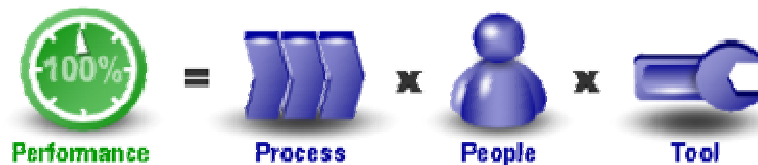


Эффективность бизнес процессов: ЭВОЛЮЦИЯ ВО времени

Александр Башков
менеджер бизнес приложений
Круглый стол : «BPM в России: мода или
потребность»
Москва, 7 октября 2010



Темы выступления

О компании Тетра Пак

Управление процессами

*Эволюция показателей
эффективности процессов*



Тетра Пак

Широкий ассортимент упаковки для жидких
пищевых продуктов



Тетра Пак: Области деятельности

Переработка

Картонная упаковка



Молоко Сыр Мороженое Напитки Готовые продукты

Тетра Пак работает в более чем 150 странах

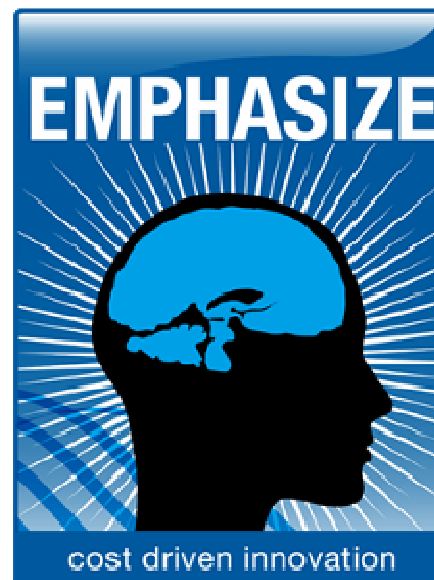


Три стратегических приоритета Тетра Пак



Концентрация ресурсов
на асептической
технологии

**ДЕЛАТЬ ТО,
В ЧЕМ МЫ ЛУЧШИЕ**



Акцент на инновациях,
снижающих издержки
заказчика

**ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ
С МЕНЬШИМИ
ЗАТРАТАМИ**



Повышение операционной
эффективности

**ДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ,
ДЕШЕВЛЕ,
БЫСТРЕЕ**



Организационная структура Тетра Пак



Территориальное деление



Темы выступления

О компании Тетра Пак

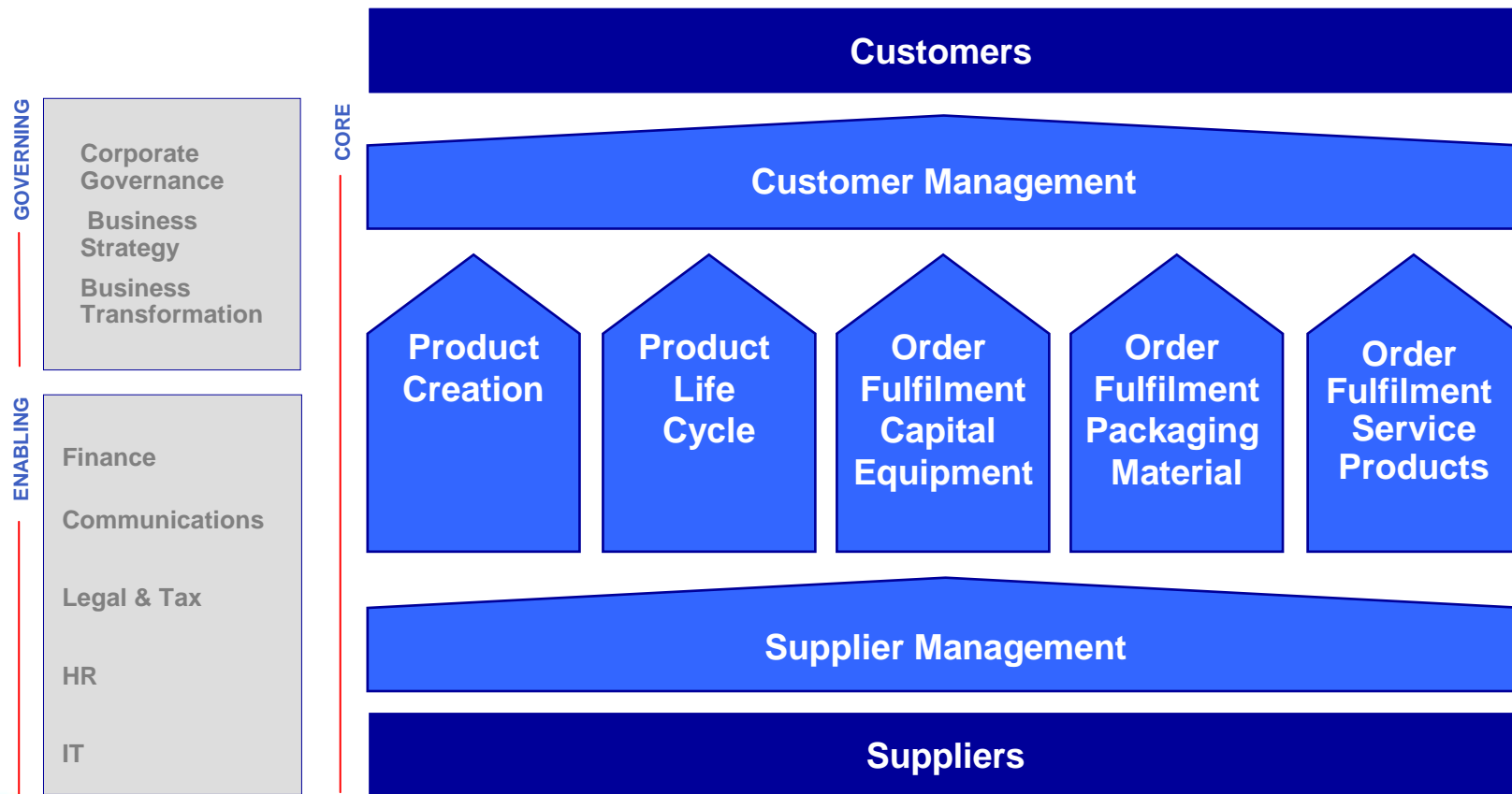
Управление процессами

*Эволюция показателей
эффективности процессов*



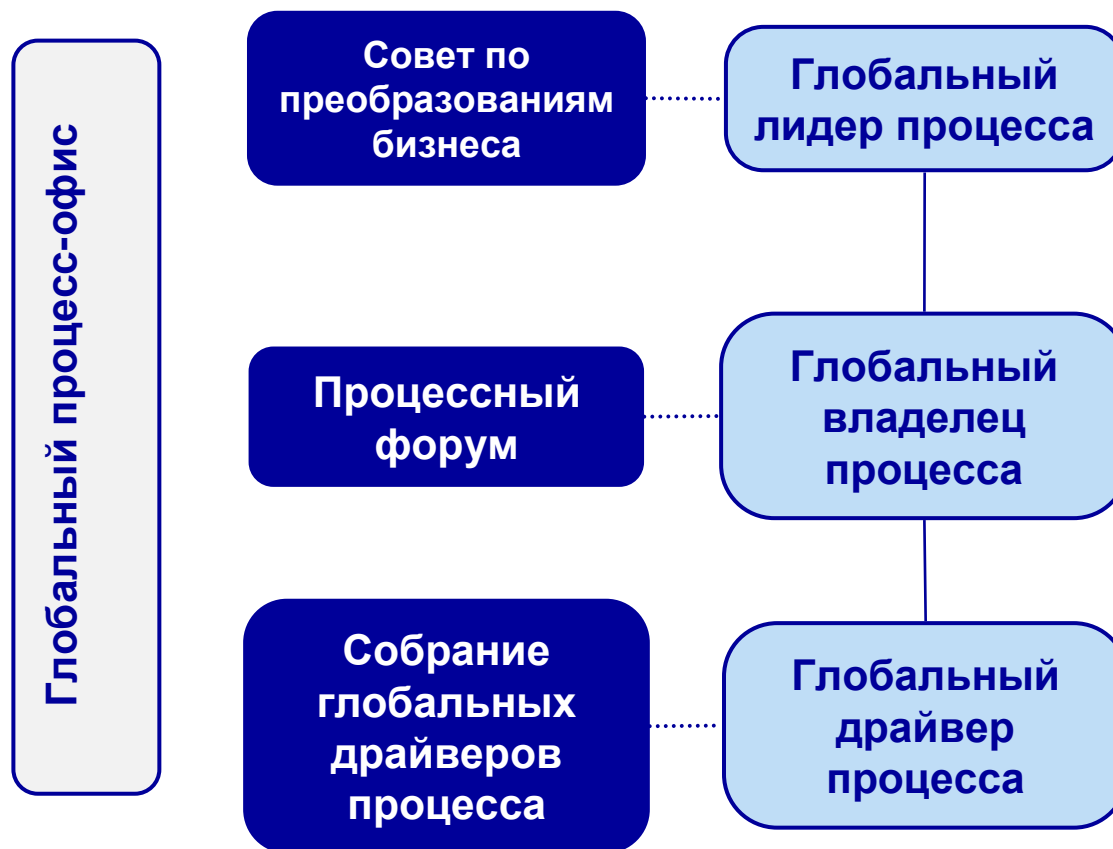
Модель процессов компании

Одна глобальная модель

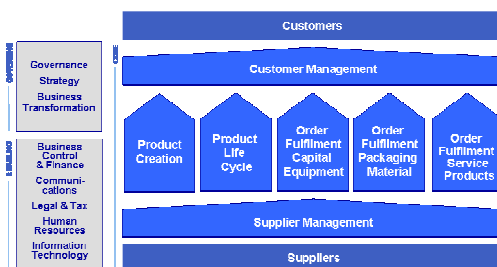


Структура управления процессами

Неотъемлемая часть управления компанией



Формула эффективности деятельности



Стратегия компании Тетра Пак

Процессы являются неотъемлемой частью бизнеса

Финансы

Устойчивый рентабельный рост

**ДЕЛАТЬ ТО,
В ЧЕМ МЫ
ЛУЧШИЕ**



**Укрепление
партнерства**

**ДЕЛАТЬ
БОЛЬШЕ
С
МЕНЬШИМИ
ЗАТРАТАМИ**



**Следовать принципу
Цена - Качество**

**ДЕЛАТЬ
ЛУЧШЕ,
ДЕШЕВЛЕ,
БЫСТРЕЕ**



**Приверженность
качеству**

Заказчики

Процессы

Персонал

