



Opis Usług

Portfel Business Consulting

Warszawa, kwiecień 2012 r.

Spis treści:

1	Budowa strategii	3
2	Zarządzanie wdrożeniem strategii (FES)	4
3	Ocena rentowności inwestycji.....	5
4	Zarządzanie zmianą w organizacji	7
5	Ewaluacja dojrzałości procesowej.....	8
6	Definiowanie i usprawnianie procesów	9
7	Wdrażanie BPM.....	11
8	Wdrażanie kultury <i>lean management</i>	13
9	Wdrażanie BPMO	14
10	Definiowanie wymagań funkcjonalnych	15
11	Projektowanie architektury informacji	16
12	Przegląd/audyt energetyczny.....	17
13	Wdrożenie systemu zarządzania energią	18
14	Optymalizacja procesu zakupu energii.....	19
15	Przygotowanie do certyfikacji z ISO 50001	20
16	Białe certyfikaty.....	21

1 Budowa strategii

Budowa strategii przedsiębiorstwa lub strategii dla wybranego obszaru funkcjonalnego

1.1 Wyzwanie

Zmiana otoczenia biznesowego, regulacyjno-prawnego, czy technologicznego powoduje, że organizacja staje przed koniecznością określenia nowego kierunku działania. Konieczne staje się wypracowanie nowej, bądź modyfikacja istniejącej strategii działania, która pozwoli na wypracowanie przewag konkurencyjnych, przynosząc satysfakcjonujący dla właścicieli poziom zysku zapewniając jednocześnie firmie trwałą rozwój.

1.2 Odpowiedź Carrywater

Oferujemy wsparcie w określeniu spójnej i efektywnej strategii całej organizacji lub jej wybranego obszaru funkcjonalnego. Wspólnie z Klientem określamy obecną i oczekiwaną pozycję firmy na rynku, wskazując jej mocne strony i obszary wymagające poprawy. Budujemy koncepcję rozwoju firmy opartą na kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach (opcjach strategicznych), które pozwolą na wykorzystanie szans oraz budowę przewagi konkurencyjnej.

1.3 Nasza wartość dla Klienta

Zapewniamy stworzenie kompletnej i mierzalnej strategii działania, która nie tylko umożliwi uruchomienie działań i projektów pomagających skutecznie realizować cele strategiczne, ale też w ich konsekwencji pozwoli osiągnąć przewagi konkurencyjne oraz skoncentrować się na najbardziej dochodowych obszarach działalności firmy.

Strategia działania tworzona ze wsparciem Carrywater pozwala zwiększać wartość firmy oraz atrakcyjność w oczach (potencjalnych) inwestorów.

1.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Analiza otoczenia
- Analiza SWOT
- Mapa interesariuszy aktualnej i nowej strategii
- Strategia przedsiębiorstwa (perspektywa 3, 5-letnia)
- Strategia dla obszaru funkcjonalnego przedsiębiorstwa (perspektywa 2, 3-letnia)

1.5 Zagadnienia

- BUDOWA I REALIZACJA STRATEGII

2 Zarządzanie wdrożeniem strategii (FES)

Zarządzanie wdrożeniem strategii - Carrywater Framework for Executing Strategy

2.1 Wyzwanie

Prawie każda organizacja posiada strategię. Nie zawsze jednak udaje się ją skutecznie wdrożyć. Najczęściej problemem są ograniczone zasoby przeznaczone do prowadzenia strategicznych projektów oraz wizerunkowy charakter samego dokumentu opisującego strategię, który:

- nie zawiera wytycznych do działań operacyjnych i projektowych,
- źle definiuje cele (w sposób niemierzalny, za bardzo lub za mało ambitny, bez określenia horyzontu czasowego i punktów pomiaru stopnia realizacji),
- jest napisany w niezrozumiały dla menedżerów i pracowników sposób – nie uwzględnia realiów i kultury danej organizacji.

2.2 Odpowiedź Carrywater

Opracowana przez nas metoda zarządzania realizacją strategii – Carrywater Framework for Executing Strategy (Carrywater FES) – zapewnia osiągnięcie strategicznych celów firmy. Carrywater FES zakłada, że na skuteczne wdrożenie strategii najistotniejszy wpływ ma efektywne prowadzenie projektów, programów, czy całych zbiorów (portfeli) projektów strategicznych.

Metoda Carrywater FES, jako kluczowe dla skutecznej realizacji strategii wskazuje:

- doprecyzowanie strategii tak, by cele strategiczne były mierzalne,
- dekompozycję strategii firmy na strategie funkcjonalne oraz wyznaczenie spójnych celów w obszarach funkcjonalnych,
- zdefiniowanie, priorytetyzację i selekcję projektów strategicznych, prowadzących do realizacji strategii organizacji lub wybranego obszaru funkcjonalnego,
- monitorowanie realizacji projektów strategicznych, zapobieganie „wypychaniu” ich z „roadmapy” przez bieżące projekty operacyjne,
- pomiar realizacji celów projektów strategicznych oraz strategii jako całości.

2.3 Nasza wartość dla Klienta

Proponowana metoda Carrywater Framework for Executing Strategy zapewnia skuteczne wdrożenie strategii czyli osiągnięcie strategicznych celów organizacji w oczekiwanych terminach. Nasz Klient uzyskuje pewność, że wdrożenie strategii zostało rozpisane na projekty strategiczne ze zdefiniowanymi zasobami, czasem i miernikami realizacji oraz, że zaprojektowany został system bieżącej informacji o realizacji celów.

W efekcie organizacja nie tylko „posiada” strategię, ale także zapewnia sobie jej wdrożenie oraz pomiar skuteczności osiągnięcia założonych celów.

