

UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM U SVRHU IDENTIFIKACIJE I SMANJENJA NEPOTREBNIH TROŠKOVA: GENOX D.O.O.

Starčević, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:130365>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovna ekonomija; smjer: Poslovna informatika

Andrea Starčević

**UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM U SVRHU
IDENTIFIKACIJE I SMANJENJA NEPOTREBNIH
TROŠKOVA: GENOX D.O.O.**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovna ekonomija; smjer: Poslovna informatika

Andrea Starčević

**UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM U SVRHU
IDENTIFIKACIJE I SMANJENJA NEPOTREBNIH
TROŠKOVA: GENOX D.O.O.**

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje poslovnim procesima

JMBAG: 0010222672

e-mail: astarcevic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Josip Mesarić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Business economy; direction: Business Informatics

Andrea Starčević


**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT FOR THE PURPOSE
OF IDENTIFYING AND REDUCING UNNECESSARY COSTS:
GENOX D.O.O.**

Graduate paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Andrea Starčević

JMBAG: 0010222672

OIB: 97029709951

e-mail za kontakt: andreastarcevic1@gmail.com

Naziv studija: Poslovna ekonomija; smjer: poslovna informatika

Naslov rada: Upravljanje poslovnim procesom u svrhu identifikacije i smanjenja nepotrebnih troškova: Genox d.o.o.

Mentor rada: prof. dr. sc. Josip Mesarić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis



Upravljanje poslovnim procesom u svrhu identifikacije i smanjenja nepotrebnih troškova: Genox d.o.o.

SAŽETAK

Suvremeno društvo djeluje u dinamičnom i užurbanom okruženju pa tako i poslovni subjekti. S obzirom na konstantno tehnološko napredovanje, raste i automatizacija upravljanja poduzećima. Svako poduzeće ima manje složene ili više složene poslovne procese čija je funkcija ostvarenje ciljeva poduzeća. Ostvarenju ciljeva poduzeća, nužno je pristupiti razradom i analizom aktivnosti koje vode k cilju, a takve aktivnosti se nazivaju poslovnim procesima. Menadžment koji je usmjeren na analizu aktivnosti u poduzeću provode upravljanje poslovnim procesima primjenjujući procesni način razmišljanja. Automatiziranjem poslovnih aktivnosti, nastoje se smanjiti troškovi i povećati profitabilnost poduzeća, a za tu svrhu postoji opisivanje procesa kakvo jest i primijeniti buduće postavke. Predmet ovog rada je istražiti i analizirati poslovni proces na primjeru poduzeća kako bi se primijenile teorijske postavke upravljanja poslovnim procesima s uočenim nedostacima i predložile nove aktivnosti za poboljšanje s naglaskom na smanjenje troškova poslovanja.

Ključne riječi: Poslovni proces, identifikacija troškova, BPMN notacija, EPC notacija

Business process management for the purpose of identifying and reducing unnecessary costs: Genox d.o.o.

ABSTRACT

Modern society operates in a dynamic and busy environment, including business entities. Given the constant technological progress, the automation of business management is also growing. Every company has less complex or more complex business processes whose function is to achieve the company's goals. It is necessary to approach the achievement of the company's goals by working out and analyzing the activities that lead to the goal, and such activities are called business processes. Management that is focused on the analysis of activities in the company carries out business process management by applying a process way of thinking. By automating business activities, they try to reduce costs and increase the profitability of the company, and for this purpose there is a description of the process as it is and applying future settings. The subject of this paper is to investigate and analyze the business process on the example of a company in order to apply the theoretical settings of business process management with perceived shortcomings and propose new activities for improvement with an emphasis on reducing business costs.

Keywords: Business process, cost identification, BPMN notation, EPC notation

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
1.1.	OPIS ISTRAŽIVAČKOG PODRUČJA.....	1
1.2.	CILJEVI RADA	2
2.	TEORIJSKE POSTAVKE UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA.....	3
2.1.	VRSTE POSLOVNIH PROCESA	4
2.2.	KONCEPTUALNE OSNOVE UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA – ŽIVOTNI CIKLUS POSLOVNOG PROCESA.....	5
2.2.1.	ŽIVOTNI CIKLUS PROCESA	7
2.2.2.	OBILJEŽJA USPJEŠNIH POSLOVNIH PROCESA.....	8
2.3.	PRISTUP ANALIZI POSLOVNIH PROCESA	9
2.4.	POBUĐIVAČI I POTPORE POSLOVNIM PROCESIMA	10
3.	METODOLOGIJA ZA ANALIZU POSLOVNOG PROCESA.....	12
3.1.	ARIS HOUSE I GRAFIČKO MODELIRANJE	12
3.2.	BPMN I EPC NOTACIJE ZA ANALIZU POSLOVNOG PROCESA.....	13
3.2.1.	BPMN NOTACIJA	14
3.2.2.	EPC NOTACIJA.....	15
4.	ANALIZA SLUČAJA.....	16
5.1.	PODUZEĆE GENOX D.O.O.....	17
5.1.1.	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA	17
5.1.2.	VIZIJA I MISIJA PODUZEĆA	18
5.2.	DESKRIPTIVNA ANALIZA S OSVRTOM NA KLJUČNE PROCESNE TROŠKOVE	19
5.3.	AS-IS POSLOVNI PROCES	19
5.3.1.	EPC DIJAGRAM	20
5.3.2.	BPMN DIJAGRAM	22
5.4.	UOČENI NEDOSTATCI	23
5.5.	PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE	24
5.6.	TO-BE POSLOVNI PROCES.....	25
5.6.1.	EPC DIJAGRAM	26
5.6.2.	BPMN DIJAGRAM	27
6.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	29
7.	ZAKLJUČAK.....	31
	LITERATURA.....	32
	POPIS SLIKA I TABLICA	33

1. UVOD

Doba velike konkurencije i izazova poduzeća da se ističu, za rezultat donosi promjenu razmišljanja menadžmenta u načinu poslovanja. Osim promjene odnosa prema kupcima, uvođenja novih proizvoda i ulaganja u marketinške napore s ciljem stvaranja većeg profita, odgovor najčešće leži u promjeni procesa poslovanja samog poduzeća. Proces je nešto što se događa svakodnevno, termin proces označava bilo kakvu radnju te su procesi zapravo sveprisutni u ljudskom okruženju i ono se koristi u svakodnevnom životu. Procesna struktura postoji u svakodnevnom životu pa tako i u svakoj organizaciji, odnosno poduzeću. Većinski cilj čovječanstva je oduvijek bio uštediti na vremenu, uštediti na području financija, olakšati svakodnevno funkcioniranje u okruženju uvođenjem inovativnih elemenata, proizvoda i slično. Čovjek je kreativan te smišlja razne načine kako pridonijeti boljitku života. Sve to također opisuje poslovni proces koji se primjenjuje i u poslovanju. Da bi se analiziralo poslovanje poduzeća te utvrdilo njezinu učinkovitost, odnosno odnos troškova i dobiti, neophodno je analizirati poslovne procese i utvrditi kako promijeniti poslovanje u svrhu poboljšanja istog. Procesno razmišljanje donosi mnoge prednosti, a zapravo sama promjena mentalnog sklopa na procesno razmišljanje je ona najbitnija stavka kod promjene poslovnih procesa, a pogotovo u fazi početka prihvaćanja promjena i svjesnosti o prednostima procesnog razmišljanja. Izgradnja poslovnog procesa pojedinog poslovnog subjekta je specifična i posebna te je potrebno i menadžment usmjeriti na specifično poduzeće kako bi se adekvatno i učinkovito pristupilo u izgradnju, praćenje i promjenu poslovnog procesa. Uvođenjem inovativnih proizvoda, poboljšanje kvalitete i smanjenjem vremena za proizvodnju, odnosno pružanje usluge također su elementi unapređenja procesa kojim se povećava zadovoljstvo potrošača.

1.1.OPIS ISTRAŽIVAČKOG PODRUČJA

Za potrebe pisanja ovog rada, provodio se istraživački dio s ciljem primjene teorijskih postavki upravljanja poslovnim procesom. Rad je podijeljen u dva osnovna dijela – teorijski i praktični dio. Teorijski dio objašnjava proces, njezino upravljanje i modeliranje, analizu iste te opisuje poduzeće koji je primjer analize slučaja ovog rada. Praktični dio, odnosno istraživački dio je rađen na primjeru proizvodnog i distributivnog poduzeća Genox d.o.o. Praktični dio se sastoji od dva osnovna dijela, odnosno od opisivanja i analize procesa kakav je trenutno u poduzeću

koji je predmet rada, odnosno „as-is¹“ proces, prijedloga rješenja poboljšanja procesa u svrhu smanjenja troškova nakon provedene analize i uočenih nedostataka te opisani budući proces, odnosno „to-be²“ poslovni proces.

Prikupljanje podataka u svrhu provedbe empirijskog dijela istraživanja o poduzeću Genox d.o.o. se prikupljao metodom prikupljanja primarnih podataka, a to je metoda intervjua te metodom prikupljanja sekundarnih podataka, to jest istraživanjem putem internetskih stranica.

1.2. CILJEVI RADA

Rad je podijeljen u dva osnovna dijela čiji je cilj rada analizirati i opisati postojeći proces i predložiti poboljšanje procesa poduzeća Genox d.o.o., a potom i opisati budući poslovni proces s naglaskom na smanjenje troškova u izvođenju poslovnih procesa.

¹ As-is – kao što je

² To-be – biti

2. TEORIJSKE POSTAVKE UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA

Riječ proces označava slijed radnji ili pojava koji se događaju u određenom aspektu događanja. Proces se može primijeniti i u poslovnom svijetu, odnosno ono može logički opisati slijed radnji i zbivanja koje se događaju u poslovanju poduzeća. Svako poduzeće nastoji normalizirati i unaprijediti proces omogućujući tako logičan slijed rada i poslovanja te lakše prenošenje znanja sa zaposlenika na zaposlenika i tako osigurati neometano svakodnevno stvaranje profita, onoga zbog čega poduzeće, to jest poslovanje postoji. Spojem riječi proces i riječi poslovni, nastaje logičan izraz poslovni proces.

Poslovni proces se definira kao: „niz koraka koje provodi skupina dionika kako bi se postigao konkretan cilj“ (Kissflow, 2021). Navedena definicija spominje kako skupina dionika, pritom se misli na zaposlenike poslovanja, zajedno rade, djeluju i provode određene korake – a ti koraci su zadaci u poslovanju. Za ispunjenje ciljeva u poslovanju provode se određeni koraci, to jest ispunjavaju zadaci koji vode do tih ciljeva, a ti zadaci su međusobno povezani i tvore jednu cjelinu koja vodi cilju zacrtanom u poslovanju – konkretnom cilju. Što su ti zadaci povezani, to je proces koji vodi do cilja brži i funkcionalniji te ono poboljšava rad poduzeća.

Prema Vincek „poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti“ (Vincek, 2017). Dakle, logički povezani koraci ili aktivnosti vode određenom cilju, a to je da se zadovolji ciljana skupina, odnosno kupci kojima su namijenjeni proizvodi ili usluge koje nudi pojedino poduzeće. Cilj je da pružen proizvod ili usluga odgovara kupcima po kvaliteti i cijeni, a da je dostava do kupca vremenski prihvatljiva te da stvara vrijednost. Upravo određeni proces kroz koji prolazi taj proizvod ili usluga je jamstvo kako će isto izgledati u konačnici. Svaki proizvod prolazi kroz razne faze, od proizvodnje do dostave do krajnjeg kupca, a između navedenih faza se odvija cijeli niz procesa koji se analizira i poboljšava tijekom vremena s obzirom na povratne informacije od strane kupaca. Primjerice, ako je proizvod kvalitetan i cjenovno prihvatljiv, ali kupac koji ga je naručio je čekao jako dugo na njegovu isporuku, neće biti zadovoljan bez obzira na njegovu kvalitetu i cijenu. Tada se postavlja pitanje „što je stvorilo problem prilikom isporuke proizvoda?“ i analizira se navedeni problem. Kada se problem analizira i dobiju odgovori na postavljeno pitanje, tada se radi na poboljšanju istog

i nudi se rješenje koje će biti prihvatljivo za buduće isporuke. Ono će se primjenjivati u budućnosti jer je takvo poboljšanje doprinijelo poboljšanju poslovnog procesa u konačnici.

