

# Organizacja oparta na procesach

**Maciej Szlemiński, IBM Polska**

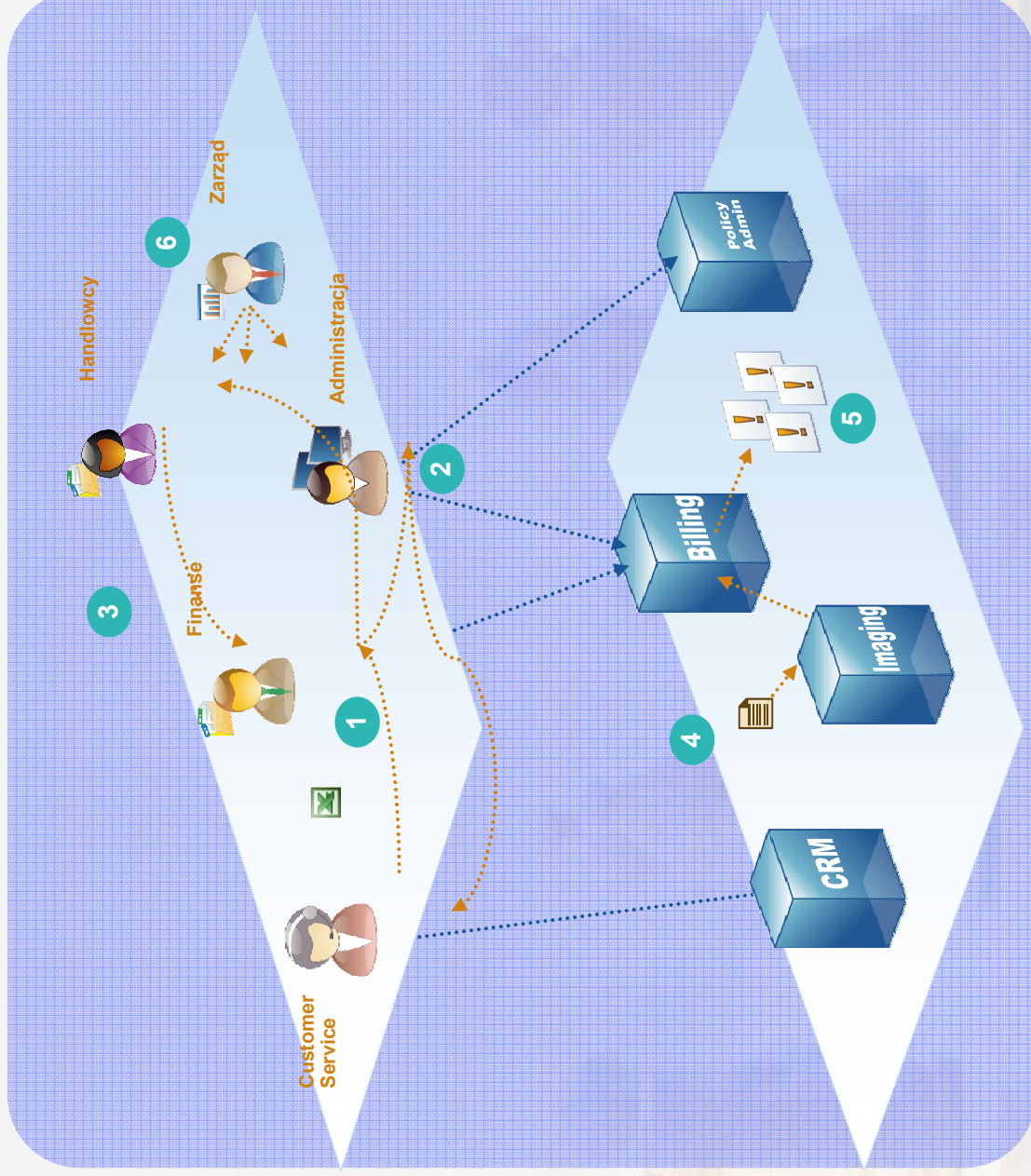
**22 września 2010 r., Warszawa**

**WebSphere** software

## Agenda

- 10:00 – 10:45** Wstęp: Zarządzanie procesami w organizacji
- 10:45 – 11:30** Jak BPM, czyli zarządzanie procesowe, może dać przewagę konkurencyjną?
- 12:00 – 13:00** Zrozum swoje procesy biznesowe  
✓ jak procesy są "ukryte" w Twojej organizacji  
✓ jakie problemy przedstawia ich ujawnianie  
✓ dlaczego warto odkryć i uporządkować swoje procesy biznesowe czyli zalety modelowania i symulacji procesów  
✓ demonstracja przykładowego rozwiązania do obsługi procesów biznesowych
- 13:15 – 14:20** Usprawnij swoje procesy biznesowe

## Stan obecny: manualne, chaotyczne procesy



1. Nieformalne sterowanie zadaniami i komunikacją (fax/email)
2. Niewydajne środowisko pracy, wiele systemów których musi używać naprzemiennie pracownik.
3. Brak możliwości priorytetyzacji prac.
4. Niekompletne i niepełne integracje między systemami
5. Brak kontroli nad zdarzeniami (wyjątkami)
6. Brak możliwości monitorowania jakości procesu

## Po co analizować procesy biznesowe?

- **Diagnozowanie znanych problemów**
  - ▶ Czemu proces tak długo trwa? Gdzie tracimy najwięcej czasu?
- **Odkrywanie dotychczas nieujawnionych problemów**
  - ▶ Brak kontroli nad ważnymi decyzjami finansowymi (o którym nikt nie wiedział)
- **Zdefiniowanie wzorcowych procesów**
  - ▶ Zgodnych z metodologiami, najlepszymi praktykami branży, bezpiecznych
- **Przygotowanie punktu odniesienia dla prac nad usprawnieniem procesu**

## Co odkrywamy w trakcie analizy procesów?

- Topologię procesu
  - ▶ Kroki, decyzje, warianty, wyjątki – logika przepływu pracy w procesie
- Atrybuty procesu
  - ▶ Własność, cel, klient
  - ▶ Role, zasoby, czas trwania, koszty
  - ▶ Opis
  - ▶ Reguły biznesowe
  - ▶ Ryzyko, zysk (wartość dodana)
- Przestrzeń procesów
  - ▶ Jak procesy biznesowe zająbiają się między sobą

## Dlaczego analiza bardzo często kończy się porażką?

- Brak wiary – menedżerowie nie wierzą że to się może udać
  - ▶ Brak wsparcia (sponsoring korporacyjny)
- Brak dostępności
  - ▶ Trudno zebrać kluczowych graczy do wspólnej pracy (nawet obowiązków)
- Brak precyzji
  - ▶ Uczestnicy opisują swoje zadania w sposób niejasny
  - ▶ Inni nie mają odwagi ich skorygować (np. zwierzchników – „naczelny kłamca”)
- Brak asertywności
  - ▶ Ludzie nie chcą się przyznawać do rozwiązań tymczasowych, niewydajnych, niezgodnych z procedurami, niejasnych

## Dlaczego analiza bardzo często kończy się porażką?

- Brak wyznaczonych ram
  - ▶ Nie wiadomo kiedy szczegóły stają się obciążeniem, a nie pomocą
- Trudności narzędziowe
  - ▶ Zbyt wielka złożoność odkrywanych zależności i danych, nieobsługiwana przez tradycyjnie stosowane narzędzia (Word, Visio, itd.)
  - ▶ Przechowywanie i uzgadnianie informacji może pochłonać nawet 50% całkowitego wysiłku przy analizie procesów!

