

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

HELENA LUKMAN

**KNJIŽNI KLUBI – PREGLED POTEKA PROCESA OSKRBE ČLANOV
V KLICNEM CENTRU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

HELENA LUKMAN

MENTOR: red. prof. dr. MIROSLAV STANOJEVIĆ

**KNJIŽNI KLUBI – PREGLED POTEKA PROCESA OSKRBE ČLANOV
V KLICNEM CENTRU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

Hvala...

Mentorju, za pomoč in usmerjanje pri nalogi.

Mladinski knjigi Založbi, d.d., da mi je omogočila pisanje naloge.

Alenki Lipar, za vse koristne napotke.

Vsem domačim in prijateljem, da niso obupali.

Samuelu, za potrpežljivost.

KNJIŽNI KLUBI – PREGLED POTEKA PROCESA OSKRBE ČLANOV V KLICNEM CENTRU

Za organizacije je vedno bolj pomembno, da svoje storitve približajo potrebam na trgu in svojim strankam. Če želijo ostati konkurenčne, se morajo prilagajati spremembam v okolju. Za organizacije to večinoma pomeni, da morajo analizirati in prilagoditi potek organizacijskih procesov. V diplomskem delu sem poskušala orisati le nekaj dejavnikov, ki so spremenili delovni proces v poteku oskrbe članov knjižnih klubov, ki so del organizacije Mladinska knjiga. Najstarejši knjižni klub Svet knjige je na slovenskem knjižnem trgu prisoten že več kot 30 let. V tem času je število članov naraščalo, Svet knjige pa se je razširil na vse konce države. Ključni vidik pri komuniciranju s člani so dobili oddelki oskrbe članov, v konkretnem primeru sta to klicni center ter informacijsko oskrbovalni center. V obdobju zadnjih dveh let se kažejo trendi sprememb potreb, ki jih izražajo člani pri oddaji naročil. Proces oskrbe članov so že vpeljani v delovanje organizacije, oddelki se tudi odzivajo na trende, vendar pa so to zgolj kratkoročne rešitve. Cilj naloge je dobiti celoten vpogled v potek procesov ter izpostaviti priložnosti za optimiziranje obravnavanih procesov in ponuditi nekatere možnosti za dolgoročne rešitve, ki bi jih organizacija lahko uporabila tudi na drugih, tujih trgih, kjer ima razširjeno klubsko dejavnost.

Ključne besede: organizacijska struktura, organizacijski proces, knjižni klub, oskrba članov, klicni center.

BOOK CLUBS - OVERVIEW OF THE MEMBER SERVICE PROCESS IN A CALL CENTRE

It is important for organizations to adjust their services to client and market needs. They have to adapt to changes in the environment if they want to stay competitive. Mostly this means that organizations have to analyze and adjust organizational processes. In my masters degree I tried to describe some factors that had changed the member service process in book clubs, which are part of the organization Mladinska knjiga. The oldest book club "Svet knjige" has been present on the Slovenian book-market for over 30 years. In this time, the number of members has increased and book club members can be found all over the country. Member service departments, in this case the call centre and the information and service centre have a key role in communicating with the book club members. In the last two years trends of the changing needs of members are showing when they order products. Member service processes have already been introduced in the organizations work, all departments are also responding to changes, but these responses are only short-term solutions. The goal of this degree is to get an insight in the processes and to expose opportunities for process-optimization, but also to offer some possible long-term solutions, which can be used in other, foreign markets where the organization provides book club activities.

Key words: organizational structure, organizational process, book club, member service, call centre.

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	7
2. ORGANIZACIJA.....	10
2.1 IZVOR IN DEFINICIJA POJMA	10
2.1.1 RAZVOJ ORGANIZACIJE	12
2.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	12
2.3 TIPI STRUKTURE ORGANIZACIJE PO MINTZBERGU	14
2.3.1 ENOSTAVNA STRUKTURA.....	17
2.3.2 MEHANIČNA BIROKRACIJA	17
2.3.3 PROFESIONALNA (STROKOVNA) BIROKRACIJA.....	18
2.3.4 ODDELČNA OBLIKA	19
2.3.5 ADHOKRACIJA	22
2.4 ORGANIZACIJSKI PROCESI IN PROCESNA ORGANIZACIJA	23
2.4.1 PROCESNI POGLED NA ORGANIZACIJO.....	24
3. MLADINSKA KNJIGA	27
3.1 NASTANEK IN RAZVOJ ORGANIZACIJE	27
3.2 STRUKTURA SKUPINE MLADINSKA KNJIGA.....	28
3.3 MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA	29
3.4 SEKTOR KLUBI.....	31
3.5 KLICNI CENTER	32
3.6 IOS – INFORMACIJSKO OSKRBOVALNO SREDIŠČE	34
4. EMPIRIČNI DEL	37
4.1 METODOLOGIJA.....	37
4.2 KLUBI, KLICNI CENTER IN IOS – POVEZANOST ODDELKOV	38
4.3 ANALIZA PROCESOV	40
4.3.1 OPOMBE – PRENOS V REKLAMACIJE.....	41
4.3.2 VNOS ROČNIH NAROČIL V IOS-u.....	44
4.3.3 OSKRBA INTERNETNIH NAROČIL.....	48
4.4 ANALIZA INTERVJUJEV	51
4.5 PREDLAGANE REŠITVE	55
4.5.1 REŠEVANJE OPOMB.....	55
4.5.2 ROČNA NAROČILA.....	57
4.5.3 INTERNETNA NAROČILA.....	59
5. POVZETEK	61
6. LITERATURA IN VIRI.....	66
PRILOGA A: INTERVJU Z ALENKO LIPAR, VODJO SLUŽBE KLICNI CENTER.....	70
PRILOGA B: INTERVJU S SILVO KRANJEC, VODJO SLUŽBE INFORMACIJSKO OSKRBOVALNO SREDIŠČE.....	72

KAZALO SLIK

Slika 3.2.1: Shema organizacijske strukture Skupine Mladinska knjiga.....	29
Slika 3.3.1: Organizacijska shema MKZ	30
Slika 3.4.1: Organizacijska shema sektorja <i>klubi</i>	32
Slika 3.5.1: Organizacijska shema klicnega centra.....	33
Slika 3.6.1: Organizacijska shema IOS	35
Slika 4.3.1.1: Proces poteka reševanja opomb.....	42
Slika 4.3.2.1: Obdelava in vnos ročnih naročil	45
Slika 4.3.3.1: Prenos internetnih naročil	49

1. UVOD

V sodobnem času smo ljudje obdani z različnimi organizacijami, s katerimi se srečujemo na vsakem koraku. Zgodba o organizaciji, o združevanju ljudi je starejša, kot je stara najstarejša teorija organizacije. S časom se je iz najpreprostejše družbene enote razvijala v kompleksno tvorbo, ki se je prilagajala okolju, času in potrebam svojih članov. Izreden napredek v razvoju organizacije pa je moč zaslediti v zadnjih stotih letih. Različni avtorji ugotavljajo, da so organizacije, kakršne poznamo danes, nastajale po drugi svetovni vojni (Thompson in McHugh 2002: 4). Vse življenje se srečujemo z različnimi organizacijami in se vključujemo v njihovo delovanje iz različnih razlogov. V grobem lahko ocenimo, da se z vsako organizacijo srečamo kot njena stranka oziroma kot obiskovalec ali pa smo v njej tudi sami aktivni in v njej delujemo.

Okolje, v katerem organizacije delujejo, je dinamično. Če upoštevamo še časovno obdobje, ugotovimo, da se spreminjajo tudi zunanji pogoji, ki vplivajo na poslovanje organizacij. Spremembe, ki so posledica razvoja tehnologije, zakonodaje, rasti podjetja in širjenja obsega poslovanja, zahtev trga in povečanja potreb strank, od organizacije zahtevajo prilagajanje. Na kakšen način se organizacija odzove in se sooči z novim izzivom, je del strateških odločitev, ki jih sprejme njeno vodstvo. Pri tem pa mora v prvi vrsti upoštevati potrebe strank in se odzivati na njihove želje, hkrati pa mora zaposlenim omogočiti, da lahko kakovostno opravijo svoje delo in tako prispevajo k zadovoljstvu strank (Vrčko in Erjavšek 1998).

S spremembami v okolju se sooča veliko organizacij, med njimi tudi Mladinska knjiga Založba (v nadaljevanju MKZ), d. d., kar lahko opazimo v oddelkih, ki prihajajo v neposreden stik s strankami. V konkretnem primeru je to med drugim klicni center, kjer že dve leti spoznavam potek dela in opazujem spremembe, ki jih v delovnem procesu zahteva zunanje okolje. Delo v klicnem centru je tesno povezano z oddelkom informacijsko oskrbovalno središče (ali na kratko IOS), ki bi ga lahko poimenovali tudi oddelek oskrbe članov in reklamacij. Zaposleni v omenjenih oddelkih se skupaj soočajo (soočamo) z zahtevami, ki s(m)o jim priča in ki posledično rušijo dobro utečen delovni proces. Spremembe, ki s(m)o jih zaznali vsi

vpleteni, zahtevajo hiter in učinkovit odziv, kar pa za organizacijo ni vedno lahka naloga. Prilagajanje novim potrebam zahteva usklajeno delovanje različnih oddelkov, pri čemer pa prihaja do različnih ovir. Ker naloge (še) niso definirane in dodeljene posameznemu oddelku, se lahko pojavi tudi prelaganje odgovornosti. Zato sem si postavila dve osrednji raziskovalni vprašanji:

1. Ali se znotraj procesov, ki potekajo med oddelki za oskrbo članov knjižnih klubov, pojavljajo ovire?
2. Ali se v poteku procesov med oddelki pojavlja prelaganje odgovornosti na druge oddelke?

Osrednji hipotezi se glasita:

Hipoteza 1: Znotraj procesov, ki potekajo med oddelki, se pojavljajo ovire. (Med potekom procesov se pojavljajo ovire.)

Hipoteza 2: V poteku procesov med oddelki se pojavlja prelaganje odgovornosti.

Ker sta raziskovalni vprašanji postavljeni zelo široko, sem znotraj posamezne hipoteze postavila še delovne oziroma »podhipoteze«, ki bodo natančneje pomagale osvetliti obravnavano problematiko:

H1: Znotraj procesov, ki potekajo med oddelki, se pojavljajo ovire. (Med potekom procesov se pojavljajo ovire.)

- a. Ovire, ki se pojavljajo v poteku procesov, so sistemske narave. (Naloge in odgovornosti niso primerno definirane in določene.)
- b. Ovire, ki se pojavljajo v poteku procesov, so individualne narave. (Naloge in odgovornosti se ne izvajajo korektno zaradi napak oz. neprimerne delovanja zaposlenih.)
- c. Ovire, ki se pojavljajo v poteku procesov, so tehnološke narave. (Tehnološka opremljenost oddelkov povzroča ovire v poteku procesov oz. jih upočasni.)

H2: V poteku procesov med oddelki se pojavlja prelaganje odgovornosti.

- a. Prelaganje odgovornosti, ki se pojavlja med oddelki, je posledica široko definiranih nalog.
- b. Prelaganje odgovornosti, ki se pojavlja med oddelki, je posledica razmeroma visoke stopnje medsebojnega sodelovanja.

Oddelka oskrbe, torej klicni center in informacijsko oskrbovalno središče, zagotavljata svoje storitve različnim prodajnim potem znotraj organizacije. Zaradi obsežnosti problematike se bom pri obravnavi procesov osredotočila samo na eno od prodajnih poti, in sicer na knjižne klube, ki znotraj Založbe izvaja lastne tržne dejavnosti.

Predstavitvi problematike in hipotez bo sledil pregled teoretičnih okvirov, ki so jih različni avtorji postavili pri svojem proučevanju organizacije in organizacijskega procesa. V nadaljevanju bom predstavila organizacijo Mladinska knjiga Založba, d. d., njen razvoj in organizacijsko strukturo ter oddelke, v katerih potekajo procesi oskrbe članov knjižnih klubov. V metodološkem delu bom podrobno analizirala procese, predstavila njihov potek, prednosti in slabosti. Temu bo sledila analiza intervjujev, ki sem jih opravila z vodjema klicnega centra ter informacijsko oskrbovalnega središča. V zaključku poglavja bom navedla še nekaj možnih rešitev in izboljšav v poteku obravnavanih procesov. V povzetku naloge bom povzela ugotovitve ter se dotaknila možnih sprememb, ki jih lahko v organizaciji pričakujemo v bodoče.

2. ORGANIZACIJA

2.1 IZVOR IN DEFINICIJA POJMA

Beseda »organizacija« izhaja iz grške besede »organon«, ki prvotno pomeni orodje, pozneje pa telesni organ. V času rimskega vzpona se oblikuje beseda »organizare«, ki pomeni »oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem« (Ovsenik v Vila 1994: 18).

Danes razumemo pojem organizacija na tri načine, in sicer:

- kot subjekt je organizacija neko podjetje, inštitut, zavod ipd.;
- kot struktura, pri čemer je »poudarek [...] na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose« (Vila 1994: 18).

Organizacijska struktura ima 3 dele:

- kompleksnost pomeni horizontalno in vertikalno diferenciacijo, torej gre za delitev na oddelke, službe in funkcije. S tem ponazorimo delitev dela, grafično pa to prikažemo z organizacijsko shemo;
 - formalizacija pomeni, da so definirane organizacijske politike, smernice, ki določajo meje, znotraj katerih lahko posamezniki sprejemajo odločitve. Formalizacija definira procedure oz. postopke za opravljanje določenih nalog in definira pravila, ki jih morajo zaposleni spoštovati;
 - centralizacija pomeni stopnjo, do katere sta centralizirana oz. decentralizirana odločanje in planiranje.
- kot organizacijski proces, kar pomeni »smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spremlja in meri« (Vila 1994: 19). Pri tem ima velik pomen čas, saj prihaja s časom tudi potreba po spremembi in prilagajanju nepričakovanim dogodkom v okolici (Vila 1994).

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije) z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni

odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila 1994: 21).

Scott definira tri poglede na organizacijo, iz katerih izvirajo definicije organizacije (Scholieren.samenvattingen.com 2008). Prva je organizacija kot racionalni sistem, kjer organizacije razumemo kot »kolektivitete, ki so orientirane k uresničevanju relativno specifičnih ciljev« in »izražajo relativno visoko stopnjo formalizacije družbene strukture« (Scott 2003: 26–27). Definicije organizacije kot naravni sistem poudarjajo pomen neformalnih odnosov znotraj formalnih struktur. Organizacija kot odprti sistem je najmlajši pristop od naštetih treh, vendar zavzema v teoriji organizacij pomembno mesto. Ta model poudarja kompleksnost interakcij in relacij organizacije z okoljem. Organizacija deluje kot odprti sistem, saj mora za preživetje proizvajati outpute, za katere pa potrebuje določene vložke (Kavčič 1991: 178).

Vila (1994: 136) opredeljuje organizacijo kot odprti sistem s tem, »da z okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije«. Ali kot pravi Scott, »ali je nek sistem odprt ali zaprt, je odvisno od tega, kolikšen del okolice je vanj vključen in koliko okolice ostaja izven njega. Če v sistem vključimo dele okolja, s katerimi ima sistem določeno izmenjavo, postane sistem zaprt« (Vila 1994: 137). Meni, da že osnovna definicija organizacije, torej da jo »udejanjita najmanj dva človeka, ki imata skupen cilj« (1994: 139), kaže na to, da organizacija je odprti sistem, saj za svoje delovanje potrebuje resurse iz okolja. »Okolje in sistem moramo razumeti v medsebojni interakciji in odvisnosti« (Morgan 2005: 40).

Lipovec pa predstavlja dva glavna pogleda na organizacijo, in sicer organizacija na splošno »je socialna enota (združba), ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja«. Organizacija podjetja pa »je podjetje (nosilec gospodarjenja), ki gospodari (posluje) zaradi uresničitve cilja, ki se izrazi v meri, uspešnosti gospodarjenja« (Lipovec 1987: 27).

2.1.1 RAZVOJ ORGANIZACIJE

Prvi večji premik se je zgodil konec 19. stoletja, ko se je Taylor lotil problema dela v organizaciji na znanstven način (znanstveni menedžment). Je začetnik standardizacije dela, torej je določil, na kakšen način, v kolikšnem času in s katerim orodjem je določeno delo potrebno opraviti.

Taylor je uvedel tudi t. i. »diferencirani sistem plačevanja«, ki je bil odvisen od produktivnosti delavca. S standardizacijo dela se odpravi potreba po izobraževanju delavcev. Proces je namreč razdeljen na preproste naloge, ki se jih delavec zlahka nauči. V ta namen je poseben urad izdelal inštrukcijske kartice – ta urad je skrbel za »definiranje poteka tehnološkega procesa in definiranje standardnih metod dela« v podjetju. Poudarek je tudi na delu vodij – odgovornost namreč Taylor prelaga na njih in ne na delavce. Vodje so tisti, ki morajo zagotoviti nemoten proces v proizvodnji. Pri tem se poudarja neposreden nadzor nad delavcem in njegovim delom.

Druga pomembnejša ugotovitev pa je rezultat Hawthoranskega eksperimenta Eltona Maye s katerim je pokazal pomen medčloveških odnosov v organizaciji; le-ti vplivajo na produktivnost. Če so odnosi znotraj skupine ljudi, ki skupaj delajo, dobri, če si zaupajo in sodelujejo, potem so tudi delavci zadovoljni in lažje ter raje delajo kot v nasprotnem primeru (Vila 1994: 84–88).

2.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Lipovec opredeljuje organizacijsko strukturo »kot sestav razmerij med ljudmi« (Lipovec 1987: 60), ki nastajajo zaradi različnih vlog oz. funkcij, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Našteva tudi, kateri so vzroki za nastajanje različnih funkcij. To so:

- »naravne, tehnične možnosti za delovanje ljudi;
- fiziološke, psihične in druge lastnosti ljudi;
- družbena določila delovanja«, še posebej »družbenoekonomska določila gospodarjenja« (ibid.) in drugo.

Organizacijsko strukturo opredeljuje Lipovec kot sestav razmerij med ljudmi v organizaciji (v Kavčič 2003: 7). Enovite strukture vežejo istovrstna razmerja, zložene

strukture pa so povezane enovite strukture, torej gre za povezovanje raznovrstnih razmerij, ki niso več enakovredna. Chandler pa je opredelil strukturo »kot načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje« (v Kavčič 1991: 176).

Kavčič opozarja na statični in dinamični vidik strukture, ki se je uveljavil v nemški literaturi. »Statični vidik se nanaša predvsem na delitev celotne naloge organizacije na delne naloge in njihove podnaloge ter oblikovanje tem nalogam in podnalogam ustreznih oddelkov organizacije. Dinamični vidik pa se nanaša na prostorsko in časovno dimenzijo strukture organizacije« (Grochla v Kavčič 1991: 177).

V vsaki organizaciji pa je poleg formalne prisotna tudi neformalna struktura. »Formalne organizacijske strukture so tiste [...], ki so postavljene zavestno in namerno, navadno v okviru kake združbe« (Lipovec 1987:62). Barnard (ibid.) trdi, »da je formalna organizacija sestav zavestno koordiniranih dejavnosti ali sestav moči dveh ali več ljudi«. Za Littererja pa je formalna organizacijska struktura »tista, ki je načrtovana« (ibid.). Kast in Rozenzweig (v Kavčič 1991: 177) definirata formalno strukturo kot »vzorec formalnih odnosov in zadolžitev; kot način, kako so različne naloge opredeljene; kot način, kako so (te naloge) koordinirane; kot odnose moči, položajev in hierarhije« ter kot »planirane in formalizirane politike, postopki in kontrole«. Neformalna struktura je dopolnilo formalni (ibid.: 178).

