

E-podjetje: procesni vidik poslovanja

2. Procesni vidik poslovanja

- kaj so in zakaj poslovni procesi v organizaciji,
- procesna organiziranost,
- management poslovnih procesov,
- “e-oblike” organiziranosti.

Poslovni proces

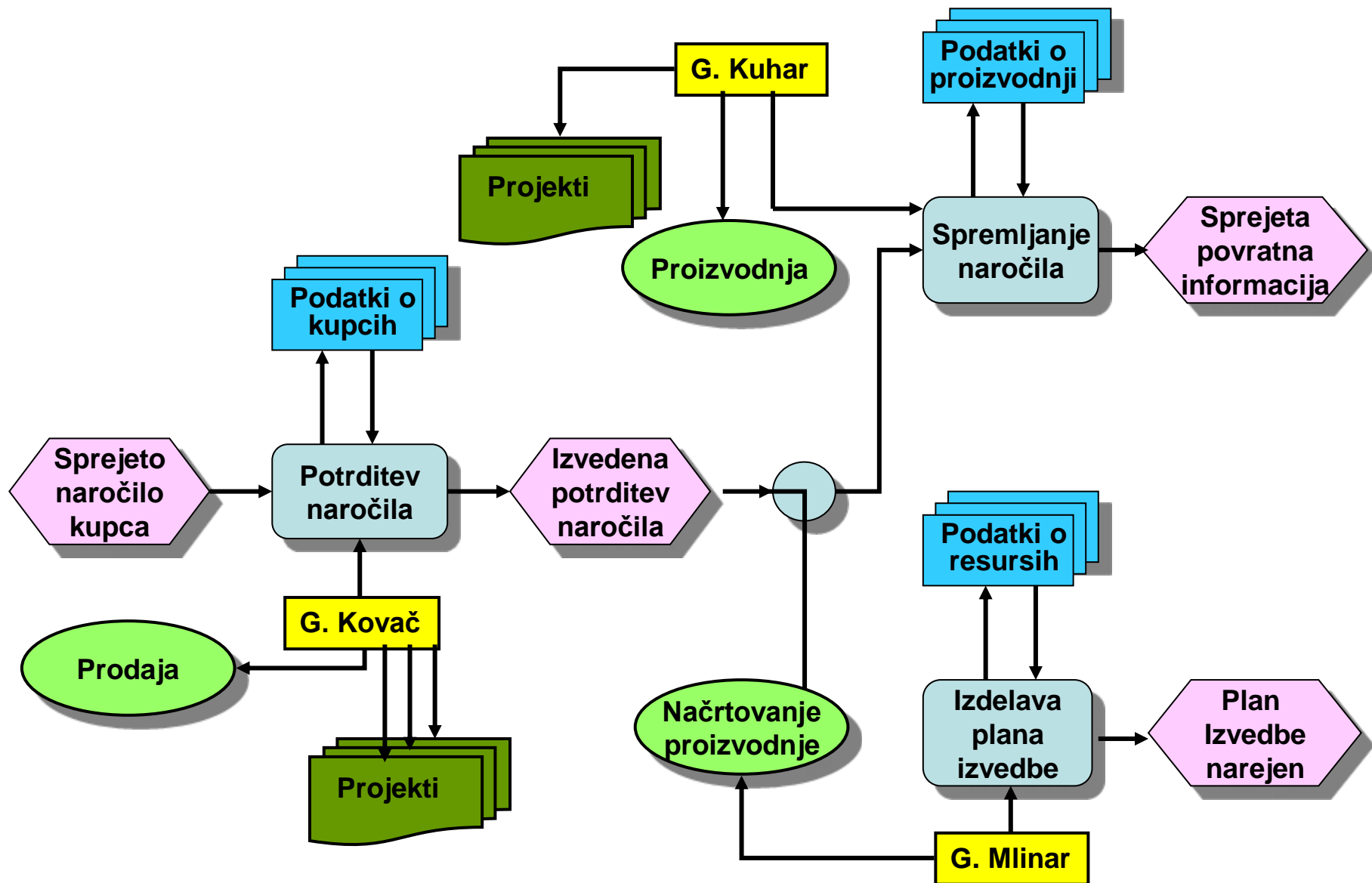
**opredeljujemo kot takšno sestavo
logično medseboj povezanih
izvajalskih in nadzornih postopkov
oziroma aktivnosti, katerih
posledica oziroma izid je načrtovani
izdelek ali storitev.**



Osnovne značilnosti poslovnih procesov:

- cilji procesa;
- lastnik procesa;
- začetek in konec procesa;
- vhodi in izhodi;
- zaporedje in koraki izvajanja samega procesa;
- merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov;
- prepoznani notranji ali zunanji kupci in dobavitelji;
- stalno izboljševanje.

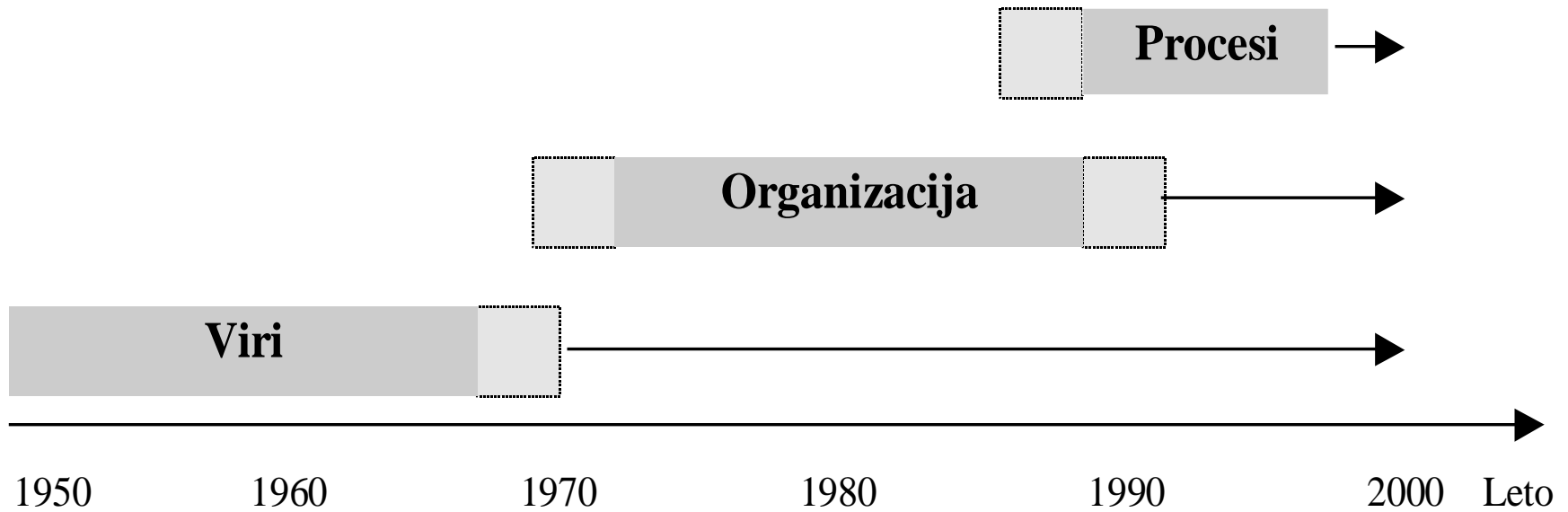
Poslovni proces – sestavine



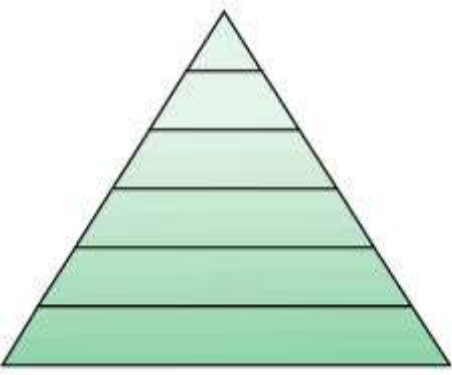
Značilnosti dobrega procesa so:

- orientiranost na kupca;
- dvigovanje dodane vrednosti proizvodov (izdelkov/storitev);
- znani in sposobni lastnik;
- razumevanje in sprejemanje s strani vseh sodelujočih v procesu;
- merljiva učinkovitost in uspešnost;
- neprestano izboljševanje.

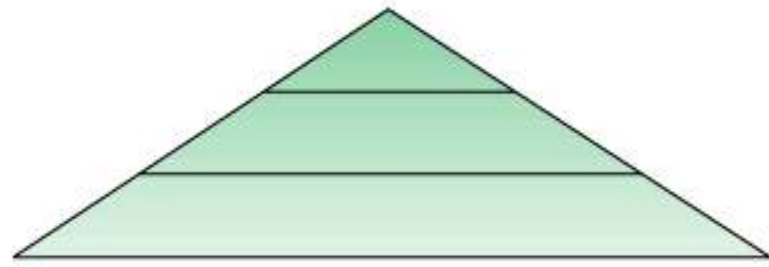
Optimizacija poslovanja



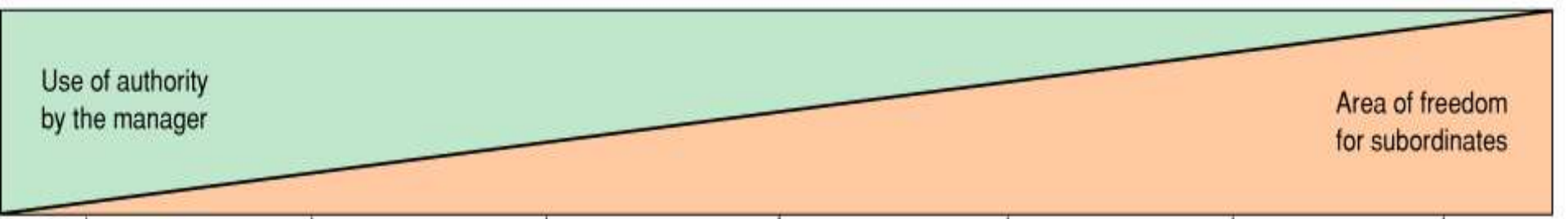
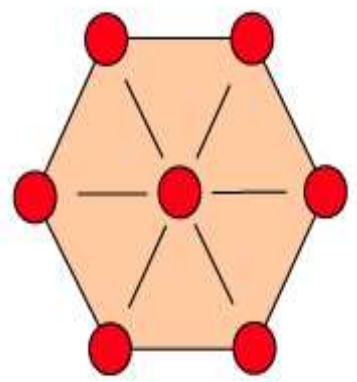
Hierarchical Organization



