

# PRENOVA PROCESA ODLOČANJA V PODJETJU X

**Avtorica: Katja Vasilič**

Visoka šola za poslovne vede, Management in informatika (2. stopnja)

## Povzetek

*Menedžment poslovnih procesov predstavlja proces v organizaciji, katera omogoči vpeljavo sprememb v delovne in poslovne procese. Organizacije se dnevno srečujejo z izzivi, kateri se pojavijo na trgu, posledično mora organizacija uvesti spremembe skozi različne pristope. Preden se lotijo sprememb je potrebno zbrati vse informacije in preveriti možne variante, katere bi omogočile napredovanje in uresničitev zadanih ciljev. Organizacijske aktivnosti vplivajo na dodane vrednosti. Pri vpeljavi sprememb vpliva se mora dodana vrednost povečati. Posledično se povečuje zadovoljstvo potrošnikov, v kolikor so implementirane spremembe osredotočene na njihovo korist. Pri implementaciji sprememb se upoštevajo vsi dejavniki delovnega procesa in možni vplivi sprememb na zaposlene. Metodologija, katera je uporabljena tekom raziskave, je opazovanje, pisno zbiranje podatkov in analiziranje dokumentov podjetja X. Uporabljeni sta bili metoda TAD in tehnika ARIS za tabelarni in grafični prikaz aktivnosti skozi proces odločanja pred implementacijo sprememb (AS-IS) in po implementaciji sprememb (TO-BE). S tem je omogočen prikaz časovnega in stroškovnega vložka v posamezno aktivnost. Rezultati so pokazali, da je za razvoj organizacije pomembno vpeljati spremembe na vseh procesih, saj s tem dosežejo večjo učinkovitost, konkurenčnosti na trgu, s poudarkom na dodane vrednosti posameznega procesa. Rezultati so za podjetje X pokazali, da z implementacijo ustreznih sprememb v procesu odločanja lahko zmanjšajo časovni in stroškovni vložek v določene aktivnosti in s tem dosežejo, da se zaposlenim omogoči več časa za opravljanje zadanih nalog, stroški se zmanjšajo za 30,5 % na letni osnovi.*

*Ključne besede: menedžment poslovnih procesov, pristopi, implementacija sprememb, proces odločanja*

## Uvod

Odločanje je del vsakega od nas, je del našega vedenja, na podlagi naših lastnih kriterijev izberemo možnost, katera nam bo najbolj ustrezala. Dandanes se posameznik težje odloča med različnimi možnostmi, katero pot izbrati in kako nadaljevati z določitvami, ko jih enkrat sprejmemo. V organizacij deluje proces odločanja na podoben način. Za določeno situacijo zberemo vse informacije, pretehtamo vse alternative in izberemo pot, katera organizaciji doprinese učinkovitost, konkurenčnost na trgu, rezultate in posledično prinaša organizaciji dobiček. V vsaki organizaciji se – ne glede ali je velika ali majhna – srečajo s procesi odločanja, katere je možno izboljšati za boljše delovanje organizacije.

V podjetju X se je pojavil problem pri procesu odločanja, katerega je mogoče izboljšati in kateri bo podjetju omogočal hitrejši in direktno obravnavanje situacij – umik določenih komunikacijskih ovir. Podjetje X je majhno podjetje, katero je na trgu manj kot desetletje in se

ukvarjajo s cestnim prevozom potnikov. V podjetju se pojavlja problem pri reševanju rezervacij prevozov, pripravljanju ponudb na povpraševanje potnikov z časovnim zamikom, kar onemogoči pravočasno pripravo in organizacijo prevozov z razpoložljivimi sredstvi. Njihov začetni sistem se je začel z uporabo papirja in kalkulatorja, nato so vpeljali sistem s pomočjo orodja Microsoft Excel in preko funkcij olajšali delo, ampak ga je še vedno mogoče izpopolniti. S tem si lahko podjetje X omogoči večjo konkurenčnost in uspešnost na trgu. Zaposleni pri svojem opravljanju nalog čutijo velik pritisk, napetost in iz dneva v dan več stresa. Zaradi vseh ovir, katere predstavlja proces zaposleni težko izpolnijo vse naloge v določenem časovnem okvirju, pojavlja se veliko podaljšanj delovnika.

Skozi prispevek bodo uporabljene kvalitativne metode raziskovanja, in sicer: postavitve v vlogo opazovalca, opazovanje z udeležbo/sodelovanjem, pisno zbiranje podatkov in analiziranje dokumentov podjetja X. Za prikaz implementacije sprememb v procesu odločanja sta uporabljeni metoda TAD in tehnika ARIS za tabelarni in grafični prikaz aktivnosti pred vpeljavo sprememb (AS-IS) in po vpeljavi sprememb (TO-BE).

Na podlagi podanega lahko razberemo, da je namen prispevka narediti prenovo odločitvenega procesa, katero bi podjetju X omogočilo učinkovitejšo obravnavo situacij in omogočiti zaposlenim enostavnejše in hitrejše opravljanje zadanih nalog.

Cilji prispevka so:

- Preučiti dosedanj proces odločanja pri obravnavanju situacij – podanih nalog zaposlenih.
- Opredeliti probleme v procesu odločanja, s katerimi se spoprijemajo zaposleni.
- Ugotoviti možne izboljšave v procesu odločanja, katere bi omogočile večjo učinkovitost podjetju X.
- Ustvariti predlog za izboljšanje proces odločanja, z upoštevanjem rešitev problemov v predhodnem procesu odločanja.
- Omogočiti podjetju X proces odločanja, kateri bi prinesel večjo konkurenčnost in uspešnost na trgu dela.

Raziskovalna vprašanja prispevka so:

- Kateri problemi, napake se pojavljajo v procesu odločanja in zakaj pride do le-teh?
- Kateri so problemi, s katerimi se zaposleni podjetja X soočajo in kako to vpliva na njihovo opravljanje dela?
- Katere so možne izboljšave v procesu odločanja?
- Kaj z uvedbo sprememb v procesu odločanja dosežemo?

Skozi raziskavo se bodo pojavile določene omejitve, saj s podjetjem X ne sodelujem že nekaj let in nisem seznanjena z trenutnim poslovanjem podjetja X. Podjetje X je že preden sem zapustila svoje delovno mesto želelo uvesti določene spremembe, ne samo pri procesu odločanja, ampak tudi pri drugih procesih dela, zaradi ponavljajočih problemov.

## **Menedžment poslovnih procesov**

Harmon (2007) je opredelil menedžment procesov kot disciplino upravljanja, katera je osredotočena na izboljševanje učinkovitosti organizacije z upravljanjem njenih poslovnih procesov. Menedžment poslovnih procesov je širši pojem, kateri zajema več kot samo uporabljene programske opreme in izvedbe prenove poslovnih procesov, hkrati predstavlja integralni del upravljanja v organizacijah in se tudi ne osredotoča zgolj na modeliranje, ampak prav tako na razvoj, uvedbo in izvajanje poslovnih procesov. Medtem se Jeston in Nelis (2008) osredotočita na opredelitev menedžmenta poslovnih procesov kot doseganje ciljev organizacije skozi izboljševanje, upravljanje in nadzorovanje ključnih poslovnih procesov.

