



ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

zarys problematyki

dr Marian Krupa



ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Agenda

- Przedsięwzięcia sieciowe – definicje i przykłady,
- Uwarunkowania i czynniki sprawności realizacji przedsięwzięć sieciowych,
- Zagadnienia integracyjne w przedsięwzięciach sieciowych,
- Dobór narzędzi realizacji projektów sieciowych,
- Modele, metody i techniki realizacji projektu sieciowego,
- Uwarunkowania realizacyjne projektu sieciowego,
- Wybrane aspekty bezpieczeństwa przedsięwzięć sieciowych – zarządzanie ryzykiem projektu



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Definicje

Przedsięwzięcia, projekty sieciowe dotyczą zadań, problemów, dylematów decyzyjnych, które są złożone, wielowymiarowe pod względem nie tyle struktury czy też procesu ile raczej relacji, które zachodzą między ich elementami [MK].

Współczesne przedsiębiorstwo (zarząd) jest dodatkowo uwikłane w cały zestaw powiązań wymiarze wewnętrznym oraz zewnętrznym – **analiza stakeholders** (interesariuszy), analiza otoczenia.

Rozwój technologii, struktur społecznych, globalizacja, konflikty interesów, olbrzymia konkurencja czy też gigantyczna biurokratyzacja gospodarek jeszcze bardziej **pogłębiają** problem dotyczący sieciowości.

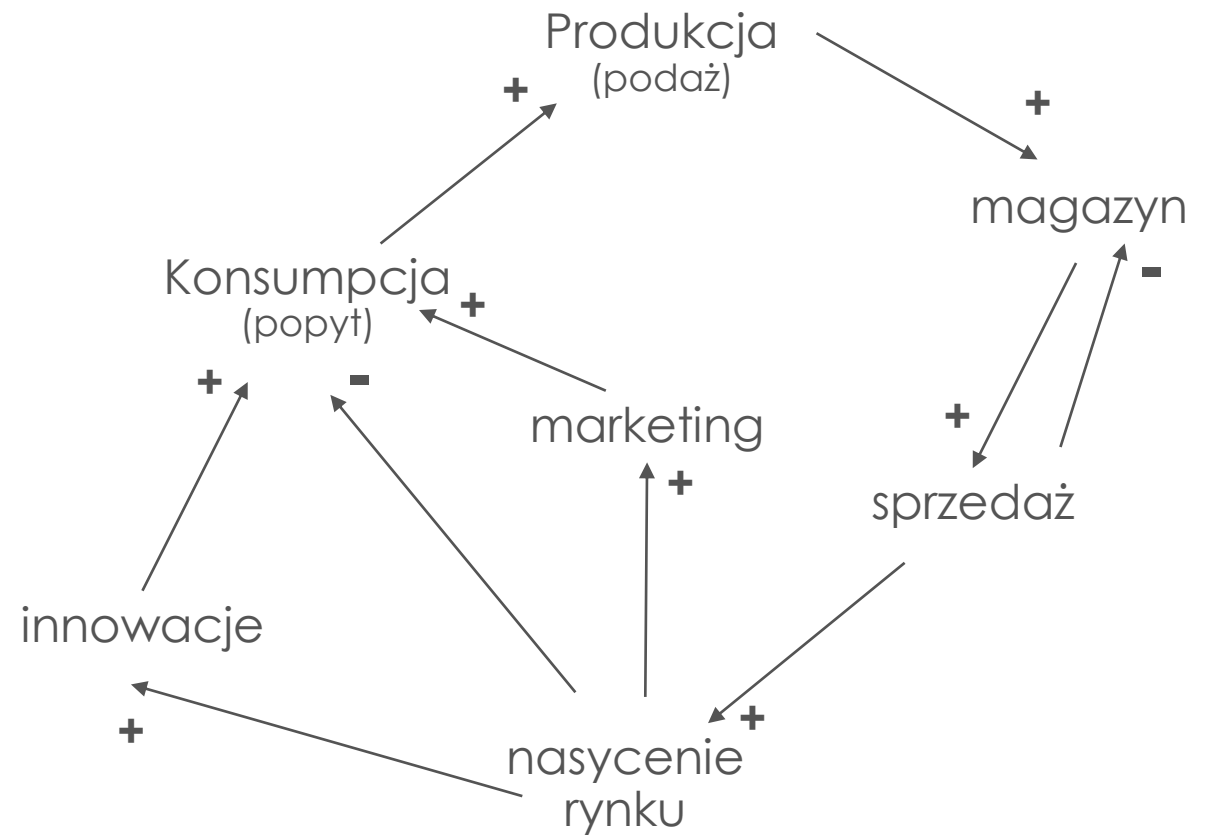


PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Sieć zależności
Ziemniewicz

Przedsiębiorstwo przemysłowe

Oddziaływania dodatnie i ujemne





PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Obszary

Przedsięwzięcia sieciowe obejmują:

- **Koncepcje zarządzania – Metodyka myślenia sieciowego**
- Sieciowe metody i techniki zarządzania – **PERT, Diagram Ishikawy, 5Why**
- Narzędzia informatyczne – **MS Project / GanttProject; BI, BPMS**
- Organizacje sieciowe - **hierarchiczne, macierzowe, statyczne, dynamiczne, wirtualne, gronowe itd.)**
- Struktury formalne i nieformalne – **społeczne modele sieciowe, np. model Watta-Strogatza**
- Produkty sieciowe – **programy sieciowe (np. NetTraffic), Zintegrowany system ...**
- Analiza funkcjonalna – **potrzeb, produktu, usługi, systemu itd.**
- Analiza procesowa – **procesy biznesowe, technologiczne, transportowe**
- Analiza kosztów – **analiza kosztów łącznych, analiza rentowności BEP**
- Zarządzanie jakością, ryzykiem, zmianą – **model zarządzania zintegrowanego**



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Metodyka myślenia sieciowego MMS
Gomes, Probst, Ulrich