## A może w ogóle dać sobie spokój?

- Mantra Business Process Re-engineering
  - ▶ Koncepcja z lat 90-tych
  - ▶ Dostępne wtedy technologie nie ułatwiały BPA (Business Process Analysis)
- Kilkanaście lat doświadczeń dowodzi, że
  - ▶ Istnieją procesy które należy opracować *ab initio* ale
  - ▶ Podejście to nie sprawdza się przy znakomitej większości procesów, we wszystkich branżach
  - ▶ Istniejące procesy obejmują procedury i dane o krytycznym znaczeniu, dlatego **musimy zacząć od analizy As-Is aby zapewnić kompletność modelu procesu docelowego**



# Jak prowadzimy analizę procesów biznesowych?

- Forma warsztatowa
  - ▶ Uczestnicy – interesariusze procesu
- Role
  - ▶ Sponsor
  - ▶ Ekspert (SME)
  - ▶ Analityk
- Typ
  - ▶ Centralne bądź rozproszone
  - ▶ Od ogółu lub od szczegółu
  - ▶ Format wolny lub struktura



## Rekomendowana metodologia

- Metodologia to nie jest religia
  - ▶ Różne podejścia różnie działają w różnych przedsiębiorstwach



# Rekomendowana metodologia

- Zaczynij od ustalenia hierarchii procesów
  - ▶ Będzie to kontekst zapewniający kompletność analizy
- Zleć wywiady „od szczegółu” z kluczowymi osobami
  - ▶ W postaci strukturalnej
  - ▶ Zapewnij to wysoki poziom szczegółów prowadzonej analizy
- W formie warsztatów zweryfikuj całość procesu metodą „od ogółu”
  - ▶ Zapewnij to że całość procesu jest uchwycona
  - ▶ Sprawdź dopasowanie poszczególnych kroków i wykaż niespójności



# Jaką wiedzę znajdziemy w wynikach analizy?

- Wizualizacja procesów
  - ▶ Diagram przedstawiający graficzny przepływ pracy
- Opis analityczny
  - ▶ Role użytkowników
  - ▶ Koszty
  - ▶ Czas trwania
  - ▶ Przekazywane informacje
  - ▶ Wymagania odnośnie KPI oraz SLA
- Gorące miejsca
  - ▶ Aktywności wysokiego ryzyka
  - ▶ Wąskie gardła
  - ▶ Nieefektywności (zarówno organizacyjne jak i informatyczne)



## Lekcje z naszych doświadczeń

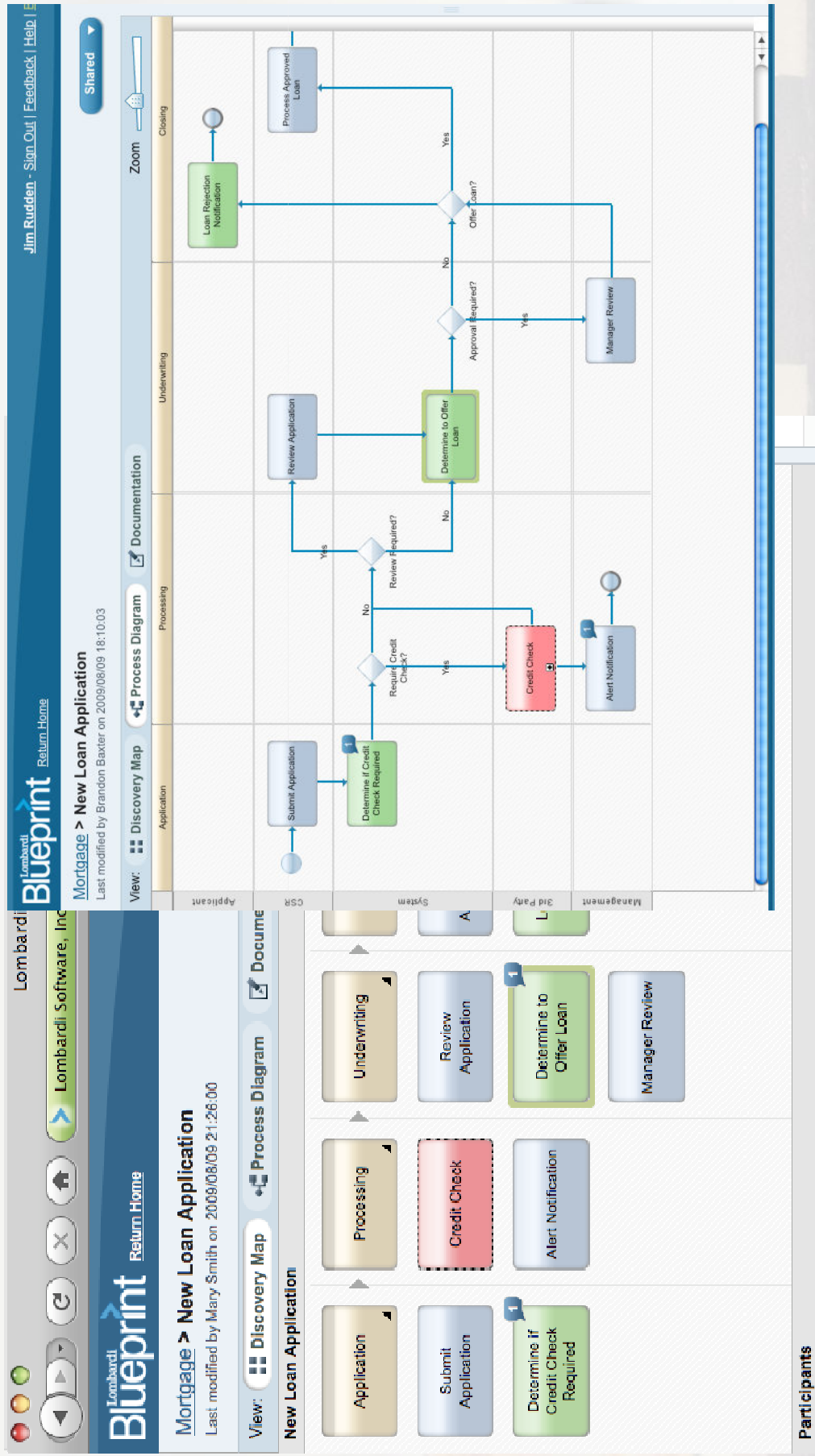
- Sponsoring korporacyjny jest kluczowy
  - ▶ Bez niego utknemy w braku czasu i chęci kluczowych SMEs
- Zakres
  - ▶ Nie próbuj ugotować oceanu! Zaczynij od jednego obszaru biznesu
- Pamiętaj o celach projektu
  - ▶ Ułatwi Ci to uniknięcie zalewu faktów nieistotnych dla Twojego zadania
- Metodologia dobrana do problemu
  - ▶ Od ogółu lub od szczegółu jest polecana przez IBM
  - ▶ Którąkolwiek wybierzesz, zrozum ją i uzgodnij z uczestnikami (sponsor, SME)

