



Fakulteta za
informacijske študije
Faculty of information studies

INFORMATIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV

INFORMACIJSKA PODPORA POSLOVNIH PROCESOV

Predavanje 1
5.10.2015

Izvajalca predmeta:

doc. dr. Biljana Mileva Boshkoska

(biljana.mileva@fis.unm.si)

asist. mag. Jernej Agrež

(jernej.agrez@fis.unm.si)

30 ur predavanja, 45 ur vaj

Literatura:

1. Damij, N. Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje, 2009
2. Kovačič , A. & Bosilj Vukšić, V. Management poslovnih procesov : modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje, 2005
3. Mihelič, A. & Škafar, B. Poslovni procesi, 2008
4. Damij, N. & Damij, T. Proces Management. A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology, 2014

Poslovanje

Izraz „poslovanje“ razumemo kot opravljanje neke vrste delo, ki prinaša dobiček lastnikom.

Razume se, da z izrazom "poslovanje" podrazumemo tudi družbo, ali podjetje.

Termin poslovanje pokriva vse dejavnosti znotraj organizacije, kot so načrtovanje, organiziranje in izdelavo tržnih izdelkov ali storitev na zahtevani ravni kakovosti in prodajo po konkurenčnih cenah.

Definicije poslovanja

Poslovanje je vsaka organizacija, kateri cilj je ustvariti vrednostne rezultate za nekoga, ki skrbi za teh rezultatov (Burlton, 2011).

Organizacijski subjekt, ki razporeja sredstva za zagotavljanje strankam želene izdelke ali storitve (Laguna and Marklund, 2015).

Definicija poslovanja

Izraz poslovanje se lahko posploši kot ustvarjanje organizacijo, ki razvija potrebne in tržne proizvode ali storitve, da zadovolji kupce, ustvari določen dobiček za svoje lastnike, in zagotavlja zaslužek za svoje delodajalce. (Damij and Damij, 2014).

Poslovno lastništvo

Poslovni lastništvo lahko ima več različnih vrst oblik, odvisno od vrste podjetja.

- edino lastništvo
- partnerstvo
- ali sodelovanje

Vaja:

Navedite primere domačih in tujih organizacij, ki imajo različen tip lastništva:

- edino lasništvo
- partnerstvo
- ali sodelovanje

Vrsta podjetji

Razlikujemo med različnimi vrstami podjetij glede na njihovo poslanstvo in vrste poslov, za katere so registrirani:

- proizvodnjo,
- informacije,
- finančne,
- nepremičnine,
- maloprodajne trgovine,
- storitvena podjetja, in drugi.

Proizvodno podjetje

Proizvodno podjetje kupuje potrebne sestavne dele ali surovinah od dobaviteljev. Komponente so nato izdelani za proizvodnjo vnaprej določenih in načrtovanih izdelkov, ki se transportirajo na trgu skozi omrežje podjetja ali druge maloprodajne trgovske družbe.

Informacijska podjetja

Običajno razvijajo različne upravne, poslovne, programske pakete, ali tehnične programske izdelke, katerih namen je podpreti delovanje različnih procesov ali postopkov.

