

ZARZĄDZANIE ZINTEGROWANE

a informatyzacja procesów logistycznych

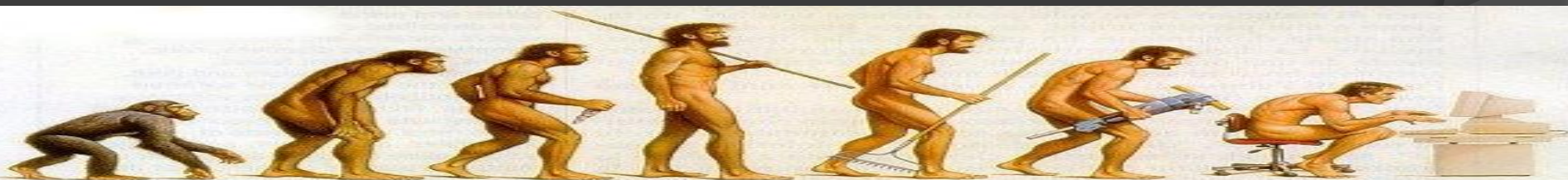


Motto:



*Aby zmiany mogły zakończyć się sukcesem,
dział IT musi zrozumieć biznes,
skoro biznes nie chce zrozumieć IT.*

Paweł Moszumański, CIO, EGIS Polska

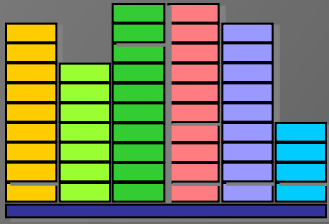


Agenda

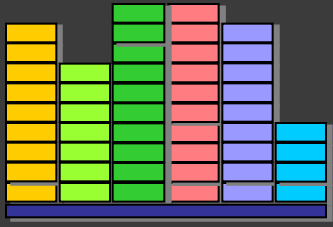


Idea zarządzania zintegrowanym przedsiębiorstwem logistycznym

- teoria systemów - L. von Bertalanffy
- koncepcja kosztów łącznych
- metoda łańcucha wartości M. E. Portera
- refleksja strategiczna (Kaplan-Norton)
- perspektywa procesowa / ISO / ARIS
- Informatyzacja zarządzania – systemy ERP



1. Idea zarządzania zintegrowanego przedsiębiorstwem - w poszukiwaniu źródeł



Definicje...



ZARZĄDZANIE?

- ✓ Zapewnienie postulatu sprawnościowego – działaj **efektywnie** i **skutecznie**.
- ✓ Koordynowanie działań w **obszarach funkcjonalnych** przedsiębiorstwa.
- ✓ Funkcje **planowania**, **organizowania**, **motywowania** i **kontrolowania**.
- ✓ Proces **rozwiązywania problemów decyzyjnych** w ramach realizacji zdefiniowanych zadań, np. projektu IT.
- ✓ Proces **analizowania**, **diagnozowania** i **doskonalenia** ludzkich działań o wielorakim charakterze.
- ✓ Proces definiowania **strategii**, projektowania i wdrażania **modelu biznesowego**, realizacji działań **operacyjnych** i ich **oceny**.
- ✓ Implementacja **metod i technik zarządzania** (w tym narzędzi IT).



ZARZĄDZANIE?

W **prakseologii**

(nauka o sprawnym działaniu)

określamy zarządzanie jako działanie
umożliwiające człowiekowi gospodarowanie
zgodnie z **zasadą efektywności i skuteczności**.

Zasada racjonalności ekonomicznej!



ZARZĄDZANIE?

M.P. Follet stwierdza, że istotą zarządzania jest to, że:

Menedżerowie osiągają **cele** organizacji
powodując wykonanie **potrzebnych zadań**
przez innych, nie zaś drogą wykonania ich
przez nich samych^[1].





ZARZĄDZANIE?

W szerszym wymiarze możemy przedstawić
zarządzanie jako:

proces osiągania **celów** organizacyjnych
z ludźmi, poprzez ludzi i dla ludzi^[1].



ZARZĄDZANIE?

Zarządzanie jest to **sztuka** wytworzenia towarów i usług z pomocą zasobów ludzkich i materialnych^[1].

Henry M. Boettinger: zarządzanie jest *sztuką*, „porządkowaniem chaosu”.

Według niego, malarstwo czy poezja (albo jakakolwiek inna dziedzina sztuki i literatury) wymaga trzech składników: wizji artysty, znajomości rzemiosła, skutecznego komunikowania się. Pod tymi względami zarządzanie jest sztuką, gdyż wymaga tych samych składników^[2].



[1] M. Archer (1982), op. cit., s. 450.

[2] J. A.F. Stoner, Ch. Wankel (1996), op. cit, s. 39.



ZARZĄDZANIE?

Innym wyznacznikiem istoty zarządzania jest umiejętność tworzenia tzw. **wartości dodanej**.

To co stanowi o istocie pojęcia „zarządzanie biznesem” jest to *działalność tworząca wartość dodaną, zysk. Inaczej, różne przejawy ludzkiej działalności w społeczeństwie wytwarzałyby znacznie mniej niż to co uzyskujemy obecnie*^[1].





ZARZĄDZANIE?

...czy też jako proces umożliwiający
tworzenie się
synergii organizacyjnej.

$$2+2 = 5$$



ZARZĄDZANIE?

Zarządzanie - wędrówkę przez
chaos... *[Kozmiński]*



lub raczej procesem
porządkowania
chaosu... *[Kuc]*



ZARZĄDZANIE?

- Panowaniem nad **różnorodnością** i przekształcaniem potencjalnego **konfliktu** we współpracę [Kozłowski],
- **Dyrygowanie** wielkimi orkiestrami symfonicznymi [Deming],
- **Inspirowaniem** i wzbudzaniem **zaufania** [Waters],
zapewnieniem satysfakcji [Levitt],
- Dostarczeniem **jakości** [Feigenbaum].



ZARZĄDZANIE? - podsumowanie

Zarządzanie organizacją stanowi
proces decyzyjny występujący
zawsze w warunkach **pewności, ryzyka
i niepewności.**





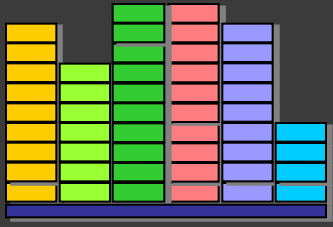
Zarządzanie

=

**procesem podejmowania decyzji
w warunkach pewności, ryzyka i niepewności**

**w celu realizacji założeń strategicznych
przedsiębiorstwa (efektywnie i skutecznie)**

**poprzez funkcje planowania, organizowania,
przewodzenia i kontrolowania.**

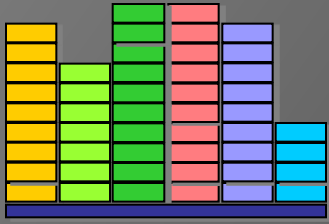


ERP...

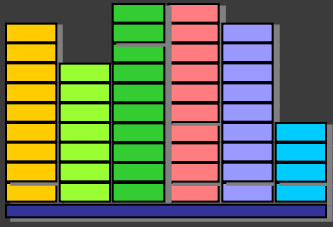


ZARZĄDZANIE ZINTEGROWANE - źródła?

