

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**PRENOVA POSTOPKA – ORGANIZIRANJE
DOGODKOV NA GOSPODARSKI ZBORNICI
SLOVENIJE S STRANI POSLOVNO-
KONFERENČNEGA CENTRA**

Željko Jokić

Ljubljana, september 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**PRENOVA POSTOPKA – ORGANIZIRANJE DOGODKOV NA
GOSPODARSKI ZBORNICI SLOVENIJE S STRANI POSLOVNO-
KONFERENČNEGA CENTRA**

Kandidat: Željko Jokić
Številka indeksa: 19566

Mentor: Višji predavatelj dr. Bojan Peček

Ljubljana, september 2009

POVZETEK

V diplomskem delu sem opisal prenovu postopka organiziranja dogodkov na Gospodarski zbornici Slovenije s strani Poslovno-konferenčnega centra. Prenova temelji na avtomatizaciji določene aktivnosti ter primernejši uporabi informacijske tehnologije in samih informacij. Na začetku sem predstavil Gospodarsko zbornico Slovenije in njeno organiziranost ter storitve, ki jih izvaja Poslovno-konferenčni center v sklopu Gospodarske zbornice Slovenije. Nadalje sem predstavil teoretične osnove prenove delovnih postopkov, metode in orodja, ki se pri tem uporabljajo, ter vlogo simulacij v fazah prenove. V nadaljevanju sem s pomočjo metode simulacij izdelal model postopka pred uvedbo sprememb in določil parametre simulacije. Na drugem modelu sem analiziral učinke prenove ter potrdil hipotezo o uspešnosti prenove postopka. Z izbranim primerom sem prikazal, da je s prenovno možno doseči velike izboljšave delovnih postopkov. Optimizacija poslovnega procesa je bila narejena za časovni in kadrovske vidik, saj sta le-ta z vidika celotne prenove postopkov najpomembnejša. Simuliranje poslovnih procesov z iskanjem najugodnejših rešitev je bilo izvedeno z orodjem iGrafx Process Sixsigma 2007.

Ključne besede:

prenova poslovanja, konkurenčnost, čas, kadri, uspešnost prenove, poslovno modeliranje, tehnike modeliranja, analiza, optimizacija, simulacija, informacijska tehnologija, postopek, proces, aktivnost, organizacijska enota, avtomatizacija.

SUMMARY

In my final thesis I described the renovation of the procedure of organizing events at the Chamber of Commerce and Industry of Slovenia in cooperation with CCIS Business-Conference Centre. The renovation is based upon the automation of a certain activity and a more appropriate use of information technology and information itself. In the first part, the Chamber of Commerce and Industry of Slovenia and its structure are presented. In the theoretical part, theoretical bases for renovation of working methods, procedures and tools in use and the role of simulations in phases of development are presented. By using the method of simulations I developed a model of procedure as it had been before the introduction of changes and defined parameters of simulation. I analysed the effects of renovation on another model and confirmed the initial hypothesis concerning the successfulness of the renovation of procedure. The selected case demonstrates that it is possible to achieve large improvements in working procedures by using renovation. It needs to be pointed out that the optimization of the business process always focuses on certain time and personnel since both of them present the key factors in the entire renovation. Simulating of business processes in search of the most satisfying solutions was done by using iGrafx Process Sixsigma 2007.

Keywords:

renovation of business, competitiveness, time, personnel, successfulness of renovation, business modeling, techniques of modeling, analysis, optimization, simulation, information technology, procedure, process, activity, organizational unit, automation.

KAZALO

POVZETEK.....	ii
SUMMARY.....	iii
1 UVOD	1
1.1 NAMEN DIPLOMSKEGA DELA.....	2
1.2 CILJ DIPLOMSKEGA DELA	2
2 PREDSTAVITEV GOSPODARSKE ZBORNICE SLOVENIJE IN POSLOVNO-KONFERENČNEGA CENTRA GZS	4
2.1 ORGANIZIRANOST GOSPODARSKE ZBORNICE SLOVENIJE.....	4
2.2 PREDSTAVITEV POSLOVNO-KONFERENČNEGA CENTRA NA GZS	7
2.2.1 Organiziranje dogodkov na GZS	8
2.2.2 Najem dvoran, učilnic in sejnih sob	8
2.2.3 Najem pisarne za stranke	9
3 PRENOVA PROCESOV	10
3.1 PRENOVA POSLOVANJA	10
3.1.1 Strukturni vidik	12
3.1.2 Kulturni vidik.....	13
3.1.3 Tehnološki vidik	14
3.1.4 Kadrovski vidik.....	14
3.1.5 Procesni vidik.....	15
3.2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV.....	16
3.3 OPREDELITEV IN CILJI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV.....	16
3.4 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	17
3.4.1 Razlogi za modeliranje poslovnih procesov.....	17
3.4.2 Metode in tehnike modeliranja poslovnih procesov	17
3.4.2.1 Diagram poteka	19
3.4.2.2 Diagram toka podatkov	19
3.4.2.3 Razširjeni diagram toka poslovnih procesov	19
3.4.2.4 Petrijeve mreže.....	19
3.4.2.5 Metoda IDEFO	20
3.5 SIMULACIJE V POSTOPKU PRENOVE PROCESOV	20
3.6 MERJENJE KAKOVOSTI PROCESA	21
4 PREDSTAVITEV OBSTOJEČEGA POSTOPKA - AsIs	23
4.1 KRATKA PREDSTAVITEV GOSPODARSKE ZBORNICE SLOVENIJE.....	23
4.2 DEJAVNOST POSLOVNO – KONFERENČNEGA CENTRA NA GZS.....	23
4.3 ORGANIZIRANOST POSLOVNO-KONFERENČNEGA CENTRA NA GZS.....	23
4.4 STARI NAČIN IZVAJANJA POSTOPKA	24
4.4.1 Normativne ureditve in osnove.....	24
4.4.2 Opis poteka postopka	24

4.5 STATIČNI MODEL POSTOPKA.....	27
4.6 SLABOSTI OBSTOJEČEGA PROCESA	29
5 MODEL PRENOVLJENEGA POSTOPKA – ToBe	32
5.1 RAZLOGI ZA PRENOVO POSTOPKA.....	32
5.2 OPIS PRENOVE.....	32
5.3 OPIS PRENOVLJENEGA POSTOPKA	33
5.4 STATIČNI MODEL PRENOVLJENEGA POSTOPKA	34
5.5 DINAMIČNO MODELIRANJE PRENOVLJENEGA POSTOPKA.....	36
5.6 ANALIZA REZULTATOV PRENOVE	37
6 ZAKLJUČEK.....	39
LITERATURA.....	41
VIRI	43
SEZNAM SLIK IN TABEL	44
SEZNAM KRATIC.....	45
SLOVAR TUJIH IZRAZOV	46
PRILOGE	47
IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	49

1 UVOD

Okolje, v katerem delujejo podjetja, se vse hitreje spreminja, podjetja pa se mu morajo, če želijo preživeti, znati pravočasno prilagoditi. Miller pravi (Miller et al., 1994, str. 26), da je danes ravno sposobnost za hitro prilagajanje spremembam v okolju najpomembnejša konkurenčna prednost podjetja.

V današnjem času smo priča izjemnemu napredku in ekspanziji informacijske tehnologije in komunikacij v vsa področja našega življenja. Organizacije, ki delujejo v takšnem okolju, se morajo zaradi vseprisotnih globalizacijskih trendov in liberalizacije gospodarstva, če želijo preživeti in ostati konkurenčne, neprenehoma prilagajati spremembam.

Konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let je svet zaznamovala občutna gospodarska recesija. Ta je od podjetij, na začetku predvsem v ZDA, zahtevala drastično zmanjšanje stroškov, novo okolje pa nov način poslovanja. Prilagajanje razmeram na trgu in uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije sta podjetja prisilila povečati prilagodljivost in sposobnost odzivanja, kar sta bila temeljna razloga, da so se lotila prenove poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR).

V poslovni praksi so se organizacije prenove poslovnega procesa najpogosteje lotevale v obliki posameznih konkretnih pobud, kot so denimo celovite rešitve (angl. Enterprise-Resource-Planning – ERP), outsourcing, integracija oskrbovalne verige (angl. Supply-Chain Integration), integracija po združitvah (angl. merger integration), elektronsko poslovanje in številne druge. Najpogosteje uporabljena orodja v projektih prenove so upravljanje sprememb (angl. change management), *benchmarking*, projektni management, analiza procesa in informacijski inženiring.

Ko v luči prenove poslovnih procesov govorimo o podjetjih, moramo upoštevati še nekaj dodatnih dejavnikov okolja. Slovenska podjetja so se v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja spopadala s kopico težav, kot so izguba relativno velikega jugoslovanskega tržišča, prehod iz planskega socialističnega gospodarstva v sodobno kapitalistično družbo, ter s priključitvijo v polnopravno članstvo Evropske unije.

V primeru Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju tudi GZS) je bilo to še posebej prisotno, saj se je slednja kot predstavnik slovenskega gospodarstva financirala iz obvezne članarine podjetij. Od leta 1990, ko je bil sprejet nov zakon o Gospodarski zbornici Slovenije, se je le-ta zavzemala za delovanje po tržnih zakonitostih, opozarjala na slabosti dogovorne ekonomije in izvajala klasične naloge zbornic v tržnih gospodarstvih.

Po 24. 6. 2006, ko je začel veljati nov Zakon o gospodarskih zbornicah (prostovoljno članstvo) in maju 2008, ko je GZS prejela status reprezentativne zbornice, pa GZS kot učinkovit gospodarski lobi zastopa interese podjetij v odnosih z državo in sindikati pri

oblikovanju pogojev dela in poslovanja ter pri zagotavljanju pogojev za gospodarski razvoj. Poleg tega GZS zagotavlja članom nove priložnosti za razvoj, konkurenčnost in prodor na tuje trge. GZS je racionalno organizirana in zagotavlja vpliv na odločanje in koristi vsakemu članu.

Podjetja, ki so uspešna, se morajo znati pravočasno prilagoditi okolju, ki postavlja vedno večje zahteve in izpostavlja vedno večje potrebe. Po prehodu na »tržni način poslovanja« GZS kot taka ni nobena izjema.

1.1 NAMEN DIPLOMSKEGA DELA

V diplomskem delu želim prikazati možnost prenove delovnih procesov v določenem segmentu dela v Poslovno-konferenčnem centru v sklopu Gospodarske zbornice Slovenije.

V drugem poglavju bom predstavil Gospodarsko zbornico Slovenije, njene naloge in organiziranost. V tretjem poglavju bom podal teoretične osnove, metode in orodja ter vloge simulacij pri prenovi poslovnih procesov. V četrtem poglavju pa bom na konkretnem primeru z modeliranjem in metodo simulacije predstavil trenutno stanje.

Po proučitvi stanja in analizi dobljenih rezultatov bom pripravil izhodišča za prenavo procesa, ki jih bom uporabil na prenovljenem modelu. V petem poglavju bom na osnovi dobljenih rezultatov podal zaključek in pokazal, da lahko organizacija s pravilnimi potezami na področju prenove poslovnih procesov, ki so podprti z dobrim informacijskim sistemom, doseže večje učinke.

Pokazati želim tudi, da samo uporaba moderne informacijske tehnologije še ne pomeni zadovoljivih rezultatov, če te ne uporabimo pravilno.

1.2 CILJ DIPLOMSKEGA DELA

Cilj diplomskega dela je pokazati, da je s prenavo delovnih procesov in uporabo primerne tehnologije ob pomoči metode simulacije možno doseči optimalnejše in učinkovitejše izvajanje posameznih delovnih procesov. V primeru Poslovno-konferenčnega centra kot dela Gospodarske zbornice Slovenije, pomeni to racionalnejšo porabo proračunskih sredstev zbornice in ustrežnejše upravljanje s finančnimi in kadrovskimi viri.

Cilj bom dosegel tako, da bom izdelal model obstoječega postopka – AsIs. Na njem bom ugotovil slabosti. Te bom odpravil v novem modelu izvajanja postopka – ToBe. Z računalniško simulacijo bom primerjal oba postopka. Za izvedbo modeliranja in simulacij bom uporabil programsko orodje iGrafx Process 2007. Predvidevam, da bo model izboljšane postopka dokazal upravičenost pravilne uporabe informacijske in

komunikacijske tehnologije. Zato se osnovna hipoteza dela glasi: »s pravilno uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije lahko izboljšamo delovanje sistema«.

2 PREDSTAVITEV GOSPODARSKE ZBORNICE SLOVENIJE IN POSLOVNO-KONFERENČNEGA CENTRA GZS

2.1 ORGANIZIRANOST GOSPODARSKE ZBORNICE SLOVENIJE

Gospodarska zbornica Slovenije je samostojno, prostovoljno, interesno in nepridobitno združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost za:

- uveljavljanje vpliva svojih članov v razmerju do države, sindikatov, organov in institucij Evropske skupnosti in drugih partnerjev pri sprejemanju in uresničevanju gospodarske politike in gospodarskega sistema,
- izvajanje gospodarsko pospeševalnih storitev in
- izvajanje javnih pooblastil v skladu z zakonom.

Temeljni namen in cilji vseh dejavnosti GZS so prispevati k izboljševanju poslovne učinkovitosti in konkurenčnosti članov na globalnem trgu ter s tem tudi k rasti in učinkovitosti slovenskega gospodarstva.

S statutom GZS se določijo zlasti: naloge zbornice, organi in njihova pristojnost, sestava in način odločanja organov, pravice in obveznosti članov ter njihovih predstavnikov v organih zbornice, način sodelovanja z drugimi zbornicami, javnost dela, obveščanje članov, način financiranja zbornice, postopek sprejemanja splošnih aktov, ustanovitev in delo sekcij, panožnih organizacij, strokovnih skupin ter enot in njihovih organov, splošni akti zbornice in naloge strokovne službe.

Pri nastopanju v socialnem dialogu ima GZS v skladu z zakonom in svojim statutom tudi položaj enega od združenj delodajalcev v Republiki Sloveniji.

