

Marek Massalski

## Procesy pod kontrolą

Procesy biznesowe to integralna część każdego przedsiębiorstwa – niezależnie od jego wielkości i charakteru działalności. Zawsze wiąże się z kosztami, które warto znać i mieć pod kontrolą. I pamiętać, że należy je obniżyć.

Najsilniejszą stroną systemów wspomagających zarządzanie procesami biznesowymi (BPM – *Business Process Management*) jest to, że można je wdrażać w każdym przedsiębiorstwie, jednostkach administracji publicznej i samorządowej oraz budżetówce. Wszędzie tam, gdzie podejmuje się wiele decyzji i obsługuje wielu klientów bądź kontrahentów. Dzięki nim można zapanować nad obiegiem informacji w firmie, realizacją zadań, a w efekcie podnieść poziom obsługi klientów. Ich głównym zadaniem jest zwiększenie efektywności działania. To od niego bowiem zależy skuteczność gospodarowania zasobami i wydajnością pracy. Jak dowodzi unijna praktyka przedsiębiorstw, które wdrożyły systemy BPM, na ogół skuteczniej konkurują jakością i ceną na rynkach Wspólnoty. Chociażby dlatego, że obniżają koszty obsługi zamówień i kontroli realizacji zadań. Jednocześnie zwiększają wydajność i jakość usług. W efekcie mają więcej klientów, którzy nie szukają innych ofert.

### Zaczęło się od finansów

Trudno znaleźć przedsiębiorstwo, w którym nie działają specjalistyczne systemy IT służące do wspomagania zarządzania finansami i księgowością, pracą magazynu, kontroli kadr i płac. W tym celu jednocześnie wykorzystywane są zarówno rozwiązania różnych producentów, jak i zintegrowane systemy klasy ERP. Coraz częściej współpracują one z oprogramowaniem CRM, służącym do zarządzania

kontaktami z klientami oraz SCM – przeznaczonym do zarządzania łańcuchem dostaw. Przykłady systemów, które funkcjonują w organizacji, można mnożyć równie szybko, jak liczby po przecinku na fakturach wystawianych przez wdrażające je firmy. Ponieważ stworzono je przy wykorzystaniu różnych technologii i standardów, kozystają na ogół z odmiennych baz danych. To z kolei wiąże się z koniecznością ujednolicenia przepływających informacji, a więc dodatkowymi kosztami, które należy ponieść na integrację systemową istniejących rozwiązań. A i tak nie ma pewności, że system informatyczny, składający się z wielu niezależnych, powiązanych ze sobą modułów będzie sprawnie działał, czyli zarabiał na sobie. Niezależnie jednak od tego czy system jest wielomodułowy, czy też jest to kilka aplikacji różnej produkcji, na ogół procesy, które zachodzą w organizacji, traktowane są w sposób rozdzielny. Co – zamiast usprawniać pracę – zazwyczaj ją komplikuje. Dość często się zdarza, że pracownicy by wykonać przydzielone zadania, muszą korzystać z kilku systemów jednocześnie, a na dodatek otrzymują sprzeczne ze sobą dane. W sukurs przychodzą właśnie systemy BPM, które ujednolicają informacje, organizują pracę zespołów i ułatwiają kontrolę nad wykonywanymi zadaniami. Ich producenci wychodzą z założenia, że w strukturach przedsiębiorstw zachodzą złożone procesy biznesowe, w których biorą udział praktycznie wszyscy pracownicy firmy. Każda wykonana czynność powinna więc umożliwiać wykonanie następnej. Poszczególne procedury tworzą procesy biznesowe – grupy zidentyfikowanych czynności, bez wykonania których niemożliwe jest osiągnięcie zamierzonego celu. Wszystkie muszą być opisane w ramach jednej aplikacji, tak by korzystanie z informacji

było wygodne i sprawne.

