



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

O czym jeszcze należy pamiętać, budując system pomiaru?

Istotnym elementem budowania systemu pomiaru procesów jest pozyskanie danych, które pozwolą na obliczenie aktualnych wartości mierników i na pozyskanie danych benchmarkowych. Jest to trudne, gdy firma posiada rozproszone systemy, o niskiej jakości danych.

W przypadku pozyskania benchmarków zewnętrznych, ważnym źródłem informacji o procesach są dane z rynku oraz dane pochodzące z badań satysfakcji klientów. Nie ma reguły mówiącej o tym, jak często je aktualizować.

Zobacz również:

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

W przypadku benchmarków zewnętrznych czynnikami, które mają wpływ na tę częstotliwość, są: tempo zmian dokonujących się na rynku (m.in. wejście na rynek nowych firm, zmiany własnościowe), sposoby organizacji firm, tempo wdrożenia nowoczesnych technologii, inne innowacje w segmencie firm, z którego firma wykorzystuje dane. Benchmarki wewnętrzne powinny być aktualizowane po tym, gdy w firmie będą widoczne skutki wdrażanych zmian, które mogą mieć wpływ na wartości benchmarkowe.

System pomiaru procesów musi być spójny pod względem kryteriów oraz reguł oceny ze strategią biznesową. Nawet przy najlepszych intencjach i umiejętnościach oceny wyników kierownictwo nie może podejmować dobrych decyzji w oparciu o system pomiarów, który jest niekompletny lub mierzy niewłaściwe zjawiska. Użyteczne mierniki zastosowane w sposób niewłaściwy mogą także doprowadzić do błędnych decyzji oraz działań.

Opracowując mierniki procesów, pamiętajmy o wskazówkach:

Konieczne jest powiązanie mierników z celami i strategią organizacji.

Miernik ma być oczywisty i intuicyjny.

Mierniki powinny być proste (to jest łatwe do zaprezentowania i zrozumienia).

Miernik trzeba wypróbować, przetestować, a następnie podjąć decyzję o jego wykorzystaniu lub odrzuceniu.

Należy wybrać mierniki motywujące do usprawnień operacji i poprawy wyników.

Mierniki powinny uwidaczniać zależności między zmiennymi - powinny być konstruowane jako wskaźniki, ponieważ mierniki odnoszące się do wielkości lub wolumenu same w sobie nie są pomocne.

Wraz z upływem czasu należy wprowadzać nowe mierniki i doskonalić stare.

Nie należy mierzyć mało istotnych obszarów lub elementów działalności, gdyż wysiłek będzie nieadekwatny do efektów.

Gromadzenie danych służących do oceny winno być łatwe i efektywne kosztowo.

Pytania pomocne przy wyznaczaniu wartości docelowych mierników (celów):

Jaki poziom miernika jest pożądany (w szczególności biorąc pod uwagę strategię, budżet, plany itp.)?

Jaki poziom miernika jest realistyczny?

Ile czasu powinno zająć osiągnięcie docelowej wartości miernika?

Prawidłowo ustalone wartości docelowe mierników mogą pchnąć organizację w kierunku, który przyniesie firmie konkretne korzyści.

Proces raportowania o miernikach powinien wspomagać przeprowadzenie analizy od ogółu do szczegółu, aby z poziomu globalnej wartości wskaźnika przejść do jego składowych wartości, a z całego procesu przeanalizować szczegółowe działania. Dla każdego miernika powinna zostać opracowana definicja pozwalająca na jednoznaczną interpretację.

System pomiaru procesów nie stanowi zamkniętego przedsięwzięcia. Wymaga utrzymania polegającego na ocenie wartości stosowanych kryteriów, komunikowania wniosków z obserwacji i podejmowania na tej podstawie działań.

Kryteria oceny procesu

Kryteria koncentrują się wokół:

- cech produktu, którym proces powinien się zakończyć (zgłaszane reklamacje do produktu są symptomem nieprawidłowości w procesie),
- sposobu dostarczenia produktu końcowego (nakład czasu, stopień wykorzystania zasobów itp.). W tym wypadku nieprawidłowości w procesie przekładają się na generowanie dodatkowych kosztów i wydłużenie czasu realizacji procesu.

Kryteria oceny są:

- wymierne, czyli i takie, które można wyrazić przez wartość wynikającą z obiektywnych faktów, a nie z oceny umownej (np. koszt procesu nie stanowi wartości umownej, lecz wynika z faktycznie zużywanych zasobów),
- niewymierne, czyli takie, które prezentują wartości umowne. Można wyrazić je w skali punktowej (np. jakość mierzona w skali od 1 do 10).

Przykładowe kryteria

Kryteria : wymierne:

- produktywność
- koszt procesu
- czas realizacji procesu
- liczba błędów

Kryteria: niewymierne

- jakość

Marta Piechowiak jest konsultantem w firmie Andersen Business Consulting i certyfikowanym przez Project Management Institute specjalistą w zakresie zarządzania projektami.

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Strategiczna karta wyników", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

² Dużym ułatwieniem w pracy nad procesami jest stosowanie dedykowanych aplikacji pozwalających na dokumentowanie procesów oraz związanych z nimi informacji.

³ John A. Miller, *"Zarządzanie kosztami działań"*, WIG-Press 2000.

« wstecz 1 2 3

Copyright © 1991 - 2016 International Data Group Poland S.A.

02-092 Warszawa ul. Żwirki i Wigury 18a tel.(+4822)321-78-00 fax(+4822)321-78-88