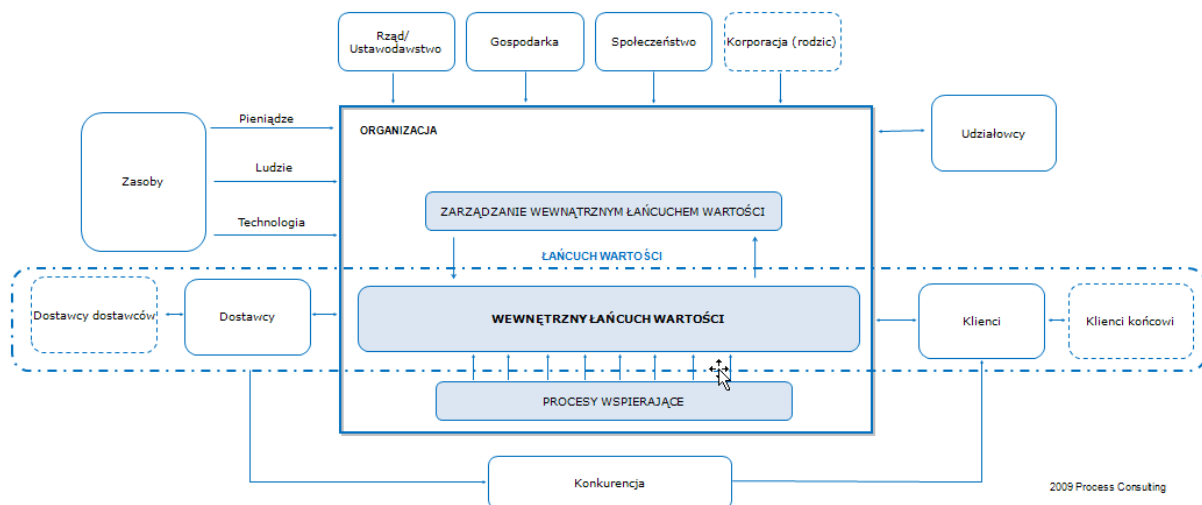


Optymalizacja wewnętrznego łańcucha wartości

Każda organizacja jest systemem, który istnieje po to, aby produkować i/lub dostarczać określone produkty i usługi dla swoich klientów, zarabiając przy tym pieniądze na potrzeby własne i ewentualnych udziałowców. Żadna organizacja nie jest zawieszona w próżni i jej strategia działania musi być powiązana z tym, co się dzieje w jej otoczeniu zewnętrznym. Do analizy tego obszaru doskonale nadaje się model Rummlera (odpowiednie pozycje znajdują się w dziale Polecane książki na portalu www.procesowcy.pl). Zgodnie z tym modelem, organizacja jest częścią większego systemu i musi dostosowywać się do pojawiających się w tym systemie zmian. A jeżeli nawet nie będzie reagować wewnętrznymi zmianami, to powinno być do świadome działanie wynikające z analizy systemu otaczającego firmę. Kluczową sprawą jest więc ciągle monitorowanie sytuacji zewnętrznej i w razie wystąpienia jakichkolwiek zmian, analiza ich wpływu na organizację i ewentualne podejmowanie działań w obrębie organizacji.

Przykładowy model takiego systemu pokazano na poniższym rysunku:



Jeżeli traktujemy organizację jako system przetwarzający (w dużym skrócie – wymagania i oczekiwania rynku na realizację i dostarczanie tych oczekiwań), to wszystkie ewentualne zmiany w otoczeniu firmy i wynikająca z nich konieczność dostosowania się do nowych warunków, będzie wymagać podjęcia odpowiednich działań korygujących w tymże systemie przetwarzającym, nazywanym dalej **wewnętrznym łańcuchem wartości**. Przykładowo, nowe regulacje legislacyjne (element zewnętrzny dla organizacji) mogą wymagać odpowiednich zmian w naszym łańcuchu. Nowa oferta konkurencji (kolejny element zewnętrzny) także może spowodować u nas konieczność jakichś działań (czyli zmian w łańcuchu). Warto zauważyć, że dostosowujemy się do zmian w otoczeniu na które wpływ mamy bardzo ograniczony. Należy także pamiętać, że ewentualne zmiany w łańcuchu nie muszą być inspirowane tylko czynnikami zagrażającymi istnieniu, poziomowi udziału w rynku czy rentownością firmy. Zmiany w otoczeniu mogą też dawać nowe możliwości, które można wykorzystać do zwiększania przewagi konkurencyjnej (nowe technologie, nowe rynki itp.).

