

# Zarządzanie procesami biznesu (2)

dr Renata Gabryelczyk

# Dlaczego podejście procesowe?

---

- *„Osiemdziesiąt pięć procent powodów dla których nie udaje się spełnić oczekiwań klienta jest związanych z brakami w systemie pracy i procesach ..... a nie z pracownikami.*

*Rola Zarządu polega na usprawnianiu PROCESÓW a nie na uporczywym przypominaniu pracownikom aby lepiej pracowali”*

*/W.E. Deming, Out of The Crisis/*

# Pojęcie jakości w zarządzaniu

---

- „przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku” /W.E. Deming 1982/
- „zgodność z wymaganiami” /Ph. Crosby 1986/
- „stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy” /J.M. Juran 1988/
- „ogół charakterystyk wyrobu lub usługi w sferach marketingu, projektowania, produkowania i obsługi, dzięki którym użytkowane wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta” /A.V. Feigenbaum 1998/
- „zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta” /J. Oakland 2000/
- „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania” /ISO 9000:2000/

# Pojęcie jakości - przykład

---

- Royal Dutch-Shell kształtuje jakość poprzez odpowiednie relacje wobec różnych interesariuszy organizacji i deklaruje opierać się w swoich działaniach na uczciwości, rzetelności i szacunku wobec:
  - udziałowców, chroniąc ich inwestycje i dostarczając akceptowalnych zysków
  - klientów, dostarczając im w stosunku do wartości cenowej odpowiedniej jakości, nowoczesnych technologicznie, bezpiecznych i ekologicznych produktów
  - pracowników, respektując ich prawa, stwarzając dobre i bezpieczne warunki pracy, promując ich zdolności i zaangażowanie
  - dostawców, stawiając im jasne i przejrzyste wymagania
  - partnerów biznesowych, budując z nimi długotrwałe więzi oparte na efektywnej współpracy
  - społeczeństwa, kierując się odpowiedzialnością, respektując prawo, troszcząc się o ochronę środowiska, ...., mając na uwadze zrównoważony rozwój krajów, w których koncern prowadzi swoją działalność

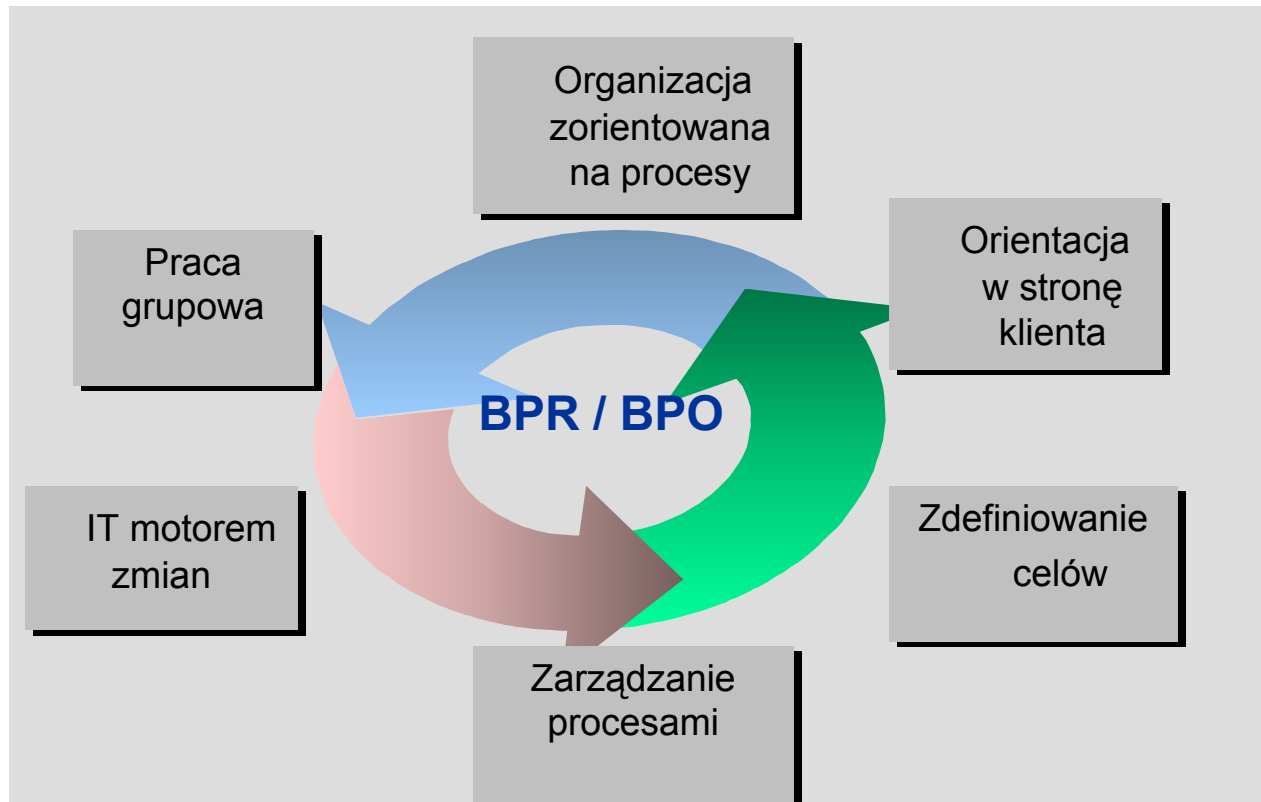
# Jakość w funkcjonowaniu łańcucha wartości