Državni zbor Republike Slovenije je maja 2006 sprejel Zakon o gospodarskih zbornicah (v nadaljnjem besedilu: ZGZ). ZGZ je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 60/06, z dne 9. 6. 2006, veljati pa je začel petnajsti dan po objavi, torej 24. junija 2006. Z njegovo uveljavitvijo je prenehal veljati Zakon o Gospodarski zbornici Slovenije (Uradni list RS, št. 14/90 in 19/00), ki pa se je uporabljal do uskladitve statuta pravnega naslednika GZS z določbami zakona. Statut pravnega naslednika GZS je bil usklajen z določbami novega zakona v roku petih mesecev po uveljavitvi zakona, torej 24. novembra 2006.

Z dnem uveljavitve novega zakona je Gospodarska zbornica Slovenije postala zbornica po novem zakonu (zakon za zbornico uporablja izraz: pravni naslednik GZS), njeni člani pa so postali člani pravnega naslednika GZS. GZS je morala v petih mesecih po uveljavitvi novega zakona uskladiti svoj statut in delovanje z določbami zakona in je lahko obdržala ime »Gospodarska zbornica Slovenije«. Do sprejema statuta pravnega naslednika GZS so člani plačevali članarino v skladu s predpisi, ki so plačevanje članarine urejali do uveljavitve novega zakona.

GZS je sestavljena iz matične zbornice (GZS), ki obsega:

- združenja dejavnosti na GZS (23),
- 7 območnih zbornic,
- 6 samostojnih regionalnih zbornic,
- skupne naloge (izvajajo jih nekatere enote na sedežu GZS), ki so sestavljene iz: Centra za konkurenčnost, Centra za lobiranje, Info centra, Pravne službe, Službe za strateško komuniciranje, Varstva okolja ter Javnih listin.

Združenja oz. zbornice dejavnosti so samostojni sestavni deli GZS, ki samostojno zastopajo interese svojih članov na vseh področjih, ki so opredeljena z letnim programom dela združenja oz. zbornice in z odločitvami organov združenj oziroma zbornic ter izražajo druge posebne interese dejavnosti.

Združenja oziroma zbornice dejavnosti preko svojih upravnih odborov in drugih organov sprejemajo stališča in predloge iz svoje dejavnosti na področjih, opredeljenih v tem statutu in v njihovih pravilih. Uveljavljajo jih samostojno, na način, določen s tem statutom, in v okviru skupščine in upravnega odbora GZS ter drugih organov, kot tudi neposredno v razmerjih do zunanjih dejavnikov (ministrstva, odbori Državnega zbora in Državnega sveta, druge javne in strokovne institucije ter organi in institucije ES), če gre za vprašanja, ki se posebej nanašajo na dejavnost.

Združenja in zbornice dejavnosti s svojimi letnimi programi opredelijo dejavnosti in naloge, kot so zlasti:

- zastopanje interesov članov na področju dejavnosti in pri oblikovanju področne zakonodaje;
- sektorski socialni dialog s sklepanjem kolektivnih pogodb dejavnosti in sodelovanje v procesu usklajevanja skupnih interesov članov na nacionalni ravni;
- spremljanje stanja v stroki in predlaganje ukrepov za razvoj stroke ter poklicnega in strokovnega izobraževanja;
- zagotavljanje poslovnih informacij in nasvetov s področja njihovega delovanja;
- sodelovanje pri usmerjanju zunanjetrgovinske promocije na področjih svojega delovanja;
- članstvo v mednarodnih poslovnih in delodajalskih združenjih;
- uresničevanje ostalih interesov članov.

Organ upravljanja združenja ali zbornice je upravni odbor združenja oz. zbornice.

Upravni odbor šteje liho število članov, praviloma do 25 predstavnikov članov združenja ali zbornice, upoštevajoč število članov združenja ali zbornice, ki so izvoljeni v skladu s pravilnikom o volitvah organov GZS. Pri sestavi upravnega odbora se upošteva zastopanost malih, srednje velikih in velikih podjetij v združenju oz.

zbornici glede na njihov delež v skupnem prihodku, sredstvih in številu zaposlenih. Direktor združenja oz. zbornice je po položaju član upravnega odbora združenja oz. območne zbornice.

V delu upravnega odbora lahko sodelujejo tudi strokovnjaki iz gospodarstva in predstavniki strokovnih in javnih institucij glede na tematiko oz. upoštevajoč dnevne rede sej upravnega odbora. Upravni odbor lahko imenuje tudi druga stalna ali občasna telesa združenja ali zbornice skladno s pravili združenja ali zbornice. Član upravnega odbora ne glasuje v zadevah, ki se nanašajo nanj.

Združenje in zbornica imata predsednika in enega ali več podpredsednikov upravnega odbora, ki jih izvoli upravni odbor združenja oziroma zbornice izmed svojih članov v skladu s pravili združenja oziroma zbornice. V skladu s pravili združenja oziroma zbornice upravni odbor lahko izvoli predsedstvo združenja oziroma zbornice. Delo predsednika, podpredsednikov in članov upravnega odbora je nepoklicno. Predsednik upravnega odbora združenja oziroma zbornice je po položaju tudi član upravnega odbora GZS.

Direktor združenja oziroma zbornice vodi strokovno delo in je za svoje delo odgovoren upravnemu odboru združenja oziroma zbornice. Glede sodelovanja pri opravljanju skupnih nalog GZS se direktor usklajuje s predsednikom GZS in generalnim direktorjem GZS. Direktor združenja oz. zbornice je pooblaščen za sklepanje pravnih poslov v imenu in za račun GZS iz dejavnosti združenja oz. zbornice v skladu z letnim programom dela združenja oz. zbornice in sklepi upravnega odbora. Direktor združenja oz. zbornice je odgovoren za finančno poslovanje v okviru letnega finančnega načrta združenja oz. zbornice in razpoložljivih sredstev v skladu z letnim programom dela in pravilnikom o finančnem poslovanju GZS.

Generalni direktor zastopa GZS v premoženjskih in drugih poslih, vodi postopke v zvezi z delovnimi razmerji, izvaja v skladu z delovnopравnimi predpisi kadrovske odločitve upravnih odborov združenj, območnih zbornic in organov GZS skladno s tem statutom in drugimi akti GZS, skrbi za uresničevanje pravic in obvez delavcev iz delovnega razmerja v skladu z akti GZS in ima glede urejanja delovnih razmerij zaposlenih po ZDR položaj pooblaščenih oseb, ki opravljajo poslovodno funkcijo. Generalni direktor pripravlja izhodišča za načrtovanje in financiranje skupnih nalog in vodi njihovo izvajanje.

Sredstva za delo GZS so:

- članarina GZS (po novem zakonu ni več obvezna);
- posebna namenska sredstva, ki jih člani zagotavljajo na interesni podlagi;
- plačila za opravljene storitve;
- sredstva iz državnega proračuna za izvajanje prenesenih javnih nalog;
- donacije in darila;
- drugi viri.

O vseh zadevah odloča vodstvo GZS z direktorjem in predsednikom zbornice na čelu, dodaten delež pa prispevata upravni in nadzorni odbor zbornice. Po novem zakonu članarina v GZS ni več obvezna, ampak prostovoljna. Članarina se pobira po tarifi, ki jo ima določeno vsako združenje posebej.

2.2 PREDSTAVITEV POSLOVNO-KONFERENČNEGA CENTRA NA GZS

Poslovno-konferenčni center (v nadaljevanju PKC) deluje in izvaja storitve v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Storitvene dejavnosti, ki jih izvaja in so dosegljive preko spletnih strani, so:

- organiziranje dogodkov,
- trženje in promocija dogodkov,
- v najem izdaja dvorane, učilnice in sejne sobe v sklopu GZS,
- v najem izdaja pisarne na GZS (novost),
- druge storitve v okviru PKC.

Poleg tega je na spletnih straneh objavljen tudi Koledar dogodkov, s katerim se morebitni najemniki in stranke seznanjajo s trenutno ponudbo in zasedenostjo storitev na GZS (katere dvorane so proste ali zasedene, kateri dogodki so v teku, se bodo izvajali ali pa so že bili na sporedu). Objavljen je tudi cenik storitev ter naročilnice za najem prostorov oz. pisarn. Vse storitve se izvajajo preko spletnih strani, dokončen dogovor med stranko in ponudnikom pa se opravi po telefonu.

PKC opravlja še nekatere dodatne storitve, kot so:

- svetovalno informativne storitve GZS,
- administrativno-tehnična pomoč (poslovna sekretarka),
- organiziranje vašega dogodka,
- druge storitve (namestitvev, prevoz, prevajanje, pogostitev ...),
- najem klicnega centra GZS,
- za vas izvedemo direktni marketing,
- najem dodatne opreme,
- najem videokonferenčnega sistema,
- najem opreme za simultano prevajanje,
- videoposnetek dogodka,
- cvetlični aranžma,
- hostese,
- pogostitev.

Slednja se v okviru dogodkov organizira posebej. Gostinske storitve izvaja podjetje, ki ima podpisano pogodbo z zbornico, zato se je potrebno za gostinske usluge dogovarjati posebej. Le-te se izvajajo po željah in naročilih strank oz. podjetij, ki organizirajo dogodek.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavil nekatere izmed storitev, ki jih izvaja PKC.

2.2.1 Organiziranje dogodkov na GZS

Ena izmed glavnih storitev Poslovno-konferenčnega centra (v nadaljevanju PKC) je predvsem organiziranje dogodkov, saj je to tudi eden (poleg članarine) izmed pomembnih prihodkov na GZS.

PKC pripravi celotno prireditev za stranko. Poleg tega opravlja še svetovanje, trženje in promocijo prireditve, pripravo gradiv in publikacij (od oblikovanja do tiska), tehnično organizacijo in izvedbo, najem dodatne tehnične opreme in drugih pripomočkov za izvedbo prireditve, video konference, pogostitev ter organizacijo namestitve in prevozov sodelujočih.

PKC izvaja še storitve trženja in oglaševanja prireditev na spletnih straneh GZS in na označevalnih tablah, organizira pa tudi predstavitev izdelkov ali gradiv za stranko, ki najame storitev.

2.2.2 Najem dvoran, učilnic in sejnih sob

Velik del prihodkov na GZS se pridobi z najemom dvoran, učilnic in sejnih sob. Na skupaj 1.081 m²kvadratnih metrih je na razpolago 14 dvoran in učilnic različnih velikosti, sejnih sob, Panoramski vrt za svečane dogodke ter Viharnica za skupaj okoli 620 udeležencev.

Dvorane za dogodke z večjim številom udeležencev so zaradi praktičnosti in enostavnosti pomenovane po abecednem vrstnem redu in imensko, in sicer po planinskih vrhovih:

- Dvorana A – Triglav (184 m², 100–150 sedežev. Je največja dvorana, ki je primerna predvsem za organizacijo poslovnih srečanj, skupščin, predstavitev, seminarjev ...);
- Dvorana B – Kum (84 m², 40–50 sedežev);
- Dvorana C – Nanos (63 m², 50–60 sedežev);
- Dvorana D – Kanin (67 m², 30–40 sedežev);
- Dvorana E – Mangart (69 m², 30–40 sedežev);
- Dvorana F – Planjava (69 m², 30–40 sedežev);
- Dvorana G – Peca (69 m², 30–40 sedežev).

Tu sta še sejni sobi, ki sta primerni večinoma za sestanke in poslovna srečanja manjšega števila udeležencev in sta dve: Sejna soba 1, ter Sejna soba 2. Panoramski vrt oz. Poslovna Oaza je vrhunsko tehnično opremljena dvorana, klimatizirana, svetla in prijetna in je namenjena svečanim srečanjem, sprejemom, banketom, novinarskim konferencam s 40 udeleženci. Viharnica v galeriji GZS pa je najprimernejša lokacija,

kadar se išče nove pristope, sveže navdihe in ideje za oblikovanje novih poslovnih konceptov ter sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Viharnica, velika 60 m², je opremljena s standardno opremo za kreativne delavnice in omogoča dostop do interneta. Na koncu so tu še učilnice, primerne za organizacijo izobraževanj in seminarjev. Te so so tri in so prav tako označene po abecednem redu, in sicer učilnice H, I in J.

Poslovne prostore v skladu z naročilom najemnika pred dogodkom pripravijo strokovno usposobljeni operaterji. Prisotnost operaterja je lahko omogočena (po želji stranke) za ves čas trajanja dogodka. Samo zahtevo po prisotnosti operaterja za čas trajanja dogodka je potrebno napovedati vnaprej.

2.2.3 Najem pisarne za stranke

PKC je v okviru GZS pripravil tudi novost na tržišču, in sicer najem pisarne za dan, teden ali mesec za stranko ali njenega partnerja. Pri najemu nudijo sodobno opremljeno, klimatizirano pisarno z dnevno svetlobo v poslovni zgradbi sredi Ljubljane, enostavno dostopno, s parkiriščem in vso infrastrukturo: računalnik z dostopom do interneta, telefona in telefaksa. Poleg tega se je možno dogovoriti tudi glede dodatne administrativno-tehnične pomoči (tajništvo), ki opravlja pisarniška dela za stranko in se najame kar na zbornici. Prednosti takšnega najema so predvsem poslovno okolje v središču Ljubljane, preprost dostop, zagotovljena parkirišča, ki so pereč problem v mestih, sodobna tehnična oprema, klimatizirana pisarna, dostop do interneta, dostopnost za invalidne osebe, odlična postrežba med odmori itd.

Zgoraj smo podrobno predstavili storitve, ki jih izvaja Poslovno-konferenčni center v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Organizacija dogodka ima veliko procesov, ki jih je potrebno usklajevati med seboj, da se organizacija izpelje brez zapletov in časovno sprejemljivo. Glavni problem, ki se pokaže, je uskladitev vseh procesov, ki sestavljajo samo organizacijo in izvedbo nekega dogodka. Sam sem se osredotočil na postopek organiziranja enega dogodka, kjer se bo videlo, da pri organizaciji le-tega poteka veliko število glavnih in stranskih procesov, ki lahko močno otežijo organiziranje in koordiniranje dogodka, če le-ta ni izveden pravilno.

