

Implementace procesního řízení aneb teorie, praxe a výsledky v oblasti řízení procesů

Peter Mančík
Logica, s.r.o.
Na Okraji 335/42
162 00 Praha 6
e_mail: mancikp@logica.com

Klíčová slova: procesní řízení, metodika řízení, mapování procesů, procesní model, implementace procesního řízení.

***Abstrakt:** Dokument popisuje praktické zkušenosti z implementace procesního řízení. Zabývá se hlavními chybami a problémy, které jsou s touto problematikou spojeny a pokouší se hledat cestu, jak se jim vyhnout nebo jak je řešit.*

1. Úvod

Fenomén procesního řízení se stal v několika posledních letech pojmem používaným a skloňovaným téměř tak často a s oblibou jako např. pojmy „e-cokoliv“ (business, company, atd.) nebo „CRM“ a jiné. Masovějšímu používání tohoto slovního spojení brání snad jenom fakt, že těm ostatním pojmům každý rychle porozumí (nebo jinak řečeno „stane se expertem v dané oblasti“), kdežto „procesní řízení“ je pro mnohé přikryto závojem nejasností, takže názory se liší a jsou velmi snadno kýmkoliv ovladatelné a měnitelné.

V tomto dokumentu bych se rád věnoval některým takto vytvořeným dohadům a mylným názorům a pokusím se je vyvrátit nebo alespoň objasnit. Všechny uvedené dohady a názory jsou z praxe – pocházejí od většinou vysoce postavených řídicích pracovníků významných společností, které se pokouší zavádět procesní řízení (nebo alespoň o tom uvažují).

Dokument není návodem nebo příručkou pro implementaci procesního řízení, spíše si klade za cíl upozornit na možné problémy a na základě praktických zkušeností naznačit optimální postupy řešení těchto problémů.

U vybraných bodů jsou uvedeny příklady z praxe u některých zahraničních klientů společnosti Logica.

2. Fámy a dohady o procesním řízení

Zavedením procesního řízení zlepšíme ekonomické výsledky společnosti.

Procesní řízení je způsob chápání role pracovníků, pracovních týmů, organizačních jednotek ve společnosti a jejich podíl na výsledných hodnotách vytvořených jednotlivými procesy. Transformace od funkčního k procesnímu řízení neznamená změnu organizační struktury nebo pouhé snižování pracovníků (většinou s cílem snížení provozních nákladů). Je to zejména změna myšlení každého pracovníka v organizaci. Z toho důvodů je tato transformace většinou jen částečně úspěšná.

Samozřejmě každá změna by měla sledovat zlepšení ekonomických výsledků. Procesní řízení je ovšem pouze jeden krok v řadě změn. Praxe potvrzuje, že bez existence jasné strategie a definice cílů (ekonomických, jasně kvantifikovaných) je jakákoliv změna předem odsouzena na neúspěch. Většina společností neví, co mohou od procesního řízení očekávat, jaké konkrétní přínosy tato změna může přinést. To je důvod, proč váhají s její realizací a naopak, mnoho firem se do ní bezhlavě pustí bez jasného plánu a konkrétních (ovšem realizovatelných) cílů.

Jako příklad dobrého přístupu k tomuto problému uvedu společnost London Electricity, která se zavedením procesního řízení připravuje na vstup na deregulovaný trh s elektrickou energií v UK. Cílem této transformace uvnitř společnosti je připravit se na rychlé změny jako pružnou reakci na aktuální tržní situaci a požadavky klientů včetně způsobů jejich obsluhy. Cílem je zachování stávajícího resp. zvyšování objemu obchodů při současném nárůstu konkurenčního tlaku jiných společností. Celému projektu předcházely rozsáhlé analýzy trhu a potenciálních obchodních příležitostí včetně průzkumu preferencí jednotlivých segmentů stávající a potenciální klientely. Logickým pokračováním je zavedení robustního systému pro automatizaci procesů obsluhy a komunikace s klienty včetně nabídky nových komunikačních a informačních kanálů.

