



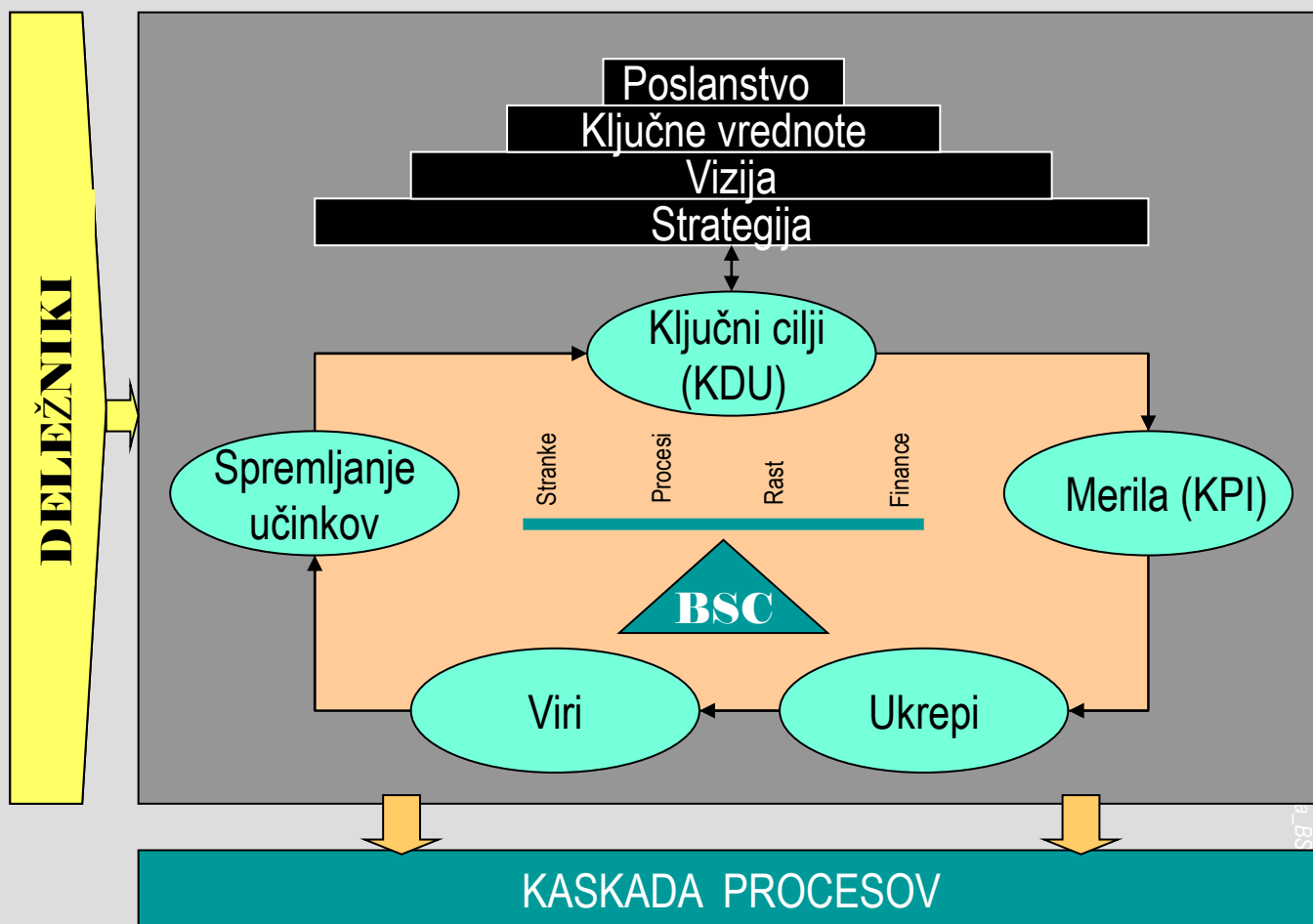
# Kako v praksi načrtovati in nadzirati poslovne procese?