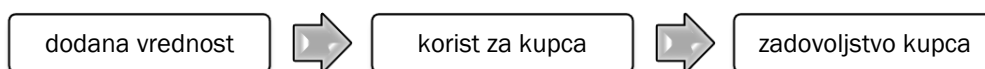
Menedžment poslovnih procesov, kot je poznan danes, predstavlja pristop k prenovi poslovanja, kateri je izredno povezan z razvojem informacijske tehnologije. Predstavlja osnovne temelje, kateri omogočajo uspešno procesno organiziranost organizacij, prenavljanje poslovnih procesov zahteva tovrstno informatizacijo poslovanja, ki je sposobna obravnavati celotne procese, jih analizirati in spreminjati s ciljem njihove optimizacije (Rozman, 2007).

Smith in Fingar (2003, v: Rozman, 2007) opredeljujeta menedžment poslovnih procesov drugače. Začetki menedžmenta poslovnih procesa segajo še pred uporabo informacijske tehnologije, ko so se pričele prve optimizacije proizvodnje in gledata na uporabo informacijske tehnologije kot podporo poslovanja. Dandanes je menedžment poslovnih procesov usmerjeno na učinkovitost in tehnološko podporo poslovnih procesov.

## **Pristopi k prenovi poslovanja organizacije**

Organizacije si morajo skozi celotno svoje poslovanje postavljati vprašanje, kako oblikovati strukturo in si posledično s tem omogočijo ustrezno horizontalno in vertikalno povezanost. Pri strukturiranju organizacijske strukture vplivajo strategija in cilji organizacije, kultura organizacije, tehnologija, velikost organizacije in okolje, v katerem deluje. Zaradi sprememb, katere se dogajajo v okolju je naloga organizacije, da sledi tem spremembam in aplicira ustrezne novosti v organizaciji. Skozi temeljne aktivnosti je potrebno upoštevati, da je temeljni cilj organizacije zadovoljstvo uporabnika izdelka ali storitve organizacije. Aktivnosti organizacije vplivajo na povečevanje dodane vrednosti. Dodajanje vrednosti za kupca so ene osnovnih lastnosti procesov organizacije, kar pomeni, da z večanjem kakovosti, nižanjem cen povečujemo zadovoljstvo kupcev. Če pogleda na zadovoljstvo kupcev kot subjektivno merilo, je njihovo objektivno merilo korist za kupce. Kot je razvidno iz sheme 1, lahko razberemo, da z osredotočenostjo na kupčeve koristi dolgoročno organizacija doseže pri kupcih zadovoljstvo (Verle, 2008).

Shema 1: Vodenje koristi k zadovoljstvu (Verle, 2008).



Med glavne dejavnike, kateri vplivajo na uspeh implementacijo sprememb v organizaciji delovanja so predvsem zaposleni organizacije. Od organizacije do organizacije je odvisno, kako se določeni procesi odvijajo in kakšne so reakcije zaposlenih. Zato je pomembno spremljati zaposlene, glede sprejemanja sprememb, izvajanja le-teh. Predvsem morajo organizacije spodbujati zaposlene k sodelovanju in jih motivirati. Razne raziskave so pokazale, da ko organizacija želi uvesti spremembe v organizaciji je potrebno upoštevati sledeče (Appelbaum in drugi, 2017):

- koliko časa traja in s kakšno hitrostjo se dogajajo spremembe;
- ugodnosti pri uvedbi sprememb, kako to vpliva na zaposlene, še posebej tistih kateri uvajajo spremembe;
- kako se spremembe in vizija organizacije povezujejo;
- visoka kakovost med nadrejenimi in podrejenimi ob uvedbi sprememb, dodatna motivacija;
- zadovoljstvo na delovnem mestu;
- kakovostno in efektivno vodenje;
- zadovoljstvo s kadrovsko službo;
- predajanje vseh informacij kar se tiče sprememb v organizaciji;
- konkretni, opravičeni t.i. dokazi za implementacijo sprememb v procesu organizacije.

Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da ne obstaja samo en pristop, vse je odvisno od organizacije, ocenitve potreb in koristi posameznega pristopa ter situacije, v kateri se organizacija nahaja. Organizacije se odloči za tisti pristop, katerega v dani situaciji potrebuje in bo organizaciji prineslo najboljše poslovne rezultate, pogosto lahko pride do kombinacije različnih pristopov naenkrat. Med najpomembnejše pristope k prenovi poslovanja organizacij spadajo (Rozman, 2007):

- prenova poslovnih procesov – predstavlja pristop, katere naloga je temeljito preverjanje in spremembo poslovnih procesom in posledično izboljša učinkovitost poslovnega procesa;
- menedžment poslovnih procesov – predstavlja pristop k prenovi poslovanja, katero je povezano z razvojem informacijske tehnologije in je naslednik prenove poslovnih procesov, kateri odpravlja napake le-tega pristopa;
- celovit menedžment kakovosti – predstavlja strategijo, katera zahteva neprestano izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev, katere cilj je povečanje zadovoljstva potrošniških potreb;

- menedžment znanja – predstavlja koncept organizacije, kateri izpostavlja in povezuje različne načine ugotavljanja, iskanja, pridobivanja, posredovanja in vrednotenja informacij ter znanja, pridobljenih iz različnih podatkovnih virov organizacije;
- koncept najboljše prakse – predstavlja koncept, kateri temelji na predpostavki, da obstaja način, katero je bolj učinkovito od vseh ostalih in posledično prinaša najboljše rezultate organizacije;
- menedžment sprememb – predstavlja proces, v katerem se neprestano iščejo spremembe v organizaciji, katere bi lahko izboljšale poslovanje organizacije;
- pristop nenehnega izboljševanja – predstavlja pristop, kateri temelji na kvalitetni proizvodnji brez napak, proizvodnji z minimalnimi zalogami, nenehno vzpodbujanje inovacij za doseganje zastavljenih zahtev in standardizacije delovnih opravil;
- projektni menedžment – predstavlja pristop, kjer organizacija za prenovu poslovanja pripravi posamezne projekte, kjer gre za enkratno, časovno omejeno akcijo.

Da je organizacija seznanjena in ji omogoča izpostaviti, kaj vse nam en pristop omogoča v organizaciji je holistični pristop multi-funkcionalni trud. Pomembni so trije dejavniki (Balakrishanan, 2012):

- procesno inženirstvo,
- avtomatizacija procesov in
- optimizacija procesov.

