



Zmierzyć swój biznes

Stara prawda biznesowa powiada, że jeśli coś nie jest mierzone, nie można tym zarządzać. Podobnie jest z procesami biznesowymi. Organizacja procesów, sposób wykorzystania w nich zasobów i wynikająca stąd ich efektywność przekładają się na wyniki firmy.

Marta Piechowiak

01.10.2005

Dwie metody budowania map procesów

metoda top-down (z góry na dół) - polega na wyodrębnieniu głównych procesów, a następnie powiązaniu z nimi działań

metoda bottom-up (z dołu do góry), - polega na określeniu kolejności działań, a potem ich połączeniu w procesy.

Zobacz również:

- **Sławomir Zawadzki nowym Prezesem Zarządu BOŚ Banku**
- **Nie da się stworzyć nowoczesnej gospodarki bez pieniędzy**
- **Piotr Woźniak ostatecznie Prezesem PGNiG SA**

Każda z metod prowadzi do opracowania definicji procesów, jednakże ich powiązanie daje najlepsze rezultaty. Przy zastosowaniu metody bottom-up minimalizujemy bowiem ryzyko pominięcia działań operacyjnych odgrywających istotną rolę lub przeciwnie: nie wnoszą wartości i trzeba je wyeliminować, natomiast metoda top-down ułatwia przyporządkowanie działań do wyodrębnionych procesów.

W klasyfikacji i definiowaniu procesów pomocne jest stosowanie określonej notacji, która pozwala na przedstawienie przejrzystego obrazu przebiegu poszczególnych procesów oraz ich wzajemnych powiązań².

Opracowanie kryteriów oraz reguł pomiaru procesów

Poszukując kryteriów oceny procesów, na początku należy określić cel procesu (np. celem

procesu jest dostarczanie klientom produktu X na poziomie jakości ocenianym przez klienta na poziomie 8-10 w skali 10-punktowej oraz poziomie kosztów nie przekraczającym budżetu), następnie sformułować pytania pomagające zweryfikować, w jakim stopniu realizowany jest ów cel, a następnie określić miary, które dają odpowiedź na stawiane pytania (czas realizacji procesu, liczba reklamacji na 100 sprzedanych produktów, koszt procesu).

Mierniki powinny być proste, łatwe do zaprezentowania i zrozumienia. Trzeba je przetestować, a potem zdecydować o ich wykorzystaniu lub odrzuceniu. Należy wybrać te mierniki, które motywują do usprawnień działalności firmy oraz poprawy wyników. Nie warto mierzyć mało istotnych obszarów lub elementów działalności - wysiłek włożony w zbieranie i analizę danych będzie nieadekwatny do rezultatów. Kryteria wymierne znajdują najlepsze zastosowanie (niezależnie od branży) w przypadku procesów, które mają względnie stabilny i wystandaryzowany sposób realizacji. Trudno je zastosować, gdy działalność operacyjna jest zorganizowana w sposób projektowy. Wówczas nawet zastosowanie tych samych mierników jest nieporównywalne w czasie, ponieważ cykle realizowanych procesów ze swej natury różnią się pod względem zakresu działań, czasu trwania, zasobów. W takiej sytuacji nie mówi się o ocenie procesu, lecz pojedynczego projektu, czy też portfela projektów.

Przykładowe kryteria wymierne³

Produktywność

Wielkość zaangażowania zasobów można określić w kategoriach czasu lub kosztu. Produktywność wzrasta, jeżeli dostarczamy więcej albo tyle samo, korzystając z mniejszych zasobów, lub gdy dostarczamy więcej, wykorzystując te same zasoby. Wzrasta, gdy jednostkowy koszt produktu danego procesu spada. Taki sposób obliczania produktywności pozwala powiązać produkt działania z jego kosztem.

Do produktów procesu należy wszystko, co zostało osiągnięte w rezultacie działań w procesie. Najczęściej stosowaną miarą liczby produktów jest liczba wykonanych lub zakończonych jednostek rezultatów procesów, na przykład liczba sprzedanych produktów, wydanych polis ubezpieczeniowych, założonych rachunków bankowych itp.

Koszt procesu

Składa się nań zarówno koszt jego realizacji, jak i koszt gotowości firmy (który firma ponosi nawet wtedy, gdy proces nie jest realizowany) do jego wykonania.