Andrej Kovačič

---

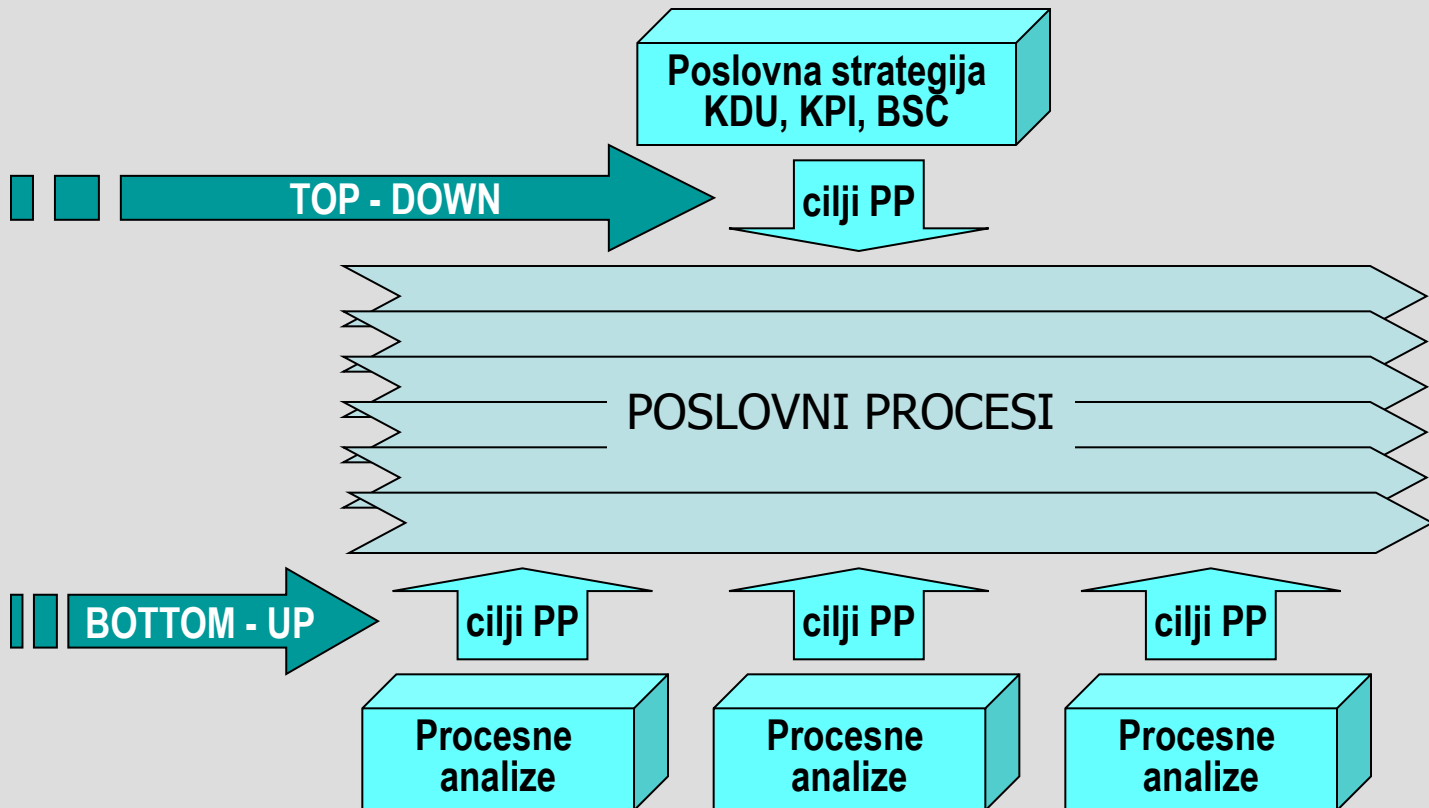
Ekonomski fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko