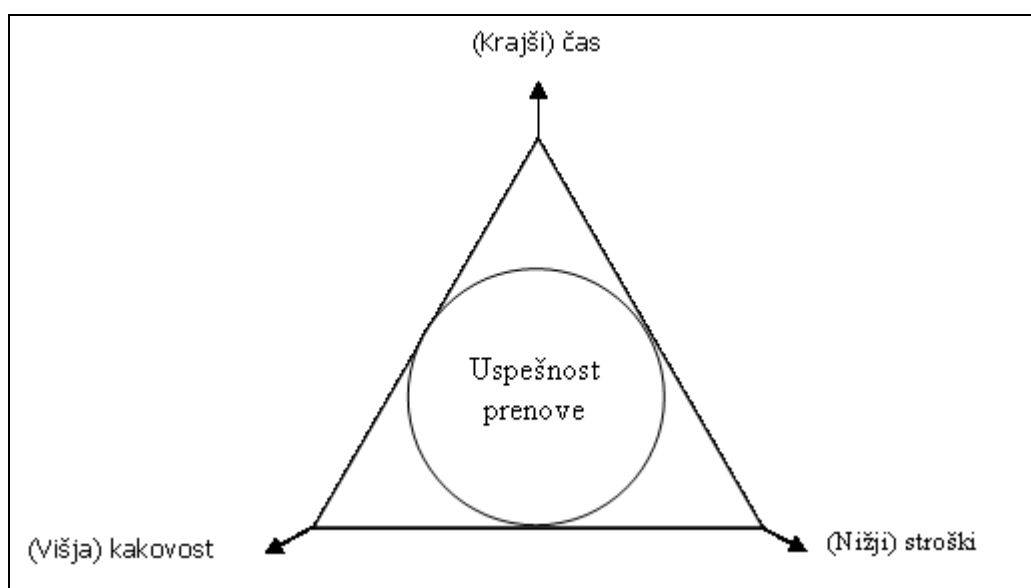
V nadaljevanju pa bomo najprej predstavili prenovu procesov, predvsem se bomo osredotočili na prenovu poslovanja ter kako izboljšati nek poslovni proces.

3 PRENOVA PROCESOV

3.1 PRENOVA POSLOVANJA

V današnjem času se morajo organizacije, ki delujejo v svetovnem okolju vseprisotnih globalizacijskih trendov in liberalizacije gospodarstva, če želijo preživeti in ostati konkurenčne, neprenehoma prilagajati spremembam. Organizacije poskušajo poiskati različne možnosti, da bi obdržale oziroma povečale konkurenčno prednost na trgu. V takšnih organizacijah je nujno potrebno razmišljati o prenovi poslovanja, ki mora slediti sodobnim vidikom prenove in uvajati v poslovanje optimizirane delovne procese, ki zajemajo področja racionalizacije, standardizacije in poenostavitve delovnih postopkov in so podprte s prilagodljivimi spremembami v organizacijski strukturi in s sodobno informacijsko tehnologijo (Kovačič in Peček, 2004, str. 34).

Slika 1: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov



Vir: Kovačič in Peček, 2004, str. 35

Na sliki 1 je predstavljen trikotnik s tremi temeljnimi cilji, ki jih je mogoče zaslediti pri prenovi poslovanja. Glede na to, da so si cilji ponavadi nasprotujoči, se mora podjetje odločiti, kaj želi s prenovi poslovanja doseči. Nemogoče je namreč, da bi s prenovi poslovanja prišli do visoko kakovostnega produkta, ki bi bil hkrati zelo poceni in hitro pripravljen.

Poleg zgoraj naštetih ciljev prenove Miller navaja še nekaj dodatnih razlogov, zakaj bi se morala podjetja odločiti za takšen korak. To so (Miller et al., 1994, str. 20):

- uvrščanje organizacijskih zmožnosti v strategijo podjetja,

- uvajanje sistemov in struktur za zagotovitev dolgotrajne kulturne spremembe,
- zmanjšanje funkcijskih silosov in izboljšanje skupinskega dela v procesih, ki poteka skozi funkcijski silos,
- optimiziranje skupinskega dela na vseh nivojih,
- ustvarjanje okolja, kjer je vsak zaposleni odgovoren za svoje delo, in ki mu zagotavlja osebni razvoj ter pridobivanje samospoštovanja, ki ga prinaša samoupravljanje.

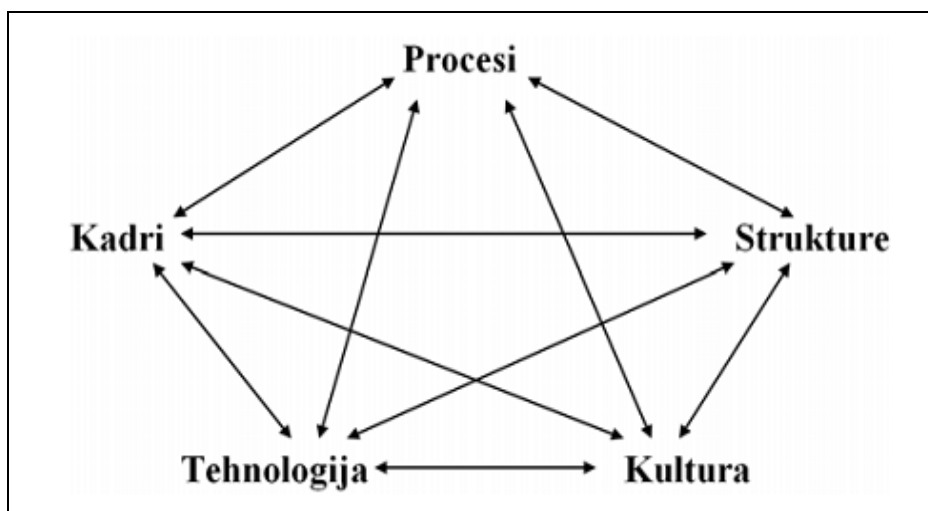
V literaturi ni zaslediti enotne opredelitve prenove poslovanja. Razlikujejo se predvsem v tem, katere vidike, tehnike in metode je potrebno vključiti v tovrstne projekte.

Davenport (1993, str. 2) prenovo poslovanja imenuje inovacija procesov (ang. Process Innovation), pri čemer ta izraz pomeni predvidevanje strategije dela, modeliranje dejanskega stanja poslovnih procesov in implementiranje sprememb ob upoštevanju zapletenih tehnoloških, človeških in organizacijskih dimenzij. Organizacijsko dimenzijo še naprej razdeli na dva dela, in sicer na strukture in kulturo (Davenport, 1993, str. 96).

Druga opredelitev pravi, da je pri prenovi poslovanja potrebno gledati na podjetje kot celoto. V tem primeru gre za proces strateškega planiranja, ki je poimenovan kot arhitektura celotnega sistema (ang. Whole System Architecture). Načrtuje delo, organizacijo, kulturo in podporne sisteme ter strukture. Pri tem uporablja elemente celovitega obvladovanja kakovosti TQM (ang. Total Quality Management), prenovo procesov, vključevanje zaposlenih, koncept v točno določenem času JIT (ang. Just in time) in druge tehnike, ki imajo doprinos k celotnemu sistemu (Miller et al., 1994, str. 20).

Prenovo poslovanja moramo gledati v širšem smislu, ne samo v smislu uvedbe informacijskih tehnologij. Leavitt je pojasnil (Leavitt, 1965, str. 1144–1170), da pri prenovi poslovanja ne gre samo za tehnološki vidik, ampak tudi za vidik kadrov, vidik organizacijske strukture in vidik nalog. Svoj vidik je predstavil s sliko, ki se imenuje Leavittov diamant in prikazuje, da so vsi štiri vidiki enako pomembni in soodvisni.

Slika 2: Razširjen Leavittov diamant



Vir: Kovačič in Peček, 2004, str. 38

Iz navedenih opredelitev prenove poslovanja je razvidno, da je pri prenovi delovnega poslovanja potrebno upoštevati mnogo več kot samo poslovne procese in informacijsko tehnologijo, saj na rezultate prenove vplivajo tudi ostali elementi, ki so vključeni v poslovanje organizacije.

3.1.1 Strukturni vidik

Strukturni vidik obravnava strukturo organizacije, kjer procesi običajno potekajo skozi več funkcijskih enot. Struktura organiziranosti je ustroj oziroma smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Organizacijske zmogljivosti pa predstavljajo vse kadrovske, materialne, finančne in druge razpoložljive vire v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje organizacijskih ciljev (Ivanko, 1999, str. 40).

Organizacijska struktura je sestavljena iz dveh temeljnih sestavin, to so naloge in njihovi nosilci, med katerimi prihaja do določenih odnosov. S tega vidika organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in razmerja med njimi (Lipičnik, 2002, str. 50).

Z vidika prenove poslovanja je potrebno izpostaviti naslednje tri gradnike: organizacija, poslovni procesi in viri.

3.1.2 Kulturni vidik

Kulturni vidik vsebuje izhodišča za pripravo pogojev v širši družbi in organizaciji, ki bodo naklonjeni spremembam, ter ocenjuje možnosti, obravnava strateške cilje ter strategijo prenove in izvajanja sprememb.

Kultura je vsota naših navad. Te navade so lahko obnašanje v javnosti, duševne navade ali čustvene reakcije. Navade so običajni načini, kako se stvari izvajajo v podjetju (Miller, 1994, str. 28).

Kulturo lahko opredelimo kot način razmišljanja in življenja, ki ga je skozi čas izoblikovala skupina ljudi s skupnimi in enakimi vrednotami (Kovačič in Peček, 2004, str. 38).

Kultura podjetja je sestavljena iz več elementov (Oakland, 1999, str. 8):

- obnašanja, ki temelji na sodelovanju med ljudmi,
- norm, ki izhajajo iz delovnih skupin,
- dominantnih vrednot, prisvojenih od podjetja,
- navodil za delo za nadaljnje izvajanje,
- klime.

Zelo pomemben vidik v podjetju je kultura, ki se še posebej izpostavi pri prenovi poslovanja, kjer tega vidika nikakor ne smemo zapostaviti. Kulturo podjetja in navade ljudi v organizaciji je zelo težko spremeniti, saj so lahko nastajale več let. Proces spreminjanja kulture podjetja je zato dolgotrajen. Pri tem lahko pride do odpora pri zaposlenih. Glavni razlogi za odpor do takšnih sprememb so (Mesner, 1995, str. 146):

- strah pred neznanim,
- obstoječe percepcije in navade,
- nezaupanje in negotovost med zaposlenimi,
- vznemirjanje družbenih odnosov v podjetju,
- spremembe strukture moči in investiranih interesov,
- pomanjkanje virov za spreminjanje,
- različni medorganizacijski dogovori in konsenzi o želenem.

Z izbiro prave metode, načina in tehnike lahko uspešno izvedemo spremembo kulture. Najpogosteje se podjetja odločajo za naslednje načine (Mesner, 1995, str. 139):

- kadrovske spremembe,
- prerazporeditve,
- poskuse neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih,
- spreminjanje obnašanja,
- spremembe sistemov, struktur in tehnologij,

- spreminjanje zunanje podobe podjetja.

3.1.3 Tehnološki vidik

Ključno vlogo pri tehnološkem vidiku prenove poslovanja ima sodobna informacijska tehnologija. Informacijska tehnologija lahko prinese veliko prednosti v poslovanje podjetja, vendar samo takrat, ko je pravilno vpeljana. Zelo pomembno je, da podjetje informatizira prenovljene poslovne procese, saj v nasprotnem primeru informatizacija procesov ne more imeti zelenega učinka. Od informatiziranja oziroma uporabe sodobne informacijske tehnologije tako pričakujemo dvig kakovosti, znižanje stroškov in skrajševanje časa izvajanja tako ugotovljenih poslovnih postopkov oziroma posameznih aktivnosti v njih (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 46).

Informacijska tehnologija je prisotna v vseh fazah prenove poslovanja. Attaran (2004, str. 586–590) vlogo informacijske tehnologije razdeli v tri faze:

- preden je proces modeliran, kjer lahko s pomočjo informacijske tehnologije podjetja pridobijo informacije o obstoječem stanju,
- med modeliranjem procesov omogoča izdelavo in analizo poslovnih procesov, prek katerih pridemo do prenovljenih poslovnih procesov,
- vpeljava prenovljenih procesov, kjer se preizkuša nove možnosti in spremlja dobljene rezultate.

3.1.4 Kadrovski vidik

Kadrovski vidik obravnava predvsem možnosti dviga razpoložljivosti, prožnosti, prilagodljivosti in produktivnosti obstoječih kadrovskih potencialov. Prednost pri prenovi imajo kadri, ki so širše izobraženi in znajo neposredno uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo. Sodobne organizacije gradijo razvoj na svojih sedanjih kadrih (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 46).

Za podjetje so pri izboru ustreznih kadrov odločilne štiri zmožnosti, ki jih lahko najdemo pri človeku (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 26):

- sposobnosti; človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti,
- znanje; del zmožnosti, ki omogoča reševanje znanih problemov,
- spretnosti; zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti,
- osebnostne lastnosti; to so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov (značaj in temperament).

Ustrezno upravljanje s človeškimi viri je potrebno za uspešno delovanje podjetja. Upravljanje človeških virov je splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu

odzivanju podjetja na izzive v okolju in s tem tudi na pridobivanje njene konkurenčne prednosti (Treven, 1998, str. 26).