---

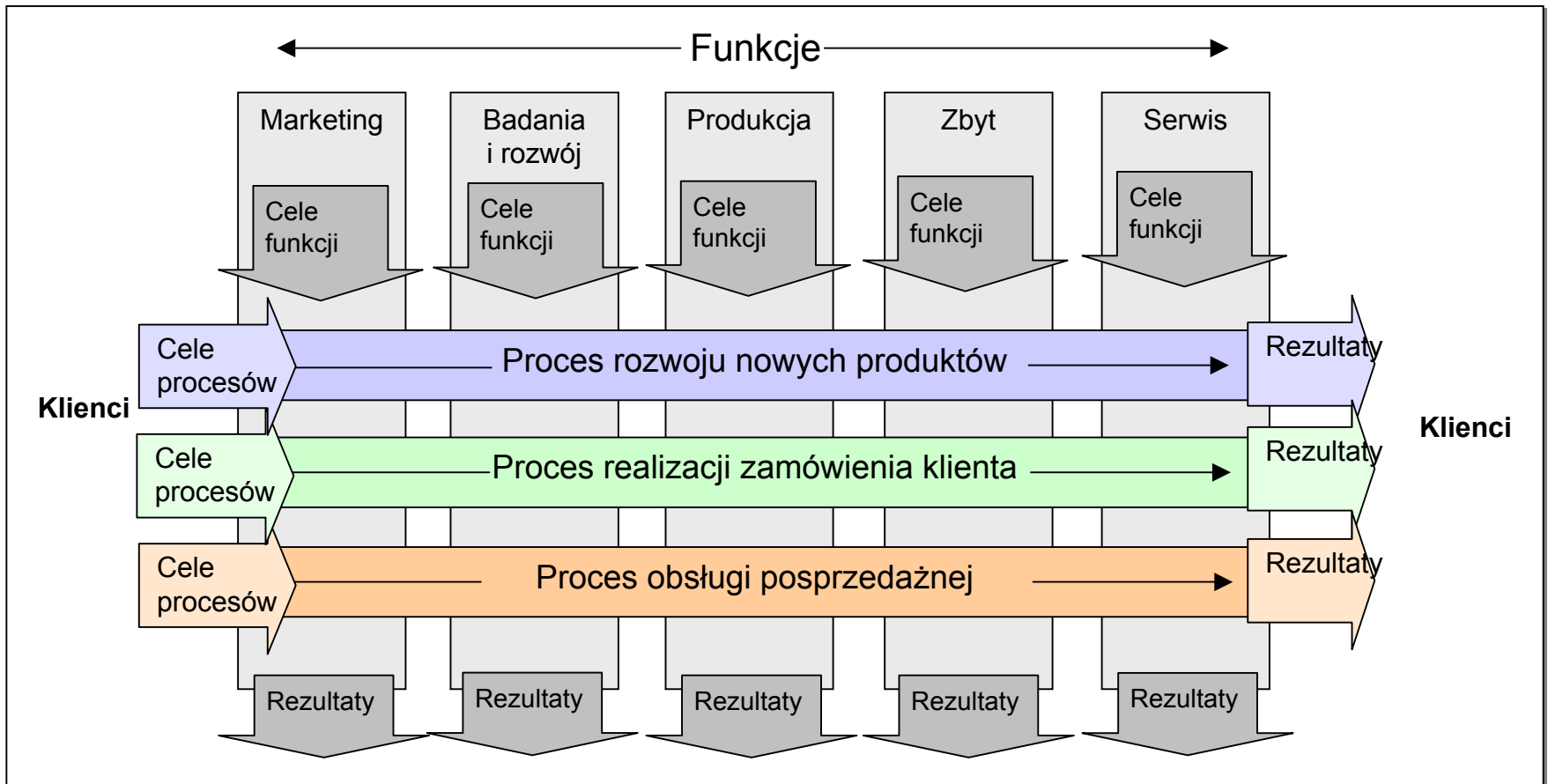
- O uzyskaniu przewagi konkurencyjnej decyduje jakość funkcjonowania łańcucha wartości – JAKOŚĆ PROCESÓW
  - czas reakcji na zapytanie ofertowe
  - profesjonalizm wykonania oferty
  - elastyczność w formułowaniu oferty
  - czas wykonania dostawy
  - wiarygodna informacja o czasie dostawy
  - kontakty międzyludzkie z pracownikami obsługującymi zamówienie
  - identyfikacja klienta przy powtórnym zamówieniu
  - informacja o dotychczasowej współpracy z klientem
  - możliwość odwołania się do parametrów poprzedniej oferty przy ponownym zamówieniu

