

DEFINING BUSINESS PROCESSES AND MODELING THE PROCESS OF SALE IN THE XY COMPANY

DEFINIRANJE POSLOVNIH PROCESA I MODELIRANJE PROCESA PRODAJE U PODUZEĆU XY

HUNJET, Anica; VINCEK, Ivan & KOZINA, Goran

Abstract: *This thesis will describe the business processes and model a process of sale on the example of XY company. In accordance to demands of international norm ISO 9001:2000 the system of quality management gives preference to process approach and encourages the transformation of business functions into business processes. As an example for describing sales function company XY was chosen. XY company is one of the leading Croatian suppliers of computers and equipment; it has won the trust of a great number of small and medium-sized companies and individuals through its quality work and professional approach.*

Key words: *sale as function, sale as business process, ISO quality*

Sažetak: *U ovom radu opisat će se poslovni procesi te modelirati proces prodaje na primjeru poduzeća XY. Sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 sustav upravljanja kvalitetom daje prednost procesnom pristupu te potiče preobrazbu poslovnih funkcija u poslovne procese. Za primjer opisa prodajne funkcije odabrano je poduzeće XY. XY poduzeće 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 radu.*

Ključne riječi: *prodaja kao funkcija, prodaja kao poslovni proces, ISO kvaliteta*



Authors' data: Anica **Hunjet**, izv. prof. dr. sc., Sveučilište Sjever, 104. Brigade 3, Varaždin, anica.hunjet@unin.hr Ivan, **Vincek**, mag. oec. Sveučilište Sjever, 104. Brigade 3, Varaždin, ivanvincek92@gmail.com; Goran **Kozina**, izv. prof. dr. sc., Sveučilište Sjever, 104. Brigade 3, Varaždin, goran.kozina@unin.hr

1. Uvod

Poslovni proces predstavlja skup poslovnih aktivnosti kombiniranih zajedno s 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. Definiranje i klasifikacija poslovnih procesa

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. Proces predstavlja svojevrstne mehanizme koji povezuju i kombiniraju različite funkcijske sposobnosti da bi stvorili vrijednost za organizaciju i njezine kupce [1]. Njihovo 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. Radi boljeg 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 pristupi vrlo slični, osnovnu razliku predstavlja vremenska dimenzija kao i sama priroda outputa te način podjele zadatka. 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 [2]. Uglavnom svrhu procesa predstavlja zadovoljavanje potreba kupaca. Poslovni

procesu 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 i tehnologija. Zbog tehnološkog napretka, danas je nezamislivo obavljanje većine poslovnih aktivnosti bez primjene prave tehnologije.

3. Principi izgradnje poslovnih procesa

Proces se može 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. 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, 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 međunarodne norme je postizanje trajnog poboljšavanja, mjereno zadovoljstvom kupca i drugih zainteresiranih strana [3].

Princip kompetentnosti-tijekom izgradnje poslovnih procesa u organizaciji pojavit će se niz problema koji imaju uzroke podijeljene u sljedeće skupine: nedostatak kritične mase znanja, oportunistički, nedostatna spremnost za promjene, nedostatna motiviranost. 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.

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 [4].

Princip dosljednosti -izabranu metodologiju nužno je primijeniti na sve procese za čiju smo se izgradnju po izabranoj metodologiji opredijelili. Procesu su različiti, prije svega, po svojoj prirodi i stupnju složenosti. Imaju određenu strukturu, njihovi jednostavniji dijelovi ili sastavnice, na sljedećoj nižoj razini su pod procesi, 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].

