

שיפור תהליך עסקי

תמצית מנהלים

הלחץ על ארגונים אינו רק על-מנת שיפעלו אלא גם כדי שישגשגו בסביבה ההופכת להיות יותר ויותר תחרותית. שיפור עמדת התחרותיות כרוך בשיפור איכות מוצרים ושירותים אותם מספקים ללקוחות, עיצוב וייצור סחורות ושירותים אלו במהירות גדולה יותר, תוך כדי הפחתת עלויות והגדלת הכנסות. על מנת להשיג יעדים תחרותיים אלה, הארגון חייב להתבונן פנימה כדי לייעל את פעולותיו. ייעול ושיפור הפעולות העסקיות דורש מודל עסקי. מודל זה צריך לייצג את הרכב העסקים ולשקף את הגורמים התחרותיים של עמידה בזמנים, עלות ואיכות. מרכיבי המודל חייבים להיות קלים להתאמה ולניתוח על מנת לבחון השפעת שינויים. עיצוב מודל מאפשר לארגון להתנסות בשינוי, לחזות את השפעתו לפני יישומו. לפי סקר של גרטנר, מנהלי IT דרגו "שיפור תהליכים עסקיים" כמגמה בעלת ההשפעה המשמעותית ביותר על החברות שלהם בשנים 2005 ו 2006.

בעבר, מודלים עסקיים היוו ייצוג היררכי של המבנה הארגוני, אשר היה בעל זיקה נמוכה ביותר לגורמי עמידה בזמנים, עלות ואיכות. שיפור אמיתי של תהליך מונחה על-ידי ייעול התהליכים שהעסק מבצע. **תהליך עסקי** מייצג את האופן בו עבודה מתבצעת בארגון. במקום להתבונן בארגון באופן אנכי (באמצעות היררכיה), ההיבט העסקי הנכון נעשה אופקית, תוך ניתוח התהליכים העסקיים אשר זורמים וחוצים לרוחב גבולות ארגוניים. מטבעו, תהליך עסקי מתחיל על-ידי ארוע (Event), מנצל משאבים, משתמש במצרכים, מבצע פעילויות, ומייצר סחורות או שירותים בעלי ערך מוסף. הארועים ותזמון הפעילות בתהליך עסקי מאפשרים ניתוח של בעיות עמידה בזמנים. המשאבים המנוצלים והתשומות הנצרכות מאפשרים ניתוח של העלויות הקשורות. הפעילויות המתבצעות מובילות לניתוח איכות התהליך. המוצרים, הסחורות והשירותים המתקבלים לבסוף, מובילים לניתוח איכות מוצר.

גישה מבוססת-מודל לשיפור עסקי, באמצעות כלי לעיצוב וניתוח מודלים - Provision כוללת:

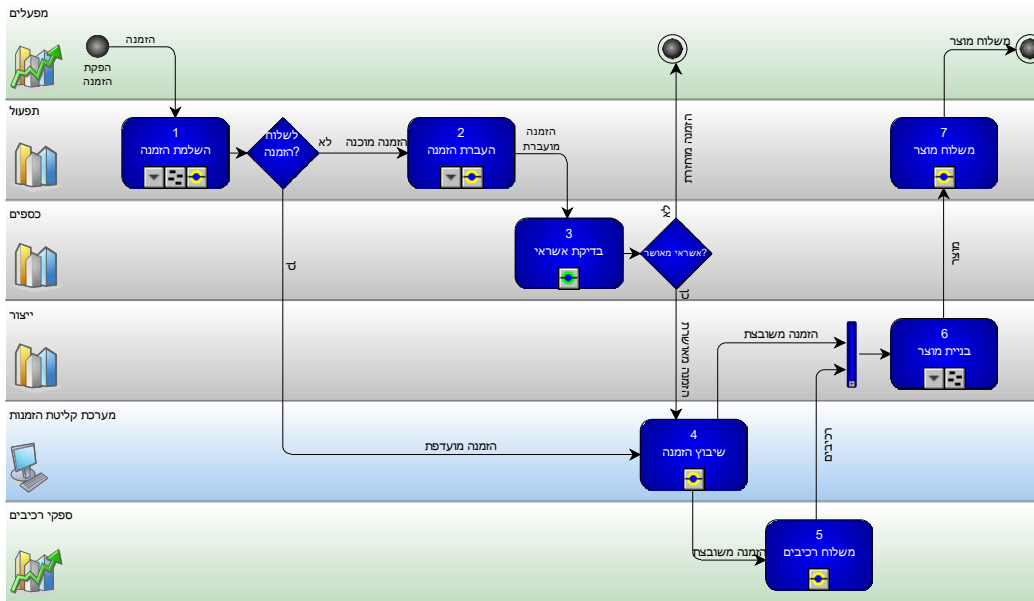
- עיצוב תהליך – מודלים של תהליך ממחישים חזותית בצורה הטובה ביותר את התהליכים העסקיים בארגון. הם מספקים תמונה על האופן בו עבודה מתבצעת ומיהו האחראי עליהם.