# Načrtovanje in spremljanje poslovanja po procesih





# Načrtovanje procesnih ciljev



# Metoda KDU

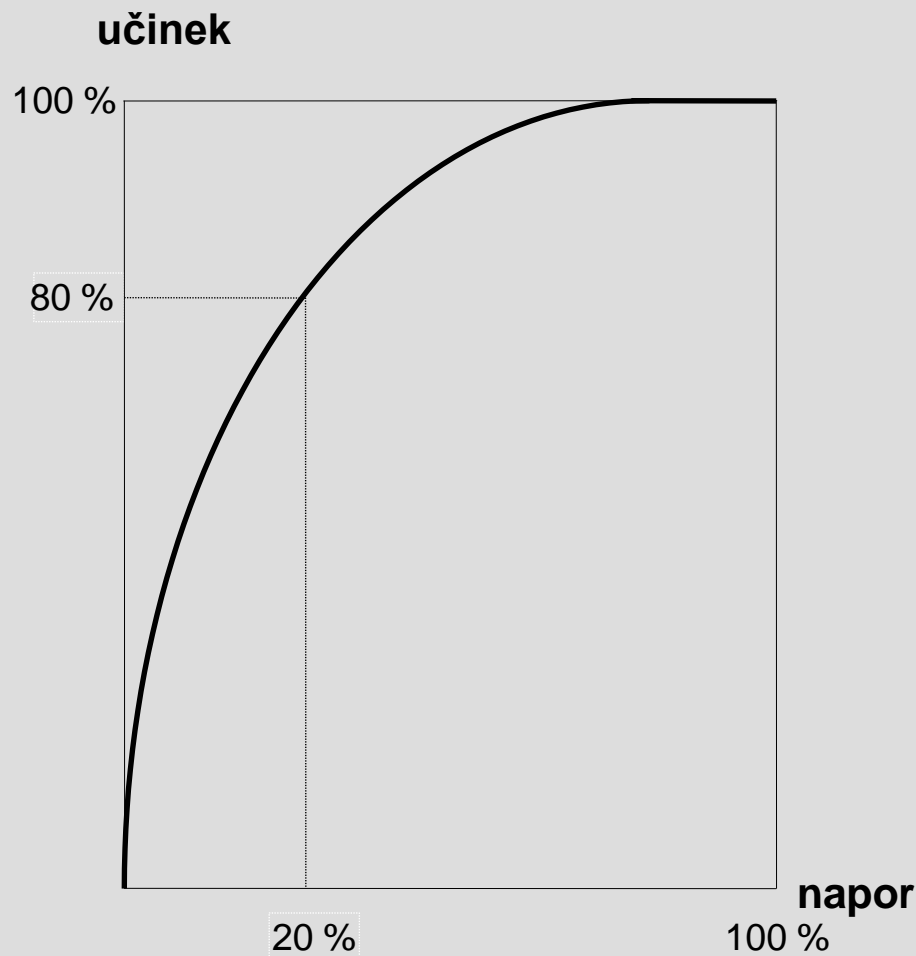
zajema postopke, s pomočjo katerih lahko opredelimo ključne dejavnike uspeha oziroma posamezna ključna področja, potencialno pomembna za uspešno vodenje organizacije

**Ključni dejavniki uspeha** so opredeljeni *kot nekaj stvari ali ciljev, ki morajo biti uspešni, da lahko zagotovimo uspešnost podjetja v poslovnem okolju.*



# Paretoov zakon

*ali pravilo 80/20*  
opredelimo kot  
poizkus z 20  
odstotki  
potrebne  
napora ali vloška  
doseči 80  
odstotkov možnih  
koristi





# Postopek analize KDU





cilji poslovanja in ključni dejavniki uspeha (KDU)



problemi doseganja KDU



ukrepi in projekti zagotavljanja KDU

prenova  
procesov

IT

kadri in  
znanja

organizacija

...

## KDU po perspektivah uravnoveženih kazalnikov (BSC) - primer

### Perspektiva kupca (odnos s kupci, zadovoljstvo uporabnikov ...)

- (SP) zadovoljstvo strank - zadovoljni uporabniki storitev
- (SP) ozaveščanje strank (preko direktne pošte ali interneta, srečanja z 20:80 strankami, ...)
- (SP) zagotoviti pregled nad strankami
- zmanjšanje števila reklamacij po posameznih procesih
- ohraniti kakovost storitev in informirati in osveščati uporabnike s posebnim poudarkom na promoviranju ...
- zagotavljati pobude na nivoju lokalnih skupnosti
- vzpostavitev aktivnega registra strank (CRM)



## Težave (problemi) doseganja KDU - primer

### Perspektiva kupca (odnos s kupci, zadovoljstvo uporabnikov ...)

- (SP) ni ustreznih meril kako meriti zadovoljstvo strank
- (SP) odprti vprašanji: fakturiranje in »prodaja«
- (SP) slaba informiranost uporabnikov glede pravic in obveznosti
- (SP) zaprtost (nedostopnost) strokovnih kadrov znotraj podjetja
- ni enotnega klicnega centra, kjer bi stranki nudili storitve (informiranje, reklamacije, naročila)
- operativni program varstva okolja je zastarel, ostale strateške zadeve na lokalnih ravneh zapletajo zadeve na komunalnem področju
- slaba učinkovitost – ogromno število strank, težave pri upravljanju s strankami (plačevanja, reklamacije, vrste storitev) – ni omogočeno na enem mestu
- neustrezna obveščenost uporabnikov oz. občanov
- inšpekcije – nedelovanje inšpekcijske službe