Procesní řízení není zázračný lék na problémy firmy. Naopak platí, že jeho realizací by se měly zabývat společnosti, které jsou v dobré ekonomické a tržní pozici s cílem jejího zlepšení. Firma v problémech může takovouto změnou v případě dopuštění se implementačních chyb (kterým se vyhne jen obtížně) svoji situaci výrazně zhoršit. Typickým příkladem takového přístupu jsou varianty revitalizačních procedur některých českých výrobních podniků s cílem vyřešení jejich ekonomických problémů.

Problematika procesního řízení je úzce propojena na IT a proto se tím budou zabývat zejména tito lidé.

Vzhledem k tomu, že o problematice procesního řízení velmi často mluví společnosti z oblasti producentů podnikových informačních systémů, systémů CRM (Customer Relationship Management) nebo DMS (Document Management System), je tato problematika a její řešení často spojováno s pracovníky IT oddělení.

Procesní řízení je ovšem zejména o způsobu plánování a řízení na všech úrovních, technická realizace na úrovni informační podpory musí být tomu podřízena. Pokud nebude provedena změna na úrovni způsobu myšlení a činnosti nejvyšších řídicích pracovníků, je těžké totéž očekávat od ostatních. Je pravdou, že v našich podmínkách se často „nosí“ prezentace organizačních struktur a kvalita (nebo důležitost) vedoucího pracovníka je často posuzována podle množství oddělení a odborů jemu

podřízených. V takovém prostředí realizovat změnu, výsledkem které je rozbití tohoto systému a zejména změna hierarchického postavení mnoha tzv. managerů, je velmi obtížné. Bez ochoty a podpory všech článků vedení (často přitom dochází i k personálním změnám na těchto postech resp. zrušení daných pozic) je tento proces těžko realizovatelný.

Stejně jako je důležitá existence jasné podnikové strategie, je pro efektivní podporu a realizaci definovaných cílů nezbytná strategie IS/IT s úzkou vazbou na strategii podniku. Velmi dobrým zdrojem informací v této oblasti je [5] včetně analýzy potenciálních rizik implementace a úrovně vzájemné provázanosti těchto strategií.

Procesní řízení je podmínkou pro zlepšení našich činností v oblasti vztahů se zákazníky.

Toto tvrzení je velmi podobné tvrzení o ekonomických výsledcích společnosti. Velmi podobné věty je možné dokonce slyšet i od mnoha konzultantů také v oblastech řízení oběhu dokumentů, workflow, e-business, atd.

Způsob obsluhy klientů a řízení vztahů s nimi závisí pouze na očekáváních klientů a způsob vnitřního řízení společnosti by měl být odvozen od cílů v této oblasti stanovených na základě těchto očekávání.

Procesní řízení může přinést zlepšení, ale nemělo by být prvním krokem v procesu realizace změn. Uvedené tvrzení je možné považovat za pravdivé pouze v případě, že nové procesy, definice rolí osob, týmů a cílů jednotlivých procesů jsou navrženy jako výsledek analýzy obchodních cílů společnosti v dané oblasti. Opačný postup je nefunkční.

Příkladem efektivní implementace procesního řízení v této oblasti je významná britská farmaceutická společnost, která změnou způsobu řízení své R&D (Research & Development) divize urychlila průměrnou dobu vývoje a uvedení nových výrobků na trh o 30-40%. Tato změna nastala bez potřeby investice do nových, velmi nákladných technologií. Impulsem pro změnu byla analýza dosažitelnosti tohoto cíle jako požadavek plynoucí z obchodní strategie společnosti. Po vyhodnocení variant investičně náročných (nová technologie vývoje) a organizačně složitějších (nové způsoby řízení, výměna pracovníků, definice nových pracovních postupů) se společnost rozhodla jít cestou transformace postupů a řízení, která se nakonec ukázala být jako správná.

Za účelem implementace procesního řízení vyhlásíme projekt a vytvoříme silný projektový tým složený z nejlepších pracovníků společnosti.