Flattened Organization



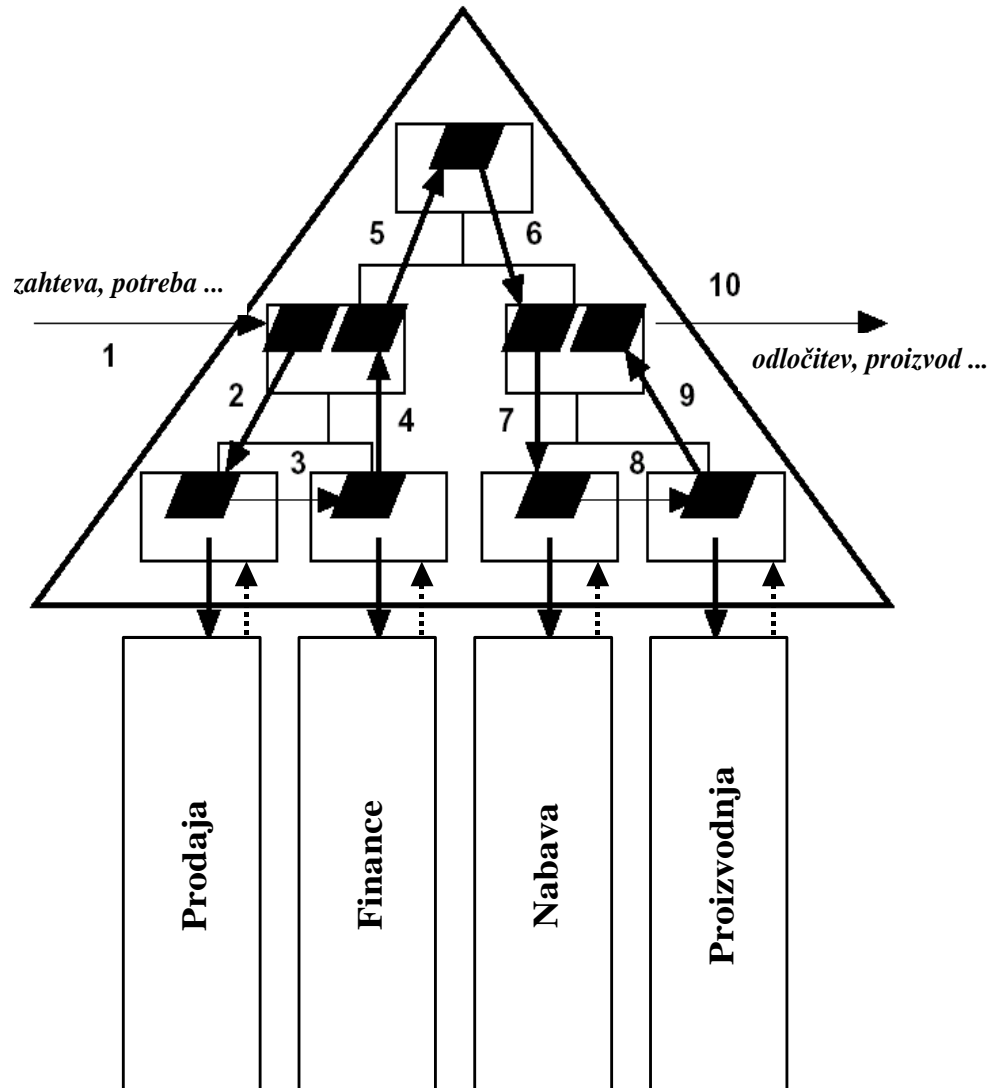
Network Organization*



- 1 Manager makes decisions and announces or "sells" it.
- 2 Manager presents ideas and invites questions.
- 3 Manager presents tentative decision subject to change.
- 4 Manager presents problem, gets suggestions, makes decision.
- 5 Manager defines limits; asks group to make decision.
- 6 Manager permits subordinates to function within limits defined by superior.
- 7 Manager allows situational leadership to occur based upon which node of the network is best equipped to solve problem.

* Multiple networks exist in organizations.

Funkcijska organiziranost

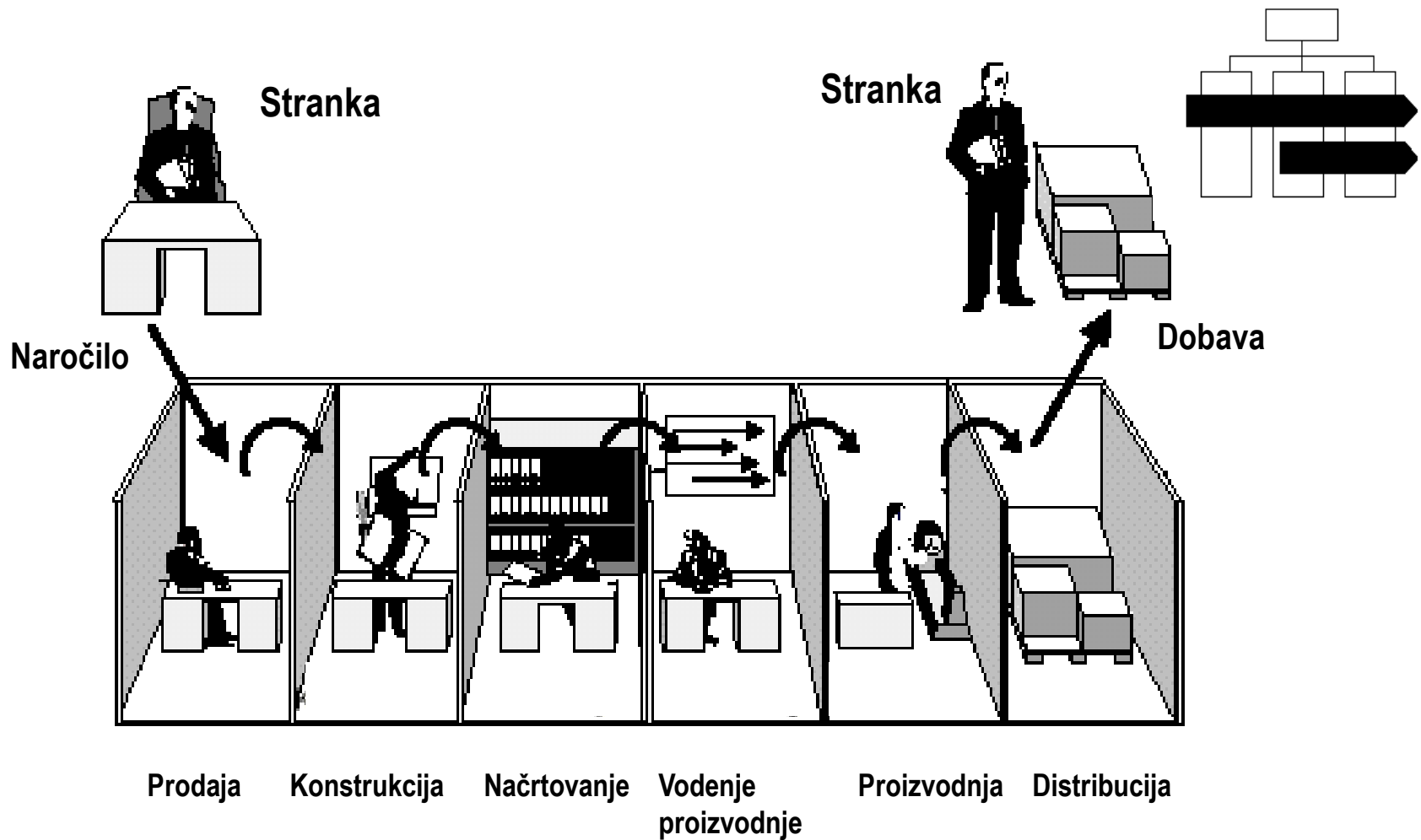


Poslovne funkcije,
oddelki ... so v
tradicionalnem
podjetju kot utrdbe
znotraj trdnjave

