

University of Ljubljana

FACULTY OF  
ECONOMICS

# UPORABA INSTRUMENTA ZA OCENJEVANJE IN NAČRTOVANJE ZRELOSTI PROCESNE USMERJENOSTI NA PRIMERU LJUBLJANSKIH MLEKARN



dr. Rok Škrinjar  
Rajko Novak

# Agenda

---

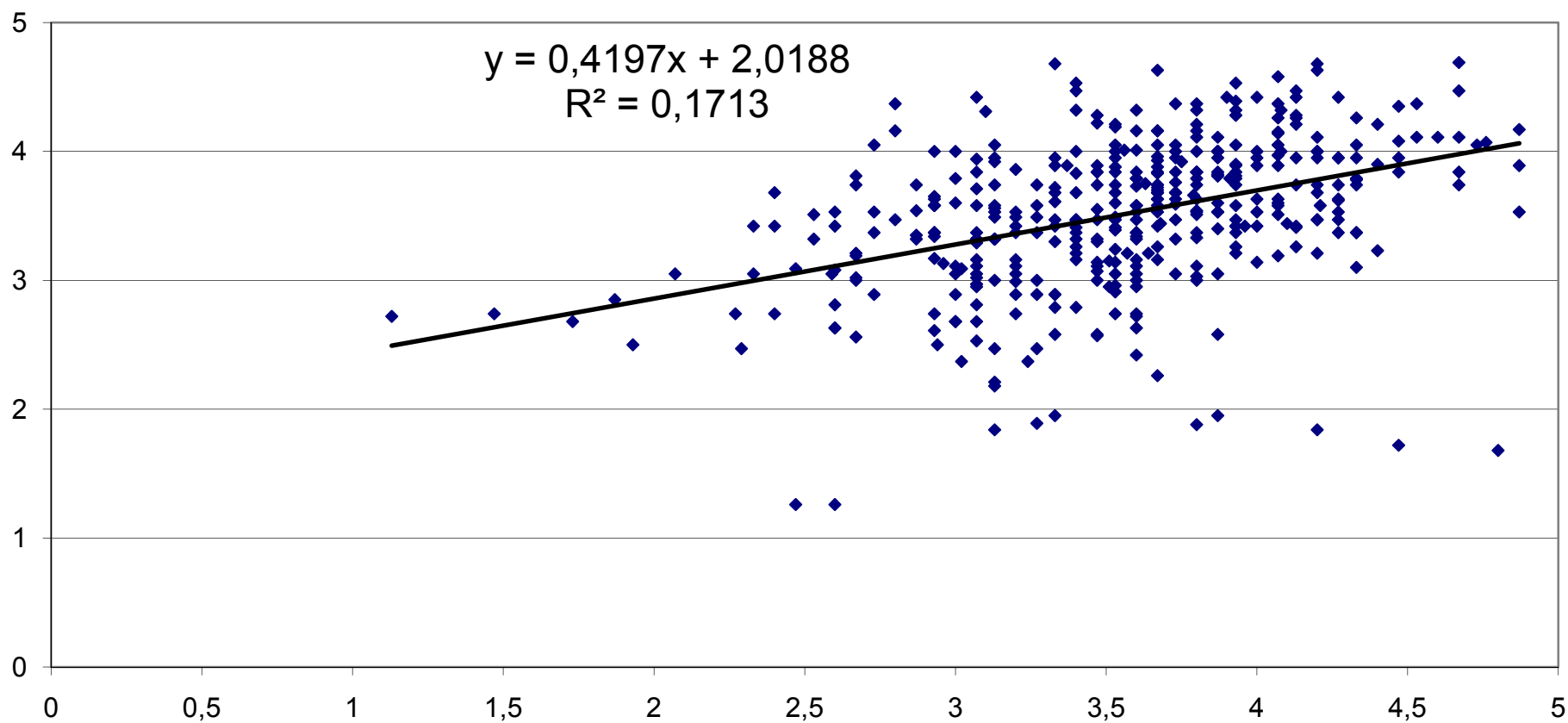
- Pomen PO
- Kaj je Procesna usmerjenost? Pregled definicij, konceptualizacij in raziskava
- Elementi procesne usmerjenosti
- Kako jo “izmeriti” ...?
  
- Predstavitev pristopa in dosežkov razvijanja procesne usmerjenosti v Ljubljanskih mlekarnah d.d.

# Pomen procesne usmerjenosti

## EMPIRIČNO

Avtor(ji)	Oblika raziskave in vzorec	Področje procesne paradigme	Merjenje uspešnosti	Metodologija	Ključni izsledki
<b>Powell, 1995</b>	Empirična raziskava na vzorcu 40 podjetij, strukturirani intervjuju s 6 podjetji iz vzorca	TQM	Finančna uspešnost v zadnjih treh letih in primerjava s konkurenti, rast prihodkov, dobičkonosnost, rast prihodkov glede na konkurente	Korelacijska analiza	Ugotovljena je pozitivna povezava med TQM in finančno uspešnostjo poslovanja. Uspešnost TQM pa je odvisna od podpore vodstva, opolnomočenja zaposlenih in odprtosti organizacijske kulture.
<b>Guimaraes, 1997</b>	Ameriško nacionalno združenje notranjih revizorjev, populacija 1200 naključno izbranih organizacij, odziv 324 vrnjenih vprašalnikov	BPR	Dobiček, rast dobička, dobičkonosnost prihodkov, denarni tok iz poslovanja, ROI	Deskriptivna statistika, Pearsonov koeficient korelacije, raziskovalna faktorske analiz	Prenova poslovnih procesov najpomembneje vpliva na zaposlene (boljše vzdušje, večja produktivnost) ter na večjo odzivnost na potrebe strank. Velika variabilnost pri rezultatih kaže na različne učinke BPR med organizacijami. BPR nima večjega vpliva na uspešnost poslovanja, merjeno s finančnimi kazalniki kot so dobiček, rast dobička, stopnje dobičkonosnosti prihodkov in podobno.
<b>Hendricks in Singhal, 1997</b>	Javno dostopna baza podatkov o organizacijah, ki imajo certifikat(e) kakovosti; izbranih 463 organizacij za analizo	TQM	Rast prihodkov iz poslovanja, stroški glede na prihodke	T-test neodvisnih vzorcev	Podjetja, ki imajo certifikate kakovosti (kar pomeni, da imajo uspešno uveden TQM), poslujejo uspešneje (imajo večjo rast prihodkov) od podjetij, ki certifikatov nimajo. Poleg tega je bil ugotovljen manjši učinek na nadzor stroškov; podjetja s certifikati kakovosti, bolje obvladujejo stroške, kot preostala podjetja.
<b>Ittner in Larcker, 1997</b>	Populacija: 4 države, dve panogi; v raziskavi sodelovalo 249 organizacij	BPM	Donosnost sredstev, donosnost prihodkov	Korelacijska analiza in analiza varianc	Nekatere prakse managementa procesov povečujejo uspešnost poslovanja, nekatere nanjo nimajo vpliva. Konkretno, sklepanje dolgoročnih partnerstev z dobavitelji in strankami povečuje uspešnost. Avtorja ugotavljata, da je potrebno prakse obravnavati celovito, v medsebojnih povezavah, saj nekatere prakse omogočajo druge; na primer izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vpliva na ustrezno uporabo orodij za prenovo izboljšave procesov. s
<b>Sung in Gibson, 1998</b>	Populacija: 200 največjih Korejskih podjetij po prihodkih v letu 1994; vzorec: 166 vrnjenih vprašalnikov	BPR	Stopnja rasti prihodkov, Stopnja rasti dobička	Korelacijska analiza	Organizacije, ki so prenovile svoje procese, imajo, statistično značilno, višje stopnje rasti dobička in prihodkov, kot organizacije, ki procesov niso prenovile. Avtorja hkrati poudarjata, da je večja uspešnost poslovanja lahko tudi posledica drugih dejavnikov, katerih nista vključila v model[1].
<b>Raymond, Bergeron in Rivard, 1998</b>	Vprašalnik poslan 1079 vodjam službe za informatiko v naključno izbranih Kanadskih podjetjih. Vzorec: prejetih 134 uporabnih vprašalnikov (28 majhnih in srednjih, 106 velikih)	BPR	Produktivnost, prihranek stroškov, tržni delež, kakovost izdelkov/storitev,	Metoda glavnih komponent, modeli strukturnih enačb po metodi najmanjših kvadratov	Učinki BPR pozitivno vplivajo na uspešnost podjetij, tako majhnih in srednjih, kot velikih. Pri tem je ključno, da se podjetje prenove procesov loti sistematično in po preverjeni metodologiji, ter da zagotovi ustrezno organizacijsko, vodstveno in tehnično podporo za prenovo. Metodološka rigoroznost pri prenovi poslovanja pomembno vpliva na koristi prenove poslovanja le pri velikih podjetjih, ne pa tudi pri majhnih in srednjih.
<b>Altinkemer, Chaturvedi in Kondareddy, 1998</b>	Vzorec 70 podjetij	BPR	Prihodkovnost sredstev, donosnost sredstev, donosnost prihodkov, prihodki na zaposlenega	Longitudinalna analiza	Prenova procesov deloma vpliva na produktivnost zaposlenih (prihodki n zaposlenega), ni pa dokazanega vpliva na finančno uspešnost organizacije. Pri nekaterih podjetjih je bilo zaznati celo zmanjšanje uspešnosti poslovanja (nižja prihodkovnost sredstev).

