

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MODELIRANJE PROCESOV Z VIDIKA STRANKE

Ljubljana, marec 2021

TAMARA JELAŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tamara Jelaš, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Modeliranje procesov z vidika stranke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

da sem predloženo delo pripravila samostojno;

1. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
2. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
3. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
4. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
5. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
6. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
7. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
8. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
9. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI PROCESI	3
1.1 Vrste poslovnih procesov	5
1.2 Kdaj procese izboljšujemo	6
1.3 Management poslovnih procesov	7
1.3.1 Glavni elementi MPP	8
1.3.2 Življenjski cikel MPP	9
1.4 Udeleženci v procesu	10
1.5 Stranka kot udeleženec v procesu	12
2 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	13
2.1 Razvoj modeliranja	15
2.1.1 Strukturirani poslovni procesi	16
2.1.2 Nestrukturirani poslovni procesi	16
2.1.3 Prilagodljivi in pametni poslovni procesi	16
2.2 Vidiki modeliranja poslovnih procesov	17
2.3 Razlogi za modeliranje poslovnih procesov	17
2.4 Potencialne pasti modeliranja	18
2.5 Učinkovito modeliranje poslovnih procesov	19
2.6 Glavne koristi modeliranja poslovnih procesov	20
2.7 Orodja za modeliranje procesov	21
2.8 Perspektive in pristopi k modeliranju procesov	22
2.9 Metode in tehnike modeliranja	23
2.9.1 Tehnika procesnih diagramov poteka	24
2.9.2 Diagram toka podatkov	24
2.9.3 Diagram aktivnosti vlog	25
2.9.4 Petrijeve mreže	25
2.9.5 Business Process Modeling Notation – BPMN	25
3 STRANKE IN POSLOVNI PROCESI	26
3.1 Izkušnje strank	28
3.2 Management odnosov s strankami	29

3.3	Vključevanje strank v poslovne procese	30
3.4	Oblikovalsko razmišljanje	32
3.5	Pot odločitev stranke	32
3.6	Načrt storitev	37
4	DISKUSIJA	39
	SKLEP	44
	LITERATURA IN VIRI	46

KAZALO SLIK

Slika 1:	Shematski prikaz poslovnega procesa	4
Slika 2:	Šest glavnih elementov MPP	9
Slika 3:	Življenjski cikel poslovnega procesa	10
Slika 4:	Procesni management	13
Slika 5:	Evolucija modeliranja procesov	15
Slika 6:	Faze življenjskega kroga izkušnje strank	29
Slika 7:	Primer poti odločitve strank pri nakupnem procesu	34
Slika 8:	Osnovni elementi pri poteh odločitev strank	35
Slika 9:	Pot odločitve stranke pri nakupu izleta	36
Slika 10:	Primer načrta storitve v restavraciji	38

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BPMN – (angl. Business Process Modeling Notation); notacija modeliranja poslovnih procesov

CRM – (angl. Customer Relationship Management); management odnosov s strankami

EPC – (angl. Event-driven Process Chains); dogodkovno usmerjena veriga procesa

ERP – (angl. Enterprise resource planning); načrtovanje virov podjetja

IDEF0 – (angl. icam DEFinition for Function Modeling); definicija za funkcijsko modeliranje

MPP – management poslovnih procesov

RAD – (angl. Role Activity Diagram); diagram aktivnosti vlog

UML – (angl. Unified Modeling Language); poenoten jezik modeliranja

UVOD

V 21. stoletju velja, da je najpomembnejša lastnost organizacije zmožnost prilagoditi se hitro spreminjajočemu se okolju, v katerem posluje. Večina literature na temo managementa in prenove poslovnih procesov predlaga, da lahko implementacija managementa poslovnih procesov pomaga organizacijam, da so bolj odzivne na spremembe v hitro razvijajočem se okolju. Na voljo je več definicij koncepta »poslovni proces«, ki so kratke in enostavne. Lindsay, Downs in Lunn (2003) definirajo poslovni proces kot zbirko povezanih nalog, katerih rezultat je določena storitev ali produkt. Avtorica Kosi (2010, str. 6) navaja naslednjo definicijo: »Poslovni proces sestavlja zaporedje opravil, ki jih je potrebno izvesti, da je rezultat končni izdelek ali storitev. Vsak proces ima svoj vhod in izhod, ki predstavljata začetek in konec poslovnega procesa.« Če je proces tako enostavno definiran, da ga lahko opišemo samo z enim ali dvema stavkoma in večina organizacij razume, kaj poslovni proces je, potem se poraja vprašanje, zakaj potrebujemo toliko različnih metod, tehnik in orodij, da jih prikažemo in modeliramo (Lindsay, Downs & Lunn, 2003).

Ravno enostavnost definicije je lahko razlog različne interpretacije le-te. Tako se tudi metode modeliranja razlikujejo glede na namen modeliranja poslovnega procesa. Modeliranje procesov je široko uporabljen pristop za doseganje želene preglednosti za obstoječe procese in scenarije procesov v prihodnosti kot del projektov za izboljševanje poslovnih procesov (Rosemann, 2006a). Drugačne metode modeliranja imajo drugačne funkcije in zmogljivosti ter tudi pogled na poslovne procese z različnih vidikov. En vidik se osredotoča na objekte, to so lahko podatki, dokumenti ali fizične dobrine. Drugi vidik se osredotoča na aktivnosti, torej kako se stvari odvijajo, tretji vidik pa na to, kdo naredi kaj, torej se osredotočajo na vloge. Odvisno je tudi, za kakšen namen se modeliranje izvaja. Za namen razvijanja nove informacijske rešitve je modeliranje veliko bolj podrobno in kompleksno, kot če modeliramo bolj grobo pri poslovnem modeliranju. Določena metoda modeliranja ima lahko omejitve, na kakšen način lahko proces opiše in analizira. Tako ima lahko metoda, ki jo uporabimo, vpliv na rezultate modeliranja, saj lahko prikaže proces z drugega vidika (Luo & Tung, 1999).

Zakaj je modeliranje sploh pomembno? Model poslovnega procesa je vizualizacija podatkov in sestavlja nabor tehnik, ki so razvite za predstavitev podatkov z vizualnimi komponentami in atributi. Njihov namen je pomagati razumeti podatke za lažje opravljanje delovnih nalog. Pri vizualizaciji ni pomembna količina podatkov, ki jih prikazuje, temveč kako enostavno je te informacije razumeti. Ker udeleženci v procesu nimajo vedno znanja o modeliranju procesov in so poslovni procesi pogosto zelo zapleteni, je izziv najti udeležencu prijazno in lahko razumljivo predstavitev procesa (Stein Dani, Dal Sasso Freitas & Thom, 2019).

Če gledamo zgodovinsko, so se poskusi izboljševanja procesov usmerjali predvsem na izboljšanje kakovosti, zmanjševanje stroškov ali povečevanje dobička. Obstajajo še drugi

cilji izboljšanja procesov, ki presegajo preprosto povečanje učinkovitosti. Proces je način, kako organizacija vedno znova prinaša vrednost svojim strankam ali deležnikom. Tako se je treba vprašati, v katerih korakih procesa imajo stranke interakcijo z organizacijo, in jih prilagoditi tako, da bodo stranke čim bolj zadovoljne (Hamme, brez datuma).

Modeliranja procesov se lahko lotimo na različne načine, z različnimi orodji in z različnimi metodami. Zanima me, katere metode in tehnike modeliranja procesov se v literaturi pojavljajo in katere vidike te metode najbolj upoštevajo. Vidik stranke kot ene izmed udeležencev v procesu bi moral biti zelo pomemben. Predvidevam, da se ravno ta pomemben vidik pri modeliranju pogosto zanemarja. Vsako prizadevanje za preoblikovanje procesov bi moralo teoretično postaviti stranko kot začetno točko. Zato se pobude, ki so usmerjene v izboljšanje internih poslovnih procesov, običajno začnejo s ciljem, da strankam prinesejo vrednost. Prav tako se tudi literatura o managementu poslovnih procesov pogosto pojavlja s sklicevanjem na usmerjenost k strankam (Trkman, Mertens, Viaene & Gemmel, 2015).

Namen magistrskega dela je prispevati k osvetlitvi pomembnosti vključevanja strank v poslovne procese in modele le-teh. Ugotoviti želim, ali se vidik stranke v člankih na temo poslovanja in modeliranja procesov izpostavlja. Skozi nalogo želim klasificirati in opisati glavne metode modeliranja procesov, ki se pojavljajo v literaturi, in ugotoviti, ali je vidik stranke kot udeleženca v procesu omenjen in upoštevan ter na kakšen način.

Uporabljena metodologija v nalogi je sistematičen pregled strokovne in znanstvene, tuje in domače literature na temo strank, poslovnih procesov, modeliranja poslovnih procesov ter metod in tehnik modeliranja. Literatura je pridobljena predvsem v podatkovnih zbirkah, ki jih imamo na voljo v digitalni knjižnici Ekonomske fakultete.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. Prva tri poglavja predstavljajo teoretični del. V prvem poglavju so opisani poslovni procesi, v drugem je predstavljeno modeliranje poslovnih procesov ter v tretjem vključenost strank v poslovanje in poslovne procese. V zadnjem poglavju na podlagi teoretičnih odkritij podajam diskusijo o pomembnosti vključenosti strank v poslovanje in kako jih v modeliranje poslovnih procesov lahko vključimo. Odgovoriti skušam na vprašanja, ki so se mi pojavljala med branjem literature. Ta vprašanja so:

- Zakaj modeliramo poslovne procese?
- Ali zaposleni v organizacijah vedo kaj so poslovni procesi?
- Koga je treba v projekte modeliranja poslovnih procesov vključiti?
- Ali se stranke v literaturi na temo modeliranja poslovnih procesov omenjajo?
- Zakaj so stranke v poslovanju tako pomembne?
- Kako vključiti stranke v poslovanje in modeliranje poslovnih procesov?

1 POSLOVNI PROCESI

Pojem proces izvira iz latinske besede »processus« ali »processioat«, ki se prevaja kot dejanje, nekaj, kar se naredi, in način, kako je narejeno. Proces je torej nabor med sabo povezanih nalog in aktivnosti, ki so sprožene kot odziv na dogodek, katerega cilj je določen rezultat. Procesi se ves čas odvijajo okoli nas v vsem, kar delamo skozi dan. So osnova za vsa dejanja, ki vključujejo koncepte, kot so čas, prostor in gibanje, ter oblikujejo realnost, v kateri živimo (von Rosing, von Scheel, Fonseca, Hove & Foldager, 2015a).

Proces je nekoliko dvoumen koncept z različnimi pomeni, odvisno od konteksta, v katerem je uporabljen. Na primer biologi in zdravniki opredeljujejo dihanje kot življenjsko pomemben proces. V politiki je potek proces volitev, v izobraževanju je ključen koncept proces učenja itd. Slovar Merriam Webster definira proces kot naraven pojav, označen s postopnimi spremembami, ki vodijo do nekega rezultata; naravna ponavljajoča se aktivnost ali funkcija ali serija dejanj ali opravil, ki vodi do nekega cilja. Zadnja definicija vodi do tradicionalne definicije, ki se uporablja v poslovnem svetu. Proces opredeljuje transformacijo med vhodi in izhodi. Transformacije so tipično klasificirane kot (Laguna & Marklund, 2013):

- fizična, na primer transformacija surovega materiala v končni produkt;
- lokacijska, na primer transportna storitev, opravljena z letalsko družbo;
- transakcijska, na primer bančništvo in prenos denarja v delnice s strani borznega posrednika;
- informacijska, na primer prenos finančnih podatkov v informacije v obliki finančnih poročil.

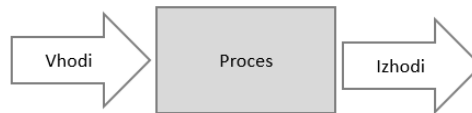
Kot že rečeno, je na voljo več definicij poslovnega procesa. V nadaljevanju je naštetih še nekaj definicij, ki se pojavljajo v literaturi:

- »Poslovni proces sestavlja zaporedje opravil, ki jih je potrebno izvesti, da je rezultat končni izdelek ali storitev. Vsak proces ima svoj vhod in izhod, ki predstavljata začetek in konec poslovnega procesa« (Kosi, 2010, str. 6).
- Vrsta ukrepov, ki se izvedejo z namenom, da se doseže rezultat (Process, brez datuma).
- Poslovni proces je zbirka aktivnosti, katerih končni cilj je priti do določenega rezultata, ki predstavlja vrednost za stranko. Poslovni proces ima cilj in nanj vplivajo dogodki iz zunanega okolja ali v drugih procesih (Laden & de Cesare, 2011).
- Poslovni proces opisuje načine, s katerimi se izvajajo dejavnosti, z namenom da bi dosegle zastavljene cilje organizacije (Kluza & Nalepa, 2019).
- Poslovni proces je zbirka povezanih nalog, katerih rezultat je določena storitev ali produkt (Lindsay, Downs & Lunn, 2003).
- Proces je opredeljen kot celota med sabo logično povezanih aktivnosti, katerih rezultat je storitev ali produkt. Proces mora imeti jasno opredeljene vhode in izhode. Vhodnim elementom je v procesu cilj dodati dodano vrednost za kupce na izhodni strani. Proces

je prepoznaven po aktivnostih, ki jih opravljajo izvajalci, in po zaporedju teh nalog, z namenom da se doseže določen cilj (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

Kljub temu da se dane definicije med sabo razlikujejo, vsaka ponuja podobno sporočilo, in sicer da je proces niz aktivnosti, ki ima na začetku vhod in na koncu izhod, ki predstavlja končno storitev ali produkt za stranko, tako kot je prikazano na sliki 1.

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa



Prirejeno po Laguna in Marklund (2013, str. 2).

Poslovni proces je sestavljen iz naslednjih elementov (Lin, Yang & Pai, 2002):

- poslovni proces ima odjemalce, stranke;
- poslovni proces je sestavljen iz aktivnosti;
- aktivnosti stremijo k ustvarjanju vrednosti za stranke;
- aktivnosti se izvajajo s strani izvajalcev, ki so lahko ljudje ali stroji;
- poslovni proces pogosto zajema več organizacijskih enot, ki so odgovorne za celotno izvedbo.

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005) navajata naslednje značilnosti procesov:

- proces ima cilje;
- proces ima znanega in sposobnega lastnika;
- proces ima začetek in konec;
- proces ima vhode in izhode;
- proces se izvaja po korakih in sledi zaporedju aktivnosti;
- proces mora imeti opredeljeno ravnanje v primeru, ko pride do neskladnosti;
- proces mora biti razumljiv vsem sodelujočim;
- proces potrebuje merljive značilnosti, ki so pokazatelj učinkovitosti;
- proces ima odjemalce, to so kupci ali dobavitelji;
- skozi proces se dviguje dodana vrednost produktov;
- proces mora biti orientiran na stranke;
- proces se mora stalno izboljševati.

O dobrem poslovnem procesu govorimo, kadar je ta osredotočen na stranke, če skrbi za dvigovanje dodane vrednosti izdelkov, če ima znanega in sposobnega lastnika, če ga razumejo vsi udeleženci, če lahko merimo njegovo učinkovitost in ga neprestano izboljšujemo (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

1.1 Vrste poslovnih procesov

Poznamo več vrst poslovnih procesov, glede na to kakšno vlogo v organizaciji imajo. **Managerski procesi** so tisti procesi, ki prevzemajo odgovornosti in so lahko predmet odločitev o tem kako so aktivnosti oblikovane in implementirane. Vključeni so v načrtovanje, pripravo proračuna, nadzor in spremljanje glavnih ter podpornih procesov. **Glavni procesi** so tisti, ki zagotavljajo izhode, torej proizvajajo izdelke ali storitve za stranke. **Podporni procesi** so procesi, ki so potrebni za zagotavljanje, da glavni procesi dobijo vse, kar potrebujejo za izpolnitev namena, za katerega so bili zasnovani, vpeljeni in implementirani (von Rosing, Kemp, Hove & Ross, 2015).

Vsaka organizacija, naj bo državna agencija, neprofitna organizacija, podjetje, mora upravljati s kar nekaj procesi. Procesi so to, kar organizacije počnejo z namenom, da strankam dostavijo produkt ali storitev. Tipični primeri glavnih procesov, ki jih najdemo v organizacijah, so (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018):

- naročilo – plačilo: tip procesa, ki ga izvaja ponudnik, prične se z naročilom stranke in konča, ko je izdelek dostavljen k stranki in ga ta plača. Ta proces obsega aktivnosti, ki so povezane s potrditvijo naročila, pošiljanjem (za fizične predmete), dostavo, izdajanjem računov in potrditvijo o plačilu;
- ponudba – naročilo: ta tip procesa je večinoma predhodnik prejšnjega. Začne se, ko dobavitelj dobi povpraševanje za ponudbo od stranke, in se zaključi, ko stranka poda naročilo na pridobljeno ponudbo. Naročilo – plačilo pelje potem proces naprej. Kombinacija obojega pa se imenuje ponudba – plačilo;
- oskrba – plačilo: ta tip procesa se sproži, ko oseba ali organizacija zazna potrebo po nakupu določenega produkta ali storitve. Zaključi se, ko je ta produkt ali storitev dostavljena in plačana. Vsebuje aktivnosti, kot so pridobitev ponudb, odobritev nakupa, izbira dobavitelja, izvedba naročila, pridobitev dobrin in plačilo računa. Gre za drugo stran procesa ponudba – plačilo, saj gre za proces, ki ga opravi stranka in mu vedno sledi proces na strani dobavitelja;
- problem – rešitev: ta tip procesa se prične, ko stranka prijavi problem ali težavo, kot je pritožba glede izdelka ali okvara produkta, ki se pojavi pri uporabi. Proces se ne ustavi, dokler se stranka, dobavitelj ali v najboljšem primeru obe strani strinjata, da je bil problem rešen. Različico takšnega procesa lahko najdemo v zavarovalnicah, kjer se morajo ukvarjati z zavarovalnimi zahtevki. Tu gre za proces zahtevkov – rešitev;
- vloga – odobritev: ta tip procesa se začne, ko nekdo zaprosi za neko ugodnost, dodatek ali privilegij, in se konča, ko se ta odobri ali zavrne. Proces je pogost pri državnih agencijah, na primer, ko študent zaprosi za štipendijo ali pa oseba zaprosi za gradbeno dovoljenje. V to kategorijo sodi tudi proces vpisa za sprejem na univerzo, proces za odobritev dopusta in podobno.

Način, kako so procesi oblikovani in izpeljani, vpliva na kakovost storitve, ki jo stranka zazna, in na učinkovitost, s katero je storitev dostavljena. Organizacija lahko prehití drugo

organizacijo, ki ponuja podobne storitve, če ima boljše procese in jih boljše izvaja. To drži tako pri procesih, kjer so vključene stranke, kot pri internih procesih (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018).

1.2 Kdaj procese izboljšujemo

Med izvajanjem procesov naletimo na znake, ki kažejo, da je proces neuspešen in pomanjkljiv. Pozorni moramo biti na naslednje ključne znake, ki kažejo, da je procese treba izboljšati (Madison, 2005, str. 56–59):

- nezadovoljne stranke: nezadovoljstvo strank, tako notranjih kot zunanjih, je ključen znak, ki kaže na to, da je proces treba izboljšati. Treba se je vprašati, s čim niso zadovoljni, in čim prej urgirati;
- izvedba procesa je zamudna: časovna komponenta je pomemben del poslovnih procesov. Če proces ali določena aktivnost traja dlje, kot bi morala, je treba najti rešitev, ki bi te procese ali dele procesov pohitrila;
- neustrezno opravljanje dela: proces je treba večkrat ponoviti, ker prihaja do napak. Mogoče proces ne vsebuje dovolj natančnih navodil, informacij ni dovolj ali pa so te napačne;
- nezadovoljni zaposleni: zaposleni so odraz uspešnosti procesa. Če se čez nek proces pritožujejo in so slabe volje, se je treba vprašati, kaj se lahko spremeni. Nesmiselno je, da se dela na takšen način samo zato, ker je tako že od zmeraj. Slaba volja pri izvajanju procesov lahko nakazuje na napake v zasnovi. Spodbujati je treba, da se navedejo predlogi za izboljševanje;
- predolgo reševanje problemov: problem se rešuje že dalj časa, zaposleni in njihovi nadrejeni se menjujejo in problem še vedno ostaja. Bolje kot se osredotočati na odpravo problema, je, da se popravi sam proces;
- prelaganje odgovornosti: proces je raztegnjen na več oddelkov in ti prelagajo krivdo za neuspešnost eden na drugega;
- procesi niso nadzorovani in merljivi: problem nastane, kadar več zaposlenih isti proces opravlja različno dolgo ali pa so izhodi različne kakovosti;
- neizkoriščene zaloge, viri in sredstva: med proizvodnjo organizacije ne izkoriščajo vseh sredstev, ki jih imajo na voljo;
- podvajanje podatkov: različni oddelki uporabljajo različne informacijske sisteme, kjer ni izmenjave podatkov;
- preveč slojev potrjevanja: če je delo pregledano večkrat, je manj verjetno, da bo začetna različica narejena dobro. Več kot je ljudi, ki potrjujejo, manj odgovornosti ima tisti, ki delo naredi. Če ni toliko preverjanja, je večja motiviranost, da se delo uspešno opravi že prvič;

- preskakovanje že ustaljenih postopkov: če se zaradi pospešitve dela že uveljavljene postopke večkrat preskoči, potem to pomeni, da je osnovni proces prepočasen in zastarel. Če je rezultat kljub temu uspešen, potem lahko to postane nov način dela;
- ni nadzora nad celotnim procesom: kadar proces poteka skozi več oddelkov, vsak odderek skrbi samo za svoj del procesa. Problem je, kadar nihče nima pregleda nad celotnim potekom;
- investicije v tehnologijo, ki ne prinesejo izboljšav: tehnološke rešitve stanejo precej in vseeno vedno ne zagotavljajo odprave problemov;
- reševanje problemov, ki so že nastali: vodstvo namenja ogromno časa za reševanje problemov, ki so že nastali. Če trud ne sproži velikih sprememb, potem obstaja možnost, da se bodo isti problemi ponavljali znova in znova.

