



Zarządzanie procesami
dr Mariusz Maciejczak

Wdrażanie i kierowanie procesami w organizacji.





Łańcuch wartości dodanych w analizie procesowej

Badania i
Rozwój

Projektowanie
wyrobu

Marketing

Produkcja

Sprzedaż

Proces rozwoju
nowego produktu

Proces pozyskania i
realizacji zamówienia

Proces produkcyjny

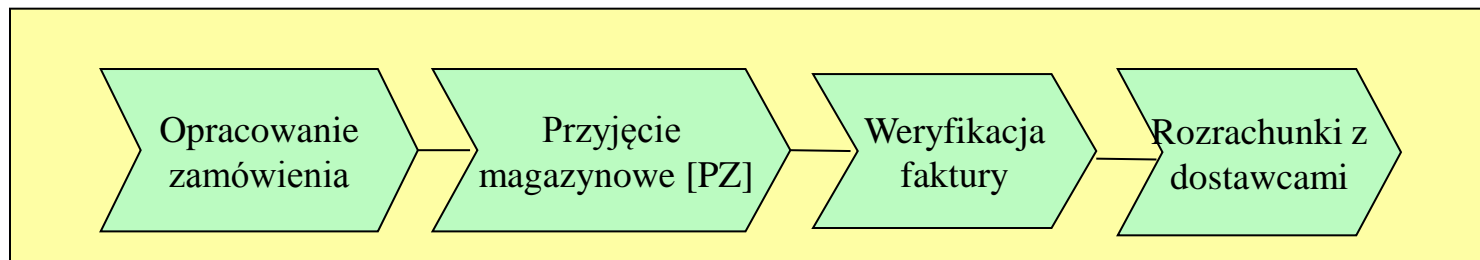
Proces logistyczny



Organizacja procesowa – łańcuch procesów

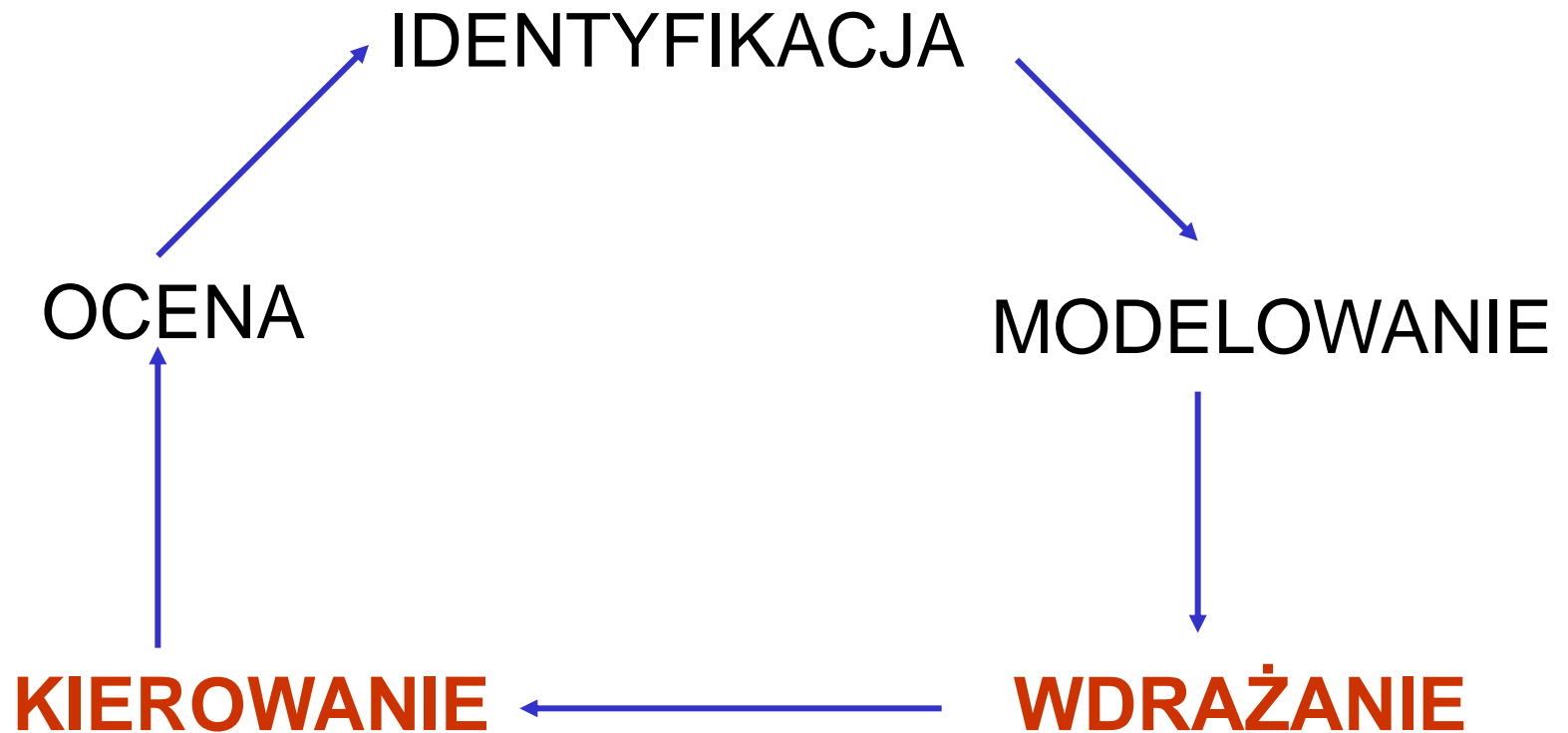
Ciąg czynności wykonywanych sekwencyjnie, zaprojektowanych tak aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa.

Łańcuch wartości dodanych [VAC] – każda kolejna czynność dodaje wartość do poprzedniej tworząc efekt całości.