2.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Mierzalne definicje celów strategicznych
- Roadmapa projektów i programów
- System raportowania stanu realizacji

2.5 Zagadnienia

- BUDOWA I REALIZACJA STRATEGII
- ZARZĄDZANIE ZMIANĄ / PROJEKTAMI

3 Ocena rentowności inwestycji

Ocena rentowności transformacji biznesowej, inwestycji IT i infrastrukturalnych

3.1 Wyzwanie

Trudności w oszacowaniu korzyści płynących z realizacji projektu inwestycyjnego, czy uruchamianie projektów bez uzasadnienia biznesowego (tzw. Business Case) są częstą bolączką wielu organizacji. Nierzadko podczas realizacji okazuje się, że koszty przewyższają korzyści nie tylko w krótkiej, ale także w długiej perspektywie. Problemem w przeprowadzeniu rzetelnych kalkulacji często jest nie tyle brak kompetencji finansowych, co trudności w pozyskaniu wiarygodnych informacji dotyczących struktury kosztów oraz przyszłych efektów ekonomicznych przy uwzględnieniu specyfiki rozważanej inwestycji.

3.2 Odpowiedź Carrywater

Stosujemy autorskie podejście do oceny opłacalności transformacji (Total Value of Transformation - TVT). Wykorzystujemy opracowane przez nas metodyki oceny rentowności inwestycji w obszarach:

- IT - IT Investment Valuation Framework,
- operacji biznesowych - BPO & BPR Valuation Framework,
- infrastruktury -Infrastructure Valuation Framework.

Oceniając rentowność projektów z obszaru IT uwzględniamy koszty inwestycyjne i utrzymaniowe. Analizując projekty dotyczące operacji biznesowych uwzględniamy również reengineering i outsourcing procesów. Przy projektach inwestycyjnych nie zapominamy o przyszłych inwestycjach lub kosztach związanych z modernizacją.

We współpracy z Klientem i przy użyciu danych o jego organizacji oraz wiarygodnych źródeł rynkowych, konsultanci Carrywater dostarczają odpowiedzi na kluczowe pytanie: „Jakie finansowe i biznesowe konsekwencje może spowodować decyzja inwestycyjna?”

Uważamy, że dobry Business Case prezentuje oczekiwane skutki finansowe działań, uwzględniając czas, metody i uzasadnienia działań, które zostały użyte przy kwalifikacji przychodów i kosztów do ostatecznych wyliczeń.

3.3 Nasza wartość dla Klienta

Efektom naszej pracy jest kompletna ocena finansowa przedsięwzięcia, na podstawie której organizacja może podjąć decyzję o realizacji lub odrzuceniu projektu.

Z grupy projektów może wybrać do realizacji te, które przy dostępnych zasobach, dostarczą maksymalne korzyści.

3.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Raport analityczny prezentujący efekty ekonomiczne, ich wartości cząstkowe i sumaryczne pozwalające podjąć decyzję inwestycyjną. Struktura raportu:

- Streszczenie dla Zarządu
 - Wnioski z przeprowadzonej analizy stanu bieżącego i prognoza stanu bieżącego w przyszłość z uwzględnieniem wykorzystania SIS
 - Opis i wycena finansowa efektów ekonomicznych generowanych przez użytkowników systemu w perspektywach: krótko-, średnio- i długoterminowej
 - Opis, porównanie i wycena scenariuszy ekonomicznych firmy bez systemu informatycznego (as-is) z organizacją posiadającą system (to-be)
 - Analiza Net Present Value
 - Rekomendacja inwestycyjna.
- Otwarty model obliczeniowy ROI Evaluation, pozwalający na samodzielną konfigurację parametrów wejściowych, z dostępnym pełnym podglądem formuł i zasad wnioskowania ekonomicznego.

3.5 Zagadnienia

- BUDOWA I REALIZACJA STRATEGII
- ZARZĄDZANIE ZMIANĄ / PROJEKTAMI
- WDROŻENIA SYSTEMÓW IT I ZMIANY BIZNESOWEJ
- OPERACJE IT
- OPERACJE BIZNESOWE

4 Zarządzanie zmianą w organizacji

Zarządzanie zmianą w organizacji

4.1 Wyzwanie

Dlaczego zmiany się nie udają?

Organizacje ponoszą duże nakłady na zaawansowane technologie wspierające procesy transformacyjne i przeznaczają coraz większe zasoby do planowania i zarządzania projektami. Mimo to, wiele wdrożeń CRM się nie udaje, wdrożenia ERP przynoszą straty, a fuzje nie przynoszą oczekiwanych korzyści.

Dzieje się tak, gdy zmieniające się organizacje nieodpowiednio oceniają możliwy wpływ ludzi, których dotyczą zmiany. Ci, często niedoinformowani, niezmotywowani, a przez to niechętni zmianie, wprowadzającej zagrożenie dotychczasowego porządku, utrudniają jej przeprowadzenie. Świadomie, bądź nie, utrzymują swoje nawyki i praktyki w działaniu, unikają stosowania nowych narzędzi i procedur.

4.2 Odpowiedź Carrywater

Oferujemy wsparcie w procesie zarządzania zmianą, którego celem jest minimalizowanie oporu wobec zmiany i jego negatywnych skutków. Wprowadzamy filozofię otwartego i partycypacyjnego modelu zarządzania zmianą - badamy gotowość organizacji do zmiany, analizujemy potencjalne źródła oporu, proponujemy mechanizmy angażujące interesariuszy (np. warsztaty problemowe, wspieranie liderów). Opracowujemy i wdramy plan komunikacji oraz promocji zmiany i jej skutków. Pomagamy w procesie utrwalania zmiany w organizacji.