Vila poudarja, da v strukturah organizacijskega sistema prihaja do vertikalne in horizontalne diferenciacije, kar omogoča hierarhijo. Pri tem opozarja, da »obstaja diferenciacija funkcij, oddelkov in služb« (Vila 1994: 141), hkrati pa tudi »integracija v celoto, v sistem«. Poudarja pomen integracijskih sil, saj se v delovanju organizacije velikokrat pojavljajo dejavniki, ki lahko ogrozijo obstoj organizacije.

Temeljna cilja pri strukturiranju sodobne organizacije sta stabilnost in fleksibilnost, pri čemer moramo doseči njuno ravnovesje (Vrčko 1998: 16). Enako velja za centralizacijo in decentralizacijo: potrebno je doseči organizacijsko ravnotežje, ki bo organizaciji omogočalo dolgoročen obstoj v okolju, kjer deluje (Ivanko 2004: 40).

Organizacijska struktura ima tri osnovne dimenzije, in sicer (Vila in Kovač 1997: 124):

- kompleksnost oziroma vertikalna in horizontalna diferenciacija, ki ponazarja razvitost organizacij v širino in višino;
- formalizacija upošteva predpise in standardiziranost nalog;
- centralizacija pa pomeni, do kakšne stopnje so koncentrirane oziroma razpršene pravice za sprejemanje odločitev.

Ločimo naslednje vrste struktur organiziranosti (Ivanko 2004):

- **funkcijska strukturna organiziranost** temelji na razdelitvi oddelkov glede na osnovne funkcije podjetja;
- **divizijska (produktna, panožna) strukturna organiziranost** pomeni sestavo organizacije iz (skoraj popolnoma) samostojnih enot, ki so nastali zaradi nastopanja na različnih trgih (različni izdelki, geografsko ločeni trgi ipd.);
- **matrična strukturna organiziranost** omogoča izvajanje projektov v organizaciji, pri čemer se določi vodstvo projekta in osebje; le-ti ostanejo na svojih običajnih delovnih mestih, torej ima zaposleni dva nadrejena, vendar na različnih stopnjah hierarhije;
- **trapezoidna strukturna organiziranost** sestoji iz strateške in operative ravni. Takšen sistem teži k čim večji učinkovitosti vodenja timov (Trtnik 2005: 8);
- **mrežna in virtualna strukturna organiziranost** sta novejši obliki, ki temeljita na povezavi podjetij, ki sodelujejo pri proizvodnji kakšnega kompleksnega izdelka oziroma storitve s pomočjo računalniške povezave, pri čemer gre pri virtualni organiziranosti za izdelovanje virtualnega izdelka;
- **procesna strukturna organiziranost** temelji na vodoravni organiziranosti in je primerna samo za organizacije, v katerih procesi potekajo neodvisno drug od drugega.

2.3 TIPI STRUKTURE ORGANIZACIJE PO MINTZBERGU

V teoriji se pojavlja veliko konceptov in avtorjev, ki poskušajo razložiti različne vrste organizacijskih struktur. Na tem mestu pa se bomo osredotočili zgolj na pogled Henryja Mintzberga, ki je izdelal celovit pogled na različne organizacijske strukture.

Za organizacijo je najpomembnejša koordinacija ljudi. Koordinacija je »proces, v katerem se dotlej obravnavane neformalne strukture in razmerja povezujejo v formalno strukturo« in »je organizacijski proces povezovanja in prilagajanja razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja z okoljem in medsebojno ter usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj po obsegu in času, s čimer zagotavlja istost, značilnosti in smotrno delovanje združbe« (Lipovec 1987: 291).

Mintzberg loči 5 mehanizmov koordinacije, in sicer so to:

- vzajemno prilagajanje temelji na neformalni komunikaciji. Značilno je za manjše organizacije in tiste v dinamičnem, kompleksnem okolju;
- neposreden nadzor je prav tako značilen za manjše organizacije. Nadzornik je ponavadi kar vodja oziroma direktor organizacije (podjetja), ki neposredno izvaja nadzor nad delom in nad delavci;
- standardizacija je možna, kadar lahko natančno predvidimo okoliščine, v katerih se bodo znašli delavci v delovnem procesu. Standardizacija je opredeljena že pred samim pričetkom dela. Ločimo pa standardizacijo:
 - o delovnega procesa – pomeni, da je način dela, ki ga zaposleni opravlja, predpisan. Smiselno je, ko je vsebina dela specificirana, torej že vnaprej določena;
 - o izdelka (outputa) – kadar je za organizacijo pomemben rezultat, ne pa način, kako priti do takega rezultata (torej je vnaprej opisan izdelek, kakšen mora biti na koncu);
 - o znanj (veščin, spretnosti) – uporablja se, kadar je za izvajanje določenega delovnega procesa potrebno formalno pridobljeno znanje.

Kakšen tip koordinacije bo vzpostavljen v organizaciji, je odvisno od strukture organizacije, pa tudi od dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. Zelo verjetno je, da se bo z razvojem organizacije spreminjala tako struktura organizacije kot tudi sistem koordinacije.

Mintzbergova organizacija sestoji iz petih osnovnih delov, to so:

- operativno jedro, ki vključuje delavce, ki izvajajo osnovno delo, »zaradi katerega podjetje ali institucija obstaja« (Vila 1994: 205). V tem delu organizacije torej nastajajo ključni outputi (izdelki oziroma storitve).

- strateški vrh je »vsesplošno odgovoren za nadzor nad organizacijo, usklajevanje njenih aktivnosti in razvoj strategije. Sestavljen je iz menedžerjev na visokih položajih in njihovih namestnikov«. (Haralambos in drugi 1999: 289).
- srednja raven povezuje operativno jedro ter strateški vrh. Vključuje linijske menedžerje oz. vodje, ki nadzorujejo delo operativnega jedra. Značilen je vertikalni pretok informacij, ki je ponavadi enosmeren.
- tehnostruktura zajema kontrolne analitike, ki skrbijo za uspešno standardizacijo v organizaciji. Tehnostruktura ni neposredno vključena v proizvodnjo dobrin.
- podporno osebje organizaciji omogoča delovanje, ampak izven »njene operativnega delovnega toka« (Mintzberg 1979: 31).

Po Mintzbergu je organizacija formalna struktura, v kateri veljajo pravila in je vzpostavljena hierarhija, kjer so delovni tokovi in kanali komuniciranja določeni. Poleg formalnih pravil in struktur pa poudarja pomen neformalne komunikacije znotraj organizacijske strukture (kar pomeni komuniciranje zaposlenih mimo formalnih kanalov pretoka informacij). S pomočjo neformalnega komuniciranja se delo hitreje in učinkoviteje opravi. Ljudje smo socialna bitja in ne moremo vedno delovati v skladu s standardiziranimi postopki.

Mintzberg na vsaki ravni organizacije poudarja vzajemno prilagajanje (mutual adjustment), ne glede na to, kakšna je formalna organizacijska struktura in formalni tok komuniciranja.

Glede na osnovno strukturo organizacije, tipe koordinacije in delovnih tokov avtor navaja 5 tipov organizacij, in sicer enostavno strukturo, mehanično birokracijo, profesionalno (strokovno) birokracijo, oddelčno obliko in adhokracijo.

2.3.1 ENOSTAVNA STRUKTURA

Kot pove že ime samo, gre za organizacijo z enostavno strukturo. Taka organizacija ima »malo ali nič tehnostrukture« (Mintzberg 1979: 306), včasih tudi nekaj podpornega osebja. Značilni sta minimalna diferenciacija enot in groba delitev dela. To je organska organizacija, kjer je vedenje le deloma formalizirano, potreba po planiranju in usposabljanju je majhna. Ključni del strukture je strateški vrh, ki ga v večini primerov zastopa en sam človek, ki sprejema pomembne odločitve in ima (ponavadi) neposreden nadzor nad operativnim jedrom. Srednja linija ni prisotna, vsi zaposleni odgovarjajo neposredno vodji organizacije.

Podjetja z enostavno strukturo se ukvarjajo izključno s proizvodanjem končnih izdelkov oziroma z zagotavljanjem storitev, kar je njihova osnovna dejavnost. Usluge podpornega osebja in tehnostrukture večinoma najamejo.

Okolje v organizaciji je enostavno in dinamično. Tehnološka razvitost je dokaj nizka (*višja tehnologija zahteva skrbnike, kar bi pomenilo prisotnost podpornega osebja*). V organizacijah z enostavno strukturo ni razvite standardizacije, hierarhije in administrativnega sistema.

Takšna struktura je značilna za nova podjetja, za majhne organizacije, pa tudi za organizacije v kriznem obdobju, ko se pojavi potreba po centraliziranem odločanju.

2.3.2 MEHANIČNA BIROKRACIJA

Delovanje organizacije s strukturo mehanične birokracije avtor primerja z delovanjem stroja, kar naj bi pomenilo, da deluje kot dobro utečen mehanizem.

Ključni del organizacije je tehnostruktura, ki ima veliko neformalno moč. Ukvarja se s standardizacijo operativnega delovnega procesa, značilnega za birokracijo. Tehnostruktura ima svetovalno funkcijo, vendar brez nje takšna organizacija ne more delovati.

Delo v operativnem jedru je rutinsko, enostavno in se ponavlja, je standardizirano. Operativne naloge so visoko specializirane, procesi v operativnem jedru pa visoko formalizirani. Obseg pravil in regulacij je močno povečan. Operativni del se deli na velike enote, in sicer na podlagi funkcionalne delitve nalog.

Odločanje je relativno centralizirano. Močno je tudi poudarjena meja med osebjem in tistimi, ki odločajo. Menedžerji v strateškem vrhu so najbolj zaposleni z utečenim delovanjem organizacije in z neposrednim nadzorom nad delovanjem organizacije ter z oblikovanjem strategije podjetja, manj pa se ukvarjajo z reševanjem problemov. Menedžerji in nadzorniki na srednji ravni so specializirani za to, da skrbijo za nemoteno delovanje operativnega jedra. Vendar pa ima le top menedžment celoten vpogled nad funkcijami (funkcionalnostjo). Srednja linija skrbi predvsem za nemoteno delo visoko specializiranih delavcev, sodeluje s tehnostrukturo in skrbi za pretok informacij. Sistem komuniciranja je najbolj formaliziran prav v tem tipu organizacijske strukture, tudi ločnice med organizacijskimi enotami so natančno določene. Tej obliki se še najbolj približuje Webrova birokratska organizacija, saj gre za strogo diferenciacijo in funkcionalno delitev dela.

Pomembno vlogo igra nadzor, ki poskuša odpraviti vsakršno negotovost in tako omogočiti birokratskemu procesu tekoče delovanje in omejitev nastanka konfliktov. Mehanična birokracija ima veliko podpornega osebja (razen za vzdrževanje tehnološkega sistema, ki je zmerno razvito), da bi se čim bolj izolirala od zunanjih dejavnikov, saj poskuša nadzorovati okolje, da bi se izognila nepotrebnim negotovostim.

Takšna struktura je značilna za velike, zrele organizacije, ki delujejo v enostavnem in stabilnem okolju in se največkrat ukvarjajo z masovno proizvodnjo.

2.3.3 PROFESIONALNA (STROKOVNA) BIROKRACIJA

Profesionalna birokratska struktura organizacije temelji na standardizaciji sposobnosti, spretnosti, veščin in znanj.

Najpomembnejši del organizacije je operativno jedro. Organizacija (večinoma) zaposluje usposobljene, specializirane ljudi, ki imajo nad svojim delom nekaj kontrole, kar zaposlenim omogoča relativno neodvisno delo (od svojih kolegov), vendar pa jih postavlja blizu strankam, s katerimi delajo. Kot primer navaja Mintzberg učitelje in zdravnike. Za vsakega zaposlenega se (vsaj približno) ve, kaj dela. Zaposleni imajo zaključeno šolanje in prakso, ki jo pridobijo z delom. Namen prakse po šolanju je, da zaposleni s ponavljanjem svojega dela dobijo »avtomatični refleks« (Mintzberg 1979: 350). Zaposleni v operativnem jedru morajo prepoznati potrebe stranke (klienta) in jih znati uvrstiti v standardni postopek, torej morajo postaviti pravo diagnozo. Naslednja naloga pa je, da ta postopek izvršijo. Ker delujejo v kompleksnem in stabilnem okolju, vedo za vsako situacijo, kako morajo ukrepati.

Profesionalna birokracija ima zelo razvito podporno osebje, ki služi delovanju operativnega jedra. Samo delovanje tega dela je zelo podobno mehanični birokraciji.

Profesionalna birokracija je tako vertikalno kot horizontalno decentralizirana. Zaposleni nimajo nadzora le nad svojim delom, temveč imajo tudi (kolektivni) nadzor nad administrativnimi odločitvami (npr. odločajo, katerega strokovnjaka zaposliti v organizaciji itd.). Srednjo raven zapolnjujejo strokovnjaki iz operativnega jedra. Značilni tip koordiniranja je standardizacija znanj.

Vodje profesionalne birokracije veliko časa porabijo za sprejemanje odločitev, ki se tičejo strukture (na primer kdo bo poučeval določeni predmet, kdo bo vodja ginekološkega oddelka in podobno) in se ukvarjajo z zunanjimi zainteresiranimi strankami, kot so vlada, politika, torej delujejo kot predstavniki organizacije zunaj nje, še posebej tisti na višji poziciji.

2.3.4 ODDELČNA OBLIKA

Oddelčna oblika organizacije je skupina navidez avtonomnih celot, združena pod centralno administrativno strukturo (Mintzberg 1979: 380). Nastane s širitvijo in rastjo podjetja, ko se pokaže potreba po takšni ureditvi, ki bo organizaciji omogočala učinkovito delovanje na različnih trgih, bodisi na geografsko ločenih bodisi na trgih različnih izdelkov.

Vsak oddelek ima svojo kompletno strukturo (Vila 1994: 222). Takšna organizacija najbolje deluje, če je posamezni oddelek organiziran kot mehanična organizacija (možne so tudi druge variante). Pomembno je, da na vsak oddelek gledamo kot na samostojen, integriran sistem z lastnimi cilji. Ti cilji pa morajo biti operativni, omogočati morajo kvantitativno merjenje delovanja oziroma uspešnosti (»performance control«).

Vsak oddelek v tej strukturi je organizacija zase, kar mu daje določeno avtonomijo. Kljub temu pa je prisotna visoka stopnja centralizacije, saj oddelke nadzira centrala, ki je strateški vrh celotne oddelčne organizacije. Oddelki delujejo kot samostojne organizacije, strateški vrh pa nadzira rezultate, ki jih oddelki dosegajo (Mintzberg 1979: 383). Osnovni tip koordinacije je standardizacija outputa.

Oddelčna oblika organizacije mora biti zastavljena na način, ki omogoča merjenje delovanja oz. uspešnosti oddelka. Vsak oddelek poroča centrali, zato je bolj centraliziran, kot če bi to bila samostojna organizacija. Prav zaradi tega je za tako organizacijo najlažje, če so oddelki podobni mehanični birokraciji.

Obstaja stroga ločnica med nalogami centrale in oddelkov. Komunikacija med njimi je strogo formalna. Vsak oddelek ima moč, da vodi svoj posel. Centrala pa ima naslednje funkcije, ki se tičejo moči:

1. centrala upravlja strateški portfolio;
2. odloča o razporejanju skupnih finančnih sredstev;
3. določi / oblikuje način nadzora oz. kontrole dela;
4. nastavlja in nadomešča vodje oddelkov;
5. osebno nadzoruje delovanje oddelka;
6. vsem oddelkom zagotavlja podporne storitve.

Za smiselnost organiziranja v oddelčno obliko morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, in sicer mora biti organizacija prisotna na različnih trgih, razvit mora imeti tehnični sistem. Okolje, v katerem deluje, mora biti stabilno in kompleksno. Pomembna dejavnika sta tudi velikost in starost organizacije, posedovati pa mora moč.

Prehod v oddelčno obliko organizacije iz drugih oblik poteka postopoma, značilne pa so različne faze, in sicer:

- integrirana oblika proizvodnje – v prvi fazi gre za čisto obliko poteka funkcionalnih procesov. Proizvodnja teče v verigi, kot po tekočem traku, organizacija pa proizvaja le eno vrsto izdelkov (oz. so si različni proizvodi zelo podobni). Trži oziroma prodaja se zgolj končni izdelek. Tej obliki je najbolj podobna mehanska birokracija, tudi adhokracija;
- stranski izdelki – gre za postopno širjenje na druge trge, z manjšim tveganjem. Organizacije se na določeni stopnji lahko odločijo, da bodo na novih trgih prodajale stranske oz. delne produkte, ki nastajajo tekom proizvodnega procesa glavnega produkta. Na vsaki nadaljnji stopnji proizvodnje lahko torej oddelek trži delne produkte na zunanje trge. V večini pa se uporabljajo interno, torej za naslednjo stopnjo v proizvodnji;
- podobni izdelki – v tej fazi je usmerjanje na zunanje trge že pomembnejše kot interno sodelovanje v različnih fazah. Organizacija se lahko preusmeri oziroma »ustvari« drug vodilni produkt, ki prinaša največji dobiček organizaciji. Procesi v taki organizaciji so že bolj dinamični in kompleksni (tudi zaradi odpiranja zunanjim trgom na več ravneh);
- konglomerat – zadnja faza predstavlja čisto oddelčno obliko organizacije. Vsak oddelek deluje v okolju kot samostojna organizacija, prepuščena ji je visoka stopnja avtonomije pri poslovanju, kljub vsemu pa ima nad seboj še nadzor – centralo, ki skrbi za uspešno delovanje in strateški razvoj celotne skupine.

Alternativa takšni strukturi organizacije je seveda več samostojnih organizacij. Kakšne so torej prednosti, ki jih prinaša le-ta? Z ekonomskega vidika vzpodbuja učinkovito alokacijo kapitala, pomaga vzgajati menedžerje, razporeja stopnje tveganja na širše področje, hkrati pa je strateško bolj odzivna.

Problemi, povezani s koncentracijo moči – moč na trgu dobivajo organizacije (posredno) tudi z velikostjo. Velike organizacije lažje nastopajo na trgu, so kompetitivne. Z vidika družbe pa je pomembna posledica v takih organizacijah birokratizacija. V centralah se kopiči moč, in sicer je ta moč v rokah posameznikov, torej le nekaj ljudi. Takšna oblika je primerna zgolj za gospodarske dejavnosti.

Oddelčno strukturo organizacije lahko smatramo kot konec ali kot začetek: kot konec jo dojemamo zato, ker je rezultat dolge poti, razvoja, rasti in širitve podjetja, je zadnja od oblik organizacijske strukture; kot začetek pa jo lahko dojemamo, ker nadaljnja razvoj in rast take organizacije pripeljeta do neizogibne delitve na posamezne, samostojne organizacije.

2.3.5 ADHOKRACIJA

Adhokracija je oblika organizacije, ki je odgovor na zahteve sodobnega časa. Mehanizem koordinacije je vzajemno prilagajanje. Najpomembnejši del v strukturi predstavlja podporno osebje. Deluje v kompleksnem, dinamičnem okolju.

Za adhokracijo je značilna visoka stopnja organske strukture in malo oziroma nič formaliziranega vedenja. Zahtevana je široka horizontalna specializacija dela, zaposleni pa se glede na potrebe projekta oblikujejo v multidisciplinarne delovne skupine. Pogoji za obstoj take organizacije je inovativnost, saj se ne srečuje z vnaprej znanimi izzivi.

Vloga strateškega vrha je omejena na soočanje z ovirami, ki motijo doseganje strateških odločitev. Veliko časa posveča tudi medčloveškim odnosom v organizaciji in skrbi za »zdravje« organizacije. Kontrola je omejena zgolj na spremljanje projektov, in sicer na izpolnjevanje zahtevane specifikacije, dokončanje v rokih ter v dovoljenih finančnih omejitvah. Strateški vrh je tudi tisti, ki komunicira z zunanjim okoljem in išče stranke. Odločanje pa je močno decentralizirano, saj poteka na vseh ravneh, ko je to pač potrebno.

