



# Procesy biznesowe

---

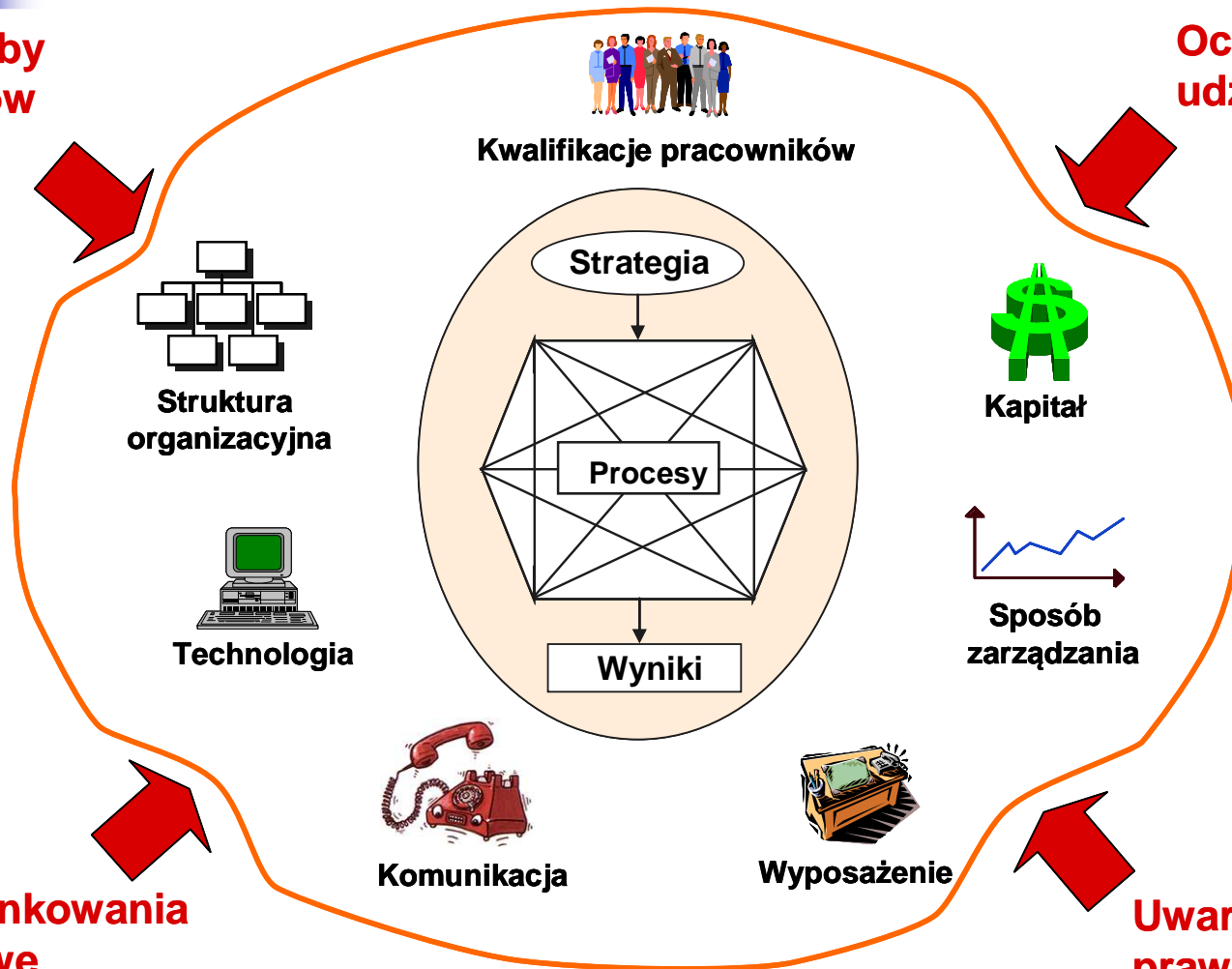
# Całościowe spojrzenie na organizację

Potrzeby klientów

Oczekiwania udziałowców

Uwarunkowania rynkowe

Uwarunkowania prawne





# Czym jest proces

---

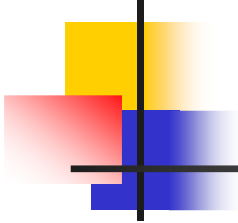
- Proces biznesowy to zbiór aktywności prowadzących do zdefiniowania produktów / usług organizacji; tworzących z punktu widzenia klienta wartość dodaną
- Proces biznesowy to zbiór aktywności przyczyniających się do wyników organizacji uwzględniający zarówno procesy związane z tworzeniem dóbr / usług, jak i procesy wspomagające
- Proces biznesowy jest ciągiem czynności, zdarzeń oraz funkcji logicznych - zaliczanych do sfery informacyjno-decyzyjnej organizacji – czyli czynności realizowanych przez personel w ramach prowadzonej działalności gospodarczej firmy (biznesu)



