
Podnikové procesy a jejich optimalizace

Kurz KPMANA

Výběr z přednášky

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity
22. října 2009

Autoři:

Jitka Kotková
Tomáš Mičánek

ATKEARNEY

Tento dokument je určen výhradně pro zaměstnance a studenty Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Žádná část dokumentu se nesmí citovat ani kopírovat pro potřeby distribuce mimo tento účel, resp. pro potřeby třetích stran, bez předběžného písemného souhlasu A.T. Kearney.

Obsah

- **Podnikové procesy**
- Procesně řízená organizace
- Přístup k optimalizaci procesů

Podnikový proces lze popsat jako souslednost kroků vytvářejících produkt...

Co je podnikový proces?

"Jeden muž drát táhne, druhý jej narovnává, třetí jej řeže, čtvrtý ostří, pátý jej na konci brousí v hlavičku,..."

Adam Smith: Bohatství národů (1776)

"...strukturovaný, zaměřený souhrn činností navržený k produkci specifického výstupu pro konkrétního zákazníka nebo trh. Vyžaduje silný důraz na to, JAK je práce v organizaci prováděna na rozdíl od důrazu na produkt, kdy je kladen důraz na CO. **Proces je tedy specifický řád pracovních činností v průběhu času a prostoru, s počátkem a koncem a jasně definovanými vstupy a výstupy.**"

Thomas Davenport: Procesní inovace (1993)

"Soubor činností, který z jednoho nebo více vstupů vytváří výstup s hodnotou pro zákazníka."

Michael Hammer and James Champy: Reinženýring korporace (1993)

...a přinášející kladnou přidanou hodnotu pro zákazníka

Co je podnikový proces?

„**Podnikový proces je série kroků navržených s cílem vytvoření produktu nebo služby.** Většina procesů (...) jde napříč funkcemi, vyplňuje bílá místa mezi jednotlivými boxy v organizačních schématech. Některé procesy vyústí v produkt nebo službu, která je určena externím zákazníkům organizace. Tyto procesy jsou primární. Ostatní procesy produkují výrobky, které nejsou viditelné vnějším zákazníkům, ale jsou nezbytné pro efektivní management podnikání. Toto jsou podpůrné procesy.”

Rummler & Brache: Zlepšování výkonnosti (1995)

”**Soubor provázaných aktivit, které berou vstupy a transformují je ve výstup.** V ideálním případě by měl proces **přidávat hodnotu** ke vstupům a vytvářet výstup, který je užitečnější a efektivnější pro příjemce.”

Henry J. Johansson a kol.: Reinženýring podnikových procesů (1993)

Jádrem podnikového procesu je sekvence činností přidávajících hodnotu

Hlavní prvky procesu

Dodavatelé (procesy, útvary)

- Každý proces je iniciován nějakým vstupem nebo událostí
- Interní nebo externí

Poslání procesu

- Stanovení základní vize procesu – určení času, kvality a nákladů na proces

Zákazník (procesy, útvary)

- Příjemce výstupu
- Interní nebo externí

Vstupy do procesu

- Výstupy jiného procesu, požadavky zákazníka, iniciační událost, ...
- Jasně definované

Hlavní aktivity procesu

- Sekvence činností seřazených v prostoru a čase
- Zdroje potřebné k transformaci vstupů ve výstupy (pracovníci, materiál, nástroje, ...)

Výstupy procesu

- Produkt/služba s přidanou hodnotou pro zákazníka
- Jasně definované s kvalitativními parametry

KSFs (Klíčové faktory úspěchu) procesu

- Podmínky úspěšného fungování procesu

KPIs (Klíčové indikátory výkonu) procesu

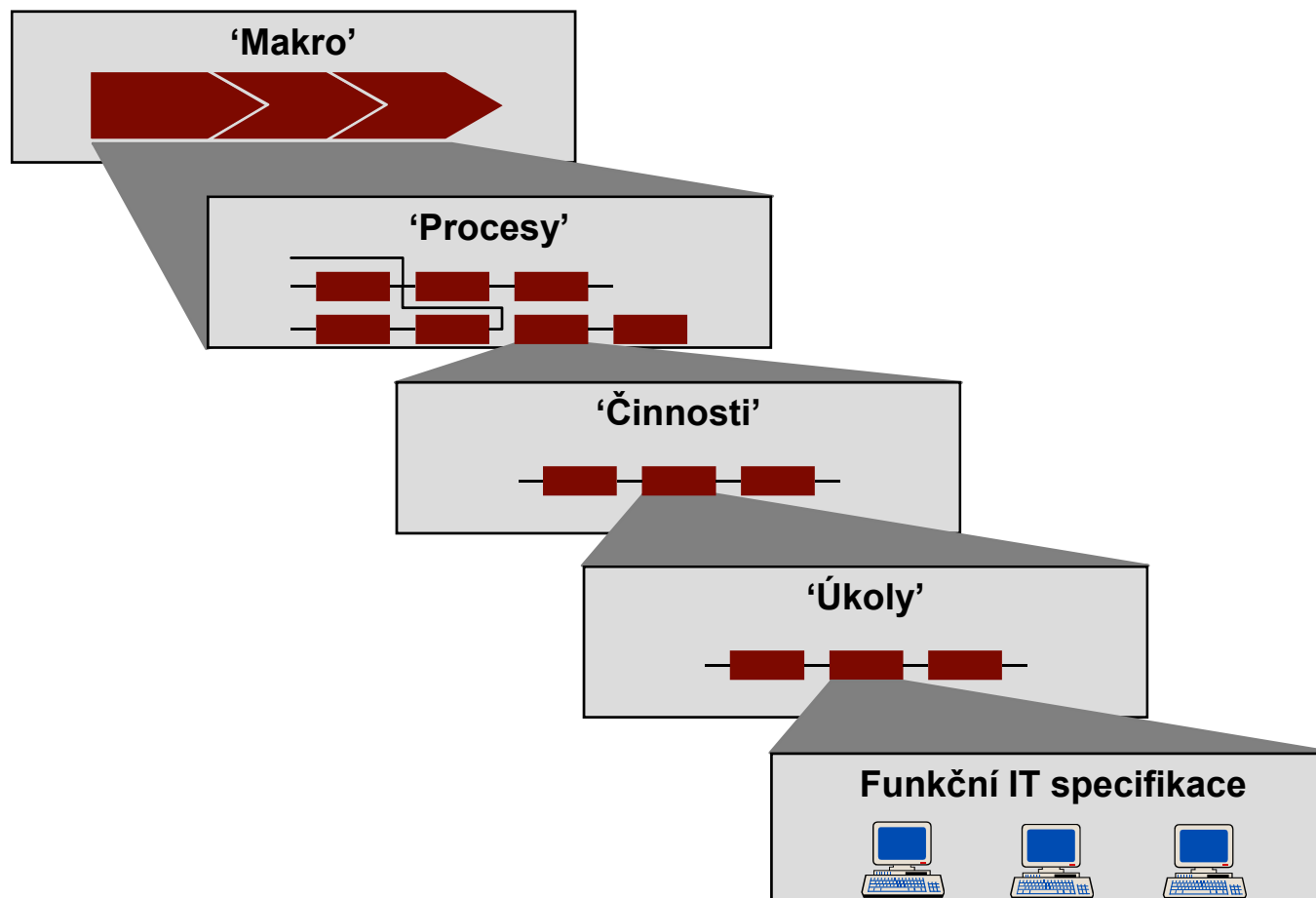
- Měřitelné indikátory plnění kvantitativních a kvalitativních parametrů
- Zásadní pro monitorování a hodnocení procesu