Definiciju „poslovni proces je kolekcija međuovisnih radnih zadataka iniciranih kao odgovor na događaj i njime se postiže specifičan rezultat za klijenta“ iznosi Brumec (2011) koja također opisuje da se međusobnim djelovanjem aktivnosti postiže željeni rezultat za klijente, odnosno kupce. Bitno je naglasiti da se poslovni proces odvija kao rezultat vanjskih poticaja, to jest vanjski poticaji su ti koji potiču stvaranje vrijednosti u organizaciji kako bi zadovoljili te iste vanjske poticaje. Vanjski poticaji mogu biti povratne informacije od strane klijenata koji su vrlo važni kako bi se poslovni proces u poslovanju odvijao na najbolji mogući način.

Mesarić (2019) smatra da poslovni proces postaje onda kada se mijene, odnosno pojave u poslovanju mogu višestruko ponavljati, a da pri tome daju rezultate tijekom određenog vremena koji se mogu mjeriti. Ovom tvrdnjom se zaokružuje cijela priča o tome što je poslovni proces, odnosno jasno je da takav proces mora biti ponavljajući i davati određene rezultate, jer bez rezultata, proces će predstavljati samo trošak u poduzeću umjesto način stvaranja profita.

Sve prethodno navedene definicije je bitno razumjeti jer daju odgovor na to zašto je upravljanje poslovnim procesima bitno za poslovanje. Naravno, taj proces se ne stvara sam od sebe, nego postoji menadžment koji određuje koji se zadaci provode u procesu i što treba napraviti, odnosno oni kreiraju poslovni proces. Takvo kreiranje poslovnih procesa se naziva upravljanje poslovnim procesima. Ne postoji nijedno poduzeće koje nema poslovne procese, nego postoje poduzeća koji imaju manje ili više komplicirane, to jest složene procese. Svaki proces u poduzeću je rezultat rada i razvoja istog. Kako bi došlo do ostvarenja ciljeva koji potiču rast i razvoj poduzeća, procese je potrebno regulirati i nadograđivati. Upravljanjem poslovnim procesima se poboljšava operativni učinak poduzeća i njegova agilnost.

2.1. VRSTE POSLOVNIH PROCESA

Poslovni procesi su složeni i zahtijevaju iscrpnu analizu menadžmenta poduzeća. Poduzeća s velikom oscilacijom zaposlenika, velikom broju registriranih djelatnosti i količini obavljanja poslova, zahtijevaju i veću pozornost na upravljanje poslovnim procesima. Stoga se poslovni procesi mogu podijeliti na logične cjeline, a iz toga slijedi kategorizacija poslovnih procesa na tri dijela. Prema Perić (2021) najopćenitija podjela poslovnih procesa je sljedeća:

1. upravljački poslovni procesi,
2. temeljni poslovni procesi i

3. potporni poslovni procesi.

Upravljački poslovni procesi obuhvaćaju najširu sliku poslovnih procesa, budući da je upravljanje istima vrlo složeno. Menadžment koji upravlja poslovnim procesima je orijentiran na ostvarivanje dugoročnih ciljeva koji su propisani strategijom i pripadaju strateškim ciljevima poduzeća. Pomoću upravljačkih poslovnih procesa se implementira strategija koja objašnjava koji su strateški dokumenti potrebni za pravilno upravljanje poslovanjem. Ovakvo upravljanje optimizira stvaranje prihoda i osigurava kontinuirani napredak i opstanak poslovanja. Primjenom strategije, menadžment postavlja ciljeve i organizira strukturu poslovanja i upravlja uspješnošću poduzeća.

Temeljni poslovni procesi su specifični za svako poduzeće i izravno su uključeni u stvaranje proizvoda i usluga koje nudi poduzeće. Uključuje suradnju različitih timova te predstavljaju onaj vidljivi dio procesa ciljanim skupinama poput marketinga i prodaje. Ovakav proces stvara najveću vrijednost za poduzeće i krajnje kupce jer je on usko vezan uz potrošače, a zbog kojih se i generiraju poslovni procesi. Temeljnim poslovnim procesima se definira cilj i svrha poslovanja generirajući prihode.

Potporni poslovni procesi su indirektno uključeni u generiranje prihoda jer ono omogućuje izvedbu prethodno navedenih poslovnih procesa – upravljačkih i temeljnih procesa. Potporni proces uključuje upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno resursima, računovodstvenu podršku, tehnološku podršku i sve ono što zapravo omogućuje izvršavanje važnijih procesa. Ovakav proces se može nazvati i administrativno – tehnološkom potporom izvršavanju važnijih procesa u poslovanju. Potporni procesi su zapravo najčešći pokretač promjene i upravljanja poslovnim procesima uopće. Unapređenjem potpornih procesa vodi do unapređenja upravljačkih i temeljnih procesa te to sve zajedno predstavlja ciklus upravljanja procesima. Sam izraz potporni upućuje na to da se radi o procesu koji je prvenstveno oslonac drugim procesima jer omogućava neometanu izvedbu zacrtanih ciljeva poduzeća.

2.2. KONCEPTUALNE OSNOVE UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA – ŽIVOTNI CIKLUS POSLOVNOG PROCESA

Prethodno je spomenuto kako je upravljanje poslovnim procesima vrlo složeno, pogotovo u poduzećima s više područja rada i zahtijevaju temeljnu analizu i unapređenje istih. Što je zapravo upravljanje poslovnim procesima je objasnila Tucci (2022): „strukturirani pristup poboljšanju procesa koje organizacije koriste za obavljanje posla, služenje svojim klijentima i stvaranje poslovne vrijednosti. Poslovni proces je aktivnost ili skup aktivnosti koje pomažu u

postizanju ciljeva organizacije, kao što je povećanje profita ili promicanje raznolikosti radne snage.“ Upravljanje poslovnim procesima koristi metode kojima proučava poslovne procese, analizira iste, uvodi nova rješenja radi poboljšanja poslovnog procesa uopće. Upravljanje poslovnim procesima može se ogledati u jednostavnoj promjeni poput stvaranja novih potrošača, a može biti i radikalni redizajn poslovnog procesa poput digitaliziranja poslovanja. Bez obzira na jednostavnu ili radikalnu promjenu, upravljanje poslovnim procesima je strukturirano te pomno analizirano.

Prilikom analize poslovnih procesa, treba se držati temeljnih načela kakav proces mora biti. Budući da je proces strukturiran i ima određene ciljeve koje treba postići, Perić (2021) iznosi osnovne karakteristike procesa koje je bitno razumjeti, a to su sljedeće karakteristike:

- svaki proces mora imati početak i kraj predvođen ciljem vlasnika procesa,
- svaki proces ima ulaze kojima se stvaraju izlazne vrijednosti,
- proces je sastavljen od međusobno podržanih aktivnosti,
- svaki proces je ponavljajućeg karaktera te
- svaki uspješan poslovni proces je mjerljiv.

Navedene karakteristike opisuju svaki proces koji se provodi u poslovanju. Za potrebe analiziranja procesa, nužno je primijeniti opisane karakteristike kako bi se uopće mogli pratiti procesi te poradilo na poboljšanju istih. Razumijevanje karakteristika poslovnih procesa olakšavaju njezino identificiranje te praćenje. Rezime najosnovnijih karakteristika poslovnih procesa je sljedeći, odnosno proces mora biti:

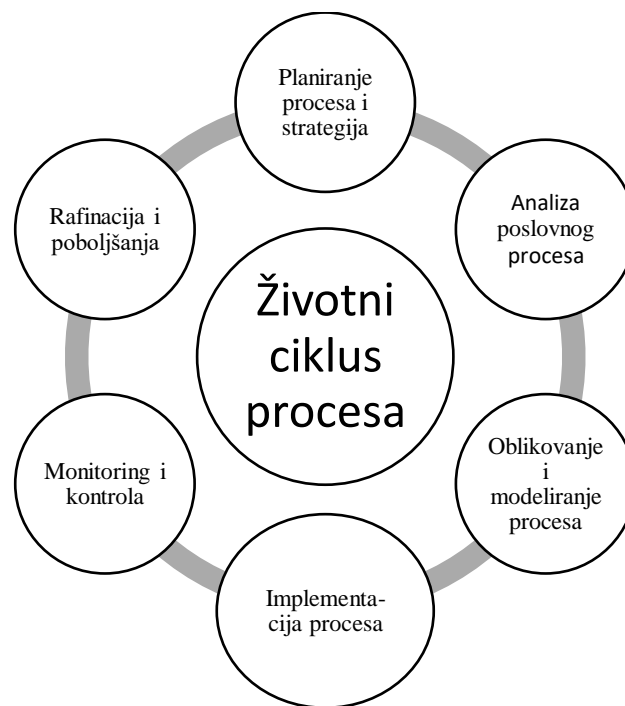
1. Konačan
2. Ponovljiv
3. Vrijedan
4. Fleksibilan
5. Mjerljiv

Definicije u prethodnom poglavlju jasno naznačuju kako su poslovni procesi ponavljajuće radnje, stvaraju određenu vrijednost, prilagođavaju se, odnosno teži promjenama s ciljem poboljšanja. Konačan poslovni proces ima definiranu početnu i završnu točku i određen broj koraka koji se izvode u poslovnom procesu. Ponovljiv proces znači da se proces može višestruko ponavljati te se pokrenuti beskonačno mnogo puta, primjerice proces kupnje proizvoda. Svaki proces mora stvarati vrijednost i ne bi trebao postojati ako toga nema jer stvorena vrijednost proizašla iz procesa je ostvarenje postavljenog cilja, odnosno ciljeva. Svaki

proces mora biti i fleksibilan te spreman na promjene, odnosno ukoliko se ukaže potreba za poboljšanjem, poduzeća moraju biti spremna prihvatiti to primijeniti u svome poslovanju. Što su zaposlenici u poduzeću fleksibilniji, to je poduzeće spremnije primjenjivati procesni način razmišljanja koji dovodi do zadovoljstva kupaca.

2.2.1. ŽIVOTNI CIKLUS PROCESA

Jedna od karakteristika poslovnih procesa je i konačnost, što znači da svaki proces ima definiranu točku početka i točku završetka. No, svaki proces je i ponavljajući, što bi značilo da se obavljanje poslovnog procesa vrti u krug. Početna točka počinje nakon završne te to označava jedan životni ciklus poduzeća. Životni ciklus poduzeća je prikazan na slici 1.



Slika 1. Životni ciklus procesa (izrada autora prema: Mesarić, 2019)

Za uspješno protjecanje procesa, najprije je potrebno planirati proces i primijeniti strategiju poduzeća, to jest vlasnika procesa. Svako poduzeće ima svoju strategiju kojom želi postići povećanje tržišnog udjela s unaprijed definiranim procesima. Svaki proces prolazi faze te u konačnici dođe do faze kada je ono zastarjelo i traži promjene. Prilikom opisivanja željenih promjena s obzirom na strategiju i poslovanje poduzeća, prelazi se na sljedeću fazu životnog ciklusa poduzeća. S opisanim ciljevima u promjeni poslovnog procesa, pristupa se analizi

postojećeg stanja, odnosno analizira se kakav je proces trenutno te odgovara na razna pitanja poput toga je li trenutni proces odgovara svim segmentima poduzeća, povlači li sobom velike troškove, postoje li slabosti u izvođenju procesa i koji su to i slično. Analiza je vrlo bitna kako se ne bi napamet pristupalo promjeni i napravilo više štete nego koristi. Ona upravo pomaže tome kako na što funkcionalniji način uz što manje troškova pristupiti promjeni poslovnog procesa. Nadalje, potrebno je stvoriti model budućeg procesa i pristupiti redizajnu procesa, to jest promjeni iste. Oblikuje se i stvara se model budućeg procesa. Model budućeg procesa stvoren je nakon analize i taj model se smatra najboljim rješenjem kako uvesti promjenu u poduzeću. Na temelju stvorenog modela, provodi se implementacija modela u budući proces koji je poboljššan i donosi prednosti. Implementiran model se mora moći uklopiti u svakodnevno funkcioniranje poslovanja te zahtijeva određeno vrijeme prilagodbe. Prilikom redizajna procesa potrebno je provoditi nadzor i kontrolu kako bi se uvidjela usklađenost s poslovnim sustavom u cjelini. Nadzor i kontrola je vrlo važna iz razloga što se prilikom predstavljanja novih rješenja ne može predvidjeti što će se stvarno u budućnosti dogoditi kada se taj isti proces uvede bez obzira na iscrpne analize. Bez analize, budućnost uvođenja poslovnih procesa je još neizvjesnija i može biti kobna za poduzeće s obzirom na troškove. Proces se na kraju čisti, odbacuje nepotrebne korake koji su utvrđeni analizom te se provodi novi poslovni proces na najbolji mogući način i time započinje novi ciklus.