Tvrzení typické pro větší společnosti, kde je většina změn navrhovaná a realizovaná formou projektů. Transformace na procesní řízení může (a často musí) být koordinována centrálním týmem (někdy i za účasti externích konzultantů), ovšem drtivá většina práce je úkolem pro řadové pracovníky a zejména pro vedení firmy.

Vzhledem k časové a kapacitní náročnosti tohoto procesu jeho řízení formou projektu často vede k nekonečným (a drahým) diskusím a návrhům, které jsou jenom obtížně implementovatelné. Situaci často komplikuje i fakt, že samotné projektové řízení je definováno samostatnou metodikou, která reflektuje na staré způsobu fungování organizace a působí spíše jako limitující faktor.

Pokud se organizace rozhodne realizovat změny tohoto typu formou samostatného projektu, je vhodné nejdříve redefinovat metodiku projektového řízení a rozdělit celý projekt do menších

samostatných aktivit s jasně definovanými cíly v rámci poměrně krátkých časových úseků a řízených pracovníky z oblastí, kterých se implementované změny nejvíce týkají.

Silná a detailně propracovaná metodika je podmínkou dobrého řízení procesů.

Striktní uplatňování tohoto tvrzení a přílišná upjatost na metodiku, její propracování do nejmenších detailů a formalizace popisu procesů vedou k odtržení od reality, k vytvoření teoretického prostředí, které má z praxi jen málo společného. Každý metodik, který se zabývá tvorbou nebo změnou procesů, musí mít detailní znalost a praktickou zkušenost z daného prostředí. Jinak bude produkovat výstupy, které budou obtížně implementovatelné (pokud bude vůbec jejich zavedení možné).

Jsou společnosti (banky, pojišťovny, specifické výrobní podniky), kde vysoká úroveň detailu v oblasti metodik řízení je nezbytná a role metodiků vysoká. Praxe ovšem ukazuje, že kvalitních a v praxi plně využitelných metodik je i v těchto firmách velmi málo.

Existuje několik trendů metodického řízení:

- Samostatná skupina pracovníků poskytujících metodiku pro celou společnost;
- Rozdělení těchto lidí do oblastí podle organizační struktury resp. podle produktů, segmentů klientů apod.;
- Různé úrovně decentralizace metodického řízení mezi uvedenými možnostmi (např. produkty a služby odděleně, vnitřní procesy centralizovaně, ...).

Řízení procesů není oblast, kterou by se měl zabývat pouze tým specialistů v dané společnosti. Je to oblast společná pro všechny zejména řídicí pracovníky, která má silný vliv na plánovací a rozhodovací procesy.

Implementací a používáním nástroje pro mapování procesů dokonalým popisem všech procesů a znalostí zavedeme procesní řízení.

Pokud se bude jakákoliv společnost řídit tímto tvrzením, budou veškeré investice vložené do systému pro modelování procesů a čas lidí strávených tvorbou procesních modelů úplně zbytečné. Tento názor je obvykle možné slyšet na úrovni metodiků a dalších pracovníků zabývajících se mapováním procesů a tvorbou metodiky. Přirovnal bych jej k tvrzení, že znalost programovacího jazyka a vlastnění jeho překladače zajišťuje tvorbu výborných programů.

Dokonalá znalost procesů (neplést s dokonalým formálním popisem) je podmínkou pro vytvoření procesního modelu společnosti. Na základě této znalosti je možné uvažovat o jejich formálním popisu jako pomocném nástroji pro lepší orientaci v komplikovaných procesních strukturách.

Jedním z důležitých faktorů ovlivňujících přechod na procesní řízení je vnitřní kultura společnosti, které přílišná formalizace může být cizí. Mnohdy je velmi praktické nechat působit faktor „dobrých zkušeností“ a „ověřených postupů“ a nerealizovat změny návrhem v rámci počítačových systémů a formálních pravidel.

Až ukončíme přípravu zavedení procesního řízení, převedeme najednou celou firmu na nové procesy nejlépe současně se zavedením nového podnikového informačního systému.