4.3 Nasza wartość dla Klienta

Transformacja biznesowa jest poprowadzona w sposób, który z jednej strony zmniejsza opór wobec zmiany, z drugiej minimalizuje jego wpływ na sukces projektu. Organizacja zyskuje zainteresowanie i pozytywne zaangażowanie osób włączonych w proces zmiany, zwiększając prawdopodobieństwo osiągnięcia celów biznesowych.

4.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Definicja zmiany (stanu docelowego)
- Analiza źródeł oporu wobec zmiany
- Mapa interesariuszy zmiany, w tym kluczowych ról w jej wdrożeniu
- Strategia motywowania
- Plan komunikacji i promocji zmiany
- Materiały komunikacyjne: prezentacje, publikacje, komunikaty
- Ankiety badające postawy i opinie interesariuszy wobec zmiany

4.5 Zagadnienia

- BUDOWA I REALIZACJA STRATEGII
- ZARZĄDZANIE ZMIANĄ / PROJEKTAMI
- WDROŻENIA SYSTEMÓW IT I ZMIANY BIZNESOWEJ
- OPERACJE IT
- OPERACJE BIZNESOWE

5 Ewaluacja dojrzałości procesowej

Ewaluacja organizacji procesowej/Ocena dojrzałości procesowej

5.1 Wyzwanie

Podjęcie decyzji o wdrożeniu koncepcji zarządzania procesami biznesowymi (BPM) zazwyczaj wymaga przygotowania wielu nowych definicji, pojęć, zasad zarządzania a następnie efektywnego wdrożenia ich w życie.

Skuteczność takiego wdrożenia zależy od dokładności planu wdrożenia, który z kolei powinien uwzględniać stan obecny w organizacji – formalne i nieformalne zasady realizacji zadań, zarządzania procedurami i czynnościami oraz poziom umiejętności i kompetencji związanych z zarządzaniem procesami.

5.2 Odpowiedź Carrywater

W celu przygotowania najlepszej dla danej organizacji ścieżki wdrożenia koncepcji zarządzania procesami biznesowymi, Carrywater przeprowadza analizę stanu obecnego, oceniając dojrzałość procesową firmy. Zastosowanie takiego podejścia pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów dedykowanych do wdrożenia BPM i skoncentrowanie się na tych elementach, które wymagają poprawy.

Realizując ewaluację, weryfikujemy składowe systemu zarządzania procesami biznesowymi w oparciu o uznane standardy (CMMI – Capability Maturity Model Integration) oraz we współpracy z serwisem PROCESOWCY.PL, który jest prekursorem ogólnopolskich badań dojrzałości procesowej.

Podczas badania, wspólnie z Klientem sprawdzamy, m.in.:

- stopień zidentyfikowania i opisanie procesów w firmie,
- znajomość procesów,
- funkcjonowanie ról procesowych,
- skorelowanie celów procesów z celami strategicznymi firmy,
- sposób mierzenia procesów,
- sposób wykorzystania wyników pomiarów procesów.

5.3 Nasza wartość dla Klienta

Po wykonaniu ewaluacji przez Carrywater, organizacja jest w stanie pozycjonować się na konkretnym poziomie dojrzałości procesowej i na tej podstawie zaplanować lub podjąć inicjatywy mające na celu doskonalenie zarządzania procesami, a tym samym zwiększenie dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa.

Dzięki współpracy z zespołem serwisu PROCESOWCY.PL, oprócz oceny dojrzałości procesowej organizacji, jesteśmy też w stanie dokonać benchmarku dojrzałości w odniesieniu do konkretnej branży posługując się danymi zbieranymi przez naszego partnera.

5.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstaje następujący produkt naszych prac:

- Raport z badania oceniający dojrzałość procesową organizacji, wskazujący: obszary usprawnień, obszary charakteryzujących się pożądanym poziomem dojrzałości.

5.5 Zagadnienia

- WDROŻENIA SYSTEMÓW IT I ZMIANY BIZNESOWEJ
- OPERACJE IT
- OPERACJE BIZNESOWE

6 Definiowanie i usprawnianie procesów

Identyfikacja, analiza i usprawnianie procesów

6.1 Wyzwanie

Niezwykle często, organizacja jest świadoma istnienia nieefektywności, nie jest jednak w stanie dotrzeć do ich prawdziwych źródeł, a tym samym podjąć skutecznych akcji naprawczych.

6.2 Odpowiedź Carrywater

Najlepszym sposobem poszukiwania przyczyn nieefektywności w organizacji jest zidentyfikowanie procesów biznesowych, w których te nieefektywności powstają, ich analiza oraz zaprojektowanie usprawnień.

Poszukując nieefektywności definiujemy i opisujemy procesy korzystając z informacji pozyskanych w czasie spotkań, warsztatów oraz z istniejącej w firmie dokumentacji. Przygotowujemy mapy i opisy odwzorowujące stan obecny procesów biznesowych (as-is). Identyfikując procesy stosujemy adekwatne do danej sytuacji, uznane na całym świecie modele referencyjne takie, jak: SCOR, ITIL, COBIT, PCF, eTOM.

Na zdefiniowanych procesach przeprowadzamy analizę:

- ilościową – bazując na danych tworzonych, wykorzystywanych i przetwarzanych w analizowanych procesach; przy odpowiednio dużych wolumenach danych stosujemy metodę Six Sigma;
- jakościową/logiczną – bazując przede wszystkim na opisie stanu obecnego, wywiadach i warsztatach z uczestnikami procesów; identyfikujemy w ich trakcie wąskie gardła procesów; duży nacisk kładziemy na identyfikację źródła problemów (Root Cause Analysis) wykorzystując m.in. metody 5why oraz Ishikawa.