2.2.2. OBILJEŽJA USPJEŠNIH POSLOVNIH PROCESA

Karakteristike poslovnih procesa pridonose uspješnosti u izvođenju istih, a praćenje životnog ciklusa sagledava širu sliku poslovnog procesa. Praćenje i analiza cjelokupnog procesa doprinosi tome da je poslovni proces uspješan, koristan i potreban. Da bi poslovni proces bio uspješan, on treba biti usmjeren na potrošače, to jest krajnje kupce koji su ciljana skupina. Tako bi se trebao ostvariti cilj pružanja usluge ili prodaje proizvoda krajnjem kupcu. Ukoliko se izvrši navedeni dio u poslovnom procesu, tada taj izlazni dio poslovnog procesa ima stvorenu vrijednost. Izvršenje poslovnog procesa na taj način omogućen je i predvođen sposobnim vlasnikom procesa. Da bi proces bio uspješan, nužno je također i da bude razumljiv svima te omogućiti odlučivanje svim dionicima koji su uključeni u poslovni proces. Da bi proces nastavio provoditi svoju uspješnost, nužno je neprekidno poraditi na unaprjeđivanju istih (Kovačić i Bosilj Vukšić, 2004).

Procesni menadžment je ključan u provođenju poslovnog procesa i osiguravanju uspješnosti istog. On je dio u poslovanju koji mijenja kulturu poslovanja, način razmišljanja i

organizacijske strukture poduzeća. Procesni menadžment ima zadatak jasno razumjeti kakav se poslovni proces izvodi te pristupiti analizi kako bi mogao kontinuirano raditi na poboljšanju iste.

Procesni menadžment je taj koji mijenja način razmišljanja dionika u poslovnom procesu te uvodi procesni način razmišljanja. Procesni pristup zapravo uključuje usredotočenost na radne tokove i procese unutar organizacije.

2.3. PRISTUP ANALIZI POSLOVNIH PROCESA

Poslovni procesi opisuju način kako se odvija radnja u poslovanjima. Objašnjava kako organizacija diše i djeluje te njezine odnose s ciljem pružanja kvalitetnih proizvoda ili usluga. Primjerice, poslovni proces „prodaja proizvoda“ koji će se analizirati u ovome radu ima cijeli niz aktivnosti koji počinje upitom kupca pa sve do isporuke. Sudionici zaduženi u poslovnom procesu „prodaja proizvoda“ će ispuniti kupčeva očekivanja i osigurati pravovremenu isporuku prateći korake u procesima. Uspješnost se može mjeriti, proces se može ponoviti svakim kupcem i stvarati vrijednost. Da bi se pristupilo analizi poslovnog procesa, najpoželjnije je takav proces raspisati i utvrditi korake u provođenju. Za raspisivanje poslovnih procesa, razvijena je grafička metoda utvrđivanja poslovnih procesa radi lakšeg praćenja i bolje preglednosti što doprinosi efikasnijoj analizi poslovnih procesa. Takav pristup analize grafičkom metodom se još zove i modeliranje poslovnog procesa koji je prethodno spomenut u poglavlju 2.2.1. naziva životni ciklus procesa. Analiza omogućava bolje razumijevanje procesa, lakše utvrđivanje nepravilnosti u izvođenju poslovnih procesa te se efikasnije postavljaju i izvršavaju aktivnosti, odnosno pronalaze se aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, drugim riječima redundantne aktivnosti.

Neki od koraka kod analize poslovnih procesa su prema V. Bosilj Vukšić (2008):

- definiranje ciljeva aktivnosti i analiziranje koraka od kojih se aktivnost sastoji,
- otkrivanje vrijednosti aktivnosti u procesu,
- definiranje mjere koje je nužno provoditi za postizanje rezultata aktivnosti,
- definiranje znanja koje je potrebno za provođenje aktivnosti,
- određivanje izvođača aktivnosti,
- definiranje troškova, resursa i vrijeme trajanja aktivnosti i
- simuliranje procesa.

Prednosti modeliranja poslovnog procesa leži u tome da je svima razumljiv i pruža holistički pogled na procese. Razumljivost se postiže jasnim pregledom podjela uloga u poslovnom procesu što doprinosi olakšanoj internoj komunikaciji u poduzeću, točnije, zaposlenici znaju kome su odgovorni i na taj način se poštuje hijerarhija poduzeća. Uspješno provođenje poslovnih procesa i upravljanje procesima skraćuje proces prilagodbe novih zaposlenika, olakšava njihovo razumijevanje okoline i radne okoline, prilagođuje očekivanja. Prednost u modeliranom procesu je ta i da je lakše identificirati troškove te je osiguran i brži prijenos znanja (Mikić, 2009).

Važnost analize poslovnih procesa ogleda se u lakšem predviđanju budućih zastoja i izbjegavaju se nepotrebni troškovi zbog nerazumijevanja budućeg problema. Analizom procesa omogućuje se međusobno djelovanje stvaranjem koordinirane sinergije u poslovanju.

2.4. POBUĐIVAČI I POTPORE POSLOVNIM PROCESIMA

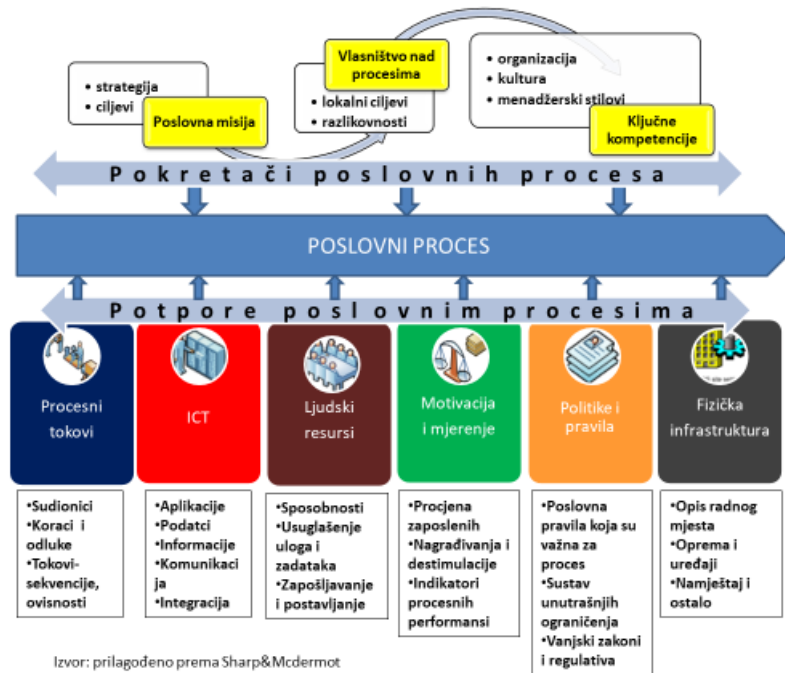
Prethodno su se objasnile vrste poslovnih procesa: upravljački, temeljni i potporni. Potporni poslovni procesi su ti koji podupiru temeljne i upravljačke poslovne procese. Upravljački poslovni procesi su vođeni određenim čimbenicima kojih se poduzeće drži poput ciljeva, strategije, kulture, stilova vođenja i slično te ih se može nazvati pokretačima poslovnih procesa. Njihov je cilj osigurati provođenje poslovnog procesa koji je nužno potreban za poduzeće. Da bi nešto podržalo, odnosno dalo podršku pokretačima poslovnih procesa, postoje i potpore poslovnim procesima koji mogu biti ljudski resursi, tehnološka rješenja i slično.

Prema Mesarić (2019) funkcioniranje poslovnih procesa i planiranje i promjena poslovnih procesa u budućnosti bit će određena:

- procesnim pokretačima – pokretačkim mehanizmima i
- potpornim čimbenicima koji mogu utjecati na procesne performanse.

Na slici 2. je objašnjeno funkcioniranje procesnih pogonitelja i procesnih potpora.

PROCESNI POGONITELJI I POTPORE



Slika 2. Procesni pogonitelji i potpore (Mesarić, 2019)

3. METODOLOGIJA ZA ANALIZU POSLOVNOG PROCESA

Poslovni proces se prema životnom ciklusu sastoji od analize poslovnog procesa koji koristi različite metode za analizu. Napretkom tehnologije i povećanjem složenosti poslovnih procesa, dolazi do razvoja automatiziranih alata i softvera za analizu poslovnih procesa. Analiza poslovnih procesa je proces identificiranja poslovnih zahtjeva koje se stavljaju pred poduzeće. Prilikom analize poslovnih procesa, detaljno se ispituje svaki dio poslovnog procesa u više navrata kako bi se utvrdili eventualni nedostaci u izvođenju poslovnog procesa. Rezultati analize dovode do povećanja prihoda i smanjenja troškova (IBM Cloud Education, 2021). Napretkom softvera za analizu, omogućen je jasniji i lakši pregled što omogućava i detaljniju i točniju analizu.

3.1. ARIS HOUSE I GRAFIČKO MODELIRANJE

Opisivanje i analiziranje poslovnog procesa je omogućeno u raznim alatima koji daju grafički prikaz poslovnog procesa. Grafički prikaz pruža jasniji pogled u modeliranju budućih poslovnih procesa.

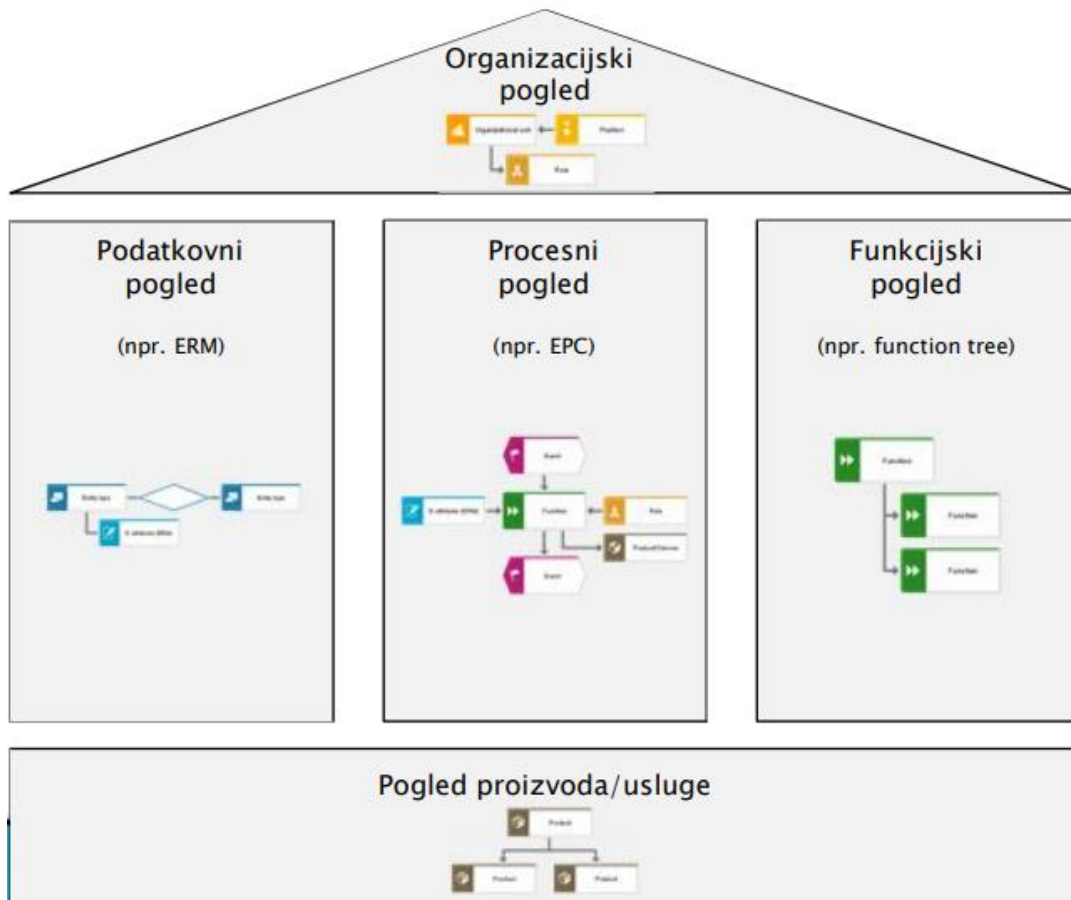
Prema Software AG (2016) olakšano modeliranje poslovnih procesa, nudi softver naziva ARIS koji je akronim od riječi Arhitektura integriranih informacijskih sustava. Osnivač softvera je August-Wilhelm Scheer iz njemačkog poduzeća SCHEER. Osnivač je navedeni softver lansirao 1994. godine, a 2009. godine je lansirana besplatna verzija Aris Express. Softver služi za sustavno modeliranje procesa pomoću opisa i dijagrama. „Kako je naglasak na tehničkoj deskriptivnoj razini, koncept ARIS služi kao model za kreiranje, analizu i evaluaciju lanaca procesa upravljanja poslovanjem“ (Software AG, 2016). Softverom je moguće optimizirati poslovne procese i opisati njihovu implementaciju.