Pokud připustím částečnou pravdivost tohoto tvrzení, tak pouze v prostředí společností o méně než cca 200 pracovníků a za akceptování značné deformace základní definice procesního řízení.

Změny tohoto typu jsou kontinuální a je obtížné definovat tzv. bod zlomu, který ukončí starý systém a spustí nový. Zejména u větších společností je nezbytná postupná implementace změn ve vazbě na nové procesy (s ohledem na jejich působnost v rámci organizace – počty zapojených lidí, organizačních jednotek, atd.).

Výbornou zkušeností, která může usnadnit další postup v rámci transformace řízení a chodu celé společnosti orientované na procesy je pokusit se vytvořit např. funkční model finančního řízení a ocenění kritických obchodních a podpůrných procesů. Velmi často právě aktivity tohoto typu vedou k nastavení standardních postupů pro implementaci změn ve společnosti, které jsou lehce aplikovatelné i v jiných oblastech/projektech.

3. Závěr

Jedním z hlavních doporučení pro zajištění úspěšného a hlavně použitelného procesního řízení je existence jasné podnikové strategie, ze které tento způsob řízení přímo plyne. Následná tvorba obchodního plánu musí kooperovat s principy tohoto způsobu řízení. To znamená, že definice celkového a parciálních obchodních plánů musí vycházet z principu definice kritických obchodních procesů.

Rozpad obchodního plánu musí být realizován v maximálním možném detailu (ovšem do míry zachování vypovídací hodnoty) na úroveň těchto procesů. Následné plánování nákladů a průběžné sledování plnění těchto cílů je pak dobrým základem pro vytváření důležitých řídicích pohledů na strukturu podniku (procesy, produkty, pracovní pozice, jednotlivé klienty, atd.), které zajišťují schopnost efektivního a pružného řízení.

Praxe ukazuje, že je velmi důležité použití praktických zkušeností z existujících implementací těchto změn použitím externích konzultantů nebo přímým přenosem potřebných znalostí mezi podniky navzájem. Výborným místem pro tyto aktivity mohou být např. kluby procesních manažerů a jim podobná diskusní fóra.

4. Doporučená literatura

- [1] Dinesh, D., Palmer, E.: **Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?**, Management Decision Journal, 36/6, pp. 363-369, 1998;
- [2] Gibson, J.L., Ivaničevich, J.M., Donnely, Jr., J.H., **Organisations: Behavior, Structure, Processes**, Richard D. Irwin, Inc., 1994;
- [3] Mintzberg, H., Quinn, J.B.: **The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases**, Prentice Hall International, Inc., 1991;
- [4] Owen, K., Mundy, R., Guild, W.&R.: **Creating and sustaining the high performance organisation**, Managing Service Quality Journal, Vol.11, No.1, pp. 10-21, 2001;

- [5] Robson, W.: **Strategic Management and Information Systems**, Pitman Publishing, 1994;
- [6] Scheer, A.-W.: **ARIS – od podnikových procesů k aplikačním systémům**, Comsoft, 1999;
- [7] Sokolovský, Z.: **Vitální banky**, Bankovní institut, 1999.

5. English summary

Document describes a few basic mistakes connected with thinking on process-oriented management style and related transformations within the company:

Economic benefits – there are not direct (really direct not, indirect yes) relations between process-oriented management style and profit increase. Managers can have better information about processes and possible forecasts.

Responsibility is in the hands of IT people – all managers and key employees must take responsibility.

We must have process-oriented management before improving CRM area – improvement in CRM (and other mainly client-oriented areas as well) will define the needs in the management style.

Process-oriented management must be implemented as an internal project – it's not bounded change. It's continuous process or a set of small projects, but not one big.

Detailed low-level methodology is a must – it's a piece of bureaucracy, not more.

A strong tool for process mapping is a way to reach the process-oriented management – the myth of IT skilled people.

Implementation will be done and we will switch to the new management style – it's not from day to day change.