# Coś o więcej o procesie

---

- Zdarzenia powodują uruchomienie realizacji aktywności/czynności;
- Czynności mogą generować zdarzenia (przy czym zdarzenia mogą mieć również źródła w otoczeniu organizacji);
- Funkcje logiczne (alternatywa, koniunkcja i różnica symetryczna) służą do tworzenia rozgałęzień i łączenia oddzielnych gałęzi procesu biznesowego.
- Czynności składające się na proces biznesowy mogą być czterorakiego rodzaju:
  - Wykonywane ręcznie (np. przeglądanie i analizowanie raportu);
  - Wspomagane komputerowo lokalnie (np. pakietem programów MS Office);
  - Wspomagane systemem informatycznym firmy;
  - Procesy biznesowe niższego poziomu.



# Jakie słowo jest **NAJWAŻNIEJSZE** w definicji procesu?

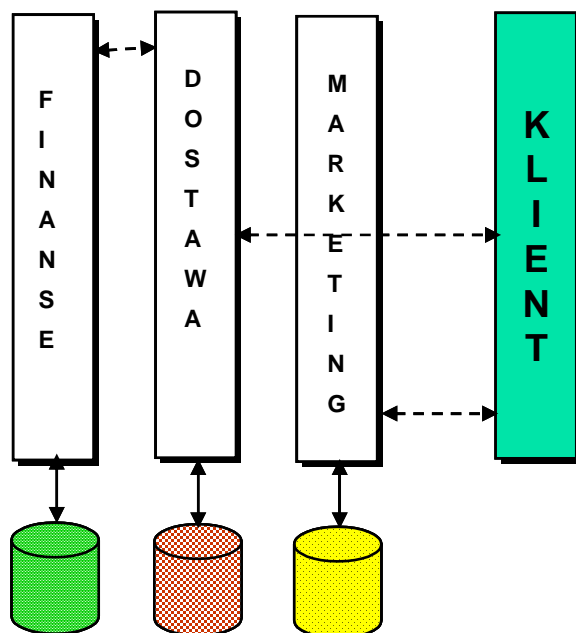
---

## **KLIENT!!!**

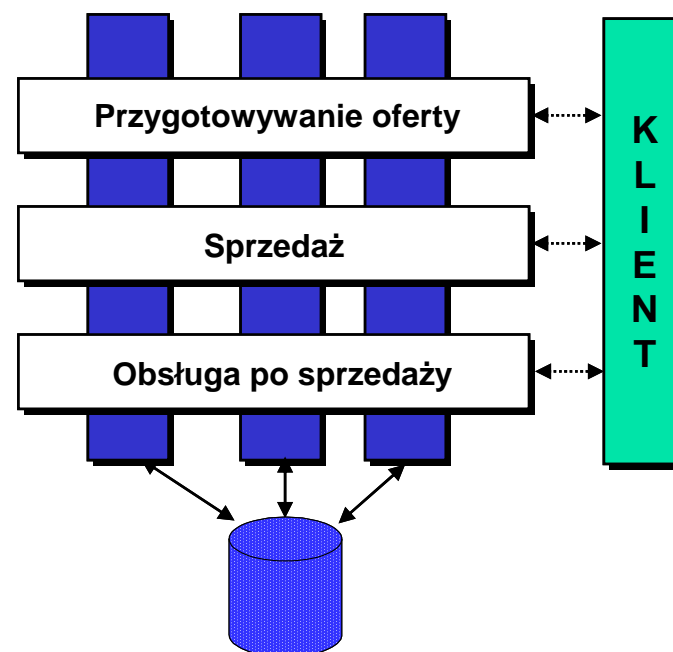
- Jak wiadomo, klienta nie interesuje jak podzielony jest proces pomiędzy pionami i jak funkcjonują poszczególne pod-procesy w ramach pionów organizacyjnych.
- Klient jest zainteresowany jedynie sprawnym funkcjonowaniem poziomego (czyli horyzontalnego) procesu biznesowego „od zamówienia do gotówki”.
- Niestety, w większości organizacji jest bardzo niewiele pracowników (jeśli w ogóle są), którzy rozumieją działanie w ich firmie procesu „od zamówienia do gotówki”.