- ✓ Teoria systemów - L. von Bertalanffy
- ✓ Koncepcja kosztów łącznych
- ✓ Metoda łańcucha wartości M. E. Portera
- ✓ Refleksja strategiczna – Zrównoważona karta wyników Kaplana-Nortona
- ✓ Perspektywa procesowa / ISO / ARIS
- ✓ Informatyzacja zarządzania – systemy ERP



Teoria systemów

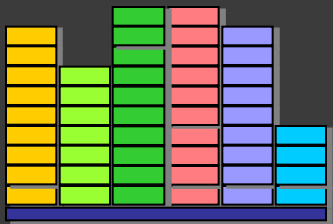


Teoria systemów

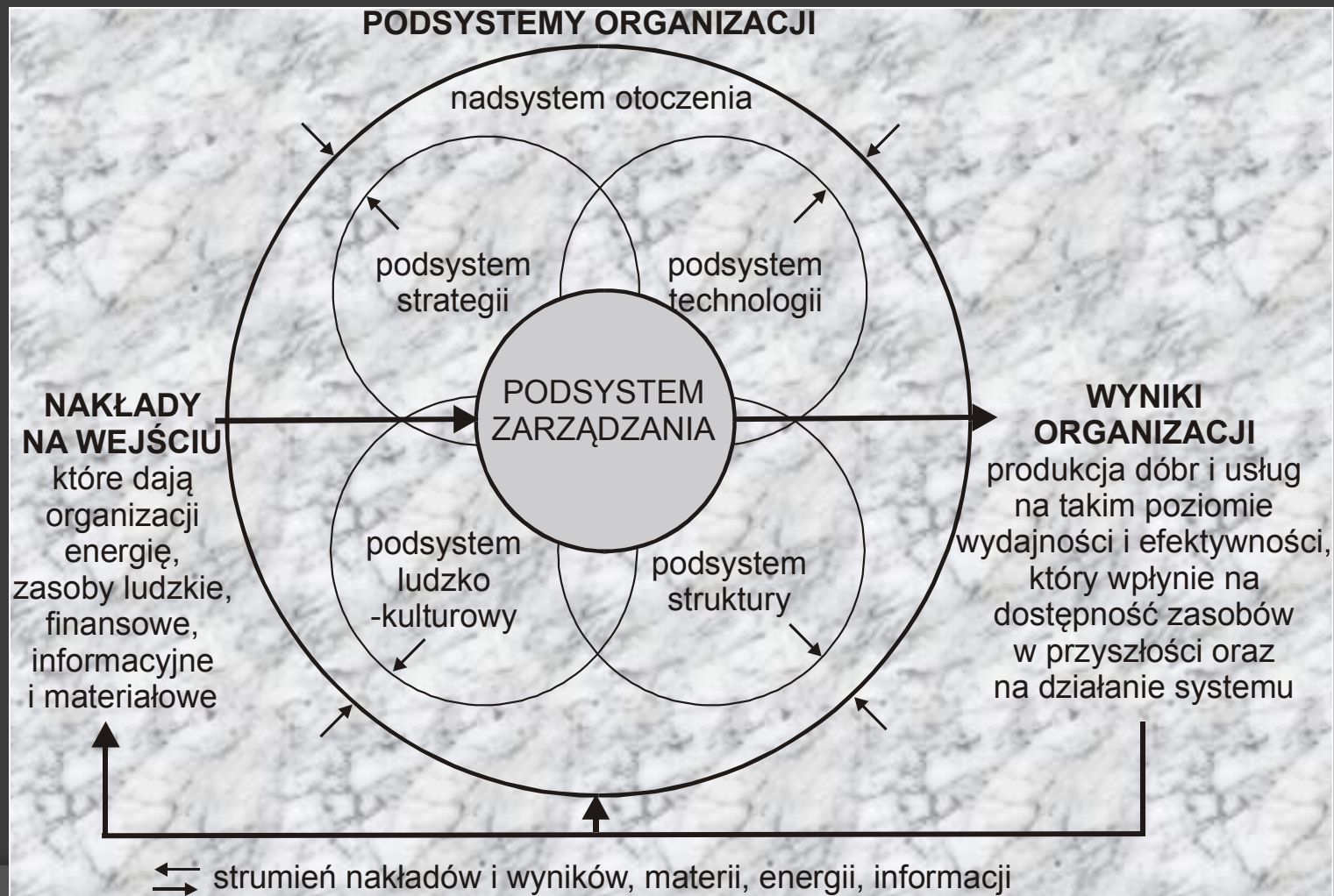


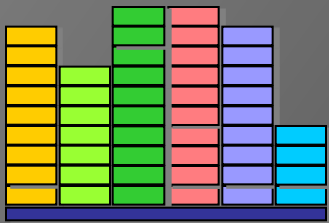
Ogólna charakterystyka:

- ✓ Za twórcę teorii systemów uznaje się L. von Bertalanffy'ego. W 1954 roku Bertalanffy założył Society for General Systems Theory.
- ✓ System (gr. Σύστημα; systema) – rzecz złożona.
- ✓ **Całościowe tłumaczenie** funkcjonowanie organizmów żywych, społeczeństw i urządzeń/systemów sztucznych.
- ✓ Jakikolwiek obiekt fizyczny lub abstrakcyjny, w którym można wyróżnić jakieś wzajemnie powiązane dla obserwatora elementy.
- ✓ **Organizacja systemu to jego struktura w formie sieci relacji między elementami oraz własności tych relacji.**



Teoria systemów

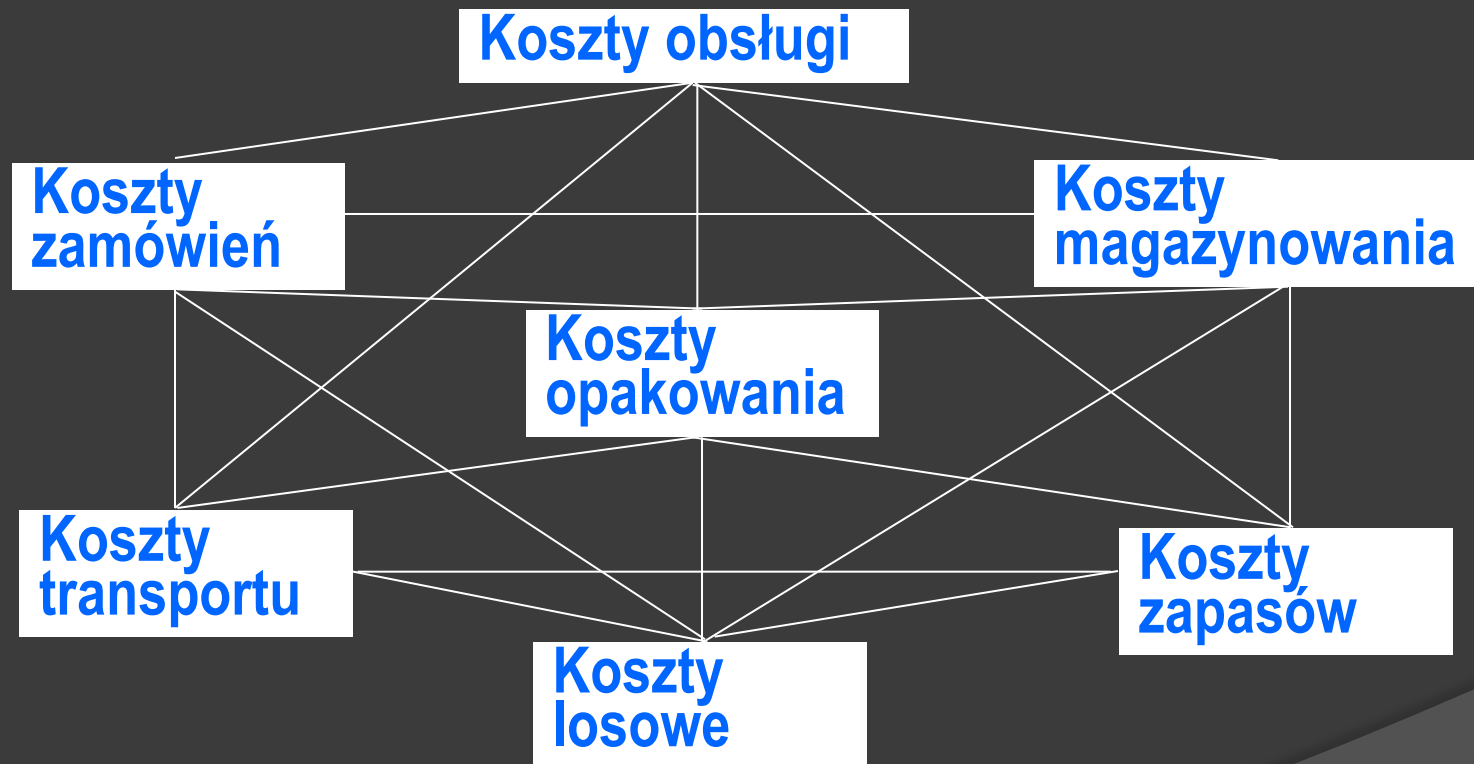




Koncepcja kosztów łącznych

Optimalizacja kosztów logistycznych

- struktura kosztów łącznych



Optymalizacja kosztów logistycznych

- konflikt kosztów



Minimalizacja kosztów w obszarze:

