



Przyznaję, że sam jestem entuzjastą doskonalenia procesów. Zawsze uważałem, że spółki powinny nieustannie udoskonalać swoje procesy. Organizacje - podobnie jak ludzie - muszą dbać o utrzymanie swojej sprawności. Muszą też jednak przyznać, że czasami podejmowane w tej kwestii działania są niepotrzebne.

Programy doskonalenia procesów, które nie odwołują się bezpośrednio do zwiększenia przewagi konkurencyjnej, skazane są na porażkę. Choć brzmi to jak coś oczywistego, bardzo często działa się wbrew tej zasadzie. Entuzjaści doskonalenia procesów często przypominają menedżerom wyższego szczebla o potrzebie ciągłego oceniania i doskonalenia procesów w całej organizacji. Wypowiadając się, przyjmują postawę bezkrytyczną i ślepo wierzą w wypowiadane racje - takie podejście może prowadzić do nieoptymalnego wprowadzania usprawnień i zaniedbywania działań, które wymagają największej uwagi.

Wal-Mart, FedEx, McDonald's i inne spółki, które walczą o to, by ich produkty i usługi były zawsze wysokiej jakości, jednocześnie zachowując konkurencyjność cenową, muszą nieustannie doskonalic swoje procesy operacyjne. W wielu spółkach większość procesów nie wymaga jednak aż tak wielkiej uwagi - jeżeli w ogóle należy coś w nich zmieniać. Przykładem tego mogą być *startupy*; w firmie tego typu każdemu powinno zależeć na jak najszybszym wprowadzeniu produktu czy usługi na rynek, nawet jeżeli nie są one najwyższej jakości. Spółki, których produkty są przebojami rynkowymi, przykładowo nowo opatentowany lek czy zaawansowany technologicznie *smartphone*, mogą być bardzo nieefektywne w takich obszarach jak produkcja, dostarczanie czy serwis, a mimo to nadal będą cieszyć się zainteresowaniem rynku. Dyrektorzy w takich spółkach jak Google, Apple i Nike - które konkurują, oferując najnowsze i najbardziej zaawansowane produkty i usługi - nie muszą się koncentrować na doskonaleniu każdego procesu; z ich punktu widzenia najważniejszym procesem jest osiągnięcie bądź utrzymanie pozycji lidera branży w zakresie rozwoju produktu.

Z czasem priorytety strategiczne - a w związku z tym i gradacja znaczenia poszczególnych procesów - mogą ulegać zmianie. Zmiany na pozycji lidera, cykle gospodarcze, przejęcia i fuzje, czynniki wpływające na akcjonariuszy, reorganizacje i zmiany w systemach motywacyjnych - wszystkie te czynniki mogą wpłynąć na kształt priorytetów strategicznych. W okresie dramatycznej dekonstrukcji, kiedy spółki muszą dokonywać szybkich i głębokich cięć kosztów, doskonalanie procesów powinno być sprawą drugorzędną względem ogólnego ograniczania wydatków i zatrudnienia. W dłuższej perspektywie, doskonalenie procesów zyskuje jednak na znaczeniu, zwłaszcza jeżeli spółka wdraża nową platformę technologiczną lub przeprowadza fuzję dwóch organizacji.

W zależności od pionu organizacji potrzeba udoskonalania procesów będzie zwykle wyglądać inaczej. Pracownicy w działach produkcji, finansowym i operacyjnym, w których kładzie się nacisk na spójność, rzetelność i efektywność, ogólnie rzecz biorąc nie będą mieli problemu z ustawicznym doskonaleniem procesów. Z kolei osoby zatrudnione w działach sprzedaży i marketingu, które koncentrują się na relacjach i innowacyjności, mogą już mieć w tym względzie pewne trudności. Mimo to, niektórym spółkom udało się osiągnąć pewne sukcesy w wykorzystywaniu metod doskonalenia procesów innowacyjności i wzrostu. Przykładowo firma DuPont, aby zwiększyć swoje przychody, stworzyła metodologię doskonalenia procesów, którą nazwano „The Top Line Growth” (Maksymalny wzrost). Pixar zaadaptował techniki ustawicznego doskonalenia, które zapożyczono od Toyoty, by na różnych etapach produkcji kontrolować i dbać o jakość wytwarzanych filmów.

Kiedy weźmie się pod uwagę wymienione czynniki, które mają największy wpływ na te procesy, osoby zabiegające o ich doskonalenie muszą pomóc dyrektorom w określeniu, na co należy kłaść nacisk - a na co nie. Ponieważ na liście priorytetów kierownictwa doskonalenie procesów musi wyrastać ponad inne potrzeby, jego adwokaci muszą jasno wykazać dlaczego i gdzie jest ono strategicznie konieczne. Muszą przełożyć strategię konkurencyjności spółki (tj. dlaczego klienci wybierają ich ofertę, a nie konkurencji) na strategię doskonalenia procesu - muszą więc określić, które z setek czy tysięcy podejmowanych działań mogą zadecydować o znacznym zwiększeniu lub zmniejszeniu zysków. Osoby odpowiedzialne za doskonalenie procesów, które nie potrafią tego zrobić, narażają zarówno swoje spółki, jak i swoje kariery na niebezpieczeństwo.

Ponieważ wiedza o tym, kiedy i gdzie należy przystąpić do udoskonalania procesów, jest wiedzą rozstrzygającą, przedstawiłem poniżej kilka różnic w potencjalnej strategicznej wartości różnych typów udoskonalania procesów, odnosząc się do celów i perspektywy czasowej. (Można je też przedstawić w formie macierzy).

Cel: przychody; Perspektywa: krótkookresowa: Umiarkowane znaczenie

Szanse: redukcja kosztów; obsługa klienta/zatrzymywanie klienta.

Cel: przychody; Perspektywa: długookresowa: Duże znaczenie

Szanse: zwiększenie produktywności; obsługa klienta/zatrzymywanie klientów/duża spółka.

Cel: wzrost; Perspektywa: krótkookresowa: Niewielkie znaczenie

Szanse: transakcje; działanie jak startup; produkty - przeboje rynkowe; eksperci w generowaniu sprzedaży

Cel: wzrost; Perspektywa: długookresowa: Duże znaczenie

Szanse: nowe platformy infrastrukturalne; integracja (jedna spółka); integracja fuzji i przejęć; obsługa klienta/zatrzymywanie klienta.

Skąd więc czołowe spółki wiedzą, na czym dokładnie skupić się w doskonaleniu procesów?

Niektóre firmy - w tym np. Danaher Corporation (globalna spółka produkcyjna o obrotach rzędu 12 mld dolarów) - dysponują metodologiami planowania, które uwzględniając priorytety strategiczne zaczerpnięte od kierownictwa, wykorzystują je na wszystkich poziomach organizacji. Metodologia firmy Danaher nazywana jest „Hoshin Kanri” albo „strategią rozwoju” i wyraźnie wpływa na sposób wykonywania pracy. Zwolennicy metodologii strategicznej karty wyników - np. Hilton Hotels Corporation czy Wells Fargo & Co. - również posługują się ogólnym zarysem zagadnień strategicznych, wykorzystując je później na wszystkich poziomach korporacji. Jednym z wymiarów strategicznej karty wyników jest perspektywa procesu - dzięki niej łatwiej jest określić, które procesy trzeba usprawnić i jak to najlepiej zrobić.

A jak w waszej organizacji określacie, które procesy wymagają udoskonalenia, a które nie? Na jakich zasadach podejmujecie decyzje, że dane procesy wymagają jednorazowej naprawy, a inne powinny być nieustannie monitorowane?

www.hbrp.pl/news.php?id=423