Páky zlepšení procesu

- Předpoklady dalšího zlepšování procesu (např. automatizace, zlepšené plánování, ...)

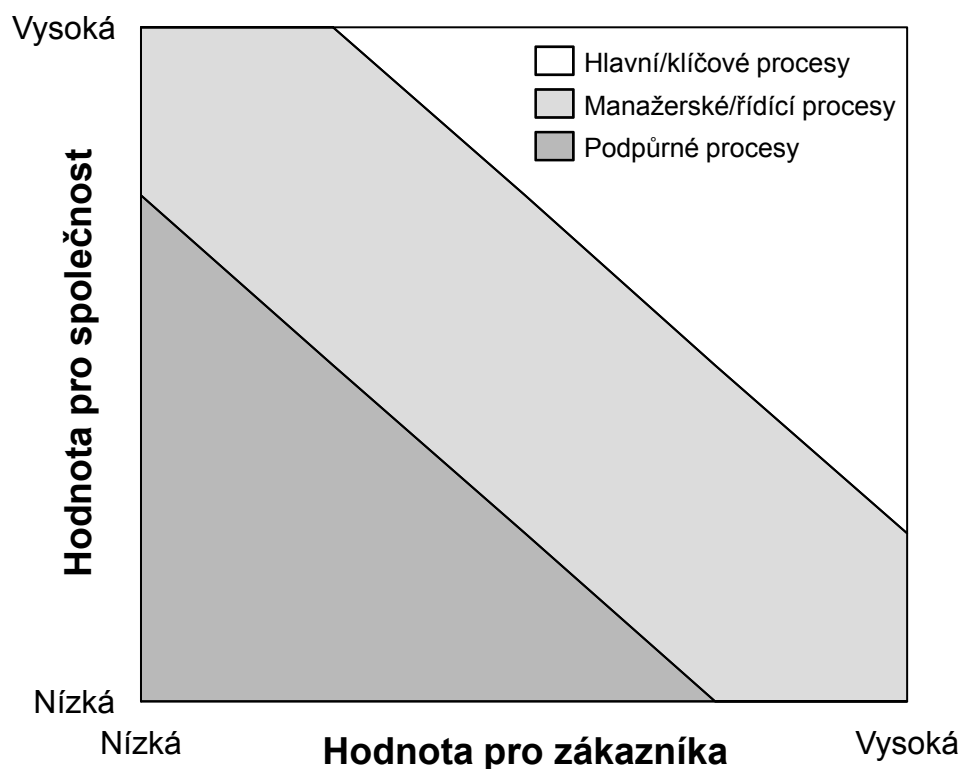
Procesy lze popsat na různých úrovních – od „makro“ až po „mikro“ pohled

Úrovně pohledu na procesy



Procesy lze rozdělit podle jejich významu pro společnost na hlavní/klíčové, manažerské/řídící a podpůrné

Klasifikace procesů podle významu pro společnost



Rozdělení procesů

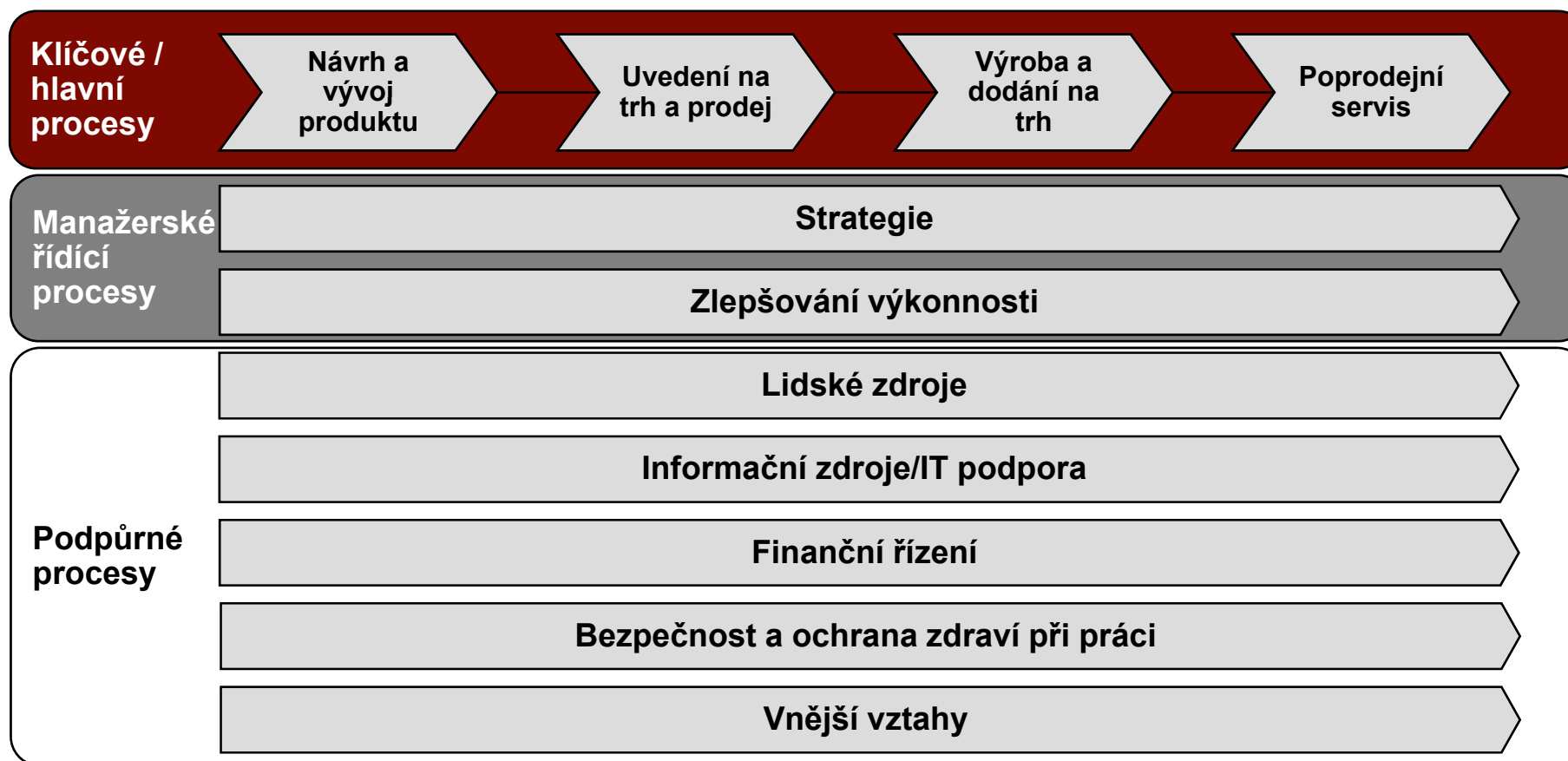
- **Klíčové/hlavní procesy**
 - Jádru činnosti společnosti, zabezpečují naplnění poslání organizace
 - Vysoká přidaná hodnota pro zákazníka
 - Výroba, marketing, prodej, péče o zákazníka, atd.
 - Typicky do 10 hlavních procesů
- **Manažerské/řídící procesy**
 - Řídící funkce společnosti – zajišťují, že poslání je naplňováno kvalitně
 - Strategický management, řízení společnosti
- **Podpůrné procesy**
 - Nízká přidaná hodnota pro zákazníka
 - Typicky obslužné procesy, zabezpečují chod organizace – řízení lidských zdrojů, finance, účetnictví, nákup, apod.