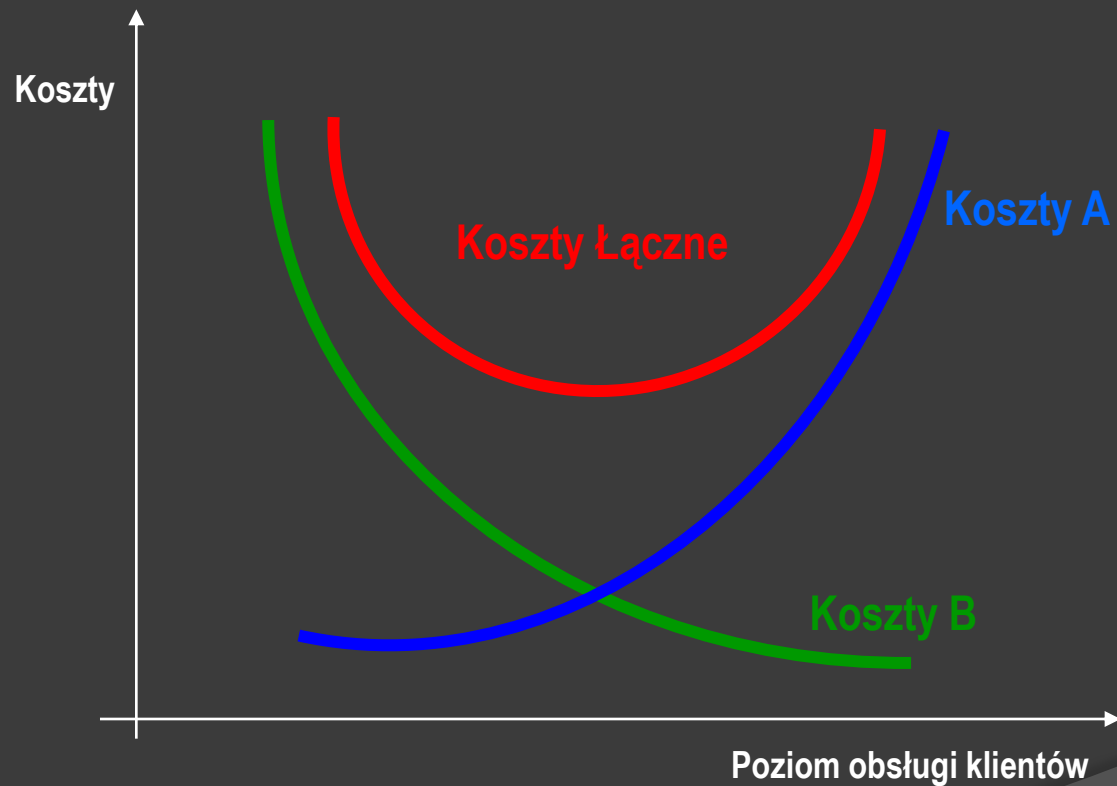


Powoduje wzrost kosztów w:



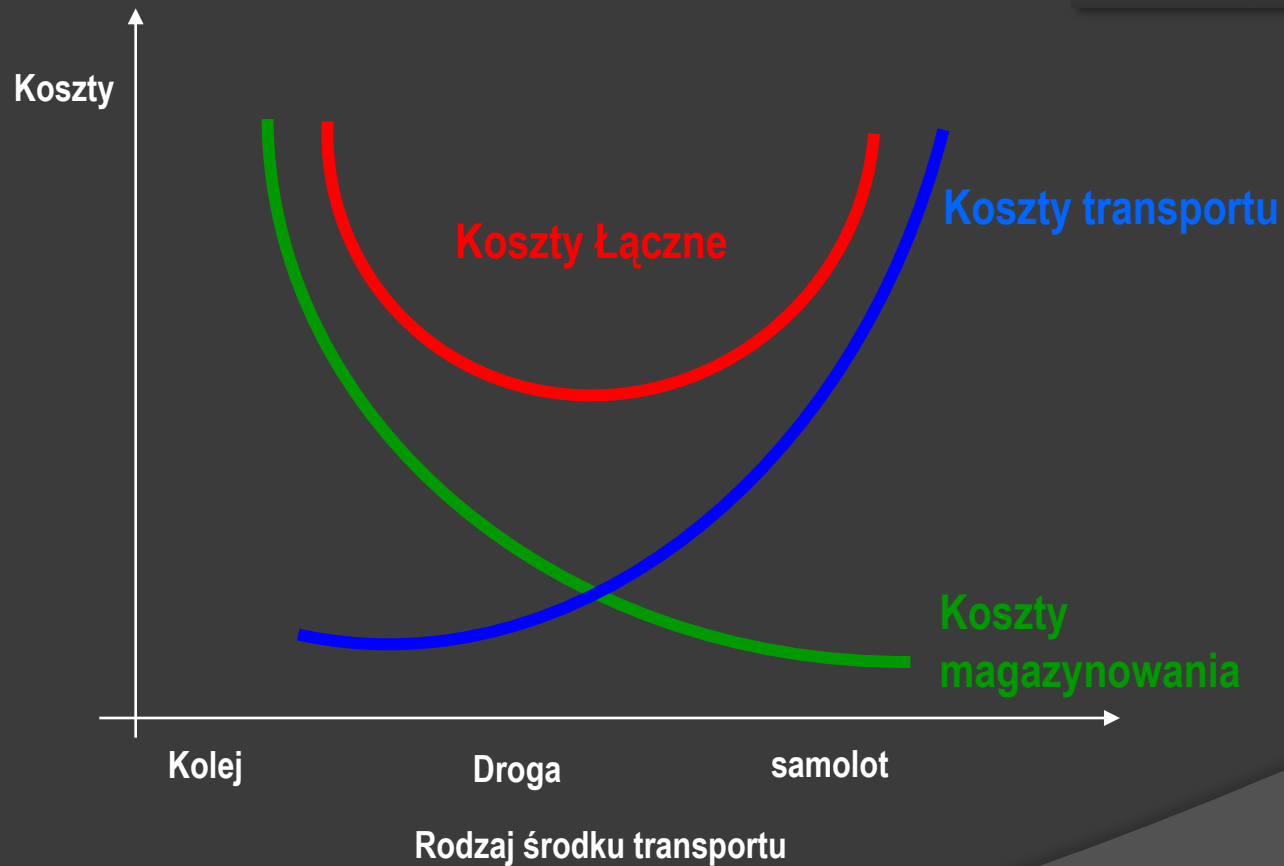
Optymalizacja kosztów logistycznych

- koszty łączne parametrów A i B



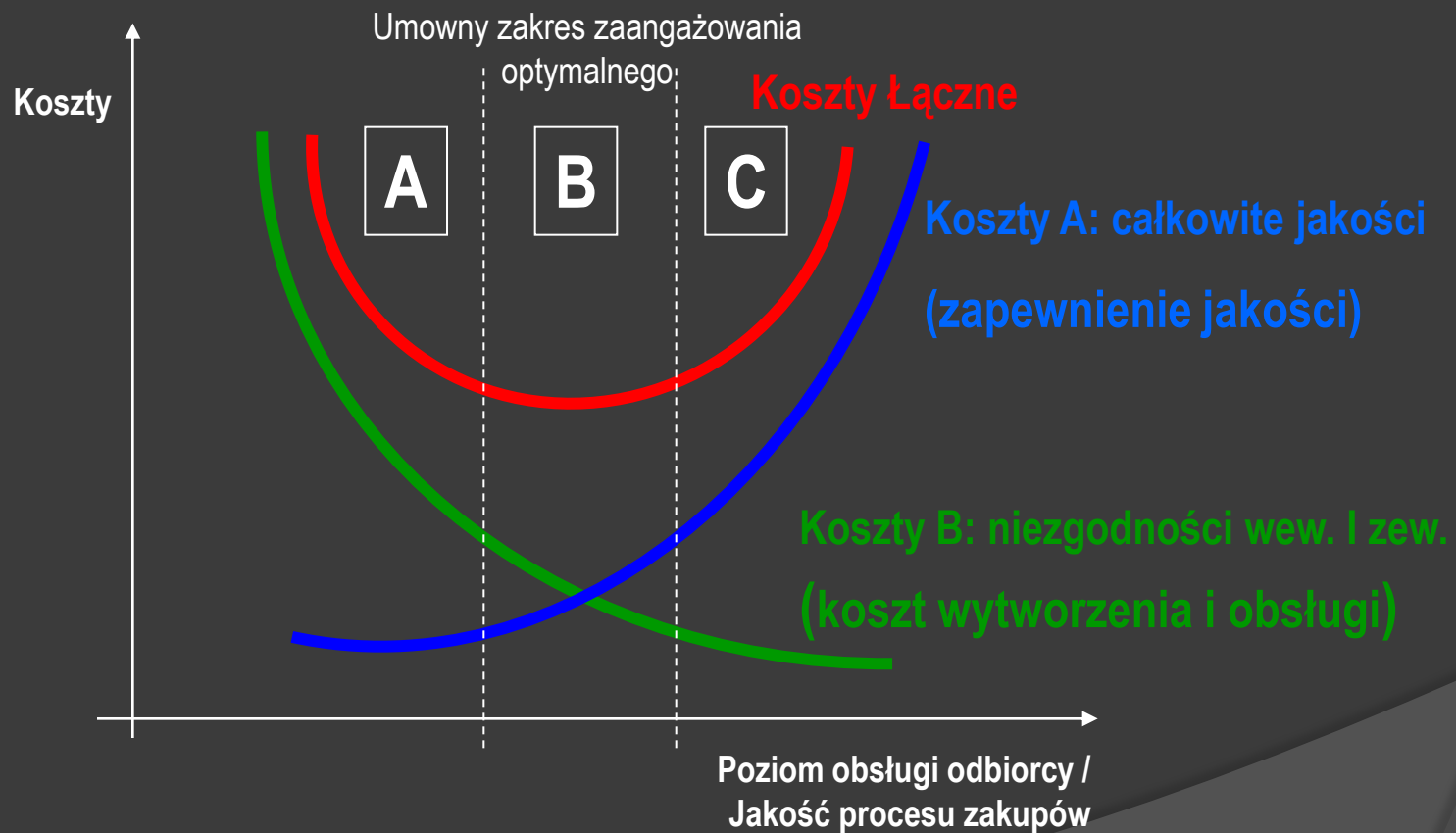
Optymalizacja kosztów logistycznych

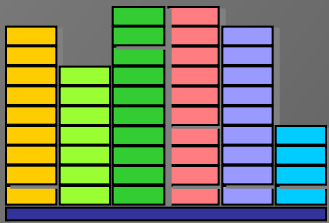
- wybór środków transportu



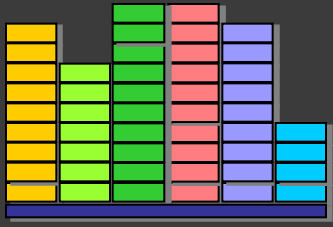
Optymalizacja kosztów logistycznych

- optymalizacja kosztów jakości zaopatrzenia





Łańcuch wartości

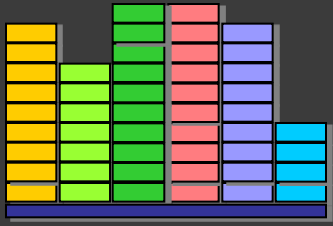


Łańcuch wartości



Metoda łańcucha wartości M. E. Portera

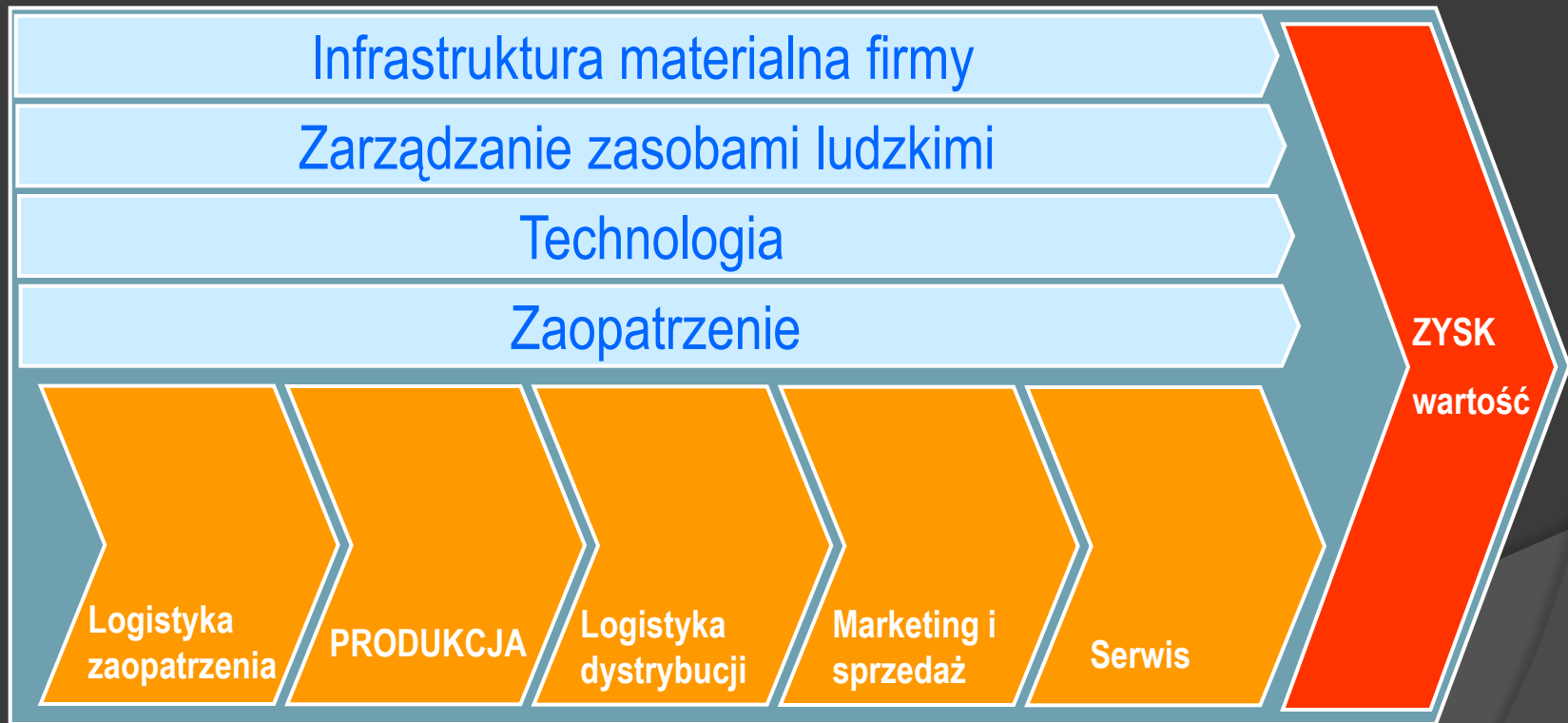
- ✓ Koncepcja opracowana przez M. E. Portera pod koniec lat siedemdziesiątych XX.
- ✓ Koncepcja Portera postuluje konieczność poznania i zrozumienia całego **zbioru relacji** między systemem zasobów organizacji a poziomem osiągania przez nią przewagi konkurencyjnej.
- ✓ **Łańcuch wartości**: analizując poszczególne ogniwa łańcucha dokonujemy dodawanie wartości produktu/ usługi.
- ✓ Wyróżniamy model **wewnętrzny** (funkcje podstawowe i pomocnicze) i **zewnętrzny** (łańcuch powiązań kooperacyjnych organizacji z jej partnerami biznesowymi)



Łańcuch wartości



Łańcuch logistyczny (wartości) Portera



ŁAŃCUCH DOSTAW

Klient

Dokonuje zakupu w supermarkecie. Może również zamówić towary z dostawą do domu przez telefon, pocztą lub za pośrednictwem internetu.

Sprzedawca

Zabiega o nowych klientów prowadząc kampanie reklamowe i poszerzając swoją ofertę. Artykuły przechodzące przez punkt sprzedaży są monitorowane z dokładnością do jednego produktu. System rejestruje informacje o wielkości i rodzaju sprzedaży.