Organizacja może mieć jeden lub wiele wewnętrznych łańcuchów wartości (w przypadku różnych grup produktów/ usług). Podstawowym zadaniem jest maksymalna optymalizacja takich łańcuchów. Dość łatwo w tym przypadku zauważyć ciąg powiązanych ze sobą elementów:

Zmiany w otoczeniu zewnętrznym -> zmiany w strategii organizacji -> zmiany w celach strategicznych -> zmiany w celach (wymaganiach) dla wewnętrznego łańcucha wartości.

Realizacja nowych (skorygowanych) celów w łańcuchu wartości może wymagać zmian w jednym lub w dwóch jego obszarach:

- Budowie i strukturze samego łańcucha (usprawnienie łańcucha i składowych procesów biznesowych tworzących ten łańcuch)
- Zbudowaniu lub usprawnieniu systemu zarządzania łańcuchem.

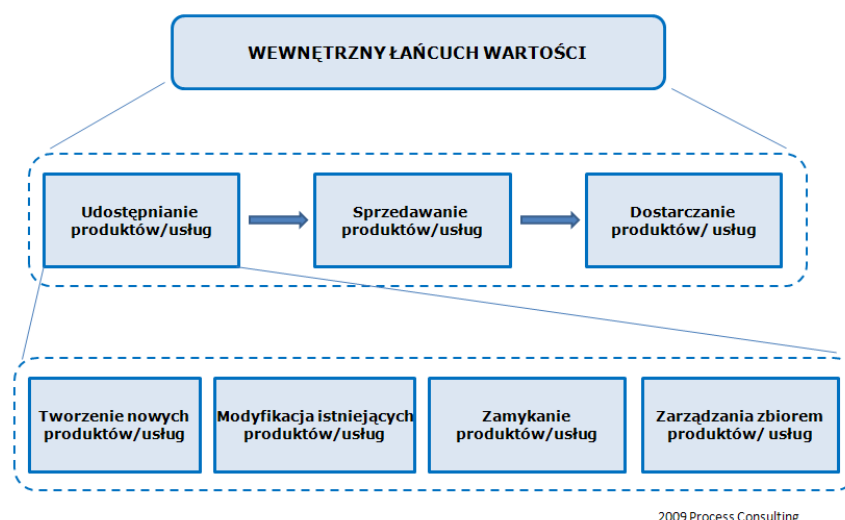
Budowa wewnętrznego łańcucha wartości

Bardzo często tworząc model procesów biznesowych widzimy jego najwyższą warstwę w formie spisu (listy lub graficznie – hierarchii) niepowiązanych ze sobą procesów, które następnie są dekomponowane „w dół”, aż do osiągnięcia wymaganego przez nas poziomu szczegółowości. Ponieważ często w takim przypadku interesują nas te niższe warstwy, możemy sobie na takie uproszenie pozwolić bez większej szkody dla celów, które chcemy osiągnąć. Warto jednak zauważyć, że procesy w organizacji nie istnieją jako niezależne byty. Są ze sobą ściśle powiązane i jeżeli będziemy dążyć do optymalizacji wewnętrznego łańcucha wartości, warto traktować go jako zbiór powiązanych procesów biznesowych.

Struktura takiego łańcucha składa się z trzech (powiązanych ze sobą !!!) bloków funkcjonalnych:

- a) Udostępnianie produktów i usług
- b) Sprzedawanie produktów i usług
- c) Dostarczanie produktów i usług

Przykład pokazano poniżej:



2009 Process Consulting

Obszar sprzedawania będzie zawierać procesy związane z marketingiem, sprzedażą, CRM itp. a obszar dostarczania to przede wszystkim obsługa, dostarczanie, serwis, instalacja itp. Elementy składowe będą się różnić w zależności od segmentu i branży w której funkcjonuje dana organizacja.