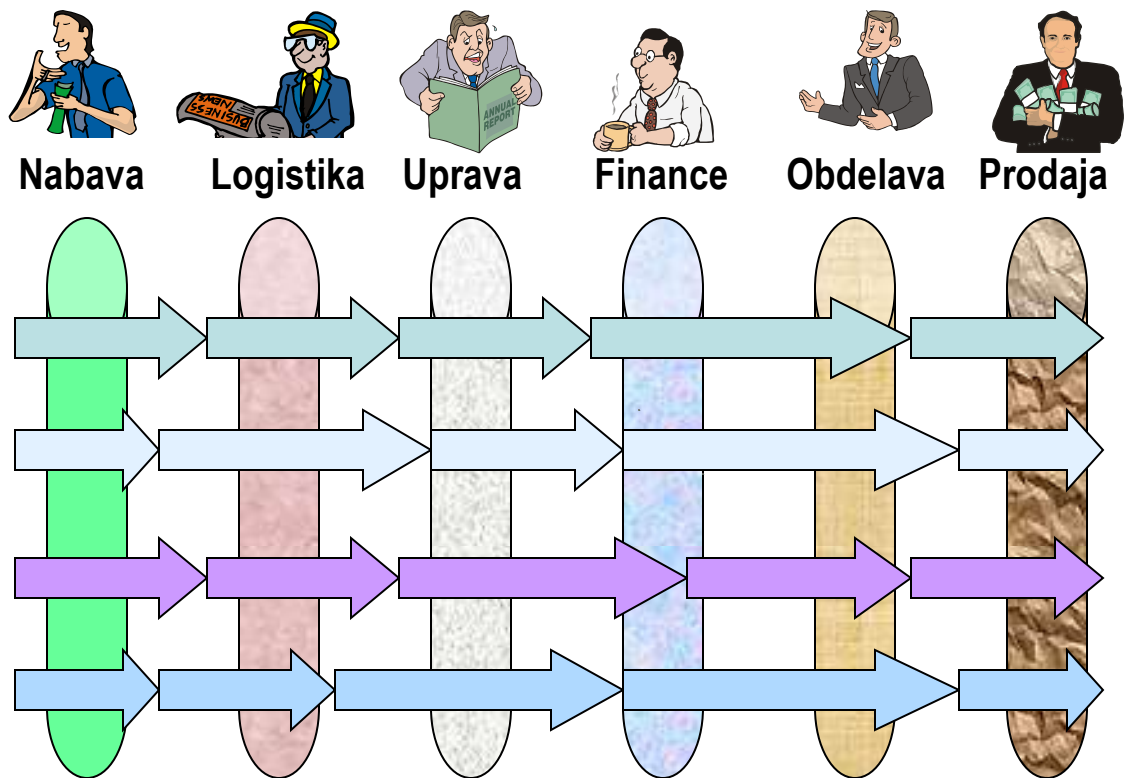


Organizacijske
enote so pomembnejše
od procesov in projektov.
Podjetje optimizira
organizacijske enote.

Potek izvajanja procesa (naročanje)

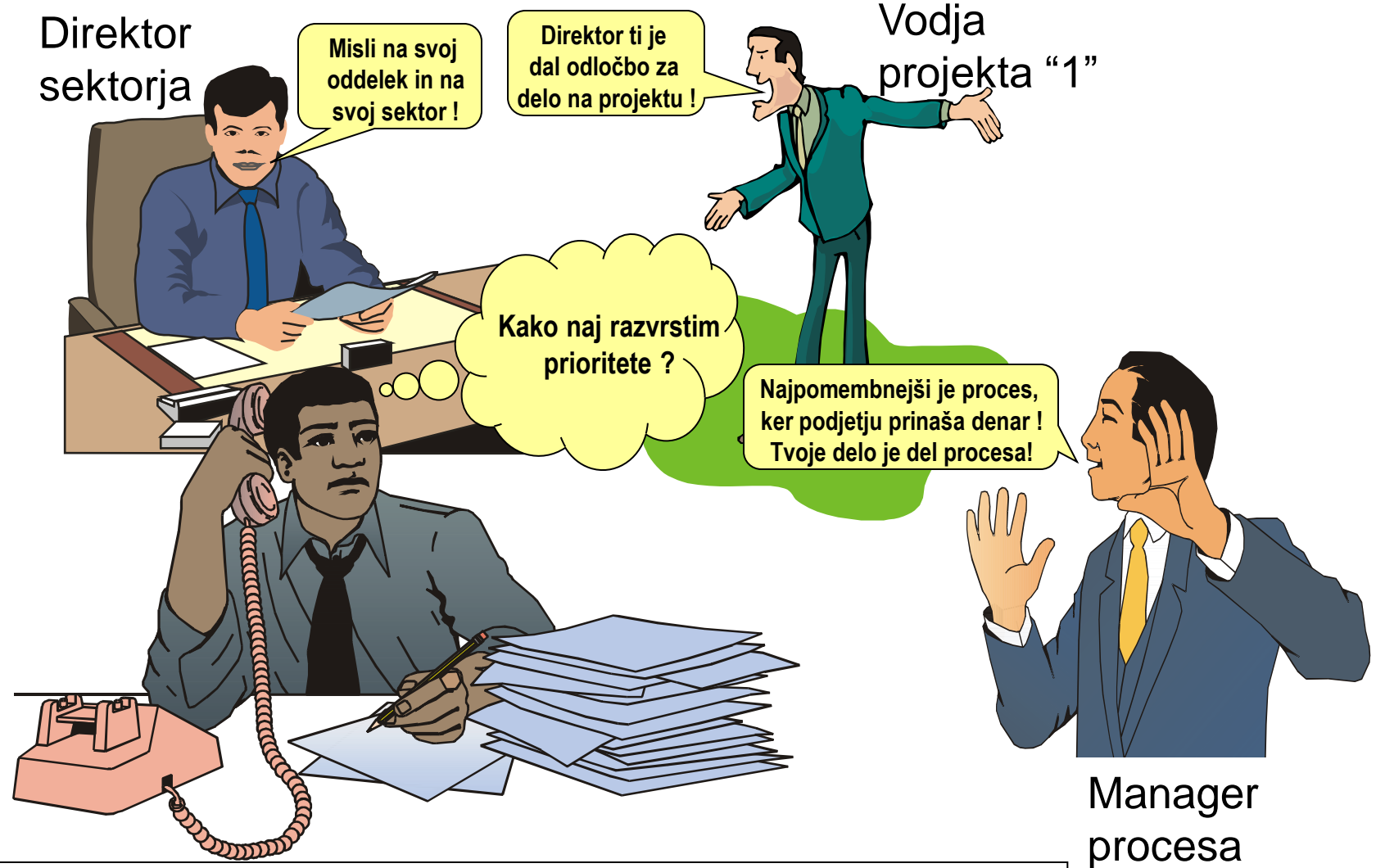


Kaj je pri poslovanju pomembnejše, procesi ali funkcijske enote ?



Optimizacija procesov praviloma zahteva spremembe v organiziranosti in/ali delovanju funkcijskih enot.

Koga poslušati ?

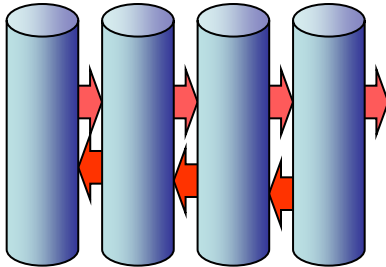


DODATNI PROBLEM: Meje procesov in projektov se pogosto ne ujemajo z mejami podjetja. (CRM, SCM, . . .)

