

Управљање пословним процесима у теорији и пракси

Business process management in theory and practice

Есад Ахметагић *

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Сажетак: Управљање пословним процесима (Business Process Management – BPM) је широко прихваћен иновативни организациони и менаџерски процес у развијеним земљама. Концепт управљања пословним процесима има своју организациону и информатичку страну и у нашој пракси се споро усваја. Разлога за споро увођење БПМ-а у наша предузећа има више, али ћемо издвојити два основна: један је недовољно теоријско знање концепта, а други неадекватно тумачење концепта од стране тимова и група које врше стандардизацију и реорганизовање. Концепт почива на дефинисању базних пословних процеса, са аспекта купца односно клијента, који за резултат имају производ или услугу које тржиште тражи. Концепт захтева систематско теоријско и апликативно презентовање концепта врховном менаџменту у предузећу као и тумачење користи од ефикаснијег управљања. Рад ће укратко указати на правилан методолошки приступ дефинисању базних пословних процеса, односно планирању, дизајнирању и моделовању тих пословних процеса.

Кључне речи: Управљање пословним процесима, базни пословни процеси, перформансе, моделовање пословних процеса.

Abstract: Managing business processes (Business Process Management) - BPM is widely accepted innovative organizational and managerial process in developed countries. The concept of business process management has its own organizational and IT side that our practice slowly adopts. There are more reasons for the slow introduction of BPM among our companies but we shall allocate two as basic: one is the lack of theoretical knowledge about the concept and the other is the inadequate interpretation of the concept by teams and groups which carry out standardization and reorganization. The concept is based on the definition of basic business processes, in terms of customers or clients, which have resulted in a product or service that the market demands. The concept requires a systematic theoretical and applicable presentation of the concept to the top management of the company as well as the interpretation of the benefits of efficient management. The paper will briefly indicate the proper methodological approach to defining the basic business processes, planning, designing and modeling of these processes.

Keywords: Business process management, basic business processes, performance, business process modeling.

Увод

Захтеви профитабилности, квалитета и одрживог развоја се постављају пред сваку организацију, која треба, у континуитету, да одржава и унапређује своје пословање. Да би организација обезбедила конкурентност на тржишту и на адекватан начин одговорила на захтеве окружења, неопходно је да се менаџмент организације фокусира на креирање вредности за потрошаче. Основни предуслов

* ✉ ahmetagic@ef.uns.ac.rs

за њен даљи развој јесте да истражи, разуме и предвиди стварне потребе потрошача.

Сви запослени у организацији доприносе задовољавању потреба потрошача путем обављања својих задатака у оквиру неке функције. Оно што је карактеристично за функционалну организацију је да запослени нису упознати са тим на који начин њихов рад доприноси стварању нове вредности за потрошача, с обзиром да су они првенствено окренути ка извршавању задатака у оквиру своје функције у складу са захтевима и потребама њиховог менаџера.

Такав приступ може довести до губљења потрошача услед смањења ефективности и ефикасности. Са друге стране имамо процесни приступ, који омогућава да се рад свих у организацији усмери на задовољење потребе корисника и остварење циљева на нивоу организације (Ахметагић Е., Пиуковић Б., Лукић Д., 2011)

1. Дефинисање базних процеса организације

Да бисмо установили како функционише организација у оквиру својих генералних задатака неопходно је да пођемо од избора базних процеса. Базни процес представља процес који се дефинише на високом нивоу и који је директно укључен у базно пословање. Базни процеси неке организације се обављају уз помоћ широко дефинисаних и припремљених процеса који заједно испуњавају свеопште пословне идеје те организације, односно они су најважнији извор егзистенције и успеха једне организације (Rentzhog, 2000).

Избор модела базног процеса треба да обезбеди структуру за управљање усмерену ка потрошачу и побољшање базног процеса, као и разумевање како различити делови организације заједно извршавају задатке на нивоу организације као система.