1.3 Management poslovnih procesov

Za vzpostavitev učinkovitih in uspešnih procesov veliko organizacij uporablja metode managementa poslovnih procesov (v nadaljevanju MPP). To so tehnike, ki pomagajo pri dokumentiranju, analiziranju in izboljševanju poslovnih procesov (Schmiedel, Recker & vom Brocke, 2020).

Ta disciplina se je začela razvijati z informacijsko dobo. V šestdesetih letih je postajala tehnologija čedalje večja gonilna sila in prinesla hitre spremembe. To je sprožilo vse večjo usmerjenost v procese. Organizacije so se začele osredotočati na izboljševanje kakovosti in zmanjševanje pomanjkljivosti. Nadzor nad procesi in tehnološka superiornost sta privedla k tehnologiji kot nosilcu procesa. Dalje, s povečano uporabo računalnikov, se je poslovanje osredotočalo na zbiranje in obdelovanje podatkov ter interpretacijo rezultatov. Kasneje se je pokazala potreba po upravljanju podatkov in pretvarjanju teh v nekaj razumljivega in uporabnega. Z identifikacijo kupcev se je poslovanje spremenilo, ponudbe so bile personalizirane. Pogled na organizacije se je spremenil, postala je ena enota, ki deluje homogeno in si izmenjuje podatke (Lusk, Paley & Spanyi, 2005).

Ta disciplina se je nato razvijala v to, kar danes imenujemo MPP. Prezem MPP zagotavlja transparentnost in jasnost v celotni organizaciji in tako omogoča, da prej ločene poslovne enote, ki so odgovorne za druge delovne naloge, razumejo medsebojni odnos med njimi in poslovnim procesom (Dharmawan, Divinagracia, Woods & Kwong, 2019).

MPP je holističen pristop za izboljševanje poteka dela organizacije, z namenom da uskladi procese s potrebami strank. Osredotoča se na prenovo procesov, tako da doseže optimizacijo postopkov, zviša učinkovitost in uspešnost z neprestanim izboljševanjem procesov (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018).

MPP obsega definiranje, izboljševanje in upravljanje poslovnih procesov organizacije z namenom doseči tri rezultate: jasno strateško usmeritev, uskladitev virov organizacije in večjo disciplino pri vsakodnevnih opravilih. Da lahko rečemo, da je organizacija uspešno

uvedla MPP, mora biti management prisoten na različnih področjih. Procese je treba uskladiti s poslovno strategijo, jih opredeliti, modelirati, meriti, analizirati in primerjati ter izboljševati. Treba je opredeliti pravila in politiko, upravljati s spremembami in odločitvami ter uvesti nove tehnologije. MPP pripomore k doseganju strateških ciljev, pospešuje trg, zmanjšuje stroške, povečuje produktivnost in kakovost ter izboljšuje tok prihodkov. Znanje se prenaša hitreje, tako da se lahko uporabniškim skupinam zagotovi potrebne kompetence in avtonomijo, ki lahko tako razvijajo svoje sposobnosti. Poslovni procesi se optimizirajo, tako da so bolj učinkoviti in agilni. Prisotno je večje obvladovanje tveganj in poslovanje poteka v skladu s predpisi. Zagotavlja se boljši vpogled v uspešnost organizacije, nove zasnove procesov se uvajajo hitreje. V današnjem zahtevnem poslovnem okolju, ki daje prednost fleksibilnosti, hitrosti, kakovosti, učinkovitosti, uspešnosti in inovacijam, sta konkurenčna poslovna strategija in njeno operativno izvajanje ključnega pomena. MPP organizaciji pomaga doseči te značilnosti v svoji poslovni strategiji – in pri izvajanju te strategije – tako, da organizaciji zagotovi izboljšanje organizacijske uspešnosti na podlagi izboljšav procesov (Rock & Dwyer, brez datuma).

MPP je disciplina, pri kateri ljudje uporabljajo različne metode za odkrivanje, modeliranje, analiziranje, merjenje, izboljševanje in optimizacijo ter avtomatizacijo poslovnih procesov skozi njihov življenjski cikel. Poslovni procesi se tako lahko prilagodijo današnjim kompleksnim spremembam in tekmovalnemu poslovnemu okolju (Cherni, Martinho & Ayachi-Ghannouchi, 2019).

Svet se spreminja zelo hitro, tudi sama narava poslovnih modelov in procesov se hitro spreminja, saj zunanje izvajanje in informacijski sistemi spreminjajo način, kako organizacija zagotavlja vrednost za stranke. Spremembe in poslovni procesi gredo z roko v roki. Procesni koncepti in tehnologije so najboljši način organiziranja poslovanja, da se prilagodi spremembam. Potrebujemo torej integrirano, celovito procesno disciplino MPP in managerje ter izvajalce procesov, ki bodo integrirali razne koncepte. Ni dovolj, da se zagotavlja spremljanje procesov, ne da se vprašamo, kako lahko zaposleni prispevajo k uspešnosti organizacije. Ni dovolj, da se osredotočamo na vsakodnevne procese, ne da se ukvarjamo s tehnologijami, ki bodo za trenutni pristop mogoče kmalu neustrezne. Ni dovolj izboljševanje določenih procesov brez jasne predstave o tem, kako določen proces vpliva na druge procese ali kako proces podpira verigo vrednosti ali se odraža v dobri izkušnji stranke (Harmon, 2010).

1.3.1 Glavni elementi MPP

Glavni elementi MPP so strateška uskladitev, upravljanje, metode, informacijska tehnologija, ljudje in kultura, kot je podrobneje predstavljeno na sliki 2 (Rosemann & vom Brocke, 2015).

Slika 2: Šest glavnih elementov MPP

Strateška uskladitev	Upravljanje	Metode	Informacijska tehnologija	Ljudje	Kultura	Elementi
Planiranje izboljševanja procesov	Upravljanje sprejemanja odločitev	Oblikovanje in modeliranje procesov	Oblikovanje in modeliranje procesov	Spretnosti in strokovno znanje	Odzivnost na spremembe procesa	Področja zmogljivosti
Uskladitev strategije in zmožnosti procesov	Vloge in odgovornosti v procesih	Implementacija in izvrševanje procesov	Oblikovanje in modeliranje procesov	Upravljanje znanja	Procesne vrednote in prepričanja	
Organizacijska struktura procesov	Merjenje procesov in povezave z uspešnostjo	Spremljanje in kontrola procesov	Spremljanje in kontrola procesov	Izobraževanje	Procesna stališča in obnašanje	
Merila procesov	Standardi povezani s procesi	Izboljševanje procesov in inovacije	Izboljševanje procesov in inovacije	Sodelovanje	Vodenje Pozornost do procesa	
Stranke in interesne skupine procesov	Skladnost managementa procesov	Management programa in projektov procesov	Management programa in projektov procesov	Vodje managementa procesov	Management procesov in socialna omrežja	

Prirejeno po Roseman in vom Brocke (2015, str. 112).

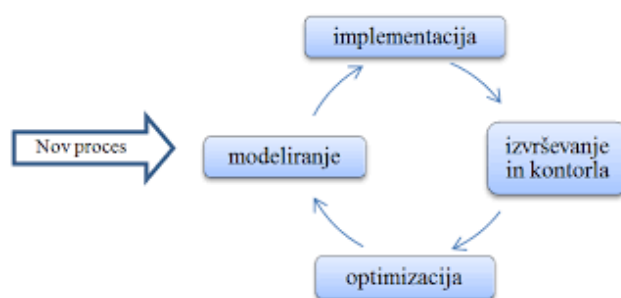
MPP mora biti usklajen s strategijo organizacije. **Strateška uskladitev** je definirana kot tesna vez med prioritetami organizacije in procesi organizacije, kar omogoča neprestano in učinkovito izboljševanje poslovne uspešnosti. **Upravljanje** vzpostavi primerno in transparentno odgovornost, v smislu vlog in odgovornosti za različne ravni MPP. **Metode** so v kontekstu MPP definirane kot niz orodij in tehnik, ki podpirajo in omogočajo aktivnosti skozi življenjski cikel procesa in v okviru celotnih organizacijskih iniciativ. Rešitve, ki temeljijo na **informacijski tehnologiji**, imajo velik pomen pri MPP. Zdaj so na voljo sistemi, ki se zavedajo procesov, kar pomeni, da razumejo procese, ki se morajo izvesti. **Ljudje**, kot osrednji element MPP, so opredeljeni kot posamezniki ali skupine, ki nenehno izboljšujejo in uporabljajo svoje veščine in znanja z namenom izboljševati poslovno učinkovitost. **Kultura** vključuje skupek vrednot skupine ljudi. Kultura ustvarja okolje, ki spodbuja različne pobude MPP (Rosemann & vom Brocke, 2015).

1.3.2 Življenjski cikel MPP

Poslovni procesi gredo skozi različne faze v svojem življenjskem ciklu v organizaciji. Kot celota te faze oblikujejo MPP življenjski krog, ki je prikazan na sliki 3. Faze so (Gonzales-Lopez & Bustos, 2019):

- oblikovanje in modeliranje,
- implementacija,
- izvrševanje in kontrola,
- analiza in optimizacija.

Slika 3: Življenjski cikel poslovnega procesa



Prirejeno po Pant in Juric (2008, str. 59).

MPP sodi med najbolj razširjene pristope upravljanja procesov, ki stremi k nenehnemu izboljševanju procesov skozi faze modeliranja do faze analize in nadzora procesa. Velja za najbolj primerno metodo za izboljševanje procesov (Mehdouani, Missaoui & Ayachi, 2019). Modeliranje poslovnih procesov je prvi in najbolj pomemben korak v življenjskem ciklu MPP, saj je že znano, da avtomatizacija določenih funkcij organizacije ne prinese želene produktivnosti, če ni zagotovljena podpora za celoten nadzor in spremljanje poslovnih procesov (Lu & Sadiq, 2007). Modeliranje poslovnih procesov je, kot rečeno, osnovna naloga v MPP. Modeli procesov, ki so celovito sprejeti s strani interesnih skupin, omogočajo organizacijam, da jim to področje prinaša dobiček (Stein Dani, Dal Sasso Freitas & Thom, 2019).

1.4 Udeleženci v procesu

Udeleženci ali interesne skupine so posamezniki ali skupine, ki imajo interes v organizaciji in lahko vplivajo na poslovanje ali pa poslovanje vpliva na njih. Glavni deležniki v tipični organizaciji so njeni vlagatelji, zaposleni, stranke in dobavitelji (Bloomenthal, 2020).

Udeležence razdelimo na primarne, sekundarne in ključne udeležence glede na to, kako na njih vpliva proces. Primarni so tisti, ki imajo od procesa neposredne koristi ali na njih negativno vpliva. So tisti, ki od procesa največ odnesejo. Sekundarni so tisti, na katere implementacija procesa posredno vpliva. Gre za podporne funkcije, kot je administracija, finance ali pravo. Pri ključnih udeležencih gre za posameznike ali skupine, ki so pomembne osebnosti v organizaciji in imajo velik vpliv pri načrtovanju, izvajanju in rezultatu postopka. Imajo tudi moč, da preprečijo uspešnost projekta (Blue Ninja Business Support, 2020).

Modeliranje procesov se običajno izvaja kot centraliziran pristop. To pomeni, da ga izvaja skupina strokovnjakov s področja systemskega in procesnega inženiringa in sodelujejo s skupinami posameznikov, ki sistem uporabljajo z različnimi vlogami, da identificirajo in dokumentirajo poslovne procese. Ko se stopnja vključenosti izvajalca procesov v modeliranje povečuje, se verjetnost, da bo model odraz dejanskega procesa, in verjetnost,

da bo skupina raje model uporabljala, prav tako povečuje. Torej je stopnja vključenosti kritična pri določanju uspeha njihovega truda (Turetken & Demriros, 2011). Zaposleni iz različnih poslovnih in tehničnih oddelkov, ni nujno z izkušnjami na tem področju, so pogosto vključeni v naloge modeliranja procesov. Model poslovnega procesa podpira razumevanje procesov v organizaciji in ker je treba pokazati realno sliko, morajo biti vključeni v modeliranje tudi zaposleni, ki skupaj z izkušenim oblikovalcem procesov izoblikujejo končen proces (Stein Dani, Dal Sasso Freitas & Thom, 2019). Pri modeliranju se lahko uporablja pristop, ki se osredotoča na uporabnike (angl. User-Centered design). Osredotoča se na potrebe in cilje uporabnikov. To pride v poštev predvsem pri modeliranju procesov za potrebe novih aplikacij ali informacijskih sistemov, ki so namenjeni uporabnikom (Chammas, Quaresma & Mont'Alvão, 2015).

Pri analiziranju, izboljševanju in upravljanju procesov je pomembno, da se ukvarjamo s širokim naborom udeležencev. Da bi res razumeli, kako proces deluje, se moramo o tem pogovarjati z ljudmi, ki so vključeni v operativni del procesa. Ti bodo imeli največ koristi od izboljšav ali v nasprotnem primeru bodo najprej občutili posledice, če stvari ne bodo šle v pravo smer. Prav tako imajo izvajalci procesov uporabne ideje, kako se lahko stvari izboljša, poleg poglobljenega znanja o tem, kako stvari trenutno delujejo. Ne smemo pa analize omejiti samo na te posameznike. Čeprav so njihova mnenja zelo pomembna, je treba pogledati še širše. Treba je razmisliti, kaj interesna skupina pomeni. Mednarodni inštitut za poslovno analizo opredeljuje interesne skupine kot skupino ali posameznike, ki imajo povezavo s spremembo, potrebo ali rešitvijo. To je široka opredelitev in se nanaša na vse, ki imajo interes v določeni situaciji, ki jo proučujemo. Ko razmišljamo o procesu, moramo zajeti vse tiste, ki so neposredno povezani (tisti, ki opravljajo naloge), in tudi tiste, ki zagotavljajo vhode, prejemajo izhode, in tiste, ki so na kakšen drug način vplivani. To bistveno razširi nabor posameznikov (Reed, 2018).

V literaturi sem zasledila naslednje udeležence:

- **poslovni analitik** je tipično primarno odgovoren za definiranje poslovnega procesa. Cilj poslovnega analitika je izdelati oris poslovnega procesa, to pomeni zaporedje aktivnosti. Prav tako je odgovoren za definiranje pravil na poslovni ravni, npr. poslovni proces se mora zaključiti v x številu dni, v nasprotnem primeru pride do poslovne izjeme in se sprožijo alternativni koraki (Bhandarkar & Dewey, 2017);
- če govorimo o procesih, ki se prenesejo v sistem, potem **sistemskega razvijalca** definicijo procesa, ki jo ustvari analitik, pregleda in zagotovi, da se bo proces lahko izvajal. Odgovoren je za določanje, ali so na voljo primerni konektorji, ali je mapiranje že na voljo ali pa se mora ustvariti na novo, kaj se zgodi v primeru sistemske napake in podobno. Proces pripravi do točke, da je primeren za uporabo (Bhandarkar & Dewey, 2017);
- **izvajalci procesov** so končni uporabniki procesov oziroma izvajalci le-teh. K modeliranju prispevajo tako, da podajo informacije o tem, kako se izvajajo aktivnosti,

kateri dokumenti se prenašajo in kakšne so odvisnosti znotraj njihovih procesov (T Morphy, brez datuma);

- **lastniki procesov** so odgovorni za upravljanje uspešnosti in spremembe procesov. Lastnik procesa je posameznik, ki ima veliko znanja o procesu in ima veščine, na podlagi katerih se lahko samostojno odloča. Definira tudi ključne indikatorje uspešnosti, spremlja in poroča o uspešnosti procesov ter zagotavlja primerne modele procesov (Long, 2012).

V procese so vključeni še dobavitelji, lastniki organizacij, vlagatelji, skupnosti, sindikati, vladne agencije in mediji (Minning, 2021). Udeleženci v procesih so tudi stranke. Več o tem v nadaljevanju.

1.5 Stranka kot udeleženec v procesu

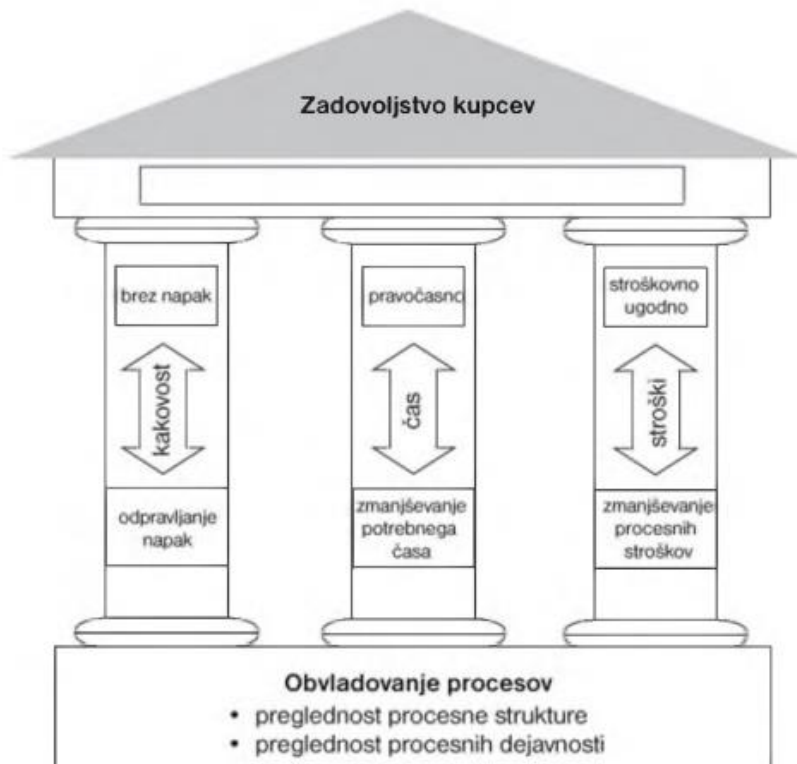
Vse dobre strateške inovacije se začnejo s strankami in ne nujno vedno z že obstoječo bazo strank. Stranke so nepredvidljive, šle bodo h konkurenci, čim bo prišlo na trg nekaj boljšega. Če želi organizacija razširiti tržni delež, mora s strankami komunicirati. Procesi, usmerjeni v uporabnika, postavijo stranko v center. To pomeni, da izhodi procesa (produkti ali storitve) temeljijo na informacijah, ki so bile zbrane iz namernega poslušanja stranke, analizi slišane in zagotavljanju izdelkov in storitev, ki so prilagojene nenehno spreminjajočim se željam in potrebam kupca (Hamme, brez datuma).

Vsak poskus preoblikovanja procesa mora vzeti stranko kot začetno točko. Tudi iniciative, ki se osredotočajo na izboljševanje notranjih procesov, se običajno pričnejo z jasnim ciljem, to je zagotoviti večjo vrednost strankam. Organizacije morajo vedeti, kdo so stranke, katere so njihove aktivnosti in kaj potrebujejo. To omogoča ne le razumevanje procesov znotraj organizacije, ampak tudi procesov strank (Trkman, Mertens, Viaene & Gemmel, 2015).

Osnovna komponenta v celotni poslovni uspešnosti, ne glede na ostale jasno zastavljene cilje, je, da se zadovoljijo potrebe stranke na učinkovit način. Ta na dolgi rok potrebuje dobro zastavljene poslovne procese (Laguna & Marklund, 2013).

Tudi slika 4 prikazuje, da so stranke oziroma kupci vedno v centru pozornosti, ko govorimo o procesni strukturi poslovanja.

Slika 4: Procesni management



Vir: Ferk (2012, str. 16).

Ugoditev željam in prepoznavanje koristi stranke je v središču poslovnega delovanja. Celostno optimiziranje procesov temelji na delovanju v skladu s potrebami strank na vseh področjih poslovanja, od proizvodne dejavnosti do prodaje, financ in računovodstva. Procesi naj bi potekali tako, da bodo izdelki ali storitve strankam ponujeni brez napak, brez zamud in stroškovno ugodno. Od zadovoljnih strank ima korist organizacija v smislu zadovoljnih zaposlenih, donosnosti naložbenega kapitala in vrednosti organizacije (Ferk, 2012).

