIPI IZGRADNJE POSLOVNIH PROCESA**

Proces možemo definirati kao „Tijek, put i način kojim nešto postaje ili biva, razvitak, pristup“. Nova norma ISO 9001:2008 stupila je na snagu krajem 2008. godine, točnije 15.11.2008. Radi se o doradenoj verziji norme ISO 9001:2000 koja uz dodatna tumačenja već postojećih zahtjeva nema velikih izmjena, naime procesni pristup i osnovni zahtjevi ostaju nepromijenjeni ali ima niz unapređenja. Neka od unapređenja su definiranje “outsourcing” –a, mjerenja gdje je to god moguće, veće značenje utjecaju na okoliš, veća odgovornost za proizvod sve do reciklaže, veće značenje članu uprave odgovornom za praćenje sustava upravljanja kvalitetom, povećava se i kompatibilnost s postojećom normom ISO 14001:2004 te se olakšava prevođenje istih. Norma ISO 9004:2009, ova norma uz zahtjeve dane u normi ISO 9001 daje upute kako razmotriti učinkovitost i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom te prema tome mogućnost poboljšavanja sposobnosti. Ciljevi zadovoljstva kupca i kvaliteta proizvoda prošireni su, u odnosu na ISO 9001, na zadovoljstvo zainteresiranih strana i sposobnost organizacije. Primjenjiva je na sve procese u organizaciji. Cilj ove

---

<sup>14</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 329.

<sup>15</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 330.

međunarodne norme je postizanje trajnog poboljšavanja, mjereno zadovoljstvom kupca i drugih zainteresiranih strana.<sup>16</sup>

#### 4.1. Princip kompetentnosti

Tijekom izgradnje poslovnih procesa u organizaciji pojavit će se niz problema koji imaju uzroke podijeljene u slijedeće skupine: 1. nedostatak kritične mase znanja, 2. oportunitizam, 3. nedostatna spremnost za promjene, 4. nedostatna motiviranost. Da bi se ovi problemi upotrebnj mjeri prevladali, a time i otklonili njihovi uzroci, nužno je pridržavati se principa kompetentnosti, što ćemo spoznati u najmanje dva slučaja: 1) u slučaju pronalaženja i izbora metodologije za izgradnju poslovnih procesa, te 2) u slučaju timskog rada na izgradnji poslovnih procesa. Izbor već postojeće ili izrada vlastite metodologije za izgradnju poslovnih procesa nije nimalo lagana zadaća budući autori svoja rješenja nerado prezentiraju i objavljuju, a prilikom izgradnje vlastite metodologije pojavit će se problem potvrde ispravnosti vlastitih rješenja. S obzirom na efikasnost, razlikujemo najmanje tri skupine timova:

1. **Neuspješni** timovi čiji su rezultati rada slabiji nego što iznosi zbroj znanja, sposobnosti i stručnosti pojedinih članova. Suradnici takvih timova rade zajedno lošije nego pojedinačno.

2. **Prosječni** timovi su oni čiji rezultati odgovaraju točnom zbroju znanja, sposobnosti i stručnosti pojedinih članova tima. Takvi su timovi nerentabilni, preskupi i ne koriste organizaciji.

3. **Uspješni** timovi čiji rezultat nadmašuje zbroj znanja, sposobnosti i stručnosti članova tima. Pri izboru voditelja tima važno je voditi računa o njegovoj kompetentnosti za vođenje, dok je za članove tima značajno detaljno poznavanje tehnologije odvijanja procesa ili dijela procesa, te posjedovanje sposobnosti komparativne analize i rješavanja konflikta između bitnog i nebitnog.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Izvor: [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca\\_Miroslav.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca_Miroslav.pdf), [16.09.2016.]

<sup>17</sup>Žaja M.: „Poslovni sustav“, Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 1993., str. 59.



## **4.2. Princip dosljednosti**

Bez obzira jesmo li prihvatili neku već poznatu ili izgradili vlastitu metodologiju izgradnje poslovnih procesa, metodologijom treba potpuno ovladati. Izabranu metodologiju nužno je primijeniti na sve procese za čiju smo se izgradnju po izabranoj metodologiji opredijelili. Procesi su različiti, prije svega, po svojoj prirodi i stupnju složenosti. Imaju određenu strukturu. Njihovi jednostavniji dijelovi ili sastavnice, na sljedećoj nižoj razini su podproces, odnosno procesni koraci. Pored toga što je nužno procese izgrađivati primjenom metodologije za koju smo se opredijelili, jednako je tako nužna njezina dosljedna primjena u obradi svih sastavnica nekog procesa. To iz razloga što je čest slučaj da je izlaz iz jednog procesa istovremeno ulaz u neki drugi proces, a redovito je izlaz iz jednog procesnog koraka istovremeno ulaz u drugi procesni korak istog procesa. Na taj način osiguravamo prepoznatljivost, jednostavno uočavanje međusobnih veza između više poslovnih procesa jednog poslovnog sustava. Upravo su te međusobne veze između više poslovnih procesa sinergija koju prepoznajemo kao procesni pristup.

## **4.3. Princip originalnosti**

Međunarodna norma ISO 9001:2000 ne sugerira metodologiju za izgradnju poslovnih procesa. Dostupna literatura uglavnom ne nudi cjelovitu metodologiju iz razloga što autori koji su izgradili vlastitu metodologiju nerado objavljuju rješenja do kojih su došli istraživanjem. Zbog toga menadžeri kvalitete i timovi kojima je zadaća izgradnja poslovnih procesa često pribjegavaju djelomičnoj ili potpunoj primjeni dostupnih tuđih rješenja u izgradnji poslovnih procesa. Međutim, gotova univerzalna rješenja ne postoje. Prepisivanje tuđih rješenja ili manja prilagodba, te njihovo usvajanje kao vlastitih optimalnih rješenja područje su zablude i u praksi će izazvati entropiju procesne strukture, a time i poslovnog sustava.<sup>18</sup>

## **4.4. Princip sustavnosti**

Proces je sam po sebi sustav, određena logična struktura. Sastavljen je od svojih sastavnica, podproces, procesnih koraka, aktivnosti, složenih po određenom logičnom slijedu odvijanja. Izgradnja poslovnih procesa na indirektan je način izgradnja cjelokupnog poslovnog sustava kojeg sačinjava niz podsustava poput:

- podsustav organizacijskog ustroja,

---

<sup>18</sup>Žaja M.: „Poslovni sustav“, Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 1993., str. 76.

- dokumentacijski podsustav,
- informacijski podsustav,
- komunikacijski podsustav,
- upravljački podsustavi,
- procesna struktura i sl.

Nužno je izgraditi i urediti sve navedene podsustave poslovnog sustava. Da bi se procesima moglo upravljati potrebna je:

- njihova implementiranost u funkcionalnu organizacijsku shemu,
- jasno definiran sustav informiranja u okviru procesne strukture,
- dokumentiranost svih procesa po principu dosljednosti i
- efikasan komunikacijski sustav.<sup>19</sup>

#### **4.5. Princip racionalnosti**

Jedno je od najvažnijih obilježja svakog procesa njegova pouzdanost. Pouzdanost određujemo kao vjerojatnost da će proces u određenom razdoblju djelovati ispravno. Osigurati uvjete za pouzdano odvijanje izgrađenog poslovnog procesa u dinamici vremena složena je zadaća iz razloga njihove podložnosti utjecajima različitih varijabli. Radno osoblje (tj. ljudi koji vode proces) žele efikasan način neprekidnog reguliranja procesa, kako bi smanjili odstupanja od cilja. Da bi se osigurali efikasni mehanizmi reguliranja, pomoći će sljedeće:

- svaki rezultat karakteristike proizvoda treba se povezati s jednom ili nekoliko procesnih varijabli,
- trebaju se omogućiti sredstva za prikladno prilagođavanje procesnih varijabli i
- mora postojati predvidljiv, jasan odnos između veličine promjene u postavljanju procesne varijable i rezultirajuće veličine posljedice na karakteristiku proizvoda.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Žaja M.: „Poslovni sustav“, Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 1993., str. 87.

<sup>20</sup>Žaja M.: „Poslovni sustav“, Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 1993., str. 98.



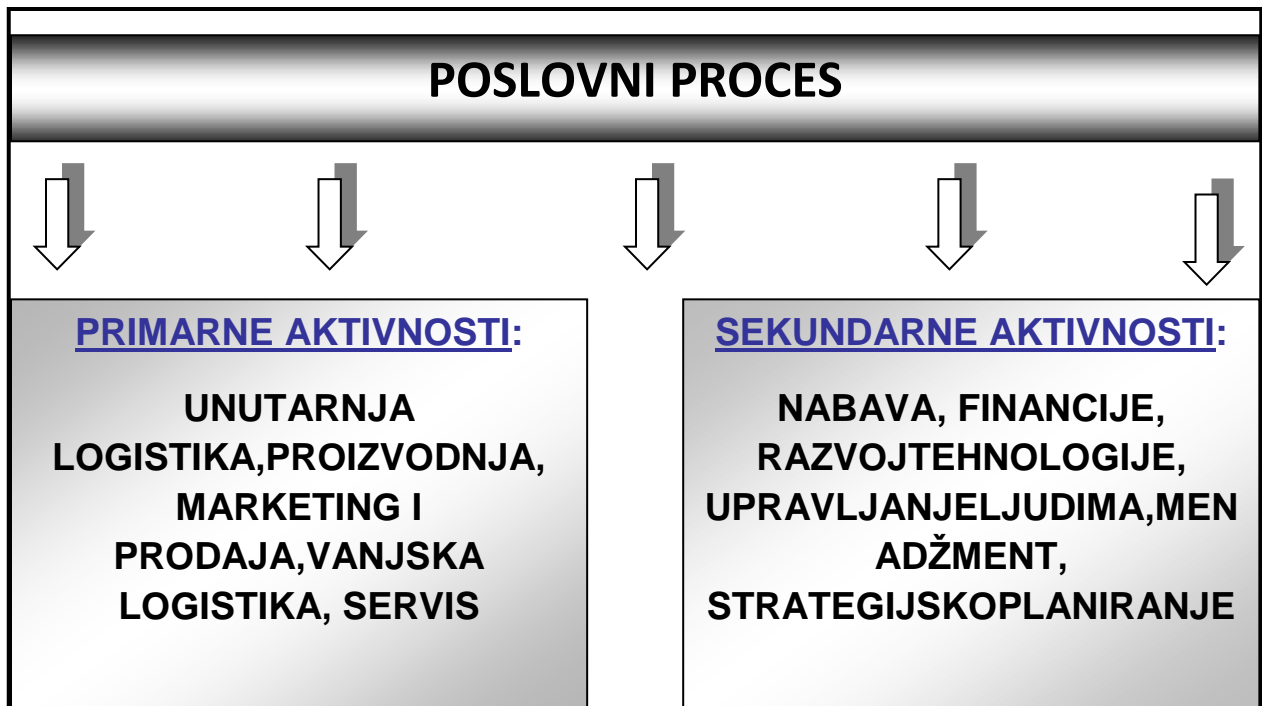
Slika 3. Mehanizmi postizanja racionalnosti procesa s obzirom na opseg intervencije, trajanje i rizik

Izvor: [http://bib.irb.hr/datoteka/521542.Principi\\_izgradnje\\_poslovnih\\_sustava.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/521542.Principi_izgradnje_poslovnih_sustava.pdf), 17.09.2016.

## **5. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA**

Poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti. Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) u svojim načelima upravljanja kvalitetom, na kojima se temelji norma ISO 9001, također potiče prihvaćanje procesnog pristupa za upravljanje organizacijom i propisuje da poduzeće koje želi učinkovito poslovati mora identificirati sve svoje aktivnosti i resurse koji u njima sudjeluju, povezati ih i njima upravljati.

