

Modelovanje poslovnih procesa

Prof. dr Pere Tumbas

pere.tumbas@ef.uns.ac.rs

Prof. dr Predrag Matković

predrag.matkovic@ef.uns.ac.rs



- Utvrđivanje ključnih poslovnih procesa
- Analiza i prikazivanje poslovnih procesa
- Unapređivanje i merenje uspešnosti poslovnih procesa

- Ključni poslovni procesi –
- Procesni paradoks - Optimizacija poslovnih procesa ne podrazumeva i redizajn svakog poslovnog procesa jer može izazvati pogrešan efekat da i pored promena rezultati ostaju isti ili čak lošiji.
- Neophodan je odabir procesa koji stvaraju vrednost, a ne proizvoljno opredeljenje.
- Cilj: Premošćavanje horizontalnih granica i smanjivanje troškova unapređenja “krivih” procesa.
- Prelaz sa internog, sistemskog i tehničkog na eksterno, međufunkcijsko i na potrošače orijentisano shvatanje.

- Ne postoji standardni popis poslovnih procesa za pojedine vrste organizacija, već svaka razvija svoje procese u zavisnosti od situacije.
- Razlike u broju ključnih procesa su posledice različitih pristupa njihovoj identifikaciji.
- Postoji MIT priručnik sa više od 5.000 poslovnih procesa.

- 3-15 ključnih osnovnih poslovnih procesa.
- Poslovni plan može biti uvođenje procesnog menadžmenta u sve poslovne procese, mada se najčešće bira nekoliko da bi se opravdalo ulaganje u procesni menadžment.
- Ključni poslovni procesi utiču na strateški uspeh u organizaciji i ujedno su pokretači promena iz vertikalnih u horizontalne oblike organizacije.
- Ključni poslovni proces uključuje sve funkcije vezane za razvoj, proizvodnju specifičnih proizvoda, pružanje usluga potrošačima.
- Ipak pitanje je kako utvrditi poslovne procese?

- Utvrđivanje procesa može biti interno i eksterno.
 - Interno: Ko su ključni potrošači i koje im aktivnosti između inputa i outputa stvaraju vrednost.
 - Eksterno: Koji su glavni proizvodi koje potrošači žele od organizacije i koje su aktivnosti za njihovo stvaranje.
- Ključni poslovni procesi su uglavnom međufunkcijski i zajednički zadovoljavaju potrebe potrošača.

- Pristupi utvrđivanja ključnih poslovnih procesa:
 - Prvi uključuje praćenje bitnih promena stanja tokom stvaranja vrednosti.
 - Drugi uključuje utvrđivanje kontaktnih tačaka sa ključnim potrošačima. To su tačke za postizanje zadovoljstva ili nezadovoljstva potrošača.
 - Treći utvrđuje procese na osnovu vrste posla što je suprotno od poslovnih funkcija u kojima se posao obavlja.

- Alati za utvrđivanje ključnih poslovnih procesa.
 - Process/Stakeholder Value delivery Matrix: otkriva koji su procesi značajni za stakeholdera i nivo njihove značajnosti.
 - Prvo se utvrđuju stakeholderi i navode poslovni procesi preduzeća, a zatim se utvrđuje stepen povezanosti između stakeholdera i pojedinog procesa.
 - Drugo se utvrđuje relativna važnost svakog stakeholdera (ponder), kojim se zatim izračunava rang svakog pojedinog poslovnog procesa.
 - Salience/Worth Matrix: Matrica isticanja vrednosti je jedna od osnovnih alatki za analizu i utvrđivanje poslovnih procesa u koje treba ulagati.
 - Svrha matrice je bolje razumevanje organizacionih procesa i ukidanje onih koji ne stvaraju dodate vrednosti. Tako se na osnovu matrice može konstatovati i koje procese prepustiti u “outsourcing” ili ukinuti.

- Analiza poslovnih procesa ima za cilj postizanje efektivnosti, profitabilnosti i zadovoljenje potrošača.
- Razlika stvarnog procesa i definisanog procesa pokazuje na potrebu za novom organizacionom strukturom.
- Analiza poslovnih procesa pomaže u proveru da li su kontrolni sistemi na mestu, kako bi se smanjili rizici ili izloženost rizicima.

- Realizacija analize se sprovodi radi utvrđivanja:
 - Aktivnosti kojima se ne dodaje vrednost,
 - Redundantnih aktivnosti ili zadataka, koji se ponavljaju u različitim delovima organizacije ili se ponavljaju usled grešaka,
 - Sekvencijalnih aktivnosti i zadataka, koji se mogu provoditi paralelno ili se preklapati,
 - Aktivnosti koje se provode samo na osnovu iskustva, a nisu dokumentovane,
 - Neprimerene upotrebe tehnologije,
 - Nedostatka treninga, obrazovanja i znanja zaposlenih,
 - Načina davanja povratne informacije,
 - Veza između procesa koji nedostaju,
 - Nepotrebnih izveštaja,
 - Neprikladnih pravila i procedura,

- Analiza poslovnih procesa nema za cilj utvrđivanje organizacionih jedinica već opis procesa.
- Ipak, analizira se ko je odgovoran za proces i aktivnosti u njemu. Funkcijsko organizaciona analiza predstavlja neizostavni deo.
- Analiza se izvodi različitim metodima, tehnikama i alatima to su: upoređivanje dokumentovanih procedura, mapiranje poslovnih procesa, posmatranje celovitog procesa, analiza kritičnog puta, analiza matrice, matrica odnosa, pareto analiza, analiza procesnih ograničenja, analiza dodate vrednosti, analiza scenarija,

- Dijagram procesa koji prikazuje AS-IS stanje.
 - Takvom procesu se primeravaju različite alternative obavljanja procesa, a zatim upoređuju.
 - Nastaju COULD dijagrami procesa.
 - Na kraju se prikazuje TO-BE stanje.
-
- Analizom AS-IS poslovnih procesa se utvrđuje njihov kvalitet, uska grla, slabosti, područja kritična za unapređenje, ..
 - Analiza može biti različite detaljnosti i različitih troškova. Nivo se određuje prema cilju i veličini organizacije. Uobičajeno velika organizacija ima potrebu za analizom većeg broja procesa.