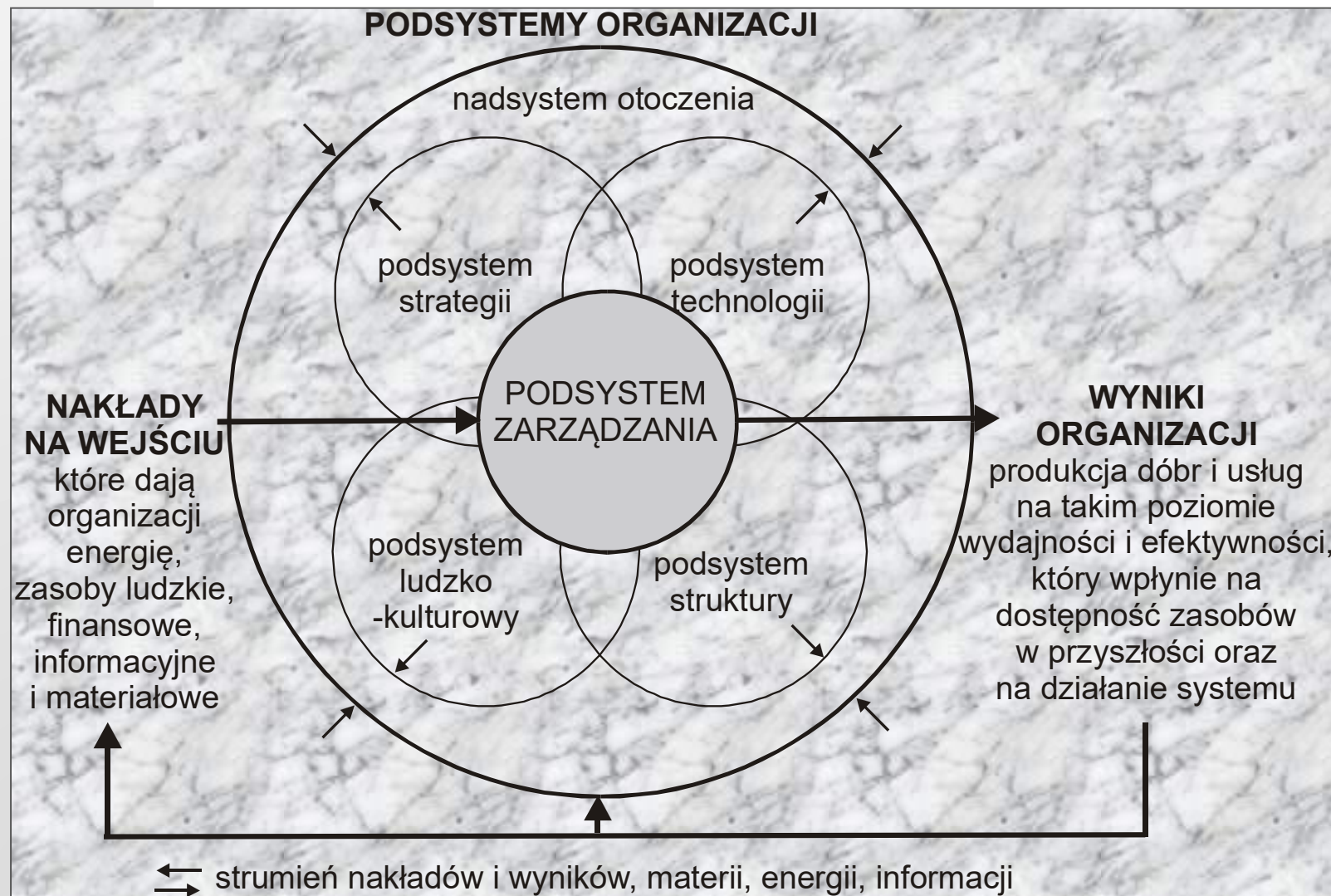
MMS obejmuje 7 perspektyw:

- **System (całość i część)** – system, podsystem zawiera wiele logicznie powiązanych ze sobą elementów tworząc spójną całość.
- **Sieciowość** – w ramach systemu i między podsystemami zachodzą wzajemne oddziaływania, sprzężenia zwrotne, przepływ informacji.
- **Otwartość** – konieczność interakcji z otoczeniem - ekosystem.
- **Złożoność** – duża liczba elementów oraz skomplikowane, dynamiczne interakcje.
- **Porządek** – system można obserwować, parametryzować, opisywać i interpretować. Systemy (przedsięwzięcia sieciowe są logiczne i racjonalne).
- **Prowadzenie** – zdolność systemu do samokontroli i samoorganizacji – kluczowa rola informacji.
- **Rozwój** – systemy mają podstawowy cel: zapewnienie przetrwania w krótkim okresie i rozwój w dłuższym okresie. Te dwie perspektywy czasowe determinują dobór zasobów i metod działania.



