

# Preurejanje procesov in uporaba tehnike IDEF0 za oblikovanje slik procesov

Dr. Mateja Podlogar

# Procesi in njihova prenova

- Tradicionalno podjetje → procesno podjetje
- Smer: procesno gledanje
- Proces: zbirka dejavnosti, ki za kupca pomeni neko vrednost.
  - Proces: Izpolnjevanje naročila
  - Vložek: Naročilo
  - Izložek (rezultat): dobavnica (dobava naročenega blaga je vrednost, ki jo ustvarja ta proces)



# Kaj preurejanje pomeni?

- Obrniti nov list v knjigi.
- Zavreči tradicionalno modrost in predpostavke, ki smo jih vzeli iz preteklosti.
- Zasnovati nove pristope pri procesih, ki so le v maločem ali v ničemer podobni tistim iz prejšnjih obdobj.
- Iskanje novih modelov organizacije dela

Tradicija pri tem nič ne šteje

Preureditev je nov začetek.

# Skupne značilnosti preurejenih poslovnih procesov

- Več nalog je združenih v eno samo (odsotnost tekočega traku):
  - Veliko različnih nalog, ki so bile prej ločene so sedaj združene in zgoščene v eno samo. Ni pa vedno možno združiti vse naloge v eno samo, ki jo izvaja en človek. Npr. različne lokacije in zato potrebujemo več ljudi, ki opravljajo del procesa – podprocesi.
  - Manj napak in nesporazumov, zmanjšanje administrativnih režijskih stroškov, manj nazora, manjše število ljudi, kjer je lažje razdeliti njihovo odgovornost in nadzorovati delo posameznikov.
- Delavci sprejemajo odločitve:
  - Delavci, ki so prej morali po odgovore k nadrejenim sedaj sprejemajo lastne odločitve.
  - Manjše število zastojev, manjši režijski stroški, boljši odziv kupcev in večja moč v rokah delavcev.
- Koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju:
- Naloge si sledijo glede na to kaj mora čemu slediti.
  - Številne naloge je mogoče opraviti hkrati,
  - S skrajšanjem časa od začetnega do končnega koraka se zmanjša verjetnost, da bi zgodnje delo ob koncu celotnega procesa že zastaralo oziroma se rezultati kasnejšega dela ne bi skladali z zgodnejšim, ni dodatnih predelav izdelkov, ki so dodatni vir zastojev.
- Procesi imajo več različic
  - Obstaja več različic istega procesa, od katerih je vsaka prilagojena zahtevam različnih trgov, primerov in vložkov
  - So jasni in preprosti, ker mora vsaka različica obravnavati le tiste primere, za katere je namenjena, in pri tem ni nobenih posebnih izjem.

# Skupne značilnosti preurejenih poslovnih procesov

- Manj nadzora in preverjanja
  - Delo se prenese čez organizacijske meje (oddelke)
  - Znižanje stroškov
- Uravnavanje razhajanj je zmanjšano na najmanjšo mogočo mero
  - Opravlja se agregiran ali odložen nadzor, podjetja se osredotočijo na skupne vzorce in ne na posamezne primere
  - Usklajevanje podatkov npr. prenos upravljanja zalog na dobavitelja: dobava Pampers pleničk s strani P&G do Wal-Marta v taki količini, kot P&G meni, da jih Wal-Mart potrebuje
- Edina stična točka je menedžer za primere
  - Usklajevalec odnosa med kompleksnim sistemom in kupci, kjer se menedžer za primere obnaša tako, kot da bi bil odgovoren za celoten proces, čeprav v resnici ni tako – gre za nekoga, ki je pooblaščen za stike s kupci
- Prevladujejo hibridne centralizirane/decentralizirane operacije
  - IT podjetjem omogoča, da poslujejo, kot da bi bile njihove posamezne enote povsem samostojne, v organizaciji pa hkrati še vedno uživajo prednosti ekonomije obsega, ki jo omogoča centralizacija, npr. trgovski zastopniki opremljeni s prenosnimi računalniki. Gre za svobodo samostojnega delovanja, hkrati pa lahko med seboj usklajujejo dejavnosti brez birokratskega posredovanja neke centralne nadzorne točke.