Etap analityczny naszej pracy kończy zestawienie opisujące nieefektywności (wraz ze wskazaniem ich przyczyn) oraz wnioski i rekomendacje, stanowiące punkt wyjścia do projektowania optymalnego modelu procesów.

Docelowy model procesów projektujemy wspólnie z Klientem, zwykle w formie architektury procesów, opisując hierarchię procesów oraz zależności między nimi. Nasza praca zwykle kończy się planem wdrożenia modelu docelowego.

6.3 Nasza wartość dla Klienta

Organizacja uzyskuje przejrzysty, docelowy model procesów, które dzięki:

- wyeliminowaniu wąskich gardeł,
- udrożnieniu struktury organizacyjnej,
- właściwej alokacji i rozwojowi kompetencji,

będą wspierać realizację zakładanych przez firmę celów biznesowych.

Dodatkowe korzyści są wynikiem udziału pracowników w profesjonalnie przeprowadzonych, interaktywnych warsztatach. Ich podstawowym celem jest spójne rozumienie źródeł zidentyfikowanych problemów oraz konieczności usprawnienia procesów. Dodatkowym – budowanie efektywnie pracujących zespołów (team building) oraz naturalne wyłanianie kandydatów do pełnienia ról określonych w ewentualnym, przyszłym systemie zarządzania procesami.

Inną korzyścią ze współpracy z nami, jest zebranie wiedzy o obecnym modelu funkcjonowania organizacji – uczestnicy nieopisanych wcześniej procesów zaczynają rozumieć kontekst swojej pracy i zależności z innymi funkcjami organizacji.

6.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Opis architektury procesów „as-is”
- Opis przebiegu procesów „as-is” (opisy i mapy procesów)
- Raport zawierający wnioski i rekomendacje z analizy stanu obecnego zidentyfikowanych procesów
- Opis architektury procesów „to-be”
- Opis przebiegu procesów „to-be” (opisy i mapy procesów)
- Plan dojścia do modelu „to-be” w organizacji

6.5 Zagadnienia

- WDROŻENIA SYSTEMÓW IT I ZMIANY BIZNESOWEJ
- OPERACJE IT
- OPERACJE BIZNESOWE

7 Wdrażanie BPM

Projektowanie i implementacja systemu zarządzania procesami biznesowymi

7.1 Wyzwanie

Badania dojrzałości procesowej jednoznacznie wskazują, że polskie organizacje poprzestają na zidentyfikowaniu i opisanie procesów biznesowych. Procesy nie są mierzone ani zarządzane. Brakuje systemu pomiarowego i zasad obiegu informacji zarządczej bazującej na danych z pomiarów.

Dlatego, jeżeli tylko w organizacji pojawia się wątpliwość, czy korzysta z informacji, jaką oferują zdefiniowane procesy, należy rozważyć wdrożenie Business Process Management (BPM).

7.2 Odpowiedź Carrywater

Stosowana przez nas metoda zarządzania procesami biznesowymi obejmuje:

- opracowanie i wprowadzenie w życie zasad prowadzenia pomiarów procesów,
- przegląd istniejących mierników,
- zdefiniowanie optymalnych mierników procesów.

Systemy wskaźników i mierników procesów tworzymy w oparciu o cele strategiczne organizacji. Są one następnie kaskadowane zgodnie z architekturą procesów na poszczególne procesy. Dbamy, aby cele procesów połączone były z indywidualnymi celami uczestników procesów. Świadomość pracowników, że swoją pracą włączają się w realizację celów procesów i celów strategicznych jest jednym z podstawowych czynników powodzenia wdrożenia BPM.

Określamy cykle pomiarów i zasady raportowania, zasady agregowania, dekomponowania i komunikowania wyników oraz zasady funkcjonowania niezbędnych ciał decyzyjnych.

Realizując nasze prace definiujemy zasady zarządzania portfelem inicjatyw usprawniających procesy, w tym: motywowanie do zgłaszania inicjatyw, definiowania kanałów ich zgłaszania, a także zasady priorytetyzacji inicjatyw.

Projektując systemy zarządzania procesami biznesowymi bazujemy na:

- klasycznych koncepcjach zarządzania projektami Rummler'a i Brache'a oraz BPM,
- koncepcjach nowoczesnych takich, jak: Social BPM, Process Intelligence, dynamic BPM,
- metodzie Six Sigma – w obszarze narzędzi do mierzenia procesów,
- filozofii lean management – w obszarze kultury organizacyjnej, ułatwia to wykorzystanie BPM jako narzędzia do ciągłego doskonalenia organizacji.

7.3 Nasza wartość dla Klienta

Zbudowany przez nas system zarządzania procesami staje się podstawowym źródłem informacji zarządczej w firmie, na tyle kompletnym i wiarygodnym, że kierownictwo organizacji/przedsiębiorstwa może na jego podstawie podejmować podstawowe i strategiczne decyzje zarządcze.

Dzięki pomiarom i przeglądom procesów uruchomionych w wyniku przeprowadzonego przez nas projektu, firma staje się organizacją podlegającą ciągłemu doskonaleniu (continuous improvement).