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Model systemu
Stabryła

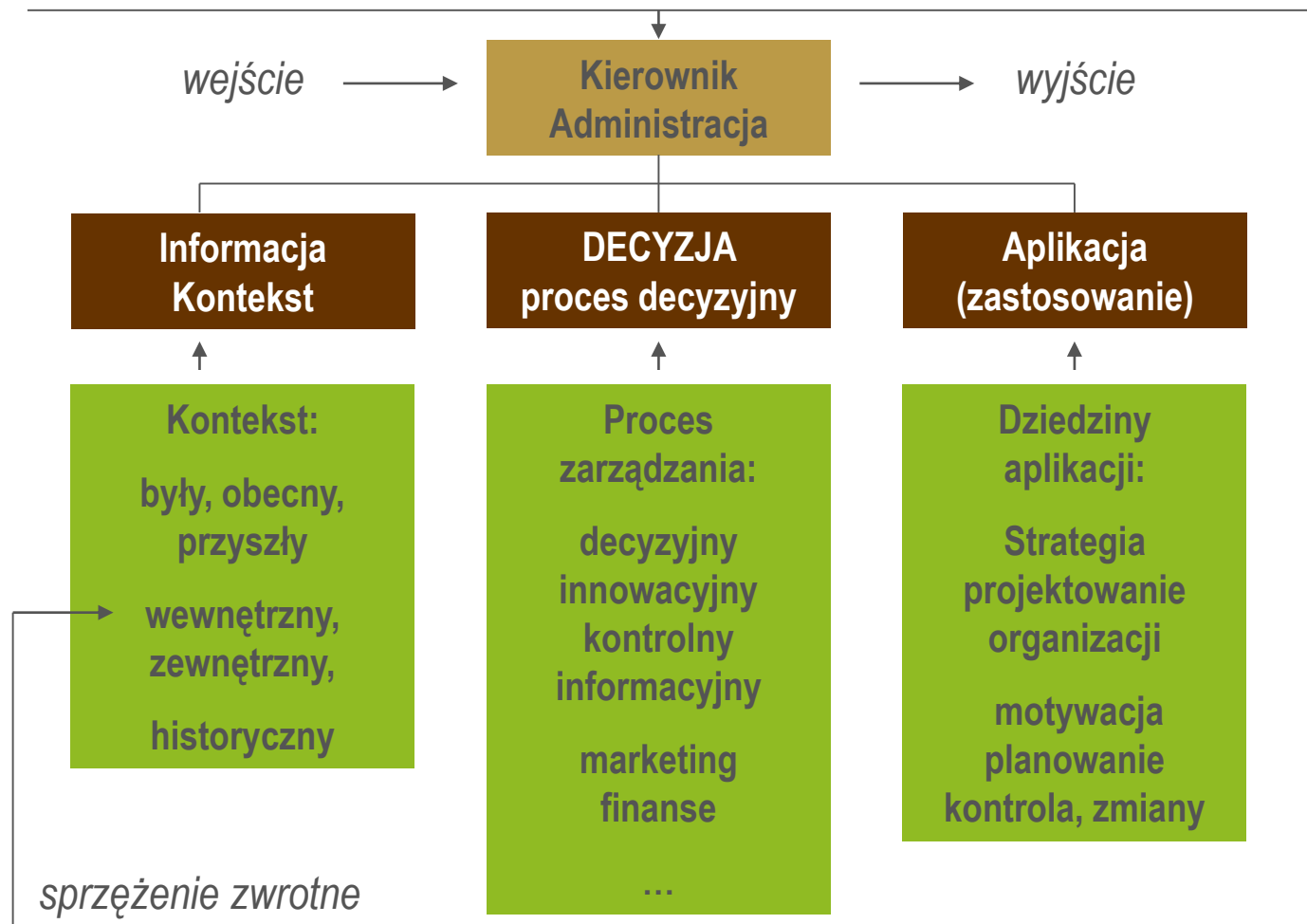




wykształcenie,
doświadczenie,
charakter,
indywidualność

PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

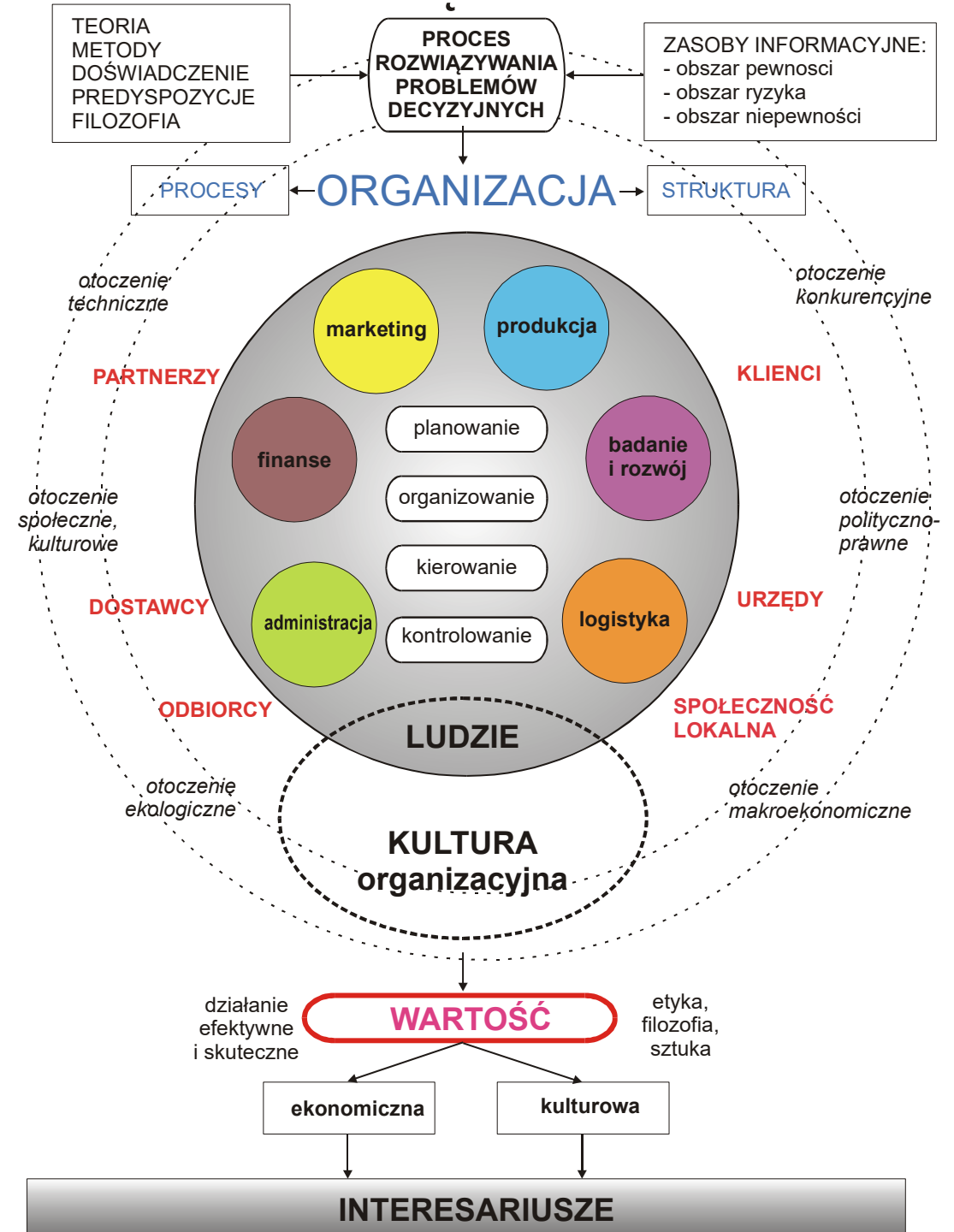
Harwardzki zintegrowany system
zarządzania
Kieżun, Miller





PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Zintegrowany system zarządzania
Krupa



INTERESARIUSZE

WARTOŚĆ

Wartość
ekonomiczna

Wartość
autoteliczna

DOSTAWCY
SPOŁECZNOŚĆ
URZĘDY
MEDIA
ORG. CHARYT.

