

# **UPRAVLJANJEM POSLOVNIM PROCESIMA DO UNAPREĐENJA PERFORMANSI ORGANIZACIJE**

prof.dr.sc. Vesna Bosilj Vukšić, prof.dr.sc. K. Ćurko,  
M. Knežević, dipl.oecc.

# Sadržaj

---

- ▶ Uvod
- ▶ Tradicionalne metode mjerenja performansi
- ▶ Definiranje pokazatelja uspješnosti
- ▶ Sustavi za upravljanje poslovnim procesima
- ▶ Sustav za upravljanje performansama procesa
- ▶ Primjer
- ▶ Zaključak

# Uvod

---

- ▶ Upravljanje poslovnim procesima je koncept usmjeren unapređenju poslovnih procesa i organizacije u cjelini pa tako i upravljanju performansama organizacije.
- ▶ U praksi, dobar dio organizacija primjenjuje neku od metoda mjerenja performansi.
  - ▶ BSC, ABC, Six Sigma, Benchmarking,...
- ▶ Mjerenje performansi poslovnih procesa pozitivno utječe na uspješnost poslovanja i važan je čimbenik svakog sustava za mjerenje performansi poslovanja.

# Tradicionalne metode mjerenja performansi

---

- ▶ Većina tradicionalnih metoda za mjerenje performansi poslovnih procesa organizacije uzima u obzir samo financijske pokazatelje
- ▶ Nedostaci:
  - ▶ metode nisu povezane i usklađene sa poslovnim procesima;
  - ▶ mjere su neprecizno definirane;
  - ▶ metode ne mjere vrijednost organizacije koja se ne nalazi u bilanci i ostalim financijskim izvještajima organizacije
  - ▶ jednodimenzionalnost (vrijeme, trošak, preciznost,..)
- ▶ Oko 40% tržišne vrijednosti organizacije nije prikazano u bilanci
- ▶ Investitori pri odluci u čije će vrijednosne papire ulagati, približno 30% svoje odluke baziraju na nefinancijskim pokazateljima uspješnosti

# Definiranje pokazatelja uspješnosti

- ▶ Za jedan cilj: više KPI-eva
- ▶ Korištenje strateške mape organizacije
- ▶ Ciljane vrijednosti pokazatelja
- ▶ Vjerodostojnost pokazatelja (statistički relevantni)

KPI za mjerenje efikasnosti i produktivnosti poslovnog procesa	KPI za mjerenje zadovoljstva klijenata uslugama/proizvodima
Vrijeme čekanja na izvršavanje aktivnosti	Razina zadovoljstva klijenta određenom uslugom ili proizvodom
Trajanje aktivnosti	Razina zadovoljstva klijenta cjelokupnom uslugom i ponudom
Postotak pogrešaka kod isporuke proizvoda/usluge	Postotak pritužbi klijenata na usluge ili proizvode
Broj proizvedenih proizvoda/usluga u vremenskom periodu	Postotak riješenih pritužbi u određenom vremenskom periodu