## Lekcje z naszych doświadczeń

- **Angażuj interesariuszy**
  - ▶ Rozmawiaj ze wszystkimi istotnymi dla danego elementu
  - ▶ Jak również z osobami odpowiedzialnymi za sąsiednie elementy
  - ▶ Włącz grupę IT w swoje prace
- **Dobierz odpowiednie narzędzia**
  - ▶ Proste produkty biurowe (Word, Visio) nie wystarczą
  - ▶ Konieczne jest zapewnienie narzędzi które ułatwiają pracę wieloosobową nad procesem
  - ▶ Narzędzia powinny umożliwiać produkowanie rezultatów w postaci prezentowalnej sponsorom/interesariuszom (PowerPoint)

# Blueprint

*“Łatwy dla nowicjuszy, bogaty w funkcje dla ekspertów”*



## Demo „na żywo”

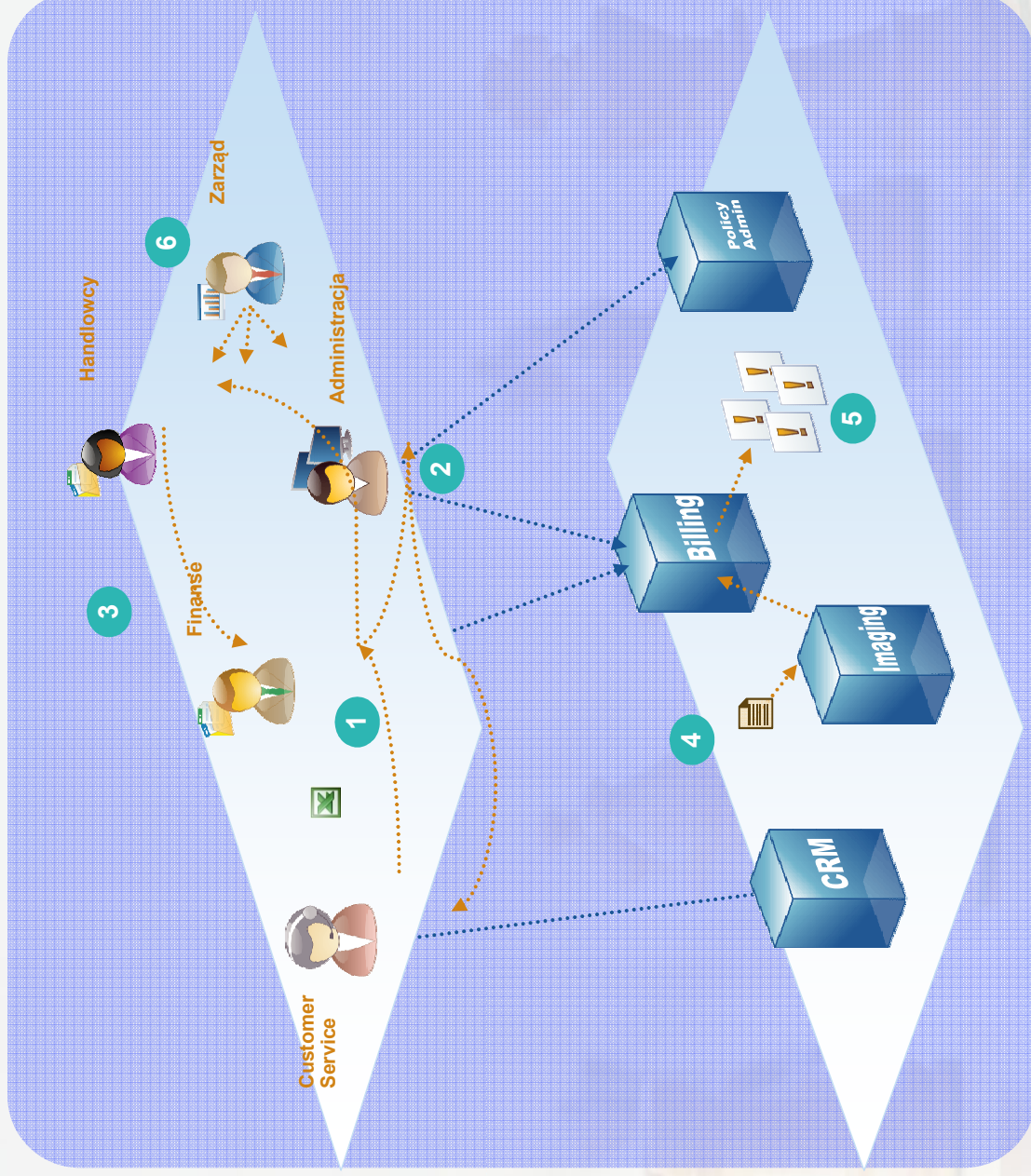
- Proces rozliczania kosztów ponoszonych przez pracowników
  - ▶ Zdefiniujemy etapy procesu
  - ▶ Do etapów przypiszemy aktywności
  - ▶ Opiszemy aktywności atrybutami
  - ▶ Połączymy aktywności w mapę procesu
  - ▶ Pokażemy jak łatwo rezultaty naszej pracy mogą być prezentowalne sponsorowi oraz interesariuszom



## Agenda

- 10:00 – 10:45** Wstęp: Zarządzanie procesami w organizacji
- 10:45 – 11:30** Jak BPM, czyli zarządzanie procesowe, może dać przewagę konkurencyjną?
- 12:00 – 13:00** Zrozum swoje procesy biznesowe
- 13:15 – 14:20** Usprawnij swoje procesy biznesowe
- ✓ jakie możliwości dają użytkownikom biznesowym nowoczesne narzędzia procesowe?
  - ✓ jak integrować procesy z istniejącymi zasobami organizacji?
  - ✓ jak mierzyć efektywność procesów biznesowych i zapewnić zadowolenie ich użytkowników