- תזמון תהליך – במודל נכלול היבטים הקשורים למשך פעילויות בתהליך על מנת לזהות צוארי בקבוק ולהפחית משך כולל של תהליך עסקי.
- תמחור מבוסס-פעילות (ABC) - תמונה אמיתית יותר על העלויות שהארגון מיצר מתקבלת באמצעות זקיפת הוצאות לפעילויות המנצלות משאבים וצרכות מוצרים. ABC מאפשר גישה עדכנית ביותר לניתוח הנקודות בתהליך העסקי בהן נוצרות בפועל עלויות.
- תסריטי תהליך (Scenarios) – תהליכים עסקיים מטבעם אינם מתבצעים באותו אופן בכל פעם. לכן יש צורך בזיהוי הדרכים שונות בהן תהליכים מתבצעים לצורך השוואת חלופות.
- הדמיה (Simulation) – לאחר שהתהליך עוצב, ניתן "להריץ" תרחישים שונים של אותו תהליך. מבט דינמי כזה על תהליך, מספק נתונים מהמודל הנאמנים למציאות.
- ניתוח תהליך – תוצאות ההדמיה נבחנות על מנת לזהות הזדמנויות לשיפור הייצור, להפחתת זמן תגובה, להורדת עלויות, וכו'. מאחר והניתוח מבוסס על מודל, ניתן לשנות פרמטרים ולהריץ שוב את התהליך.

עיצוב תהליך עסקי

תהליך עסקי הוא סדרת פעילויות מוגדרות לייצור מוצר, שירות או תוצר עסקי עיקרי. תהליכים עסקיים נבחנו מההיבט העסקי כפי שרואה אותו הלקוח, מאחר ורבים מהם מתחילים ו/או מסתיימים ביחסי גומלין עם הלקוח. התהליכים העסקיים יזומים על-ידי דרישת לקוח לסחורה או שרותים אשר החברה יכולה לספק. כתגובה לארוע היוזם, מתבצעת עבודה בסדרת צעדים החוצה מספר גבולות ארגוניים בתוך החברה. המצב האידאלי הוא בו כל אחת מהפעילויות המשתתפות מוסיפה ערך למה שיוצר על-ידי הפעילויות שקדמו לה, ותורמת ישירות לתוצר (Deliverable) הסופי של התהליך. הפעילויות בעלות הערך המוסף, הן אותן המשימות אשר עבורן הלקוח מוכן לשלם.