Organizacijski razvoj

ORG. ENOTE

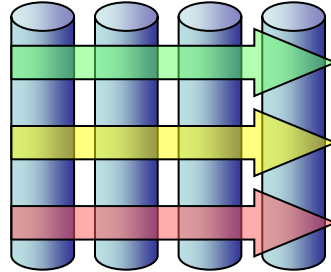
Traditional



Funkcijsko organizirano, tradicionalno podjetje

PROCESI

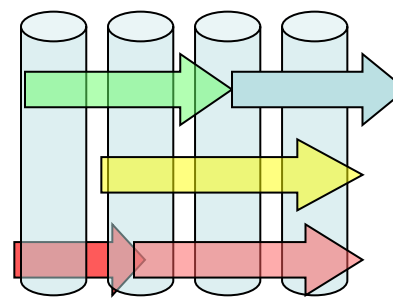
Process centric



Procesno organizirano, podjetje, ISO 9000/2000

KLJUČNE SPOSOBNOSTI

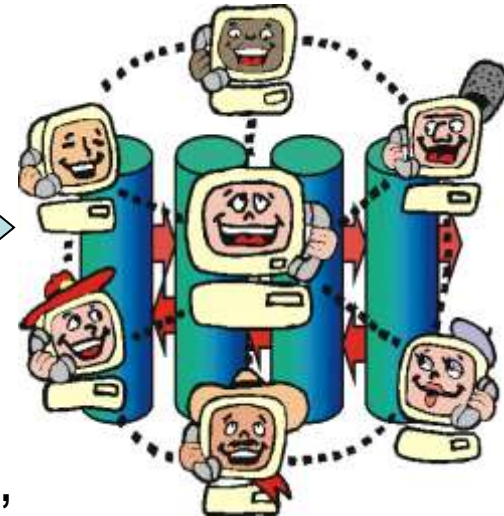
Capability driven



Procesno optimizirano, podjetje, kombinirane lastne in zunanje sposobnosti

OMREŽJE IN NAVIDEZNO

Alliance based



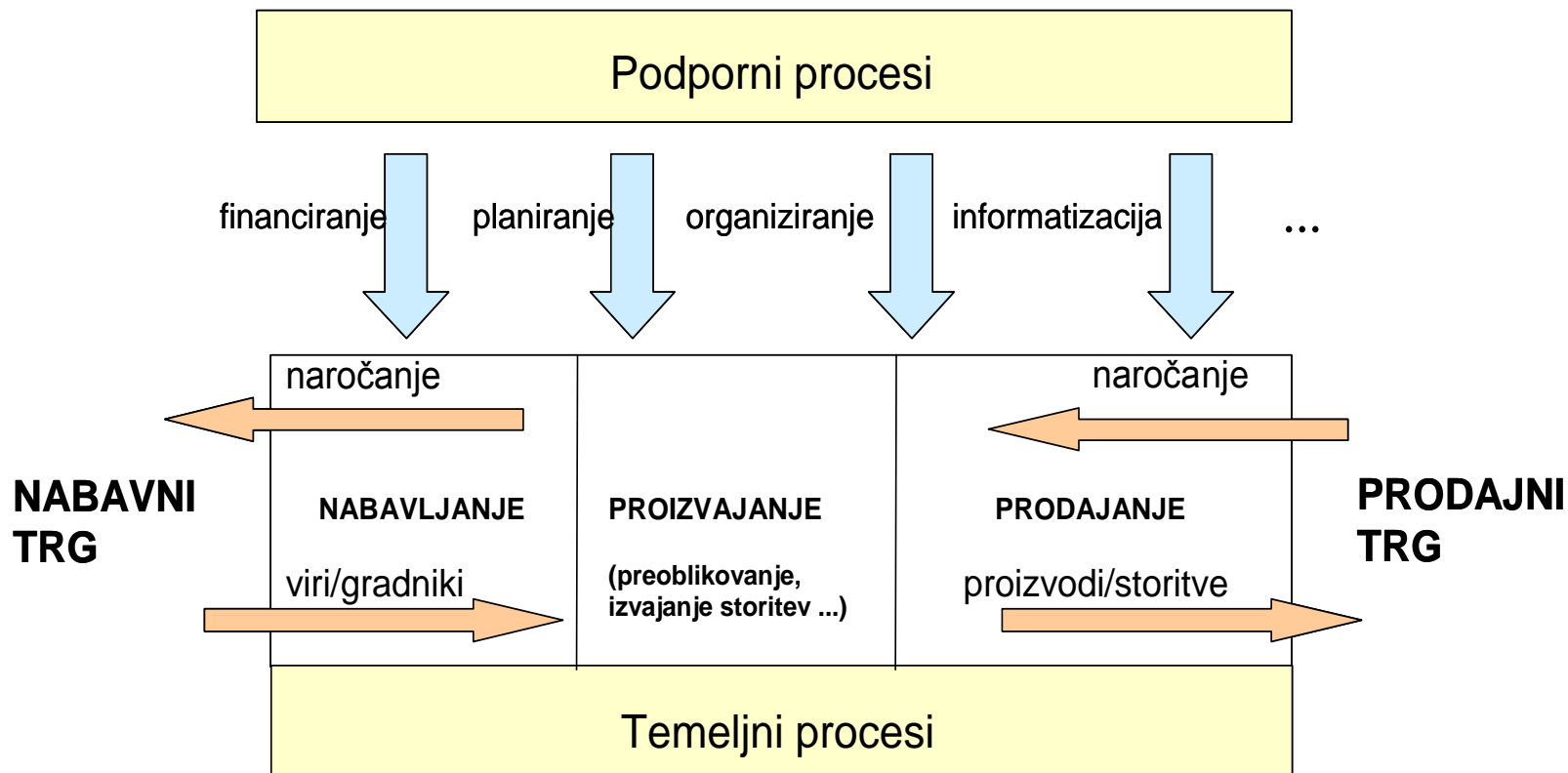
Mrežno organizirano podjetje, virtualne organizacije

Slovenska podjetja prehajajo **iz funkcijske v procesno** organizacijsko obliko. Pomembni postajajo poslovni procesi.

Prehod ...

Iz konvencionalnega	v PPP
Funkcijski oddelki	Procesne skupine
Enostavna opravila	Opolnomočeni izvajalci
Nadzorovano izvajalci	Pooblaščno izvajalci
Trening zaposlenih	Izobraževanje zaposlenih
Plačilo po izkušnjah in porabljenem času	Plačilo po rezultatih/učinku
Plačilo narašča z napredovanjem in časom prisotnosti	Nizko plačilo z visokimi bonusi odvisnimi od učinka/uspešnosti
Napredovanje odvisno od sposobnosti	Napredovanje odvisno od rezultatov
»Zaščitniška« organizacijska kultura	Produktivna organizacijska kultura
Vodje nadzirajo in kontrolirajo	Vodje usmerjajo in svetujejo
Hierarhična organizacijska struktura	Horizontalna struktura
Ločitev na zadolžitve in funkcije	Timsko delo procesnih skupin
Masovna proizvodnja	»Masovno« prilagajanje strankam (kupcem)
Delo v pisarni	Delo kjerkoli

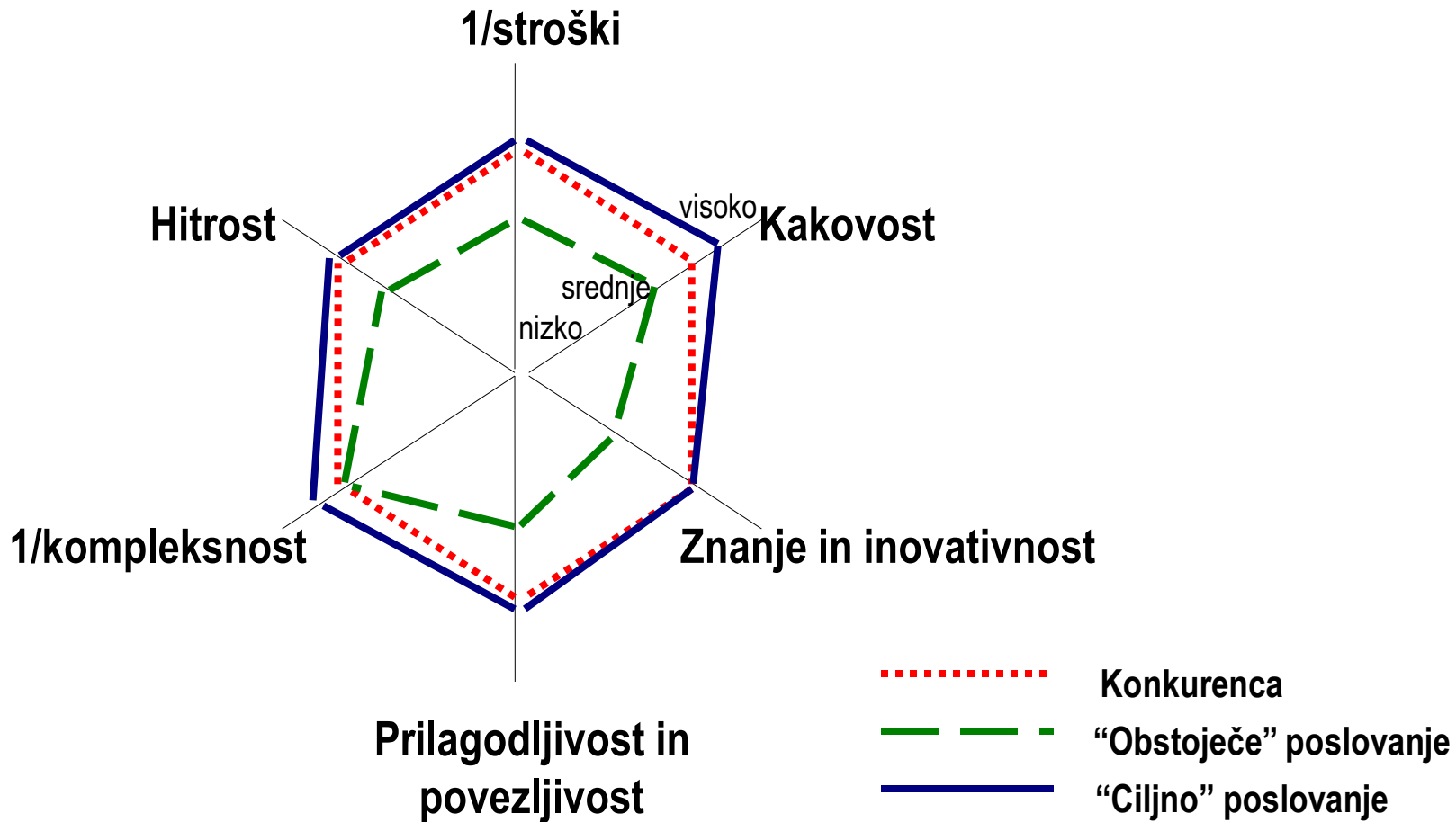
Poslovni procesi organizacije



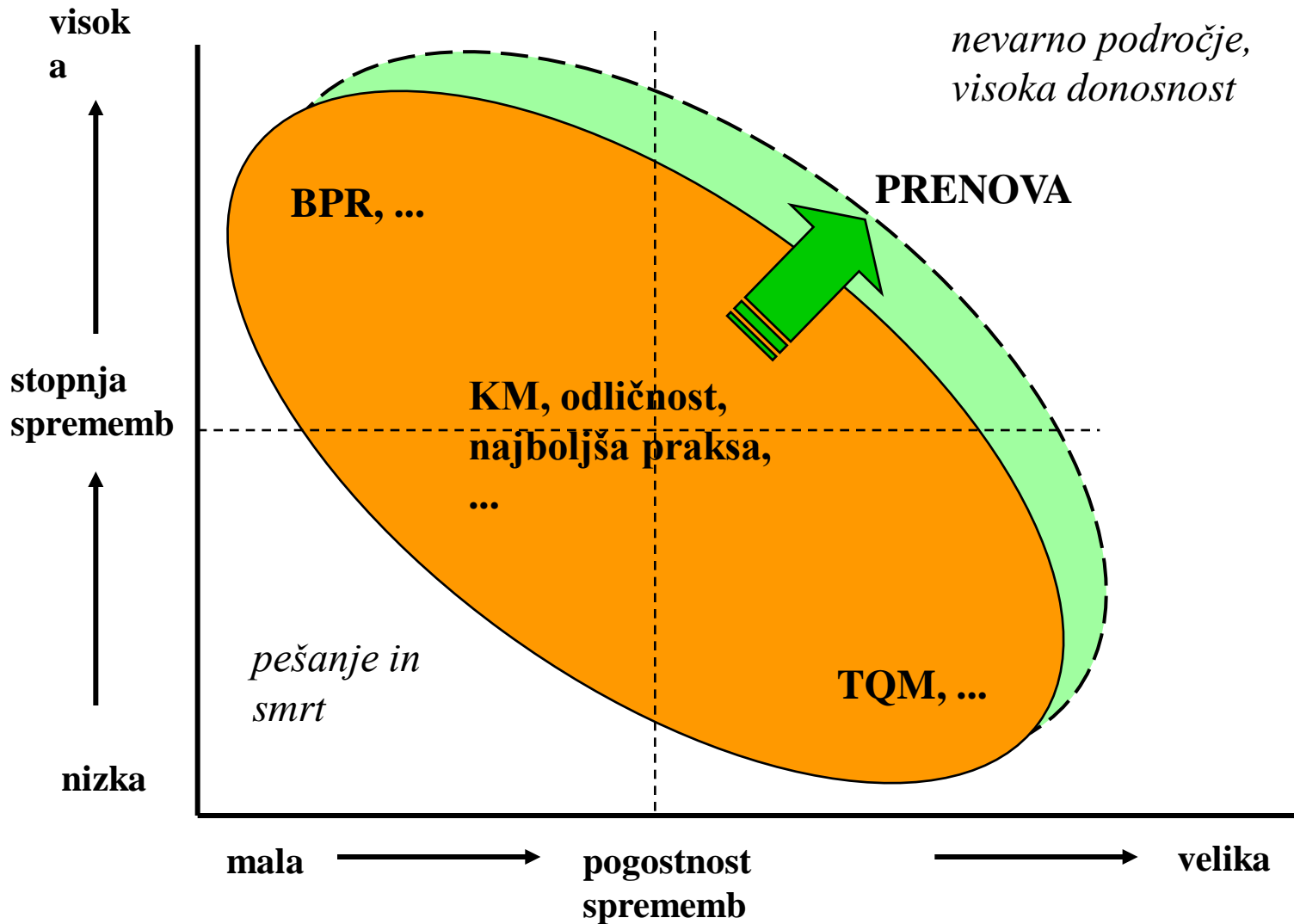
Kaj je management poslovnih procesov (MPP) ? (angl. BPM – Business Process Management)