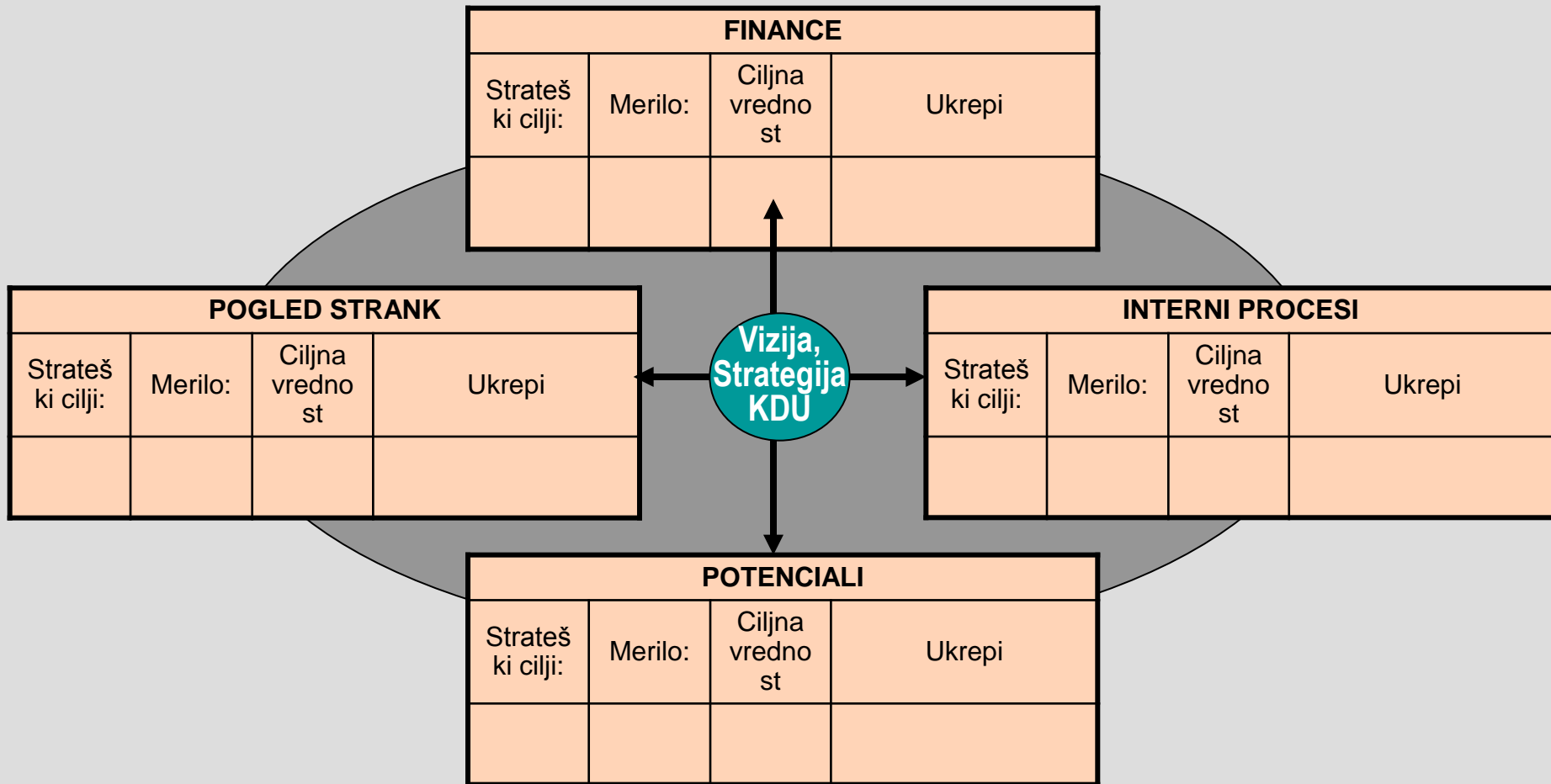
## KPI - primer

Perspektiva kupca (odnos s kupci, zadovoljstvo uporabnikov ...)

- Dobičkonosnost strank
- Delež pridobivanja novih strank
- Delež ohranjanja strank
- Tržni delež
- Koeficient obračanja terjatev do kupcev
- Obseg reklamacij

