

# Zarządzanie procesami

dr Renata Gabryelczyk

# Budowanie przewag konkurencyjnych organizacji

## *Zmiany organizacyjne jako nowy paradygmat organizacji*

---

### Rodzaje zmian

- zmiany ewolucyjne (stopniowe, łagodne dostosowywanie organizacji do zmieniającego się otoczenia)
- zmiany rewolucyjne (radykalne zmiany w strukturze kapitałowej, zakresie działania, organizacji wewnętrznej firmy)
  - restrukturyzacja
  - reorganizacja
  - reengineering

### Wprowadzanie zmian w organizacji – budowanie przewagi konkurencyjnej

- wprowadzanie organizacyjnych standardów zarządzania np. norm ISO serii 9000:2000, ciągłe doskonalenie organizacji pod kątem wymagań TQM – Total Quality Management
- stosowanie nowych koncepcji i technik zarządzania
- projektowanie i wdrażanie systemów informacyjnych wspomagających zarządzanie

# Zmiany w pojęciu „jakości” w zarządzaniu

***Konieczność zmian organizacyjnych wynika ze zmieniającego się postrzegania pojęcia „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

## *W jaki sposób firma Royal Dutch-Shell kształtuje jakość?*

---

**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 funkcjonowania łańcucha wartości – procesów

***O uzyskaniu przewagi konkurencyjnej decyduje jakość funkcjonowania łańcucha wartości – jakość realizacji procesów biznesu.***

---

- 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
- otwartość na sugestie klienta

# Słowo kluczowe - proces

**„Proces to zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta”**

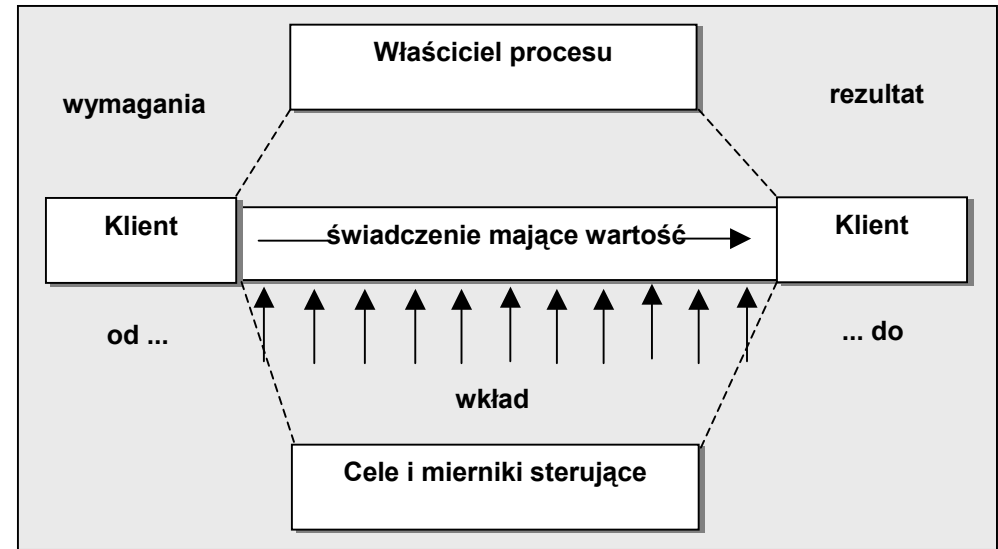
*/M. Hammer, J. Champy/*

- „Proces opisuje przepływ i transformację materiałów, informacji, operacji i decyzji”