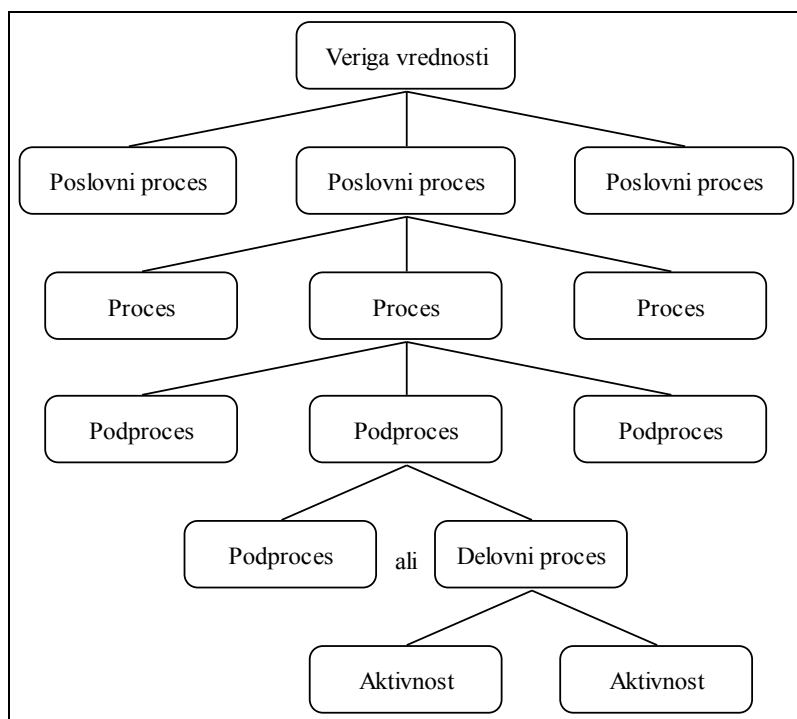
3.1.5 Procesni vidik

Opredelitev poslovnega procesa je veliko in opredelitve so si med seboj precej podobne. Do razlik v opredelitvah prihaja le pri natančnosti definiranja vhodnih in izhodnih elementov. Skupna ugotovitev je, da je poslovni proces preoblikovanje vhodnih elementov v izhodne elemente.

Poslovni proces je skupina aktivnosti iz poslovanja, ki jih sproži nek dogodek in preoblikuje informacije, materiale ali poslovno obveznost v izhoden produkt. Pod besedo proces razumemo sklop dejavnosti, ki vse skupaj pripeljejo do rezultata, ki ima za odjemalca neko vrednost (Hammer in Champy, 1995, str. 13).

Verige vrednosti in procesi na najvišjem nivoju proizvedejo izhode, ki imajo vrednosti za stranke. Ostali procesi pa proizvedejo izhode, ki imajo vrednost za druge procese (Harmon, 2003, str. 459).

Slika 3: Generična hierarhija procesov



Vir: Harmon, 2003, str. 80

Za uspešno prenavo poslovnega procesa je potrebno uvesti take strukture, ki bodo omogočale čim večje sodelovanje med enotami.

3.2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot temeljito preverjanje procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spreminjanje, ki ga sprožimo, da bi dosegli pozitivne rezultate, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov ter hitrejša odzivnost na informacije s trga. Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, ki terja znanje na področju človeških zmogljivosti, industrijskega inženiringa, ekonomike, trženja, informatike, drugih tehnologij in seveda proizvodnega procesa, ki poteka v okviru organizacije (Kovačič in Peček, 2004, str. 40).

Hammer in Champy (1995, str. 42–45) izpostavita štiri ključne besede. Te so temeljen, korenit, dramatičen in procesi. Pri prenovi poslovnih procesov se moramo lotiti temeljnih vprašanj v podjetju v zvezi s tem, kaj in na kakšen način delamo. Spremembe morajo biti korenite, kar pomeni, da poslovne procese izumimo na novo in ne zgolj nekoliko popravimo stare. Izboljšav v podjetje ne uvajamo postopno, ampak naredimo velik preskok, kar razumemo pod besedo dramatičen. Najpomembnejša je četrta ključna beseda, in sicer procesi. Pomeni začetek procesnega razmišljanja v podjetju.

Naloga procesnega inženirstva je izbrati, usposobiti ali izumiti poslovni proces, da bi z njim zadovoljili potrebe zaposlenih v podjetju in zunanjih partnerjev (Jackson in Twaddle, 1997, str. 9).

3.3 OPREDELITEV IN CILJI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV

Enotna opredelitev za prenavo poslovnih procesov ne obstaja, saj različni avtorji uporabljajo različna imenovanja in definicije za prenavo procesov. Prenavo poslovnih procesov lahko razdelimo v preurejanje procesov, pri čemer govorimo o koreniti spremembi, ter izboljšanje procesov, ki pomeni postopno spremembo procesov.

Prenova poslovnih procesov je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost (Hammer in Champy, 1995, str. 42).

S prenavo poslovnih procesov želimo uvesti učinkovite procese, ki jih merimo skozi porabljene vire. Učinkovitost procesa dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti obstoječega procesa, avtomatizacijo, zmanjšanjem administrativnega dela, boljšo komunikacijo in informatizacijo znotraj celotne organizacije ter informacijsko povezavo z zunanjo okolico organizacije. Hkrati je potrebno zagotoviti pravilnost procesa, da v prenovljenem procesu zagotovimo vključenost in povezanost vseh nalog in aktivnosti.

3.4 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

3.4.1 Razlogi za modeliranje poslovnih procesov

Model splošno opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik. V tem smislu pojmujeemo poslovni model kot model delovanja organizacije v okolju (Kovačič in Peček, 2004, str. 47). Model je vedno le preslikava naših predstav o stvarnosti, ne pa stvarnosti same, kar povečuje možnost za odstopanje med originalom in modelom.

Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je veliko. V okviru prenove poslovanja so to predvsem (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 178):

- izboljšanje razumevanja procesa (veliko organizacij slabo pozna svoje poslovne procese);
- ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda;
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesov;
- prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi;
- razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesov.

Cilj izdelave poslovnega modela je zajeti tiste vidike sistema, ki so pomembni za določen namen, in skriti oziroma zanemariti ostale. Običajno ima poslovni model dve nalogi (Kovačič in Vintar, 1994, str. 45):

- omogočiti boljšo predstavitev, opredelitev in razumevanje obravnavanega problema,
- povečati možnost predvidevanja.

3.4.2 Metode in tehnike modeliranja poslovnih procesov

Izbira primerne orodja za modeliranje in simuliranje poslovnih procesov je danes zelo težka. Pri modeliranju prenove in informatizacije je smiselna in priporočljiva uporaba že znanih, uveljavljenih metod in tehnik, ki so bile razvite predvsem pri modeliranju informacijskih sistemov. Modele največkrat predstavljamo grafično, saj tudi na področju prenove izhajamo iz dejstva, da lahko ena slika pove več kot tisoč besed (Kovačič in Peček, 2004, str. 51).

Tehnike modeliranja procesov morajo biti predvsem (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 184):

- enostavne, ne smejo zahtevati obsežnega znanja uporabnika in ne smejo imeti preveč pravil;
- pregledne, z manjšim številom simbolov je mogoče jasno prikazati proces.

Med tehnikami modeliranja poslovnih procesov, ki so najbolj uveljavljene in uporabljane, bi poudaril naslednje:

- diagram poteka (angl. Flowchart),
- diagram toka podatkov (DTP),
- razširjeni diagram poslovnih procesov, eEPC (angl. extended event-driven process chain),
- petrijeve mreže,
- metoda IDEFO.

Ne glede na to, katero izmed naštetih tehnik uporabimo pri modeliranju poslovnih procesov, je potrebno uporabiti tudi ustrezno orodje, ki izbrano tehniko podpira. Na trgu obstaja veliko različnih rešitev, ki se med seboj razlikujejo po zmogljivosti obravnavanja procesov.

Tabela 1: Orodja za procesno modeliranje po modelirnih tehnikah

Tehnika modeliranja	Orodje
Diagrami poteka	ABC Flow Charter, ABC Graphics Suite, ABT Project Work-bench, AWD and Work.ow Analyzer, Bench, Marker Plus, BPM, Business Object Modelling Workbench, Cap Web-Flow, CLEAR, CORE, COSA, CSEWork.ow 5.0, Docu Flow, EPM SuiteFlow Maker, Flow Path, Flowcharter, Flowmark, Form Flow, IBMBusiness Process Modeler, Ithink, iGrafx Process 2006, Process Wise, Pro Model, Process Maker, RKB Work Frame, SA/BPR Professional, Vectus, Visual Thought, Work Flow Analyzer
IDEFO	BPWin
EPC	ARIS-Tools, CASE Tool, 4Keeps, BONAPART
Diagram toka podatkov	CASE Tool, 4Keeps, BONAPART, GRADE, IEW, Paradigm Plus, Popkins Systems, Architect, Softwarethrough Pictures SE, ProcessWisw, With Class 98, Graphics Toll
Petrijeve mreže	INCOME, Desigh CPN, UNCOME, PACE, Process Maker and Process Weaver

Vir: Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 191

3.4.2.1 Diagram poteka

S tehniko diagramov poteka na grobo grafično predstavimo poslovni proces. Uporablja se predvsem za nazorno in podrobno predstavitev programskih algoritmov oziroma logike izvajanja računalniških programov in programsko logiko zaporedja aktivnosti v procesu (Kovačič in Peček, 2004, str. 53). Za ponazoritev uporabimo grafične simbole za predstavitev funkcij in podatkov, ki pridejo v proces, oziroma so rezultat le-tega.

Diagram poteka lahko dopolnimo s podatkom o organizacijski enoti, ki proces opravlja in ga razširimo v razširjen diagram poteka.

3.4.2.2 Diagram toka podatkov

Diagram toka podatkov je klasični predstavnik tehnik modeliranja, kjer si funkcije sledijo zaporedoma in so med seboj povezane ter odvisne od podatkov, ki jih prenašajo oziroma črpajo. Predvsem je ta metoda primerna za grafično predstavitev uporabnika, ki analitiku opisuje proces, saj je te diagrame enostavno narisati, po drugi strani pa so razumljivi in primerni za večkratno spreminjanje in popravljanje v času analize procesa. Pri tej tehniki prikažemo pomen operacij, omejitve aktivnosti in medsebojne odvisnosti. Metoda DTP predstavlja najširše uporabljeno tehniko na področju analize poslovnih procesov (Leben, 1997).

Najvažnejši koncepti, od katerih ima vsak svoj grafični simbol, so:

- procesi, ki pretvarjajo vhodne podatkovne tokove v izhodne,
- podatkovni tokovi,
- podatkovna skladišča in
- zunanji izvori ter ponori podatkov.

3.4.2.3 Razširjeni diagram toka poslovnih procesov

Ta tehnika je zasnovana na proženju aktivnosti, ki so pogojene s poslovnimi dogodki. Vsaka aktivnost v modelu mora biti torej sprožena na podlagi poslovnega dogodka, iz nje pa mora izhajati nov poslovni dogodek. Za izvajanje aktivnosti morajo biti opredeljeni izvajalci in potrebni viri, morebitne posledice izvajanja na teh virih ter vse vejitve in združevanja kontrolnih tokov (Kovačič, A. Želja po izboljšavah se lahko uresniči.

URL=«<http://www.revijakapital.com/kapital/infotehnologije.php?idclanka=788>«, 15. 2. 2008).

3.4.2.4 Petrijeve mreže

Petrijeve mreže so orodja za modeliranje raznovrstnih sistemov. Tako jih lahko uporabimo za modeliranje:

- računalniških sistemov,
- programske opreme (diagramov poteka),
- kemijskih reakcij.

Pri modeliranju s Petrijevim mrežami procesni model sestavljajo procesi (na elementarnem nivoju so to aktivnosti), objekti in skladišča objektov, ki so med seboj povezani z usmerjenimi povezavami. Petrijeve mreže so grafična notacija z matematično osnovo, ki omogoča različne analize modeliranega procesa in so predvsem matematično dobro definirane (Popovič, Kovačič, Indihar, 2003).

3.4.2.5 Metoda IDEF0

Metoda IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) je ena najpopularnejših metod za modeliranje poslovnih procesov, ki jo je razvilo Ministrstvo za obrambo ZDA. Za IDEF0 metodo je značilna funkcijska členitev od vrha navzdol. Posamezne aktivnosti so večnivojsko razčlenjene, s tem je mogoče obvladati tudi kompleksne sisteme.

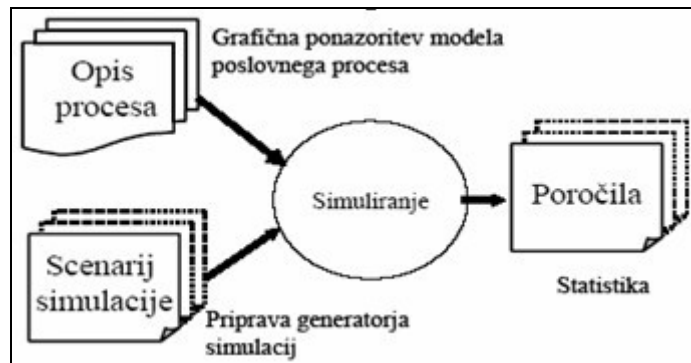
Model posamezne aktivnosti ali funkcije je grafično predstavljen s pravokotnikom:

- vhodne informacije (na levi strani),
- izhodne informacije (na desni strani),
- omejitve in kontrolo (zgoraj),
- sredstva in mehanizmi (spodaj).

3.5 SIMULACIJE V POSTOPKU PRENOVE PROCESOV

Računalniške simulacije so orodja, ki omogočajo modeliranje, skozi katerega opazujemo učinke organizacije tako, kot bi jih videli in občutili ob dejanskem izvajanju zamišljenega modela. Namesto da model praktično izvedemo in se potem čudimo nepredvidenim učinkom, lahko model narišemo v računalnik in v nekaj sekundah skozi simulacijo dobimo odgovore o njegovi učinkovitosti (Kovačič in Peček, 2004, str. 72).

Slika 4: Sistem simulacij



Vir: Kovačič in Peček, 2004, str. 92

Obstaja več razlogov, zakaj je smiselno uporabiti simulacije pri prenovi poslovnih procesov. Irani navaja naslednje razloge (Jaklič, Groznik, Kovačič, 2003, str. 257):

- simulacije omogočajo modeliranje dinamike procesov,
- omogočajo preverjanje vpliva različnih spremenljivk na modeliran proces,
- vplivi prenove so lahko pričakovani na več načinov,
- zagotavljajo nazoren prikaz procesov in animacijo,
- simuliranje modelov pospeši komunikacijo med stranko in tistim, ki proces analizira.

