

Business Process Management

– szanse, korzyści, pułapki i zagrożenia



Business Process Management – szanse, korzyści, pułapki i zagrożenia

Sprawne zarządzanie procesami w firmie to aktualnie jeden z fundamentów prowadzenia nowoczesnej i szybko adaptującej się do dynamicznych zmian firmy. Wybór właściwej platformy może okazać się jednak niezwykle trudny i najeżony wieloma pułapkami. Jak je ominąć? Jak znaleźć rozwiązanie skuteczne i efektywne biznesowo? Na jakie cechy zwrócić uwagę? Dlaczego „za darmo” bardzo często oznacza to samo co „bardzo drogo”?



Procesy niezarządzone lub zarządzane w sposób nieodpowiedni negatywnie wpływają na skuteczność działania organizacji, a zatem także na jej pozycję na rynku. Brak odpowiedniej platformy analitycznej zbierającej i integrującej dane w wielu sytuacjach uniemożliwia wręcz sprawną i rzeczową analizę wszystkich czynników. Podejmowanie trafnych biznesowo decyzji wymaga bowiem przetworzenia nierzadko dziesiątek terabajtów danych. Bardzo często informacje te są dodatkowo nieustrukturyzowane i pochodzą z wielu rozmaitych źródeł. Odpowiedzią na te problemy są rozwiązania klasy Business Process Management.

BPM, czyli skąd to właściwie się wzięło?

Zarządzanie procesami biznesowymi (ang. Business Process Management lub w skrócie BPM) to filozofia mająca na celu usprawnianie działań operacyjnych organizacji. Jest to podejście holistyczne, stawiające sobie za punkt wyjścia poprawę efektywności, innowacyjności, elastyczności, skuteczności i konkurencyjności firmy. BPM skupia się na analizie procesów na całej rozciągłości ich istnienia, a nie tylko w ramach pojedynczych jednostek organizacyjnych czy wysp kompetencyjnych. Co dokładnie stoi za tą filozofią?

Począwszy od rewolucji przemysłowej, firmy skoncentrowane były na zapewnieniu poprawności działania w ramach poszczególnych departamentów. Każdy z nich posiadał bowiem własne, ściśle określone zadanie i gdy zostało ono wykonane, przekazywane było do kolejnej jednostki. Tak właśnie zdefiniowany był cel nadrzędny: wykonać zadania na określonym poziomie poprawności i przekazać je dalej.

Dopiero we wczesnych latach 90. menedżerowie szukający poprawy efektywności zaczęli zadawać sobie pytania związane z nieco szerszym postrzeganiem rzeczywistości biznesowej: jaką

drogę w ramach danego przedsiębiorstwa przechodzi zamówienie klienta na całym etapie realizacji? czy droga ta może być bardziej efektywna i skuteczna? Mając na uwadze cel nadrzędny, czyli większą satysfakcję klienta, wprowadzane zmiany w całej organizacji realizują cele pośrednie: prowadzą do podniesienia jakości oferowanych produktów, szybszej obsługi czy ustalenia lepszej ceny. Nie chodzi więc o to, by zmieniać cele w poszczególnych działach w firmie. Cele te muszą po prostu zostać dostosowane do celu nadrzędnego całej organizacji, jakim jest optymalizacja procesu biznesowego. Zarządzany jest więc cały proces, a nie tylko jego poszczególne składowe.

Business Process Management - zacznijmy od podstaw

Czym jest więc optymalny system BPM? To narzędzie umożliwiające modelowanie, uruchamianie i mierzenie wydajności procesów biznesowych. W efekcie umożliwia szybsze, tańsze i bardziej zaawansowane działanie procesów w ramach przedsiębiorstwa. Dając wgląd i kontrolę nad procesami w czasie rzeczywistym, właściwe rozwiązanie tej klasy może przyczynić się do obniżenia kosztu i skrócenia czasu wykonania wielu procesów. Nie bez znaczenia jest także usystematyzowane dostarczanie kluczowych informacji pomocnych przy ich ewaluacji. Dzięki temu możliwa jest skuteczna i systematyczna optymalizacja działań przedsiębiorstwa.