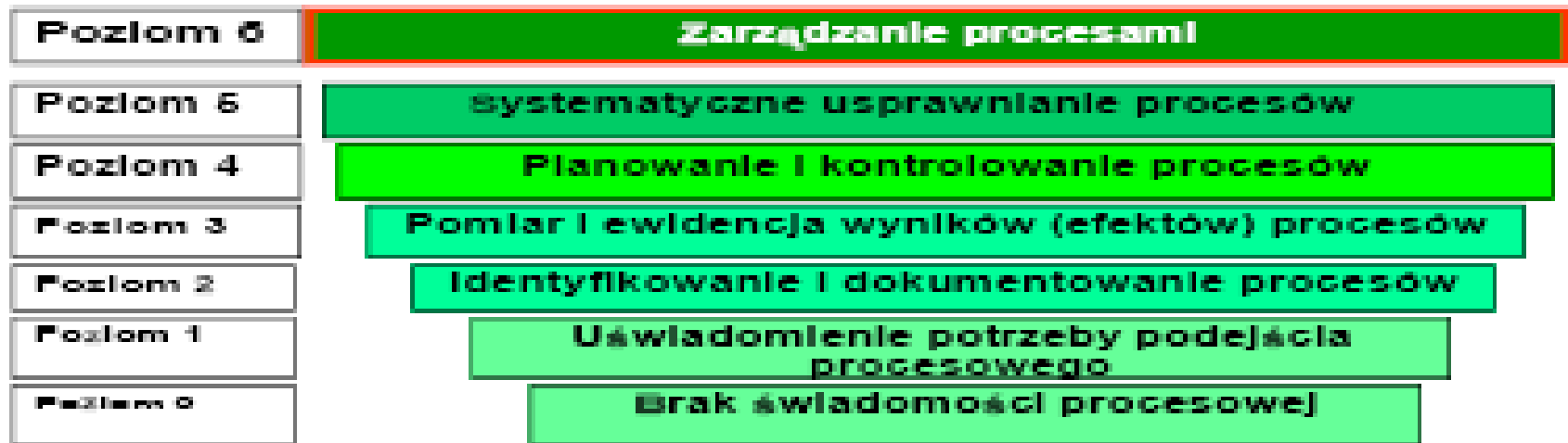


Struktura zarządzania procesami





Organizacja dojrzała procesowo





Enterprise-wide Business Process Management

Payoffs of Process Approach to Business

Reduction of order fulfillment cycle times



Reduction of procurement times



Reduction of procurement transaction costs



Reduction of time-to-market

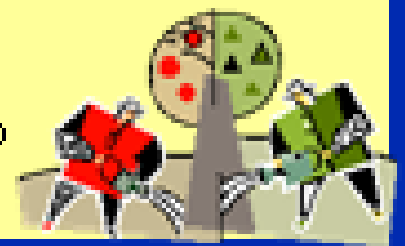
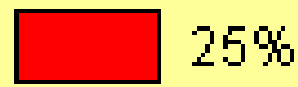


Increase of successful new product launches



Results of survey
by
Hammer & Co

Increase of "perfect orders"





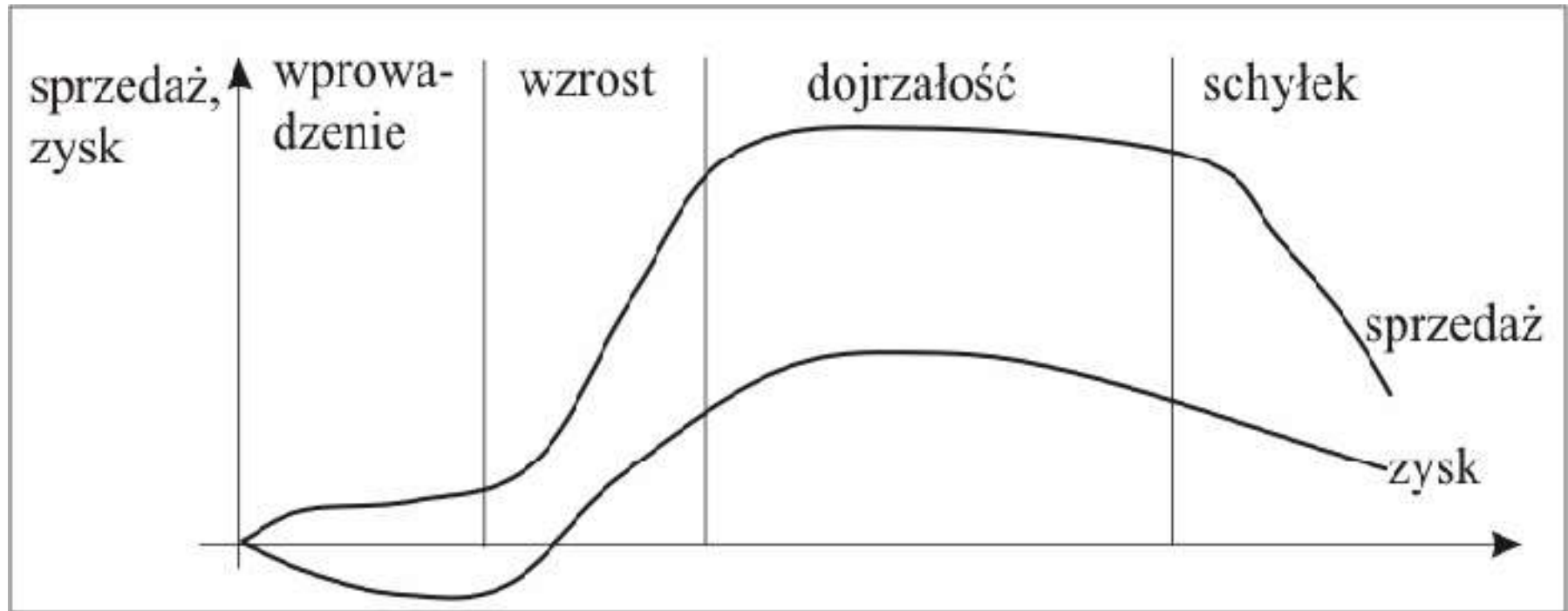
Everyone in a process-managed enterprise should be able to answer these questions

1. What process are you part of?
2. Can you describe it in 25 words or less?
3. What is its purpose?
4. How does your process create value for customers?
5. How do you personally contribute to its value?
6. How do others working with you also contribute value?
7. What do the people immediately before and after you in the flow of the process do?
8. By what measure does your company judge the performance of your process?
9. What if the current level of that measure?
10. How do you know when you personally are doing well?
11. What other processes interface with yours?
12. What do these processes need from yours, and what does yours need from them?
13. What efforts to improve your process are now under way?