Rang	Podetje	Industrija	Profit	leto	Zaposleni	Registrirano v	
1	 Samsung Electronics	Mobile Devices, Semiconductor, Personal Computing	\$189.5	2014	326	Suwon, South Korea	
2	 Apple Inc.	Mobile Devices, Personal Computing, Consumer software	\$182.79	2014	98	Cupertino, CA, USA (Silicon Valley)	
3	 Foxconn	OEM Component Manufacturing	\$132.07	2013	1,290,000	New Taipei, Taiwan	
4	 HP	Personal Computing and Servers, Consulting	\$111.45	2014	317,5	Palo Alto, CA, USA (Silicon Valley)	
5	 IBM	Computing services, Mainframes	\$92.79	2014	379,592	Armonk, NY, USA	
6	 Amazon.com	Internet Retailer, App Hosting	\$88.99	2014	154,1	Seattle, WA, USA	
7	 Microsoft	Business computing	\$86.83	2014	128,076	Redmond, WA, USA	
8	 Sony	Electronic Devices, Personal Computing	\$72.34	2014	140,9	Tokyo, Japan	
9	 Google	Internet Advertising, Search Engine, Miscellaneous	\$66.00	2014	53,546	Mountain View, CA, USA (Silicon Valley)	
10	 Panasonic	Electronics Devices & Components	\$64	2014	271,789	Osaka, Japan	
11	 Dell	Personal Computers and Servers	\$56.94	2013	108,8	Austin, TX, USA	
12	 Intel	Semiconductor	\$55.87	2014	106,7	Santa Clara, CA, USA (Silicon Valley)	
13	 LG Electronics	Personal Computer, Electronics	\$54.75	2014	38,718	Seoul, South Korea	
14	 Toshiba	Semiconductor, Consumer devices	\$54.47	2014	201,087	Tokyo, Japan	

Finančna organizacija ...

... se ukvarja s področja finančnega upravljanja in upravljanja s finančnimi tveganji. Takšno podjetje opravlja različne vrste finančnih operacij, kot so skladi, investicije, itd

Nepremičninsko podjetje ...

... opravlja svojo dejavnost s prodajo ali najem hiš in drugih zgradb za zasebne ali poslovne namene.

Trgovsko podjetje ...

... kupuje izdelke od proizvajalcev in drugih dobaviteljev in jih prodaja na trgu.

Vaja

Navedite po 3 domačih in tujih podjetja, ki se ukvarjajo z:

- proizvodnjo,
- informacije,
- finance,
- nepremičnine,
- maloprodajne trgovine,
- storitvena podjetja, in drugi.

Vodenje podjetja

Enterprise level:

Focus is on developing & supporting a firm-wide process architecture aligned with the business strategy

Business process level:

Focus is on design and improvement of specific business processes

Implementation level:

Focus is on the role IT and HR play in developing the "soft assets" required to execute the business processes

Human resources:

- Job design
- Training development
- Knowledge management

IT development:

- BPM software & suites
- ERP support
- Database development

- Strategy
- Process architecture
- Performance measurement
- Process management alignment
- BPM governance

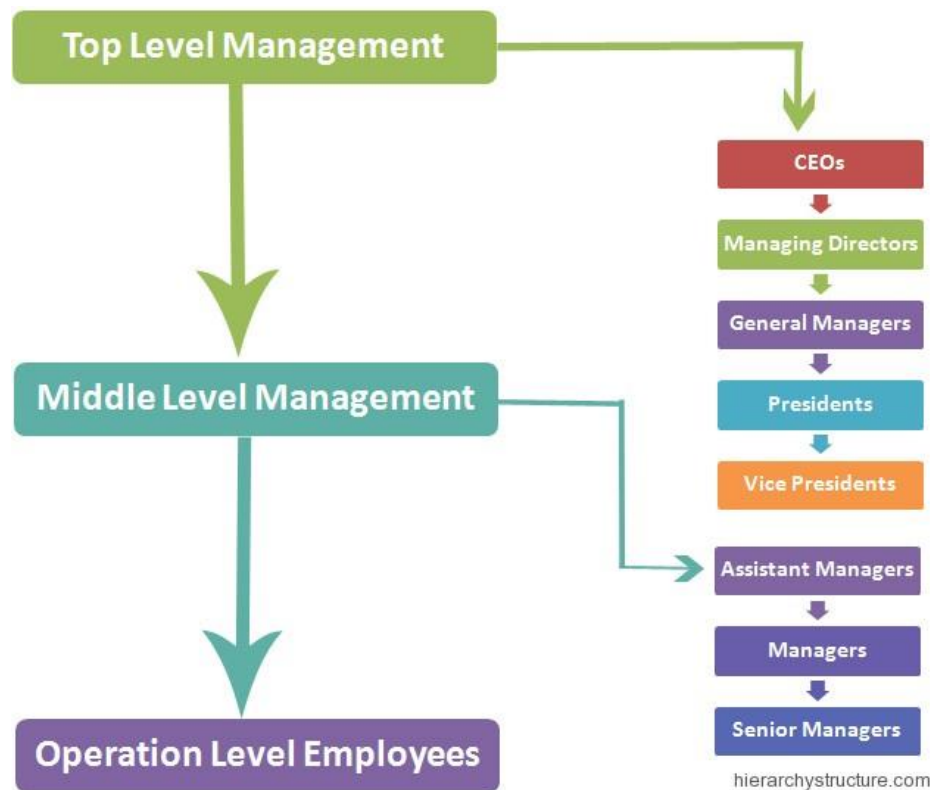
- Process redesign & improvement projects
- Six Sigma & Lean projects
- Documentation efforts