Softveri za grafičko modeliranje poslovnih procesa nude mnogobrojne prednosti, a Kissflow (2019) navodi sljedeće prednosti:

- smanjenje rizika – pomaže u sprječavanju i popravljanju pogrešaka,
- uklanjanje viškova – omogućuje identifikaciju i eliminaciju dupliciranih zadataka te učinkovitiju preraspodjelu resursa za njihove zadatke,
- minimizirani troškovi – smanjenje troškova i povećanje ušteda,
- poboljšana suradnja – jačanje suradnje između internih timova,

- agilnost – minimizirane pogreške ubrzavaju vrijeme obrade,
- poboljšana produktivnost – lakše dohvaćanje informacija,
- veća učinkovitost – pružanje pogleda na performanse iz ptičje perspektive te
- veća usklađenost – lakše usklađenje s industrijskim propisima i standardima.

Ono što je bitno napomenuti za softver ARIS je da dijeli procese u pet različitih prikaza što je vidljivo na slici 3.:



Slika 3. ARIS House procesni pogledi (Mesarić, 2019 prema Software AG, 2016)

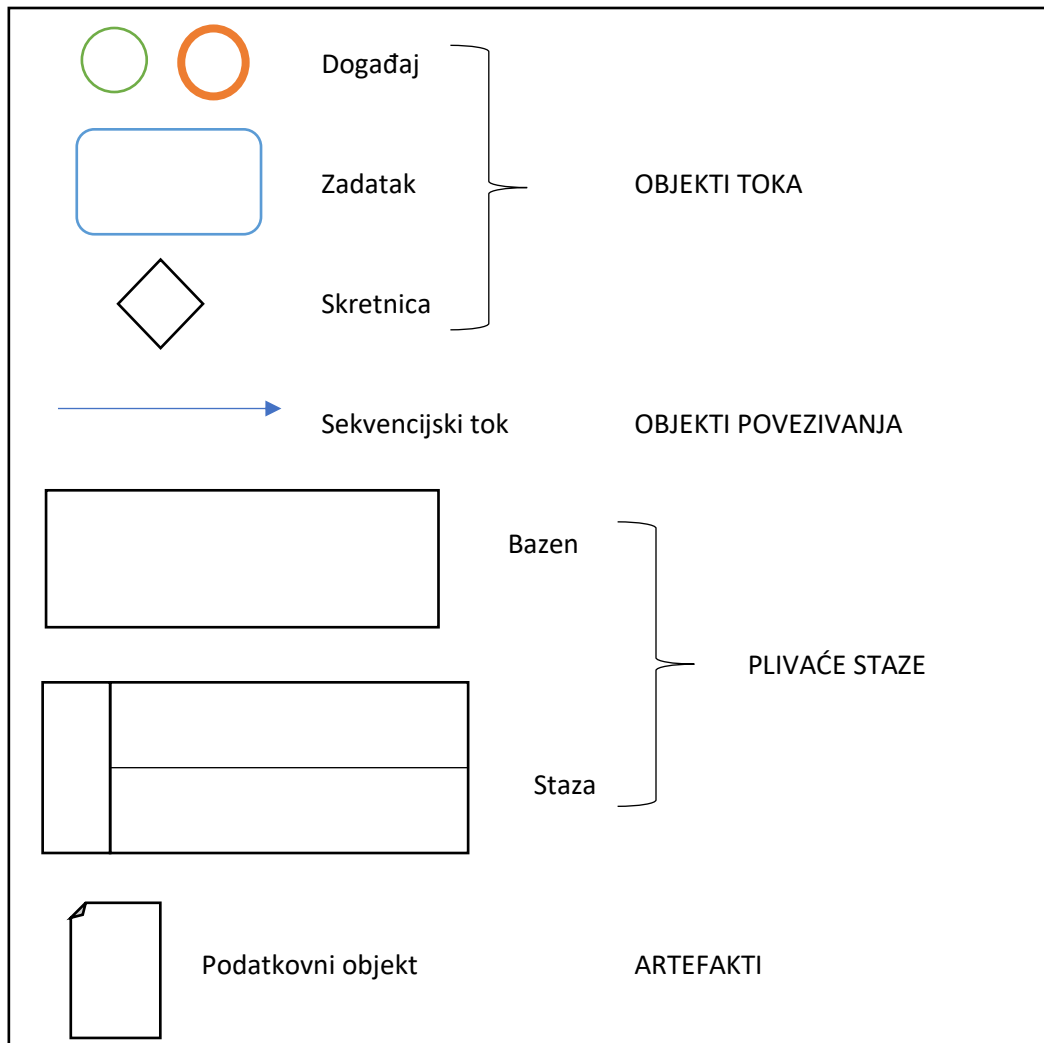
3.2. BPMN I EPC NOTACIJE ZA ANALIZU POSLOVNOG PROCESA

Za modeliranje poslovnih procesa u softverskom alatu, bilo je potrebno utvrditi norme po kojima će se moći opisivati i modelirati procesi. Norme su potrebne radi izbjegavanja različitih interpretacija rezultata (Brumec, 2011). Za potrebe modeliranja poslovnih procesa, razvijene su

najpoznatije norme naziva EPC (Event-driven Process Chain) te BPMN (Business Model Process and Notation).

3.2.1. BPMN NOTACIJA

Norme za modeliranje poslovnih procesa su razvijene u svrhu bolje interpretacije rezultata analize kao i lakšeg razumijevanja procesnog pogleda. Jedna od normi je i BPMN (engl. Business Process Model and Notation) što označava model poslovnog procesa i notaciju. BPMN je općeprihvaćena i najčešće korištena norma zbog svoje jednostavnosti, egzaktnosti i sposobnosti prikazivanja najsloženijih procesa na razumljivo unificiranim simbolima, odnosno, lako je razumljiv svim korisnicima. „U posljednjih nekoliko godina suočena je s jasnom potrebom za jezikom modeliranja poslovnih procesa koji bi mogao biti dovoljno ekspresivan i formalan, ali lako razumljiv i krajnjim korisnicima, a ne samo stručnjacima iz domene. Trenutačno, najsuvremenije u ovom području predstavlja BPMN, vodeći standard u okviru jezika za modeliranje poslovnih procesa i tijeka rada“ (Chinosi, M., Trombetta, A., 2012). Prema Chinosi (2011) BPMN se prepoznaje po četiri kategorije grafičkih elemenata za izradu dijagrama, a to su: objekti toka, objekti za povezivanje, plivaće staze i artefakti. Svaka kategorija grafičkih elemenata je opisana na 4.



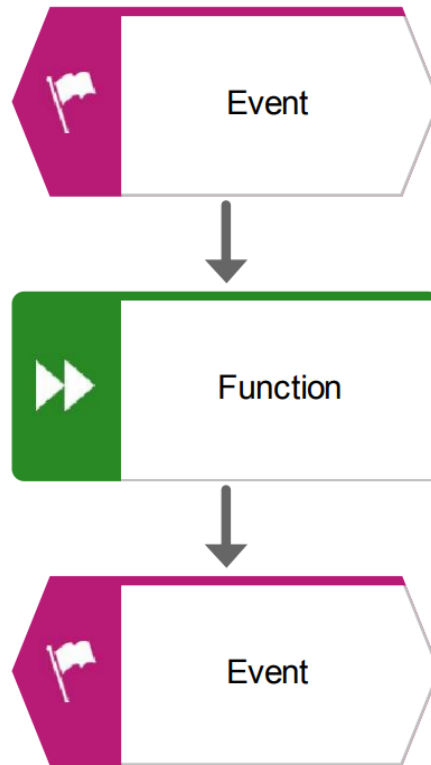
Slika 4. Elementi BPMN (izrada autora)

3.2.2. EPC NOTACIJA

EPC notacija, akronim sastavljen od engleske riječi Event-driven Process Chain koji označava proces vođen događajima je sastavni dio ARIS metodologije koja je razvijena početkom devedesetih godina, a danas se rjeđe koristi. EPC za razliku od BPMN ne prepoznaje razliku između početnog, srednjeg i završnog događaja niti tipove događaja. Prednost EPC notacije je što je vrlo jednostavan za čitanje te je koristan kada treba prikazati vrlo jednostavne poslovne procese. Prema Šebalj (2022) EPC nudi tri temeljna elementa u dijagramu:

- funkcije,
- događaje i
- konektore.

Funkcije se opisuju imenicom i glagolom zato što označavaju radnju koje obavlja neka osoba ili nekakav IT sustav. Događaji potiču funkciju, odnosno, njezin su rezultat, dok konektori ili kontrolni tokovi predstavljaju slijed aktivnosti. Konektori povezuju događaje i funkcioniraju kao grane. Na slici 5. su detaljnije objašnjeni elementi.



Slika 5. Elementi EPC (Software AG, 2016)

4. ANALIZA SLUČAJA

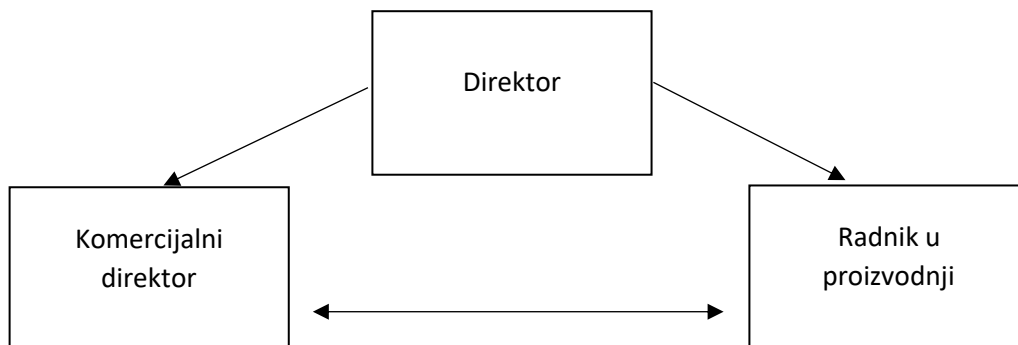
U svrhu izrade praktičnog dijela rada, provedena je analiza poslovnog procesa. U svrhu analize poslovnog procesa na primjeru poduzeća, izabrano je poduzeće Genox d.o.o. Poduzeće je kompletno u smislu proizvodnje, distribucije i prodaje vlastitih proizvoda. Metodom intervjua utvrdila se organizacijska struktura poduzeća, metode rada te ispitani poslovni proces prodaje gotovog proizvoda. Rad je koncipiran tako da opisuje kakav se poslovni prodajni proces provodi u poduzeću, analizirali su se nedostaci procesa, a potom su dani prijedlozi za poboljšanje procesa s naglaskom na vrijednost uloženog i dobivenog. U svrhu analize, grafički su prikazani poslovni procesi kakvi trenutno jesu i kakvi bi trebali biti.

5.1. PODUZEĆE GENOX D.O.O.

Poduzeće Genox d.o.o. je dio grupacije TLK EKOLOGIJA d.o.o. čije je sjedište u Velikoj Gorici. Proizvođač je i distributer proizvoda koji se baziraju na Aquagen tehnologiji te je zbog toga specifičan po ekološkim svojstvima. Proizvodi poduzeća Genox d.o.o. služe za dezinfekciju u kućanstvu, zdravstvenim ustanovama, poljoprivredi, uzgoju biljaka i slično. Proizvodi su namijenjeni širokoj potrošnji te osim sredstava za dezinfekciju, Genox d.o.o. nudi i proizvode za čišćenje (Genox, 2020). Poduzeće je svoj procvat doživjelo u vrijeme pandemije 2019. godine uzrokovana virusom COVID-19 kada su se masovno koristila sredstva za dezinfekciju ruku i površina te je prijetila nestašica alkohola na tržištu.