Mintzberg navaja dva različna tipa adhokracije. Operativna adhokracija se ukvarja z inovacijami in reševanjem težav za stranke, torej na podlagi pogodbe. Administrativno in operativno delo se močno prepletata. Administrativna adhokracija dela na projektih, ki so namenjeni njej sami. Operativni in administrativni del sta močno ločena. Operativno jedro je odsekano od organizacije in lahko deluje kot samostojna organizacija, lahko pa najame drugo organizacijo (outsourcing) ali pa procese v operativnem delu avtomatizira.

Strategija se oblikuje glede na projekt – narava dela ne omogoča neke univerzalne strategije, odločanje se izvaja sproti, glede na potrebe. Stabilna strategija bi namreč pomenila, da se je organizacija odločila, na katerem trgu bo delovala, kar pa ne ustreza pogojem za adhokracijo.

2.4 ORGANIZACIJSKI PROCESI IN PROCESNA ORGANIZACIJA

Do sedaj smo se omejili na statični del organizacije, torej na njeno strukturo, manj pozornosti pa smo namenili njeni dinamični komponenti. Zato bom v tem delu poskušala prikazati še pomen (organizacijskih) procesov.

Organizacija deluje tako, da poskuša uresničiti svoje cilje, to pa doseže z načrtovanjem ter z izvajanjem delovnih procesov (Možina in drugi 2002: 101). Vendar pa je potrebno ločiti pomen pojma rutinska operacija ter organizacijski proces:

- Rutinska operacija je »podpiranje operativne ravni in omogočanje neoviranega funkcioniranja vsega proizvodnega sistema« (Vila 1994: 288), Vila pa jih imenuje tudi »administrativne transakcije« (ibid.: 289).
- »Organizacijski proces je vrsta organizacijskih posameznih nalog, ki morajo biti izvršene na natančno določen način. Takšen proces ima nek končni organizacijski cilj in kontinuirano funkcionira ter se ponavlja toliko časa, dokler organizacija živi. V sebi vključuje vse potrebne informacije, definirane komunikacije, odločitve in način planiranja« (Vila 1994: 289).

Lipovec opredeli organizacijski proces kot »proces zagotavljanj obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja« (Lipovec 1987: 213).

Vsak proces dela vsebuje:

1. »vnaprejšnje zamišljanje procesa in rezultata dela;
2. delovanje smotrne volje, ki se kaže kot pozornost med delom;
3. gibanje organov, s čimer človek neposredno preoblikuje predmet dela« (ibid.).

Vidimo samo zadnji, tretji del procesa, torej gibanje, vendar je odvisen od prvih dveh vsebin delovnega procesa – Lipovec temu pravi, da zagotavljata delovni proces oziroma opravljata vlogo zagotavljanja (ibid.).

Večina novejših definicij pa zajema še razlago poslovnega procesa. Tako Schwarz in Krčmar (v Kovač 1998a: 209) vidita proces kot »transformacijo objekta s pomočjo aktivnosti enega ali več posameznikov in (ali) strojev v času in prostoru«, pri čemer je cilj doseči določen učinek. Poslovni proces je vezan na podjetje, cilj poslovnega procesa pa je doseganje poslovnih učinkov.

Po Osterlohovi in Frostovi »proces opredeljuje potek oz. tok ter transformacijo materiala, informacij, operacij in odločitev ... Poslovni procesi obsegajo medsebojno povezane, zaporedno strukturirane nadfunkcijske aktivnosti z zelo jasnim razpoznavnim začetkom in koncem ter inputom in outputom« (v Kovač 1998b: 263).

Barnard (v Lipovec 1987: 215) pa razlaga pomen neformalnih razmerij in poudarja posnemanje, pri čemer želi poudariti pomen izkušenj, znanja, stališč itd. Neformalna razmerja (lahko) pomenijo tudi spremembe v neformalnih organizacijskih procesih. Te spremembe so lahko tudi negativne, saj lahko organizacijski proces tudi prekinejo. Lipovec meni, da so neformalne strukture in neformalni procesi pogoj za vzajemno delovanje ljudi, posledično pa tudi pogoj za »namerno postavljanje organizacijske združbe«.

2.4.1 PROCESNI POGLED NA ORGANIZACIJO

Ob koncu prejšnjega stoletja se je pojavilo veliko zanimanje za procesno razsežnost organizacije, čeprav so sami začetki procesnega pogleda dosti starejši. Začetke lahko najdemo v nemški teoriji, kjer so razvili dualni pristop pri preučevanju organizacije. Poudarjena sta strukturni (Aufbau) in procesni (Ablauf) del organizacije (Kovač 1998a: 210).

Kot rečeno, procesni pogled je za organizacije zanimiv v zadnjem času, zato bomo povzeli le najpogostejše organizacijske in menedžerske koncepte:

- menedžment celovitega obvladovanja kakovosti »poskuša doseči najvišjo možno stopnjo izpopolnjevanja zahtev na področju kakovosti«;
- vitka proizvodnja temelji na racionalni uporabi razpoložljivih virov ter na fleksibilnih strukturah, osredotoča se na ključne procese ustvarjanja dodane vrednosti ter vzpodbuja inovacije;
- poslovni reinženiring temelji na ideji, da iz organizacije izloči nepotrebne in obremenjujoče aktivnosti;
- fraktalno podjetje »temelji na predpostavki, da lahko celoten poslovni proces nekega podjetja, ki postaja vse bolj kompleksen in s tem težko obvladljiv, veliko enostavneje in učinkoviteje nadzorujemo in usmerjamo na osnovi posameznih samostojnih enot« (Kovač 1998a: 205–6);
- virtualno podjetje poskuša presegati »časovne in prostorske omejitve in nasprotja med decentralizacijo in centralizacijo« (ibid.).

V strokovni literaturi se najpogosteje uporabljata koncepta optimalizacije poslovnih procesov in menedžment poslovnih procesov:

- optimalizacija poslovnih procesov je v večini vezana na dejavnost informatike. Cilji so zniževanje pretočnih časov, povečanje kakovosti in zniževanje stroškov;
- menedžment poslovnih procesov postavlja v ospredje optimalizacijo ključnih procesov, ki temeljijo na postavljenih ciljnih parametrih. Ta koncept predpostavlja usmerjanje podjetja na temelju procesnega pogleda na organizacijo podjetja.

Menedžment poslovnih procesov se v podjetjih vedno bolj uveljavlja, oblikovati poskuša procesno organizacijo, in sicer so najpogostejše tri oblike (Kovač 1998a: 212):

- procesna organizacija na osnovi funkcijskega pristopa sestoji iz medsebojno povezanih funkcijskih področij, vsako področje pa ima svoj lasten menedžment procesa;
- oblikovanje procesov na temelju kompleksnosti temelji na rangiranju kompleksnosti procesov (torej rutinski, manj kompleksni ter kompleksni procesi);

- oblikovanje procesov na osnovi kupcev predvideva neposredno povezavo kupcev (strank) s celotnim procesom v organizaciji.

V procesnih organizacijah se ponovno združujejo delovne naloge in pomenijo nasprotje specializaciji dela. Spreminja se tudi struktura organizacije – prehaja namreč od navpične k vodoravni (Ivanko 2004: 54–59).

3. MLADINSKA KNJIGA

3.1 NASTANEK IN RAZVOJ ORGANIZACIJE

Podjetje Mladinska knjiga je bilo ustanovljeno leta 1945, začelo pa je z izdajanjem otroške in mladinske literature. S tujimi državami je začelo sodelovati že v letu 1965, svoj prvi prodajni oddelek (v Zagrebu) pa je odprlo leta 1968. Podjetje je šlo v korak s časom, tako so že v letu 1970 s prvim računalnikom v organizaciji pričeli z avtomatsko obdelavo podatkov. Z leti je Založba Mladinska knjiga širila svoj trg in dejavnost – leta 1974 je pričel delovati prvi slovenski knjižni klub Svet knjige. Prava rast podjetja pa se je pričela v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Z ustanovitvijo podjetij v Zagrebu, Novem Sadu ter Celovcu je naredilo prve prave korake na tuje trge. V tem času je ustanovljen tudi otroški knjižni klub Ciciklub. V letu 2000 si Založba Mladinska knjiga priključi podjetji MK Trgovina in MK Birooprema, leta 2003 pa postane večinska lastnica Cankarjeve založbe. Leto pozneje sklene strateško partnerstvo z Reader's Digestom, kar se izkaže kot zelo dobra strateška poteza. Aktivnosti Reader's Digesta pa prenese tudi na druge države, kjer deluje Mladinska knjiga. Leta 2005 se oblikuje Skupina Mladinska knjiga, ki jo sestavljajo podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Romuniji in Bolgariji (Mladinska.com 2008).

V tem času se je podjetje razvilo v založnico splošne literature, saj njen repertoar zajema leposlovje, zahtevne priročnike in enciklopedije (Marinšek 2006: 32). V letih delovanja je Mladinska knjiga pridobila vodilni položaj med založniki v Sloveniji, na trgih bivše Jugoslavije pa utrjuje in povečuje svoj tržni delež. Po številu naslovov izdanih knjig je vodilna založba v Sloveniji (Letno poročilo MKZ 2005 2006). Uspešno nadaljuje klubsko dejavnost, dobre rezultate pa dosega tudi spletna prodaja. Vodilno vlogo ima založba tudi na področju revij za otroke in mladino.

Dejavnost Skupine Mladinska knjiga najbolje opisuje njeno poslanstvo, ki je ustvarjanje in trženje izdelkov in storitev za izobraževalne, kulturne in razvedrilne namene. Hkrati pa zagotavljajo odličnost na vseh ravneh dejavnosti organizacije v zadovoljstvo in korist svojih strank, sodelavcev in lastnikov. Vrednote Skupine

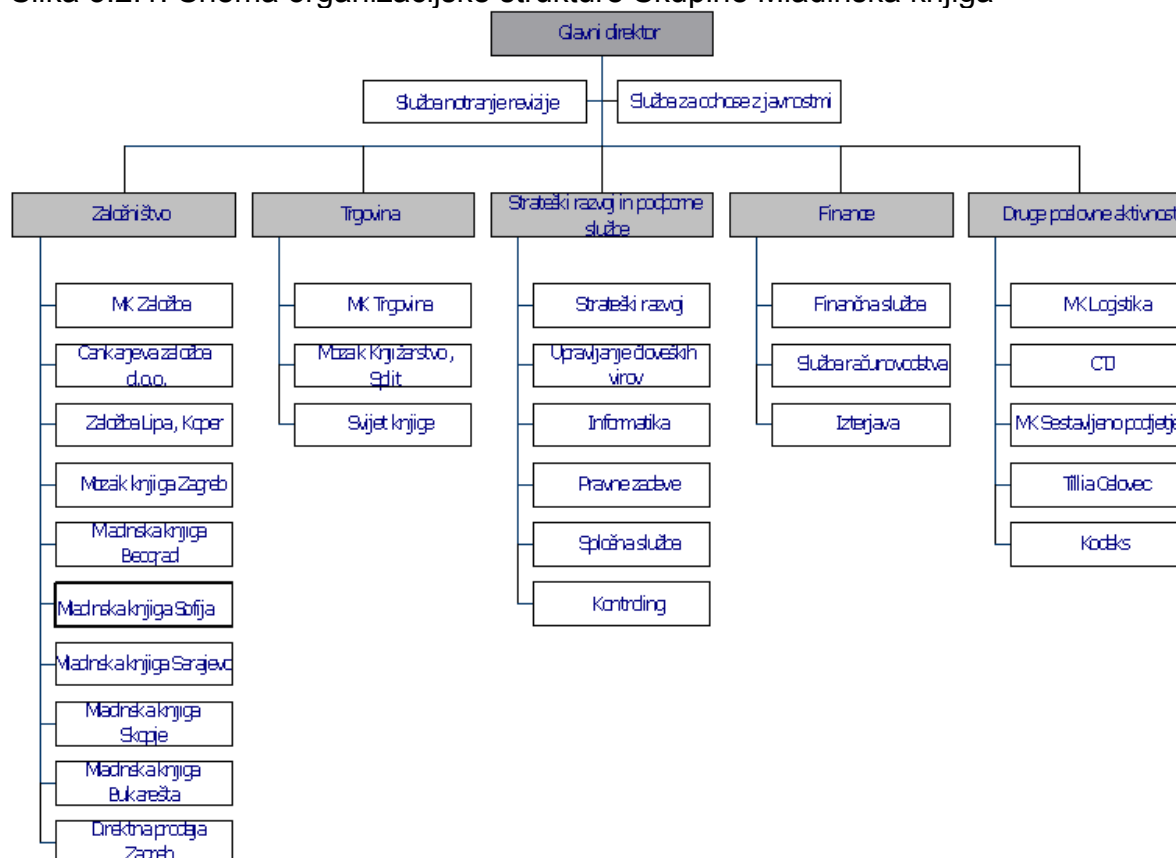
Mladinska knjiga so poslovna odličnost, poštenost, proaktivnost in pripadnost (Etični kodeks SMK 2007).

Vizija Mladinske knjige se glasi: »Založba Mladinska knjiga bo imela na področju založniške in knjigotrške dejavnosti vodilni položaj v Sloveniji, med vodilnimi družbami pa bo tudi na drugih trgih nekdanje Jugoslavije. Svoj položaj bo utrjevala s širitvijo svoje dejavnosti na druga področja, povezana z vzgojo, izobraževanjem in razvedrilom, ter s proizvodnjo izdelkov, katerih vsebina je povezana z blagovnimi znamkami Založbe Mladinska knjiga« (Letno poročilo MKZ 2005 2006: 6).

3.2 STRUKTURA SKUPINE MLADINSKA KNJIGA

Po strukturi je Skupina Mladinska knjiga najbolj podobna Mintzbergovi oddelčni obliki organizacije. Oddelki so oblikovani glede na regionalne trge, ki se širijo v druge države jugovzhodne Evrope, podjetja v Sloveniji pa glede na osnovno dejavnost oddelka oziroma organizacije. Vsak oddelek deluje kot samostojna organizacija, odgovarja pa strateškemu vrhu, to je strateškemu vrhu Založbe Mladinska knjiga. Način koordinacije je tipičen primer standardizacije outputa; uspešnost oddelkov se meri glede na poslovne rezultate, ki jih oddelek dosega v določenem obdobju. Podporno osebje v največji meri predstavljajo službe tehnološkega razvoja, razvoja informacijskih sistemov Skupine ter vzpostavljanja in vzdrževanja baz podatkov. Operativno jedro so oddelki sami.

Slika 3.2.1: Shema organizacijske strukture Skupine Mladinska knjiga



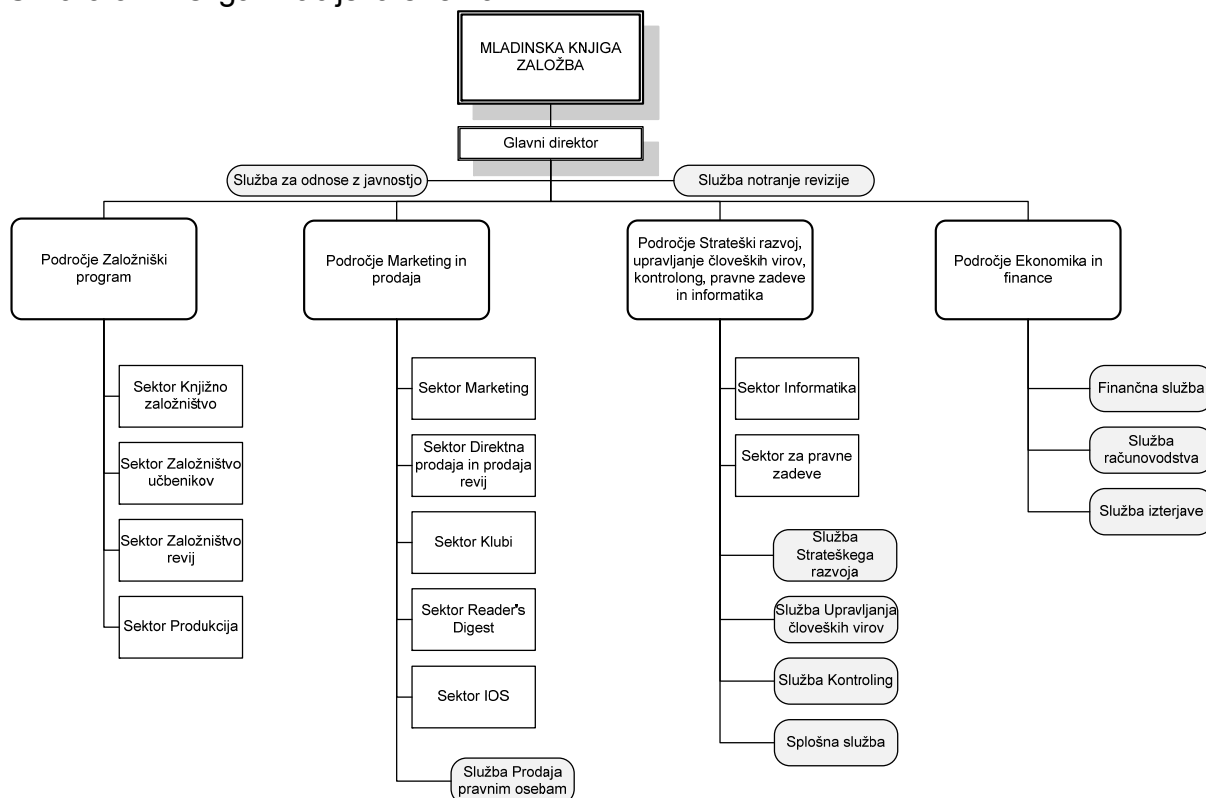
Vir: Mladinska knjiga 2008a.

3.3 MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA

Mladinska knjiga Založba je obvladujoča družba Skupine Mladinska knjiga. Osnovna dejavnost podjetja je založništvo.

Spodnja organizacijska shema (slika 3.3.1) prikazuje strukturo organizacije.

Slika 3.3.1: Organizacijska shema MKZ



Vir: Mladinska knjiga 2008b.

Mladinska knjiga Založba je organizirana v organizacijska področja, ki jih sestavljajo sektorji in službe. Uspešnost poslovanja založbe se meri po uspešnosti poslovanja posameznih področij. V MKZ so to *področja založniški program, marketing in prodaja, strateški razvoj, upravljanje človeških virov, kontroling, pravne zadeve in informatika* ter področje *ekonomika in finance*. Izven teh področij pa v Založbi delujeta še *služba notranje revizije* ter *služba za odnose z javnostmi*.

Področje *marketing in prodaja* sestoji iz sektorjev marketing, direktne prodaje in prodaje revij, klubi, Reader's Digest in informacijsko oskrbovalno središče. Izven naštetih sektorjev pa deluje služba *prodaja pravnim osebam* (slika 3.3.1).

Z vidika teorije procesne organizacije je Mladinska knjiga Založba še najbolj podobna procesni organizaciji na osnovi funkcijskega pristopa. Že sama slika strukture podjetja kaže na to – področja in oddelki so oblikovani tako, da znotraj področja (oziroma sektorja) potekajo ključni procesi. Seveda med poteki procesov prihaja do stičišča z drugimi oddelki, saj le-ti niso zaprte enote.

3.4 SEKTOR KLUBI

Klubi so organizirani kot sektor znotraj področja *marketing in prodaja*. Znotraj sektorja delujejo služba klubskih programov, uredništva katalogov in ostalih gradiv, služba za pridobivanje članov in pospeševanje prodaje ter služba za klubske centre. Vsaka od njih je zadolžena za planiranje in izvedbo prodajnih akcij, o katerih tudi obveščajo svoje podporne službe (na primer klicni center ter IOS).

