

# OPTIMIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV KOT MOŽNOST IZBOLJŠANJA POSLOVANJA: KAKO ZAGOTOVITI SKLADNOST POSLOVNIH PROCESOV S POTREBAMI UPORABNIKOV

Dr. Andrej Kovačič, Univerza v Ljubljani,  
Ekonomska fakulteta, Inštitut za poslovno  
informatiko

3. PROBLEMSKA KONFERENCA KOMUNALNEGA  
GOPODARSTVA

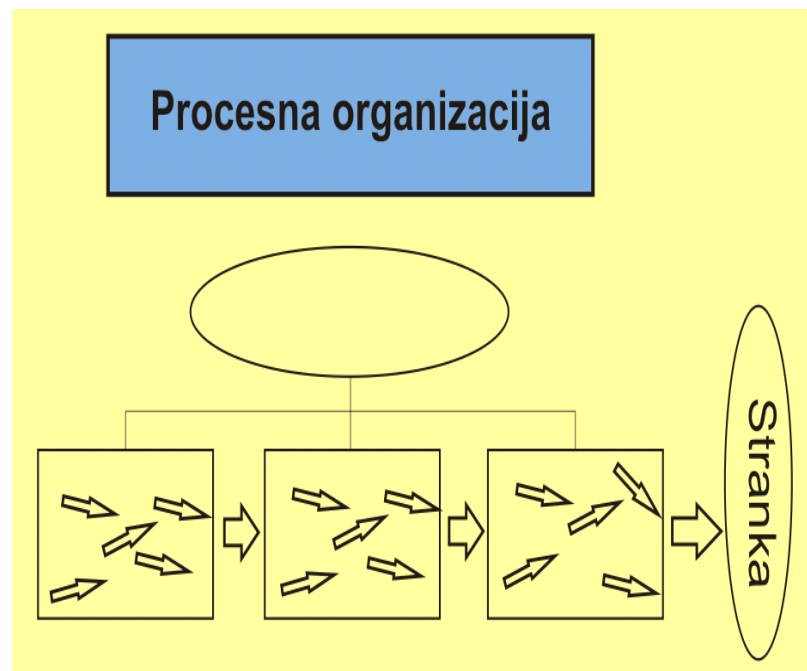
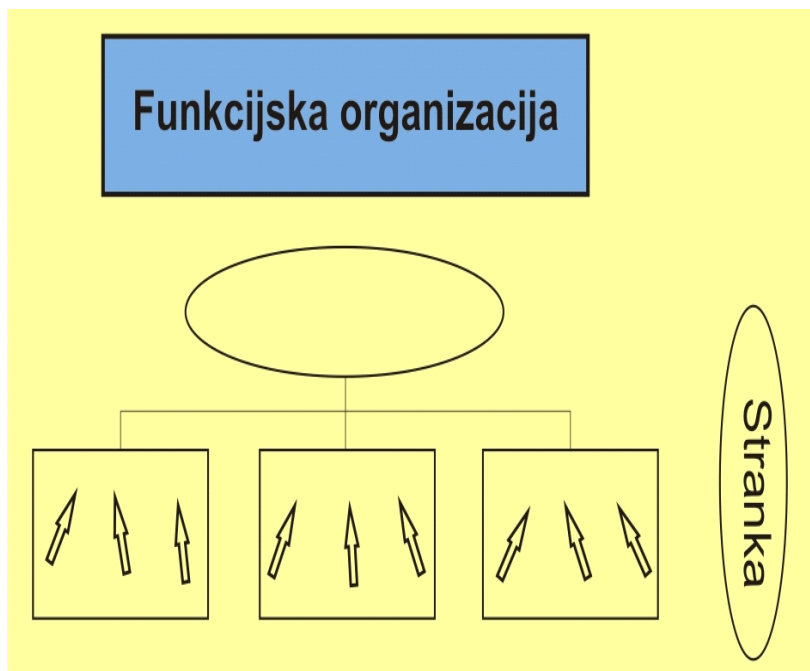
Podčetrtek, 19. 9. 2013

## „Dileme“ komunalnega podjetja - primer

---

- Pojav konkurence in/ali zahteva po preoblikovanju javne službe v tržno dejavnost (sprememba poslovnega modela)
- Potreba po celovitem obravnavanju oz. skrbi za stranke; ali je naša miselnost in ali so naši temeljni procesi temu primerni (posel zaključen, ko je opravljen, plačan in je stranka z njim zadovoljna): kdo naj skrbi za stranko, kdo rešuje reklamacije???
- Sposobnost ustrezne prenove in informatizacije poslovanja ter uvedba menedžmenta poslovnih procesov (MPP); s ciljem: ukrepati hitreje, izvajati ceneje in nuditi kakovostnejše izdelke in storitve (modeliranje procesov?).