## Stan obecny: manualne, chaotyczne procesy

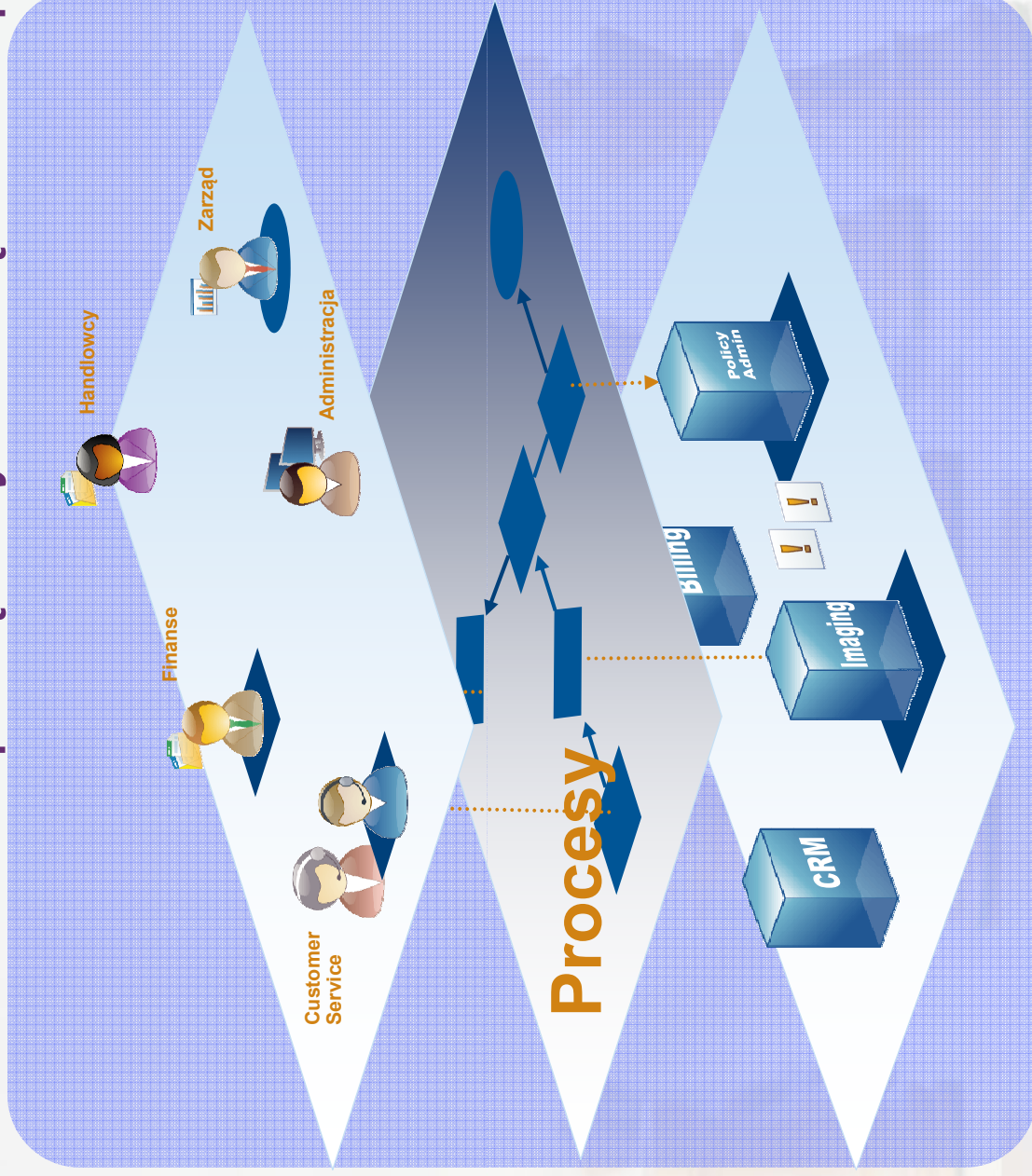


1. Nieformalne sterowanie zadaniami i komunikacją (fax/email)
2. Niewydajne środowisko pracy, wiele systemów których musi używać naprzemiennie pracownik.
3. Brak możliwości priorytetyzacji prac.
4. Niekompletne i niepełne integracje między systemami
5. Brak kontroli nad zdarzeniami (wyjątkami)
6. Brak możliwości monitorowania jakości procesu

# Typowe problemy w procesach biznesowych

- „Pożar” operacyjny
- Jakość 1-Sigma.. Udział błędów rzędu 69%
- Proces jest „trzymany w kupie” mocnym zaangażowaniem osób bądź grup roboczych, bez których przestałyby funkcjonować
- Nie mierzone i zarządzane KPI oraz SLA procesu
- Konieczność wprowadzania zmian 3-8 razy rocznie
  - ▶ Zupełnie niemożliwa do zrealizowania z uwagi na złożoność po stronie IT

# Stan pożąany: zarządzanie procesowe



Automatyczna  
priorytetyzacja i routing  
zadań pomiędzy  
stanowiskami

Wspomaganie  
użytkowników przy  
podejmowaniu decyzji

Ustandaryzowane procesy  
wskroś organizacji

Efektywne podłączenia do  
systemów back-endowych

Wykrywanie sytuacji  
biznesowych i  
podejmowanie działań

Kontrola nad procesem w  
czasie rzeczywistym  
(SLA)

**Łatwość pracy** przy dużej funkcjonalności

**Zaangażowanie** biznesu oraz IT

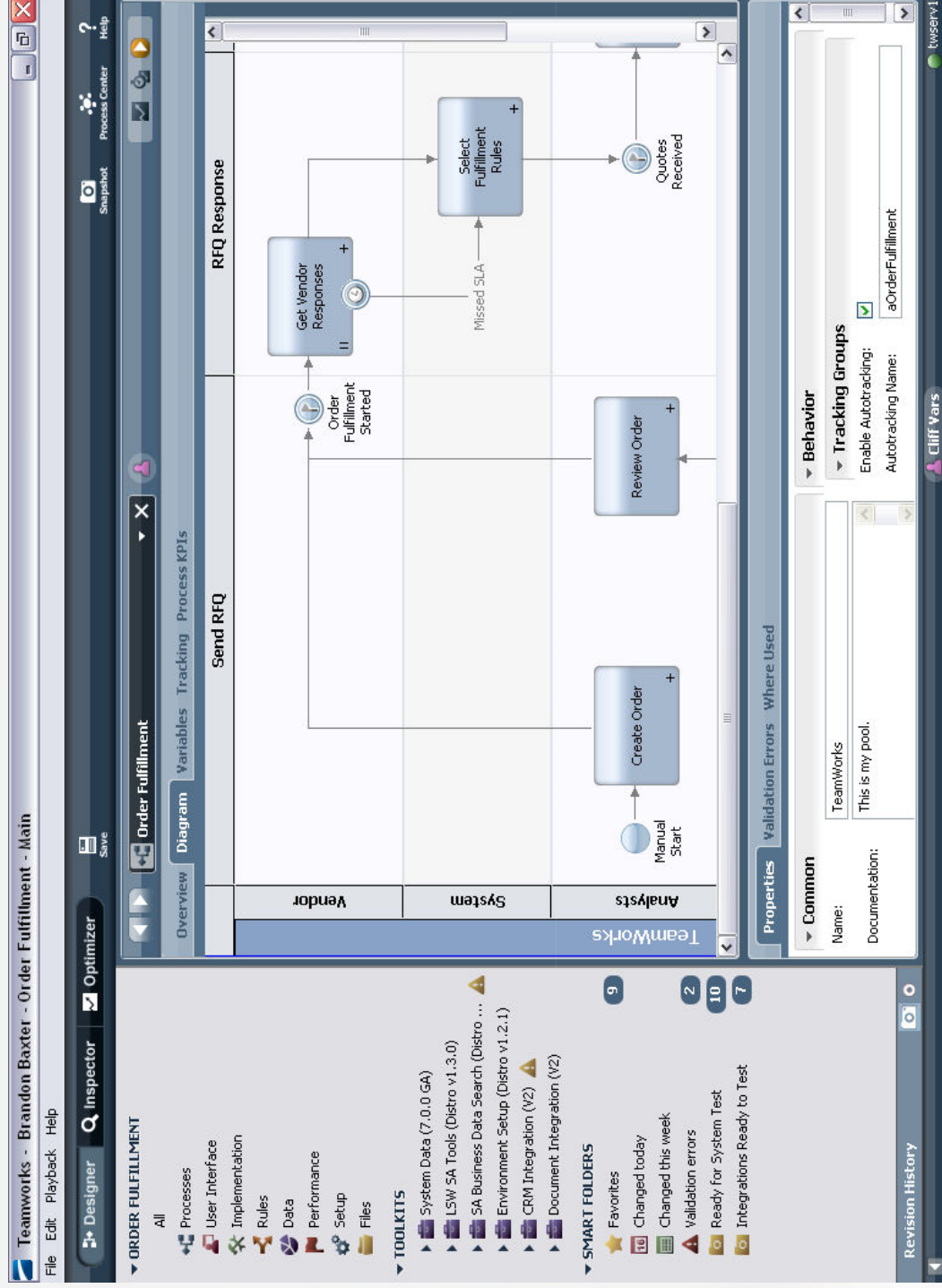
**Powtarzalność** projektów i programów BPM



Łatwe narzędzie...