Rozdělení procesů do kategorií je zásadně závislé na konkrétní společnosti

Konkrétní rozdělení hlavních, řídicích a podpůrných procesů je otázkou shody managementu společnosti

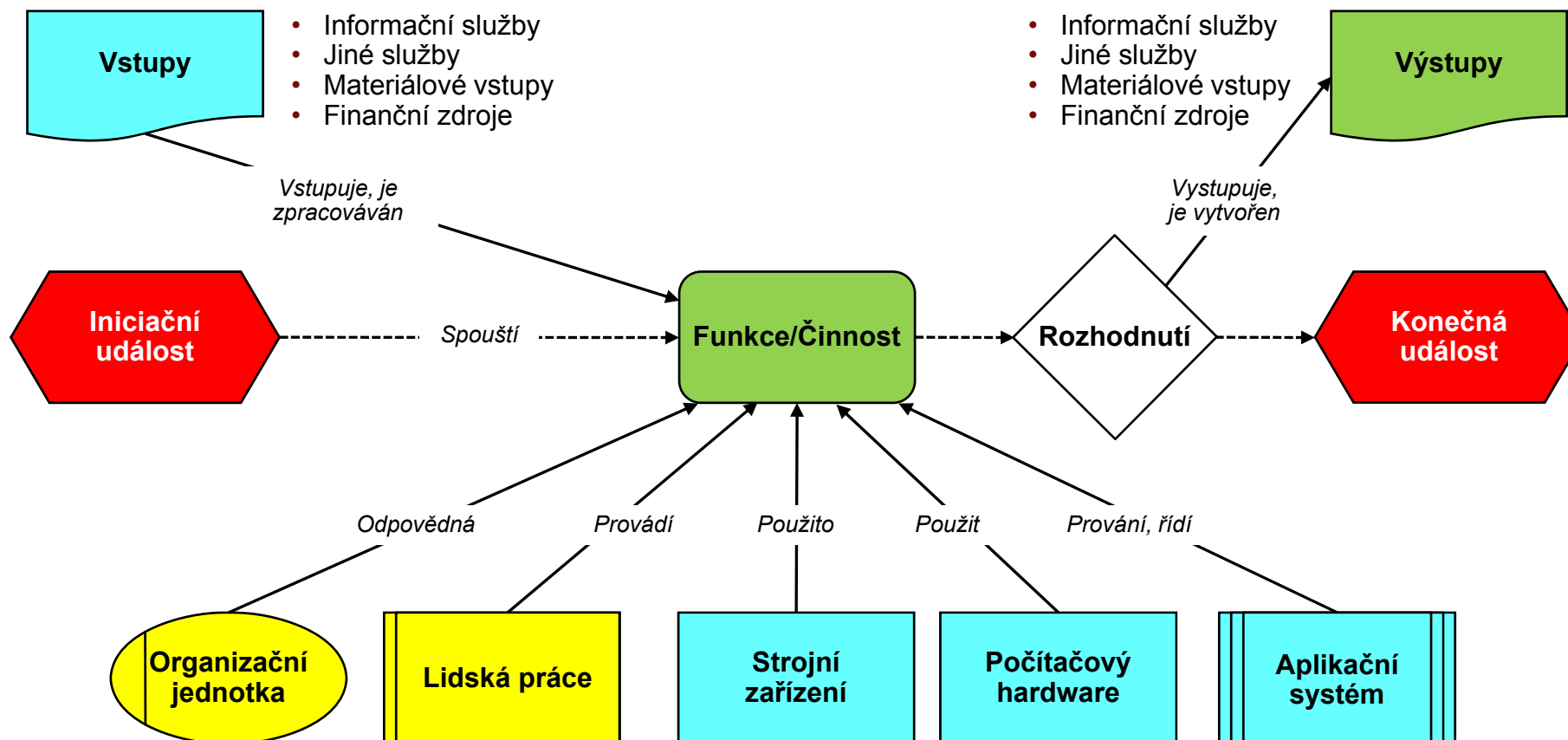
Příklady rozdělení procesů

Příklad



Pro mapování procesů se obvykle využívá konvence založená na vývojových diagramech

Základní prvky procesní mapy – příklad dle ARIS



Obsah

- Podnikové procesy
- **Procesně řízená organizace**
- Přístup k optimalizaci procesů

Procesní řízení představuje přínosy pro společnost, zaměstnance a zejména pro zákazníka

Přínosy procesního řízení

Společnost

- naplnění vize společnosti
- implementace firemní strategie
- snížení vnitřních ztrát, zvýšení flexibility, kreativity
- snížení nákladů
- lepší využívání potenciálu zaměstnanců
- zvýšení potenciálu nastartovaných změn
- zavedení kontinuálního zlepšování

