

Procesi

Business process management
(71.500.000 – 280.000.000)

Business process reengineering
(602.000 – 8.720.000)

Business process automation
(4.970.000 – 44.800.000)

... Business process modeling
(4.600.000 – 32.400.000)

Business process improvement
(9.740.000 – 19.400.000)

Business process benchmarking
(790.000 – 824.000)

Proces!!!

PROCES!!!

Poslovni proces
Uslužni proces
Proizvodni proces
Bazni proces
podržavajući proces
Finansijski proces
Vertikalni proces
Integrirani proces
Horizontalni proces
Tehnološki proces
Individualni proces

Šta je proces?

- Merriam Webster's Collegiate Dictionary:
 - Prirodni fenomen karakterisan postepenim promenama koje vode ka određenom rezultatu (na primer, proces rasta)
- “Ne može to preko noći, to je proces...”



Šta je (poslovni) proces? (1)

- Hammer i Champy (1993): skup aktivnosti koji transformiše jedan ili više ulaza u izlaz koji ima vrednost za korisnika;
- Davenport (1993): proces je red poslovnih aktivnosti kroz prostor i vreme, sa početkom i krajem, i jasno definisanim ulazima i izlazima;
- Harrington (1991): aktivnost ili grupu aktivnosti koje uzimaju ulaz, povećavaju mu vrednost i time proizvode izlaz za unutrašnjeg ili spoljašnjeg korisnika;
- ...

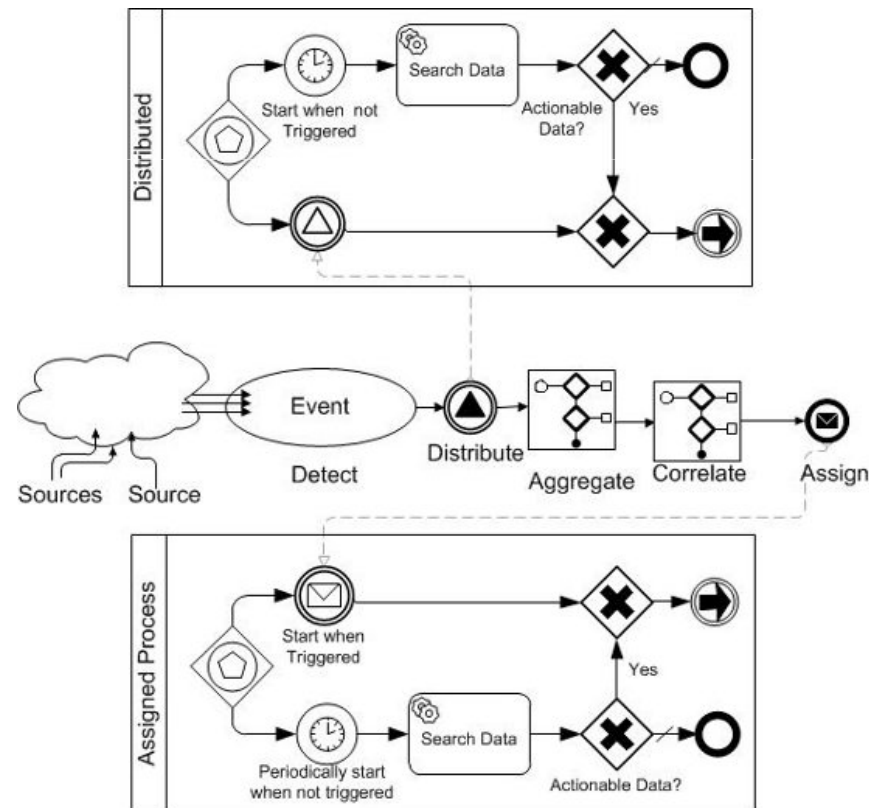
Šta je (poslovni) proces? (2)

- ISO 9000:2008 Sistemi menadžmenta kvalitetom – osnove i rečnik: skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente (SRPS ISO 9000:2008);



Šta je (poslovni) proces? (3)

- Niz operacija koje se izvode prema uređenom redosledu koji je određen skupom poslovnih pravila.



Šta je (poslovni) proces? (4)

- Proces se može definisati i kao strukturirani niz aktivnosti koje pokreće određeni događaj (ili više njih), a čiji je zadatak ostvarivanje određenog cilja. Proces koristi resurse prilikom ostvarivanja definisanog cilja, podložen je spoljašnjim uticajima, i njime treba upravljati;
- Poslovni proces je vrsta procesa čiji je zadatak ostvarivanje poslovnog cilja, bilo da se radi o ciljevima kompanije ili ciljevima okruženja (korisnika, tržišta, društvene zajednice, ...);



Šta je (poslovni) proces? (5)

- “Poslovni proces” je termin koji je ustaljen u današnjoj poslovnoj komunikaciji, što sugerira da je većina kompanija usvojila bar nešto od savremene prakse upravljanja poslovnim procesima;
- 85% problema u kompaniji se može pripisati neadekvatnom organizovanju i upravljanju procesima, i rešavanje tih problema može dovesti do poboljšanja u kvalitetu izlaza, povećanja zadovoljstva korisnika, smanjenja troškova, smanjenja rokova isporuke, ... (Madison, 2005);

