

# UPRAVLJANJE POSLOVNIH PROCESVO KOT ODGOVOR NA SEDANJO KRIZO

Mag. Andrej Guštin



CREA d.o.o.  
www.crea.si | info@crea.si

## CREA in BPM

- Svetovanje in izvedba na področjih:
  - upravljanje poslovnih procesov
  - elektronsko poslovanje
- Upravljanje poslovnih procesov in delovnih tokov
  - načrtovanje in izboljšave
  - podpora upravljanju poslovnih procesov
  - povezava na elektronsko poslovanje
  - izobraževanje (delavnice, seminarji,...)



## Cilji prispevka v 3 stavkih

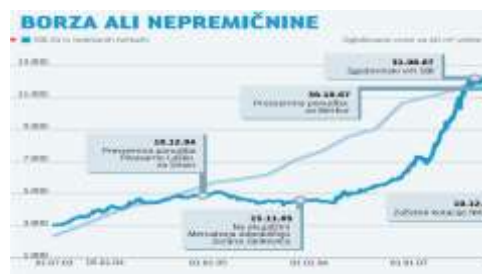
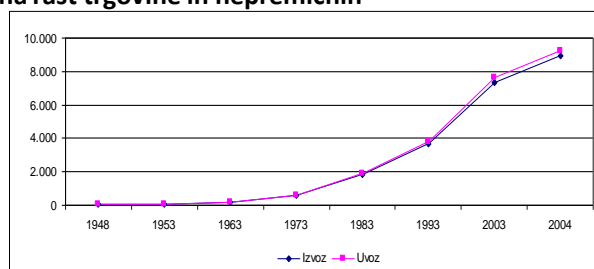
- Vedno začnimo od vrha navzdol.
- Obravnavajmo procese od začetka do konca (E2E) skozi verige vrednosti.
- Projekti izvedbe in prenove zahtevajo spremembo v načinu dela in razmišljanja vseh sodelujočih.

crea

3

## Izhodišče – RAST in ...

### Svetovna rast trgovine in nepremičnin



crea

4

## Izhodišče - ... padec



## Vzroki za spremembo procesov?

- Znatno povečanje običajne in e-konkurence
- Krajši produktni, storitveni in poslovni življenjski cikel
- Porast obsega in kompleksnosti organizacij
- Povečana moč deležnikov (večja pričakovanja)
- **Izboljšane tehnologije za e-poslovanje in upravljanje informacij**
- Globalizacija in informacijska doba
- **Veriga dodane vrednosti in omrežja preko celotne organizacije**
- **Zahteve za zvečanje učinkovitosti in uspešnosti**
- Problemi nadzora podjetij
- Zakonodaja, skladnost z mednarodnimi standardi
- Spreminjanje poslovnih modelov in nove poti na trg
- Mehčanje meja med zasebnimi in javnimi podjetji
- Mednarodna/globalna informacijska infrastruktura

## Spremljanje procesov, ljudje in tehnologije

- Izvajanje procesov in projektov prenove ni mogoče brez **ljudi**, **tehnologije** in **merjenja rezultatov**.
- Izvajanje procesov (redno delo) ne more zagotoviti visokih standardov brez **ljudi** podprtih z ustrezno **tehnologijo** in zmožnostjo razumevanja (**merjenje in analiziranje**) delovanja poslovnih procesov.
  - ▶ **4 dimenzije:**
    - **Strategija**
    - **Ljudje**
    - **Procesi**
    - **Sistemi**

crea

7

## Osnovne značilnosti procesa

- **cilji** procesa
- **lastnik** procesa
- začetek in konec procesa, vhodi in izhodi, dobro definirane notranje **vmesnike** in **odgovornosti**
- povezave z ostalimi procesi (upravljavskimi in podpornimi)
- **merljive** značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti procesov
- prepoznani notranji ali zunanji kupci in dobavitelji
- stalno izboljševanje



crea

8



## Ustvarjanje vrednosti

- Vsako podjetje obstaja z namenom ustvarjanja neke **vrednosti (proizvodi, storitve) za trg.**
- Za ustvarjanje in posredovanje te vrednosti potrebuje **notranji sistem procesov** in virov.
- Organizacijo lahko v splošnem razčlenimo na 5 ravni.