Zaměstnanci

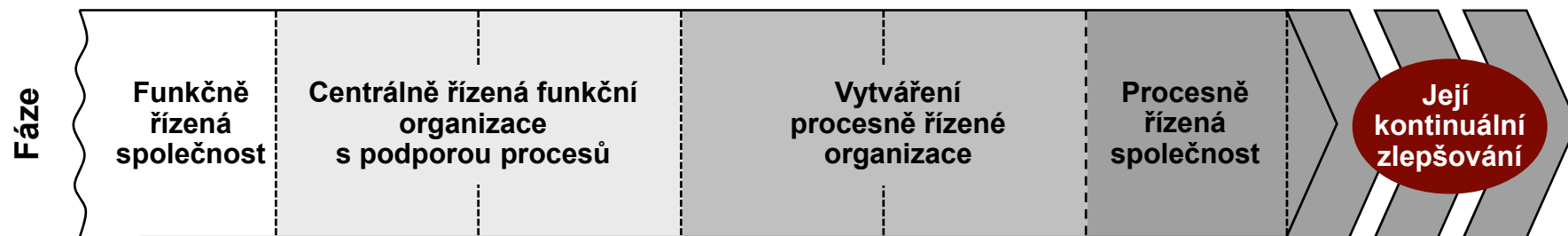
- změna podnikové kultury
- orientace na plnění konkrétních cílů
- delegování a přijímání odpovědnosti
- rychlejší a jednodušší rozhodování
- obohacení práce zaměstnanců (otevření prostoru pro seberealizaci)

Zákazníci

- orientace na zákazníka
- zlepšení produktů pro zákazníka
- zvýšení úrovně služeb

Výhodou přechodu z funkčně na procesně řízenou organizaci je kromě většího zaměření na zákazníka i snaha o trvalé zlepšování procesů

Přechod z funkčně na procesně řízenou organizaci



Funkční řízení s podporou procesů

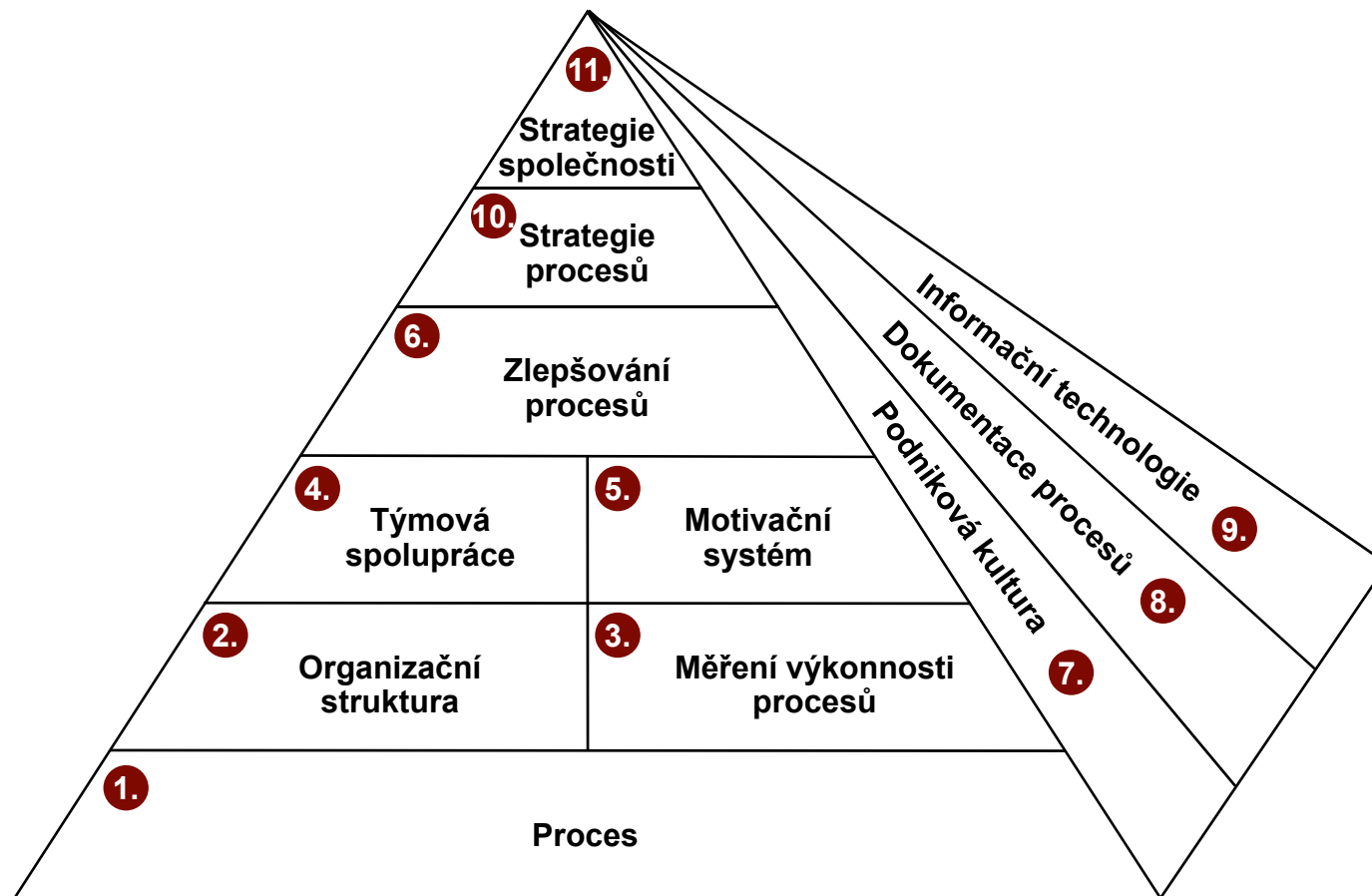
- Odpovědnost za proces i za organizační jednotku je spojená v osobě jednoho manažera
- Manažeři sledují, zda je činnost vykonávána a nesoustředí se na výsledek procesu, v některých případech svoje procesy neznají
- Manažeři se soustředí na svoje oddělení a nevěnují dostatečnou pozornost spolupráci s předřazeným nebo následným procesem (existují nefungující rozhraní)
- Zlepšení prováděna podle manažerského citu bez vyhodnocení vazeb na výsledek procesu
- Rozpočtování podle organizačních jednotek, ne podle procesů