2 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

Na splošno je poslovni proces neprekinjena vrsta aktivnosti organizacije, ki se izvajajo z namenom ustvarjanja izhodov (produkti ali storitve). Izhodišče in končni izdelek poslovnega procesa je rezultat, ki ga zahtevajo in izkoristijo poslovne ali zunanje stranke. Poslovni procesi pogosto omogočajo tako vrednostno verigo organizacije kot tudi osredotočenje na stranke pri ustvarjanju rezultatov. Modeli poslovnih procesov so temeljni cilji pri izboljšanju rezultatov (in ustvarjanju le-teh) organizacije in jih je mogoče obravnavati kot začetno točko za razvoj informacijske tehnologije (Scheer, Thomas & Adam, 2005).

Modeliranje poslovnih procesov je pristop h grafičnemu prikazovanju načina, kako organizacija vodi svoje poslovne procese, in se je izkazalo za pomembno področje konceptualnega modeliranja. Velja za ključni element pri analizi in oblikovanju informacijskih sistemov, dokumentaciji organizacije, preoblikovanju poslovanja ter oblikovanju storitveno naravnanih arhitektur. Modeli poslovnih procesov so opisani na grafičen način z aktivnostmi, dogodki in logiko poteka. Dodatno lahko modeli vključujejo tudi informacije glede podatkov, organizacijskih in informacijskih virov in potencialno drugih elementov, kot so zunanji udeleženci, cilji, tveganja in merila uspešnosti (Indulska, Recker, Rosemann & Green, 2009a).

Gre za dobro uveljavljeno metodo za dokumentiranje, analiziranje in izboljševanje procesov organizacij. Uporablja se tudi pri izgradnji programskih rešitev, saj modeli procesov ponujajo pregled operacij in funkcij, ki morajo biti podprte s programom (Aysolmaz, Leopold, Reijers & Demirörs, 2018). Modeliranje procesov postaja vse bolj pomembno ne samo za razvoj programskih rešitev, ampak tudi za druge namene. Pomembno je, da se oceni kakovost modelov iz različnih strani. To je pomembno tudi, ker je čedalje več končnih uporabnikov, več namenov uporabe in razpoložljivosti različnih tehnik in orodij modeliranja, kar pripelje do večje kompleksnosti modelov (Becker, Rosemann & von Uthmann, 2002).

Model procesa je tekstovna ali vizualna predstavitev, ki dokumentira vse korake celotnega procesa. Modeli tako omogočajo upodobitev kompleksnih algoritmov, poslovnih korakov ali logičnih postopkov v opisni obliki. Modeli morajo biti oblikovani tako, da jih lahko izvajalci procesov aplicirajo pri njihovih nalogah in morajo biti razumljivi vsem udeležnim (Tallon in drugi, 2019). Model je abstrakcija in mapiranje procesa iz realnega sveta v formalno predstavitev, kjer so relevantna dejstva neke entitete izražena v strukturirani in dokumentirani obliki. Razlike med realnim svetom in modelom so vedno prisotne. Samo realni svet je idealna predstavitev samega sebe, modeli so le približki realnega sveta (Kalpič & Bernus, 2006).

Tudi če gre samo za abstrakcijo, je dandanes modeliranje in izboljševanje kakovosti modelov poslovnih procesov postalo zelo pomemben način zagotavljanja sprememb v delovanju in strukturi organizacije. Prav tako lahko doprinese k skladnosti, transparentnosti in učinkovitosti aktivnosti v organizaciji. Dodatno lahko pridobitev visokokakovostnega modela omogoča ustvarjanje več prednosti, kot je zmanjševanje napak v oblikovanju, izogibanje motnjam v procesu, ko je ta enkrat vpeljan, in pomoč oblikovalcu, da lahko oblikuje model, ki ga je lažje razumeti in vzdrževati (Kahloun & Ayachi Ghannouchi, 2018).

Organizacije se vse bolj zavedajo potrebe po formalizaciji in zajemanju znanja, ki ga proizvajajo in mobilizirajo njihovi poslovni procesi, z namenom da bi izboljšali njihovo konkurenčno prednost. Modeliranje je tako postalo ključna skrb uspešnih organizacij za

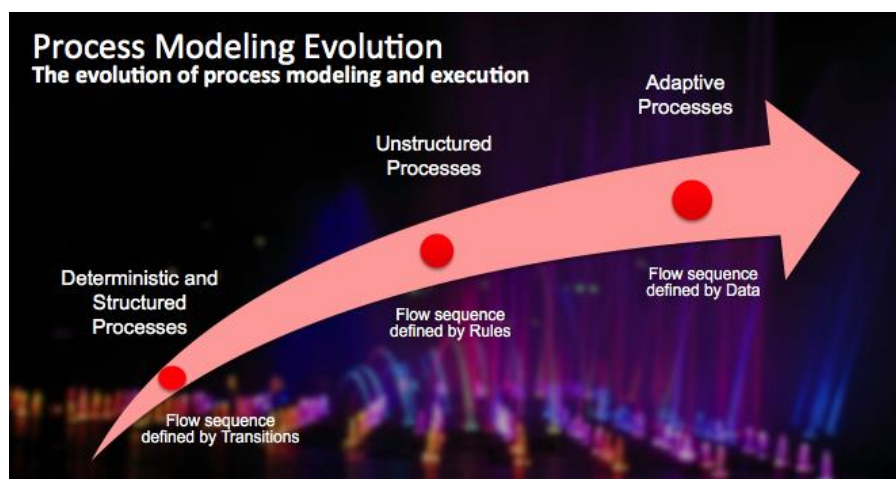
izboljšanje identifikacije, pridobivanja, shranjevanja, razširjanja, deljenja, ustvarjanja in ponovno rabo znanja posameznikov in organizacije (Hassen, Turki & Gargouri, 2016).

2.1 Razvoj modeliranja

V tradicionalnem pogledu ima organizacija hierarhično ureditev, ki odraža tako funkcionalno ureditev organizacije kot tudi hierarhijo odločanja. Različni oddelki so specializirani za različne poslovne funkcije (npr. trženje, proizvodnja in računovodstvo), znotraj vsakega oddelka pa so pododdelki, skupine in posamezniki specializirani za podfunkcije. Obdelava naročila stranke na splošno prehaja meje različnih oddelkov: prodaja (prevzem naročila), načrtovanje (načrtovanje izdelave izdelka ali dopolnitev zaloge), proizvodnja, pošiljanje in računovodstvo. Teorija zgodnjega upravljanja se je osredotočila na delovanje hierarhije in na učinkovito upravljanje njenih podružnic (hierarhijo odločanja, potek dela, odgovornost, komunikacija itd.), vendar na vsako vejo ločeno. S tako imenovanim trendom preoblikovanja poslovnih procesov je prišlo do revolucije: namesto da bi se osredotočili na vsako poslovno funkcijo posebej in s tem ne dvomili v splošno strukturo osnovnih poslovnih procesov, so raziskovalci začeli zagovarjati, da je treba pogledati celoten poslovni proces, ki se izvaja za vodenje poslovne transakcije od konca do konca in išče načine za optimizacijo poslovnega procesa v celoti (Mili in drugi, 2010).

Chiocconi (2018) je v svojem zapisu razdelil evolucijo modeliranja na tri dele. Kot je prikazano na sliki 5, se je razvoj modeliranja odvijal v valovih. Začelo se je s strukturiranimi procesi, nadaljevalo z nestrukturiranimi in nato je prišlo do prilagodljivih procesov.

Slika 5: Evolucija modeliranja procesov



Vir: Chiocconi (2018).

2.1.1 Strukturirani poslovni procesi

V začetkih avtomatizacije poslovnih procesov so se povečini uporabljali le diagrami tokov. Ti so oblikovali dobro opredeljen niz korakov poslovnega procesa, tako imenovane aktivnosti, katerih glavni namen je bil zajeti najboljše prakse in standardne postopke. Ti postopki so se upoštevali v organizaciji, ki jih je posvojila. Ko so bili ti postopki implementirani v sisteme za management poslovnih procesov, je organizacija dobila možnost digitalizacije teh postopkov in pregled nad poslovnimi procesi in izvrševanjem na vseh področjih. S tem so procesi sledili strogemu receptu in v zelo reguliranih panogah prišli do možnosti preverjanja revizijske sledi za vsako transakcijo poslovnega procesa. S tem pa se je zmanjševalo tveganje in uveljavljala se je skladnost s politikami in predpisi. K standardizaciji je velik doprinos naredil tudi razvoj notacije modeliranja poslovnih procesov (angl. Business Process Modeling Notation – BPMN), saj je omogočal uveljavljen način za dokumentiranje pogostih poslovnih procesov (Chiocconi, 2018).

2.1.2 Nestrukturirani poslovni procesi

Vsi procesi niso enaki. Strukturiran način modeliranja je res uporabno orodje, vendar ne ustreza vsem vrstam procesov, saj so lahko zelo nestrukturirani ali pa sledijo bolj ohlapnim nizom odvisnosti. Pri nestrukturiranem načinu modeliranja koraki in aktivnosti niso povezani s puščicami ali prehodi. Vsaka aktivnost ima pravilo za aktivacijo in prekinitev. Sistem ima tako možnost, da vsakič znova oceni situacijo glede na vhode in pravila ter se odloči, kateri korak sledi. Gre po principu, katera sledeča naloga je najbolj primerna.

Vsi procesi pa ne spadajo v eno ali drugo skrajnost. Večina poslovnih procesov ni samo strukturiranih ali nestrukturiranih. Obstaja način, ki združuje oba stila. Glavni tok procesa je modeliran z uporabo nestrukturirane metode in vsak je korak oziroma aktivnost, dodeljena strukturiranemu poslovnemu procesu. Ta metoda modeliranja se imenuje mikro procesiranje (Chiocconi, 2018).

2.1.3 Prilagodljivi in pametni poslovni procesi

Prilagodljivi in pametni poslovni procesi je način modeliranja, ki je nadaljevanje nestrukturiranega načina. Na področju poslovnih procesov je mogoče še veliko izkoristiti z zmogljivostmi, ki jih ponujata strojno učenje in umetna inteligenca. Medtem ko je ta metoda zelo podobna nestrukturirani, je glavna razlika v tem, kako so definirana pravila in odvisnosti. Tukaj modelarjem ne bo več treba določati pravil med modeliranjem, ampak bo sistem določil in napovedal, kateri je naslednji najboljši korak. Na začetku bodo zaposleni morali izvrševati naloge glede na njihove izkušnje, tako da se bo ustvarila zgodovina najboljših praks in bo lahko strojno učenje uporabilo te podatke, da ustvari priporočila in napovedi, katera aktivnost je najbolj primerna, da se izvede naslednja (Chiocconi, 2018).

2.2 Vidiki modeliranja poslovnih procesov

Čeprav se MPP ukvarja z integracijo ljudi in tehnologije, je glavna osredotočenost še vedno bolj na tehnoloških omejitvah kot na potrebah ljudi. Kot na veliko drugih področjih tehnološkega napredka se zdi, da ima tehnologija močan vpliv in kontrolo nad razvojem, čeprav bi morali biti tehnologija in ljudje obravnavani kot enakovredni. Modeliranje poslovnih procesov ne bi smelo biti odvisno od tehnoloških omejitev, temveč mora ohranjati človekovo sposobnost obvladovanja sprememb, izjem, iznajdljivosti in edinstvenih okoliščin (Antunes, Simões, Carriço & Pino, 2013). Pri usklajevanju modeliranja poslovnih procesov in organizacijske strategije se pogosto domneva, da je mogoče zajeti znanje in ga modelirati na makro ravni, pri tem pa se zanemari tiho znanje, iznajdljivost in sposobnost končnih uporabnikov za sprejemanje odločitev na mikro ravni. Temu pravimo problem tihega znanja (Silva & Rosemann, 2012). Problem je tudi pomanjkanje fleksibilnosti. Čas, ki je potreben za planiranje, izvedbo in uvajanje zelo podrobnih poslovnih procesov, je lahko v navzkrižju s trenutnimi potrebami agilnih organizacij (Bruno in drugi, 2011).

2.3 Razlogi za modeliranje poslovnih procesov

Razlogov, da se organizacije odločijo za modeliranje poslovnih procesov, je več. Najbolj smiselno je modelirati, kadar (Cinergix Pty Ltd., 2021):

- želimo uskladiti operativno raven z novo poslovno strategijo: implementacija in posodobitev poslovne strategije zahtevata spremembe na operativni ravni in ljudi, ki to delo opravljajo. Po naravi pa se ljudje spremembam upirajo. Procesi, pravila in vpleteno osebje v stari strategiji lahko vplivajo na novo strategijo. Modeliranje pomaga managerjem in izvrševalcem ohraniti doslednost med procesi in hkrati paziti na strategijo organizacije. Z modeliranjem se lažje zagotovi, da se naloge in aktivnosti opravljajo v skladu s strategijo, saj v nasprotnem primeru vodi do neuspeha pri izvedbi;
- želimo izboljšati komunikacijo v procesu: področje, ki zaznamuje uspešne organizacije, je, da imajo zelo jasno sliko o tem, kaj morajo narediti, kako morajo narediti in kakšna je vloga vsakega posameznika v ekipi. Jasna komunikacija operativnih procesov je ključnega pomena za nemoteno delovanje ekipe. Modeliranje omogoča dokumentiranje in komuniciranje poslovnih procesov organizacije;
- želimo povečati nadzor in doslednost: organizacije, ki uspejo, so tiste, ki zagotovijo, da so njihovi procesi in pravila dobro oblikovani in so dosledno vpeljeni. Modeliranje pomaga, da se formalizirajo obstoječi procesi, ki mogoče niso dovolj dobro dokumentirani. Pomaga, da se delavci boljše odločajo, saj se odstrani ugibanje, če imajo zaposleni na voljo dokumentirana poslovna pravila. Lažje se upravlja z izjemami. Modeliranje prispeva tudi k delovanju v skladu s predpisi, tako da se zagotovi, da dokumentirani procesi sledijo smernicam organizacije in pravnim predpisom;

- želimo izboljšati učinkovitost: stopnja simulacije in analiza procesov med modeliranjem sta ključni za managerje in analitike, da lahko zagotovijo, da so njihovi procesi optimizirani in tečejo, kot je treba. Simulacija procesov pomaga analizirati, ali je prostor za dodatno optimizacijo in učinkovitost. Modeliranje pomaga zaznati potrebe po spremembah in skrajšati čas izvajanja procesa ter izboljšuje izrabo virov. Spodbuja miselnost nenehne optimizacije ključnih procesov;
- pridobiti konkurenčno prednost: vse navedene koristi vodijo k večji konkurenčni prednosti za organizacijo, ki je vložila čas in denar v dokumentiranje, simuliranje in izboljševanje poslovnih procesov. Manjša izboljšava v eni aktivnosti tukaj in druga tam vodita k na splošno boljšim procesom. Vse te majhne spremembe pomagajo organizaciji poslovati učinkovito in zagotavljajo prednost pred konkurenti.

MPP se večinoma uporablja za izboljšanje, preoblikovanje obstoječih poslovnih procesov, da se izboljša splošna uspešnost ali uspešnost organizacije. Dejansko je nedavna raziskava o pobudah MPP potrdila, da se 75 % aktivnih projektov MPP ukvarja z izboljšanjem procesov. Ključni izziv pri takšnih projektih za izboljšanje procesov je odkrivanje začetnega stanja in opis poslovanja na način, ki je primeren za izboljšanje procesa. V tem kontekstu se modeliranje procesov kot pristop za grafično opisovanje aktivnosti, dogodkov ali stanj ter logike krmiljenja tokov, ki predstavljajo poslovni proces, običajno uporablja za odkrivanje obstoječih procesov in njihovo dokumentiranje na način, ki vodjem pomaga pri izboljševanju ali spreminjanju odločitev (vom Brocke, Recker & Mendling, 2010).

2.4 Potencialne pasti modeliranja

Modeliranje poslovnih procesov ni vedno uspešno, razlogov za to je več. Rosemann (2006a, 2006b) je naštel naslednje pasti pri modeliranju poslovnih procesov:

- premalo povezav s pomembnimi poslovnimi problemi;
- neprimerno upravljanje projekta modeliranja;
- vse udeležene skupine nimajo istega pogleda in pričakovanj;
- osebe, ki modelirajo, nimajo dovolj strokovnega znanja;
- pri projektu ne sodelujejo prave osebe;
- modeli niso sprejeti s strani uporabnikov;
- organizacije podcenijo število relevantnih procesov;
- ne uporabijo se primerne metode in orodja;
- model ni narejen dovolj podrobno;
- model se iz lahko razumljive različice ne prevede dobro v sistem;
- orodje za risanje modela ni primerno;
- pomanjkanje metodologij, ki pomagajo pri razumevanju zmožnosti orodij in tehnik modeliranja;
- modeliranje brez resne potrebe;

- modeliranje je nagnjeno k popolnosti namesto k uporabnosti;
- osredotočenost na modele in ne na izkušnje med samim modeliranjem;
- modeliranje gre preveč v podrobnosti;
- pomanjkanje domišljije, prevelika osredotočenost na obstoječ proces, brez razmišljanja o možnih alternativah;
- prevelika osredotočenost na najboljše prakse;
- oblikovanje modela osredotočeno samo na novo informacijsko rešitev;
- uspešno modeliranje ne pomeni uspešnega procesa;
- ni vzpostavljenega načrta vzdrževanja modelov;
- pomanjkanje merjenja učinkovitosti modelov.

Med in pred modeliranjem poslovnih procesov ter po njem lahko naredimo veliko napak, če ne upoštevamo vseh vidikov, ki so pomembni za pripravo in izvedbo modeliranja. Da se lažje izognemo prej navedenim pastem, se moramo na modeliranje procesov dobro pripraviti. V nadaljevanju je opisanih nekaj priporočil za učinkovito modeliranje procesov.

2.5 Učinkovito modeliranje poslovnih procesov

V nadaljevanju bo predstavljenih deset nasvetov za učinkovito modeliranje. Avtor navaja, da je na voljo veliko tehničnih definicij in pravil, ki pa potrebujejo še osnovno metodologijo, najboljše prakse in specifične vzorce diagramov, ki se uporabljajo v določenih situacijah. Za učinkovito modeliranje je navedel naslednjih deset nasvetov (BrainStorm Group, brez datuma):

- **Procesna logika naj bo v diagramu vidna.** To je povsem osnovno, vendar se velikokrat prezre pri osebah, ki so se z modeliranjem šele začeli ukvarjati. Na voljo je paleta oblik ter veznih in drugih elementov, ki so vidni v orodju za modeliranje. Razumevanje pa ne pride iz proučevanja modela procesa prek orodja ali prek branja dolgih specifikacij. Razumevanje pride, ko skupina ljudi skupaj gleda natisnjen diagram, se o njem pogovarja in razmišlja, kje so možnosti za izboljšave. Da bo model učinkovit, je treba v modelu vse ustrezno označiti. Ne samo aktivnosti, ampak podprocese, vmesne dogodke, prehode, tokove zaporedja, končni dogodek in tokove sporočil. Pomembno je vključiti tudi trajanje, če gre za časovni dogodek in logiko ravnanja z izjemami.
- **Modeli naj bodo veljavni.** Pravo orodje za modeliranje ima možnost preverjanja, ki prikaže napake v modelu. Da bo model razumljiv, mora biti veljaven, zato je potrebno sprotno preverjanje in odpravljanje napak.
- **Modeli naj bodo hierarhični.** Modeliranje naj poteka od zgoraj navzdol. To pomeni, da modeliramo najprej celoten proces in ga nato razširimo s podprocesi. Proces se tako lahko poveča ali pomanjša in zajame vse ravni podrobnosti.
- **Procesi naj bodo poimenovani glagol–samostalni.** Procesi so opisani kot tok aktivnosti, kjer so aktivnosti dejanja. Prestavljajo narejeno delo v procesu. Aktivnosti

niso stanja ali poslovne funkcije. Tudi ime mora biti sestavljeno tako, da opisuje, katero dejanje se izvaja. Primer: ne veljavno naročilo, ampak potrditev naročila.

- **Določiti je treba vrsto nalog.** Pomembno je razlikovaje med nalogo, ki jo opravlja oseba, in nalogo, ki je opravljena s strani sistema. Orodja imajo na voljo ikone, ki nakazujejo, katera vrsta naloge se izvaja.
- **Naloge, ki nakazujejo usmerjanje dela.** Tukaj so mišljene naloge, kot je »pošlji managerju«. Takšne naloge niso potrebne, saj to nakazuje že puščica toka zaporedja, ki pelje v bazen managerja. Nasvet tukaj je, da se znebimo nalog, ki so poimenovane pošiljanje ali prejemanje.
- **Končno stanje naj bo označeno z uspešno ali neuspešno.** Vsaka pot mora doseči nek končni dogodek, preden se proces zaključi. Sicer se lahko označi z enim koncem, vendar je koristno, da se označi, ali je konec uspešen ali ne. Označi se lahko tudi razpote in v primeru neuspeha vrne nazaj v nek določen korak, lahko pa se uporabita dva končna dogodka.
- **Uporabijo naj se podproces za zajemanje vmesnih dogodkov.** Gre za dogodke, ki so pripeti na glavni proces in so izjeme. S tem dogodkom se prekine niz zaporedja s tokom izjem. Zaporedje dogodkov je treba zaviti v podproces z namenom, da se določi obseg za ta dogodek. Na primer, če gre za nakupni proces z aktivnostmi od A do Z in lahko stranka med dogodki B in G nakup prekine, se lahko zaporedje med B in G zavije v podproces.
- **Standardizacija specifičnih vzorcev diagrama za razlikovanje vrst izjem.** Dobro je, da se prepozna različne vrste izjem in se jih ustrezno označuje. Lahko gre za interne izjeme organizacije, sistemske napake, časovne prekoračitve in druge. Ključno je, da je iz diagrama razvidno, kaj točno je mišljeno.
- **Dosledna uporaba tokov sporočil.** Tokovi sporočil ponazarjajo zahteve, odzive, nezaželene dogodke, izmenjave z zunanjim procesom. S tem damo modelu večji poslovni kontekst, saj prikažemo interakcijo med našim procesom in zunanjimi procesi.