Dystrybutor

Optymalizuje zaopatrzenie obsługiwanych przez siebie punktów sprzedaży. Zbiera i analizuje w systemie informacje o wielkości sprzedaży i bieżącym poziomie zapasu w sklepach. W przypadku wykrycia niedoboru natychmiast dokonuje czynności mających na celu jego uzupełnienie. Obejmują one planowanie terminów i wielkości dostaw, rodzaju asortymentu oraz organizację transportu. W przypadku braku produktu w kanale dystrybucyjnym poszukuje producenta z wolnymi zdolnościami produkcyjnymi.

Producent

Planuje i nadzoruje wykorzystanie zdolności produkcyjnych. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów konfiguruje produkty i zapewnia ich jakość.

Dostawca

Dbą o jakość oraz zapewnia dostępność surowców i półproduktów dla producenta.

WSPOMAGANIE INFORMATYCZNE





Obszar produkcji i zaopatrzenia

**SAP
Logistics
Execution
System**

Planowanie
i harmonogramowanie

Zarządzanie procesem
technologicznym

Wykonanie produkcji

Zarządzanie zasobami
produkcyjnymi

Zarządzanie jakością

Ocena dostawcy

Wybór źródła dostawy

Zarządzanie zamówieniami

**SAP
Advanced
Planner &
Optimizer**

**SAP
Business To
Business**

**SAP
Business
Information
Warehouse**

Obszar procesów pomocniczych

Zarządzanie strategiczne

Rachunkowość zarządcza

Rachunkowość finansowa

Wspomaganie decyzji,
hurtownia danych

Zarządzanie
kadrami

Zarządzanie
zapasami

Dyspozycje
finansowe

Zarządzanie
majątkiem
trwałym

Zarządzanie
nieruchomościami

Planowanie
asortymentu

Baza
asortymentu

Zarządzanie
cenami

Katalogi

Wyszukiwanie
i kontrola dostępności

**SAP
Strategic
Enterprise
Management**

**Management
Cockpit**



Refleksja strategiczna

Strategiczna karta wyników



Związki przyczynowo- skutkowe:

Jeżeli zwiększymy ilość i jakość szkoleń to...

Pracownicy będą posiadali większą wiedzę na temat naszej oferty.

Jeżeli pracownicy będą więcej wiedzieli o produktach to...

Zwiększą oni swoją efektywność sprzedawania.

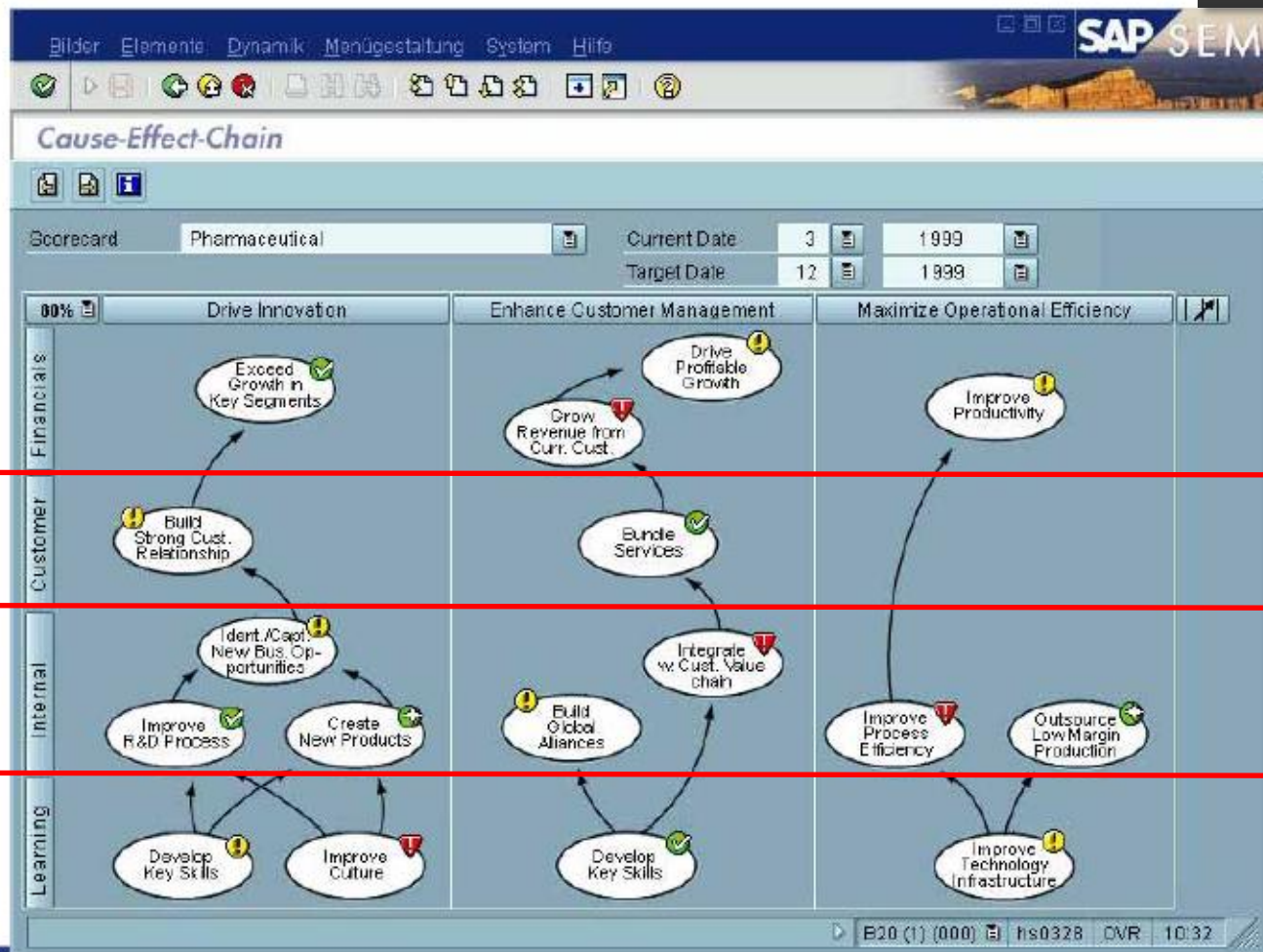
Jeżeli zwiększy się efektywność to...

1) Zwiększy się sprzedaż oraz 2) zmniejszą się koszty operacyjne.

Jeżeli zwiększy się sprzedaż i zmniejszą się koszty to...

Zwiększy się RENTOWNOŚĆ!

Balanced Scorecard Screens: Cause-Effect-Chain mySAP



Balanced Scorecard Screens: Analysis



Bilder Elemente Dynamik Manögestaltung System Hilfe

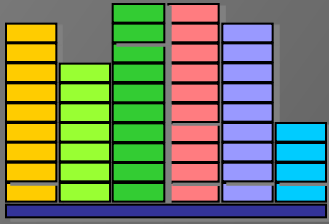
SAP

POI

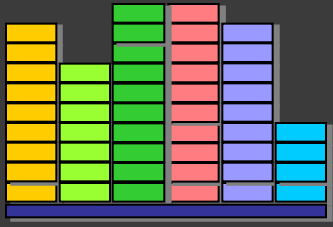
Current Date 6/1999 Target Date 12/1999

Perspective / Objective / Measure	Actual	Plan	Forecast	Target	Owner
FINANCIAL PERSPECTIVE					
✓ Drive Profitable Growth					
✓ Profit (\$)	XX	XX	XX	XX	XX
✓ EVA (\$)	XX	XX	XX	XX	XX
⚠ Exceed Growth in Key Segments					
⚠ Revenue Growth vs. Segment Average	XX	XX	XX	XX	XX
✓ Profit % vs. Segment Average	XX	XX	XX	XX	XX
✗ Grow Revenue from Current Customers					
✗ Revenue from Current Customers	XX	XX	XX	XX	XX
✓ Improve Productivity					
✓ Expenses total	XX	XX	XX	XX	XX
CUSTOMER PERSPECTIVE					
⚠ Build Stronger Customer Relationship					
✓ Bundle Services					
INTERNAL PERSPECTIVE					
⚠ Identify & Capture New Business Opportuni					
✓ Improve R & D Process					
✓ Create New Products					
✗ Integrate with Customer Value Chain					
LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE					
✓ Develop Key Skills					
✗ Improve Culture					
⚠ Improve Technology Infrastructure					