## Elementi procesne arhitekture

- Pri opredelitvi procesne arhitekture so ključni koraki:
  - Določitev ključnih poslovnih procesov (7; +/-2).
  - Določitev strateških ciljev, ki jih mora posamezni ključni poslovni proces doseči in do kdaj.
  - Opredelitev načina merjenja rezultatov (metrike, pričakovane vrednosti, pridobivanje dejanskih rezultatov).
  - Razčlenitve ključnih procesov v – število nivojev opredeljuje okvir procesnega vladanja.
- Določijo se lastniki procesov v procesni arhitekturi.
  - Za vsak ključni poslovni proces se določi lastnika in potrebne vire.
- Komuniciranje procesne arhitekture znotraj organizacije.

## Primer iz prakse



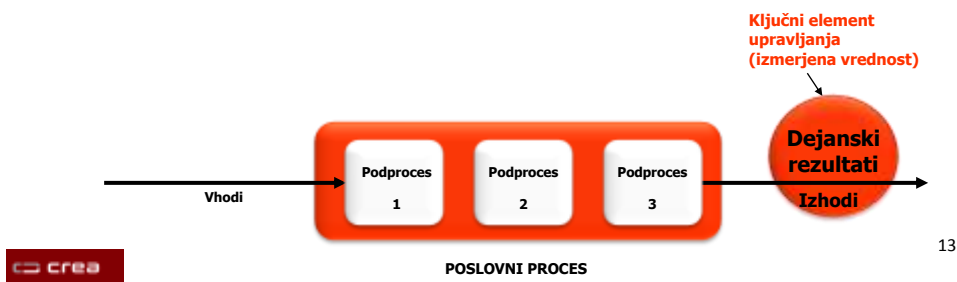
### 1. Procesna arhitektura

## Ključne vloge pri procesnem upravljanju

- Ključni vloge pri procesnem upravljanju sta:
  - **Lastnik procesa,**
  - **Organ, ki upravlja procesno arhitekturo.**
- Poleg teh dveh nastopa pri procesnem upravljanju še nekaj vlog (procesni tim, operativni vodja, stranka, ipd.).
- *V odvisnosti od posamezne organizacije, se naloge in odgovornosti posameznih vlog lahko razporedijo tudi med druge že obstoječe vloge.*

## Izvajanje poslovnega procesa

- Izvajanje poslovnega procesa
  - Ustvarja in posreduje vrednost strankam
  - Se razteza preko celotne organizacije
- Je delo, ki je potrebno za posredovanje vrednosti strankam
- Uspešnost delovanja poslovnega procesa presojamo na podlagi dejanskih rezultatov:
  - **Točke preloma: točke merjenja**
  - **Poslovna pravila: točke kontrole**
  - **Trenutki resnice: točke zadovoljstva strank**



## Spremljanje delovanja procesov

- *Delovanje procesov zaznavamo prek merjenja rezultatov.*
- *Razlika med izmerjenimi rezultati in planiranimi je osnova za izvedbo ukrepov za izboljšanje rezultatov delovanja poslovnega procesa.*
- Povezava med rezultati merjenja ter odgovornostmi in pooblastili (procesno vladanje) omogoča resnično upravljanje poslovanja, ki je trajnostno vzdržno .
- .... če ne **meriš** rezultatov delovanja, enostavno ne **upravljaš** poslovanja ...
- Pa vendar le redka podjetja uspešno in učinkovito merijo delovanje procesov, še bolj redka pa so tista, ki rezultate merjenja povežejo s pristojnostmi in odgovornostmi.

## Zveza med cilji, metrikami in rezultati

CILJ	METRIKE
Kakovost in uspešnost	Ustreznost izdelka ali storitve Zadovoljstvo strank Cena Konsistentnost itd.
Učinkovitost	Stroški izvedbe Čas obdelave/pregleda Čas čakanja od prihoda do pregleda
Prilagodljivost	Čas do uvedbe nove storitve ali procesa Delež čas/stroški pri spremembah Prilagodljivost zaposlenih/število predlaganih izboljšav itd.