Management poslovnih procesov je nova oblika organiziranosti ter sodoben poslovni pristop k upravljanju s spremembami pri prenavljanju in informatizaciji poslovanja. Usmerjen je v povezovanje poslovnih partnerjev in neposredno (informatizirano) povezljivost njihovih poslovnih procesov. Le-to zajema modeliranje in analiziranje, izvedbo, integracijo, upravljanje ter spremljanje in nadzor teh procesov.

Cilji prenove poslovanja



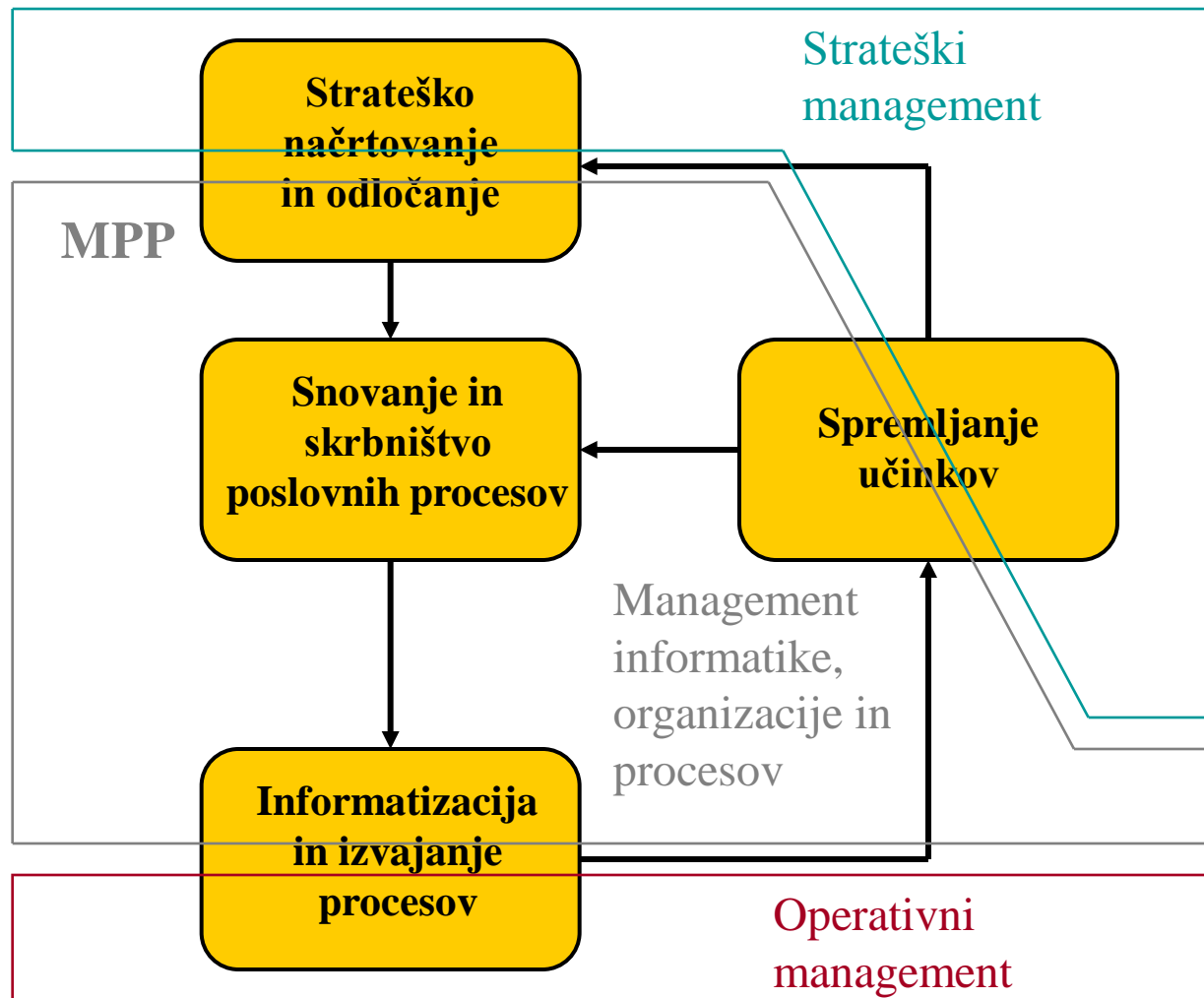
Prenova poslovanja - vzvodi



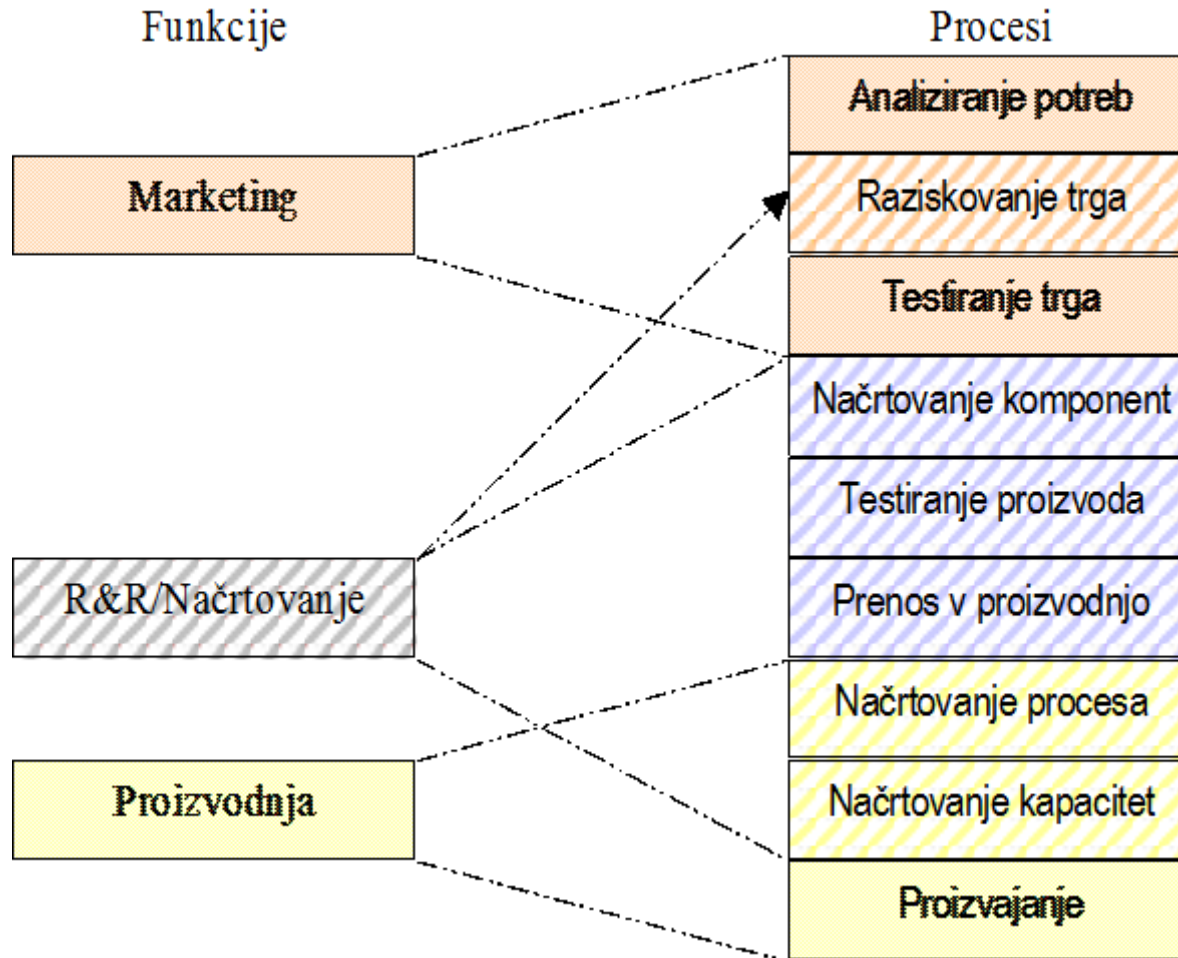
Metode in orodja MPP

- opredelitev strategije projekta, usklajevanje s strateškimi cilji podjetja in spremljanje učinkov (Benchmarking, CSF, BSC, ...)
- upravljanje sprememb ter sprotno analiziranje poslovanja in upravičenosti sprememb (Change Management, ABC)
- izboljševanje in upravljanje poslovnih procesov (simulacijsko modeliranje, dinamično modeliranje poslovnih procesov, BPM)
- sistemi kakovosti (TQM, ISO,..)
- usklajevanje poslovnih procesov z razvojem IS podjetja (orodja CASE, orodja za vodenje projektov, metodologije razvoja IS)
- krmiljenje in spremljanje izvajanja delovnih procesov (WFM)
- repozitorij poslovnih dejavnikov (podatki, procesi in aktivnosti, poslovna pravila, metode, modeli najboljše prakse..)