Po vzoru drugih evropskih držav in na podlagi njihovih izkušenj se je tudi Mladinska knjiga odločila za ustanovitev knjižnega kluba. Leta 1970 je pričel delovati poskusno, štiri leta pozneje pa je pričel delovati tudi uradno. Pozitivne izkušnje so privedle do nastanka otroškega knjižnega kluba Ciciklub, ki je z delovanjem pričel leta 1995. Knjižna kluba sta bila ustanovljena z namenom pridobiti redne stranke – člane, ki se v zameno za določene ugodnosti pri nakupu knjig in ostalih artiklov iz programa včlanijo v klub za določeno obdobje ter opravljajo nakupe.¹ Poslanstvo knjižnega kluba je širiti bralno kulturo otrok, mladine in odraslih. Knjižna kluba nista vezana zgolj na ponudbo artiklov iz repertoarja založbe Mladinske knjige, ampak sodelujeta tudi z drugimi založbami. V klubskem programu je možno zaslediti tudi klubske ekskluzivne izdaje. Za člane pa klub organizira tudi druge dejavnosti, kot so razni pohodi, izleti ter ugodnosti za druge kulturne dejavnosti (Crkvečnik in drugi 2005).

Tekom razvoja so se pokazale tudi potrebe po prilagajanju času, zaradi česar so se pravila klubov posodabljala. Potreba po tem se je pokazala pri stiku z vedno večjim številom članov. Svet knjige šteje okrog 90.000 članov, Ciciklub pa 4.000 članov. Širitev klubov in naraščanje števila članov pa sta zahtevala tudi organizacijske spremembe. Do leta 2005 je namreč pod sektor *klubi* spadal tudi del klicnega centra, ki je zagotavljal zgolj storitve za potrebe kluba. V letu 2005 pa je klicni center postal samostojna organizacijska enota, ki deluje kot podporna služba različnim prodajnim potem. Novo organizacijsko strukturo prikazuje slika 3.4.1.

¹ Članstvo v Svetu knjige traja najmanj dve leti, član pa vsako četrletje (vsake tri mesece) opravi nakup. Članstvo v Ciciklubu se sklene za leto dni, nakupi pa se opravljajo mesečno. Člani prejmejo katalog, iz katerega lahko izbirajo želene izdelke. Knjižni klub članom zagotovi vsaj 20 % cenejše artikle iz knjižnega programa kot v redni prodaji. Hkrati pa dolgoletnim članom omogoča še dodatne ugodnosti, čemur pravimo »nagrajevanje zvestobe«. (Vir: Dobrodošli v Svetu knjige! – Dobrodošlica)

Slika 3.4.1: Organizacijska shema sektorja *klubi*



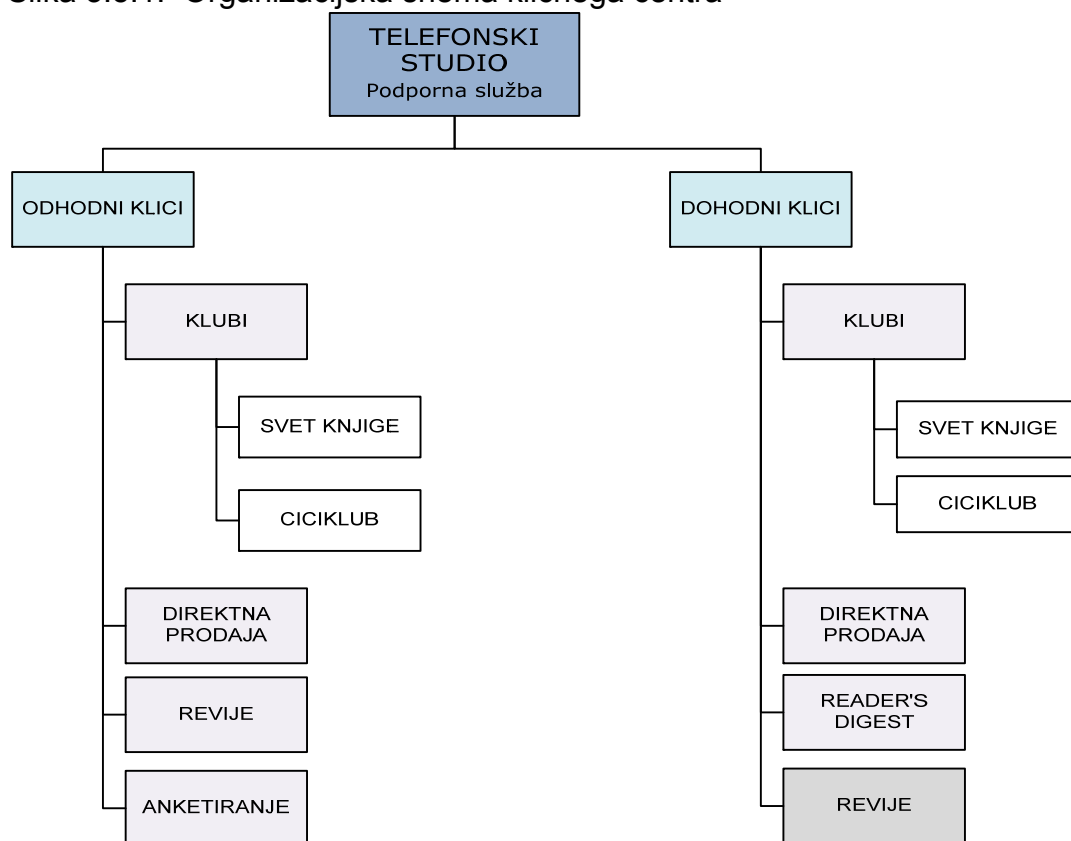
Vir: Mladinska knjiga 2008b.

Sodelovanje klubov s podpornimi službami se je izkazalo kot izjemno pomemben vidik uspešnosti in delovanja sektorja. Tam se oblikujejo vsa članska pravila, prodajni pogoji in ponudba klubov. Brez teh informacij ostale službe ne morejo zagotavljati zahtevanih storitev. Za klube je pomembna tudi povratna informacija od članov, ki pa jih pridobijo podporne službe, v konkretnem primeru sta to klicni center ter IOS.

3.5 KLICNI CENTER

Služba *klicni center* je pozicionirana znotraj sektorja *marketing*, skupaj s službo *tržnega komuniciranja in tržnih raziskav*. Klicni center je z vidika MKZ podpora služba vsem prodajnim potem MKZ (notranji naročniki), ki se ukvarja s komuniciranjem s strankami ter s trženjem izdelkov Založbe (Lipar 2006). Aktivnosti se v grobem delijo na dohodne (sprejemanje klicev) in na odhodne klice (svetovalci pokličejo stranke), kar je prikazano na sliki 3.5.1. Podpora se zagotavlja direktnemu trženju (splošna prodaja, trženje izdelkov MK), knjižnima kluboma Svet knjige in Ciciklub, oddelku prodaje revij (trženje naročnin na različne revije, na primer Gea, S.O.S. itd.), tržnim raziskavam ter ostalim prodajnim potem. Klicni center pa lahko v primeru prostih kapacitet pridobi tudi zunanje naročnike.

Slika 3.5.1: Organizacijska shema klicnega centra



Vir: Lipar 2006.

Delo telefonskih svetovalcev zajema komuniciranje s strankami v različnih tržnih akcijah. Pravila komuniciranja in pravila odnosa s strankami so določena s standardom telefonskega studia ter s standardom telefonskega pogovora. Nadzor nad delom svetovalcev opravljajo koordinatorji. Njihovo delo poleg nadzora zajema še zagotavljanje kakovostne komunikacije s strankami, vsebinsko in tehnično pomoč svetovalcem ter organizacijo dela. Vodja telefonskega studia je zadolžen za celotno vodenje klicnega centra, načrtovanje prodajnih akcij ter komuniciranje z naročniki.

Večji del svetovalcev je zaposlenih za polni, nedoločen delovni čas. V tem oddelku pa delajo tudi honorarni delavci ter študenti. Za potrebe klubov izvajajo različne tržne aktivnosti, in sicer:

- pridobivanje novih članov – svetovalci poskušajo s telefonskim kontaktom pridobiti nove člane;
- obnavljanje članstva – svetovalci pokličejo neaktivne člane, ki imajo v času obnavljanja članstvo zaključeno vsaj pol leta (torej dve četrtletji);

- podaljševanja članstva – svetovalci poskušajo podaljšati članstvo članom, ki jim je s tekočim obdobjem prenehalo članstvo, in sicer za polovico trajanja obveznega članstva (za Svet knjige je to eno leto, za Ciciklub pa 6 mesecev);
- opominjanje za nenakup – svetovalci poskušajo pridobiti telefonsko naročilo od članov, ki niso opravili nakupa do roka, ki je objavljen v obdobjnem rednem katalogu;
- pospeševanje prodaje (tako imenovani »specialni mailing«) – člani občasno prejmejo na dom tudi ponudbo, ki jim omogoča nakup določene knjige po posebej znižani ceni. Zaradi pospeševanja prodaje je ta aktivnost podprta tudi s strani klicnega centra – svetovalci torej poskušajo pridobiti naročilo na podlagi poslane ponudbe.

Delo svetovalcev je tehnološko podprto, saj klicanje in sprejemanje klicev poteka s pomočjo računalniških programov, ki jih zagotavlja zunanji izvajalec, in so povezani z vmesnikom Magic, ki omogoča vpogled v podatke o stranki, vnašanje naročil, včlanjevanje v knjižni klub itd. Program Magic je povezan z bazo podatkov Mladinske knjige Libris.

3.6 IOS – INFORMACIJSKO OSKRBOVALNO SREDIŠČE

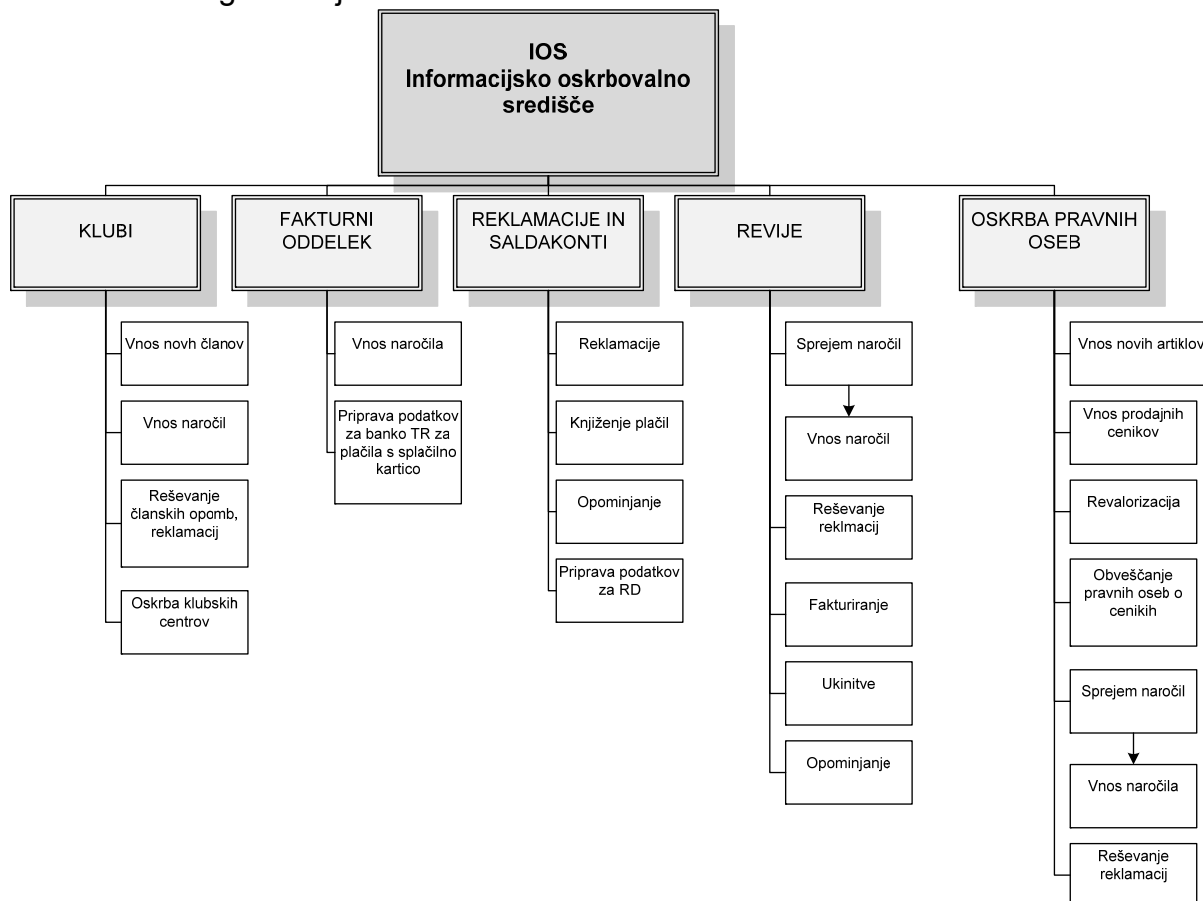
Informacijsko oskrbovalno središče je podporna služba vsem prodajnim potem Mladinske knjige, torej zagotavlja svojo podporo oddelkom klubov, revijam, direktnemu trženju, Reader's Digestu in tudi pravnim osebam. V organizacijski shemi podjetja je pozicionirano znotraj področja *marketing in prodaja*, in sicer kot sektor. Glavne naloge zajemajo:

- reševanje reklamacij, ki je najpomembnejša naloga oddelka (z vidika klubov na primer reševanje opomb, izpisi);
- hiter in pravilen vnos naročil;
- skrb za obdelave (na primer obdelave naročil);
- vnos novih članov, strank;
- vnos artiklov v prodajne cenike;
- oskrba klubskih centrov;
- oskrba pravnih oseb;

- ažuriranje baze podatkov (spremembe naslovov, priimkov in podobno);
- ostale naloge oskrbe strank.

Spodnja slika prikazuje tudi organizacijsko shemo sektorja IOS.

Slika 3.6.1: Organizacijska shema IOS



Vir: Kranjec 2007.

Referenti v IOS-u so redno zaposleni delavci. V obdobju povečanega obsega dela pa se poslužujejo tudi študentskega dela². Pri svojem delu se srečujejo z mnogimi dvomljivimi situacijami, na primer pri reševanju reklamacij. V ta namen uporabljajo interne pravilnike in navodila, ki jim pomagajo pri delu. Za opravljanje svojega dela referenti uporabljajo program Libris, kjer imajo dostop do vseh podatkov o stranki, njenih naročilih, plačilih, vračilih itd. Pri svojem delu imajo tudi veliko telefonskih

² Potrebno je poudariti pomen varovanja podatkov, zaradi česar študentom pri opravljanju svojega dela nimajo omogočen vpogled v celotno bazo. Tak dostop imajo samo zaposleni, ki so k varovanju podatkov zavezani s pogodbo.

stikov s strankami, vendar pa zaenkrat telefonija v IOS-u še ni programsko podprta, torej uporabljajo navadne namizne telefonske aparate.

4. EMPIRIČNI DEL

Empirični del naloge je sestavljen iz več sklopov, in sicer bo najprej opredeljena sama metodologija. Prikazati bomo poskušali povezavo in (so)odvisnost med oddelki, ki sodelujejo pri oskrbi članov knjižnega kluba, ter izpostavili nekaj procesov, ki potekajo med oddelkoma, ki v največji meri prihajata v stik s člani. Prikazali bomo obstoječe stanje, izpostavili pomanjkljivosti in slabosti procesa. Poglavje bo sklenjeno z analizo intervjujev, ki so bili opravljeni z vodjo IOS-a ter z vodjo klicnega centra, ter s predlogi rešitev. Opozoriti pa velja, da bo pregled procesov v nadaljevanju temeljil na pogledu s strani klicnega centra. Razlogov za to je več:

- procesi, ki bodo obravnavani, se pričnejo v klicnem centru;
- hkrati pa tudi izbor procesov za analizo izhaja iz klicnega centra;
- ker sem tudi sama zaposlena v klicnem centru, sem lahko najlažje prepoznala možnost in potrebo po izboljšavah prav tam.

4.1 METODOLOGIJA

Procesi, na katere se bomo osredotočili v nadaljevanju, so že dobro utečeni in so rezultat dolgoletnih izkušenj delovanja podjetja. Za boljše razumevanje pa bo najprej predstavljena povezanost oddelkov, torej poskušala bom prikazati, kakšno vlogo ima posamezni oddelek pri poteku določenega procesa.

V nadaljevanju se bom osredotočila le na nekaj procesov, pri čemer bom poskušala analizirati obstoječe stanje, prikazati slabosti ter opozorila na možnosti izboljšave. Pri tem bom poskušala slediti smernicam za identifikacijo organizacijskega procesa, ki jih je postavil Vila (1994: 298). Za to je potrebno:

- »ugotoviti, kje se začenja organizacijski proces,
- določiti, kdo s kom komunicira,
- izvedeti, katere informacije se prenašajo, na kakšnih dokumentih in s pomočjo kakšnih sredstev,
- kdo in kakšne odločitve sprejema,
- kakšne tehnike planiranja so uporabljene,

- kaj je končni output,
- komu se prenaša končni output,
- kaj se dogaja s končnim outputom oziroma za kaj se uporablja,
- kaj se naj dogaja zatem, kakšne aktivnosti se spodbuja,
- kakšne so posledice, če se pojavijo napake na outputu,
- kakšna je še dopustna raven napak«.

Analiza procesov omogoča natančen vpogled v potek delovnih nalog in pretok informacij. Vendar pa dobimo s tem zgolj tehnični potek dela. Zaradi tega sem se odločila, da bom poskušala najti tudi druge, vsebinske značilnosti procesov. V ta namen sem sestavila vprašalnik in izvedla intervju z vodjo službe klicni center ter z vodjo službe informacijsko oskrbovalno središče.

Odločila sem se za strukturirani intervju, saj sem se želela omejiti na točno določeno področje dela. Vprašanja so odprtega tipa, kar omogoča prosto odgovarjanje intervjuvanca, hkrati pa omogoča postavljanje dodatnih vprašanj. (Možina in drugi 2002: 208) Osnova pri postavljanju vprašanj je S.W.O.T. analiza – želela sem izpostaviti predvsem prednosti, slabosti, priložnosti ter težave pri izvajanju procesov, vprašanja pa so temeljila predvsem na odnosu in na sodelovanju obravnavanih oddelkov (Marketingteacher.com 2008).

4.2 KLUBI, KLICNI CENTER IN IOS – POVEZANOST ODDELKOV

Delo oddelkov klicni center, klubi ter IOS je tesno povezano in prepleteno. Pravila članstva, prodajne akcije, prodajni pogoji, ceniki, katalogi, ponudba – skratka o vseh aktivnostih odloča sektor *klubi*. Za kakovostno oskrbo članov s strani podpornih služb je pomembno, da jih o vseh teh aktivnostih tudi pravočasno obvešča. V ta namen so vzpostavili sistem obveščanja, in sicer v obliki vsem dostopnih obvestil o akcijah ter obvestil o artiklih na internem medmrežju. Hkrati s tem se je ohranil tudi neformalni pretok informacij med oddelki, redno pa se sestanejo tudi predstavniki oddelkov, da skupaj načrtujejo in uskladijo aktivnosti.

Pri stiku s strankami se pojavijo tudi določene posebnosti, ki jih zaposleni v klicnem centru ne morejo rešiti sami. Razlogov za to je več. Kot prvega lahko omenimo programsko podporo. Program Magic, s katerim delajo svetovalci v klicnem centru, ne omogoča vpogleda v vse potrebne podatke, ki bi jih za rešitev določene reklamacije potrebovali. Referenti v IOS-u pa uporabljajo program Libris, ki nudi večino potrebnih informacij. Drugi razlog je usposobljenost. Svetovalci v klicnem centru niso usposobljeni za reševanje reklamacij, nimajo potrebnih znanj ter pooblastil za to delo. Članu lahko posredujejo le določene informacije glede članstva, končno reševanje in odločitev o reševanju pa sprejme referent v IOS-u.³ Kot tretji razlog pa lahko navedemo učinkovitost. Reševanje reklamacij je prepuščeno referentom v IOS-u tudi zaradi funkcionalne delitve dela. Isti svetovalec bi namreč porabil preveč časa za aktivnosti telefonskega trženja ter za sprotno uspešno reševanje reklamacij.