*/T.H. Davenport/*

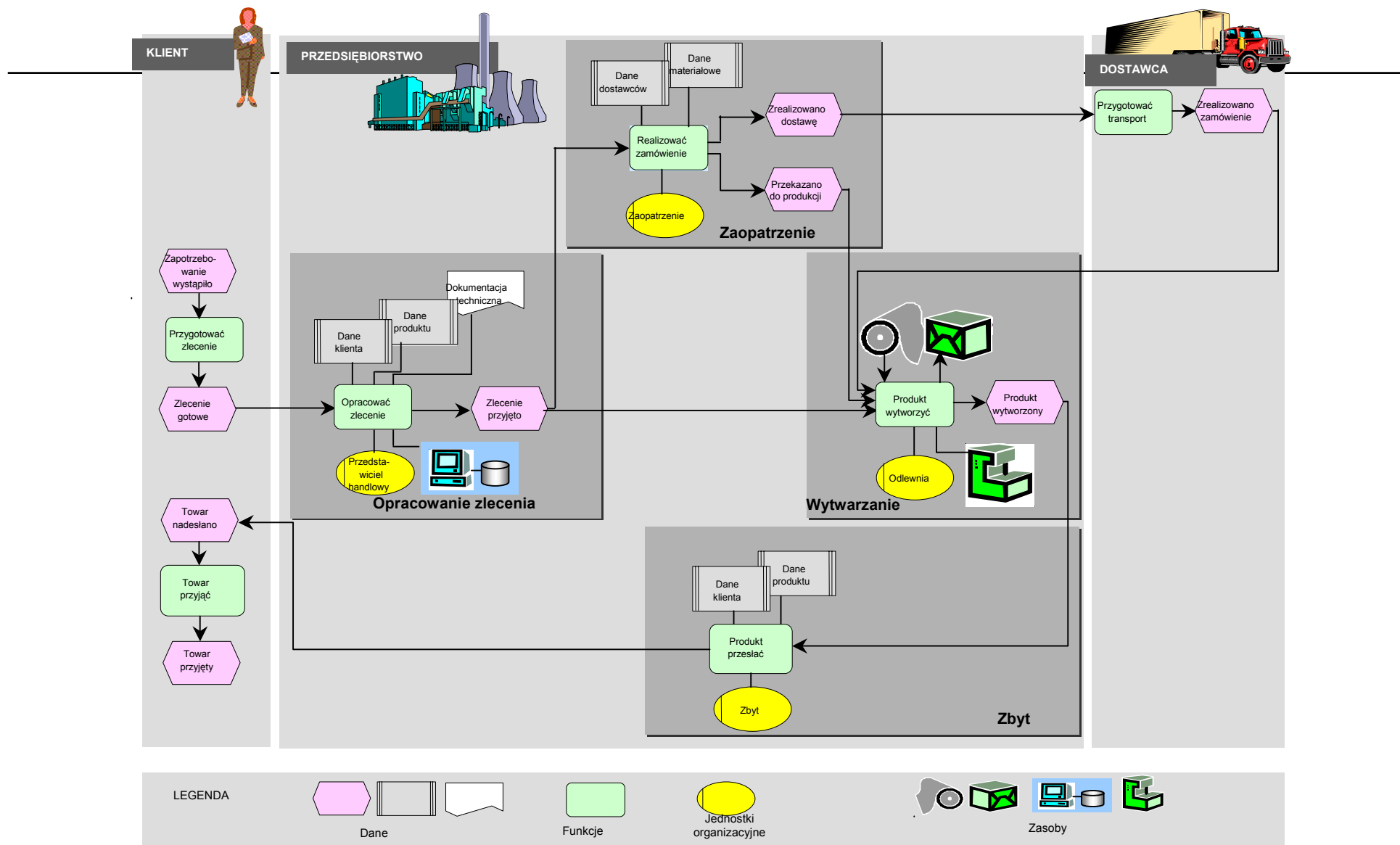
## ■ Proces:

- to ciąg ukierunkowanych działań (czynności),
- mających zdefiniowany początek i koniec,
- realizowanych w celu zaspokojenia określonego zapotrzebowania (produkt, usługa, informacja)
- zgłoszonego przez klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego), który jest odbiorcą wyniku danego procesu.
- Do realizacji procesów potrzebne są zasoby, zarówno ludzkie jak i rzeczowe.
- Aby procesy przebiegały w organizacji jak najsprawniej, niezbędny jest skuteczny mechanizm zarządzania nimi.



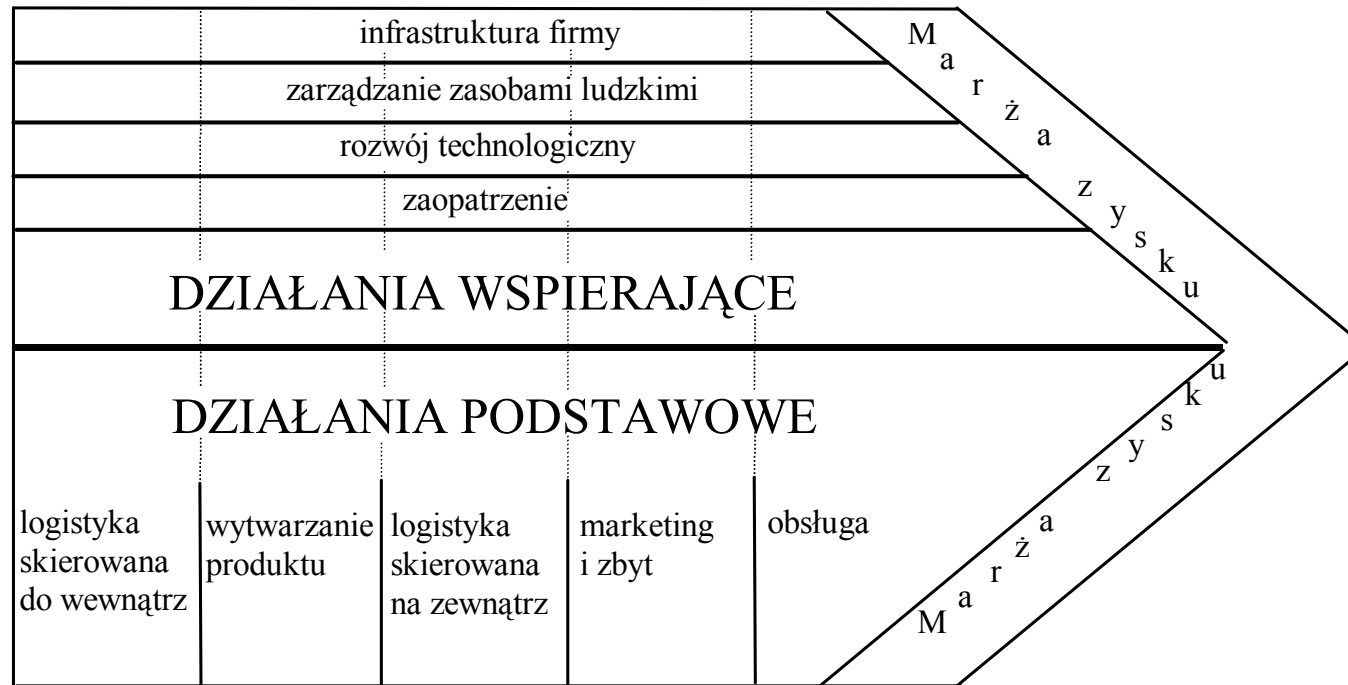
Źródło: Schmelzer, Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2003, s. 40.