Platforma taka musi umożliwiać bezpośrednio wykonywanie modeli analitycznych wybranych obszarów funkcjonowania firmy. Oczywiście, po wzbogaceniu ich o odpowiednie definicje czy implementacje poszczególnych etapów procesu. Istotna jest także możliwość realizacji różnych zadań integracyjnych (np. wywoływanie zewnętrznych funkcji baz danych, usług sieciowych i systemów kolejkowych).

Ważne jest także, by na etapie modelowania procesu istniała możliwość określenia jego parametrów jakościowych. Na ich podstawie odpowiednie informacje są automatycznie zbierane przez serwer procesowy, który bez dodatkowych produktów czy narzędzi pozwala na pobranie miar jakości wykonania procesów i wyeksportowanie ich do narzędzia modelującego.

Kluczowa wydaje się także możliwość wykonywania analiz słabych punktów procesu w celu

natychmiastowego podjęcia odpowiednich działań naprawczych.

Warto pamiętać, że narzędzie służące do budowy aplikacji procesowych musi być przyjazne i zrozumiałe dla użytkownika biznesowego, a nie tylko dla pracowników IT. Jego zadaniem jest bowiem umożliwienie obu stronom współpracy w ramach tego samego obszaru roboczego.

Gartner w swych analizach wyróżnia 9 krytycznych cech, które powinny charakteryzować aplikację z rodziny Business Process Management:

↳ **Zarządzanie interakcjami** – funkcja umożliwiająca zgranie ze sobą w czasie rzeczywistym wielu różnych typów aktywności i interakcji w celu wzajemnego wsparcia pracy wykonywanej przez wiele różnych podmiotów: ludzi, aplikacji czy „rzeczy” (jeśli organizacja korzysta z technologii IoT).

↳ **Tworzenie aplikacji zarządzających procesem** – umożliwia proste i szybkie tworzenie aplikacji zorientowanych na proces. Tak stworzone oprogramowanie korzysta z modelu metadanych w celu zarządzania procesem biznesowym na całym etapie jego trwania.

↳ **Business Activity Monitoring (BAM)** – dostarczanie w czasie rzeczywistym kluczowych wskaźników biznesowych dotyczących monitorowanych procesów, ich grup czy też całej organizacji. To także monitorowanie jakości procesu tak, aby można było na bieżąco badać, czy proces spełnia narzucone parametry KPI.

↳ **Zarządzanie regułami i decyzjami** – obecność silników wnioskowania, generowania rekomendacji czy zarządzania decyzjami biznesowymi, co stanowi niezwykle cenne wskazówki dla osób podejmujących kluczowe decyzje operacyjne w firmie. Podejmowanie ich w sposób optymalny staje się prostsze dzięki obecności aplikacji częściowo

automatyzujących ten proces.

↳ **Analityka** – przekształcenie surowych, często także nieustrukturyzowanych danych w możliwie jak najbardziej przejrzystą statystykę.

↳ **Współpraca z narzędziami zewnętrznymi** – możliwość integracji narzędzia BPM z innymi aplikacjami, serwisami czy bazami danych w celu pozyskania dodatkowych informacji czy danych.

↳ **Obsługa urządzeń mobilnych** – pozwala na uzyskanie dostępu do platformy BPM z dowolnych urządzeń mobilnych, takich jak smartfony czy tablety.

↳ **Szybka optymalizacja procesów** – narzędzia odpowiedzialne za szybsze wykrywanie i optymalizowanie wadliwych składowych w takich działaniach, jak: procesy, zadania czy poszczególne polityki. Wdrażane zmiany i propozycje wniosków mogą być oparte zarówno na faktycznej historii zmian, jak i analizie predykcijnej.