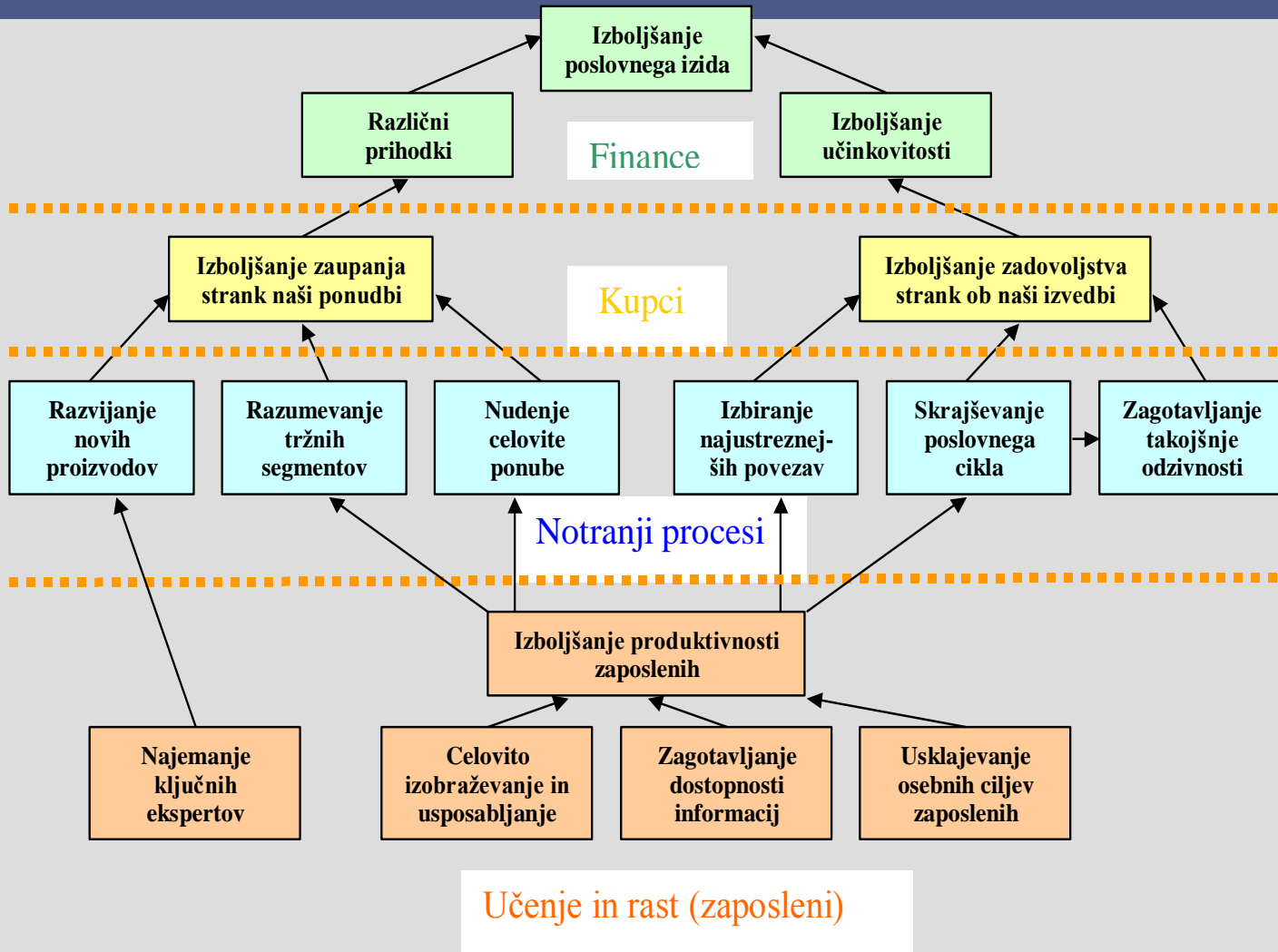


# Koncept uravnoveženih kazalnikov (BSC)





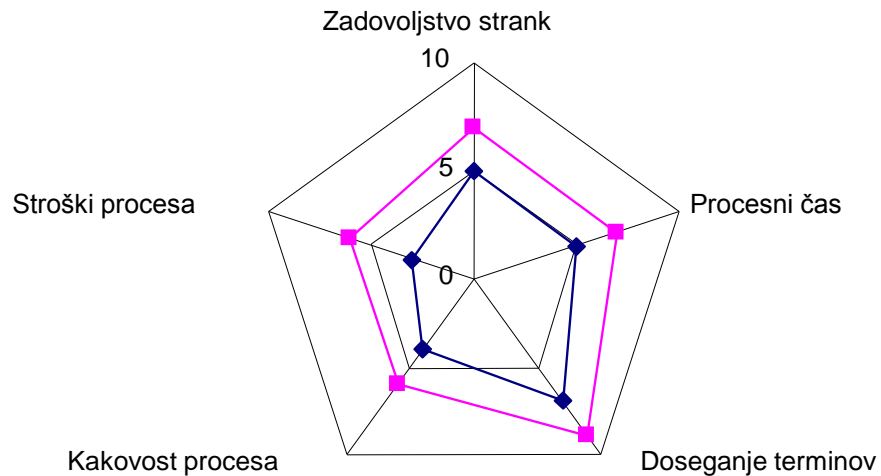
# BSC mapa





# Grafični prikaz KPI na ravni PP

KPI - radarski prikaz



