



## **PROCESNA ARHITEKTURA**

# **UČINKOVITO OBVLADOVANJE POSLOVNIH PROCESOV V ORGANIZACIJI**

**dr. Sebastian Lahajnar**

sebastian.lahajnar@bpmlab.si



## Agenda

- Potek predstavitve:
  - Uvod
  - Ravni
  - Značilnosti
  - Zgradba
  - Koraki vzpostavitve
  - Problemi
  - Zaključek

- Večina organizacij se nahaja med drugim in tretjim nivojem modela CMMI:
  - Popisovanje temeljnih poslovnih procesov
  - Standardizacija - prvi korak v smeri kvantitativnega in kvalitativnega upravljanja procesov skozi postopek neprestanega izboljševanje
  
- Celoviti projekti analize in prenove poslovnih procesov:
  - Kompleksni, lahko trajajo več let
  - Vključujejo veliko število udeležencev z različnimi znanji
  - Znaten obseg obdelanih podatkov in pridobljenih informacij

## Uvod

- Izkušnje - veliko časa zapravi zaradi neusklajenosti in drugačnega razumevanja ključnih konceptov, s strani različnih profilov ljudi in posameznih oddelkov znotraj organizacije
- Enoten kontekst – **procesna arhitektura - temeljno znanje o poslovnih procesih organizacije:**
  - Zagotavlja sinergijo in konsistenten pristop za različne projekte MPP znotraj organizacije in posledično največje možne koristi
  - Preprečuje, da različni deli organizacije vpeljujejo svoje rešitve



## Uvod

- Vodilo pri vzpostavitvi - veljavna strategija organizacije:
  - Podaja glavna načela in vrednote organizacije
  - Strateške cilje in odločitve
  - Poslovni model
- Procesna arhitektura:
  - Preslika strategijo v konkretne vrednostne verige, nato pa še v specifične posameznih celovitih poslovnih procesov
  - Zagotavlja, da so vse potrebne informacije, ki se nanašajo na analizo in izboljšanje poslovnih procesov, eksplicitno zavedene

## Ravni arhitekturne zrelosti

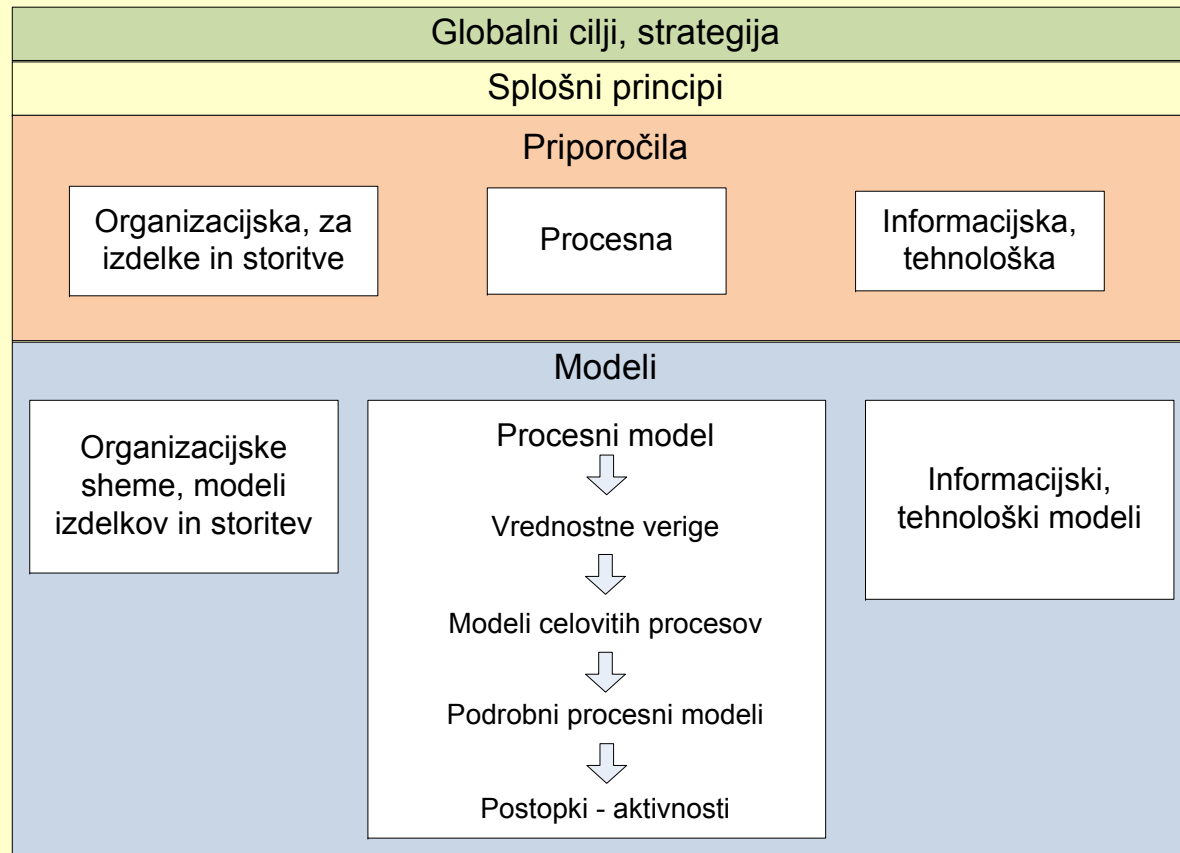
- Štiri ravni arhitekturne zrelosti:
  - **Izgubljanje:** organizacije se le delno ali sploh ne zavedajo potrebe po arhitekturi, ta pa tudi ni vključena v organizacijo (izgradnja od začetka)
  - **Pregrade:** organizacija si prizadeva vzpostaviti arhitekturo, pri čemer pa je ta še v povojih (preskok na višjo raven)
  - **Izolacija:** razvita je odlična arhitektura, poznajo pa jo le redki znotraj organizacije (komunikacija)
  - **Omogočanje:** organizacija je sprejela arhitekturo jo neprestano uporablja (ohranjanje te ravni)