Klicni center in IOS pa ne sodelujeta zgolj v primeru reklamacij, njune aktivnosti so povezane tudi tekom normalnega delovnega procesa. Omejena programska podpora Magica namreč ne zadošča vsem potrebam dela v klicnem centru, na primer v primeru vnosa naročila na obroke. Takšno naročilo je potrebno vnesti neposredno v Libris v IOS-u. Prav tako v primeru napačnih cen v klicnem centru ne morejo sami popraviti napake, ampak je popravke potrebno vnesti v Libris, zato je nujno sodelovanje in medsebojno obveščanje tudi na tem področju. V klicnem centru pa izvajajo tudi prenos internetnih naročil v Libris. Čeprav po definiciji in klasifikaciji spada ta proces v opis nalog oddelka IOS, ga izvaja klicni center. Tudi tokrat je razlog programska podpora, ki omogoča prenos internetnih naročil s pomočjo Magica v Libris. V primeru kakršne koli reklamacije internetnih naročil zato IOS najprej pridobi informacijo iz klicnega centra in šele nato lahko izvede rešitev. Zaradi procesa dela pa nekatere rešuje klicni center tudi sam (glej poglavje 4.3 *Analiza procesov*).

Vendar pa tudi IOS nima dostopa do nekaterih informacij, namreč nima vpogleda v vse opombe, ki so bile zapisane ob telefonskem stiku s članom. Referent lahko pregleduje le tiste, ki so bile poslane v reševanje.

³ Obstajajo tudi izjeme – v določenih primerih lahko svetovalec tudi sam reši lažjo reklamacijo – dogovor s članom posreduje koordinatorju, ta pa prenese rešitev reklamacije v IOS, kjer jo dejansko zaključijo oz. rešijo.

Odzivi članov, s katerimi prihajajo v stik zaposleni v IOS-u ter klicnem centru, so pomemben vir informacij za klube. Zaradi tega se tudi njim pošilja seznam zabeleženih opomb, predlogov. Seveda pa spremljajo tudi statistiko reševanja reklamacij.

Ker je delo oddelkov tako prepleteno, je včasih težko določiti pristojnosti in odgovornost za izvedbo. V takih primerih se lahko pojavi tudi prelaganje odgovornosti. Ker sta tako klicni center kot IOS v neposrednem stiku s člani knjižnih klubov, je zato še toliko bolj pomembno, da se storitve, ki jih zagotavljata, opravijo čim hitreje in kakovostno. Ko se pojavi takšna situacija, se vodi oddelkov odločita in dogovorita, kdo bo prevzel nalogo. Pri tem upoštevata obseg dela, kadrovske zmožnosti ipd.

V nadaljevanju bomo natančneje pregledali potek procesov, ki smo se jih dotaknili v tem poglavju.

4.3 ANALIZA PROCESOV

Zaradi obsega in kompleksnosti procesov bo v nadaljevanju poudarek na pregledu in natančnejšem opisu nekaterih procesov, ki so za delovanje oskrbe članov ključnega pomena in hkrati potencialno omogočajo veliko možnosti za izboljšave. Osredotočili se bomo torej na proces prenosa in reševanja opomb, na proces vnašanja ročnih naročil ter na proces prenosa in oskrbe internetnih naročil za člane knjižnega kluba.

Kriteriji, na podlagi katerih sem se odločila za omenjene procese, pa so:

- povzročijo povečan obseg dela;
- so zamudni, vzamejo veliko časa;
- pojavlja se možnost napak na več ravneh;
- vključujejo več oseb, posrednikov;
- vplivajo na kakovost dela, ki se kaže stranki;
- v primerjavi s preteklimi leti se njihov obseg samo povečuje (tako časovno kot količinsko).

4.3.1 OPOMBE – PRENOS V REKLAMACIJE

Izraz »opombe« se uporablja za poimenovanje tekstovnih zapisov, ki jih telefonski svetovalci vnašajo v program Magic. Opomba nastane na podlagi pripombe, komentarja ali pritožbe člana, ko ga svetovalec pokliče ob določeni klicni akciji. Vsaka opomba pa ima drugačno težo, zato za reševanje niso primerni vsi zapisi. Za lažje razumevanje bo v nadaljevanju izraz »opomba« pomenil zapis svetovalca, izraz »reklamacija« pa se bo nanašal na opombo, ki je bila poslana v reševanje v IOS, oziroma na vsako nerešeno težavo, ki je v obdelavi v IOS-u.

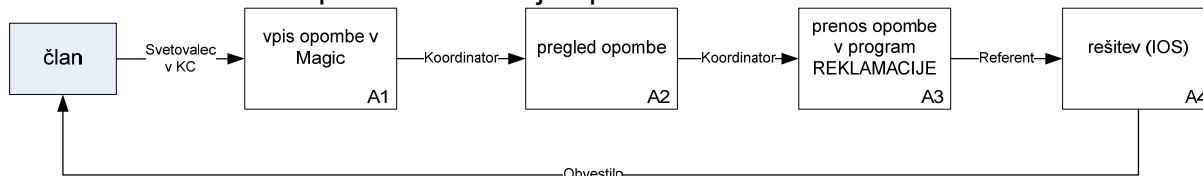
Potek reševanja opomb s strani klicnega centra ter IOS-a poteka na naslednji način:

- Ob telefonskem stiku s članom svetovalec v klicnem centru ugotovi, da je potrebno rešiti nek problem. Kratek opis situacije vpiše v opombe v program Magic ter označi pomembnost opombe s šifro »9«, kar pomeni »zelo pomembna opomba«. Tu se prične proces. Svetovalec mora oceniti, ali bo vpisal opombo in ali ji bo določil šifro »9« (Lukman 2007).
- Vnesene opombe pregleduje koordinator, prav tako s pomočjo programa Magic, ki mu pripadajo višje pristojnosti. Koordinator pri pregledu ponovno za vsako opombo posebej določi, ali bo opombo sploh posredoval v reševanje, kako nujno je njeno reševanje, ter to označi s stopnjo pomembnosti. S prenosom v program reklamacij pošlje tako opombo v reševanje v IOS (Kogovšek in Lukman 2007).
- Referenti v IOS-u rešujejo reklamacije glede na pomembnost, ki jo določi koordinator, in v skladu z navodili, ki jih imajo za reševanje reklamacij. Prednost pri reševanju reklamacij imajo opombe z višjo oznako pomembnosti. Lahko se tudi zgodi, da določene reklamacije ne morejo rešiti.⁴
- Članu se pošlje tudi obvestilo, kjer je navedeno, kakšna je rešitev reklamacije, oziroma prejme dodatna pojasnila, če reklamacija ni rešena njemu v prid. Za to poskrbi referent v IOS-u. V ta namen so že vnaprej pripravljena

⁴ Reklamacije se rešujejo na podlagi pravil in navodil za reševanje reklamacij.

korespondenčna pisma, ki so prilagojena različnim situacijam in različnim vrstam reklamacij.⁵

Slika 4.3.1.1: Proces poteka reševanja opomb



Svetovalci vnašajo opombe dnevno, njihovo število pa je odvisno tudi od trenutnih klicnih aktivnosti. Največ opomb za reševanje nastane v času opominjanja za nenakup, ki je najobsežnejša klicna akcija v sklopu Sveta knjige in zahteva veliko priprav, tako v klicnem centru za svetovalce in koordinatorje kot v IOS-u za referente. V tem obdobju se po izkušnjah pojavlja največ reklamacij. V idealnih razmerah se pregled in prenos opomb svetovalcev opravi vsak dan, referenti v IOS-u pa dnevno rešujejo vse prispеле opombe. Čas od vpisa opombe do rešitve reklamacije je v idealnih pogojih torej 2 dni, če prištejemo še čas, da član dobi pisno obvestilo o rešitvi reklamacije, lahko skupni čas ocenimo na 4 do 5 delovnih dni. Tako ne prihaja do zamujanja z reševanjem reklamacij, člani so o izvedbi obveščeni hitro, rešitev je opravljena v skladu s standardi kakovosti, ki jih je postavilo podjetje. Člani so zadovoljni, prav tako zaposleni, saj ne prihaja do kopičenja dela in do nepotrebnih nadur.

V realnosti je tako idealno stanje težko doseči. Svetovalec ob stiku s članom zapiše opombo. Iz različnih razlogov in zaradi nepredvidenih situacij koordinator v klicnem centru ne more dnevno pregledati in pošiljati opomb v reševanje v IOS. Zaradi narave dela in dinamičnosti delovnega okolja prihaja do zamud že v drugem koraku procesa (razlogi za to so na primer nepredvidene tehnične težave, sočasne druge klicne akcije, pomanjkanje kadrov ipd.). Dodatno zamudo pri pregledu in pošiljanju lahko povzroči tudi nepravilno vpisana opomba, kar je posledica neupoštevanja

⁵ Korespondenčna pisma so nastala na podlagi izkušenj, torej na podlagi reklamacij, ki so se pojavljale v preteklosti. Korespondenčna pisma pa se ne pošiljajo za vse vrste reklamacij, ampak samo za tiste, za katere je to določeno v pravilnikih in navodilih.

navodil, ki jih svetovalec dobi od koordinatorja.⁶ Za vsak napačen vnos mora namreč koordinator najprej popraviti opombo in jo šele nato posredovati naprej, to pa v primerjavi z normalnim prenosom v reklamacije zahteva veliko časa.⁷ Zaradi zamude pri prenosu prihaja tudi do zamude pri reševanju opomb. Še posebej pri Ciciklubu, kjer je opominjanje mesečno, lahko pride do situacije, da do naslednjega stika s članom stara opomba še ni rešena. V teh primerih se v praksi pojavlja reševanje opomb »mimo vrste«, kar v konkretnem primeru pomeni, da svetovalec sicer zapiše tako opombo v program Magic, hkrati pa jo takoj posreduje koordinatorju še ustno. Na podlagi okoliščin se zato koordinator lahko odloči, da tako opombo takoj posreduje referentu v IOS, ta pa jo zaradi nujnosti tudi takoj reši. Potrebno pa je poudariti, da se reklamacije na tak način rešujejo izjemoma.

Vendar to ni edini razlog za zamujanje oziroma za ovire v poteku procesa. Tudi v IOS-u se srečujejo z dodatnimi ovirami. Referenti ne rešujejo le opomb iz klicnega centra, temveč tudi reklamacije, ki pridejo po drugi poti, na primer po pošti. Največ jih je prav tako v času opominjanja, tudi do 200 pisem dnevno (Kranjec 2007). Vsako pismo je potrebno pregledati in se odločiti za pomembnost reševanja (podobno kot v klicnem centru). Opomba iz klicnega centra in pismo sta enakovredna, oboje je potrebno reševati sproti. Tudi v tem koraku torej pride še do dodatne zamude v poteku procesa. Rešitev opombe se zato lahko zavleče tudi do več tednov, kar pri članih in zaposlenih povzroča nezadovoljstvo. Določeno negotovost pa svetovalcem v klicnem centru povzroča tudi dejstvo, da o rešitvah opomb, ki so bile poslane v reklamacije, niso obveščeni, ne dobijo povratne informacije. To pa posledično oteži komunikacijo pri naslednjem stiku s članom.

Če sledimo smernicam za identifikacijo organizacijskega procesa, ki jih je postavil Vila, ugotovimo naslednje:

- proces se prične pri kontaktu svetovalca s članom;

⁶ Pred akcijo opominjanja za nenakup se svetovalce na obveznih delavnicah seznani z načinom vpisovanja opomb v Magic. Najpogostejši napaki sta: predolg opis situacije (pomanjkanje prostora, ne izpiše se celo besedilo) ter opomba »glej prejšnje opombe« (po prenosu referenti v IOS-u ne morejo videti starih opomb).

⁷ Za primerjavo: da koordinator prebere in posreduje opombo naprej, traja približno 10 sekund; če jo mora še popraviti, pa zaradi programskih nastavitvev lahko prenos ene same opombe traja tudi minuto ali več, torej vsaj šestkrat več.

- neposredno komunikacijo imata le svetovalec ter član. V nadaljevanju procesa je komunikacija zgolj posredna, torej koordinator in referent ne prihajata v neposreden stik s članom;
- s pomočjo programske podpore se prenese vsebina opombe v oddelek za reševanje reklamacij;
- odločitve se sprejemajo na treh ravneh: svetovalec odloči, ali bo zapisal opombo, koordinator odobri opombo in jo pošlje v reševanje, referent pa v zadnjem koraku odloči, kako bo reklamacija rešena in ali sploh bo rešena;
- cilj in želeni rezultat procesa je rešena reklamacija, o kateri se obvesti člana;
- uspešno rešene reklamacije pripomorejo k ocenjevanju uspešnosti IOS-a, prispevajo h kakovosti storitev ter povečujejo zadovoljstvo članov;
- za vsako skupino članov se v nadaljevanju odloča, ali se jih vključi v nadaljnje marketinške aktivnosti;
- posledica napak pri reševanju reklamacij so nove reklamacije, za zaposlene pa lahko pomenijo tudi sankcije, zaradi česar težijo k temu, da se teh napak pojavlja čim manj.

4.3.2 VNOS ROČNIH NAROČIL V IOS-u

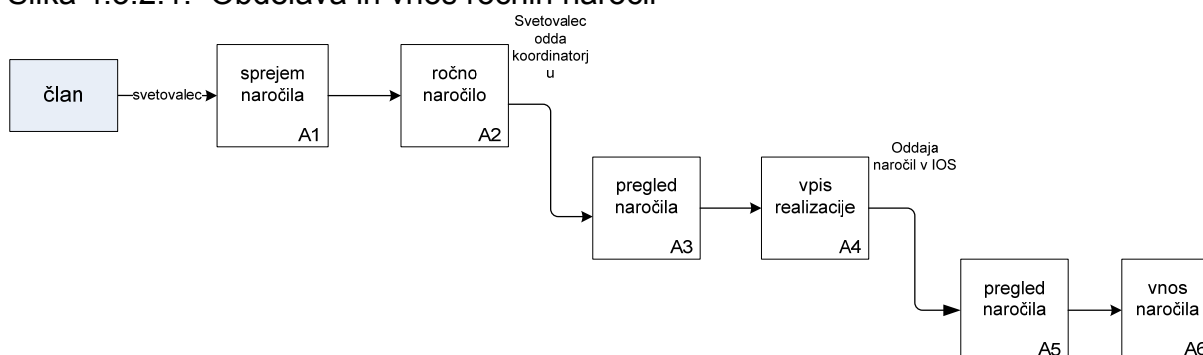
Delo svetovalcev v klicnem centru omogoča programska podpora avtomatskega klicanja članov, omogočeno je tudi neposredno vnašanje naročil v program Magic. Vsa vnesena naročila se po nočni obdelavi podatkov prepišejo v skupno bazo podatkov Libris. Šele po obdelavi se lahko nadaljuje proces pošiljanja naročenih artiklov na naslove članov. Vendar pa program Magic ne omogoča vnosa vseh naročil. Glavni razlog za omejitev je preprečevanje napak pri vnosu drugih naročil pa tudi dejstvo, da pri prilagajanju programa niso bile predvidene potrebe, ki so se pokazale v zadnjih letih. V takih primerih je potrebno napisati ročno naročilnico in jo posredovati v IOS. To je potrebno narediti v primerih, ko:

- član želi plačati v obrokih;
- član želi prejeti položnico za plačilo paketa (in paket) na drug naslov, kot je zabeležen v bazi podatkov;

- član želi poleg rednega naročila prejeti še darilo ob vpisu;⁸
- član želi pri plačilu uveljaviti še dobropis;
- član naroča zbirko knjig;⁹
- član še ni prevzel prejšnje pošiljke in želi prejeti staro in novo pošiljko skupaj.

V vseh zgoraj navedenih primerih torej program Magic ne omogoča pravilnega vnosa naročil. Za vnos in obdelavo take naročilnice je potrebno iti skozi cel delovni proces (slika 4.3.2.1).

Slika 4.3.2.1: Obdelava in vnos ročnih naročil



Svetovalec sprejme naročilo in zapiše na ročno naročilnico (na papirju) podatke o članu ter vse podrobnosti o naročilu (katere artikule naroča, število obrokov za plačilo, katero darilo ob vpisu je potrebno ponovno poslati članu in podobno). Vsa ročna naročila sproti preda koordinatorski, ki vsako naročilo pregleda, prav tako pa poskrbi, da član, za katerega smo sprejeli ročno naročilo, ne pride v obdelavo za knjigo obdobja.¹⁰ Obdelava za knjigo obdobja se naredi po končanem opominjanju, zato je še posebej ob zaključku akcije pomembno, da se vsem članom z ročnimi naročilnicami označi blokada, torej da se prepreči pošiljanje knjige obdobja. Hkrati je potrebno v opombe pripisati še razlog, zakaj smo članu ustvarili blokado. Zatem koordinator vpiše še vrednost naročila v realizacijo prometa. Pri takojšnjem vnosu naročila v Magic program sam avtomatično zabeleži ves promet svetovalca v njegovo realizacijo, pri ročnih naročilih, kot rečeno, mora to storiti koordinator ročno.

⁸ Vsak član ob sklenitvi članstva prejme darilo ob vpisu, s tem pa se obveže in strinja, da sklene članstvo za določeno obdobje.

⁹ Zbirka knjig je posebna ponudba za člane, da se jim četrtletno avtomatično pošlje knjiga iz izbrane zbirke in jim ni potrebno skrbeti za nakupe v obdobju.

¹⁰ Pravila članstva določajo, da če do roka za nakup le-ta ni opravljen, se članu pošlje predračun za knjigo obdobja.

Za vsakega svetovalca posebej in za vsako akcijo, v kateri je bil klican član, najprej preveri že doseženi promet in k temu prišteje znesek iz ročne naročilnice ter preveri, ali je program zabeležil popravek. Na koncu še na vsako ročno naročilo označi šifro akcije, po kateri je klican član, ter stroškovno mesto prodajne poti, po kateri je bilo naročilo sprejeto.

Koordinator dnevno posreduje vsa prejeta ročna naročila referentu v IOS, ki še enkrat pregleda vsako naročilnico, ali je opremljena z vsemi potrebnimi podatki. Če gre za hkratno pošiljanje darila ob vpisu in rednega naročila, mora referent še enkrat preveriti, ali član res še ni prevzel tega darila (na primer osebno v klubskem centru, ali ga ni prejel takoj ob vpisu od zastopnika na terenu itd.). V primeru da član želi skupaj prejeti staro in novo naročilo (torej še ni prevzel naročila iz prejšnjega obdobja), mora referent ponovno preveriti staro naročilo ter poskrbeti, da ga bo prejel skupaj z naročilom za tekoče obdobje. Prav tako mora v primeru dobropisa referent preveriti, koliko ima član v dobro ter ali ni izkoristil dobropisa po drugi prodajni poti. Ko preveri vse potrebno, šele takrat lahko vnese naročilo v Libris, ki pa je prav tako obdelano šele po nočni obdelavi podatkov.

Čas od prejema naročila do oddaje paketa na pošto naj bi bil do 24 ur. V naštetih primerih je to zgolj izjema. Kot rečeno – koordinator zbira naročila in jih dnevno posreduje v IOS. Ker delo v klicnem centru v času opominjanja poteka v popoldanskem času, so naročila v IOS predana dan po tem, ko so sprejeta. Tudi neposreden vnos teh naročil v Libris pa za obdelavo zahteva še dodaten dan. Če povzamemo, od prejetja naročila pa do oddaje paketa na pošto lahko mine tudi več kot dan.