—◆— obstoječe stanje      —■— Načrtovano stanje

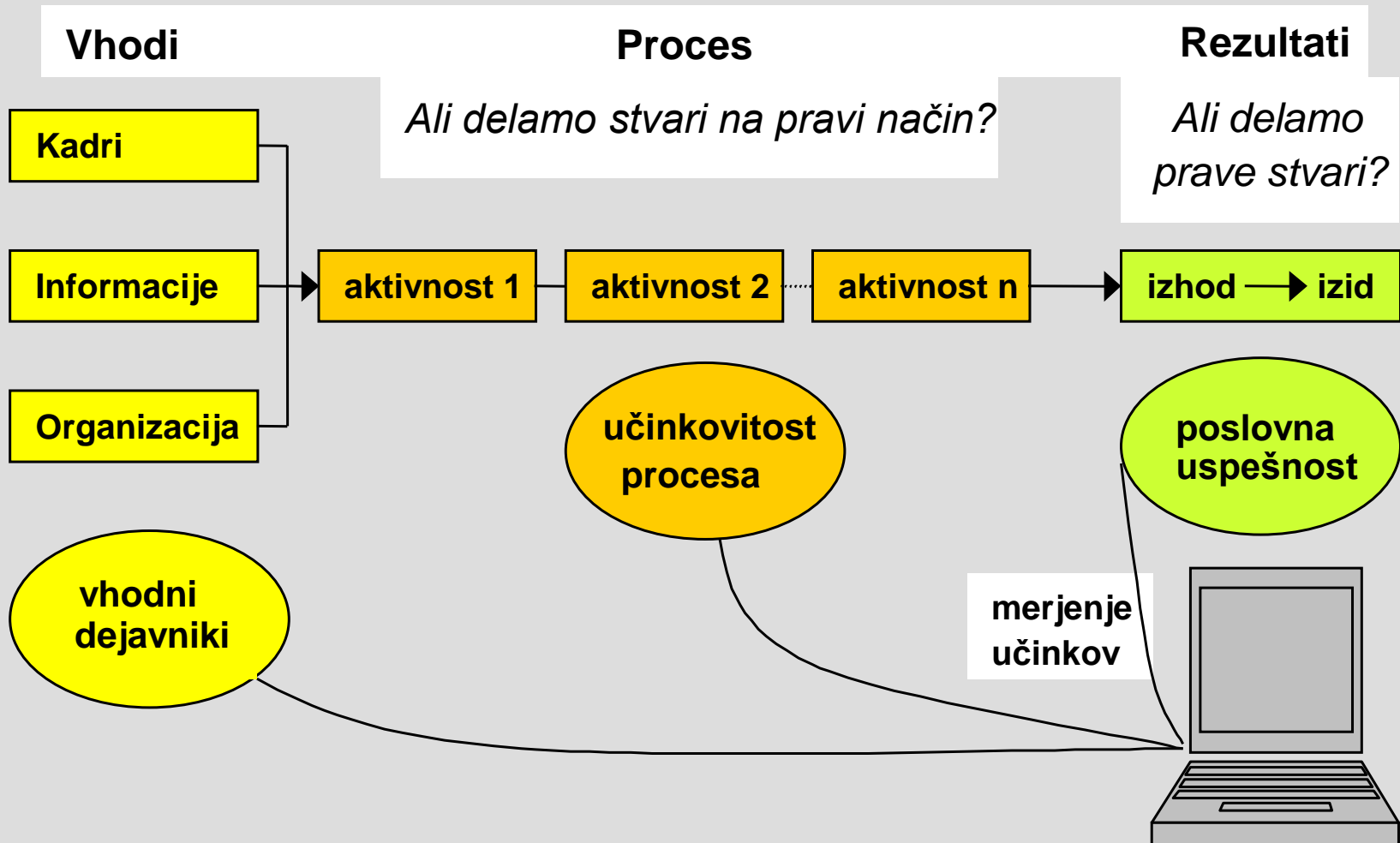
Zadovoljstvo strank	5	7
Procesni čas	5	7
Doseganje terminov	7	9
Kakovost procesa	4	6
Stroški procesa	3	6