Дефинисање базних процеса треба да обезбеди функционисање и конкурентну снагу предузећа током следећих година (Kaplan, Murdock, 1991). Да би смо изабрали адекватан модел базног процеса неопходно је да се посветимо разумевању пословних идеја, визије и стратегије дате организације са циљем да путем изабраног модела остварујемо пословне идеје и у будућности, а не само у садашњости.

Подела окружење организације (Smith, Arnold, Bizzell, 1988) на : "Макроокружење", "Пословно окружење" и "Интерне односе".

Макро окружење обухвата факторе као што су економски, друштвени, природни, технолошки и на њих организација не може да утиче. Утицај ових фактора је велики на организацију и због тога њихова правовремена анализа указује на опасности и могућности организације и може јој помоћи да на основу тих сазнања ојача своју конкурентску снагу. При анализи макро окружења важно

је сагледати и модел базног процеса који никада не треба да буде статичан и конзервиран.

Пословно окружење обухвата факторе који се налазе изван граница организације, али унутар тржишта на коме она послује. Пет значајних фактора (Porter, 1980): конкуренти, купци, испоручиоци, потенцијални актери и супститути. Ови фактори су значајни како би се моделу базних процеса омогућило право фокусирање, поготово што потрошач као један од фактора представља централно полазиште за избор базног процеса.

Неопходно је анализирати и интерне односе у организацији који обухватају различите активности унутар предузећа као што су: људи, процеси, култура. При анализи интерних односа могу се користити различити приступи, али ако пођемо од тога да је циљ да дефинишемо базне процесе онда се као прихватљив приступ показује Портеров модел.

Избор базних процеса је уско повезан са термином пословне идеје, која означава намеру, опредељење и који разликују неку пословну активност од друге. Као циљ изабраног базног процеса јавља се опис начина на који организација остварује своје циљеве. Једна од могућности је да се сложен задатак рашчлани на подзадатке и да се након тога дефинише процес који потпуно извршава дате подзадатке.

Визија представља стање у које желимо да доведемо организацију у будућности и јако је важно да буде добро формулисана, што подразумева да треба да буде у сагласности свих чланова у организацији. Визија је важна при дефинисању модела базног процеса с обзиром да он помаже да се она и оствари.

Изабрани модел базног процеса треба да стави стратешка питања у фокус и то на начин да се базни процес бира полазећи од изабране стратегије или да се дозволи да стратегије одлучују о руковању са сваким базним процесом. У првом случају то може бити, на пример, да организација тежи ка развоју иновативних производа, па да због тога развој изаберемо као посебан базни процес, док у другом случају организација може тежити, на пример, да достигне ниво конкурената и тада пред собом има захтев развоја постојећег процеса.

2. Нивои дефинисања базних пословних процеса

Неопходно је да утврдимо величину организације, уколико је реч о малом предузећу, тада се избор врши на нивоу предузећа. Уколико је у питању велика организација јављају се потешкоће уколико се избор врши на високом нивоу, јер је тешко извршити разбијање базног процеса. Неопходно је постићи компромис између предности на централном и на локалном нивоу. Можемо дефинисати нивое базних процеса према 4 генерална типа организације:

- Хоризонтално диверзификована организација се састоји од тржишних целина без ближе повезаности, те се њихове активности значајно разликују и избор базних процеса се врши на нивоу дивизије.
- Вертикално диверзификована организација се састоји од целина које су повезане и које теже ка заједничким циљевима па се ту базни процеси дефинишу на вишем нивоу.
- Географски диверзификована организација се састоји од организационих јединица које се налазе на различитим географским целинама и обављају исте активности и због тога имају и исти процес. Проблем са којим се централни тим суочава при развоју најбоље праксе процеса јесте да се људи супростављају новом процесу као и то да је проблем одржати такав процес услед великих локалних промена.
- Функционално диверзификована организација се састоји од целина са различитим функцијама и активностима као што су: продаја, развој, производња. Избор базних процеса се врши на високом нивоу.