Procesní řízení

- Vlastník procesu má perfektní přehled o procesu a neustále ho zlepšuje
- Pracovníci účastníci se procesu chápou svoji roli v procesu a aktivně hledají cesty ke zlepšení výsledku
- Manažeři na střední a vyšší úrovni aktivně spolupracují a nehájí svoje oddělení proti zájmům společného výsledku
- Neustále se zlepšující výsledky hlavních procesů (bez zavádění zvláštních iniciativ a projektů)

Procesní řízení je podpořeno jasnou dokumentací procesů, změnou podnikové kultury a informačními technologiemi

Základní stavební kameny procesního řízení



Obsah

- Podnikové procesy
- Procesně řízená organizace
- **Přístup k optimalizaci procesů**

Nejčastěji je důvodem procesní optimalizace snaha o snížení nákladů, zlepšení kvality, přizpůsobení legislativním požadavkům nebo organizační změny

Důvody pro optimalizaci procesů

- Potřeba získat nebo udržet konkurenční výhodu v porovnání s konkurenty
- Vyšší náklady a počty pracovníků ve srovnání s konkurencí nebo tržním prostředím
- Problémy s kvalitou (např. spokojenost zákazníků) nebo délkou trvání procesu

Snížení
nákladů a počtu
pracovníků

Legislativní
požadavky

Zlepšení kvality

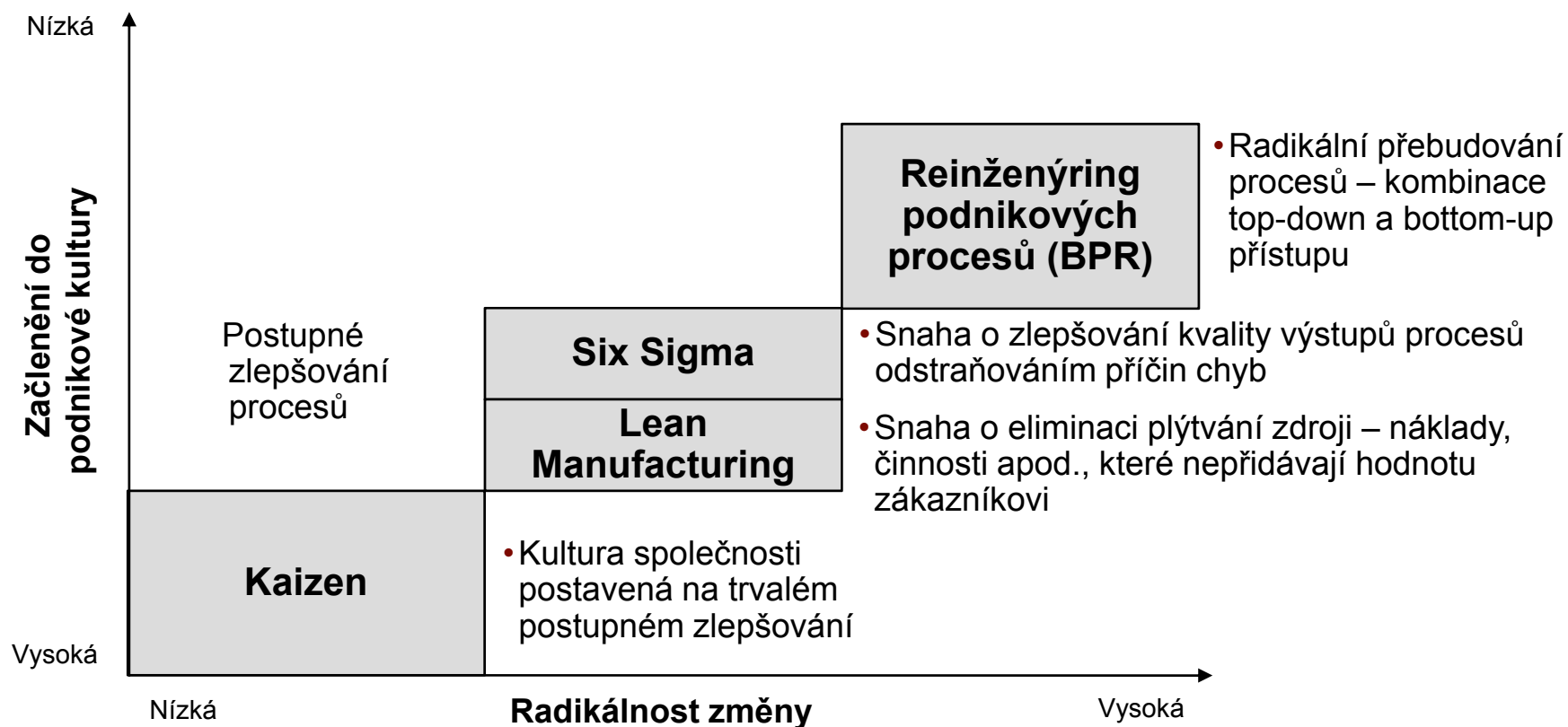
Org. změny v
důsledku růstu,
akvizice nebo
přípravy
prodeje

Důvody
procesních
změn

- Nová legislativa nebo změny ve stávající – unbundling, Basel II, účetní postupy, ochrana spotřebitele, ...
- Sjednocení procesů v zakoupené společnosti s mateřskou
- Centralizace služeb roztržštěných regionálně i funkčně
- Příprava na outsourcing
- Příprava odprodeje společnosti nebo její části

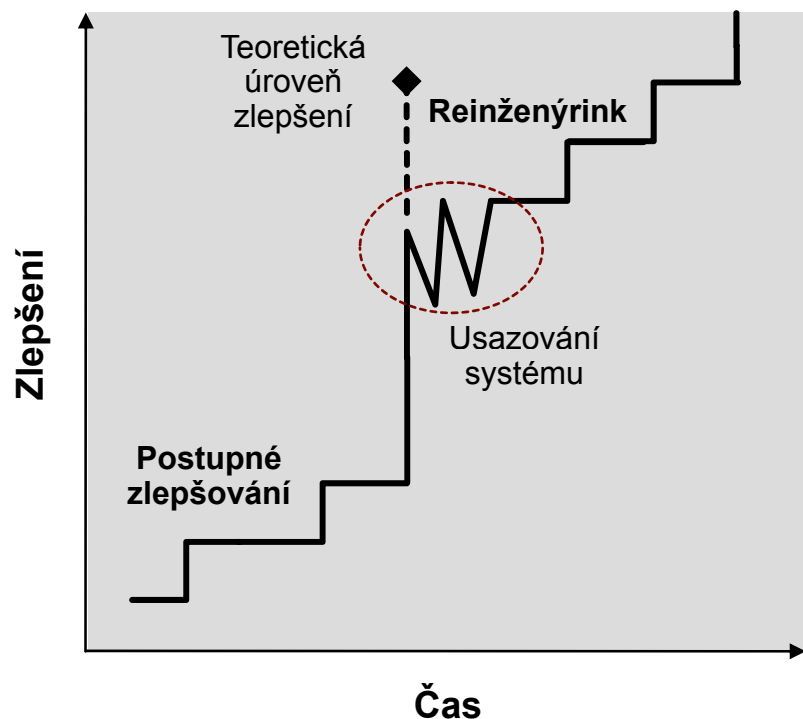
K optimalizaci procesů lze použít různých přístupů