- Metrika je **merilo uspešnosti**.
- Skupni imenovalac večine metrik so: **čas (t), stroški (€), količina (N,%)** in **zadovoljstvo strank**.
- **Rezultat** je dejanska (izmerjena) vrednost metrike.

15



## Upravljanje poslovnega procesa

1. Po vzpostavitvi metrik je ključna postavitev različnih informacijskih zank, ki omogočajo **ustrezno ukrepanje** na podlagi pravih, točnih in pravočasnih informacij.
2. **Presoja** razlogov za odstopanja med dejanskimi in pričakovanimi rezultati na podlagi zbranih podatkov iz kontrolinga poslovnih procesov.
3. **Opredelitev** potrebnih ukrepov v primeru odstopanj.
4. **Izvedba** ustreznih ukrepov v primeru odstopanj.





## Primer iz prakse



### 2. Procesne metrike



17

## Cilji prenove in upravljanja

- Znižanje operativnih stroškov ✓
- Povečanje produktivnosti ✓
- Boljši nadzor nad poslovanjem ✓
- Zmanjšanje delovnih bremen zaposlenih ✓
- Zmanjšanje napak ✓
- Povečanje zadovoljstva kupcev ✓
- Doseganje strateških prednosti na trgu s pomočjo informacijske tehnologije ✓



18

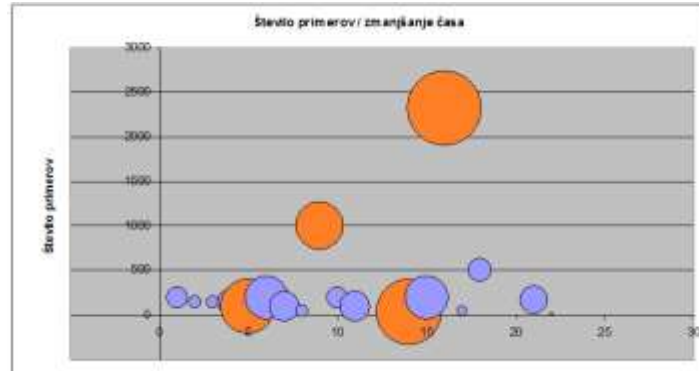
## Cilji in strateška usklajenost

- **Strateška usklajenost** je razsežnost procesnega upravljanja, ki usklajuje:
  - izvajanje procesov in
  - upravljanje (planiranje in kontroliranje) s strateškimi cilji organizacije.
- **Organizacijska usklajenost** je stopnja skladnosti med:
  - strateško usmeritvijo organizacije,
  - njenimi poslovnimi procesi,
  - njeno organizacijsko strukturo,
  - metrikami rezultatov delovanja poslovnih procesov in
  - nagrajevanjem.

## Primer iz prakse



### 3. Strategija in kaj je pomembno za podjetje



21



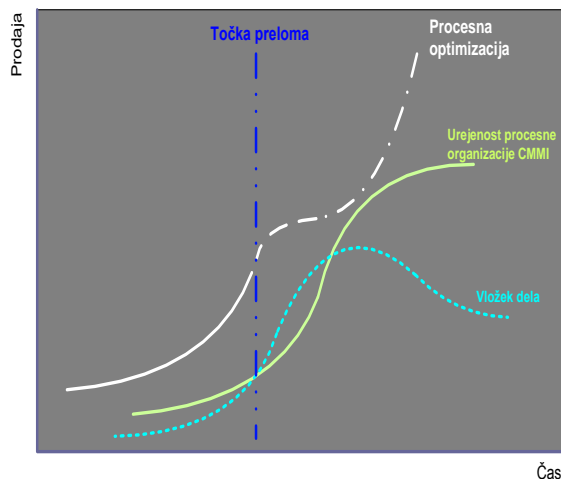
Sprememba je najtežja stvar v življenju!