B20 (1) (000) hs0328 DVR 10:32



Perspektywa procesowa vs funkcjonalna

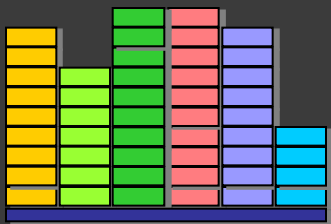


Funkcjonalność



ZARZĄDZANIE – perspektywa funkcjonalna

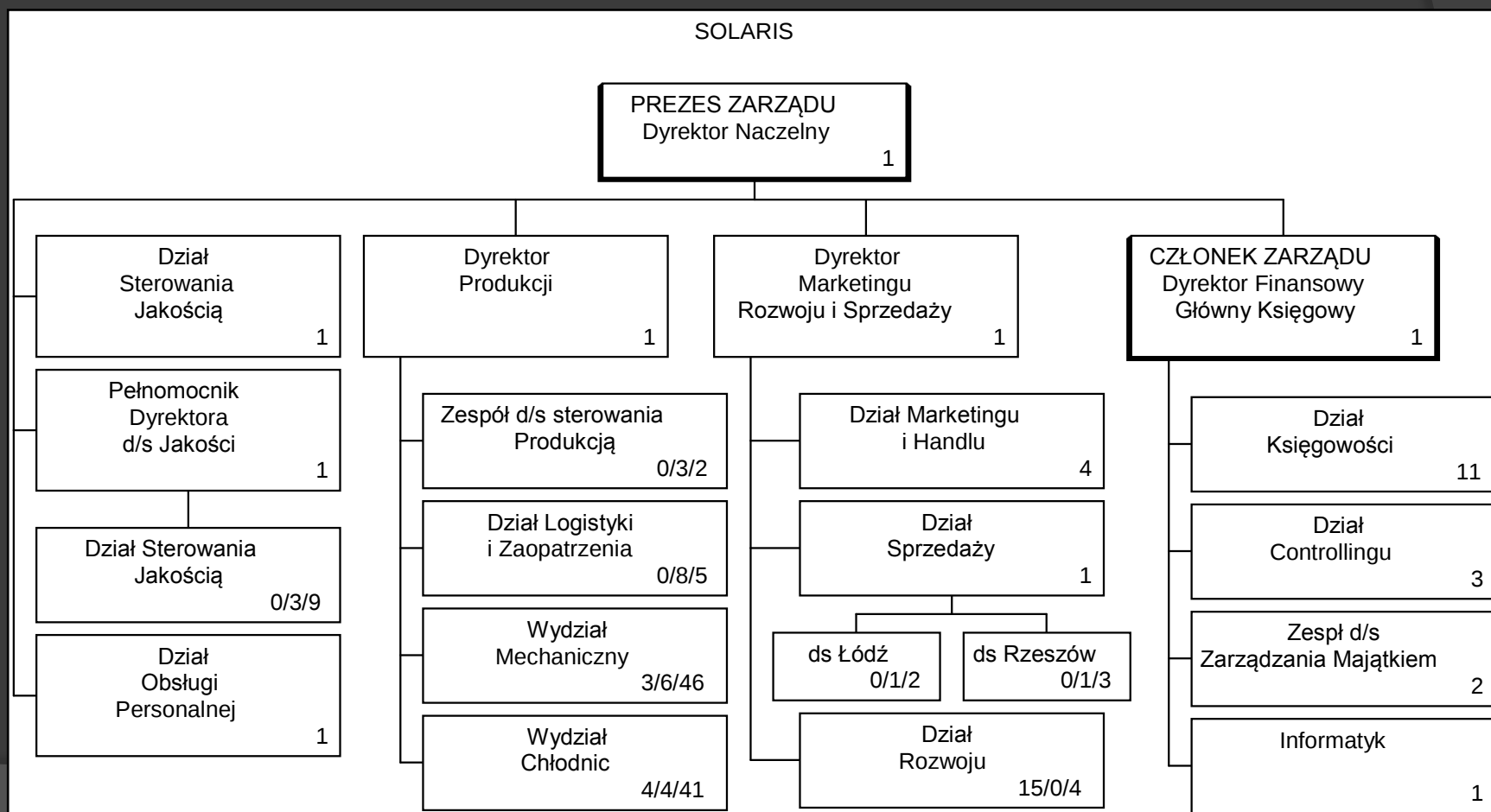
- ✓ Historycznie, uporządkowanie struktury organizacyjnej przebiegało według klucza funkcjonalnego, tj. podział na pion (obszar) produkcji, zaopatrzenia, zbytu, logistyki, administracji, kadr itd.
- ✓ Każdy obszar realizuje specyficzne (funkcjonalne) cele w oparciu o posiadane zasoby, niezależnie od innych obszarów funkcjonalnych.
- ✓ Kluczowa wada: brak integracji interfunkcjonalnej.

