

Modulul 4. Managementul proceselor de afaceri.

Cuprins:

1. Definirea și înțelegerea proceselor de afaceri.
2. Cartografierea proceselor de afaceri. Structura și arhitectura proceselor.
3. Strategii de gestionare a proceselor de business.
4. Analiza și măsurarea performanței proceselor.
5. Optimizarea proceselor.
6. Digitalizarea proceselor de business: Soluții de productivitate (crm, erp), calendare business inteligente, telefonie IP, Etc.

Managementul proceselor de afaceri (Business process management, BPM) este un domeniu în gestionarea operațiunilor care se concentrează pe îmbunătățirea performanței corporative prin gestionarea și optimizarea proceselor de afaceri ale unei companii. Prin urmare, poate fi descris ca un „proces de optimizare a proceselor”. Se susține că BPM le permite organizațiilor să fie mai eficiente, mai efective și mai capabile de schimbare decât o abordare tradițională de management ierarhic orientată funcțional. Aceste procese pot avea impact asupra generării de costuri și venituri a unei organizații.

Definiții

BPMInstitute.org definește Managementul proceselor de afaceri ca: definirea, îmbunătățirea și gestionarea proceselor de întreprindere end-to-end ale unei firme, pentru a obține trei rezultate cruciale pentru o firmă bazată pe performanță, orientată spre client:

- 1) claritatea direcției strategice,
- 2) alinierea resurselor firmei, și
- 3) disciplina sporită în operațiunile zilnice.

Coaliția de gestionare a fluxului de lucru, BPM.com și alte câteva surse, au ajuns la un acord cu privire la următoarea definiție:

Managementul proceselor de afaceri (BPM) este o disciplină care implică orice combinație de modelare, automatizare, execuție, control, măsurare și optimizare a fluxurilor de activitate de afaceri, în sprijinul obiectivelor întreprinderii, a sistemelor de acoperire, a angajaților, clienților și partenerilor din interiorul și dincolo de granițele întreprinderii.

Asociația profesioniștilor în gestionarea proceselor de afaceri definește BPM ca:

Managementul proceselor de afaceri (BPM) este o abordare disciplinată pentru identificarea, proiectarea, executarea, documentarea, măsurarea, monitorizarea și controlul

proceselor de afaceri atât automatizate, cât și neautomatizate, pentru a obține rezultate consistente și țintite, aliniat cu obiectivele strategice ale unei organizații. BPM implică definirea, îmbunătățirea, inovarea și gestionarea deliberată, colaborativă și din ce în ce mai asistată de tehnologie a proceselor de business end-to-end care conduc rezultatele afacerii, creează valoare și permit unei organizații să își îndeplinească obiectivele de afaceri cu mai multă agilitate. BPM permite unei întreprinderi să își alinieze procesele de afaceri la strategia sa de afaceri, ducând la performanțe globale eficiente ale companiei prin îmbunătățirea activităților specifice de lucru, fie în cadrul unui departament specific, în întreaga întreprindere, fie între organizații.

Care sunt domeniile în care este potrivit managementul proceselor de afaceri?

Nu există un domeniu standard potrivit pentru [managementul proceselor de afaceri](#). Implementarea BPM poate avea loc în orice organizație, din orice domeniu. Niciun proiect nu se aseamănă cu altul și nicio soluție de management nu este la fel ca cealaltă. Cei care conduc un business și cred că există loc de îmbunătățire în ceea ce privește procesele derulate în acesta, pot apela cu încredere la o astfel de soluție.

Care sunt principalii pași ai managementului proceselor de afaceri?

1. Colectarea datelor. Se identifică toate datele care ar putea ajuta, de la elementele care creează valoare în organizație, până la date legate de relevanța proceselor, de performanțele date de acestea sau de maturitatea lor.

2. Documentarea proceselor. După ce sunt colectate toate datele, sunt documentate procesele și sunt determinate cele prioritare, care au o relevanță mare, însă performanță slabă.

3. Supravegherea și adaptarea. Este pasul cel mai important, deoarece poate să genereze acel plus de valoare căutat. Procesele alese drept prioritare se supraveghează și se adaptează constant, în așa fel încât să se îmbunătățească rezultatele pe care le generează.