- Odabir nivoa detaljnosti analize je arbitraran i zavisi od svrhe i raspoloživog vremena.
- Poslovni proces, potproces, aktivnost, zadatak, korak, predstavljaju moguće nivoe analize. Najčešće je to do nivoa aktivnost, veoma retko dublje.
- Prema Pryoru, analizu čine sledeće aktivnosti:
 - Odabir poslovnog procesa,
 - Utvrđivanje svrhe odabranog poslovnog procesa,
 - Određivanje procesnih granica,
 - Utvrđivanje AS-IS procesa dijagramom,
 - Utvrđivanje TO-BE procesa dijagramom

- Opis poslovnih procesa predstavlja bitan element u poznavanju procesa, značajan za procesni koncept i upoznavanje istog od strane zaposlenih.
- Opis se izvodi tekstualno, ali i grafički. To prenosno znači: statički i dinamički.
- Organizacijski dijagram ili organigram prikazuju sliku strukture, koju većina smatra nedovoljnom jer prikazuje funkcije i njihovu strukturu bez linijske povezanosti.
- Procesne mape, prikazuju kako međusobno deluju aktivnosti i kako su povezane.

- Unapredjivanje poslovnih procesa može biti:
 - Kreiranje novih procesa,
 - Rad na postojećim procesima
 - Business Process Improvement (inoviranje poslovnih procesa)
 - Business Process Reengineering (temeljno poboljšanje procesa)
- BPI ima za cilj uvođenje inkrementalnih promena da bi se rešio problem - taktički.
- BPR ima za cilj promenu načina funkcionisanja procesa - strateški.
- Kombinacija inoviranja i temeljnog poboljšavanja je najbolje rešenje u unapredjivanju.

	BPR	BPI
Stepen promene	Radikalni	Inkrementalni
Polazišna tačka	“Beli papir”	Postojeći proces
Učestalost promene	Jednokratno	Kontinuirano
Vreme trajanja	Dugotrajno	Kratkotrajno
Pristup	Odozgo na dole	Odozdo na gore
Uobičajeni obuhvat	Širok – međufunkcijski	Uzak – unutar fn
Rizik	Velik	Umeren
Primarno sredstvo	Informacione tehnologije	Statistička kontrola
Vrsta promene	Kulturološka – strukturna	Kulturološka

- Promene mogu biti:
 - Automatizacija i informatizacija procesa –
 - Odnosi se na postojeće procese.
 - Uvode se gotova programska rešenja, integralni IS, razvijaju nova programska rešenja.
 - Promene procesa su određene i ograničene zahtevima programskih rešenja. (Procesi se prilagođavaju potrebama softvera)
 - Upravljanje poslovnim procesima –
 - Ostvaruje se primenom metoda i alata za praćenje i kontrolu realizovanih promena.

- Promene mogu biti:
 - Outsourcing poslovnih procesa –
 - Odnosi se na prepuštanje procesa drugim preduzećima na racionalnije i efektivnije izvođenje.
 - Projekti promene poslovanja –
 - Promena postojećih ili uvođenje novih procesa uz odgovarajuće organizacione i kulturalne promene uz prilagođavanje IT novom načinu poslovanja.

- Merenje uspešnosti procesa:
 - Argumenti su: spoznaja uspešnosti procesa, usredsređenost na kritične delove procesa, omogućuje se upoređenje procesnih ciljeva i odstupanja, praćenje trendova, brza realizacija promena, motivacija zaposlenih, ukidanje aktivnosti koje ne dodaju vrednost.
- Merenje podrazumeva tri merna elementa:
 - Mere (metrics) – kvantitativni izraz stepena u kojem sistem, deo ili proces poseduje traženu karakteristiku.
 - Merni pokazatelji (measure) – kvantitativni prikaz opsega, količine, dimenzija, kapaciteta ili veličine nekog obeležja proizvoda ili procesa.
 - Indikator (indicator) – mera ili kombinacija mera koja pruža uvid u proces, projekat ili proizvod.

- Uspešno odvijanje poslovnih procesa može se vrednovati na sledećim nivoima:
 - Efektivnost – Odnos u kojem se output procesa preklapa sa potrebama i očekivanjima potrošača. Sinonim je za kvalitet i postoji zbog potrošača.
 - Efikasnost – Nivo do kojeg su minimizirani resursi tj. uklonjeni prazni hodovi. Usmerena na korist organizacije.
 - Prilagodljivost – Mogućnost prilagođavanja procesa promenama, uočavanjem promena okruženja i dinamičkim redizajnom procesa.

- Procesni merni pokazatelji i merenje uspešnosti procesa uvode se u organizaciju pomoću mernih sistema. To su: BSC, Du Pont shema, ABC klasifikacija troškova, EFQM model samoocenjivanja, CMM model, statistička kontrola procesa, benchmarking, ...

Hvala na pažnji!