↳ **Funkcjonalne archiwum danych** – możliwość zarządzania archiwalnymi procesami, podejmowanymi decyzjami czy wnioskami, jakie pojawiły się po wdrożeniu platformy BPM. W celu zwiększenia skuteczności i trafności analiz dokonywanych przez system niektóre rozwiązania klasy Business Process Management umożliwiają wzbogacenie własnej historii informacjami pochodzącymi z zewnętrznych źródeł – aplikacji czy baz danych.

Nowoczesna organizacja a system BPM, czyli dlaczego firma potrzebuje sprawnego zarządzania procesami?

Jeśli przyjrzymy się z bliska działaniu dowolnego przedsiębiorstwa, dojdziemy do wniosku, że niemal każdą jego aktywność da się zdefiniować poprzez procesy. Oprócz tych najbardziej oczywistych, takich jak: projektowanie nowego produktu, jego wytworzenie oraz późniejsza dystrybucja, komunikacja

Wprowadzając na rynek Hybrid Cloud Appliance, firma Comparex wzięła na siebie pracę integratorską oraz ryzyko dopasowania wszystkich komponentów platformy. W rezultacie klienci otrzymują predefiniowane rozwiązanie sprzętowo-programowe, gotowe do uruchomienia w centrum przetwarzania danych w ciągu jednego dnia.

marketingowa z potencjalnym nabywcą czy obsługa klienta po sprzedaży, znajdziemy całe mnóstwo procesów, których odpowiednie zidentyfikowanie wymaga chwili bardziej dogłębnej analizy. Wymienić można choćby szkolenie nowo przyjętego pracownika czy jego optymalną i skuteczną rekrutację. W pojęcie procesu ująć możemy także konieczność comiesięcznego rozliczania przepracowanych godzin pracowników, którzy nie są rozliczani ryczałtowo, czy nawet proces wysyłki korespondencji firmowej.

Wszystkie powyższe procesy wpływają w większym lub mniejszym stopniu na efektywność biznesową organizacji. Każdy z nich może być także dokładnie kontrolowany, analizowany i modyfikowany w taki sposób, by skutecznie eliminować jego wady, przyspieszać wykonywanie i ograniczać koszty przy jednoczesnym wzroście wydajności. W przypadku wielu organizacji problemy negatywnie wpływające na przebieg procesów są podobne i mogą być zdefiniowane jako:

• **Wadliwa komunikacja**

Wymiana informacji jest doraźna lub prowadzona kanałami niedziałającymi w sposób jednocześnie natychmiastowy i bezstratny, np. e-mail, druki papierowe, telefony. Wskutek tego dane przekazywane z etapu na etap są zniekształcane lub fragmentaryzowane.

• **Błędy ludzkie**

Brak lub niepełna integralność systemów obecnych w organizacji wymusza konieczność przenoszenia danych z jednych systemów do innych (np. z systemu ERP do CRM). Bardzo często tego typu działania realizowane są przez pracowników. Co za tym idzie, cały proces staje się wysoce podatny na błędy ludzkie.

• **Brak informacji i analiz dostępnych „od ręki”**

By zrozumieć status danej sprawy, menedżerowie tracą dużo czasu, przeszukując firmowe zasoby w poszukiwaniu danych. Dopiero po ich zgromadzeniu możliwa staje się analiza problemu oraz podjęcie próby wnioskowania. Cały ten proces zajmuje jednak relatywnie dużo czasu, podczas gdy obecne na rynku technologie umożliwiają skrócenie go niemalże do zera.

• **Nierzetelny transfer informacji „w górę”**

Właściciele procesów oraz analitycy biznesowi nie mają często wystarczającej wiedzy na temat działania danego procesu w organizacji. Nieznajomość funkcjonowania mechanizmów „od podstaw” uniemożliwia optymalne zrozumienie problemu i blokuje próby usprawnienia jego działania.