22

## Kaj po točki preloma – smo boljši ali drugačni?

- Poslovanje deluje v procesnem okvirju
- Informacijska tehnologij popolnoma uravnotežena z zahtevami procesov
- Merjenje učinkovitosti se opira na ključne procese in dolgoročno donosnost
- Vmesniki do zunanjih procesov so znani in podpirajo procesno naravnano povezav
- Operativna izjemnost ključnih procesov



23

## Zaposleni in prenova procesov

- Pri zaposlenih v grobem ločimo dve vlogi v procesu:
  - Izvajalci - izvajajo konkretne naloge v procesu
  - Upravljalci - upravljajo izvajanje procesa
- Za obe skupini je pomembno:
  - Izobraževanje in usposabljanje
  - Jasno opredeljene:
    - naloge (te morajo biti dokumentirane v sistematizaciji delovnih mest)
    - odgovornosti in pooblastila ter
    - metrike (te morajo biti dokumentirane v okviru sistemov redne spremljave rezultatov delovanja)
  - Komuniciranje (o spremembah v procesu, o vlogah, odgovornostih in pooblastilih, o umeščenosti procesa, o rezultatih itd.).
  - Podpora (usmerjanje in spremljanje napredovanja na delovnem mestu).
  - Povratne informacije (jasen in objektivni prikaz rezultatov dela).
- Tudi pri zaposlenih je pomembno meriti zadovoljstvo, prav tako vlogo čustev.



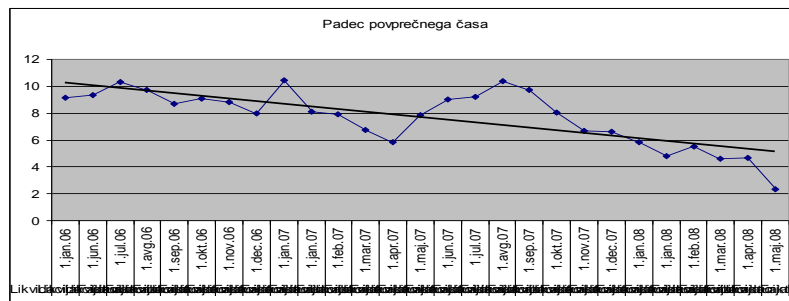
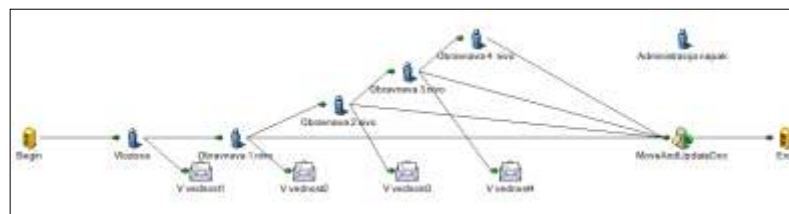
24