# Komponenty procesu



# Klasyfikacje procesów a łańcuch wartości

**1985: M. Porter zaproponował koncepcję łańcucha wartości, w której wyróżnił dwa rodzaje działań: działania podstawowe i wspierające. Analiza łańcucha wartości jest istotna dla identyfikacji procesów organizacji.**



W ramach działań podstawowych i wspierających Porter wyróżnia trzy rodzaje działań odgrywających różne role z punktu widzenia zdobywania i utrzymania przewagi konkurencyjnej:

- działania bezpośrednio przyczyniające się do wzrostu wartości produktu w oczach klienta
- działania pośrednie – umożliwiające prowadzenie w sposób ciągły działań bezpośrednich
- działania związane z kontrolą jakości



# Typy procesów

*Podział procesów w zależności od znaczenia strategicznego wyróżnia procesy zarządzania, procesy główne oraz procesy pomocnicze.*



Planowanie strategiczne i taktyczne

**Procesy zarządzania** (procesy strategiczne) – procesy związane z planowaniem i rozwojem organizacji

Realizacja  
zamówienia  
klienta

Wytwarzanie

Logistyka

**Procesy główne** (procesy podstawowe) – tworzą wartość, mają znaczenie strategiczne, zwykle przebiegają przez wiele działów organizacji

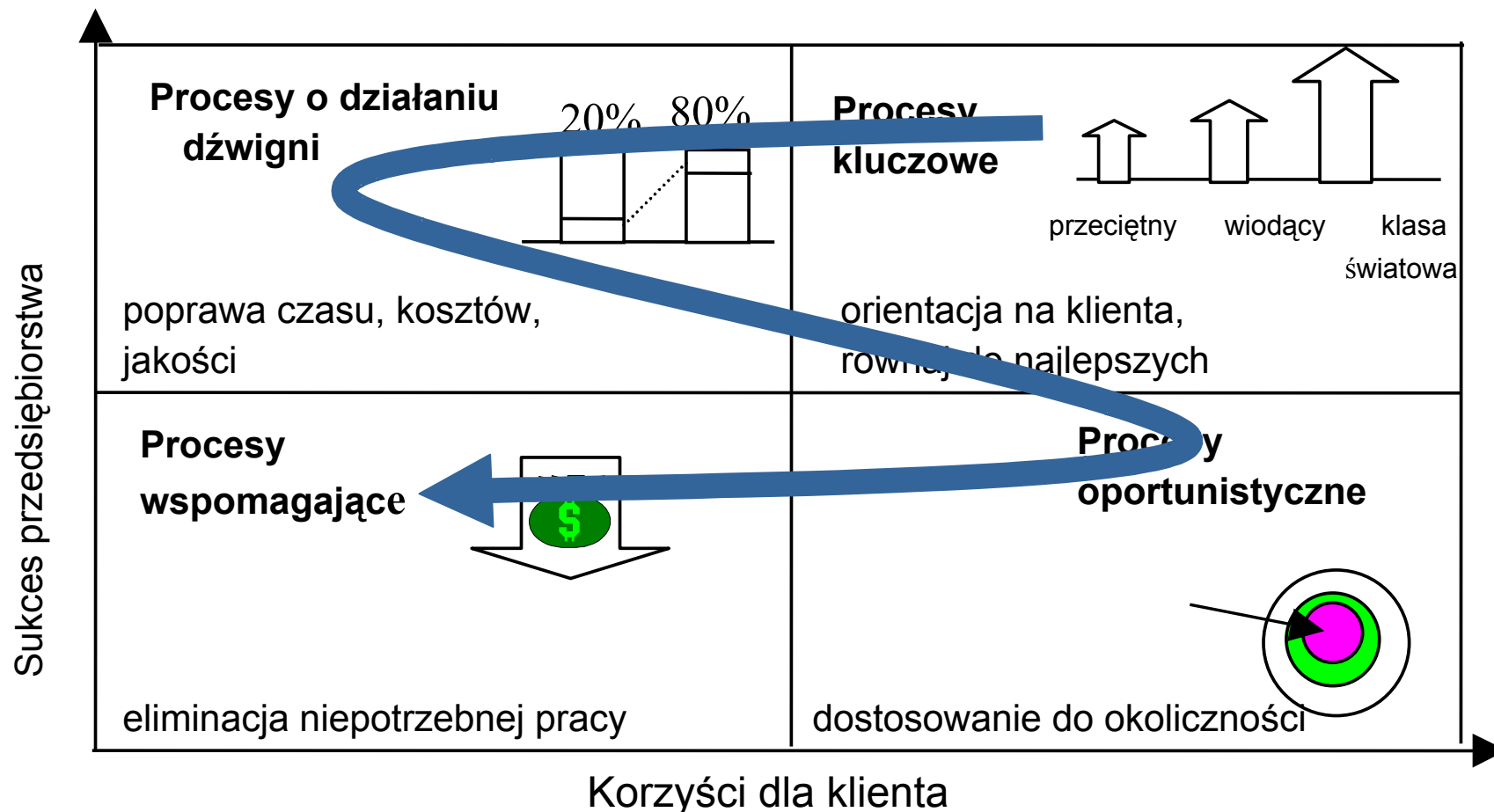
Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zaopatrzenie