... o dużych możliwościach

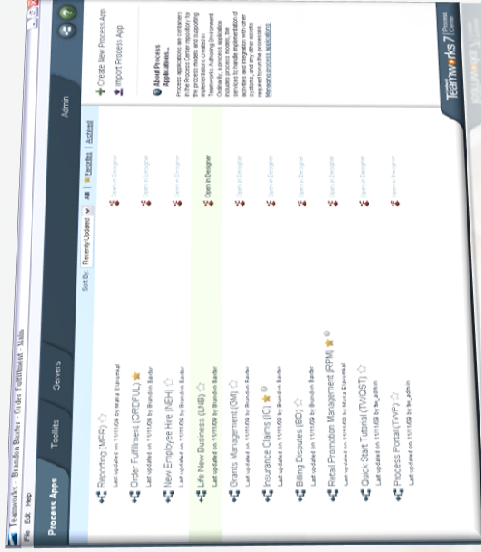




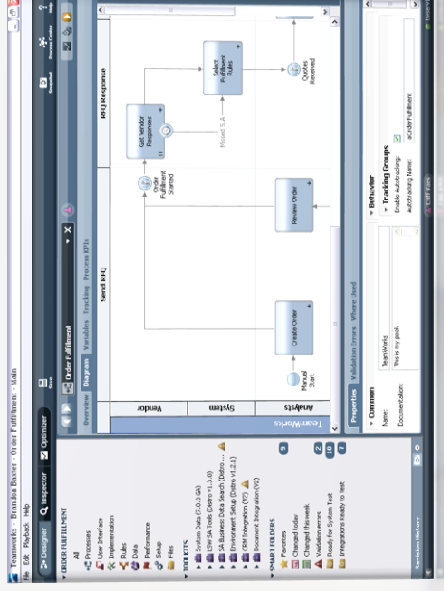
Obrazek to proces. Bezpośrednio. Bez generacji kodu,  
kompilowania. Natychmiast.

WebSphere®

Lombardi Edition



**Zarządzanie**  
wszystkimi  
aspektami  
Twojego  
programu BPM



**Sprawne**  
budowanie  
aplikacji  
procesowych



**Usprawnianie**  
wykonania  
procesów dzięki  
raportom i  
symulacjom



“

Z Lombardi, nie to **co** robisz  
jest tak nowatorskie, ale  
**sposób** w jaki to robisz. To  
sprawia że **Lombardi** jest  
**produktem z nowej epoki.**”

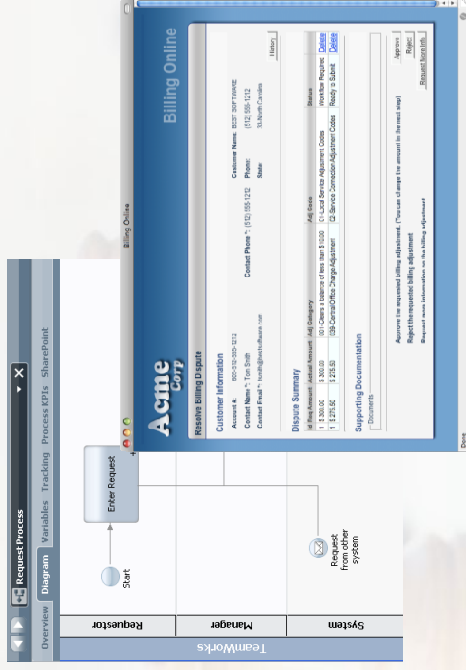
— Jose Francisco Vergara

Director, Knowledge Management and BPM, Iron Mountain

# Sprawne budowanie aplikacji procesowych to:

- ▶ Uprozczone (tańsze!) projektowanie wykonywalnego procesu dzięki wspólnemu środowisku dla wszystkich komponentów (diagramów, formularzy, reguł, usług)

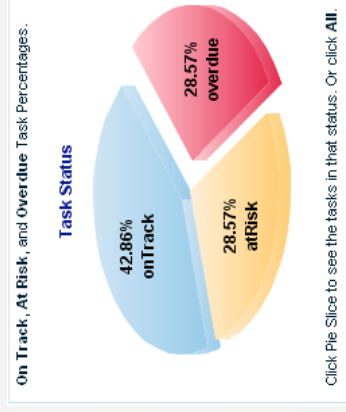
## Organizacja komponentów Projektanta Procesów



- ▶ Budowanie metodą szybkich przyrządów – często „odbior” prac przez interesariuszy dzięki wspólnemu oglądaniu kolejnych wersji

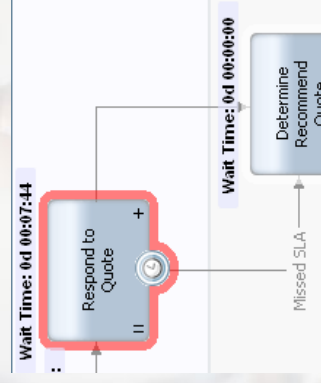
## Odtwarzanie (playback) procesu

# Wgląd w jakość działania procesu umożliwiają:



- ▶ Zbieranie i korelowanie metryk jakości procesu – możliwość ciągłego usprawniania

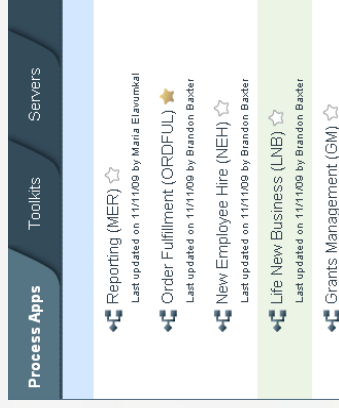
Jakość procesów mierzona w czasie rzeczywistym



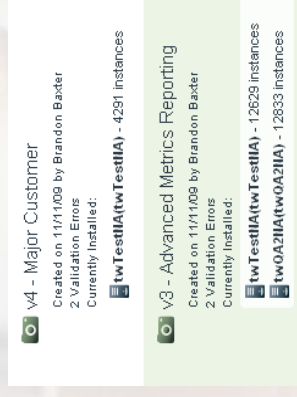
Optymalizator Procesów uwzględni dane historyczne

- ▶ Wizualizacja „wąskich gardeł” procesu i automatyczne rekomendacje odnośnie sposobu ich usunięcia

# Zarządzanie całościowe programem BPM oznacza:



## Aplikacje procesowe w opracowaniu



## Wdrożone aplikacje procesowe

- ▶ Centralne zarządzanie wszystkimi elementami procesów z jednego narzędzia
- ▶ Zarządzanie zasobami do ponownego wykorzystania (re-use) z rozbudowanym wersjonowaniem
- ▶ Łatwe migrowanie działających procesów do kolejnych wersji

# Zaangażowanie

Wspólne! Biznesu oraz IT



“

Lombardi umożliwia nam  
skoncentrowanie się w **pierwszej  
kolejności na najpilniejszych  
priorytetach biznesowych.**

— Eric Keller, CIO, Sirva

Keynote Presentation, Driven Online 2009.