# Pomen procesne usmerjenosti... TOREJ



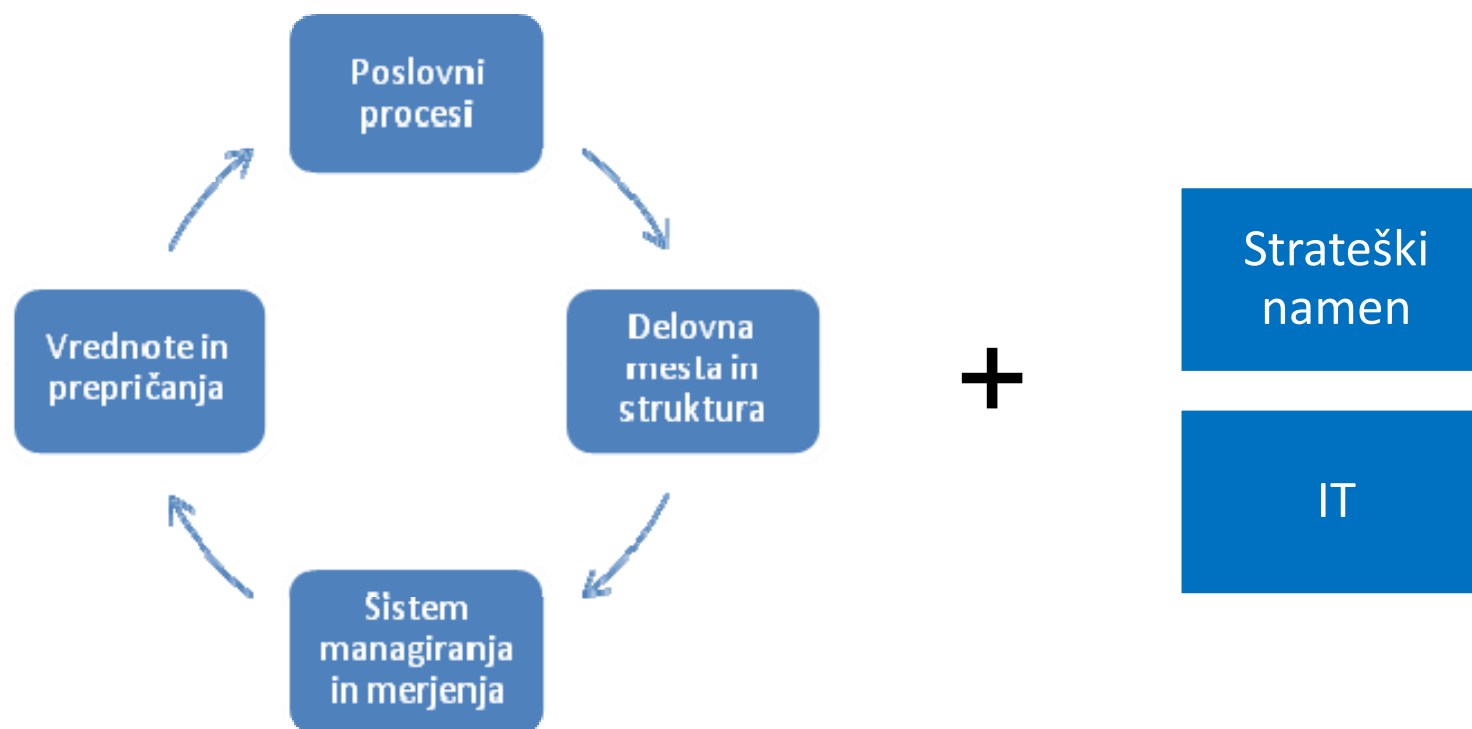
Avtor(ji)	Definicija procesne organizacije
Deming	Organizacija, ki na poslovanje gleda kot skupek procesov, ki jih je potrebno razumeti, stabilizirati in izboljševati.
Porter	Organizacijska struktura, ki poudarja strateške procese oskrbovalne verige.
Imai	Organizacija, ki poudarja poslovne procese in način razmišljanja usmerjen na procese.
Drucker	Organizacija, ki temelji na timih osredotočenih na naloge, katere povezujejo aktivnosti in procese, ki potekajo prek starih organizacijskih enot in se zaključijo pri potrošniku.
Hammer	Organizacija, ki se osredotoča na skupek med-funkcijskih aktivnosti (procesov).
Grover et al.	Organizacija, ki temelji na strukturi usmerjeni na procese, procesne kazalnike, sistemu timskega dela in nagrajevanja ter razdeljevanja virov.
Melan	Organizacija, ki svoje poslovanje smatra, kot skupek medsebojno povezanih delovnih nalog z definiranimi vhodi in izhodi.
DeToro in McCabe	Organizacija, ki je sestavljena iz funkcijskih procesov povezanih prek organizacije in opolnomočenih med-funkcijskih timov.
Davenport	Procesna usmerjenost vključuje elemente strukture, fokusa, merjenja, lastništva in strank.
Vanhaverbeke in Torremans	Organizacija, ki je razdeljena na organizacijske enote, ki so osnovane okoli temeljnih poslovnih procesov. Tem enotam so dodani procesi drugih vrst, ki zagotavljajo učinkoviti in uspešno izvajanje temeljnih procesov.
Reijers	Organizacija, ki je osredotočena na poslovne procese, ki se raztezajo od stranke do stranke, namesto na poslovne funkcije in hierarhije.
Willaert in drugi	Procesno usmerjena organizacija je organizacija, ki ima organizacijsko strukturo prilagojeno poslovnih procesom.
McCormack in Johnson	Organiziranost, katere temeljni pogled poudarja procese namesto hierarhičnih struktur in daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov ter zadovoljstvu strank.
Neubauer	Organizacija ki poslovanje oblikuje na podlagi celovitih (od začetka do konca) poslovnih procesov, katere meri in z njimi upravlja, cilje zanje pa postavlja iz vidika strank, ne pa poslovnih funkcij.

## Kaj je PU

---

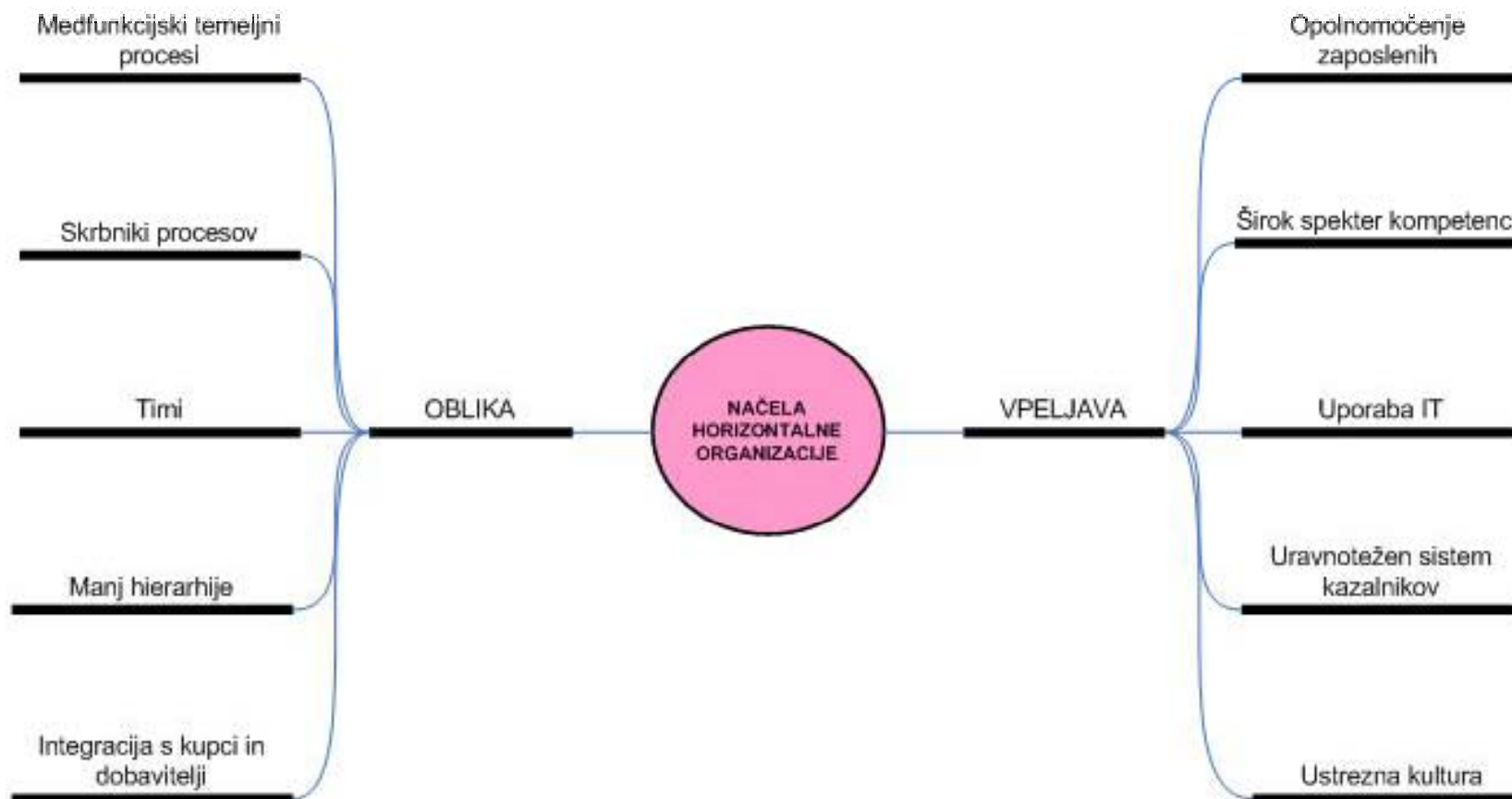
- Iz definicij se ne da razumeti pojava v globino
- Potrebno je pogledati globlje in širše
- Kaj je torej okvir procesne usmerjenosti?
- Pregled literature... poglejmo nekaj obstoječih konceptualizacij...