Избор базног модела представља стратешку активност која треба да буде укључена у стратешке планове предузећа (Ахметагић Е., Тумбас П., Пиуковић Б, 2012).

Неопходно је да се изврши анализа организације и њеног окружења, да се утврде интерна снага и слабости и екстерни трендови, нове пословне могућности како би се изабрао одговарајући модел приликом развијања овог модела треба размотрити следећа питања (Rentzhog, 2000):

- Кога треба укључити у процес?
- Шта је важно и на шта треба обратити пажњу у току тога рада?
- Како знати да су процеси које смо изабрали стварно базни процеси?

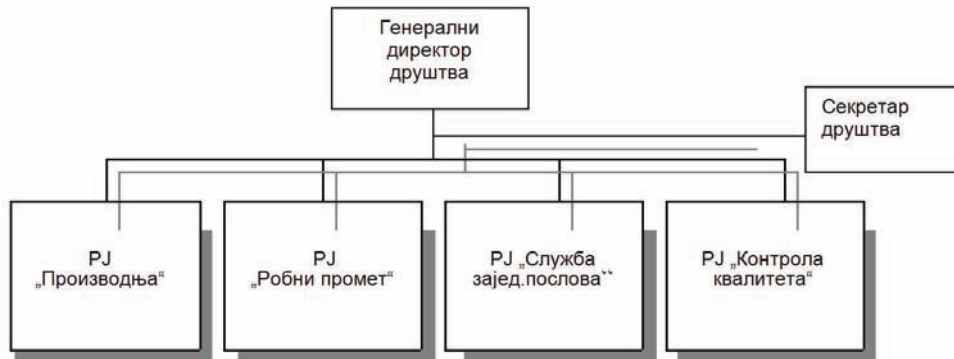
Како би се приликом дефинисања базних процеса избегло функционално размишљање потребно је применити или правило "Употреба перспективе потрошача а не перспективе управљања" или правило "Посматрање токова, а не радних задатака".

Изабрани модел базног процеса можемо сматрати добро дефинисаним уколико из њега можемо закључити како организација испуњава тржишне идеје, затим како се приближава визији и на који начин учвршћује изабране стратегије.

3. Неадекватно дефинисање базних пословних процеса

Функционални модел организовања предузећа Млекара а.д. Суботица је структуриран од 4 радне јединице, организациона шема изгледа овако: (слика 1.)

Слика 1: Структура организације предузећа „Млекара“ а.д. Суботица



Ово је типична функционална структура са логичном структуром функција: производња, промет, контрола квалитета и служба заједничких послова. Процеси у организацији су сложени и треба извршити њихову градицију и издвојити само за даљу анализу.

Увођење БПМ-а се своди на претварање радних јединица и одељења у пословне процесе. Из оваквог приступа А.Д. "Млекара" Суботица формира се процесни модел квалитета са три процесна подручја где се процеси сврставају у 24 пословна процеса.

Слика 2: Пословни процеси

<p>I Процесе управљања</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планирање 2. Управљање помоћу циљева 3. Управљање кадровима 4. Комуникације 	<p>III Процесе подршке</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Одржавање опреме 13. ЗОП, ЗНР, ДДД, ЗЖС 14. Контрола записа 15. Контрола мерне опреме 16. Контрола докумената 17. Контрола здравствене исправности (НАССР) 18. Маркетинг
<p>II Процесе реализације производа</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Продаја 6. Набавка сировог млека 7. Набавка репроматеријала 8. Набавка опреме и развој 9. Производња 10. Складиштење 11. Транспорт 	<p>IV Процесе мерења, анализе и побољшања</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Лабораторијска испитивања 20. Обрада рекламација 21. Интерне провере 22. Контрола неусаглашеног производа 23. Анкетирање купаца 24. Корективне и превентивне мере

Увођењем свих пословних процеса у даљу анализу би створило привид постојања БПМ-а. Тако би се пословни процес производња (који јесте базни) нашао у истом третману као што су процеси: маркетинга, набавке опреме, контрола докумената и сл. (који нису базни процеси).