## 5.1. Komponente poslovnog procesa



Slika 4. Podjela poslovnih procesa na aktivnosti prema Michaelu Porteru

Izvor: Cingula, M., Fabac, R., [17.09.2016]

## 6. PROCESNA ARHITEKTURA

Kao što svaka organizacija ima svoju strukturu, kojom se određuju odnosi moći i odgovornosti, ali i priroda posla koju obavljaju pojedine organizacijske jedinice i sami zaposlenici, tako i svaka organizacija treba imati svoju procesnu arhitekturu. Kroz definiranje i postojanje procesne arhitekture, povećava se usklađenost ne samo između brojnih aktivnosti unutar ili između organizacija, već se i zaposlenicima i svim ostalim interesno – utjecajnim skupinama omogućava bolje razumijevanje cjelokupnog sustava. S obzirom na to da se cjelokupna procesna arhitektura zasniva na poslovnim procesima naviše razine, koji se zatim dalje raščlanjuju na potprocese, zadatke i aktivnosti, najprije je potrebno krenuti pozornost na postupak i važnost utvrđivanja ključnih poslovnih procesa.<sup>21</sup>

<sup>21</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 356.

## 6.1. Utvrđivanje ključnih poslovnih procesa

Unutar organizacije postoje brojni poslovni procesi, njihovu stvarnu vrijednost čine ključni poslovni procesi. Oni često predstavljaju organizacijsku sposobnost s pomoću koje se poduzeće diferencira od svoje konkurencije. Svaka organizacija ima nekoliko ključnih poslovnih procesa. Različite organizacije označit će različite procese kao ključne. Iako postoje generički poslovni procesi, oni koji su prisutni u svakoj organizaciji (poput ispunjenja narudžbi, proizvodnje proizvoda, razvoj novog proizvoda, tijeka novca i dr.), svaka će organizacija imati svoj, specifični i prepoznatljiv skup ključnih poslovnih procesa. Velike razlike u definiranju ključnih poslovnih procesa prisutne su zbog toga što menadžeri primjenjuju različite strategije i poslovne modele, ali i zbog činjenice kako je definicija ključnih procesa sama po sebi arbitrarna. Naime, jasno je da ono što predstavlja ključnu aktivnost za jedno poduzeće, ne mora nužno predstavljati i za drugo. Ključni poslovni proces predstavlja skup svih funkcija i slijeda aktivnosti (neovisno o tome gdje su smještene u organizaciji), politika i procedura te sustava podrške potrebnih za zadovoljenje tržišnih potreba kroz specifičnu strategiju. Sagledavanje ključnih poslovnih procesa ne predstavlja samo osnovu za daljnje aktivnosti procesnog unapređenja, već ono postavlja temelje samo organizacije. Njihovo definiranje usko je vezano uz proces strateškog planiranja, a predstavlja i početnu fazu prelaska na procesno orijentiranu organizaciju.<sup>22</sup>

Utvrđivanje ključnih poslovnih procesa ne predstavlja trivijalnu aktivnost. Upravo suprotno, u organizacijama postoje brojne povezane aktivnosti koje se mogu okarakterizirati ključnima pa nije jednostavno odabrati one prave. Na menadžerima je zadatak da utvrde prioritete i među brojnim poslovnim procesima unutar organizacije prepoznaju one ključne – koji predstavljaju glavne pokretače stvaranja dodane vrijednosti za kupce. Kako bi se olakšao cjelokupni postupak i smanjile pogreške, razvijeno je nekoliko pristupa utvrđivanju ključnih poslovnih procesa. Jedan od pristupa rangira poslovne procese prema njihovoj važnosti, i to praćenjem ključnih promjena stanja. Prema tom pristupu, ključnim se poslovnim procesima smatraju oni procesi koji predstavljaju odnosno pružaju najveći izvor dodane vrijednosti za kupce. Drugi pristup utvrđivanju poslovnih procesa jest definiranje kontakt – točaka s ključnim kupcima. On uključuje prepoznavanje ključnih točaka interesa i dodira s najvažnijim kupcima. Same točke predstavljaju poluge za stjecanje zadovoljstva odnosno nezadovoljstvo kupaca. Utvrđivanje kontakt – točaka i grupe kupaca koji su povezani s određenim procesom olakšava

---

<sup>22</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 357.

definiranje dijagrama životnog ciklusa kupaca. Da bi se definirali ključni poslovni procesi, potrebno je postaviti sljedeća pitanja:

- Tko su ključni kupci?
- Koji dijelovi radnog tijeka aktivnosti (između inputa i outputa) dodaju vrijednost tim kupcima?
- Koji su glavni proizvodi/usluge koje kupci žele od poduzeća?
- Koji su koraci nužni za proizvodnju tih outputa?

Taj pristup istovremeno sadrži i internu i eksternu perspektivu, koje trebaju biti usklađene prije provođenja analize kupaca ključnih organizacijskih procesa. Treći se pristup zasniva na vrsti posla koju obuhvaća određeni poslovni proces, što je suprotno od poslovnih funkcija u kojima se posao obavlja. Riječ je o pristupu koji se temelji na internoj perspektivi, gdje utvrđivanje ključnih procesa započinje s dokumentiranjem organizacijskih ciljeva poput većeg tržišnog udjela, većeg zadovoljstva kupaca, većeg povrata na imovinu, veće društvene odgovornosti i sl. Osim navedenih pristupa, razvijeni su i neki alati koji se mogu koristiti za definiranje poslovnih procesa unutar organizacije. Među najpoznatijima je Matrica kreiranja procesne vrijednosti za stakeholdere. Kao i većina pristupa, ona također počinje s analizom interesno – utjecajnih skupina, koja rezultira utvrđivanjem ključnih odnosa, a kojima se zatim pripisuju određene poslovne aktivnosti.<sup>23</sup>

## **6.2. Definiranje procesne arhitekture**

Ni jedan posao, baš kao ni jedna poslovna aktivnost, ne obavlja se u vakuumu. To vrijedi i za poslovne procese. Oni su međusobno horizontalno i vertikalno povezani, predstavljajući prethodni ili sljedeći korak unutar lanca vrijednosti odnosno pokazujući slijed aktivnosti na višoj ili nižoj razini apstrakcije. Njihovo cjelovito sagledavanje moguće je tek kroz kreiranje procesne arhitekture ili arhitekture poslovnih procesa. Procesna arhitektura u užem smislu predstavlja najvišu razinu dizajniranja poslovnih procesa unutar organizacije. Riječ je o procesnoj mapi najviše razine koja sadrži sustavan prikaz odnosa između ključnih, upravljačkih i potpornih poslovnih procesa. Osim što naglašava osnovne interakcije između procesa, putem kojih se stvaraju vrijednosti i pruža podrška kupcima, ona omogućava i širenje procesnog znanja. Procesna arhitektura u širem smislu pruža koherentan i detaljan opis svih

---

<sup>23</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 359

operacija i aktivnosti poduzeća, definira osnovne fizičke blokove procesa i prikazuje raspored funkcijskih elemenata proizvoda smještenih u te iste blokove. Takvo shvaćanje procesne arhitekture nije moguće jednostavno, prikazati, već ono zahtjeva slojeviti, višerazinski prikaz. Zapravo, može se reći da procesna arhitektura u užem smislu predstavlja tek početno točku za daljnju dubinsku analizu poslovnih procesa, koju omogućava shvaćanje procesne arhitekture u širem smislu.<sup>24</sup>

Takvo shvaćanje procesne arhitekture u skladu je i s njezinim ciljevima:

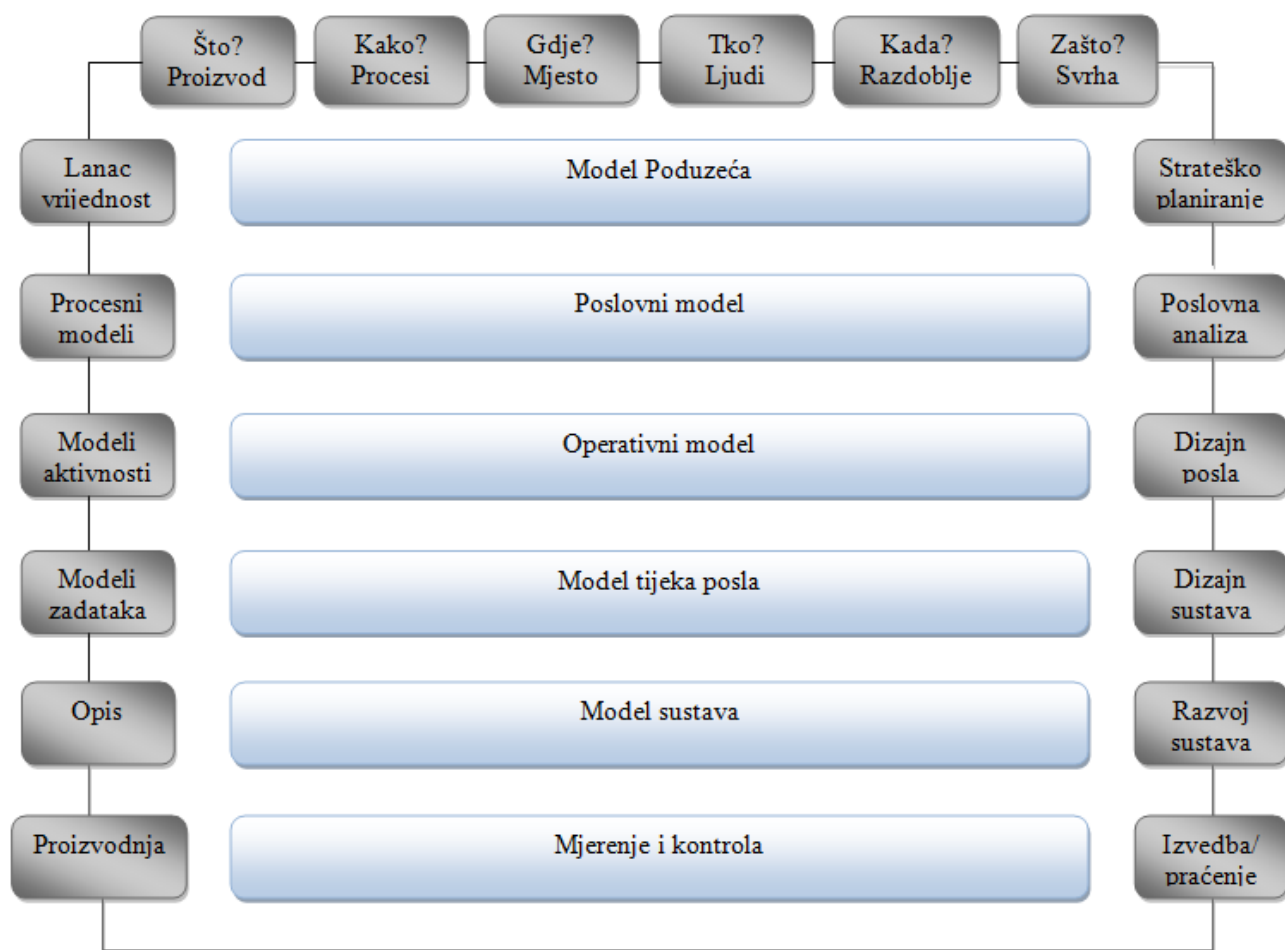
- Izgraditi zajedničko razumijevanje između procesnih timova i ostalih interesno – utjecajnih skupina
- Potaknuti korištenje zajedničkog jezika različitih poslovnih funkcija
- Naglasiti podprocese koji su ključni za ostvarivanje zahtjeva kupaca
- Utvrditi ključna sučelja između različitih procesa i poslovnih funkcija
- Naglasiti redundantne aktivnosti i ostale oblike neefikasnosti

Iako su ciljevi procesne arhitekture vrlo jasni, a njihovo ostvarivanje nužno, većina organizacija još je uvijek usredotočena na redizajniranje funkcijskih procesa i nalazi se tek na početku razvoja cjelovitog sustava organizacije i upravljanja poslovnim procesima. Zbog male primjene, ne iznenađuje ni činjenica da još uvijek ne postoji standardna notacija koja propisuje odgovarajući broj razina detaljnosti poslovnih procesa.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 362.

<sup>25</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 363.



Slika 5: Razina procesne arhitekture

Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 364.