Pomembno je tudi, da udeleženci modele poslovnih procesov razumejo. Na razumevanje modelov procesov vpliva več dejavnikov. Vlogo igra teoretično znanje o modeliranju poslovnih procesov. Zelo velik vpliv na razumevanje modelov ima tudi velikost le-tega. Večji in kompleksnejši kot je model, težje ga je razumeti (Mendling, Reijers & Cardoso, 2007).

2.6 Glavne koristi modeliranja poslovnih procesov

Za lažje razumevanje narave ključnih koristi modeliranja procesov in njihovih potencialnih učinkov so v nadaljevanju podane koristi, klasificirane v pet kategorij (Indulska, Green, Recker & Rosemann, 2009b):

- strateške koristi: koristi modeliranja procesov za strateške aktivnosti, kot so dolgoročno planiranje, združitve in prevzemi, planiranje produktov in zadržanje strank;

- organizacijske koristi: koristi modeliranja procesov na organizacijo v smislu izvajanja strategije, učenja, skladnosti in večje osredotočenosti;
- managerske koristi: koristi modeliranja procesov, ki jih nudi vodstvu v smislu boljšega odločanja in načrtovanja;
- operativne koristi: koristi modeliranja procesov, povezane z zmanjšanjem stroškov procesa, povečanjem produktivnosti procesa, povečanjem kakovosti procesa, izboljšano storitvijo za stranke in/ali skrajšanim časom izvedbe procesa;
- koristi za informacijsko infrastrukturo: koristi modeliranja procesov, ki se nanašajo na informacijsko podporo poslovni gibčnosti, znižanje stroškov, skrajšani čas izvedbe.

Modeliranje poslovnih procesov je nedvomno eno izmed pomembnih področij raziskovanja informacijskih sistemov v zadnjih treh desetletjih. Omogoča zajem organizacijske razsežnosti z vidika udeležencev, aktivnosti in delovnih tokov. Modeli poslovnih procesov so potrebni kot osnova za prenos znanja, namene kakovosti, upoštevanje predpisov, komunikacijo med notranjimi in zunanjimi sodelujočimi partnerji ter nadzor nad dokumentacijo na splošno. Modeli poslovnih procesov igrajo pomembno vlogo tudi v procesu inženirskega razvoja programov. Takšni modeli pomagajo razumeti delo, ki ga morajo podpirati informacijski sistemi. Oblikovanje kakovostnih bodočih modelov poslovnih procesov je predpogoj za izkoriščanje prednosti izboljšanja procesov in ključnega pomena za načrtovanje informacijskih sistemov. Dobra zasnova modela procesa lahko pomaga odpraviti napake že na začetku. To je ključnega pomena, saj se stroški napak v življenjskem ciklu razvoja eksponentno povečujejo (de Oca, Snoeck, Reijers & Rodríguez-Morffi, 2015).

2.7 Orodja za modeliranje procesov

Vizualizacija poslovnih procesov v obliki modelov procesov čedalje bolj pridobiva na priljubljenosti in pomembnosti in podpora s strani primernih orodij je ključna za uspešno modeliranje. Na voljo so različna orodja, ki pomagajo pri modeliranju poslovnih procesov (IGrafix, Visio, Aris Toolset, Aion, itd). Glede na značilnosti orodij ali potrebe oblikovalca lahko razdelimo orodja na (Heričko, 2001):

- orodja, s katerimi modele izrišemo;
- orodja, ki zagotavljajo skladnost med modeli;
- orodja za referenčne modele sistemov ERP;
- orodja za upravljanje znanja;
- orodja za upravljanje delovnih tokov.

Na voljo je cela paleta jezikov za modeliranje procesov, kot so Business Proces Model and Notation (BPMN), Event-driven Process Chains (EPC), Unified Modeling Language (UML), Yet Another Workflow Language, Petri Nets in drugi. Notacija BPMN je najbolj splošno uporabljena, je enostavna za razumevanje, modeli, izdelani s to notacijo, pa so

primerni tudi za samodejno izvajanje. Izdelovalci orodij so to spoznali in vključili notacijo kot primarno orodje za modeliranje procesov v svoje produkte (Mivšek & Rozman, 2007).

Izvori jezikov za modeliranje procesov so zelo raznoliki, lahko pa opazimo dva prevladujoča pristopa. En temelji na grafičnih modelih, drugi pa na podlagi specifikacij pravil (Lu & Sadiq, 2007).

2.8 Perspektive in pristopi k modeliranju procesov

Metode modeliranja procesov gledajo na proces z različnih perspektiv. Luo in Tung (1999) delita perspektive metod modeliranja v tri osnovne skupine:

- objektna perspektiva: tu je poudarek na tem, kaj se dela. Metode s to perspektivo sledijo objektu, s katerim se v procesu manipulira. Ti objekti so lahko podatki, dokumenti ali fizične dobrine. Diagram pretoka podatkov je tipičen primer objektivne perspektive;
- perspektiva aktivnosti: poudarek je na tem, kako so stvari narejene. Predstavijo se aktivnosti, ki se v procesu izvajajo, in razmerje med aktivnostmi. Primer metode je integrirana definicija IDEF0. Gre za funkcijsko modeliranje za opisovanje proizvodnih funkcij;
- perspektiva vlog: ukvarja se s tem, kdo kaj dela. Proces je opisan z vlogami in razmerji med vlogami. RAD-diagram aktivnosti vlog je primer te perspektive.

Podobno lahko pristope modeliranja procesov razdelimo v štiri kategorije. Pristop, usmerjen k **aktivnosti**, ponavadi definira poslovni proces kot specifičen vrstni red aktivnosti oziroma nalog. Na splošno nudi dobro podporo pri izboljševanju modelov procesov. Takšna predstavitev pa mogoče ne prikaže prave kompleksnosti dela in posledično ne more uvesti novih poslovnih procesov. **Objektno** usmerjen pristop se nanaša na objekte, kot so strnjevanje, dedovanje in specializacija. Principi objektivne usmerjenosti se uporabljajo pri modeliranju, vendar se izvajalci, kot so lastniki procesov, raje poslužujejo opisovanja dela z aktivnostmi kot z objekti. Pristop, usmerjen k **vlogam**, predlaga, da se vloge vključi v niz aktivnosti in te nosijo določeno odgovornost. Aktivnosti se lahko dodelijo določeni vlogi, vendar pa niso primerne za izražanje zapletene logike zaporedja. Pristop, usmerjen h **govoru-dejanju**. Na podlagi te teorije se komunikacijski proces obravnava kot zanko štirih faz: predlog, dogovor, uspešnost in zadovoljstvo. Čeprav se lahko vidi procese kot komunikacijo med strankami in izvajalci, ta pristop ne pomaga pri analizi obstoječih ali ustvarjanju novih procesov (Lin, Yang & Pai, 2002).

Pristope modeliranja pa lahko razdelimo še na naslednji način (Lazarević, 1999):

- tehnološki pristop, ki se odraža v zviševanju učinkovitosti že obstoječih procesov;
- strateški pristop, ki je osredotočen na prenovo ali preoblikovanje obstoječih procesov.

2.9 Metode in tehnike modeliranja

Pri modeliranju procesov poznamo več metod in tehnik. Vsem je skupno to, da je model grafična predstavitev nekega procesa, ki vsebuje tudi opis procesa. V opis sodijo vhodi procesa, torej kaj sproži neko aktivnost, izhodi procesa, kaj so rezultati nekih aktivnosti, in dogodki, ki vse povezujejo (Kosi, 2010).

Na voljo je kar nekaj tehnik, s pomočjo katerih lahko procese modeliramo. To so strukturirani intervjuji, participativne delavnice modeliranja, opazovanje in analiziranje dokumentov ter rudarjenje. Intervju se uporablja pri projektih modeliranja procesov, kjer procesni analitik izlušči informacije od udeležencev procesa in ustvari model. Tukaj je analitik vmesnik med udeleženci in modelom procesa. Skupni cilj tehnik, kjer vključujemo udeležence, je, da oblikujemo končni proces skupaj z udeleženci, tako da se oni počutijo bolj odgovorne za svoj doprinos in ga dojemajo kot bolj uporabnega na podlagi koncepta deljenega lastništva. Največji izziv je, kako vključiti udeležence, ki nimajo strokovnega znanja o modeliranju. Predlaga se delitev procesnega modeliranja na dve fazi. V prvi fazi vsi vpleteni identificirajo aktivnosti, ki so jim dodeljene, kot tudi predajanje aktivnosti dalje. V drugi fazi udeleženci diskutirajo o različnih percepcijah in skupaj definirajo proces (Turetken & Demriros, 2011).

Luo in Tung (1999) sta pripravila okvir, kako se odločiti, katero metodo modeliranja uporabiti. Postopek izbire je sestavljen iz naslednjih korakov:

- opredelitev ciljev modeliranja,
- opredelitev zahtevanih perspektiv in želenih karakteristik,
- identifikacija možnih metod modeliranja,
- ocena metod glede na zahtevane perspektive in karakteristike,
- izbira primerne metode.

Obstoječe metode modeliranja poslovnih procesov razvrščamo v dve skupini. Intuitivne metode grafičnih tehnik modeliranja, kot je dogodkovno usmerjena procesna veriga (angl. Event-driven Process Chain). Te se večinoma ukvarjajo z upodabljanjem in razumevanjem procesov za naloge obsega projektov ter razpravljanjem o poslovnih zahtevah in pobudah za izboljšanje procesov s strokovnjaki s področja. Nasprotno pa druge metode modeliranja procesov, kot so Petrijeve mreže, temeljijo na matematičnih, strogih paradigmah. Te metode se običajno uporabljajo za analizo procesa ali izvajanje procesa, lahko pa tudi olajšajo simulacijo ali eksperimentiranje s scenarijem procesov (Indulska, Recker, Green & Rosemann, 2009c).

Za modeliranje procesov se uporablja kar nekaj metod modeliranja. To so diagrami poteka, diagrami aktivnosti vlog, diagram interakcije vlog, Ganttov diagram, Petri-net, enoten jezik modeliranja, BPMN in številne druge. Veliko teh metod modeliranja izvira iz različnih disciplin, kot so analiza in oblikovanje sistemov, načrtovanje baz podatkov, izdelava

programske opreme. Zaradi tega metode uporabljajo drugačen način zapisovanja in na modele poslovnih procesov gledajo z različnih perspektiv (Panayiotou, Gayialis, Evangelopoulos & Katimertzoglou, 2015). V nadaljevanju je podanih nekaj najbolj pogostih metod modeliranja procesov. Izbrala sem jih glede na pogostost omenjanja v literaturi in vključila tiste, ki so mi bile že poznane, saj sem za njih slišala in se z njimi spoznavala že med študijem poslovne informatike na fakulteti in med delom v podjetju, ki se med drugim ukvarja tudi z modeliranjem poslovnih procesov.

2.9.1 Tehnika procesnih diagramov poteka

»Flowchart« ali tehnika procesnih diagramov poteka je ena najstarejših in bolj uveljavljenih tehnik modeliranja poslovnih procesov. Je ena izmed lažje razumljivih in dobro preglednih tehnik, kljub temu pa primerna za večje projekte prenove poslovanja. Uporabljajo jo za predstavljane programskih algoritmov (Indihar Štamberger v Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005). Za stil modeliranja uporablja neposredne povezave med aktivnostmi za kontroliranje toka izvrševanja. Za razvijalce je ta tehnika primerna, saj se odraža na miselnem procesu razvijalca, ko se sprva loti problema (Bukovics, 2010).

Procesni diagrami poteka je najlažja in najbolj uporabljena tehnika modeliranja poslovnih procesov. Deluje tako, da je precej samo po sebi razumljivo, proces se oblikuje korak za korakom. Glavna ideja je, da mora biti model dovolj enostaven, da ga je lahko razumeti že na prvi pogled. Diagram se lahko ustvari na tri načine: s pisalom in kosom papirja, s programom za diagrame poteka ali s programsko opremo za upravljanje poteka dela (Kothari, brez datuma).

2.9.2 Diagram toka podatkov

Diagram toka podatkov ali »Data Flow Diagrams« je že uveljavljena metoda in se pogosto uporablja v informatiki. Gre za tehniko, ki omogoča dobro preglednost procesov, manj primerna pa je za prenove procesov, saj ima omejeno prikazovanje poslovnih pravil (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005). Gre za glavno tehniko oblikovanja za strukturirano analizo. Uporablja se pri oblikovanju in analiziranju informacijskih sistemov. Vsebuje tri glavne elemente: tok podatkov, vhod/izhod podatkov in enoto za procesiranje podatkov (Zhang, Liu, Xiong & Dong, 2018).

Diagram toka podatkov se lahko razdeli v logični in fizični diagram. Logični diagram toka podatkov opisuje tok informacij skozi sistem, tako da opravi določeno funkcionalnost poslovanja. Fizični diagram toka podatkov opisuje implementacijo logičnega. Gre za grafično predstavitev procesa, ki ujame, manipulira, shranjuje in distribuira podatke med sistemi in okolji ter med komponentami sistema. Vizualna predstavitev je dobro komunikacijsko orodje med uporabnikom in oblikovalcem sistema (Visual Paradigm, brez datuma b).

2.9.3 Diagram aktivnosti vlog

Diagram aktivnosti vlog ali »Role Activity Diagram« je priljubljena vizualna notacija, ki se uporablja za modeliranje poslovnih procesov. Vloge združijo skupaj aktivnosti v enote odgovornosti, glede na vrsto odgovornosti, ki jo opravljajo. Aktivnosti so glavni sestavni del vlog. Aktivnost lahko opravi oseba sama ali pa se opravi v interakciji z ostalimi sodelujočimi vlogami. Vloge običajno izvaja posameznik, skupina ljudi, informacijski sistemi ali stroj. Vloge imajo stanje, opravljanje aktivnosti vloge je lahko videno kot premikanje iz enega stanja v drugega (Badica, Badica & Litoiu, 2003). Diagrami aktivnosti vlog temeljijo na treh konceptih (Clayton, 2014):

- vloge, ki jih ljudje, skupine, oddelki igrajo v procesu;
- aktivnosti, ki jih udeleženci izpolnijo v procesu;
- interakcije med aktivnostmi.

Vloge vključujejo posameznike, delovna mesta, oddelke, podjetja, organizacije ali interesne skupine, kot so stranke. Aktivnosti stremijo k ustvarjanju sprememb, kot so nekaj narediti, preveriti, podatki navodila ali prodati. Interakcija je lahko karkoli, kar vključuje dve ali več vlog, kot je na primer premikanje materiala ali informacij, dodeljevanje in delegiranje dela, odobritev ali strinjanje z odločitvijo ali pa poročanje o stanju (Clayton, 2014).

2.9.4 Petrijeve mreže

Tehnika Petrijevih mrež ali »Petri Nets« je grafična predstavitev v obliki mreže, sestavljena iz procesov, objektov in skladišč objektov, te pa se med seboj povezujejo s povezavami, ki so usmerjene. Povezave so lahko med skladišči objektov in procesi in obratno. Povezana ne smejo biti skladišča med sabo ali procesi med sabo (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005). Gre za tehniko, ki temelji na matematičnem jeziku in se v praksi ne uporablja pogosto. Mreže s preveč podrobnostmi postanejo nepregledne in prevelike. Kasneje so se začele uporabljati barvne Petrijeve mreže, ki so pridobile na večji preglednosti (Popovič, Groznik & Indihar Štemberger, 2003).

2.9.5 Business Process Modeling Notation – BPMN

Cilj BPMN je lahka razumljivost za vse poslovne uporabnike. Za poslovne analitike, ki ustvarijo začetno različico diagrama procesa, za tehnične razvijalce informacijskih rešitev, ki implementirajo in integrirajo avtomatizirane aktivnosti poslovnega procesa, ter za poslovneže, ki upravljajo in spremljajo poslovne procese (Briol, 2008).

BPMN je grafičen način modeliranja poslovnih procesov, ki ga sestavljajo elementi, kot so začetni in končni dogodek, naloge in prehodi. Začetni in končni dogodek označujeta začetno in končno točko procesa. Naloga je odraz neke aktivnosti in v praksi ponazarja

npr. ročno opravilo, sistemsko nalogo ali procesno sporočilo. Prehodi se skupaj s tokom zaporedja uporabljajo za ponazoritev celotnega poteka procesa in zaporedja izvajanja nalog (Krishna, Poizat & Salaün, 2019).

Izvor BPMN je na področju opisa procesov, ki ga lahko izvaja procesni mehanizem delovnega toka ali sistem za upravljanje poslovnih procesov. Toda razvijalci BPMN trdijo, da ta zapis omogoča ustvarjanje tehničnih in poslovnih modelov. BPMN naj bi bil skupni jezik tako poslovnih strokovnjakov kot strokovnjakov na področju informacijske tehnologije. V praksi se BPMN dejansko uporablja tako za modeliranje na poslovni ravni kot za tehnično izvršljive modele. To postane jasno s pogledom na trg orodij za modeliranje. BPMN je prevladujoča notacija tako za orodja za analizo poslovnih procesov kot za modeliranje komponent v sistemih za modeliranje (Allweyer, 2016).

Nabor metod modeliranja poslovnih procesov je dokaj širok, funkcionalnosti pa se bistveno ne razlikujejo. Potreben bi bil bolj standardiziran nabor grafičnih simbolov in jezikov modeliranja (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

3 STRANKE IN POSLOVNI PROCESI

Stranka je oseba, ki kupi izdelek ali storitev (Customer, brez datuma). Bloomenthal (2020) poda nekoliko razširjeno definicijo, in sicer da je stranka posameznik ali organizacija, ki kupi izdelek ali storitev druge organizacije. Stranke so pomembne, saj prinesejo dobiček, brez njih organizacija nima ničesar za ponuditi. Veliko organizacij tekmuje z ostalimi za pridobivanje strank bodisi z agresivnim oglaševanjem ali pa z nizkimi cenami, z namenom povečanja baze strank. Dalje avtor razlaga, da veliko organizacij upošteva vodilo »stranka ima vedno prav«, saj je bolj verjetno, da bodo zadovoljne stranke, katerih želje so bile izpolnjene, nakup ponovile. Kot rezultat veliko organizacij spremlja svoje stranke, da pridobijo povratno informacijo in izboljšajo svoje storitve.

Usklajenost s strankami pomeni ujemanje med strategijo in delovanjem organizacije ter življenjskim ciklom stranke. Ta cikel je sestavljen iz naslednjih faz: odkrivanje potreb strank, privabljanje strank, spremljanje procesa nakupa in zadnja ponakupna podpora. Za usklajevanje cikla stranke s strategijo organizacije in s procesi organizacije je zelo pomembno, da se osredotočamo na izkušnjo stranke skozi celoten cikel. Boljša kot je izkušnja stranke, več bo privabljenih strank, bolj bodo uspešni nakupi in bolj bodo stranke zveste. Boljša kot je strankina izkušnja, bolj je organizacija usklajena s svojimi strankami. Za izboljšanje izkušnje stranke morajo organizacije dobro poznati potrebe strank, okuse in obnašanje, da so lahko bolj agilne in fleksibilne v procesu spremljanja odločitev (Muñoz & Avila, 2019).

Poslovni arhitekti in strokovnjaki za poslovne procese so tradicionalno osredotočeni na vzdržljive poslovne procese, ki zdržijo preizkus časa. Vendar nove tehnologije, kot so mobilna in socialna omrežja, silijo organizacije, da znova premislijo o poslovanju in

oblikujejo procese iz perspektive od zunaj navznoter. Da lahko zagotovijo inovativne rešitve pri poslovnih procesih, morajo strokovnjaki narediti premik od systemskega razmišljanja, ki poudarja modeliranje procesov, v oblikovalsko razmišljanje, ki poudarja kreativnost in izkušnje strank (Richardson, 2013).

Poznamo več vrst strank, ki se razlikujejo v njihovih potrebah, v načinu, kako organizacije do njih pristopijo. Poznamo nove stranke, kratkotrajne stranke, dolgotrajne stranke in ponovno pridobljene stranke (Nguyen, Paswan & Dubinsky, 2018):

- nove stranke so tiste, ki z organizacijo še niso imele stika. So v fazi raziskovanja odnosa z organizacijo in ugotavljajo, kakšno potencialno vrednost jim lahko zagotovi. Organizacije s temi strankami poskušajo vzpostaviti dober odnos in prikazati pozitivno sliko o njihovem načinu poslovanja;
- kratkotrajne stranke so imele že nekaj stika z organizacijo in zdi se, da je učinkovitost organizacije presegla pričakovanja stranke. V tej fazi se razvija odnos z organizacijo, ni pa še v fazi vzdrževanja;
- dolgotrajne stranke imajo daljši odnos z organizacijo kot kratkotrajne stranke in so zainteresirane za poglobitev odnosa. V primerjavi z novimi in kratkotrajnimi strankami so odnosi z njimi bolj trajni. Te stranke so v fazi vzdrževanja;
- ponovno pridobljene stranke so stare stranke, ki so iz nekega razloga prešle na konkurenta. Organizacija želi stranko pridobiti nazaj in ponovno vzpostaviti odnos.