# Podstawowe zasady działania w organizacji zorientowanej na procesy

---

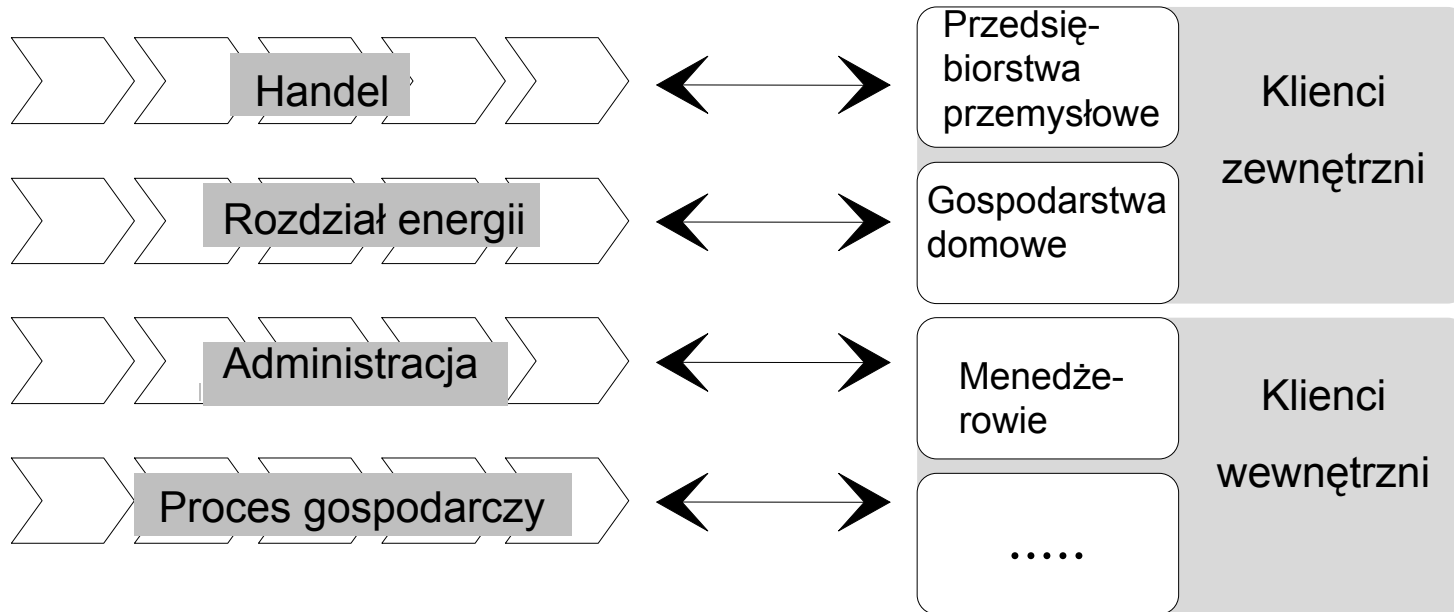


# Organizacja zorientowana na procesy



# Orientacja w stronę klienta

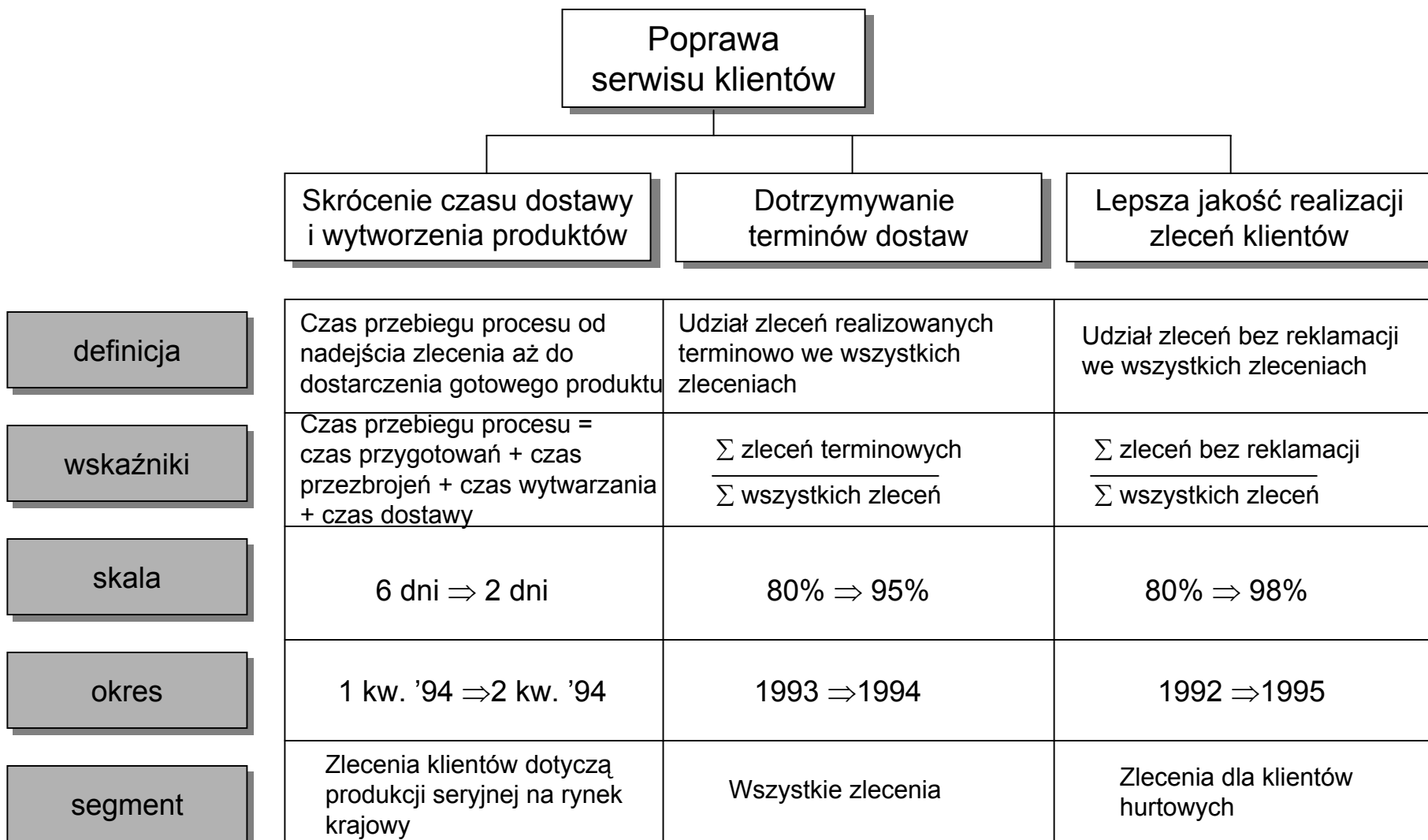
- Klient w sensie reengineeringu to klient procesu, tzn. klient dla którego realizowany jest proces