# Podejście tradycyjne vs. procesowe

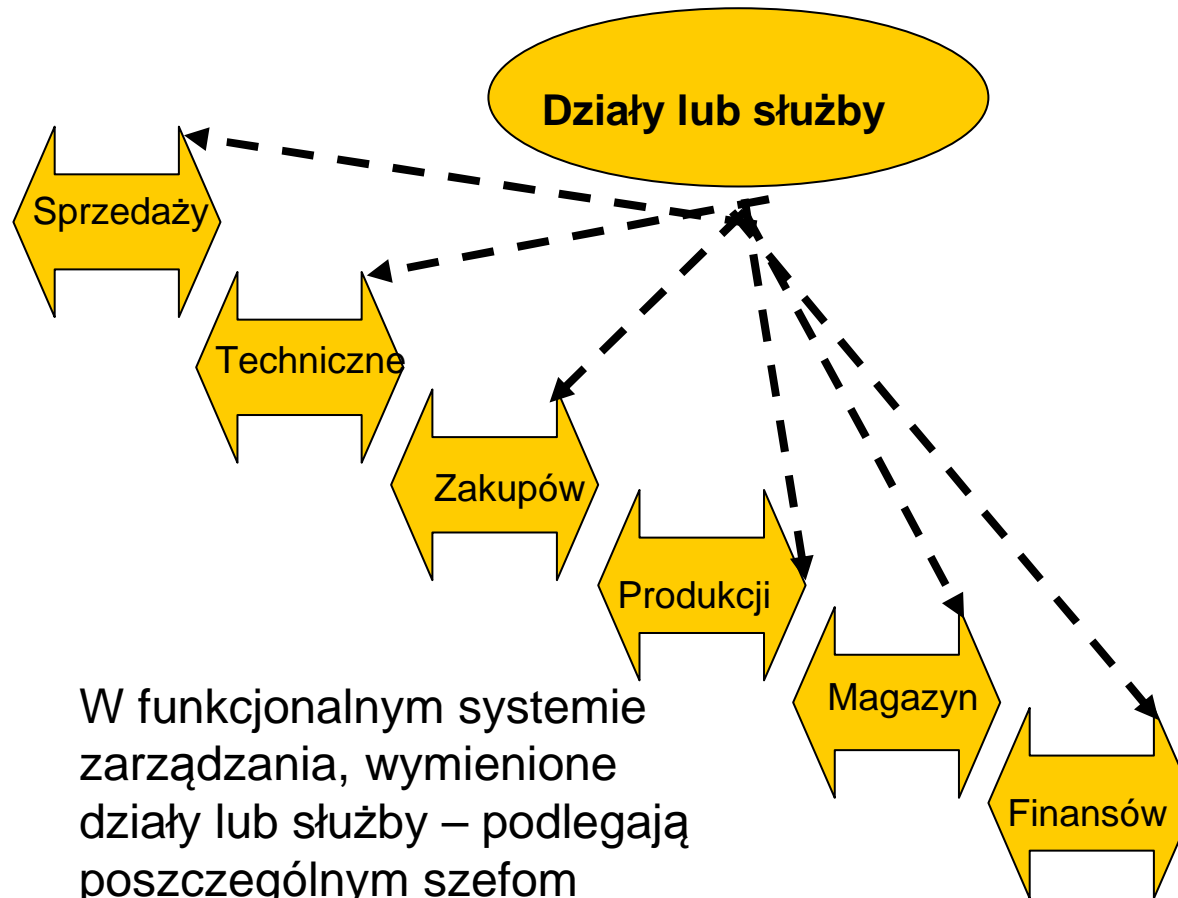
## Organizacja zorientowana funkcyjnie



## Organizacja zorientowana procesowo

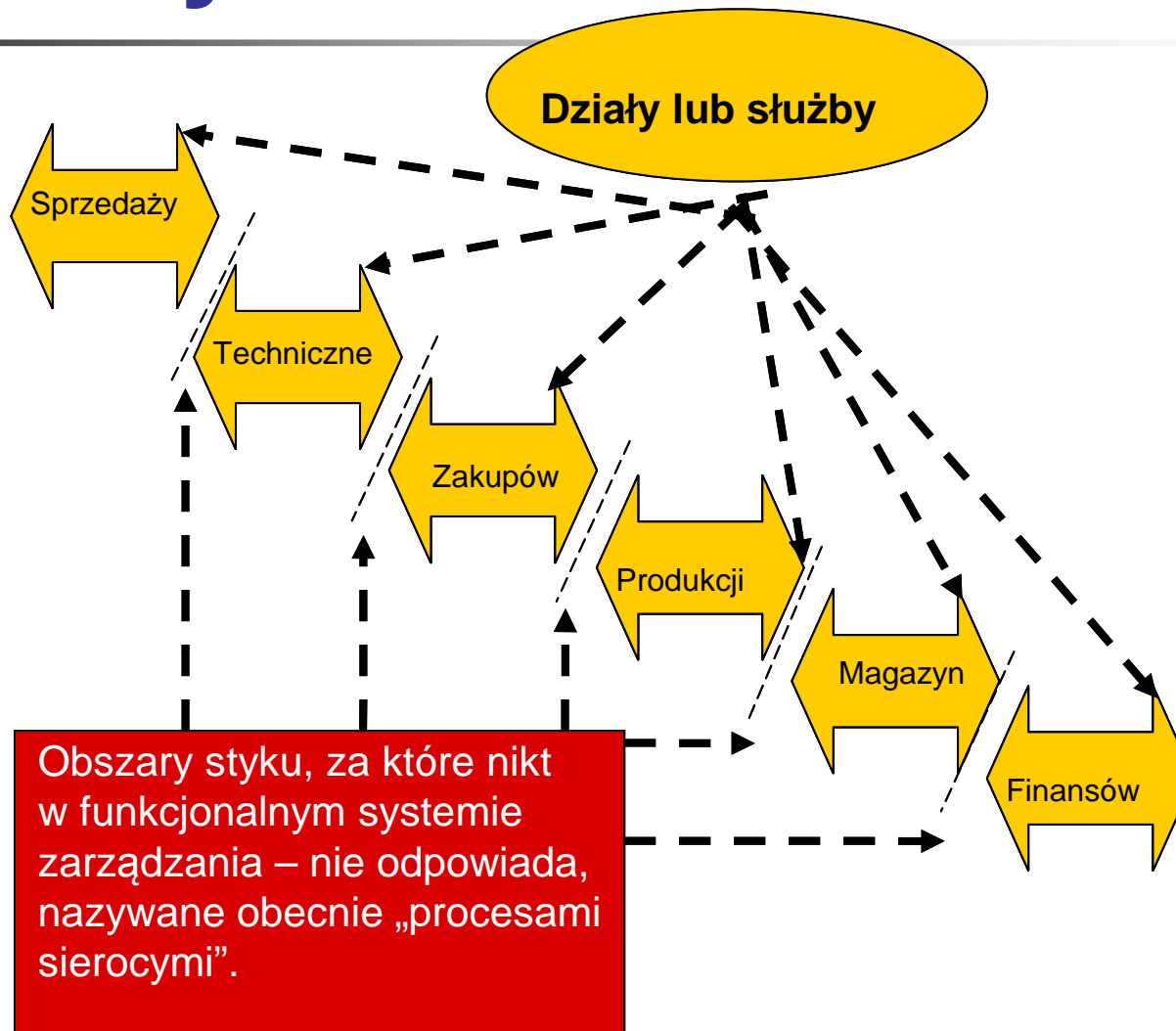


# Organizacja zorientowana funkcjonalnie



W funkcjonalnym systemie zarządzania, wymienione działy lub służby – podlegają poszczególnym szefom pionów funkcjonalnych