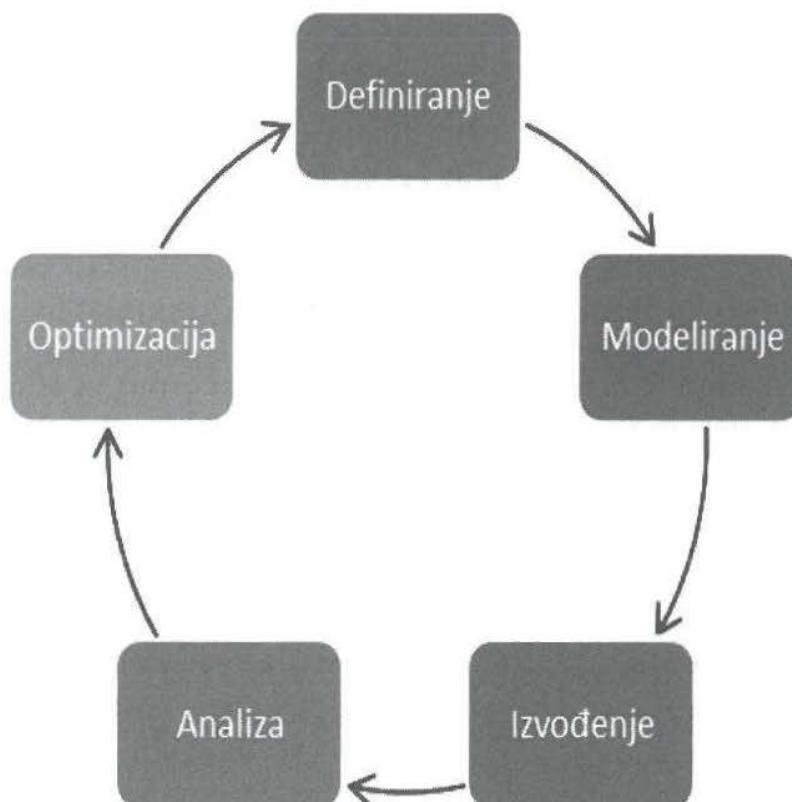
Princip originalnosti-međunarodna norma ISO 9001:2000 ne sugerira metodologiju za izgradnju poslovnih procesa. Dostupna literatura uglavnom ne nudi cjelovitu metodologiju iz razloga što autori koji su izgradili vlastitu metodologiju nerado objavljuju rješenja do kojih su došli istraživanjem. Zbog toga menadžeri kvalitete i timovi kojima je zadaća izgradnja poslovnih procesa često pribjegavaju djelomičnoj ili potpunoj primjeni dostupnih tuđih rješenja u izgradnji poslovnih procesa. 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 [4].

Princip sustavnosti-proces je sam po sebi sustav, određena logična struktura. Sastavljen je od svojih sastavnica, pod procesa, 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, 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 [4].

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 žele efikasan način neprekidnog reguliranja procesa, kako bi smanjili odstupanja od cilja [4].

4. 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 [5].



Slika 1: Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima [6]

4.1. Modeliranje poslovnih procesa

Grafičko modeliranje poslovnih procesa podrazumijeva formiranje dijagrama koji prikazuju aktivnosti poslovanja i slijed kojim se događaju. Pri izradi modela poslovnog 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 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 [5].

4.2. Analiza poslovnih procesa

Analiza poslovnih procesa omogućava njihovo bolje razumijevanje, a logična posljedica toga je 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, definirati znanje koje je potrebno kako bi se aktivnost mogla izvesti, odrediti tko izvodi aktivnost, definirati troškove, resurse i vrijeme trajanja aktivnosti te simulirati proces [5].

5. Primjer definiranja i upravljanja poslovnim procesom prodaje u poduzeću XY

Poduzeće XY već je devetu godinu zaredom vodeća specijalizirana prodavaonica za prodaju prijenosnih računala u Hrvatskoj [7]. To je ujedno i prvi specijalizirani centar za prodaju prijenosnika i prateće opreme. U svojem je postojanju zadobio povjerenje velikog broja korisnika u poslovnom sektoru 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 kupci u poduzeću XY 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 [7].



Slika 2: Izložbene police za prijenosnike u XY prodajnom centru [8]

5.1. Obilježja tržišta i potražnje za prijenosnicima

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. Smanjeno trošenje zbog recesije i pratećih nesigurnosti zaposlenja, porasta kamatnih stopa i drugih rizika, dovelo je do izrazitog pada potražnje za prijenosnim računalima. 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 [7].

5.2. Ponašanje kupaca na tržištu osobne i poslovne potrošnje

Poduzeće XY kao trgovačko poduzeće paralelno uslužuje kupce prijenosnih računala iz dva opća tržišna segmenta: tržišta osobne potrošnje i poslovne potrošnje. 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. Kupci koji kupuju računala radi obavljanja vlastitog posla i prije nego što se obrate poduzeću 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 [7].