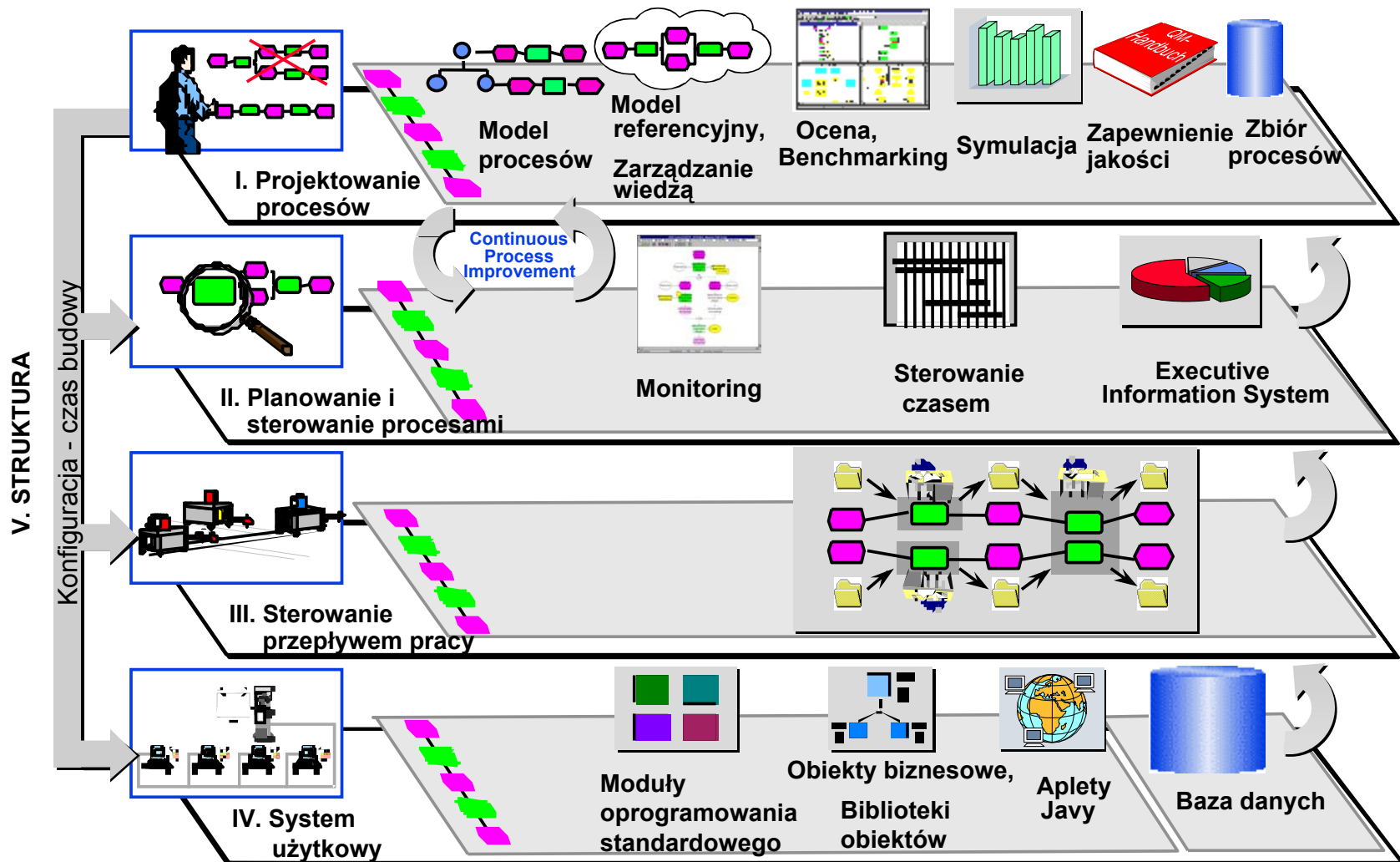


# Zdefiniowanie celów

## Cele procesów - hierarchia i operacjonalizacja

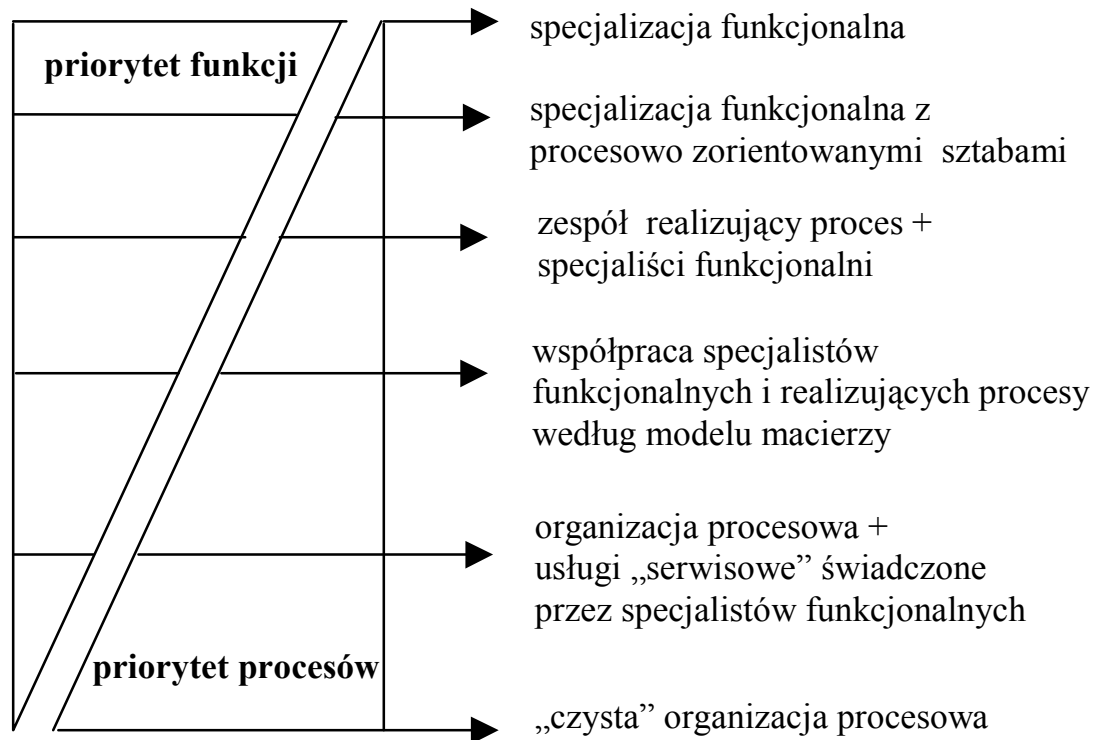


# House of Business Engineering – w stronę zarządzania procesami



# Formy organizacji: od funkcji do procesów

- Reengineering nie zaprzecza podziałowi pracy!
- Możliwe są formy pośrednie między „czystą” organizacją funkcjonalną a „czystą” organizacją procesową