Proces vnašanja in obdelave naročil pa je problematičen tudi z vidika podvajanja dela. Navadno naročilo, brez dodatnih posebnosti in zahtev, vnese svetovalec sam, brez dodatnega nadzora koordinatorja.¹¹ Čas, ki ga porabi svetovalec za sam vnos naročila, je torej minimalen. Ročno naročilo zahteva v primerjavi s tem veliko časa:

- svetovalec prepíše podatke o članu, zapiše podatke o naročenih artiklih, plačilu itd.;

¹¹ Koordinator le občasno preveri naročila, kar spada v kontrolo dela, ne pregleda pa vseh vnesenih naročil.

- koordinator vsako naročilo pregleda, ga opremi z dodatnimi potrebnimi podatki, poskrbi za morebitne blokade;
- koordinator za vsakega svetovalca po vseh akcijah ročno popravi realizacijo prometa, pri čemer mora biti natančen, saj je od tega odvisno mesečno plačilo zaposlenega svetovalca;
- naročila je potrebno osebno prenesti na oddetek IOS, pred tem pa narediti še fotokopije vseh naročil;
- referenti v IOS-u ponovno preverijo ročna naročila, poslana darila ob vpisu, stornirajo stara naročila oziroma uredijo druge potrebne podrobnosti;
- šele nato referent lahko vnese članu naročilo v Libris.

Takšen dolgotrajen proces prinaša tudi več možnosti za napake, ki so posledica človeške narave. Omenimo jih nekaj:

- svetovalec ob prepisu naročila napačno zapiše šifro člana oziroma šifro artikla;
- koordinator pozabi vnesti blokado za pošiljanje knjige obdobja;
- koordinator se zmoti oz. zatipka ob izračunavanju realizacije;
- referent se zatipka pri vnosu šifre artikla oz. člana v Libris (na primer dvoumno zapisana številka);
- in nenazadnje – ročna naročilnica se lahko tudi izgubi.

Največ ročnih naročil je prav tako potrebno obdelati v času opominjanja, dnevno tudi do 50, kar pomeni tudi večurno delo, ki vključuje več ljudi, zaposlenih na različnih oddelkih. V primerjavi z minimalnim časom, ki ga za vnos naročila v Magic porabi svetovalec v klicnem centru, je to neprimerljivo veliko, hkrati pa pomeni tudi več možnosti za napake. Upoštevati pa je potrebno tudi dejstvo, da morajo zaposleni opraviti to nalogo v svojem delovnem času, poleg vseh ostalih delovnih nalog, ki jih sicer opravljajo.

Po Vilovih smernicah ugotovimo, da:

- se proces prične pri željah in potrebah člana;
- je v neposrednem kontaktu s članom svetovalec, referent in koordinator z njim ne komunicirata;

- se na ročnih naročilih prenašajo podatki o članu, naročenih artiklih ter posebnih zahtevah, ki jih je izrazil član;
- svetovalec odloči, ali bo sprejel naročilo, ki ga ne more sam vnesti v program. Koordinator in referent ravnata glede na dogovor, ki sta ga sklenila član in svetovalec;
- je končni rezultat pravilen vnos, obdelava in oddaja naročila na pošto, ki ga član prejme na dom;
- se s tem zagotavljajo storitve članom, s čimer opravijo svoje članske obveznosti;
- posledice napak so nezadovoljstvo članov, reklamacije in upadanje kakovosti storitev. Zaradi tega je dopustna raven napak minimalna.

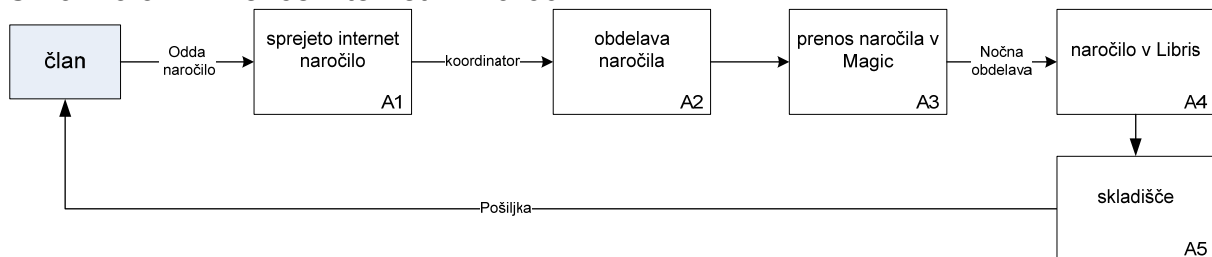
4.3.3 OSKRBA INTERNETNIH NAROČIL

Člani lahko naročajo artikle po različnih prodajnih poteh, ena od njih je tudi internetno naročanje. Vsa internetna naročila, ki jih člani vnesejo na spletnih straneh knjižnega kluba, se zaradi varnosti podatkov zbirajo na posebnem računalniku, do katerega imajo dostop koordinatorji in vodja klicnega centra in so zadolženi za skrb, prenos in obdelavo teh naročil. Za druge prodajne poti (na primer direktna prodaja) je za internetna naročila zadolžen IOS, v primeru knjižnih klubov pa zaradi logistike in programske podpore zaenkrat še ni druge možnosti. Razlog za to je v »dedovanju« nalog, ki jih je klicni center imel še v »stari« organizacijski strukturi. Pred tem je namreč klicni center spadal v sektor Klubi, kjer so sami skrbeli za vsa naročila. S prestrukturiranjem pa je ta odgovornost ostala klicnemu centru, tudi zaradi drugega razloga – programa Magic. Kot rečeno, IOS je pooblaščen za delo v Librisu, prenos internetnih naročil v Libris pa je potrebno opraviti s pomočjo Magica.

Potek prenosa naročil prikazuje spodnja slika 4.3.3.1.¹²

¹² Slika prikazuje proces prenosa naročil zgolj za lažje razumevanje, dodatna pojasnila oziroma natančen potek procesa pa za samo nalogo ni relevanten.

Slika 4.3.3.1: Prenos internetnih naročil



V večini primerov poteka proces prenosa naročil nemoteno, torej koordinator lahko natančno predvidi čas, ki ga bo porabil za to delo. Dodatno delo z internetnimi naročili pa povzročajo reklamacije, in sicer so najpogostejše naslednje:

- član v določenem časovnem obdobju po oddaji naročila ne prejme pošiljke;
- član želi preveriti, ali smo prejeli njegovo internetno naročilo;
- član je prejel druge artikle, kot jih je navedel v naročilu;
- član je prejel pošiljko / račun na napačen naslov;
- član ni ničesar naročil, pa je prejel pošiljko;
- član želi naročilu z interneta dodati še druge artikle;
- član preklicuje naročilo, oddano po internetu.

V primeru, ko član sporoči takšno reklamacijo po telefonu, lahko klicni center tudi sam reši lažjo reklamacijo, saj svetovalec posreduje reklamacijo koordinatorju, ki lahko preveri internetno naročilo. V večini primerov pa referent IOS-a posreduje koordinatorju podatke o članu in naročilu, ki ga je potrebno preveriti. Člani, ki naročajo po internetu, sporočajo težave na elektronska naslova za informacije in reklamacije, ki sta objavljena v katalogih in na spletnih straneh. Ta elektronska sporočila pa prejme referent v IOS-u, ki lahko pridobi podatke o naročilu od koordinatorja.

Internetna naročila se obdelujejo vsak dan, zato je zelo pomembno ažurno reševanje reklamacij. Zaželeno je, da se reklamacija reši še isti dan, še posebej, če sta naročilo in reklamacija prispela isti dan. Seveda to ni vedno možno. Dejavnikov za to je več, na tem mestu pa naj omenimo kot primer prepozno poslano elektronsko sporočilo člana, pa tudi povečan obseg dela v oddelkih IOS in klicni center ter posledično

neažurnost reševanja tekočih zadev. Čeprav na prvi pogled konkretni primer ne zglada problematičen, pa z vidika produktivnosti in učinkovitosti je.

Koordinator prejme reklamacijo od referenta v obliki elektronske pošte. Za vsako od teh reklamacij je torej najprej potrebno poiskati članske podatke (če niso že navedeni), zapustiti delovni prostor ter na drugem mestu poiskati podatke o naročilu. Koordinator vse dobljene podatke posreduje referentu, ki reklamacijo dokončno reši. Največ pregledov je potrebno opraviti prav v času opominjanja, ko prihaja največ naročil, internetnih je tudi do 200 na dan ali več. Tako za koordinatorja kot referenta predstavlja vsako takšno sporočilo prekinitev nekega delovnega procesa – referent mora prekiniti reševanje reklamacije in odložiti zadevo na čakanje, saj sam ne more priti do vseh potrebnih informacij. Pri tem se mora zanesti na koordinatorja, da mu bo v najkrajšem možnem času posredoval vse potrebne informacije. Na drugi strani koordinator prekine s svojim delom, zapusti svoje delovno mesto, da lahko posreduje potrebne informacije. Pri tem pogosto prihaja do vprašanj, koliko je tak postopek smiseln in kako poenostaviti proces reševanja teh reklamacij. Nekatere predlagane rešitve bomo omenili pozneje (glej poglavje *4.5 Predlagane rešitve*).

Po smernicah Vile ugotovimo naslednje:

- proces se tudi tukaj začne pri članu, ko sporoči reklamacijo referentu v IOS-u;
- znotraj tega procesa gre večinoma za posredno komunikacijo, preko elektronskega medija. Tudi referent in koordinator večinoma komunicirata s pomočjo elektronske pošte, kjer referent posreduje članske podatke ter vsebino reklamacije, referent pa zgolj sporoči, kakšno je bilo naročilo, ki ga je član oddal;
- vse odločitve sprejme referent, koordinator je samo posrednik informacij;
- končni rezultat je uspešno rešena reklamacija, ki se posreduje članu (ponavadi z elektronskim sporočilom);
- reklamacije internetnih naročil omogočajo merjenje učinkovitosti programske podpore in opozarjajo na njegove pomanjkljivosti, posledično lahko tak proces privede do popravkov programa;
- napake tudi v tem procesu povzročijo nove reklamacije, nezadovoljstvo strank in zmanjšanje kakovosti storitev. Potrebno pa je poudariti, da je možnost

programskih napak v tem procesu dokaj nizka. Največ napak se pojavlja zaradi članov, ki naročilo izpolnijo nepravilno ali pa naknadno spremenijo svoje želje.

4.4 ANALIZA INTERVJUJEV

Intervju je bil opravljen z vodjo klicnega centra ter z vodjo informacijsko oskrbovalnega središča. Vprašanja in originalni odgovori so predstavljeni v prilogi.

Prvi vprašanji se nanašata na osnovne naloge in odgovornosti oddelka ter na strukturo oddelka, na kar pa smo odgovorili že v poglavju s predstavitvijo oddelkov oziroma smo uporabili prav te odgovore, zato bo v tem poglavju poudarek na preostalih vprašanjih.

1. Katere so po vašem mnenju prednosti v sodelovanju klicnega centra in IOS-a? Vodja KC je prepričana, da brez sodelovanja med tema oddelkoma sploh ne gre. Vodja IOS-a pa vidi prednost predvsem v avtomatskem prihajanju naročil iz klicnega centra v IOS, kar omogoča programska podpora. Prednost s strani IOS-a je tudi prihajanje smiselnih opomb v reševanje ter poznavanje celotnega procesa in trenutnih akcij, ki so v teku. Pri tem pa poudarja še pomen obojestranskega pretoka informacij med oddelkoma.

2. Pri čem sta KC in IOS po vašem mnenju najboljša? Kje najbolje sodelujeta? Po mnenju vodje KC oddelka sodelujeta dobro na vseh področjih, tako na področju ažuriranja obstoječe baze (sprememba naslovov, sprememba statusa stranke ipd.) kot pri vnašanju ročnih naročil ... Vodja IOS-a podobno meni, da sta najboljša pri prenosu informacij ter reševanju reklamacij.

3. Katere so slabosti v sodelovanju KC in IOS? S stališča vodje KC je največja slabost, da klicni center nima povratne informacije o (ne)rešenih reklamacijah. Vodja IOS-a vidi slabosti povsem drugje – v pomanjkanju časa za definiranje postopkov na dohodnih klicih. Slabost oziroma pomanjkljivost vidi tudi v vračanju naročenih artiklov v času po opominjanju. Razlog za to vidi v

pridobivanju naročil za vsako ceno. (Prihaja do navzkrižje interesov – klicni center mora pridobiti čim več naročil, da člani izpolnijo svojo obveznost in tudi navsezadnje za lasten zaslužek. Vračila pa predstavljajo povečan obseg dela referentov v IOS-u.)

4. Ali po vašem mnenju prihaja do prelaganja odgovornosti med oddelkoma KC in IOS?

Vodja IOS-a meni, da med oddelkoma načeloma ne prihaja do prelaganja odgovornosti. Vodja KC pa meni, da lahko pride do tega, in sicer pri dvoumnih prekinitvah članstva, ki ne potekajo po pravilih. V tem primeru prihaja tudi do podvajanja dela, velikokrat pa temelji tudi na subjektivni odločitvi. Klicni center nima pravih informacij, v katerih primerih se referent sam odloči za prekinitve članstva ter v katerih primerih prenese reklamacijo v reševanje v klicni center, torej da svetovalec, ki je člana pridobil, sam še enkrat pokliče člana ter ga poskuša prepričati, da članstva ne prekine predčasno.

5. Kakšni so po vašem mnenju razlogi, da prihaja do prelaganja odgovornosti? Kaj lahko ob tem sklepamo, kaj to pomeni za vas (kot vodjo)?

Vodja KC vidi razloge za prelaganje odgovornosti v primeru nestandardnih postopkov, ko gre za izjemne primere. Za te situacije namreč ni možno vnaprej definirati nalog in pristojnosti. Vodja IOS-a načeloma ne opaža prelaganja odgovornosti med oddelkoma. Če pa do tega že pride, je to posledica preobremenjenosti referentov. Odgovornost se v teh primerih preloži na svetovalce v primerih klicanja strank, ko ne prevzemajo naročenih pošilk oziroma naročijo artikle, ki jih založba nima več na zalogi.

6. Kje po vašem mnenju v sodelovanju med KC-jem in IOS-om prihaja do največjih ovir? Na kateri točki sodelovanja vidite največ težav?

Vodja KC meni, da je največja ovira tehničnega izvora – program, ki ga uporabljajo v klicnem centru (Magic), ne omogoča vpogleda v aktualno stanje, prav tako ne omogoča dostopa do vseh informacij. Vodja IOS-a vidi največjo oviro v pomanjkljivi komunikaciji. Pri tem poudarja predvsem obveščanje o problemih, ki se pojavljajo na oddelkih.

7. Kje so po vašem mnenju realne možnosti za izboljšave (kratkoročno, dolgoročno)?

Z vidika vodje KC pomenijo kratkoročno možnost za izboljšave sprotno odpravljanje napak, reševanje opomb ter klasifikacija opomb. Vodja IOS-a kot kratkoročno izboljšavo omenja izboljšave v komunikaciji ter v prenosu informacij. Tako vodja KC-ja kot IOS-a pa dolgoročno možnost za izboljšavo vidita v tako imenovanem CRM-ju – Costumer relationship management.

8. Katere od nalog bi lahko opredelili kot neprimerno definirane (npr. da ni točno določeno, kdo naredi določeno nalogo)? Kdo mora po vašem mnenju te naloge definirati?

Vodja KC meni, da so naloge dovolj jasno definirane. Z vidika vodje IOS-a pa so naloge neprimerno definirane predvsem na področju sprememb in vzdrževanja baze fizičnih oseb (na primer sprememba naslovov in podobno). Popravki, ki jih naredijo v klicnem centru, so po izkušnjah IOS-a velikokrat napačni, zato bi bilo potrebno definirati, do katere mere naj se dovoli poseg v bazo, torej v spreminjanje podatkov.

9. Katere naloge, ki po vašem mnenju niso korektno opravljene zaradi napak oziroma neprimernega vedenja zaposlenih, bi lahko našteali? Zakaj po vašem mnenju prihaja do tega?

V klicnem centru je to neprimerno vedenje do strank, zamujanje s posredovanjem opomb v reševanje IOS-u ter nesprotno reševanje teh opomb v IOS-u. Razlog za to je v povečanem obsegu dela, na primer v času opominjanja za nenakup. Vodja IOS-a meni, da standardnih napak ni. Če do napake pride, jo sproti popravijo oziroma odpravijo. Napake, ki se pojavljajo, so občasne, veliko pa jih nastane pri kupcih (ne prevzamejo pošiljke, ne izpolnjujejo članskih obveznosti in podobno). Omenja pa še, da veliko napak, ki jih rešujejo v IOS-u, nastane v logistiki, in sicer v skladišču (nepravilno pakiranje artiklov, poškodovanje artiklov ...).

10. Koliko po vašem mnenju na težave v procesih vpliva informacijski sistem, programska oprema?

Tako vodja klicnega centra kot IOS-a poudarjata, da je bil program (pri tem govorita o programu Magic, op. av.), ki je v uporabi, narejen za potrebe kluba. Vodja IOS-a sicer meni, da ostaja še nekaj prostora za izboljšave, meni pa tudi, da podpira 90 %

vseh potreb. Nasprotno vodja klicnega centra meni, da je program zastarel. Opozarja, da so se pojavile nove zahteve, tega programa pa ni možno nadgrajevati (predvsem z vidika stroškov tudi ni smiselno razmišljati v tej smeri). Opozori pa tudi na del programa, ki je bil zasnovan za podporo oskrbe članov, ki po delitvi nalog spada v oddelk IOS in se izvršuje v klicnem centru.

Po prvem pregledu odgovorov pridemo do ugotovitve, da se mnenji vodij v nekaterih točkah precej oddaljujeta, takšen izid pa je tudi pričakovan, saj gleda vsak vodja s stališča svojega oddelka. Podrobnejši pogled pa pripelje do naslednjih ugotovitev:

- Komuniciranje in pretok informacij (tudi v tehnični obliki, s pomočjo programov) je za oba oddelka ključnega pomena, vendar se kaže le v drugačni obliki. Pojasnimo: vodja IOS-a izpostavi kot največjo oviro pomanjkanje komunikacije med oddelkoma, torej premalo informacij o težavah, s katerimi se sooča drug oddelk. Vodja KC-ja prav tako poudarja pomen informiranja na več mestih: oddelk ne pridobi povratne informacije, kako je rešena reklamacija, ki je v obliki opombe posredovana v IOS v reševanje; KC nima pravih informacij, na podlagi česa se referenti odločijo za predčasno prekinitev članstva; opozarja pa tudi na tehnične težave, ki ne omogočajo vpogleda v trenutno, aktualno stanje. Če se izrazimo drugače – ni pravih informacij o trenutnem stanju oziroma svetovalec se ne more zanesti na podatke, ki jih prikaže program Magic.
- Pomanjkanje komuniciranja in pretoka informacij pa je (lahko) razlog za naslednje neskladje – vodji imata namreč različno mnenje glede vzdrževanja in stanja baze fizičnih oseb. Vodja KC namreč popravke, ki jih izvajajo svetovalci, vidi kot prednost in pozitiven vidik v sodelovanju. Nasprotno pa vodja IOS-a pove, da so mnogi popravki, ki so nastali v KC-ju, napačni, kar povzroča dodatno delo. Izkazalo se je, da je pomanjkanje komuniciranja in obveščanje o težavah pripeljalo do (novih) napak, za kar bo potrebno najti način, da se odpravijo.
- Nasprotno mišljenje imata vodji tudi glede programske podpore (Magic). Vodja IOS-a sicer priznava, da ne zadostuje vsem potrebam, vendar meni, da načeloma ne vpliva na težave v procesih. Vodja KC-ja se s tem ne strinja – program je zastarel in ne zadostuje zahtevam, ki so se pojavile v zadnjem času. Pri tem velja še enkrat poudariti, da s programom Magic delajo

predvsem v klicnem centru, v IOS-u pa redkeje, če sploh. Zato lahko sklepamo, da se z vidika klicnega centra kaže večja potreba po izboljšavi in dopolnjevanju programa, ki bi omogočal boljše storitve ter hitreje opravljeno delo v klicnem centru.