# Konceptualizacija PU 1



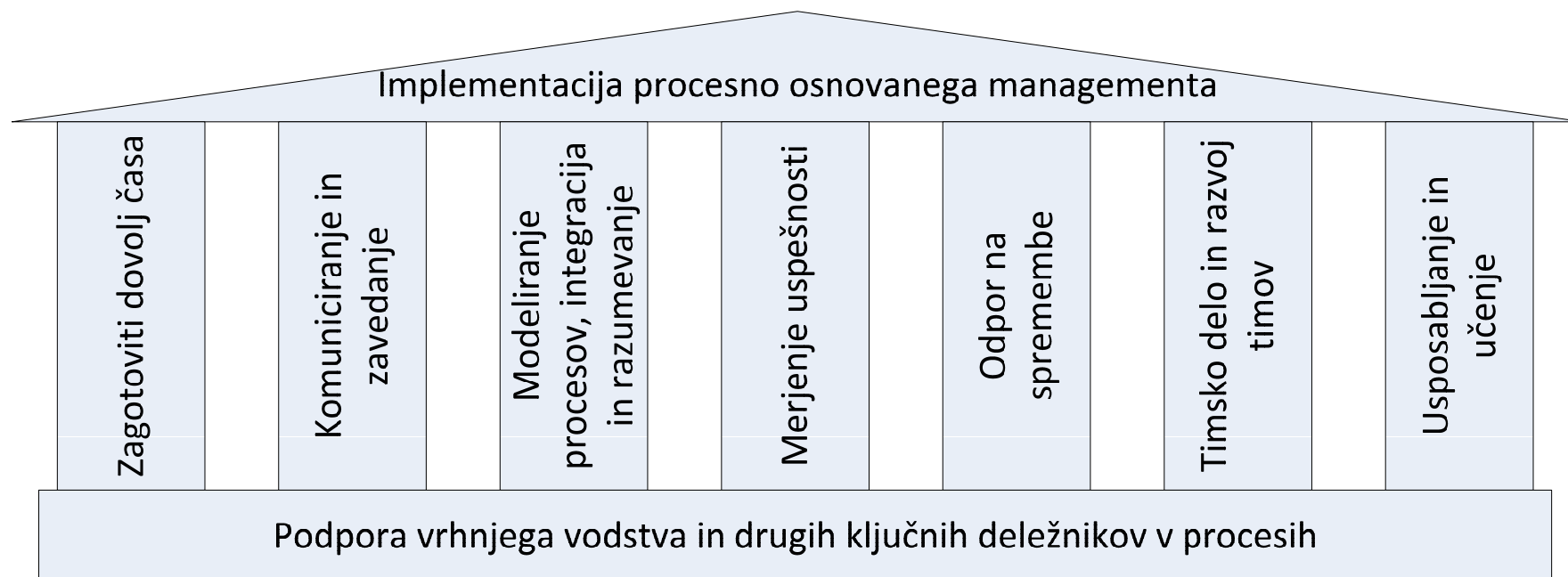
Vir: Hammer in Champy, 1993 str. 80

# Konceptualizacija PU 2

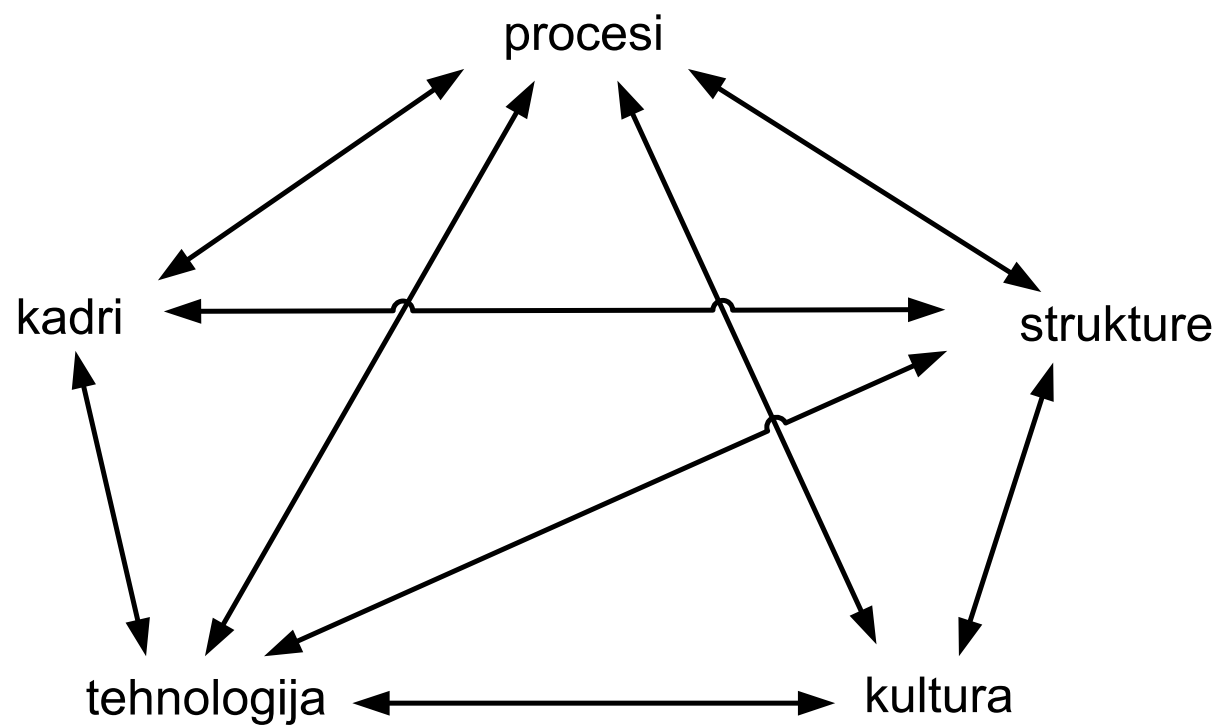




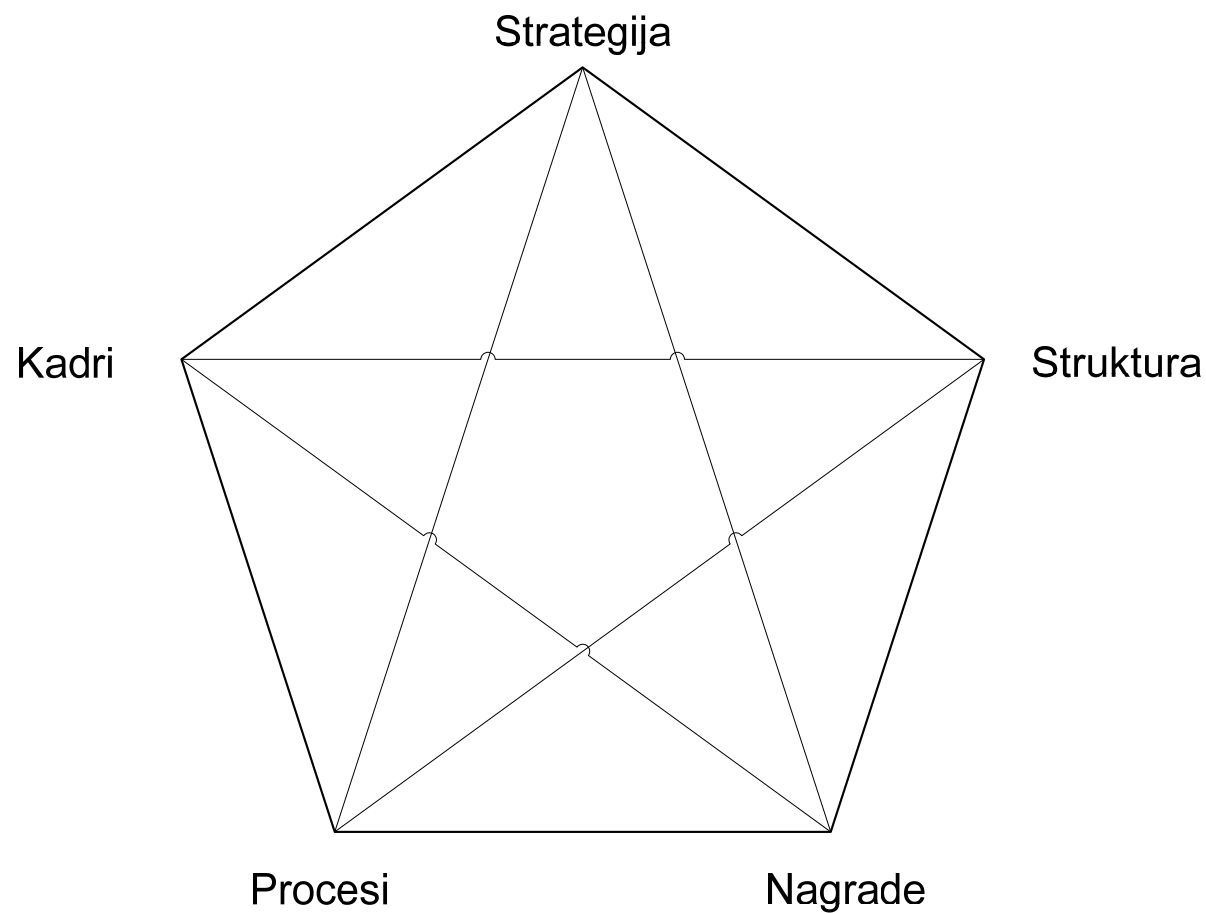
## Konceptualizacija PU 3



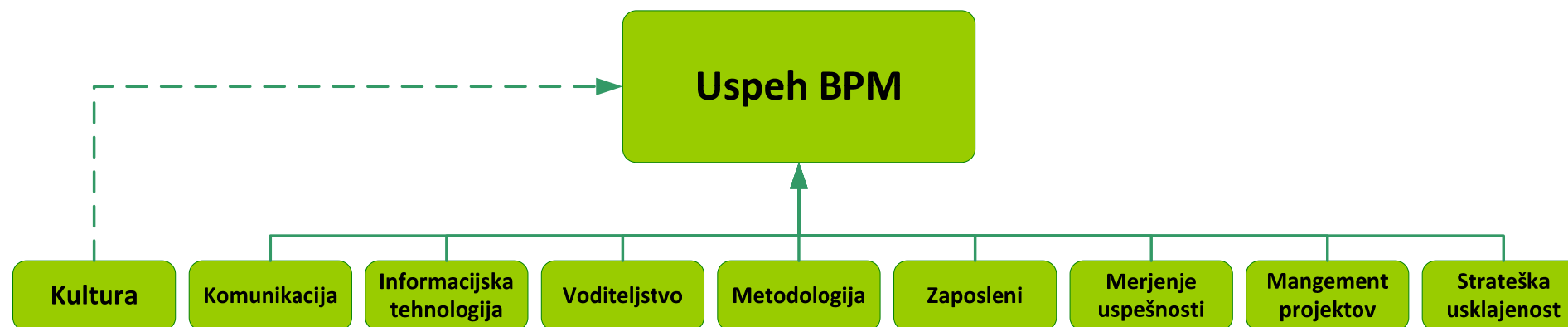
## Konceptualizacija PU 4



# Konceptualizacija PU 5



## Konceptualizacija PU 6



# Pregled konceptualizacij (PU 6 + 9)

ELEMENT PROCESNE USMERJENOSTI	Davenport, 1993; Reijers, 2006	Hammer in Champy, 1993	Byrne, 1993	Stalk Jr in Black, 1994	Sung in Gibson, 1998	Ostroff, 1999	McCormack in Johnson, 2001	Balzarova et al., 2004	Kovačič in Bosilj-Vukšić, 2005	Willaert et al., 2007	Galbraight, 2005; Spanyi, 2007	Daft, 2007	Kohlbacher, 2008	Neubauer, 2009	Bandara et al., 2009	SKUPAJ
STRATEŠKI VIDIK		•			•						•		•	•	•	6
DEFINIRANOST IN DOKUMENTIRANOST PROCESOV	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	15