Hlavní přístupy k optimalizaci procesů



Zlepšováním procesů lze dosáhnout výsledků v poměrně krátkém čase, procesní re-inženýring trvá déle, výsledky jsou však výraznější

Zlepšování a re-inženýring podnikových procesů



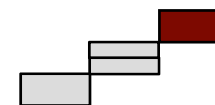
Kdy využít re-inženýring podnikových procesů

- Společnost prochází velkou organizační změnou
- Společnost v zásadních parametrech zaostává výrazně za konkurencí

Kdy využít zlepšování procesů

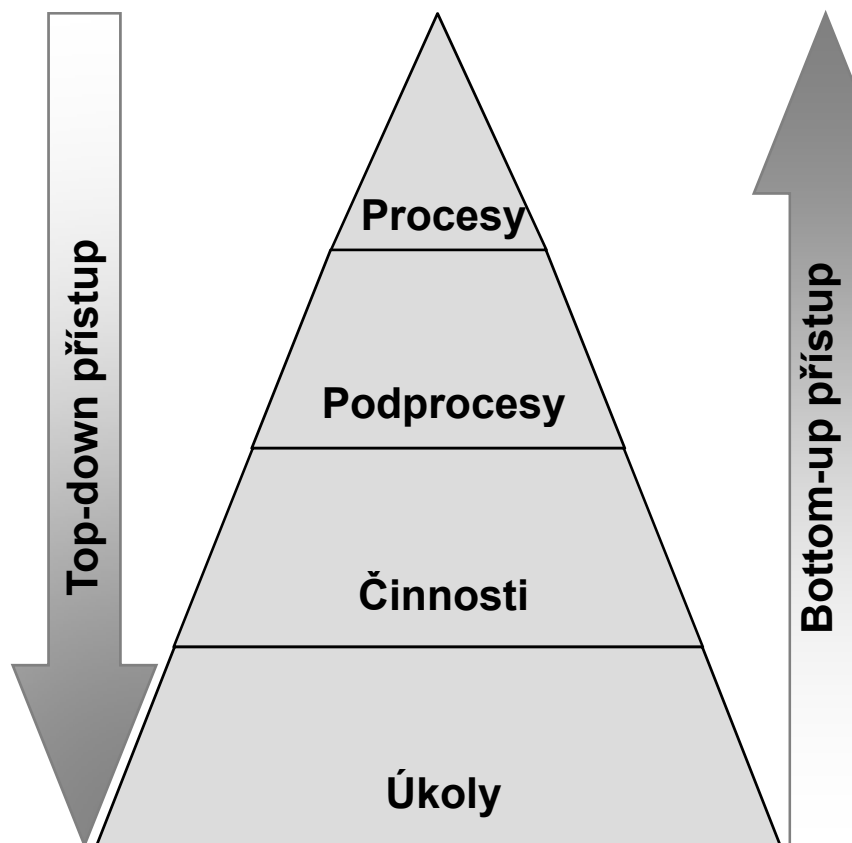
- Cílem managementu je zavést kontinuální zlepšování procesů nebo kvality výrobků
- Společnost usiluje o vybudování trvalé dlouhodobé konkurenční výhody

BPR využívá komplementárně kombinace top-down a bottom-up přístupu k dosažení zásadních zlepšení fungování celé společnosti



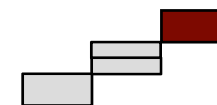
BPR – Top-down a bottom-up přístup

- Zásadní zlepšení do budoucna
- Analýza celkového fungování společnosti
- Posouzení hodnoty jednotlivých procesů pro zákazníka
- Zásadní reorganizace společnosti
- Přebudování výstupů i dalších prvků procesu – rozdělení nebo sloučení procesů