Vloga managementa poslovnih procesov



Prehod na procesno organiziranost



Prva faza je osredotočena na organizacijske ukrepe

- vzpostavitev vodilnega tima na nivoju podjetja,
- identifikacija ključnih procesov,
- imenovanje lastnikov procesa,
- imenovanje procesnih timov,
- usposabljanje za razumevanje procesnega pristopa.

Druga faza je namenjena opisu posameznih procesov

- identifikacija kupcev,
- opredelitev vsebine procesov (npr. z eno od tehnik modeliranja procesov),
- identifikacija dobaviteljev.

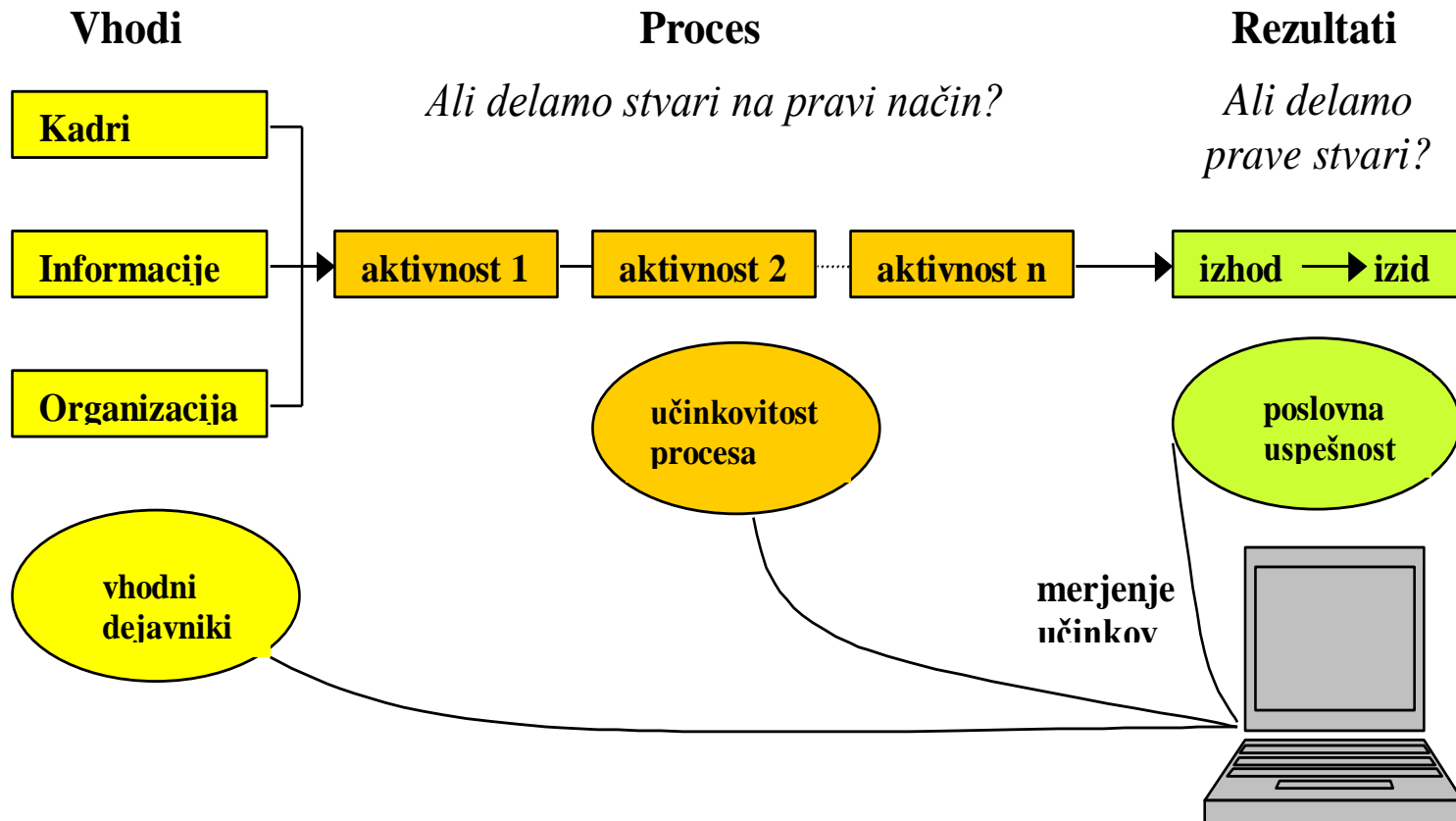
Tretja faza pomeni optimiranje procesov

- opredelitev potrebnih procesnih izhodov (rezultatov);
- optimiranje procesov v smislu iskanja tistih aktivnostih, ki prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov;
- opredelitev stičnih točk med posameznimi procesi oz. organizacijskimi enotami in optimiranje le-teh.

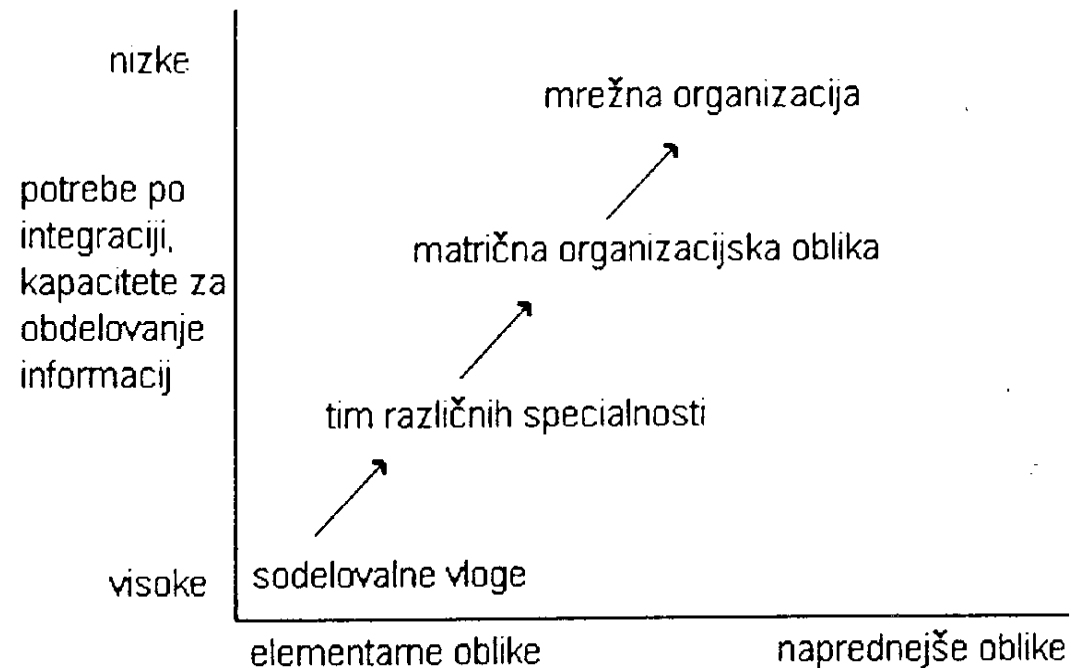
Četrta faza je namenjena obvladovanju in izboljševanju procesov

- določitev merljivih značilnosti,
- uporaba različnih tehnik kakovosti za stalno izboljševanje,
- analiziranje problemov,
- uvedba ukrepov za izboljševanje procesov

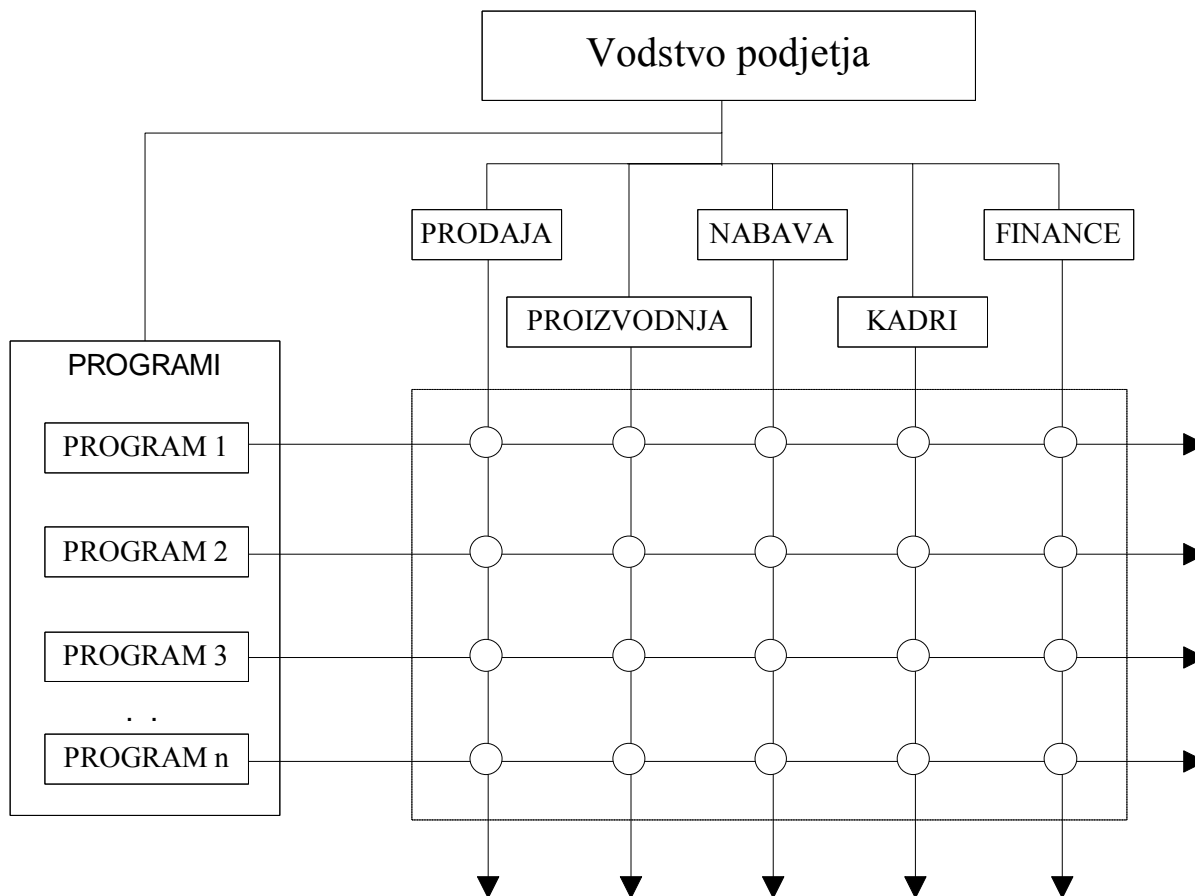
Merjenje in spremljanje učinkov in rezultatov poslovanja