5.1.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA

Poduzeće Genox d.o.o je mikro poduzeće osnovano 2019. godine kada je doživjelo i svoj procvat radi povećane potrebe na tržištu za dezinfekcijskim proizvodima. Tvrtka zapošljava troje djelatnika na pozicijama direktora društva koji zastupa samostalno i pojedinačno, komercijalnog direktora te radnika u proizvodnji. Na slici 6. prikazana je organizacijska struktura poduzeća



Slika 6. Struktura poduzeća (izrada autora)

Iz slike 6., vidljiva je mrežna organizacijska struktura gdje poduzeće primjenjuje umrežavanje zaposlenika, povezivanje zaposlenika koji međusobno razmjenjuju iskustva i informacije. U poduzeću je zamišljeno da komercijalni direktor obavlja aktivnosti nabave i prodaje proizvoda, a radnik u proizvodnji te proizvode proizvodi i pakira u ambalaže. Direktor poduzeća se bavi

administrativnim dijelom poduzeća i istraživanjem i poučavanjem tržišta i na području biologije i ekologije.

5.1.2. VIZIJA I MISIJA PODUZEĆA

Svako poduzeće svoje poslovanje i svoje poslovne procese organizira prema viziji i misiji kojem je usmjereno svako poduzeće. Vizija i misija poduzeća je potrebno za uspješno poslovanje te je ono temeljna odrednica strateškog plana poduzeća. Poduzeće je motivirano očuvanjem okoliša s naglaskom na zelenu, odnosno eko proizvodnju. Glavna odrednica poduzeća Genox d.o.o. je ekološka osviještenost te se cijela politika poslovanja odnosi na istu. S obzirom na to da tržište potiče zelenu proizvodnju, vizija poduzeća je ta da predstavljaju ekološki osviještenu tvornicu proizvoda za dezinfekciju i čišćenje u kućanstvu. Misija poduzeća je stvoriti ekološki čisto okruženje. S obzirom na strateške europske planove za zelenu Europu i novo programsko razdoblje koje potiče zeleniju proizvodnju i korištenje ekoloških proizvoda, poduzeće Genox d.o.o. predstavlja viziju i misiju koja je u skladu s budućnošću.



Slika 7. Proizvodi Genox d.o.o. (Genox d.o.o., 2022)

5.2. DESKRIPTIVNA ANALIZA S OSVRTOM NA KLJUČNE PROCESNE TROŠKOVE

U svrhu izrade ovog rada, opisat će se poslovni proces prodaje proizvoda na primjeru poduzeća Genox d.o.o. Poduzeće je uglavnom orijentirano na proizvodni proces, stoga proces prodaje predstavlja potporni proces čiji je cilj svesti troškove na minimum. Proces prodaje u ovom slučaju dodaje vrijednost proizvodu te je uz smanjenje troškova, glavni cilj i postizanje zadovoljstva kupaca s naglaskom na ekološku komponentu. Bitno je naglasiti kako cjelokupan proces prodaje provodi komercijalni direktor te je sva odgovornost na njemu.

5.3. AS-IS POSLOVNI PROCES

Tvrtka ne može postojati bez procesa s kojima treba postizati učinkovite i djelotvorne ciljeve kojima postiže svoju vrijednost. Proces je primjer kotača u poduzeću koje vodi prema uspješnosti. No, bitno je da proces ne ostaje fiksiran, već mora biti prilagodljiv promjenama, a promjenama će biti prilagodljiv ako se pristupi analizi procesa. Proučavanje procesa kakav se trenutno odvija u poduzećima, pomaže u praćenju, dokumentiranju i analiziranju organizacije poslovanja. Navedene radnje doprinose boljem učinku, poboljšanim rezultatima i povećanjem učinkovitosti. Analiza tijeka procesa kakav jest je korisno kako bi tvrtke pratile korake u procesima i detaljno raščlanili što se u koracima mora mijenjati. Analiza postojećeg stanja poduzeća korisna je za utvrđivanje troškova, uklanjanje viškova, organizaciju resursa i slično. Prema Lucidchart (2022) postoji nekoliko ključnih ciljeva ili motivacija za provedbu analize trenutnog stanja, uključujući:

- uštedu novca,
- poboljšanje postojećih procesa ili stvaranje novih procesa,
- povećanje zadovoljstva kupaca,
- poboljšanje poslovne koordinacije i organizacijske responzivnosti,
- usklađenost s novim regulatornim standardima te
- prilagodba procesa nakon spajanja ili akvizicije.

Vrlo je važno analizirati proces kakav je trenutno kako bi se utvrdilo u kojim dijelovima procesa je nužno osigurati uštede, povećati zadovoljstvo i organizirati resurse. Ovakav način modeliranja poslovnih procesa omogućuje razumijevanje funkcioniranja poduzeća te doprinosi lakšem prilagođavanju novim promjenama koji bi se predložili u okviru budućeg poslovnog procesa.

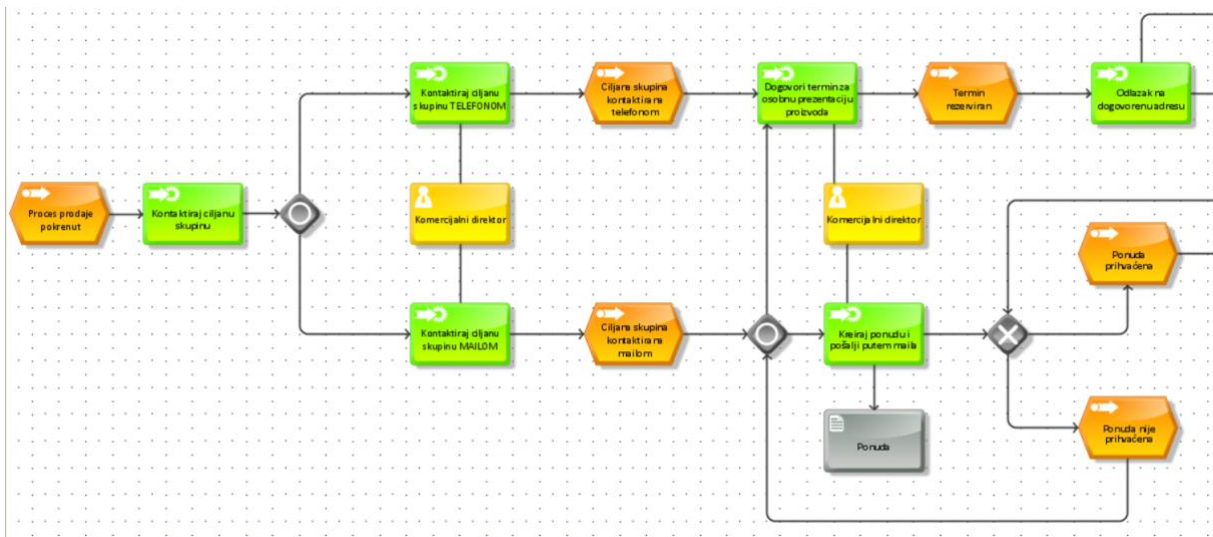
Pomoću EPC i BPMN dijagrama za modeliranje poslovnih procesa opisat će se i prikazat će se poslovni procesi kakvi su trenutno u poduzeću Genox d.o.o.

5.3.1. EPC DIJAGRAM

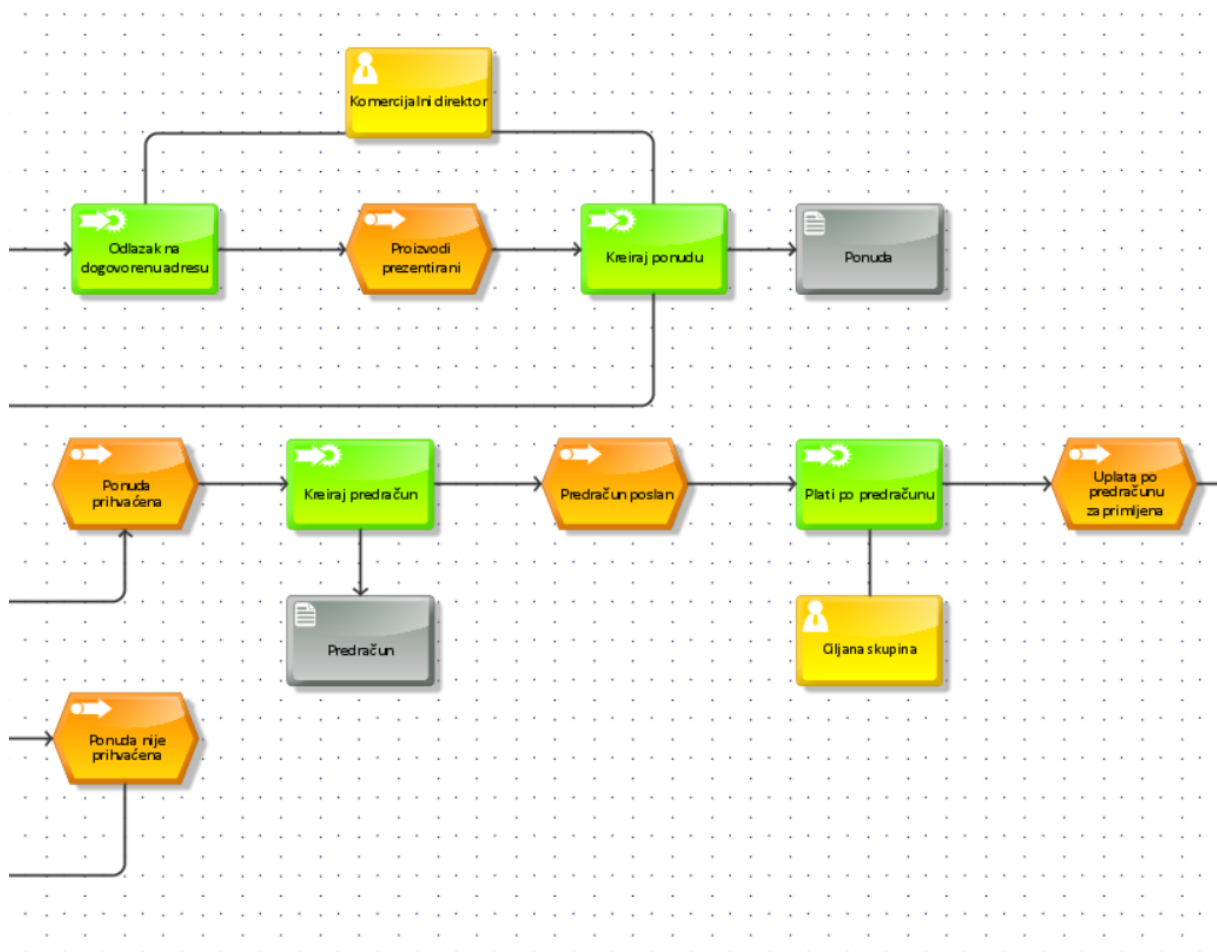
EPC dijagram jednostavno prikazuje proces prodaje proizvoda poduzeća Genox d.o.o. koji započinje događajem i završava događajem. Događaj kojim započinje poslovni proces prodaje je nazvan „proces prodaje pokrenut“. Bitno je naglasiti kako je ovaj proces prodaje rađen na primjeru strategije ciljanja ciljnih skupina budući da je poduzeće relativno novo te je ovakav način procesa teži za obavljanje i zahtijeva cjelokupan napor radi ostvarivanja prisutnosti na tržištu te stvaranja baze klijenata. Stoga, proces umjesto upita kupca, započinje na način da se ciljaju potencijalni kupci. Poduzeće Genox d.o.o. ponajviše cilja na pravne osobe i obiteljska poljoprivredna gospodarstva budući da asortiman proizvoda u velikoj mjeri odgovaraju navedenoj ciljanoj skupini. U poslovnom procesu opisanom u ovom radu, ciljana skupina su pravne osobe. Također, važno je napomenuti kako opisani dio poslovnog procesa analiziranog poduzeća izvodi komercijalni direktor. Nakon što se identificira određena pravna osoba, potrebno ih je kontaktirati. Postoje dva načina kontaktiranja – službenim mailom ili telefonski. Prilikom kontaktiranja odabrane pravne osobe, iznose se osnovne i ključne informacije prilagođenima njima kako bi ih se zainteresiralo na kupovinu proizvoda.