### 6.3. Referentni modeli i katalozi poslovnih procesa

Izgradnja procesne arhitekture predstavlja ključnu aktivnost za svaku organizaciju. Utvrđivanje ključnih, upravljačkih i potpornih procesa jednako je važno kao i uspostavljanje organizacijske strukture, definiranje organizacijskih jedinica ili analiza i sistematizacija posla. Riječ je o aktivnostima koje potencijalno donose velike koristi, jer pružaju bolje razumijevanje poslovnih prioriteta i načina poslovanja. Prilikom izgradnje procesne arhitekture, baš kao i prilikom dizajniranja organizacijske strukture ili oblikovanja posla, nije potrebno krenuti otpočetka, već je moguće i poželjno nadovezati se na postojeće teorijske i praktične spoznaje. Pritom, kao što kod dizajniranja poslovnih procesa nije moguće zanemariti postojeću tradiciju i uvriježenu praksu organizacije, treba imati na umu i najbolju praksu, općenito ili unutar određene gospodarske grane. Kako bi se dodatno olakšalo i



potaknulo prijelaz na procesnu orijentaciju te omogućila što jednostavnija i kvalitetnija identifikacija glavnih poslovnih procesa, neka stručna udruženja, ali i znanstvenici i konzultanti, razvili su brojne javno dostupne sheme i generičke klasifikacije poslovnih procesa unutar organizacije. Oni su razvili referentne modele koji nude univerzalan prikaz poslovnih procesa različitih organizacija.<sup>26</sup>

Referentni modeli sadržavaju opise standardiziranih poslovnih procesa za određenu vrstu poslovanja, ali i procesne mjerne pokazatelje, procedure i norme. Rezultat su iskustva, znanja, dugogodišnje poslovne prakse i istraživanja. Oni su široko primjenjivi zbog velikih prednosti koje nudi procesni benchmarking, a njihovom promjenom želi se osigurati konkurentnost i vodeća pozicija na tržištu. Danas već postoji nekoliko referentnih modela poslovnih procesa. Neki od njih su generički i primjenjivi na sve vrste organizacija u različitim gospodarskim granama, dok su drugi u većoj mjeri određeni i fokusirani na specifičnu gospodarsku granu. Moguće je razlikovati tri osnovne vrste referentnih modela:

- Opći
- Industrijski
- Funkcijski

S razvojem procesne orijentacije i procesnog pristupa najprije su se počeli razvijati opći referentni modeli. Njihova je osnovna karakteristika primjenjivost odnosno oni su zamišljeni kao generički prikaz procesne arhitekture primjenjivi na sve vrste organizacija, neovisno o njihovoj veličini, djelatnosti i potrebama.

U posljednjem desetljeću došlo je do snažnog razvoja brojnih industrijskih modela, koji prikazuju najbolju praksu dizajniranja poslovnih procesa za pojedine gospodarske grane. Međunarodni konzorcij komunikacijskih pružatelja usluga i njihovih dobavljača TeleManagement Forum razvio je eTOM model. Riječ je o referentnom modelu poslovnih procesa u telekomunikacijskoj industriji, koji obuhvaća dvije perspektive:

- Perspektivu poslovanja usmjerenu na korisnike i proizvode/usluge
- Perspektivu okrenutu poslovnim rješenjima i sustavima te njihovoj primjeni

---

<sup>26</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 366.

U literaturi su razvijeni, a u praksi primijenjeni, i funkcijski referentni modeli, koji su primarno usredotočeni na najbolju praksu pojedinih poslovnih funkcija i pripadajućih funkcijskih aktivnosti.<sup>27</sup>

## **7. KONCEPT UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA**

Poslovanje diljem svijeta jest pod ogromnim pritiskom velike konkurencije, poslovne okoline koja se brzo mijenja i sve zahtjevnijih kupaca. Postoje tri trenda koja pridonose ovome pritisku, a to su:

1. globalizacija,
2. tehnološke, legislativne i regulatorne promjene i
3. sve agilnije i fleksibilnije organizacije.

Upravljanje poslovnim procesima kombinira menadžerski pristup sa odgovarajućom tehnologijom u cilju poboljšavanja performansi poduzeća. Upravljanje poslovnim procesima (eng. BusinessProcess Management, BPM) je sustavan pristup poboljšavanja poslovanja temeljen na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima. Upravljanje poslovnim procesima se oslanja na poslovni pristup upravljanja promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s konačnim ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva, pri čemu promjene obuhvaćaju cijeli životni ciklus procesa: od definiranja i modeliranja do izvođenja, analize i optimizacije procesa.

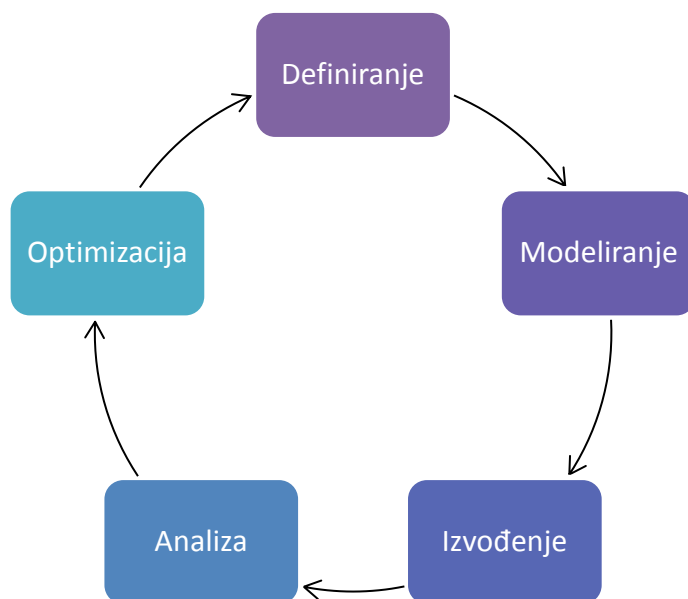
Upravljanjem poslovnim procesima postižu se:

- viša kvaliteta,
- kraće vrijeme,
- niži troškovi,
- poboljšavanje,
- smanjen rizik poslovanja.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>P. Sikavica, T. Hernaus: DIZAJNIRANJE ORGANIZACIJE, ZAGREB, 2011., str. 374.

<sup>28</sup>Izvor: [http://www.foi.unizg.hr/studiji/pds/ips/kolegiji/\(npp\)/PDS/\(ver\)/1.1/\(course\)/61808](http://www.foi.unizg.hr/studiji/pds/ips/kolegiji/(npp)/PDS/(ver)/1.1/(course)/61808), [21.09.2016.]



Slika 6: Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima

Izvor: <http://bib.irb.hr/datoteka/448612.final.pdf>, [21.09.2016.]

## 8. MODELIRANJE I ANALIZA POSLOVNIH PROCESA

Modeliranje i analiza poslovnih procesa su od egzistencijalne važnosti za uspjeh inicijativa upravljanja poslovnim procesima. Aktivnosti unutar tih faza životnog ciklusa upravljanja poslovnim procesima razvijaju jasnu definiciju i shvaćanje poslovnih procesa koje vode ka njihovom poboljšanju i optimizaciji.<sup>29</sup>

### 8.1. Modeliranje poslovnih procesa

Kod modeliranja poslovnih procesa postoje dva pristupa:

1. Grafičke metode (statičko modeliranje)
2. Simulacijsko modeliranje (dinamičko modeliranje).

**Grafičko modeliranje poslovnih procesa** podrazumijeva formiranje dijagrama koji prikazuju aktivnosti poslovanja i slijed kojim se događaju. Pri izradi modela poslovnog

<sup>29</sup>V. Bosilj-Vukšić, T. Hernaus, A. Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“, str. 103.

procesa rabe se standardizirani grafički elementi što olakšava komunikaciju različitih učesnika u njihovoj analizi. Modeliranje poslovnih procesa također omogućava sljedeće:

- definiranje ključnih poslovnih procesa,
- modeliranje svih ili pojedinih procesa u detalje,
- identificiranje procesa koji traže poboljšanja i
- modeliranje novih procesa prije nego se implementiraju.

**Simulacijsko modeliranje poslovnih procesa:** Simulacija je korisno sredstvo za modeliranje i promjene poslovnih procesa. Simulacija omogućuje uključivanje slučajnih varijabli u model procesa, eksperimentiranje s modelom i predviđanje učinaka promjena na performanse modela koje su karakteristične za simulacijsko modeliranje. Uz očigledne prednosti koje bi mogla donijeti primjena diskretne simulacije u izradi prijedloga poboljšanja postojećih procesa, ona ima i određene nedostatke:

- dugi i skupi razvoj modela,
- složeno vrednovanje modela i izvođenje eksperimenta,
- potrebno je poznavati velik broj metoda i alata,
- rezultat simulacijskog eksperimenta nije optimalno rješenje, a odabir najboljeg rješenja ovisi o procjeni i odluci članova projektnog tima.<sup>30</sup>

## 8.2. Analiza poslovnih procesa

Analiza poslovnih procesa omogućava njihovo bolje razumijevanje, a logična posljedica toga jeste i efikasnije postavljanje, povezivanje i izvršavanje aktivnosti koje čine taj konkretni poslovni proces. Analizom poslovnih procesa pronalaze se: aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, redundantne aktivnosti, neprimjerene upotrebe tehnologije, neprikladna pravila i procedure te se pronalaze načini davanja povratne informacije i veze između procesa koje nedostaju.

Nužni koraci prilikom analize procesa su:

- definirati cilj aktivnosti i analizirati korake od kojih se aktivnost sastoji,
- otkriti da li aktivnost dodaje vrijednost ili ne,
- definirati mjere za rezultate aktivnosti,

---

<sup>30</sup>V. Bosilj-Vukšić, T. Hernaus, A. Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“ Izdavač: Školska knjiga Zagreb 2008., str. 108.

- definirati znanje koje je potrebno kako bi se aktivnost mogla izvesti,
- odrediti tko izvodi aktivnost,
- definirati troškove, resurse i vrijeme trajanja aktivnosti i
- simulirati proces.<sup>31</sup>

## 9. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Ključ uspješnog obavljanja bilo koje djelatnosti leži u kvaliteti ljudskog faktora. Ona proizlazi iz kvalitete obrazovanja ljudi, a temelj njihova obrazovanja očituje se u spremnosti ljudi da svoje znanje stave u funkciju promjena. To je razlog što su znanje i znanost ne samo glavni razvojni resursi 21. stoljeća, nego i što je 21. stoljeće proglašeno stoljećem znanja. Znanje predstavlja složen koncept o kojem već desetljećima raspravljaju akademici, menadžeri, analitičari i filozofi.

**Eksplicitno znanje** predstavlja sve ono što je kodificirano i dokumentirano te se može relativno jednostavno prenijeti na druge. Procesi, procedure, crteži, grafovi ili sve ono što je napisano u razumljivom obliku i može se jednostavno transferirati. Ljudi kontinuirano eksternaliziraju takvo znanje i čine ga dostupnim drugim ljudima. Naziva se i formaliziranim znanjem.

**Tacitno ili implicitno znanje** predstavlja ono što ljudi imaju u glavi i nije jednostavno za definirati.<sup>32</sup>

### 9.1. Važnost upravljanja znanjem

Kako bi postale i ostale konkurentne, organizacije u današnje vrijeme moraju efikasno i efektivno stvoriti, pribaviti i podijeliti organizacijsko znanje. Prema procjenama najveći dio znanja, 50 - 95% i to eksplicitnog i iskustvenog, prenosi se usmenom, izravnom komunikacijom. Pritom se veliki dio znanja izgubi pa kompanije uglavnom upotrebljavaju oko 20% svog organizacijskog znanja.

Organizacije moraju upravljati znanjem zbog sljedećih razloga:

- Znanost i nove tehnologije donose stalne promjene,

---

<sup>31</sup>V. Bosilj-Vukšić, T. Hernaus, A. Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“, str. 116.

<sup>32</sup>Izvor: <http://www.teched.hr/TechedBizSol/TechedBizSol-BPM.aspx>, [23.09.2016.]