Este foarte important ca în întregul proces de management să fie implicați și angajații. Aceștia pot veni cu idei și pot fi parte din procesele inovatoare. Un management bun al proceselor de afaceri se face prin firme specializate, însă implicarea cea mai mare trebuie să vină tot intern, în așa fel încât să se ajungă la o relaționare cât mai bună și la o eficientizare perfectă a fiecărui proces.

Cartografierea proceselor de afaceri. Structura și arhitectura proceselor.

Tehnologia informației este considerată inovatoare în raport cu descrierea și implementarea unei strategii de afaceri, iar procesele de afaceri au rol catalizator în creșterea valorii de afaceri a tehnologiei informației.

Procesele din întreprinderi sunt mijloacele prin care orice organizație își conduce afacerea, încorporând orice activitate sau grup de activități care adaugă o

valoareunei resurse interne, pentru a obține un produs sau un serviciu destinat unui beneficiar (internsau extern organizației)

Noile tehnologii informatice permit nu doar îmbunătățirea proceselor individuale, dar pot oferiposibilități de integrare a proceselor de afaceri între unități fizice și organizaționale dissipate.

O clasificare simplistă a proceselor de afaceri le împarte pe acestea în elementare și complexe.

Activitățile sunt elemente componente ale unui proces sau subproces realizate în mod individual de o singură entitate subdivizionară (de obicei, un departament al întreprinderii).

Orice activitate este definită prin ansamblul de sarcini din care este alcătuită și care sunt asigurate indivizilor din cadrul departamentului în responsabilitatea căruia intră realizarea respectivei sarcini.

Strategii de gestionare a proceselor de business.

Un proces de business reprezintă o serie de activități repetabile, realizate în secvență, pentru a obține un obiectiv de rutină. Procesele de business pot dura minute sau săptămâni și includ activități simple, cum ar fi solicitările de concedii ale angajaților, sau complicate, cum ar fi logistica lanțului de aprovizionare. Procesele eficiente și eficace vor ajuta la îmbunătățirea productivității angajaților, a implicării clienților și a tuturor celorlalte aspecte ale afacerii dvs. Procesele ineficiente și disfuncționale creează angajați decepționați, costuri inutile, clienți nemulțumiți și, în cele din urmă, pierderi de venituri.

Procesele de business pot fi împărțite în trei categorii principale:

- **Procesele operaționale** acoperă activitatea de bază și lanțurile de valoare specifice, cum ar fi comenzile clienților, crearea conturilor și optimizarea producției.
- **Procesele de management** includ lucruri precum governanța corporativă, bugetele și fluxurile de lucru din cadrul HR.
- **Procesele de asistență** susțin procese mai ample, din domenii precum contabilitatea, recrutarea și asistența tehnică.

Angajații care sunt responsabili pentru orice proces de business sunt numiți proprietari de procese de business.

De exemplu, o echipă BPM de succes dintr-o companie mare ar putea cuprinde toate aceste roluri:

- **Campion al proceselor de business.** Un campion înțelege avantajele de perspectivă și comunică organizației valoarea oferită de BPM.
- **Proprietarul procesului.** O persoană sau o echipă cu provocări de business de depășit, fluxuri de lucru de eficientizat sau oportunități de exploatare poate oferi perspective și informații importante – esențiale pentru atragerea utilizatorilor și pentru succesul BPM.
- **Director de procese de business.** Un director conduce eforturile BPM la nivelul întregii organizații.
- **Consultant în procese de business.** Un consultant folosește abilități tehnice și înțelegerea BPM pentru a consilia un director de procese de business.

Manager de proiect. Un manager de proiect ajută la crearea și implementarea planului de proiect și gestionează comunicările, etapele, livrabilele și termenele limită ale echipei.

Analist de business. Un analist identifică îmbunătățirile necesare proceselor.

Arhitect de soluții. Un arhitect de soluții oferă asistență tehnică, în special când vine vorba de interoperabilitatea cu aplicațiile existente în domeniul de activitate.

Formatori de opinie. Adesea lideri printre colegii lor, formatorii de opinie adoptă din timp și promovează idei, practici și instrumente noi, contribuie la rafinarea îmbunătățirilor proceselor de business și pledează pentru schimbare.

Grup de asistență pentru BPM. Acest grup include profesioniști IT importanți, angajați responsabili cu planificarea corporativă și alți membri din conducere care ajută la instituționalizarea standardelor, metodelor, guvernantei și tehnologiei BPM.