”



VP ds.  
sprzedaży

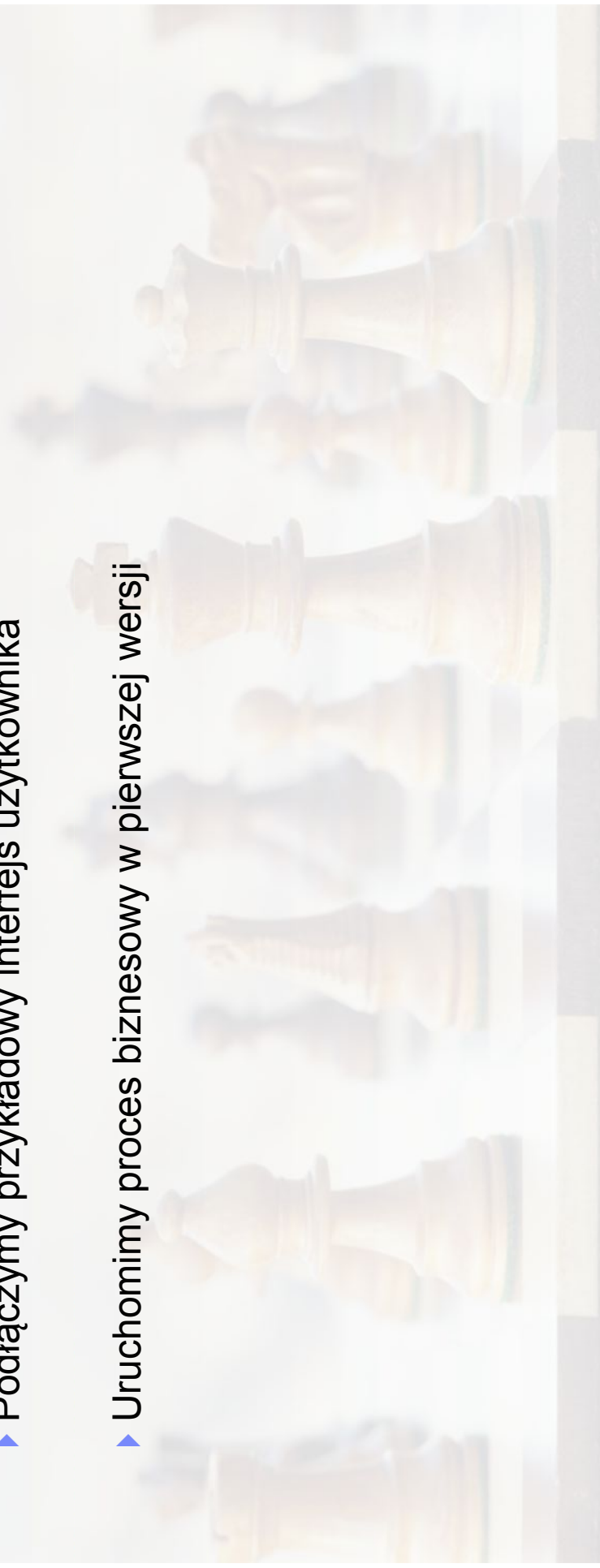
Menedżerowie LOB

IT (developerzy  
procesów)



## Demo „na żywo”

- Proces rozliczania kosztów ponoszonych przez pracowników
  - ▶ Zaimportujemy proces do narzędzia modelującego
  - ▶ Podłączymy przykładowy interfejs użytkownika
  - ▶ Uruchomimy proces biznesowy w pierwszej wersji





## Demo „na żywo”

- Proces rozliczania kosztów ponoszonych przez pracowników
  - ▶ Obejrzymy jak może wyglądać przykładowy proces
  - ▶ Zapoznamy się z portalem procesowym
  - ▶ Obejrzymy funkcjonalności związane z monitorowaniem procesów
    - Karty wyników dla pracownika
    - Karty wyników dla menedżera
    - Przygotowane raporty dla naszego procesu
    - Proces definiowania nowego raportu

# Powtarzalność

(pozytywnych rezultatów biznesowych)



“

Referencje Lombardi są jednymi z najbardziej dojrzałych. Pokazują **szeroką adopcję dobrych praktyk BPM w organizacji oraz dostarczanie mierzalnych rezultatów biznesowych u różnych klientów.**

— Gartner

2009 BPM Suites Magic Quadrant

”

# Lombardi ma referencje z wielu branż...

Banking/FSS	Energy	Healthcare	Insurance	Retail	Ind/SCM	Telco
 <b>WELLS FARGO</b> <b>BANCO ESPIRITO SANTO</b> <b>BARCLAYS GLOBAL INVESTORS</b> <b>FSA</b> <b>ING</b> <b>POPULAR</b>	 <b>elpaso</b> <small>THE ENERGY OF</small> <b>enerPLUS</b> <b>MIRANT</b> <b>QUICKSILVER RESOURCES</b> <b>IME</b>	 <b>Pfizer</b> <b>University College London Hospitals</b> <small>Health Foundation Trust</small> <b>LEE MEMORIAL HEALTH SYSTEM</b>	 <b>Allianz</b> <b>Affac</b> <b>AMP</b> <b>AVIVA</b> <b>Fireman's Fund Insurance Company</b> <b>UNIFI Companies</b>	 <b>DELL</b> <b>Hasbro</b> <b>Lifeway</b> <small>Infant Nutrition for Life</small> <b>Maritz</b> <b>StubHub!</b> <small>Where Fans Buy &amp; Sell Tickets</small>	 <b>Ford</b> <b>intel</b> <b>HONDA</b> <small>Honda of America Mfg., Inc.</small> <b>JAGUAR</b> <b>BOEING</b>	 <b>Sprint</b> <b>T-Mobile</b> <b>TeliaSonera</b> <b>WIRELESS WORLD USA</b>
<b>Governmental agencies</b> 						

... szczególnie dużo w sektorze Finansowym

## Ponad 100 klientów

### Szerokie spektrum zastosowań

- Bankowość detaliczna
- Bankowość inwestycyjna
- Działalność kredytowa
- Ubezpieczenia
- Rynki kapitałowe
- Regulatorzy rynku



# Firmy notują konkretne zyski z wykorzystania technologii Lombardi...

## Wydajność



Wyeliminowano 80% udziału pracowników w procesie wyjaśniania faktur

### Inne przykłady:

- Automatyzacja procesu przyjmowania agentów spowodowała wzrost obrotów z brokerki o 50%
- Szybko rosnąca firma wealth management company zwiększyła wydajność brokerów o 45% bez inwestycji w nowe systemy/etaty

## Efektywność



Zwiększona satysfakcja klientów z obsługi przy sprzedaży kredytu z 85% aż do 92% w 1. roku

### Inne przykłady :

- Duży bank detaliczny skrócił czas administrowania rachunkami z 60 do 8 dni
- Bank zredukował koszt pozyskania nowego rachunku o \$100

## Elastyczność

National City

Możliwość zmiany kryteriów kredytowych w ciągu godzin

### Inne przykłady :

- Globalny bank inwestycyjny zaimplementował wspólne procesy obsługi klientów mimo różnych systemów back-endowych w poszczególnych krajach
- Globalna firma ubezpieczeniowa zbudowała system obsługi skarg klientów w niecałe 60 dni

... do tego stopnia że w wielu z nich pierwsze wdrożenie zamienia się budowanie powtarzalnego **Programu BPM**

## Wydajność

- Zautomatyzowane 'Szybkie wyceny' dla agentów
- Wzrost satysfakcji agentów oraz klientów, mniej ręcznego przekazywania pracy,
- Wyeliminowano 87% ludzkich punktów styku **w procesie likwidacji szkód**