Sodobne organizacije lahko modeliramo in na ta način simuliramo prihodnjo organizacijo, dokler ne dobimo zelene rešitve, ki je osnova za delovanje sistema. V modernih organizacijah je simuliranje procesov ključni pojem, na katerem bodo slonele odločitve o načinu dela. Simulacije pravzaprav nimajo alternativne oblike, ki bi jo nadomestile.

3.6 MERJENJE KAKOVOSTI PROCESA

Na koncu bi izpostavili še eno področje, ki bistveno vpliva na prenovu procesov (predvsem v gospodarstvu), in sicer na merjenje kakovosti procesa.

Merjenje kakovosti procesa je težavna naloga v gospodarskih organizacijah, v organizacijah javnega sektorja pa še mnogo bolj (po Pečar 2002, str. 24). Osnova upravljanja je informacija o pojavih v procesu. Informacije govorijo o stanju procesa ali pa o njegovih lastnostih. Na podlagi informacij se je mogoče odločati o pogojih izvajanja procesa. Vsak pojav v procesu je potrebno izmeriti, da bomo po posegu vedeli, koliko se je stanje izboljšalo. V primeru, kadar stanj ni mogoče izmeriti, je oblikovanje omejeno na izkušnje in ocene. V javnem sektorju lahko za merjenje kakovosti uporabljamo različne mere, kot so npr.:

- Odzivnost, ki predstavlja hitrost reševanja nalog javnega sektorja. Kot na primer hitrost izdaje določenega dovoljenja ali listine, hitrost odpravljanja napak na javnih zgradbah in napravah (menjava žarnic na semaforjih in javni razsvetljavi), čas odziva na telefonski klic itd.
- Število transakcij, kot npr. število izdanih dovoljenj, število rešenih prošenj, število izposojenih knjig, pregledanih bolnikov itd.
- Stroški delovanja v upravni dejavnosti kot so službe, šole, knjižnice itd.
- Ocene uporabnikov javnih storitev. Zavedati se moramo subjektivnosti ocen in deloma tudi že omenjene civilizacijske razlike med npr. prebivalci enega in drugega dela Evrope. Merimo lahko ocene v šoli, na maturi, kot tudi anketne rezultate v zvezi s kakovostjo javnega prometa itd.

Izpostaviti velja dva vidika, zaradi katerih je pomembno vzpostavljanje merjenja kakovosti v javnem sektorju:

- Prvi vidik je nadzor izboljševanja samega sebe. S spremljanjem kazalnikov v določenem časovnem obdobju organizacije ugotavljajo trende gibanj določene komponente kakovosti glede na preteklo obdobje.
- Drugi vidik je izboljševanje glede na okolico. Organizacija lahko določen parameter kakovosti opazuje in primerja z istim parametrom druge organizacije (po Peček, 2008, str. 23–24).

Prav kakovost je eden izmed najpomembnejših parametrov pri izvajanju storitev neke organizacije. Le tako lahko določena organizacija (predvsem v konkurenčnem gospodarskem sektorju) obdrži svoje uporabnike, s kakovostno izvedbo povečuje svoj delež na trgu in glede na dobre reference lahko samo pridobiva. Stvar konkurence lahko samo pozitivno vpliva na izvajalca, saj se le-ta samo še izboljšuje in okrepi.

4 PREDSTAVITEV OBSTOJEČEGA POSTOPKA - AsIs

4.1 KRATKA PREDSTAVITEV GOSPODARSKE ZBORNICE SLOVENIJE

V drugem poglavju smo obširneje predstavili GZS kot samostojno, prostovoljno, interesno in nepridobitno združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost za uveljavljanje vpliva svojih članov pri sprejemanju in uresničevanju gospodarske politike in gospodarskega sistema ter izvajanju gospodarsko pospeševalnih storitev in javnih pooblastil v skladu z zakonom.

Temeljni namen in cilji vseh dejavnosti GZS pa je prispevati predvsem k izboljševanju poslovne učinkovitosti in konkurenčnosti članov na globalnem trgu ter s tem tudi k rasti in učinkovitosti slovenskega gospodarstva. Trenutno je na GZS zaposlenih okoli 150 oseb, ki skrbijo za nemoteno poslovanje inštitucije.

4.2 DEJAVNOST POSLOVNO – KONFERENČNEGA CENTRA NA GZS

Kot smo že omenili v drugem poglavju, Poslovno – konferenčni center deluje in izvaja storitve v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Storitvene dejavnosti, ki jih izvaja in so dosegljive preko spletnih strani so predvsem organiziranje dogodkov, trženje in promocija dogodkov ter druge storitve v okviru PKC.

4.3 ORGANIZIRANOST POSLOVNO-KONFERENČNEGA CENTRA NA GZS

V Poslovno-konferenčnem centru velja vertikalna organizacija, to pomeni, da zaposleni odgovarjajo tako disciplinsko kot delovno svojemu neposrednemu vodji. Vendar pa je podjetje organizirano tudi po procesnem modelu vodenja. Model vodenja je prilagojen primarnim procesom in tržnim potrebam. S tem podjetje zagotavlja sistematično obvladovanje procesov s ciljem zagotavljanja kakovosti in skladnosti izdelkov z zahtevami in pričakovanji odjemalcev.

Vsak proces ima definirane – planirane cilje, vhode, izhode, aktivnosti in vire. Proces se planirajo, nadzorujejo (merijo, analizirajo) in izboljšujejo.

Podrobno je organizacija dela opredeljena v notranjih aktih:

- Statut GZS,
- Akt o notranji organizaciji s prilogami,
- Način dela v PKC.

Določeni so primarni procesi (razvoj programske opreme, trženje znanja, marketing) in pomožni procesi (splošni posli, sistemska podpora, notranja kontrola).

4.4 STARI NAČIN IZVAJANJA POSTOPKA

4.4.1 Normativne ureditve in osnove

S sprejemom Zakona o gospodarskih zbornicah (ZGZ, Ur. l. RS 60/06) so bile dane podlage za ustanavljanje gospodarskih zbornic kot posebnega tipa korporativnih pravnih oseb zasebnega prava. Zakon o Gospodarskih zbornicah je dal tudi podlago za preoblikovanje Gospodarske zbornice Slovenije, ki je bila ustanovljena po ZGZS (14/90 in 19/00), tako da postane pravna naslednica prejšnje GZS in skrbnica njenega premoženja v prehodnem dveletnem obdobju do njegove delitve med zbornice, ki pod posebnimi pogoji pridobijo status reprezentativne zbornice.

Poslovno-konferenčni center deluje in izvaja storitve v okviru Gospodarske zbornice Slovenije, kjer velja vertikalna organizacija. To pomeni, da zaposleni odgovarjajo tako disciplinsko kot delovno svojemu neposrednemu vodji. Vendar pa je podjetje organizirano tudi po procesnem modelu vodenja. Model vodenja je prilagojen primarnim procesom in tržnim potrebam. Na ta način podjetje zagotavlja sistematično obvladovanje procesov, s čimer zagotovi kakovost in skladnost izdelkov z zahtevami in pričakovanji odjemalcev.

4.4.2 Opis poteka postopka

Postopek organiziranja dogodka na GZS poteka v nekaj fazah in ga trenutno izvajajo na petih nivojih (sprejemna služba, tehnična služba, recepcija, gostinske usluge in finančno-računovodska služba).

Organiziranje dogodka pa se izvaja na dveh ravneh, in sicer za:

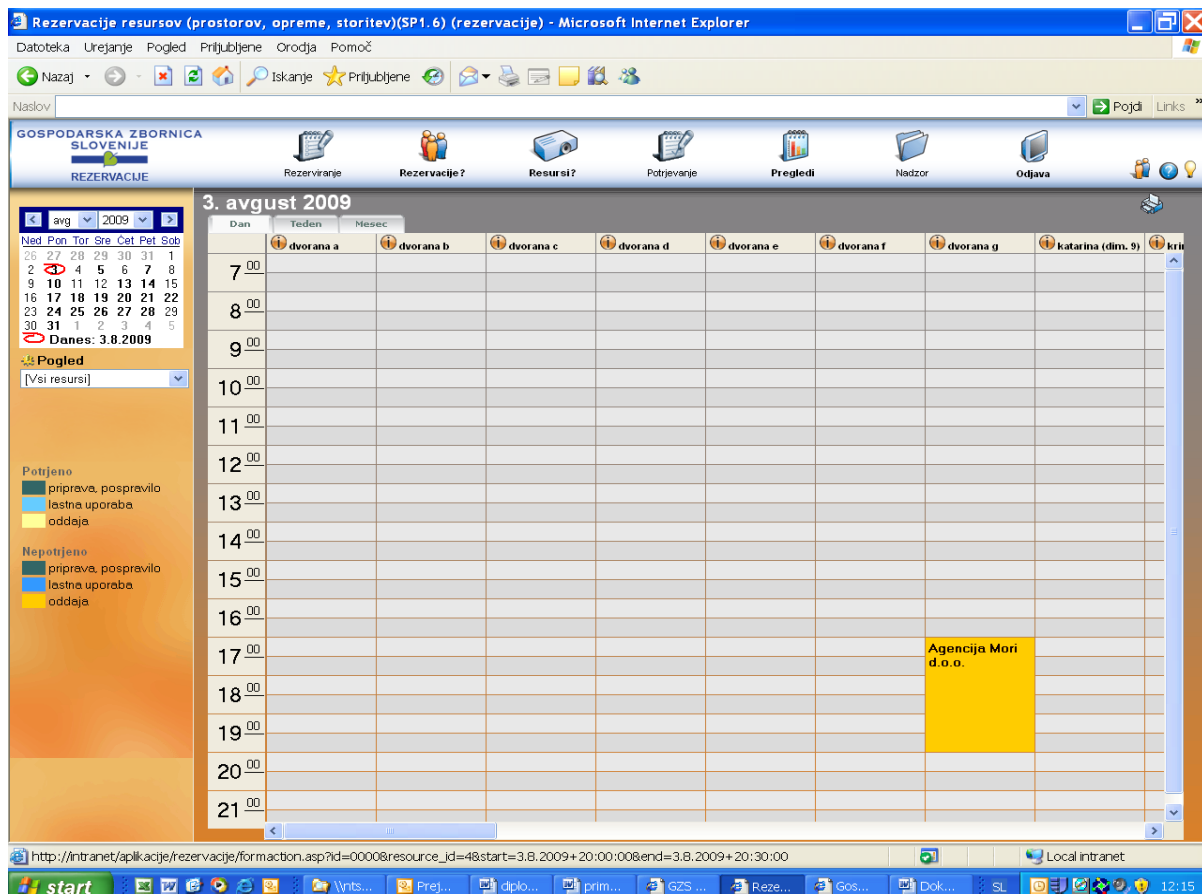
- zunanje uporabnike in
- notranje uporabnike (združenja, območne zbornice).

V obeh primerih je proces organizacije isti, vendar z razliko le v tem, da imajo notranji uporabniki dostop do aplikacije za rezervacijo prostorov. V obeh primerih pa tako notranji kot zunanji uporabniki plačajo storitev uporabe prostorov in vseh storitev, ki pridejo poleg samega dogodka. Mi se bomo osredotočili predvsem na organizacijo dogodka za zunanje uporabnike.

Preden se začne organizacija dogodka, je potrebno, da zunanja stranka izpolni in odda naročilnico, ki jo dobi na spletnih straneh GZS. Postopek lahko opravi (če želi) tudi po telefonu. V vsakem primeru se stranki pove, da je potrebno oddati naročilnico za najem prostora, ki ga želi uporabiti. Stranka izpolni naročilnico, jo označi z žigom podjetja in nato po navadni pošti pošlje na sprejemno službo (v zadnjem času (predvsem zaradi krize) pa se naročilnica upošteva že, če je poskenirana (podpisana) in poslana po elektronski poti na naslovnika).

Izpolnjeno naročilnico sprejemna služba na PKC vpiše v aplikacijo za rezervacijo prostora, do katere ima dostop omejeno število ljudi. Če te omejitve ne bi bilo, bi lahko prišlo do zmede, saj se je pred omejitvijo dostikrat zgodilo, da so se rezervacije ali prekrivale ali pa so enostavno »izginile«. Če povzamemo, lahko rečemo, da je to prvi nivo pri organizaciji nekega dogodka na GZS.

Slika 5: Aplikacija za rezervacijo prostora na GZS

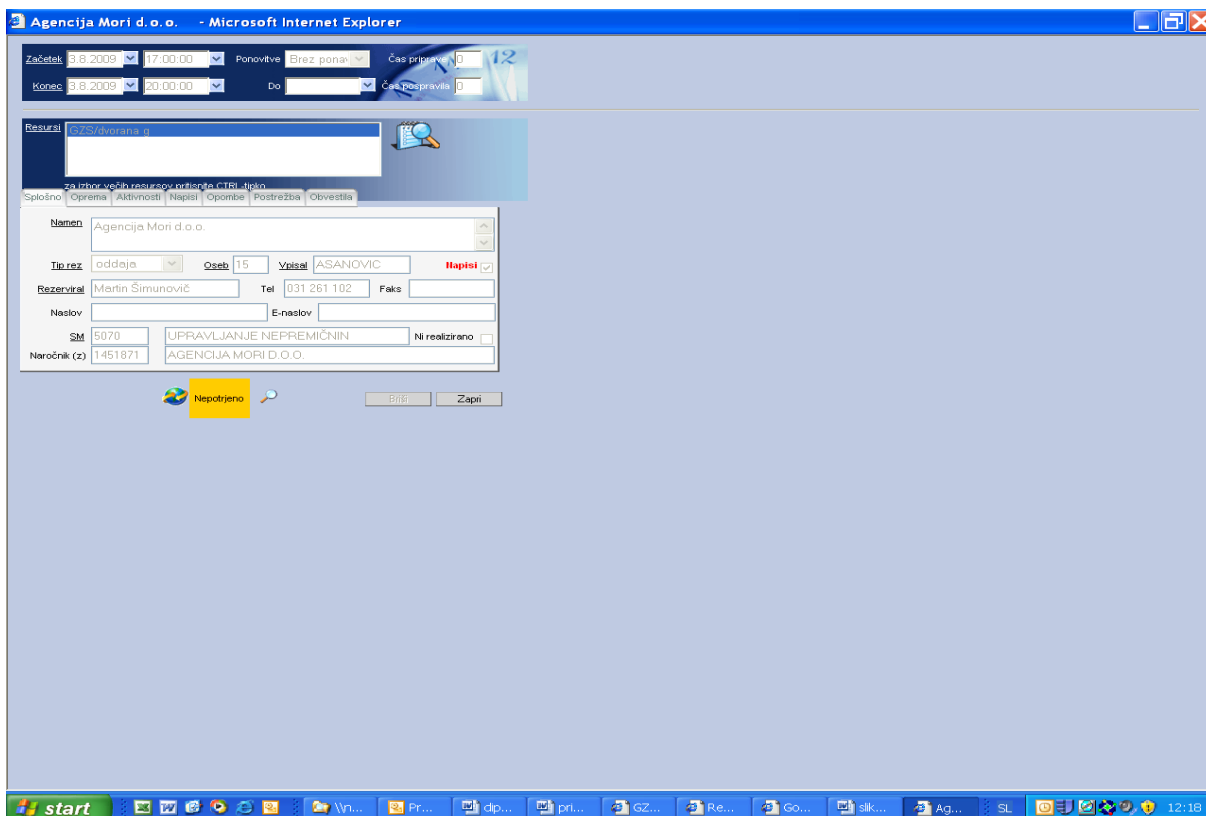


Vir: GZS

V naročilnici so opredeljene vse želje in zahteve naročnika, od števila udeležencev do potrebne opreme in dodatnih aktivnosti. Vse zahteve se vpišejo in potrdijo v dodatno okno, ki se odpre, ko se rezervacija enkrat izvede.