Specific Activity

Vodenje podjetja

Podjetje ga vodijo menedžerjev na različnih ravneh:

- strateški ravni
- poslovni ravni
- operativni ravni



Vir: <http://www.hierarchystructure.com/levels-in-business-hierarchy/>

Top menažment (strateški ravni)

Najvišje vodstvo se osredotoča na določanje vrednot organizacije, kot so opredelitev vizije in poslanstvo, določitev strateških ciljev ter oblikovanje strateškega načrta. Njihova naloga je, da zagotovi, da so strateški cilji preneseni v realnost in na nižjih ravneh v podjetju.

Poslovni ravni

Vodstvo na poslovni ravni skrbno analizira tržno okolje in raziskuje realne možnosti za prenos strateških ciljev, ki jih je določilo management na strateškem nivoju.

Na Operativni ravni...

je odgovoren za prevajanje poslovnih ciljev v operativnih ali akcijskih načrtov. Vodstvo na operativni ravni razvija akcijske načrte, kot je delovni proces, proračun, skrbi za javnih naročil, nadzora kakovosti itn.

Vaja

Izberite 2 domače in 2 tuje podjetja, ki se ukvarjajo z informacije in najдите njihove misije in vizije.

Premenjajte jih.

Na primer FIŠ vs. FRI, ali Apple vs. Microsoft.

Organiziranost podjetja

Podjetja so lahko organizirana kot:

1. funkcionalna podjetja - FP (angl. Functional organisations) ali kot
2. procesno usmerjena podjetja - PO (angl. Process-oriented organisation)

Slabosti FP:

- Težave z nadzorovanjem pretoka dela
- Menedžerjev FP sodelovanje ne zanima
- Več birokracije
- FP se ne zanimajo za vprašanja, za katera menijo, da nanje nimajo vpliva
- Destruktivna konkurenca med oddelki, višja od zunanje
- Počasnejše komunikacije

Vir: (Damij, 2009; Robson & Ulah, 1996)

Iz tega sledi ...

Delovanje vsakega podjetja ali organizacije lahko prikažemo kot množico povezanih **poslovnih procesov**.

Za poslovanje brez zastojev je potrebno med posameznimi povezanimi poslovnimi procesi zagotoviti gladko prehajanje podatkov, informacij in dokumentov.

Poslovni procesi (PP)

Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in kontrolnih postopkov ter aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev.

(Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005)



Shematski prikaz poslovnega procesa (Damij, 2009)

Pri definiranju poslovnih procesov je potrebno določiti njihove osnovne značilnosti, ki jih kasneje pri proučevanju in njihovi prenovi tudi upoštevamo (Kovačič et al., 2005):

- kdo je lastnik procesa in kakšni so cilji procesa;
- kje in kako se proces začne in konča;
- vhodne (inputi) in izhodne veličine (outputi);
- kakšno je zaporedje in kateri so koraki izvajanja procesa;
- kateri so merljivi elementi procesa, z merjenjem katerih lahko določimo procesno učinkovitost;
- kdo je dobavitelj vhodov in kdo so uporabniki oziroma kupci izhodov;
- kako ravnati v primeru neskladnosti;
- neprestano izboljševanje procesa.