**Procesy pomocnicze** (procesy wsparcia) – są niezbędne dla prawidłowego przebiegu procesów głównych

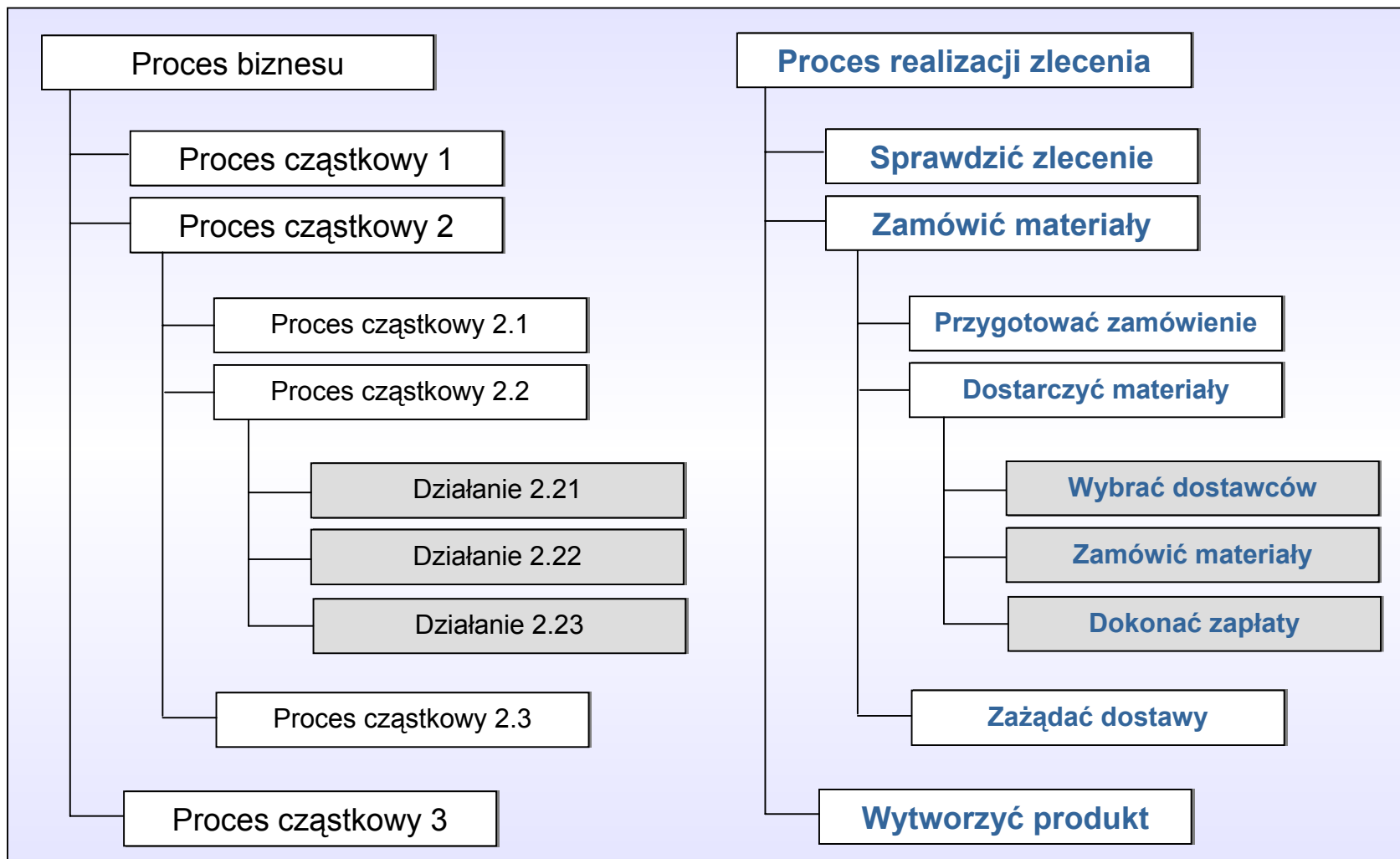
# Typy procesów według Kreuza

*W zależności od znaczenia procesu dla klienta i sukcesu przedsiębiorstwa Kreuz wyróżnił procesy kluczowe, procesy o działaniu dźwigni, procesy oportunistyczne i procesy wspomagające. Klasyfikacja wskazuje kolejność realizacji projektów zmian procesów.*



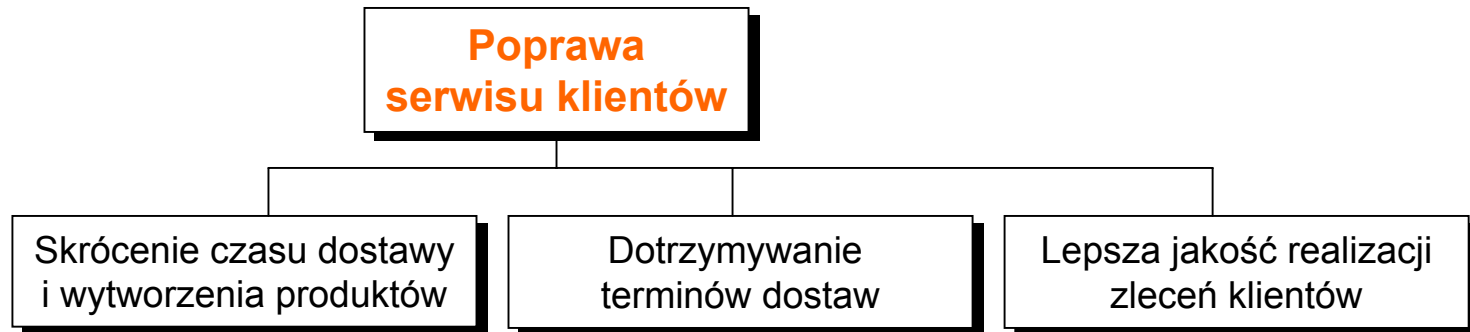
# Struktura procesów

*Poziom szczegółowości w wyróżnianiu procesów zależy od złożoności procesu i organizacji pracy. Ustalenie hierarchicznej struktury procesów jest niezbędne dla przejrzystego przyporządkowania zakresu prac i odpowiedzialności za poszczególne działania.*



## Cele procesów

***Szybka strukturyzację celów procesów umożliwiają odpowiedzi na pytania: Jakie wielkości określają dany proces? W jaki sposób zmierzyć te wielkości? Jakie wartości docelowe są oczekiwane?***



Czas przebiegu procesu od nadejścia zlecenia aż do dostarczenia gotowego produktu	Udział zleceń realizowanych terminowo we wszystkich zleceniach	Udział zleceń bez reklamacji we wszystkich zleceniach
Czas przebiegu procesu = czas przygotowań + czas przebrojeń + czas wytwarzania + czas dostawy	$\frac{\sum \text{zleceń terminowych}}{\sum \text{wszystkich zleceń}}$	$\frac{\sum \text{zleceń bez reklamacji}}{\sum \text{wszystkich zleceń}}$