AKCJONARIUSZE
KLIENCI
PARTNERZY
PRACOWNICY
ZARZĄD

INTERESARIUSZE

INTERESARIUSZE

**MODEL
ZARZĄDZANIA
ZINTEGROWANEGO**

Perspektywa
systemowa

Perspektywa
kulturowa

Perspektywa
funkcjonalna

Perspektywa
antropologiczna

otoczenie
techniczne

otoczenie
społeczno-kulturowe

otoczenie
konkurencyjne

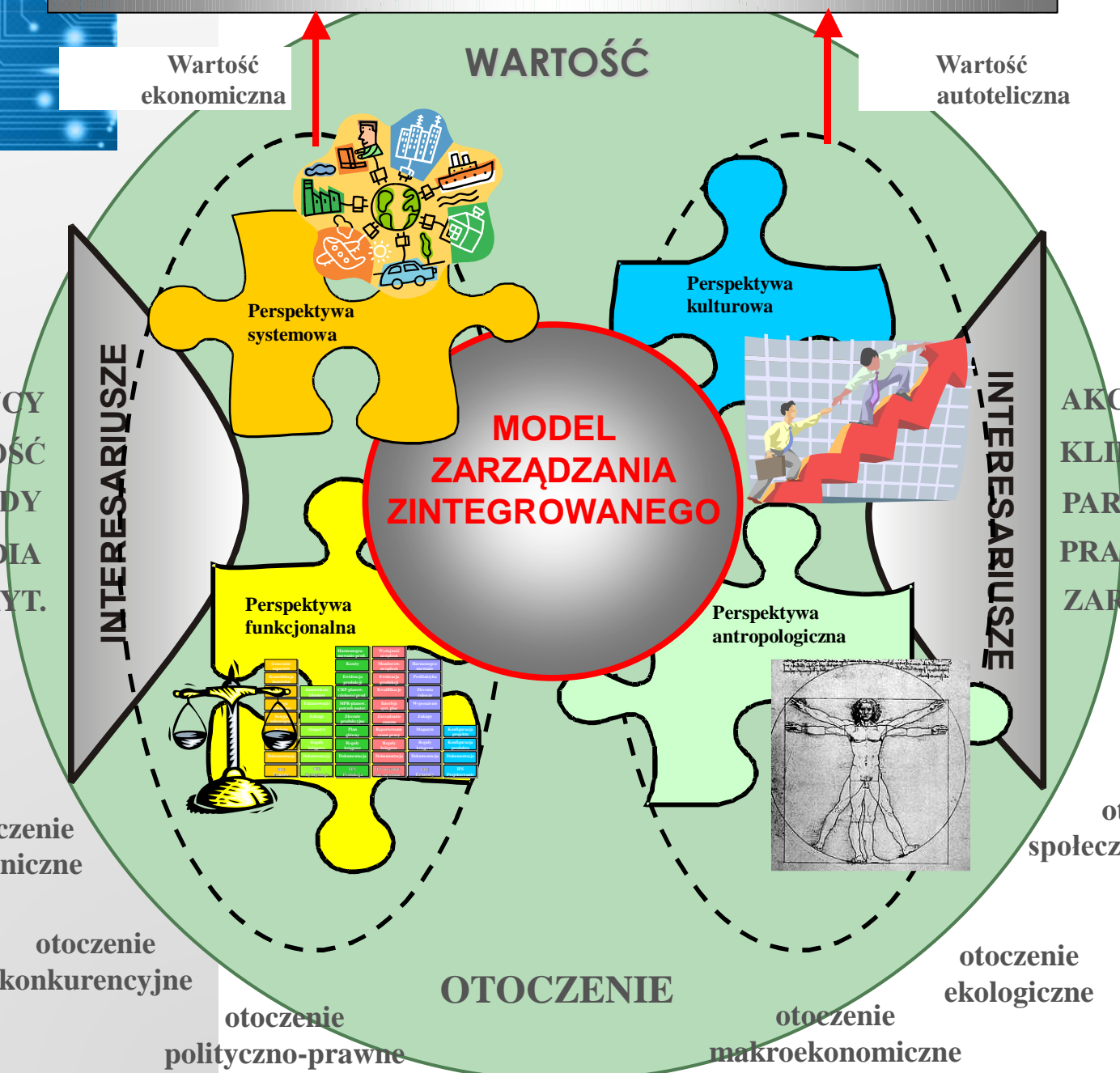
otoczenie
ekologiczne

otoczenie
polityczno-prawne

otoczenie
makroekonomiczne

OTOCZENIE

Zarządzanie
zintegrowane
Krupa





ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

przykłady

Przedsięwzięcia sieciowe



REDRO™



ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Gra symulacyjna
(opcjonalnie)

The Beer Game

Kai Riemer

- ◉ Zintegrowane Zarządzanie łańcuchem Dostaw
 - gra symulacyjna





PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

**Uwarunkowania i czynniki
sprawności realizacji
przedsięwzięć sieciowych**

Gomes, Probst, Ulrich

Perspektywa sieciowa umożliwia:

- Spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia;
- Właściwe, tj. wielowymiarowe zdefiniowanie problemu;
- Zrozumienie oddziaływań zachodzących w systemie;
- Interpretację oraz opracowanie modeli'
- Ustalenie relacji na które mamy wpływ;
- Spojrzenie systemowe, tj. lepsze zrozumienie całości i wzajemnych powiązań w ramach tzw. ekosystemu (np. łańcuch dostaw);
- Opracowanie zasad, formuł, reguł optymalizacyjnych z perspektywy wcześniej zdefiniowanego celu, priorytetów;
- Zwrócenie uwagi na konieczność akceptacji zmiany, uczenia się jako warunku rozwoju.



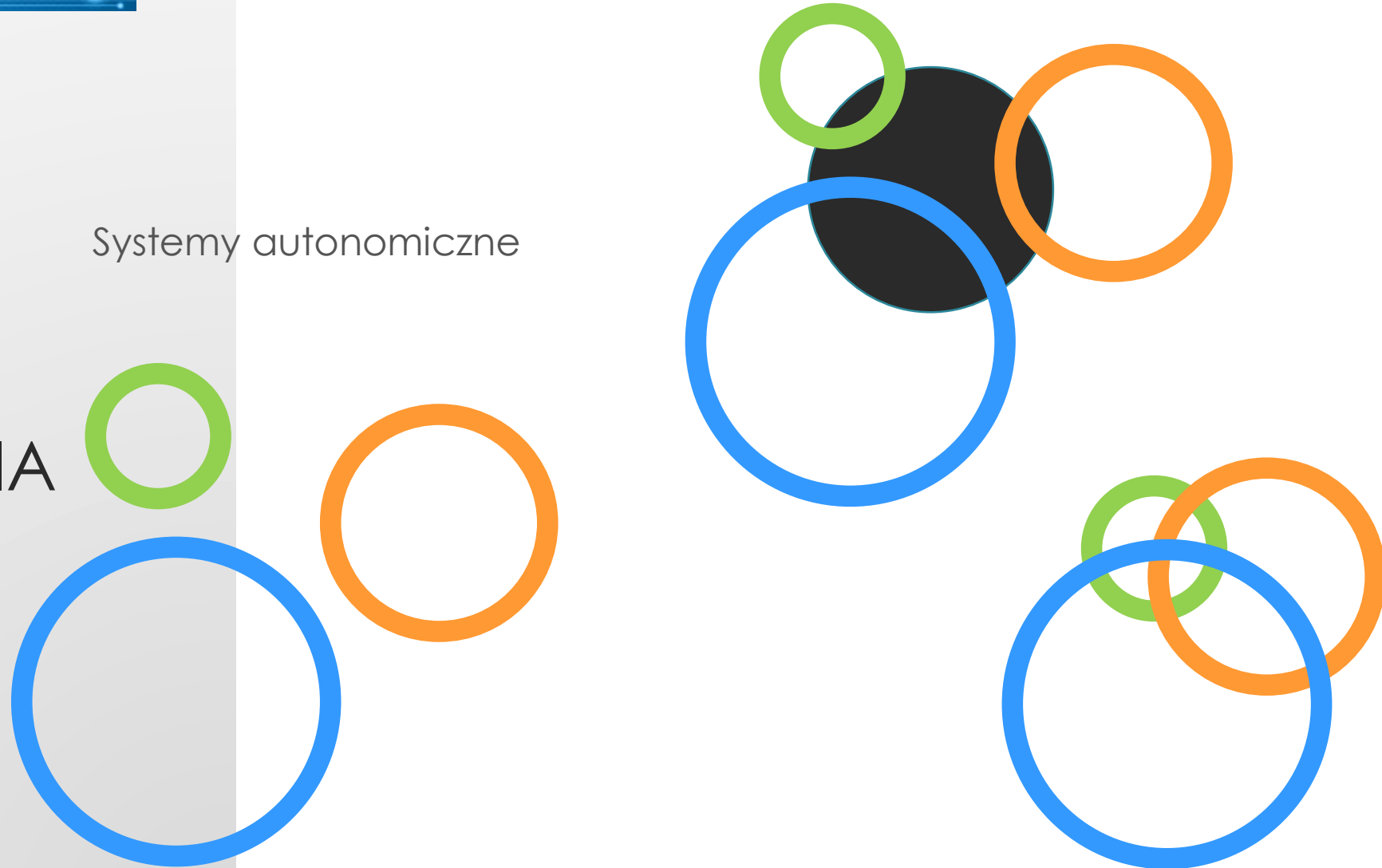
Modele integracji (1/2):