Zdefiniowanie w ramach własnej organizacji nawet jednego z powyższych problemów świadczy o istnieniu wad w prowadzeniu i kontrolowaniu istniejących procesów. Odpowiedzią na to są rozwiązania klasy Business Process Management, umożliwiające one programiście narysowanie procesu jako sekwencji czynności, z których część wykonują pracownicy, inne – istniejące systemy biznesowe przedsiębiorstwa.

Budowa rozwiązania procesowego obejmuje więc budowanie warstwy interfejsu użytkownika (formatek), które służą pracownikom do interakcji z procesem oraz definiowania tejże integracji (wymiany danych) pomiędzy procesem a istniejącymi systemami. Po wybudowaniu aplikacji procesowej deweloper wdraża proces na silniku, który go wykonuje i śledzi stan każdej instancji procesu. Co więcej, jeśli sam proces zostanie zamodelowany zgodnie ze standardem BPMN (Business Process Modeling Notation), to może być eksportowany do dowolnego innego, zgodnego z tym standardem silnika procesowego.

Business Process Management – co wybrać?

Sama wiedza dotycząca tego, jak powinna wyglądać modelowa aplikacja służąca do zarządzania procesami biznesowymi, jest niezwykle cenna, jednak kluczem do sukcesu jest zrozumienie tego, jakie konkretnie narzędzie najlepiej sprawdzi się w przypadku naszej organizacji. Nie bez znaczenia jest także świadomość istnienia pułapek znajdujących się w wielu ofertach dostępnych powszechnie na rynku, szczególnie tych bezpłatnych, z silnikami Open Source.

• **Dostępność wykwalifikowanych specjalistów**

Pierwszą zasadniczą cechą, jaka odróżnia większość aplikacji BPM na licencji Open Source od rozwiązań dostarczanych przez

dużych i doświadczonych dostawców takich jak IBM, jest stopień dostępności wykwalifikowanych i certyfikowanych specjalistów na początkowym etapie przygody z taką platformą. Mowa tu zarówno o etapie konsultacji przeprowadzanych przed wyborem i wdrożeniem odpowiedniego BPM-a, jak i o procesie jego wdrażania w firmie.

W przypadku BPM-ów Open Source w większości jest to usługa dodatkowo płatna (pewien rodzaj ukrytych kosztów) lub całkowicie niedostępna. W przypadku IBM BPM mamy praktycznie pewność, że ostatecznie wybrane narzędzie będzie zoptymalizowane pod kątem specyfiki działania naszego przedsiębiorstwa. Jest to kluczowe z uwagi na fakt, że skutki działania takiej platformy dotyczą najbardziej newralgicznych elementów funkcjonowania organizacji.

Co więcej, z uwagi na szerokie spektrum oferowanych usług wiedza specjalistów dostępnych w firmie IBM jest bardziej holistyczna. Nie ogranicza się bowiem jedynie do problematyki zarządzania procesami. Pozwala to spojrzeć na analizowanego klienta bardziej całościowo, a co za tym idzie, trafniej.

• Polskie przedstawicielstwo i opieka serwisowa

Wśród platform dostępnych obecnie na rynku wiele z nich to rozwiązania zagraniczne wdrażane w Polsce jedynie przez firmy partnerskie, co wiązać się może z potencjalnymi problemami i ograniczeniami. W przypadku IBM, czyli firmy posiadającej oficjalne biuro oraz potężny zasób specjalistów z rynku lokalnego, polski klient jest znacznie bardziej kluczowy, niż dzieje się to w przypadku podmiotów zagranicznych. Ma on bowiem całkowicie bezpośrednie przełożenie na wynik finansowy polskiego oddziału, który pod względem ekonomicznym jest praktycznie samodzielnym bytem. Inaczej sprawa ma się z podmiotami działającymi za granicą, dla których rynek polski jest tylko jednym z wielu kanałów pozyskiwania przychodów.

Do tego dochodzi inna, bardziej przyziemna kwestia – bariera językowa i geograficzna, która znacząco utrudnia komunikację. Zarówno pod kątem czysto lingwistycznym, jak i znacznie ograniczoną możliwością omówienia skomplikowanych szczegółów na spotkaniu „face-to-

Dla kogo IBM Business Process Manager?