U slučaju kontaktiranja na jedan od navedenih načina, telefonski poziv ili mail predstavlja maleni trošak koji je zanemariv za poduzeće. U slučaju kontaktiranja mailom, ponuđene su dvije opcije: prva je da se odmah kreira ponuda koja bi ih mogla zanimati, a druga je da se mailom dogovori termin sastanka za osobnu prezentaciju proizvoda. Najčešće osobnu prezentaciju dogovaraju pravne osobe koje nisu upoznate s proizvodima poduzeća Genox te žele shvatiti prednosti proizvoda. Komercijalni direktor u ovom slučaju odlazi na dogovoreno mjesto sastanka i dogovoren termin te kreira ponudu koja bi mogla zanimati ciljanu skupinu. Pravne osobe tada ponudu prihvaćaju ili ne prihvaćaju. U slučaju da ne prihvaćaju ponudu, komercijalni direktor ulaže napore u kreiranje bolje ponude koja bi bila prihvatljiva na obostrano zadovoljstvo. Kada se ponuda prihvati, komercijalni direktor kreira predračun i ispostavlja je krajnjem kupcu, pravnoj osobi. Potom pravna osoba plaća proizvode po predračunu i dobiva svoje proizvode zajedno s R1 računom kojeg kreira komercijalni direktor.

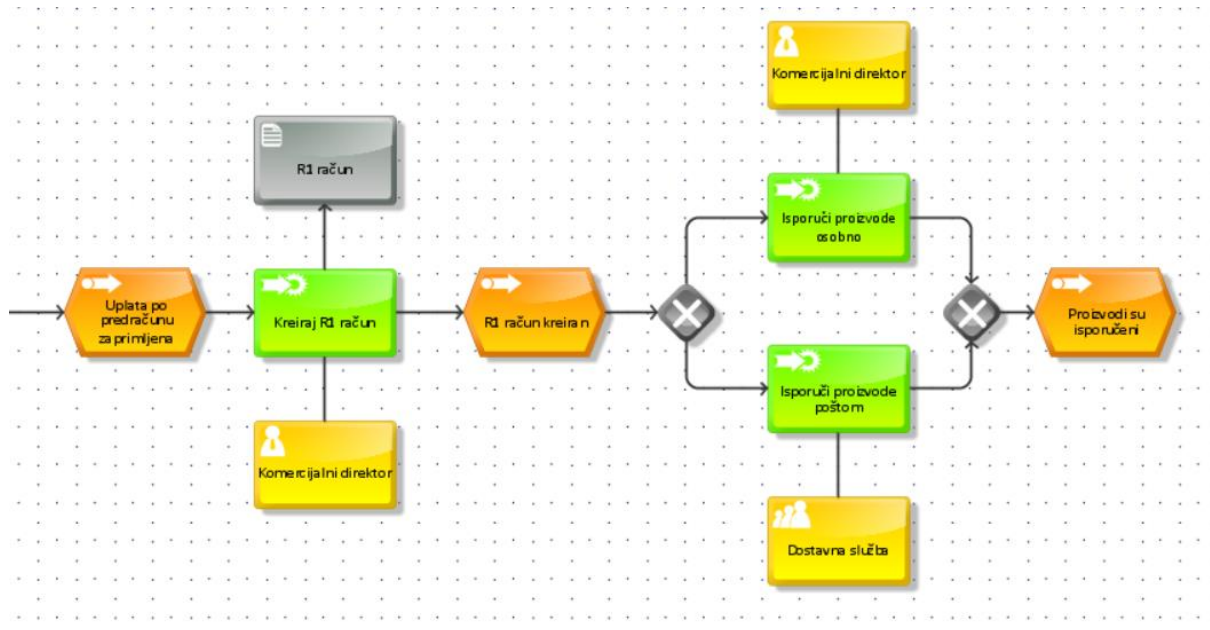
Na slici 8. je prikazan pojednostavljeni prikaz poslovnog procesa EPC notacijom na primjeru prodaje proizvoda pravnim osobama. Vidljivo je da proces prodaje proizvoda započinje i završava događajem te je baziran na samo jednu pravnu osobu.



Slika 8. EPC as-is proces, prvi dio (izrada autora)



Slika 9. EPC as is proces, drugi dio (izrada autora)



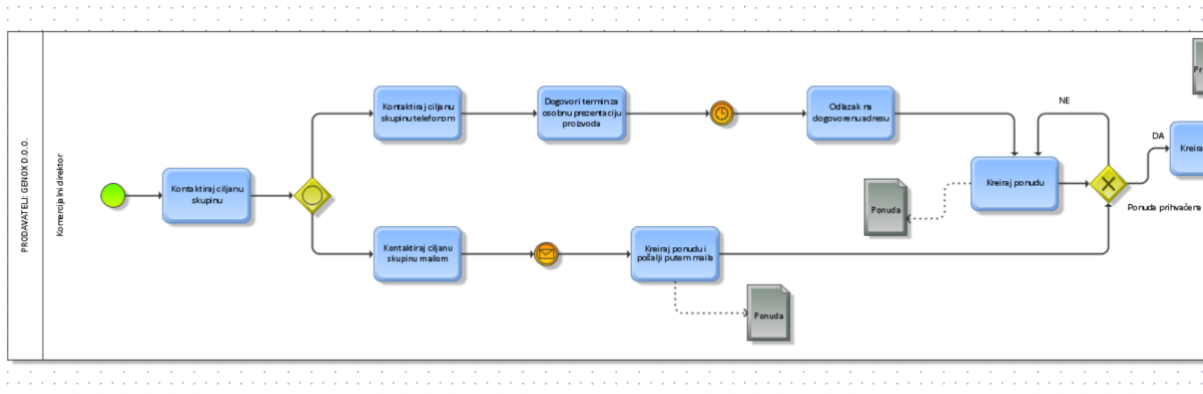
Slika 10. EPC as-is proces, treći dio (izrada autora)

5.3.2. BPMN DIJAGRAM

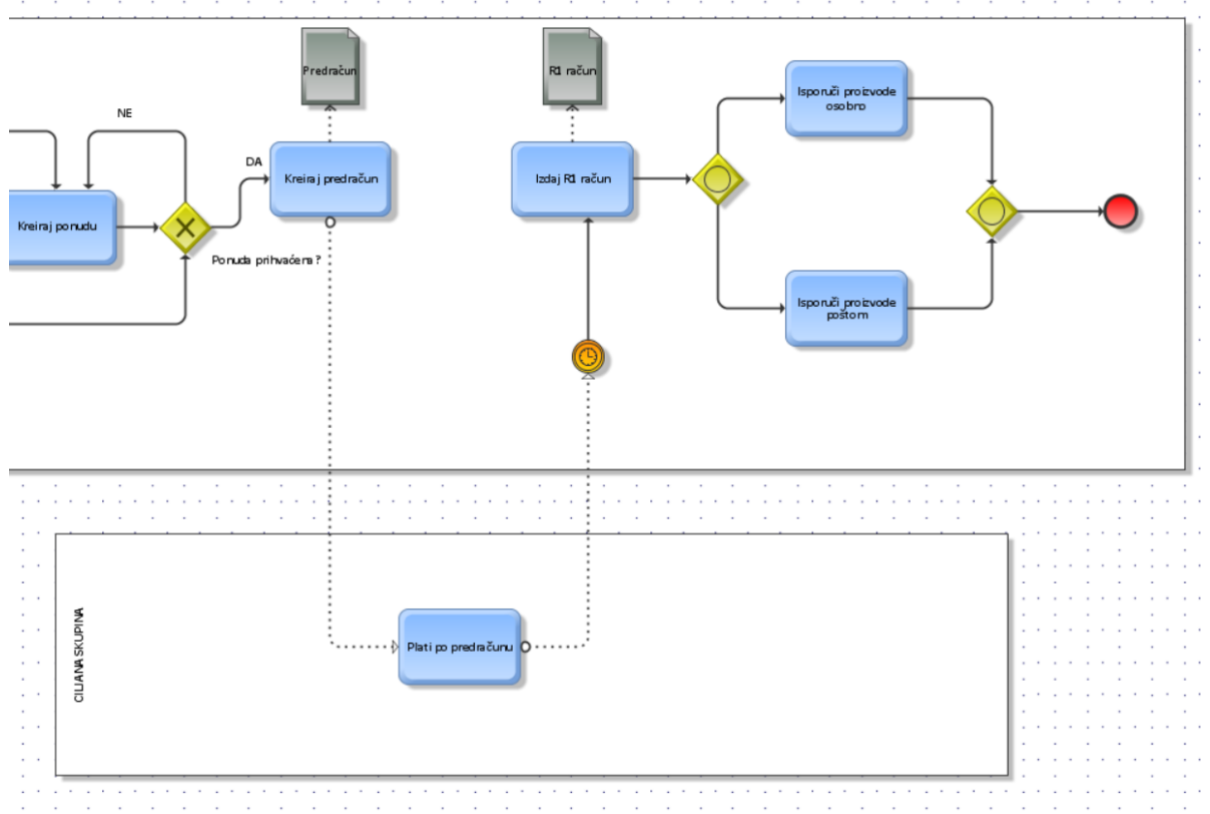
Dijagram BPMN notacije pruža jednostavan pogled interakcije između poduzeća i kupca. Proces u ovom slučaju započinje te se prvo odvija kontaktiranje ciljane skupine potencijalnih kupaca putem maila gdje se može kreirati ponuda ili telefonom kako bi se dogovorio termin za sastanak za osobnu prezentaciju proizvoda.

Ukoliko je kontaktiran telefonom, tada je dogovoren sastanak s identificiranim kupcem te se odlazi na mjesto ciljanog kupca kako bi se prezentirali proizvodi koje proizvodi poduzeće Genox d.o.o. Ukoliko ciljna skupina nakon uvjerljive prezentacije proizvoda odluči kupiti iste, komercijalni direktor mu je u obvezi kreirati predračun koji kupac mora platiti. Ukoliko je pravna osoba, koja je ciljana skupina u ovom slučaju procesa, prihvatila ponudu putem maila tada se kreće u kreiranje predračuna.

Po vidljivoj uplati, komercijalni direktor kreira R1 račun i Otprema robu na jedan od dva načina, osobno ili poštom, ovisno o preferencijama i količini narudžbe. Roba se dostavlja krajnjem kupcu te tada završava cjelokupan proces prodaje robe. Na slici 11. je prikazan poslovni proces BPMN notacijom.



Slika 11. BPMN as-is proces, prvi dio (izrada autora)



Slika 12. BPMN as-is proces, drugi dio (izrada autora)

5.4. UOČENI NEDOSTATCI

Svaki poslovni proces postoji u nekom trenutku i menadžment u tom trenutku pretpostavlja da je to najbolje što može napraviti. No, s odmakom vremena, menadžment mora pristupiti analizi poslovnog procesa u cjelini. Tako se na primjeru poduzeća Genox d.o.o. uočavaju određeni troškovi koji se ne mogu više vratiti, poput troška goriva i kontaktiranja, a nastali su u vezi sa samo jednim kupcem. Prilikom analize poslovnog procesa kakav je, odnosno analize „as-is“ poslovnog procesa, uočeni su sljedeći nedostaci:

- proces je spor,
- navedeni način prodaje proizvoda iziskuje mnogo vremena i prisutne su vremenske praznine,
- troškovi nisu beznačajni,
- potrebno je prilagođavati prezentaciju proizvoda svakom kupcu prethodnim istraživanjem za što je potrebno vremena,
- sporiji doseg do većeg broja ciljane skupine,
- komercijalni direktor obavlja većinu poslova.

Opisani poslovni proces ima mnoge nedostatke koji se uočavaju u analizi poslovnog procesa. Prema prethodno opisanim karakteristikama poslovnih procesa, svaki poslovni proces je ponovljiv. Stoga, ponavljanje ovako opisanog poslovnog procesa zaista traži mnogo vremena i novčanih sredstava da se proda proizvod. Proces je spor i teže se dolazi do većeg broja kupaca. Ljudski resurs koji obavlja aktivnosti prodaje je preopterećen. Osim što je ovakav način prodaje proizvoda spor, ono ima nedostatke i u vidu otežanog planiranja prodaje, ali i proizvodnje proizvoda budući da se ovakvim procesom ne može provesti točna analiza buduće prodaje. Ovakav proces je skup s obzirom na ograničen doseg ciljanih skupina. Komercijalni direktor ne može fizički obaviti više prezentacija, nego što je potrebno te mu je na taj način otežano i zarađivanje plaće. Također, javlja se i problem nejasno postavljenih zaliha, odnosno, nije sigurno koliko će kupac htjeti kupiti proizvoda i koje vrste.

