

# Wdrożenia systemów BPM

Popularność rozwiązań BPM stale rośnie, a analitycy wskazują na wykorzystanie tych rozwiązań w firmach jako jeden z najważniejszych trendów IT.

Zarządzanie procesami biznesowymi (*Business Process Management*) nie jest nową ideą w zarządzaniu przedsiębiorstwami, ale dopiero wykorzystanie systemów informatycznych usprawniło proces, oferując przy okazji wiele innych korzyści.

Każda instytucja w swojej pracy opiera się na dużej liczbie procesów. BPM można zdefiniować jako praktykę wspierającą i ułatwiającą zarządzanie środowiskiem procesów w firmie w celu zwiększenia dynamiki i poprawy wyników pracy operacyjnej organizacji. Innymi słowy, systemy BPM to środowisko, w którym codzienne procesy operacyjne można zdefiniować, wdrożyć, monitorować i optymalizować.

Platforma automatyzuje i nadzoruje cały cykl procesu. Nie można już bowiem mówić o jego zwykłym zaplanowaniu, spisaniu i przekazaniu do wykorzystania. Narzędzia BPM nakładają wymóg świadomego zarządzania cyklem życia procesu. Rozdzielone zostają fazy modelowania, gdzie użytkownicy biznesowi tzw. właściciele procesu projektują jego przebieg, od faz wdrożenia, gdzie działy IT przedsiębiorstwa lub zewnętrznymi dostawcy definiują proces na poziomie systemów IT oraz integrują go z nimi.

Bardzo istotnym elementem jest mierzenie parametrów wykonania procesu, co w wielu przypadkach systemy klasy BPM realizują automatycznie, pozwalając następnie na wgląd w poszczególne parametry i drobiazgową ich weryfikację. Dowiemy się więc, które kroki zabierają najwięcej czasu, co powoduje opóźnienia w dostawach, czy z jakiego powodu zmniejszyła się sprzedaż w ostatnim kwartale.

Systemy BPM wymuszają spojrzenie na proces od strony niekończącego się

cyklu monitorowania i optymalizacji. Dzięki temu proces nie jest statyczny, ale zmienia się razem z organizacją i otoczeniem. Można więc powiedzieć, że w stale doskonalących się organizacjach cykl modelowania, użycia i optymalizacji nie kończy się nigdy.

Korzyści z zastosowania BPM będą widoczne dopiero po jego uruchomieniu, a błędy popełnione w czasie wdrożenia mogą zniweczyć cały wysiłek. Warto pamiętać, że typowe wdrażanie rozwiązania BPM w organizacji, to proces długotrwały (rzędu kilku do kilkunastu miesięcy), składający się z różnych faz, gdzie dopiero ostatnia pozwala w pełni docenić korzyści z wdrożenia systemu. Należy zdawać sobie sprawę, że w pierwszym okresie, wdrożone jeden lub maksymalnie dwa procesy w projekcie pilotażowym, są raczej trudnością dla organizacji. Dopiero w kolejnych etapach, kiedy liczba procesów pracujących na platformie BPM jest większa, korzyści zaczynają przeważać nad kosztami, by wreszcie po ok. 2 latach osiągnąć stan dojrzały, gdzie organizacja w pełni docenia korzyści z wdrożonego rozwiązania.

## Zalety wdrożeń platform BPM

Jakie więc korzyści daje zastosowanie rozwiązań BPM?

Przede wszystkim jest to redukcja czasu i kosztów. Dzięki ściślejszej komunikacji między uczestnikami procesu, a także dzięki monitorowaniu i optymalizacji procesu, platforma BPM pozwala często skrócić czas trwania procesu nawet o rząd wielkości, co obrazują przykłady dla wdrożeń w instytucjach finansowych w poniższej tabeli.