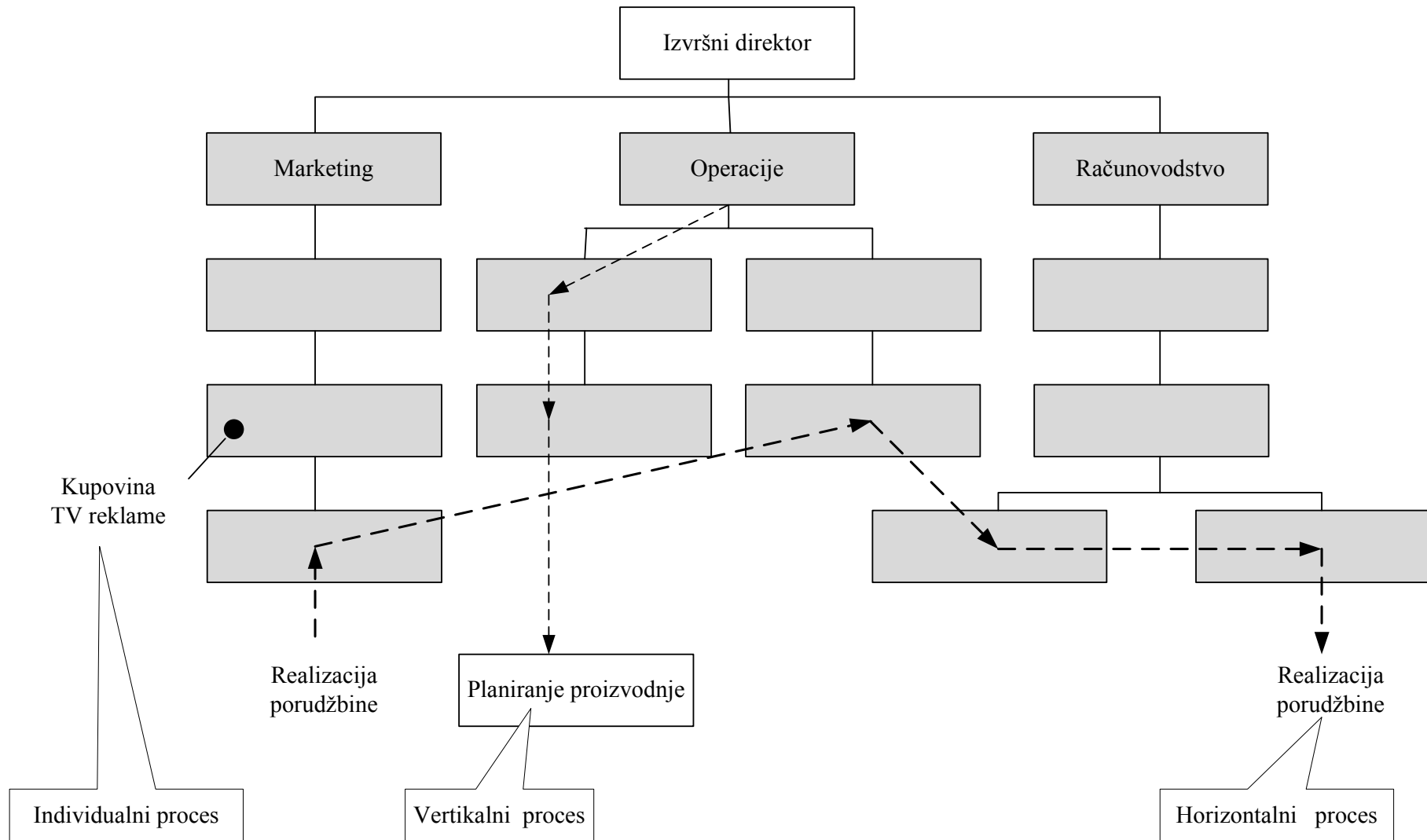


Šta je cilj (poslovnog) procesa?

- Osnovni cilj svakog poslovnog procesa je da stvori vrednost za korisnika;
- Dodatni kriterijumi koje poslovni procesi moraju da zadovolje (Rummler, 2010):
 - Proces, sami ili u interakciji sa drugim procesima, treba da na efektivan i efikasan način doprinose stvaranju vrednosti za korisnika;
 - Procesima treba upravljati na efektivan način;
 - Proces, individualno ili u kombinaciji sa drugim procesima, treba da imaju potencijal za stvaranje konkurentske prednosti;