Pri procesnem inženirstvu, ko organizacija začne vpeljevati holistični pristop gledajo na cilje. Na podlagi teh se pristop začne razvijati. Cilje začne uresničevati od začetka dokler ne pride do konca in so vsi uresničeni in prinašajo organizaciji želen dobiček. Pri avtomatizaciji procesov organizacija vse predhodne procese avtomatizira, vpelje šifre v sistem, katere omogočajo nemoten proces obdelave, saj bo vse potekalo avtomatično ob vnosu potrebnim podatkov v sistem. Na koncu nastopi še tretji korak, kateri optimizira procese. Ta korak omogoča podjetjem pregledati vse vpeljane spremembe, pregledati nov sistem in njegovo delovanje. Pri avtomatizaciji procesov smo vpeljavi vse procese, odločitve v novi sistem delovanja, sedaj v tretjem koraku nastopi ukrep, kjer organizacija preveri, ali je nov sistem učinkovit in v skladu z cilji, željami, vizijo organizacije in prinašajo ustrezne koristi organizaciji. Potrebno je pregledati in primerjati avtomatiziran proces in ciljno matriko in če bi obstajala t.i. luknja med njima, da se popravi tako, da bo usklajena in učinkovita, potrebno se je vrniti na prvi korak ob vpeljavi procesnega inženirstva. Holistični pristop omogoča dodatno prednost, konkurenčnost na trgu in razbremenitev vseh zaposlenih, kar pa lahko omogoči boljšo dinamiko v organizacijah, večjo motiviranost zaposlenih, manj možnosti za napake in tveganja (Balakrishanan, 2012).

## **Povečanje zadovoljstva odjemalcev**

Dandanes moderne organizacije delujejo v nepredvidljivem družbenem, političnem in poslovnem okolju. Osnovni dejavniki, ki privedejo do uspešnosti poslovanja zahtevajo nenehno

spremljanje želj, ciljev, pričakovanj odjemalcev, spremljanje načine dela in organizacije zaposlenih, predvsem pa spremljati konkurenčnost na trgu. Trg se dnevno spreminja zaradi vpeljave nove informacijske tehnologije in tako se ustvarjajo novi pristopi. Potrebno je poudariti vplive globalizacije in ravno ta pritisk organizacije privede do vpeljave sprememb. Pomembno je, da organizacije spremlja zaposlene – glede njihovega zadovoljstva, veščin, znanj, sposobnosti in podobno. Procesna struktura organiziranosti je ena od novejših metod preko katere organizacije lažje organizirajo svoje zaposlene. Poudarek je na komunikaciji, koordinaciji vseh dodanih vrednosti. Procesna organiziranost pomeni zmanjšanje ukazovalne hierarhije in s tem povečanje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih (Verle in Markič, 2010).

Ključna priporočila za organizacije je to, da se organizirajo okoli temeljnih delovnih procesov, se znebijo dejavnosti, katere ne ustvarjajo vrednosti in začnejo razvijati organizacijsko kulturo, katera bo temeljila na kakovosti, sodelovanju, odgovornosti, timskem delu in znanju. Pomembno je, da za vsakim podanim delom damo smisel, saj edino tako so zaposleni zavzeti in predani, lažje se razvije sodelovanje, z veseljem opravijo svoje delo, posledično so s končnim rezultatom zadovoljni. Vse to omogoča, da se informacije, predlogi in drugi pogledi sprejemajo in so spodbudne. S tem se poveča zadovoljstvo, zaposleni imajo občutek, da so pomembni in da imajo vpliv na doseganje ciljev in nalog organizacije (Verle in Markič, 2010).

## Modeliranje poslovnih procesov

Vsaka organizacija ima svoje namene za modeliranje poslovnih procesov in se razlikujejo glede na uporabljene pristope, katere organizacija uporabi za preno. Modeliranje poslovnih procesov služi izboljševanju in prenovi obstoječega načina dela v poslovnem procesu. Glede na namen modeliranja sta Popović in Jaklič (2004, v: Seničar, 2006) razvrstila štiri glavne kategorije modelov, in sicer:

- »opisni modeli za spoznavanje procesov,«
- »opisni in analitični modeli za podporo odločanju pri razvoju in načrtovanju procesov,«
- »izvedbeni ali analitični modeli za podporo odločanju pri izvajanju in kontroliranju procesov,«
- »izvedbeno podporni modeli za razvoj programskih rešitev.«

Pojem modeliranje poslovnih procesov zajema vse aktivnosti, katere se nanašajo na preslikavanje lastnosti poslovnih sistemov v mode, kateri opisuje poslovne procese organizacije. V posameznih organizacijah je naloga informatikov, da se povežejo z aktivnim sodelovanjem uporabnikov, saj najbolj poznajo svoje delo oziroma poslovnih proces, katerega izvajajo. Uporabniki zagotovijo vsebinsko poznavanje poslovnega procesa, medtem ko informatiki zagotovijo metodološke osnove za modeliranje (Jambrec, 2010).

Modeliranje poslovnih procesov poteka v dveh fazah. Prva faza se začne z postavitvijo modela obstoječega procesa, imenovan AS-IS model, medtem ko pri drugi fazi organizacija preko analize obstoječega procesa predlaga spremenjen proces, imenovan TO-BE model (Seničar, 2006). Grafični prikaz obeh modelov sta prikazana v grafu 1 in grafu 2, ustvarjena preko tehnike ARIS.

Prednosti modeliranja poslovnih procesov so (Trček, 2001):

- Povečanje razumevanja problema in identifikacije komponent, potrebnih za izvedbo rešitev;
- Prisila za sprotno ocenjevanje pravilnosti odločitev, preko katerih je mogoče zgodnje odkrivanje napak in njihovih popravkov;
- Obstoj dokumentacije, katera nastane med procesom modeliranja in omogoči kasnejše lažje načrtovanje in nadgrajevanje;
- Omogoča standardiziranje in posledično organizacija doseže prenosljivost rezultatov in konsistentnost med aplikacijami.

## **Proučevanje procesov v podjetju X**

### **Identifikacija ključnih procesov**

V procesu odločanja podjetja X se pojavlja deset delovnih procesov, pri katerih podjetje hrani vsako komunikacijo s stranko oziroma uporabnikom storitve, dokler ta storitev ni opravljena oziroma v kolikor gre za ponavljajočo stranko, se beleži vsak kontakt, vsaka rezervacija in vsi potrebni podatki, da je rezervacija izpeljana v primernem časovnem roku. Zaradi možnosti zapletov ob izvajanju prevoza (zamude pristankov letal, okvare vozil na poti in drugo) se hranijo vsi kontakti med podjetjem in strankami, zato po telefonskem pogovoru je delo dispečerja, da se prevoz potrdi preko SMS ali elektronske pošte, s potrditvijo rezervacije s strani stranke. Tako ne pride do prekomerne rezervacije, prepreči se možne zaplete pri urah pobiranja, prav tako lokacije pobiranja in odlaganja. Vse spremembe je potrebno pisno zabeležiti in ustrezno urediti na potnem nalogu ali pravočasno obvestiti voznika o spremembah. Zaradi vseh teh t.i. arhivov poslovni procesi potekajo nemoteno in prispevajo k uresničevanju vseh zadanih nalog, ciljev in vizije podjetja X. Za ta določen proces odločanja so potrebni samo trije poslovni procesi, kateri se prepletajo z vsemi delovnimi procesi na različne načine. Pomembno je, da se izvaja kontrola, saj tako edino zagotovimo, da ne bo prišlo do pomot pri sprejemanju novih prevozov. Tabela 1 prikazuje preplet tako delovnih kot poslovnih procesov ter na katerem poslovnem področju se izvajajo.