Nu acceptați să pierdeți oportunitățile.

În mod tradițional, liderii din cadrul companiei sunt cei care dețin BPM; la urma urmei, sunt procese de business. Dar odată cu apariția unui [software de gestionare a proceselor de business](#) extrem de sofisticat, departamentul IT joacă acum un rol mai important. Este posibil să găsiți un echilibru productiv între tehnologie și cerințele de business dacă permiteți departamentului IT să implementeze o platformă de automatizare a fluxului de lucru cu cod redus și autoservire, pe care angajații din companie să o poată utiliza pentru a eficientiza procesele și a rezolva problemele pe care le înțeleg cel mai bine.

Automatizați și iar automatizați

Automatizarea este nucleul BPM. Cu tehnologia disponibilă acum, companiile de succes trebuie să găsească orice oportunitate pentru a automatiza procesele manuale repetitive, care consumă mult timp. Cu automatizarea fluxului de lucru, puteți simplifica procesele de business, cum ar fi introducerea de date, actualizările pe rețelele sociale, inventarul, rapoartele și multe altele. Vă puteți elibera angajații de procesele repetitive și de rutină, puteți crește productivitatea, reduce costurile și limita erorile umane.

Profitați la maximum de fiecare oportunitate.

Nu trebuie să acceptați procesele manuale ineficiente, costurile suplimentare și oportunitățile pierdute. Cu persoanele potrivite în rolurile potrivite, cu o înțelegere temeinică a proceselor dvs. și cu instrumente bune de automatizare, afacerea dvs. poate utiliza BPM pentru:

- Reduceți procesele greoaie de plată online, care descurajează clienții și afectează vânzările.
- Automatizați procesele manuale care durează prea mult, costă prea mult și decepționează angajații.
- Eliminați obstacolele din procesele financiare care întârzie plățile.
- Reduceți duplicarea care irosește resursele.
- Scurtați sau standardizați procesele lungi sau incoerente, care afectează termenele limită.
- Simplificați înscrierea ineficientă a clienților, care subminează relațiile

Construiți o strategie de gestionare a proceselor de business

În cazul în care compania dvs. se confruntă cu procese operaționale, de management și de asistență greoaie, redundante, prea lungi, prea lente sau prea costisitoare, crearea unei strategii BPM cuprinzătoare vă poate ajuta.

Următoarele bune practici vă vor ajuta să lansați o inițiativă BPM și să vă evaluați succesul:

- **Obțineți sprijin din partea conducerii.** Este esențial dacă aveți nevoie de resurse pentru a vă susține planurile de îmbunătățire a proceselor de business.
- **Analizați și mapați procesul specific.** Utilizați scheme logice, eurigrame sau software de extragere a proceselor pentru [descoperiți blocajele, efortul dublat și întârzierile inutile](#). Obțineți feedback de la persoanele cele mai implicate în proces

pentru a înțelege ce puteți îmbunătăți – adoptarea schimbării începe cu aceste persoane.

- **Reproiectați procesul.** Solicitați feedback de la participanții direct interesați și asigurați-vă că toată lumea înțelege valoarea eficientizării procesului. Includeți lecțiile învățate din eurigrame și analize. Luați în considerare o analiză a impactului pentru fluxurile de lucru critice sau complexe.
- **Adunați resurse și implementați schimbarea.** Colectați resursele de care aveți nevoie pentru a construi o platformă BPM eficientă, cum ar fi un software de management al proiectelor, instrumente de automatizare a fluxului de lucru și tablouri de bord în timp real. Alegeți resursele care se aliniază cu valoarea de business pe care doriți să o creați și gestionați schimbarea cu livrabile și termene limită specifice. Implementând mai întâi un proiect-pilot de dimensiuni mici, puteți remedia erorile, genera entuziasm pentru practicile îmbunătățite și stimula adoptarea.
- **Urmăriți și optimizați.** Monitorizați modul în care funcționează noile procese, consultându-vă cu participanții direct interesați. Fiți pregătiți să adăugați rafinări, după cum este necesar.

