



TALPAS

MENEDŽMENT POSLOVNIH PROCESOV UPRAVLJANJE IN IZVEDBA PROJEKTOV

Sebastian Lahajnar

sebastian.lahajnar@siol.net

Talpas, informacijske storitve, Izola

Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje



TALPAS



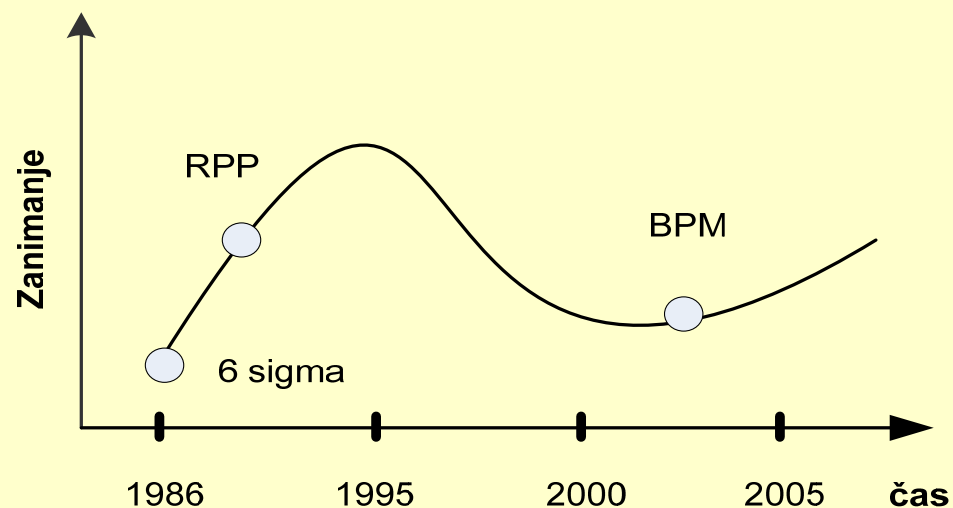
Agenda:

- Menedžment poslovnih procesov (MPP)
- Pristopi k spremembi poslovnih procesov
- Ključni dejavniki uspeha projektov MPP
- Določitev pristopov k preoblikovanju poslovnih procesov
- Suite za menedžment poslovnih procesov
- Preoblikovanje z uporabo celovitih programskih rešitev



TALPAS

- Pot, ki je pripeljala do današnjega pojmovanja menedžmenta poslovnih procesov (MPP) je bila dolga, tlakovana s številnimi uspešnimi in neuspešnimi poskusi doseganja učinkovitosti organizacije na podlagi obravnave njenih poslovnih procesov



Cikel zanimanja za MPP



TALPAS



Menedžment poslovnih procesov:

- Doseganje ciljev organizacije skozi izboljševanje, upravljanje in nadzorovanje ključnih poslovnih procesov
- Disciplina upravljanja, ki se osredotoča na izboljševanje učinkovitosti organizacije z upravljanjem njenih poslovnih procesov
- Poslovni pristop k upravljanju sprememb pri prenavljanju poslovnih procesov



TALPAS

- MPP ni preprost koncept, prav tako pa ni preprosta njegova implementacija
- Čeprav lahko vključevanje informacijske tehnologije prinese pomembne koristi za organizacije, ta ni predpogoj za uspešne projekte MPP
- Večjega pomena je zagotoviti ustreznost samih procesov (z izboljšanjem ali prenovo), šele nato se je smiselno posvetiti podpornim tehnologijam
- Sindrom ledene gore – vidnih zgolj 10 procentov njenega obsega
- Percepcija vidnega je odvisna od posameznikovega položaja
- Implementacija MPP je kompleksen in dolgotrajen proces, ki mora združevati vse možne vidike



Pristopi k spremembi poslovnih procesov

- **Preoblikovanje:** vključuje obsežno analizo obstoječega procesa, kateri sledi preoblikovanje, ki naj bi znatno izboljšalo proces
- **Avtomatizacija:** lahko se izvaja skupaj z preoblikovanjem ali samostojno (npr. uvajanje celovitih programskih rešitev, razvoj programske opreme s strani oddelka IT, zunanjih izvajalcev itd.)
- **Izboljševanje:** neprestano izboljševanje procesa je v domeni procesnega menedžerja ali npr. skupin za izboljševanje 6 sigma
- **Upravljanje:** osredotoča se na spremembe v upravljanju procesa (planiranje, organiziranje, merjenje, nadzorovanje)
- **Zunanje izvajanje:** izvajanje posameznih podpornih procesov se prenese na zunanjega partnerja