Pierwszym krokiem jest opisanie procesów biznesowych zachodzących w firmie. W tym celu należy przeanalizować czynności wykonywane przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie, przydzielone im obowiązki oraz uprawnienia, którymi dysponują. Kolejny krok to przyjrzenie się rodzajom generowanych dokumentów i sposobom ich dystrybucji. Dzięki temu możliwe staje się określenie podstawowych segmentów działalności firmy, obejmujących, np. obsługę klientów, dział reklamacji, marketing czy sprzedaż. Analiza daje materiał, który może posłużyć do rozpisania schematu procesów – wdrożenie systemu wspomagającego zarządzanie nimi staje się wówczas łatwiejsze a przede wszystkim szybsze. Chodzi zarówno o skrócenie czasu potrzebnego na podejmowanie działania i decyzji, jak i o możliwość badania firmy pod kątem wydajności realizowanych zadań. Bez odpowiedniego narzędzia informatycznego nie można zobaczyć w czasie rzeczywistym, ile spraw jest aktualnie załatwianych, które działy czy osoby są aktualnie obciążone pracą, a które beczynnie czekają na zlecenia. A przecież jednym z podstawowych aspektów funkcjonowania systemów BPM jest obsługa klienta i sprzedaż. W tym wymiarze oprogramowanie pomaga pracownikom w przygotowaniu oferty, obsłudze zamówień, reklamacji i wniosków. Jest także pomocne w pracy serwisu i oferuje wsparcie dla centrów kontaktu z klientem. A to oznacza, że znakomita część wymienionych procesów zachodzi w organizacjach różnego typu z różnych branż.

### Korzyści są namacalne

Wdrożenie systemu wspomagającego zarządzanie procesami niemal

natychmiast przekłada się na zmniejszenie kosztów związanych z zatrudnieniem, nadzorem nad bezpieczeństwem oraz obsługą umów. Reorganizacja przeprowadzona w wyniku wdrożenia systemu w Swiss Banku przyniosła w pierwszym roku 30 mln USD oszczędności na kosztach personelu. Co ważne, nie wynikało to z redukcji personelu, ale z przesunięcia 30% pracowników do innych zadań, przy 50% wzroście liczby obsługiwanych spraw. Przeciętny czas załatwiania spraw skrócił się o 30%. W Departamencie Kart Kredytowych w Bank of America koszty operacyjne spadły o 47%, trzykrotnie wzrosła liczba dokumentów obsługiwanych dziennie, zaś o 60% wydajność pracy. Niebagatelne znaczenie miało skrócenie czasu niezbędnego na szkolenie pracowników z 14 dni do... jednego dnia. Równocześnie zlikwidowano koszty wynikające ze skanowania dokumentów oraz zatrudniania zespołów kontrolujących jakość pracy. To tylko niektóre korzyści, które może odnieść firma po wdrożeniu systemu. Przykładów nie trzeba szukać zresztą wyłącznie za granicą – chodź firmy unijne i amerykańskie były prekursorami na tym rynku. Systemy BPM doskonale sprawdzają się w zarówno w polskich klinikach (pacjenci to też przecież klienci), jak i w sklepach internetowych, prowadzących znaczną sprzedaż wysyłkową. W tym ostatnim przypadku wdrożony system usprawnił obsługę reklamacji dostawy towaru. Każde e-mail wpływający do firmy z informacją o niedostarczeniu przesyłki trafia automatycznie do systemu i zostaje skierowany na ustandaryzowaną ścieżkę reklamacji. Skargi klientów rozpatrywane są szybciej, żadna nie ginie i nie jest omyłkowo przetrzymywana. Firma dostarczająca przesyłki na bieżąco informowana jest o zażaleniach, klient otrzymuje niemal natychmiast wyjaśnienie, przeprosiny i wkrótce potem... „zagubioną” paczkę.