Bardzo ważnym aspektem jest standaryzacja procesu, który wykonywany jest przez pracowników zawsze w ten sam sposób, niezależnie od tego, czy pracuje z nim nowa osoba, czy długoletni pracownik. Zmora wielu instytucji jest duplikowanie danych i ich wielokrotne wprowadzanie do różnych systemów, co powoduje zarówno stratę czasu na etapie ich zbierania (i często irytację klienta, który musi podawać te same dane kilkakrotnie), jak i trudności z ich zarządzaniem i utrzymaniem spójności. Systemy BPM eliminują tego typu problem, wymuszając poprawne i optymalne

Aktywność	Stara metoda obsługi	Nowa metoda w oparciu o BPM
Przetwarzanie wniosków klientów	3–4 tygodnie	3 dni lub mniej
Obsługa wniosków o wydanie karty kredytowej	15 dni	2 dni (lub mniej) *minuty w nagłych przypadkach
Zmiany związane z obsługą spraw pracowniczych w firmie	1 tydzień	~ 1 h
Uzgodnienia kontraktowe dla nowo podpisywanych umów	4 tygodnie	~ 1 tydzień

zaprojektowanie procesu i propagacji danych, z których on korzysta. Systemy BPM pozwalają na sprawne modelowanie, wdrożenie, a potem utrzymanie nawet bardzo rozbudowanych procesów.

Istnieje istotna różnica pomiędzy klasycznymi systemami informatycznymi i systemami BPM. Jest to o tyle istotne, że wiele klasycznych systemów wspierających prace przedsiębiorstw ma już w środku zaszyte procesy biznesowe. Czy jest to rozwiązanie klasy CRM, czy specjalistyczny system do zarządzania reklamacjami, wymuszają na użytkownikach prace w odpowiedniej sekwencji. Systemy BPM różnią się tym, że procesy w nich zdefiniowane są kreowane w sposób dynamiczny. Zmiany w procesie nie wymagają kolejnej wersji systemu, co więcej – w pewnym zakresie mogą być przeprowadzone przez użytkownika biznesowego bez wsparcia i wiedzy IT. Umożliwia to znacznie szybszą adaptację i poprawę organizacji. Oczywiście nic nie stoi na przeszkodzie, by na platformie BPM uruchamiać kolejne procesy, do obsługi których nie istnieją systemy specjalizowane lub potrzebne są tylko w pewnych wyjątkowych sytuacjach, np. w okresie przejściowym podczas procesu fuzji.

## TOP 6 – najczęściej implementowane procesy na platformach BPM

Poniżej krótka lista procesów najczęściej implementowanych w instytucjach finansowych:

- Proces sprzedaży dla produktów kredytowych.
- Obsługa dokumentów przychodzących na biura podawcze.
- Obsługa reklamacji.
- Procesy windykacyjne.
- Procesy zarządzania ryzykiem.
- Procesy sprzedaży produktów depozytowych dla klienta indywidualnego.

Lista pokazuje, że najchętniej implementowane są procesy wymagające wytężonej komunikacji między ludźmi (zwłaszcza jeśli jedną ze stron jest klient). Wtedy standaryzacja procesu przekłada się na wysoką jakość obsługi. Procesy kluczowe z wieloma poziomami akceptacji, gdzie udział bierze oprócz klienta kilka jednostek wewnętrznych, stanowią kolejną grupę, dla której korzyści z zastosowania platformy BPM będą bardzo widoczne.

Warto zwrócić uwagę na możliwość wydzielenia części (lub całości) procesów budowanych na podstawie platformy BPM w postaci usług oferowanych instytucjom finansowym w modelu SaaS (*Software as a Service*). Na przykład, wdrażając procesy związane ze sprzedażą produktów lub zarządzaniem ryzykiem, fragmenty podprocesów związanych z pozyskiwaniem i analizą informacji o konkretnym kliencie mogą

Realizując wdrożenia na platformie BPM, warto pamiętać, że etap analizy, projektowania i modelowania może zabrać aż 70 proc. czasu projektu.