Tabela 7: Identifikacija poslovnih in delovnih procesov podjetja

| <b>Poslovno področje</b>                                              | <b>Poslovni proces/<br/>Delovni proces</b>                                                                                                                                | <b>Poslovni proces 1 – kontrola dosedanjega delovnega procesa</b> | <b>Poslovni proces 2 – komunikacija z vozniki in vzdrževalcem vozil</b> | <b>Poslovni proces 3 – komunikacija s stranko</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Sprejemna / administrativna pisarna                                   | Delovni proces 1- <b>Povpraševanje stranke po prevozu (mail, klic, SMS)</b>                                                                                               |                                                                   |                                                                         | X                                                 |
| Sprejemna / administrativna pisarna                                   | Delovni proces 2- <b>Preverjanje vseh podanih podatkov stranke (datum, čas, relacija, število potnikov)</b>                                                               |                                                                   |                                                                         |                                                   |
| Sprejemna / administrativna pisarna                                   | Delovni proces 3- <b>Preverjanje že obstoječih ponudb / prevozov</b>                                                                                                      |                                                                   |                                                                         | X                                                 |
| Sprejemna / administrativna pisarna;<br>Glavna / direktorjeva pisarna | Delovni proces 4- <b>Priprava dodatne ponudbe za željen termin (stroški poti, marža, število potnikov, voznik, vozilo)</b>                                                | X                                                                 |                                                                         |                                                   |
| Sprejemna / administrativna pisarna                                   | Delovni proces 5- <b>Odgovor stranki na povpraševanje</b>                                                                                                                 |                                                                   |                                                                         | X                                                 |
| Sprejemna / administrativna pisarna                                   | Delovni proces 6- <b>Po potrditvi stranke zahtevamo ostale podatke (imena in priimki vseh potnikov, kontaktna številka, naslov pobiranja in odlaganja, način plačila)</b> |                                                                   |                                                                         | X                                                 |
| Sprejemna / administrativna pisarna                                   | Delovni proces 7- <b>Priprava in zapis dodatne vožnje (določiti vozilo, določiti voznika)</b>                                                                             |                                                                   | X                                                                       |                                                   |
| Sprejemna / administrativna pisarna;<br>Glavna / direktorjeva pisarna | Delovni proces 8- <b>Po potrditvi stranke sledi priprava predračuna</b>                                                                                                   | X                                                                 |                                                                         | X                                                 |
| Sprejemna / administrativna pisarna                                   | Delovni proces 9- <b>Izdelava računa za prejeto plačilo</b>                                                                                                               |                                                                   |                                                                         |                                                   |
| Sprejemna / administrativna pisarna;<br>Garažni prostor               | Delovni proces 10- <b>Priprava na izvedbo vožnje</b>                                                                                                                      |                                                                   | X                                                                       |                                                   |

Tabela 2 prikazuje tri poslovna področja, poslovne in delovne procese, v katerem se izvaja proces odločanja. Skozi celoten delovnik se vsi zaposleni srečavajo s spremembami, katere se zgodijo ob t.i. odprtju novega prevoza. Običajno so prevozi na določen dan organizirani, tako da imajo v garažnem prostoru zaposleni zelo malo časa za pripravo vozila na novo vožnjo. Aktivnosti se izvedejo vsak dan, ne glede na uro.

Dolžnost zaposlenih popoldanske izmene sprejemne / administrativne pisarne je, da so nočni oziroma jutranji potni nalogi pripravljeni, da je zaposlen v garažnem prostoru seznanjen katera vozila odhajajo na opravljanje prevoza ob kateri uri, kdaj je predviden prihod nazaj in kolikokrat na dan bo določeno vozilo odšlo iz garažnega prostora. Prav tako se morajo zaposleni sprejemne / administrativne pisarne in zaposleni garažnega prostora dogovarjati glede uporabe vozil, v kolikor mora določeno vozilo na servis ali kontrolni pregled. Delo zaposlenih dopoldanske izmene sprejemne / administrativne pisarne je, da poskrbijo za ostale dopoldanske in popoldanske organizirane prevoze, hkrati biti v kontaktu z ostalimi vozniki na terenu, sprejem rezervacij, urejanje potnih nalogov in pripravljanje predračunov in računov. Popoldanska to nadaljuje, dokler ne zaključi izmene.

Direktor ali prokurist podjetja X izvajata kontrolo kakovosti administrativnega dela, upoštevanje pravil sprejemanja rezervacij, izvedba prevozov in komunicirati z zaposlenimi iz sprejemne / administrativne pisarne in garažnega prostora, prav tako voznikov. V kolikor se pojavi problem, katerega zaposleni ne morejo rešiti sami, prevzamejo problem na sebe in ga uredijo.

Tabela 8: Izvedba aktivnosti v poslovnem in delovnem procesu.

| Poslovno področje                   | Poslovni proces<br>Delovni proces         | Izvedba aktivnosti |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| Sprejemna / administrativna pisarna | špedicija prevozov                        | X                  |
| Sprejemna / administrativna pisarna | sprejemanje klicev in SMS strank          | X                  |
| Sprejemna / administrativna pisarna | urejanje rezervacij in novih povpraševanj | X                  |
| Sprejemna / administrativna pisarna | urejanje potnih nalogov                   | X                  |
| Sprejemna / administrativna pisarna | priprava predračunov in računov           | X                  |
| Glavna / direktorjeva pisarna       | kontrola kakovosti storitev               | X                  |
| Glavna / direktorjeva pisarna       | reševanje nastalih problemov              | X                  |
| Garažni prostor                     | vzdrževanje in priprava vozil             | X                  |

Tabela lastnosti AS-IS in TO-BE

Tabela 3 prikazuje lastnosti procesa odločanja v podjetju X, katero se ukvarja s cestnim prevozom potnikov. Na eni strani tabele je prikazan posnetek stanja AS-IS – prikazuje popis obstoječega stanja procesov iz časovnega in stroškovnega vidika. Na drugi strani je prikazano načrtovanje želene stanje procesov TO-BE – prikazuje model dodane vrednosti poslovnega procesa prav tako iz časovnega in stroškovnega vidika.

Pri določenih aktivnostih procesa odločanja želi podjetje doseči zmanjšanje ali samo časovnega vložka, ali samo stroškovnega vložka, ali oboje. Kot je razvidno iz tabele 3 se pri določenih aktivnostih tako časovni kot stroškovni vložki ne morejo spremeniti. V trenutnem procesu odločanja sta to dve aktivnosti, in sicer: prvi korak, kjer stranka posreduje povpraševanje po prevozu (preko različnih kanalov komunikacije) ter predzadnji korak, kjer zaposleni izdelajo račun za prejeto plačilo prevoza. Pri tretjem koraku, kjer se preveri obstoječe ponudbe / prevozov se časovni vložek ne spremeni, medtem ko se zmanjša stroškovni vložek. To se prav tako ponovi pri sedmem koraku, kjer se priprava in zapisuje dodatna vožnja. Pri vseh ostalih aktivnostih procesa odločanja se zmanjša tako časovni kot stroškovni vložek.