Poznamo torej nove stranke, obstoječe stranke in bivše stranke. Ideja je pridobiti čim več novih strank, povečati prodajo obstoječim strankam in zmanjšati izgubo strank ter poskušati čim več bivših strank znova pridobiti. Vse to se mora izvajati ob upoštevanju, da morajo imeti tudi stranke nekaj koristi od tega (Nettleton, 2014).

Organizacije danes se soočajo s številnimi spremembami in se morajo znova in znova spreminjati, da bi preživele, saj so izzivi, ki so pred njimi, bolj zapleteni. Današnji izzivi so medsebojno povezani in spreminjanje ene stvari bo povzročilo nepričakovane posledice in poslovno okolje je videti bolj negotovo kot prej. Preoblikovanje tega zahtevnega poslovnega okolja je lahko delno posledica digitalizacije, povečane globalne konkurence in razdrobljenosti trga. Videti je, da digitalizacija vpliva tudi na spremembe v načinu, kako se stranke obnašajo pred, med nakupom in po njem. Poleg tega je digitalizacija v poslovnem okolju spremenila način, ki določa vrednost, ki jo doživljamo. Prej so organizacije kot prodajalci sprejemale odločitve o tem, po kakšni ceni bodo produkte prodale strankam. Danes digitalizacija pomaga strankam, da zlahka dobijo več informacij o potrebnih rešitvah. To nas je pripeljalo v situacijo, ko je stranka tista, ki določa vrednost in sodeluje tudi pri ustvarjanju vrednosti. To vpliva na prodajo, ki je danes bolj zahteven poklic kot kdaj koli prej. Če je bilo prej ugotovljeno, da je prodajalčevo delo prinašalo informacije o izdelkih strankam, danes stranke iščejo prodajalce, ki lahko oblikujejo vrednost skupaj s strankami, delujejo kot arhitekti sprememb in uspejo dvigniti strankino sodelovanje na raven, kjer lahko več prispevajo (Hautamäki, 2016).

Skupno ustvarjanje vrednosti strank pomaga poudariti njihovo perspektivo, saj so potrebe strank tako naravno opredeljene. Izmenjava znanj in veščin omogoča organizacijam in strankam, da s prilagajanjem in izboljševanjem rešitev soustvarjajo vrednost. Za stranke lahko soustvarjanje pomaga pri oblikovanju in prilagajanju vsebin izkušenj (Clauss, Kesting & Naskrent, 2018).

3.1 Izkušnje strank

Organizacije morajo biti zmožne vpeljave inovacij, sicer jih konkurenca izrine. Organizacije inovirajo svoje produkte in storitve, zaradi hitrega napredka in razpoložljivih novih tehnologij pa je treba inovirati tudi poslovne modele. Cilj inovacije poslovnih modelov je povečanje vrednosti produktov ali storitev in/ali izboljšati ponudbo strankam. Uspeh je pogosto odvisen od ocene strank oziroma od izkušenj strank (Keiningham in drugi, 2020).

Izkušnja stranke je definirana kot odziv stranke na interakcijo z organizacijo pred, med nakupom in po njem skozi več kanalov. Izkušnja stranke je postala izvir konkurenčne diferenciacije. Organizacije skušajo prikazati in upravljati izkušnje strank skozi poti odločitev stranke, katero sestavljajo stične točke, kjer vsaka prikazuje neposredno ali posredno komunikacijo med stranko in organizacijo (Holmlund in drugi, 2020).

Izkušnja strank je kognitiven, čustven, fizičen, senzoričen in socialen odziv, ki jih sproži nabor tržnih dejavnikov. Dimenzije si razlagamo tako (Keiningham in drugi, 2017):

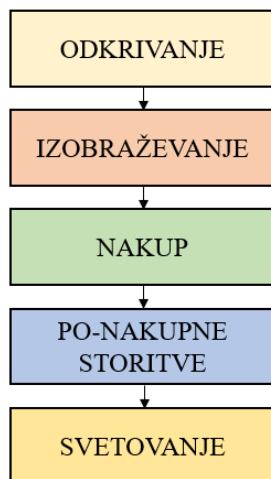
- kognitiven: kaj si ljudje mislijo;
- čustven: kako se ljudje počutijo;
- fizičen: kako ljudje komunicirajo;
- senzoričen: kaj ljudje doživljajo (s svojimi čutili);
- socialen: kako ljudje delijo.

S takšnim oblikovanjem dimenzij lahko organizacije razvijejo rešitve za izboljšanje komponent, ki sestavljajo izkušnjo strank. S tem se odraža tudi splošno uveljavljeno mnenje, da so izkušnje stranke postale pomembna točka konkurenčne diferenciacije (Keiningham in drugi, 2017).

Da bi bolje razumeli stranke in našli način, kako jih v poslovanje vključiti, moramo najprej razumeti življenjski krog strankine izkušnje. Gre za ilustracijo, niz sprememb, ki se zgodijo, ko se stranka premika skozi marketinške in prodajne kanale. Dandanes je zaradi novih tehnologij in socialnih omrežij stranka zelo opolnomočena, saj lahko hitro pride do informacij in mnenj drugih strank. Faze v življenjskem krogu izkušnje stranke so prikazane na sliki 6. V fazi odkrivanja stranka išče produkt, prebira primerjave in mnenja na spletnih straneh, kontaktira organizacijo z vprašanji. V fazi izobraževanja se stranka bolj podrobno pouči o izdelku, ga poskusi in pridobi informacije o tem, kako imeti od izdelka čim več

koristi. V fazi nakupa gre za plačilo in dostavo. Ponakupne storitve so odgovarjanje organizaciji glede zadovoljstva, kontaktiranje oddelka za informacije in morebitna vračila. V fazi svetovanja stranka objavlja na spletnih platformah, deli mnenja in ocene (Morgan, 2017).

Slika 6: Faze življenjskega kroga izkušnje strank



Prirejeno po Morgan (2017).

3.2 Management odnosov s strankami

Izraz management odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management) (v nadaljevanju CRM) je v uporabi že od zgodnjih devetdesetih let prejšnjega tisočletja. CRM je integriran pristop k identifikaciji, pridobivanju in ohranitvi strank. Z omogočanjem, da organizacije upravljajo in koordinirajo interakcije s strankami prek več kanalov, oddelkov, poslovnih področij in geografskih prostorov, CRM pomaga organizacijam maksimirati vrednost vsake interakcije s stranko in doseči vrhunsko poslovno uspešnost (Buttle & Maklan, 2019). CRM je kombinacija ljudi, procesov in tehnologije, ki skuša razumeti stranke organizacije. Razvil se je iz napredka informacijske tehnologije in organizacijskih sprememb v procesih, usmerjenih v stranke. Organizacije, ki uspešno uporabljajo CRM, bodo hitreje dosegle zvestobo strank in dolgoročno donosnost (Chen & Popovich, 2003).

CRM je čedalje bolj pomembna poslovna praksa v današnjem okolju. Uporablja se za upravljanje interakcij med organizacijo ter obstoječimi in bodočimi strankami. Naloga tega pristopa je analiziranje podatkov o zgodovini strank. Osredotoča se na način, da stranke obdrži in s tem pripomore k rasti prodaje ter izboljšuje poslovna razmerja med organizacijo in strankami (Soltani, Zareie, Milani & Navimipour, 2018). Področje je pritegnilo veliko pozornosti in veliko organizacij, ki so uporabniki informacijskih rešitev, je porabilo kar nekaj sredstev za implementacijo sistemov za management odnosov s strankami, integriranih v večjem ali manjšem obsegu v poslovne procese. Ne smemo pa pozabiti, da je CRM osnovna, splošna ideja, ki jo lahko damo v prakso z nič več kot le razpredelnico in

skromno bazo podatkov (Nettleton, 2014, str. 195). CRM je strateški pristop k marketingu in prodaji, ki se osredotoča na grajenje in vzdrževanje primernih odnosov s strankami, pogosto s pomočjo informacijske tehnologije. Sistemi omogočajo, da se uporabi podatke in informacije za razumevanje strank in soustvarjanje vrednosti z njimi (Haislip & Richardson, 2017).

Na zelo konkurenčnem trgu morajo organizacije ohranjati pozitivne odnose s svojimi strankami. CRM se uporablja za definiranje procesa identifikacije, pridobivanje, razlikovanje in vzdrževanje odnosov s poslovnimi strankami. Integrira celotno dobavno verigo organizacije, da ustvari vrednost za stranke na vsakem koraku, bodisi z večjimi ugodnostmi bodisi z nižjimi stroški. Rezultat je večji dobiček zaradi povečanega poslovanja, zaradi razširjenja baze strank. CRM je nemotena koordinacija med prodajo, službo za stranke, marketingom, podporo na terenu in drugimi funkcijami, ki imajo neposreden ali posreden stik s strankami (Hassan, Nawaz, Nawaz-Lashari & Zafar, 2015).

3.3 Vključevanje strank v poslovne procese

Aktualne raziskave in poslovna praksa vse bolj priznavajo pomembnost vključevanja stranke v oblikovanje in razvijanje novih produktov. Vključevanje strank zajema že aktivnosti, sprožene s strani dobaviteljev, z namenom pridobivanja informacij o strankah, povratnih informacij in znanja za (so)razvoj novih izdelkov in izboljševanje obstoječih izdelkov. Da bi organizacije lažje konkurirale na trgu, čedalje več vključujejo stranke v procese razvoja novih produktov (Najafi-Tavani, Mousavi, Zaefarian & Naudé, 2020).

Moderne stranke ne kupujejo več samo izdelkov in storitev, temveč iščejo serijo nepozabnih trenutkov, ki jih ustvari organizacija, ki proizvaja personaliziran način nakupa. Stranke niso več zadovoljne z osnovnimi ponudbami, vendar želijo personalizirane izkušnje pri vseh interakcijah z organizacijo. Kot odgovor se ponudniki želijo razlikovati od svojih konkurentov in trudijo svojim strankam ponujati bolj osebne, edinstvene izkušnje. Izkušnja stranke se navezuje na vse interakcije, ki jih ima z organizacijo ali katerim koli delom, kjer organizacija izzove reakcijo stranke. Ta izkušnja je povsem osebna in zadeva strankine kognitivne, afektivne, čustvene, socialne in fizične odzive na prodajalca in njegovo tehnologijo, ki nato določijo celotno izkušnjo nakupa (Pekovic & Rolland, 2020).

Danes imajo stranke možnost priročno primerjati produkte in se odločiti, na kakšen način bodo z organizacijo stopile v stik. Ker osredotočenost na stranko postaja pomemben dejavnik uspešnosti, morajo organizacije zagotavljati zadovoljstvo strank, ne samo skozi odlične produkte, ampak tudi skozi procese, usmerjene v stranko. Zadovoljstvo strank ni le komponenta dimenzije kakovosti izvedbe procesa, temveč je ključna tudi za osredotočenost na stranko v splošnem. Osredotočenost na stranko pomeni, da se stranko postavi v središče vseh korporativnih aktivnosti. Čeprav splošno sprejete definicije še ni, je glavna značilnost osredotočenosti na stranko jasna: osredotočanje na potrebe strank mora

izboljšati zadovoljstvo strank in povečati uspešnost organizacije (Kreuzer, Röglinger & Rupprecht, 2020).

Za razumevanje in upravljanje poslovnih procesov sta še posebej pomembna naslednja dva vidika (Gersch, Hewing & Schöler, 2011).

- stranka je vedno soustvarjalec vrednosti: organizacije ne morejo ustvariti vrednosti same, vendar lahko vrednost ponudijo stranki. Sledenje temu konceptu pomeni, da se vrednost ustvarja v vzajemno koristnem odnosu med stranko in organizacijo. Tako je stranka tesno vključena v postopek ustvarjanja vrednosti in je ni mogoče ustvariti neodvisno od njih;
- vrednost, ustvarjena v procesu, je vrednost, ki je subjektivno zaznana s strani posamezne stranke. Vsaj del koristi, ki jo stranka pričakuje, pride po tem, ko se tradicionalni vrednostni proces že zaključi in ima nadaljnja uporaba pomembno vlogo pri strankinem ocenjevanju procesa ter ima posledično velik vpliv na celotno delovanje procesa.

Tako v teoriji kot v praksi je zaznano pomanjkanje formulirane strukture, ki bi olajšala integrirano modeliranje in analizo internih poslovnih procesov ter izkušnje strank zunaj organizacije. Prizadevanja za optimizacijo procesov so osredotočena na perspektivo, ki gleda na interne procese od znotraj navzven in ne vzamejo v zakup perspektive strank. Pogosto je v sklopu poslovne informacijske transformacije osredotočenost na stranke samo fraza, saj stranke ali oddelki, ki skrbijo za izkušnje strank, niso vključeni. Stranke so v večini primerov sprožilec za začetek prenove procesov, vendar pa na njih ni dovolj pozornosti med samo izvedbo prenove procesov (Pavlič & Čukušić, 2019).

Tradicionalne strategije, zgrajene okoli tržnega deleža, vodijo k manjši donosnosti. Pametne organizacije povečujejo svojo donosnost z definiranjem ciljev v smislu tržnega prostora in z osredotočanjem na stranke. Prava osredotočenost na stranke pomeni ustvarjanje vrednosti za stranke (ki kupujejo vse produkte ali ne vse, ki bi jih lahko pri organizaciji) kot tudi pridobivanje vrednosti od strank (ki se prostovoljno odločijo, da bodo ostale z organizacijo). Problem s tradicionalnim pristopom je, da so produkti in storitve ter posledično strategije, ki so oblikovane za izdelavo in premik čim več glavnih elementov, kot je to mogoče, za ustvarjanje maksimalnih marž, da jih lahko konkurenti zlahka posnemajo in izboljšajo. Organizacije, ki razumejo in uporabijo komponente osredotočenja na stranke, lahko hitro napredujejo, tako da jih ostali težko ujamejo. Prihodki se ne povečujejo s prodajo več glavnih elementov, temveč s povečanjem porabe strank, ki jih namenijo organizaciji. Uspešne organizacije maksimirajo porabo strank pri nižjih stroških (Vandermerwe, 2000).

3.4 Oblikovalsko razmišljanje

Danes je digitalizacija poslovnih modelov podvržena dramatičnim spremembam. Ta zavezanost k inovacijam je celo tehnološke velikane prisilila, da so preusmerili in prilagodili poslovne modele. Sposobnost prilagajanja je treba vključiti v strategije organizacije, da preživijo na trgu, kjer se vse spreminja z izjemno hitrostjo. Oblikovalsko razmišljanje (angl. Design Thinking) pridobiva čedalje večjo prepoznavnost v zadnjih desetih letih. Lahko ga obravnavamo kot agilno metodo, ki pomaga organizacijam, da se hitro prilagodijo na spremembe. Prvotno je bilo definirano kot kognitiven proces oblikovalcev. Zdaj se identificira kot vznemirljiva nova paradigma za soočanje s problemi v mnogih panogah, predvsem v informacijski tehnologiji, inženirstvu, poslovanju, izobraževanju in medicini. Ponuja vizualen pregled nad procesi organizacije, v procese integrira čustva in občutke ter temelji na sodelovanju med akterji in strankami organizacije (Osman & Ghiran, 2019). Oblikovalsko razmišljanje zavzema perspektivo stranke ali uporabnika, tako da ga v nekaterih krogih imenujejo človeško usmerjeno oblikovalsko razmišljanje. Ta perspektiva poziva empatijo, da bolje prepozna in obravnava človeške potrebe strank (Nakata, 2020). Oblikovalsko razmišljanje je okvir za reševanje problemov in izvira iz empatije in razumevanja oseb oziroma strank, za katere se problem rešuje. Je miselnost, ki nam dovoljuje, da se najprej najdejo prava vprašanja in se na podlagi tega prilagodi proces. Daje svobodo in orodja, da lahko podvomimo v vse in se oddaljimo od omejitev, pristranskosti in mrtvih točk. Lahko se uporabi tudi za izdelavo poti odločitev stranke. Oblikovalsko razmišljanje pomaga graditi empatijo s strankami, jih res poslušati in se postaviti v njihove čevlje. Multidisciplinarnim skupinam omogoča resnično sodelovanje, ustvarjanje skupnega jezika inovacij in skupnega razumevanja podatkov. Brez tega je pot odločitev stranke samo orodje brez procesa za resnično spremembo organizacije (Davey, 2016).

3.5 Pot odločitev stranke

Zagotavljanje kakovostnih izkušenj strank se je izkazalo za trajnostno konkurenčno prednost s pozitivnimi finančnimi vplivi na organizacije. Z vzponom storitvenega gospodarstva je uspeh organizacij zdaj odvisen od njihove sposobnosti zagotavljanja storitev, osredotočenih na stranke. V podporo načrtovanju, upravljanju in ocenjevanju storitev so bili predlagani različni pristopi za opis in analizo postopka zagotavljanja storitev z vidika kupca. V zadnjih treh desetletjih je bilo načrtovanje storitev splošno priznано kot dragocen pristop za upodabljanje procesov, ki predstavljajo storitev, vključno s postopkom stranke. V zadnjem času se je pojavil pristop poti odločitev strank, pri čemer se postopek zagotavljanja storitve preslika samo z vidika stranke. Pristop poti odločitev strank se šteje kot dopolnitev načrta storitve, ker načrt storitev predstavlja tisto, »kar organizacija načrtuje za stranko, medtem ko stične točke in poti odločitev predstavljajo, kaj se dejansko zgodi s stališča stranke« (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016, str. 841).

Angleški izraz je »Customer Journey Map« ali »Customer decision journey«, kar v dobesednem prevodu pomeni zemljevid potovanja stranke oziroma pot odločitev stranke. Gre za čedalje bolj priljubljeno strateško orodje za managerje. Zagovorniki so tako akademiki kot izvajalci, saj pripomorejo k razumevanju izkušnje potrošnika. Ideja je preprosta, gre za vizualen prikaz dogodkov, kjer se stranka sreča z organizacijo v celotnem procesu nakupa. Naredi se seznam vseh možnih stičnih točk, s katerimi se lahko stranke srečajo med celotnim procesom izmenjave storitev. Z razumevanjem stičnih točk lahko organizacije z medoddelčnimi skupinami izvršijo taktike, ki lahko spodbujajo inovacije v storitvah. Cilj teh taktik je, da se izboljša interakcije stranke s ponudnikom storitev v vsaki stični točki. Da se izdela bolj uporaben zemljevid, je pomembno, da organizacije zberejo informacije o strankah in identificirajo bolj in manj kritične stične točke. Najbolje je, da se stranke naravnost vpraša, v katerih točkah se z organizacijo srečajo. Na začetku je ta proces zelo zahteven glede časa in virov, ampak se kasneje ta dodaten trud poplača s koristmi enostavnosti in uporabnosti zemljevida. Zajeto mora biti tisto, kar stranke res delajo, namesto kar managerji mislijo, da delajo. Organizacije lahko nato razvijejo strateške iniciative, v katerih sodelujejo marketing, kadrovska služba, poslovanje in informacijska tehnologija. Tako postane pot odločitve stranke strateško orodje za inovativne storitve in vizualni prikaz, kako lahko sistem storitev deluje skupaj na vsaki stični točki, za izboljševanje izkušnje potrošnika (Rosenbaum, Otalora & Ramírez, 2017).

Poti odločitev strank so pogosto definirane kot vrsta stičnih točk, skozi katere gre stranka pred, med nakupom in po njem. Povečanje zanimanja za koncept je v veliki meri mogoče pripisati ideji, da poti odločitev strank izboljšajo izkušnjo strank, ki danes veljajo za ključni vir konkurenčne prednosti. Izkušnja stranke se nanaša na senzorične, čustvene, kognitivne, socialne in fizične odzive strank ter odzive na različne dražljaje na poti odločitev stranke. Potemtakem je razumevanje poti odločitev strank predpogoj za razvoj dobrih izkušenj strank (Becker, Jaakkola & Halinen, 2020).