Po dodatnem usklajevanju s stranko po telefonu (če le-ta zahteva), se dokončno potrdi vpis in nato se lahko potrdi tudi rezervacija.

Slika 6: Rezervacija prostora – podroben opis



Vir: GZS

Na drugem nivoju zadeva preide v roke tehnikom oz. kontrolni sobi, ki vse pripravijo za sam dogodek. Tehniki imajo vpogled v aplikacijo tako, da lahko takoj pripravijo načrt opremljanja prostora, ki je bil rezerviran. V samo aplikacijo so ponavadi vnesene vse potrebne informacije o opremi, aktivnostih, obvestilih, morebitnih spremembah itd. S tem lahko dinamično spremljajo proces izvajanja pred, med in po sami izvedbi dogodka. Poleg tega je v pripravljenosti (ponavadi za dogodke višjega ranga) vedno prisoten en tehnik, saj si napak zbornica kot gostitelj ne sme privoščiti.

V naslednji fazi postopka nastopi recepcija hiše, ki ima predvsem »usmerjevalno« nalogo v hiši. Le-ta skrbi za usmerjanje obiskovalcev dogodka, obvešča o morebitnih spremembah lokacije (ima vpogled v aplikacijo), vendar le do 30 minut pred začetkom dogodka. Po tem času se dogodek zapre in se smatra, da se izvaja v za to predhodno rezerviranem prostoru. Poleg tega zaposleni na recepciji skrbi za dostop do rezerviranih parkirnih prostorov.

Poseben nivo organizacije je tudi ponudba gostinskih storitev. Le-ta se izvaja posebno in ločeno od ostalih, predvsem zaradi narave pogodbe med zbornico in ponudnikom le-teh. Gostinske storitve se sicer ponudijo v samem "paketu" storitev, vendar se mora stranka za to posebej dogovoriti s ponudnikom. To je tudi mogoče ena izmed šibkejših plati organizacije, saj bi se gostinske storitve lahko vključile v

kompletno ponudbo (npr. izdelava posebnih menijev za določene dogodke – svečani, poslovni itd.). S tem bi skrajšali čas in poenostavili postopek za samo stranko. Torej bi delovali nekako po načelu »vse na enem mestu«.

Posebna storitev bi lahko bila tudi oglaševanje dogodka, vendar je to ponavadi prepuščeno samemu najemniku. Zbornica samo odstopi prostor, ki je za to namenjen. Zato se to smatra kot ena izmed funkcij kontrolne sobe, ki tudi poskrbi za samo opremljanje in ureditev za to namenjenega prostora.

Kot v vsakem podjetju tudi tukaj na koncu nastopi finančno-računovodska služba (v nadaljevanju FRS). Tudi FRS ima vpogled v aplikacijo tako, da lahko na osnovi te izdela okvirni predračun in na koncu izda račun za ugotovljene storitve. Če pride do kakšnih nepravilnosti, se obvesti sprejemno službo, ta pa nato obvesti naročnika. Ko se vse napake odpravijo, se poda dokončen obračun vseh stroškov in izda račun za izvedeno storitev. Ko je faktura plačana, se storitev smatra za dokončno in se stvar zaključí.

4.5 STATIČNI MODEL POSTOPKA

Statična slika modela sistema je sestavljena iz naslednjih elementov:

→ Začetek diagrama. V tem elementu se generirajo transakcije.

→ Aktivnosti.

→ Konec diagrama je točka zaključka transakcije, v kateri se seštejejo podatki o transakciji s skupno statistiko simulacije.

Statični model postopka rezervacije prostora na GZS je narisano po podatkih, ki so opisani v točki 4.4.2 Opis poteka postopka. Za risanje je bila uporabljena tehnika razširjenega diagrama poteka. Po razdelkih organizacijskih enot je dobil tudi diagram »swimlane«.

Prikazan je na sliki št. 7 - Statični model AsIs postopka rezervacije prostora na GZS.

4.6 SLABOSTI OBSTOJEČEGA PROCESA

Kot primarni slabosti obstoječega procesa bi izvzel dve zadevi, in sicer, da se dogodka ne more prijaviti preko spletnih strani (ne obstaja on-line rezervacija) ter obstoječa gostinska ponudba. Na koncu sem sicer omenil še možno zavrnitev izdane fakture za izvedeno storitev, vendar bi lahko rekli, da se to zgodi malodane v vsakem podjetju, ki ima vsaj malo opraviti z izdajanjem in kasneje s plačilom računov.

Naročilnico je vselej potrebno izpolniti in oddati po navadni pošti, kar ponavadi traja od enega do dveh dni. Res je, da s podpisano in potrjeno naročilnico obstaja manjša možnost odpovedi naročnika, vendar bi se lahko v tem času preko spleta prijavil nov naročnik. Problem je tudi v tem, da se prostori lahko rezervirajo do 6 mesecev vnaprej, tako da je morebitni novi naročnik prisiljen iti drugam, v tem času pa bi lahko stari odpovedal. S tem se izgubljata predvsem čas in denar.

Druga zadeva se dotika ponudbe gostinskih storitev. Te se sicer ponudijo v sami naročilnici, vendar se mora stranka za to posebej dogovarjati in usklajevati s ponudnikom le-teh. Potrebno je veliko dogovarjanja in prilagajanja obeh strani, poleg tega pa je ponudba spisana samo v nekaj točkah in je dokaj skopa z obrazložitvijo. Ko je ponudba napisana s strani gostinca, jo ta najprej pošlje po elektronski pošti. Nato jo mora stranka potrditi z žigom in jo poslati nazaj v pisni obliki, kar ponovno predstavlja dodatno izgubo časa.

Naj omenim še morebitno zavrnitev računov. Če je bil kakšen račun zavrnen s strani finančno-računovodske službe, je le-ta »romal« nazaj na sprejemno službo. Ta je potem preverila uporabnika storitve in mu poslala opomin v zvezi s plačilom. Ko je uporabnik storitev poravnal, je sprejemna služba nato obvestila FRS, da je storitev poravnana, ta pa je nato zadevo vknjižila in tako postopek do konca zaključila. Postopek je bil popolnoma nepotreben, zato ga je bilo potrebno spremeniti in poenostaviti.

Kot bomo videli v prenovljenem postopku, smo zgoraj omenjene postopke preuredili in predvsem poenostavili tako, da so tako uporabniku storitev kot izvajalcu le-te čimbolj prijazni in enostavni za uporabo.

Tabela 2: Dinamični model AsIs postopka rezervacije prostora na GZS

Elapsed Time (Days)

65,27

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
1000	10,44	5,06	5,37	0,02	4,76	0,59	9,84

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Gostinske storitve	1000	4,80	0,04	4,76	1,10	0,00	3,66	1,14
Računovodstvo	1000	8,89	5,03	3,86	0,02	3,25	0,59	8,30
recepcija	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	<0,01	<0,01
Sprejemna pisarna	1000	0,36	<0,01	0,36	0,00	0,36	<0,01	0,36
Tehnična služba	1000	1,65	0,03	1,61	<0,01	1,50	0,11	1,54

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Process1	1000	10,44	5,06	5,37	0,02	4,76	0,59	9,84

Vir: Lasten (2009)

V zgornji tabeli vidimo, da je povprečen čas trajanja celotnega postopka najema 10,44 dni. Od tega zavzemata povprečno delo in čakanje dobrih 5 dni. Če pogledamo nekoliko podrobneje, lahko vidimo, da največ časa porabijo v računovodstvu (skoraj 9 dni) in pri gostinskih storitvah (skoraj 5 dni).

Razlog je predvsem v izdajanju in čakanju na izdane fakture. Medtem ko za samo pripravo računa porabita ti dve "službi" neznatno količino časa (za vpis v aplikacijo in izstavitve fakture potrebujejo približno od ene do dveh minut), se največ časa porabi v fazah:

- pošiljanje/prejem fakture,
- plačilo s strani naročnika,
- pošiljanje plačane fakture s strani naročnika,
- potrditev finančno-računovodske službe, da je bila storitev plačana.

Tu zato nastane razlika, ki jo lahko opazimo na zgornji sliki.

Če bi nekako izključili čakanje na sam proces obdelave izdane fakture, bi lahko veliko časa prihranili v tem segmentu, vendar je to v praksi zelo težko izvedljivo zaradi same narave procesa. Čas od prve faze izdaje računa pa vse do plačila je namreč zelo težko določljiv, saj ne obstaja nobeno pravilo, kdaj je potrebno zadevo poravnati. V našem primeru je ta čas določen med dvema in osmimi dnevi.

Pri gostinskih storitvah pa bi stvar močno pospešili, če bi se le-te izvajale z izpolnjevanjem enostavne spletne aplikacije, ki bi bila že vpeta v obstoječ obrazec pri samem naročanju storitev.

Zato bomo obstoječi proces AsIs poizkusili izboljšati z nekaterimi spremembami v samem poslovanju in potem izboljšave prikazali na novem, izboljšanem modelu ToBe.

5 MODEL PRENOVLJENEGA POSTOPKA – ToBe

5.1 RAZLOGI ZA PRENOVO POSTOPKA

Z analizo postopka As-Is smo ugotovili, da je kljub delni uporabi informacijske tehnologije, ki omogoča in dovoljuje večjo uporabnost in višjo izkoriščenost, veliko identičnih podatkov potrebno vedno znova vnašati v različne aplikacije. S ponavljanjem teh opravil se dviguje število napačnih vnosov, kar je zelo moteče pri izvajanju naknadnih kontrol in analiz. Napačno vneseni podatki povzročijo zmedo in veliko dodatnega dela zaradi iskanja pravih podatkov in njihovega usklajevanja ter popravljanja. Prav tako je delo v različnih aplikacijah zaradi neprestane menjave programskih oken zamudno in pri mnogih sodelavcih, ki se zavedajo zmožnosti informacijske tehnologije, povzroča občutek nelagodja in negativno vpliva na delovno motiviranost.

Iz tega razloga je potrebno zagotoviti aplikativno rešitev, ki bi pokrivala vse potrebe po evidentiranju vseh dokumentov in postopkov na enostaven in hiter način ob zagotavljanju izpolnjevanja vseh postopkovnih zahtev.

Za ta namen bi bilo potrebno poiskati rešitev, ki bi vsem vpletenim v proces izvajanja omogočila evidentiranje vseh postopkov in dokumentov v eno vnosno okno. V enotno vnosno okno bi bilo potrebno združiti vse do sedaj uporabljane aplikacije in hkrati ponuditi na istem mestu tudi vse potrebne informacije in usluge za zunanjega uporabnika.

To bi omogočila prenova postopka s kompleksnejšo uporabo tehnologije. Sam bi se odločil za skoraj popolno avtomatizacijo postopka, saj bi tako razbremenili sprejemno pisarno, ki bi se preusmerila na pomembnejša delovna opravila.

5.2 OPIS PRENOVE

On-line prijavnica

Prenovo bi začeli s preprosto on-line prijavnico. Problem zdajšnjega postopka bi močno poenostavili z naročanjem vseh uslug z izpolnitvijo spletnega obrazca, ki bi vseboval vse elemente, ki so potrebni za prijavo nekega dogodka na GZS.

Postopek bi se začel tako, da uporabnik preko spletnih strani gostitelja (ki predhodno izdela in aktivira elektronsko prijavnico na spletu) vstopi na aplikacijo (seveda z omejenimi pravicami) za rezervacijo prostora oz. dvorane, ki bi jo želel imeti. V prijavnici bi bile poleg samih razpoložljivih kapacitet dodane še informacije o prostih parkirnih mestih, poseben del o tehnični opre, ki jo uporabnik potrebuje in morebitna tehnična pomoč. Na koncu bi si uporabnik ogledal še seznam gostinskih uslug, ki jih nudi gostitelj oz. ponudnik, ter si označil željeno ponudbo, ki bi bila objavljena in osvežena na dnevni bazi (npr. vsak dan posebej oblikovani meniji).

Kot bomo videli v nadaljevanju, bi se z uvedbo možnosti spletne prijave močno skrajšal čas, ki je za to potreben v tem trenutku.

Gostinske storitve

Pri gostinskih storitvah bi stvar močno pospešili, če bi se le-te izvajale z izpolnjevanjem enostavne spletne aplikacije, ki bi bila že vpeta v obstoječ obrazec pri samem naročanju storitev. Vodja gostinske službe bi imel dostop in vpogled v aplikacijo. Tako bi lahko vnaprej vedel, kaj so naročnikove želje pri sami pogostitvi.

