



Analiza o obvladovanju poslovnih procesov

raziskava Združenja Manager in IDS Scheer

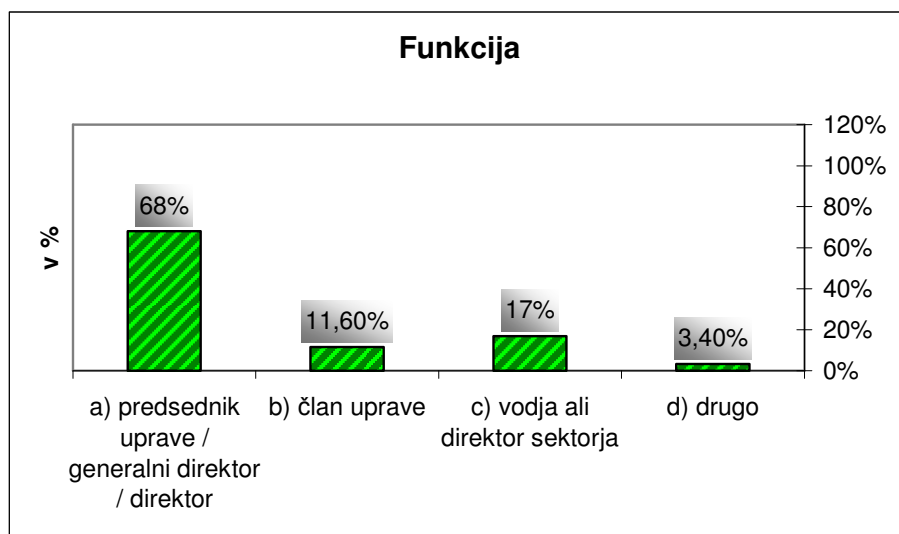
UVOD

Eden izmed pomembnih elementov uspešnega delovanja podjetja je tudi učinkovito obvladovanje poslovnih procesov. Za uvod v razpravo o obvladovanju poslovnih procesov, ki je osrednja tema jesenskega srečanja, smo med člani Združenja Manager izvedli anonimno anketno raziskavo o procesni organiziranosti in obvladovanju poslovnih procesov. **Nanjo se je odzvalo 207 managerk in managerjev**, kar predstavlja okoli 23 % članstva.

Že razmeroma visok odstotek pridobljenih odgovorov priča, da je tema med pomembnejšimi pri poslovanju, kar pomeni, da managerke in managerji želijo s svojimi mnenji prispevati k bolj jasni sliki s področja obvladovanja poslovnih procesov.