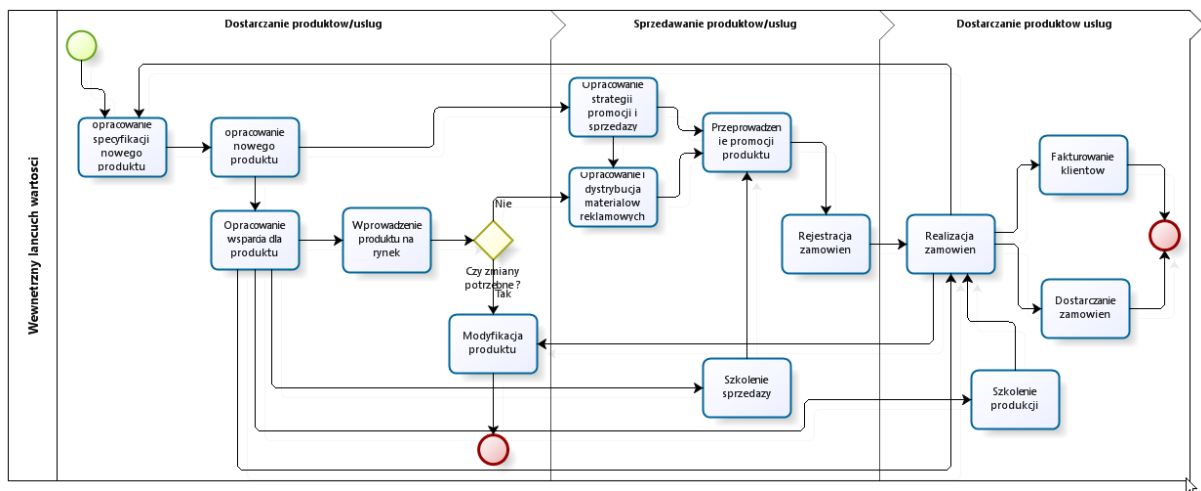
	Udostępnianie produktów/usług	Sprzedawanie produktów/usług	Dostarczanie produktów/usług
Opis	<p><u>Wejście:</u> potrzeby/wymagania klienta</p> <p><u>Wyjście:</u> Produkt/ Usługa/ Oferta gotowa do sprzedaży, wytworzenia, dostarczenia i wsparcia</p>	<p><u>Wejścia:</u> Produkt/ Usługa/ Oferta gotowa do sprzedaży oraz Potencjalni klienci</p> <p><u>Wyjście:</u> Zamówienie na produkt/usługę</p>	<p><u>Wejścia:</u> Produkt/ Usługa/ do dostarczenia</p> <p><u>Wyjście:</u> Dostarczone produkty/usługi</p>
Przykłady	<p>Zaprojektowanie nowej maszynki do golenia lub jej udoskonalenie,</p> <p>Zaprojektowanie nowej usługi telekomunikacyjnej,</p> <p>stworzenie nowej formy lokaty</p>	<p>Reklama nowej maszynki i jej sprzedaż w sklepach detalicznych ze wsparciem przedstawicieli handlowych, promocja nowej usługi i sprzedaż poprzez telemarketing</p>	<p>Wyprodukowanie i dystrybucja maszynek do sklepów oraz wykonywanie napraw gwarancyjnych, aktywowanie usług z systemem naliczania opłat</p>

Zanim przejdziemy do pokazania takiego łańcucha w formie przepływów między procesami (typowy flowchart), warto zwrócić uwagę na kilka możliwych „nieciągłości”, które mogą występować (i naprawdę występują !!!) na styku połączeń (lub ich braków) między poszczególnymi składowymi funkcjonalnymi łańcucha.

1. Udostępnianie produktów/usług realizuje zakładane cele, ale:
 - a. Sprzedawanie produktów/usług nie jest w stanie sprzedać, to co zostało zaprojektowane
 - b. Dostarczanie produktów/usług nie jest w stanie wytworzyć produktów np. w zakładanej cenie
2. Sprzedawanie produktów/usług realizuje zakładane cele, ale:
 - a. Udostępnianie produktów/usług projektuje towary trudne do wykonania i szybko przestarzałe
 - b. Dostarczanie produktów/usług tworzy kiepską jakość z niedotrzymywaniem terminów dostawy
3. Dostarczanie produktów/usług realizuje zakładane cele, ale:
 - a. Udostępnianie produktów/usług projektuje rzeczy, które nie spełniają oczekiwań klientów
 - b. Sprzedawanie produktów/usług obiecuje (i sprzedaje) funkcjonalność, której produkty nie mają

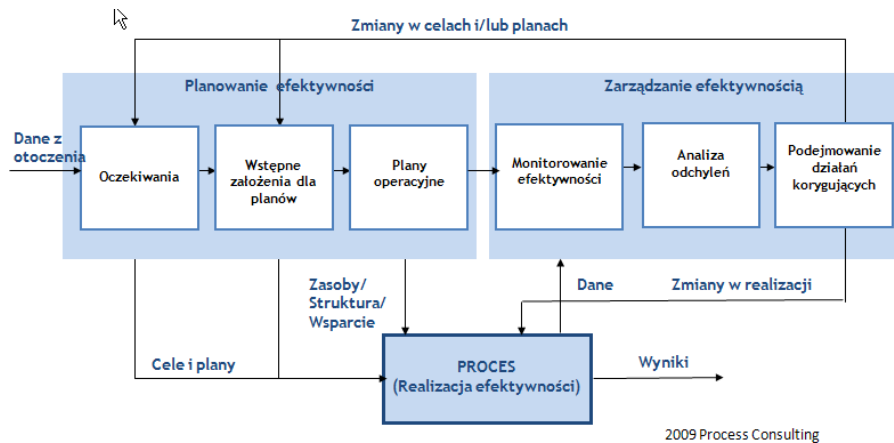
Bardzo dużą wartością dla organizacji jest narysowanie swojego wewnętrznego łańcucha wartości w formie typowego flowchartu. Oczywiście, aktywności muszą być odpowiednio złożone, aby diagram był czytelny na tak ogólnym poziomie. Należy zwrócić szczególną uwagę na powiązania pomiędzy trzema, ww. obszarami ponieważ tutaj często znajdziemy wiele przykrych niespodzianek. Rysując takie procesy, będziecie Państwo zaskoczeni jak wiele można znaleźć niedociągnięć na tak wysokim poziomie. Często usprawniając procesy, szukamy problemów „na dole”, a zupełnie zapominamy o tym, co się dzieje na poziomie łańcucha wartości.