# Organizacja zorientowana funkcjonalnie







# Procesy osierocone

---

- Tak naprawdę, na granicach pionów występują pomiędzy fragmentami procesu realizowanych przez poszczególne piony, bardzo słabo określone mikro-procesy, za które nikt nie odpowiada, czyli są to procesy nie mające właścicieli (czyli osób odpowiedzialnych za ich poprawne wykonywanie).
- Te mikro-procesy sieroty, są najczęściej odpowiedzialne za braki spójności w działaniu np. procesu „od zamówienia do gotówki”.
- Ten brak właściciela mikro-procesu leżącego na granicy pomiędzy pionami, umożliwia w wielu organizacjach, zamazywanie odpowiedzialności za brak sprawności realizacji np. procesu „od zamówienia do gotówki” i powoduje brak zainteresowania zmianą istniejącego stanu rzeczy, przez wykonawców i ich przełożonych



# Podejście tradycyjne vs. procesowe

---

## Organizacja zorientowana funkcyjnie

- Systemy wspomagają nieefektywne procesy
- Wdrażanie rozwiązań IT w wycinkach procesu bez oceny ich wpływu na całość procesu
- Występowanie wysp informacyjnych - systemów dostarczających wycinkowe dane
- Powielanie się danych w różnych bazach, co jest przyczyną:
  - niespójności danych,
  - różnych definicji tych samych obiektów (sposobu interpretacji, dziedziny wartości, reguł biznesowych)
- Kosztowne i długotrwałe wprowadzanie zmian, bardziej złożone utrzymanie systemu

## Organizacja zorientowana procesowo

- Wdrożenie systemów najczęściej powiązane z usprawnieniami procesów, co zwiększa ich efektywność
- Rozwiązania IT są zintegrowane i wspierają cały proces
- Dane raz wprowadzone są wykorzystywane na wszystkich etapach w procesie
- Zapewniony wysoki poziom spójności informacji
- Większa elastyczność na zmiany



# Co spowodowało powstanie podejścia procesowego

---

- Model procesowy zarządzania firmą powstawał w latach osiemdziesiątych XX wieku, w wyniku nałożenia się kilku czynników. A mianowicie (1):
  - Konieczności zapewnienia kontaktów poziomych pomiędzy poszczególnymi pionami w funkcjonalnym systemie zarządzania, np. poprzez organizowanie okresowych narad – zwanych często operatywkami, poświęconych koordynacji działań, co w miarę przyspieszania procesów wytwórczych traciło sens;
  - Pojawienie się dziedzinowych systemów informatycznych wspomagania zarządzania, obsługujące poszczególne piony funkcjonalne, których integracja prowadziła do powstania zapotrzebowania na wyjście poza granice pionów funkcjonalnych;
  - Podwyższenie się kwalifikacji szeregowych pracowników w wyniku rozwoju oświaty, co spowodowało możliwość wykorzystania intelektu wykonawców;



# Co spowodowało powstanie podejścia procesowego

---

- Model procesowy zarządzania firmą powstawał w latach osiemdziesiątych XX wieku, w wyniku nałożenia się kilku czynników. A mianowicie:
  - Doświadczenia W.E.Deminga w zakresie zapewniania jakości produktów uzyskane w ramach współpracy z przemysłem japońskim w latach sześćdziesiątych XX wieku;
  - Powstania struktur macierzowych zarządzania, w których wyróżniane są zarówno zasoby (typowe dla funkcjonalnych systemów zarządzania), jak i ośrodki powstawania zysków (przebiegające w poprzek podziału na funkcje).



# Model procesowy zarządzania

---

- Procesowy system zarządzania zakłada, że podstawą dla prowadzenia działalności biznesowej są główne procesy biznesowe.
- Decydujące jest więc zarządzanie (taktyczne i operacyjne) procesami biznesowymi.
- Zarządzanie zasobami (odpowiednikiem pionów w systemie funkcjonalnym), jest wprawdzie istotne, ale wtórne w stosunku do zarządzania procesami biznesowymi.
- Struktura procesowego zarządzania jest płaska – ponieważ rozpiętość zarządzania jest wielokrotnie większa niż w systemie funkcjonalnym, dzięki między innymi stosowaniu zintegrowanych systemów informatycznych.
- Charakterystycznym dla procesowego systemu zarządzania, jest duża samodzielność wykonawców (nazwanych przez P.F. Druckera – „robotnikami wiedzy”, ze względu na posiadane kwalifikacje), brak nadzoru i praktycznie jeden pośredni szczebel zarządzania