**Быть на шаг
впереди**

**Совершенство
разработок**

**Постоянный рост
эффективности**

**Высокопрофессиональная
вовлеченная команда**



BSC – система сбалансированных показателей

Инструмент для реализации стратегии и анализа эффективности



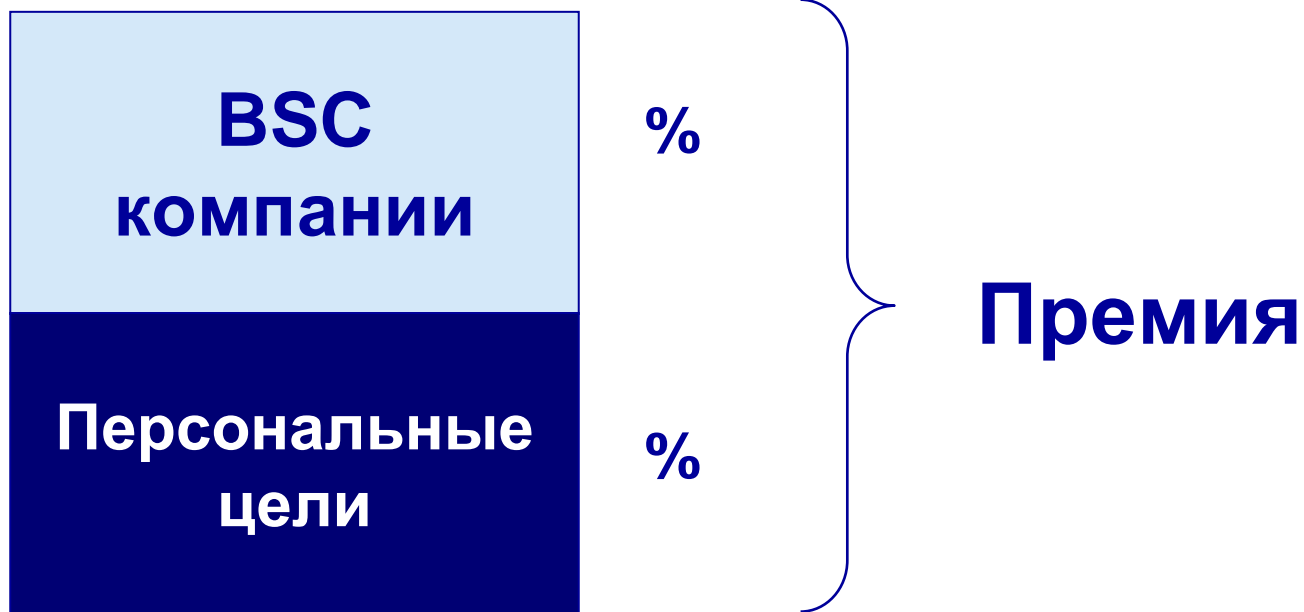
Единый подход к формированию BSC

Подходящие показатели каскадируются вниз



Связь вознаграждения с эффективностью деятельности

BSC побуждает к росту эффективности



Темы выступления

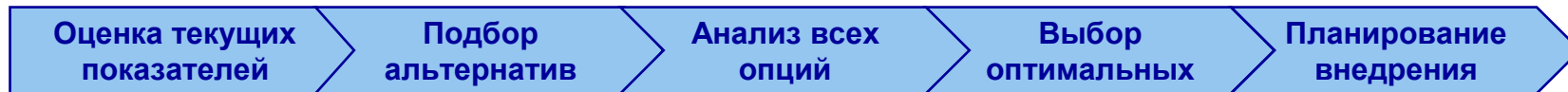
О компании Тетра Пак

Управление процессами

*Эволюция показателей
эффективности процессов*



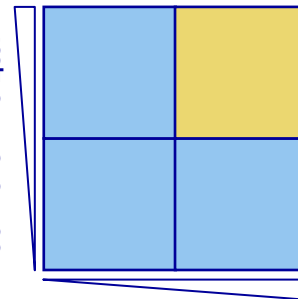
Пятиступенчатый процесс формирования показателей



- Работает?
- Даёт видимый результат?
- Понятен?
- Расхождение в данных?
- Как давно используется?
- Существующие проблемы с измерением?
- Удовлетворяет стратегии?
- Есть очевидная альтернатива?



Соответствие цели



Качество показателя

	A	B	C
+	+	+	-
-	-	+	+
-	-	-	+
+	-	-	+
-	-	-	-

Рекомендации

- Уже используется?
- Базис существует?
- Соответствие процессу?
- Требуемые ресурсы?
- Ответственность?



Шаблон определения показателя

Objective		Frequency	Scale	Weight
Enter what you want to achieve with the measure		monthly / quarterly / bi-annual / annual basis	percent / points	%
Strategic Objective		Target (Full Year)	Baseline	Scope
Only BSC		Target value	Baseline value	which organisations are covered
Definition of the measure			Quantitative or Qualitative	
Enter the short definition of the measure (a short summary of the definition)			Quantitative / Qualitative	
Reporting contact	Definition contact	Data Source, collection		
person responsible for reporting the data	name of the measure owner	the data source where you collect the data from		
Detailed Definition				
Enter the detailed definition				