PROFIL ANKETIRANCEV IN O PODJETJIH, KI JIH VODIJO

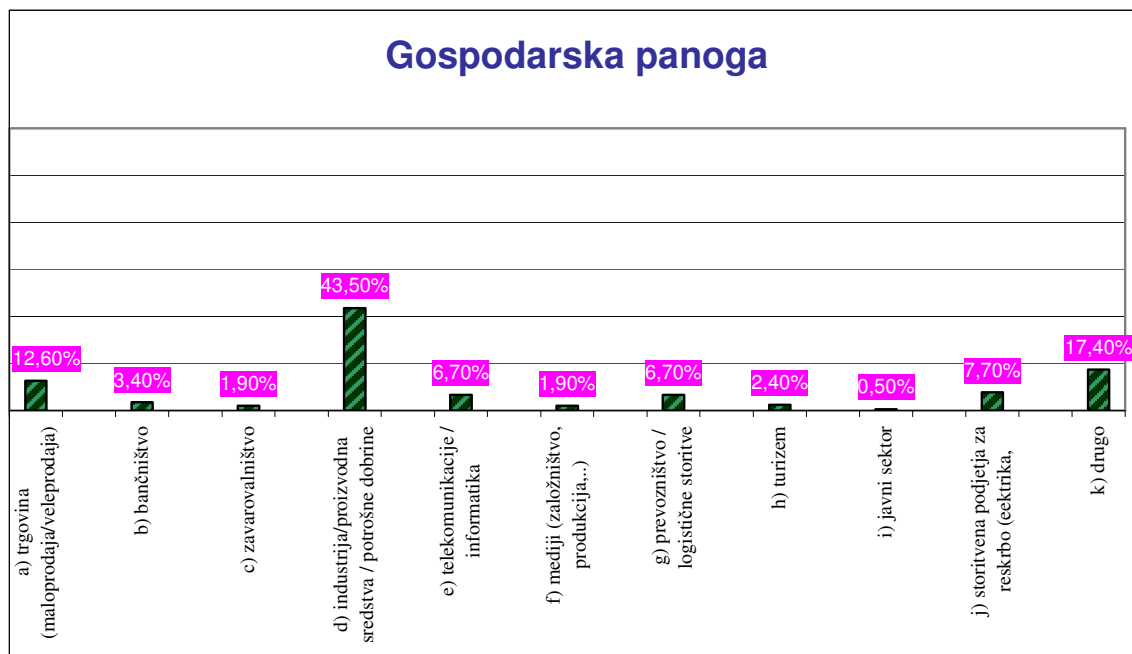
Povprečna starost anketirancev je bila 49 let. Ženske so v vzorcu predstavljale 21%, moški pa 79%. Funkcija anketiranih je predstavljena v spodnjem grafu.



Graf 1: Delovno mesto. Pod rubriko drugo najdemo svetovalce, prokuriste in pomočnike.

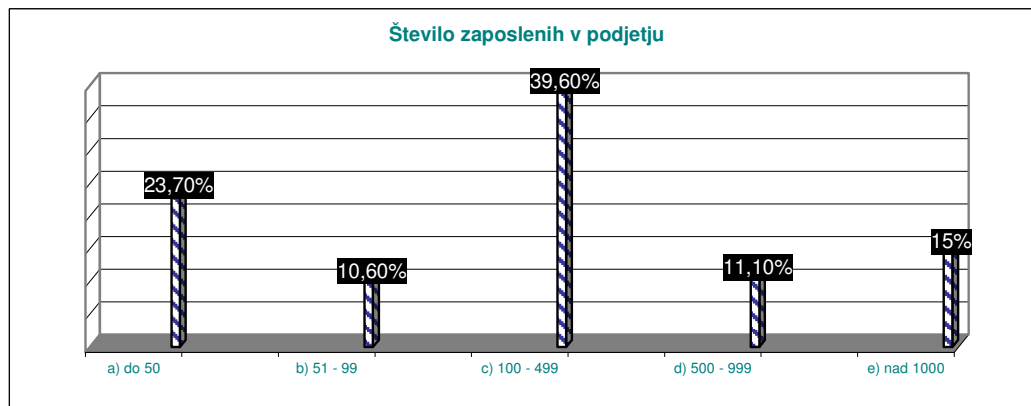
Zadolžitve in pristojnosti anketiranih oseb, ki niso predsedniki uprav, generalni direktorji oz. direktorji, običajno zajemajo več področjih upravljanja podjetja; s trženjem in/ali prodajo se ukvarja 27,3% anketirancev, finančno področje in kontroling si deli 25,8% oseb v tej skupini. Enak odstotek odgovorov predstavljata informatika in človeški viri (19,7%), najmanj članov uprave oz. vodij sektorjev pa je s področja logistike (10,6%). Druga področja, ki predstavljajo tudi največji delež (30,3%), pa so tehnično področje, raziskave in razvoj, splošni sektor, organizacija in drugo. Prav zaradi več področij dela posamezne osebe so ti rezultati odraz pogostosti posameznega odgovora.