MANAGEMENT IN MERJENJE PROCESV	•	•	•	•	•	•	•			•		•	•	•	•	12
PROCESNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		14
UPRAVLJANJE S KADRI			•		•	•		•	•	•	•	•	•		•	10
TRŽNA USMERJENOST	•		•	•	•	•						•				6
VIDIK DOBAVITELJEV			•	•		•				•						4
PROCESNA ORGANIZACIJSKA KULTURA		•				•		•	•			•	•		•	7
PROCESNA INFORMATIZACIJA POSLOVANJA	•	•			•	•			•	•			•	•	•	9

## PU - Strateški vidik

- **Povezanost in usklajenost ciljev procesov** s strategijo in cilji organizacije
- **Aktivna podpora in sodelovanje** vrhnjega managementa



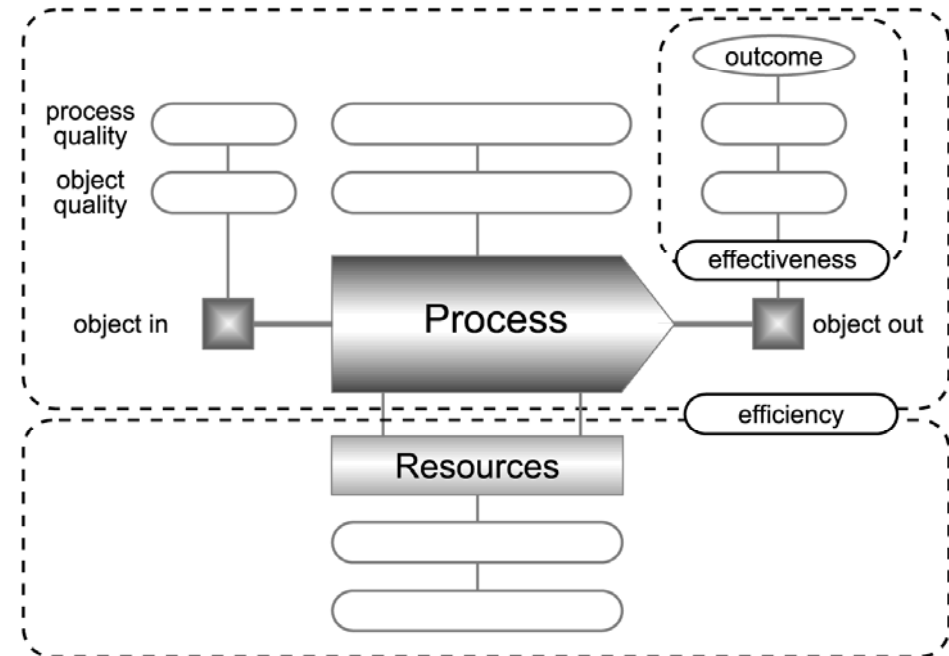
## PU – definiranost in dokumentiranost p.



- obstoj celovitega in enotnega modela procesov organizacije – makro-model;
- dokumentiranost posameznih poslovnih procesov;
- uporaba in ažuriranje dokumentacije procesov;
- definicija vhodov in izhodov procesov;
- definicija dobaviteljev in strank procesov.