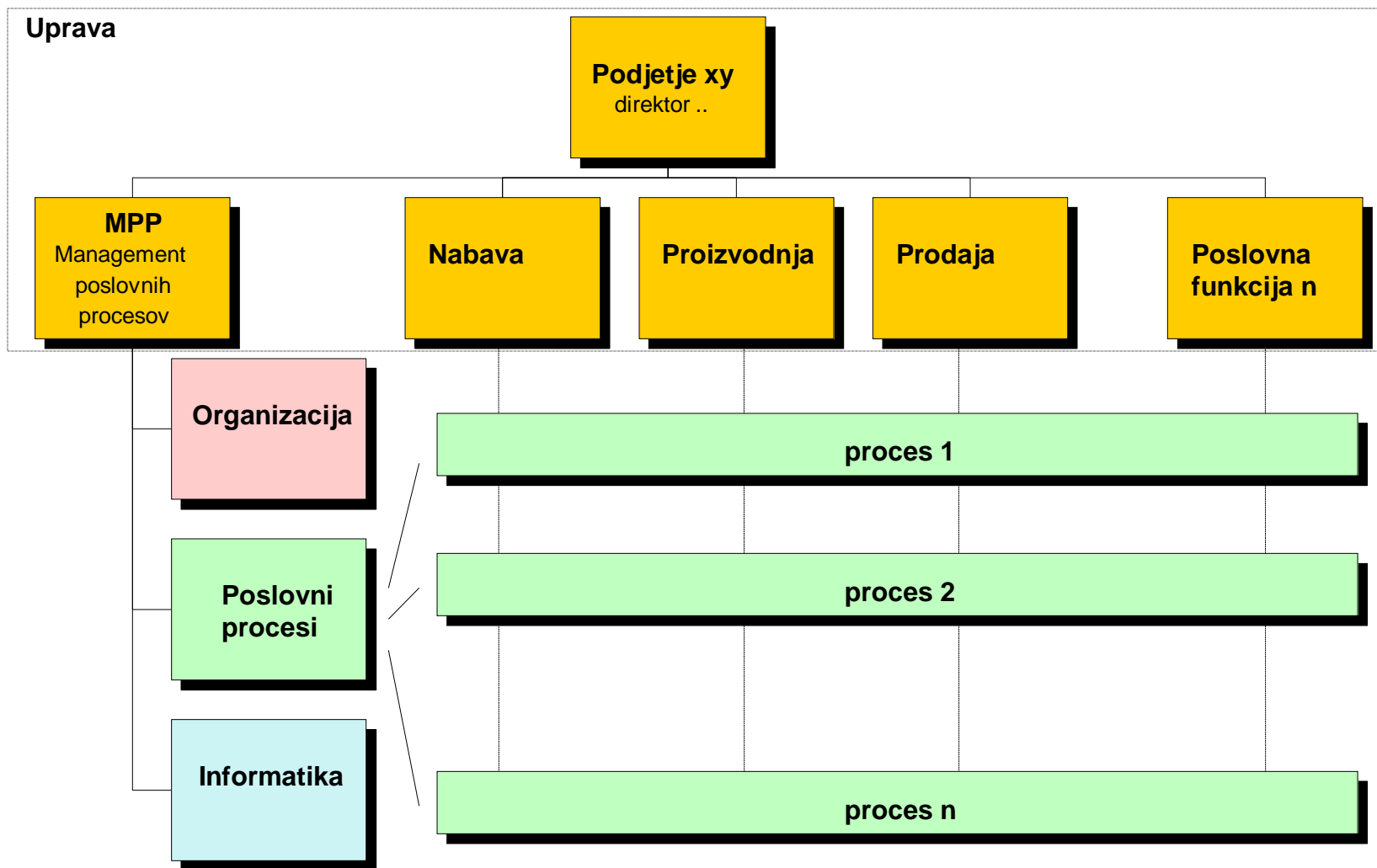
Razvoj timskih oblik organiziranosti



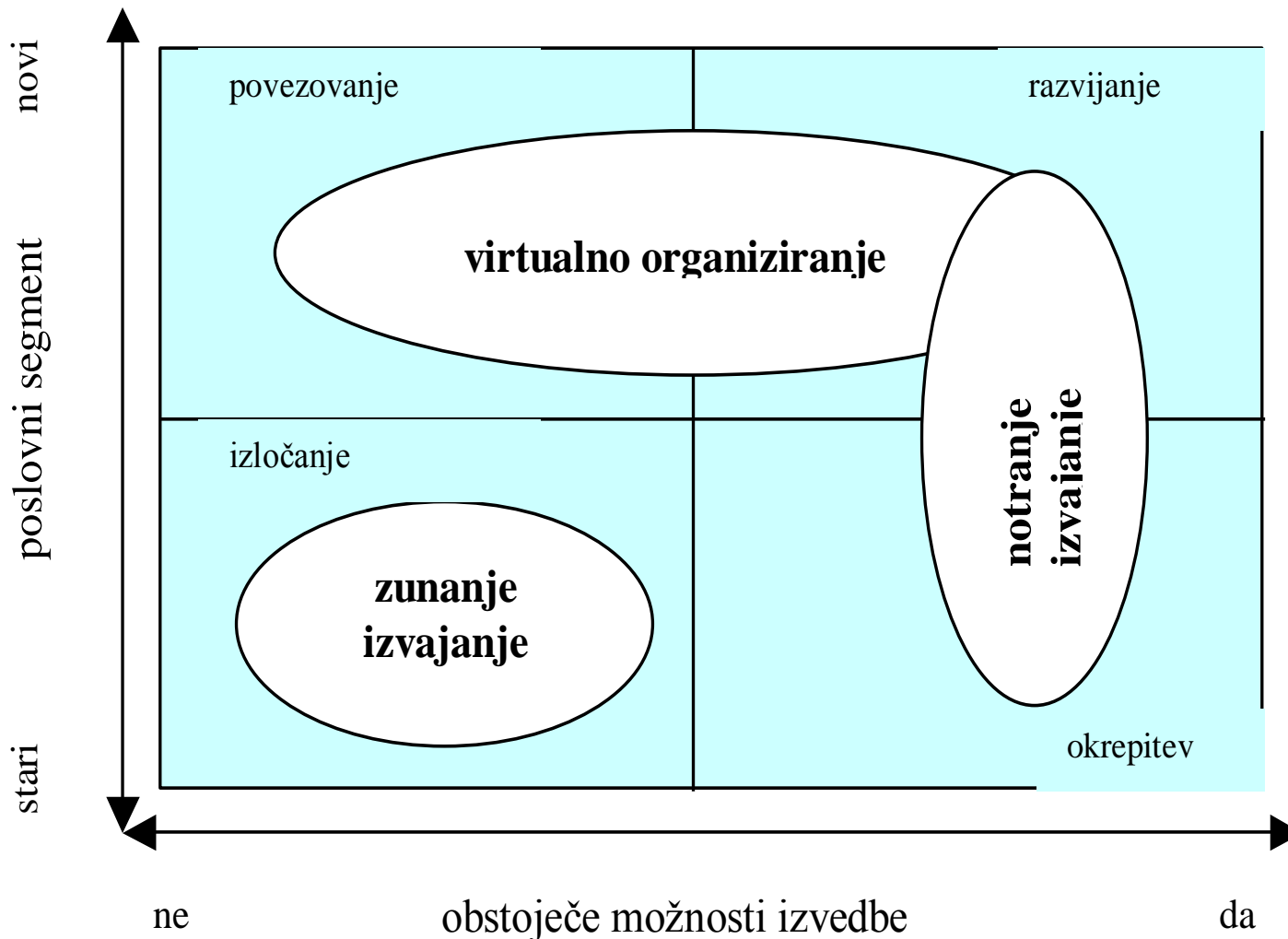
Matrična procesna (programska) organiziranost