zostać uzupełnione o dane pochodzące od wyspecjalizowanych firm gromadzących informacje ze źródeł istniejących poza bankiem. Z punktu widzenia banku jest to jeden krok w ogólnym procesie określania np. ryzyka kredytowego, ale w rzeczywistości może to być odrębny podproces realizowany przez zewnętrznego dostawcę. Dzięki temu będzie można uzyskać bardziej dokładne informacje o kliencie, jego zachowaniu, przyzwyczajeniach, co może znacząco wpłynąć na ocenę ryzyka związanego z oferowaniem mu konkretnego produktu finansowego.

## Praktyczne aspekty wdrożeń BPM – porady i odpowiedzi

Podczas wdrożeń rozwiązań BPM bez względu na to, czy będzie to model SaaS, czy tradycyjny, warto wziąć pod uwagę kilka wniosków wynikających z praktyki wdrożeń BPM w ostatnich latach.

Warto pamiętać, że typowe wdrożenie systemu BPM będzie na początku trwało dłużej niż klasycznego systemu IT, będzie bardziej kosztowne (do momentu uruchomienia) i będzie wymagało zmiany podejścia. Krótkoterminowo może nie pokazać natychmiastowych przewag nad wdrożeniem tradycyjnym. Jednak korzyści płynące dla organizacji w średniej i długiej perspektywie są bardzo znaczące, a kiedy liczba procesów

na platformie będzie większa (rzędu kilkunastu), wdrożenia kolejnych nawet w krótkiej perspektywie będą bardziej opłacalne i możliwe do wprowadzania w czasie nieosiągalnym praktycznie w przypadku rozwiązań klasycznych. Przekłada się to na możliwość szybkiego reagowania instytucji finansowej na zmieniające się wymagania klientów i potrzeby rynku.

Realizując wdrożenia na platformie BPM, warto pamiętać, że etap analizy, projektowania i modelowania może zabrać aż 70 proc. czasu projektu. To dość istotna różnica w stosunku do klasycznych projektów. Komunikacja pomiędzy użytkownikami biznesowymi i wdrażającym zespołem IT musi być starannie opracowana i występować na każdym etapie. Projekty BPM wymagają znacznie większej wymiany informacji w ramach zespołu, a bez odpowiedniej jej organizacji rezultaty wdrożenia mogą dalece odbiegać od oczekiwań.

Wybór procesu pilotażowego do wdrożenia jest równie istotny. Nie każdy proces się do tego nadaje. Powinien on być ważny dla organizacji, ale nie krytyczny. Duży, ale nie największy. Tak, by dało się dostrzec korzyści z wdrożenia, ale w przypadku problemów i opóźnień nie narazić firmy na kłopoty.

Warto od samego początku odpowiednio zaplanować strukturę procesu, tak by umożliwić w przyszłości wykorzystanie jego fragmentów i w prosty oraz spójny sposób integrować go z systemami trzecimi. Nad całością modelowania, dzielenia procesu na kroki i projektowania styku z szyną usługową w architekturze SOA (*Service Oriented Architecture*), zdecydowanie powinna czuwać odpowiednia osoba. Jej zadaniem będzie zachowanie spójności procesów, polityki integracji, tak by w przyszłości łatwe było łączenie ich pomiędzy sobą.

No i najważniejsze, nie jest istotne, czy proces zastępuje dotychczas używany notatnik, faks, pliki dokumentów wymieniane e-mailami, czy może inny system zarządzania pracą departamentu. Frustracja użytkowników spowodowana zmianą wystąpi w każdej sytuacji; obowiązkowo trzeba się na nią przygotować, organizując szkolenia, okresy przejściowe, grupy pilotażowe i wziąć pod uwagę codzienne dobre praktyki ludzi, którzy później będą korzystalni z aplikacji i procesów osadzonych na platformie BPM. ▀

**Radosław Stachowiak**  
Consulting Director w Software Mind SA.