Prednosti PO

- Lasten postopek za vsak poslovni proces
- Enostavno krmiljenje pretoka dela
- Popolna ali delna odstranitev meja med oddelki
- Zmanjševanje konfliktov in nerazumevanja
- Boljše sodelovanje zaposlenih v različnih oddelkih

Toda ... PO lahko povzroči težave pri ...

- Usklajevanje dela med menedžerjema FP in PM
- Navzkrižje interesov med menedžerjema FP in PO
- Rešitev je treba doseči na najvišji ravni vodenja ali izvesti potrebne spremembe v delovni kulturi organizacije. Toda vsak PP obstaja znotraj določenih mejah, opredeljenih z njegovimi vhodi in izhodi.
- **Vhodi** - vstopijo v proces na različnih stopnjah delovanja
- **Izhodi** - zapustijo proces na različnih stopnjah delovanja

Nekatere ideje avtorjev, ki so delali na področju PP:

Poslovni proces je zbirka aktivnosti, ki vzame eno ali več vrst vhodnih enot in ustvari izhod, ki predstavlja vrednost za kupca.

(Robson in Ullah, 1996)

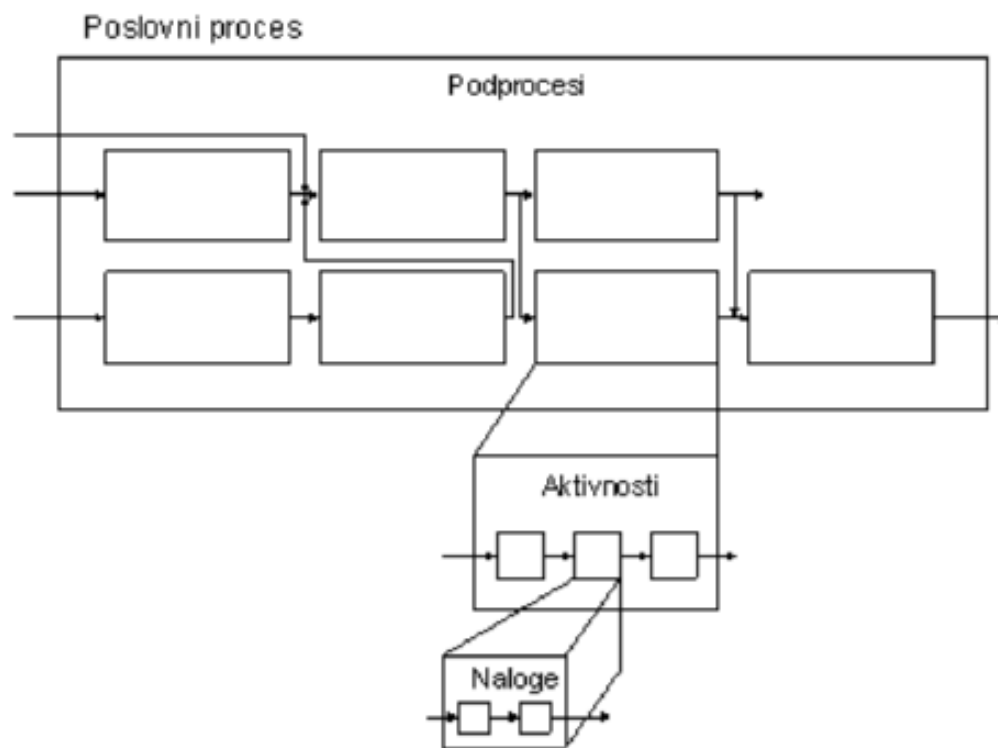
Nadaljevanje

Proces je logičen, povezan, sekvenčen niz dejavnosti, ki sprejme vhod od dobavitelja, doda vrednost, in tvori izhod za stranko.
(Harrington et. Al. 1997)

Harrington definira tudi:

- glavni proces
- podproces
- dejavnosti
- naloge

Hiearhija PP po Harrington et. Al. 1997



Nadaljevanje ...

Resničen proces vsebuje vse, kar delamo, da bi zagotovili, da nekdo prejme, kar pričakuje.