Systemy zintegrowane

Systemy autonomiczne

PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Zagadnienia integracyjne
w przedsiębiorstwach
sieciowych





PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

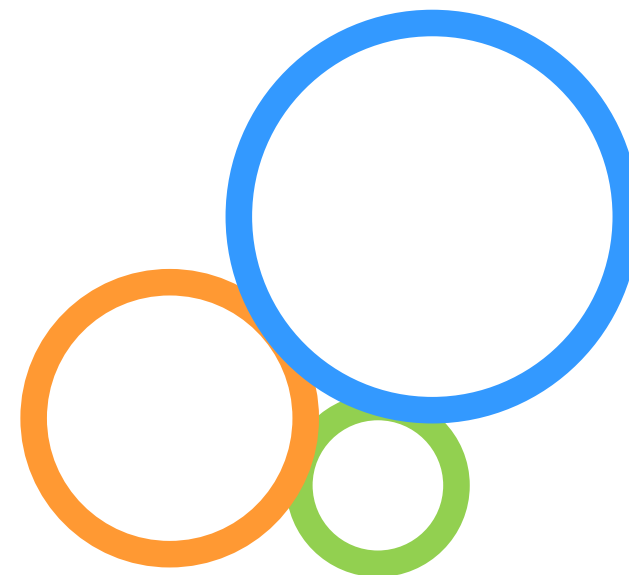
Zagadnienia integracyjne
w przedsiębiorstwach
sieciowych

Modele integracji (2/2):

System zintegrowany
z dominacją jednego



System zintegrowany
bez dominacji





PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

**Dobór narzędzi realizacji
projektów sieciowych**

Narzędzia – systemy informatyczne:

- Systemy klasy ERP
- Systemy klasy BPMS
- Systemy klasy BI (Karta wyników Kaplan-Norton)
- Systemy do zarządzania projektami (MS Project, JIRA)
- Zintegrowane systemy zarządzania np. transportem i komunikacją (SmartCity)
- Systemy spedycyjne (iCargo)
- Systemy klasy SMAS – modelowanie symulacyjne i analiza (Bizagi, Technomatics, Flexim)



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

**Modele, metody i techniki
realizacji projektu sieciowego**

Modele, metody i techniki:

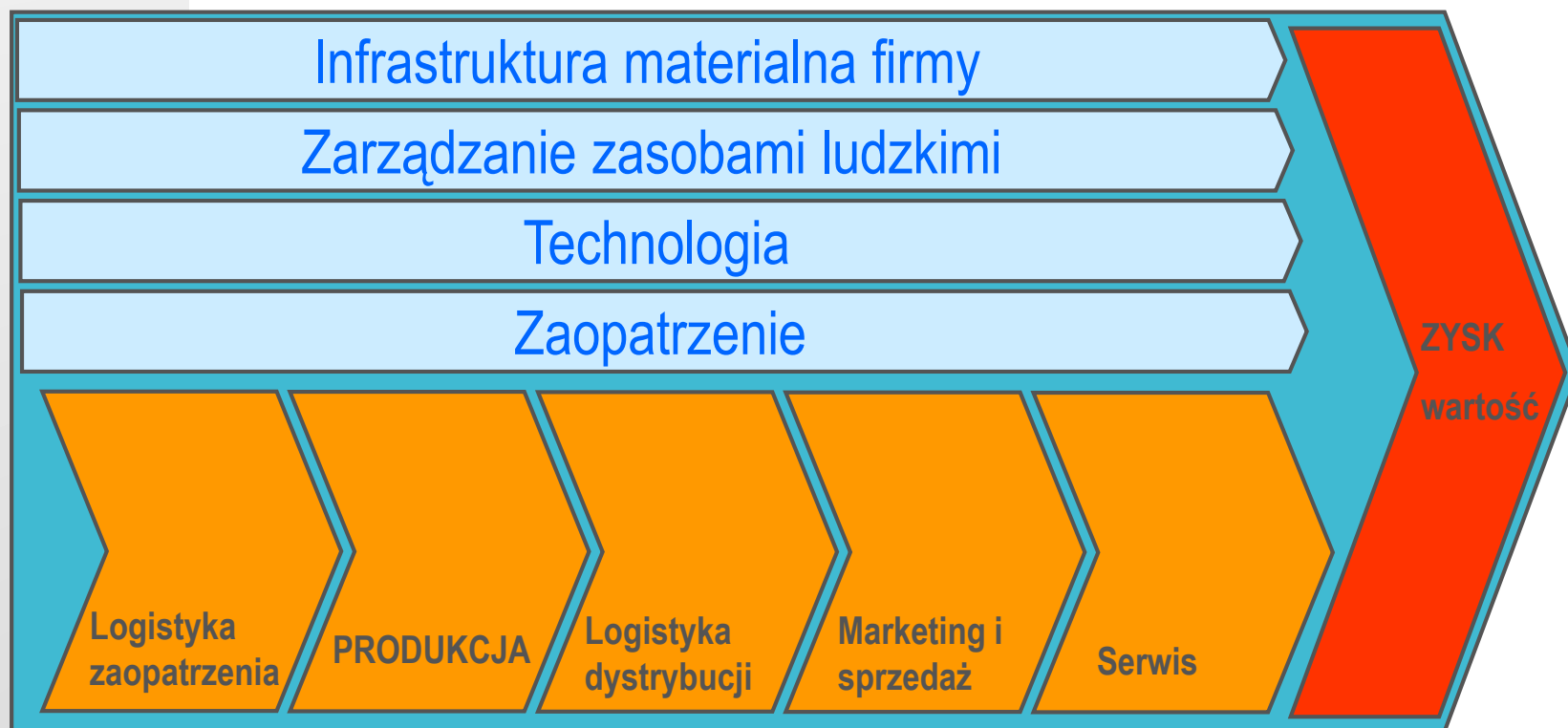
- Model łańcucha dostaw Portera
 - Wykres Gantt'a / Adamieckiego
 - Metoda sieciowa PERT
 - Model kosztów łącznych
 - Karta wyników – Kaplan-Norton
-
- TQM
 - ISO
 - Technologie informatyczne