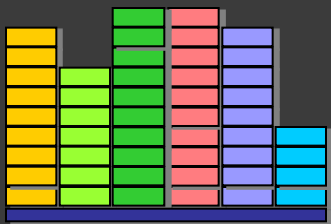


Funkcjonalność



Schemat funkcjonalnej struktury organizacyjnej

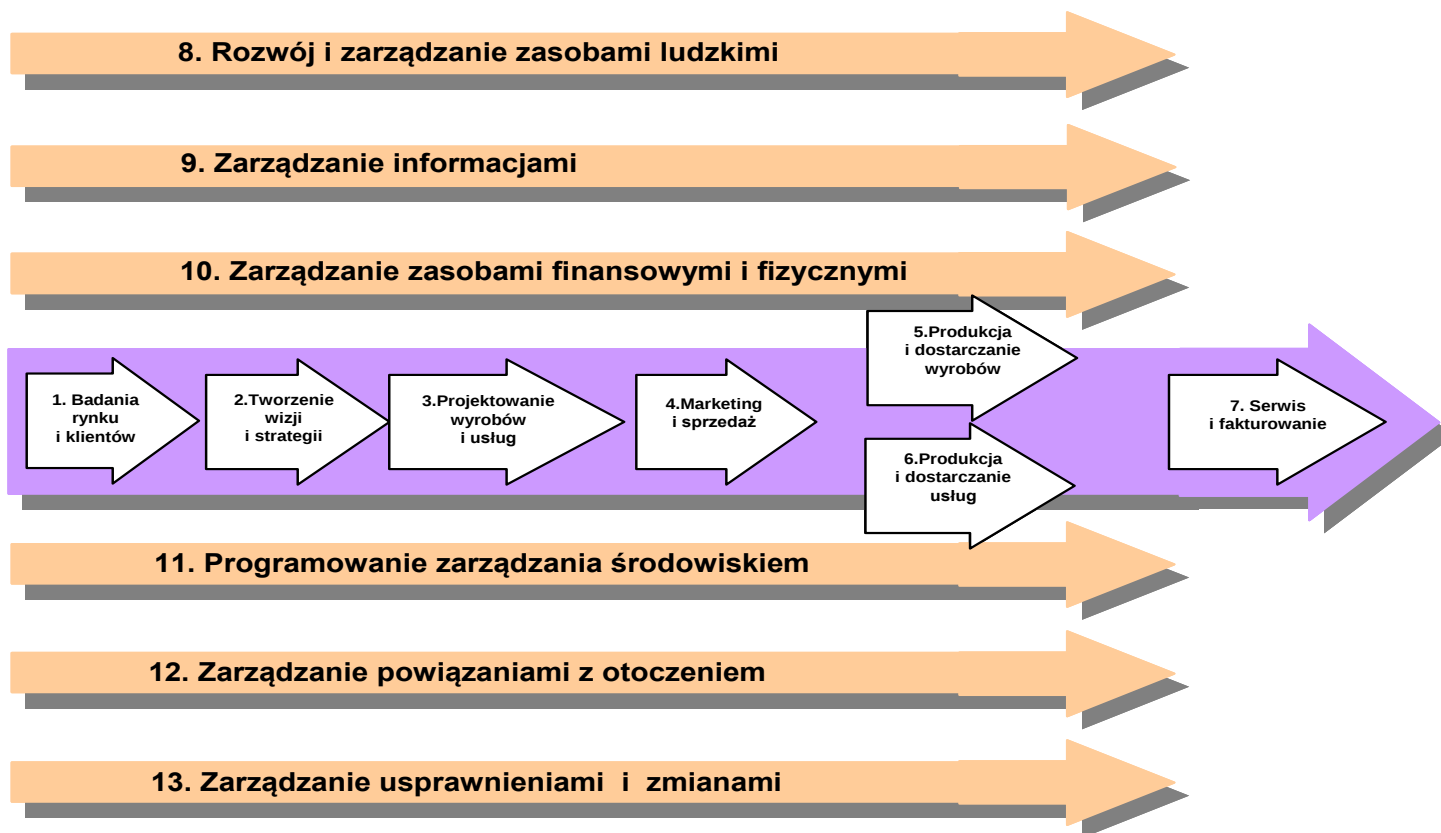


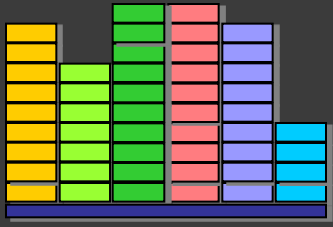


Procesowość



Uniwersalna architektura procesów

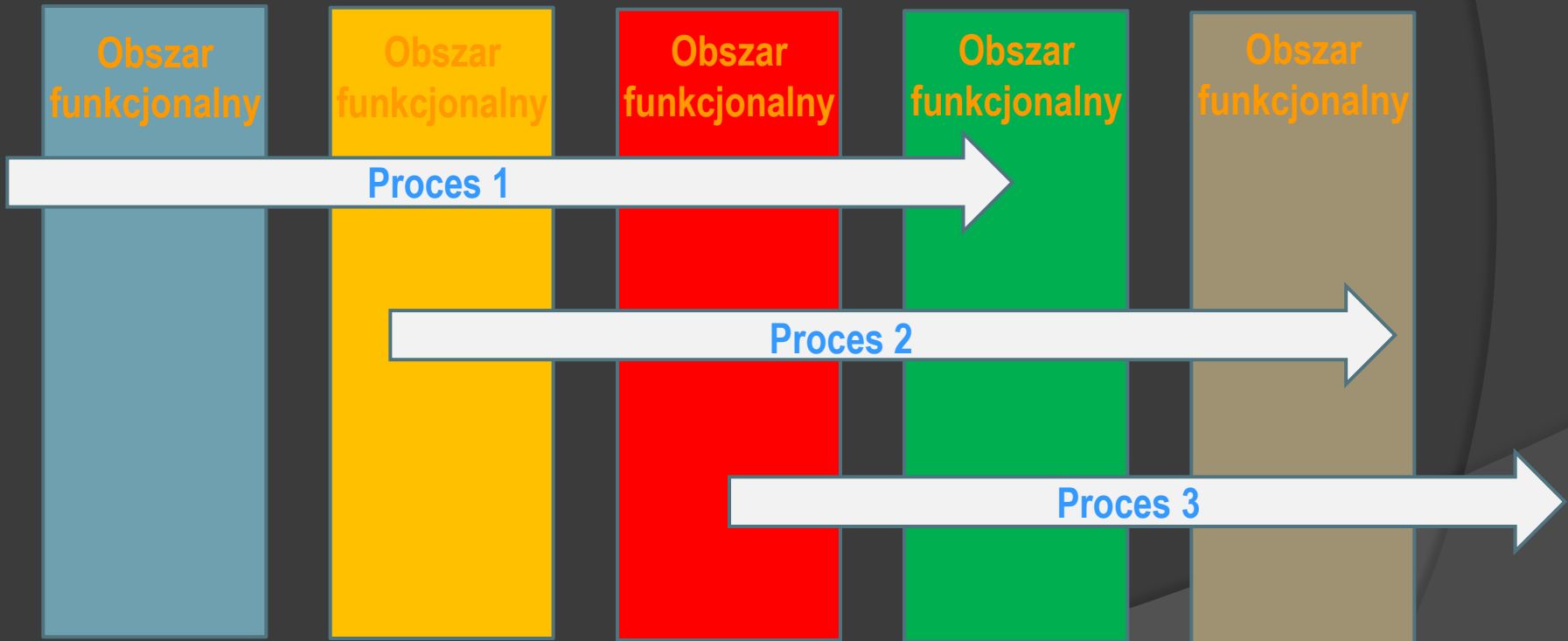


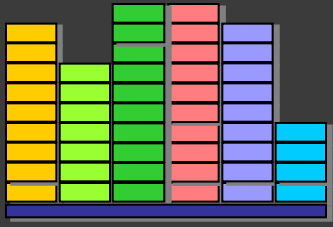


Procesy



Zintegrowany proces zarządzania (ZPZ)





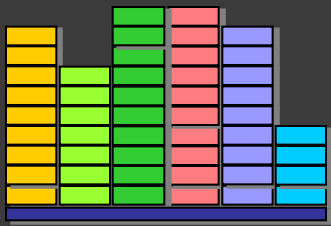
Integracja



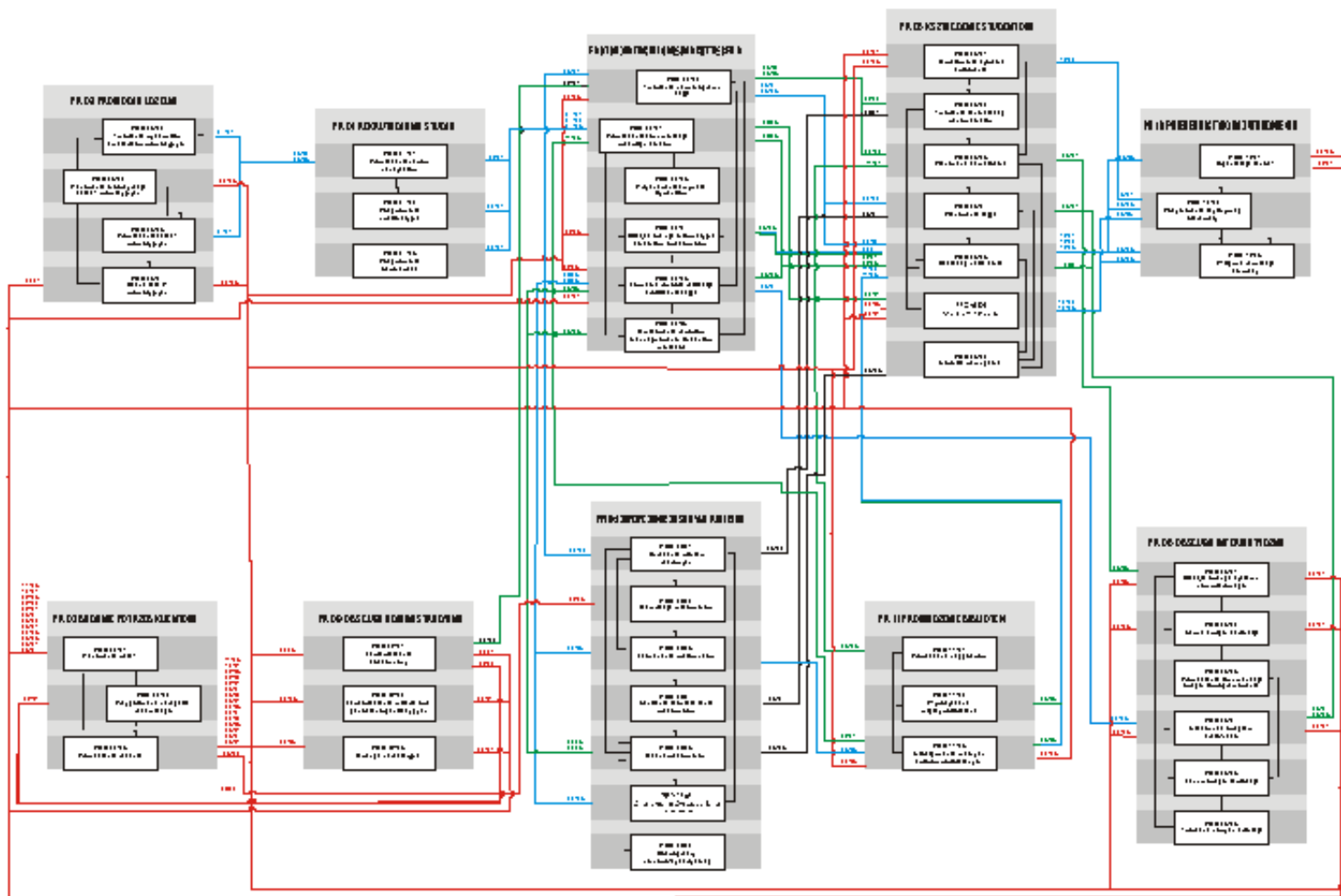
Zintegrowany proces zarządzania (ZPZ)

- ✓ Zintegrowany proces (system) zarządzania (ZPZ) traktuje przedsiębiorstwo jako **CAŁOŚĆ**, a nie jako zbiór różnych funkcji (wydziałów, działów)
- ✓ ZPZ stanowi nowy sposób „organizowania” jego przyszłości przy użyciu pojęcia **systemu** oraz społecznych właściwości i relacji^[1].