על מנת לייעל תהליך עסקי, צריך להציגו במודל שישקף את היבטי המי, מה, מתי, איך, כמה, ובאיזה משך, של התהליך. עיצוב תהליכים עסקיים באמצעות מודל תזרים עבודה (Workflow) מאפשר להציג פרטים אלו. מודלי תזרים עבודה מכילים מספר רכיבים שונים המשקפים את ההיבטים השונים של התהליך. הרכיבים העיקריים מוצגים בדוגמא הבאה:



הרכיבים הבולטים ביותר הם הרצועות הרחוביות הנמתחות לאורך המודל. אלו הם מסלולי תזרים עבודה (הנקראים לפעמים מסלולי שחיה בגלל המראה שלהם), המייצגים יחידות ארגוניות, תפקידים, או מערכות האחראיות על חלק מהתהליך. מסלולי תזרים עבודה יכולים לייצג גם לקוחות, ספקים או יחידות ארגוניות פנימיות. במודלים יותר מפורטים של תזרים עבודה, המסלולים יכולים לייצג תפקידים מסוימים או מערכות. התיבות במודל תזרים עבודה הן הפעילויות שמתבצעות על מנת לממש את התהליך. הן ממוקמות במסלול תזרים עבודה של זה שאחראי על הפעילות. מידע מפורט על העלות והמשך של פעילויות מוזן לתוך התיבות לניתוח בשלב מאוחר יותר. הפעילויות מקושרות יחד זו לזו באמצעות מערכת חיצים הנקראים תזרימי-עבודה (Workflows).

תזרימי-עבודה מציגים את הרצף בו מתבצעות הפעילויות ואת מעבר העבודה מפעילות אחת לבאה אחריה.

כל תזרים עבודה יכול לציין ארוע ו/או תוצר הקשור למהלך העבודה. ארוע הוא אות או מצב אשר מעורר את הפעילות. תוצר הוא מוצר המתקבל מעבודה, מיוצר על-ידי פעילות, ומועבר לזו שאחריה. אפשר לממש שיפורים רבים בתהליך על-ידי בחינת תזרימי עבודה החוצים גבולות ארגוניים. בדרך כלל, הפעילויות עצמן מנוהלות טוב, אך התהליך לוקה בחוסר יעילות עם התקדמות העבודה בין היחידות הארגוניות. לעיתים התוצאות (תוצרים) מפעילות אחת אינן במצב המאפשר שימוש על-ידי הפעילות העוקבת, או שלא נעשה כלל שימוש בתוצאות. ניתן לזהות "נתקים" בולטים בתהליך ולתקנם באמצעות שימוש במודל תזרים עבודה בלבד, מבלי להעזר בהדמיה או בניתוחי עלות ותזמון.

- מודל תזרים עבודה יכול להכיל גם רכיבים נוספים. לדוגמא, מחסן (Store) הממוקם במודל מייצג מנגנון הקולט ומנהל תור תוצרים. צמתים (Junctions) יתווספו למודל על מנת להמחיש היכן מספר תזרימי עבודה מתלכדים או מתפצלים.
- תרשים תזרים עבודה הוא ייצוג אינטואיטיבי של תהליך עסקי לאילו אשר מתמצאים במינוחים ונושאים עסקיים.
- נהוג לפתח מודלים של תזרים עבודה יחד עם מומחים עסקיים במסגרת סדנא. המודלים משמשים ככלי תקשורת בין מומחים עסקיים, כאמצעי לוודא הבנה נאותה, וכתיעוד לצורך העברת התוצאות הלאה.
- מודלי תזרים עבודה יכולים לשמש כאמצעי עזר בפרוייקטים עם יעדים הכוללים:
- עיצוב מחדש של תהליכים עסקיים לשיפור איכות, הפחתת עלויות, הגדלת הענות לקוח וכו'.
 - הגדרה פורמלית או הסכמה לגבי תהליכים עסקיים המבוצעים באופן לא אחיד לרוחב הארגון.
 - בנייה מחדש של יחידה ארגונית לצורך ביצוע יעיל של פעילות עסקית.
 - הגדרה מחדש של תפקידים להשגת תחומי אחריות רחבים יותר או לזיהוי צרכי הדרכה.
 - פיתוח מחדש של מערכות יישומים לתמיכה מלאה בתהליכים עסקיים ומבנים ארגוניים שעוצבו מחדש.