- Zaimplementowano zautomatyzowane funkcje 'Sortuj i wyszukuj'
- **Zaimplementowano nowe stawki składek w niespełna 48 godzin**, unikając kar za niespełnione SLA oraz zwiększając satysfakcję firm brokerskich

## Efektywność

- Zautomatyzowane **zarządzanie klientami** usprawnia obsługę reklamacji
- Całkowicie **automatyczne badania rynku** udostępniają zarządowi raporty ad-hoc dla najważniejszych spraw związanych z obsługą klientów

## Elastyczność

- Zmniejszono czas implementacji nowych produktów w systemach IT z 57 do 4 dni!
- Zautomatyzowano proces obsługi wniosków ubezpieczeniowych umożliwiając **wzrost sprzedaży bez zwiększania zatrudnienia**



**Allianz**

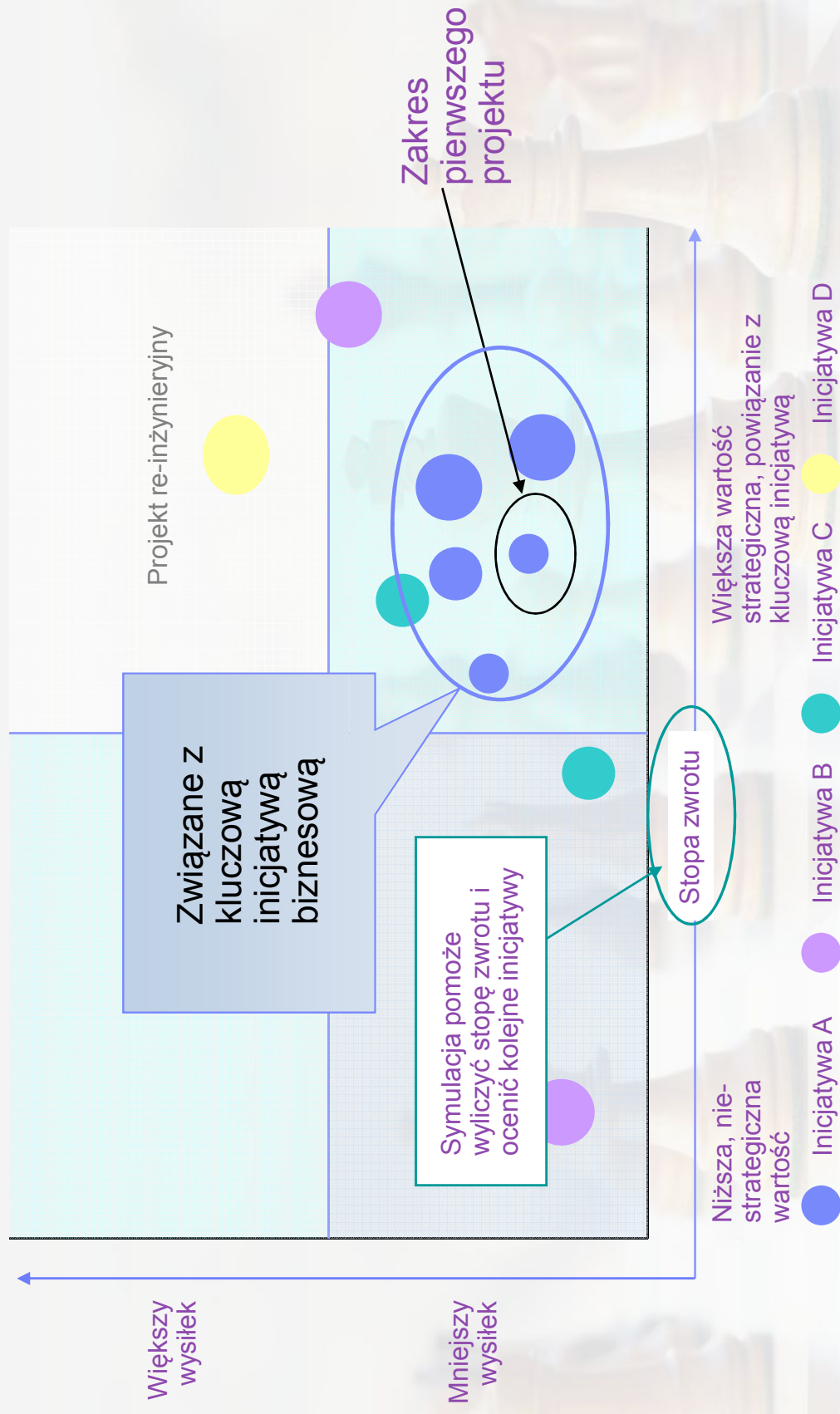
# Procesy biznesowe zaimplementowane w pierwszym roku:



Obsługa wniosków ubezpieczeniowych	Workflow/monitorowanie
Przetwarzanie składek - "Money In"	Obsługa wyjątków
Analiza wniosków o ubezpieczenie na życie	Workflow
Badanie satysfakcji klientów	Pełna automatyzacja
Uruchamianie nowego produktu	Jeden punkt kontaktowy
Obsługa wniosków o polisy – sortowanie, dystrybucja, przeszukiwanie	Workflow oraz obsługa wyjątków
Zarządzanie reklamacjami, odzyskiwanie klientów	Workflow/monitorowanie



# Mierz wysoko, zacznij skromnie Użyj macierzy priorytetyzacyjnej:



# Lombardi BPM: od pomysłu do przemysłu w 90 DNI

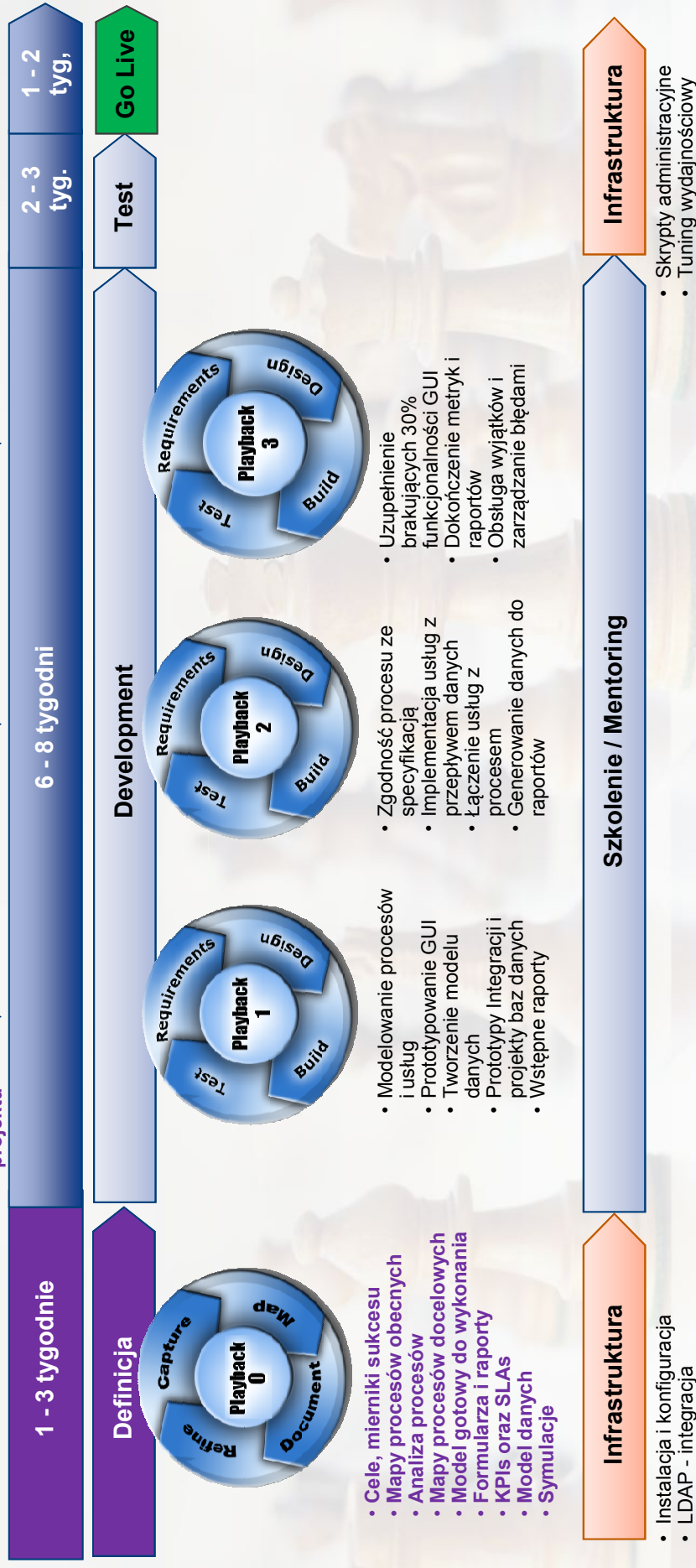
## Zintegrowana analiza i implementacja procesu