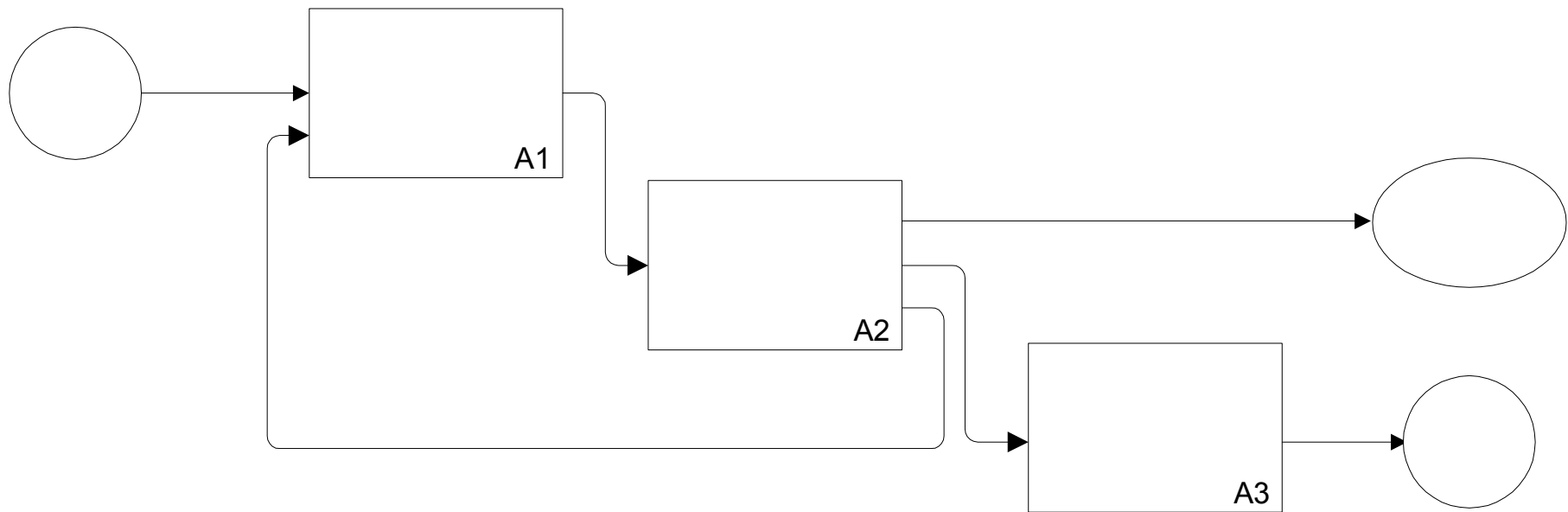
# Koraki preurejanja

- Opredelitev in poimenovanje poslovnih procesov v podjetju
- Izbira procesa za preurejanje – tri merila:
  - V katerih procesih imamo največ težav?
  - Kateri procesi so najpomembnejši za naše kupce?
  - Katere procese je trenutno najlažje uspešno preurediti?
- Imenovanje lastnika procesa (odgovoren za preureditev posameznega procesa)
- Oblikovanje skupine, ki bo proces preuredila
- Razumevanje trenutnega procesa (procesna raven: podproces, vložki in izložki podprocesov; ne siliti v podrobnosti)