5.3. Organizacija i upravljanje prodajom u prodajnom centru

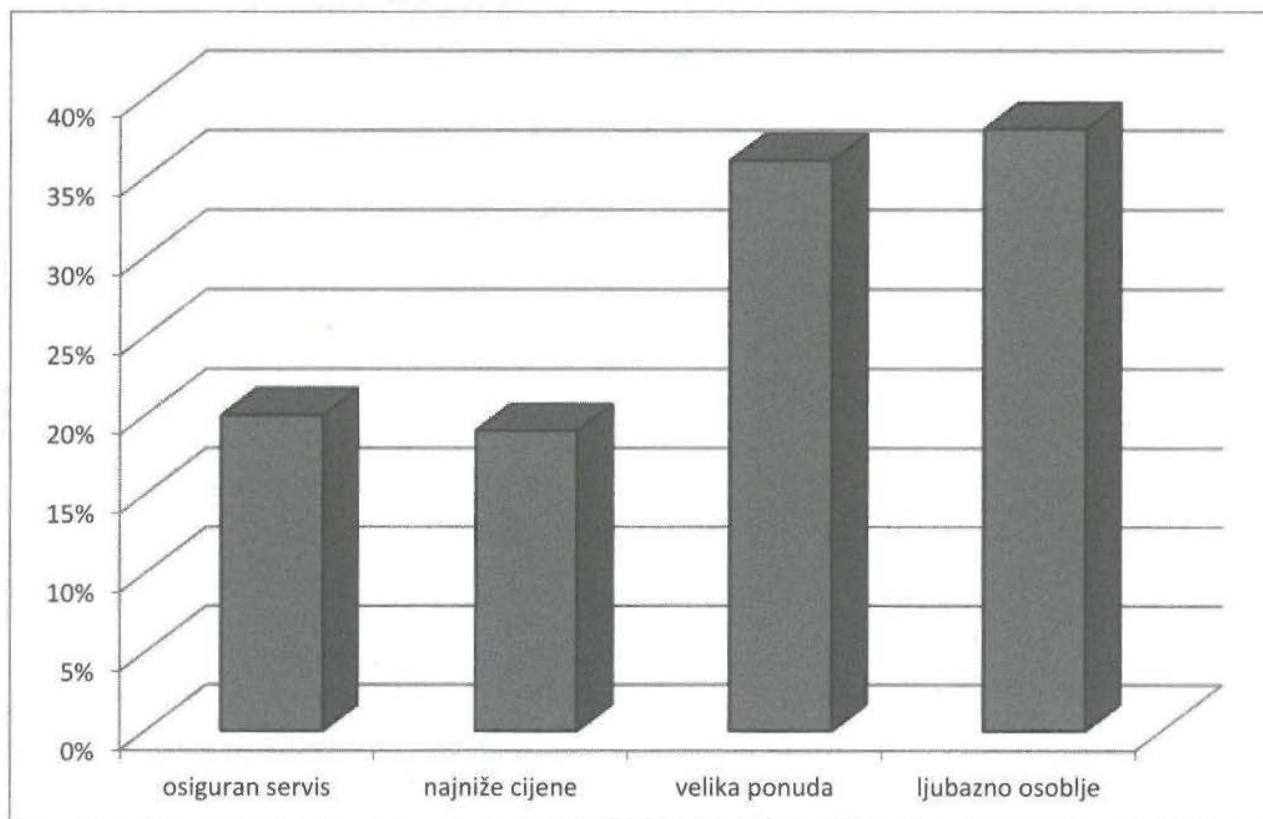
U poduzeću XY prodajnoj organizaciji zaposleno šest prodavača u maloprodaji i četiri u veleprodaji. Važnu ulogu u dogovaranju i pregovaranju o uvjetima na tržištu poslovne potrošnje ima i direktorica centra koja obavlja velik dio marketinško –

prodajnog planiranja za cijelu organizaciju. Usavršavanje osoblja obavlja se na specijalističkim tečajevima, sastancima i savjetovanjima. 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, upoznaju se sa širenjem poslovnih aktivnosti poduzeća, obogaćenom poslovnom nomenklaturom, većom specijalizacijom, pojavom specifičnim proizvodima.

Poduzeće XY 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 [7].

5.4. 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.



Slika 3: Rezultati ankete iz 2014. godine na temu zadovoljstva kupaca [3]

5.5. Zadovoljstvo kupaca kao izvor lojalnosti i preporuka

Većina je kupaca prije dolaska u prodajni prostor poduzeća XY već proučila promotivni materijal, raspitivala se o poduzeću ili je na neki način komunicirala s istim. Stalnim usavršavanjem prodajnog osoblja poduzeća XY pokušava postići što višu razinu 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.