Ključni dejavniki uspeha projektov MPP:

- **Vodstvo:** za izvajanje projektov MPP je potrebno pridobiti naklonjenost ključnih ljudi znotraj organizacije (na najvišji ravni ali nižjih – odvisno od kompleksnosti projekta)
- **Izkušen menedžer MPP:** projektni vodja mora imeti poglobljeno znanje, izkušnje in spretnost pri upravljanju z vsemi deležniki
- **Povezanost s strategijo organizacije:** projekti se izvajajo s ciljem dodajanje vrednosti k izvajanju strategije in ciljev organizacije
- **Procesna arhitektura:** zagotavlja sinergijo in konsistenten pristop za različne projekte MPP znotraj organizacije in posledično največje možne koristi
- **Strukturiran pristop k implementaciji:** brez ustreznega strukturiranega pristopa k MPP, lahko projekt hitro postane kaotičen, s čimer se poveča njegovo tveganje



TALPAS

- **Upravljanje sprememb pri ljudeh:** procese izvajajo ljudje neposredno ali posredno z uporabo informacijske tehnologije, zato oni v končni fazi odločajo o končni uspešnosti vpeljave rešitve MPP
- **Zagon in zaključek projekta:** vse iniciative s področja MPP morajo biti usklajene znotraj organizacije, ob njihovem zaključku pa je potrebno opraviti revizijske preglede, ki zagotovijo prenos znanja s projekta na projekt
- **Vzdržljivo izvajanje:** organizacija mora vzpostaviti ustrezno procesno strukturo za njihovo aktivno vzdrževanje skozi čas
- **Realizacija vrednosti:** projektni vodje in sponzorji morajo zagotoviti ustrezno strukturo obvladovanja koristi in doseganje hitrih zmag že med projektom