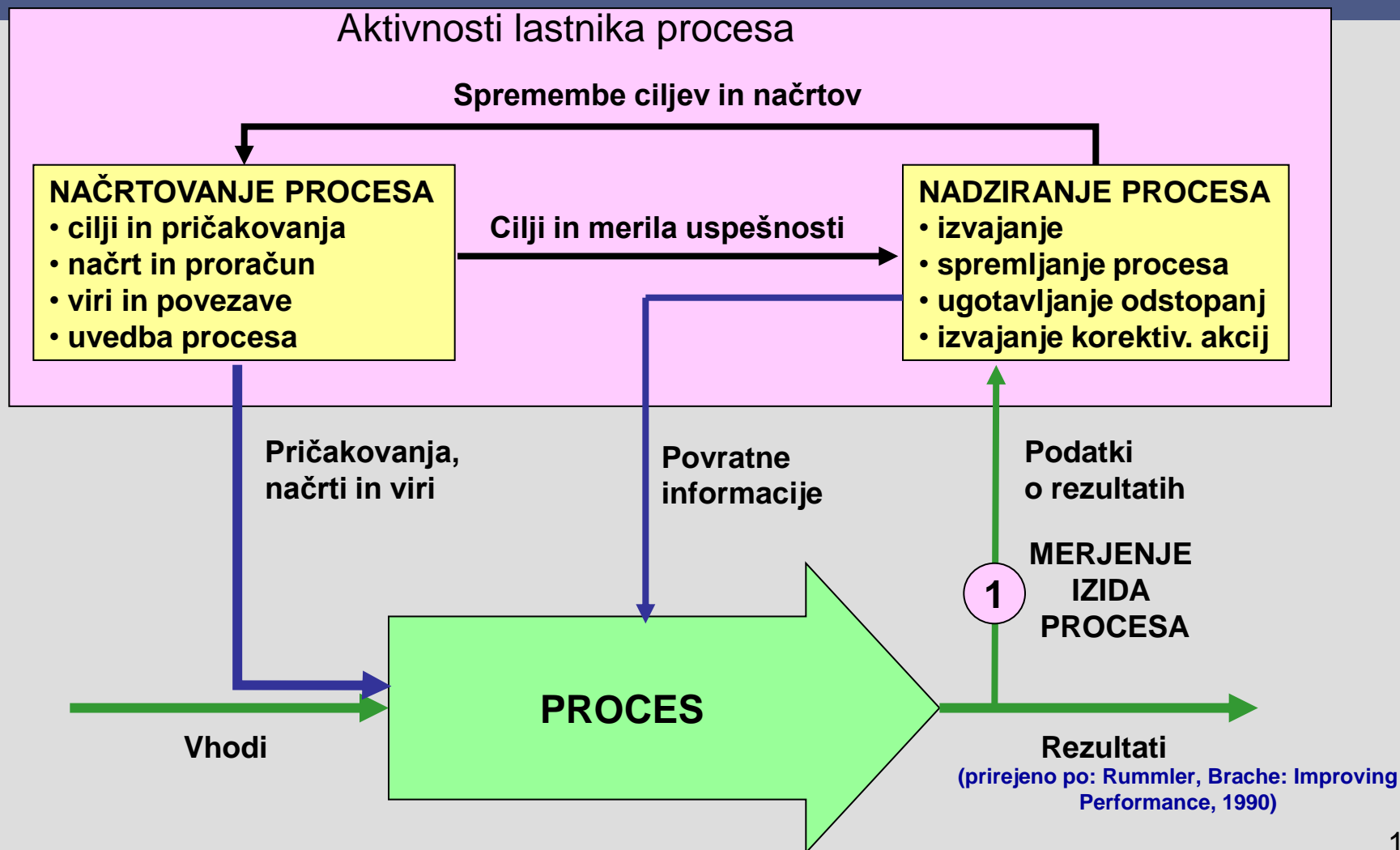
## Rezultati procesnega načrtovanja

Poslovni proces		Odgovorna oseba:	
Parameter uspešnosti	Definicija merjene količine	Izračun merila	Ciljna vrednost
Procesni čas	Čas obdelave enega objekta	Celotni čas proizvodnje /št. objektov	4 dni
Terminska zanesljivost	Delež objektov, izgotovljenih v roku	Št. uspešnih izgotovite /št. vseh objektov	90%
Procesna kakovost	Prehodnost	Št. objektov brez naknadne obdelave /št. vseh ojektov	85%
Procesni stroški	Uporabljene delovne ure	Ure za vsa zaključen projekte /št. vseh projektov	140 ur