Pri gospodarskih panogah, v katerih delujejo podjetja, smo prav tako računali pogostost posameznega odgovora, saj nekatera podjetja poslujejo v več panogah. Zastopanost posamezne panoge je predstavljena v grafu. Najbolj pogosto anketirani vodijo podjetja, ki se ukvarjajo z industrijo, sledijo pa podjetja, ki niso zastopana v nobeni izmed spodaj naštetih panog (pod opcijo drugo). Teh je največ z gradbenega področja. Tretja najbolj zastopana panoga je trgovina.



Graf 2: Gospodarska panoga

Število zaposlenih v podjetju je predstavljeno v grafu.



Graf 3: Število zaposlenih

OBVLADOVANJE POSLOVNIH PROCESOV

Uprave družb, ponekod pa kolegiji, po podatkih sodeč obravnavajo poslovne procese na svojih sejah večkrat letno. To potrjuje 88,4% vprašanih. Tistih, ki se s poslovnimi procesi ukvarjajo enkrat letno je 2,9%, dvakrat letno pa 8,7%.

Z analizo poslovnih procesov se kar v 80,7% ukvarja vodilni management, slabih 15% vprašanih je trdilo, da je to naloga oddelka za kakovost, pri 5,8% anketiranih je to področje po nadzorom oddelka za informatiko. Zanimivo je, da imajo le v enem podjetju osebo, odgovorno za poslovne procese. Ostale odstotke predstavljajo različni sektorji in tudi zunanji sodelavci. Tudi pri tem vprašanju je bila računana pogostost odgovorov.

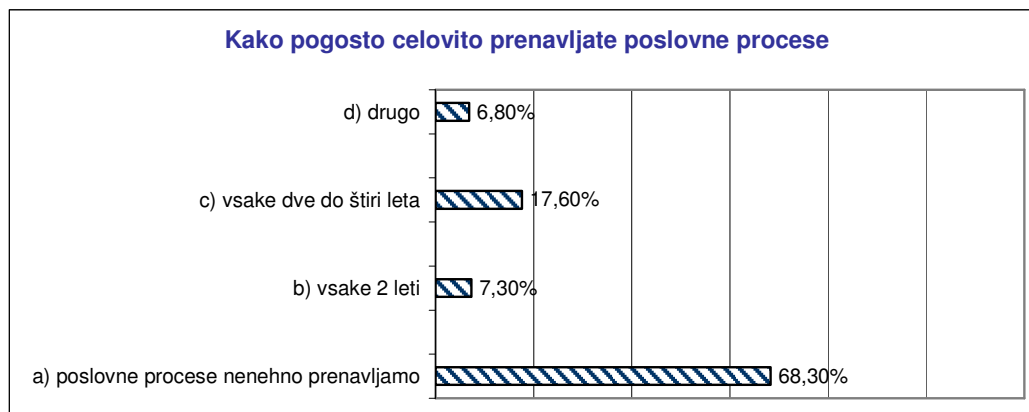
Anketirane smo spraševali tudi po **najpogostejših vzrok, zaradi katerih se odločajo za prenavo poslovnih procesov.** Označili so lahko dva najbolj pogosta vzroka, spodnji rezultati pa so računani na podlagi pogostosti odgovorov. Po pričakovanih je največ anketiranih menilo, da je najpogostejši razlog za prenavo poslovnih procesov prilagajanje notranje organizacije zahtevam trga po hitrejši odzivnosti, sledi pa mu stroškovna racionalizacija poslovanja. Odgovor »drugo« predstavja izjemno majhen odstotek v vseh odgovorih, zato ga nismo razčlenjevali.