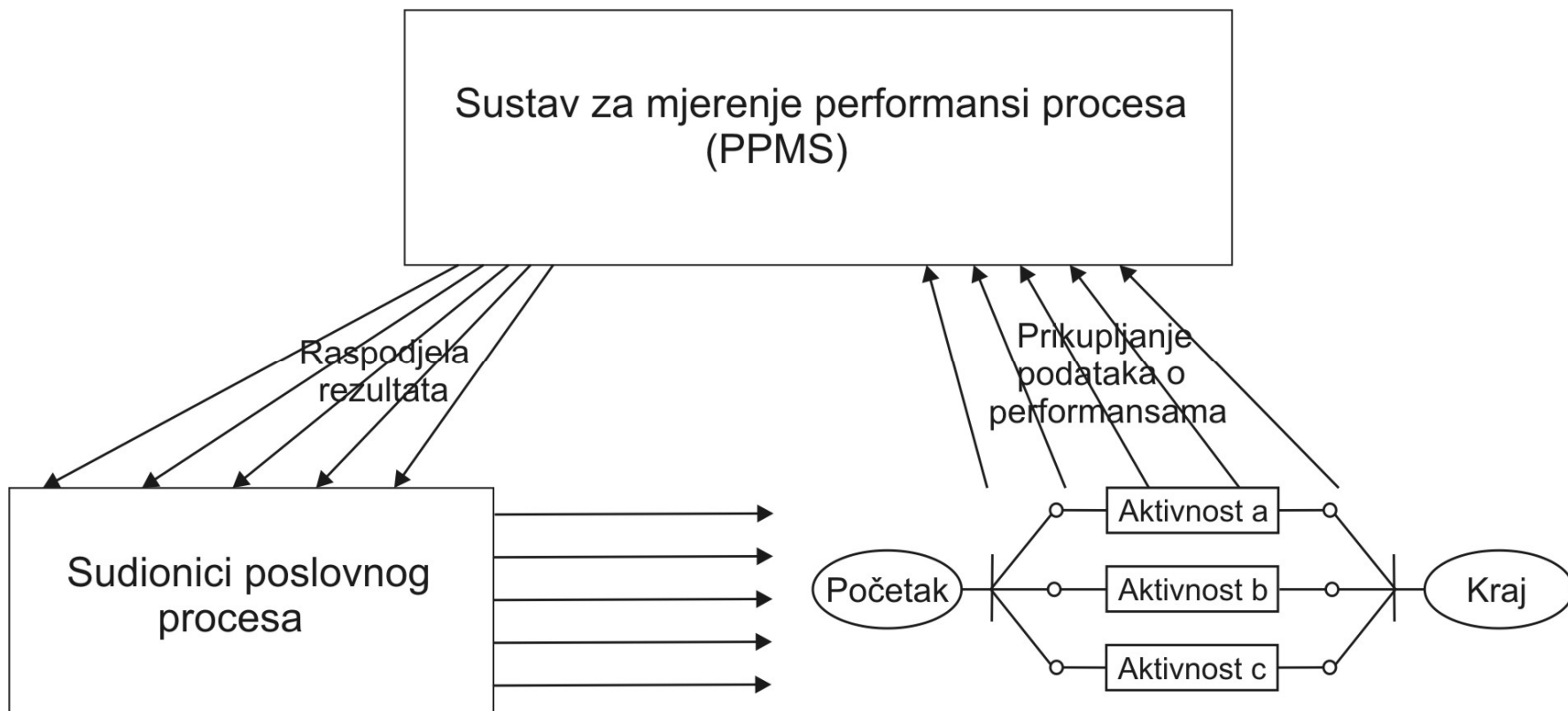
# Sustavi za upravljanje poslovnim procesima

---

- ▶ Mjerenje performansi poslovnih procesa jedna je od funkcionalnosti sustava za upravljanje poslovnim procesima (engl. Business Process Management System – BPMS).
- ▶ Tržište u razvoju, široki spektar ponude (funkcionalnosti, cijena,..)
- ▶ Funkcionalnosti programskih paketa za upravljanje poslovnim procesima:
  - ▶ modeliranje i analiza poslovnih procesa
  - ▶ upravljanje izvršavanjem poslovnih procesa
  - ▶ upravljanje poslovnim pravilima
  - ▶ menadžment dokumenata i sadržaja
  - ▶ serverska platforma i sučelja za integraciju
  - ▶ menadžment poslovnih aktivnosti

# Sustav za upravljanje performansama procesa

- ▶ Sustavi za upravljanje performansama procesa (engl. Process Performance Management System - PPMS) kao segment ili podskup sustava za poslovno izvještavanje (engl. Business Intelligence - BI)
- ▶ PPMS je:
  - ▶ procesno orijentiran sustav za mjerenje uspješnosti poslovanja
  - ▶ omogućuje prikaz procesne strukture u onom segmentu u kojem kritični podatak nastaje
  - ▶ omogućuje aktivno, brzo i precizno praćenje operativnog poslovanja u svakom trenutku s mogućnošću reagiranja
  - ▶ informacijski sustav koji preko skupa pokazatelja uspješnosti prikuplja važne podatke o poslovnim procesima, uspoređuje sadašnje vrijednosti pokazatelja sa povijesnim i željenim budućim vrijednostima i prikazuje rezultate relevantne za procesne sudionike