4. Идентификовање и избор базних пословних процеса

У базне пословне процесе не би требало увести више од 6 до 8 пословних процеса, међутим Млекара је у свом концепту имала чак 24 пословна процеса који нису били од суштинског значаја за предузеће. Неопходно је да се на почетку увођења БПМ-а дефинишу процесни елементи који укључују када ће почети и када ће се завршити одређени процес као и процесне резултате и власнике процеса. У функционално дефинисаним деловима морају јасно да буду одређене улоге у ланцу одвијања датог пословног процеса односно подпроцеса.

Дефинисањем базних пословних процеса треба постићи:

- да се обезбеди адекватна организациона структура која ће их пратити и иновирати;
- да се обезбеди тимски рад како би се извршили задаци организације.

Постоје три нивоа анализе за дефинисање базних процеса:

1. Макро окружење,
2. Пословно окружење ,
3. Интерно окружење.

Имајући у виду претходне анализе у процесе А.Д. "Млекара" Суботица можемо сврстати:

I – Пословни процес "набавка сировог млека",

II – Пословни процес "производња"

III – Пословни процес "продаја"

IV – Пословни процес "контрола здравствене исправности ХАЦЦП"

V – Пословни процес "складиштење"

VI – Пословни процес "лабораторијска испитивања"

Пример предузећа Млекара а.д. Суботица смо узели ради демонстрирања адекватног и неадекватног приступа БПМ-у. Иначе ово предузеће је у врху произвођача млека код нас и шире у региону. Ово предузеће је прво у земљи добило дозволу за извоз млека и млечних производа на тржиште ЕУ, што показује да се ради о изузетно добром пословном систему.

На основу следећих питања се може утврдити да ли су адекватни процеси постављени као базни:

1. Да ли нам омогућују испуњење тржишних идеја и планова?
2. Да ли нас усмеравају и приближавају визији предузећа?
3. Да ли помажу реализацији пословне стратегије?

Поред базних процеса предузеће има низ других процеса који се не документују. При анализи пословних процеса користи се следећа методологија:

1. Одабир пословног процеса за анализу;
2. Одредити сврху за одабрани анализирани пословни процес;
3. Одредити почетак и крај пословног процеса;
4. Утврдити АС – ИС процеса дијаграма;
5. Утврдити ТО-БЕ процеса дијаграма.

Приказаћемо базни пословни процес "производња" и представити процесну листу за исти базни процес (слика 3). Процесна листа има следећих десет основних садржаја:

1. Власник процеса,
2. Задатак процеса,
3. Почетна књига активности,
4. Подпроцеси,
5. Циљеве процеса,
6. Карактеристике процеса,
7. Кључни фактори за успех процеса,
8. Ресурси,
9. Документација,
10. Тим за праћење и побољшавање процеса.

Власник процеса и самим називом указује да се он стручно, одговорно и професионално брине о успешности реализације процеса, за који је одговоран. Менаџери свих организационих делова кроз које процес пролази хијерархијски су подређени власнику процеса. Поред процесних листа сваки процес треба да има дефинисану процедуру управљања са следећим садржајем:

1. Циљ процедуре;
2. Организационе јединице;
3. Везе са другим процедурама;
4. Дефиниције и скраћенице у процедури;
5. Одговорна лица;
6. Дијаграм тока и опис;
7. Начин евиденције;
8. Пратећа документација.