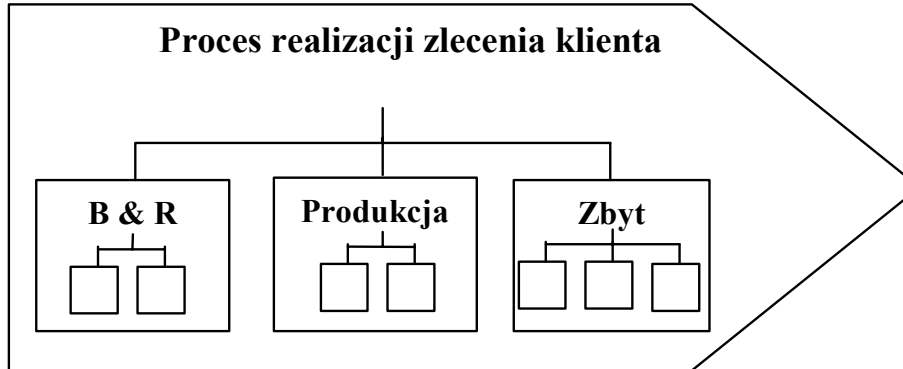


Źródło: M. Nippa, A. Picot, Prozessmanagement und Reengineering, s.30

# Warianty podziału pracy wewnątrz procesów

---

- segmentacja funkcjonalna

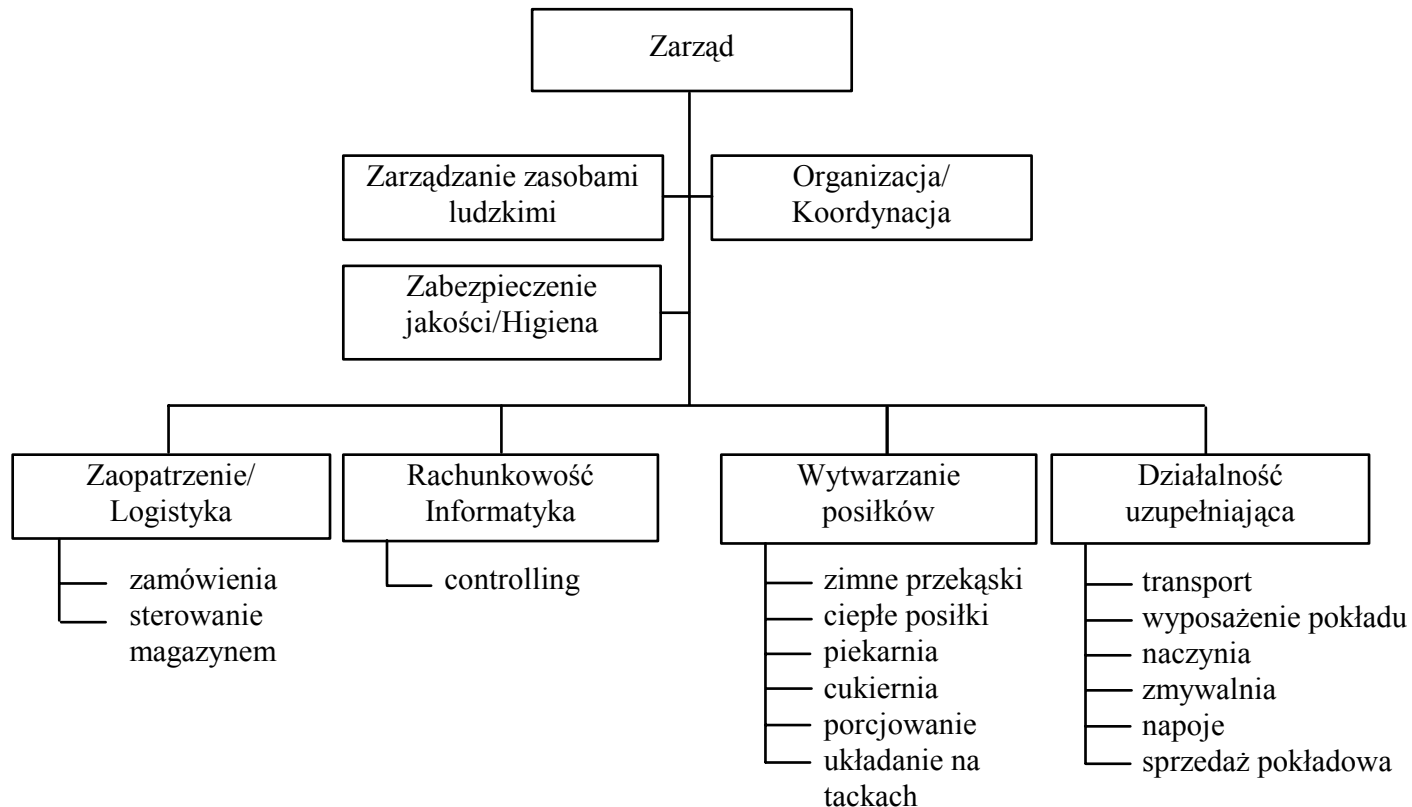


- segmentacja według stopnia trudności problemów do rozwiązania (od problemów kompleksowych do rutynowych)
- segmentacja według grup klientów (zgodnie z zasadą „one-face-to customer”)