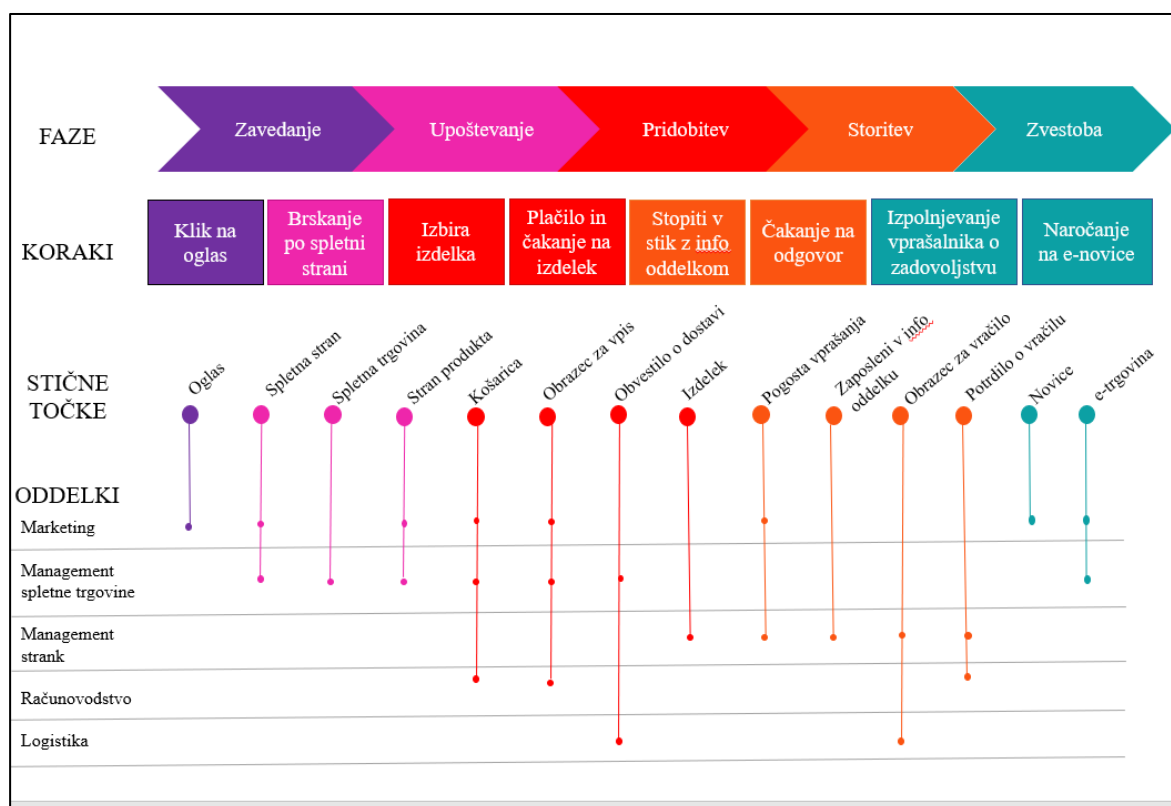
Ko ljudje govorijo o poteh odločitev strank, pogosto uporabijo frazo: »Postavi se v kožo stranke.« To je dober način razlaganja, kaj je bistvo poti odločitev strank. Torej so poti odločitev strank osredotočene predvsem na razumevanje strank. Razumevanje poti strank je pomembno za vse oddelke znotraj organizacije, kot so marketing in prodaja ter druge, da lahko optimizirajo način, kako s strankami komunicirajo. Definicija poti odločitev strank je vrsta interakcij med stranko in organizacijo, ki se zgodi, ko stranke zasledujejo določen cilj. Kot vemo, pa se nakup ne zgodi kar v trenutku. Da stranka opravi nakup določenega produkta, gre skozi določene korake ali število interakcij v fizični ali spletni trgovini. Na primer, če je cilj kupiti nov par čevljev na spletu, je proces stranke lahko sestavljen tako (Ohlson, 2019):

- najdemo spletno trgovino, kjer se prodajajo čevlji;
- prebrskamo spletno stran z namenom, da najdemo všečen par čevljev;
- najdemo čevlje in ustavimo iskanje, da preberemo mnenja strank, ki so te čevlje kupile;

- čez nekaj dni po iskanju se nam prikaže oglas na Facebook aplikaciji, kjer so ti čevlji znižani za 20 %;
- odločimo se, da bomo te čevlje kupili, in vstopimo v spletno trgovino;
- dodamo čevlje z našo številko v košarico;
- gremo na konec naročila in izdelek plačamo;
- nekaj dni po plačilu prejmemo obvestilo, da je izdelek prispel;
- gremo na najbližjo prevzemno točko in izdelek prevzamemo;
- odpremo paket z našimi novimi čevlji in ugotovimo, da so nam prav in smo zadovoljni;
- dva tedna po dostavi čevljev prejmemo e-pošto od ponudnika s kodo za 20 % popusta za naš naslednji nakup;
- nad prejetim smo navdušeni in se odločimo, da bomo kupili še en par čevljev, ter ponovno obiščemo spletno stran.

Torej če upoštevamo definicijo, je treba vse našete interakcije vzeti v zakup, ko izdelujemo pot odločitev strank. Pomembno je, da se zavedamo, da se lahko poti odločitev strank zelo razlikujejo v različnih organizacijah, glede na to, kakšne produkte ali storitve prodajajo in v kateri industriji. Iz danega primera je razvidno tudi, da lahko poti odločitev strank hitro postanejo kompleksne, če se posvečamo podrobnostim (Ohlson, 2019).

Slika 7: Primer poti odločitve strank pri nakupnem procesu

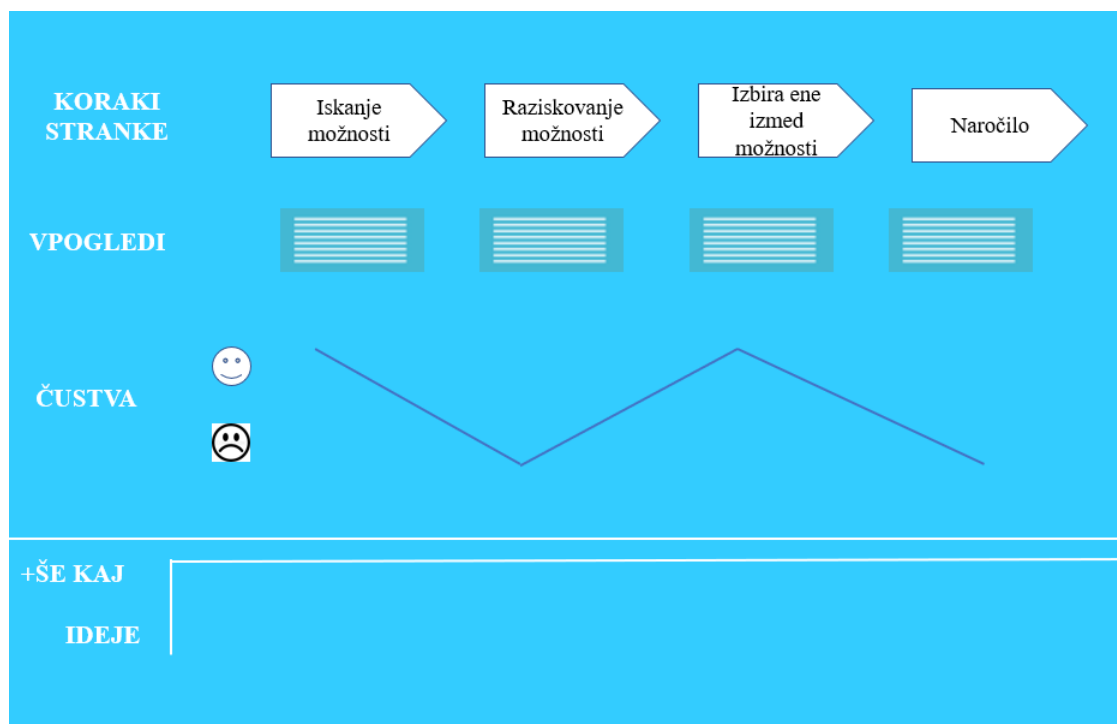


Prirejeno po Ohlson (2019).

Pot odločitev strank je vizualna predstavitev izkušnje strank, zato jo je treba narisati. Slika 7 prikazuje primer nakupnega procesa stranke. Začne se z identifikacijo stičnih točk, kar so vse interakcije, kjer stranka pride v stik z organizacijo, in se identificirajo po vrsti s pomočjo časovnice. To lahko vključuje spletne strani, socialna omrežja, prodajno osebje in ponakupne vprašalnike. Stične točke nato analiziramo in jih razdelimo tematsko na dejanja, motivacije, vprašanja in ovire. Na stičnih točkah nato merimo pričakovanja strank, da lahko strani ponudimo, kar res želi (Ohlson, 2019). S slike 7 je razvidno, da se stične točke podrobneje razdelijo v korake in nato v faze. Prva faza je zavedanje, kjer stranka odkrije organizacijo. Druga faza je upoštevanje organizacije, ko se stranka odloča za nakup neke storitve ali produkta, to pomeni, da je stranka organizacijo dodala v izbor potencialnih prodajalcev. Tretja faza je nakup, od naročanja, plačila do prejema. V četrti fazi so zajete storitve, kot so podpora, informacije, morebitno vračanje in podobno. Zadnja faza je lojalnost, kjer se stranka naroči na novice podjetja, vzdržuje stik in podaja povratne informacije.

Možnosti izdelave poti odločitev strank je več. Ewerman (2018) predlaga drugačno oblikovanje, kot je prikazano na sliki 8. Kot osnovne elemente za pot odločitev strank navaja korake strank, vpoglede in čustva strank. Med vpoglede zajema potrebe, vedenja, razmišljanje in občutke strank. Ti osnovni elementi so samo ogrodje, dodatno avtor navaja, da je treba dodati še elemente, s katerimi postane pot odločitev strank uporabna. Dodajo se lahko elementi, kot so potencialne priložnosti ter ideje in rešitve, ki pripomorejo k temu, da pot odločitev strank postane uporabna pri ustvarjanju idej in inovacij.

Slika 8: Osnovni elementi pri poteh odločitev strank



Prirejeno po Ewerman (2018).

Pot odločitev strank je razdeljena na faze, poimenovanje faz pa se v različnih primerih nekoliko razlikuje. Primer na sliki 9 prikazuje, ko so faze poimenovane ne splošno, temveč se osredotočajo na točno določeno izkušnjo stranke in v tem primeru je to izletniška izkušnja stranke. Faze so razdeljene tako, da si sledi logično zaporedje. Prične se z raziskovanjem, kjer je stranka zbirala informacije, potem je v fazi nakupa izleta. Sledijo faze pred izletom, med izletom in po izletu. Dalje se pot odločitev strank razdeli na stične točke, kjer so za vsako fazo naštetje stične točke med stranko in organizacijo. Pod stičnimi točkami so opisani in naštetji občutki in razmišljanje strank pri posamezni fazi oziroma med stikom z organizacijo, v tem razdelku se lahko uporabljajo tudi emotikoni, ki s sliko prikažejo čustveno stanje stranke. Pot odločitev strank je podprta še z idejami za izboljšave in se s tem razlikuje od prejšnjih dveh primerov.

Slika 9: Pot odločitve stranke pri nakupu izleta



Prيرهjeno po Visual Paradigm (brez datuma a).

Kljub temu da gre za priljubljeno in vse pogosteje uporabljeno strateško orodje, pa se v literaturi zasledijo različni pogledi in uporaba. V literaturi se pojavljajo besedne zveze, kot so pot odločitev strank ali stične točke, ki se pogosto uporabljajo brez definicije in razlage. Predstavljene analize poti odločitev strank se po obsegu zelo razlikujejo in izraz stične točke ima več pomenov. Razlike, ki jih opazimo pri vizualizacijah poti odločitev strank, lahko služijo tudi kot znak neskladnosti terminologije. Pot odločitev strank se ni razvijala skozi teoretično podprto raziskovanje, temveč se je razvijala naravno, kot del razvijajoče se prakse oblikovanja storitev. Če je cilj perspektive poti odločitev strank, da vnašajo inovativnost v storitve, potem lahko vidimo neskladja v literaturi kot prednost, prej kot slabost, saj to podpira nove vpoglede in ideje (Folstad & Kvale, 2018). V literaturi se izraz pot odločitev strank uporablja tako kot metafora, kot metoda za oblikovanje storitev. Kot

metoda trpi zaradi številnih pomanjkljivosti, ker nima skupno dogovorjene terminologije, jezika vizualizacije in metodološkega okvira (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016).

Dosedanje raziskave ponujajo omejen pogled na poti odločitev strank. Večina študij zasidra pot odločitev stranke pri določenem izdelku ali storitvi, kar pomeni naravno tržno perspektivo, ki ponuja malo vpogleda v stične točke zunaj vpliva podjetja. Zdaj se pojavljajo pozivi k perspektivi, ki je bolj usmerjena k strankam. Da bi razumeli ustvarjanje vrednosti za stranke, bi se morali osredotočiti stran od tega, kako organizacije vključujejo stranke v njihove procese, in bolj na to, kako stranke sodelujejo z različnimi akterji v svojem nakupnem procesu. Sprejeti je treba vidik, ki poudarja cilje, aktivnosti in naloge strank, saj se s tem zagotovi celovit pogled na izkušnjo strank (Becker, Jaakkola & Halinen, 2020).

Organizacije imajo lahko koristi, če se zavedajo razlik v pogledih, ko govorimo o stičnih točkah s strankami. Potreben je pogled z vidika stranke, namesto ponudnika storitev ali produktov. To pripomore k izboljševanju inovacij in izboljševanju odnosov s strankami ter lahko pozitivno vpliva na notranje procese (Gloppen, Lindquister & Daae, 2016).

Prepogosto organizacije modelirajo poti odločitev strank brez resnega vključevanja strank. Potemtakem težko govorimo o usmerjenosti v stranko. Organizacije morajo identificirati delo, ki ga želi imeti stranka opravljenega. Stranke ne plačajo organizaciji, da jim zgradi tematski park, vendar jim plača, da jim zagotovijo nepozabno izkušnjo. Z identifikacijo dela, ki ga je treba opraviti, si organizacije razčistijo, kateri vidiki poti stranke so stranki najbolj pomembni. Poti odločitev strank opisujejo ključne trenutke od enega konca do drugega skozi izkušnjo. Upodobitev razmerja med potjo odločitev strank in strategijo podjetja zagotavlja skladno strukturo poslovnega modela. Z razumevanjem ključnih trenutkov in oblikovanjem prizorov, ki prinašajo te ključne trenutke, lahko podjetja bolje razumejo potrebe strank, predlog vrednosti, razporeditev virov, kanale, razporeditev prihodkov in strukturo stroškov (Norton & Pine, 2013).

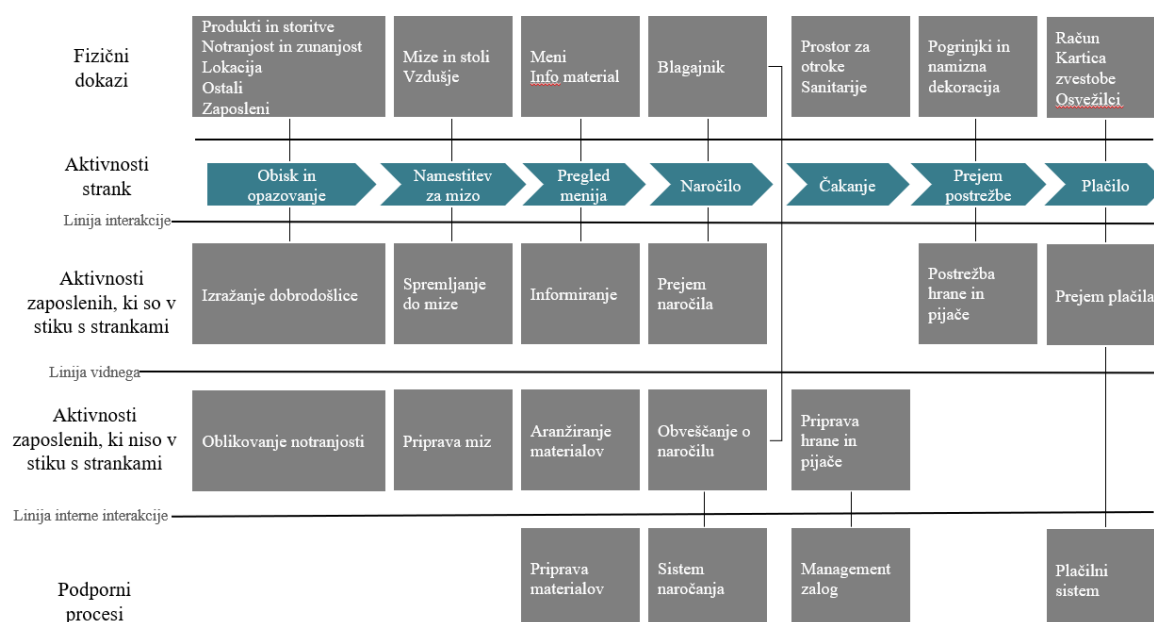
3.6 Načrt storitev

Tehnika načrtovanja storitev (angl. Service Blueprinting) je orodje, ki hkrati prikazuje storitveni proces, točke kontakta stranke in dokazilo o opravljeni storitvi z vidika stranke. Uporablja se kot orodje za oblikovanje in spremljanje storitev za optimizacijo procesa izvajanja storitev (Trkman, Mertens, Viaene & Gemmel, 2015). Načrt storitev se uporablja za vizualizacijo procesa izvajanja storitve z vidika stranke. Načrt storitev ne predstavlja samo popolne slike, kako procesi tečejo skozi storitev, ampak tudi razjasni stične točke in interakcije skozi celotne procese z vidika stranke (Ryu, Lim & Kim, 2020). Načrt storitev omogoča kvantitativen opis časa in prostora proizvodnje storitev ter logično zaporedje procesov. Definira lokacijo in čas interakcije med zaposlenimi in strankami ter operativno, ki poteka strankam nevidno, vendar je vitalna za učinkovitost storitev. Sestavljen je iz petih ključnih komponent, ki so dejanja stranke, zaposleni, ki imajo

neposreden stik s strankami, zaledna pisarna, podporni procesi in fizični dokazi (oprijemljive stvari, ki jih stranke prejmejo na kontaktnih točkah, kar vpliva na njihovo dožemanje kakovosti). Načrt storitev se zgradi s šestimi koraki (Nedyalkov, 2010):

- identifikacija procesa, ki ga je treba načrtovati;
- identifikacija stranke ali segmenta strank;
- risanje procesa z vidika stranke;
- risanje stikov z zaposlenimi, tistimi, ki imajo neposreden stik s strankami in prav tako zaledno pisarno in/ali dejanje tehnologije;
- povezovanje kontaktnih aktivnosti do potrebnih podpornih funkcij;
- dodajanje dokazov storitvam pri vsakem dejanju stranke.

Slika 10: Primer načrta storitve v restavraciji



Prerejeno po Nam, Kim & Carnie (2018, str. 53).

Slika 10 prikazuje primer načrta storitve. Sestavljen je iz aktivnosti, ki se zgodijo, ko stranka obišče restavracijo. Vsak korak je povezan z dejanji ostalih domen, če pride do povezav, tako vidnih kot nevidnih. Fizični dokazi (angl. Physical evidence) v zgornji vrstici so povezani z estetskimi komponentami, bodisi s prostorom, v katerem se nahajajo, ali s fizičnimi elementi, kot je pribor ali jedilnik. Ostale interakcije in domene so povezane z aktivnostmi organizacije in njihovih zaposlenih, tistih, s katerimi imajo stranke neposreden stik, in tudi s tistimi, ki so del procesa, vendar stranke z njimi neposrednega stika nimajo in imajo podporne funkcije (Nam, Kim & Carnie, 2018).

4 DISKUSIJA

Danes je na voljo več definicij poslovnega procesa, ki so kratke in enostavne. Splošno sprejete definicije poslovnega procesa ni. Da bi razumeli, kaj je modeliranje poslovnih procesov in kdo vse je vanje vključen, moramo najprej vedeti, kaj modeliramo, kaj sploh poslovni proces je. Če združimo vse definicije v en stavek, je poslovni proces logičen potek nalog in aktivnosti, ki se izvajajo z namenom, da pridemo do nekega končnega rezultata. Poslovni procesi so po najbolj preprosti definiciji sestavljeni iz vhoda in izhoda ter stremijo k doseganju določenega cilja. Če pogledamo bolj podrobno, kaj sestavlja poslovni proces, so to stranke, aktivnosti, izvajalci procesov iz več poslovnih enot ter vrednost za stranke, ki se ustvari. Nekateri avtorji definirajo, da je rezultat poslovnega procesa produkt ali storitev, ki predstavlja vrednost za stranko. Drugi avtorji navajajo, da je namen poslovnih procesov dosegati zastavljene cilje organizacije. To so po mojem mnenju preveč široke opredelitve poslovnega procesa. Sama bi poslovni proces opisala kot niz nalog oziroma aktivnosti, ki so medsebojno povezane, in je aktivnost, ki sledi, odvisna od predhodne. Cilj poslovnega procesa je nek končni rezultat, kar je lahko informacija, dokument ali pa končni izdelek, namenjen strankam. Več procesov skupaj tvori končni produkt ali storitev organizacije, ta, ki je namenjen strankam. Proces je končan, ko je niz medsebojno povezanih aktivnosti dosegel želeni rezultat. Tu ne gre vedno za ustvarjanje vrednosti za stranke, saj poznamo interne poslovne procese, kjer stranke niso vključene, na primer izplačilo plač zaposlenim. Zastavljenih ciljev organizacije tudi ne dosegajo z opravljanjem posameznega procesa, vendar z več procesi skupaj.