[1] J. Penc, *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1995, s. 187-188.



Procesy



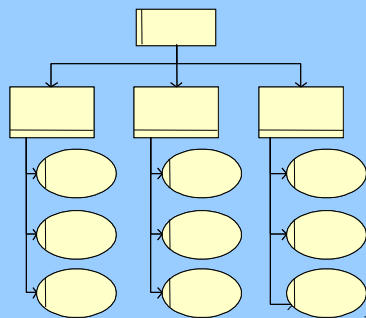
Model organizacji funkcjonalnej vs procesowej



Orientacja funkcjonalna

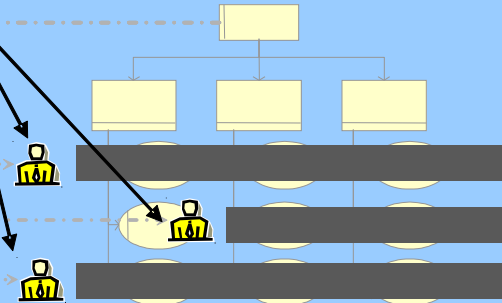
§ Organizacja funkcjonalna

Kierownicy funkcjonalni



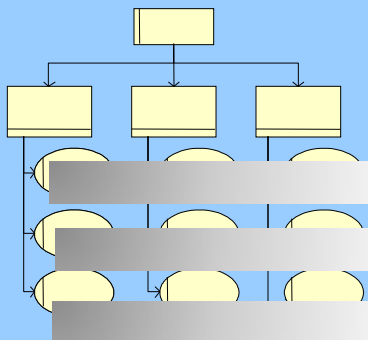
Organizacja procesowa z utrzymanym podziałem funkcjonalnym

Właściciele procesów



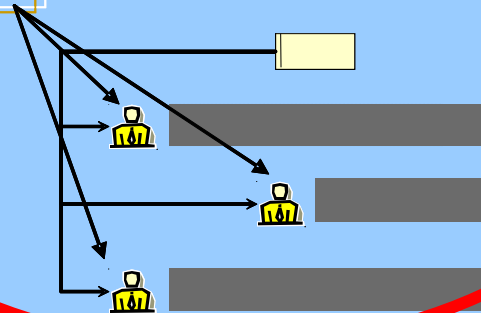
§ Organizacja funkcjonalna z zidentyfikowanymi procesami

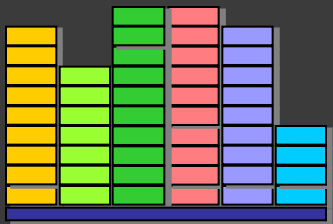
Kierownicy funkcjonalni



§ Organizacja procesowa

Właściciele procesów

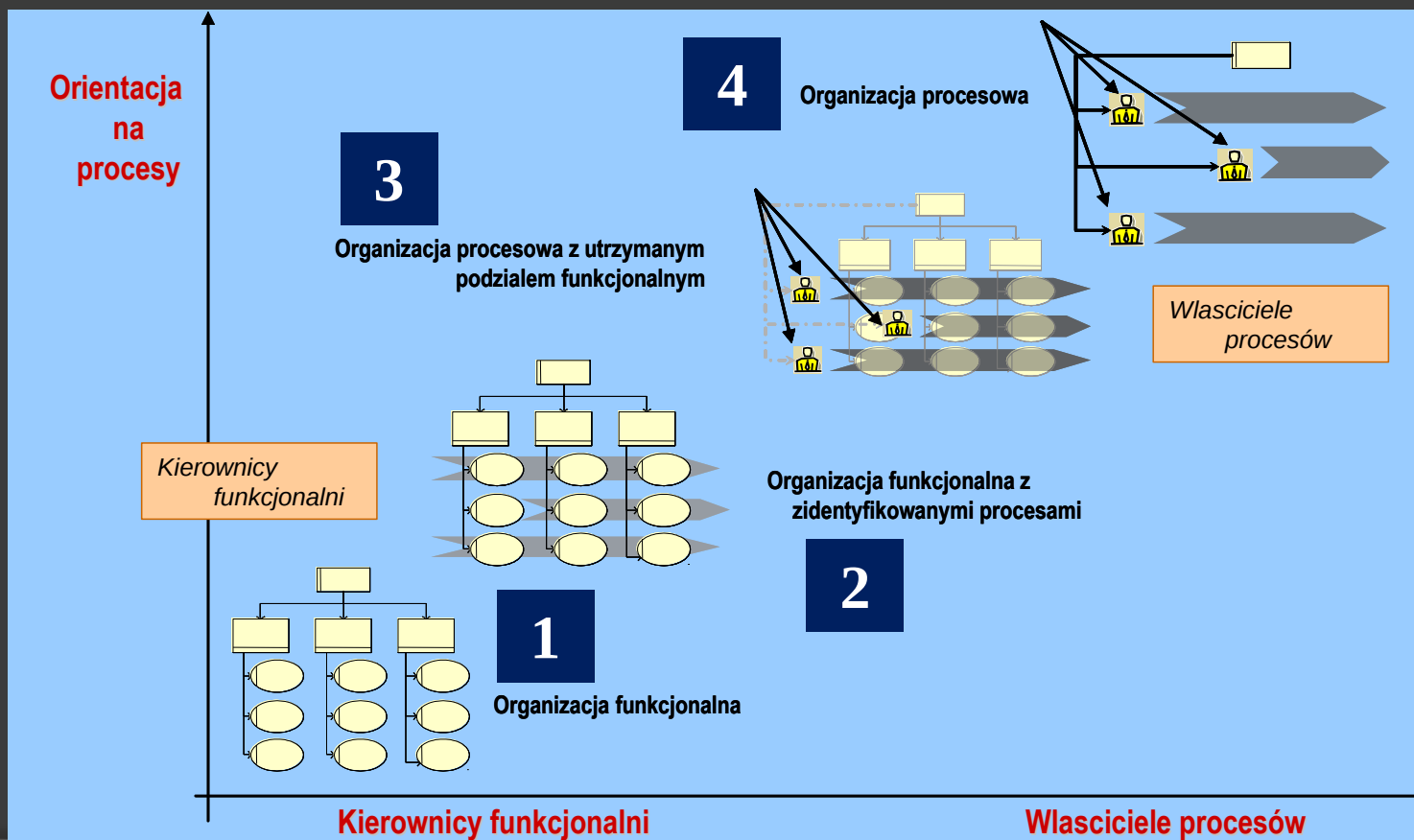


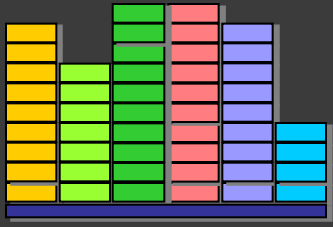


Procesy



✓ W kierunku integracji, organizacji procesowej





Podsumowanie



Kluczowe koncepcje prowadzące do SI w zarządzaniu:

- ✓ całość
- ✓ przepływy / procesy
- ✓ integracja
- ✓ automatyzacja
- ✓ wiedza i rozumienie
- ✓ parametryzacja i kontrola



PYTANIA?