# Studium przypadku - Gate Gourmet Genf (1)

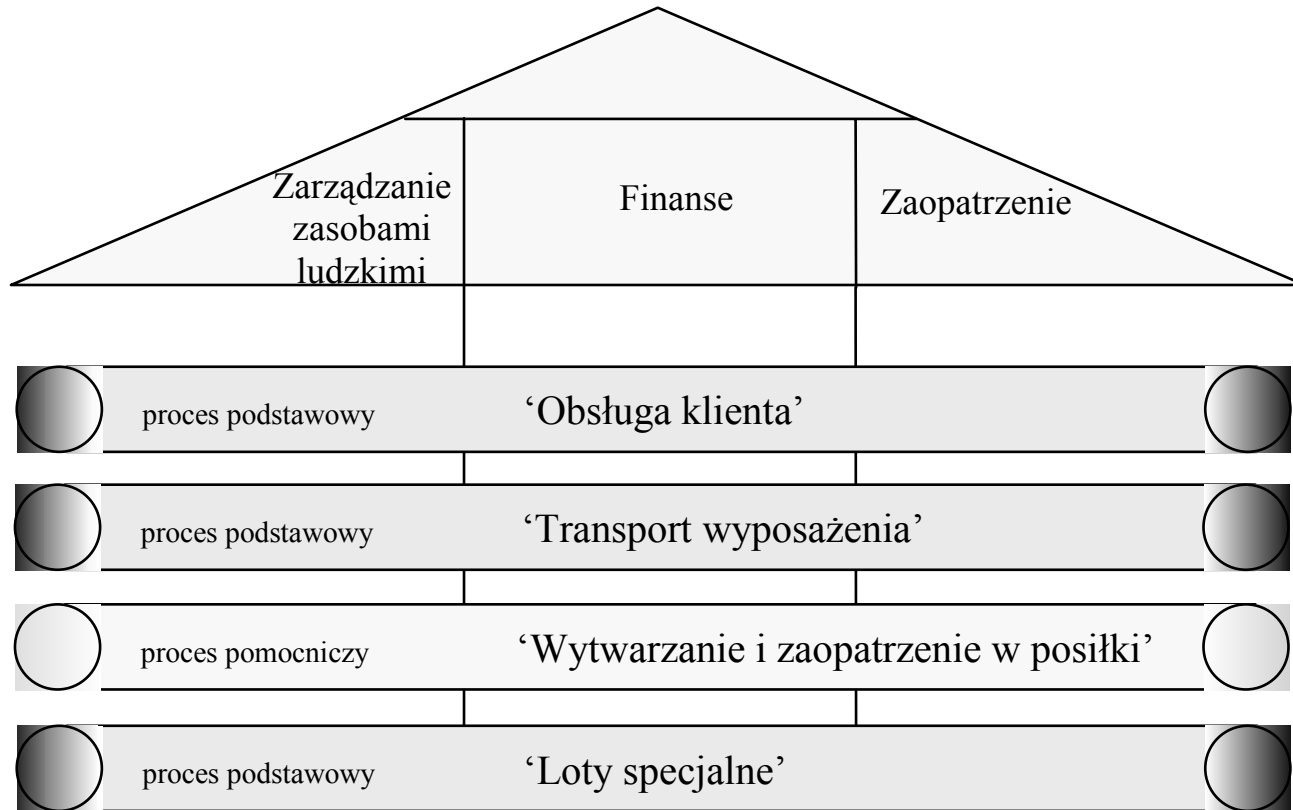
---

- Gate Gourmet Genf: 400 pracowników, od 8 000 do 10 000 posiłków dziennie, ok. 110 lotów dziennie
- Podstawowe zadanie firmy cateringowej: dostarczenie na pokład samolotu, we właściwym czasie przed jego odlotem, odpowiadającej liczbie pasażerów liczby posiłków wraz z wyposażeniem dodatkowym