- Znanje rapidno raste pa se javljaju sve složeniji poslovni i upravljački problemi,
- Vrijednost organizacije ovisi o upravljanju znanjem,
- Kompanija na taj način ostvaruje konkurentsku prednost.<sup>33</sup>

## 9.2. Ciljevi upravljanja znanjem

Svrha je upravljanja znanjem maksimizirati efektivnosti organizacijskih aktivnosti vezanih uz znanje. Ono treba pratiti, poticati i olakšavati sve aktivnosti vezane uz znanje, osposobljavati i stalno unapređivati infrastrukturu znanja, kreirati, obnavljati, izgrađivati i organizirati znanje te efektivno distribuirati i primjenjivati znanje poduzeća.

Ciljevi:

- poboljšanje procesa dokumentacije znanja, zadržavanje znanja u organizaciji, osiguranje pristupa postojećem znanju i potpora procesu prikupljanja eksternog znanja,
- promjena organizacijske kulture, poboljšanje komunikacije i suradnje, poboljšanje edukacije, treninga i uvođenja novih zaposlenika, poboljšanje osobnog razvoja
- pretvaranje tacitnog znanja u eksplicitno, poboljšanje razmjene znanja i poboljšanje menadžmenta inovacija, ubrzanje brzine procesa stvaranja inovacija,
- smanjenje cijena, smanjenje troškova, povećanje produktivnosti,
- prodaja znanja, povećanje rasta organizacije,
- razvoj novih poslovnih područja, smanjenje poslovnih rizika,
- povećanje zadovoljstva zaposlenika i motivacija, povećanje kvalitete proizvoda, povećanje zadovoljstva korisnika i/ili kvalitete usluga,
- poboljšano planiranje, isporučivanje proizvoda/usluga u zadanim rokovima.<sup>34</sup>

## 10. PODUZEĆE KAO SUSTAV

Teorija sustava je znanost koja se bavi izučavanjem sustava i zakonitostima koje u njima vladaju. Nastala je iz potrebe pronalaženja takvih znanstvenih i praktičnih metoda pomoću kojih bi se na

---

<sup>33</sup>Izvor: <http://www.teched.hr/TechedBizSol/TechedBizSol-BPM.aspx>, [23.09.2016]

<sup>34</sup>Izvor: <http://www.teched.hr/TechedBizSol/TechedBizSol-BPM.aspx>, [23.09.2016.]

znanstveni način analizirali i rješavali problemi kod kojih tradicionalne i uobičajene metode, razvijene u drugim znanstvenim područjima, ne daju zadovoljavajuće rezultate. Organizacija se kao pojam odnosi na sustav u kojem sudjeluju ljudi koji se organiziraju da bi ostvarili cilj sustava.

Postoje različite teorije organizacije.

- klasična teorija organizacije,
- neoklasična teorija organizacije,
- moderna organizacijska teorija,
- rani sistemski pristup,i
- moderni sistemski pristup.

### **10.1. Kibernetički model poduzeća**

Analiza kibernetičkog modela poduzeća govori da postoje dva bitna podsustava. Prvi podsustav se odnosi na transformacijski dio, a drugi se odnosi na upravljački mehanizam.

### **10.2. Poduzeće i opća teorija sustava**

Organizacija ili poduzeće kao složeni sustav može se podijeliti na sljedeće podsustave:

- podsustav ciljeva i vrijednosti,
- menadžerski podsustav,
- tehnički podsustav,
- psihološki podsustav i
- strukturni podsustav.<sup>35</sup>

## **11. STANJE I TRENDOVI UPRAVLJANJEM POSLOVNIM PROCESIMA**

Upravljanje poslovnim procesima se konstantno mijenja i razvija. Na Garterovom kongresu 2008. godine izneseni su rezultati istraživanja o trenutnom stanju tržišta za upravljanje poslovnim procesima. Rezultati pokazuju pet top trendova za upravljanje poslovnim procesima danas:

---

<sup>35</sup>Izvor: [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca\\_Miroslav.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca_Miroslav.pdf), [16.09.2016]

1. Upravljanje poslovnim procesima i servisno orijentirana arhitektura zajedno,
2. Upravljanje poslovnim procesima postaje upravljano događajima kako bi podržalo prirodu poslovanja upravljanog događajima,
3. Povećanje fokusa na procese temeljene na znanju,
4. Omogućavanje društvenog računarstva,
5. Kretanje prema dinamičkim poslovnim aplikacijama.

Trend o kojem se najviše raspravlja jest prvi navedeni. Globalno tržište nije statično i današnje poslovno okruženje zahtijeva kontinuiranu evoluciju upravljanja poslovnim procesima. Trendovi poslovanja stavljaju pred procese kompanije cilj pomicanja sa tradicionalne, statičke automatizacije na fleksibilnu automatizaciju gdje su prilagodbe poslovnih procesa u stvarnom vremenu dio normalnih, dnevnih operacija.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Izvor: [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca\\_Miroslav.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca_Miroslav.pdf), [19.09.2016.]



## 12. PRIMJER DEFINIRANJA I UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESOM PRODAJE U PODUZEĆU MIKRONIS

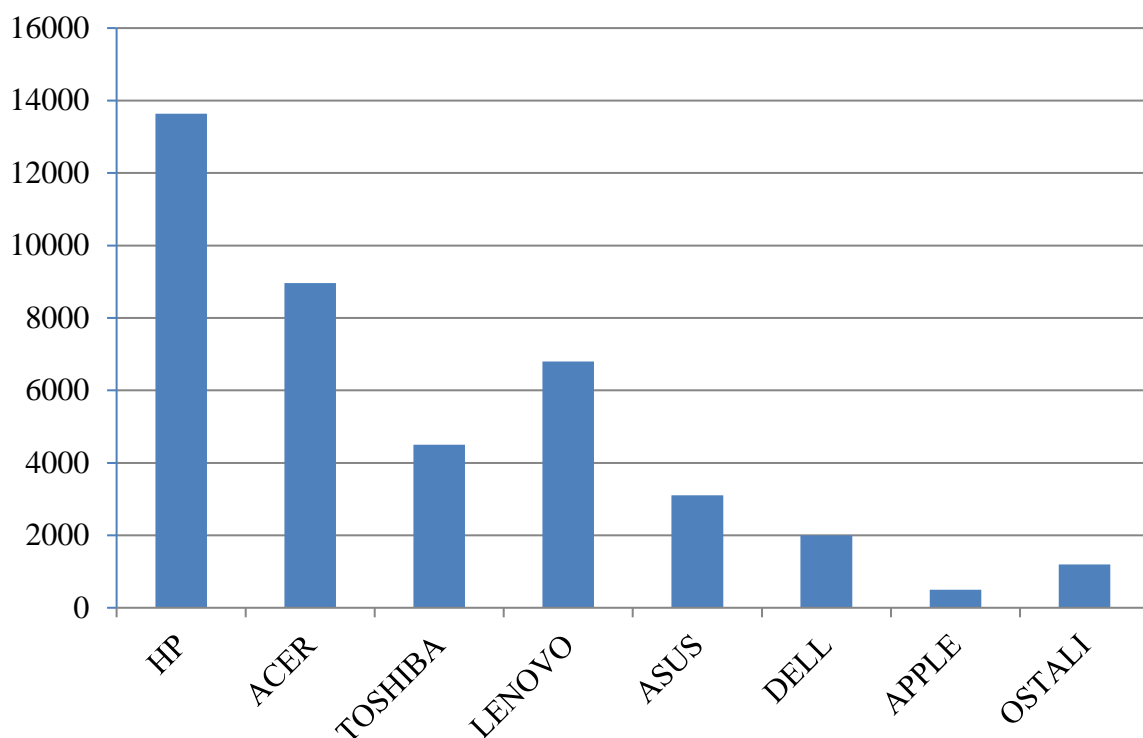
Mikronis d.o.o već je devetu godinu zaredom vodeća specijalizirana prodavaonica za prodaju prijenosnih računala u Hrvatskoj. To je ujedno i prvi specijalizirani centar za prodaju prijenosnika i prateće opreme. U svojem je postojanju zadobio povjerenje velikog broja korisnika u poslovnom sektora i fizičkih osoba. Od osnivanja 2001. godine ubraja se među najveće hrvatske prodavaonice notebook računala globalno renomiranih proizvođača: Lenovo, HP, IBM, Toshiba, Dell, Asus, Acer i Apple. Svi Mikronisovi kupci imaju na raspolaganju besplatnu tehničku podršku sestrinskog poduzeća, Zel – Cos, koji se još od 1991. godine bavi izgradnjom i održavanjem informacijskih sustava, odnosno postavljanje računalnih mreža, servisiranjem računala i opreme poznatih proizvođača te administriranjem IT – sustava. Zel – Cos je ovlaštenu servis za računalnu opremu IBM; Lenovo, HP i Lexmark, a od 2004. godine posjeduje iznimno važan certifikat ISO 9001:2000 kojim se potvrđuje upravljanje sustavom kvalitete u poduzeću.



Slika 7: Izložbene police za prijenosnike u Mikronisovu prodajnom centru  
(Izvor: [https://www.google.hr/?gws\\_rd=ssl#q=mikronis](https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=mikronis), 14.10.2016.)

## 12.1. Obilježja tržišta i potražnje za prijenosnicima

Hrvatsko tržište prijenosnih računala, koje je do 2008. godine imalo vrlo zapažen uzlazni trend, u 2009. je godini nastavila potresati kriza započeta u posljednjem tromjesečju prethodne godine. U prva tri mjeseca 2009. godine isporučeno je čak 15 posto manje prijenosnika nego u prvom tromjesečju 2008. godine. Veći pad isporuka klasičnih prijenosnih računala od njihovih proizvođača spriječio je osjetniji pad cijena tih uređaja i istodobno se dogodio stabilan trend porasta prodaje malih prijenosnika. Pad ukupnog broja prodanih računala na hrvatskom tržištu uzrokovan je i odsutnošću velikih natječaja i nabavki u korporativnom i državnom sektoru. Dodatna specifičnost hrvatskog tržišta u odnosu prema tržištima razvijenih zemalja je i pojava nelikvidnosti i financijskih teškoća među preprodavačima ili trgovcima koji se bave tim segmentom poslovanja. Zbog te su činjenice, distributeri računala obustavljali isporuke nelikvidnim preprodavačima što je dodatno pojačalo negativne prodajne trendove. Smanjeno trošenje zbog recesije i pratećih nesigurnosti zaposlenja, porasta kamatnih stopa i drugih rizika, dovelo je do izrazitog pada potražnje za prijenosnim računalima. Stope se pada prodaje u 2009. u odnosu prema 2008. za cijelo tržište procjenjuju na oko 30 posto. Zbog toga su ponuđači i proizvođači mobilnog segmenta IT – industrije okrenuli promicanju proizvoda smanjenih dimenzija i manje ukupne težine s kojima pokušavaju prije svega osvojiti srca tzv. Kućnih korisnika, ali i svih onih koji su u pokretu i ne žele se sobom nositi prijenosna računala teža od tri kilograma. Stoga su se više orijentirali na mala prijenosna računala ili na notebooke. Asus je putem distributera M San grupe prvi na domaće tržište lansirao svoj mini model, Asus EEE PC. Slijedio ga je Acer s Aspire One modelima te HP s modelom HP Mini Note 2123, da bi se na kraju tom odabranom društvu priključila Toshiba s modelom NB 100 – 111. Nedavno se utrci za to tržište pridružio i Lenovo s modelom IdeaPad S10e. vodeći se proizvođači malih prijenosnih računala u 2009. godini sve više okreću i komercijalnom dijelu tržišta, a većina ih je počela koristiti i telekomunikacijske operatore i njihove poslovnice kao novi prodajni kanal za malene prijenosnike. Notebook je prije svega namijenjen korisnicima kojima je važna mobilnost i onima koji ga koriste kao drugo osobno računalo. Dio se korisnika odlučuje i za notebook kao prvo računalo, jer su povoljniji, a performansama ne zaostaju za osnovnim modelima prijenosnih računala. Njih su, dakle, prepoznali kao sekundarno kućno računalo na kojem se bez problema može pokrenuti Office, ali i video aplikacije te audio aplikacije kao i neke igre.



Slika 8: Najprodavanije marke prijenosnih računala u Hrvatskoj u trećem tromjesečju 2014.

Izvor: IDC Hrvatska, 2014.