6 dni $\Rightarrow$ 2 dni	80% $\Rightarrow$ 95%	80% $\Rightarrow$ 98%
1 kw. '94 $\Rightarrow$ 2 kw. '94	1993 $\Rightarrow$ 1994	1992 $\Rightarrow$ 1995
Zlecenia klientów dotyczą produkcji seryjnej na rynek krajowy	Wszystkie zlecenia	Zlecenia dla klientów hurtowych

# Cechy charakterystyczne procesu

**W organizacji zorientowanej na procesy można określić katalog charakterystycznych cech procesu** /według: Cyfert 2006, s. 23 na podstawie Briffaut, Saccone 2002, Grajewski 2004, Hammer, Stanton, 2003, Harrington 1991 i inni/

- istnieje określony cel procesu, którym jest tworzenie wartości dodanej dla klienta procesu – wewnętrznego lub zewnętrznego
- istnieje określony rezultat, produkt procesu, który stanowi wynik działań realizowanych w procesie
- istnieje właściciel procesu, który ponosi odpowiedzialność za rezultaty procesu
- granice procesu, jego początek i koniec są wyraźnie zdefiniowane
- zdefiniowane są wewnętrzne obszary działań w procesie (w postaci procedur, zadań, standardów), co pozwala na określenie odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach
- istnieje system mierzenia efektywności procesu – jego kosztów, czasu realizacji, jakości procesu
- procesy mogą mieć charakter interpersonalny, interfunkcyjny i interorganizacyjny
- procesy są powtarzalne, możliwe jest ich zapisanie, monitorowanie.