Izrednega pomena predstavlja dejstvo, da se tako vodja klicnega centra kot IOS-a zavedata težav, s katerimi se soočajo zaposleni v oddelkih, in da krivca za nastanek ovir pri poteku organizacijskih procesov ne iščeta zgolj v nasprotni strani. Kot je povedala vodja klicnega centra – delovanje oddelkov brez sodelovanja ni možno, saj se vsebinsko izredno prepleta, čeprav so naloge jasno razdeljene. Takšna analiza pa je razkrila tudi nekatere nove težave, ki z vidika drugega oddelka niso težave, ampak dobro delujoč proces.

4.5 PREDLAGANE REŠITVE

Tekom analize problematike so se pojavila nova vprašanja in menim, da bi jih lahko še odpirali ter na nekatera nikoli odgovorili. Vendar pa se bom v nadaljevanju poglavja osredotočila zgolj na izpostavljene procese, ki smo jih obravnavali doslej.

4.5.1 REŠEVANJE OPOMB

Po ugotovitvah in ob pošiljanju koordinatorja opomb v reklamacije na IOS je za hitro in učinkovito reševanje izrednega pomena, da je opomba pravilno vpisana. Zato je potrebno nenehno izobraževanje svetovalcev in ponavljanje pravil o zapisovanju opomb, saj bodo s tem pripomogli k hitrejšemu posredovanju teh opomb – koordinatorju ne bo potrebno naknadno popravljati vsebine opombe. Pomembno je tudi, da je opomba zapisana jasno, torej da je iz opombe jasno razvidno, kaj je potrebno narediti oziroma kaj se je svetovalec dogovoril s članom. Če je opomba jasno zabeležena, se s tem olajša delo referentu v IOS-u, saj točno ve, kako rešiti in zaključiti reklamacijo. Če je opomba napisana nejasno, polovično ali dvoumno, referent ne more vedeti, kaj sta se član in telefonski svetovalec dogovorila. Predlog je

torej, da se na podlagi izkušenj naredi in dodela standardizacija zapisovanja in reševanja opomb,¹³ in sicer na naslednji način:

- opišejo se najpogostejše situacije, ko prihaja do težav s članstvom, katerih posledica so reklamacije – za osnovo se vzamejo opombe, ki so jih svetovalci vpisali v preteklosti;
- situacije se grupirajo glede na podobno tematiko (na primer reklamacije v zvezi z zastopniškim pridobivanjem, reklamacije v zvezi z darilom ob vpisu ipd.);
- za vsako opisano situacijo se določi, na kakšen način naj jo svetovalec vpiše v opombo (na primer šifra, določen tekst in podobno);
- za vsako od opomb je potrebno tudi določiti, kakšna je njena nujnost reševanja, torej kakšno prioriteto naj ji ob pošiljanju v IOS dodeli koordinator, saj tako določi vrstni red reševanja;
- za vsako opombo je potrebno določiti rešitev, torej kako mora postopati referent, ter opredeliti, katero referenčno pismo o rešitvi reklamacije se pošlje članu.

Pri nastajanju pravil je pomembna prisotnost in sodelovanje vseh vpletenih, torej telefonskega svetovalca, koordinatorja, referenta ter predstavnika sektorja klubi, ki posamezne rešitve usklajuje s pravili knjižnih klubov. Tak urejen in pregleden sistem opomb bi (bo) imel številne pozitivne posledice:

- svetovalec bo natančno vedel, kako opisati situacijo;
- svetovalec bo tudi bolje seznanjen z načinom reševanja opombe, kar mu bo olajšalo delo, saj bo imel tudi boljši vpogled v sam proces;
- naslednji korak je povratna informacija telefonskemu svetovalcu, kako je bila dejansko rešena konkretna opomba. Trenutno stanje v programskem okolju Magic omogoča zgolj pregledovanje starih opomb, za katere ne ve, kako so bile rešene, zato predlagamo tudi programsko rešitev, torej da svetovalec ob pregledu oziroma ob naslednjem stiku lahko tudi sam preveri, ali je bila rešena;
- koordinatorju ne bo potrebno popravljati opomb, s čimer bo prihranil veliko časa;

¹³ Postopek standardizacije je že stekel, vendar je v času pisanja te naloge še v delu in ga je potrebno še dopolniti.

- referentu ne bo potrebno ugibati, kaj je svetovalec mislil s posamezno opombo – sledil bo navodilom in rešil reklamacijo v skladu z njimi;
- posledično bodo reklamacije hitreje in bolje rešene, kar bo vplivalo na zadovoljstvo članov ter na zagotavljanje kakovostnih storitev ter oskrbe, hkrati pa bo vplivalo tudi na ugled celotnega podjetja.

Še enkrat pa poudarimo pomen izobraževanja in vključevanja ključnih zaposlenih pri tem procesu. Seveda bo potrebno šifrant opomb tudi dopolnjevati, saj se bodo v prihodnosti lahko pojavile nove situacije, ki v obstoječem šifrantu ne bodo predvidene.

4.5.2 ROČNA NAROČILA

Ključni problem pri obdelavi ročnih naročil je čas, ki je potreben od sprejema naročila do oddaje pošiljke na pošto. Največja težava oziroma ovira je programska podpora, ki ne omogoča pravilnega vnosa določenih naročil. Ena od možnosti bi bila, da bi svetovalci v primeru posebnosti naročila vpisali v opombe, ki jih koordinator posreduje v reševanje v IOS. Vendar bi to le povečalo obseg opomb ter še dodatno zaustavilo oziroma upočasnilo proces reševanja opomb, naročila pa bi bila izvedena še pozneje.

Najboljšo rešitev vidim v tem, da se omogoči vnos takšnega naročila. V primeru vnosa naročil na obroke:

- programsko se naj omogoči vnos naročila na obroke v Magic. Politika klubov se sicer poskuša izogniti obročnemu plačevanju, vendar je takšnih naročil vedno več, še posebej pri naročilih v večjih zneskih. Ker takšna naročila pomenijo določeno tveganje (na primer neplačevanje in podobno), bi bila možna dodatna rešitev, in sicer da se koordinatorju omogoči pregled naročil na obroke v Magicu. Svetovalec bi torej lahko vnesel naročilo na obroke, koordinator pa bi naročilo potrdil, ko bi ga sam pregledal. Naročilo bi bilo dokončno potrjeno šele s potrditvijo koordinatorja. S tem bi koordinator še vedno imel nadzor nad temi naročili, hkrati pa se mu skrajša in olajša delo. Vpis realizacije ne bi bil potreben, saj bi se samodejno vpisala z njegovo

potrditvijo naročila. Delo referenta v IOS-u pa bi se v tem procesu (skoraj) izključilo.¹⁴

Tudi predlogi za preostale vrste ročnih naročil se nanašajo predvsem na programsko posodobitev:

- program Magic omogoča pošiljanje paketov na drug naslov, kot je naveden v bazi oziroma pod katerim je voden član. Ne omogoča pa, da se na drug naslov pošlje tudi račun. V obrazcu, kamor svetovalci vnašajo naročilo, bi zato lahko dodali tudi opcijo, da se račun in paket pošljeta na drug naslov, kot je naveden v bazi;
- kadar član trdi, da ni prevzel darila ob vpisu, program Magic sicer omogoča svetovalcu vpogled v podatke, ali član še ni prevzel darila ob vpisu, hkrati tudi omogoča vpogled v elektronsko obliko pristopnice, kjer je zabeleženo, katero darilo mu pripada. Kljub tem informacijam pa mora izpolniti ročno naročilo. Tudi v tem primeru bi (vsaj delna¹⁵) programska podpora močno olajšala in skrajšala proces;
- celovitejša programska rešitev bi omogočila svetovalcu vpogled v morebitne dobropise, ki bi jih lahko svetovalec že sam upošteval ob naročilu. Za nadzor nad uveljavljanjem dobropisov in za samo nadaljnjo obdelavo naročila bi bila prav tako potrebna koordinatorjeva potrditev;
- v primeru zbirk bi program svetovalcu omogočal, da v naročilo vnese vse knjige, ki so v zbirki, ter označil, ali član želi prejeti vse knjige hkrati ali želi dobiti vsako četrletje eno knjigo iz zbirke;
- kadar bi član želel skupaj prejeti še neprevzeto ter redno naročilo, bi program omogočil aktiviranje še nezaključenih naročil ter dovolil dodajanje novih artiklov. Na ta način bi lahko član naročilo za prejšnje obdobje prejel pod enakimi pogoji in po ceni, ki je veljalo v prejšnjem obdobju.¹⁶

¹⁴ V sklopu tega predloga bi bila potrebna tudi ocena nadaljnjega razvoja in razširitve programskega okolja Magic, torej potrebno bi bilo ugotoviti, ali bi program takšno storitev sploh omogočal.

¹⁵ V primeru daril ob vpisu je potrebno preveriti še, ali ni v primeru zastopniško pridobljenega člana na terenu zastopnik že ob včlanitvi izročil darila ob vpisu. To preveri referent v IOS-u.

¹⁶ Cene in prodajni pogoji se lahko razlikujejo med obdobji, na primer knjiga četrletja in knjiga sezone, ki sta v primerjavi z ostalimi knjigami v katalogu še dodatno znižani.

Predlagane rešitve so dolgoročne, saj zahtevajo precejšen poseg v program. Kratkoročna rešitev pa je zagotovitev dodatne pomoči v času, ko se pričakuje povečan obseg naročil v klicnem centru in IOS-u, torej v času opominjanja. Dodatna pomoč je lahko v obliki študentskega dela. Druga možnost je začasna reorganizacija dela oziroma začasna prerazporeditev dela. S pregledom delovnega procesa koordinatorja ter referenta v IOS-u se ugotovi, katere naloge oziroma zadolžitve so lahko odložene za določen čas. Vsekakor pa je potrebna tudi samoorganizacija koordinatorja ter referenta, torej bolj učinkovito razporejanje delovnega časa – sam določi, kdaj je najbolj primeren čas, da se loti reševanja ročnih naročil, in sicer tako, da bo lahko pregled in vnos zaključil najhitreje in da pri tem njegovo delo ne bo moteno.

Programske rešitve so dolgoročni cilj, vendar bodo te dopolnitve prispevale ogromno pozitivnega v sam proces:

- naročilo bo hitreje obdelano;
- zmanjšala se bo možnost, da se naročilo vmes kje »izgubi«;
- prav tako se bo zmanjšalo število napak pri vnosu artiklov v naročilnico ter število reklamacij zaradi teh napak;
- telefonski svetovalec bo dobil občutek večje odgovornosti, saj bo lahko sam zaključil oskrbo člana;
- koordinatorju bo preostalo več časa za posvečanje kakovostnemu delu svetovalcev, referenti pa bodo imeli več časa za reševanje pravih reklamacij.

4.5.3 INTERNETNA NAROČILA

Če se oziramo na opis odgovornosti in zadolžitev, bi oskrba internetnih naročil spadala v oddelek IOS. Zaradi že omenjenih razlogov (glej poglavje 4.3.3 *Oskrba internetnih naročil*) pa za to skrbijo koordinatorji v klicnem centru. Dolgoročna rešitev je postopni prenos oskrbe internetnih naročil v oddelek IOS:

- referente v IOS-u bi bilo najprej potrebno naučiti uporabljati program, kjer se zbirajo vsa naročila. V prvi fazi bi se torej naučili, kje in kako poiskati ter pregledati konkretno internetno naročilo, v zvezi s katerim bi se pojavila reklamacija;

- v naslednjem koraku se referente nauči narediti celotni prenos internetnih naročil. Za prehodno obdobje bi klicni center in IOS izmenično opravljala to nalogo oziroma bi si pomagala;
- sčasoma bo oskrba internetnih naročil zadolžitev IOS-a, vendar pa bodo v izjemnih primerih lahko to opravili tudi koordinatorji. Trenutno stanje namreč povzroča nekaj težav z izvajanjem oskrbe internetnih naročil. V primeru odsotnosti koordinatorjev v času kolektivnega dopusta klicnega centra¹⁷ je namreč potrebno za to usposobiti enega od svetovalcev, ki sprejema dohodne klice. V primeru predlaganega bi bojazen, da bodo internetna naročila izostala, povsem odpadla.

Predlagana rešitev bi sicer za oddelek IOS pomenila dodatno nalogo in odgovornost, vendar pa bo hkrati prispevala k večjemu nadzoru nad internetnimi naročili. Referenti si bodo lahko prihranili tudi precej časa s tem, da bodo lahko sami pregledovali naročila v primeru reklamacij. Koordinator v klicnem centru pa bo, če bo to potrebno, še vedno imel možnost pregleda internetnih naročil. V vsakem primeru bodo v tem primeru reklamacije v zvezi z internetnimi naročili rešene hitreje in predvsem takoj, ko jo bo referent prejel v reševanje. Opozoriti pa je potrebno na reorganizacijo oziroma novo razporeditev dela. Kot smo omenili, prenos odgovornosti zahteva dodaten čas za izvedbo naloge, zato je potrebno na novo določiti nekatere zadolžitve, ki jih opravljajo referenti, ter s tem čim bolj vplesti novo nalogo v že obstoječ sistem.

Kratkoročna rešitev je povezana z organizacijo dela v klicnem centru. V času povečanega obsega dela je potrebno zagotoviti tudi dodatno pomoč pri prenosih naročil. V ta namen je potrebno nekoga še pred tem obdobjem naučiti narediti prenose, bodisi je to svetovalec na dohodnih klicih (ki to nalogo opravlja tudi v času kolektivnih dopustov) bodisi v obliki študentskega dela. Druga možnost pa je dostop do oddaljenega namizja, ki omogoča koordinatorju opravljanje prenosa internetnih naročil, brez da zapusti svoje delovno mesto. Takšno rešitev podpira oddelek informatike, ki tak dostop omogoči. Hkrati bo v prihodnosti to lahko omogočeno tudi referentu v IOS-u.

¹⁷ Svetovalci in koordinatorji imajo v poletnem času kolektivni dopust, vendar le tisti, ki delajo na odhodnih klicih – svetovalci, ki sprejemajo klice, so v klicnem centru prisotni tudi v tem času.

5. POVZETEK

Obstoj posamezne (profitne) organizacije je odvisen od njene uspešnosti nastopanja na trgu. Pri tem je potrebno opozoriti, da se razmere na trgu spreminjajo, razlogov za to pa je več, povzročijo jih spremembe v okolju. Jones (v Rant 2008: 82) omenja dve vrsti sil, in sicer prva skupina sil, ki vplivajo na okolje, vključuje delovanje potrošnikov, distributerjev, sindikatov, konkurentov in dobaviteljev, ki so omejeni na delovanje znotraj določene panoge. Druga vrsta sil pa vpliva na vse panoge in so ekonomske, tehnološke, demografske, mednarodne, kulturne in politične narave. Vsaka organizacija se v določeni stopnji svojega obstoja prej ali slej sreča s temi dejavniki. V času svojega delovanja se jim je prilagajala tudi Mladinska knjiga Založba, ki je na trgu prisotna že več kot 60 let. Razmere v okolju so se od začetka njenega obstoja pa do danes izrazito spremenile.

Spreminjajoče se okolje je pojav, s katerim so se soočili tudi knjižni klubi, še posebej Svet knjige, ki je bil ustanovljen leta 1974. Cilj knjižnega kluba je približati knjigo slovenskemu prebivalstvu in širiti bralno kulturo, zato svojim članom omogoča ugoden nakup knjig. Knjižni trg je glede na število bralcev v Sloveniji izredno nasičen in eden najmanjših v Evropi (Hrastar 2004: 18), konkurenca med založniki je velika, knjige pa so v primerjavi z večino ostalih evropskih držav (pre)drage (Gaši v Hrastar 2004: 15). Pomemben dejavnik, ki vpliva na razširjenost in uspešnost knjižnega kluba, so potrebe članov. Kupci oziroma stranke postajajo vedno bolj zahtevni, želijo si večje ugodnosti, dobre knjige in kakovostne storitve. Nove zahteve so posledica konkurence med založniki. Knjige, ki jih izbirajo, morajo biti kakovostne in cenovno ugodne, hkrati pa želijo dodatne kakovostne storitve, ki jim jih knjižni klub mora omogočiti in zagotoviti, če želi obdržati svoje člane in jih pridobiti še več.

Nekaj potreb, ki so v zadnjem času nastale, smo opazili tudi v oddelku klicni center, kjer telefonski svetovalci prihajajo v neposreden stik s člani in pridobivajo pomembne informacije za knjižni klub. Z namenom, da bi obdržali in tudi pridobili čim več novih članov, se procesi prilagajajo in spreminjajo. Pri tem pa so se pojavile ovire: nove storitve in prilagoditve članom so se pričele pojavljati v vedno večjem obsegu, kar je posledično pomenilo vedno več odstopanj od ustaljenega organizacijskega procesa.

Zato smo v tej nalogi pregledali nekaj procesov, ki so v klicnem centru in posledično tudi v informacijsko oskrbovalnem središču povzročili povečanje obsega dela.

Pri pregledu in analizi organizacijskih procesov smo se osredotočili na tri, ki so glede na postavljene kriterije pokazali največji potencial za izboljšave (glej poglavje 4.3 *Analiza procesov*), in sicer so to prenos opomb v reklamacije, sprejem in obdelava ročnih naročil ter oskrba internetnih naročil. Podroben pregled je osvetlil nekatere skupne problematične točke:

- vsi obravnavani procesi zahtevajo veliko dodatnega časa;
- vključujejo več zaposlenih, torej posrednikov;
- potekajo v različnih oddelkih;
- povečujejo obseg dela;
- omogočajo prelaganje odgovornosti na drug oddelek;
- povzročajo večje število napak in s tem posledično nove reklamacije;
- vsem obravnavanim procesom je možno zagotoviti tehnično oziroma programsko podporo.

V študiji sem preverjala naslednje hipoteze:

H1: Znotraj procesov, ki potekajo med oddelki, se pojavljajo ovire. (Med potekom procesov se pojavljajo ovire.)

- a. Ovire, ki se pojavljajo v poteku procesov, so sistemske narave. (Naloge in odgovornosti niso primerno definirane in določene.)
- b. Ovire, ki se pojavljajo v poteku procesov, so individualne narave. (Naloge in odgovornosti se ne izvajajo korektno zaradi napak oz. neprimernega delovanja zaposlenih.)
- c. Ovire, ki se pojavljajo v poteku procesov, so tehnološke narave. (Tehnološka opremljenost oddelkov povzroča ovire v poteku procesov oz. jih upočasni.)

H2: V poteku procesov med oddelki se pojavlja prelaganje odgovornosti.

- a. Prelaganje odgovornosti, ki se pojavlja med oddelki, je posledica široko definiranih nalog.

- b. Prelaganje odgovornosti, ki se pojavlja med oddelki, je posledica razmeroma visoke stopnje medsebojnega sodelovanja.