Model łańcucha dostaw (wartości) Portera:

PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Modele, metody i techniki
realizacji projektu sieciowego

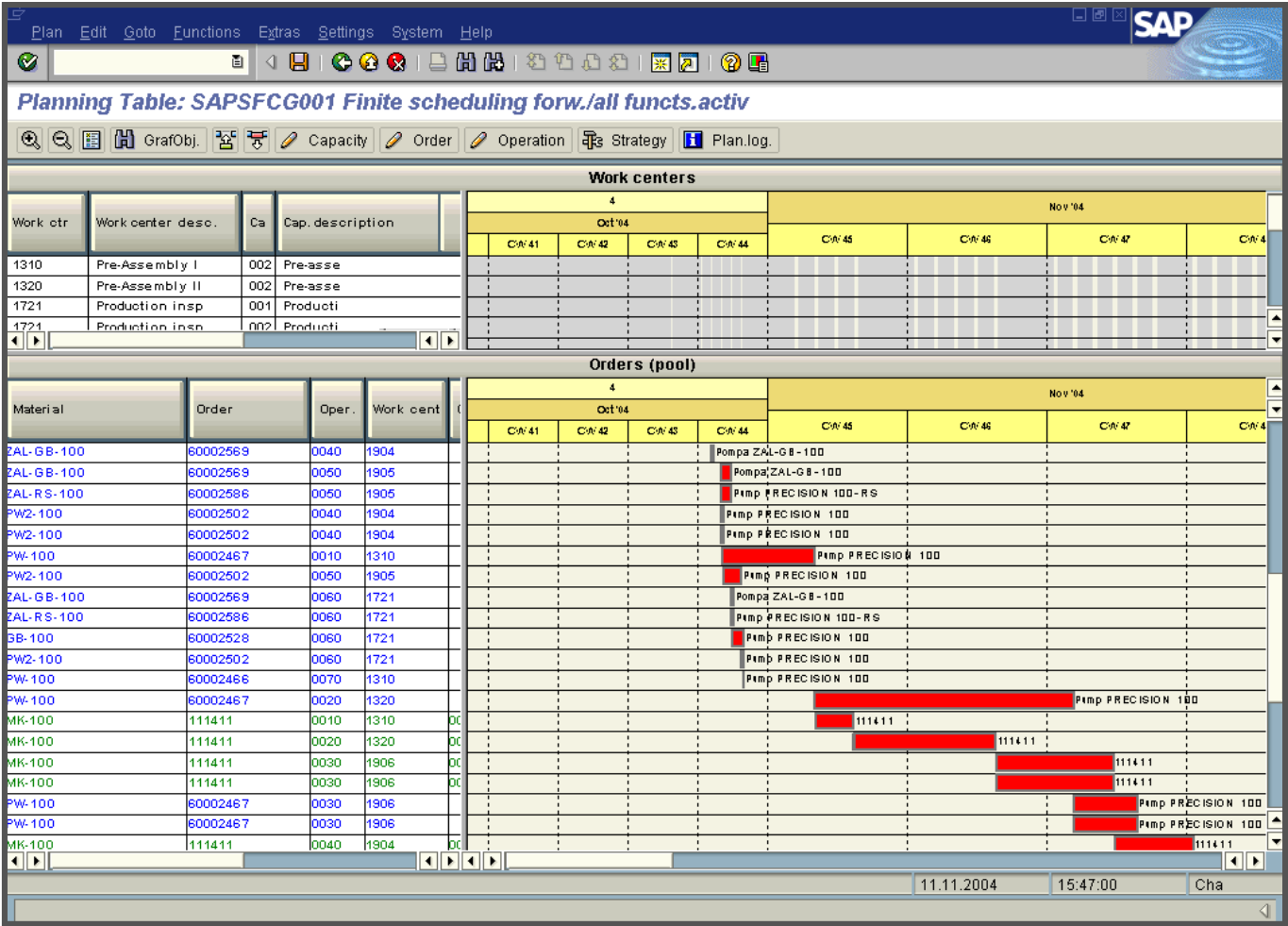




Wykres Gantt'a / Adamickiego:

PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Modele, metody i techniki
realizacji projektu sieciowego