By Michael Hammer



Uwarunkowania wykorzystania procesów



KAŻDY PROCES MA SWÓJ CYKL ŻYCIA



Uwarunkowania wykorzystania procesów

Cykl życia procesu dotyczy:

- ZASILEŃ
- WYNIKÓW
- STRUKTURY
- WARTOŚCI DODANEJ



Uwarunkowania wykorzystania procesów

Procesy zmieniają się w wyniku:

- Globalizacji
- Wykorzystania narzędzi IT
- Cyklu życia: firmy, produktu, technologii
- Rotacji pracowników
- Inne...



Podejście do zarządzania procesami zmienia się ...

1 fala

1920, F. Taylor

Analiza metod i procedur

2 fala

1990, Hammer, Champy

Proces może być udoskonalony poprzez jednorazową zmianę

3 fala

2003, Smith, Fingar

Adaptacja jest podstawowym celem zarządzania procesami



3 fala zarządzania procesami

- Wszystkie informacje biznesowe, nie tylko statyczne dane, muszą być opisane co do ich celu, roli, znaczenia w procesach decyzyjnym i tworzenia wartości dodanej.
- Procesy są podstawowym bogactwem intelektualnym firmy i w dużej mierze stanowią o jej przewadze konkurencyjnej.
- Procesy muszą być wolne, by ewoluowały w zależności od zmian otoczenia. **Zarządzać nimi oznacza tyle, co pozwalać na adaptację.**



Praktycznie o procesach

- Wprowadzanie zarządzania procesowego:
 - Własnymi siłami
 - Zewnętrzni konsultanci

- Kierowanie procesami:
 - Własnymi siłami
 - Czy możemy zatrudnić konsultanta z zewnątrz?



Zarządzanie procesami – kolejny projekt

- Tworzenie, wdrażanie, kierowanie i ocena procesów może być realizowana jako projekt.
- Zarządzanie procesami bardzo często ma charakter zarządzania przez projekty.



Definicja celów

Wdrażając projekt procesowy powinniśmy zdefiniować:

- Jaki jest cel i jakie rezultaty chcemy osiągnąć?
- Jaka będzie struktura projektu:
 - Na co kładziemy nacisk?
 - Jakie parametry są istotne?
 - Jakie powiązania są istotne?
- Skład zespołu projektowego
- Plan prac
- Koszty



Zakres projektu

Określenie zakresu projektu jest uzupełnieniem celów projektu o następujące informacje:

- Jakiej części organizacji dotyczy projekt?
- Co na pewno leży poza zakresem projektu?



Ograniczenia projektu

Identyfikując ograniczenia mogące mieć wpływ na przebieg procesu, należy wziąć pod uwagę kilka czynników:

- Inne projekty wprowadzane w organizacji
- Politykę administracyjno-decyzyjną
- Dostęp do ekspertów dziedzinowych
- Ograniczenia czasowe
- Ograniczenia finansowe
- Inne ograniczenia



Zbieranie danych.

Najefektywniejszym sposobem zbierania danych są wywiady informacyjne.

- Trzeba je wcześniej zaplanować i powiadomić o tym zainteresowane osoby.
- Część informacji może być dostępna w różnych dokumentach organizacji (regulaminy, instrukcje, rozporządzenia).
- Podstawową rolę w przygotowaniu wywiadów i ich prowadzeniu odgrywa zleceniodawca projektu.



Zbieranie danych – cd.

Kilka ogólnych zasad zbierania danych:

- Wywiad należy rozpocząć od powiadomienia o metodzie budowania modelu i jego celu. Uczestnicy wywiadów powinni wcześniej wiedzieć jakiego typu informacji od nich oczekujemy
- Jeden wywiad dotyczy jednego procesu.
- Jeżeli chcemy rozmawiać z przedstawicielami różnych szczebli w strukturze organizacyjnej, to rozpoczynamy od tych z najwyższego poziomu zarządzania.



Zbieranie danych – cd.

- Jeśli proces przebiega przez różne komórki organizacyjne należy zaprosić przedstawicieli zaangażowanych w proces z każdej z komórek.
- Po każdym wywiadzie należy podsumować i zaprezentować jego wyniki.
- Wstępny model procesu należy przekazać ekspertom do weryfikacji (każdemu oddzielnie).
- Wywiady najlepiej przeprowadzać w „niezależnym” pomieszczeniu.
- Wywiadów nie przeprowadza się z jedną osobą powyżej 2 godzin.



Struktura wywiadu

Wprowadzenie i zdefiniowanie celów wywiadu:

- Określenie, w jaki sposób rozmówcy są zaangażowani w realizację procesu - ich role biznesowe.
- Określenie, jakie są interakcje pomiędzy uczestnikami procesu.
- Zebranie informacji pozwalających na przygotowanie mapy procesu.



Wprowadzanie procesów

- Samo „fizyczne” wprowadzenie (wdrożenie) zaprojektowanych od nowa , czy tylko udoskonalonych procesów (zmian w procesach) polega na stworzeniu warunków do sprawnego ich wdrożenia i funkcjonowania.
- Należy zatem, w oparciu o wcześniej przygotowaną dokumentację procesów, zabezpieczyć nie tylko zasoby rzeczowe, niezbędne do wykonywania procesu (materiały, urządzenia, pomieszczenia itd), ale także określić i przygotować właściciela procesu oraz zespoły procesowe do nadzorowania i kierowania procesami.



Kierowanie procesami i ocena ich funkcjonowania

Zaprojektowany (usprawniony) proces powinien być stale monitorowany, co oznacza ciągłe obserwowanie przebiegu badanego procesu. Zapewni to doskonalenie procesu i dostosowywanie jego celów do nowych potrzeb klientów i celów firmy.