Najpogostejši vzroki za prenavo poslovnih procesov	Pogostost odgovora (v odstotkih)
Prilagajanje notranje organizacije zahtevam trga po hitrejši odzivnosti	72,0 %
Stroškovna racionalizacija poslovanja	57,0 %
Uvajanje novih poslovnih modelov (ISO, model poslovne odličnosti ...)	24,6 %
Uvajanje novega informacijskega sistema	22,7 %
Konsolidacija organizacije (prevzemanje ali pripajanje več podjetij, razcepljanje podjetja ...)	15,5 %
Prilagoditev zakonskim zahtevam	8,2 %
Drugo	1,5 %

Tabela 1: Najpogostejši vzroki za prenavo poslovnih procesov

Poslovni procesi so dinamičen del poslovanja, zato jih skoraj 70-odstotkov podjetij zajetih v raziskavo nenehno prenavlja. Da se poslovni procesi v podjetju

celovito prenovijo na vsake dve do štiri leta, je odgovorilo skoraj 18 odstotkov vprašanih. Prenavljanju procesov na vsake dve do štiri leta bi največkrat pripisali velikim podjetjem, vendar se je pri prerezu izkazalo, da v to skupino spadajo podjetja, ki imajo v povprečju od sto do 499 zaposlenih, in so največkrat iz industrijske panoge.



Graf 4: Pogostost prenavljanja poslovnih procesov

Učinkovitost poslovni procesov na podlagi ustreznih kazalnikov (po času, po stroških, po kakovosti,..) ugotavlja 61% vprašanih, tretjina le delno, 6% pa sploh ne.

Ovire pri prenovi poslovnih procesov. Pri tem vprašanju smo računali pogostost odgovorov, ker so anketirani smatrali, da ovire nastajajo na več področjih. Največjo oviro pri prenovi poslovnih procesov po podatkih sodeč predstavlja organizacijska kultura, tesno pa ji sledijo kadrovske težave. Vendar moramo omeniti, da tu ne gre toliko za neprimerno izobrazbeno strukturo zaposlenih, temveč za premajhno število ljudi, da bi se poslovni procesi lahko izboljšali. Drugo predstavljajo odgovori: ni ovir, časovna stiska, itd.

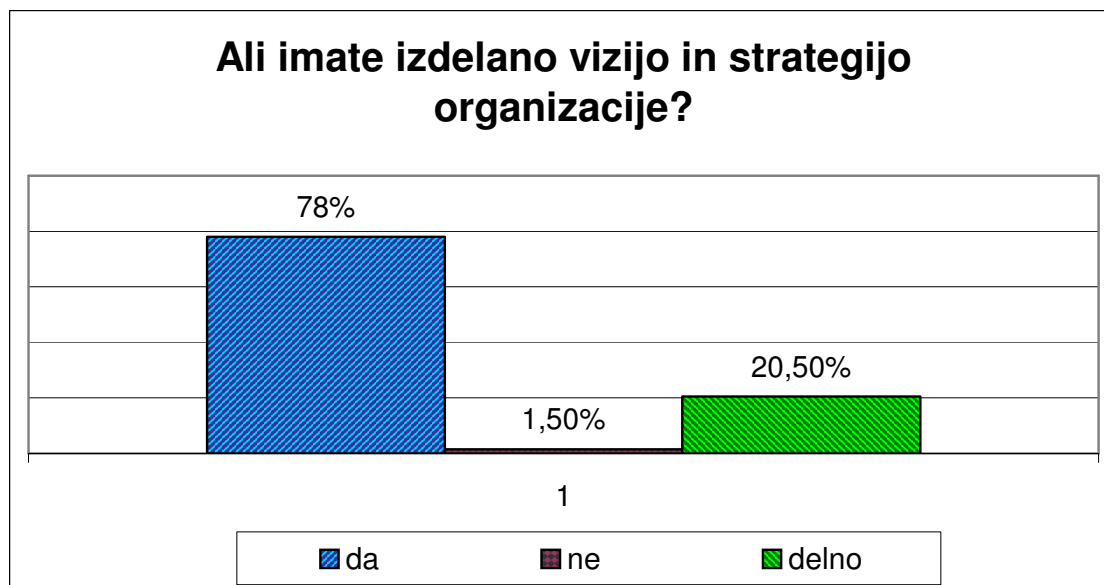
Ovire pri prenovi poslovnih procesov	Pogostost odgovora (v odstotkih)
Organizacijska kultura	40,1 %
Kadrovske težave (premalo ljudi oz. neprimerna izobrazbena struktura)	38,2 %
Pomanjkljiv informacijski sistem	18,8 %
Pomanjkanje finančnih sredstev	15,5 %
Drugo	10,1 %
Ni potrebe po izboljšanju, smo zadovoljni z obstoječim stanjem	3,4 %