(Burlton, 2001)

PP je zbirka aktivnosti, ki potrebuje enega ali več vhodov in izdela izhod, ki za stranko predstavlja določeno vrednost.

(Hammer, 1990)

PP so vezani na organizacijo, saj definirajo možne poti oziroma načine, kako organizacija doseže svoje cilje.

(Agguilar-Saven, 2003)

Lastnosti oziroma elementi procesov:

- **Vhodi** (vrsti materialov, informacij, znanja, obveznosti), se pretvorijo v **izhode** in **vire**
- Transformacija se zgodi po procesu usmerjanja (politika, standardi, pravila in individualna znanja)
- Z večkratno uporabo virov se omogočajo spremembe, kot so objekti, oprema, tehnologije in ljudi

(Damij & Damij, 2014)

Nadaljevanje ...

- **Posamezni procesi:** npr. „Prejem nalog“ je proces v oddelku za trženje
- **Vertikalni ali funkcijski procesi:** npr. „Planiranje proizvodnje“ v oddelku za planiranje proizvodnje
- **Horizontalni ali cross-funkcijski procesi:** npr. „Izpolnjevanje nalog“ - gre skozi oddelek prodaje, proizvodnje in računovodstva

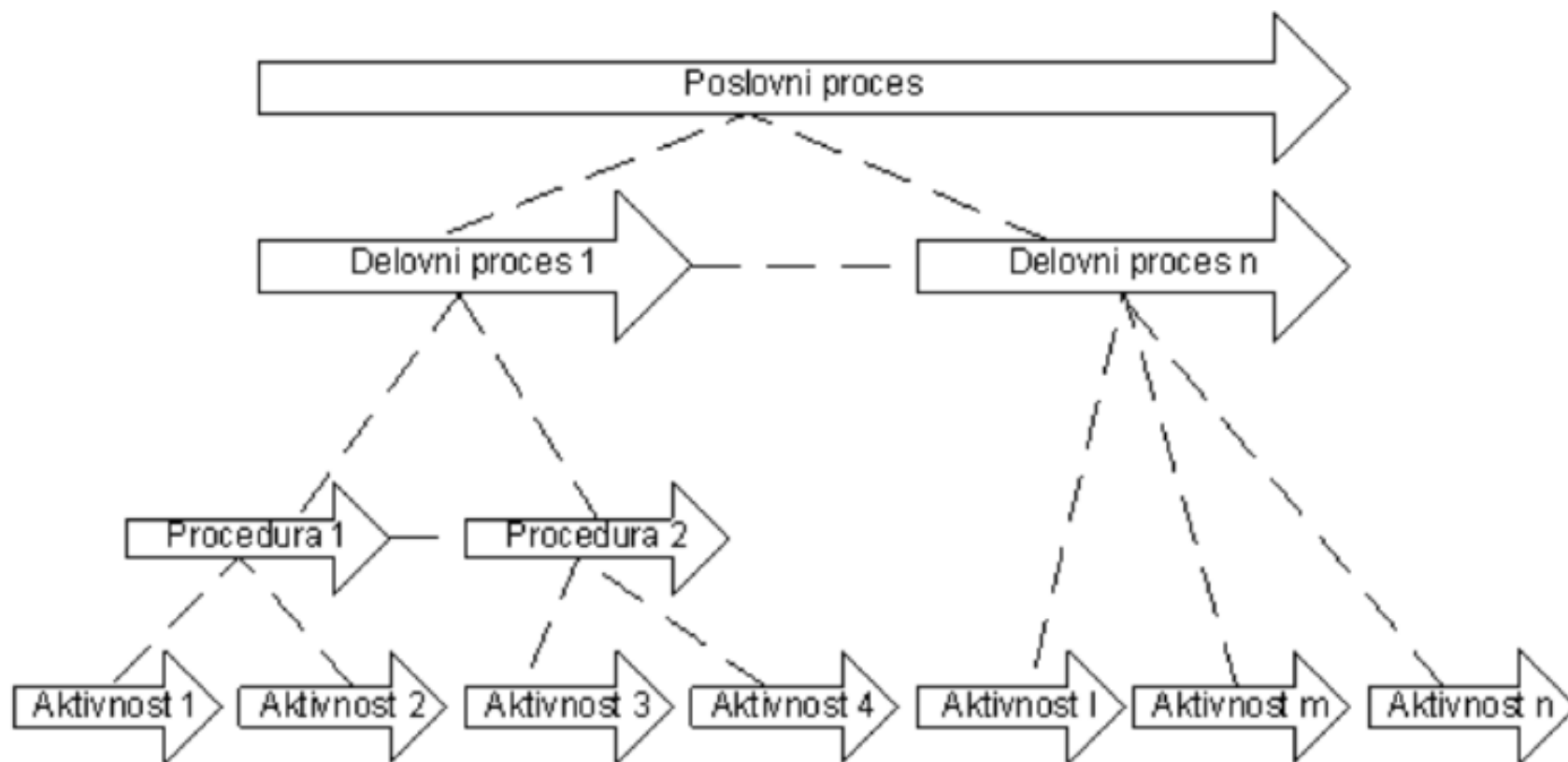
(Laguna and Marklund, 2005)