Wymaga jednak, aby z góry były znane:

- zestaw parametrów (atrybutów) mierzalnych, charakteryzujących analizowany proces i sposób pomiaru wielkości, przyjmowanych przez te parametry,
- poziom granicznych wielkości poszczególnych parametrów i sposób generowania sygnałów o osiągnięciu, lub przekroczeniu wielkości graniczne



Kierowanie procesami i ocena ich funkcjonowania

Monitorowanie procesów powinno mieć charakter zorganizowany.

Przede wszystkim trzeba określić:

- kto będzie podmiotem monitorującym,
- co będzie przedmiotem monitorowania,
- kiedy i jak często będą dokonywane obserwacje,
- skąd będą pozyskiwane informacje o przebiegu monitorowanych zjawisk,
- jak będą gromadzone, przetwarzane i prezentowane zebrane informacje



Monitorowanie procesów

Monitorowanie procesów jest elementem kierowania procesami, na które składa się:

- **planowanie celów** : tu ustala się cele cząstkowe (cele dla każdego podprocesu, czynności w ramach procesu), wychodząc z celu głównego procesu.
- **organizowanie zasobów**: przydzielenie zasobów (wyposażenie, pracownicy, środki finansowe) niezbędnych do realizacji poszczególnych czynności w procesie.
- **kontrola i sterowanie**: porównywanie wyników rzeczywistych z przyjętymi wartościami celów głównych i cząstkowych, zbieranie opinii klientów dotyczących wyników procesu, analizowanie odchyleń, korekta wszelkich błędów w procesie oraz ewentualna zmiana celów procesu (dostosowanie do obecnych oczekiwań



Kierowanie procesami

- Kierowanie procesami szczególną uwagę skupia na problemach występujących „na styku” poszczególnych czynności, wchodzących w skład procesu (powiązaniach), szczególnie tam, gdzie przekraczane są granice działów funkcjonalnych.
- Tu leżą największe możliwości podniesienia efektywności funkcjonowania firmy. Dlatego należy wprowadzić także system monitorowania i oceny jakości tych powiązań.



Sterowanie procesami

- Systematycznie prowadzona kontrola bieżąca procesów oraz kontrola (ocena) okresowa tworzą warunki dla **sterowania procesami, czyli wprowadzania sposobów korygowania i poprawiania funkcjonujących rozwiązań.**
- Na poziomie procesów gospodarczych sterowanie należy do kompetencji właścicieli procesów, natomiast na poziomie procesów podrzędnych (czynności) kompetencje te przejmują zespoły procesowe.
- Istotną rolę informacyjną w procesie kontroli i sterowania odgrywają **raporty**, które pokazują jak aktualnie kształtują się rzeczywiste wartości celów względem planowanych dla poszczególnych parametrów procesów gospodarczych oraz jakie są przewidywane trendy w tym zakresie na przyszłość. Stwierdzone odchylenia są analizowane, a następnie na ich podstawie są przygotowywane i podejmowane działania zaradcze.



BPM 3 fala. Plan 90. dniowy

Jakkolwiek podejście procesowe, w szczególności w oparciu o zasady 3 fali BPM, nie może mieć charakteru jednakowego dla wszystkich organizacji można wskazać **spójny scenariusz tzw. plan 90. dniowy**, gdzie skupia się uwagę na nauce i zdobywaniu doświadczenia niezbędnego w dalszym zarządzaniu firmą w oparciu o procesy.



Plan 90. dniowy. 1 miesiąc

1. Wprowadź twórców architektury BPM w działania swojego biznesu poprzez porównanie podejścia procesowego z podejściem funkcjonalnym.
2. Zidentyfikuj przydatne metody, techniki i systemy BPM, w tym architekturę IT.
3. Zidentyfikuj wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne działania, które mają charakter procesowy.
4. Wskaż jak oddzielić działania jednorazowe od tych o charakterze ciągłym.
5. Wydziel procesy do projektów pilotażowych.



Plan 90. dniowy. 2 miesiąc

1. Stwórz plan zarządzania procesami w kontekście celów strategicznych swojej organizacji.
2. Określ, w jaki sposób BPM wpisze się w funkcjonujące systemy zarządzania, np. ISO, ERP, ABC.
3. Wskaż jak je zintegrować.
4. Zidentyfikuj możliwe komplikacje związane z BMP.
5. Zidentyfikuj złożony problem, z dużą ilością procesów i postaraj się go rozwiązać. Zakomunikuj sposób rozwiązania pracownikom.
6. Jeśli poniosłeś porażkę przeanalizuj swoje błędy i spróbuj ponownie. Nikt nie jest doskonały.



Plan 90. dniowy. 3 miesiąc

1. Wykorzystaj model procesów do rozkodowania jednego z zakresów strategii firmy i udoskonal go.
2. Stwórz porównanie kosztów zarządzania procesami z dotychczasowym podejściem.
3. Zidentyfikuj trade-offs związane z wprowadzeniem BPM.
4. Stwórz koncepcję środowiska BPM w organizacji.



Zmieniaj tworząc wartość dodaną

- Większość menadżerów wprowadza jednostkowe działania, wierząc, że uzdrowią one przewlekłe choroby doskwierające ich organizacjom, a wynikające z braku integracji informacji i działań.
- Ich intencje są szczytne, jednak niewielu udaje się na stałe uzdrowić organizacje.
- Ci, którym się udaje, osiągają znaczące rezultaty nie dzięki sprawnie działającej firmie, ale przede wszystkim dzięki stworzeniu systemu zdolnego do szybkich dostosowań do zmiennych warunków działania biznesu.



Smart Enterprise Processes Bringing Science to Business Process Management transactions



BENEFITS:

- Provides an enterprise view, cutting across functions and silos
- Arms businesses with data for change management
- Delivers discontinuous business improvement
- Prioritizes the high impact levers to deliver quick results
- Offers flexible, capital light solutions with performance based models

GENPACT

Processes run at optimal levels will deliver 2–5x the business outcome as compared to those that are average or below.