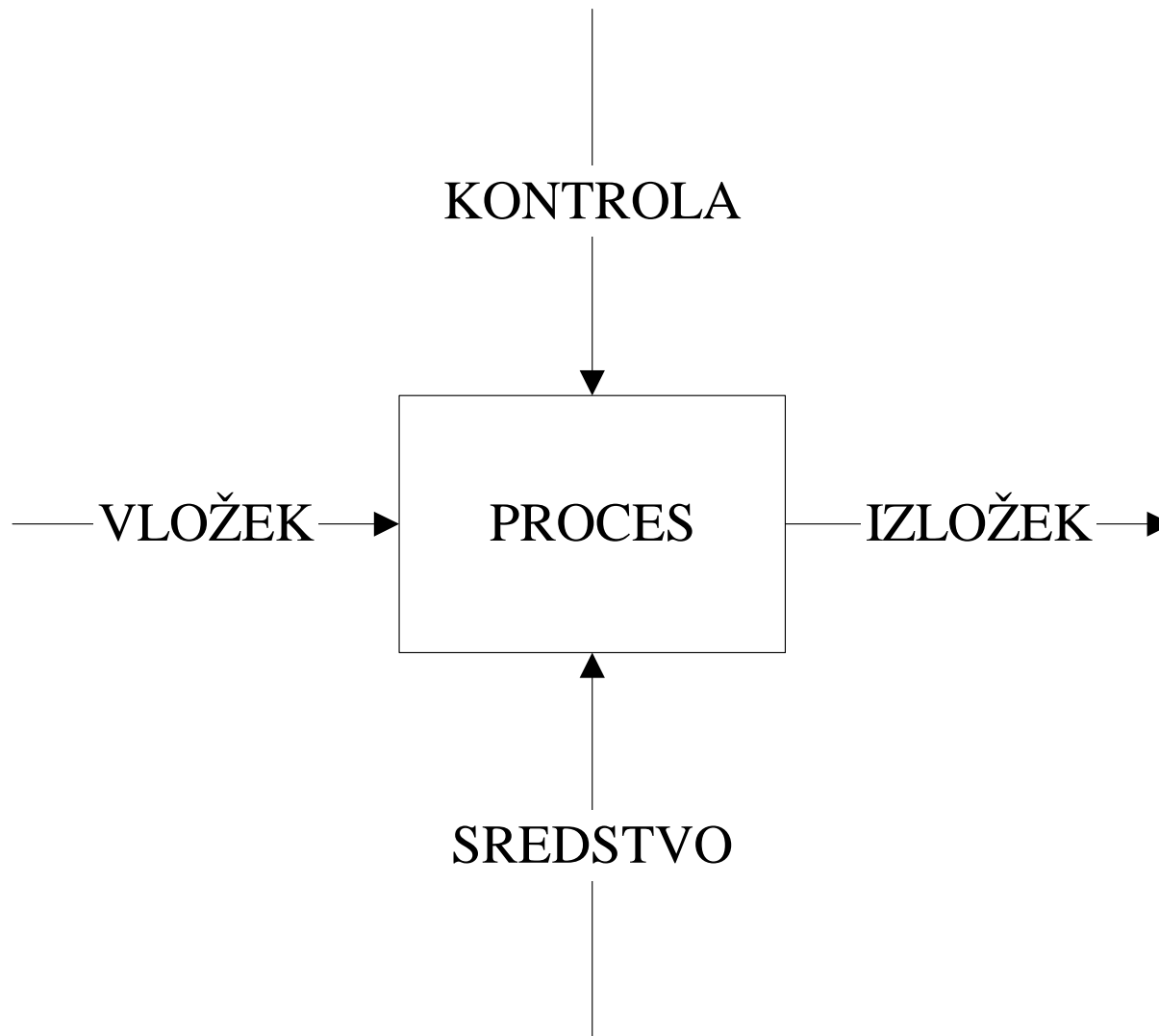
Več ko člani skupine za preurejanje vedo o resničnih ciljih procesa, bolje ga bodo preoblikovali.

# Procesi in podprocesi

## Tehnika IDEF0 - sestavine procesa



# Tehnika IDEF – elementi procesa





# Tehnika IDEF – elementi procesa



- S krogom ponazorimo vir vložka ali prejemnika izložka, ki je del okolja, npr: partnerska organizacija, trg in drugo.
- Z elipso ponazorimo vir vložka ali prejemnika izložka, kjer je zapisan proces ali oddelek, ki posreduje določen vložek ali kateremu je posredovan določen izložek in se nahaja znotraj organizacije katere proces analiziramo. Ta proces/oddelek služi le kot vir vložka ali prejemnik izložka in ga v danem primeru v nadaljevanju ne analiziramo.

# Tehnika IDEF

## črna škatla (black box)



V črno škatlo, ki jo prikažemo v desnem zgornjem kotu slike procesa, zapišemo temeljne vložke in izložke.

# Primer procesa obravnavanje naročila