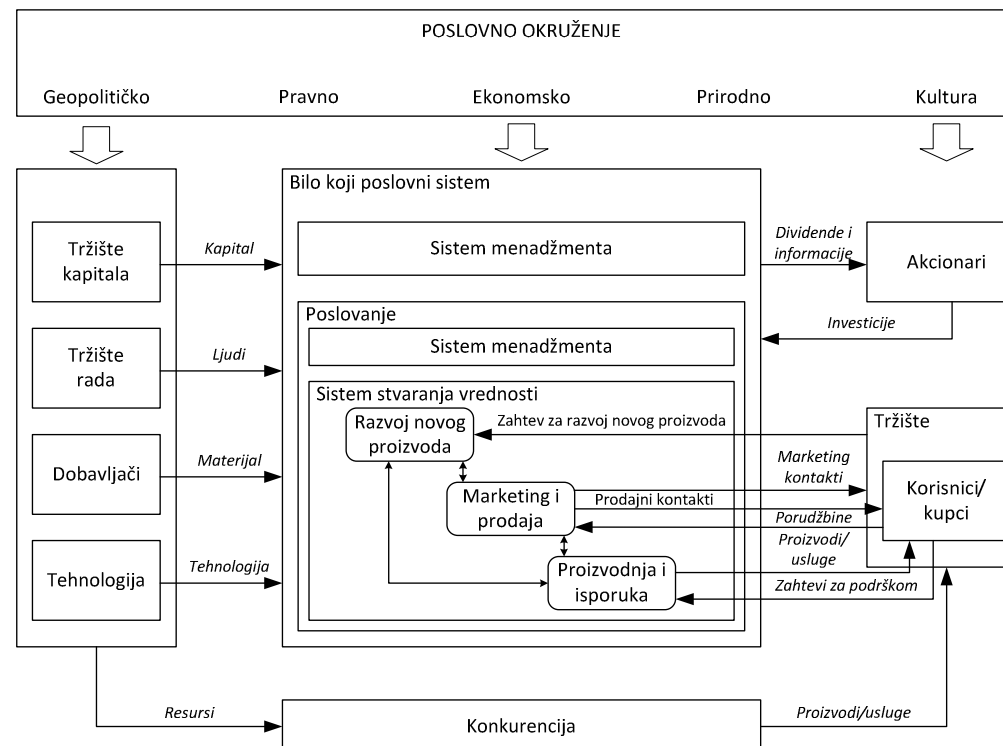


Kakav može biti proces?



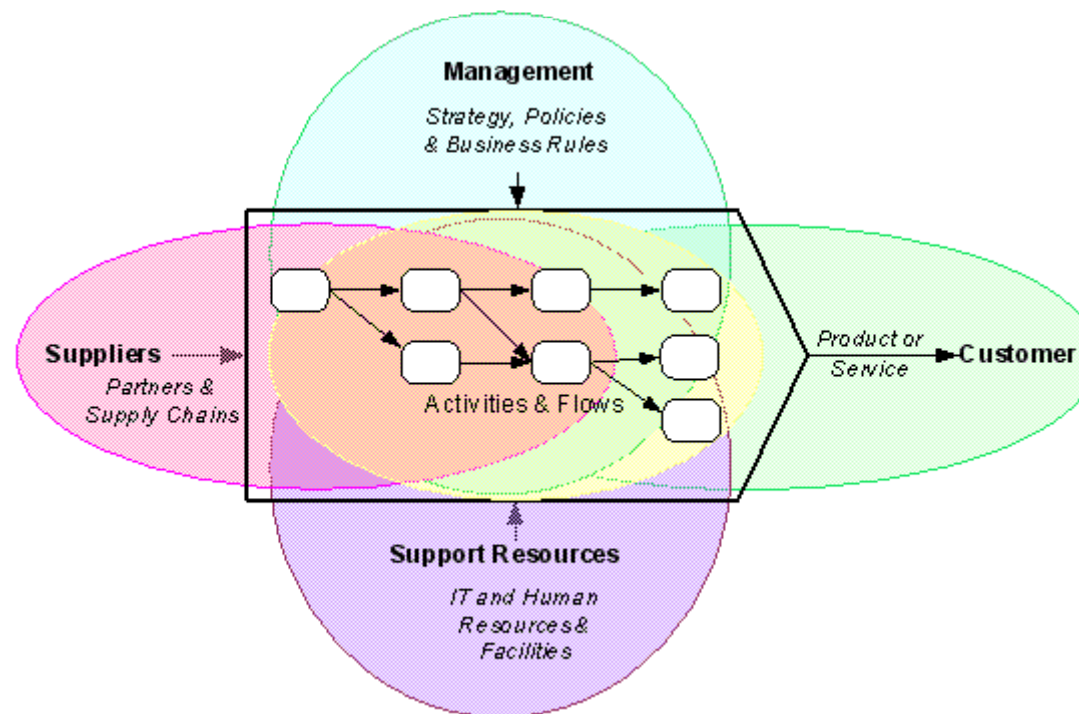
Organizacija kao procesni sistem

- Organizacija – skup međusobno povezanih delova (sistem);
- Koncept sistema se može primeniti na bilo kom nivou kompanije;
- Svaka organizacija se može posmatrati kao procesni sistem, sistem koji stvara određenu vrednost za korisnika;
- Stoga se i svi procesi u okviru organizacije mogu posmatrati kao deo mreže međuzavisnih procesa, gde svaki proces ima svoju ulogu;