Patrząc na koszty pod kątem możliwości ich bezpośredniego przypisania do procesu, można je podzielić na:

koszty bezpośrednie, takie jak surowce, materiały służące do wytworzenia produktu w firmach produkcyjnych czy też koszt pracy mierzony czasem przeznaczanym na realizację działań w

procesie

koszty pośrednie, których nie można jednoznacznie przyporządkować do procesu, związane z utrzymaniem powierzchni biurowej, infrastruktury IT, ale i koszty zatrudnienia pracowników, którzy uczestniczą w kilku procesach i w związku z tym nie można przyporządkować ich wynagrodzenia do jednego procesu.

W celu przyporządkowania kosztów pośrednich do działań i procesów wykorzystywana jest metoda kalkulacji kosztów działań (ABC - Activity Based Costing). Istota metody polega na identyfikacji czynników, które generują koszt w firmie, następnie powiązanie ich z procesami, aby określić klucze alokacji kosztów pośrednich do procesów wg wykorzystania czynników kosztotwórczych. Metoda ta pozwala podzielić i przyporządkować koszty do działań, a następnie procesów.

Czas wykonania procesu

Mierzenie czasu wykonania daje najlepsze wyniki na poziomie procesu, ponieważ obejmuje ciąg działań oraz ich wzajemne powiązania. Skracanie czasu wykonania pojedynczego działania rzadko jest efektywne. Ze względu na różne możliwe ścieżki realizacji procesu, czas jego wykonania powinno się określać jako średnią.

Liczba błędów

Świadczy o tym, że rezultat procesu jest obarczony wadami, które muszą zostać wyeliminowane. To dobry miernik dla identyfikacji nieefektywności, gdyż nie wymaga dodatkowych benchmarków. Sama relacja liczby błędów do liczby wszystkich analizowanych przypadków pozwala na ocenę procesu.

Kryteria wymierne bazują na obiektywnych faktach odnoszących się zazwyczaj do sposobu realizacji procesu, kryteria niewymierne stosowane są do oceny rezultatu procesu, jego produktu i opierają się na ocenie uznaniowej, wyrażonej przez odbiorcę. Wyższa produktywność i krótszy czas wykonania zupełnie tracą na znaczeniu, jeżeli klienci nie są zadowoleni.

Ocena mierników procesów

W ocenie procesów ważne zastosowanie ma benchmarking. Metodę tę wykorzystuje się do identyfikacji możliwości usprawnień i zwiększenia efektywności ocenianego działania lub procesu. Punkt odniesienia może być wewnętrzny (pochodzący z innej części firmy) lub zewnętrzny (pochodzący od konkurencji).

Benchmarking zewnętrzny niesie ze sobą pewne trudności. Głównie dlatego, że firmy mają różne cele strategiczne, kultury organizacyjne, działają w innym otoczeniu i wykorzystują różne technologie. Trudno więc uzyskać uniwersalne miary benchmarkowe w pełnym spektrum

czynników analizy procesów. Benchmarking wewnętrzny, chociaż bardzo skuteczny, jest ograniczony w zastosowaniu. Jego ograniczenia dotyczą przede wszystkim sytuacji, kiedy chcemy dokonać analizy i usprawniać procesy, które wykonywane są tylko w jednym miejscu naszej organizacji (np. w centrali banku).

Wyznaczanie wartości benchmarkowych jest niezmiernie istotnym działaniem w zarządzaniu procesami biznesowymi. Od ustalonych wartości benchmarkowych będą zależały postawy oraz zachowania wykonawców procesów, a więc i efektywność procesów. Zawyżone wartości mogą spowodować utratę wiary wykonawców w realizację celów. Zaniżone - nieosiągnięcie przez organizację zaplanowanych celów (np. wymagań klientów).

Procesy, których mierniki nie odpowiadają pożądanym wartościom, powinny zostać przeanalizowane pod kątem przyczyn rozbieżności. Działania podejmowane w wyniku oceny procesów pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi mogą skutkować w identyfikacji najlepszych praktyk realizowanych w firmie. Mierniki procesów oraz odchylenia od wartości planowanych powinny być także elementem oceny właścicieli procesów, aby motywować ich do wdrażania usprawnień.

« wstecz 1 2 3 dalej »