עיצוב הארגון באמצעות מודלים

ארכיטקטורת תהליך עסקי משמשת להצגת המודל העסקי והאסטרטגיה של הארגון, מטרתו ומדדי הביצוע. היא גם מיועדת להצגת שרשראות הערך* ותהליכים בקנה מידה רחב המשמשים את הארגון, וממחישה כיצד תהליכים תומכים באסטרטגיה הארגונית ומפיקים מדדי ביצוע.

פיתוח ארכיטקטורת תהליך עסקי אורך בדרך כלל מספר שנים. מטרתו – ליצור כלים הדרושים להנהלה הבכירה או ל"מרכז מצוינות התהליכים העסקיים" אשר יאפשרו ניטור ביצועי תהליך וביצועי מנהל תהליך, ויזהו הזדמנויות לשינויים ושיפורים בתהליך עסקי. ארכיטקטורת תהליך עסקי צריכה לכלל הפחות לכלול ארכיטקטורה של כלל הארגון – מה שנוהגים לכנות כמודל ארגוני או מודל עסקי. עליה לכלול תאור של שרשראות הערך שהארגון תומך בהן, ולתאר כיצד כל אחת מהשרשראות תומכת במטרות האסטרטגיות של הארגון ועוזרת ליישם את האסטרטגיה, וכיצד ימדדו כשלו או הצלחה של שרשרת הערך. כמו כן עליה להגדיר את ניהול שרשרת הערך. נהוג גם לכלול רמה 1 ורמה 2 של תהליכים המרכיבים את שרשרת הערך.

רוב החברות נמצאות בתהליך של בניית ארכיטקטורת תהליך עסקי. רק למספר קטן של חברות מובילות יש ארכיטקטורה שלמה וברורה של תהליכים עסקיים.

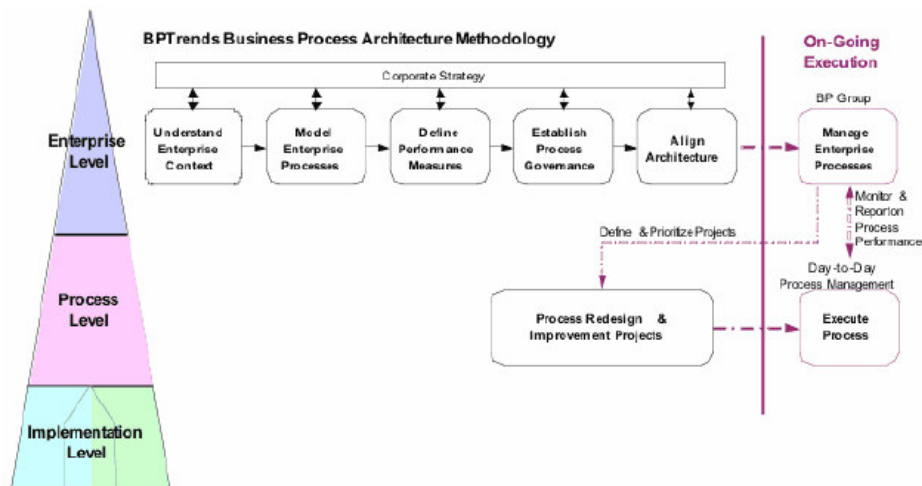


Figure 2. The BPTrends Business Process Architecture Methodology

* שרשרת ערך (Value Chain) - תהליך עסקי רחב-הקף, המתחיל מדרישה של לקוח ומסתיים באספקת מוצר או שירות. שרשרת הערך כוללת את כל מה שתורם להפקת התוצר הסופי. חישוב סך העלויות של כל הפעילויות בשרשרת והפחתתן ממחיר המכירה מאפשר לחברה לקבוע את הרווח השולי של שרשרת הערך.