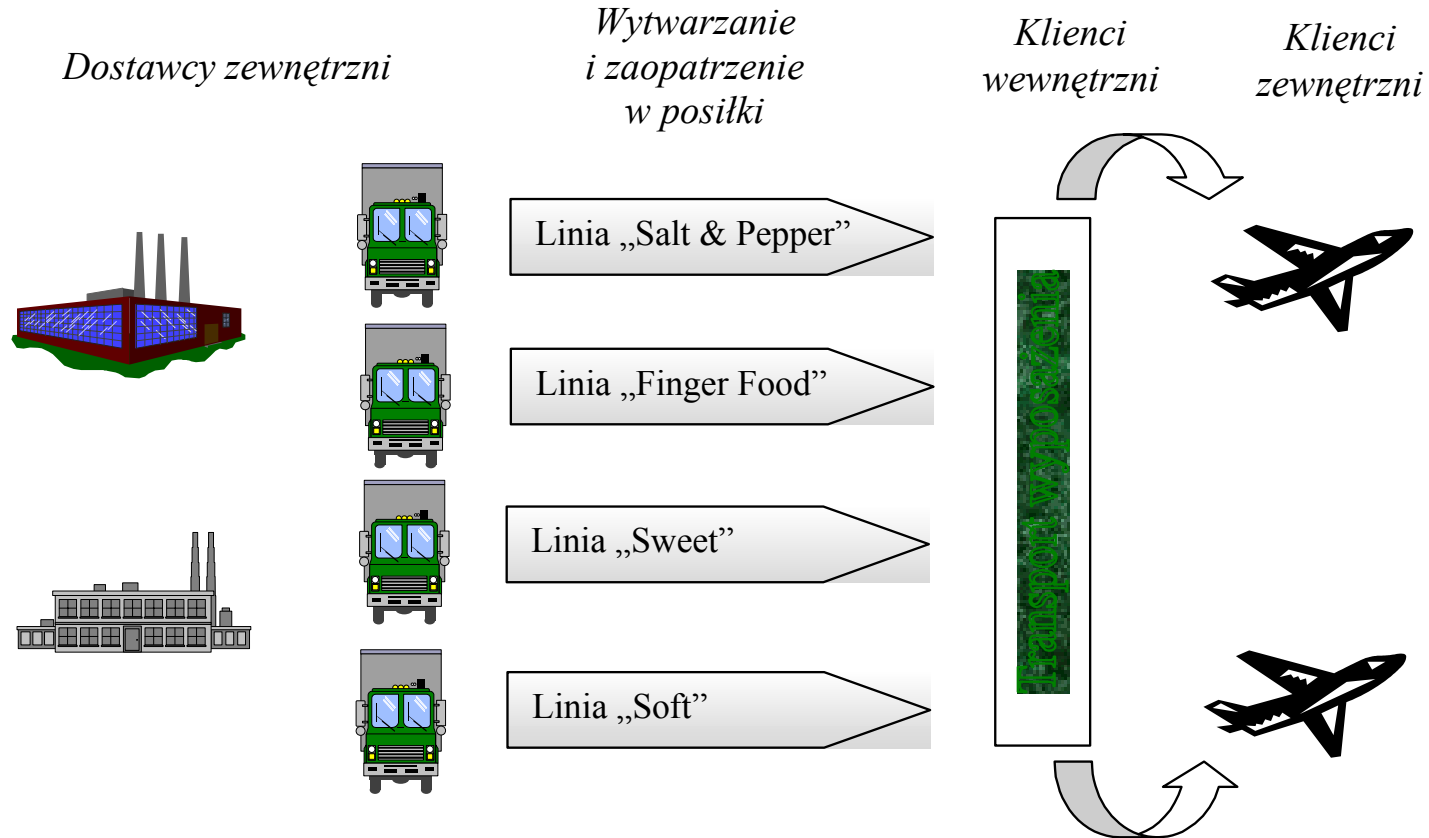
# Studium przypadku - Gate Gourmet Genf (2)

- Cel reengineeringu: szybsza i tańsza usługa świadczona dla firm lotniczych
- Sposób osiągnięcia celu: identyfikacja procesów biznesu
- Rezultat: nowa zorientowana na procesy organizacja firmy



# Studium przypadku - Gate Gourmet Genf (3)

- Łańcuch procesów między dostawcami a klientami



# Proces - cechy i zasady konstrukcji (1)

---

## Cechy „nowych” procesów:

- różne stanowiska pracy łączone są w jedno, powstają zespoły prowadzące sprawy
- pracownicy podejmują decyzje
- wykonywanie kolejnych etapów procesu w naturalnym porządku
- występuje wiele wersji procesu
- praca wykonywana jest w najbardziej dogodnym miejscu, przesuwana przez granice jednostek organizacyjnych

## Efekty:

- likwidacja błędów i opóźnień wynikających z przekazywania pracy i wielokrotnego jej wykonywania, lepsza kontrola, mniejsza nadbudowa administracyjna
- mniej opóźnień, niższe koszty, szybsza reakcja na wymagania klientów, większe kompetencje pracowników
- przyspieszenie wykonywania procesów, „spójna” praca
- proste procesy dostosowane do wymagań rynku
- poprawa ogólnej efektywności procesów, brak potrzeby integracji wcześniej „rozbitej” pracy



# Proces - cechy i zasady konstrukcji (2)

---

## Cechy „nowych” procesów:

- mniej kontroli i sprawdzania
- minimalizacja uzgadniania przez zmniejszenie liczby kontaktów zewnętrznych
- menadżer prowadzący sprawę służy za jedyny punkt kontaktu
- dominują działania hybrydowe scentralizowane/zdecentralizowane

## Efekty:

- eliminacja pracy nie wnoszącej wartości do procesu, większa satysfakcja dla klientów, mniejsze koszty
- mniejsza liczba błędów, mniejsze koszty, lepsze stosunki z klientami
- klient jest zawsze dobrze poinformowany i chroniony przed wiedzą o rzeczywistym stopniu skomplikowania procesu
- wykorzystanie zalet centralizacji (np. centralne bazy danych) i decentralizacji (mniej biurokracji)

/opracowano na podstawie: Hammer M., Champy J.,  
Reengineering w przedsiębiorstwie/