Tabela 2: Ovire pri prenovi poslovnih procesov

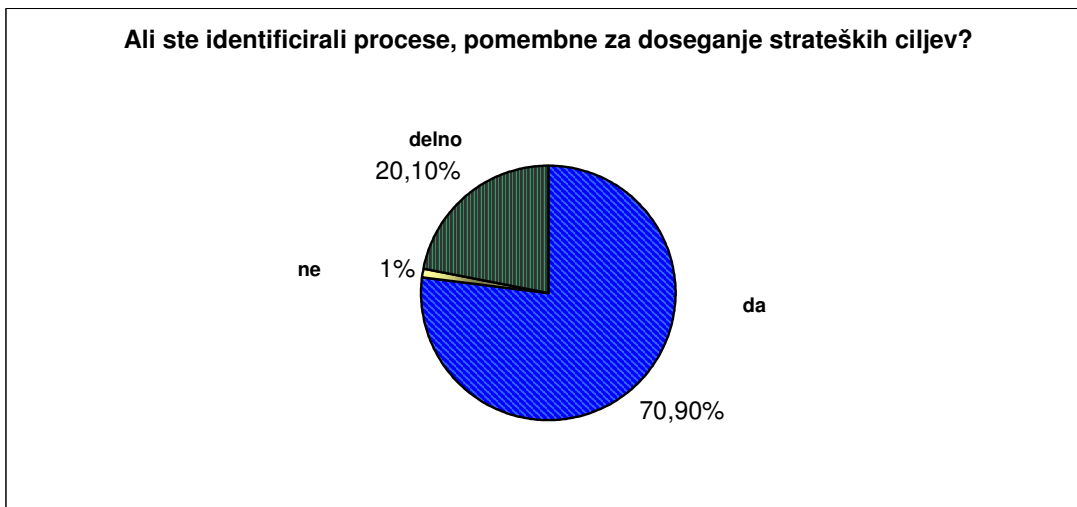
Kar 87% anketirancev je menilo, da je pri obvladovanju poslovnih procesov pomembna uporaba metodologij in IT orodij (programske opreme), ker lahko z uporabo teh učinkoviteje obvladujejo poslovne procese. Samo 4% jih meni, da je uporaba IT orodij in metodologij predraga, prav toliko jih je mnenja, da je uporaba teh prezahtevna.

Glede na kompleksnost nekaterih poslovnih procesov nas je zanimalo, **ali bi managerke in managerji najeli svetovalno podjetje, ki bi jim pomagalo pri obvladovanju poslovnih procesov**. Skoraj 40-odstotkov anketiranih je odgovorilo, da bi najeli svetovalno podjetje, vendar le, če ima to podjetje izkušnje in znanja o poslovnih procesih v izbrani gospodarski panogi. Četudi podjetje nima izkušenj in znanj iz prav določene gospodarske panoge, bi ga vseeno izbralo dobrih 27-odstotkov anketiranih. Slabih 9-odstotkov jih je preprosto odgovorilo: da. Skupno bi torej svetovalno podjetje najelo tri četrtine vprašanih, medtem, ko je tistih, ki se za to iz kakršnega koli razloga ne bi odločili, četrtnina.