# PU – merjenje in management

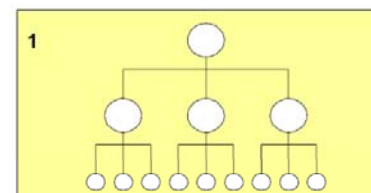
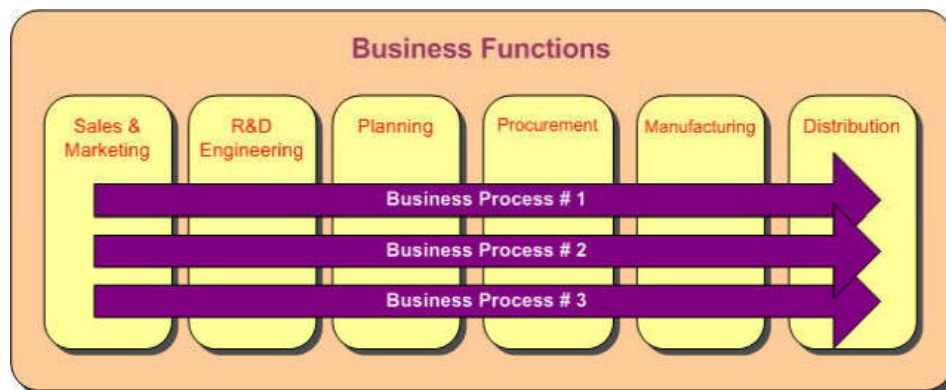
- Vzpostavitev sistema merjenja procesov:
  - **Cilji**
  - **Kazalniki**
  - **Tarče**
  - **Spremljanje**
- Formalizacija postopkov izboljšav in prenove procesov



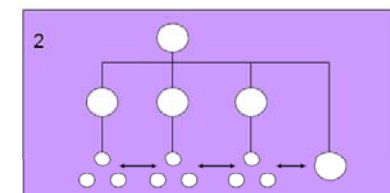


# PU – organizacijska struktura

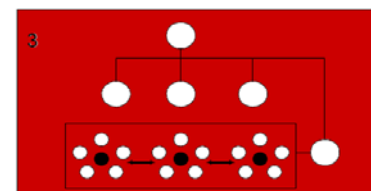
- Struktura organizacije se **oblikuje okoli temeljnih poslovnih procesov**, ki potekajo skozi več oddelkov / funkcij. Meje med klasičnimi oddelki se odpravljajo.
- Osnovna celica organizacijskega načrtovanja in oblikovanja so **timne posamezniki**.
- **Lasniki procesov** so odgovorni za temeljne procese v celoti.
- **Zaposleni**, ki sodelujejo v timih, so usposobljeni, imajo znanje, veščine, motivacijo in pristojnosti, da **sprejemajo odločitve povezane** s širokim spektrom nalog, ki jih opravljajo.



1 Tradicionalna vertikalna struktura.



2 Timi in projektni managerji za boljšo horizontalno koordinacijo.



3 Osredotočenje na proces.



4 Struktura z minimalno hierarhijo (učeca se organizacija).

## PU – upravljanje s kadri

---

- Timsko delo in širok spekter nalog →
- Usposabljanje in stalno izobraževanje
- Predvsem na področju MPP, prenove poslovnih procesov in njihove izboljšav
  
- Vključevanje v projekte prenove (predlogi sprememb in prevzemanje sprememb)



## PU – tržna usmerjenost

---

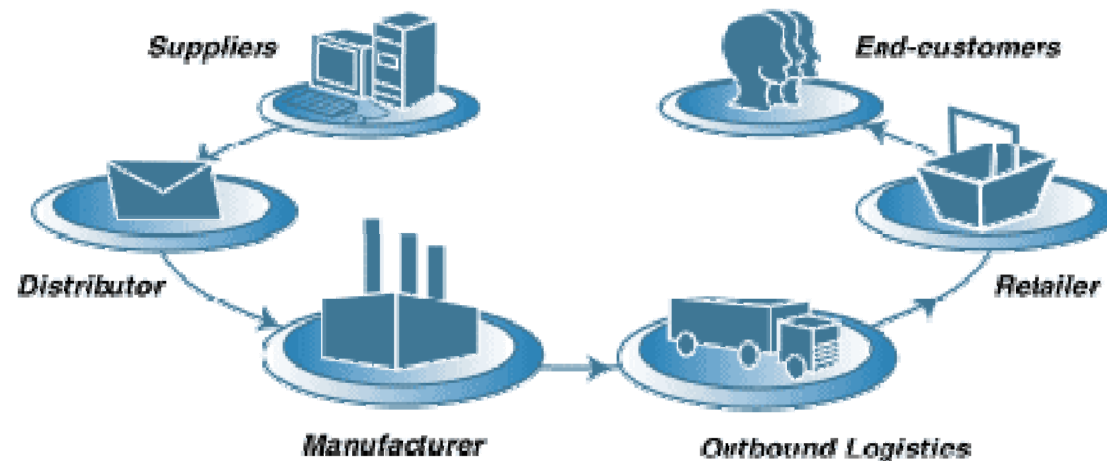
- S procesi ustvarjamo vrednost za stranke...
- Kaj torej stranke želijo

Vidiki TU:

- Identifikacija strank
- Analiziranje strankinih potreb in prilagajanje procesov
- Spremljanje zadovoljstva in odzivanje
- Spremljanje konkurence in ukrepanje

## PU – Vidik dobaviteljev

- Potrebno vzpostaviti dolgoročna partnerstva, ne pa osnovati poslovanja na nivoju posameznih transakcij
- Potencialno so-oblikovanje in integracija procesov navzven in optimizacija prek meja podjetja



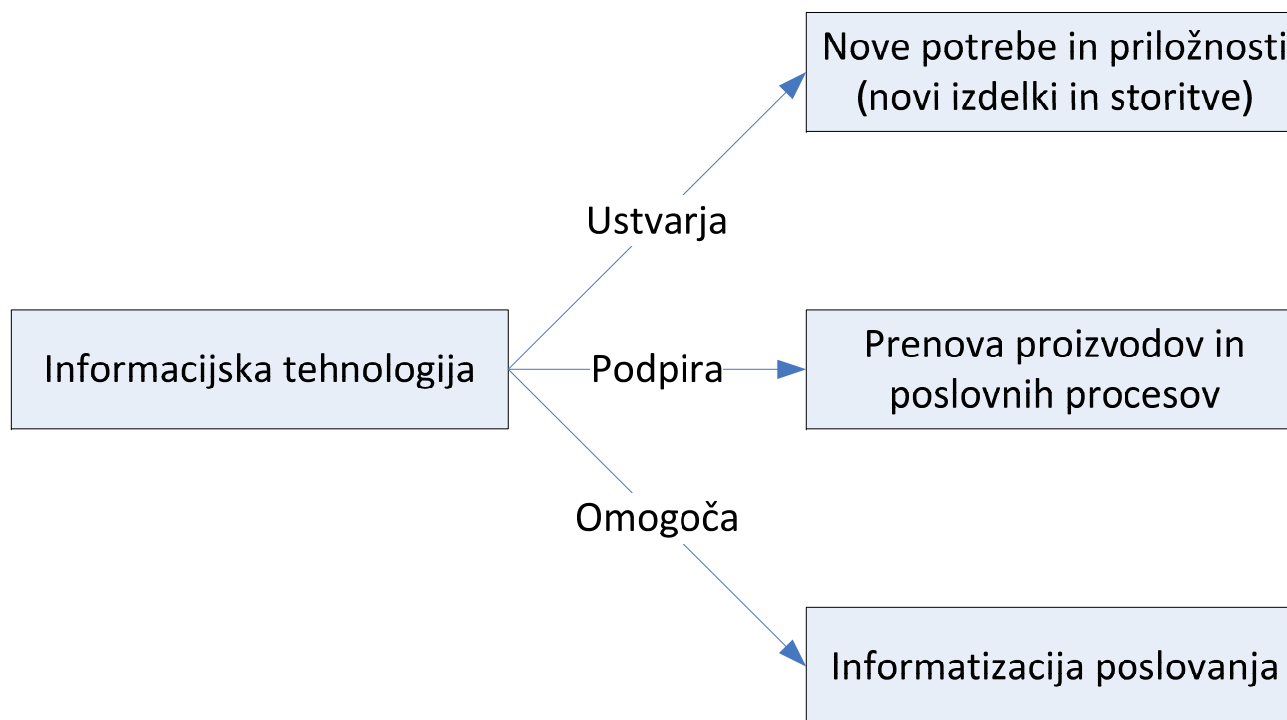
## PU – Procesna kultura



- 1) skupna vizija in poslanstvo;
- 2) odprtost in sodelovanje;
- 3) kreativnost in pozitivni odnos zaposlenih;
- 4) uporaba procesne terminologije (vhod, izhod, proces, lastnik procesa in podobno);
- 5) opolnomočenje zaposlenih in vključenost zaposlenih pri odločanju;
- 6) prevzemanje odgovornosti;
- 7) prilagodljivost;
- 8) ciljna usmerjenost,
- 9) razumevanje zaposlenih, da delajo za stranko.

