



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

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.

Pewna polska firma sklasyfikowała i opisała swoje procesy biznesowe w celu wdrożenia usprawnień, które pozwoliłyby na podniesienie efektywności działalności operacyjnej. Zebrane informacje o przebiegu procesów biznesowych ułatwiły firmie spojrzenie na działalność operacyjną nie poprzez funkcje wykonywane w wybranych jednostkach operacyjnych, lecz w perspektywie zależności przyczynowo-skutkowych między działaniami w przekroju organizacji oraz wartości, które poszczególne działania wnoszą do procesu i jego rezultatów. Jednak analiza ograniczona do spojrzenia na przebieg procesów była niewystarczająca, żeby ocenić skalę korzyści. Do takiej oceny wymagane było określenie wymiernych kryteriów efektywności procesów.

Zobacz również:

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

Najwyższy priorytet miały kryteria dotyczące satysfakcji klientów oraz kosztów procesu. Na przykład jednym z kryteriów istotnych dla klienta był średni czas sprzedaży produktu. Analiza wykazała, że w 20% przypadków sprzedaż produktu trwała ponad miesiąc (w innych firmach 1-3 tygodnie). Wynikało to m.in. stąd, że średnio 10% dokumentacji będącej podstawą sprzedaży produktu było niekompletne lub zawierało błędy i musiało przejść kilka etapów akceptacji. Po wdrożeniu usprawnień polegających na ograniczeniu etapów kontroli oraz wprowadzeniu kompleksowej weryfikacji dokumentacji tuż po przyjęciu udało się w 80% przypadków skrócić sprzedaż produktu do 11 dni, w 20% do 15 dni. Błędy w dokumentacji zmniejszono do poziomu 2%.

Innym istotnym kryterium oceny procesów był koszt ich realizacji. Okazało się, że wyoutsourcowanie procesu masowych wydruków do firmy zewnętrznej pozwoli obniżyć koszty realizacji procesów o 7%. Z kolei pomiar czasu zaangażowania pracowników w realizację działań operacyjnych związanych bezpośrednio z obsługą klientów oraz działań back-office wykazał, że te drugie angażują pracowników w jednostkach terenowych w mniejszym stopniu niż działania obsługi klientów. Na tej podstawie podjęto decyzję, aby przenieść część funkcji back-office realizowanych w kilkuset jednostkach terenowych do kilkunastu wydzielonych jednostek regionalnych, część zaś do centrali firmy. Nie było to jedynie przesunięcie miejsca realizacji tych procesów, lecz zmiana, która pozwoliła zwiększyć efektywność działań po centralizacji i uwolniła czas pracowników w terenie do obsługi klientów.

Dzięki pomiarowi procesów firma mogła w kategoriach wymiernych oszacować efektywność wdrożonych zmian. W ciągu roku od wdrożenia usprawnień udało się uzyskać obniżenie kosztów działania w zakresie objętym wdrożeniem o 8%.

Już na podstawie prześledzenia przebiegu procesów można podjąć działania związane z ich usprawnianiem, czyli zmianami, których wdrożenie może zostać wykonane w relatywnie krótkim czasie, bez konieczności nowych inwestycji (na przykład na wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego).

Usprawnienia te mogą polegać na:

Eliminowaniu działań, które nie wnoszą wartości do procesu (pomocne w ich identyfikowaniu jest kontrolne pytanie, co się stanie, gdy analizowane działanie nie będzie realizowane), na przykład zbędne jest przekazywanie i weryfikacja danych w formie wydruku, które są wczytywane do systemu z pliku.

Eliminowaniu działań powtarzających się w różnych etapach w procesie, na przykład zamiast kontrolować tę samą dokumentację w każdej jednostce organizacyjnej, w jakiej jest wykorzystywana, lepiej wprowadzić jedną kontrolę na etapie, w którym dokumentacja powstaje, stosując kryteria weryfikacji jej poprawności istotne dla wszystkich jednostek organizacyjnych, w których jest wykorzystywana.

Wprowadzaniu działań podnoszących jakość rezultatów działań, satysfakcję klientów, poprawiających komunikację między uczestnikami procesu.

Wprowadzeniu działań kontrolnych, aby zminimalizować powielanie błędów w kolejnych etapach procesu, na przykład kompleksowa kontrola danych w momencie ich ewidencji zmniejszy liczbę błędów identyfikowanych przy wykorzystywaniu tych danych w kolejnych etapach.