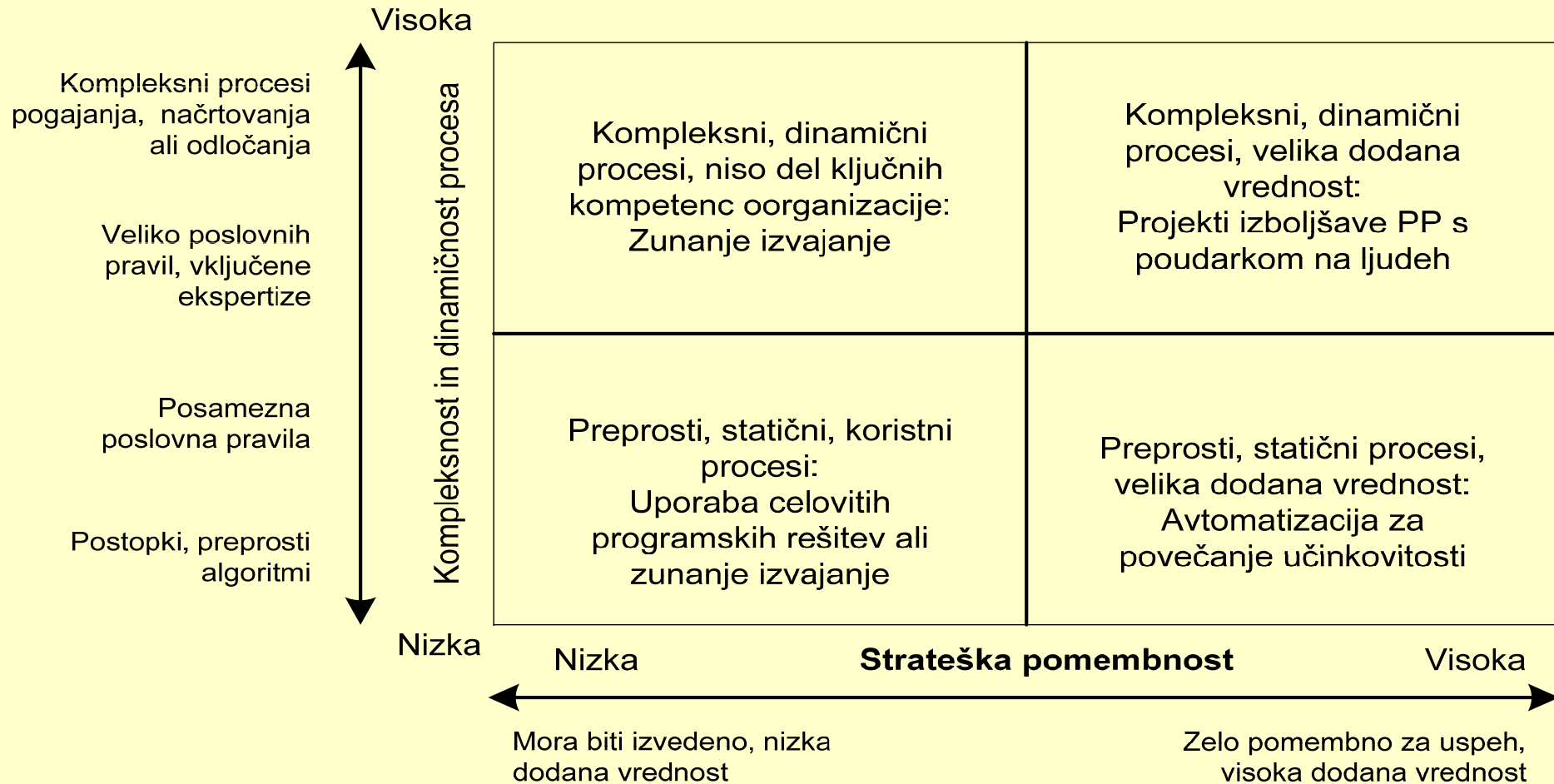
— TALPAS —

Določitev pristopov k preoblikovanju poslovnih procesov

- Matrika klasifikacije procesov - dve dimenziji:
 - **Kompleksnost in dinamičnost procesa:** število v proces vključenih podprocesov, število razmerij z ostalimi procesi, obseg potrebnih resursov, stopnja spreminjanja procesa skozi čas
 - **Strateška pomembnost procesa:** vrednost, ki jo proces prispeva k skupni vrednosti izdelka ali storitve organizacije
- Vsak proces uvrstimo v enega od štirih kvadrantov in na podlagi uvrstitve sklepamo, kako se je smiselno lotiti njegovega preoblikovanja