7.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Opracowanie opisujące zaprojektowany system zarządzania procesami
- Zestaw zdefiniowanych mierników i wskaźników
- Procedury prowadzenia pomiarów, raportowania wyników oraz inicjowania projektów usprawniających

7.5 Zagadnienia

- WDROŻENIA SYSTEMÓW IT I ZMIANY BIZNESOWEJ
- OPERACJE IT
- OPERACJE BIZNESOWE

8 Wdrażanie kultury *lean management*

Wdrażanie kultury *lean management*

8.1 Wyzwanie

Często zdarza się, że pomimo poprawnego wdrożenia zarządzania procesowego, w organizacji nadal obserwowane są negatywne skutki realizacji bieżących zachowań i czynności pracowniczych. Są to nieefektywności niemożliwe do wychwycenia w ramach analizy procesów.

Brak zaangażowania pracowników w identyfikowanie codziennych nieefektywności oraz w inicjatywy poprawy efektywności pracy jest często istotną barierą uniemożliwiającą podnoszenie skuteczności zarządzania procesowego.

8.2 Odpowiedź Carrywater

Jedyną skuteczną metodą, stosowaną przez nas w sytuacjach braku zaangażowania pracowników w poprawę efektywności jest podejście *lean management*. Stosując naszą metodę odwołujemy się – w obszarze kultury organizacyjnej – do dobrych praktyk dotyczących motywowania pracowników do inicjowania przedsięwzięć doskonalących, komunikacji wizualnej, zarządzania czasem, dostosowywania form przekazu do oczekiwań adresatów, budowania odpowiednich relacji przełożony–pracownik.

Sami stosujemy i uczymy naszych Klientów stosować techniki i narzędzia pozwalające mapować strumień wartości (w oparciu o zdefiniowane procesy). Wdrażamy do użycia technikę 5why oraz Ishikawa (diagramy rybiej ości) jako wiodące metody analizy przyczyn niedoskonałości procesów.

Lean Management traktujemy przede wszystkim jako filozofię i kulturę organizacyjną stanowiącą doskonałe środowisko dla firm zarządzanych procesowo. Podstawowe przesłanie Lean Management to ciągłe dążenie do doskonałości oraz skupienie się na potrzebach klienta.

8.3 Nasza wartość dla Klienta

Dzięki zastosowaniu naszego podejścia i wymienionych wyżej technik, dokonujemy w organizacji Klienta zmiany „mentalności” organizacyjnej i budujemy świadomość, że każdy pracownik ma wpływ na kształt procesów w swojej firmie.

Uwalniamy w organizacji ogromny potencjał i kreatywność, które materializują się w postaci zwiększonej efektywności.

8.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Opis zasad i narzędzi *lean management* wdrożonych w organizacji

8.5 Zagadnienia

- WDROŻENIA SYSTEMÓW IT I ZMIANY BIZNESOWEJ
- OPERACJE IT
- OPERACJE BIZNESOWE

9 Wdrażanie BPMO

Projektowanie i wdrażanie Business Process Management Office

9.1 Wyzwanie

Decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania procesami oznacza przestawienie organizacji na nowy sposób działania oraz zarządzania. Oznacza to również, że nowe procesy w trakcie ich realizacji dostarczają informacji na temat efektywności organizacji. Żeby skutecznie tę informację wykorzystać konieczne jest prowadzenie pomiarów procesów, raportowanie wyników, inicjowanie akcji naprawczych, a także stała aktualizacja dokumentacji procesowej. Trudno zapewnić, że funkcje te będą realizowane w organizacji bez powołania odpowiednich ról, zdefiniowania ich odpowiedzialności oraz ustanowienia jednostki organizacyjnej w obszarze wsparcia.

9.2 Odpowiedź Carrywater

Definiujemy pożądane kompetencje i implementujemy role odpowiedzialne za utrzymanie systemu zarządzania procesami. Ustalamy zasady i procedury działalności BPMO, w szczególności dotyczące: prowadzenia pomiarów i przeglądów procesów, raportowania wyników, wspierania właścicieli procesów w definiowaniu akcji naprawczych, utrzymywania spójnego repozytorium dokumentacji procesowej oraz modeli procesów.

Wspieramy Klientów również w procesach rekrutacyjnych związanych z nowymi rolami procesowymi w organizacji.

9.3 Nasza wartość dla Klienta

Zdefiniowane i wdrożone przez nas BPMO zapewnia, że nowy system zarządzania procesami wprowadza trwałą zmianę działania organizacji. Efekty zarządzania przez procesy są obserwowane nie tylko w okresie bezpośrednio po wdrożeniu, ale także później, a organizacja cały czas podnosi swój poziom dojrzałości procesowej.

9.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Opracowanie definiujące role, zakresy odpowiedzialności oraz wewnętrzne procedury powoływanej komórki
- Dokumenty formalne niezbędne do uruchomienia nowej jednostki w strukturze organizacyjnej

9.5 Zagadnienia

- OPERACJE IT
- OPERACJE BIZNESOWE

10 Definiowanie wymagań funkcjonalnych

Definiowanie potrzeb biznesowych i wymagań funkcjonalnych dla systemów IT

10.1 Wyzwanie

Częstą przyczyną porażki wdrożenia systemów informatycznych są błędy w definiowaniu i dokumentowaniu potrzeb biznesowych oraz wymagań funkcjonalnych. Są to czynności, które rzutują na zakres, harmonogram i budżet wdrożenia, a także na fakt, czy nowy system będzie spełniał oczekiwania użytkowników i czy w ogóle będzie używany.

Definiowanie i dokumentowanie potrzeb oraz wymagań funkcjonalnych jest czynnością wymagającą nie tylko znajomości biznesu, który będzie wspierany przez nowy system, ale także najlepszych praktyk działania liderów branż oraz posiadania odpowiedniego warsztatu, doświadczenia i znajomości narzędzi. Takich umiejętności i wiedzy zwykle brakuje w organizacjach, w których realizowane jest wdrożenie systemu.