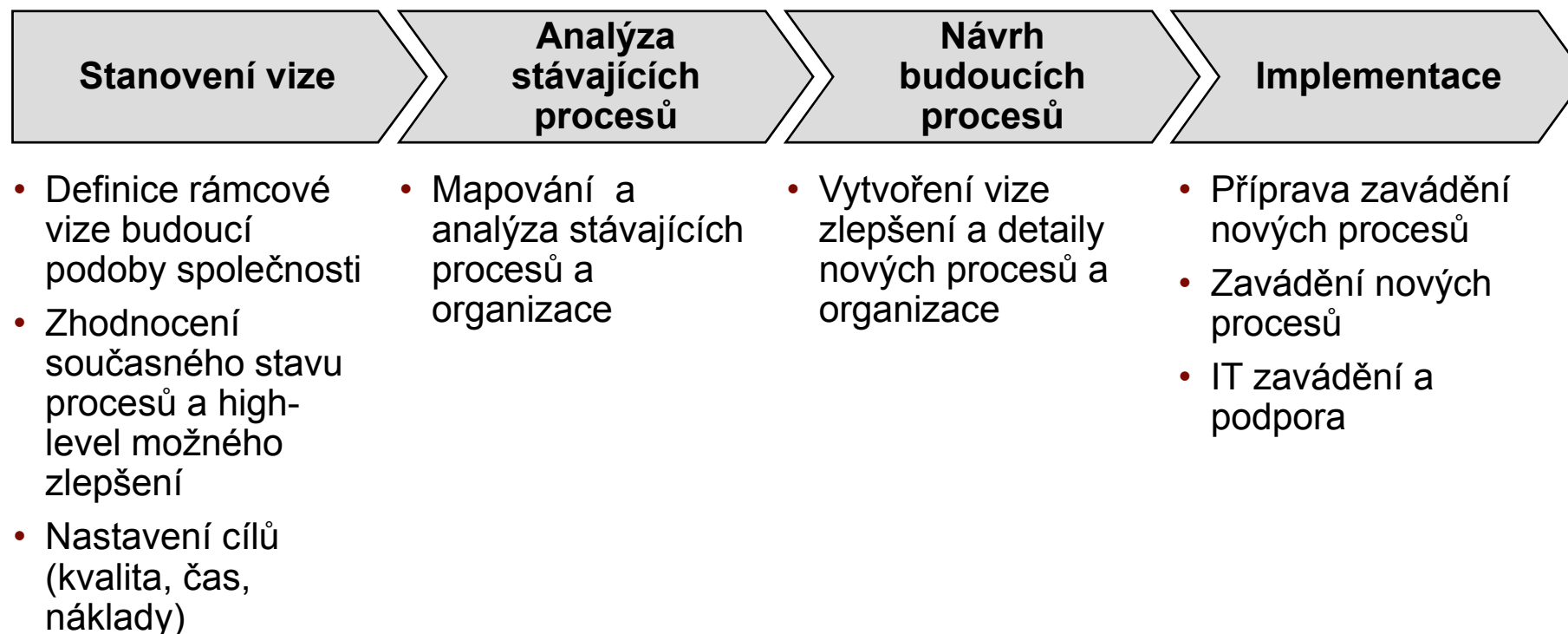


- Odstranění neefektivit
- Analýza efektivity jednotlivých činností a procesů
- Srovnání procesů v rámci společnosti, odvětví nebo i mimo něj
- Předělání jednotlivých činností v rámci procesů
- Většinou nemění vstupy a výstupy procesů

Úspěšný BPR vychází ze stanovení rámcové vize budoucích procesů a návrhu nových procesů vycházející z analýzy stávajícího stavu



BPR – Metodika

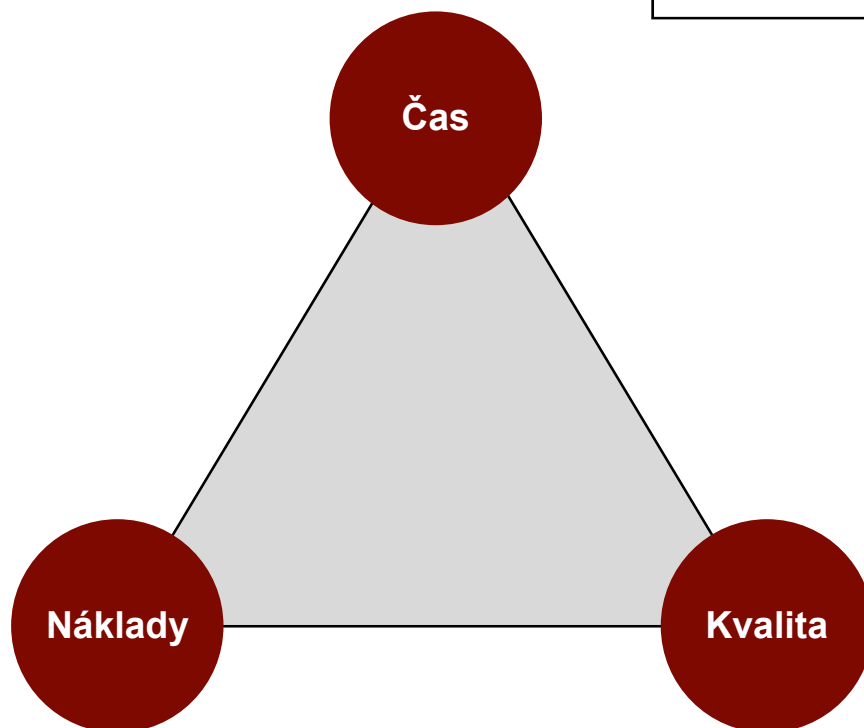


Na úvod je třeba pochopit fungování společnosti a porozumět její struktuře a stanovit vizi pro jednotlivé procesy

BPR – Stanovení vize



Ilustrativní

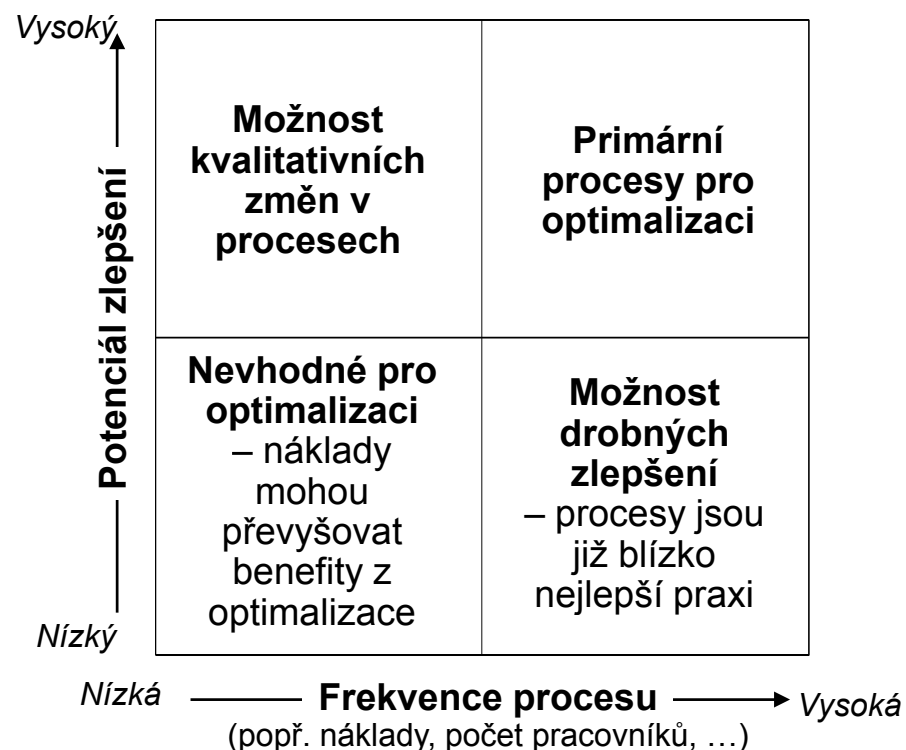


Analýza organizace a stanovení cílů

- Zhodnocení organizační komplexnosti (# obchodních jednotek, # odvětví podnikání, # ziskových center, ...)
- Překryvy různých funkcí, rozložení funkcí v rámci společnosti
- Analýza regionálních a funkčních rolí a odpovědností
- Identifikace nedostatků a interních napětí
- Identifikace hlavních skupin procesů
- Stanovení vize a cílů pro procesy (čas, náklady a kvalitativní indikátory)

Podle potenciálu zlepšení a frekvence procesu lze určit vhodný přístup k optimalizaci konkrétního procesu