## 12.2. Ponašanje kupaca na tržištu osobne i poslovne potrošnje

Mikronis kao trgovačko poduzeće paralelno uslužuje kupce prijenosnih računala iz dvaju općih tržišnih segmenata: tržišta osobne potrošnje i poslovne potrošnje. Svako od tih tržišta moglo bi se dalje promatrati i raščlanjivati po dodatnim dimenzijama. Ako promatramo kupce koji kupuju računalo za poslovne potrebe, onda je potražnja za računalom uglavnom posljedica potrebe koja proizlazi iz obavljanja njihovih posla ili djelatnosti. Pri odluci o kupnji prijenosnika ili davanju preporuka u toma segmentu, veliku ulogu imaju administratori informacijskih sustava koji se bave njihovim kasnijim programiranjem, održavanjem ili se na druge načine brinu o kupljenom proizvodu. Često su upravo oni ti kojima je operativno povjereno obavljanje kupnje, od ispostavljanja narudžbe do isporuke. Ipak, konačno je odobrenje, pogotovo ako je riječ o nabavci većeg broja računala, najčešće u domeni viših upravljačkih razina. Korisnicima se računala ponekad ostavlja sloboda izbora između više modela, ali neće se uvijek poštovati i sve njihove želje, zbog uvriježenog sustava nabave u poduzeću i unaprijed odabranog preferiranog dobavljača ili pak zbog sustava javne nabave, ako je riječ o državnim institucijama. Kupci koji kupuju računala radi obavljanja vlastitog

posla i prije nego što se obrate Mikronisu i njegovim prodavačima uglavnom su jako dobro informirani o postojećoj tržišnoj ponudi, točno znaju koji model žele i zbog čega. Njima nije potrebno posebno i opsežno savjetovanje prodavača, nego ih više zanimaju pojedine dimenzije pratećih usluga poput vremena isporuke, načina plaćanja, uvjeta i rokova koje pokriva jamstvo, dostupnosti računala u vrijeme i na mjestu koje njima odgovara, brzina servisiranja i slično. Ta skupina kupaca vrlo često odabire kvalitetnija i skuplja računala te im je jako važna kvaliteta uslužno – tehničke podrške. Kupci s tržišta osobne potrošnje obično su manje informirani o računalima i traže stručnu pomoć pri odabiru. U velikoj se mjeri oslanjaju na savjet prodajnog osoblja koje zbog toga mora vrlo dobro poznavati cjelokupnu ponudu, ali i dobro promisliti o stvarima potrebama kupca i o konačnoj namjeni kupljenog proizvoda. U svakom slučaju, kupac mora otići zadovoljan i uvjeren da je dobio najbolju moguću vrijednost za uloženi novac i da je dobio ono što će zadovoljiti njega osobno ili onoga za koga računalo kupuje, primjerice vlastita školarca. Korisnici prijenosnih računala koji kupuju računalo za osobne potrebe više pozornosti posvećuju preferiranim obilježjima poput boje ili dizajna, ali im je važna i cijena, grafičke mogućnosti i slično, a poslovni kupci češće traže točno određenu marku proizvoda, jako su im važne dimenzije, težina i veličina monitora. Tražena obilježja i konačna odluka o kupnji računala ovise i o ekonomskim uvjetima i društvenom statusu kupca. Osobe s nižim prihodima, najčešće srednjoškolskog obrazovanja, zadovoljna su s računalima slabijih performansi, marka im je manje važna. Često kupuju jeftinije proizvode poput Acera i Asusa. Takve proizvode traže i studenti i srednjoškolci slabijih financijskih mogućnosti. Cijena je ovdje presudan čimbenik, a ponekad se krajnji korisnik previše i ne pita o tome što želi, jer roditelj odlučuje o tome koje računalo može kupiti djetetu za školu ili za igru. U skupini visokoobrazovanih osoba koje se računalom služe u svakodnevnim poslovima obvezama kriteriji odabira su sasvim drukčiji. Oni već unaprijed vrlo dobro znaju kakvo računalo žele i važna im je marka proizvoda i njen ugled u krugovima s kojima dolaze u kontakt. Osobama koje zbog potreba posla računala nose sa sobom na teren može biti presudno važan i ukupan dojam koji će ostaviti koristeći se određenim modelom ili markom računala. Toj skupini ne treba previše objašnjavati obilježja proizvoda, oni relativno brzo zaključuju kupnju jer su već unaprijed donijeli odluku i rijetko se kad predomišljaju. I njima je važno, kao i organizacijskim kupcima, koliko traje jamstvo, koja vrsta podrške im je dostupna u slučaju kvara, koliko dugo traje baterija i drugo. Najčešće kupuju skuplje i statusno više pozicionirane marke poput HP – a, Lenova ili TOSHIBA. Uz spomenute segmente, s obzirom na ponašanje u kupnji, postoji još jedna vrlo izražajna skupina koju bismo mogli nazvati trendseterina. Pripadnici ove skupine samo povremeno koriste računalo i nije im

previše važno što računalo može za njih obaviti. Oni ga kupuju zbog njegove prestižne marke koja im osigurava zapaženost u društvu ili zbog neke boje koju to računalo ima i koja je jako *trendy*. Cijena im najčešće nije u prvom planu, a s obzirom na to da o računalima uglavnom ne znaju mnogo, kupuju ono što imaju i njihovi znanci. Često su njihov izbor računala marki Sony i Apple. Među kupcima s tržišta osobne potrošnje koji pri dolasku u prodajni centar uglavnom kupuju jedno računalo i koriste ga dulje godina ima mnogo više raznolikosti u tipologiji kupovnog ponašanja nego kad je riječ o poduzećima, premda i tu postoje razlike u procesima i postupanju pri kupnji. Ipak, poduzeća najčešće imaju definirane standarde koje poštuju i sukladno njima biraju odgovarajuća prijenosna računala za vlastite zaposlenike. Pritom je jako važno da ta računala bez problema mogu raditi u informacijskoj mreži poduzeća. Ta skupina kupaca, kada nađe računalo koje zadovoljava zadane kriterije i definira potrebe, ostaje dugo vjerna odabranoj marki, odnosno proizvođaču. U slučaju poslovnih korisnika biraju se samo pouzdana i kvalitetna računala s dobrim jamstvom, osiguranom i besprijeckornom poslijeprodajnom podrškom, ali vrlo važnu ulogu ima i vrijednost, odnosno odnos između troška i očekivanih koristi. Ta se skupina kupaca najčešće odlučuje za HP ili Lenovo.

### 12.3. Mikronisova ponuda

Mikronis kao vodeća specijalizirana prodavaonica prijenosnih računala svojim kupcima nudi više od 400 različitih modela prijenosnika. Proizvodni je asortiman dopunjen računalnom galanterijom i dodacima poput torbi, miševa, tipkovnica, memorijskih kartica i raznih drugih korisnih stvari za kupce prijenosnika.



Slika 9: Marke prijenosnih računala u Mikronisovoj ponudi

Izvor:[https://www.google.hr/?gws\\_rd=ssl#q=najbolje+marke+prijenosnih+ra%C4%8Dunala](https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=najbolje+marke+prijenosnih+ra%C4%8Dunala)

### *12.3.1. Politika cijena*

S obzirom na to da principi definiraju preporučene cijene, ne preostaje previše prostora za diferenciranje u tom segmentu. Stoga Mikronis svoje kupce pokušava zainteresirati za kupnju dodatnim darovima koji idu uz računalo. Informatička branša u segmentu prodaje računala zbog velike konkurencije posluje s relativno niskim maržama, a troškovi korištenja kreditnih kartica pri kupnji dodatno umanjuju ostvarenu razliku u cijeni. Pa ipak, zbog relativno visoke vrijednosti pojedinačnih kupnji, kartice su u toj vrsti maloprodaje nužnost i važan element konkurentnosti. Mikronisova strategija tržišnog konkuriranja usmjerena je više na kvalitetu prije prodajnog i poslije prodajnog usluživanja nego na diskontni princip cijenama koji obično podrazumijeva i nižu razinu popratnih usluga. Raspon cijena prijenosnika u ponudi Mikronisa iznosi od približno 2500 kuna za najslabije modele u akcijskim ponudama, pa do 20000 kuna za modele prestižnih marki i visokih performansi. U tom rasponu svatko može naći adekvatan omjer cijene i kvalitete za vlastite potrebe i mogućnosti.

### *12.3.2. Promoviranje Mikronisove ponude*

Kako bi poticali potrošače na kupnju, Mikronis, kao zasad jedina velika specijalizirana prodavaonica prijenosnih računala u Hrvatskoj, uvijek prvi organizira promocije informatičkih noviteta. Na primjer, nedavno je na hrvatsko tržište došao Asus M60J, prvi notebook u svijetu koji pokreće snažan Intel Core i7 procesor, što ga svrstava u kategoriju trenutno najmoćnijih prijenosnih računala na tržištu i najprije je postalo dostupno Mikronisovim kupcima. S obzirom na svoju tržišnu fokusiranost, Mikronis će uvijek prvi u svojoj ponudi imati novitete, poput računala s novim procesorom, novim Windowsima ili u novoj boji kućišta. Istraživanje koje je provela organizacija SquareTrade na uzorku od trideset tisuća korisnika prijenosnih računala, pokazalo je da je Asus na samom vrhu liste pouzdanosti. Budući da Mikronis jedini u Hrvatskoj u ponudi ima sve modele Asusovih prijenosnih računala, predstavništvo Asusa je Hrvatskoj pozvalo je kupce da dođu u Mikronisov prodajni centar i odaberu za sebe najprodavanije računalo u svijetu. Vlastitu maloprodaju Mikronis kontinuirano unapređuje promotivnim prezentacijama koje organizira zajedno s predstavnicima vodećih proizvođača. U tim su prigodama oni prisutni na prodajnom mjestu i stavljaju se kupcima na raspolaganje kako bi pojasnili ponuđene proizvode i njihove prednosti pred konkurencijom, odgovaraju na pitanja kupaca, dijele promotivne materijale i drugo. Mikronis mnogo ulaže u promociju putem Interneta i vlastite web – stranice. Zbog

veličine asortimana koji obuhvaća oko četiri stotine različitih modela prijenosnih računala, potrebno je redovito provjeravati odgovaraju li opisi modela njihovim stvarnim konfiguracijama kako bi kupac imao ispravnu informaciju o pojedinom proizvodu. I sadržaj je stranica optimiziran zbog lakšeg pronalaženja uz pomoć najvažnijih web – pretraživača. Na Mikronisovoj su početnoj web – stranici uvijek proizvodi koji su trenutačno na akciji te novosti i prezentacije koje će se održavati u prodavaonici. Zbog suradnje Mikronisa s Dinersom, Visom i ostalim kartičarskim kućama, na početnoj se web – stranici također oglašavaju različite pogodnosti koje osiguravaju ti partneri. U komunikaciji s poslovnim kupcima dodatno se koristi vlastita baza korisnika, ali i druge poslovne baze poput Poslovne Hrvatske, uz primjenu kojih se distribuiraju katalogi namijenjeni poslovnim organizacijama.

### *12.3.3. Kanali distribucije*

Kako je Mikronisova djelatnost maloprodaja i veleprodaja prijenosnih računala, njegovi su kanali poslovanja s krajnjim kupcima vrlo kratki i izravni. Individualnim se kupcima prodaje u maloprodajnom centru, a na zagrebačkoj Trešnjevci, ili je ona inicirana putem weba, telefona, e – pošte. Poslovnim se kupcima Mikronis obraća u postupku izravnog nuđenja ili putem javnog nadmetanja za obveznike javne nabave. Dakako, svima stoji na raspolaganju mogućnost da i osobno dođu u prodavaonicu i razgledaju raspoloživu ponudu.

#### *12.3.3.1. Prodaja u prodajnom centru*

U Mikronisovu se prodajnom prostoru svi modeli prijenosnih računala i dodatne opreme koju Mikronis ima u svojoj ponudi. Kupci izložene modele mogu vidjeti, opipati i isprobati, te na temelju toga odlučiti je li to ono što su tražili ili nije. Prodajno osoblje pritom posjetiteljima stavlja na raspolaganje svoje stručno znanje i pozornost, savjetuje im, odgovara na njihova pitanja i obavlja sve potrebne radnje dođe li do zaključenja kupnje. Utorkom i četvrtkom se u prostorima prodajnog centra održavaju prezentacije proizvođača na kojima se predstavljaju novi modeli i educiraju kupci o postojećoj ponudi.