Tabela 9: Aktivnosti v procesu odločanja podjetja.

| Tabela lastnosti procesa odločanja v podjetju s cestnim prevozom potnikov (AS-IS)                                                                |           |             | Tabela lastnosti procesa odločanja v organizaciji s cestnim prevozom potnikov (TO-BE) |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Aktivnost                                                                                                                                        | Čas (min) | Stroški EUR | Čas (min)                                                                             | Stroški EUR |
| Povpraševanje stranke po prevozu (mail, klic, SMS)                                                                                               | 2         | 0,3         | 2                                                                                     | 0,3         |
| Preverjanje vseh podanih podatkov stranke (datum, čas, relacija, število potnikov)                                                               | 3         | 0,5         | 1,5                                                                                   | 0,3         |
| Preverjanje že obstoječih ponudb / prevozov                                                                                                      | 3         | 0,3         | 3                                                                                     | 0,15        |
| Priprava dodatne ponudbe za željen termin (stroški poti, marža, število potnikov, voznik, vozilo)                                                | 10        | 0,8         | 5                                                                                     | 0,4         |
| Odgovor stranki na povpraševanje                                                                                                                 | 3         | 0,3         | 2                                                                                     | 0,25        |
| Po potrditvi stranke zahtevamo ostale podatke (imena in priimki vseh potnikov, kontaktna številka, naslov pobiranja in odlaganja, način plačila) | 3         | 0,6         | 2                                                                                     | 0,4         |
| Priprava in zapis dodatne vožnje (določiti vozilo, določiti voznika)                                                                             | 5         | 1,5         | 5                                                                                     | 1           |
| Po potrditvi stranke sledi priprava predračuna                                                                                                   | 2         | 0,5         | 1                                                                                     | 0,25        |
| Izdelava računa za prejeto plačilo                                                                                                               | 1         | 0,25        | 1                                                                                     | 0,25        |
| Priprava na izvedbo vožnje                                                                                                                       | 8         | 1,5         | 6                                                                                     | 1           |
| SKUPAJ                                                                                                                                           | 40        | 6,55        | 28,5                                                                                  | 4,3         |

V nadaljevanju bodo grafično ponazorjena procesa AS-IS in TO-BE po metodologiji ARIS.

### **Model – BPMN grafična notacija obstoječega POP (AS-IS)**

Podjetje X se dnevno srečuje z različnimi scenariji, kako komunicirati s stranko in kako poteka proces odločanja za pripravo strankinega prevoza. Graf 1 prikazuje grafično ponazoritev poteka procesa po metodologiji ARIS pred uvedbo sprememb. Najbolj pogost način komunikacije je preko elektronske pošte, kjer stranka poda povpraševanje za prevoz, kateri začne proces odločanja za organizacijo prevoza, v grafu je prikazan prvi korak z zelenim krogom. Ostali možni načini komunikacije je preko telefonskega pogovora ali SMS / MMS sporočil. Drugi korak je preveritev vseh podanih podatkov stranke, kjer dispečer/ka ali administrativen/na delavec/ka preveri željen/e datum/e, čas/e, relacija/e in število predvidenih potnikov, v kolikor je možnost organizacije prevoza glede na razpoložljivost vozil, voznikov, časovnega usklajevanja in več zabeleženih relacij. S tem se že nastopi tretji korak, kjer dispečer/ka ali administrativen/na delavec/ka preveri že obstoječe ponudbo, v kolikor je že razpisan prevoz za željen termin stranke.

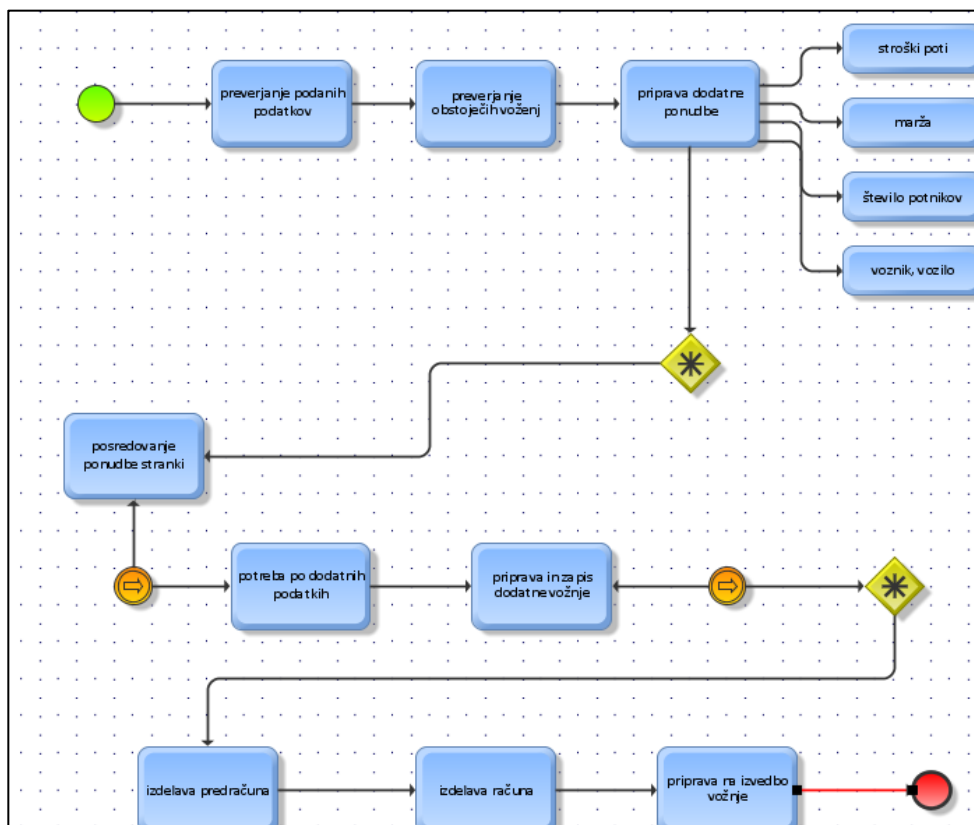
Ob pregledu že obstoječe ponudbe se začne priprava dodatne ponudbe, katera bo ustrezala vsem strankinim željam – nastop četrtega koraka. Četrti korak vsebuje štiri posamezne sisteme, kjer dispečer/ka ali administrativen/na delavec/ka izračuna stroške poti (del možen izračunati v Microsoft Excel, potrebno posebej računati dodatne stroške v tujini, možne trajekte in drugo), upoštevanje postavljene marže podjetja in v končno ceno vključiti število potnikov. Zadnji sistem je preveritve vozil podjetja in razpoložljive voznike.