Menadżerowie firm, które już wykorzystują systemy klasy BPM,

w pierwszej kolejności zwracają uwagę na zwiększenie dostępu do niezbędnych informacji, znacznie wygodniejszą pracę z dokumentami, czy poprawę systemu komunikacji w zespole wykonującym określone zadanie. Inne korzyści – o których najczęściej można od nich usłyszeć – to powtarzalność procesów (każde zamówienie jest przetwarzane i realizowane w ten sam sposób), przyspieszenie pracy zespołu, a więc większa wydajność. Dodatkowo zwiększa się także stan kontroli nad sposobem realizacji ofert. Wiadomo ile spłynęło do firmy zamówień, na jakim etapie realizacji się znajdują i kto za nie odpowiada. Kontrolowane są również terminy ich wykonania – dzięki mechanizmom raportującym wiadomo, gdzie dana sprawa „utknęła” i dlaczego. Coraz częściej menadżerowie mówią o innej zalecie systemu – obniżeniu środków, które należy przeznaczyć na szkolenia pracowników. Ponieważ procesy ulegają usystematyzowaniu, zaś w oprogramowaniu znajduje się mechanizm pomocy, nowi pracownicy po przydzieleniu im zadania otrzymują wskazówki, jak je wykonać poprawnie. Możliwe jest to dzięki posiadaniu spójnej i aktualnej bazy dokumentów i informacji, narzucającej określony porządek rejestrowania, grupowania i przetwarzania dokumentów. Nie bez znaczenia jest obniżenie kosztów funkcjonowania poprzez zmniejszenie liczby drukowanych i powielanych dokumentów w formie papierowej. Zmniejsza się także ryzyko fałszowania i antydatowania dokumentów.

Systemy BPM stopniowo zdobywają coraz większą popularność. Według niektórych szacunków, światowy rynek oprogramowania do zarządzania obiegiem dokumentów, workflow i BPM wzrasta o ok. 20% rocznie. Jest więc jednym z szybciej rosnących. Analitycy rynkowi podkreślają, że najlepszymi kandydatami do wdrażania systemów typu BPM są przedsiębiorstwa planujące integrację aplikacji. W takim przypadku zawsze powinny rozważyć, czy rozszerzenie projektu o implementację BPM nie jest warte zachodu. A o tym, że się

sprawdzają, czy to w biznesie, czy w administracji, świadczą wyniki raportu opracowanego przez analityków z Delphi Group. Według niego, sprzedaż rozwiązań wspomagających zarządzanie procesami biznesowymi była jedną z głównych przyczyn ożywienia, które nastąpiło w 2004 r. w sektorze oprogramowania.

<Ramka1>

Typowi klienci systemów BPM:

- jednostki służby zdrowia od klinik przez oddziały w szpitalach aż po samodzielne jednostki medyczne
- małe i średnie przedsiębiorstwa
- korporacje
- banki, instytucje finansowe i towarzystwa ubezpieczeniowe
- administracja samorządowa i publiczna.

<Ramka2>

Wybrane cechy idealnego systemu BPM:

- łatwość obsługi
- polskojęzyczny interfejs
- wbudowane graficzne narzędzie do projektowania procesów
- tworzenie szablonów i formularzy procesów przy użyciu ogólnie dostępnych narzędzi programistycznych, takich jak edytory html
- możliwość stworzenia adapterów integracyjnych: e-mail, fax server, skanowanie, instant messaging, podpis elektroniczny, inne systemy informatyczne (ERP)
- integracja z usługami katalogowymi (LDAP, Active Directory, lub równoważne)
- praca na różnych silnikach baz danych – MSDE, MySQL, MS SQL, Oracle.

<Ramka3>

Można wyróżnić trzy elementy platform BPM: aplikacje do monitorowania procesów biznesowych, oprogramowanie do zarządzania przepływem zadań i dokumentów oraz narzędzia EAI (Enterprise Application Integration) pozwalające na pobieranie i zapisywanie danych. W skrócie: oprogramowanie do monitorowania pracy jest skomputeryzowanym odpowiednikiem konsultanta mierzącego wydajność procesów biznesowych i wskazującego wąskie gardła systemu.