Studium przypadku. Praca mgr

Logistyczna wartość dodana jako źródło przewagi konkurencyjnej w polskim handlu internetowym

Autor: Vadym Shchyrskyy

Promotor: dr Mariusz Maciejczak



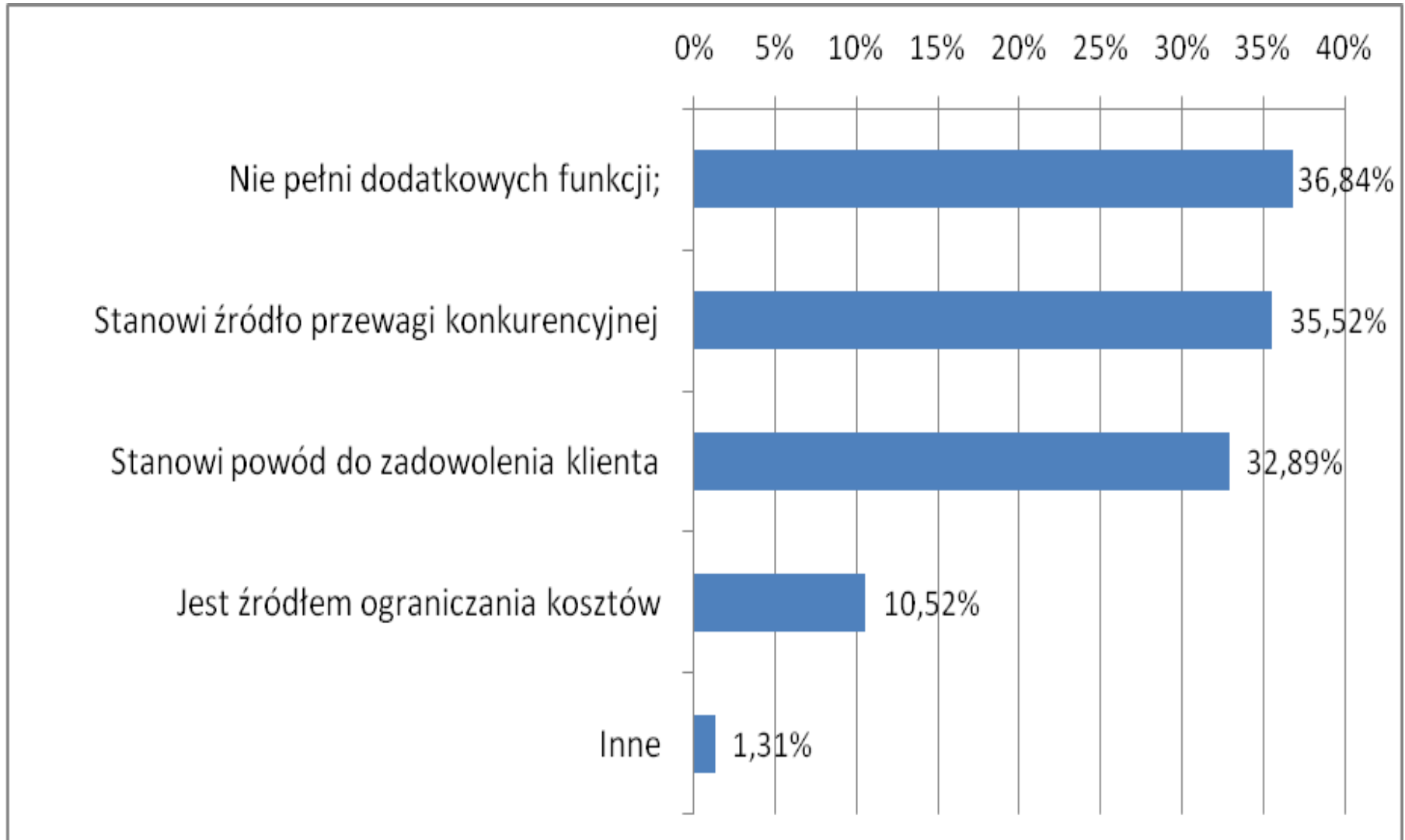
Streszczenie

Dynamicznie rozwijający się rynek internetowy poszukuje elementów i funkcji, które, tworząc wartość dodaną, zwiększają przewagę konkurencyjną pojedynczych podmiotów. Jednym z takich elementów jest logistyka. W pracy metodą ankietową przebadano 76 sklepów reprezentujących różne segmenty rynku internetowego. Badanie to pozwoliło określić jakie rozwiązania logistyczne stosuje się w polskich e-sklepach oraz jaki mają one stosunek do logistyki dystrybucji (*ang. last mile logistics*).

Im większą wartość dodaną w logistyce wykreuje sklep internetowy, tym większą uzyska przewagę konkurencyjną na arenie dynamicznie rozwijającego się handlu internetowego w Polsce.