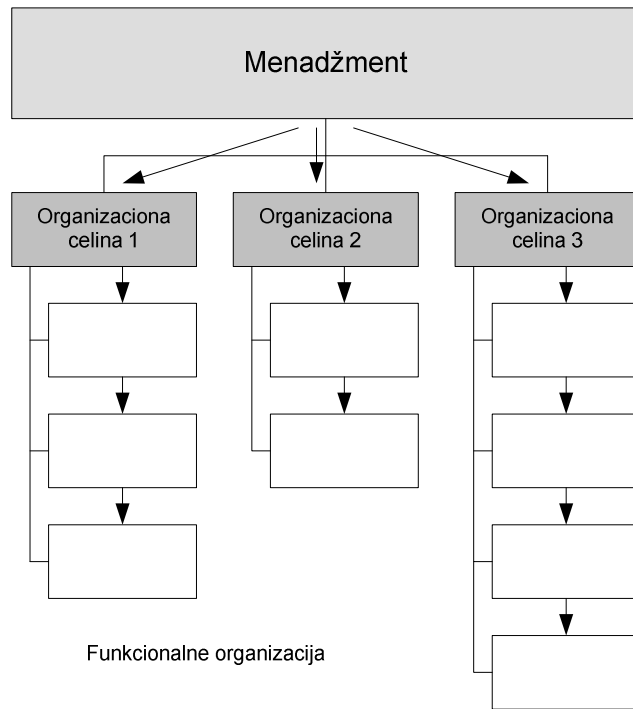


Procesno orijentisana organizacija

- Organizacija postoji kako bi izvršavala procese koji stvaraju vrednost za korisnika i druge interesne strane;
- Upravlјati organizacijom znači upravljati njenim procesima;



Funkcionalna naspram procesno orijentisane organizacije



Funkcionalne organizacija

“Silosko” razmišljanje”



Procesna orijentacija

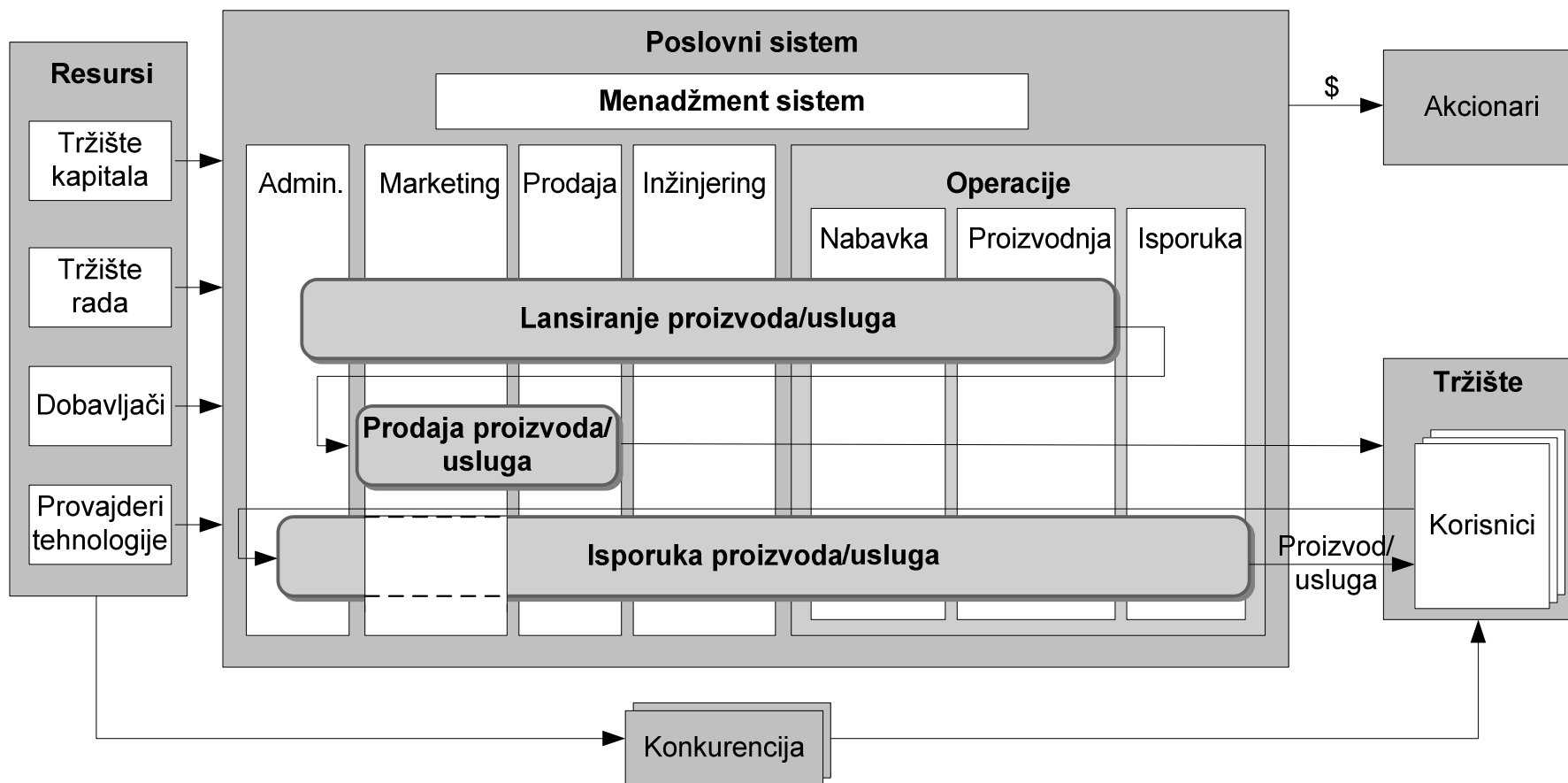
- Procesna orijentacija pomera fokus sa gotovih rezultata (proizvoda i/ili usluga) na aktivnosti koje oblikuju gotove rezultate (proces);
- Funkcije (organizacione celine) ne zadovoljavaju potrebe korisnika – **procesi zadovoljavaju potrebe korisnika!**

Šta je procesno orijentisana organizacija?