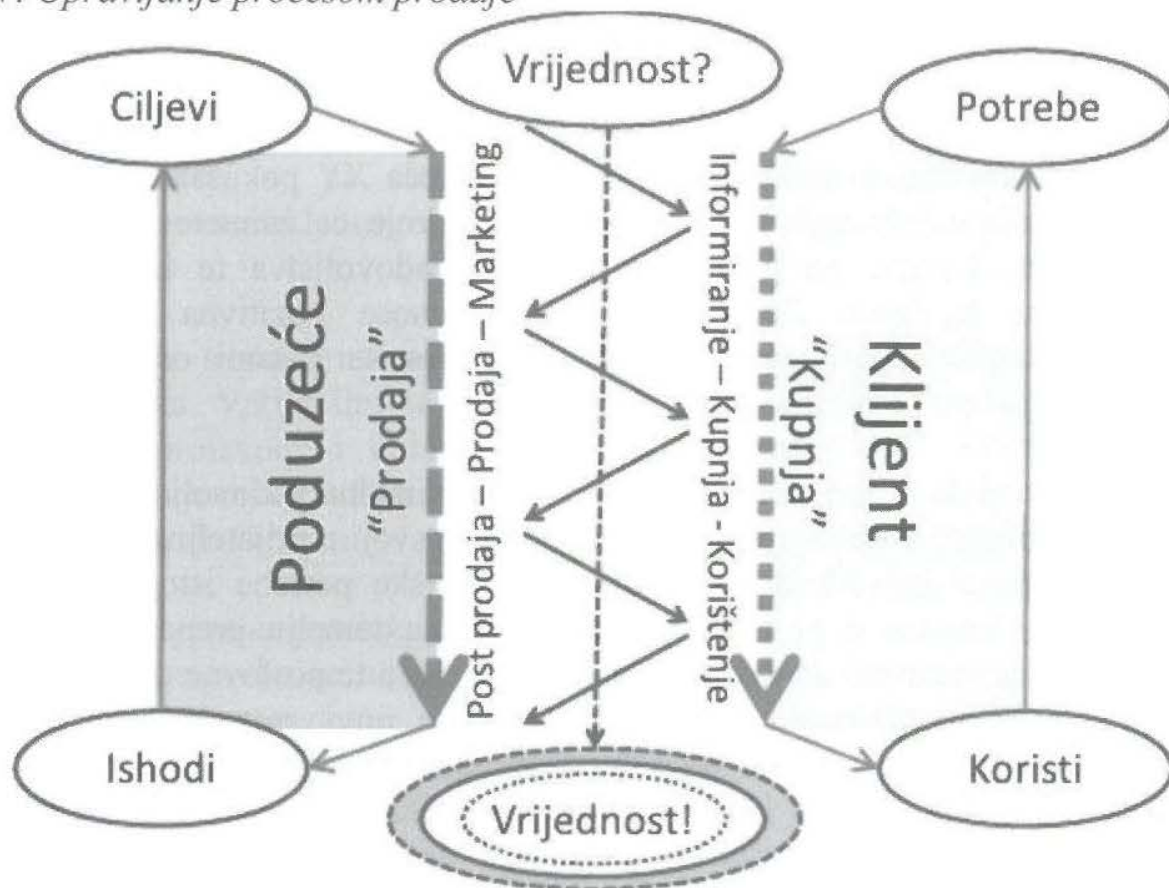
Poduzeće XY nastoji da svaki njihov kupac bude maksimalno zadovoljan, jer znaju da će on to zadovoljstvo u obliku preporuke isporučiti i svojim prijateljima, rodbini i znancima. Istraživanja provedena za vlastite marketinške potrebe istog poduzeća govore da najviše kupaca u prodajni centar dolazi na 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 [7].

5.6. 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 [7].

5.7. Upravljanje procesom prodaje



Slika 4: Upravljanje prodajom [8]

Upravljanje prodajom predstavlja sistematičan pristup praćenja i realizacije prodajnih prilika. Proces upravljanja prodajom kroz module rezidencijalne prodaje i poslovne prodaje postiže se 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.

6. 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.

Poduzeće XY 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 potvrđuje svoje vodeće mjesto na području prodaje računala i opreme u Hrvatskoj.

7. Literatura

- [1] Sikvica, P., Hernaus, T. (2011): *Dizajniranje organizacije*, Novi informator d.o.o., Zagreb
- [2] http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Drljaca_Miroslav.pdf
- [3] Tomašević Lišanin, M. (2010): *Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*, HUPUP, Zagreb
- [4] Žaja, M. (1993): *Poslovni sustav*, Školska knjiga, Zagreb
- [5] Bosilj-Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008): *Upravljanje poslovnim procesima*, Školska knjiga, Zagreb
- [6] <http://bib.irb.hr/datoteka/448612.final.pdf> [21.08.2017.]
- [7] Vincek, I. (2017) Diplomski rad. Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin.
- [8] https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=mikronis
- [9] https://bib.irb.hr/datoteka/520982.Prodaja_kao_proces.pdf