Creați valoare BPM

Dacă urmați cele mai bune practici de mai sus, construiți o echipă BPM solidă și înțelegeți cum puteți îmbunătăți procesele pentru a crea mai multă valoare; managementul proceselor de business poate aduce beneficii tangibile, inclusiv:

- **Productivitate crescută.** Procesele mai eficiente creează angajați mai eficienți și puteți evalua indicatorii de performanță utilizând software de analiză a locului de muncă.
- **Avantaje mai rapide.** Îmbunătățirea proceselor IT poate afecta cât de repede sunt dezvoltate și implementate aplicațiile software în compania dvs.
- **Calitate îmbunătățită.** În plus față de accelerarea dezvoltării, îmbunătățirile modului de testare pot rezolva rapid orice problemă de performanță sau securitate, îmbunătățind calitatea produsului sau a serviciului.
- **Satisfacție crescută a clienților.** Remedierea proceselor de servicii pentru relații cu clienții ale companiei dvs. vă poate ajuta să atrageți clienți noi și să creșteți loialitatea.

- **Experiențe de lucru îmbunătățite pentru angajați.** Procesele de business eficiente reprezintă fundamentul satisfacției la locul de muncă, îmbunătățind moralul și având potențialul de a reduce fluctuația personalului.

Optimizarea proceselor.

Optimizarea procedurilor și a perioadei de timp necesare unui agent economic pentru lansarea, desfășurarea și lichidarea afacerii prin aplicarea unor abordări inovaționale în reglementarea afacerilor, cum ar fi digitalizarea procesului de prestare a serviciilor publice, precum și schimbarea accentului de pe inspecții pe consiliere, inspecțiile fiind realizate în baza principiului riscului perceput, va ameliora semnificativ mediul de afaceri, diminuând, totodată, costurile administrative inutile și, implicit, va asigura dezvoltarea economică.

Pe lângă stimularea directă a afacerilor, a investițiilor și a comerțului exterior, procesul de optimizare, prin abordarea inovativă în prestarea serviciilor publice, va crea o bază și un imbold semnificativ pentru inovații și pentru noi locuri de muncă în sectorul privat.

Soluțiile de reformare a sistemului de reglementare vor fi eficiente și durabile dacă vor fi susținute de mecanisme de impunere și de implementare. În acest sens, se va lucra asupra implicării mai active a sectorului privat în inițierea, elaborarea și revizuirea reglementărilor.

În sens larg, calitatea mediului de afaceri afectează activitatea investițională și dezvoltarea economică prin costuri administrative și de conformare și prin riscuri asociate cu opacitatea reglementărilor și aplicarea discreționară a sancțiunilor. Promovarea unei reglementări inteligente și a unei abordări orizontale, cu instituirea unor standarde interoperabile în domeniu, va crea condiții pentru valorificarea tuturor oportunităților de dezvoltare a afacerilor.

Digitalizarea proceselor de business.

De fapt ce este **digitalizarea**? Care este valoarea de afaceri a digitalizării? **Digitalizarea** se referă la activarea, îmbunătățirea sau transformarea procesului de afaceri prin utilizarea tehnologiilor digitale (de exemplu, Soft-uri, Echipamente tehnologice, API-uri) și a datelor digitalizate.

Urmează o perioadă în care oamenii vor fi nevoiți să își limiteze la maxim deplasările și să încerce pe cât posibil să rezolve totul de la distanță. Este clar că asistăm la digitalizarea masivă a relațiilor umane odată cu criza și aceasta va avea un impact inevitabil asupra modelelor de business actuale. **Viitorul va fi mult mai digital decât trecutul și va da un impuls enorm tehnologiilor disruptive și dezvoltării multor activități în spațiul cibernetic.**

Atât datele cât și realitatea din teren, ne arată că există un potențial enorm de digitalizare a afacerilor.

În multe companii lipsesc cu desăvârșire cele mai elementare elemente, cum ar fi un site actualizat vremurilor, o adresă de mail profesionistă sau este folosit Excel în locul sistemelor **CRM**, **ERP** sau platforme collaborative.

Indiferent de domeniul de activitate, o parte din procese pot fi digitalizate și automatizate. Există soluții informatice pentru toate departamentele unei organizații: administrativ, producție, logistică, marketing, vânzări etc... Digitalizarea proceselor importante dintr-o organizație, dacă este făcută corect, reduce costurile, scurtează timpii de livrare a produselor și serviciilor și îmbunătățește calitatea și experiența clienților.