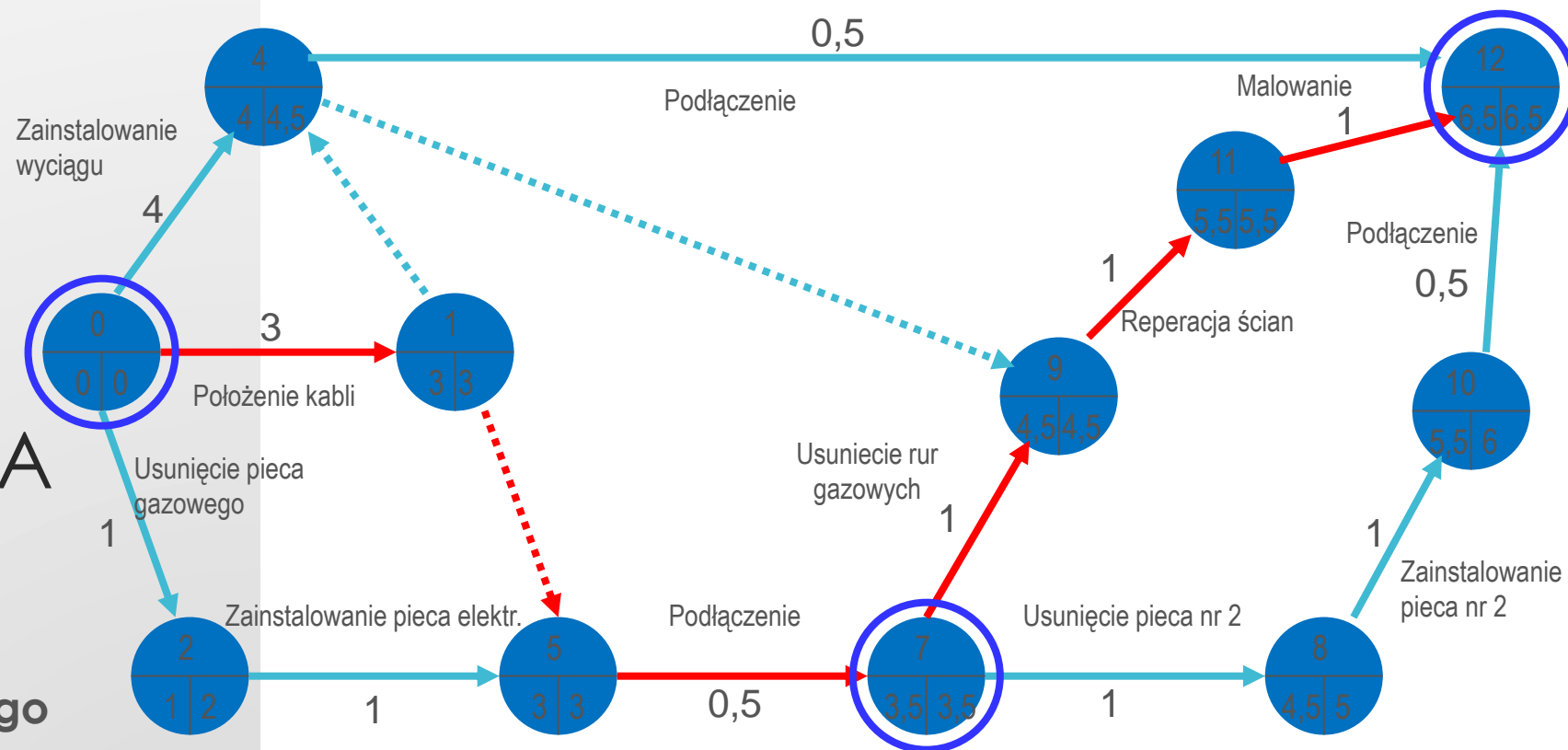




Metoda sieciowa PERT:

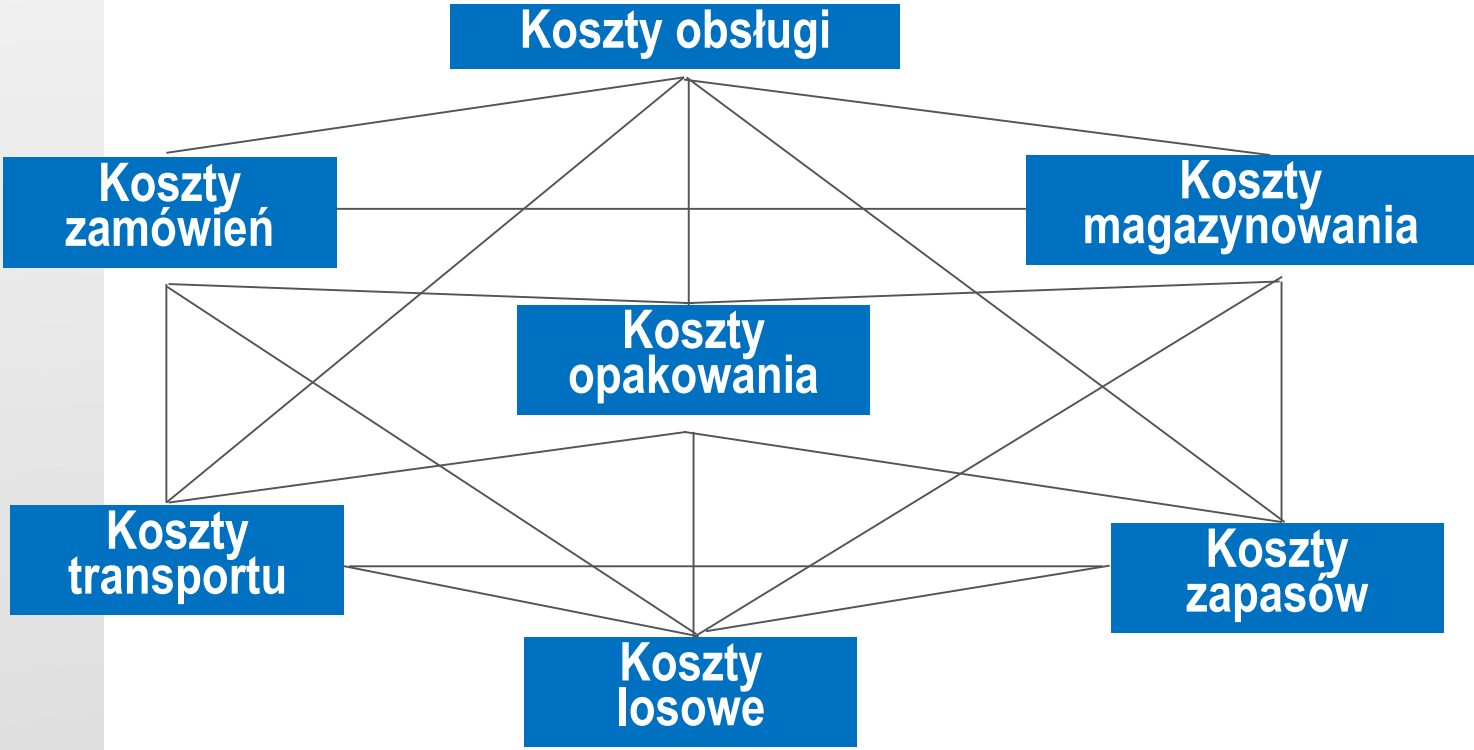
PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Modele, metody i techniki
realizacji projektu sieciowego





Model kosztów łącznych:



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Modele, metody i techniki
realizacji projektu sieciowego

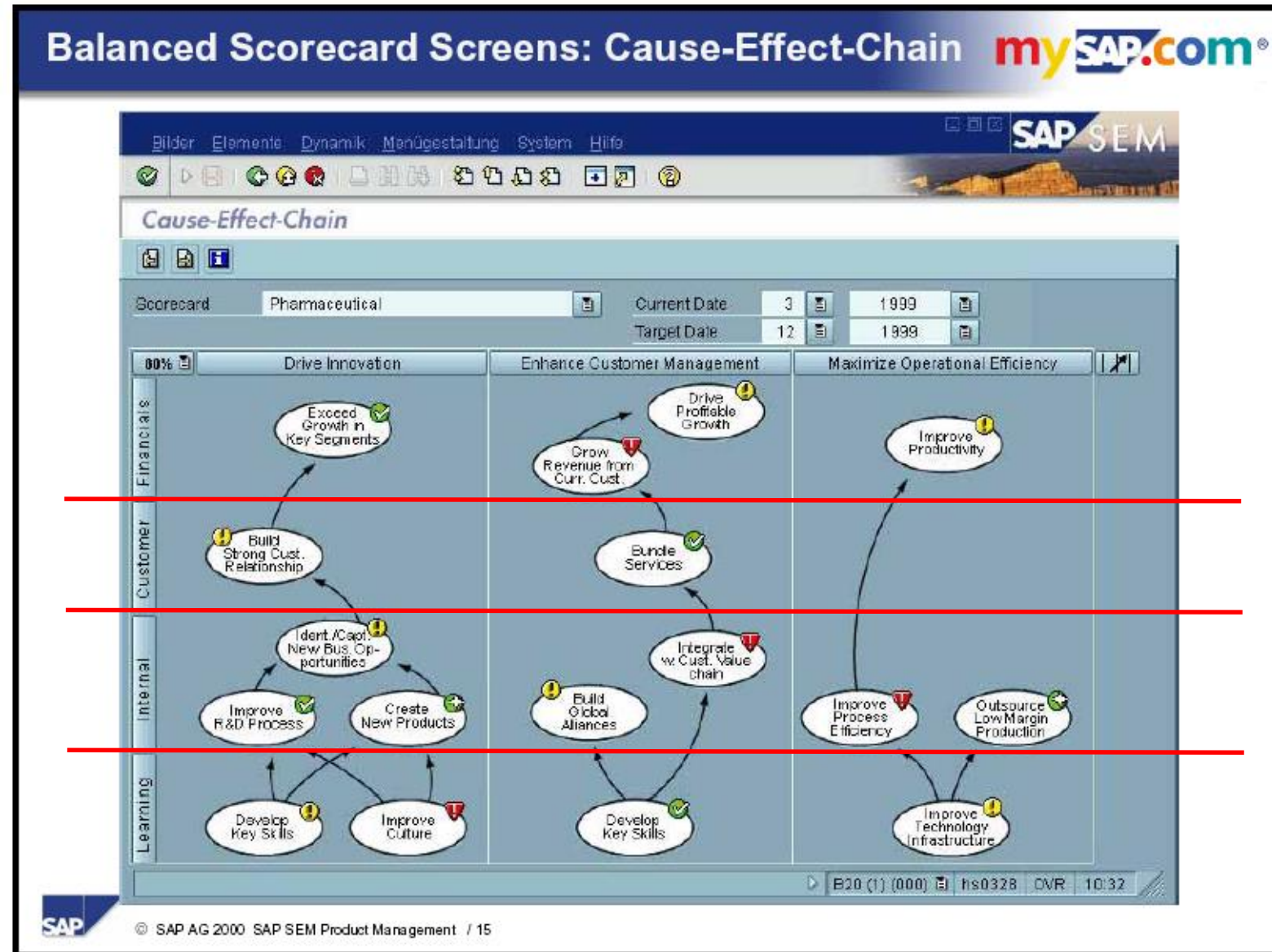
[W. Szczepankiewicz, Logistyka marketingowa, AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 12].



