

Business process management v agilním prostředí společnosti

Máte skvělé produkty, přesto je však obtížné zajistit klientskou spokojenost? Generuje vám chod vaší společnosti příliš vysoké náklady? Nemáte potřebné informace o detailním fungování své společnosti a nevíte, jestli jsou vaše procesy efektivní? Pokud si alespoň na jednu z výše položených otázek odpovídáte ANO, tak zavedení business process managementu (BPM) může být jedním z možných řešení vaší situace.

Co to vlastně business process management je? Je to byznysová disciplína, která slouží k poznání a řízení procesů ve společnosti. Standardně se ve společnostech měří jen výsledky – počet prodaných produktů, obrát, zisk apod. BPM vám dává možnost měřit i procesy. Můžete tedy jednoduše zjistit, jak dlouho vám trvá prodat produkt, obsloužit klienta a jestli jsou tyto doby konstantní, či se v čase mění. Umožní vám také jednoduše zjistit, co všechno ovlivňuje dobu zpracování procesu.

Byznys, nebo IT disciplína?

Často se setkáváme ve společnostech s názorem, že BPM patří do IT a implementace BPM řešení je IT projekt. Určitě je možné k tomu tak přistupovat a část benefitů BPM se i takto bude čerpat. Nicméně pokud se společnost rozhodne BPM implementovat jako byznysovou disciplínu, otevrou se širší možnosti BPM benefitů, a bude tak možné společnost řídit efektivně za pomoci reálných dat (obr. 1).

Samotné poznání a popsání vlastních procesů je pro společnost velkým přínosem. Jakmile jsou procesy popsány, je možné je začít řídit, tzn. měřit všechny potřebné informace o procesu (typicky celkovou dobu, dílčí doby

OBR. 1 Rozložení kompetencí v rámci BPM řešení



ZDROJ: UNICORN

Z posledních analýz Bankovního a Nebankovního registru klientských informací vyplývá, že český úvěrový trh je aktuálně blízko svého vrcholu.

zpracování jednotlivých částí procesu, hledání „úzkých hrdel“, tj. nejslabších míst celého procesu), a následně optimalizovat. Cyklus měření a optimalizace je vhodné provádět opakovaně. Využití BPM platformy pro tento postup umožňuje procesy optimalizovat snadněji a vyhnout se tak často nákladnějším a časově náročnějším IT vývoji. Tím se dostáváme k hlavním benefitům BPM platformy. Kromě již zmíněné úspory času a nákladů na standardní IT vývoj je to hlavně jednodušší adopce změn do procesů, možnost standardizace procesů a také zlepšení kooperace mezi jednotlivými odděleními ve společnosti. Samostatnou kapitolou benefitů BPM řešení je reporting a operativní monitoring procesů.

Klíčové faktory úspěchu zavedení BPM

Tak jako při zavádění jiných strategických cest ve společnosti je hlavním klíčovým faktorem angažovanost top managementu. Dále pak nalezení produkt/proces vlastníků, kteří se chtějí vydat cestou optimalizace procesů. Angažovanost top managementu je nezbytná hlavně proto, že zavedení BPM disciplíny vyžaduje ve společnosti změnu uvažování a celkového přístupu. A po zavedení BPM bude právě top management hlavním konzumentem manažerského reportingu, který BPM platforma bude poskytovat. Před výběrem BPM platformy a samotnou automatizací procesů je vhodné se zamyslet nad modelem fungování BPM v organizaci. Nejběžnější jsou dva modely: centralizovaný, kde centrální BPM tým dělá veškerý rozvoj vrstvy automatizace byznys procesů, a decentralizovaný, který se lépe hodí do dnešních agilně fungujících organizací. Vývoj au-

tomatizace procesů probíhá v tomto modelu v jednotlivých týmech, ve kterých vzniká i rozvoj konkrétních produktů. Posledním, ale ne nedůležitým faktorem úspěchu implantace BPM do společnosti je zavedení takzvaného center of excellence – centrální jednotky, která pomáhá určovat BPM strategii ve společnosti, tzn. definuje procesy vhodné k automatizaci v BPM platformě. Pomáhá top managementu interpretovat výsledky z BPM reportingu. Tato jednotka je také odpovědná za vytvoření a udržení standardů automatizace byznys procesů. To je nezbytné hlavně kvůli možnosti sjednocování reportingu z více byznys procesů a dalších synergií. Ukazuje se, že společnosti, které zavedly BPM center of excellence, byly mnohem úspěšnější při zavedení celé BPM disciplíny a dařilo se jim také lépe čerpat benefity z této změny.