- Menadžeri je vide kao skup procesa!
- I dalje ima funkcionalnu podelu na organizacione jedinice, **ali...**
- **... cilj je maksimizirati efikasnost procesa, a ne efikasnost organizacione jedinice!**
- Organizacione jedinice procesima obezbeđuju zaposlene, znanje i menadžerske veštine!
- Upravlja se celim procesima, a organizacione jedinice se nagrađuju za efektivan doprinos uspešnom izvršenju procesa!

Mapa odnosa vrednosti i resursa

Upravljanje resursima i stvaranjem vrednosti!

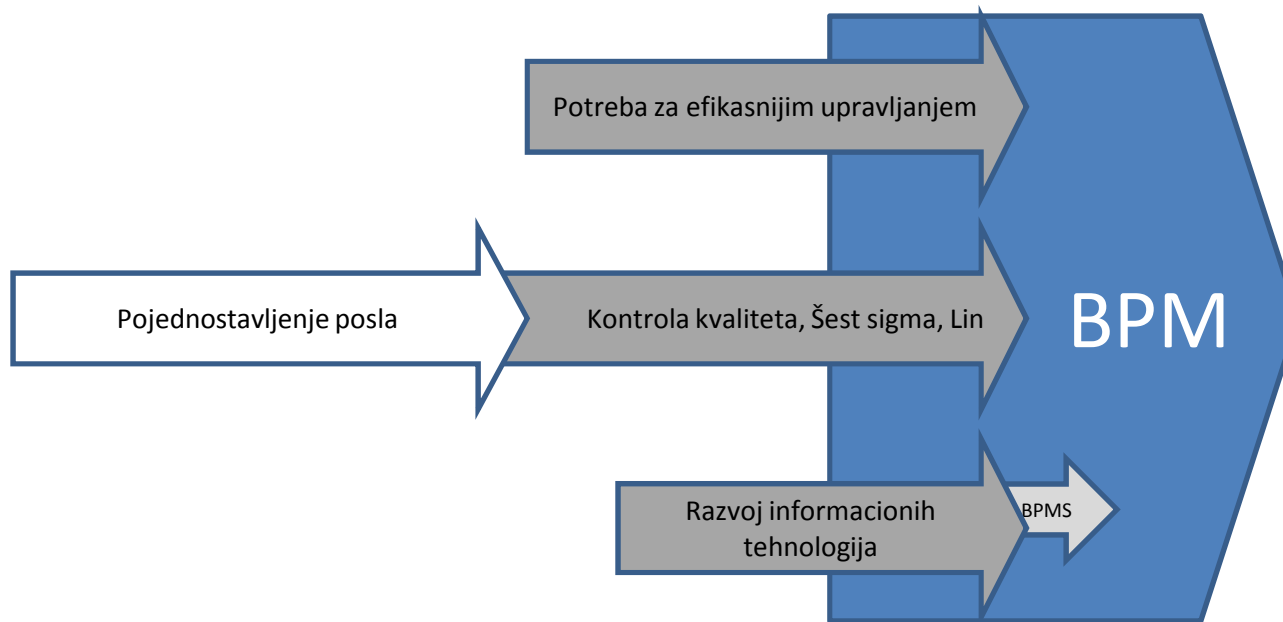


Zašto procesno orijentisana organizacija?

- Povećano fokusiranje pažnje na korisnika/potrošača;
 - Procesni pristup potstiče zajednička nastojanja prema sveobuhvatnoj viziji, strategiji i ciljevima;
- Usluge postaju važan deo strukture proizvoda;
 - Poslovni sistem više gubi na osnovu nezadovoljstva korisnika uslugom nego na osnovu nezadovoljstva korisnika proizvodom;
- Povećano organizaciono usložnjavanje;
 - Reagujući na promene u okruženju, poslovni sistemi postaju kompleksniji, gubeći iz vida zajednički cilj;
- Informacione tehnologije otvaraju nove mogućnosti.
 - Kombinovanje IT znanja sa razumevanjem načina na koji posluje organizacija;