Preden nadaljujemo na peti korak odločitvenega procesa je potrebno pripravljeno dodatno ponudbo posredovati nadrejenemu (direktorju in/ali prokuristu podjetja) v odobritev. Ob potrditvi je na dispečer/ka ali administrativen/na delavec/ka, da stranki posreduje vse možne ponudbe za željen prevoz. Šesti korak nastopi po odgovoru stranke. V kolikor se stranka odloči za eno od ponudb, je na zaposlenih podjetja da od stranke dobijo dodatne podatke (imena in priimke vseh potnikov, kontaktno številko enega od potnikov, naslov pobiranja in odlaganja, ter način plačila).

Preden zaposleni podjetja dobijo povratno informacijo stranke je potrebno dodatno vožnjo vpisati v sistem in narediti ustrezne priprave. Dokončna določitev vozila na podlagi ostalih organiziranih voženj in usklajevanju vrnitve s le-teh. Uskladitev in potrditev voznika (v kolikor je daljša vožnja poteka uskladitev dveh voznikov) za novo vožnjo. Ob prejemu odgovora stranke z vsemi podatki je potrebno pred izdelavo predračuna posredovati dosedanje ureditev prevoza nadrejenim v kontrolo za preveritev usklajenosti vseh voženj, usklajenosti vozil (upoštevati možne zaplete – servisi, okvare na vozilih) in uskladitev voznikov na določene vožnje, upoštevajoč tako željo voznikov in strank ostalih prevozov.

Osmi korak nastopi po potrditvi nadrejenega, dispečer/ka ali administrativen/na delavec/ka izdela predračun z vsemi posredovanimi podatki stranke in se z določenim časovnim rokom posreduje stranki v plačilo. Ob potrditvi plačila predračuna (preko spletne banke) se v devetem koraku procesa odločanja naredi račun in posreduje stranki in jo obvesti, da ima račun na dan prevoza pri sebi. Deseti korak se prične s pripravo in izvedbo prevoza. Rdeč krog v grafu 1 prikazuje konec procesa odločanja, kjer je strankin prevoz zaključen.

Graf 1: Diagram proces odločanja v podjetju po metodologiji ARIS (AS-IS).



Kot je razvidno iz grafa 1 skozi celoten proces odločanja lahko opazimo prvo ozko grlo v četrtem koraku, kjer dispečer/ka ali administrativen/na delavec/ka mora biti pozoren/na na štiri posamezne sisteme izračunavanja dodatne vožnje. Pred petim in osmim korakom nastopita prav tako še dva posamezna ozka grla, kjer dispečer/ka ali administrativen/na delavec/ka po pravilih posreduje nadrejenemu v kontrolo pred posredovanjem odgovora / predračuna stranki.

V nadaljevanju bo predstavljen grafična ponazoritev diagrama poteka procesa po metodologiji ARIS po vpeljavi potrebnih sprememb oziroma izboljšav.

### Model – BPMN grafična notacija prenovljenega POP (TO-BE)

Graf 2 prikazuje grafično ponazoritev potek procesa po metodologiji ARIS po vpeljavi sprememb. Kljub uvedbi sprememb se določeni procesi odločanja ne spremenijo. Prvi korak procesa odločanja ostane enak, saj komunikacija poteka še vedno lahko preko elektronske pošte, telefona in/ali SMS / MMS sporočil. Drugi in tretji korak se zaradi digitalizacije sistema zapisovanja voženj spremeni, saj ne vzame toliko časa kot je v prehodnem procesu. Z digitalizacijo dosežemo, da se hitreje preveri že obstoječe vožnje in preveri dostopnost le-teh glede na podane podatke stranke preko povpraševanja.

Ob pregledu že obstoječe ponudbe se začne priprava dodatne ponudbe, katera bo ustrezala vsem strankinim željam – nastop četrtega koraka. V predhodnem procesu je četrti korak

vseboval štiri posamezne sisteme, z digitalizacijo oziroma združenjem sistemov v nov prenovljen program v Microsoft Excelu in tako zaposlenim omogoči pridobiti vse potrebne izračune na enem mestu in omogoči hitrejše opravljanje naloge. Ker bi bil nov program zasnovan v skladu z željami nadrejenih (direktorja in/ali prokurista podjetja), ne bi bilo potrebno pred nastopom petega koraka posredovati sestavljeno ponudbo nadrejenemu v kontrolo. S tem bi se znebili prvega in drugega ozkega grla podjetja in omogočili skrajšan čas izvajanja koraka in posledično prav tako znižali stroške podjetju.

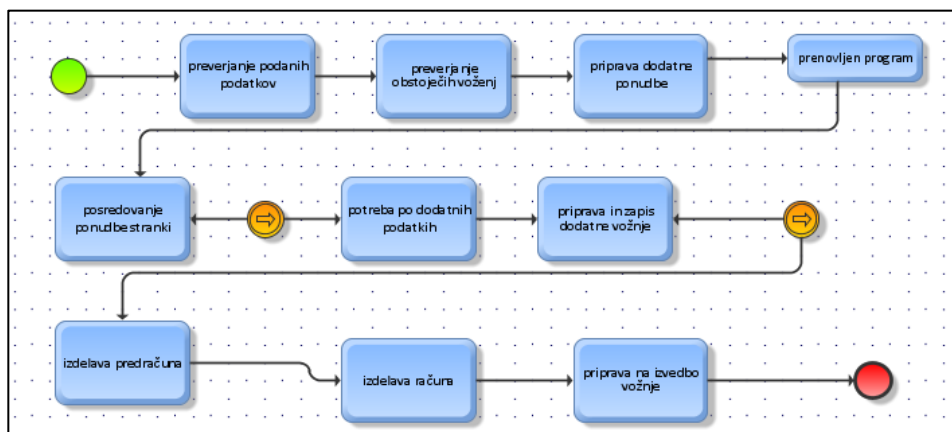
Pri petem koraku zaposleni posredujejo že obstoječo ponudbo in/ali dodatno sestavljeno ponudbo stranki. Ker sestavljanje ponudbe poteka digitalno se skrajša odgovarjanja stranki. Tako kot v predhodnem procesu odločanja, šesti korak nastopi po odgovoru stranke. V kolikor se stranka odloči za eno od ponudb, je na zaposlenih podjetja da od stranke dobijo dodatne podatke (imena in priimke vseh potnikov, kontaktno številko enega od potnikov, naslov pobiranja in odlaganja, ter način plačila). Digitalizacija celotnega procesa omogoči podjetju, da ima zaposlen takoj vpogled v podatke, kateri so bili že posredovani, kateri so še potrebni in omogoča hitrejši vpis novih podatkov.