Karta wyników – Kaplan-Norton:

PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Modele, metody i techniki
realizacji projektu sieciowego





PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

**Uwarunkowania realizacyjne
projektu sieciowego**

<https://kjarocka.pl>

Sieciowe kompetencje kierownika projektu

Na rzecz ZESPOŁU:

- Buduje zespół
- Przypisuje zadania, deleguje odpowiedzialność
- Ustala priorytety zadań
- Wspiera zespół i wyznacza kierunek działania
- Identyfikuje i rozwiązuje konflikty
- Ocenia wydajność zespołu



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

**Uwarunkowania realizacyjne
projektu sieciowego**

<https://kjarocka.pl>

Sieciowe kompetencje kierownika projektu

Na rzecz PROJEKTU:

- ✓ Uruchamia i zamyka projekt
- ✓ Zarządza procesem dostarczenia projektu i całym cyklem jego życia
- ✓ Wyjaśnia zakres i priorytety projektu, jak również cele biznesowe
- ✓ Ułatwia rozumienie zakresu projektu, celów i kluczowych rezultatów
- ✓ Definiuje zadania do wykonania w ramach projektu
- ✓ Mierzy postęp projektu
- ✓ Monitoruje kluczowe parametry projektu
- ✓ Zapewnia jakość
- ✓ Identyfikuje, ocenia i zarządza ryzykiem projektu
- ✓ Zarządza zmianami, analizuje ich wpływ na projekt



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

**Uwarunkowania realizacyjne
projektu sieciowego**

<https://kjarocka.pl>

Sieciowe kompetencje kierownika projektu

Na rzecz INTERESARIUSZY:

- ✓ Utrzymuje relacje z interesariuszami
- ✓ Komunikuje się z interesariuszami oraz sponsorem projektu
- ✓ Raportuje i prezentuje postęp projektu, przygotowuje i dostarcza sprawozdania
- ✓ Eskaluje problemy oraz proponuje rozwiązania
- ✓ Tworzy rekomendacje
- ✓ Angażuje interesariuszy, wpływa na ich decyzje
- ✓ Buduje świadomość oraz wsparcie organizacji we wprowadzaniu zmian



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

**Uwarunkowania realizacyjne
projektu sieciowego**

<https://kjarocka.pl>

Sieciowe kompetencje kierownika projektu

Na rzecz ZARZĄDZANIA:

- ✓ Tworzy plan projektu oraz harmonogram
- ✓ Planuje zasoby potrzebne do realizacji
- ✓ Wdraża narzędzia, standardy, strategię oraz plan komunikacji
- ✓ Utrzymuje i aktualizuje dokumentację projektu
- ✓ Monitoruje budżet i wydatki
- ✓ Projektuje i usprawnia procesy



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Wybrane aspekty bezpieczeństwa
przedsięwzięć sieciowych
– zarządzanie ryzykiem projektu

Zarządzanie ryzykiem projektu sieciowego (Prince2)

Procedura zarządzania ryzykiem określa m.in.:

1. Sposób i metody **identyfikacji ryzyka**, gromadzenia informacji o potencjalnych ryzykach – **Rejestr ryzyk**;
2. Narzędzia i techniki służące **ocenie ryzyka**, jego kategoryzacji i priorytetyzacji;
3. Sposób w jaki ryzyko będzie w projekcie planowane, tolerancje **akceptacji ryzyka** oraz **wskaźniki wczesnego ostrzegania**;
4. Metody wdrażania **akcji zapobiegawczych** oraz możliwe **reakcje na ryzyko**;
5. Politykę **komunikacji ryzyka** w projekcie.



PRZEDSIĘWZIĘCIA SIECIOWE

Wybrane aspekty bezpieczeństwa
przedsięwzięć sieciowych
– zarządzanie ryzykiem projektu

Zarządzanie ryzykiem projektu sieciowego (Prince2)

Rejestr Ryzyka Projektowego:

Rejestr Ryzyka powstaje podczas analizy ryzyka, która poświęcona jest zidentyfikowaniu głównych ryzyk dotyczących realizacji projektu.

Rejestr ryzyka zawiera opis ryzyka, który definiuje jego istotę. Następnie przypisany zostaje priorytet ryzyka stanowiący wypadkową potencjalnego wpływu na projekt oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

Dodatkowo lista zawiera planowaną reakcję na ryzyko, czyli opis działań, które należy podjąć aby zmniejszyć prawdopodobieństwo lub wpływ urzeczywistnienia się ryzyka na projekt.

Listę zamyka właściciel ryzyka, czyli osoba/rola odpowiedzialna za jego monitorowanie oraz wdrożenie przyjętej reakcji na ryzyko.

Analiza ryzyka stanowi podstawę do stworzenia Rejestru Ryzyk Projektowych.

Lp	Opis ryzyka	Priorytet	Planowana reakcja na ryzyko	Właściciel
1.		Wysoki		
2.		Średni		
3.		Niski		

ANALIZA
BIZNESOWYCH
PRZEDSIĘWZIĘĆ
SIECIOWYCH

dr Marian Krupa

PYTANIA?