Ponudbo bi vseeno nekako omejili na izbiro menijev, da se izognemo sprotnemu spreminjanju le-teh in ugajanju strankam (pogosto se dogaja v praksi). Vendar bi se vseeno pustila majhna možnost, da se uporabnik oz. naročnik, ki izbira med različnimi predhodno sestavljenimi meniji (npr. klasični, poslovni ali svečani), na samem dogodku odloči za spremembo v izjemnih razmerah (npr. če je stranka vegeterijanec). Tako bi imela gostinska služba dovolj časa vnaprej pripraviti zahtevano hrano (razen sveže, ki se pripravlja tik pred dogodkom, npr. če naročnik želi kosilo v restavraciji), s čimer bi prihranili veliko časa ter olajšali delo zaposlenim v gostinski službi.

Računovodske storitve

Kot smo že omenili zgoraj, je razlog velike porabe časa (vidno na simulaciji zgoraj) predvsem v izdajanju in čakanju na izdane fakture. Medtem ko za samo pripravo računa porabita ti dve "službi" neznatno količino časa, se največ časa porabi pri čakanju, da naročnik plača uporabljeno storitev.

Vendar se v ta del ne bomo spuščali oz. ga poizkusili prenavljati, ker je vmes prisoten "človeški faktor", ki pa je, kot vemo, nepredvidljiv in kot tak tudi težko določljiv. Če se nekdo odloči, da bo plačal račun v dveh dneh, nekdo pa v osmih, je tu prisoten faktor "ali-ali". Torej je dejansko vse odvisno od vsakega posameznika posebej, na kakšen način in v kolikšnem času bo zadevo opravil. Računovodske storitve pa je pomembno omeniti ravno zaradi tega, ker na prenovljenem postopku časovno močno izstopajo od preostalih segmentov.

5.3 OPIS PRENOVLJENEGA POSTOPKA

Da bi se organiziral dogodek, je potrebno, da zunanja stranka izpolni spletno oz. on-line naročilnico, ki bi jo dobila na spletnih straneh GZS oz. na podportalu PKC (Poslovno-konferenčni center). Naročilnica oz. obrazec bi morala biti na čimbolj vidnem mestu ter imeti omogočen enostaven dostop do aplikacije. Stranka izpolni naročilnico in jo po potrebi potrdi z elektronskim podpisom podjetja (to bi se izvajalo, npr. če bi zbornica kot pravna oseba zaradi zavarovanja plačila uvedla lastno spletno potrdilo). Sprejemna služba na PKC bi imela vpogled v aplikacijo in tako imela evidenco o prostih mestih za notranje naročnike. V on-line naročilnici bi bile opredeljene vse želje in zahteve naročnika. Tako bi lahko le-ta vpisal število udeležencev, izbral tehnično opremo, ki jo potrebuje, rezerviral parkirna mesta ter

izbral gostinske storitve. Te bi se vključile v kompletno ponudbo (npr. izdelava posebnih menijev za določene dogodke – klasični, svečani, poslovni itd.). S tem bi skrajšali čas in poenostavili postopek za samo stranko.

Tehniki, ki pripravijo vso potrebno opremo za sam dogodek, bi imeli vpogled v aplikacijo tako, da lahko predhodno pripravijo načrt opremljanja prostora, ki je bil rezerviran. V samo spletno aplikacijo bi se vnesle vse potrebne informacije o opremi, aktivnostih, obvestilih, morebitnih spremembah itd. S tem bi lahko dinamično spremljali proces izvajanja pred, med in po sami izvedbi dogodka.

Recepcija hiše, ki ima predvsem »usmerjevalno« nalogo v hiši, ni bila spreminjana v prenovljenem postopku, saj le-ta zajema predvsem informativni in usmerjevalni del postopka, obvešča o morebitnih spremembah lokacije ter skrbi za dostop do rezerviranih parkirnih prostorov.

Gostinske storitve bi se ponudile kot »paket« storitev. Tu je bila prenova postopka najbolj opazna. Z izdelavo in možnostjo izbire uslug preko spleta, bi se le-te izvajale kot kompletna ponudba (npr. izdelava posebnih menijev za določene dogodke – svečani, poslovni itd.). S tem bi močno skrajšali čas in poenostavili postopek za samo stranko, saj bi se ta lahko takoj odločila ali naj vzame gostinske storitve ali ne. Tako bi se lahko celotna rezervacija potrdila že na samem začetku procesa. S tem bi se zelo poenostavilo delo tudi za računovodstvo, ki bi lahko vnaprej pripravilo fakture za izvedbo dogodka ter tudi tako prihranilo na času. Torej bi delovali nekako po načelu ponudbe »vse na enem mestu«.

Tudi finančno-računovodska služba bi imela vpogled v aplikacijo tako, da bi lahko na osnovi te izdelala in nato takoj izdala račun za opravljene storitve. Obveščanje sprejemne službe glede obračuna vseh stroškov in izdanih računov za izvedeno storitev bi se odpravilo z enostavnim obkljukanjem v aplikaciji, ki bi bila vidna sprejemni pisarni. Tako bi se v primeru plačane fakture storitev smatrala za dokončno in bi se s tem celoten postopek zaključil.

5.4 STATIČNI MODEL PRENOVLJENEGA POSTOPKA

Na spodnji sliki št. 8 vidimo statični model ToBe postopka rezervacije prostora na GZS.

5.5 DINAMIČNO MODELIRANJE PRENOVLJENEGA POSTOPKA

Tabela 3: Dinamični podatki o trajanju posamezne aktivnosti (ToBe)

Elapsed Time (Days)

59,02

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
1000	5,98	5,08	0,90	0,03	0,22	0,65	5,33

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Gostinske storitve	1000	0,19	0,03	0,16	0,02	0,00	0,14	0,05
On-line rezervacija	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Računovodstvo	1000	5,79	5,03	0,76	0,02	0,09	0,64	5,15
Recepcija	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	<0,01	<0,01
Sprejemna pisarna	1000	0,06	<0,01	0,06	0,00	0,05	<0,01	0,05
Tehnična služba	1000	0,24	0,04	0,20	<0,01	0,08	0,12	0,12

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Process1	1000	5,98	5,08	0,90	0,03	0,22	0,65	5,33

Vir: Lasten (2009)

Na zgornji tabeli opazimo, da pri prenovljenem procesu (ToBe) povprečen čas trajanja celotnega postopka za 1000 opravljenih transakcij zajema 5,98 dni. Od tega zavzema povprečno delo dobrih 5 dni, povprečen čas čakanja pa se je močno zmanjšal, in sicer iz prvotnih 5,37 dni na samo 0,9 dneva oz. na manj kot 1 dan. Tudi tukaj ponovno vidimo, da največ časa porabijo v računovodstvu (5,79 dni), medtem ko se je čas pri gostinskih storitvah močno skrajšal (0,19 dneva).

5.6 ANALIZA REZULTATOV PRENOVE

Vodilo pri prenovi procesa je bilo povečati učinkovitost, skrajšati čas, potreben za izvedbo postopka, zmanjšati število napak ter povečati zadovoljstvo strank.

Analizo poslovnega procesa sem opravil na podlagi simulacij. S simulacijami lahko modeliramo celoten proces, število aktivnosti, trajanje posameznih aktivnosti, število dogodkov, odstotek pri posamezni odločitvi itd. Za izvedbo simulacije sem uporabil programsko orodje iGrafx Process 2007. Z izvedbo simulacije sem pridobil potrebna statistična poročila, ki mi bodo služila kot temelj te analize.

Tabela 4: Primerjava rezultatov simulacij za obstoječe in prenovljene procese

Organizacija dogodkov na GZS			
Spremenljivka	Obstoječi proces	Prenovljeni proces	Razlika
Povprečni cikel	10,44 dni	5,98 dni	- 4,46
Povprečna obdelava	5,06 dni	5,08 dni	0,02
Povprečno čakanje	5,37 dni	0,90 dni	- 4,47
Delež povprečnega čakanja v povprečnem ciklu	51,44 %	15,05 %	- 36,39 %

Vir: Priloga 1, Priloga 2

Iz rezultatov v tabeli 3 je razvidno, da so se povprečni časi izvedbe (razen pri obdelavi) zmanjšali. S simulacijo sem želel pokazati razliko, ki bi jo povzročila uvedba postopka rezervacije preko spleta skupaj z gostinskimi storitvami. Kot vidimo v tabeli zgoraj, se je povprečni cikel obstoječega procesa skoraj razpolovil. Tako za 1000 obravnavanih transakcij potrebujemo v obstoječem procesu povprečno 10,44 dni, medtem ko bi s prenovljenim procesom potrebovali le še 5,98 dni. To pomeni, da bi se z uvedbo **on-line** rezervacije celoten postopek skrajšal za kar 4,46 dni. Povprečna obdelava se je pri prenovljenem procesu malenkostno povišala, vendar le za 0,02 dneva.

Povprečno čakanje v obstoječem procesu traja 5,37 dni, s prenovljenim procesom pa bi se zmanjšalo na manj kot 1 dan. Tudi delež povprečnega čakanja v povprečnem ciklu se je zmanjšal za skoraj 37 %. Če bi lahko spremenili še sistem pošiljanja in plačevanja faktur v računovodstvu, bi se lahko povprečni časi še dodatno zmanjšali, vendar žal različne okoliščine, ki smo jih omenili zgoraj in so ponavadi prisotne (predvsem človeški faktor), ne dopuščajo še boljšega rezultata.

Vse spremembe so ocenjene kot zelo smiselne in nujno potrebne. Simulacija dokazuje, da so ideje upravičene, zato lahko na podlagi zgoraj dobljenih rezultatov potrdimo našo hipotezo, da je prenova postopka organiziranja dogodkov na GZS upravičena in da bi bilo smotno uvesti prenovljen postopek v prakso.

Na koncu naj še dodamo, da lahko v opisu prenovljenega postopka vidimo opazno zmanjšanje delovnih aktivnosti, kar gre predvsem na račun pravilne in medsebojno povezane rabe sodobnih informacijskih tehnologij. Ob uvajanju informacijske tehnologije (on-line naročilnica) lahko avtomatiziramo posamezne delovne aktivnosti in znižamo možnosti človeške napake na minimum. Ob reorganizaciji lahko izvedemo tudi potrebne kadrovske spremembe. Vse naštetje razlike pa je mogoče zaslediti tudi s primerjavo obeh statičnih diagramskih modelov.

6 ZAKLJUČEK

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je poslovno okolje začelo spreminjati s silovito naglico. Vse hitreje spreminjajoče se okolje, vse večja konkurenca in spremembe na tehnološkem področju zahtevajo od organizacij neprestana prilagajanja ter izpopolnjevanje poslovanja. Ena izmed vidnejših teorij in metodologij postopne prenove in nenehnega izboljševanja poslovnih procesov je prenova poslovnih procesov. Prenova poslovanja je zahteven in dolgotrajen projekt. Prenova poslovnih procesov obsega tako analizo obstoječega stanja kot tudi izvajanje in opazovanje izvajanja procesa ter njegovo korekcijo. Prenova poslovnih procesov ne pomeni popravljanja obstoječega stanja, temveč ustvarjanje novega.

Procesni pogled na poslovanje podjetja kot osnova bodočih oblik organiziranosti je v zadnjem času v središču pozornosti. Procesni pristop poudarja usmeritev v poslovne procese. Za uspešnost prenove je poleg procesnega vidika nujno vključiti tudi strukturni, tehnološki, kadrovski, finančni in kulturni vidik.

Vplivom mednarodnega okolja in stalnim pritiskom k racionalizaciji poslovanja, predvsem po spremembi Zakona o zbornicah, kjer je iz obveznega članstva nastalo prostovoljno, se ni izognila niti Gospodarska zbornica Slovenije. Od spremembe zakona, ko se je število zaposlenih skoraj prepolovilo, ter nenehnega spreminjanja zahtev zbornice do svojih zaposlenih in uporabnikov njenih storitev je potrebno delovne procese neprenehoma posodablјati in prilagajati zahtevam trga. Pred uvedbo novega zakona so bila v zbornici opravila zelo zahtevna in nevhvaležna zaradi že kar pregovorne togosti same organizacije, po uvedbi prostovoljnega članstva pa so se vsi procesi usmerili predvsem v tržno naravnano zbornico in kot tako veliko bolj učinkovito glede na prejšnje stanje (veliko večja podpora članom organizacije).

V praktičnem delu diplomskega dela sem predstavil postopek organiziranja dogodkov na Gospodarski zbornici Slovenije pred in po prenovi. Z izbranim primerom sem pokazal, da je mogoče s prenovo doseči velike izboljšave. Pri prenovi poslovanja se nisem posvetil samo zmanjševanju časa, potrebnega za izvedbo postopka, temveč sem bil pozoren tudi na kadrovski vidik. Menim, da sem s prenovo dosegel bolj enakomerno porazdelitev obremenjenosti zaposlenih in zaradi večjega števila pregledov predvsem večjo učinkovitost dela. S primerno uporabo sodobnih informacijskih sistemov sem omogočil avtomatizacijo delovnih postopkov ob hitrejšem in zanesljivejšem zbiranju, obdelavi in prenašanju ključnih informacij in podatkov ter znižanju odstotka napak pri delu.

Z uporabo informacijske tehnologije in enostavnih simulacijskih metod sem uspel dokazati, da lahko v določenih primerih z nizkimi stroški in zelo majhnimi organizacijskimi spremembami uporabniku bistveno olajšamo oziramo skrajšamo nekatere nujne postopke. S tem je osnovna hipoteza, da s pravilno uporabo informacijsko - komunikacijske tehnologije lahko izboljšamo delovanje sistema, dokazana.

Menim, da so prav iz razloga večje prijaznosti do uporabnika, krajšanja čakalnih dob in predvsem racionalizacije poslovanja s proračunskimi sredstvi, prenove delovnih procesov obvezne in potrebne za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Uporaba simulacijskih metod pa je eden od možnih načinov za doseganje teh izidov. Primerna je predvsem zato, ker brez stroškov omogoča preizkušanje več različic do vzpostavitve primerne, optimalne rešitve.