Poniżej pokazano bardzo ogólny, fragmentaryczny łańcuch, aby tylko zademonstrować, jak taki diagram może wyglądać. Oczywiście, każda z aktywności (bardzo ogólnych na tym poziomie), może być dalej uszczegóławiana w sposób, w jaki rozwijamy modele procesów biznesowych.

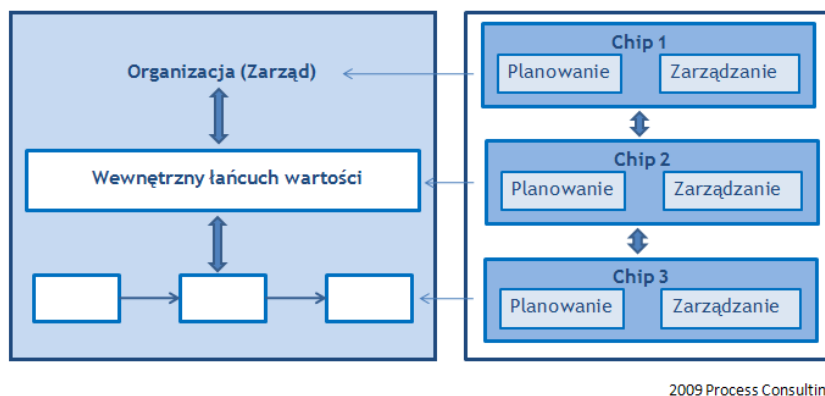


Zarządzanie wewnętrznym łańcuchem wartości

Podstawowy model zarządzania procesem oparty o prace G. Rummlera pokazano poniżej:



Składa się on z dwóch podstawowych modułów: planowanie efektywności procesu oraz zarządzanie jego efektywnością. Tak, jak architektura procesów składa się z kilku warstw, tak też powyższe mechanizmy zarządzania procesami „instalowane” są na kilku poziomach. Często te mechanizmy nazywamy chipami zarządczymi. Dużym wyzwaniem jest zapewnienie spójności między chipami na poszczególnych poziomach procesów, ale jest to konieczne dla poprawnego wdrożenia zarządzania procesowego.



Poniżej pokazano przykład zadań realizowanych w ramach dwóch pierwszych chipów

	Planowanie efektywności	Zarządzanie efektywnością
Chip 1	<ul style="list-style-type: none"> Wejście stanowią informacje z otoczenia oraz parametrów efektywnościowych z przeszłości. Ustanawia i komunikuje strategię, cele korporacyjne Nadzoruje konwersję celów i planów korporacyjnych, celów i planów łańcucha, procesów podstawowych i funkcji. Aprobuje przydzielenie niezbędnych zasobów do łańcucha, procesów podstawowych i funkcji aby mogły osiągać założone cele. 	Monitoruje efektywność organizacji i w razie potrzeby podejmuje działania korygujące
Chip 2	<ul style="list-style-type: none"> Wejście stanowią informacje z chipu 1 oraz parametry efektywnościowe łańcucha z przeszłości. Ustanawia i komunikuje cele dla łańcucha, które byłyby zgodne w 	Monitoruje efektywność działania łańcucha a w razie potrzeby podejmuje działania korygujące.

	wymaganiami strategii organizacji. <ul style="list-style-type: none">• Ustanawia wymagania dla zasobów łańcucha• Planuje i wdraża kształt łańcucha	
--	---	--

Dbanie o efektywność łańcucha wartości jest bardzo ważnym elementem całej strategii podnoszenia efektywności funkcjonowania organizacji. To łańcuch jest bezpośrednim wykonawcą strategii firmy i to on stanowi pomost pomiędzy tą strategią a wszystkimi cząstkowymi procesami biznesowymi organizacji. Przygotowanie diagramu na tym poziomie ogólności bardzo często pozwala też zauważyć problemy, których w czasie budowania modelu procesów w sposób konwencjonalny byśmy nie zauważyli. Na jednej z konferencji, guru z dziedziny doskonalenia efektywności organizacji G.Rummler powiedział, że „systematyczne usprawnianie biznesu powinno zawsze zaczynać się od jego łańcucha wartości”. Poparł to swoim kilkudziesięcioletnim doświadczeniem w tym obszarze i udziałem w wielu, wielu projektach.