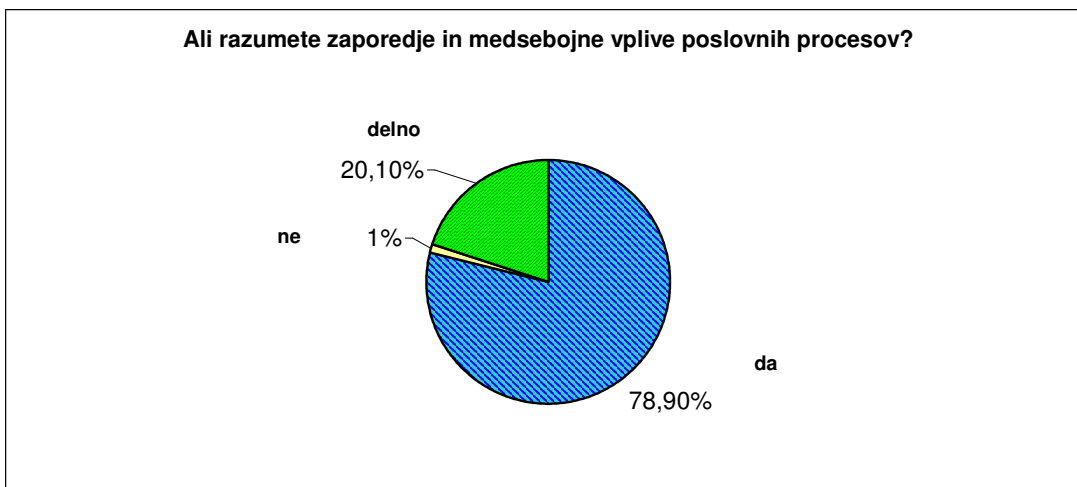
Pri izvedbi procesnega managementa je pomembno, da najprej razčlenimo faze celotnega procesa. Med prvimi je analiza poslovanja, ki vključuje razčlenitev strategije organizacije, identifikacijo samih poslovnih procesov ter povezovanje strateških ciljev in poslovnih procesov. V ta namen smo anketirance prosili, da nam odgovorijo še na naslednja vprašanja, ki zajemajo prvo fazo procesnega managementa.



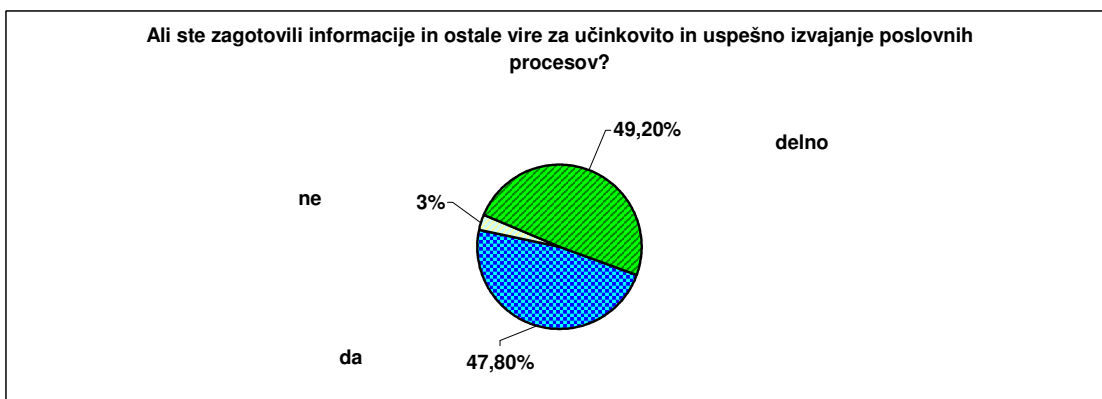
Graf 5: Vizija in strategija organizacije



Graf 6: Identifikacija procesov, pomembnih za doseganje strateških ciljev



Graf 7: Razumevanje zaporedja in vplivov poslovnih procesov



Graf 8: Zagotovitev informacij in ostalih virov za učinkovito in uspešno izvajanje poslovnih procesov