MPP je pomembna disciplina, ki se je uvedla z namenom, da organizacijam pomaga dokumentirati, analizirati in izboljševati poslovne procese. MPP skuša ustvarjati jasno sliko vsem zaposlenim in ruši meje med oddelki, ki delujejo kot ločene enote. Z dobro uvedenim MPP dosegamo, da so poslovni procesi usklajeni s poslovno strategijo. To pomeni, da mora biti MPP prisotno na različnih področjih v organizaciji. Je pristop, ki je usmerjen k stalnemu izboljševanju procesov skozi faze, skozi katere mora poslovni proces iti, da se odvija stalno izboljševanje. Vsaka organizacija, ki želi biti konkurenčna, se mora posluževati MPP, saj ta stremi k temu, da se procesi uskladijo s pričakovanji strank. Gre za zelo uveljavljen pristop, ki se je pokazal za uspešnega, saj deluje na principu nenehnega izboljševanja. Faze, ki sestavljajo življenjski cikel MPP, so modeliranje, implementacija, izvrševanje in kontrola ter analiza in optimizacija. V prvo fazo spada modeliranje poslovnih procesov, ki je najpomembnejša faza, saj predstavlja podporo vsem nadaljnjim fazam.

Modeliranje poslovnih procesov je grafična oziroma slikovna upodobitev med sabo povezanih aktivnosti in nalog, ki jih spremljajo opisi. Cilj modeliranja je prikazati čim bolj enostavno sliko poteka dogodkov in vlog oziroma oddelkov, ki so za posamezno aktivnost odgovorni. Ti modeli pomagajo pri učenju novo zaposlenih ter pomagajo odkrivati možnosti za izboljšave in prenovo poslovnih procesov. Modeliranje se začne s predstavitvijo trenutnega stanja, končni izdelek pa je stanje, ki je najbolj optimalno.

Eno izmed vprašanj, na katero sem želela v delu odgovoriti je, zakaj modeliramo poslovne procese in kdo ima od tega korist. Modeliranje poslovnih procesov se izvaja z namenom, da se izboljša obstoječe procese. Razlogov, da se organizacija odloči za modeliranje poslovnih procesov, je več. Eden izmed razlogov je tudi, da so stranke nezadovoljne. Z modelom prikažemo stanje in poskušamo odkriti, kje lahko ustvarimo več vrednosti za stranke. Ostali razlogi so povezani s trajanjem procesov, kadar so naloge zamudne, ali pa reševanje nekega problema traja predolgo. Procesi se modelirajo tudi z namenom, da se naloge in odgovornosti bolj podrobno opredelijo. Tako vsak udeleženec ve, kakšna in kje v procesu je njegova vloga in katere aktivnosti so od njegovih odvisne. Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je več, cilj pa je vedno najti možnosti za izboljšave. Koristi, ki jih lahko ima organizacija od modeliranja procesov, je kar nekaj. Delo poteka bolj gladko in transparentno. Mogoče je dolgoročno planirati in delovati skladno z željami strank. Zaposleni lahko bolj učinkovito izvajajo procese in se učijo. Modeli procesov pomagajo managerjem pri boljših odločitvah in zmanjševanju stroškov.

Vprašanje, ki se mi je porajalo med pisanjem naloge, je, ali zaposleni sploh vedo, kaj so poslovni procesi in kaj pomeni modeliranje poslovnih procesov. Pri mojih dosedanjih izkušnjah se mi zdi, da večina ne razume, kaj je poslovni proces. Zelo dobro se slišijo vse koristi, ki jih lahko ima organizacija od modeliranja poslovnih procesov. Najprej pa morajo razumeti pojme, kot sta poslovni proces in model poslovnega procesa. Dobro bi bilo, da najprej sami zaposleni poskusijo izrisati modele procesov, ki jih opravljajo na dnevni ravni. Ko bi zaposleni sam poskusil izrisati, kako si aktivnosti sledijo ena za drugo, bi lahko že sam ugotovil, kje so glavna mašila, in podal predloge za izboljšave. Ko sem sodelovala pri modeliranju poslovnih procesov v oddelku marketinga v nekem podjetju, sem imela možnost videti, da zaposleni niso imeli najboljših predstav, kaj poslovni proces sploh je. Zelo so bili osredotočeni na vsebinsko plat in premalo na logičen tok aktivnosti. Po nekaj srečanjih in razlagah smo prišli na stopnjo, ko so vsi udeleženi vedeli, kaj ta besedna zveza pomeni. Skupaj smo nato prišli do modelov procesov, ki so jih vsi razumeli.

Odgovor na vprašanje, koga je potrebno v projekte modeliranja poslovnih procesov vključiti, je v nadaljevanju. Modeliranje se izvaja na več načinov in izvajajo ga običajno zunanji sodelavci – strokovnjaki, ki ne poznajo podrobnosti načina dela v posamezni organizaciji. Tukaj je pomembno, da se smiselno vključi vse pomembne udeležence. Udeležencev poznamo več, od izvajalca modeliranja, poslovnih analitikov, lastnikov procesa, zaposlenih, ki so izvajalci procesov, managerjev, lastnikov organizacij, vladnih agencij in seveda strank. Pomembno je, da se prepozna vse udeležence in se jih na pravilen način vključi v poslovanje in modeliranje poslovnih procesov. Vsi v modeliranje seveda niso vključeni neposredno. Na primer vladne agencije so vključene na način, da se procesi prilagodijo tako, da ustrezajo vsem predpisom. Lastniki organizacij tudi niso vključeni neposredno, vendar so oni tisti, ki te projekte financirajo in se odločajo, ali je modeliranje res smiselno glede na poslovno učinkovitost in strategijo organizacije. Stranke bi v procesih, kjer so del njih, morale biti zelo aktivno vključene. To ne pomeni, da sodelujejo

na projektu, ampak da zaposleni prepoznajo možnosti izboljšav glede na pretekle izkušnje, mnenja strank, spremljanje trendov na področju in podobno. Zaposleni na drugi strani so po mojem mnenju najbolj pomembni udeleženci pri modeliranju. Oni so tisti, ki procese izvajajo in poznajo podrobnosti, izjeme, kje se zatika, in imajo morda že svoje predloge za izboljšave. Oni so tisti, ki imajo s strankami največ stika in vejo, kje se pojavlja nezadovoljstvo. Eden izmed ključnih udeležencev je tudi izvajalec modeliranja, saj je on tisti, ki modele oblikuje. Pomembno je, da pozna okolje, v katerem se procesi, ki jih bo modeliral, odvijajo. Pogovarjati se mora z zaposlenimi ter prepoznati morebitne težave in prepoznati ustrezne rešitve, ki jih bodo lahko upoštevali vsi vpleteni.

Ena izmed glavnih slabosti modeliranja poslovnih procesov je, da je prevelika osredotočenost na tehnološko plat. Projekti modeliranja so pogosto usmerjeni od znotraj navzven in se osredotočajo predvsem na notranji potek procesov. Gre za to, da se izriše model, ki ima najbolj optimalno pot, ne upošteva pa človeškega dejavnika in vidika strank. V dinamičnem načinu poslovanja, ki ga poznamo danes, je treba prilagoditi poslovne procese, tako da je prostor za odmik od ustaljenega. Pustiti je treba možnost, da se proces ne bo vedno odvijal natančno po izrisanih korakih. Strokovnjaki na področju modeliranja poslovnih procesov tudi nimajo znanja in izkušenj, kako se delo odvija v realnosti. Nimajo dovolj široke slike. Model je lahko zares dobro definiran, ampak še vedno lahko pride do posebnih situacij, kjer je potrebno, da so modeli fleksibilni, saj ustaljene poti niso vedno prava rešitev. Na drugi strani pa imamo udeležence, ki nimajo strokovnega znanja o modeliranju. Kako jih vključiti, predstavlja izziv. Najprej jim je treba podati informacije in predstaviti, kaj procesi so in kako modeliranje deluje. Nato udeleženci sami opredelijo svoje aktivnosti in predajanje le-teh dalje. V naslednjem koraku sledi diskusija in skupno definiranje procesa.

Če se organizacije modeliranja poslovnih procesov lotijo na pravi način, tako da vključijo zaposlene in vse ostale pomembne udeležence, potem je to lahko zelo dober način optimizacije poslovanja. Pravi način zame pomeni, da se vprašamo o vsem. Da ne počnemo nekaj samo zaradi tega, ker se to počne že od zmeraj. Seveda to ne pomeni, da se čisto vsi koraki prilagodijo, treba pa je pustiti možnost spremembam z namenom, da procese izboljšamo. Izvajalec modeliranja mora biti tako zelo dober pri predaji znanja, mediator pri morebitnih nestrinjanjih med udeleženci in navsezadnje dober presojevalec, s tem je mišljeno, da zna prepoznati ozka grla in morebitne rešitve ter pustiti procese takšne, kot so, tam, kjer to deluje. Ustrezno mora vključiti vse udeležene in od njih pridobivati informacije s tehnikami, kot so intervjuji, opazovanje in analiziranje dokumentov.

Se stranke v literaturi na temo modeliranja poslovnih procesov omenjajo? Pri opisovanju glavnih metod modeliranja poslovnih procesov sem opazila, da se stranke zelo malo omenjajo. Omenjene so pri metodi diagram aktivnosti vlog, ki se osredotoča na interakcije med udeleženci. Ostale metode so opisane kot grafične upodobitve, ki na procese gledajo z različnih perspektiv. Po eni strani je smiselno, da se stranke ne omenjajo veliko, saj gre tukaj za opredelitev načina uprizoritve procesa na grafičen način z opisi in služijo

strokovnjakom na področju modeliranja. Oni se ne poglobljajo v širšo sliko poslovanja. Njihov cilj je optimizirati delo znotraj organizacije in za njih so ključni udeleženci zaposleni. Glede na to, da se v priročnikih za metode modeliranja poslovnih procesov strank ne omenja preveč pogosto, se mi je porajalo vprašanje, kako lahko organizacije zagotovijo, da se bo vidik le-teh pri modeliranju vseeno upošteval.

Stranke so končni odjemalci produktov ali storitev organizacij. Za posel so ključnega pomena, saj brez strank organizacija ne more obstajati. Neposredno je dobro, da so stranke vključene čisto v vse procese. Dandanes je pretok informacij zelo hiter in dosega veliko število ljudi. Če notranji procesi v neki organizaciji niso optimalni in zaposleni niso zadovoljni, potem to negativno vpliva tudi na percepcijo organizacije strank. Vedno se je dobro vprašati, ali je naš način dela sprejemljiv v očeh naših strank ali ne, ne samo pri procesih, v katere so stranke vključene, ampak na splošno v vse procese, ki se v organizaciji odvijajo. S tem sem želela odgovoriti zakaj so stranke v poslovanju tako pomembne.

Kako stranke vključiti v poslovanje in projekte modeliranja poslovnih procesov? Stranke bi bilo treba vključiti že v poslovne modele. Stranka mora biti izhodišče in središčna točka poslovanja. V literaturi zasledimo poslovanje, usmerjeno v stranke. Do takšne osredotočenosti je prišlo zaradi tehnološkega napredka in omogočajo strankam do hitrega in lahkega dostopa do velike količine informacij. Na spletu že na vsako temo lahko najdemo mnenja in izkušnje ostalih. Tako lahko najdemo tudi izkušnje strank organizacij, ki vsebujejo podrobne opise. Stranke so tako res dobro informirane in se odločajo na podlagi vseh zbranih informacij. Tisti, ki znajo to izkoristiti sebi v prid, imajo od tega največ koristi. Na podlagi mnenj strank lahko organizacije svoje storitve in produkte izboljšujejo. Stranka je postala sooblikovalec vrednosti in možnost, da soustvarjajo produkte in storitve, je priložnost, da organizacije pridobijo prednost pred ostalimi konkurenti. Stranki pa dajo občutek opolnomočenosti, saj so lahko prispevale k ustvarjanju končnega izdelka. Organizacije morajo torej najti način, kako stranke vključiti.

CRM je eden od načinov, kako stranke vključevati v poslovanje. Pri uporabi izraza CRM zato ne govorimo samo o informacijskem sistemu za management odnosov s strankami, ampak o pristopu za upravljanje interakcij s strankami. Osredotoča se na obdržanje strank, s tem da gradi in vzdržuje odnose s strankami. Stranke skuša razumeti in želi doseči njihovo zvestobo. Dobra podpora za to je seveda informacijski sistem, ki beleži zgodovino interakcij s strankami, dovolj pa je že samo razpredelnica in skromna baza podatkov (Nettleton, 2014). Pomembno je to, da se do strank pristopa individualno in se z njimi ohranja pozitiven odnos. Ta pristop skuša ustvarjati vrednosti za stranke na vsakem koraku poslovanja. Tako je po mojem mnenju dobro izhodišče za vključevanje strank v modeliranje poslovnih procesov, saj predstavlja zbirko informacij, kot so nakupne navade, odzivi, pozitivne in negativne izkušnje. Veliko organizacij CRM že uporablja, treba pa je iti še korak naprej in vse informacije, ki jih s tem pristopom pridobimo, uporabiti za nenehno izboljševanje komunikacije s strankami ter izboljševanje produktov in storitev.

Organizacije se lahko osredotočajo tudi na izkušnje strank. To je strankin odziv, ki jih sprožijo razni dejavniki. Tu so zajete strankine misli, čustva, dejanja, način komunikacije in deljenja mnenj. Če organizacijam uspe na podlagi teh dimenzij izboljšati izkušnjo strank, lahko dosežejo konkurenčno prednost, so bolj inovativne in ponudijo strankam, kar res potrebujejo in želijo. Stranke svoje izkušnje delijo prek socialnih omrežij, prek forumov, na spletnih straneh ponudnika, kjer je možno pustiti mnenja, ali pa prek telefonskega pogovora s klicnim centrom. Pomembno je, da se mnenja strank spremljajo in upoštevajo. To lahko storijo s pomočjo CRM ali pa uporabijo metode, ki se uporabljajo za upodobitev nakupnega procesa strank. Stranka gre med svojim nakupom prav tako skozi proces. Če le-tega organizacije upodobijo, potem lahko prepoznajo točke, v katerih pridejo stranke v stik z organizacijo in se lahko na to ustrezno pripravijo in ukrepajo.

Obstajajo torej metode vključevanja procesov strank v poslovanje. V nalogi smo opisali tri metode. To so oblikovalsko razmišljanje, pot odločitve strank in načrt storitev. Oblikovalsko razmišljanje je metoda, ki omogoča, da se organizacije prilagodijo hitrim spremembam v današnjem poslovnem okolju. Zavzema vidik stranke in spodbuja, da se bolje prepoznajo in razumejo potrebe ljudi. Uporablja se tudi za graditev poti odločitev strank. To je vizualen prikaz procesa stranke, torej gre za modeliranje procesa strank. Uprizorjene so aktivnosti stranke, poudarek je na tem, da se prepoznajo vse stične točke med organizacijo in stranko. Tukaj pridobijo perspektivo strank in lahko izboljšajo njihove izkušnje. Načrt storitev je prav tako način prikaza procesa stranke. Tudi ta se osredotoča na stične točke, vendar se osredotoča tudi na del poslovanja, ki strankam ni viden.

V literaturi in ostalih virih je zaznati, da si metode ustvarjanja poti odločitev niso enotne, prav tako še ni enotne terminologije. To je lahko prednost ali slabost. Prednost je v tem, da poti odločitev strank prepuščajo veliko domišljije in inovativnosti, lahko pa je tudi slabost, saj lahko poti odločitev strank hitro postanejo preveč kompleksne in neuporabne. Pomembno je, da se organizacija zaveda, da se nakupni proces ne začne šele, ko stranka odda povpraševanje. Začne se že prej, ko stranka zaznava obstoj določene organizacije, skozi marketinške kampanje, s katerimi organizacija trži svoje storitve ali izdelke in svojo blagovno znamko. Začne se že z zbiranjem informacij o organizaciji in izdelkih, z branjem mnenj in izkušenj ostalih strank. Ko organizacija riše procese strank, se mora vprašati več stvari. Glavno vprašanje je, kaj stranke potrebujejo in kdaj to potrebujejo. Treba je ugotoviti, kateri način je najboljši, da se stranki približajo. Produkti in storitve ter celoten nakupni proces morajo stranki prinesiti neko dodano vrednost, pozitivno izkušnjo, ki jo bo pripeljala do tega, da bo nakup stranki ostal v spominu in bo svojo izkušnjo delila tudi z drugimi ter ga tudi sama ponovila. Pri optimizaciji poslovanja, ki stranko postavi v center, je treba pravilno razporediti vire in najti prave kanale, prek katerih s strankami komunicirajo.

Pri risanju procesov z vidika stranke je po mojem mnenju treba upoštevati pravilo enostavnosti. Dobro je, da je vključenih več ljudi, kjer se izmenjavajo mnenja in ideje. Začne se enostavno z navajanjem korakov stranke v procesu nakupa. To vključuje vse

korake, tudi tiste, ki se zgodijo že pred odločitvijo za nakup. Ti koraki so največkrat povezani z marketingom in spletnimi stranmi ter socialnimi omrežji. Proces se nadaljuje, ko se stranka odloči za nakup in stopi v stik z organizacijo ter nakup opravi. Pot odločitev strank pa se tukaj ne konča. Vse ponakupne aktivnosti prav tako pomembno vplivajo na izkušnjo stranke, npr. če se ji porajajo dodatna vprašanja, morajo biti odgovori na ta hitro dostopni in zadovoljivi. Če stranka z izdelkom ni zadovoljna ali pa se ta pokvari, vračilo, menjava ali vračilo kupnine ne sme biti preveč kompleksno in dolgotrajno. Izkušnjo stranke je treba zajeti kot celoto in se ne osredotočati samo na nakup in plačilo.

Če organizacije prepoznajo svoje stične točke s strankami in to upoštevajo pri delu in izboljševanju izkušenj strank, potem bodo stranke neposredno vključene tudi pri modeliranju internih procesov, saj bodo vključene v vsakodnevna opravila. Glede na to, da v literaturi velikokrat opazimo, da je treba stranke postaviti v center poslovanja, potem ni potrebe, da se jih dodatno vključuje tudi v projekte modeliranja procesov. S strankami je treba ves čas komunicirati, pridobivati in spremljati njihova mnenja ter ustrezno ukrepati, kadar so nezadovoljne. Ko pride do modeliranja poslovnih procesov, se je v vsakem koraku treba vprašati, ali je takšna rešitev v skladu s pričakovanji in željami strank. S takšnim mišljenjem bodo stranke vedno del ne samo modeliranja, temveč poslovanja samega. Prepozno je o strankah razmišljati takrat, ko se modeliranje poslovnih procesov prične. Preden se lotimo modeliranja, že moramo postaviti stranko v center in delovati na način, da jim bomo prinesli največ zadovoljstva. Pred modeliranjem internih poslovnih procesov lahko organizacije najprej izrišejo procese strank, prepoznajo stične točke in pri modeliranju poslovnih procesov to upoštevajo na način, da te stične točke čim bolj izkoristijo.

Poslovno okolje v teh časih zahteva od organizacij, da so inovativne in sposobne prilagoditi se spremembam. Modeli poslovnih procesov naj služijo kot opora, ne kot način dela, ki ne dovoljuje odstopanj. V tem času je potrebno, da se zaposleni odzivajo dinamično in včasih delujejo izven zastavljenih okvirjev. Stranke so si med sabo različne in se ne da z vsako komunicirati na enak način. Tukaj je pomembno, da se vsako stranko vzame individualno in zagotovi, da bo njena izkušnja takšna, da se bo nakup pri organizaciji ponovil.

SKLEP

V magistrskem delu sem obravnavala vidik strank pri modeliranju poslovnih procesov. Zanimalo me je, ali se stranke vključuje v poslovanje in poslovne procese ter na kakšen način. Opisala sem glavne metode modeliranja procesov in preverila, ali je vidik stranke v teh metodah zajet. Za ta namen so v teoretičnem delu najprej predstavljeni poslovni procesi, kjer so opredeljene glavne definicije, razčlenjeni so procesi glede na vrsto in podani glavni razlogi za izboljševanje poslovnih procesov. Glavna ugotovitev v tem poglavju je, da splošno sprejete definicije poslovnega procesa še ni. Definicije so kratke in

med sabo podobne. Definicijam je skupno to, da je poslovni proces zaporedje aktivnosti, ki privedejo do nekega cilja. Opisan je tudi management poslovnih procesov, saj je pomembna disciplina, ko govorimo o dinamičnem, hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Ta disciplina je pomembna, saj deluje k temu, da se poslovanje uskladi z željami in potrebami strank. Dalje je predstavljena tema modeliranja poslovnih procesov, kjer je opisan razvoj od modeliranja strukturiranih poslovnih procesov do prilagodljivih poslovnih procesov. Procesi morajo biti dandanes prilagodljivi, saj je način poslovanja postal bolj agilni in stranki prilagojen bolj personalizirano.

Če se organizacije lotijo modeliranja procesov, se ga morajo lotiti z jasnim namenom in s pravim razlogom. Če se ga lotijo na pravi način, lahko prinese koristi, kot so bolj učinkovito delo, zmanjšanje stroškov, boljša organizacija in odločanje ter bolj jasno opredeljene odgovornosti in naloge posameznikov in oddelkov v procesu.

Modeliranja se lahko organizacije lotijo na več načinov, najpogosteje pa ga izvajajo zunanji strokovnjaki na tem področju. Lahko si pomagajo z različnimi metodami in tehnikami ter modelirajo z uporabo različnih programov. Pri pregledu literature na temo metod modeliranja sem ugotovila, da se stranke kot udeleženci procesa zelo malo omenjajo. Na drugi strani pa obstajajo metode, s katerimi lahko modeliramo procese strank. Smiselno je, da se pred začetkom modeliranja poslovnih procesov modelirajo procesi strank, ki razkrijejo stične točke in se tako način poslovanja in procesi v organizacijah prilagodijo tako, da ponudijo strankam v stičnih točkah največ, kar lahko, in s tem izboljšajo izkušnjo strank.