Prenova poslovanja je zahteven, dolgotrajen in tvegan projekt, saj se na poti do želenega cilja pojavljajo razne težave, ki lahko projekt ogrozijo. Pomembno je, da pri takšnih projektih sodelujejo strokovnjaki, ki imajo natančno izdelano strategijo. Osnovni pogoj za izvedbo projekta je zainteresiranost vodstva za prenavo poslovanja in njihova popolna podpora projektni skupini.

LITERATURA

1. Attaran, Mohsen. Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. Information & Management. Elsevier B. V., 41, London, 2004.
2. Davenport, H. Thomas. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School, Boston, 1993.
3. Hammer Michael, Champy James. Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.
4. Harmon, Paul. Business Process Change: A Manager`s Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. Morgan Kaufmann, San Francisco, 2003.
5. Ivanko, Štefan. Razvoj in spreminjanje organizacije. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 1999.
6. Jackson Michael, Twaddle Graham. Business Process Implementation: Building Workflow Systems. Addison-Wesley, Harlow, 1997.
7. Jaklič, Jurij, Groznik, Aleš, Kovačič, Andrej. Towards E – Government: The role of Simulation Modeling. Simulation in industry. SCS, Delft, 2003, str. 257–262.
8. Kovačič, Andrej, Bosilj-Vukšič, Vesna. Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri. GV založba, Ljubljana, 2005.
9. Kovačič, Andrej, Peček, Bojan. Prenova in informatizacija delovnih procesov. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
10. Kovačič, Andrej, Vintar, Mirko. Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov. DZS, Ljubljana, 1994.
11. Kovačič, A. Želja po izboljšavah se lahko uresniči. URL=«<http://www.revijakapital.com/kapital/infotehnologije.php?idclanka=788>«, 15. 2. 2008.
12. Leavitt, H. J. Allied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. Handbook of Organizations. Rand McNally, Chicago, 1965.
13. Leben, Anamarija. Modeliranje delovnih procesov pri uvajanju sistemov za upravljanje delovnih procesov. Uporabna informatika, Ljubljana, 1997, št. 4, str. 24–31.
14. Lipičnik, Bogdan. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
15. Lipičnik, Bogdan, Mežnar, Drago. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
16. Mesner - Andolšek, Dana. Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.
17. Miller, M. Lawrence et al.: Whole System Architecture: Beyond Reengineering: A Guidebook For Designing Work Processes And Human Systems For High Performance Capabilities. Miller Howard Consulting Group, Atlanta, 1994.
18. Oakland, S. John. Total Organizational Excellence: Achieving world-class performance. Biddles, Oxford, 1999.

19. Pečar, Z. Model ocenjevanja uspešnosti delovnih procesov v javni upravi z uporabo nekaterih metod umetne inteligence. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, 2002, str. 19, 20, 23.
20. Peček, B. Diskretne simulacije upravnih postopkov. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2008, str. 23–24.
21. Popovič, Aleš, Kovačič, Andrej, Indihar Štemberger, Mojca. Modeliranje in simulacija poslovnih procesov v praksi. Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2003, Portorož. Slovensko društvo informatika, Ljubljana 2003, str. 101–106.
22. Treven, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.

VIRI

1. Uradni List Republike Slovenije. Zakon o Gospodarski zbornici Slovenije (Uradni list RS, št. 14/90 in 19/00). URL: http://www.gzs.si/slo/o_gzs/pravni_temelji_delovanja/zakon_o_gzs/73. 29. 3. 1990.
2. Uradni List Republike Slovenije. Zakon o gospodarskih zbornicah (ZGZ) (Ur. l. RS, št. 60/2006). URL: http://www.uradni_list.si/1/objava.jsp?urlid=200660&stevilka=2537. 20. 7. 2006.
3. Gospodarska zbornica Slovenije. Statut Gospodarske zbornice Slovenije. URL: http://www.gzs.si/slo/o_gzs/pravni_temelji_delovanja/statut_gzs. 6. 11. 2007
4. Gospodarska zbornica Slovenije. Poslovno-konferenčni center GZS. URL: http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovno_konferencni_center_gzs. 23. 10. 2008.
5. Gospodarska zbornica Slovenije. Poslovno-konferenčni center GZS. URL: <http://intranet/aplikacije/rezervacije/>

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov.....	10
Slika 2: Razširjen Leavittov diamant	12
Slika 3: Generična hierarhija procesov	15
Slika 4: Sistem simulacij	21
Slika 5: Aplikacija za rezervacijo prostora na GZS.....	25
Slika 6: Rezervacija prostora – podroben opis.....	26
Slika 7: Statični model AsIs postopka rezervacije prostora na GZS.....	28
Slika 8: Statični model ToBe postopka rezervacije prostora na GZS.....	35
Tabela 1: Orodja za procesno modeliranje po modelirnih tehnikah	18
Tabela 2: Dinamični model AsIs postopka rezervacije prostora na GZS.....	30
Tabela 3: Dinamični podatki o trajanju posamezne aktivnosti (ToBe).....	36
Tabela 4: Primerjava rezultatov simulacij za obstoječe in prenovljene procese	37

SEZNAM KRATIC

ASIS	kot je
BPR	(ang. Business Process Reengineering)
DTP	diagram toka podatkov
EEPC	(ang. Extended Event-driven Process Chain)
ERP	(ang. Enterprise Resource Planning)
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
IDEFO	(ang. Integration Definition for Function Modeling)
JIT	(ang. Just in time)
PKC	Poslovno – konferenčni center
TQM	(ang. Total Quality Management)
TOBE	kot naj bo

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

business process reengineering – prenova poslovnih procesov
business renovation – prenova poslovanja
process inovation – inovacija procesov
extended event-driven process chain – razširjeni diagram poslovnih procesov
whole system architecture – arhitektura celotnega sistema
process reengineering – prenova procesov
just in time – ravno ob pravem času
flowchart – diagram poteka
enterprise resource planning – sistemi celovitih rešitev
total quality managment – celovito obvladovanje kakovosti
integration definition for function modeling – metoda analiziranja in načrtovanja procesov

PRILOGE

PRILOGA 1: Rezultati simulacij obstoječega (AsIS) postopka organiziranja dogodkov na Gospodarski zbornici slovenije s strani Poslovno-konferenčnega centra

Elapsed Time (Days)

65,27

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
1000	10,44	5,06	5,37	0,02	4,76	0,59	9,84

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Gostinske storitve	1000	4,80	0,04	4,76	1,10	0,00	3,66	1,14
Računovodstvo	1000	8,89	5,03	3,86	0,02	3,25	0,59	8,30
recepција	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	<0,01	<0,01
Sprejemna pisama	1000	0,36	<0,01	0,36	0,00	0,36	<0,01	0,36
Tehnična služba	1000	1,65	0,03	1,61	<0,01	1,50	0,11	1,54

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Process1	1000	10,44	5,06	5,37	0,02	4,76	0,59	9,84

Activity Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Sprejemna pisama - potrditev rezervacije	4000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Gostinske storitve - potrditev menija s strani naročnika	2042	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gostinske storitve - priprava menija	2042	0,04	0,01	0,03	0,00	0,00	0,03	0,01
Sprejemna pisama - izvedba dogodka	2000	1,54	0,00	1,54	0,00	1,54	0,00	1,54
Sprejemna pisama -	2000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
recepција - prosto/zasedeno	1999	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
recepција - napotitev na parkirno mesto	1999	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Sprejemna pisama - prosto zasedeno	1429	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
Gostinske storitve - dodatne gostinske storitve	1429	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sprejemna pisama - izbira prostora	1429	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Gostinske storitve - poprditev najema gostinskih uslug	1000	1,45	<0,01	1,45	0,36	0,00	1,09	0,36
Gostinske storitve - postrežba hrane in pijače	1000	1,65	<0,01	1,64	0,37	0,00	1,27	0,38
Gostinske storitve - pospravljanje	1000	1,61	0,01	1,60	0,37	0,00	1,23	0,38
Računovodstvo - priprava računa	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	<0,01	<0,01
Računovodstvo - pošiljanje računa	1000	3,27	0,02	3,25	0,00	3,25	0,00	3,27
Računovodstvo - prejem in potrditev plačane fakture	1000	0,61	0,01	0,60	0,02	0,00	0,59	0,03
Računovodstvo - konec	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Računovodstvo - plačilo s strani najemnika	1000	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
Računovodstvo - obvestilo o plačanem računu	1000	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
recepција - sprejem strank	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	<0,01	<0,01
recepција - parkiranje stranke	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
recepција - napotitev v dvorano	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
recepција - dodatne informacije	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
recepција - prostor rezerviran	1000	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
Sprejemna pisama - Start	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sprejemna pisama - vpis rezervacije v aplikacijo	1000	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
Sprejemna pisama - potreben parkirni prostor	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tehnična služba - priprava dvorane	1000	0,09	0,02	0,07	<0,01	0,00	0,07	0,02
Tehnična služba - priprava tehnične opreme	1000	0,03	0,01	0,02	0,00	0,00	0,02	0,01
Tehnična služba - potrebna dodatna oprema	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tehnična služba - priprava rezerviranih parkirnih prostorov	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	<0,01	<0,01
Tehnična služba - potrditev o pripravljenosti tehnične službe	1000	1,53	0,00	1,53	0,00	1,53	0,00	1,53
Tehnična služba - potrebna stalna prisotnost tehnika	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tehnična služba -	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gostinske storitve - dokončna oblika menija	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Gostinske storitve - izstava fakture	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Sprejemna pisama - vpis rezervacije parkirnih mest	700	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Sprejemna pisama - potrditev rezervacije parkirnega prostora	700	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
Tehnična služba - prisoten tehnik	500	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
recepција - dodatno informiranje stranke	500	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Tehnična služba - priprava dodatne opreme	300	0,07	<0,01	0,06	0,00	0,00	0,06	<0,01

PRILOGA 2: Rezultati simulacij prenovljenega (ToBe) postopka organiziranja dogodkov na Gospodarski zbornici slovenije s strani Poslovno-konferenčnega centra

Elapsed Time (Days)

59,02

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
1000	5,98	5,08	0,90	0,03	0,22	0,65	5,33

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Gostinske storitve	1000	0,19	0,03	0,16	0,02	0,00	0,14	0,05
On-line rezervacija	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Računovodstvo	1000	5,79	5,03	0,76	0,02	0,09	0,64	5,15
Recepcija	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	<0,01	<0,01
Sprejemna pisarna	1000	0,06	<0,01	0,06	0,00	0,05	<0,01	0,05
Tehnična služba	1000	0,24	0,04	0,20	<0,01	0,08	0,12	0,12

Transaction Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Process1	1000	5,98	5,08	0,90	0,03	0,22	0,65	5,33

Activity Statistics (Days)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Sprejemna pisarna - potrditev celotne rezervacije	4000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Sprejemna pisarna - izvedba dogodka	2000	0,16	0,00	0,16	0,00	0,16	0,00	0,16
Recepcija - prosto/zasedeno	1999	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepcija - napotitev na parkirno mesto	1999	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
On-line rezervacija - prosto zasedeno	1429	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
On-line rezervacija - izbira prostora	1429	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Gostinske storitve - izstava fakture	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Gostinske storitve - postrežba hrane in pijače	1000	0,05	<0,01	0,04	<0,01	0,00	0,04	0,01
Gostinske storitve - pospravljanje	1000	0,06	0,01	0,05	<0,01	0,00	0,05	0,02
Gostinske storitve -	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Računovodstvo - priprava računa	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	<0,01	<0,01
Računovodstvo - pošiljanje računa	1000	0,14	0,02	0,12	0,00	0,12	0,00	0,14
Računovodstvo - prejem, potrditev in obvestilo o plačani fakturi	1000	0,67	0,01	0,66	0,02	0,00	0,64	0,03
Računovodstvo - konec	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Računovodstvo - plačilo s strani najemika	1000	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
Recepcija - sprejem strank	1000	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01
Recepcija - parkiranje stranke	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
Recepcija - napotitev v dvorano	1000	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
Recepcija - dodatne informacije	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepcija - prostor rezerviran	1000	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
On-line rezervacija - Start	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
On-line rezervacija - potreben parkirni prostor	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
On-line rezervacija -	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
On-line rezervacija - izbira tehnične in dodatne opreme ter potrebna prisotnost dodatnega tehnika	1000	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
On-line rezervacija -	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
On-line rezervacija - izbira gostinskih in dodatnih uslug ter menija	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tehnična služba - priprava dvorane	1000	0,09	0,02	0,07	<0,01	0,00	0,07	0,02
Tehnična služba - priprava tehnične opreme	1000	0,04	0,01	0,03	0,00	0,00	0,03	0,01
Tehnična služba - priprava dodatne opreme	1000	0,03	<0,01	0,03	0,00	0,00	0,03	<0,01
Tehnična služba - potrditev o pripravljenosti tehnične službe	1000	0,10	0,00	0,10	0,00	0,10	0,00	0,10
Tehnična služba -	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tehnična služba -	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gostinske storitve - priprava menija	1000	0,04	0,01	0,03	<0,01	0,00	0,03	0,01
Gostinske storitve - dokončna oblika menija	1000	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01
On-line rezervacija - potrditev gostinskih in dodatnih uslug ter menija	900	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tehnična služba - priprava rezerviranih parkirnih prostorov	700	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
On-line rezervacija - potrditev rezervacije parkirnega prostora	700	<0,01	<0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,01
Gostinske storitve - potrditev najema gostinskih uslug	500	0,03	<0,01	0,03	<0,01	0,00	0,02	<0,01
Recepcija - dodatno informiranje stranke	500	<0,01	<0,01	<0,01	0,00	0,00	<0,01	<0,01

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Spodaj podpisani Željko Jokić, sem avtor diplomskega dela z naslovom Prenova postopka – organiziranje dogodkov na Gospodarski zbornici Slovenije s strani Poslovno – konferenčnega centra, ki sem ga napisal pod mentorstvom višjega predavatelja dr. Bojana Pečka in se strinjam z objavo diplomskega dela na spletnih straneh fakultete.

Podpis: _____ Ljubljana, _____

Delo je lektoriral/a: Emanuela Malačič Kladnik