Один из показателей процесса

...эволюция во времени

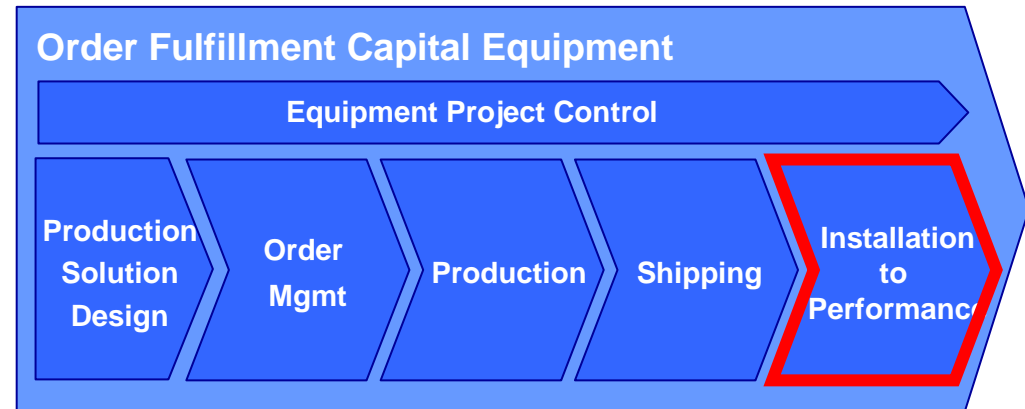
Старый процесс:

Время от заказа до поставки



Новый процесс:

Время от поступления заказа до достижения необходимой производительности



Эволюция показателя процесса во времени:

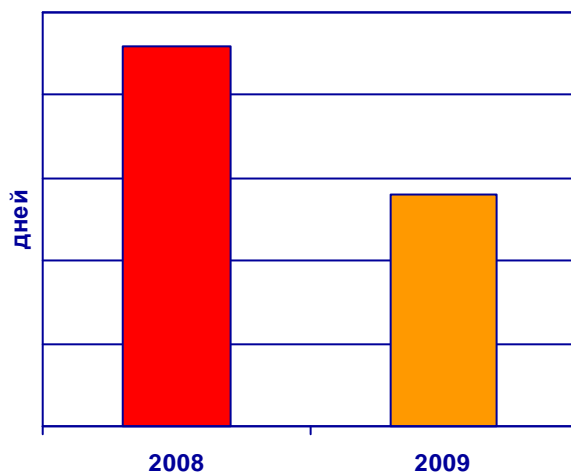
1. Внедрение процесса *Контроль!*
2. Ответная реакция заказчика *Работает?*
3. Время цикла - от заказа до поставки *Производительность!*
4. Время цикла - от поступления заказа до достижения требуемой производительности *Удовлетворение заказчика!*



Концентрация на показателях

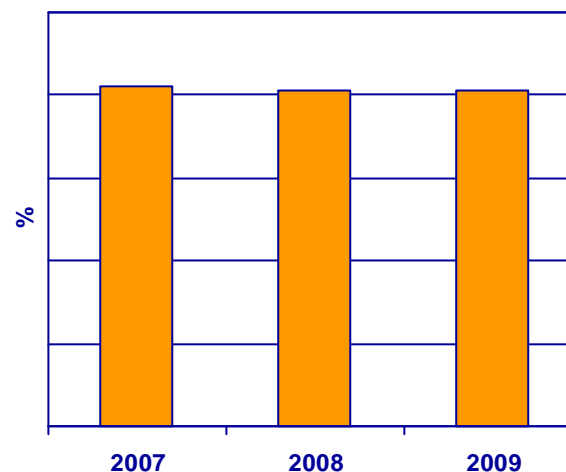
Заметное улучшение и стабильность

Время разрешения претензии



Сократилось на 40%

Утилизация времени сервисных инженеров



Стабилизировалась
(уровень отклонения $\pm 1\%$)



Несколько рекомендаций...

Базис

Определите показатели, в первую очередь, направленные на удовлетворение заказчика

Вознаграждение

Привяжите систему вознаграждения к показателям эффективности деятельности и системе сбалансированных показателей

Героизм

Формулируйте показатели с оглядкой на менталитет и избегайте героизма

Баланс

Соблюдайте баланс между удовлетворением заказчика и бизнеса



Заметки на полях

1. **Избегайте сложного дизайна процесса:** фокусируйтесь на «Что», а не на «Как».
2. **Некорректные показатели эффективности:** отражают ли показатели улучшения?
3. **Недостаток компетенции исполнителей:** безупречный дизайн процесса не способен заменить компетенцию исполнителей.
4. **Несоответствие инфраструктуры:** инструменты и система вознаграждения поощряют героизм, а не эффективность.
5. **Недостаточные полномочия владельцев процесса:** отсутствие понимания разницы между функциональной и процессной ответственностью.



Вопросы?

