

A mérhető üzleti folyamatok értéket termelnek

Egy vállalatnál csakis azokat az üzleti tevékenységet lehet eredményesnek tekinteni, amelyeket valamilyen szempont alapján mérni lehet. Egy jól felállított mérőszámrendszer használata egy folyamatorientált vállalat számára jó eszköz az üzleti stratégia megvalósításához. [Írta: Mozsik Tibor]

Mind az üzleti folyamatok menedzselése, mind azok átszervezése során fontos, hogy a munkát egy meghatározott üzleti stratégia mentén végezzék el. Egy vállalat üzleti folyamatainak átszervezésénél (Business Process Re-engineering – BPR) mindig konkrét célt kell meghatározni az aktuális üzleti stratégia, illetve a menedzsment dokumentált iránymutatása alapján. A hatékonyságnövelés önmagában túlságosan általános cél, ehelyett konkrét mérőszámokat kell lefektetni. Ilyen lehet például a munkaköltségek csökkentése 40 százalékkal, vagy az eladások növelése 25 százalékkal, és a mutatók teljesülésének tükrében mondható csak ki, hogy egy adott üzleti folyamat átalakítása sikeresnek tekinthető-e – magyarázta Végh István,

a Stratis tanácsadója, BPR-BPM kompetenciaközpont-vezető.

FELÜLRŐL LEFELE

Amennyiben megvan a célfüggvény, azt követheti a cél elérése érdekében átalakítandó folyamatok meghatározása. A modellben a vállalati szintű mérőszámokat előbb az üzleti folyamatok, majd lebontva az egyes tevékenységek szintjén kell támogatni, megfelelő mérőszámok hozzárendelésével. Az egyes tevékenységek szintjén leggyakrabban a működési hatékonyságot, a hibák mennyiségét és az átfutási idő hosszát szokták vizsgálni. Ezt követően lehet megnevezni, hogy a célok elérése érdekében szükség van-e valamilyen támogató rendszerre, vagy pedig egyszerűbb eszközökkel, így például a munkaerő átszervezésével is elérhető az eredmény. Ha az egyes tevékenységek szintjén meglépik a szükséges változtatásokat, akkor ideális esetben a teljes üzleti folyamat megváltoztatására kitzűzött cél is teljesíthető.

Az üzletifolyamat-menedzsmentnél (Business Process Management – BPM) mindez kissé másképpen működik, hiszen már van egy jól-rosszul működő üzleti folyamat, amelyet folyamatosan módosítani kell, hogy az állandóan változó piaci környezetben a stratégiai célok elérhetőek legyenek. Ez azonban csak abban az esetben lehetséges, ha valamilyen folyamat, illetve tevékenység teljesítményét folyamatosan mérni tudják. A gyakorlatban ez gyakran elmarad arra való hivatkozással, hogy az adott tevékenység nem lehet mérni, leírni; pedig csak azt a tevékenységet lehet bizonyítottan értékeremtőnek tekinteni, amelyet valamilyen szempont alapján mérni tudnak.

NEM MINDENT LEHET BEFOLYÁSOLNI

Amennyiben mégsem lehet leírni az adott tevékenységet, a megjelölt lépés nem biztos, hogy értéket állít elő, és ha ez bebizonyosodik, nincs is rá szükség. Kivételt ez alól csak az olyan tevékenységek jelentenek, amelyeket nem lehet, vagy nem célszerű formalizálni (és így mérni sem) – ilyen lehet például egy teljesen új termék fejlesztése. Által-

ánosságban igaz, hogy az üzleti értékek nem mindig nyilvánvalók. Amikor a különböző tevékenységeket vizsgálják, be kell vonni az érintett területeket is, mivel sokszor kiderül, hogy ami fentről felesleges lépésnek tűnik, az valamilyen szempontból – így például jogszabályi előírások miatt – kihagyhatatlannak bizonyul.