Po stronie oszczędności korzyści polegają na zmniejszeniu zaangażowania pracowników w realizację działań w procesie, zmniejszenie innych kosztów, np. papieru, przesyłek, komunikacji. Po stronie przychodów przekładają się na większą sprzedaż, utrzymanie klientów w firmie.

Rezultaty analizy procesów i wynikające stąd usprawnienia mogą sięgać znacznie głębiej i

skutkować zmianami organizacyjnymi, czy też wdrożeniem nowych rozwiązań IT wspomagających realizację procesów. Nawiązując do podanego przykładu firmy ubezpieczeniowej, reorganizacją jest centralizacja pewnych działań na poziomie całej firmy oraz ich likwidacja w jednostkach terenowych. Podejście to stosuje się w organizacjach o rozproszonej strukturze jednostek terenowych, których celem jest zapewnienie klientom kontaktu z firmą dla obsługi klienta (oddziały banków, firm ubezpieczeniowych). Nie zawsze uzasadnione jest realizowanie w tych jednostkach działań administracyjnych, księgowych, zarządzania zakupami, środkami trwałymi; te mogą być realizowane w sposób scentralizowany przy angażowaniu mniejszych kosztów.



Strategiczna karta wyników

O ile na podstawie samego przebiegu można zidentyfikować usprawnienia, o tyle nie jest możliwe przeprowadzenie oceny procesów w kategoriach wymiernych, a następnie monitorowanie procesów pod kątem tych kryteriów. W tym celu niezbędny jest zestaw mierników informujących o aktualnym poziomie efektywności.

Które procesy monitorować?

Zakres procesów, które firma będzie monitorować, powinien zależeć od tego, na ile silny jest wpływ poszczególnych procesów na realizację celów firmy (czy są to strategy-related activities), a więc:

Na ile działania w procesie wnoszą wartość w firmie (value-added activities)?

Jakie przełożenie ma proces na wyniki?

Jaki jest udział przychodów, kosztów generowanych przez proces?

Jakie ryzyko operacyjne/finansowe dla firmy związane jest z realizacją procesu?

Jak proces wpływa na satysfakcję klienta, utrzymanie klientów w firmie?

W jakim stopniu proces decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy?

Punktem wyjścia do oceny procesów oraz identyfikacji symptomów problemów jest ustalenie zgodności procesów ze strategią - nie warto poprawiać czegoś, co nie powinno być wykonywane.

Wskazówką określającą, które procesy monitorować, jest odniesienie do wartości, do których firma dąży, poprzez udoskonalenie praktyk działania. Firma przekłada cele strategiczne na cele w poszczególnych obszarach operacyjnych, jednocześnie przekładając je na cele procesów. Takie podejście do wyznaczania mierników efektywności procesów pozwala skupić uwagę na procesach o największym wpływie na cele organizacji, zidentyfikować całkowicie nowe procesy, które firma

musi uruchomić.

Przełożenie celów strategicznych firmy na cele procesów dobrze odzwierciedla strategiczna karta wyników¹ (balanced scorecard), metoda wyznaczania wynikających ze strategii mierników jej realizacji w czterech perspektywach: finansów, klienta, rozwoju i wiedzy oraz procesów.

W wyborze priorytetów dla procesów powinni uczestniczyć właściciele procesów. Osoby, które znają przebieg oraz znaczenie procesów dla firmy, odpowiadają za realizację celów biznesowych, monitorują i koordynują realizację całego procesu, mają przełożenie na uczestników procesów w każdym etapie realizacji. Udział ich w priorytetyzacji jest ważny, ponieważ zmiany budzą kontrowersje.

W przypadku, gdy wnioskowanie o efektywności procesu opiera się na ocenie jego rezultatów, opracowanie map procesów nie jest warunkiem do wyznaczenia mierników. Na przykład w procesie polisowania w towarzystwie ubezpieczeń, który rozpoczyna się złożeniem wniosku o zawarcie umowy, a kończy wydaniem, do pomiaru czasu trwania procesu nie jest wymagana jego znajomość. Wystarczy policzyć dni od zdarzenia inicjującego proces do rezultatu, który powstaje w procesie. Nie zawsze kalkulacja mierników jest na tyle prosta, że można uzyskać ich wartość bez analizy przebiegu procesów. Dodatkowo mapy procesów niosą wiele informacji, które pozwalają na ocenę zasadności działań w procesach oraz są podstawą do podjęcia decyzji o zmianach.

1 2 3 dalej »