10.2 Odpowiedź Carrywater

Wypracowana przez nas metoda definiowania wymagań funkcjonalnych dla systemów IT zakłada ich bezpośrednie odniesienie do modelu procesów biznesowych organizacji.

Wymagania funkcjonalne zbieramy podczas wywiadów i warsztatów z kluczowymi użytkownikami planowanych do wdrożenia systemów informatycznych. Moderujemy warsztat, podpowiadając optymalne rozwiązania, które tworzyliśmy lub obserwowaliśmy w trakcie innych naszych projektów, co pozwala zastosować sprawdzone rozwiązania i uniknąć błędów.

Wymagania łączymy z modelem procesów – dzięki temu konkretna funkcjonalność interpretowana jest w kontekście kroków procesu biznesowego.

Listę wymagań funkcjonalnych przygotowujemy w formie, którą Klient może bezpośrednio wykorzystać w kontaktach z potencjalnymi dostawcami systemów informatycznych. Można ją także wprost zastosować jako wkład do specyfikacji istotnych warunków zamówienia. W tym celu, w trakcie prac, wspólnie z Klientem nadajmy wymaganiom odpowiednie priorytety.

10.3 Nasza wartość dla Klienta

Wymagania funkcjonalne zdefiniowane z naszą pomocą stanowią kompletny i jednoznacznie opisany zestaw, zrozumiały zarówno dla uczestników projektu po stronie Klienta, pozostałych pracowników organizacji, jak również dla dostawcy systemu.

Dzięki zastosowaniu naszego podejścia Klient minimalizuje istotne ryzyko niepowodzenia projektu wdrożenia systemu, tym samym zabezpieczając swoją inwestycję.

10.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Kompletna lista wymagań funkcjonalnych dla nowego systemu informatycznego, uzupełniona komentarzami dotyczącymi integracji z innymi systemami informatycznymi oraz przypisanymi do poszczególnych wymagań priorytetami

10.5 Zagadnienia

- WDROŻENIA SYSTEMÓW IT I ZMIANY BIZNESOWEJ

11 Projektowanie architektury informacji

Projektowanie architektury informacji dla kanałów kontaktu z klientem

11.1 Wyzwanie

Nierzadko zdarza się, że organizacja inwestuje znaczące środki i zasoby w stworzenie kanału komunikacji z klientami, z którego później klienci nie chcą korzystać lub korzystają w znacznie mniejszym stopniu niż zakładano. Kluczowym warunkiem, decydującym o korzystaniu z narzędzia jest zapewnienie jego optymalnej ergonomii dla użytkownika, o co należy zadbać już na etapie tworzenia projektu.

Bez odpowiedniego projektu architektury informacji w kanale, bez przetestowanej z użytkownikiem funkcjonalności, a czasem również wyglądu kanału, uzyskanie oczekiwanego poziomu wykorzystania danego kanału może być zadaniem niewykonalnym.

11.2 Odpowiedź Carrywater

W oparciu o najważniejsze założenia organizacji i oczekiwania Klienta, tworzymy Architekturę informacji dla wskazanego kanału kontaktu z klientem. Bierzemy pod uwagę wymóg zapewnienia spójności informacyjnej i funkcjonalnej pomiędzy kanałami kontaktu, czy obsługi klienta.

Na bazie projektu kanału informacji/obsługi powstaje prototyp, który następnie poddajemy testom z zaangażowaniem użytkowników końcowych. Testerzy oceniają wszystkie zdefiniowane przez nas i Klienta aspekty działania kanału komunikacji/obsługi: ergonomię, użyteczność, a także wygląd.

Przetestowany przez nas prototyp można przekazać do budowy i wdrożenia w środowisku produkcyjnym oraz udostępnienia użytkownikom końcowym.

11.3 Nasza wartość dla Klienta

Przygotowana przez nas Architektura informacji dla danego kanału komunikacji z klientem, jest spójna z założeniami komunikacyjnymi i wizerunkowymi firmy, uwzględnia sposób działania innych kanałów kontaktu, a także odpowiada założeniom strategicznym firmy.

Kanał kontaktu zbudowany w oparciu o przygotowaną przez nas Architekturę informacji jest też, a może przede wszystkim, optymalny ergonomicznie dla jego użytkowników.

11.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Założenia do działania danego kanału komunikacji z klientem
- Architektura informacji kanału komunikacji
- Założenia i scenariusze testów użyteczności z udziałem użytkowników końcowych
- Raport z testów użyteczności kanału komunikacji

11.5 Zagadnienia

- WDROŻENIA SYSTEMÓW IT I ZMIANY BIZNESOWEJ
- OPERACJE BIZNESOWE

12 Przegląd/audyt energetyczny

Przegląd/audyt energetyczny

12.1 Wyzwanie

Częstym problemem, z którym borykają się współczesne organizacje jest nieefektywne zarządzanie energią. Składają się na nie takie czynniki, jak zbyt wysokie zużycie energii oraz niekorzystne, niedopasowane do profilu zużycia energii parametry umów z dostawcami. W celu stwierdzenia, czy wymienione obszary są podstawą do wykazania oszczędności, organizacja powinna podjąć działania identyfikujące miejsca nieefektywnego gospodarowania źródłem mocy.