IBM Business Process Manager Express	IBM Business Process Manager Standard	IBM Business Process Manager Advanced
Podstawowe rozwiązanie umożliwiające rozpoczęcie wdrażania programu zarządzania procesami biznesowymi (BPM). Znajdziemy tu mechanizm wykonywania, monitorowania i optymalizacji procesów. Najważniejsze zalety tego produktu to: narzędzia do projektowania dla użytkowników biznesowych, formatki oraz szybki dostęp do podglądu procesów.	Udostępnia narzędzia i środowisko wykonawcze do projektowania, wykonywania, monitorowania i optymalizacji, a także podstawowe mechanizmy integracji systemów. Najlepiej sprawdza się w realizacji wieloaspektowych programów optymalizacji przepływu pracy i produktywności.	Zunifikowana platforma do analizowania i optymalizacji działalności biznesowej poprzez zarządzanie procesami biznesowymi, prowadzenie spraw, architekturę zorientowaną na usługi (SOA) i analizy. W skład produktu wchodzi komponenty Process Server, Process Center i środowisko wizualnego projektowania przeznaczone do zastosowań związanych z zarządzaniem procesami, sprawami oraz integracją.
<ul style="list-style-type: none"> • pełna widoczność procesów • środowisko pracy zespołowej prowadzonej w czasie rzeczywistym • nadzór nad procesami biznesowymi • wsparcie dla urządzeń mobilnych 	<ul style="list-style-type: none"> • pełna widoczność procesów • środowisko pracy zespołowej prowadzonej w czasie rzeczywistym • nadzór nad procesami biznesowymi oraz całym programem zarządzania nimi • wsparcie dla urządzeń mobilnych • integrację procesów biznesowych z istniejącymi systemami informatycznymi 	<ul style="list-style-type: none"> • pełna widoczność procesów • środowisko pracy zespołowej prowadzonej w czasie rzeczywistym • nadzór nad procesami biznesowymi oraz całym programem zarządzania nimi • wsparcie dla urządzeń mobilnych • integrację procesów biznesowych z istniejącymi systemami informatycznymi • możliwość działania jako pojedynczy serwer procesów lub w topologii stowarzyszonej

-face”. Ograniczenie lub częściowe upośledzenie aspektu komunikacyjnego to jedna z głównych przyczyn wskazywanych jako źródła porażki tego typu projektów wdrożeniowych. Zagraniczni inżynierowie nierzadko są także znacząco drożsi od swoich polskich odpowiedników, co odczuwalnie podnosi koszty bieżącej obsługi platformy procesowej i obniża ROI z takiej inwestycji.

• Bezpośrednia obsługa serwisowo-techniczna

Ogromnym atutem platformy IBM Business Process Management jest jakość i dostępność laboratoriów, w których produkowane jest

oprogramowanie. W trakcie prowadzenia wdrożeń często okazuje się, że konieczne jest zgłaszanie błędów w zakupionych platformach technologicznych. Łatwość kontaktu z osobami, które pracują u dostawcy bezpośrednio przy produkcji wybranego oprogramowania, ma znaczący wpływ na szybkość uzyskiwania obejść oraz paczek naprawczych dla danego błędu.

• Braki w funkcjonalności szczegółowej

Warto zaznaczyć, że pozornie wiele platform BPM typu Open Source ma bardzo zbliżoną funkcjonalność do rozwiązań oferowanych

przez tradycyjnych dostawców. Często jednak różnice widoczne są wyraźniej na poziomie bardziej szczegółowym.