# Merjenje in spremljanje učinkov in rezultatov poslovanja



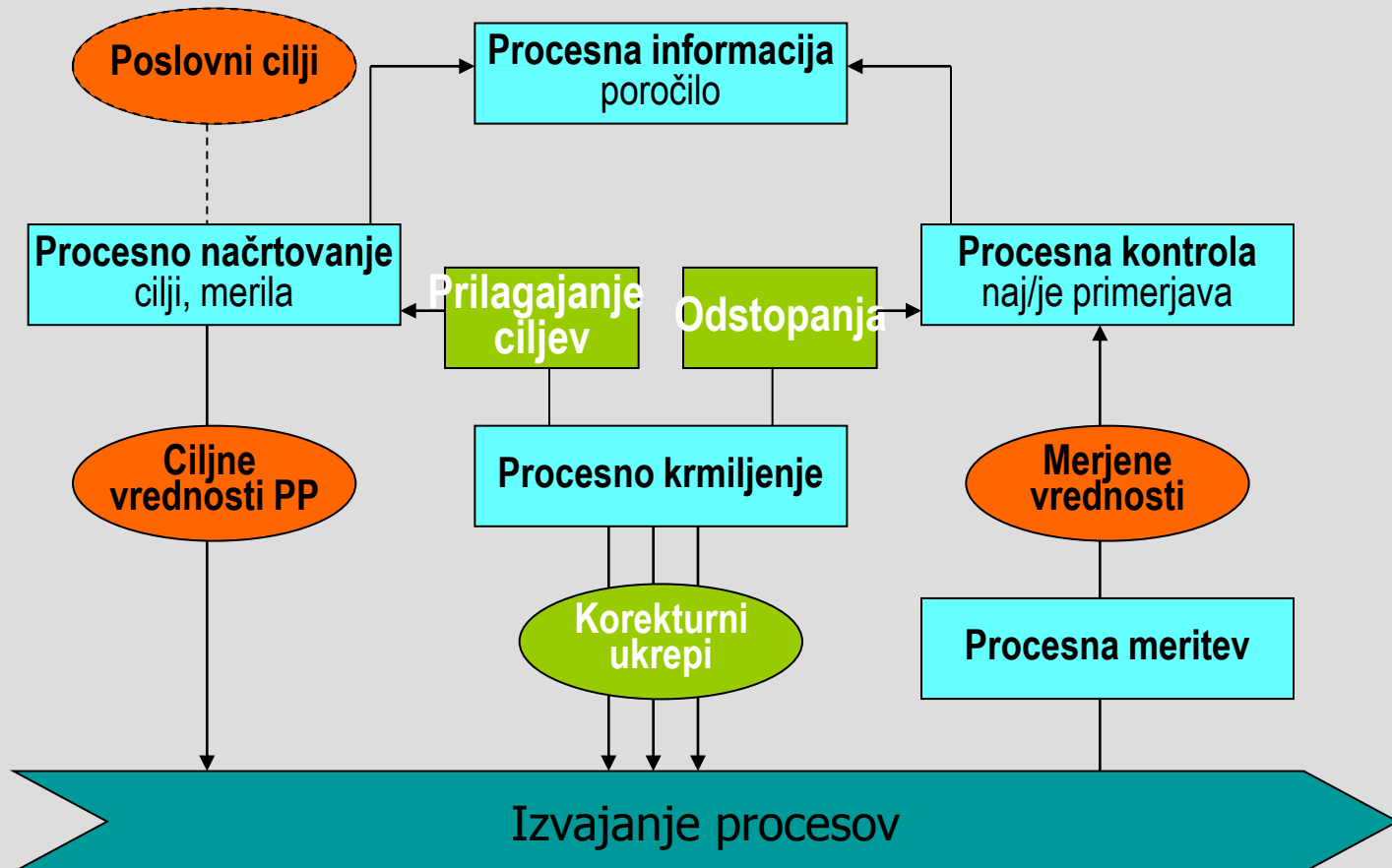
## Vloga lastnika ( managerja, direktorja) poslovnega procesa







# Naloge in komponente procesnega kontrolinga





## Nekaj ugotovitev

- Cilje PP je potrebno sistematično izpeljati iz poslovnih ciljev (KDU) podjetja
- Za vsak proces je potrebno določiti tudi “specifične” cilje in jih predstaviti skupaj z merili v obliki BSC
- Učinkovitost in poslovno uspešnost PP je potrebna sprti načrtovati, spremljati in nadzirati
- Pri odstopanjih od zastavljenih ciljev je potrebno analizirati vzroke in ukrepati
- KDU, KPI podjetja in vseh PP je potrebno periodično preverjati, ocenjevati in ponovno načrtovati
- Jasno morajo biti določene vloga lastnika procesa in naloge procesnega kontrolinga
- Orodja poslovnega obveščanja so lahko koristna v vseh fazah vzpostavitve sistema načrtovanja in nadiranja poslovanja, ne morejo pa nadomestiti