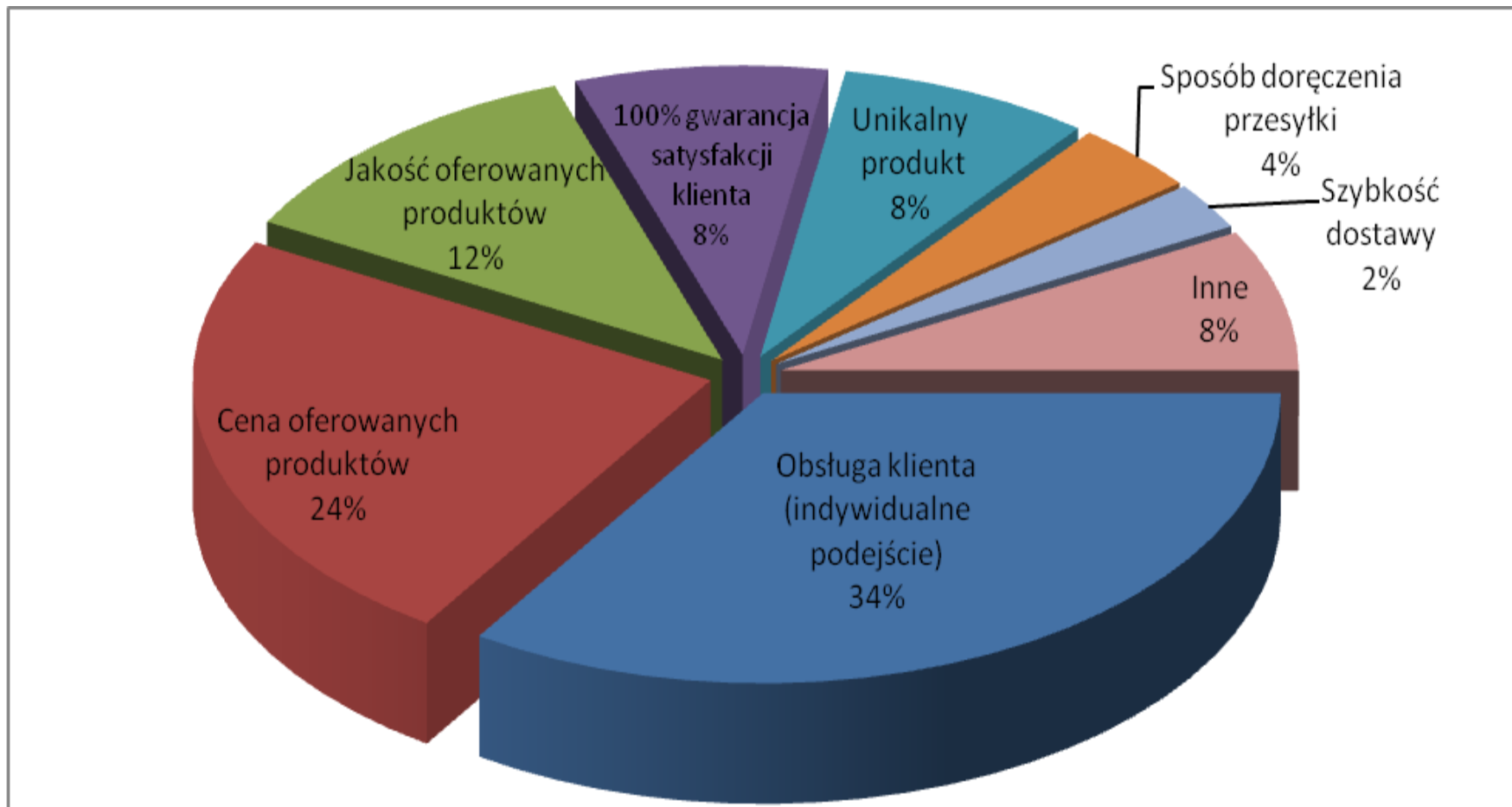


Dodatkowe funkcje, jakie pełni logistyka w badanych przedsiębiorstwach



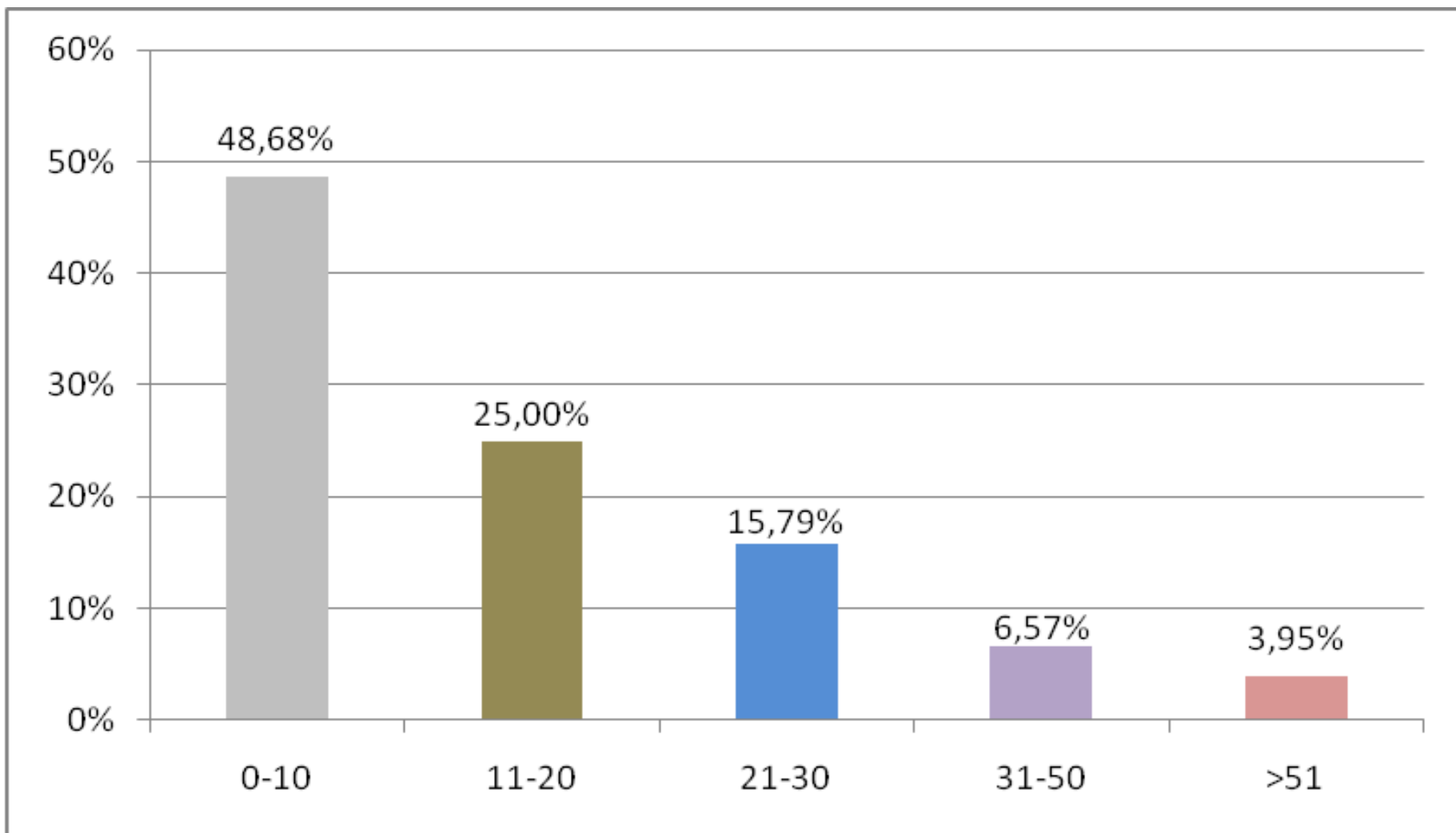


Cechy wyróżniające dany sklep internetowy od konkurencji



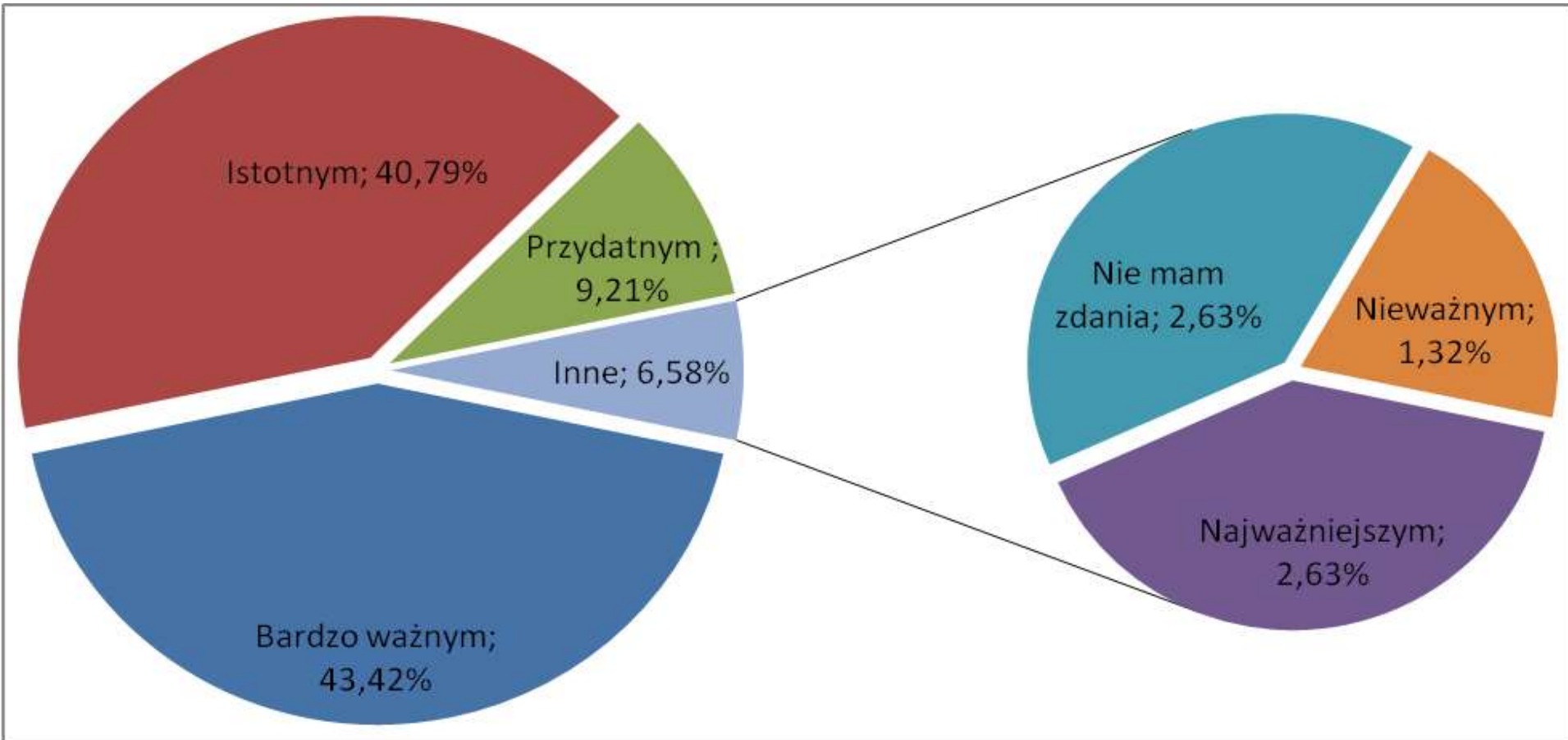


Udział kosztów logistyki w kosztach całkowitych przedsiębiorstwa



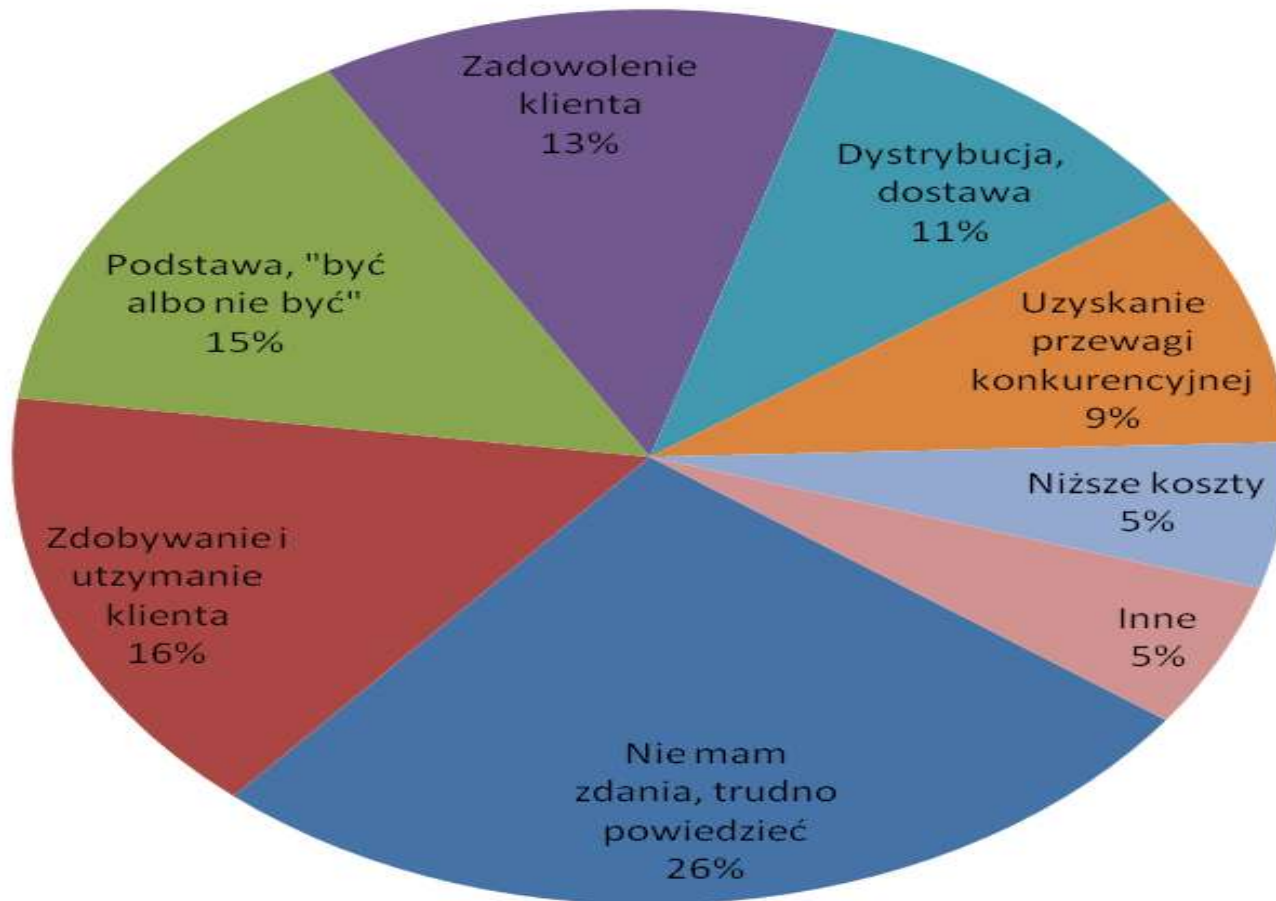