Często dotyczy to np. obsługi z poziomu urządzeń mobilnych. Wiele rozwiązań teoretycznie jest na to gotowa, jednak nie oferują one gotowych aplikacji mobilnych, jakie mogą być z miejsca zainstalowane na urządzeniach klienta. To z kolei skutkuje koniecznością samodzielnego napisania stosownych aplikacji i wiąże się z inwestycją zasobów finansowych oraz zbędnym wykorzystaniem nierzadko dużo bardziej cennego zasobu, jakim jest czas. Organizacja zamiast optymalizować monitorowane procesy notuje opóźnienia w uruchomieniu produkcyjnym rozwiązania procesowego, dającego użytkownikom biznesowym możliwość interakcji z procesami z dowolnego miejsca i przy użyciu wygodnego urządzenia przenośnego. IBM BPM zawiera natomiast gotowe aplikacje mobilne, które mogą być z miejsca instalowane na odpowiednich urządzeniach. Co więcej, produkt zawiera ich kody źródłowe i firmowy dział IT może łatwo zmodyfikować te aplikacje, by dopasować je do szczegółowych wymagań organizacji. Kolejną istotną kwestią są braki w zakresie funkcji odpowiedzialnych na współpracę pomiędzy użytkownikami. W efekcie pracownicy korzystają z tradycyjnych form komunikacji (telefon, e-mail). Skutkuje to czasami znaczącymi opóźnieniami w wykonaniu zadania. Co za tym idzie, obniża wydajność procesów biznesowych opartych na tym silniku. Inaczej sprawa ma się z IBM BPM; zawiera on wbudowane mechanizmy współpracy pomiędzy osobami, które wykonują procesy biznesowe. Użytkownik może w dowolnej chwili sprawdzić dostępność ekspertów i skontaktować się z dowolną osobą poprzez wbudowany w IBM BPM komunikator lub udostępnić jej ekran w celu przejrzenia czy zmodyfikowania danych.

Dość popularnym brakiem wielu aplikacji Open Source jest brak możliwości optymalnego definiowania współczynników KPI. Administratorzy mają więc dostęp do wartościowych danych, z których jednak niezwykle trudno wyciągnąć trafne biznesowo wnioski. A już praktycznie niewykonalne jest ich formułowanie w czasie rzeczywistym. IBM BPM zawiera natomiast przejrzyste panele kontrolne, pokazujące historyczne dane o procesach. Jednocześnie infor-



macje te można zderzyć z oczekiwanymi w celu identyfikacji wąskich gardel oraz sprawdzenia stopnia realizacji założonych KPI.

IBM Business Process Management na tle konkurencji

Jakość platformy IBM BPM nie sposób jednak pokazać, wskazując zaimplementowane w tej platformie narzędzia czy funkcje. Niezbędne jest spojrzenie całościowe na dane rozwiązanie i analiza wielu czynników. Tego typu opracowania wykonywane są często przez niezależne firmy badawcze monitorujące rynek rozwiązań klasy Business Process Management. Przykładem takiej publikacji jest choćby najnowszy raport firmy Gartner (sierpień 2016). Tzw. magiczny kwadrant Garnera, ang. Magic Quadrant, dla platform BPMS przedstawia się następująco:

Dla oceny całościowej platformy procesowej należy przeanalizować produkty znajdujące się w segmencie liderów rynku (prawy górny kwadrant), następnie tzw. wizjonerów (dolny prawy kwadrat). Warto jednak podkreślić, że powyższy raport opracowywany został ogólnie dla rynku światowego, wobec czego obejmuje również produkty, które w ogóle bądź w szczątkowej postaci obecne są na rynku polskim (np. Appian czy Pegasystems).

Biorąc to pod uwagę, widoczna jest znacząca przewaga IBM nad konkurencją dla naszego, rodzimego rynku lokalnego. Appian czy Pegasystems posiadają w swojej ofercie podobnie rozbudowane produkty, ale nie mają ofertowanego przez IBM wsparcia, zasobów, sieci partnerskiej oraz znacznej liczby certyfikowanych inżynierów postępujących się na co dzień językiem polskim.

Konkurenci tradycyjni, których obecność na rynku polskim i dostępność zasobów może konkurować z ofertą IBM (vide: Oracle), mają wyraźnie gorzej oceniane produkty w zakresie platform procesowych.