Pri sedmem koraku se porabljen čas ne spremeni, saj zaposleni podjetja po dobljenih povratnih informacijah stranke dodatno vožnjo zabeležijo dokončno v sistem voženj in naredijo ustrezne priprave. Priprava potnega naloga in ureditev in objava dodatnega povratnega prevoza, saj je v podjetju nenapisano pravilo, da vozilo nikoli ne gre prazno. Zmanjšajo pa se stroški, saj je digitalizacija omogočila, da se ne porabi toliko pisarniškega materiala. Prav tako poteka dokončna določitev vozila na podlagi ostalih organiziranih voženj in usklajevanju vrnitve s le-teh. Uskladitev in potrditev voznika (v kolikor je daljša vožnja poteka uskladitev dveh voznikov) za novo vožnjo.

Ob prejemu odgovora stranke z vsemi podatki se izdela predračun in posreduje stranki v plačilo z določenim rokom plačila. Ker je nov program narejen na podlagi želj nadrejenih, ni potrebno v kontrolo posredovati ničesar, saj poleg tega da ima program zabeležene vse organizirane prevoze, preverjena usklajenost preko programa in razpoložljivost vozil je v programu vse zabeleženo (prav tako možni servisi). Tako se v podjetju s spremenjenim procesom odločanja znebimo še zadnjega ozkega grla in omogočimo hitrejše opravljanje nalog in zmanjšanje stroškov.

Ob potrditvi plačila predračuna se v devetem koraku procesa odločanja naredi račun in posreduje stranki in jo obvesti, da ima račun na dan prevoza pri sebi. Deseti korak se prične s pripravo in izvedbo prevoza. Rdeč krog v grafu 2 prikazuje konec procesa odločanja, kjer je strankin prevoz zaključen.

Graf 2: Diagram proces odločanja v podjetju po metodologiji ARIS (TO-BE).



Zadnje podpoglavje prikazuje učinke izboljšav, kjer poslovni proces dobi na dodani vrednosti skozi celoten proces odločanja v podjetju X.

### Učinki izboljšav

Tabela 4 prikazuje lastnosti procesa odločanja v podjetju X s cestnim prevozom potnikov. Tako kot v tabeli 3, je v tabeli 4 na eni strani prikazan posnetek stanja AS-IS – prikazuje popis obstoječega stanja procesov iz časovnega in stroškovnega vidika. Na sredini je prikazano načrtovanje želeno stanje procesov TO-BE – prikazuje model dodane vrednosti poslovnega procesa prav tako iz časovnega in stroškovnega vidika. Na drugi strani so prikazane spremembe v času, stroških v evrih in spremembe stroškov v odstotkih.

Tabela 10: Aktivnosti v procesu odločanja podjetja z zabeleženimi spremembami.

| Tabela lastnosti procesa odločanja v podjetju s cestnim prevozom potnikov (AS-IS)                                                                |           |             | Tabela lastnosti procesa odločanja v organizaciji s cestnim prevozom potnikov (TO-BE) |             | Sprememba ČAS | Sprememba stroški EUR | Sprememba stroškov v % (TO-BE) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-----------------------|--------------------------------|
| Aktivnost                                                                                                                                        | Čas (min) | Stroški EUR | Čas (min)                                                                             | Stroški EUR |               |                       |                                |
| Povpraševanje stranke po prevozu (mail, klic, SMS)                                                                                               | 2         | 0,3         | 2                                                                                     | 0,3         | 0,00          | 0,00                  | 0,00%                          |
| Preverjanje vseh podanih podatkov stranke (datum, čas, relacija, število potnikov)                                                               | 3         | 0,5         | 1,5                                                                                   | 0,3         | -1,50         | -0,20                 | -40,00%                        |
| Preverjanje že obstoječih ponudb / prevozov                                                                                                      | 3         | 0,3         | 3                                                                                     | 0,15        | 0,00          | -0,15                 | -50,00%                        |
| Priprava dodatne ponudbe za željen termin (stroški poti, marža, število potnikov, voznik, vozilo)                                                | 10        | 0,8         | 5                                                                                     | 0,4         | -5,00         | -0,40                 | -50,00%                        |
| Odgovor stranki na povpraševanje                                                                                                                 | 3         | 0,3         | 2                                                                                     | 0,25        | -1,00         | -0,05                 | -16,67%                        |
| Po potrditvi stranke zahtevamo ostale podatke (imena in priimki vseh potnikov, kontaktna številka, naslov pobiranja in odlaganja, način plačila) | 3         | 0,6         | 2                                                                                     | 0,4         | -1,00         | -0,20                 | -33,33%                        |
| Priprava in zapis dodatne vožnje (določiti vozilo, določiti voznika)                                                                             | 5         | 1,5         | 5                                                                                     | 1           | 0,00          | -0,50                 | -33,33%                        |
| Po potrditvi stranke sledi priprava predračuna                                                                                                   | 2         | 0,5         | 1                                                                                     | 0,25        | -1,00         | -0,25                 | -50,00%                        |
| Izdelava računa za prejeto plačilo                                                                                                               | 1         | 0,25        | 1                                                                                     | 0,25        | 0,00          | 0,00                  | 0,00%                          |
| Priprava na izvedbo vožnje                                                                                                                       | 8         | 1,5         | 6                                                                                     | 1           | -2,00         | -0,50                 | -33,33%                        |
| SKUPAJ                                                                                                                                           | 40        | 6,55        | 28,5                                                                                  | 4,3         | -11,50        | -2,25                 | -306,67%                       |

Kot je lahko razvidno iz tabele 4, je podjetje X trenutno na mesečni ravni na izgubi 1.048,00 €, kar pomeni da na letni osnovi podjetje X je na izgubi 12.576,00 € le z enim procesom odločanja. S prenovno procesa odločanja bi podjetje X uspelo zmanjšati stroške za 3.840,00 € na leto. Z zmanjšanjem časovnega vložka pri določenih aktivnostih procesa odločanja lahko zaposleni svojo učinkovitost opravljanja delovnih nalog povečajo za 26 % na dan. Zaposleni lahko z dodatnim časom uspejo opraviti vse svoje zadane naloge v določenem časovnem roku kakovostno in preverjeno, brez problemov in dodatne komunikacije. S tem se pri zaposlenih zmanjša stres in ni več potrebno delati nadur, da bi bile vse naloge opravljene.

## **Zaključek**

Preko rezultatov, katere smo pridobili iz metode TAD in tehnike ARIS lahko razberemo, da podjetje X ob uvedbi potrebnih izboljšav procesov pridobi na času, uspe zmanjšati stroške in umaknemo ozka grla. Z umikom ozkih grl se umakne t.i. nepotrebna komunikacija z nadrejenimi, saj z vzpostavitvijo kakovostnega sistema računanja v programu Microsoft Excel dosežemo, da se pri kreiranju nove ponudbe upoštevajo vse želje nadrejenih. Posledično se zaradi umika ozkih grl zmanjša stres na zaposlene in posledično lahko učinkovitejše opravljajo zadane naloge.