12.2 Odpowiedź Carrywater

Pierwszym krokiem do osiągnięcia efektywności energetycznej jest przeprowadzenie przeglądu lub audytu energetycznego, którego wynikiem jest szereg opracowań wraz z rekomendacjami:

w kontekście procesu zakupu energii: wskazywany jest sposób optymalizacji parametrów zakupu energii poprzez dobór odpowiednich grup taryfowych, wielkości mocy zamówionej, a następnie aktualizację oraz negocjację korzystniejszych umów ze sprzedawcą,

w kontekście wykorzystania energii: identyfikowane są miejsca znaczącego wykorzystania energii w podziale na kroki procesów, jednostki organizacyjne, bądź grupy produktowe, a następnie propozycje zmian wraz z analizą finansową ich wdrożenia.

Dodatkowo, dla każdego obszaru znaczącego wykorzystania energii opracowywane są wskaźniki wyniku energetycznego (Energy Performance Indicators) oraz poziom energii bazowej, który stanowi punkt wyjścia dla późniejszej oceny efektywności prowadzonych działań/inwestycji. Energia bazowa, często definiowana jest jako wskaźnik intensywności energetycznej, czyli ilość energii zużytej na wyprodukowanie określonej ilości produktu.

12.3 Nasza wartość dla Klienta

Niezależna i obiektywna ocena możliwości zmniejszenia zużycia energii gwarantuje staje się podstawą do przygotowania optymalizacji. Przeprowadzenie parametryzacji obszarów zużycia energii umożliwia wyznaczenie celów zwiększenia efektywności energetycznej oraz stanowi punkt odniesienia do oceny ich realizacji.

12.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Raport z audytu energetycznego (zgodny z odpowiednimi regulacjami)
- Raport z przeglądu energetycznego
- Zdefiniowane i sparametryzowane obszary zużycia energii
- Plan działań optymalizujących zużycie energii
- Dokumentacja konkursowa/zakupowa dla wyboru dostawcy energii elektrycznej

12.5 Zagadnienia

- ZARZĄDZANIE ENERGIĄ

13 Wdrożenie systemu zarządzania energią

Wdrożenie systemu zarządzania energią

13.1 Wyzwanie

Najczęściej popełnianym błędem przez większość firm optymalizujących koszty energii jest poprzestanie na jednorazowym wdrożeniu rekomendacji z przeglądu, bądź audytu energetycznego. Zwykle po okresie relatywnie niskich kosztów raport z audytu odkładany jest na bok, powracają stare praktyki, a koszty energii ponownie zaczynają rosnąć.

13.2 Odpowiedź Carrywater

Kiedy organizacja zdaje sobie już sprawę z tego, gdzie i w jaki sposób energia jest wykorzystywana należy podjąć decyzje dotyczące obszarów działalności nieefektywnych energetycznie, celów stawianych przed poszczególnymi obszarami oraz sposobów ich osiągnięcia. Kluczowym zadaniem organizacji jest stałe podnoszenie świadomości personelu poprzez efektywne metody komunikacji.

W realizacji zaplanowanych zadań pomocne jest przeprowadzenie specjalistycznych, mających znaczący wpływ na wykorzystanie energii w poszczególnych obszarach szkoleń dla pracowników i podwykonawców. W realizacji tego celu nie należy zapominać o roli najwyższego kierownictwa, które stanowi przykład dla pracowników niższych szczebli.

Celem nadrzędnym jest zapewnienie, aby zarządzanie energią stało się ciągłym procesem, zakorzenioną w organizacji praktyką, a nie jednorazowym wysiłkiem.

13.3 Nasza wartość dla Klienta

Wdrożenie systemu zarządzania energią traktujemy tak, jak transformację biznesową, a więc poprowadzimy je w sposób, który z jednej strony zmniejsza opór wobec zmiany, z drugiej minimalizuje jego wpływ na końcowy sukces. Budujemy świadomość energetyczną, dzięki czemu organizacja zyskuje zainteresowanie, aktywniej angażuje się i zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celów biznesowych.

13.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Polityka energetyczna
- Opracowane cele, zadania i przypisana odpowiedzialność
- Plan działań w zakresie zarządzania energią
- Plan komunikacji
- Zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe, przygotowany i udokumentowany plan szkoleń

13.5 Zagadnienia

- ZARZĄDZANIE ENERGIĄ

14 Optymalizacja procesu zakupu energii

Optymalizacja procesu zakupu energii

14.1 Wyzwanie

Zmiany na rynku energii, w tym jego liberalizacja i wzrost cen umożliwiły i zmotywowały organizacje do poszukiwania oszczędności poprzez optymalizację procesu zakupu energii.

14.2 Odpowiedź Carrywater

Carrywater proponuje kompleksową analizę istniejącego w organizacji procesu zakupu i zużycia energii oraz przygotowania rekomendacji działań optymalizacyjnych.

Propozycje zmian mogą wskazywać na następujące obszary:

- zakupu energii na uwolnionym rynku, w tym:
 - przeprowadzenie procesu ofertowania oraz negocjacji ze sprzedawcami energii,
 - rozdzielenie umów kompleksowych i zawarcie umów sprzedaży oraz dystrybucji,
 - utworzenie i zarządzanie grupą zakupową,
 - konsolidacja faktur z zakładów energetycznych,
- optymalizacji parametrów zakupu energii, w tym dostosowania odpowiednich grup taryfowych oraz wielkości mocy zamówionej,
- dostosowania układów pomiarowych.

14.3 Nasza wartość dla Klienta

Na podstawie analizy rzeczywistych potrzeb organizacji i profilu zużycia energii, a nie jedynie porównania cenników sprzedawców rekomendujemy i przeprowadzamy zmianę dostawcy energii i warunków handlowych, generując długookresowe korzyści dla organizacji.