Analizom poslovnog procesa, cilj je utvrditi stvarne nedostatke i prioritete koje imaju za rješavanje opisanom u poglavlju 2.3. Dakle, ciljevi navedenih aktivnosti su stvoriti veći doseg ciljanih skupina i uštedjeti na vremenu kako bi se istovremeno povećala vrijednost proizvoda koje prodaje analizirano poduzeće. Poduzeti mjere za rješavanje navedenih problema te rasteretiti komercijalnog direktora. Vidljivo je kako komercijalni direktor svu pažnju usmjerava na analizu krajnjeg kupca, analizu prodaje i prezentaciju iste, a zanemaruje aktivnosti stvaranja konkurentske prednosti i pojačavanja prisutnosti na tržištu. Trošak komercijalnog direktora je veliki bez obzira na eventualnu postignutu suradnju s pravnim osobama. Navedeni problemi dovode do prijedloga za poboljšanje opisanim u sljedećem poglavlju.

5.5. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE

Analiza poslovnog procesa ima za cilj identificirati nedostatke procesa, a potom predložiti i implementirati poboljšanja. Tako i ova analiza ima uočene nedostatke opisane u prethodnom

poglavlju koji pomažu utvrditi prijedloge za poboljšanje procesa. U svrhu smanjenja troškova poduzeća, nužno je izbaciti dio poslovnog procesa koji obuhvaća kontaktiranje ciljanih skupina jedno po jedno te odlazak do istih jedno po jedno. Odnosno, troškovi prodaje proizvoda bi trebali obuhvatiti više ciljanih skupina u isto vrijeme, a ne da se svaki trošak odnosi na samo jednu osobu.

Prijedlog koji će poboljšati poslovni proces prodaje proizvoda nudi vrijednost za novac. Uz povremeni klasični način kontaktiranja ciljanih skupina, treba uspostaviti web stranicu s web shopom³ jer je važno biti internetski prisutan. Web shop nudi mnogobrojne prednosti, a neke od njih su:

- konstantna dostupnost,
- širi raspon kupaca,
- niži troškovi poslovanja te
- mjerljivi rezultati.

Osim uspostavljanja samog web shopa, potrebno je usmjeriti i marketinške napore za pronalaženje novih kupaca i zadržavanje konkurentske prednosti. Internet je nemilosrdan te ukoliko se ne pripazi na alate digitalnog marketinga, web shop neće stvoriti dobru funkciju. Izrada, implementacija te održavanje web stranice i web shopa može predstavljati i veći trošak za poduzeće nego što trenutno ima, no ono dolazi do većeg broja ciljanih skupina te na taj način može zapravo donijeti uštedu jer je postignuta veća vrijednost za novac.

Poduzeće Genox d.o.o. trenutno ima statičnu neinteraktivnu stranicu na Internetu koja nudi samo osnovne informacije o proizvodima i o samom poduzeću. Web stranica nije privlačna korisnicima koji požele kupiti proizvode te automatski gube ciljanu skupinu. Ono što je potrebno za poduzeće jest usmjeriti napore u stvaranje dinamične web stranice s Internet trgovinom radi lakšeg istraživanja navika kupaca, uspostavljanja većeg broja narudžbi i privlačenja većeg broja kupaca na širem geografskom području. Sljedeća poglavlja opisuju budući poslovni proces s prijedlozima poboljšanja.

5.6. TO-BE POSLOVNI PROCES

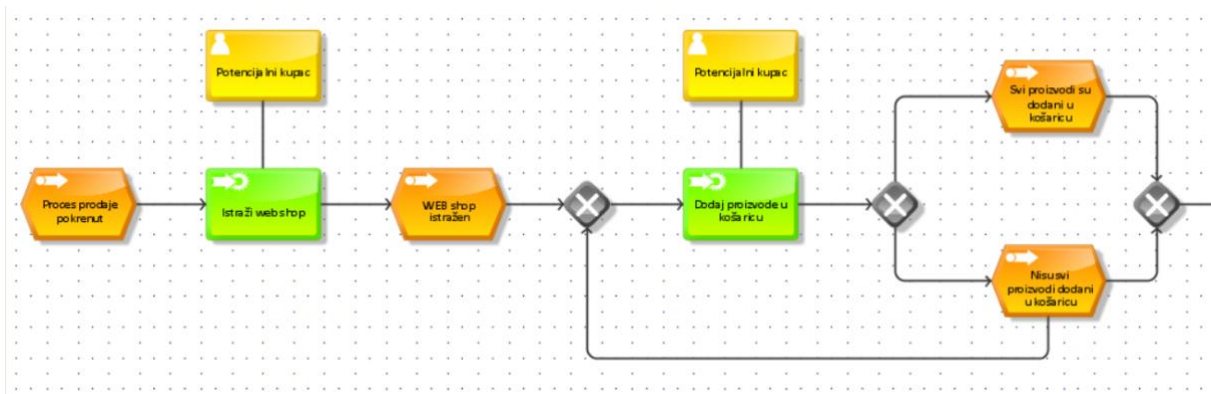
Budući poslovni proces, odnosno „to-be“ poslovni proces predstavlja proces s uključenim predloženim poboljšanjima, a analizirat će se također EPC i BPMN dijagramom. „To-be“

³ Internet trgovina

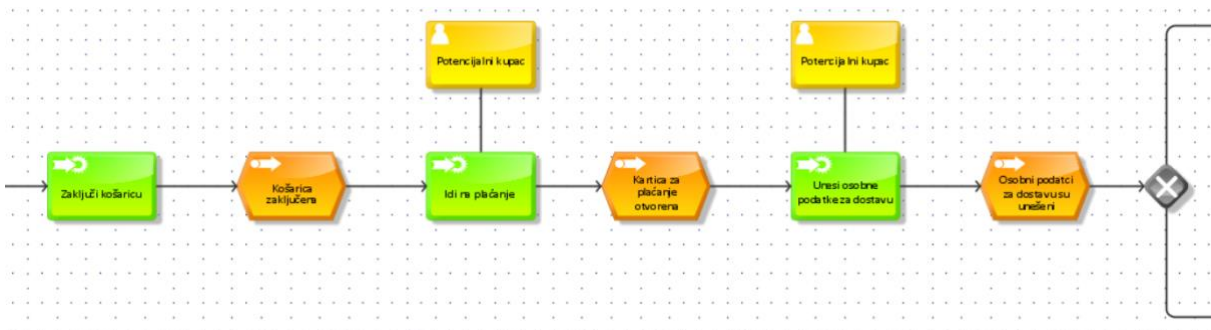
poslovni proces opisuje buduće stanje, to jest budući proces s uključenim izmijenjenim poboljšanjima te ono predstavlja kako će se organizacije predstavljati u budućnosti. Proučavanje procesa kakav jest i kakav treba biti zapravo označava identifikaciju razlika između i jednog i drugog te utvrđivanje prednosti i nedostatke i jednog i drugog. Vrlo je važno budući opisani poslovni proces primijeniti samo ako za to stvarno postoji opravdani razlog da će takav proces poboljšati poslovanje. U tu svrhu zato i služi analiza poslovnog procesa kakav jest. Poslovni proces „to-be“ definira buduće poslovanje poslovnog procesa u poduzeću. Obično je cilj analize u sastavljanju budućeg procesa stanja razjasniti kako će poslovni proces funkcionirati, u nekom trenutku u budućnosti, nakon što se izvrše promjene. To be proces je napravljen s pretpostavkom da je poduzeće Genox d.o.o. odlučilo uspostaviti web stranicu i web shop, uložilo je određenu svotu novca u izradu i implementaciju iste te je ona sada stavljena u funkciju. Stoga, proces to be se odnosi na jednostavan proces prodaje proizvoda online načinom.

5.6.1. EPC DIJAGRAM

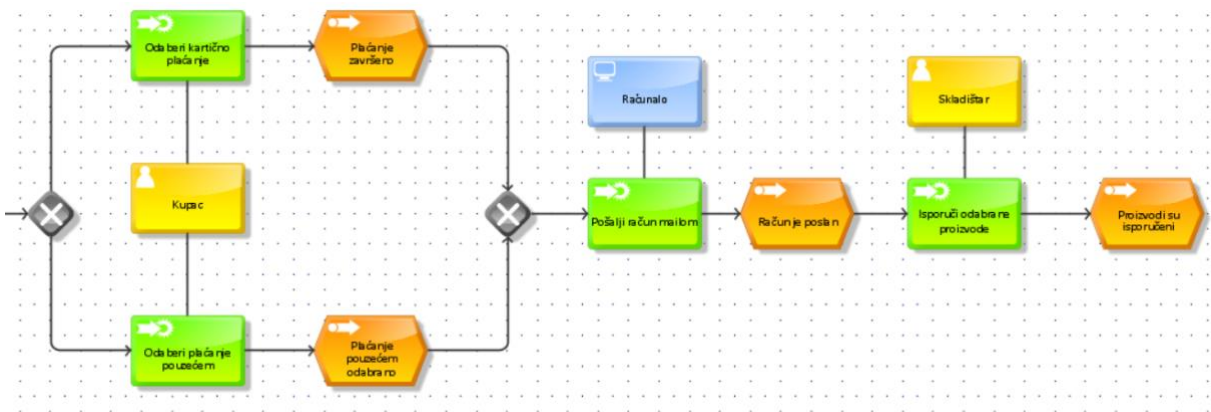
Jednostavan dijagram EPC notacijom opisuje novi poslovni proces predložen nakon uočenih nedostataka u poslovnom procesu kakav je. Poslovni proces predstavlja veliku promjenu u vidu uvođenja tehnologije u poslovanju te je time smanjen trošak komercijalnog direktora. Vidljiva je veća razlika u procesu kakav je te kakav treba biti. Proces započinje događajem „proces prodaje pokrenut“ kao i u as is načinu, no iz perspektive kupca, a ne komercijalnog direktora. Iako internetska trgovina zahtijeva održavanje sustava te ju nije dovoljno samo uspostaviti i pustiti da ono tako funkcionira, komercijalni direktor ne ulaže vrijeme u prodaju jednog proizvoda jednoj osobi. Dakle, specifičnost ovog procesa je što se može pretpostaviti kako trenutno više osoba pretražuje Internet trgovinu poduzeća Genox d.o.o. te dodaje proizvode u košaricu. Ono što je još prednost kod ovog procesa je to što su ciljane skupine proširene i na fizičke osobe, odnosno fizičke osobe u ovom slučaju lakše dolazi do proizvoda koje ih zanimaju. Kada ciljane skupine odaberu proizvode, zaključuju košaricu i plaćaju proizvode na jedan od dva načina: plaćanje pouzecom ili plaćanje karticom putem Interneta. Nakon odabrane opcije, mailom im automatizmom računala stiže račun za izvršeno plaćanje ili plaćanje koje će izvršiti te dobivaju svoje željene proizvode. Na sljedećim fotografijama prikazan je Event-driven Process Chain kakav bi trebao biti.



Slika 13. EPC to-be proces, prvi dio (izrada autora)



Slika 14. EPC to-be proces, drugi dio (izrada autora)

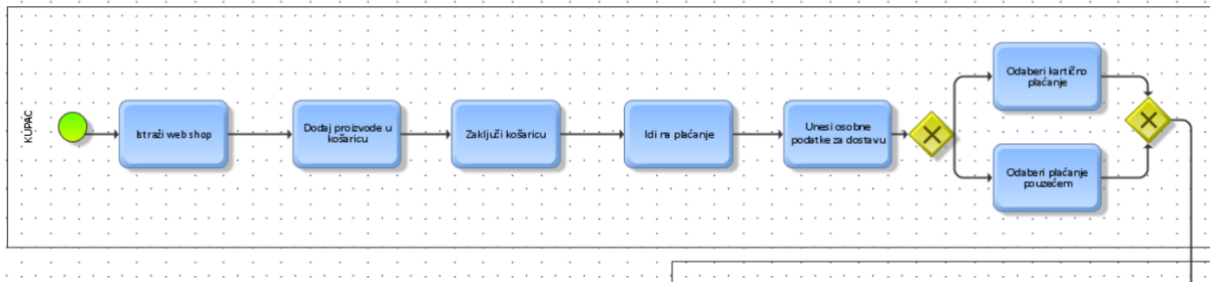


Slika 15. EPC to-be proces, treći dio (izrada autora)