## Primer iz prakse

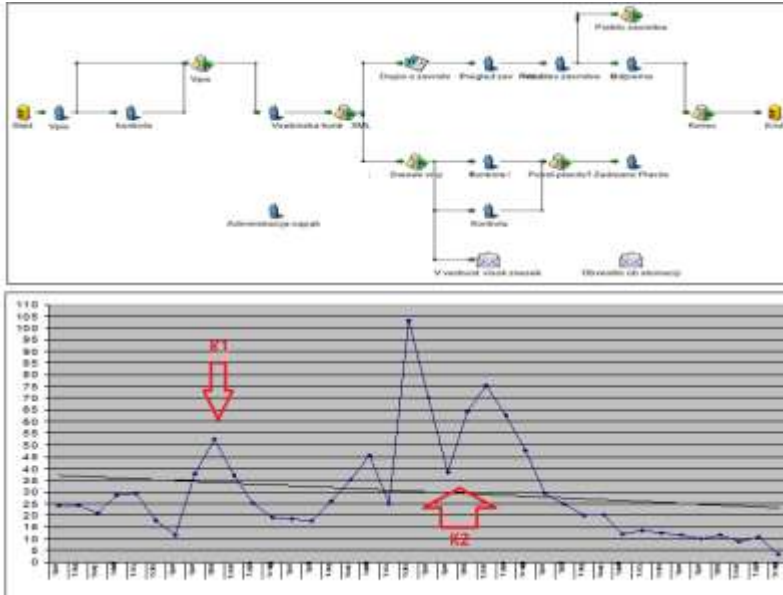


### 4. Prenova procesov

### Proces obdelave prejetih dokumentov



## Proces obdelave finančnih podatkov in obračuna storitev

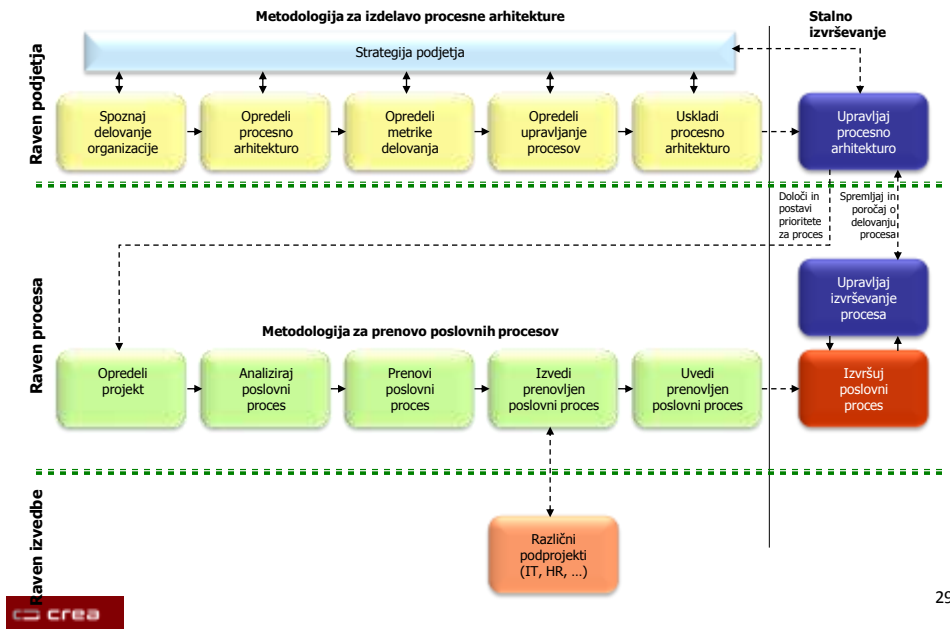


## Povzetek in zaključek

**crea**

CREA d.o.o.  
www.crea.si | info@crea.si

## Celovita metodologija upravlja poslovnih procesov



29

## Pomembne praktične izkušnje

- Izkušnje kažejo, da se pri obravnavi procesov največ pozornosti namenja izvajanju procesa, bistveno premalo, največkrat **nič, pa upravljanju procesa**.
- Dobre prakse so pokazale, da je pri uspešnih projektih izboljševanja poslovnih procesov namenjeno 50% časa upravljanju procesa in 50% čas upravljanemu procesu.
- Ključ do uspeha uvedbe procesnega pristopa je **upravljanje uvajanje sprememb** (veliko pozornost je potrebno nameniti izobraževanju, informiranju in sodelovanju vseh nivojev upravljanja in izvajanja poslov v organizaciji).
- Potrebno je pojasniti prednosti in priložnosti novega načina delovanja in mišljenja.
- Pristop zahteva velike spremembe v načinu delovanja, še mnogo večje pa v **načinu mišljenja** (slednje je tudi najtežji del projekta uvajanja procesnega pristopa delovanja in organiziranja in večina projektov "pade" na tej točki).
- Pri vodenju projektov izboljšav poslovnih procesov je praksa pokazala, da so bistveno bolj uspešni projekti tisti, ki jih vodijo poslovna področja (tisti, ki v procesu "živijo"), ne pa strokovne službe ali IT (vodja naj bi bil tisti, ki je "življenjsko" odvisen od procesa).

30

**HVALA ZA POZORNOST**

**Vprašanja?**



CREA d.o.o.  
[www.crea.si](http://www.crea.si) | [info@crea.si](mailto:info@crea.si)