Komponente in elementi procesa:

- Vhodi in izhodi (ang. inputs & outputs)
- Enote pretoka
- Mreža aktivnosti in odbojnikov (angl. buffers)
- Viri
- Informacijska struktura
- Na osnovi hierarhije procesov in njihove strukture velja:
 - Poslovni proces je mreža povezanih aktivnosti z natančno določenimi mejami in odbojniki ter prednostno razvrstitvijo razmerij, ki uporabljajo sredstva za preoblikovanje vhodov v izhode, za izpolnitev zahtev kupcev.

(Laguna & Marklund 2005)

Definicija PP



Nadaljevanje ...

- PP je horizontalen proces, ki predstavlja povezavo med številnimi delovnimi procesi, ki se izvajajo v sklopu organizacijskih in funkcionalnih nalog podjetja. PP se prične z vhodi, ki vstopajo iz zunanjega okolja organizacije in povzročijo izvajanje niza skupnih dejavnosti. Le-te so sestavljene iz različnih delovnih procesov, v določenem zaporedju, z namenom razviti želeni izhod iz procesa v okolje.
- Kompleksni PP se lahko razčlenijo na različne podprocese, v skladu z delitvijo procesa na določenih področjih, ki obravnavajo posebne vrste problemov.

Nadaljevanje ...

- Delovni proces predstavlja skupino zaporednih dejavnosti z več potmi, ki izvajajo posebno skupno delo. Začne se z vložkom, ki vstopa v prvo aktivnost procesa, nadaljuje pa tako, da vsak predhodnik dejavnost ustvari izhod, ki kot vhod vnese svojo dejavnost naslednika, in konča z izhodom, ki zapusti aktivnost procesa.
- Aktivnost je preprost mikro proces, ki je sestavljen iz ene ali več nalog in predstavlja dobro opredeljeno delo, ki ga je sposobna opraviti ena oseba, npr. ustvarjanje dokumenta. Aktivnost lahko razumemo kot preprost algoritem, ki vsebuje nekaj navodil. Začne se z vložkom ali dogodkom, ki sproži izvedbo ene ali več zaporednih osnovnih dejavnosti ter konča z oblikovanjem izhoda.
- Nalogo je mogoče razumeti kot osnovno delo v okviru dejavnosti ali delovanja algoritma, ki predstavlja izvajanje dejavnosti, npr. podpisovanje dokumenta.

Naslednjič: Cilj modeliranja in simulacije

- Cilj modeliranja in simulacije poslovnih procesov je izboljšanje delovanja organizacije
- Kako?
- Poslovni proces je zaporedje dejavnosti in delovnih nalog, ki so med seboj logično povezane in jih je potrebno izvesti, če hočemo na izhodni strani procesa dobiti želene rezultate. Procesi so torej definirani kot **strukturirane in merljive množice aktivnosti**, ki so načrtovane za izdelavo specifičnega izhoda.

(Davenport, 1993).