Prvo splošno hipotezo lahko potrdimo: znotraj procesov, ki potekajo med oddelki oskrbe članov, se pojavljajo ovire. Že grob pregled obravnavnih procesov pokaže, da je delo zaposlenih zaradi določenih dejavnikov moteno in onemogoča normalen in tekoč potek dela. Zaradi boljšega pregleda nad problematiko pa smo znotraj tega preverjali še druge hipoteze, med katerimi zavračamo hipotezo, da so ovire, ki se pojavljajo, sistemske narave. Ta hipoteza se nanaša predvsem na definiranje nalog in odgovornosti, vendar smo ugotovili, da so le-te primerno definirane in porazdeljene med oddelki. Prav tako zavračam naslednjo hipotezo, torej da so ovire znotraj oddelkov individualne narave. Ovire, ki so se pojavile, niso posledica napak in neprimernega delovanja zaposlenih, temveč so posledica novih potreb, ki so jih člani izrazili na trgu storitev. Potrdimo pa lahko naslednjo hipotezo, ki pravi, da so ovire tehnološke narave. Tehnologija v obliki programske podpore v oddelkih namreč otežuje potek procesov, saj ne podpira določenih storitev, ki jih člani zahtevajo in ki tudi v splošnem postajajo standard v organizacijah, ki se ukvarjajo s prodajo končnim uporabnikom.

Drugi sklop hipotez se nanaša na problem prelaganja odgovornosti. V splošnem lahko le delno potrdimo drugo osnovno hipotezo, torej da v poteku procesov med oddelki prihaja do prelaganja odgovornosti. S to trditvijo se le deloma strinjamo. V analizi intervjujev smo ugotovili, da če se prelaganje odgovornosti na drug oddelek že pojavi, je to posledica ali preobremenjenosti zaposlenih ali do njega pride pri aktivnostih, ki so dvoumne in temeljijo na subjektivni odločitvi. Hipotezo, da je prelaganje odgovornosti posledica široko definiranih nalog, bomo zavrnili. Hipotezo, da je prelaganje odgovornosti posledica razmeroma visoke stopnje medsebojnega sodelovanja, pa lahko potrdimo.

Tema, ki sem se je lotila, razkriva, koliko možnosti za optimiziranje procesa še obstaja znotraj že tako dobro utečenega sistema. Ko se lotimo pregleda poslovanja organizacije, se ne smemo omejiti zgolj na številske, kvantitativne podatke, saj nam lahko zakrijejo bistvene probleme, ki se pojavljajo v toku procesov. Pozorni moramo biti tudi na druge dejavnike (Stablein v Clegg in Hardy 1999). Odgovornost in naloga

organizacije pa je, da uspe in zna prepoznati, kje se skriva potencial. Eden večjih izzivov, s katerim se Mladinska knjiga že sooča, je razvoj programske opreme, ki bo poenostavila in poenotila procese znotraj različnih prodajnih poti, uporabna pa bo v vseh državah, kjer ima organizacija svoja podjetja. Poraja se občutek, da na tem področju že zaostaja. Eden od razlogov za zamujanje pri programski podpori je očitno prepozna odzivnost organizacije, kar je lahko posledica slabega pretoka informacij, torej da organizacija ne zazna potrebe po napredku oziroma da ima slabo razvito sposobnost sprejemanja in spoznavanja potreb, ki se pokažejo pri običajnem poteku procesa (Murovec in Prodan 2008). Vendar pa je potrebno omeniti, da je zaradi kompleksnih procesov v Založbi in zaradi obsega podatkov (tudi v različnih državah) vpeljava tehnoloških inovacij izredno draga investicija. Mladinska knjiga se zaveda, da mora na tem področju iti v korak s časom, zato je vodstvo organizacije v svoj strateški načrt vključilo posodobitev in uvedbo *Customer Relationship Management* (CRM), ki je ena izmed prioritetenih nalog.

Ob koncu ne smemo pozabiti na zelo pomembno komponento v organizaciji: to so njeni zaposleni, njen človeški kapital. Prevečkrat se pozabi na ljudi, ki se srečujejo s konkretnimi težavami in jih organizacija poskuša rešiti na svoj način, brez posvetovanja in informiranja, kaj se dogaja. S tem izgublja pomemben vir in tvega, da pravi problemi ne bodo odpravljeni. Organizacija mora zato zagotoviti pogoje, da bodo zaposleni lahko dobro in kakovostno opravljali svoje delo, da bodo pri svojem delu motivirani in zadovoljni. Tega se zavedajo tudi v Mladinski knjigi, saj na različne načine poskušajo v optimiziranje procesov vključevati svoje zaposlene. Kot primer naj navedem projekt »Imam idejo!«, ki vzpodbuja proaktivno razmišljanje in vpeljavo novih idej v delovne procese. Poleg tega organizacija vzpodbuja interna izobraževanja, ukvarjanje s ključnimi kadri ter prenos izkušenj. Hkrati pa se je organizacija vključila tudi v projekt merjenja organizacijske klime v Sloveniji, kjer je v zadnjem merjenju v letu 2007 dosegla dobre rezultate.

Zaposleni v oddelkih oskrbe in klicni center so pomemben vir informacij, ki jih mora organizacija znati uporabiti, zato je v njenem interesu, da nadaljuje v smeri vzpostavljenega sistema komuniciranja, ki bo omogočal in vzpodbujal pretok pomembnih informacij. Merjenje organizacijske klime je pokazalo, da so zaposleni v Mladinski knjigi v splošnem zadovoljni, takšna ugotovitev pa lahko pomeni nevarnost

za organizacijo, da na tem področju »zaspi«. Zato je še toliko bolj pomembno, da nadaljuje z vključevanjem svojih zaposlenih v optimiziranje procesov. S tem bo veliko dosegla: v prvi vrsti si bo pridobila konkurenčno prednost, saj bo strankam prijazna. Nenazadnje pa bo zaposlenim, ki zastopajo organizacijo na prvi bojni črti, omogočila, da lahko tudi sami prispevajo k napredku in da je njihovo delo opaženo in cenjeno. Navsezadnje si to želi vsak.

6. LITERATURA IN VIRI

1. Clegg, Stewart R. in Cynthia Hardy (2005): *Studying Organization: Theory & Method*. London: Sage Publication.
2. Crkvečnik, Darinka, Barbara Gorše, Darja Bogataj, Bojan Eror, Mojca Korošec, Majda Saje in Mirica Špec (2005): *Gradivo za nove svetovalce*. Intranetno gradivo podjetja Mladinska knjiga Založba, d.d. (11. april 2008).
3. *Dobrodošli v Svetu knjige! – Dobrodošlica* (2007). Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
4. *Etični kodeks* (2007). Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
5. Haralambos, Michael in Martin Holborn (1999): *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. Hrastar, Petra (2004): *Bralna kultura na Slovenskem v 2. polovici 20. stoletja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Intervju s Silvo Kranjec, vodja službe Informacijsko oskrbovalni center. Ljubljana, 18.12.2007.
8. Intervju z Alenko Lipar, vodja službe Klicni center. Ljubljana, 14.12.2007.
9. Ivanko, Štefan (2004): *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Kavčič, Barbara (2003): *Organizacijska struktura in kadrovska funkcija v Krekovi zavarovalnici d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

11. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
12. Kogovšek, Boštjan in Helena Lukman (2007): *Magic – Navodila za koordinatorja*. Intranetno gradivo podjetja Mladinska knjiga Založba, d.d. (12. februar 2008).
13. Kovač, Jure (1998a): Procesni pogled na organizacijo. *Slovenska ekonomska revija* 49(3), 258–266.
14. Kovač, Jure (1998b): Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 31(4), 202–213.
15. *Letno poročilo MKZ 2005* (2006). Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
16. Lipar, Alenka (2006): *Telefonski studio – Standardi in pravilnik dela*. Intranetno gradivo podjetja Mladinska knjiga Založba, d.d. (12. februar 2008).
17. Lipovec, Filip (1987): *Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
18. Lukman, Helena (2007): *Magic Klubi – Navodila za svetovalce*. Intranetno gradivo podjetja Mladinska knjiga Založba, d.d. (12. februar 2008).
19. Marinšek, Vanja (2006): *Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem v Mladinski knjigi Založbi*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Marketingteacher.com (2008): *SWOT Analysis: Lesson*. Dostopno na http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm (14. april 2008).
21. Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall.

22. Mladinska.com (2008): *Skupina MK – Zgodovina*. Dostopno na <http://www.mladinska.com/skupinamk.aspx?docid=213500> (12. februar 2008).
23. Mladinska knjiga (2008a): *Shramba – Organiziranost*. Intranetno gradivo. Dostopno na <http://www.mknet.si/shrambadatotek.aspx?nodeid=2528&rootnodeid=2135> (12. februar 2008).
24. Mladinska knjiga (2008b): *Shramba – Organiziranost*. Intranetno gradivo. Dostopno na <http://www.mknet.si/shrambadatotek.aspx?nodeid=2411&rootnodeid=2135> (12. februar 2008).
25. Morgan, Gareth (2004): *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Možina, Stane, Franc Jamšek, Ivan Svetlik, Zvone Vodovnik in Nada Zupan (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Murovec, Nika in Igor Prodan (2008): The Influence of Organizational Absorptive Capacity on Product and Process Innovation. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 41(2), 43–49. Dostopno na <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/756/657> (12. april 2008).
28. Nohria, Nitin in Robert G. Eccles (1992): *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Rant, Melita (2008): Strukturno prilagajanje podjetij v Sloveniji v obdobju 2000–2005. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 41(2), 81–88. Dostopno na <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/748/649> (12. april 2008).

30. Scholieren.samenvattingen.com (2008): *Organizations: rational, natural and open systems*. Dostopno na <http://scholieren.samenvattingen.com/documenten/show/0467670/?query=> (12. april 2008).
31. Scott, Richard W. (2003): *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
32. *Standard pogovora v telefonskem studiu* (2007). Intranetno gradivo podjetja Mladinska knjiga Založba, d.d. (11. april 2008).
33. Thompson, Paul in David McHugh (2002): *Work Organizations: A Critical Introduction*. New York: Palgrave.
34. Trtnik, Tina (2005): *Organizacija Knjižnice Otona Župančiča*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Vila, Antun (1994): *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
36. Vila, Antun in Jure Kovač (1997): *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGA A: Intervju z Alenko Lipar, vodjo službe klicni center

a. Katere so osnovne naloge in odgovornosti oddelka ____?

Opisano je v gradivu *Telefonski studio – Standardi in pravilnik dela*.

b. Struktura oddelka – grob opis.

Opisano je v gradivu *Telefonski studio – Standardi in pravilnik dela*.

1. Katere so po vašem mnenju prednosti v sodelovanju KC in IOS-a?

Brez sodelovanja sploh ne gre.

2. Pri čem sta klicni center (KC) in informacijsko oskrbovalno središče (IOS) po vašem mnenju najboljša? Kje najboljše sodelujeta?

Dobro sodelujeta na vseh področjih – ročna naročila, spremembe naslovov strank, spremembe statusa člana itd.

3. Kakšne so slabosti v sodelovanju KC in IOS?

Največja slabost je, da KC nima povratne informacije, kaj se zgodi z določeno reklamacijo oziroma spremembo.

4. Ali po vašem mnenju prihaja do prelaganja odgovornosti med oddelkoma KC in IOS?

Do prelaganja odgovornosti lahko pride pri dvomnih izčlenitvah, ki niso po pravilih. Prihaja tudi do podvajanja dela. To delo je ročno in temelji na subjektivni odločitvi. Nimamo tudi pravih informacij, na podlagi česa se IOS odloči za izčlanitev.

5. Kakšni so po vašem mnenju razlogi, da prihaja do prelaganja odgovornosti? Kaj lahko ob tem sklepamo, kaj to pomeni za vas (kot vodjo)?

Razlog za prelaganje odgovornosti je predvsem to, ker ne moremo točno definirati nalog in pristojnosti. Gre namreč za nestandardne postopke, za izjemne primere.

6. Kje po vašem mnenju v sodelovanju med KC in IOS prihaja do največjih ovir? Na kateri točki sodelovanja vi vidite največ težav?

Največja ovira trenutno so tehnične težave. Program ne omogoča istočasnega vpogleda v aktualno stanje.

7. Kje so po vašem mnenju realne možnosti za izboljšave (kratkoročno, dolgoročno)?

Kratkoročno je to zgolj sprotno odpravljanje napak, reševanje opomb, klasifikacija opomb. Dolgoročno pa je izpopolnjen CRM.

8. Katere od nalog bi lahko vi opredelili kot neprimerno definirane (npr. da ni točno določeno, kdo naredi določeno nalogo)? Kdo po vašem mnenju mora te naloge definirati?

Menim, da so naloge jasno definirane. Vsi pa moramo delati na kvaliteti, da ne prihaja do napak.

9. Katere naloge bi lahko našteji, ki po vašem mnenju niso korektno opravljene zaradi napak oziroma neprimernega vedenja zaposlenih? Zakaj po vašem mnenju prihaja do tega?

V KC je to neprimerno vedenje do strank, potrebno je izobraževanje svetovalcev. Tudi zamujanje s posredovanjem opomb v reševanje IOS-u, te opombe posreduje koordinator. Referenti v IOS-u pa bi morali opombe in reklamacije reševati sproti. Do tega prihaja predvsem zaradi povečane količine dela v obdobju, ko je povečan obseg dela (na primer v času opominjanja za nenakup).

10. Koliko po vašem mnenju na težave v procesih vpliva informacijski sistem, programska oprema?

Obstoječi program je bil narejen za potrebe kluba, ki pa je zdaj že zastarel. Pojavile so se nove zahteve, tega programa pa ni možno nadgrajevati. Zaradi programa, ki ga bolj ali manj uporablja le klicni center, tukaj opravljamo tudi del nalog, ki so del oskrbe članov. To pa je posledica stare organizacijske strukture – do pred dvema je bil klicni center organizacijsko del sektorja Klubi, program je bil torej zasnovan, da zadosti potrebam kluba. Ta del nalog je po organizacijski spremembi ostal v klicnem centru, čeprav po sami definiciji spada v oskrbo.

PRILOGA B: Intervju s Silvo Kranjec, vodjo službe *informacijsko oskrbovalno središče*

a. Katere so osnovne naloge in odgovornosti oddelka ____?

Osnovne naloge in odgovornosti oddelka so:

- a. Reševanje reklamacij (najpomembnejša naloga), ki nastanejo zaradi napačnih računov, poškodovanih artiklov. Oblikuje se tabela reklamacij, kjer je razdelano, kako se ukrepa v primeru konkretne reklamacije;
- b. Pravilen in hiter vnos naročil. Del vnašanja naročil se izvede že v klicnem centru, in sicer v program Magic. Z nočnimi obdelavami se ta naročila prenesejo v Libris. Vsakodnevno pa je potrebno naročiti obdelave naročil, ki izdelajo račun z dobavnico, ki se izpiše v skladišču. Izdela se tudi oddajna knjiga, zbirni nalog – podatki, ki so potrebni, da se paket odda na pošto. Čas med oddajo naročila in oddajo paketa na pošto naj bi bil do 24 ur. Glavnina naročil je plačana po povzetju. Spremljajo se tudi informacije o plačilu, vrnjenih paketih itd.;
- c. Pravilen vnos novih članov. Tudi tukaj del novih članov vnašajo v klicnem centru. Določi se datum začetka članstva, pošlje članska izkaznica in pozdravno pismo;
- d. Pravočasno pošiljanje gratisa (darila ob vpisu) – del v klicnem centru, del vnesejo v IOS-u (za zastopniško pridobljene);
- e. Reševanje opomb članov, izpis članov – dnevno prejme IOS tudi do 200 pisem (odvisno od obdobja). Vsem je potrebno pisno odgovoriti, na primer kdaj lahko član zaključi članstvo;
- f. Oskrba klubskih centrov, ki pošljejo naročilo knjig, IOS ta naročila prenese v Libris. Obstajajo pravila naročanja (npr. omejitev izvodov za posamezne klubske centre, ki je določena glede na lokacijo). IOS tudi izvede inventuro za klubske centre, rešuje reklamacije (poškodovani artikli, nepravilni računi ...). IOS tudi naroča dodatne obdelave za prenos nakupov v klubskih centrih (na podlagi česar se ugotavlja izpolnjevanje članskih dolžnosti). Glede na nakupe članov se tudi dela mesečni obračun za klubske centre.

Poleg naštetih pa so naloge še oskrba pravnih oseb, vnos vseh artiklov in prodajnih cenikov v Libris. IOS je podporna služba. Podporo pa zagotavlja različnim prodajnim potem, in sicer so to: Klubi, splošna prodaja, revije Reader's Digest, pravne osebe.

b. Struktura oddelka – grob opis.

Glej *Slika 3.6.1: Organizacijska shema IOS*.

1. Katere so po vašem mnenju prednosti v sodelovanju KC in IOS-a?

Prednost v sodelovanju KC in IOS-a vidi predvsem v avtomatskem prihajanju naročil (kar je programsko omogočeno). Prednost se kaže tudi v poznavanju celotnega procesa in trenutnih akcij, ki so v teku (informiranje z obeh strani). Prednost je tudi prihajanje (smiselni) opomb v IOS (reklamacije).

2. Pri čem sta KC in IOS po vašem mnenju najboljša? Kje najbolj sodelujeta?

KC in IOS sta najboljša v prenosu informacij in reševanju reklamacij.

3. Kakšne so slabosti v sodelovanju KC in IOS?

Slabosti v sodelovanju se kažejo predvsem v pomanjkanju časa za definiranje postopkov na vhodnih klicih. Predlog – razširiti znanje svetovalcev, kar bi posledično pomenilo manj klicev na IOS. Slabost se pokaže tudi v času opominjanja oz. tik po tem obdobju – veliko naročil se vrača, kar je (lahko) tudi posledica pridobivanja naročila članov za vsako ceno.

4. Ali po vašem mnenju prihaja do prelaganja odgovornosti med oddelkoma KC in IOS?

Menim, da ne prihaja do prelaganja odgovornosti. Svetovalci v klicnem centru ne morejo imeti enakih pooblastil kot referenti v IOS-u.

5. Kakšni so po vašem mnenju razlogi, da prihaja do prelaganja odgovornosti? Kaj lahko ob tem sklepamo, kaj to pomeni za vas (kot vodjo)?

Če že pride do prelaganja odgovornosti – referenti mogoče želijo preložiti del teh odgovornosti na svetovalce v KC. To pa je predvsem posledica preobremenjenosti (na primer - klicanje kupcev na podlagi vračil, nedobave).

6. Kje po vašem mnenju v sodelovanju med KC in IOS prihaja do največjih ovir? Na kateri točki sodelovanja vi vidite največ težav?

Največjo oviro v sodelovanju vidi v komunikaciji – ni obveščanja o problemih, ki se pojavljajo na oddelkih.

7. Kje so po vašem mnenju realne možnosti za izboljšave (kratkoročno, dolgoročno)?

Kratkoročne izboljšave – komunikacija, prenos informacij (trenutne aktivnosti); dolgoročne izboljšave – CRM.

8. Katere od nalog bi lahko vi opredelili kot neprimerno definirane (npr. da ni točno določeno, kdo naredi določeno nalogo)? Kdo po vašem mnenju mora te naloge definirati?

Neprimerno definirane naloge so: sprememba naslovov, baza fizičnih oseb – popravki, ki so narejeni v KC, so pogosto napačni. Definirati bi bilo potrebno, do katere mere se dovoli poseg v bazo.

9. Katere naloge bi lahko našteali, ki po vašem mnenju niso korektno opravljene zaradi napak oziroma neprimernega vedenja zaposlenih? Zakaj po vašem mnenju prihaja do tega?

Ni standardnih napak – če do napake pride, se jo sproti popravi. Pojavljajo se občasne napake, veliko teh napak pa se pojavi tudi s strani kupcev (na primer prenačijo se z naročilom, ne plačajo pošiljke, ne prevzamejo pošiljke, ne izpolnjujejo članskih obveznosti). Veliko napak, ki se pojavljajo in jih v IOS-u sproti odpravljajo, pa prihaja iz logistike (skladišče, nepravilno pakiranje artiklov, poškodovanje artiklov itd.).

10. Koliko po vašem mnenju na težave v procesih vpliva informacijski sistem, programska oprema?

Programska podpora je bila narejena prav za potrebe kluba in jih podpira. Možne so izboljšave (na primer ni možno vnesti vseh naročil). Lahko bi rekli, da program Magic podpira 90% vseh potreb.