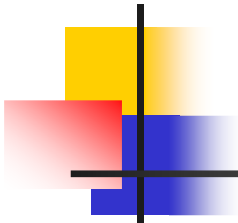


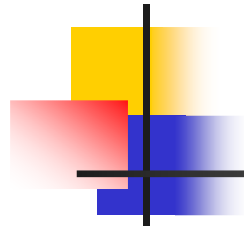
# Trzy klasy procesów biznesowych

---

- Procesy innowacyjne – na które składają się między innymi:
  - Proces opracowania nowych wyrobów i tworzenia nowej wartości dla klienta;
  - Proces opracowania nowych technologii;
  - Proces podnoszenia kwalifikacji pracowników;
  - Procesy doskonalenia systemów informatycznych;
  - Proces doskonalenia procesów biznesowych bieżącej działalności operacyjnej i obsługi po-sprzedażnej.
- Procesy bieżącej działalności operacyjnej – na które składają się np.:
  - Proces planowania sprzedaży w oparciu o badania marketingowe;
  - Proces „od zamówienia do gotówki”;
  - Proces obsługi infrastruktury technicznej firmy (utrzymania ruchu);
  - Proces rachunkowości i zarządzania finansami.
- Procesy serwisowe – na które składają się między innymi:
  - Proces gwarancyjnej obsługi technicznej;
  - Proces pogwarancyjnej obsługi technicznej.

# Korzyści podejścia procesowego

- 
- Wprowadzanie fundamentalnych zmian w sposobie funkcjonowania organizacji
  - Doskonalenie funkcjonowania organizacji
  - Automatyzacja pracy
  - Ułatwienie komunikacji / zrozumienia między pracownikami
  - Zarządzanie wiedzą w organizacji
  - Wykrycie miejsc w organizacji gdzie niezbędne są zmiany
  - Wsparcie ewolucji procesu
  - Kontrola alokacji zasobów (nie tylko siły roboczej)
  - Modelowanie – przed wdrażaniem systemów oprogramowania
  - Wdrażanie ISO w organizacji
  - Wdrażanie architektury korporacyjnej
  - Wdrażanie SOA w organizacji



# Klasyfikacja procesów

---

- Bardzo wysokiego poziomu (ISO, IEC, BSI)
- Wysokiego poziomu (standardy przemysłowe)
- Średniego poziomu (procesy wewnętrzne)
- Niskiego poziomu (procedury)
- Bardzo niskiego poziomu (wskazówki, instrukcje dla pracowników)





# Atrybuty procesu

---

- W każdym procesie należy określić najważniejsze atrybuty:
  - strony zainteresowane
  - mierniki realizacji
  - przebieg procesu
  - właściciel procesu



# Strony zainteresowane

---

- Każdy z zainteresowanych ma inne wymagania wobec procesu, które trzeba spełnić!
  - Klienci i konsumenci – ci, dla których firma istnieje
  - Właściciele, udziałowcy - inwestują i wyznaczają kierunki rozwoju
  - Pracownicy - obsługują klientów, udziałowców i wspierają przedsiębiorstwo
  - Dostawcy - dostarczają produkty, usługi i inne zasoby
  - Społeczeństwo - ustala zasady, wpływa na to co i jak robimy
  - Związki zawodowe



# Kryteria oceny

---

- W każdym procesie należy określić kryteria istotne
  - Klienci - satysfakcja
  - Regulator - zgodność z prawem
  - Właściciel - wartość firmy
  - Dostawcy - długookresowa współpraca
  - Konkurenci - dostęp do infrastruktury
  - Pracownicy - stabilność
  - Społeczeństwo - wizerunek
  - Związki zawodowe - przestrzeganie układów zbiorowych



# Mierniki realizacji

---

- Określenie mierników i celów dla każdej z zainteresowanych stron.
- Określenie celów dla każdego miernika w przyjętym horyzoncie czasowym.
- Określenie pośrednich celów pozwalających ocenić postęp prac nad doskonaleniem procesu.