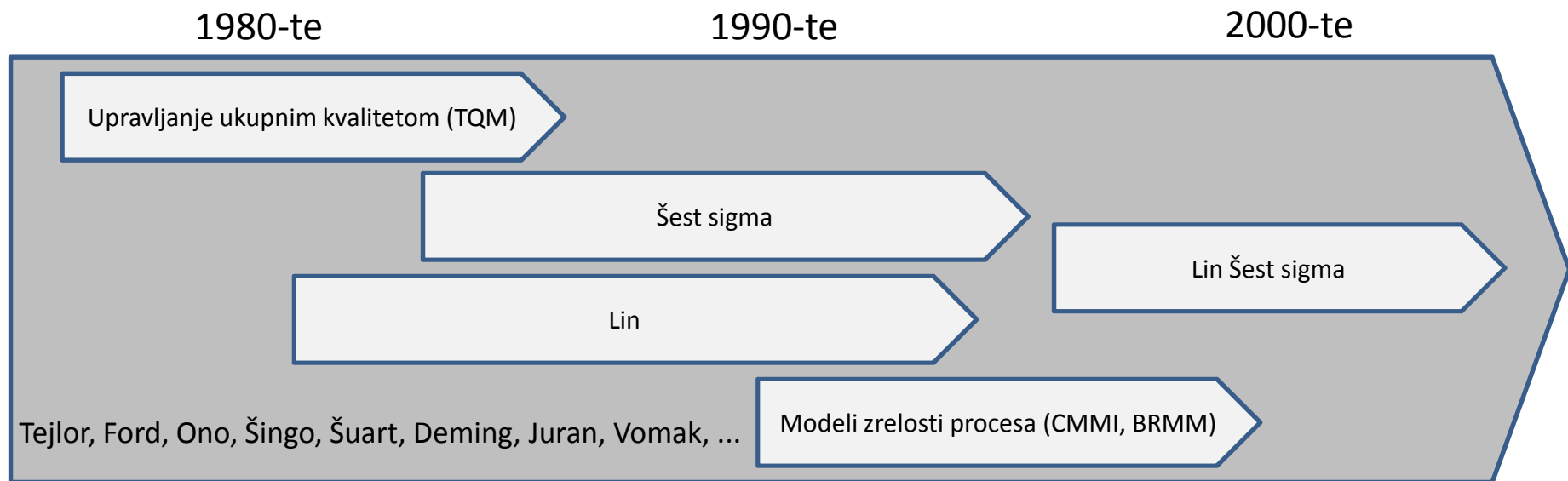
Razvoj procesnog pristupa

- Postoje tri važna uticaja koja su oblikovala procesni pristup kakvim ga danas poznajemo:

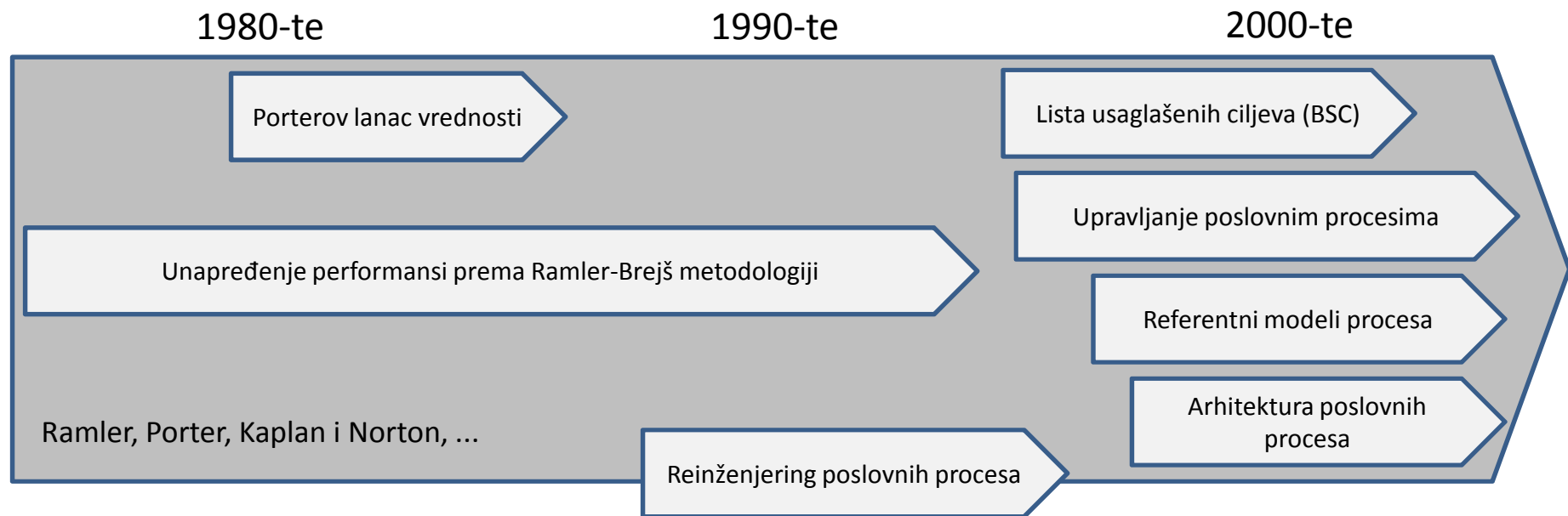


- Često je kroz istoriju primene procesnog pristupa naglašavan samo jedan od pomenuta tri uticaja