## Značilnosti dobre arhitekture

- Ključne značilnosti dobre arhitekture:
  - Usklajenost procesov s cilji in strategijo
  - Usklajenost procesov s poslovno, informacijsko in tehnološko arhitekturo
  - Preprosta razumljivost procesov vsem deležnikom
  - Dinamičnost - prilagodljiva spremembam v poslovanju
  - Vključuje nabor pravil, principov in modelov za procese
  - Podaja osnove za načrtovanje in realizacijo procesov

# Zgradba arhitekture







## Koraki izgradnje

- Koraki izgradnje:
  - Pridobivanje informacij o strategiji in poslovanju organizacije
  - Pridobivanje procesnih priporočil in modelov
  - Pridobivanje informacijskih in tehnoloških načel ter modelov
  - **Izgradnja procesnega modela (različne ravni)**
  - Konsolidacija in preverjanje informacij
  - Komuniciranje arhitekture
  - Aplikacija arhitekture
  - Izboljšanje arhitekture



## Koraki izgradnje

- Procesni model organizacije - najvišji pogled na organizacijo s procesnega vidika:
  - Tri skupine procesov (strateški / upravljavski, temeljni, podporni)
  - Vrednostna veriga – temeljni proces na najvišji ravni
  - Upravljavski, podporni procesi – ločene arhitekture
  - Uporaba referenčnih modelov – SCOR, VRM, COBIT



## Koraki izgradnje

- Izgradnja procesnega modela:
  - Identifikacija posameznih vrednostnih verig
  - Določitev strateških ciljev, ki jih mora vrednostna veriga doseči
  - Razdelitev vrednostne verige v njene najpomembnejše procese (raven 1) in nato te procese v podprocesse na ravni 2, po potrebi opredeliti še procese na ravni 3
  - Določitev skrbnikov, virov in meril za procese na vseh opredeljenih ravneh

## Problemi pri izgradnji

- Zakaj prihaja do neuspešne vzpostavitve in uporabe procesne arhitekture:
  - **Modeli procesov že obstajajo:** ne smemo zamenjevati procesnih modelov s celovito procesno arhitekturo (vključuje cilje, strategijo, principe, priporočila itd.)
  - **Izdelava procesne arhitekture prinaša več naporov kot koristi:** nerazumevanja temeljev MPP, ki poudarja potrebo po vzpostavitvi pravil in priporočil za modeliranje procesov
  - **Procesna arhitektura že obstaja, nihče pa je ne uporablja:** posledica preveč kompleksne arhitekture (kvaliteta arhitekture se meri s stopnjo njene uporabe - najboljše arhitekture relativno kratke in preproste)

## Problemi pri izgradnji

- **Obstaja dogovor o skupni procesni arhitekturi, nihče pa se ga ne drži:** problem hitrih spremembe v poslovanju - arhitektura zastarela že v trenutku, ko je ta usklajena z vsemi stranmi v organizaciji
- Vsako odstopanje od arhitekture mora zadostiti naslednjim kriterijem:
  - Specificirane kratkoročne in dolgoročne posledice odstopanj
  - Predlog vsebuje rešitev, kako bi se dalo odstopanje vključiti v arhitekturo
  - Poslovni primer, ki odstopa od arhitekture, odobren na isti ravni v organizaciji, ki je odobrila arhitekturo

## Zaključek

Hvala za pozornost