# Przykłady mierników

---

- Efektywność
  - Marża
  - Liczba reklamacji
  - Udział w rynku
  - Zysk
  - Satysfakcja klienta
  - Czas odpowiedzi na zgłoszenie
- Wydajność
  - Zysk na pracownika
  - Liczba punktów decyzyjnych wydłużających proces
  - Średni czas dostawy
  - Średni czas oczekiwania
  - Średni czas trwania cyklu
  - Koszty pracy i nadgodzin
- Elastyczność
  - Elastyczność dostaw
  - Czas wprowadzenia nowego produktu na rynek
  - Czas do zysku
  - Nakłady na rozwój nowych produktów
  - Satysfakcja pracowników
  - Poziomyszkolenia



# Model procesów

---

- Diagram procesu biznesowego
  - określający czynności wykonywane w procesie
  - przepływy produktów i informacji pomiędzy procesami
  - oraz wspierająca je dokumentacja (model w narzędziu)
- Zebranie informacji o przebiegu procesu w celu zrozumienia procesu
- Dokumentacja zdobytej wiedzy w modelach
- Komunikacja i walidacja wspólnego rozumienia przebiegu procesu
- Ustalenie, gdzie należy skończyć analizę procesu
- w danym projekcie

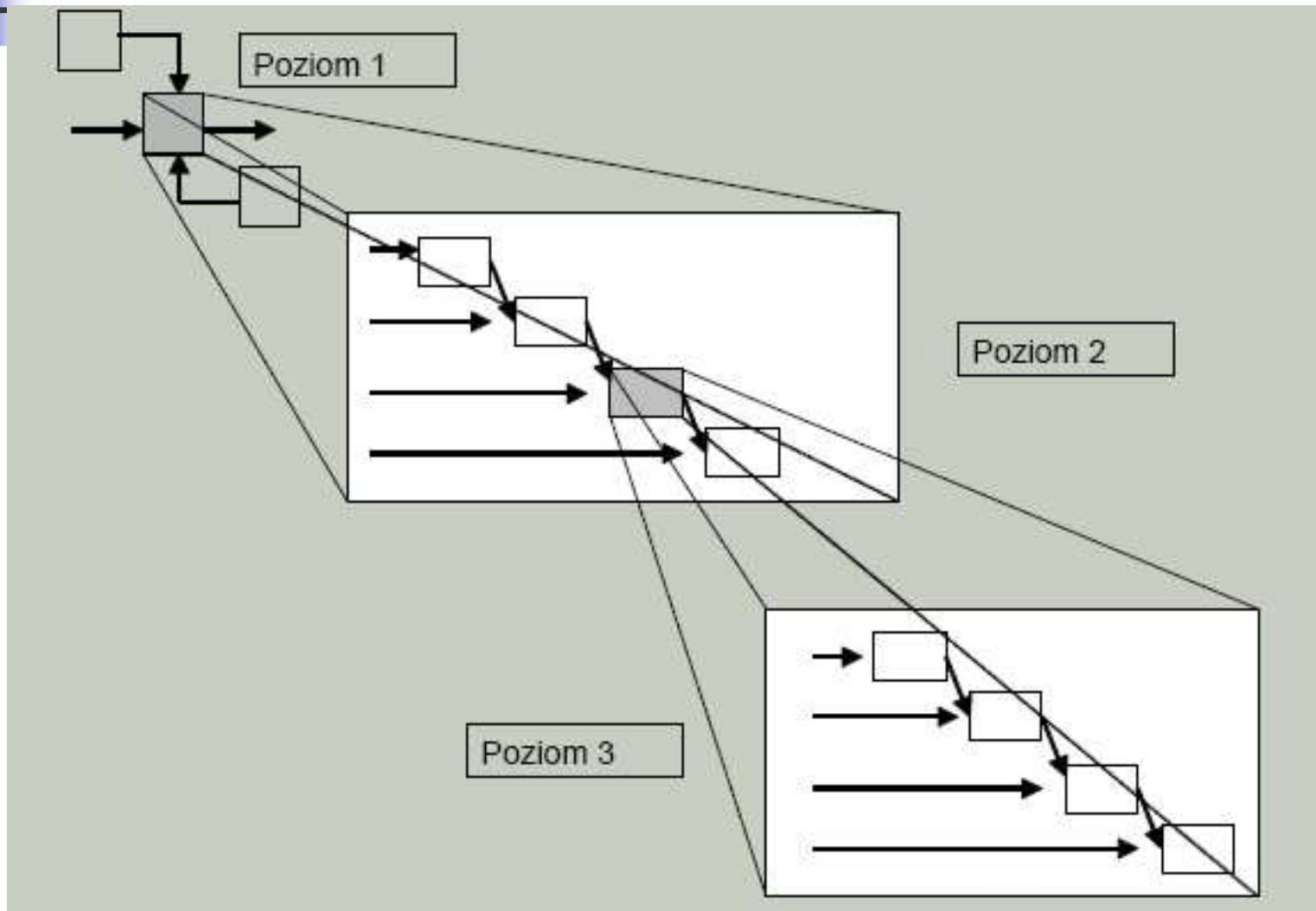


# Model procesu - notacje

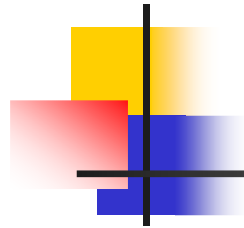
---

- Flowchart
- Rummel-Brache
- Deployment diagram
- IDEF0
- Integrated Flow Diagram
- Event – driven Process chains
- Business Activity Maps
- Workflow Models
- BPMN

# Architektura procesów – dekompozycja poziomów







# Właściciel procesu

---

- Zarządza procesem i relacjami z klientem procesu.
- Porównuje przebieg procesu z najlepszymi w klasie, usprawnia go.
- Ocenia proces pod względem wykorzystania zasobów ludzkich i materiałowych
- Ocenia ryzyko zaniechania zmian w procesie.
- Wpływa na bezpośrednio zarządzających.



# Klasyfikacja procesów

---

- Podejście do klasyfikacji procesów:
  - Top down – wstępna klasyfikacja, przed rozpoczęciem opracowania map procesów
  - Bottom up – klasyfikacja procesów po dokonaniu analizy powiązań pomiędzy działaniami
- Określenie zdarzeń/podmiotów inicjujących procesy oraz końcowych rezultatów/odbiorców produktów
- Przełożenie zdarzeń/rezultatów na procesy - łączenie działań wg ciągów przyczynowo-skutkowych