Management poslovnih procesov v sodobni organizacijski strukturi podjetja



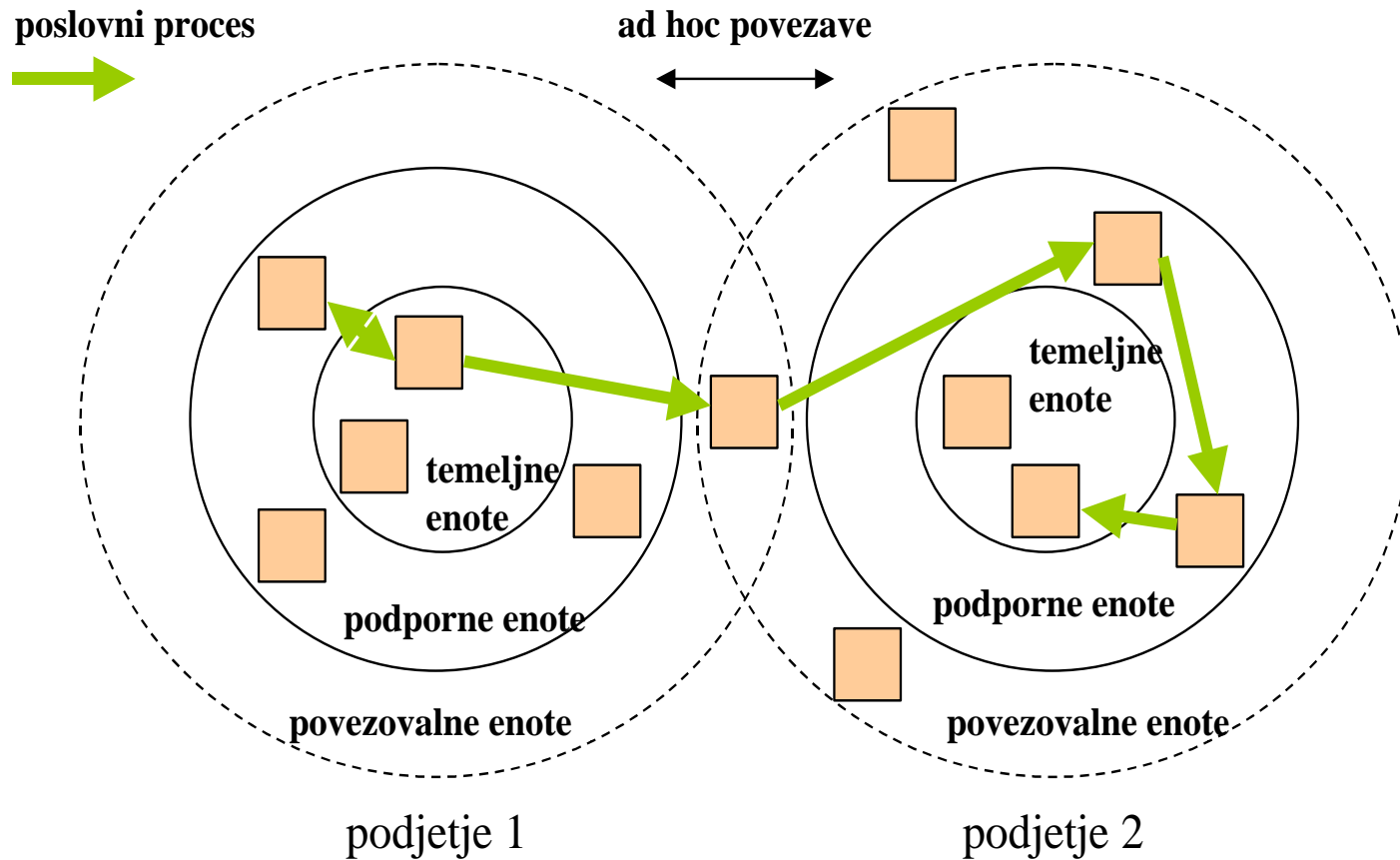
Alternativne strategije podjetja



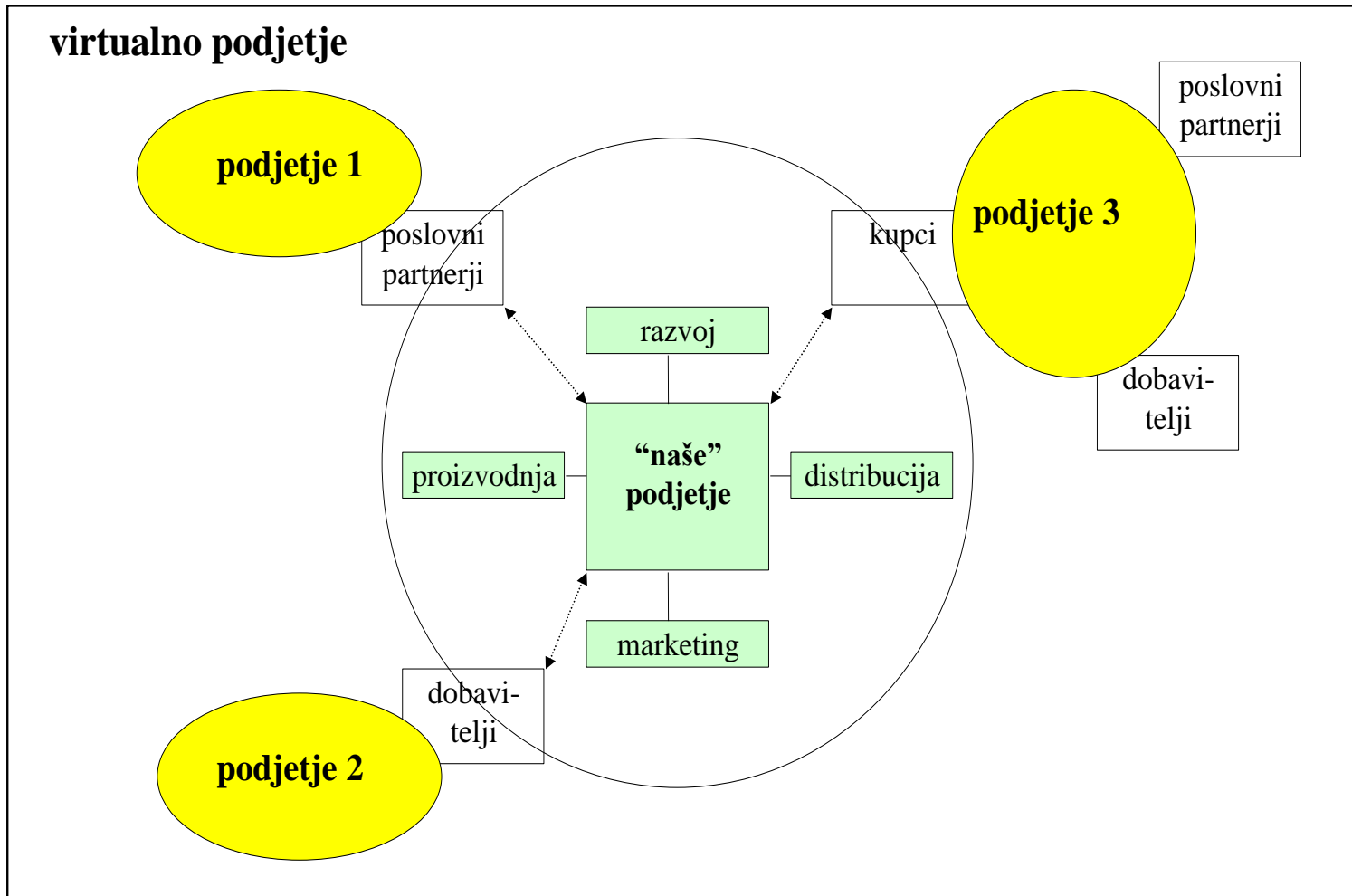
Management e-poslovanja

- Ne samo internet temveč mrežna oz virtualna organiziranost.
- Prepletenost partnerjev, zaposlenih, kooperantov, dobaviteljev, kupcev ...
- Ni več ostre meje, kje se eno podjetje neha in drugo začne.
- Molekularnost in fluidnost.

Povezovanje podjetij



Virtualno podjetje



Glavni atributi virtualne organizacije

- popolnost – vsak partner prispeva najboljše delovne skupine;
- popolna izraba virov;
- odprava meja – odprava tradicionalnih meja;
- zaupanje – poslovni partnerji so tu veliko bolj zaupanja vredni kot kjer koli drugje;
- prilagodljivost na spremembe – ta je hitra, ker je njena struktura dokaj preprosta;
- tehnologija – naredi virtualno združbo učinkovito in uspešno.

Koraki in cilji v nastanku virtualnih organizacij



Obvladovanje cele mreže

- Cisco : 90% naročil pride preko interneta, 52 % se jih izpolni, ne da bi bil neposredno vključen en sam Ciscov sodelavec.
- Za kupce je vse skupaj nek mnogo večji sistem, ki zagotovi izpolnitev naročila.
- Vse bo informacijsko povezano, znotraj podjetja in med podjetji.

Cisco kot zgled - 1

- Prednosti “samopostrežbe” kupcev
 - Spremembe po naročilu
 - 1995 : 33 %
 - 1999 : manj kot 1 %
 - Vrednost sklenjenih pogodb na prodajalca
 - 1995 : 5 milijonov USD
 - 1999 : 10 milijonov USD

Cisco kot zgled - 2

- Rezultati popolnoma e-Poslovanja prvo leto po celoviti uvedbi (1997) :
 - Dokumentirani prihranki : 550 milijonov USD
 - Suport : 175 milijonov USD
 - Pridobivanja novih sodelavcev : 8 milijonov USD
 - SW distribucija : 250 milijonov USD
 - Dokumentacija : 40 milijonov USD
 - I.t.d.
 - Tedensko rešenih 45.000 problemov kupcev ob njihovem sodelovanju preko Interneta.

Možni prihranki pri stroških poslovanja v različnih ameriških gospodarskih dejavnostih

Gospodarska dejavnost	Ocenjeni prihranki pri stroških poslovanja
Letalska industrija	11 %
Kemična industrija	10 %
Pridobivanje premoga	2 %
Telekomunikacijske storitve	15 %
Računalniška industrija	20 %
Proizvodnja elektronskih sestavnih delov	35 %
Živilska industrija	10 %
Lesna industrija in gozdarstvo	25 %
Prevozi tovora (železnica, kamioni, ladje)	20 %
Kovinsko predelovalna in strojna industrija	22 %
Mediji in oglaševanje	15 %
Predelava in transport nafte in plina	15 %
Papirna industrija	10 %
Železarstvo	11 %

Vir: Business Week, jan. 2001