# PU – Procesna informatizacija poslovanja

Vloga IT/IS:

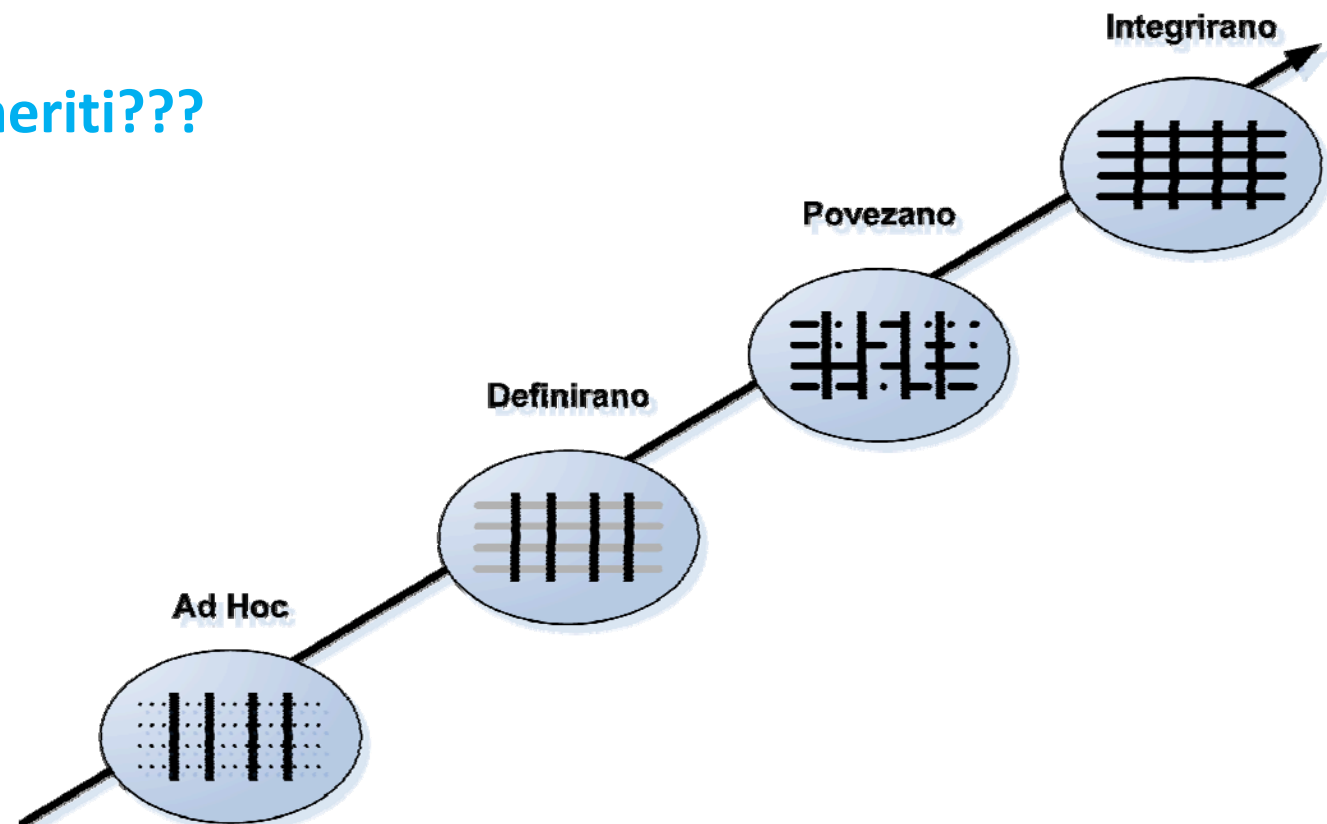


# PU – Procesna informatizacija poslovanja

Vloga informacijske tehnologije	Značilnosti vloge
<b>Omejitev</b> (angl.: Constraint)	Podedovani informacijski sistemi (angl.: legacy systems) prevladujejo v poslovnih procesih. Tehnološka infrastruktura je nefleksibilna. Pomanjkanje znanja in/ali investicij v novo informacijsko tehnologijo. Poslovni procesi (logika in pravila) so zakodirani v obstoječih informacijskih sistemih. Premalo sredstev za investicije v informacijsko tehnologijo. Pomanjkanje razumevanja vloge informacijske tehnologije s strani managementa. Informacijska tehnologija ni usklajena s strategijo podjetja.
<b>Katalizator/Iniciator</b> (angl.: Catalyst)	Kupljena je bila nova informacijska tehnologija. V poslovanju so bile narejene spremembe, ki so v prid uporabi informacijske tehnologije. Nov management vidi potencial v informacijski tehnologiji pri prenovi poslovanja. Sklenjena so bila nova partnerstva s prodajalcem informacijske tehnologije, svetovalcem ali ponudnikom storitev. Usklajenost med strategijo in informacijsko tehnologijo je na pomembni ravni.
<b>Nevtralna</b> (angl.: Neutral)	V organizaciji je pomanjkanje informacijskih sistemov in informacijske infrastrukture. Organizacija nima strategije razvoja informatike oz. informatizacije. Cilji prenove poslovanja niso dobro definirani. Organizacija posluje v panogi, ki ni informacijsko intenzivna ali pa konkurenčnost panoge ne sloni na uporabi informacijske tehnologije. Strategija je usklajena z infrastrukturo.
<b>Gonilo</b> (angl.: Driver)	Organizacija poseduje tehnološke sposobnosti in raziskuje možnosti za njihovo izkoriščanje skozi poslovne priložnosti. Obstaja možnost tehnološke inovacije. Na voljo je dovolj sredstev za investicije. Usklajenost med strategijo in informacijsko tehnologijo se hitro povečuje.
<b>Omogoča</b> (angl.: Enabler)	Informacijska tehnologija je ključni dejavnik uspeha in predstavlja področje konkuriranja v panogi. Management ima jasno poslovno vizijo in načrt za spremembe v prihodnosti. Cilji in tarče prenove poslovanja so jasno definirane. Na voljo je dovolj sredstev za investicije. Poteka usklajevanje med strategijo in informatizacijo poslovanja.
<b>Proaktivna</b> (angl.: Proactive)	Management ima jasno poslovno vizijo in načrt za spremembe v prihodnosti. Informacijski sistemi in tehnološka infrastruktura so dobro razviti. Razvoj informacijske tehnologije ima malo omejitev. Management vidi v informacijski tehnologiji velik potencial. Informacijska tehnologija je usklajena s strategijo organizacije.

# Zrelost procesne usmerjenosti

- PU ni bipolarni koncept
- Organizacije napredujejo v zrelosti z uvajanjem praks PU
- **Kako to izmeriti???**





# Kako jo izmeriti??

1. STRATEŠKI VIDIK
2. DEFINIRANOST IN DOKUMENTIRANOST PROCESOV
3. MANAGEMENT IN MERJENJE PROCESV
4. PROCESNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA
5. UPRAVLJANJE S KADRI
6. TRŽNA USMERJENOST
7. VIDIK DOBAVITELJEV
8. PROCESNA ORGANIZACIJSKA KULTURA
9. PROCESNA INFORMATIZACIJA POSLOVANJA

- Na EF (LJ in ZG) izvedemo raziskavo med srednjimi in velikimi podjetji
- Vprašalnik z 54 vprašanji poslan na vsa podjetja v SLO in polovico na HR
- Odziv: 329 podjetij

## A: PROCESNA USMERJENOST PODJETJU

Ocenite, v kakšni meri veljajo naslednje trditve v zvezi s procesno usmerjenostjo v primeru Vaše organizacije  
Obkrožite odgovor, ki najbolje opisuje stanje v Vaši organizaciji (1 = sploh ne drži ... 7 = popolnoma drži; X = ne vem/ne morem odgovoriti).

### STRATEŠKI VIDIK

1	Vodstvo podjetja je aktivno vključeno v izboljševanje in prenovu poslovnih procesov.	1	2	3	4	5	6	7	X
2	Cilji poslovnih (pod)procesov izhajajo iz strateških ciljev podjetja.	1	2	3	4	5	6	7	X
3	Na kolegijih vodstva se pogosto pogovarjamo o izboljševanju in prenovi poslovnih procesov.	1	2	3	4	5	6	7	X
4	Zaposleni na vseh nivojih so dobro seznanjeni s strateškimi cilji podjetja.	1	2	3	4	5	6	7	X
5	Načrti za izboljšave temeljnih procesov obstajajo ter so narejeni na podlagi izpolnjevanja pričakovanih strank in strategije.	1	2	3	4	5	6	7	X

### DEFINIRANOST IN DOKUMENTIRANOST PROCESOV

1	V naši organizaciji so definirani temeljni in podporni poslovni procesi. <i>Koliko temeljnih procesov imate v Vaši organizaciji? _____</i> <i>Koliko podpornih procesov imate v Vaši organizaciji? _____</i>	1	2	3	4	5	6	7	X
2	Procesi znotraj organizacije so dokumentirani z jasno opredeljenimi vhodi/izhodi.	1	2	3	4	5	6	7	X
3	Naloge in odgovornosti zaposlenih pri izvajanju procesov so jasno definirane in dokumentirane.	1	2	3	4	5	6	7	X
4	Poslovni procesi so definirani tako, da večina zaposlenih razume, kako potekajo.	1	2	3	4	5	6	7	X
5	Opisi (modelli) poslovnih procesov so dostopni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5	6	7	X
6	Uporabljamo uveljavljene metode za opisovanje poslovnih procesov.	1	2	3	4	5	6	7	X

### MANAGEMENT IN MERJENJE PROCESOV

1	Mere učinkovitosti procesov so definirane in dokumentirane.	1	2	3	4	5	6	7	X
2	V podjetju merimo učinkovitost (čas, stroški ...) poslovnih procesov.	1	2	3	4	5	6	7	X
3	Postavljeni so konkretni cilji za posamezne mere učinkovitosti procesa.	1	2	3	4	5	6	7	X
4	O kazalnikih uspešnosti so zaposleni redno obveščeni.	1	2	3	4	5	6	7	X
5	Rezultati procesa služijo za postavljanje ciljev za izboljšave procesov.	1	2	3	4	5	6	7	X
6	Procese spreminjamo skozi formalne postopke.	1	2	3	4	5	6	7	X
7	Zaposleni so seznanjeni s spremembami v procesih.	1	2	3	4	5	6	7	X

### PROCESNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

1	Delovna mesta zahtevajo opravljanje širokega spektra več-dimenzionalnih nalog (ne le enostavna opravila).	1	2	3	4	5	6	7	X
2	Organizacijska struktura podpira nemoteno izvajanje procesov skozi poslovne funkcije (oddelke, enote, službe...).	1	2	3	4	5	6	7	X
3	Zaposleni pogosto delajo v skupinah, ki jih sestavljajo predstavniki različnih oddelkov.	1	2	3	4	5	6	7	X
4	Vzpostavljeno je lastništvo temeljnih poslovnih procesov.	1	2	3	4	5	6	7	X
5	Managerji poslovnih funkcij so v hierarhiji pozicionirani višje od lastnikov procesov.	1	2	3	4	5	6	7	X

University of Ljubljana

FACULTY OF  
ECONOMICS



LJUBLJANSKE  
MLEKARNE

Ljubljanske mlekarne d.d.