- **Analityk BPM (1)**
- Kierownik projektu (1)
- Specjalista ds. infrastruktury (1)

- Developer BPM (2)
- Architekt techniczny (1)
- Kierownik projektu (1)

- Developer BPM (1)
- Architekt techniczny (1)
- Kierownik projektu (1)
- Specjalista ds. infrastruktury (1)

Kamienie milowe projektu



# Lombardi BPM: od pomysłu do przemysłu w 90 DNI

## Zintegrowana analiza i implementacja procesu – szczegóły analizy

1 - 3 Tygodnie

### Definicja

#### Odkrywanie i dekompozycja procesu

Zrozumienie obecnych procesów i metryk

- ✓ Cele procesu
- ✓ Kryteria sukcesu
- ✓ Zakres procesu
- ✓ Mapy wersji obecnej (w Blueprint)
- RACI
- SIPOC
- Miejsca do poprawy

Analiza problemów i obszarów do usprawnienia

- ✓ Analiza wartości dodanej
- ✓ Analiza korzenia problemu
- ✓ Priorytetyzacja szans
- ✓ Symulacja i optymalizacja w Teamworks

#### Analiza stanu obecnego

Budowa „mapy drogowej” procesu docelowego

- ✓ Mapa wersji docelowej (Blueprint)
  - Faza 1 – Szybkie trafienia
  - Mapa pośrednia
  - Mapa docelowa
- ✓ KPIs oraz SLA
  - 6-krokowe ustrukturalizowane podejście do wyodrębnienia kluczowych KPIs
- ✓ Business case z oszacowaną potencjalną wartością/wpływem
- ✓ Ocena zakresu i niezbędnego wysiłku

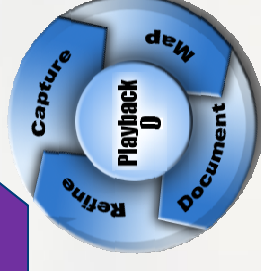
#### Analiza stanu docelowego

Budowa projektu koncepcyjnego w Teamworks

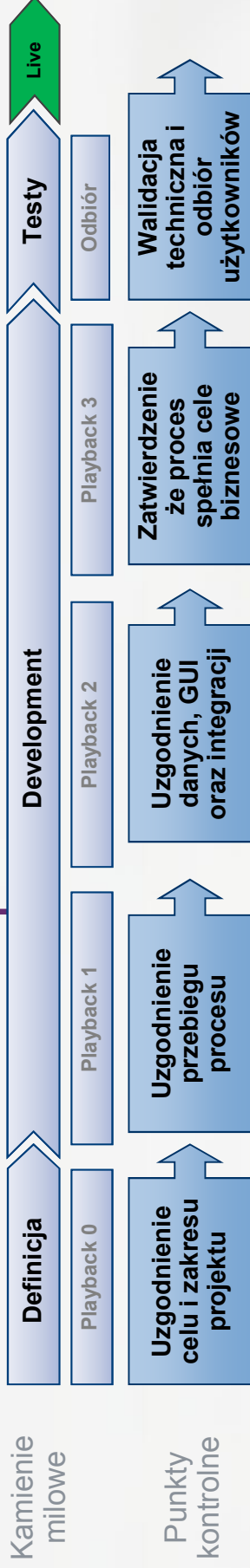
- ✓ Wykonywalna mapa procesu.
- ✓ Podstawowe formularze
- ✓ Prototypu raportów
- ✓ Model danych
- ✓ Zidentyfikowane punkty pomiarowe
- ✓ **Demonstracja gotowa do prezentacji interesariuszom**

#### Prototyp kolejnej iteracji

- ✓ **Potwierdzona akceptacja interesariuszy.**
- ✓ „Mapa drogowa” z priorytetami dla obecnych i przyszłych wymagań.
- ✓ Brak wymagań „zagubionych w tłumaczeniu”.
- ✓ Model procesu gotowy dla developerów.



# Buduj umiejętności swojego zespołu... na SWOIM procesie!



## EDUKACJA

- Podstawowa edukacja całego zespołu z podziałem na role
  - Kierownik projektu
  - Analityk
  - Developer
  - Administrator
- Instalacja oprogramowania na docelowych środowiskach
  - Programistycznym
  - Testowym
  - Produkcyjnym (HA)

## ZANURZENIE

- Mentoring zespołu projektowego w kontekście Twojego procesu
  - Program szkolenia zapewnia omówienie krytycznych tematów
  - Wsparcie na żądanie po zakończeniu mentoringu w pełnym zakresie
  - Wspólne dostarczanie kolejnych wersji (Twoje IT oraz zasoby IBM)

## UTRWALENIE

- Wsparcie na żądanie
  - Pytania „Jak zrobić...?”
  - Przegląd procesu
  - Wsparcie dla upgrade
  - Wsparcie dla infrastruktury
  - Przegląd projektów
- Szczegółowe przeglądy budowanych rozwiązań na żądanie
  - Wsparcie dla planowania rozwoju infrastruktury pod Lombardi

# Podsumowanie

- Łatwość pracy przy dużej funkcjonalności
  - ▶ Jedno, wspólne narzędzie
  - ▶ Łatwe do opanowania przez użytkowników biznesowych
  - ▶ Bogate funkcjonalnie dla użytkowników IT
- Zaangażowanie biznesu oraz IT
  - ▶ Dzięki łatwemu w obsłudze narzędziu, możliwości współpracy stają się znacznie szersze i głębsze
  - ▶ Użytkownicy biznesowi DE FACTO używają narzędzia, a nie tylko dają wytyczne w postaci specyfikacji wymagań
- Powtarzalność projektów i programów BPM
  - ▶ Metodologia wdrożenia gwarantuje realne rezultaty w 60-90 dni
  - ▶ Szerokie referencje w każdej branży



# **DZIĘKUJĘ**

**Maciej Szlemiński**  
**WebSphere BPM Technical Sales**  
[maciej.szleminski@pl.ibm.com](mailto:maciej.szleminski@pl.ibm.com)