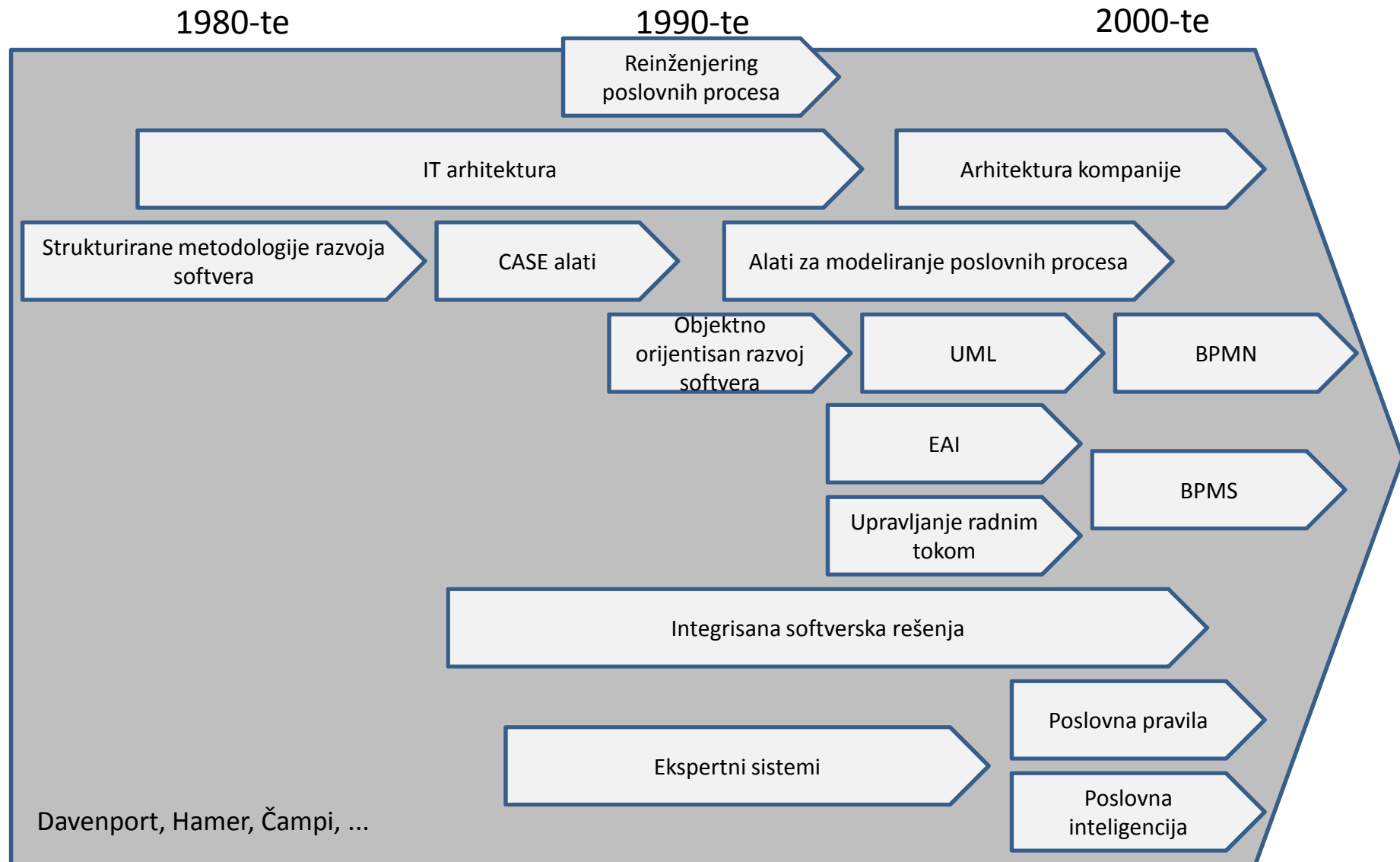
Povećanje produktivnosti/Kontrola kvaliteta



Potreba za efikasnijim upravljanjem



Razvoj informacionih tehnologija



Procesni pristup

- Suština: unaprediti način organizovanja posla, i posao učiniti efektivnijim i efikasnijim;
- Zahteva usvajanje radikalno novog (ali potpuno logičnog) načina na koji poslovni sistem posmatra svoje aktivnosti;
- Podrazumeva *identifikovanje, razumevanje i upravljanje poslovnim procesima kompanije*;
- Ti procesi već postoje u okviru poslovnog sistema (pomoću tih procesa se odvija svakodnevno poslovanje), ali su oni nevidljivi. Zato je menadžerima teško da ih prepoznaju i da njima upravljaju;