# Procesna usmerjenost organizacije



Vir: Häggström, Oscarsson, 2001

# Oblike procesne organizacije

PP vplivni	Matrična organizacija	Procesna organizacija
<p>F1 F2 F3</p>	<p>F1 F2 F3</p>	<p>P1 P2 P3</p>
Integracija PP v formalno organizacijsko strukturo		
nizka	srednja	visoka
Obseg odgovornosti osebe, odgovorne za procese		
Le koordinacija	Delna odgovornost	Polna odgovornost

Poslovne funkcije,  
oddelki ... so v  
tradicionalni  
organizaciji kot utrdbe  
znotraj trdnjave.



Organizacijske  
enote so pomembnejše  
od procesov in projektov.  
Optimizira se poslovanje  
organizacijskih enot.

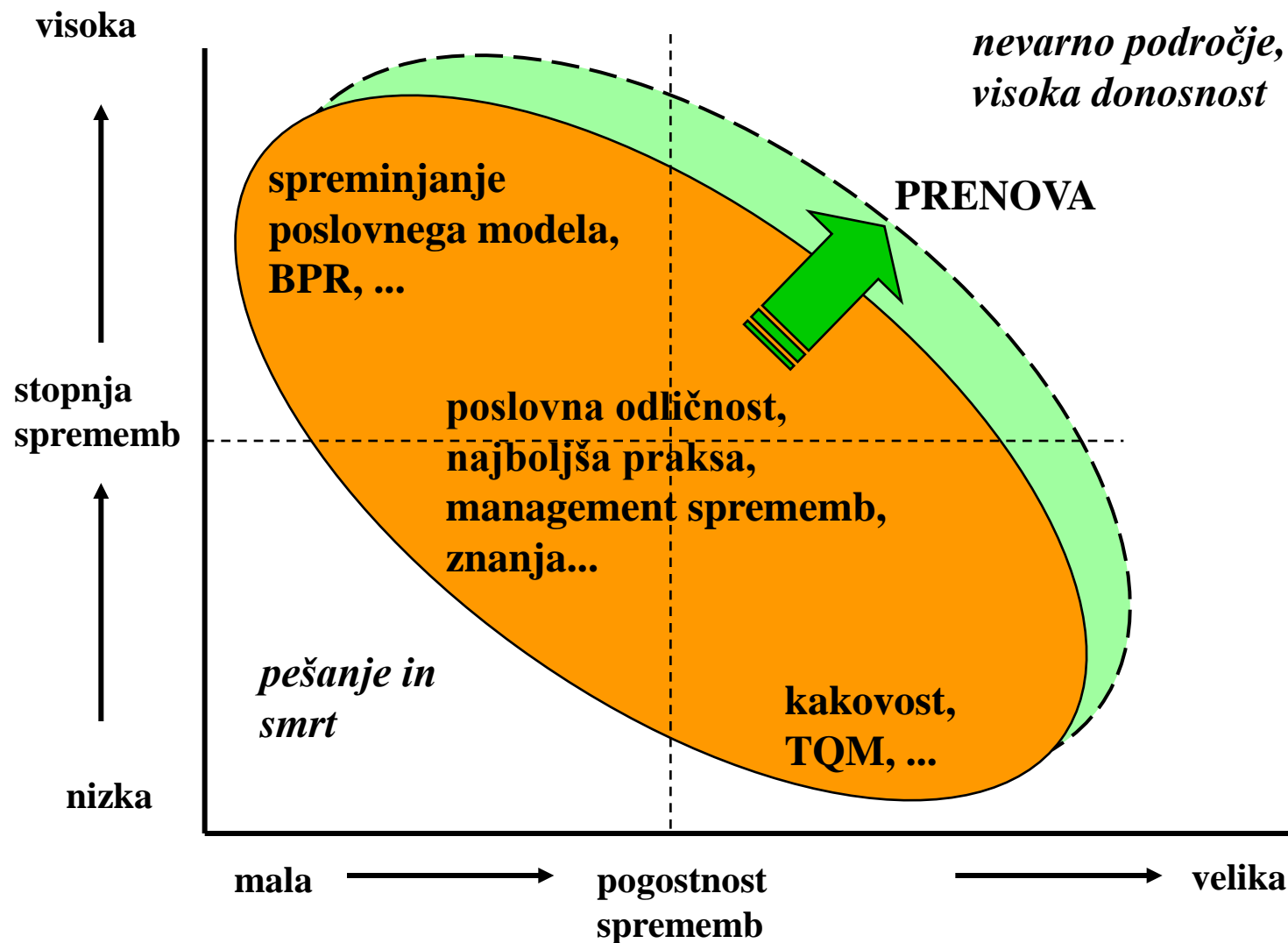
# Vrednostna veriga notranjih poslovnih procesov (E2E)