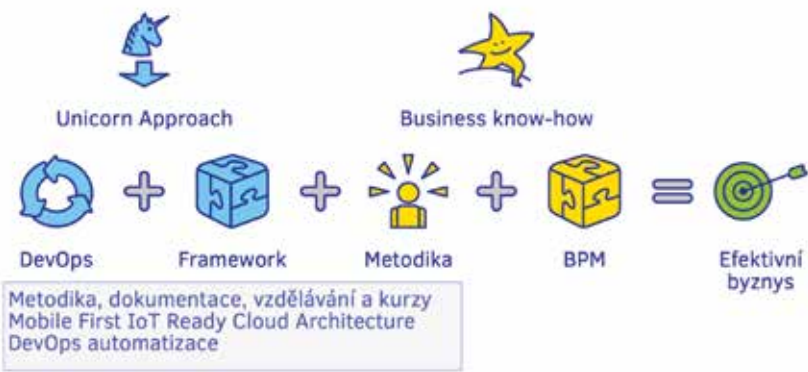
Projektový vs. produktový přístup

V aktuálním prostředí moderních organizací, kde se od projektového vývoje přechází k identifikaci a rozvoji produktů, je použití BPM řešení stále více prospěšné a také snadněji adoptovatelné. Tam, kde v projektovém řízení a standardní liniové organizaci společnosti nebylo snadné identifikovat vlastníka procesu či procesů, je dnes díky jasné odpovědnosti za rozvoj byznys produktu jednoduché určit i vlastníka procesu, který např. produkt prodává či spravuje. Je to tedy standardně product owner, kdo je v agilním prostředí vlastníkem procesů, v jejichž rámci se s produktem ve společnosti pracuje. Optimalizace procesů poskytuje product ownerovi mimo zlepšování produktu další možnosti, jak dosáhnout úspěchu a klientské spokojenosti.

Optimalizace procesů

Abychom mohli začít s automatizací procesů v rámci zavedení BPM disciplíny, je vhodné nejdříve ve společnosti definovat BPM strategii. Už v ní existuje celá řada byznys procesů (prodejních, back office orientovaných, HR apod.). BPM strategie mimo jiné říká, které procesy chceme ve společnosti automatizovat a kontinuálně optimalizovat. Prioritou číslo jedna bývají typicky právě prodejní procesy, protože jejich optimalizace přináší největší

OBR. 2 Implementace BPM s Unicornem



ZDROJ: UNICORN

konkurenční výhodu a má přímý vliv na spokojenost klienta a zisk společnosti.

Zatím jsme se zabývali automatizací byznys procesů, ale jaké nástroje vlastně využít pro samotnou optimalizaci? Pokud s optimalizací začneme před automatizací, nebudeme mít dostatek relevantních dat, na jejichž základě můžeme procesy správně měnit, a můžeme tedy naopak do procesů zavést neefektivitu. Pokud již měření byznys procesů máme, držíme se těchto doporučení pro optimalizaci:

Lidé – u optimalizace procesů vždy začneme u lidí a jejich potřeb a možností. Mnohdy zjistíme, že jen správnou motivací konkrétních lidí můžeme proces optimalizovat, a není tak potřeba žádných systematických změn.

Čas – definujeme pravidelný čas určený k optimalizaci, vhodné jsou WS s účastníky procesů. Vytvoříme z optimalizace byznys procesů rutinu. Optimalizujeme stále a kontinuálně!

Data – na základě relevantních dat z měření se zaměříme na jedno „úzké hrdlo“ byznys procesu, tj. na místo, která brání rychlejšímu nebo efektivnějšímu průchodu procesu. Cílem je toto místo upravit (změnou toku procesu, přidáním pracovní síly, SW automatizací apod.). Poté změnu nasadíme a věnujeme se měření a ověření, jak jsme byli úspěšní s optimalizací. Je doporučeno dělat změny iterativně, ne všechny najednou, pak je totiž obtížné zjistit, jakou konkrétní změnou se proces opravdu zefektivnil. Po ověření úspěšnosti optimalizace můžeme přikročit k hledání nového „úzkého hrdla“ procesu a cyklus se opakuje.

Komplexní přístup

Pro efektivní zavedení BPM a optimalizaci procesů je však platforma jen jedním z nástrojů. Dalšími důležitými nástroji jsou metodika (agilita) a fungování organizace jako celku, moderní architektura (framework) odpovídající nejnovějším technologickým požadavkům a trendům a rovněž DevOps disciplína, umožňující automatizovat celý cyklus softwarového vývoje včetně kvalitní podpory produkčních systémů (obr. 2). Tyto disciplíny jsou ale stále jen prostředkem pro úspěšnou implementaci byznys víze na základě konkrétního know-how.



Petr Faber

Petr Faber pracuje v Unicornu od roku 2018. Ve své kariéře prošel v oblastech bankovníctví, pojišťovnictví a telekomunikací mnoha rolemi od analytika, projektového manažera až po IT manažerské funkce. Sedm let se věnoval zavádění BPM a integračních platform v bankovním sektoru. V současné době vede obchodní divizi, která má na starosti primárně bankovníctví.

Text Petr Faber, Unicorn
www.bankovnictvionline.cz

”

Pro efektivní zavedení BPM a optimalizaci procesů je však platforma jen jedním z nástrojů.