#### *12.3.3.2. Web – prodavaonica*

Mikronisovu web – prodavaonicu naći ćete na adresi [www.mikronis.hr](http://www.mikronis.hr). Sve artikle koje Mikronis nudi u prodavaonici ima i u sklopu web – prodavaonice. Svi su oni odgovarajuće predstavljeni tekstualno, slikom i pripadajućom cijenom. Te su informacije dopunjene načinima plaćanja, rokovima isporuke, dodatnim troškovima dostave i sličnim. Sve se druge informacije, ako postoji kakve potreba, mogu zatražiti i putem e – pošte i navedenih telefonskih kontakata. Ako su proizvodi dostupni na zalih, isporuke proizvoda je isti dan, a ako je riječ o nekoj specifičnoj narudžbi, isporuke ovisi o dobavlјivosti proizvoda kod distributera. Odabrane artikle kupci mogu platiti kreditnom karticom, uplatnicom. Uz korištenje kreditne kartice može se odabrati i opcija plaćanja na rate. S obzirom na objavljivanje osobnih podataka kupca pri kupnji karticama, prodajno osoblje koje radi na webu mora potpisati ugovor s poduzećem kojim se obvezuje na tajnost osobnih podataka kupaca. Za dodatno je smanjenje rizika kupcima osigurana mogućnost povrata neodgovarajućeg proizvoda uz povrat novca. Web – prodavaonica je jednostavno i pregledno organizirana kako bi kupci što lakše našli željene proizvode, informacije i kupili, a njegova je velika prednost što je „otvoren“ 24 sata na dan, sedam dana u tjednu. Upisivanjem željenog proizvoda u tražilicu vrlo se brzo dobiva informacija je li tražen proizvod u ponudi. S obzirom na to da je Mikronis informatičko poduzeće, njegova uprava polaže veliku pozornost na praćenje i primjenu u poslovanju svih važnih tehnoloških trendova, jer i to pridonosi stjecanju i dugoročnoj održivosti vlastite konkurentnosti na zasićenom informatičkom tržištu. U ukupnoj je prodaju web – prodavaonica dosad sudjelovala s oko sedam posto ukupnog prihoda maloprodaje, ali se porast prodaje tim putem tek očekuje u budućnosti.

#### *12.3.3.3. Nuđenje i javno nadmetanje na poslovnom tržištu*

U Mikronisu natječaje za javna nadmetanja rješava odjel veleprodaje. Osoblje tog odjela zaduženo je za praćenje i izvještavanje o javnim nadmetanjima. Također prikupljaju potrebnu dokumentaciju za provedbu natječaja i oblikuju ponude. U Mikronisu su trenutačno zastupljeniji pozivni natječaji kojih je tridesetak na mjesec.



#### *12.3.3.4. Servisna podrška*

Budući da je servisna usluga vrlo važna pri oblikovanju ponuda, a i odlučujući faktor u donošenju odluke o kupnji računala, u Mikronisu su odlučili servis vezati uz prodaju i tako dodatno pridobiti i zadovoljiti kupce. Mikronisov su servis certificirali proizvođači kao specijalizirani servisni partneri i mnogo se ulaže u njegovanje odnosa s kupcima. Premda je nekim kupcima jako teško objasniti razliku između softvera i hardvera i ponekad sami svojim nestručnim rukovanjem pokvare računalo, svoju će ljutnju gotovo uvijek usmjeriti na sam proizvod i onoga tko ima ga je prodao. To može dovesti do konfliktnih situacija u odnosima između servisera i kupaca, ali se unatoč tome servisno osoblje jako trudi pojasniti kupcima sve detalje i maksimalno se prilagoditi njihovim željama i potrebama, jer u Mikronisu su svjesni da je kvalitetan odnos prema kupcu jedan od najvažnijih „sastojaka“ dobre servisne podrške.

### **12.4. Organizacija i upravljanje prodajom u prodajnom centru**

U cjelokupnoj je Mikronisovoj prodajnoj organizaciji zaposleno šest prodavača u maloprodaji i četiri u veleprodaji. Važnu ulogu u dogovaranju i pregovaranju o uvjetima na tržištu poslovne potrošnje ima i direktorica centra koja obavlja velik dio marketinško – prodajnog planiranja za cijelu organizaciju.

#### *12.4.1. Zapošljavanje*

Mikronisovo prodajno osoblje čine mlađe muške osobe. Oni su svi više ili srednje stručne spreme informatičkog smjera. To su, prije svega, osobe koje informatika jako zanima i koji zbog svoje ljubavi prema računalima stalno proučavaju novitete na informatičkom tržištu. I zbog posla, ali i zbog sebe samih, uvijek žele naučiti više o tom području. Prije zapošljavanja svi potencijalni Mikronisovi prodavači moraju zadovoljiti na dvije vrste testiranja. Jedno je fokusirano na znanja iz informatike, a drugo je psihološko testiranje. Kandidati koji na testovima ostvare više od 75 posto idu u drugi krug gdje ih se još testira telefonskim pozivanjem. U tim se pozivima simuliraju situacije u kojima potencijalni kupac naziva prodajni centar i raspituje se o određenom proizvodu. Potom kandidati provode dva testna

dana u prodajnom prostoru, a oni koji se pokažu najagilnijima, primaju se u radni odnos, najprije na određeno, a potom i na neodređeno vrijeme.

#### *12.4.2. Usavršavanje osoblja*

Usavršavanje osoblja obavlja se na specijalističkim tečajevima, razgovornim sastancima i savjetovanjima. Posebno je oblik praktičnog usavršavanja specijalistički tečaj. Tečaj se obično organizira u prostorima poduzeća, a rade ga stručnjaci iz HP, Lenova, Microsofta. Na tečajevima se prodajno osoblje upoznaje s promjenama u razvoju potreba kupaca, obilježjima tržišta (pojave novih oblika prodaje, novih proizvoda, povećanih zahtjeva u pogledu približavanja ponude proizvoda i usluga neposrednim korisnicima), upoznaju se sa širenjem poslovnih aktivnosti poduzeća, obogaćenom poslovnom nomenklaturom, većom specijalizacijom, pojavom specifičnim proizvodima. Tečajevi traju uglavnom dva dana, od čega je jedan dan obavezno posvećen prodajnom pristupu kupca. Uz pomoć različitih vježbi i praktičnih zadataka uvježbavaju se ljubaznost, pristupačnost i snalažljivost prodajnog osoblja u različitim uvjetima prodaje. Drugi dan obuke posvećen je stjecanju tehničkih znanja. Tu se uči o proizvodima koji su novi na tržištu i o proizvodima koji će na njega tek doći. Također se testiraju i objašnjavaju sve prednosti pojedinog proizvoda pred ponudom konkurencije.

#### *12.4.3. Redoviti prodajni sastanci*

Za vrijeme razgovornih sastanka između prodajnog osoblja, voditelja smjene i voditelja prodaje koji se održavaju dva puta na tjedan prodajno se osoblje upoznaje s promjenama koje su se dogodile u poslovanju poduzeća, primjerice, od 1. studenog 2009. godine postoji mogućnost beskamatnog plaćanja na 12 rata za kupce Dinersovom karticom. Također, voditelj prodaje stalno savjetuje svoje prodajno osoblje, uvjetima koje Mikronis nudi, oglašavanju, promociji određenih proizvoda, najavama novih modela, tehnikama u prodaji i promoviranju prodaje.

#### *12.4.4. Motiviranje i nagrađivanje prodajnog osoblja*

Mikronis sustave nagrađivanja temelji na kombinaciji fiksnog i varijabilnog dijela dohotka. Varijabilni se dio sastoji od bonusa vezanih uz prodaju pojedinog asortimana proizvoda i obično ga osigurava proizvođač. Bonusi se koriste za poticanje ostvarenja kratkoročnih ciljeva, na primjer, za dodatni napor pri uvođenju novog proizvoda. U Mikronisu su to grupni bonusi gdje se, na primjer, za ostvarenu prodaju od 900.000 američkih dolara iz HP – ova proizvodnog asortimana na mjesečnoj osnovi dobije 1000 kuna varijabilnog bonusa po osobi. Osim financijskim nagrađivanjem, Mikronis svoje prodajno osoblje motivira i nefinancijskim nagrađivanjem. Prije svega postoji mogućnost napredovanja na više upravljačke razine, mogućnost osobnog razvoja pojedinaca te odavanja priznanja za ostvarenja u poslu. Također se kvalitetnijim i boljim prodavačima osiguravaju dodatna zdravstvena i životna osiguranja. Za ostvarenje se zadanog prometa dobivaju dodatni slobodni dani i darovi poput prijenosnog računala, projektor, plazma televizora i sličnoga.

### **12.5. Prodajni proces u prodavaonici**

Potražnja robe javlja se u trgovini odnosno na tržištu kao izraz potreba potrošača. Osnovni zadatak trgovine je podmirenje potreba potrošača, a može biti ispunjen sam ako trgovina zasniva svoju djelatnost na tim potrebama. Potrebe potrošača proizlaze iz podjele rada i razvoja društva i privrede, a broj i vrste potreba zavise o uvjetima i načinu života i privređivanja, o kupovnoj moći, ukusu i sl. potrebe se stalno mijenjaju. Promjene mogu nastati djelovanjem raznovrsnih razloga, od koji su neki u manjoj ili većoj mjeri zajednički za čitav krug potrošača, a drugi su individualni i odnose se samo na dotičnog potrošača.

#### *12.5.1. Pozdravljanje i istraživanje potrebe kupca*

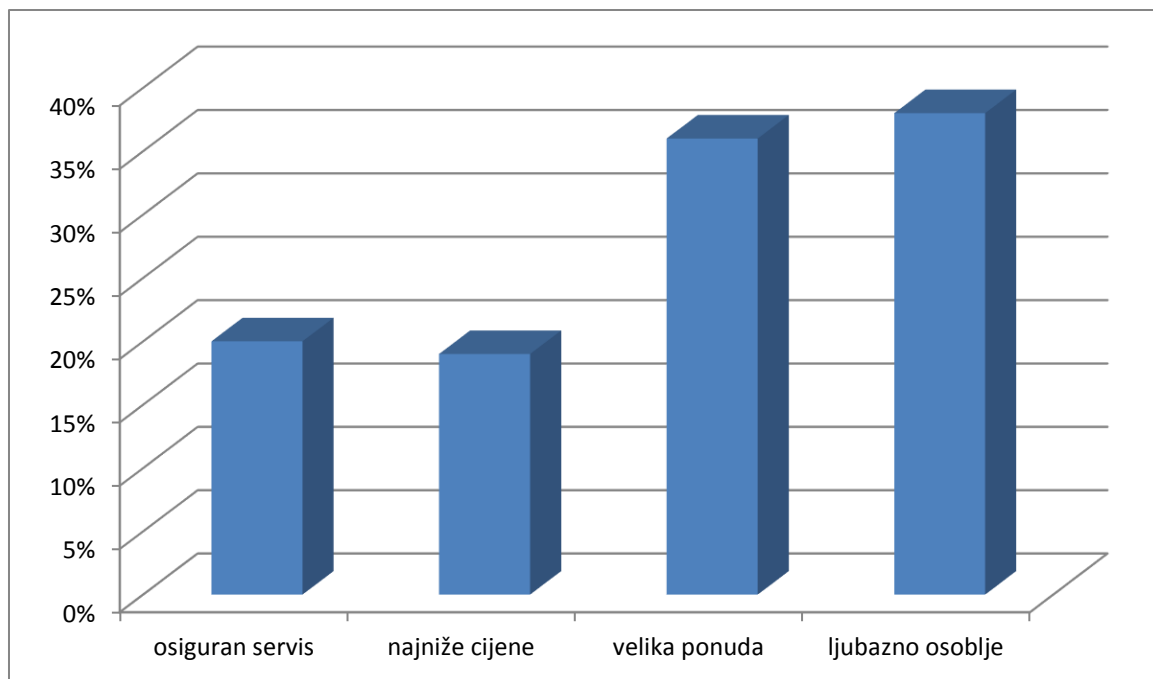
Prodajni proces počinje s ulaskom kupca u Mikronisov prodajni centar i pozdravljanjem prodavača. U kratkom se uvodnom razgovoru istražuju kupčeve potrebe za prijenosnim računalom ili nekom drugom robom iz asortimana. Tu se prije svega nastoji doznati treba li kupcu zahtjevno računalo sa sofisticiranom grafikom ili pak neki jednostavnije radnje. Kupca se također ispita o njegovim preferencijama i sklonostima određenoj marki, boji računala, kvaliteti, servisnoj podršci, jamstvu, duljini baterije, težini računala i drugim dodacima koji su potrebni za računalo.