# Business Process Reengineering (BPR)

**1993: M. Hammer, J. Champy autorami bestselleru „Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution”. W latach 1993-1997 69% dużych firm USA i 75% firm europejskich dokonało przeprojektowania przynajmniej jednego procesu według metodyki BPR.**

---

- „Business Reengineering to fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące w sposób dramatyczny do przełomowej poprawy według współczesnych, krytycznych miar jak: koszt, jakość, serwis i szybkość”.

/M. Hammer, J. Champy/

- „Business Reengineering to całościowa koncepcja nowej organizacji procesów w przedsiębiorstwie. Koncepcja ta łączy w sobie wiedzę i metody z dziedzin: ekonomii, informatyki, informatyki gospodarczej i psychologii”.

/W. Brenner, V. Hamm (praktycy stosowania BPR)/

# Cechy i zasady konstrukcji procesów (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

# Cechy i zasady konstrukcji procesów (2)

## Cechy „nowych” procesów:

- mniej kontroli i sprawdzania
- minimalizacja uzgadniania przez zmniejszenie liczby kontaktów zewnętrznych
- menedżer 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, Champy, Reengineering w przedsiębiorstwie

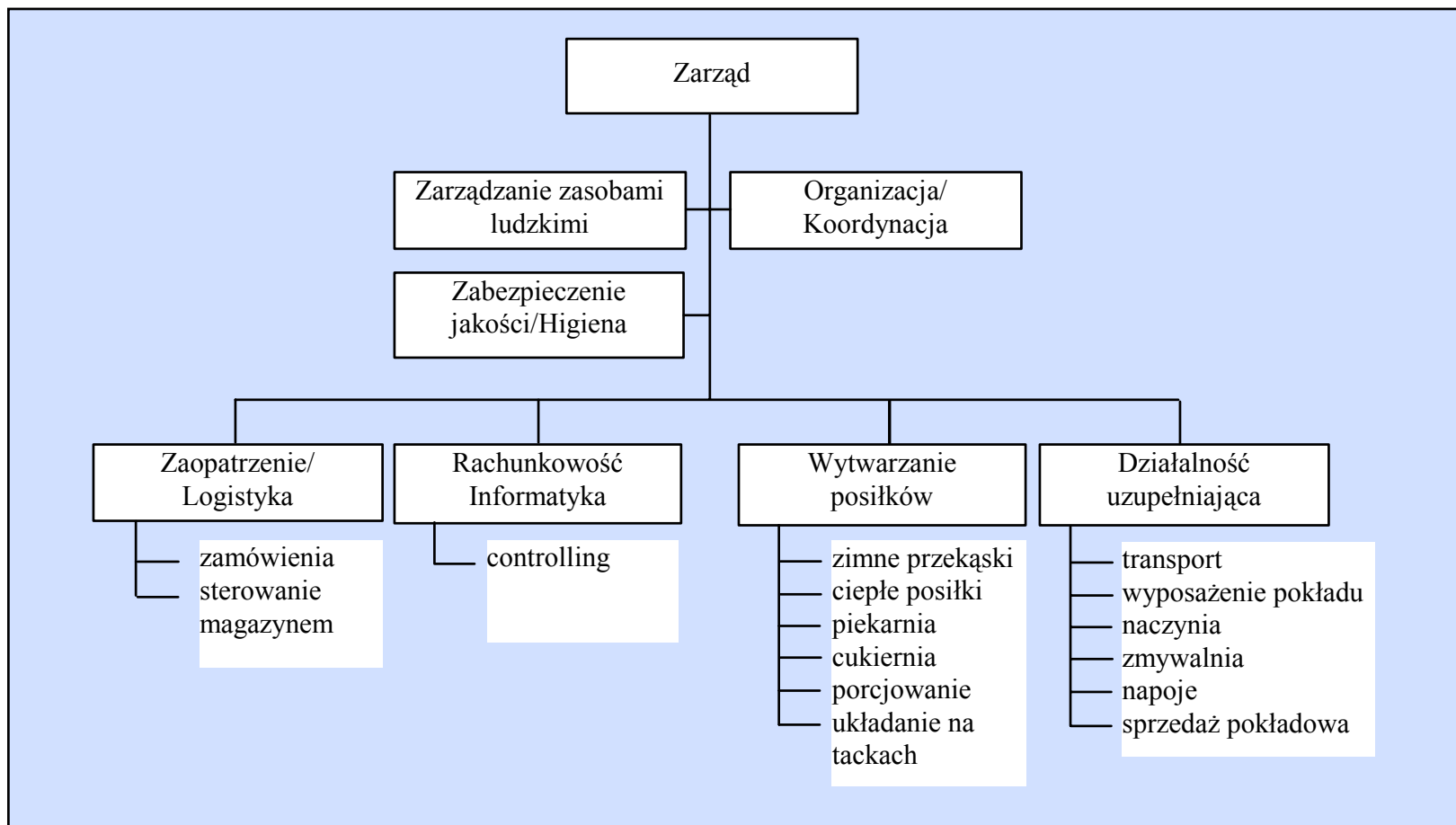


# Studium przypadku BPR – Gate Gourmet Genf (1)

**1994: Gate Gourmet Genf - 400 pracowników, od 8 000 do 10 000 posiłków dziennie, ok. 110 lotów dziennie. Problemy: presja kosztów, zaostrenie konkurencji (single sourcing i return catering), redukcja posiłków w czasie krótkich lotów, wzrost znaczenia ekologii.**