TALPAS



Matrika klasifikacije procesov



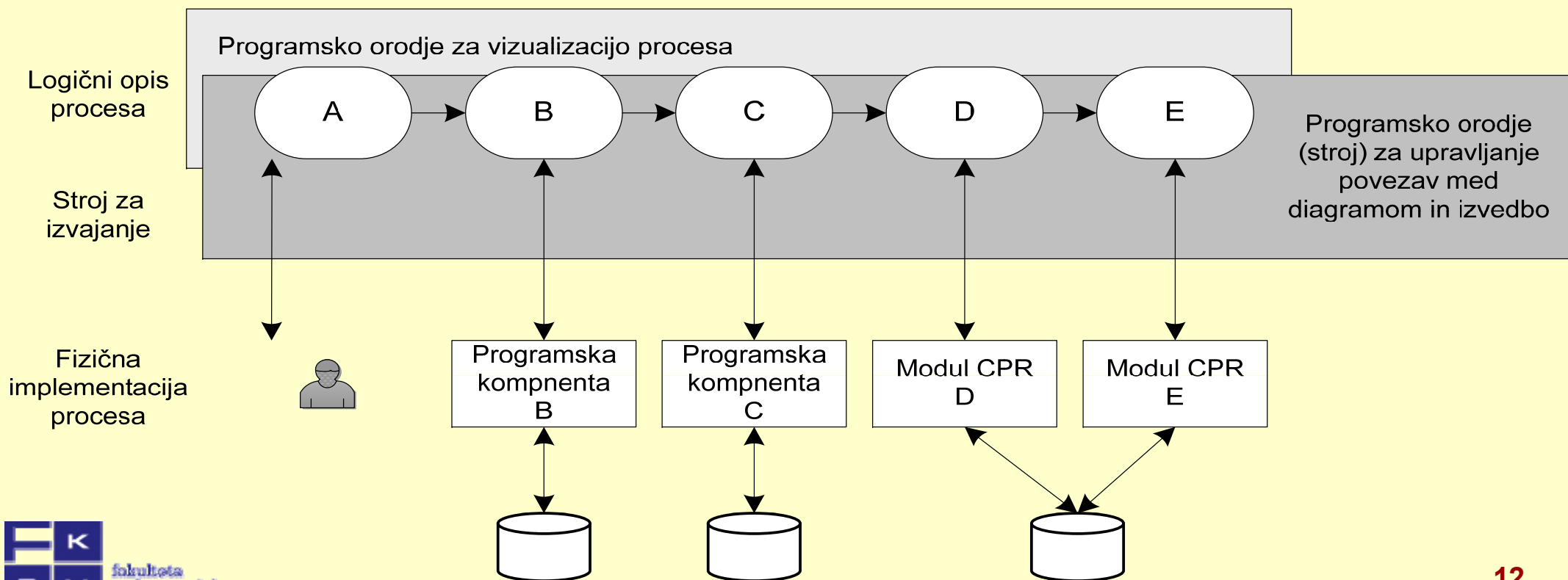
Suite za menedžment poslovnih procesov

- Kombinirajo funkcionalnosti orodij:
 - za upravljanja dokumentov in delovnih tokov
 - za integracijo programskih rešitev
 - za modeliranje poslovnih procesov
 - nove tehnologije, zasnovane na internetu
- SMPP - programski paketi, ki omogočajo menedžerjem ali poslovnim analitikom opis poslovnih procesov in njihovo naknadno (po potrebi) spreminjanje
- S stališča arhitekture IT gre za novo raven programske opreme, ki se nahaja nad ostalimi programskimi rešitvami organizacije in uporablja specifikacijo poslovnega procesa za določitev zaporedja klicev spodaj ležečih programskih rešitev