# Sustav za upravljanje performansama procesa

---

- ▶ Manji broj izvještaja, izvještaji pružaju procesno orijentirane i strateškim ciljevima usmjerene informacije
- ▶ Izvještaji različitim interesnim skupinama:
  - ▶ dionici (stakeholders)
  - ▶ zaposlenici,
  - ▶ kupci i
  - ▶ Društvo
- ▶ 2 pristupa (BPMS ili BI)

# Sustav za upravljanje performansama procesa

---

## 1. pristup

- ▶ **Pretpostavka:**
  - ▶ BPM sustav
  - ▶ Repozitorij poslovnih procesa i upravljačka ploča
  - ▶ Informatizirani poslovni procesi
- ▶ **Rješenje:**
  - ▶ Preuzimanje podataka o procesima iz produkcijske baze informacijskog sustava
  - ▶ Parametriziranje repozitorija poslovnih procesa
- ▶ **Rezultat:**
  - ▶ Vremenska i troškovna analiza performansi
  - ▶ U stvarnom vremenu i/ili povijesni podaci

# Sustav za upravljanje performansama procesa

---

## 1. Pristup

- ▶ **Rezultat:**
  - ▶ Podaci o
    - ▶ performansama procesa ili skupini procesa;
    - ▶ resursima koji sudjeluju u procesima;
    - ▶ o podacima i aplikacijama koji se koriste prilikom izvršavanja procesa
  - ▶ Osnovni statistički pokazatelji i informacije o ponašanju procesa
  - ▶ Analitička obrada podataka, multidimenzionalna analiza
  - ▶ Pohranjivanje povijesnih podataka u skladište podataka PPMS-a

## 2. Pristup

- ▶ **Pretpostavka:**
  - ▶ BPM sustav
  - ▶ BI sustav
- ▶ **Rješenje:**
  - ▶ Preuzimanje podataka o procesima iz BPMS-a u skladište podataka BI sustava
- ▶ **Rezultat:**
  - ▶ opsežne, sveobuhvatne, višedimenzionalne analize
  - ▶ uvid u različite aspekte uspješnosti organizacije
  - ▶ izvan okvira mogućnosti BPMS-a

## 2. Pristup

- ▶ **Nedostaci:**
  - ▶ Kako povezati sustav poslovne inteligencije sa sustavom za upravljanje poslovnim procesima i drugim poslovnim aplikacijama (ERP, CRM, SCM)?
  - ▶ Kako integrirati podatke o procesima u stvarnom vremenu sa povijesnim podacima o procesima u skladištu podataka?

# Primjer

---

- ▶ Hipotetski primjer (teoretski izvori, praktično iskustvo autora)
- ▶ Zračna luka
- ▶ Sustav za upravljanje performansama procesa – **1. pristup**
- ▶ Cilj: upravljanje performansama procesa prihvata i otpreme putnika i zrakoplova
- ▶ 4 faze:
  - ▶ Identifikacija potreba, definiranje i analiza zahtjeva
  - ▶ Razvoj sustava
  - ▶ Testiranje
  - ▶ Implementacija sustava

# Primjer

---

- ▶ Podaci koji se dobivaju mjerenjem na terenu
  - ▶ Za svaku instancu procesa
  - ▶ Vrijeme trajanja aktivnosti i prazni hod
- ▶ Podaci iz IS
- ▶ Dnevni prijenos u bazu podataka PPM sustava
- ▶ Dnevna analiza (dvadesetak pokazatelja, u nekoliko kategorija) za prethodni dan
- ▶ Podaci se analiziraju pojedinačno, zbirno, prema različitim kriterijima, prema različitim vremenskim razdobljima
- ▶ Kvalitetno donošenje odluka

# Zaključak

---

- ▶ Različita rješenja
- ▶ Očekuje se daljnja integracija softvera za BPM i BI
- ▶ IT je samo infrastruktura
- ▶ Ključno je:
  - ▶ Razumijevanje menadžmenta
  - ▶ Procesna orijentacija organizacije (vlasnici procesa, procesni menadžeri, ..)
  - ▶ Upravljanje promjenama (Change Management) – podizanje razine znanja o procesnoj perspektivi, promjena organizacijske kulture