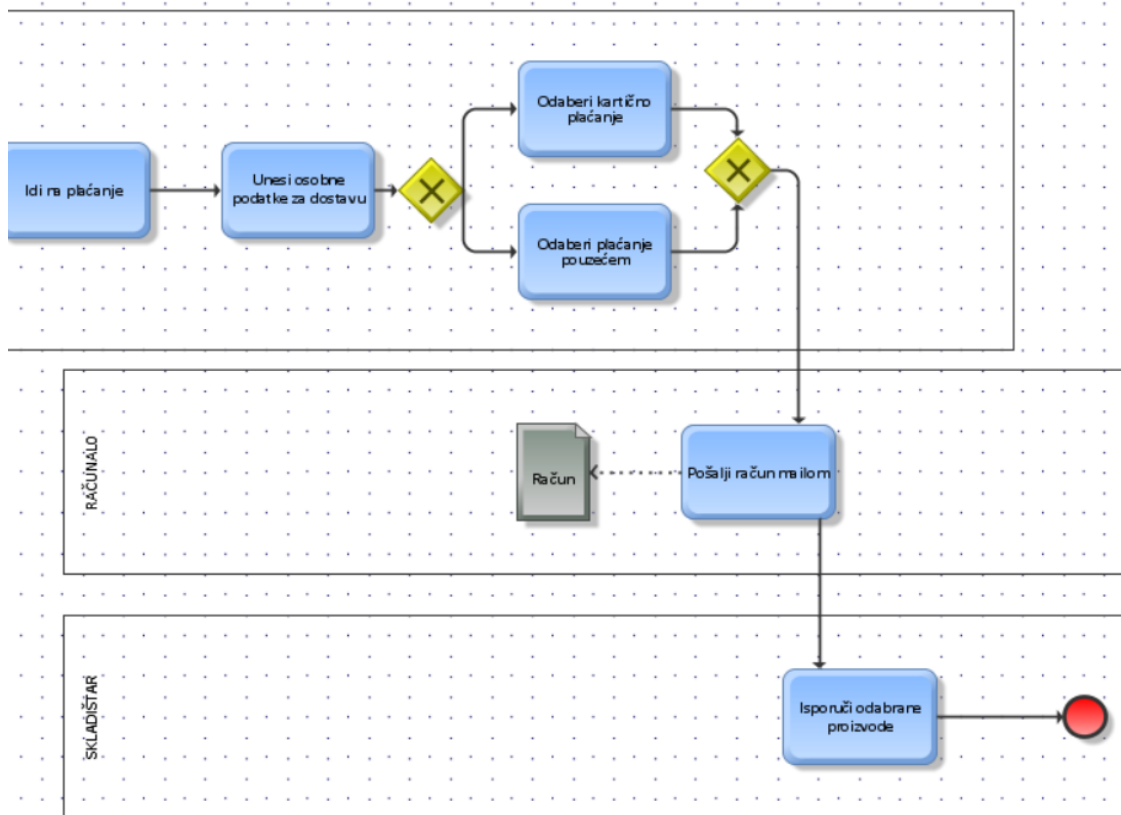
5.6.2. BPMN DIJAGRAM

Analiza budućeg poslovnog procesa, napravljena je i na primjeru BPMN dijagrama koji također prikazuje odnos između poduzeća koje je predmet analize u radu u ulozi računala i skladištara te kupca. Vizualno se može zaključiti kako se radi o vrlo jednostavnom procesu. Proces najprije započinje istraživanjem web shopa potencijalnog kupca koji dodaje željene proizvode u

košaricu, zaključuje ju i provodi postupak plaćanja. Kupac potom odabire način plaćanja karticom ili pouzecom za koji mu stiže račun, a onda i proizvodi koje je naručio.



Slika 16. BPMN to-be proces, prvi dio (izrada autora)



Slika 17. BPMN to-be proces, drugi dio (izrada autora)

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analiziranje poslovnog procesa kakav jest, pomoglo je razumijevanju koji su troškovi nepotrebni u izvođenju poslovnih procesa. Uočili su se nedostatci trenutnog poslovnog procesa te je na tome primjeru rađena studijska analiza poslovnog procesa i predložio se novi budući poslovni proces. Novi budući poslovni proces zahtijeva promjenu mentalnog sklopa postojećih zaposlenika budući da se pristupa radikalnom redizajnu poslovnog procesa – uvođenje digitalnih alata u izvođenje aktivnosti poslovnih procesa. Uvođenje digitalnih alata zapravo nosi mnoge prednosti, poput olakšanog praćenja trendova na tržištu, praćenje navika kupaca i slično. Užurbani način život zahtijeva da se bude sveprisutan na tržištu i konstantno analizira ponašanje potrošača te djeluje u skladu s tim. Predloženi poslovni proces je automatiziran i uklanja redundantne troškove koji se događaju u poslovanju u procesu kakav trenutno je. Nakon iscrpne analize poslovnog procesa poduzeća Genox d.o.o. rezultat je da je nužno uvoditi digitalnu tehnologiju u poslovanje kako bi se sve odvijalo automatizirano i olakšano.

Iako se naizgled čini kako su troškovi to be procesa veći, to nije slučaj. Naime kada se usporedi odnos uloženog i dobivenog, ostvaruje se dvostruka korist – brže stvaranje konkurentske prednosti te više vremena utrošeno na druge bitnije stvari poput kreiranja privlačnog sadržaja, analize prodaje i uvođenje novih asortimana u prodaju pomoću marketinških kampanja. Poanta novog poslovnog procesa je u tome da sam proces prodaje određenih proizvoda nema troška kao što je bilo u starom. Troškovi iz starog procesa su usmjereni na važnije aktivnosti u novom poslovnom procesu. U novom poslovnom procesu troškovi poput održavanja web shopa i provođenja marketinških kampanja i slično bi trebali biti redovni, uobičajeni troškovi. U as-is procesu se troši i vrijeme i novac na samo jednog potencijalnog kupca te je prisutno puno čekanja i trošenja vremena na jednog kupca u as is procesu, dok u to be proces traje svega par minuta, ovisno o kupcu i može ga istovremeno obavljati veći broj kupaca, jer je sva uloga prebačena na njega, dok u as is procesu komercijalni direktor snosi svu odgovornosti i potrebna mu je brzina i obavljanje više poslova odjednom.

Usporedbe radi, u tablici su analizirani troškovi prethodnih procesa na godišnjoj bazi.

Trošak	Proces as is	Proces to be	Broj kupaca
Gorivo	18000 kuna		600
Održavanje web shopa		5000 kuna	8000
Bruto II plaća komercijalnog direktora	108000 kuna	108000 kuna	
UKUPNO	126000 kuna	113000 kuna	

Tablica 1. Usporedba troškova as-is i to-be procesa (izrada autora)

Prethodna tablica je rađena na sljedećoj analizi: u slučaju as-is poslovnog procesa, neka je komercijalni direktor mjesečno posjetio pedeset potencijalnih kupaca u udaljenosti od prosječno pedeset kilometara po kupcu, što znači da je potrošio dvije i pol tisuće kilometara mjesečno, što je godišnje trideset tisuća kilometara. Automobil troši šest litara goriva na sto kilometara i tako je potrošio tisuću osamsto litara goriva godišnje. Prosječna cijena litre goriva iznosi deset kuna te je u konačnici trošak goriva godišnje osamnaest tisuća kuna. U slučaju to-be poslovnog procesa, neka je Genox d.o.o. imalo fiksni trošak izrade web shopa u iznosu od dvanaest tisuća kuna te plaća održavanje istog u iznosu od pet tisuća kuna godišnje, odnos troškova i dobiti je na strani to-be procesa prema broju kupaca. Bruto II plaća komercijalnog direktora je isplativija, a napor koji ulaže u opisanom to-be procesu je korisniji za poduzeće. Navedeni troškovi se odnose samo na konkretni opisani proces prodaje proizvoda opisanim u prethodnim poglavljima.

7. ZAKLJUČAK

Poslovni proces je vrlo opsežna tema koja se bavi proučavanjem srca poslovanja poduzeća. Vidljivo je kako je svako poduzeće sastavljeno od određenog poslovnog procesa koji stvara vrijednost i određuje samo strateško djelovanje poduzeća i daje odgovor na pitanje zašto poduzeće uopće postoji. Poslovni proces je pokretač i srce poslovanja te je nužno pratiti i raditi na poboljšanju istog. Praćenje poslovnih procesa omogućava stvaranje veće vrijednosti, odgovoriti na pitanja koji su to nedostaci u poslovanju, što bi trebalo promijeniti i slično. Osnovne karakteristike poslovnih procesa su konačnost, ponovljivost, vrijednost i fleksibilnost te određuju apsolutno svaki poslovni proces. Zaključno je da svaki poslovni proces mora biti podložan promjenama jer se s vremenom otkrivaju pogreške u poslovanju koje je nužno ukloniti ili smanjiti na najmanju moguću mjeru. Poboljšanje poslovnog procesa mora biti u skladu s trendovima na tržištu jer će samo tako ostvariti konkurentsku prednost i privlačenje novih ciljanih skupina. Kako je proučavanje i analiza poslovnog procesa vrlo naporan posao, potrebno je angažirati stručnjake u tome području kako bi se izbjegle nepravilnosti uzrokovane neznanjem i nestručnošću. Poslovni proces je dio svakodnevnog života i ono na jednostavan način prikazuje korake u poslovanju, kao što i čovjek sam sebi posloži prioritete u svome životu. Potrebno je slijediti logične korake za poduzimanje sljedećih aktivnosti bez obzira radi li se o privatnom ili poslovnom životu.

LITERATURA

1. Bosilj Vukšić, V. & Kovačić, A. (2004) *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb, Sinergija.
2. Bosilj Vukšić, V. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Školska knjiga
3. Brumec, J. (2011). *Modeliranje poslovnih procesa*. Varaždin/Zagreb: Koris
4. Chinosi, M. (2011). *BPMN: An introduction to the standard*. Elsevier
5. Chinosi, M., & Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards & Interfaces*, 34(1), 124-134.
6. Genox, 2020. *Genox – izbor, a ne preporuka*. Genox, Dostupno na: <https://genox.hr/> [pristupljeno 1. srpnja 2022.].
7. IBM Cloud Education, 2021. *What is Business Process Analysis?*. Dostupno na: <https://www.ibm.com/cloud/blog/business-process-analysis> [pristupljeno 30. lipnja 2022.].
8. Kissflow. (2022). *The Extensive Guide to Business Processes*. Dostupno na: <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process/#life-cycle> [pristupljeno 25. lipnja 2022.].
9. Lucidchart. (2022). *The basics of documenting and analyzing your as-is process*. Dostupno na: <https://www.lucidchart.com/blog/as-is-process-analysis> [pristupljeno 6. srpnja 2022.].
10. Mesarić, J. (2019). *Upravljanje poslovnim procesima*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
11. Mikić, M. (2009). *Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
12. Perić, M. (2021). *Kako učinkovito upravljati poslovnim procesima*. Dostupno na: <https://apsolon.com/upravljanje-poslovnim-procesima/> [pristupljeno 25. lipnja 2022.].
13. Software AG, 2016. *Aris Method Manual*. Dostupno na: https://documentation.softwareag.com/aris/aris98sr6e/ARIS_Method.pdf [pristupljeno 6. srpnja 2022.]
14. Tucci, L. (2022). *What is business process management?*. An in-depth BPM guide. SearchCIO.
15. Vincek, I. (2017). *Definiranje poslovnih procesa i modeliranje procesa prodaje u poduzeću Mikronis*. Varaždin: Sveučilište Sjever
16. White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN*. Ibm Cooperation, 2(0), 0.

POPIS SLIKA I TABLICA

Tablica 1. Usporedba troškova as-is i to-be procesa (izrada autora).....	30
Slika 1. Životni ciklus procesa (izrada autora prema: Mesarić, 2019).....	7
Slika 2. Procesni pogonitelji i potpore (Mesarić, 2019)	11
Slika 3. ARIS House procesni pogledi (Mesarić, 2019 prema Software AG, 2016)	13
Slika 4. Elementi BPMN (izrada autora)	15
Slika 5. Elementi EPC (Software AG, 2016)	16
Slika 6. Struktura poduzeća (izrada autora)	17
Slika 7. Proizvodi Genox d.o.o. (Genox d.o.o., 2022)	18
Slika 8. EPC as-is proces, prvi dio (izrada autora).....	21
Slika 9. EPC as is proces, drugi dio (izrada autora).....	21
Slika 10. EPC as-is proces, treći dio (izrada autora)	22
Slika 11. BPMN as-is proces, prvi dio (izrada autora)	23
Slika 12. BPMN as-is proces, drugi dio (izrada autora)	23
Slika 13. EPC to-be proces, prvi dio (izrada autora)	27
Slika 14. EPC to-be proces, drugi dio (izrada autora).....	27
Slika 15. EPC to- be proces, treći dio (izrada autora).....	27
Slika 16. BPMN to-be proces, prvi dio (izrada autora).....	28
Slika 17. BPMN to-be proces, drugi dio (izrada autora).....	28