### *12.5.2. Savjetovanje kupca i predstavljanje ponude*

Kada prodajno osoblje dozna osnovne potrebe kupca, savjetuje mu nekoliko rješenja koja su u tom trenutku moguća. Savjetovanje obično počinje odabirom neke marke, a nastavlja traženjem modela unutar krovne marke. U prosjeku se pri savjetovanju kupca predstavi između 10 i 15 modela. Budući da u prodajnom prostoru ima oko tri stotine izložbenih modela, kupac može svaki od njih vidjeti i opipati. Mnogo kupaca, informatički informiranih, obično dođe već s jasno izraženom željom za određenim računalom, ali i njima prodavači stoje na raspolaganju za sve dodatne upite ili zatražene savjete. U procesu se savjetovanja prodajno osoblje susreće s različitim pitanjima kupaca. Prije svega tu su pitanja o tehničkim obilježjima, a zatim slijede ona o cijeni i načinu plaćanja određenog proizvoda. Kupac će, dakako, najprije donijeti odluku i učiniti izbor vezano uz računalo, što je obično i najteže, pa stoga traje dulje, a potom će relativno lako odabrati prikladnu torbu i periferne uređaje poput miša ili velike tastature. Nakon obavljenog izbora kupcu se ispostavlja ponuda, a u konačnici se oko 80 posto svih ispostavljenih ponuda, putem bilo kojeg od raspoloživih komunikacijskih kanala komunikacije, realizira i završi kupnjom. Osobna komunikacija licem u lice pritom je već tradicionalno najučinkovitija metoda zaključenja prodaje.

### *12.5.3. Zaključenje prodaje*

Ako se kupac odluči za određeni proizvod, prodajno mu osoblje izdaje račun i naplaćuje proizvod. Uz račun se izdaje otpremnica koju kupac potpisuje te jamstvo i isporučuje se proizvod. Kupcu se objašnjavaju uvjeti jamstva i reklamacije. Uvjeti reklamacije do detalja su opisani i na svakom računu koje se izdaje kupcu. U prosjeku, od ulaska u prodajni prostor do izdavanja robe prodajno osoblje svakom kupcu posveti 30 minuta. Tako kupac može biti kvalitetno uslužen, a i obavljene ankete pokazuju da kupci tamo dolaze jer su sigurni da će prodajno osoblje imati vremena za njih i objasniti im prednosti i manje privlačne strane svakog traženog proizvoda.



Slika 10: Rezultati ankete iz 2014. godine na temu zadovoljstva kupaca

Izvor: M. Tomašević Lišanin, poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranje, Zagreb, str. 215.

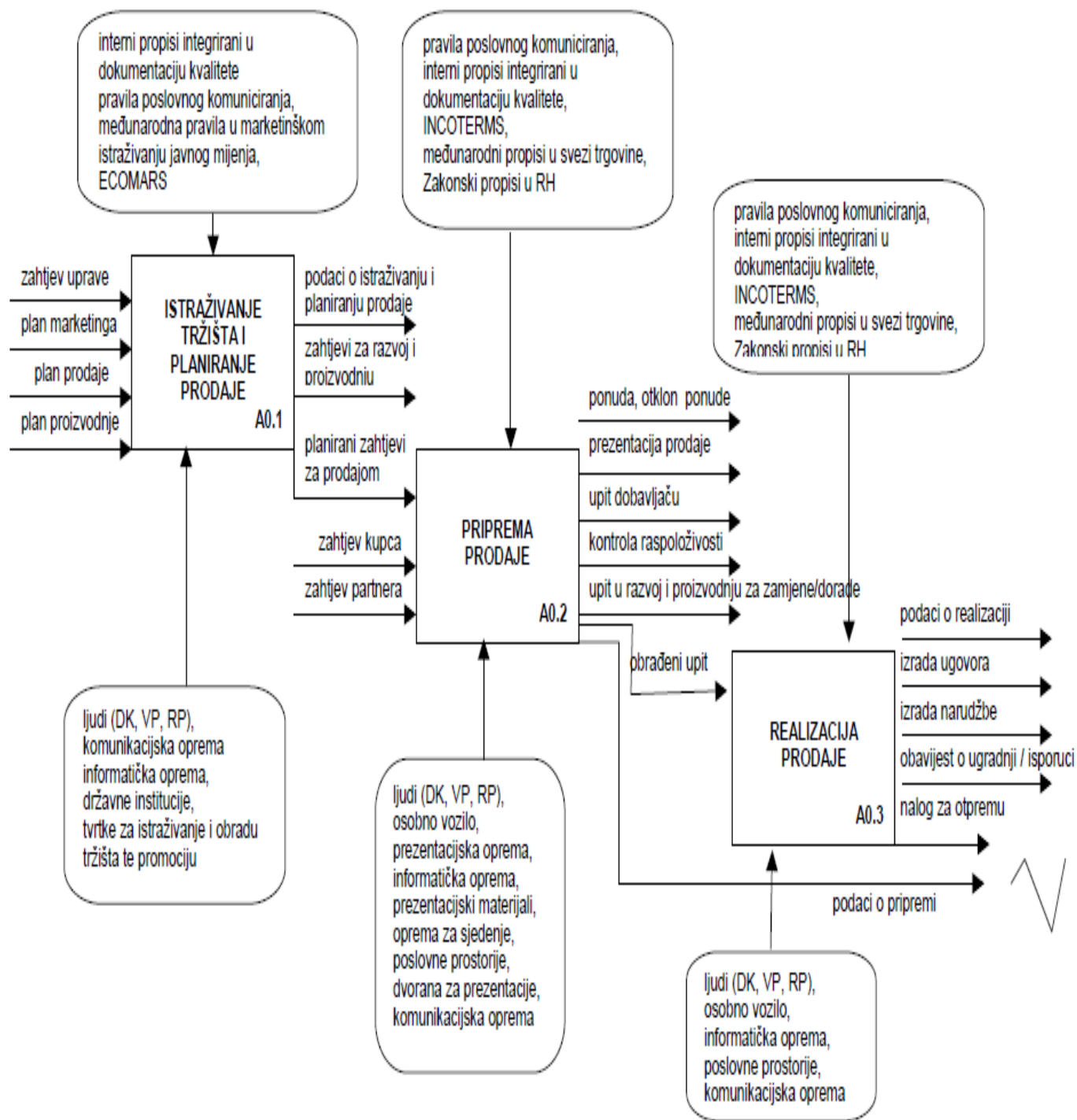
## 12.6. Zadovoljstvo kupaca kao izvor lojalnosti i preporuka

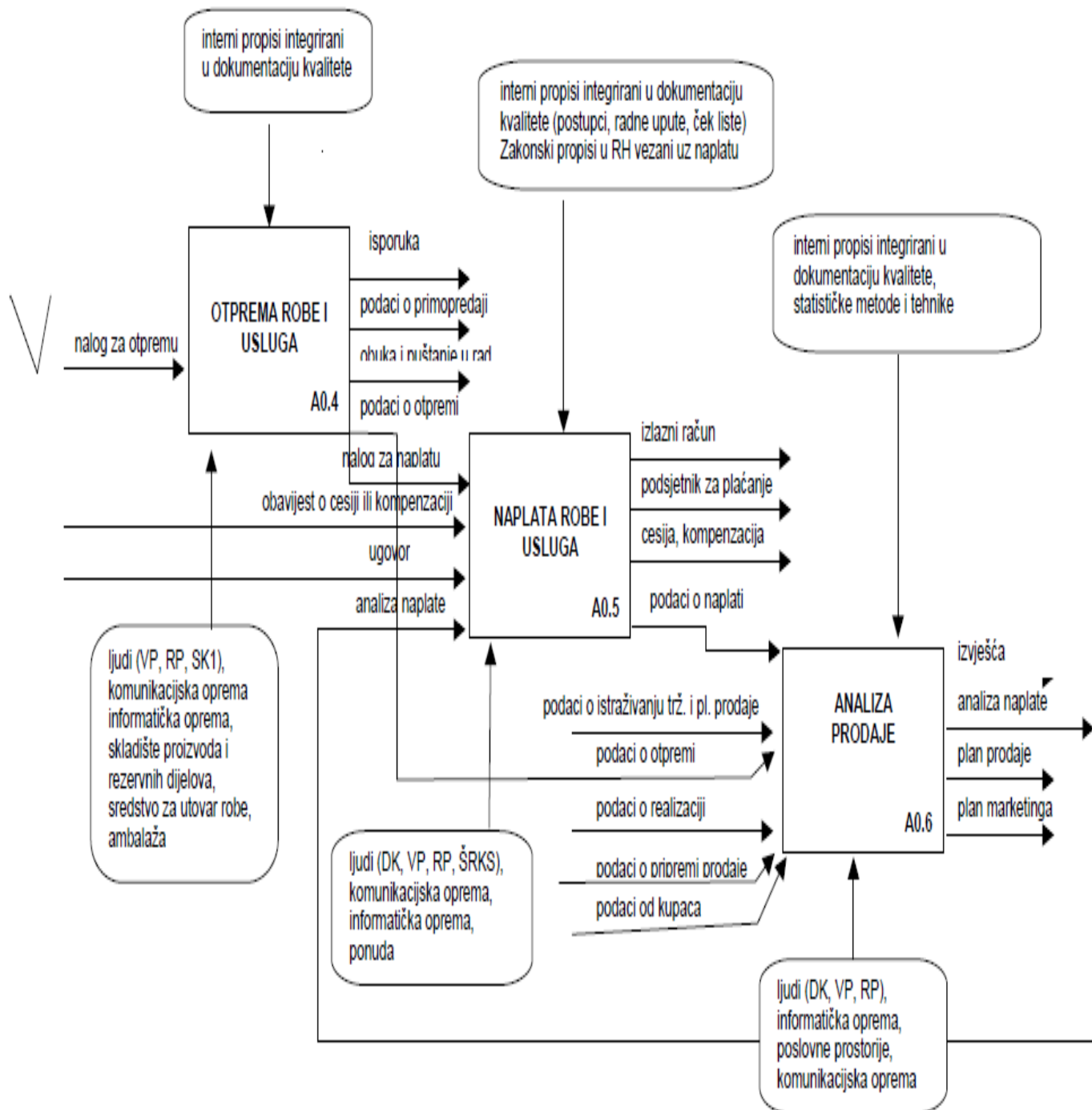
Većina je kupaca prije dolaska u prodajni prostor Mikronisa već proučila promotivni materijal, raspitivala se o Mikronisu kao poduzeću ili je na neki način komunicirala s Mikronisom. Stalnim usavršavanjem prodajnog osoblja Mikronis pokušava postići što višu razine kvalitete usluživanja i ponuđenih usluga koje će zainteresirati kupca, omogućiti prodaju, utjecati na postizanje njegova zadovoljstva te izgrađivati i održavati njegovu lojalnost. Zadovoljni kupci prenose pozitivna iskustva s proizvodom i uslugom drugim potencijalnim kupcima te i sami ostaju lojalni poduzeću koje im je to omogućilo. U Mikronisu dobro znaju da je za uspješno zadovoljavanje želja kupca ključno zauzimanje i entuzijizam prodajnog osoblja. Moraju dobro znati tko su njihovi kupci, koje su im potrebe i želje te kako se oni ponašaju pri donošenju odluke o kupnji prijenosnog računala. Mikronis nastoji da svaki njihov kupac bude maksimalno zadovoljan, jer znaju da će on to zadovoljstvo u obliku preporuke isporučiti i svojim prijateljima, rodbini i znancima. Tako se plete mreža novih, budućih kupaca. Istraživanja provedena za vlastite marketinške potrebe Mikronisa govore da najviše kupaca u prodajni centar dolazi na temelju preporuka, pa je zadovoljstvo kupaca jedan od najvažnijih poslovnih ciljeva te poslovne organizacije. Ulaganje u taj segment poslovne

ponude donosi novi posao, zadržavanje konkurentskih prednosti i daljnje jačanje tržišnog udjela u ukupnoj prodaji prijenosnih računala.