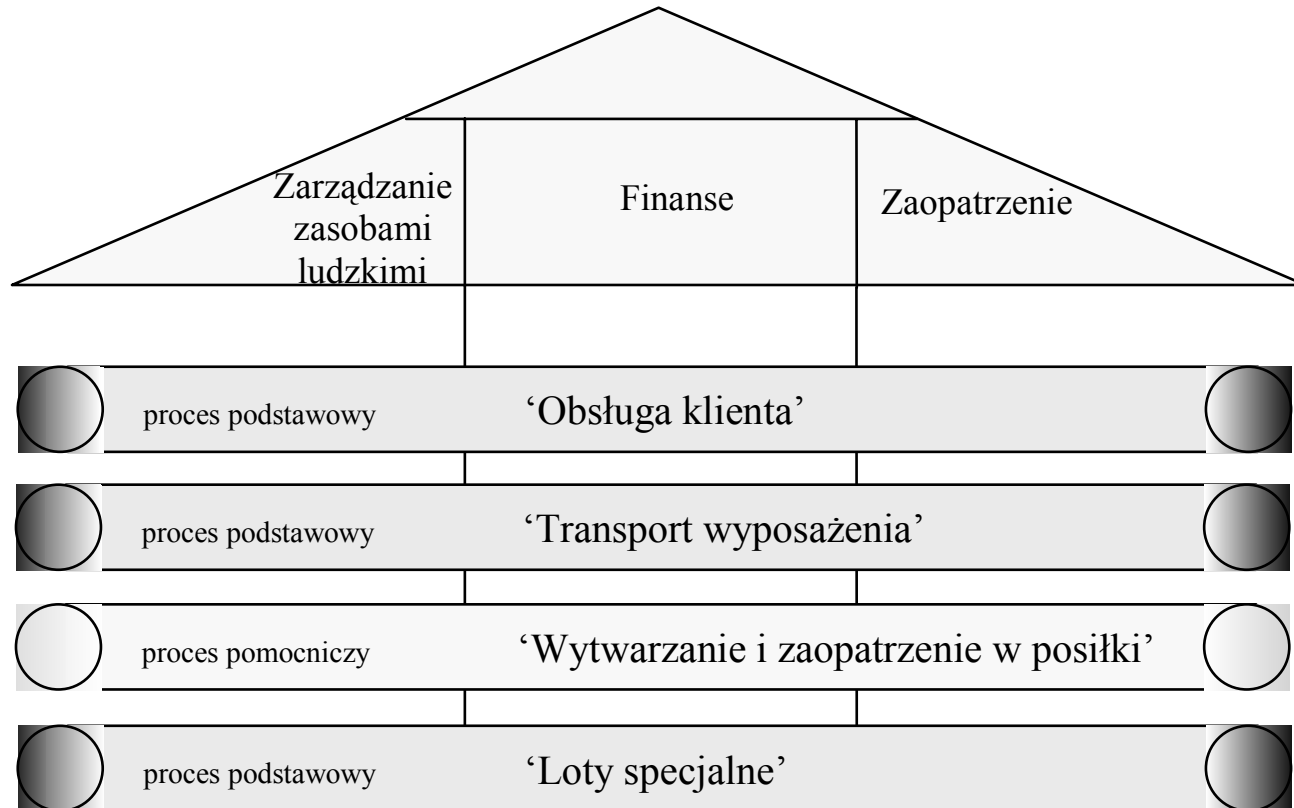
---

Struktura organizacyjna firmy przed wdrożeniem BPR



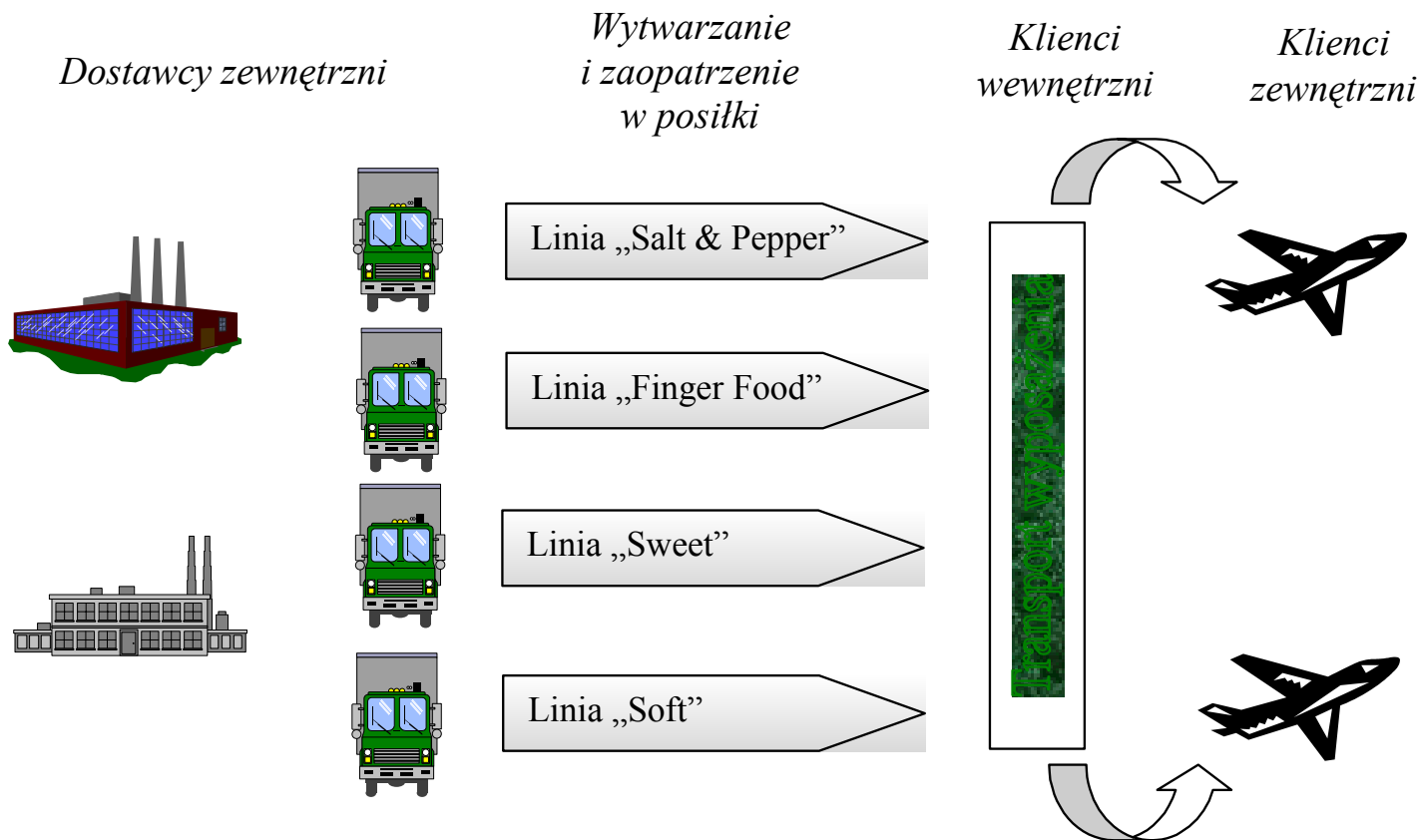
# Studium przypadku BPR – Gate Gourmet Genf (2)

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



# Studium przypadku BPR – Gate Gourmet Genf (3)

***Łańcuch procesów między dostawcami a klientami w procesie „Wytwarzania i zaopatrzenia w posiłki”.***



# Business Process Management (BPM)

***BPM – systematyczne podejście do analizy i ciągłego doskonalenia działań w firmie. Według badań przeprowadzonych przez BPTrends w 2006 roku wśród dużych firm z całego świata, rozumienie terminu BPM jest niejednorodne i zależy od przyczyn zainteresowania procesami.***

- System zarządzania, podziału zadań, i mierzenia efektywności organizacji tworzony „od góry do dołu” 42%
- Systematyczne podejście do analizy, projektowania i usprawniania procesów 26%
- Inicjatywa optymalizacji kosztów związana z konkretnym procesem niższego rzędu 12%
- Nowa technologia informatyczna ułatwiająca funkcjonowanie umożliwiającą pomiary konkretnego przebiegu procesu. 16%

# Przykład modelu referencyjnego dla BPM