Слика 3: Процесна листа Базног пословног процеса "Производња"

Назив процеса: Производња		Плански процес: Set одобрена производа		Број листе	Јединице	Код	Јединице	Комплетност	Степен
<p>PROCESNA LISTA</p>									
<p>Циљ процеса: Производити козметичке, тоалетне производе, спреје, пашете и шампоани производе</p>		<p>Материјали: Материјали класичне, појединог, диверсе производње за који ни одобрена</p>		<p>Материјали: Изградња новог, реконструкција, промена евиденције, изградња и промена</p>					
<p>Извршилац процеса:</p> <p>Производња козметичких производа Производња тоалетних производа Производња спреја, шампоаних производа</p>		<p>Сврха и одговорност:</p> <p>Производња козметичких производа Производња тоалетних производа Производња спреја, шампоаних производа</p>		<p>Материјали: Производња козметичких производа Производња тоалетних производа Производња спреја, шампоаних производа</p>					
<p>Сврха процеса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Задаткова испуњавање 2. Спрејеве који се продају 3. Сипати у веће фасције производа 4. Решавање проблема повезаних са производњом 5. Промена евиденције производа 6. Смањење инвентарних залиха 7. Повратак након контроле квалитета 8. Убрзавање и смањење залиха 									
<p>Датум:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производња спреја пашетним рлима производње 2. Производња спреја пашетним рлима производњом 3. Шампоан, шампоани, спрејеви производње 4. Контролна табела одобрења производа производње 		<p>Датум:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производња спреја пашетним рлима производње 2. Производња спреја пашетним рлима производњом 3. Шампоан, шампоани, спрејеви производње 4. Контролна табела одобрења производа производње 		<p>Датум:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производња спреја пашетним рлима производње 2. Производња спреја пашетним рлима производњом 3. Шампоан, шампоани, спрејеви производње 4. Контролна табела одобрења производа производње 					
<p>Иницијал:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Породично име 2. Презиме 3. Сопствени потпис 4. Сопствени печат 5. Сопствени печат 6. Мотивираност 		<p>Иницијал:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Породично име 2. Презиме 3. Сопствени потпис 4. Сопствени печат 5. Сопствени печат 6. Мотивираност 		<p>Иницијал:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Породично име 2. Презиме 3. Сопствени потпис 4. Сопствени печат 5. Сопствени печат 6. Мотивираност 					

Закључак

Чланак се бави проблемима теорије и праксе увођења БПМ-а (Business Process Management) у наша предузећа. Основни проблеми су у доминантно постојећем функционалном устројству организационих структура и недовољном теоријском знању врховног менаџмента о предностима овог концепта. У процесима добијања ИСО стандарда предузећа самостално или од стране професионалних институција треба формално да изврше дефинисање тзв. базних пословних процеса. Тај скуп процеса је заправо попис функционалних делова организације. У чланку аутор даје основе БПМ и пример неадекватног, а потом исправног дефинисања базних пословних процеса на конкретном примеру у предузећу.

Референце

- Ахметагић Е., Тумбас П., Пиуковић Б. (2012). *Management strategy for Adapting to Process – Oriented Organizations*", часопис „Strategic management, Економски факултет у Суботици, стр. 47-59.
- Ахметагић Е., Пиуковић Б., Лукић Д. (2011). *Sevage Purification Business Process Management*", часопис „Management Information Systems. 3, стр. 008-013
- Kaplan, R.B. & Murdock, L. (1991). *The McKinsey Quarterly*, Number 2.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Tehniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free press.
- Rentzhog, O. (2000). *Темељи предузећа сутрашњице*. Прометеј: Нови Сад.
- Smith, G.D., Arnold, D.R. & Bizzell, B.G. (1998). *Business Strategy and Policy*, Boston

Resume

BPM (Business Process Management) is an innovative concept of management. In our practice this concept is slowly adopt. Reason is insufficient theoretical knowledge about Business Process Management. From this arises another problem related to inadequate interpretation of the concept. BPM requires a systematic theoretical and applicable presentation in every company. But first of all, top managers need education in this area, because it is a requirement for successful management in the future.