A folyamatok részletes feltérképezését követően folyamatosan monitorozni kell valamilyen tevékenységet, és a mérőszámok megvalósulását tevékenység-, folyamat- és stratégiai szinten egyaránt. A jó monitoring rendszer adatokkal szolgálhat egy új kompenzációs rendszer bevezetéséhez is. Ez célértékek használata mellett nagyon hatékonyan támogathatja a dolgozói hozzáállást, ami minden hasonló projekt egyik legneuralgikusabb pontja – tette hozzá Végh István.

AZ ÚJRASZERVEZÉS NEM LEHET STATIKUS

Amennyiben a monitorozást megoldotta a cég, szükség van arra is, hogy minden folyamathoz kijelöljék annak gazdáját, azt, aki beavatkozik, ha az adott folyamat nem jól működik. Ha egy folyamatnak nincs gazdája, akkor az a tapasztalatok szerint nagyon hamar „szét fog csúszni” – figyelmeztetett a tanácsadó. Persze sokszor előfordult, hogy maga a modell volt hibás, amely alapján a folyamatokat át akarták alakítani. Ilyen esetben finomhangolásra van szükség, amely során új eredménycélokot kell meghatározni. Egy BPR-projekt sem lehet tehát statikus, mivel fél év alatt teljesen megváltozhat az üzleti környezet, ennek következtében pedig a taktikai célok – és így az egyes folyamatok – is.

Az előzőkből kiderül, hogy a BPR-, illetve a BPM-megközelítés eléggé eltér egymástól: egy BPR-projektnél – az esetleges konfliktusokat is vállalva – a felülről lefele (top-down) tervezés a jellemző, azaz a stratégiai célokat egészen a tevékenységek szintjéig le kell bontani, az egyes tevékenységeket pedig az adott terület bevonásával kell kialakítani. A megvalósítás során az egyes résztevékenységek átalakításától kell eljutni a kitzűzött vállalati célok eléréséig.

BPM esetében ugyanakkor elvileg egy konfliktusok utáni helyzethez kell igazodni, amelyben a folyamatok finomhangolása az elsődleges feladat. Itt már nem a top-down megközelítés az uralkodó, a BPM-mel kapcsolatos feladatokat általában alacsony szinten kell megoldani, így itt minőségi körökben, javítóciklusokban kell gondolkodni. Ilyen esetekben is szükség van azonban folyamatgazdára, akinek a felelőssége, hogy a BPM-tevékenység mindenképpen a kitzűzött célokhoz igazodva adjon választ a problémákra; ne szülessen olyan eredmény, amely egy lokális gond orvoslása érdekében rontja a folyamat teljesítményét.

MIKOR KELL RENDSZERT CSERÉLNI?

A két megközelítés közötti különbség az alkalmazásfejlesztésnél is tetten érhető: amíg a folyamatok újraszervezéséhez kapcsolódva egyszerűbb lehet egy új alkalmazás bevezetése a folyamatok támogatására, a BPM-nél ez már kicsit nehezebb. A meglévő rendszert ugyanis nehezebb változtatni az újrahangolt folyamatoknak megfelelően, és elérhető egy olyan pont, amikor az adott folyamat támogató rendszerének további fejlesztése, foltoztatása technológiai – és végső soron pénzügyi – szempontból többé már nem ésszerű.

– A rendszercsere akkor aktuális, amikor a folyamatok támogatása az adott rendszerrel hatékonyan már nem megvalósítható, a változtatások elmaradása pedig szignifikánsan befolyásolja az általános teljesítménymutatókat és ezáltal az üzleti stratégia megvalósulását – fogalmazott Végh István. Ebből következik az is, hogy az új IT-rendszerekbe való beruházást a stratégiai céloktól elkülönülő üzleti működésnek kell kikényszerítenie. Ne engedjük, hogy „a fark csóválja a kutyát”, azaz egy új rendszer implementálása legyen a folyamatok bevezetésének apropója.

ONLINE

www.stratis.hu



„Egy rendszercsere akkor aktuális, amikor a folyamatok támogatása az adott rendszerrel hatékonyan már nem megvalósítható, a változtatások elmaradása pedig szignifikánsan befolyásolja a folyamat általános teljesítménymutatóit és ezáltal az üzleti stratégia megvalósulását...”

Végh István
STRATIS