# RAZVIJANJE PROCESNE USMERJENOSTI PODJETJA



# Razvijanje procesne usmerjenosti Ljubljanske mlekarne d.d.

---

**2001 Uvedba procesnega pristopa**  
(prehod na zahteve standarda ISO 9001:2000 -  
shema in popis procesov)

**2003 Analiza in popis procesov ob uvajanju SAP**

**2008 Krepitev vloge vodij programov**

**Odločitev za strateški projekt Odličnost  
Ljubljanskih mlekar**

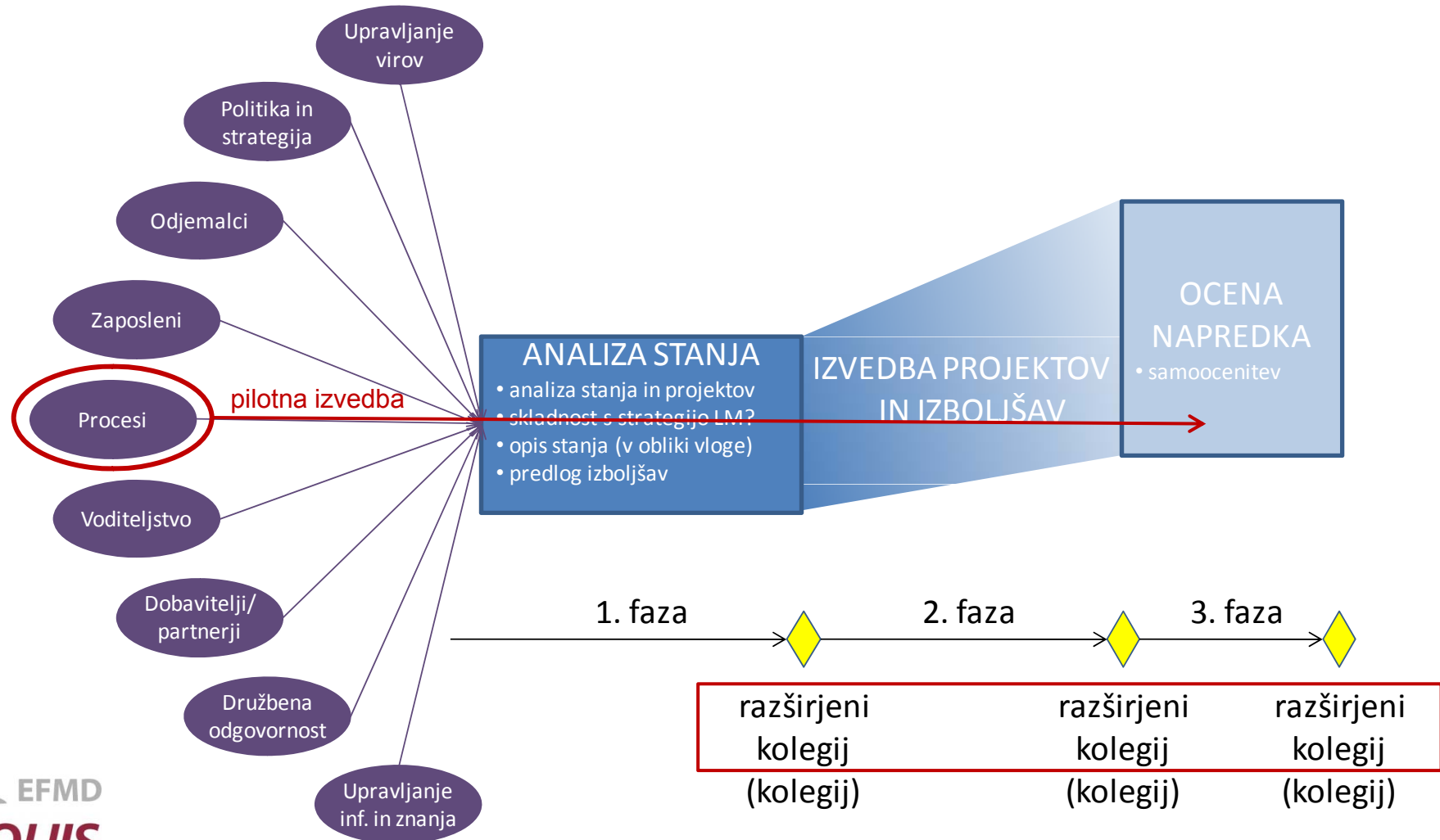
**Analiza stanja procesnega pristopa**

**2009 Izboljšave upravljanja poslovnih procesov**

**2010 Ocena zrelosti procesne usmerjenosti**

**aktivnosti znotraj projekta Odličnost LM**

# Pristop k strateškemu projektu Odličnost Ljubljanskih mlekarn



## 2009 – leto izboljšav UPP

---

- **Pilotna samoocnitev snovanja in upravljanja procesov** z uporabo modela odličnosti EFQM (kolegij GD)



- **Konsenz glede potrebnih izboljšav** (razširjeni kolegij GD)



### **Ključne izboljšave:**

- **Posodobitev procesnega modela**
- **Sprejeta Metodologija upravljanja poslovnih procesov**
- **Uveljavljanje vloge skrbnikov procesov**
- **Poudarek upravljanju (cilji in kazalniki)**