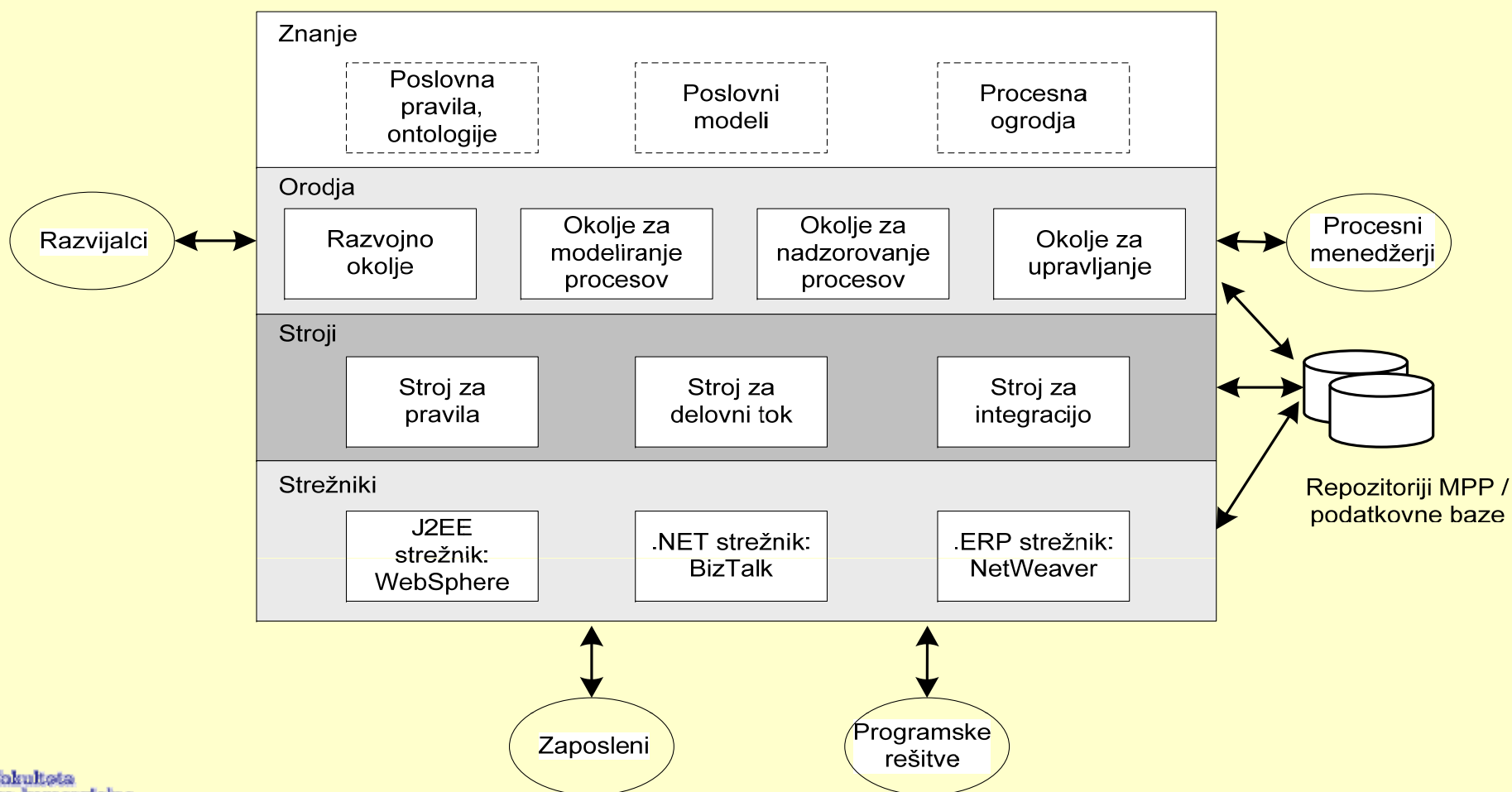
TALPAS

- SMPP vključuje:
 - Orodje za modeliranje - omogoča specifikacijo procesa
 - Stroj za izvajanje - izdelava instance programskih rešitev in jih zaključi





- 4 ravni arhitekture SMPP:





Preoblikovanje z uporabo celovitih programskih rešitev

- V devetdesetih letih je veliko organizacij nadgradilo svoje informacijske sisteme s celovitimi programskimi rešitvami (CPR)
- CPR - programske rešitve, ki omogočajo izvajanje določenih splošnih opravil (npr. finance in računovodstvo, skladiščenje, upravljanje s kadri itd.)
- Ponudniki CPR oglašujejo svoje izdelke kot podporo najboljšim procesom - moduli izdelani na podlagi študije procesov v različnih organizacijah in vključujejo najboljše identificirane prakse
- Resnica:
 - Celovite programske rešitve v najboljšem primeru pokrivajo povprečne procese, ki so bili opisani v preteklosti in ne najnovejših dognanj
 - Z uvedbo celovitih programskih rešitev uvajamo iste poslovne procese kot konkurenti, ni konkurenčne prednosti



TALPAS

- Pristop preoblikovanja poslovnih procesov z uvajanjem CPR poteka v obratnem vrstnem redu kot klasični pristop preoblikovanja:
 - Začne se s samo programsko rešitvijo oziroma z njenim posameznim modulom, ki se namesti na sistem
 - Nadaljuje se s preoblikovanjem predhodnega procesa organizacije, z namenom zagotoviti za programsko rešitev potrebne vhode in izhode
- Gre za prilagajanje načina dela organizacije zahtevam celovite programske rešitve
- Problem, ko želijo organizacije uporabiti CPR za podporo nerutinskim opravilom – potreba po prilagajanju
- CPR omogočajo določeno stopnjo prilagajanja:
 - Dodatne stroške že ob sami uvedbi sistema
 - Dodatni stroški pri vzdrževanju (uvedba višje verzije zahteva ponovno izvedbo prilagoditev)



TALPAS

- Rešitev problema prilagajanja CPR je uporaba SMPP
- SMPP omogočajo ločitev odvisnosti med moduli CPR in zagotavljajo prilagajanje procesa, brez prilagajanja samih modulov
- Danes se SMPP največ uporabljajo za izgradnjo sistemov za upravljanje procesov v kombinaciji z eno ali več CPR
- SMPP - grožnja prevladi vodilnih ponudnikov CPR, ti so odgovorili z uvajanjem lastnih SMPP (npr. SAP NetWeaver, Oracle BPM Suite, Microsoft BizTalk itd.)



TALPAS



Hvala za pozornost