# Procesni vidik poslovanja

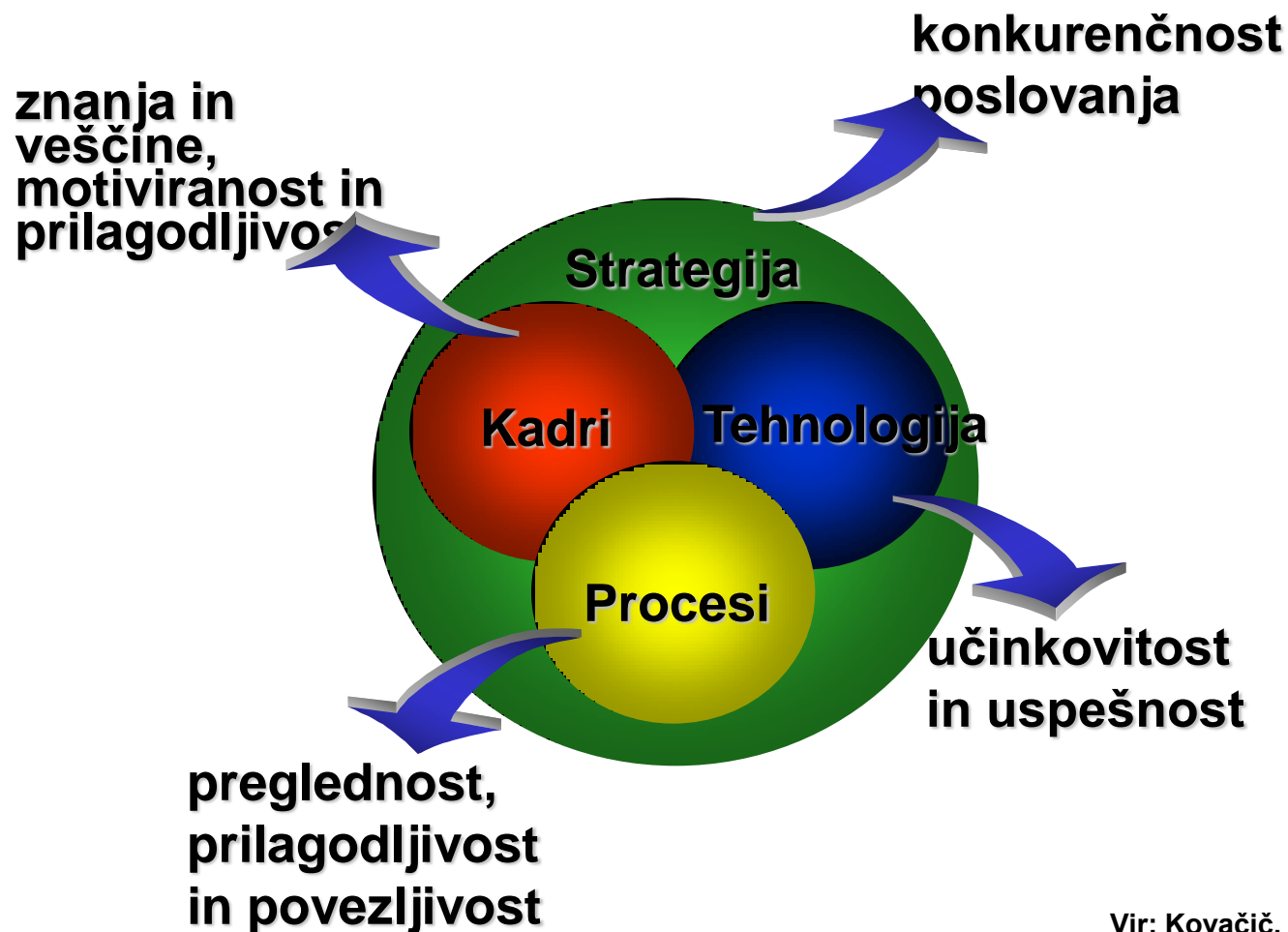
	Tradicionalno podjetje	Procesno podjetje
<b>Poslovni izid (fokus)</b>	<i>poslovna funkcija</i>	<i>poslovni proces</i>
<b>Organizacijska enota</b>	<i>oddelek</i>	<i>delovna skupina</i>
<b>Opis dela</b>	<i>ozko določen</i>	<i>širok</i>
<b>Osredotočenost</b>	<i>aktivnost/nadrejeni</i>	<i>rezultat/stranka</i>
<b>Opolnomočenost zaposlenih</b>	<i>omejena</i>	<i>polna</i>
<b>Vloga managementa</b>	<i>nadzor</i>	<i>mentorstvo</i>
<b>Ključna oseba</b>	<i>direktor poslovne funkcije</i>	<i>lastnik (direktor) procesa</i>
<b>Poslovna kultura</b>	<i>konfliktna naravnost</i>	<i>sodelovanje</i>