# Razvijanje organizacijske kulture

- Novi sodelavec Milko
- Vrednote v Ljubljanskih mlekarnah



- Program Komuniciranje vrednot  
13 korakov, 2008 – 2010

## Kako procesno naravnani smo v resnici?

---

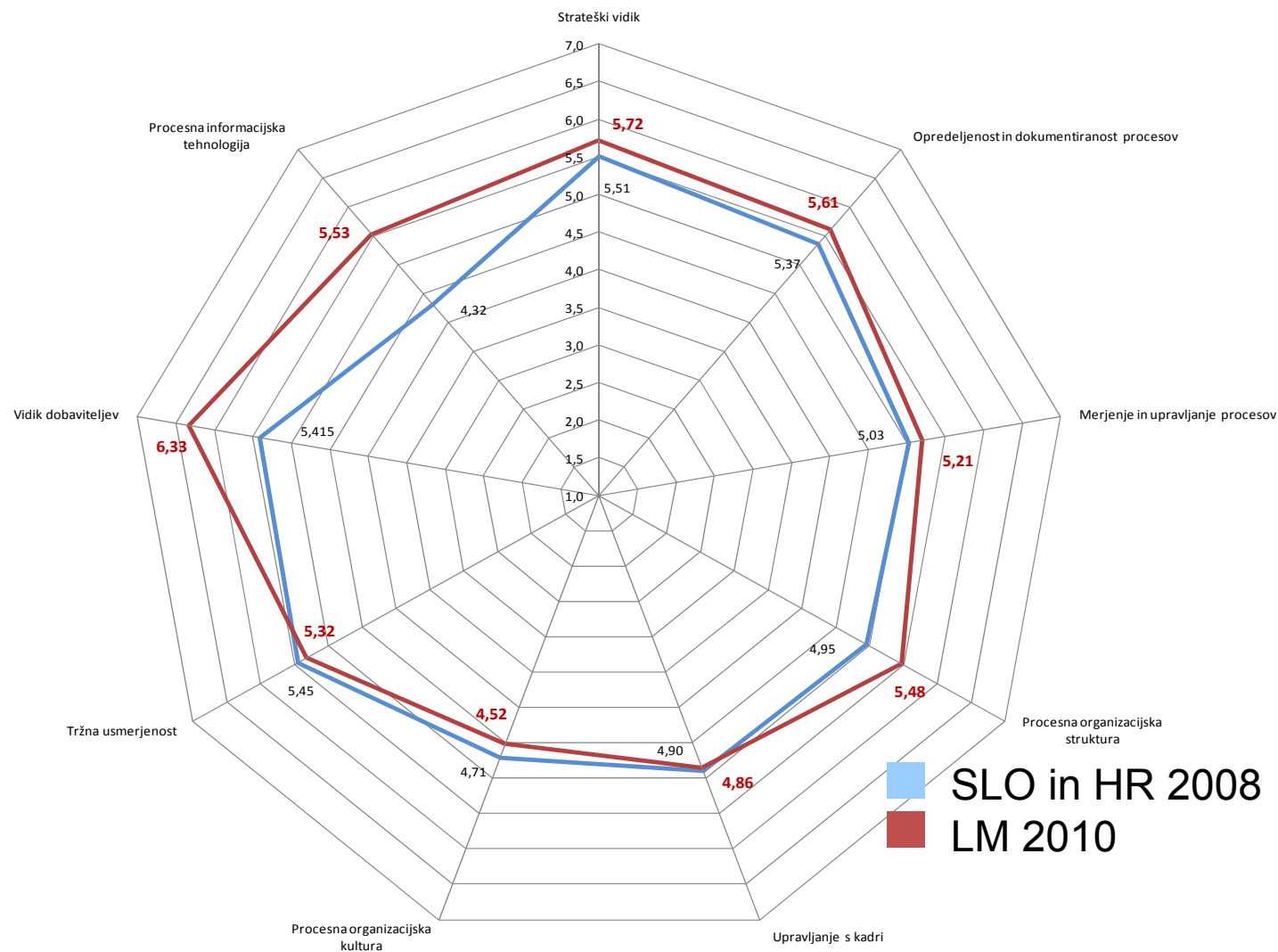
oziroma

**Kako izmeriti raven procesne usmerjenosti?**



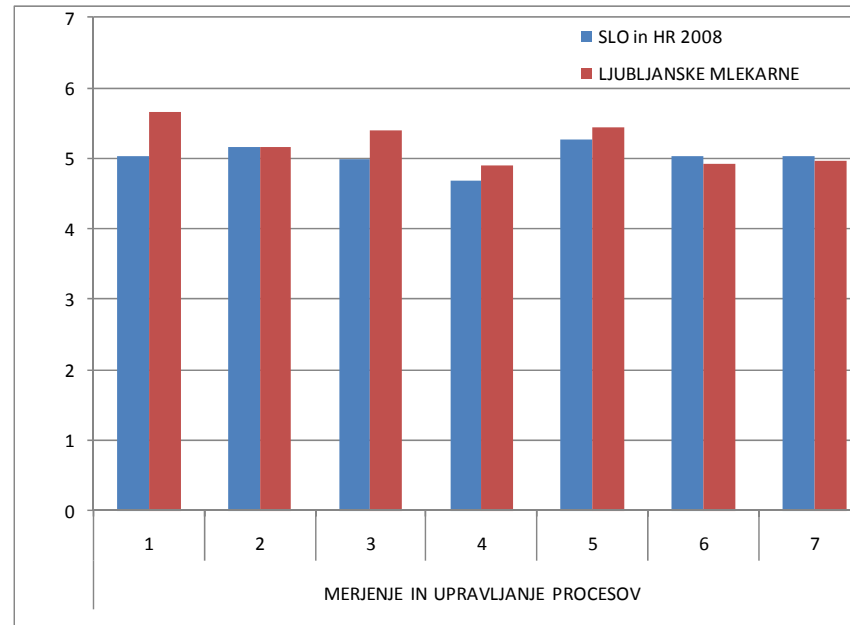
- instrument: **vprašalnik EF**
- zrelostni model: **McCormack**
- ciljna skupina: **razširjeni kolegij GD  
(52 odgovorov)**

# Procesna usmerjenost LM





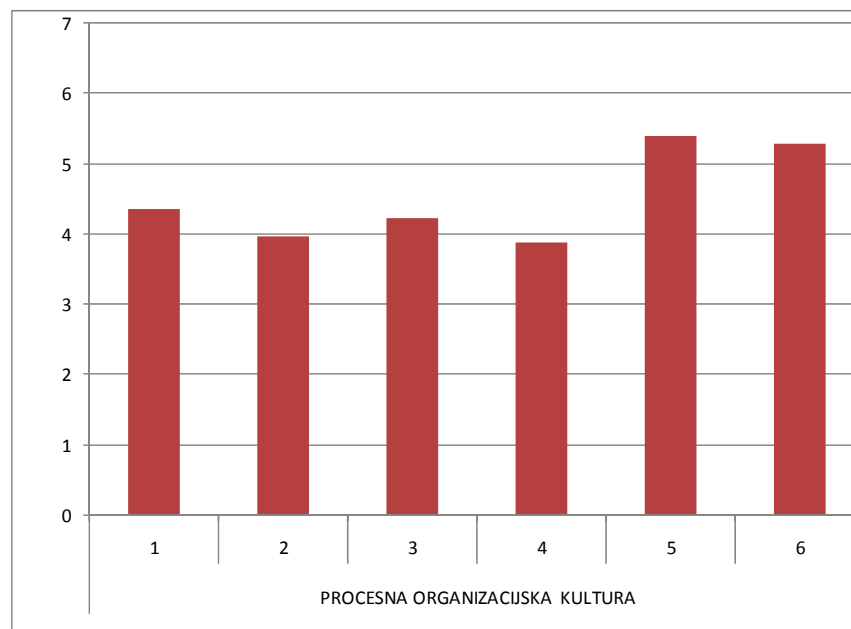
# Merjenje in upravljanje procesov



### III. MERJENJE IN UPRAVLJANJE PROCESOV

1. Kazalniki procesov so definirani in dokumentirani.
2. V podjetju merimo učinkovitost (čas, stroški ...) poslovnih procesov.
3. Postavljeni so konkretni cilji za posamezne kazalnike procesa.
4. O doseganju kazalnikov so zaposleni redno obveščeni.
5. Rezultati procesa služijo za postavljanje ciljev za izboljšave procesov.
6. Postopki nenehnega izboljševanja procesov so definirani.
7. Zaposleni so seznanjeni s spremembami v procesih.

# Procesna organizacijska kultura



## VI. PROCESNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

1. V podjetju se pogosto uporabljajo izrazi kot so proces, vhod procesa, izhod procesa (rezultat), skrbnik procesa, kazalniki procesa, cilji procesa.
2. Povprečni zaposleni vidi poslovanje podjetja kot niz povezanih procesov.
3. Ko se srečajo zaposleni iz različnih oddelkov, je pogosto prisotna napetost pri komunikaciji.
4. Zaposleni iz različnih oddelkov imajo občutek, da so njihovi cilji med seboj usklajeni.
5. Vodje različnih organizacijskih enot se pogosto sestajajo zaradi usklajevanja med-oddelčnih aktivnosti.
6. Zaposleni iz različnih oddelkov se med seboj posvetujejo, kadar je to potrebno.

# Ocena zrelosti procesne usmerjenosti

..... Procesna usmerjenost  
 ||| Funkcijska usmerjenost

Uveljavljanje procesne usmerjenosti



5,4 5,5  
**Določeno**

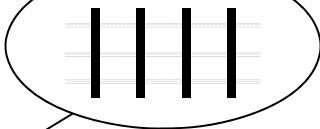


Funkcijska močna, meje procesov vidne

Funkcijska močna, procesi komaj prepoznani

Prirejeno po Dr. Kevin McCormack, BUSINESS PROCESS MATURITY

4  
**Ad hoc**



6,5  
**Povezano**

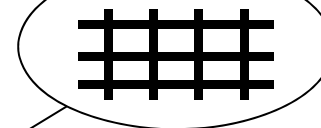


Funkcijska močna, procesna močna, a z vrzeli

**DOLOČENO**

- Temeljni procesi so določeni in dokumentirani, dostopni so diagrami potekov
- Spremembe teh procesov se izvajajo skozi formalizirane postopke
- Organizacijska struktura (in delovna mesta) že vključuje procesni vidik, v bistvu pa ostaja funkcionalna
- Predstavniki funkcij (npr. prodaje, razvoja, proizvodnje) se redno sestajajo za potrebe koordinacije aktivnosti, a zgolj kot predstavniki svojih funkcij
- Podobno se predstavniki funkcij sestajajo in koordinirajo aktivnosti s kupci in dobavitelji

7  
**Integrirano**



Funkcijska in procesna močna

# Analiza, učenje in izboljšave

---

## Razširjeni kolegij GD

- 8 delovnih skupin (51 vodij)
- vsaka skupina obravnavala 2 izziva (najslabše ocenjena vprašanja po posameznih dimenzijah)
  - **kratka analiza**
  - **vzroki za odmike**
  - **predlagani ukrepi**
- 51 predlogov za izboljšave

# Zaključna misel

---



Prehod iz funkcijske v procesno kulturo in delovanje je dolgotrajen proces prilagajanja, tesno povezan s prepoznavanjem skupnih ciljev podjetja ter spreminjanjem vrednot in organizacijske kulture.