### **12.7. Modeliranje procesa prodaje metodologijom IDEF0**

Metodologija IDEF0 spada među najjednostavnije metodologije. Ona sve poslovne procese prikazuje statički i dinamički. IDEF metodologija obuhvaća skup integriranih modela, a nastala je u okviru Agencije za obrambene informacijske sustave. IDEF0 metodologija je dizajnirana za modeliranje odluka, akcija i aktivnosti organizacije ili sustava. Predstavlja skup pomoćnih pravila i tehnika za razvoj strukturnih prikaza poslovnih sustava organizacija. IDEF0 metodologija namijenjena je širokom spektru sustava. Omogućava razvoj poslovnih procesa i služi kao podrška izgradnji informacijskog sustava. Zasnovana je na kombinaciji grafike i teksta koji su predstavljeni organizirano i sustavno kako bi se povećala razumljivost. Primjerena je za pripremu modeliranja ustroja organizacije. Podržava analizu, osigurava logiku za moguće izmjene, specificira zahtjeve, odnosno podržava analizu sustava po razinama uz integraciju aktivnosti. Rezultat primjene IDEF0 metodologije je model koji se sastoji od hijerarhijske serije dijagrama, tekstova i rječnika koji su međusobno povezani.



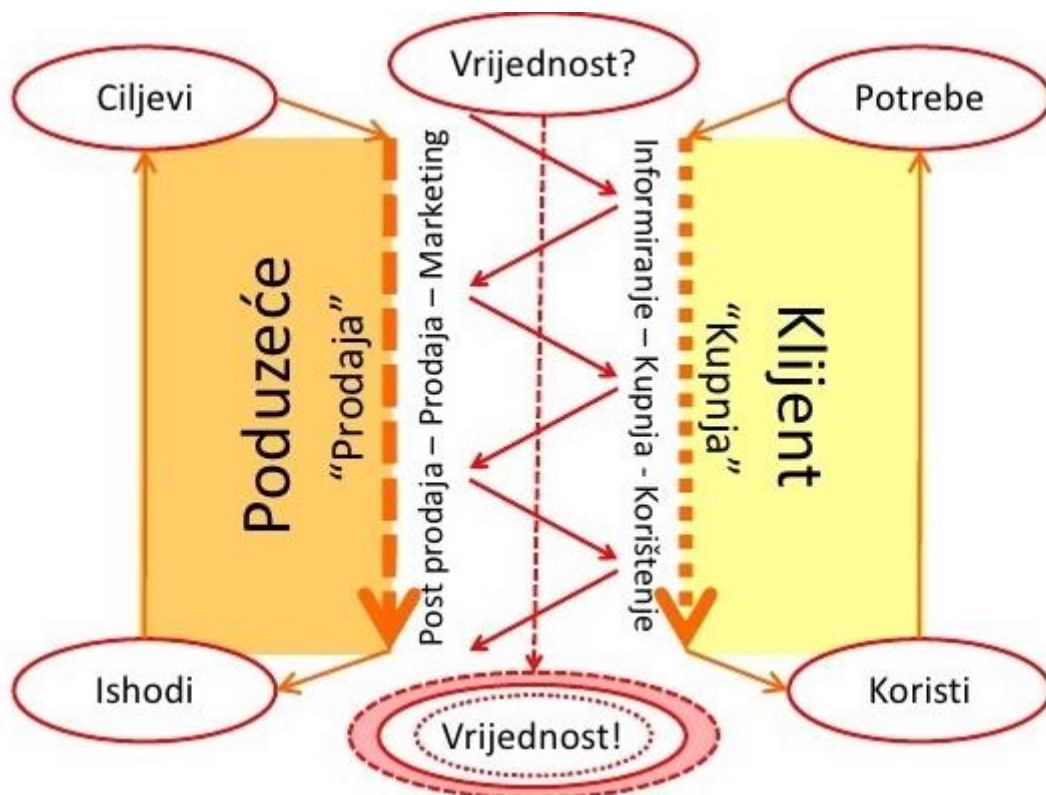


Slika 11: Modeliranje procesa prodaje metodologijom IDEF0

Izvor: Poduzeće Mikornis d.o.o



## 12.8. Upravljanje procesom prodaje



Slika 12: Upravljanje prodajom  
Izvor: Poduzeće Mikronis d.o.o.

Upravljanje prodajom predstavlja sistematičan pristup praćenja i realizacije prodajnih prilika. Proces upravljanja prodajom kroz modulerezidencijalne prodaje i poslovne prodaje postizemo efikasnije upravljanje prodajnim aktivnostima jer prodaja inicira i koordinira sve faze prodaje usluge i procese koji uključuju praćenje isporuke usluge, izmjenu usluge, gašenje usluge kao i prijavu problema s uslugama. Upravljanje prodajom je podržana analitika prodajne uspješnosti i analize podataka o svim aktivnostima prodaje za potencijalne i postojeće korisnike ako i analiza podataka o prihodima.

### **Preuvjeti za upravljanje:**

1. Jasna poslovna strategija i stav uprave o ulozi prodaje

- što prodaja mora „isporučiti“ poduzeću?,
- što prodaja mora „ostvariti“ za kupca?

2. Poznavanje postojećeg procesa prodaje

- kako se sada radi?

### 3. Poznavanje procesa kupca – „način kako kupci kupuju“

- zašto se nešto radi, koja je svrha pojedinih aktivnosti?

### 4. Definirani ciljevi unapređenja

- u čemu je dobro, u čemu je loše?

### **Faze uvođenja upravljanja/unapređenja prodaje:**

#### 1. Utemeljenje projekta unapređenja

- podrška uprave i definiranje ciljeva

#### 2. Dokumentiranje / procjena postojeće prodaje

- članovi tima najuspješniji zaposleni različitih razina,
- „uključivanje“ kupaca u proces procjene i razvoja

#### 3. Stvaranje modela unapređenja

- radna verzija „podijeljena i radna“

#### 4. Uvođenje novog procesa prodaje

- komunikacijski plan,

provedba: primjena i „upravljanje promjenama“.

### **13. ZAKLJUČAK**

Najuspješnija svjetska poduzeća svoju uspješnost najvećim dijelom mogu zahvaliti praksi upravljanja poslovnim procesima i upravljanja znanjem. Zajedničkom primjenom informacijske tehnologije i znanja ljudi moguće je realizirati sustav za upravljanje znanjem koji u potpunosti mijenja način rada zaposlenika, pri čemu svaki radnik postaje radnik znanja koji sudjeluje u stvaranju, dijeljenju, primjeni i evaluaciji znanja. Upravljanje znanjem u organizacijama, osim što stvara motiviranije zaposlenike, dovodi i do veće dostupnosti ekspertnih znanja te do bržeg i kvalitetnijeg rješavanja zahtjeva kupaca.

Dugoročni uspjeh kompanija u velikoj mjeri ovisi i o kvaliteti upravljanja poslovnim procesima. Upravljanje poslovnim procesima poboljšava kompetitivnost i stupanj inovativnosti poduzeća te dovodi do bržih i fleksibilnijih reakcija poduzeća na promjenjive tržišne uvjete. Za stvaranje procesne orijentacije ključna je implementacija odgovarajućih aplikacija informacijske tehnologije i stoga stvarna vrijednost informacijske tehnologije ovisi u načinu na koji podupire poslovne procese poduzeća

I upravljanje znanjem i upravljanje poslovnim procesima dovode do značajnih organizacijskih koristi.

Mikronis d.o.o. jedan je od vodećih hrvatskih isporučitelja računala i opreme, osvojio je povjerenje velikog broja malih i srednjih tvrtki te pojedinaca kroz kvalitetan rad i profesionalan pristup poslu, trenutačno drži oko 11% tržišta prijenosnim računalima u Hrvatskoj. Dobivanjem certifikata ISO 9001:2008 (izrazito orijentiran na učinkovitost upravljanja procesima te stalno mjerenje i poboljšanje zadovoljstva kupaca) potvrđuje svoje vodeće mjesto na području prodaje računala i opreme u Hrvatskoj.

## 14. LITERATURA

### KNJIGE:

1. D. Bobera, A. Hunjet, G. Kozina: „Poduzetništvo“, Izdavač: Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015.
2. V. Bosilj-Vukšić, T. Hernaus, A. Kovačić: „Upravljanje poslovnim procesima“ Izdavač: Školska knjiga Zagreb 2008.
3. T. Kesić: „Ponašanje potrošača“, Izdavač: Opinio, Zagreb, 2006.
4. M. Tomašević Lišanin: „Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja“, Izdavač: HUPUP, Zagreb, 2010.
5. P. Sikvica, T. Hernaus: „Dizajniranje Organizacije“, Izdavač: Novi informator d.o.o. Zagreb, 2011.
6. Marko Žaja: „Poslovni sustav“, Izdavač: Školska knjiga, Zagreb 1993.

### INTERNETSKI IZVORI:

1. [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca\\_Miroslav.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca_Miroslav.pdf),
2. <http://www.teched.hr/TechedBizSol/TechedBizSol-BPM.aspx>,
3. [http://www.foi.unizg.hr/studiji/pds/ips/kolegiji/\(npp\)/PDS/\(ver\)/1.1/\(course\)/61808](http://www.foi.unizg.hr/studiji/pds/ips/kolegiji/(npp)/PDS/(ver)/1.1/(course)/61808),
4. [https://www.google.hr/?gws\\_rd=ssl#q=mikronis](https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=mikronis),
5. <http://bib.irb.hr/datoteka/448612.final.pdf>
6. [https://bib.irb.hr/datoteka/520982.Prodaja\\_kao\\_proces.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/520982.Prodaja_kao_proces.pdf)

## 15. POPIS ILUSTRACIJA

### Popis slika:

Slika 1:Razvojne faze procesne orijentacije.....	4
Slika 2: Prikaz tri tipa poslovnih procesa.....	9
Slika 3: Mehanizmi postizanja racionalnosti procesa s obzirom na opseg intervencije, trajanje i rizik.....	18
Slika 4: Podjela poslovnih procesa na aktivnosti prema MichaeluPorteru.....	19
Slika 5: Razina procesne arhitekture.....	23
Slika 6: Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima.....	26
Slika 7: Izložbene police za prijenosnike u Mikronisovu prodajnom centru.....	32
Slika 8: Najprodavanije marke prijenosnih računala u Hrvatskoj u trećem tromjesečju 2014.....	34
Slika 9: Marke prijenosnih računala u Mikronisovoj ponudi.....	36
Slika 10: Rezultati ankete iz 2014. godine na temu zadovoljstva kupaca.....	44
Slika 11: Modeliranje procesa prodaje metodologijom IDEF0.....	46
Slika 12: Upravljanje prodajom.....	48

### **Popis tablica:**

Tablica 1: Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju.....	6
Tablica 2: Razlika između projekta i poslovnog procesa.....	10
Tablica 3: Pregled vrsta poslovnih procesa.....	13



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, IVAN VINCEK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom DEFINIRANJE POSLOVNIH PROCESA I MODERIRANJE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu u nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

IVAN VINCEK

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, IVAN VINCEK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom DEFINIRANJE POSLOVNIH PROCESA I MODERIRANJE (upisati naslov) čiji sam autor/ica. MODERIRANJE PROCESA PREDAJE U PODUZETCU MIKROBIS

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

IVAN VINCEK

(vlastoručni potpis)