Istotność logistyki dystrybucji według przedstawicieli sklepów internetowych



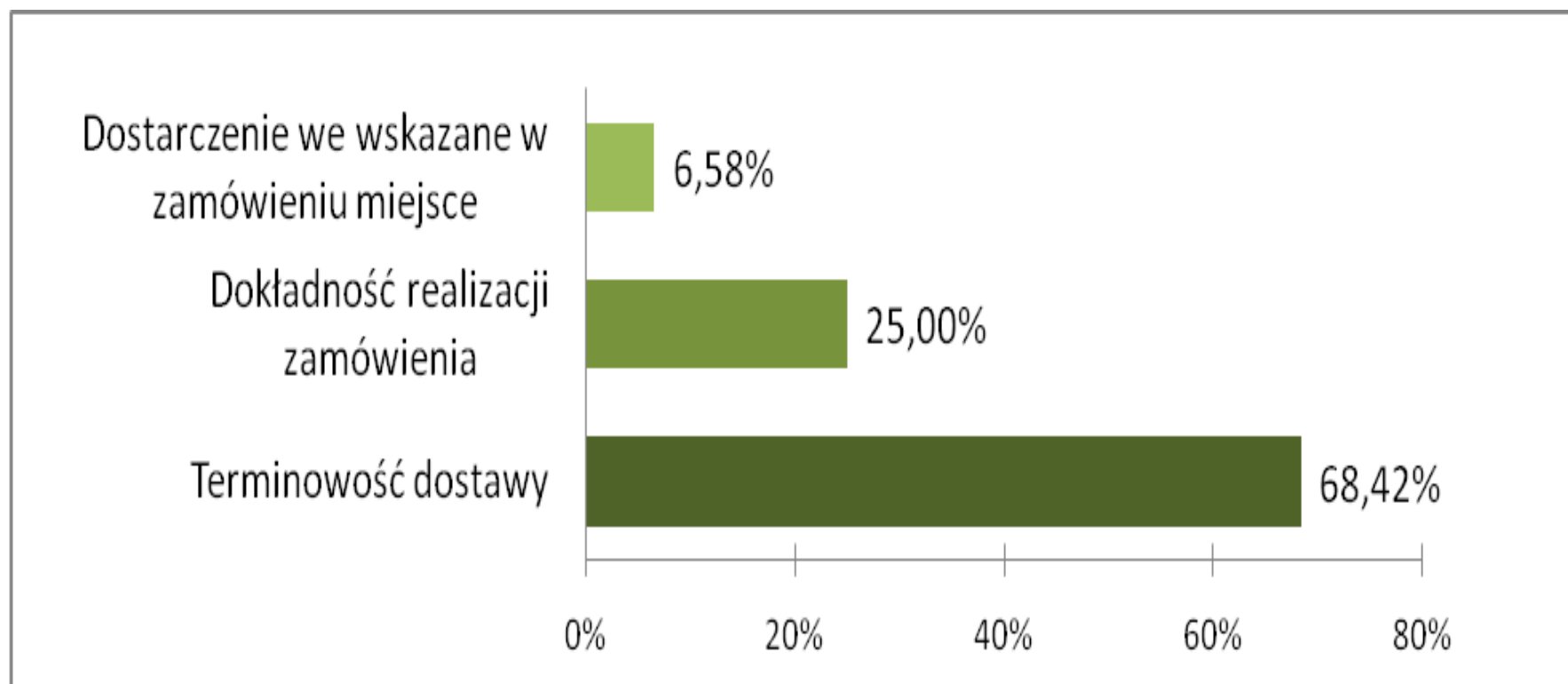


Odpowiedź na pytanie „Dlaczego logistyka dystrybucji jest istotna w działalności sklepów internetowych?”





Czynniki najbardziej wpływające na konkurencyjność sklepu internetowego





Wartość dodana w obszarze logistyki w badanych przedsiębiorstwach

Analizując sklepy mające największy wzrost obrotów (powyżej 100%), Autor stwierdził, że

83% z nich dba o terminowość dostawy,

92% posiada możliwość płatności przy odbiorze,

92% korzysta z usług firm kurierskich i spedycyjnych,

50% prowadzi programy lojalnościowe,

58% posiada własne magazyny, zaś

66% outsorcinguje usługi transportowe.



Dziękuję za uwagę