BPR – Analýza stávajících procesů – Výběr procesů pro optimalizaci



Rozdělení procesů podle frekvence a potenciálu zlepšení

- Málo frekventované procesy neposkytují velký potenciál
- Často se opakující procesy spotřebují množství zdrojů
- U málo častých procesů je vhodné možné dosáhnout spíš kvalitativních změn

Největší potenciál pro optimalizaci spočívá v oblasti procesů s vysokou frekvencí a vysokou alokací zdrojů (náklady, pracovníci)

V rámci top-bottom přístupu se stanoví organizační vize a rámec fungování společnosti/skupiny

BPR – Návrh budoucích procesů – Top-down – Příprava procesní mapy společnosti

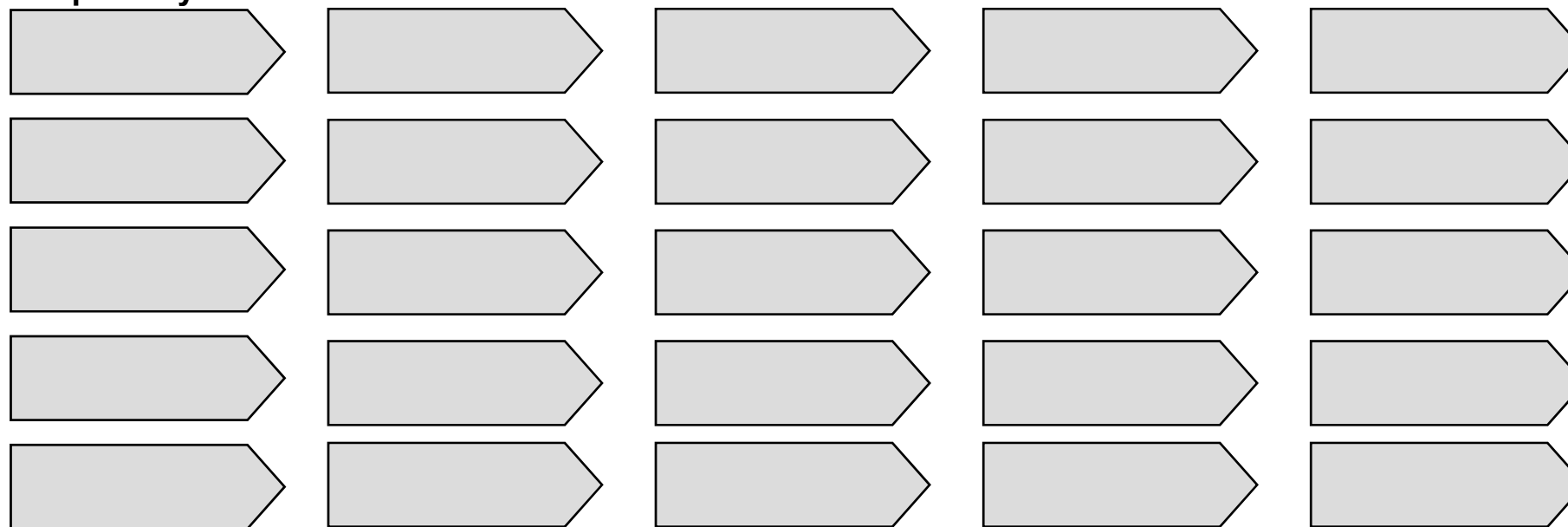


Ilustrativní

Hlavní procesy



Podprocesy



Identifikace a odstranění neefektivit v jednotlivých procesech nebo činnostech

BPR – Návrh budoucích procesů – Identifikace a odstranění neefektivit



Úroveň	Identifikace	Schématické odstranění
Procesy	1) Zabránění zbytečným vstupům	
	2) Odstranění zpracování nepřidávající hodnotu	
	3) Přesun zpracování	
	4) Kombinované zpracování	

Procesní krok
 Čekání

Identifikace a odstranění neefektivit v jednotlivých procesech nebo činnostech

BPR – Návrh budoucích procesů – Identifikace a odstranění neefektivit

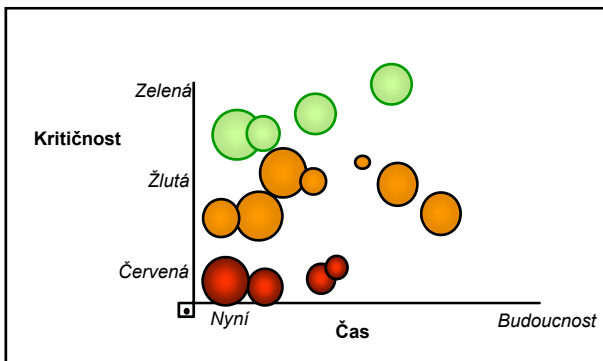
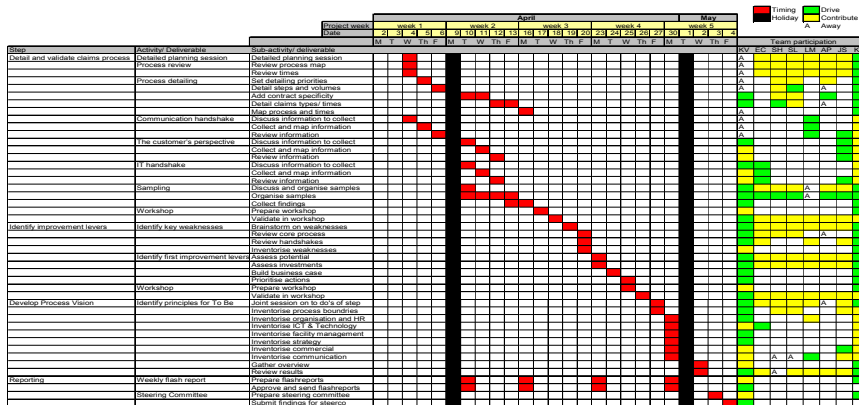


Úroveň	Identifikace	Schématické odstranění
Aktivity	5) Zjednodušení zpracování	
	6) Urychlení zpracování	
Případy	7) Optimalizace třídění	
	8) Minimalizace dávky	

□ Procesní krok ▽ Čekání

Úspěšnou a včasnou implementaci lze zaručit jen dobrou koordinací jednotlivých úkolů s pomocí harmonogramu při řízení implementačních rizik

BPR – Implementace – Navržení harmonogramu, řízení rizik



Implementační plán a řízení rizik

- Komplexnosti procesního re-inženýringu vyžaduje přesné stanovení potřebných kroků při zavádění nových procesů a jejich souslednost – harmonogram implementace
- V průběhu implementace je třeba sledovat rizika implementace a podnikat kroky k jejich snížení

Po ukončení implementace nastupuje „rutinní“ procesní řízení