14.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Umowy na zakup energii od nowego lub dotychczasowego sprzedawcy energii po korzystniejszych cenach
- Utworzona grupa zakupowa
- Zoptymalizowane parametry zakupu energii
- Zmodernizowane układy pomiarowe

14.5 Zagadnienia

- ZARZĄDZANIE ENERGIĄ

15 Przygotowanie do certyfikacji z ISO 50001

Przygotowanie organizacji do uzyskania certyfikatu zgodności z ISO 50001

15.1 Wyzwanie

Firmy, które poszukują źródeł oszczędności coraz częściej zwracają uwagę na optymalizację kosztów związanych z efektywnością energetyczną. Nie zawsze jednak potrafią znaleźć właściwą drogę do uzyskania znacznych oszczędności kosztów energii. Podejmowane działania często są jednorazowe, bądź niedopasowane do ogólnej polityki firmy. Wielu przedsiębiorstwom brakuje systemowego podejścia do tematu doskonalenia energetycznego. Dodatkowo, rosnąca świadomość społeczna dotycząca potrzeby redukcji emisji CO2 stawia firmom wyzwanie odpowiedzialnego zarządzania energią, co stanowi bardzo ważny element wizerunkowy.

15.2 Odpowiedź Carrywater

Odpowiedzią na rosnące wymagania w stosunku do firm jest wdrożenie międzynarodowej normy dotyczącej systemu zarządzania energią – ISO 50001. Ma ona zastosowanie w każdej organizacji, niezależnie od branży, wielkości czy lokalizacji, jednak szczególnie dotyczy firm stosujących procesy energochłonne lub emitujących znaczne ilości gazów cieplarnianych. Celem prezentowanym przez normę jest systemowe zarządzanie energią, prowadzące do obniżenia jej kosztów poprzez poprawę zarządzania firmą w tym obszarze. Dodatkowo, zaobserwowane w trakcie wdrażania normy procesy pomagają szukać nowych rozwiązań technologicznych i otwierają drogę do potencjalnych oszczędności.

Działania podejmowane przez Carrywater obejmują:

- szkolenia podnoszące świadomość w zakresie efektywnego wykorzystania energii,
- analizę luk względem wymagań normy ISO PN ISO 50001 Systemy Zarządzania Energią,
- przygotowanie dokumentacji według wymagań normy ISO 50001 Systemy Zarządzania Energią,
- przygotowanie i udział w procesie certyfikacji systemu zarządzania energią przeprowadzanego przez akredytowaną instytucję certyfikującą,
- utrzymanie Systemu Zarządzania Energią.

15.3 Nasza wartość dla Klienta

Efektom naszej pracy jest nie tylko sprawny przebieg procesu certyfikacji, zakończony sukcesem, ale także kształtowanie świadomości personelu oraz zmniejszenie ryzyka związanego z bezpieczeństwem energetycznym.

15.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Raport z analizy luk
- Polityka energetyczna wraz z pozostałą dokumentacją wewnętrzną wymaganą przez ISO 50001
- System zarządzania energią spełniający normy ISO 50001 Systemy Zarządzania Energią, zintegrowany z pozostałymi systemami zarządzania
- Raport z zaleceniami dotyczący wyboru jednostki

15.5 Zagadnienia

- ZARZĄDZANIE ENERGIĄ

16 Białe certyfikaty

Usługi związane z pozyskaniem białych certyfikatów

16.1 Wyzwanie

Ustawa o efektywności energetycznej tworzy ramy legislacyjne dla poprawienia wykorzystania energii oraz promowania rozwiązań technologicznych, zmniejszających jej zużycie lub emisję gazów cieplarnianych. Powstaje system Świadectw efektywności energetycznej, zwanych „białymi certyfikatami”, które mogą uzyskiwać, a następnie odsprzedawać podmioty realizujące inwestycje optymalizujące zużycie energii. Oznacza to dodatkowe środki finansowe dla firm, które zrealizowały lub planują przeprowadzić inwestycje na rzecz zwiększenia efektywności energetycznej.

16.2 Odpowiedź Carrywater

Oferujemy wsparcie podczas całego procesu uzyskania białych certyfikatów:

- rekomendacje działań inwestycyjnych, które przyniosą największą korzyść w obszarze optymalizacji zużycia energii,
- koordynację procesu przetargowego uzyskania białych certyfikatów,
- przeprowadzenie audytów efektywności energetycznej potwierdzających uzyskane oszczędności.

Zalecanym przez nas podejściem jest wcześniejsze przeprowadzenie przeglądu energetycznego mającego na celu identyfikację obszarów poprawy efektywności wykorzystania energii z oszacowaniem potencjału poprawy.

16.3 Nasza wartość dla Klienta

Istotą naszego podejścia jest kompleksowe wsparcie na każdym kroku prowadzącym do uzyskania Świadectwa efektywności energetycznej - od koncepcji uzyskania oszczędności po ostateczną weryfikację osiągnięcia planowanych celów. Dzięki temu organizacja zyskuje ciągłość i spójność podejmowanych działań, których zwieńczeniem jest przyznanie Świadectwa efektywności energetycznej przez Prezesa URE.

16.4 Produkty prac

W zależności od ustalonego zakresu, zwykle powstają następujące produkty naszych prac:

- Raport z przeglądu energetycznego
- Raporty dla audytów efektywności energetycznej przedsięwzięć już zrealizowanych
- Raporty dla audytów efektywności energetycznej przedsięwzięć planowanych do realizacji
- Deklaracja przetargowa

16.5 Zagadnienia

- ZARZĄDZANIE ENERGIĄ