Stranke v modeliranje poslovnih procesov niso neposredno vključene, morajo pa biti v centru, ko razmišljamo, kako poslovanje optimizirati. Spremembe naj vedno stremijo k izboljšanju procesov na takšen način, da se strankam ponudi dodano vrednost med nakupnim procesom. Načinov vključevanja strank v poslovanje je več. CRM je že dobro poznana metoda upravljanja odnosov s strankami, kjer se spremlja svoje stranke in gradi dolgoročne odnose. Odzive strank je pametno spremljati tudi na socialnih omrežjih in forumih, s strankami je treba komunicirati in narediti dober vtis. Organizacije se morajo postaviti v vlogo strank in pogledati nakupne procese z njihovega vidika. To lahko storijo s pomočjo tehnik, kot je pot odločitev strank ali pa načrt storitev. Tu se izrišejo vse aktivnosti strank, ki se dogajajo v celotnem procesu nakupa. S tem se definirajo točke stika z organizacijo. Organizacije lahko te stične točke nato upoštevajo pri modeliranju poslovnih procesov in jih prilagodijo na način, da stranki zagotovijo čim večje zadovoljstvo. Poleg tega pa morajo stranke spraševati po mnenju in upoštevati predloge za izboljšave. Dejstvo je, da organizacije brez strank ne morejo preživeti, zaradi tega jih morajo postaviti v center poslovanja in jih vzeti kot začetno točko pri optimizaciji poslovanja.

Opravila sem pregled relevantne literature na temo poslovnih procesov, modeliranja poslovnih procesov in strank v poslovnih procesih. Uporabila sem metodo sistematičnega

pregleda strokovne in znanstvene literature. Čeprav sem v delo vključila veliko število virov in literature, je na voljo še več literature na teme, ki so zajete v magistrskem delu, zato bi mogoče ob širšem pregledu literature prišla do drugačnih ugotovitev. Edina uporabljena metoda je bila pregled literature, zato je tudi omejitev pomanjkanje opisa realnega stanja v organizacijah.

Možnost nadaljnje raziskave je predvsem pri ugotavljanju, na kakšen način organizacije vključujejo svoje stranke v svoje poslovne procese in ali se njihov vidik upošteva v zadostni meri, ko se lotijo projektov modeliranja poslovnih procesov.

LITERATURA IN VIRI

1. Allweyer, T. (2016). *BPMN 2.0 Introduction to the standard for business process modeling*. Norderstedt: BOD – Books on Demand.
2. Antunes, P., Simões, D., Carriço, L. & Pino, J. A. (2013). An end-user approach to business process modeling. *Journal of Network and Computer Applications*, 36(6), 1466–1479.
3. Aysolmaz, B., Leopold, H., Reijers, H. A. & Demirörs, O. (2018). A semi-automated approach for generating natural language requirements documents based on business process models. *Information and Software Technology*, 93, 14–29.
4. Badica, C., Badica, A. & Litoiu, V. (2003). Role activity diagrams as finite state processes. V L. Iboae, S. C. Buraga & S. Alboae (ur.), *ISPDC 2003: proceedings / second international symposium on parallel and distributed computing, 13-14 October 2003, Ljubljana, Slovenia* (str. 15–22). Los Alamitos: IEEE Computer Society.
5. Becker, J., Rosemann, M. & von Uthmann, C. (2002). Guidelines of business process modeling. V W. van der Aalst, J. Desel & A. Oberweis (ur.), *Business process management* (str. 30–49). Berlin: Springer.
6. Becker, L., Jaakkola, E. & Halinen, A. (2020). Toward a goal-oriented view of customer journeys. *Journal of Service Management*, 31(4), 767–790.
7. Bhandarkar, M. P. & Dewey, M. K. (2017). *Multiple stakeholders for a single business process*. U.S. Patent No. 9,645,712. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
8. Bloomenthal, A. (2020, 24. september). *Customer*. Pridobljeno 1. avgusta 2020 iz <https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp>
9. Blue Ninja Business Support. (2020, 1. marec). *Who are the stakeholders in a process and how do you identify them?* Pridobljeno 28. julija 2020 iz <https://blueninja.eu/who-are-the-stakeholders-in-a-process/>
10. BrainStorm Group. (brez datuma). *BPMS watch: ten tips for effective process modeling*. Pridobljeno 23. julija 2020 iz <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/bpms-watch-ten-tips-effective-process-modeling#>

11. Briol, P. (2008). *The business process modeling notation pocket handbook*. Morrisville: Lulu Press.
12. Bruno, G., Dengler, F., Jennings, B., Khalaf, R., Nurcan, S., Prilla, M., Sarini, M., Schmidt, R. & Silva, R. (2011). Key challenges for enabling agile BPM with social software. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23(4), 297–326.
13. Bukovics, B. (2010). Flowchart modeling style. V B. Bukovics (ur.), *Pro WF* (str. 229–263). Berkeley: Apress.
14. Buttle, F. & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. New York: Routledge.
15. Chammas, A., Quaresma, M. & Mont’Alvão, C. (2015). A closer look on the user centred design. *Procedia Manufacturing*, 3, 5397–5404.
16. Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
17. Cherni, J., Martinho, R. & Ayachi-Ghannouchi, S. (2019). Towards improving business processes based on preconfigured KPI target values, process mining and redesign patterns. *Procedia Computer Science*, 164, 279–284.
18. Chioconci, E. (2018, 21. avgust). *Evolution of business process modeling*. Pridobljeno 23. julija 2020 iz <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-business-process-modeling-eduardo-chioconci>
19. Cinergix Pty Ltd. (2021, 3. februar). *Importance of business process modeling for your business*. Pridobljeno 23. februarja 2021 iz <https://creatly.com/blog/diagrams/importance-of-business-process-modeling/>
20. Clauss, T., Kesting, T. & Naskrent, J. (2018). A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector. *R&D Management*, 49(2), 180–203.
21. Clayton, M. (2014, 28. januar). *Role-activity diagram*. Pridobljeno 28. julija 2020 iz <https://www.pocketbook.co.uk/blog/tag/role-activity-diagram/>
22. Customer. (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/customer>
23. Davey, N. (2016, 31. oktober). *Why design thinking is the perfect platform for customer journey mapping*. Pridobljeno 6. novembra 2020 iz <https://www.my customer.com/customer-experience/engagement/why-design-thinking-is-the-perfect-platform-for-customer-journey>
24. de Oca, I. M., Snoeck, M., Reijers, H. A. & Rodríguez-Morffi, A. (2015). A systematic literature review of studies on business process modeling quality. *Information and Software Technology*, 58, 187–205.
25. Dharmawan, Y. S., Divinagracia, G., Woods, E. & Kwong, B. (2019). Inter-dependencies on BPM maturity model capability factors in deriving BPM Roadmap. *Procedia Computer Science*, 161, 1089–1097.

26. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of business process management* (2. izd.). Berlin: Springer.
27. Ewerman, D. (2018, 12. september). What lanes do i need in my customer journey map? Pridobljeno 4. februarja 2021 iz <https://custellence.com/blog/what-lanes-do-i-need-in-my-customer-journey-map.html>
28. Ferik, H. (2012). *Pot do konkurenčnosti. Prenova poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
29. Folstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227.
30. Gersch, M., Hewing, M. & Schöler, B. (2011). Business process blueprinting-an enhanced view on process performance. *Business Process Management Journal*, 17(5), 732–747.
31. Gloppen, J., Lindquist, B. & Daae, H. P. (2016). The customer journey as a tool for business innovation and transformation. V R. DeFillippi, A. Rieple & P. Wilkström (ur.), *International perspectives on business innovation and disruption in design* (str. 118–136). Gheltenham: Edward Elgar Publishing.
32. Gonzales-Lopez, F. & Bustos, G. (2019). Business process architecture design methodologies – a literature review. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1317–1334.
33. Haislip, J. Z. & Richardson, V. J. (2017). The effect of customer relationship management systems on firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 27, 16–29.
34. Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–867.
35. Hamme, D. (brez datuma). *What is a customer-focused process?* Pridobljeno 1. marca 2020 iz <https://www.bpm-institute.org/resources/articles/what-customer-focused-process>
36. Harmon, P. (2010). The scope and evolution of business process management. V J. vom Brocke & M. Rosemann (ur.), *Handbook on business process management 1* (str. 37–81). Berlin: Springer.
37. Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N. & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563–567.
38. Hassen, B. M., Turki, M. & Gargouri, F. (2016). Choosing a sensitive business process modeling formalism for knowledge identification. *Procedia Computer Science*, 100, 1002–1015.
39. Hautamäki, P. (2016). *Leading with individual consideration – forming value with customers in business interactions* (doctoral thesis). Vaasa: University of Vaasa, Vassan yliopisto.
40. Heričko, M. (2001). Modeliranje poslovnih procesov v praksi. V J. Grad (ur.), *Zbornik posvetovanja: Dnevi slovenske informatike, Portorož, Slovenija, 18.–21. april 2001* (str. 232–238). Ljubljana: Slovensko društvo informatika.

41. Holmlunda, M., van Vaerenberghb, Y., Ciuchitaa, R., Ravaldd, A., Sarantopoulod, P., Villarroel Ordenese, F. & Zakif, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: a strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365.
42. Indulska, M., Recker, J., Rosemann, M. & Green, P. (2009a). Business process modeling: current issues and future challenges. V P. van Eck, J. Gordijn & R. Wieringa (ur.), *International conference on advanced information systems engineering* (str. 501–514). Berlin: Springer.
43. Indulska, M., Recker, J., Rosemann, M. & Green, P. (2009b). Business process modeling: perceived benefits. V A. H. F. Laender, S. Castano, U. Dayal, F. Casati & J. P. M. de Oliveira (ur.), *International Conference on Conceptual Modeling* (str. 458–471). Berlin: Springer.
44. Indulska, M., Recker, J., Rosemann, M. & Green, P. (2009c). Business process modeling – a comparative analysis. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(4), 333–363.
45. Kahloun, F. & Ayachi Ghannouchi, S. (2018). Improvement of quality for business process modeling driven by guidelines. *Procedia Computer Science*, 126, 39–48.
46. Kalpič, B. & Bernus, P. (2006). Business process modeling trough the knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 40–56.
47. Keiningham, T., Askoy, L., Bruce, L. H., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R. & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431–440.
48. Keiningham, T., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkovska, J., Nasr, L., Oh, Y. C. & Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148–160.
49. Kluza, K. & Nalepa, G. J. (2019). Formal model of business processes integrated with business rules. *Information Systems Frontiers*, 21(5), 1167–1185.
50. Kosi, T. (2010). *Poslovni procesi: gradivo za 1. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
51. Kothari, A. (brez datuma). *Business process modeling: definition, benefits and techniques*. Pridobljeno 27. julija 2020 iz <https://tallyfy.com/business-process-modeling/>
52. Kovačič, A. & Bosilj Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
53. Kreuzer, T., Röglinger, M. & Rupperecht, L. (2020). Customer-centric prioritization of process improvement projects. *Decision Support Systems*, 133, 113286.
54. Krishna, A., Poizat, P. & Salaün, G. (2019). Checking business process evolution. *Science of Computer Programming*, 170, 1–26.
55. Laden, A. & de Cesare, S. (2011). A literature review on business process modelling: new frontiers of reusability. *Enterprise Information Systems*, 5(3), 359–383.
56. Laguna, M. & Marklund, J. (2013). *Business process modeling, simulation and design* (2. izd.). London: Taylor & Francis Group.

57. Lazarević, A. (1999). Referenčni modeli poslovnih procesov. V J. Grad (ur.), *Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike* (str. 383–392). Ljubljana: Slovensko društvo informatika.
58. Lin, F., Yang, M. C. & Pai, Y. H. (2002). A generic structure for business process modeling. *Business Process Management Journal*, 8(1), 19–41.
59. Lindsay, A., Downs, D. & Lunn, K. (2003). Business process – attempts to find a definition. *Information and Software Technology*, 45(15), 1015–1019.
60. Long, K. A. (2012). *Process roles — who are the process owners?* Pridobljeno 17. julija 2020 iz <https://www.brcommunity.com/articles.php?id=b668>
61. Lu, R. & Sadiq, S. (2007). A survey of comparative business process modeling approaches. V W. Abramowicz (ur.), *International conference on business information systems* (str. 82–94). Berlin: Springer.
62. Luo, W. & Tung, Y. A. (1999). A framework for selecting business process modeling methods. *Industrial Management & Data Systems*, 99(7), 312–319.
63. Lusk, S., Paley, S. & Spanyi, A. (2005). The evolution of business process management as a professional discipline. *BP Trends*, 20, 1–9.
64. Madison, D. (2005). *Process mapping, process improvement, and process management: a practical guide for enhancing work and information flow*. Chico: Paton Press.
65. Mehdouani, K., Missaoui, N. & Ayachi, S. (2019). An approach for business process improvement based on simulation technique. *Procedia Computer Science*, 164, 225–232.
66. Mendling, J., Reijers, H. A. & Cardoso, J. (2007). What makes process models understandable? V G. Alonso, P. Dadam & M. Rosemann (ur.), *International conference on business process management* (str. 48–63). Berlin: Springer.
67. Mili, H., Tremblay, G., Bou Jaoude, G., Lefebvre, E., Elabed, L. & El Boussaidi, G. (2010). Business process modeling languages: sorting through the alphabet soup. *ACM Computing Surveys*, 43(1), 1–56.
68. Minning, L. (2021, 8. februar). *The 10 types of stakeholders that you meet in business*. Pridobljeno 26. februarja 2021 iz <https://www.activecampaign.com/blog/types-of-stakeholders>
69. Mivšek, J. & Rozman, T. (2007). Modeliranje in izvajanje poslovnih procesov v spletnem okolju. *Uporabna informatika*, 15(4), 240–248.
70. Morgan, B. (2017, 24. april). *Breathing new life into the customer lifecycle*. Pridobljeno 24. oktobra 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/24/breathing-new-life-into-the-customer-lifecycle/#384a29ed4294>
71. Muñoz, L. & Avila, O. (2019). A model to assess customer alignment through customer experience concepts. V W. Abramowicz & R. Corchuelo (ur.), *Business information systems workshops* (str. 339–351). Cham: Springer.
72. Najafi-Tavani, Z., Mousavi, S., Zaefarian, G. & Naudé, P. (2020). Relationship learning and international customer involvement in new product design: the

- moderating roles of customer dependence and cultural distance. *Journal of Business Research*, 120, 42–58.
73. Nakata, C. (2020). Design thinking for innovation: considering distinctions, fit, and use in firms. *Business Horizons*, 63(6), 763–772.
 74. Nam, K. W., Kim, B. Y. & Carnie, B. W. (2018). Carnie service open innovation; design elements for the food and beverage service business. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 4(4), 53.
 75. Nedyalkov, A. (2010). Service blueprints: methodology for development. *Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 2, 31–40.
 76. Nettleton, D. (2014). *Commercial data mining. Processing, analysing and modeling for predictive analytics projects*. Waltham: Morgan Kaufmann.
 77. Nguyen, T. D., Paswan, A. & Dubinsky, A. J. (2018). Allocation of salespeople's resources for generating new sales opportunities across four types of customers. *Industrial Marketing Management*, 68, 114–131.
 78. Norton, D. W. & Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12–17.
 79. Ohlson, S. (2019, 4. december). *The best way to create a customer journey map*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://lumoa.me/blog/how-to-create-a-customer-journey-map>
 80. Osman, C. C. & Ghiran, A. M. (2019). Extracting customer traces from crms: from software to process models. *Procedia Manufacturing*, 32, 619–626.
 81. Panayiotou, N., Gayialis, S., Evangelopoulos, N. & Katimertzoglou, P. (2015). A business process modeling-enabled requirements engineering framework for ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 21(3), 628–664.
 82. Pant, K. & Juric, M. B. (2008). *Business process driven SOA using BPMN and BPEL: from business process modeling to orchestration and service oriented architecture*. Olton: Packt Publishing.
 83. Pavlič, D. & Čukušić, M. (2019). Developing a structured approach to converging business process management and customer experience management initiatives. V J. Gordijn, W. A. Guédria & H. Proper (ur.), *The practice of enterprise developing* (str. 151–166). Berlin: Springer.
 84. Pekovic, S. & Rolland, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: a qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102171.
 85. Popovič, A., Groznik, A. & Indihar Štemberger, M. (2003). Prenova poslovnih procesov in informatizacija poslovanja. *INDO 2003: posvetovanje informatikov v javni upravi: zbornik referatov, Bernardin od 22.-24. septembra 2003* (str. 326–332). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Center za informatiko.
 86. Process. (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. Pridobljeno 1. februarja 2020 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/process>

87. Reed, A. (2018, 19. september). *What is a 'Process Stakeholder'?* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. julija 2020 iz <https://blog.goodelearning.com/subject-areas/bpmn/what-is-a-process-stakeholder/>
88. Richardson, C. (2013, 2. september). *Design thinking puts the customer back in the driver's seat: hold on to your BPM*. Pridobljeno 8. septembra 2020 iz <https://documentmedia.com/article-1356-Design-Thinking-Puts-the-Customer-Back-in-the-Drivers-Seat-Hold-On-to-Your-BPM.html>
89. Rock, G. & Dwyer, T. (brez datuma). *What is BPM anyway? Business process management explained*. Pridobljeno 9. februarja 2020 iz <https://www.bpmnstitute.org/resources/articles/what-bpm-anyway-business-process-management-explained>
90. Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. V P. Harmon & J. vom Brocke (ur.), *Handbook on business process management 1. International handbooks on information systems* (str. 105–122). Berlin: Springer.
91. Rosemann, M. (2006a). Potential pitfalls of process modeling: part A. *Business Process Management Journal*, 12(2), 249–254.
92. Rosemann, M. (2006b). Potential pitfalls of process modeling: part B. *Business Process Management Journal*, 12(3), 377–384.
93. Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150.
94. Ryu, D. H., Lim, C. & Kim, K. J. (2020). Development of a service blueprint for the online-to-offline integration in service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101944.
95. Scheer, A. W., Thomas, O. & Adam, O. (2005). Process modeling using event-driven process chains. V M. Dumas, W. M. P. van der Aalst & A. H. M. Hofstede (ur.), *Process-aware information systems* (str. 119). New Jersey: John Wiley & Sons.
96. Schmiedel, T., Recker, J. & vom Brocke, J. (2020). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: evidence from quantitative field studies. *Information & Management*, 57(2), 103175.
97. Silva, A. & Rosemann, M. (2012). Processpedia: an ecological environment for BPM stakeholders' collaboration. *Business Process Management Journal*, 18(1), 20–42.
98. Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S. & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237–246.
99. Stein Dani, V., Dal Sasso Freitas, C. M. & Thom, L. H. (2019). Ten years of visualization of business process models: A systematic literature review. *Computer Standards & Interfaces*, 66, 103347.
100. T Morphy. (brez datuma). *BPM stakeholders*. Pridobljeno 30. julija 2020 iz <https://www.stakeholdermap.com/bpm-stakeholders.html>
101. Tallon, M., Winter, M., Rüdiger, P., Rakoczy, K., Reichert, M. W., Greenlee, M. & Frick, U. (2019). Comprehension of business process models: Insight into cognitive strategies via eye tracking. *Expert Systems With Application*, 136, 145–158.

102. Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. & Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, 21(2), 250–266.
103. Turetken, O. & Demriros, O. (2011). Plural: a decentralized business process modeling method. *Information & Management*, 48(6), 235–247.
104. Vandermerwe, S. (2000). How increasing value to customers improves business results. *Sloan Management Review*, 42(1), 27–37.
105. Visual Paradigm. (brez datuma a). *What is customer journey map?* Pridobljeno 27. julija 2020 iz <https://www.visual-paradigm.com/guide/customer-experience/what-is-customer-journey-mapping/>
106. Visual Paradigm. (brez datuma b). *What is data flow diagram?* Pridobljeno 27. julija 2020 iz <https://www.visual-paradigm.com/guide/data-flow-diagram/what-is-data-flow-diagram/>
107. vom Brocke, J., Recker, J. C. & Mendling, J. (2010). Value-oriented process modeling: integrating financial perspectives into business process redesign. *Business Process Management Journal*, 16(2), 333–356.
108. von Rosing, M., Kemp, N., Hove, M. & Ross, W. J. (2015). Process Tagging – A Process Classification and Categorization Concept. V M. von Rosing, A. W. Scheer & H. von Scheel (ur.), *The complete business process handbook* (str. 123–173). Waltham: Morgan Kaufmann.
109. von Rosing, M., von Scheel, H., Fonseca, M., Hove, M. & Foldager, U. (2015). Phase 1: process concept evolution. V M. von Rosing, A. W. Scheer & H. von Scheel (ur.), *The complete business process handbook* (str. 1–9). Waltham: Morgan Kaufmann.
110. Zhang, H., Liu, W., Xiong, H. & Dong, X. (2018). Analyzing data flow diagrams by combination of formal methods and visualization techniques. *Journal of Visual Languages & Computing*, 48, 41–51.