- Zachowanie rozłączności procesów
- Określenie priorytetów procesów



# Opis procesów

---

- Wykorzystanie umownej notacji dla przedstawienia:
  - zdarzeń inicjujących proces
  - rezultatów procesu
  - działań (zróżnicowanych na manualne oraz zautomatyzowane: dialogowe, wsadowe)
  - przebiegu procesu (z wyodrębnionym elektronicznym przepływem danych) z uwzględnieniem wyjątków oraz alternatywnych ścieżek
- Rozszerzenie opisu działań o następujące elementy:
  - wymagane kontrole
  - powiązania z dokumentacją wykorzystywaną w procesie
  - powiązania z jednostkami organizacyjnymi, w których działania są realizowane
  - powiązania z aktualnie wykorzystywanymi systemami informatycznymi
- Określenie parametrów procesów:
  - czas realizacji
  - koszt realizacji
  - liczba zaangażowanych etatów
  - częstotliwość zdarzeń w procesach
  - liczba jednostek obsługiwanych w procesach
  - liczba błędów występujących w procesach



# Identyfikacja usprawnień (1)

---

- Ocena 'jakości' procesów biznesowych
- Określenie przyczyn, dla których procesy biznesowe nie dostarczają oczekiwanych rezultatów
- Identyfikacja słabych punktów w procesach wynikających z braku bądź nieefektywności rozwiązań IT
- Określenie usprawnień, których wdrożenie jest możliwe dzięki rozwiązaniom IT



# Identyfikacja usprawnień (2)

---

- Wyodrębnienie w modelu procesów wszystkich działań, które:
  - są obecnie zautomatyzowane, jednakże wymagają uzupełnienia bądź migracji do nowego rozwiązania
  - powinny zostać zautomatyzowane:
    - przekształcenie danych w działaniach można opisać algorytmem
    - działania są kluczowe dla realizacji procesu (efektywność, jakość, ryzyko operacyjne)
    - działania są realizowane często i/lub są złożone
    - są stabilne ze względu na zmiany
- Określenie przebiegu procesów po wdrożeniu usprawnień
- Oszacowanie korzyści/oszczędności wynikające z wdrożenia rozwiązań IT
- Określenie priorytetów dla wdrożenia rozwiązań IT w różnych obszarach realizacji procesów



Dziękuję za uwagę

---