Prvo raziskovalno vprašanje, katero je bilo postavljeno ob začetku seminarske naloge je »Kateri problemi, napake se pojavljajo v procesu odločanja in zakaj pride do le-teh?«. Največ napak in problemov se v procesu AS-IS pojavlja pri ozkih grlih, kajti lahko pride do napačnega razumevanja želj / zahtev nadrejenega pri kreiranju novih ponudb prevozov in lahko pride do konflikta med nadrejenimi in podrejenimi, ko se določena ponudba ne pripravi v časovnem roku, kateri ustreza povpraševani stranki.

Zaposleni podjetja X se soočajo z raznimi problemi, najpogosteje se pojavljajo pri kreiranju nove poti, ker so štirje sistemi, kateri pripomorejo do dokončne sestave novega prevoza. Ker je vse večino v podjetju v pisni obliki (mapa z objavljenimi prevozi, potni nalogi, kontakti voznikov in vsi podatki vozil) zaposleni morajo na več različnih koncih iskati potrebne informacije, katere potrebujejo za učinkovito in kakovostno opravljanje poslovnih in delovnih procesov. Z iskanjem informacij na več koncih se hitrost opravljanja procesov zmanjša in posledično poveča stres zaposlenega, saj se zavedajo, da lahko pride do večjih napak ali do neopravljenih delovnih nalog v času delovnika. Posledično sledi delanje nadur, da se vse zadeve rešijo, popravijo in dokončajo. Z vzpostavitvijo posodobitev procesa odločanja zaposleni lahko učinkoviteje, kakovostno in v časovno sprejemljivem roku dokončajo vse zadane naloge, uresniči vse zastavljene cilje in omogočijo podjetju X večjo konkurenčnost na trgu. S tem si odgovorimo na raziskovalno vprašanje »Kateri so problemi, s katerimi se zaposleni podjetja X soočajo in kako to vpliva na njihovo opravljanje dela?«.

Skozi metodo TAD in tehniko ARIS je prikazano, katere so možne izboljšave v procesu odločanja, v kolikor le-tega prenovimo. Pri več kot polovici aktivnosti v procesu odločanja lahko podjetje doseže takšne izboljšave, katere bodo pripomogle zmanjšanje časovnega vložka, omogočile informacije in podatke na enem mestu. Pri pripravi dodatnih voženj se lahko zaposleni hitreje organizirajo in omogoči zapolnitev vseh odprtih organiziranih prevozov. Z uvedbo sprememb

prav tako dosežemo, da se zmanjšajo stroški podjetja na vseh ravneh podjetja, zmanjša se poraba pisarniškega materiala. S tem si tudi vodstvo podjetja X zagotovi zmanjšanje števila nadur zaposlenih, zmanjšajo se bolniški. Dosežemo veliko zadovoljstva, kakovosti in učinkovitosti vseh zaposlenih v podjetju. Preko metode TAD in tehnike ARIS pridobimo odgovor na dva raziskovalna vprašanja, in sicer na: »Katere so možne izboljšave v procesu odločanja?« in »Kaj z uvedbo sprememb v procesu odločanja dosežemo?«.

Obe metodi sta se pokazali za koristno in omogočila podjetju dodaten vpogled in pregled delovanja procesa odločanja. Metoda TAD podjetju omogoča, da razberejo koliko časa zaposleni porabijo na posameznih aktivnostih skozi proces odločanja in koliko stroškov nastane ob posamezni aktivnosti. TAD omogoča vpogled v predhodni proces in v spremenjen proces, še posebej ko to pogledamo s stroškovnega vidika na letni osnovi. Preden se podjetje loti sprememb procesa zapišejo v tabeli TAD, kakšna pričakovanja imajo z vzpostavitvijo novega procesa in kje se lahko naredijo izboljšave. Tehnika ARIS medtem omogoča grafični prikaz delovanja procesa odločanja, kjer je bolj razvidno kako proces poteka v podjetju, kje se nahajajo ozka grla in ali bi obstajala možnost umika ozkih grl in spremembe poslovnega in delovnega procesa.

Glede na rezultate pridobljene skozi metode TAD in tehniko ARIS, lahko razberemo, da je za podjetje v interesu, da se postopoma digitalizira. Potrebno bi bilo začeti z posodobitvijo vseh programov v pisarni, nadaljevati z posodobitvijo programov na tablicah voznikov, šele nato vzpostavitev aplikacije za rezervacijo prevozov. S tem, ko podjetje izboljša vse delovne in poslovne procese poveča svojo konkurenčnost na trgu, povečajo zadovoljstvo ne samo že obstoječih uporabnikov, ampak tudi novih uporabnikov. Prav tako se poveča zadovoljstvo vseh zaposlenih, zaradi umika ozkih grl, vmesnih postankov in omogoča zaposlenim dovolj časa za opravljanje vseh zadanih nalog in možnost opravljanja drugih nalog.

Naslednji proces, kateri bi podjetju omogočilo veliko napredka, konkurenčnosti na trgu, uresničevanju ciljev in zagotovitev kakovosti prevozov, je analizirati proces urejanja in izpolnjevanja potnih nalogov. Podjetje X mora doseči, da se lahko potni nalog posodablja preko računalnikov na tablice voznikov in da vozniki že na tablici lahko zabeležijo vse potrebne podatke namesto, da se dopisuje na papir in nato izpolnjen papir pretipka v Microsoft Excel, natisne in nato pospravi v mapo potnih nalogov.

V interesu podjetja X je, da nadaljuje analizo vseh procesov za vpeljavo izboljšav, saj lahko poleg zmanjšanja časovnega in stroškovnega vložka pridobijo na zadovoljstvu vseh v organizaciji, omogočijo konkurenčnost na trgu, povečajo svoj ugled in posledično lahko z aplikacijo dosežejo vizijo podjetja. S tem bi strankam z napredno aplikacijo omogočili prevoze na vseh relacijah brez nepotrebnega čakanja in da lahko uporabniki prevozov prispejo na cilj hitro, varno in udobno. S posodobitvijo procesov doprinesejo tudi pri klimi v podjetju in omogočijo nadaljnji razvoj in širjenje podjetja ne samo na slovenskem trgu, ampak tudi mednarodnem trgu.

## Viri in literatura

Appelbaum, S., Cameron, A., Ensink, F., Hazanika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), str. 213 - 230.

Balakrishnan, D. (2012). A Holistic Approach to Business Process Management: This Way to Better Customer Experience. *Cognizant*, 20(20), str. 1 - 5.

Harmon, P. (2007). *Business Process Change, Second Edition: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Burlington: Morgan Kaufmann.

Jambrec, N. (2010). Delo diplomskega seminarja: Modeliranje poslovnih procesov z orodjem MS Office Visio. Krško: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management, Second Edition: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Rozman, P. (2007). Diplomsko delo: Management poslovnih procesov in razvoj standardov na tem področju. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Seničar, V. (2006). Magistrsko delo: Modeliranje in avtomatizacija poslovnih procesov v podjetju. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Trček, D. (2001). *Informatika: od tehnologije do poslovanja*. Koper: Visoka šola za management.

Verle, K. (2008). Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev. *Management*, 3(3), str. 235 - 253.

Verle, K., & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), str. 131 - 147.