# Celovita prenova poslovanja

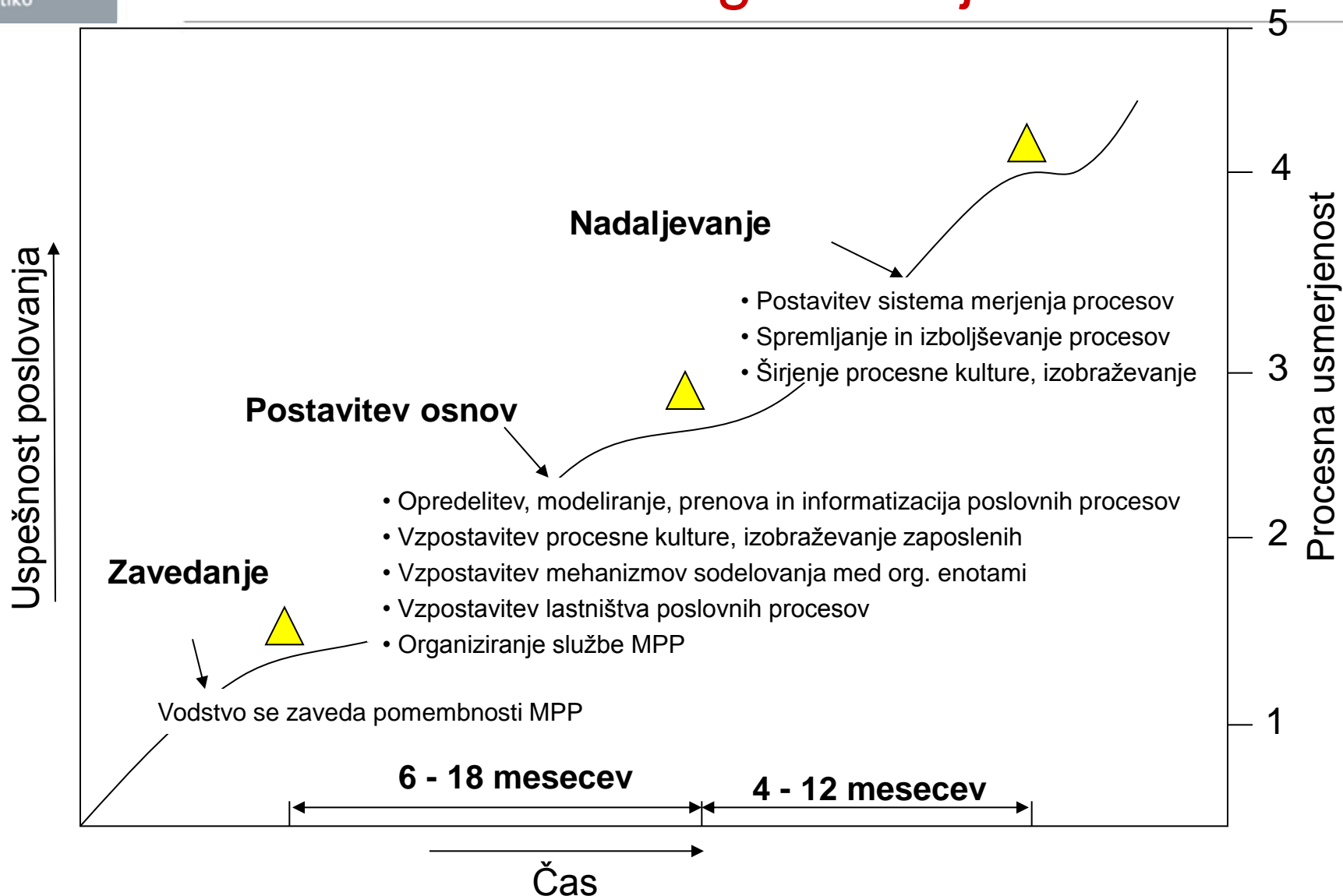




# Ključni dejavniki prenove poslovanja in njihovi cilji



# Uvedba MPP v organizaciji



# MPP – splošne koristi



## Koristi uvedbe MPP

Znižanje stroškov izvajanja procesa

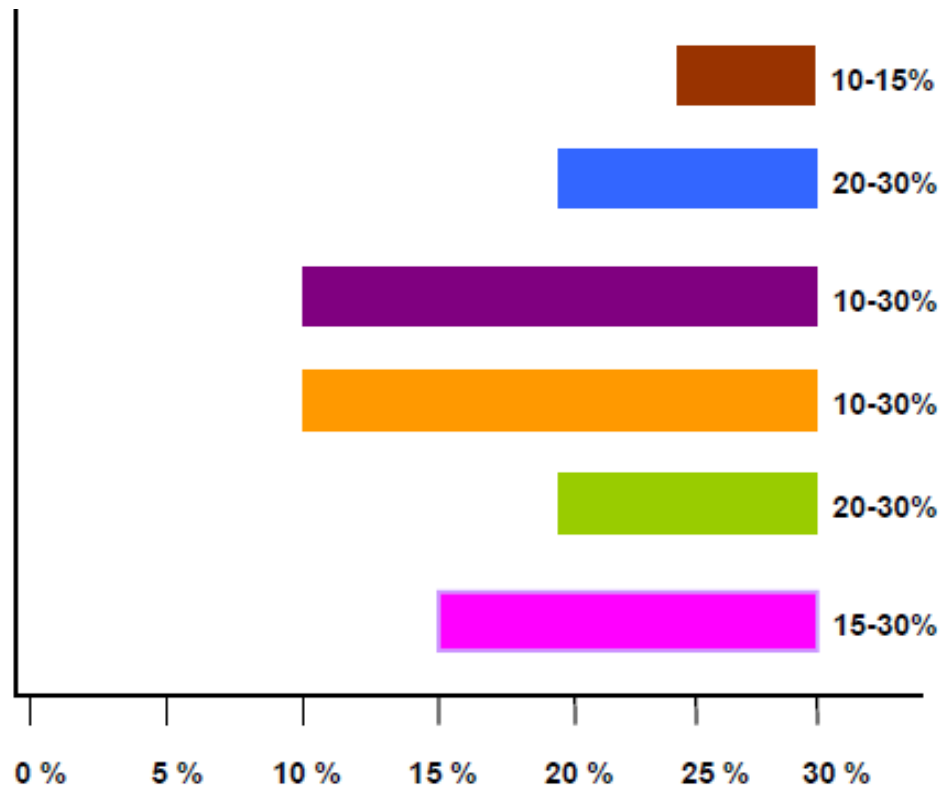
Dvig kakovosti/manjše število napak

Skrajšanje časa izvajanja procesa

Znižanje stroškov in skrajšanje časa  
šolanja izvajalcev procesa

Zmanjšanje števila pritožb strank

Izboljšanje natančnosti načrtovanja



# Ključni dejavniki uspeha projekta prenove poslovanja

- **Motivacija** (vodstvo prepričano v uspeh, dovoli spremembe v celotnem podjetju, prepriča ljudi, da je prenova nujna)
- **Vodenje** (vodenje projekta, vodstvo sprejme odgovornost, se zaveda zahtevnosti, zaupanje v vodstvo)
- **Spreminjanje obstoječe organizacijske kulture in strukture** (sodelovanje vseh, še posebej ljudi, ki se bojijo za svoj položaj, zaupanje srednjega vodilnega kadra, zaupanje zaposlenih)
- **Vizija, usmeritve, cilji ter opredeljeni merljivi rezultati prenove ter sprotno spremljanje poslovanja** (opredeljeni in sprejeti so novi cilji in njihova merila - KPI, vzpostavljen sistem za njihovo načrtovanje in spremljanje: npr. BSC ...)
- **Dobro in jasno opredeljene vloge in odgovornosti** (potrebno je sodelovanje s poznavalci poslovanja in svetovalci prenove, ustrezna metodološka in tehnološka podpora)
- **Sprejemanje tveganja** (pričakujemo krizne trenutke, pogum, samozavest, pozitivno sprejemanje težav)