Problemi u primeni procesnog pristupa

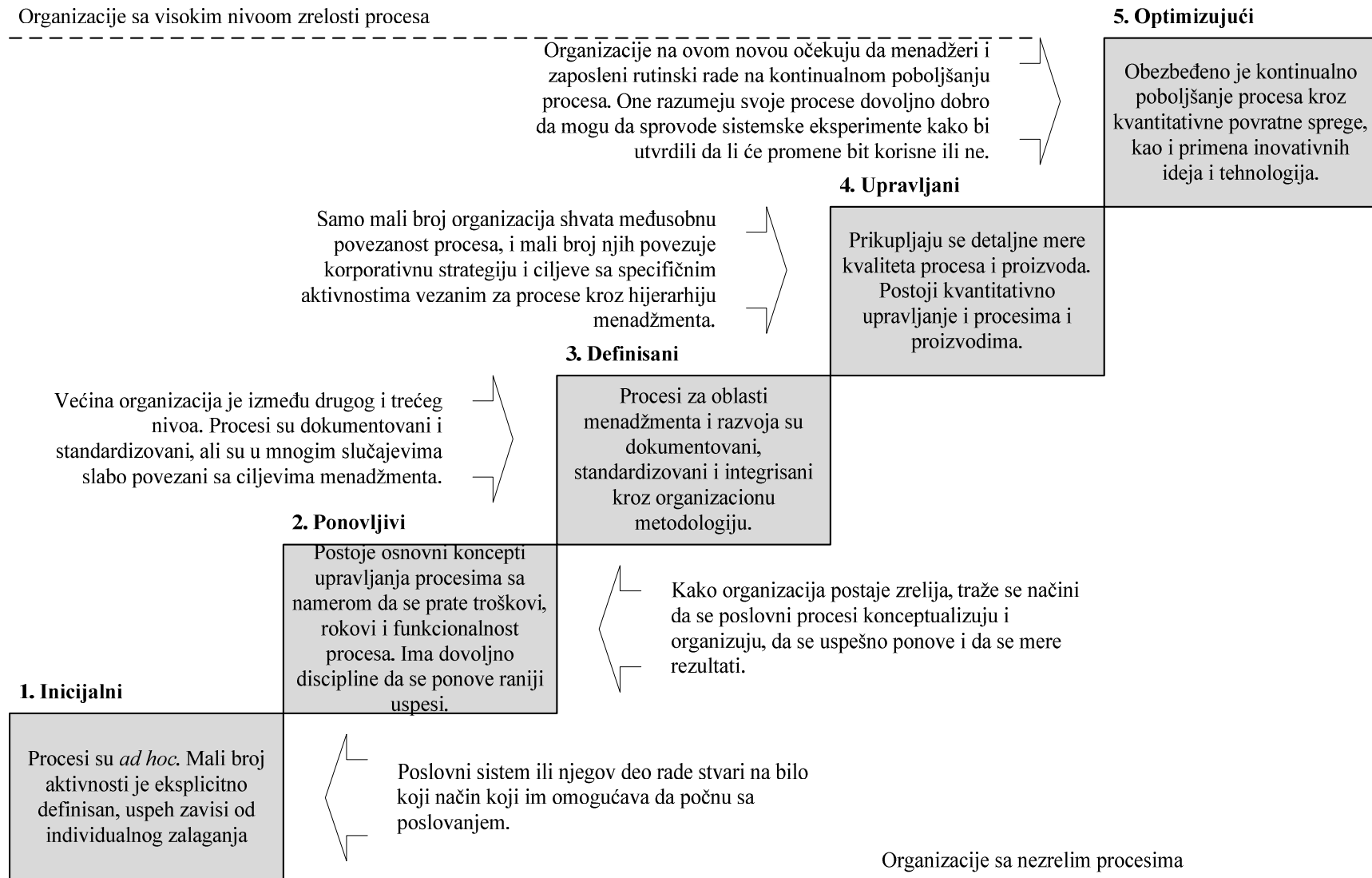
- Hijerarhijske prepreke u implementaciji procesnog pristupa - većina kompanija funkcionalno organizovana, i da se svaka funkcionalna jedinica posmatra kao zaseban deo sa sopstvenim ciljevima i strategijama.
- Nedostatak međufunkcionalne komunikacije i jaka hijerarhijska struktura ograničavaju podršku menadžmenta primeni standarda, i time ograničavaju uspeh implementacije.
- Menadžment zasnovan na procesima zahteva veliku posvećenost i vreme kako bi se ključni poslovni procesi reorganizovali - nedostatak (ili loše planiranje) vremena jedna od glavnih prepreka na putu ka uspehu.

Zrelost procesa

- Predstavlja stepen do kojeg organizacija razume sopstvene poslovne procese na putu ka uspostavljanju efektivnog i efikasnog sistema za upravljanje procesima.
- Proces je zreo ukoliko je moguće predvideti njegovo ponašanje, ukoliko je moguće kontrolisati ga, i ukoliko se efektivnost procesa maksimalna.

CMM (Capability Maturity Model)

Organizacije sa visokim nivoom zrelosti procesa



Procesni pristup i ISO standardi

- ISO 9001:2001 (i kasnije verzije): u prvi plan stavila upravljanje procesima - praćenje i optimizaciju poslova i aktivnosti kompanije umesto kontrole finalnog proizvoda.
- Jedan od ciljeva je poboljšanje efektivnosti čitave kompanije kroz praćenje performansi samih procesa – numeričko merenje efektivnosti poslova i aktivnosti posmatranog poslovnog sistema.
- Eksplicitno izraženi zahtevi za kontinualnim poboljšanjem procesa, kao i za stalnim praćenjem zadovoljstva korisnika.
- Mnogi autori (Harrington, 1997, Renfrew, 1997) naglašavaju potrebu da se sistem menadžmenta kvalitetom izgradi oko poslovnih procesa, kako bi bio efikasan i štedljiv.

Kako biti bolji od konkurencije?

- Strateško pozicioniranje, koje podrazumeva obavljanje aktivnosti koje su različite u odnosu na konkurenciju, i koje obezbeđuju strateški bolju poziciju poslovnom sistemu;
- Postizanje konkurentske prednosti operacionom efektivnošću, koja podrazumeva obavljanje sličnih (ili istih) aktivnosti kao konkurenti, ali na bolji način (Michael Porter, 1985).



Literatura

- Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D. & Simeunović, B. (2012). *Inženjering procesa*. Fakultet organizacionih nauka.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation. 1993. *HaperCollins, New York*.
- Rummler, G. A., Ramias, A., & Rummler, R. A. (2009). *White space revisited: Creating value through process*. John Wiley & Sons.
- Harmon, P. (2010). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*. Morgan Kaufmann.
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2010). *Handbook on business process management 1 & 2*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- <http://www.bptrends.com/>