

Vidím, tedy řídím
Řízení procesů s přehledem
Cestou k úspěchu je rychlá reakce

Jiří Gregor

Odborní IT analytici v poslední době často hovoří o tzv. provozní reaktivitě, neboli schopnosti managementu rychle reagovat na nepředvídané události ve chvíli, kdy se tak stane. Je to cesta ke zlepšování výkonnosti organizace, korigování procesů a kvalitnějšímu řízení procesů i rizik. Business Process Management (BPM) je přitom jedním z nejdůležitějších nástrojů při zajišťování provozní reaktivity.

Nezávislý výzkum prováděný agenturou Vanson Bourne ukázal, že většina společností není schopna reagovat na změny na trhu a v požadavcích zákazníků dostatečně rychle, aby zůstala konkurenceschopná. Existují tři hlavní důvody tohoto stavu – nedostatečná viditelnost, zahlcení informacemi a nedostatek kontroly.

Pouze 8 % ze 400 kontaktovaných velkých společností v Evropě a ve Spojených státech sbírá informace o svých obchodních procesech v reálném čase. Bez viditelnosti (v reálném čase) o tom, co se děje uvnitř společnosti, není možné určit dostatečně rychle oblasti, ve kterých je případně potřeba přijmout opatření směřující ke zlepšení procesů.

Tři čtvrtiny dotazovaných tvrdí, že se utápí v množství informací, které mají k dispozici o svém podnikání. Informace jsou obvykle uloženy v tabulkách a reportech, které jsou seřazeny chronologicky, bez ohledu na relevanci. Za těchto podmínek je těžké identifikovat události s klíčovým dopadem na chod organizace.

I společnosti, které dosahují přijatelné „viditelnosti“, nedokáží řídit procesy dostatečně rychle. Tři čtvrtiny respondentů přiznali, že jejich obchodním procesům trvá příliš dlouho, než reagují na měnící se obchodní podmínky či požadavky zákazníků. Kromě toho, změny v nastavení procesů často vyžadují dlouhou a nákladnou implementaci.

Pokud chybí přehled o interních procesech nebo schopnost detekovat a rychle reagovat na důležité události, firmy nemají možnost přijmout opatření směřující ke zlepšení postupů dostatečně rychle a ztrácející tak konkurenceschopnost. I procesy jsou však různého „typu“ dle svého zaměření, vyžadují rozdílné přístupy a umožňují různou úroveň automatizace, řízení a monitorování.

Moderní BPM nástroj by měl být schopen pokrýt potřeby všech typů procesů. Pro přiblížení - při projektu automatizace procesu zpracování žádostí o autorizaci jsme 5 % z celkového úsilí věnovali vytvoření procesní mapy, 25 % zabrala realizace integrovaného uživatelského rozhraní a zbylých 70 % činila integrace s dalšími systémy. Je vidět, že od dob, kdy BPM bylo soustředěno hlavně na modelování procesů, ušla praxe velký kus cesty.

Samotný proces měl v podstatě jen tři fáze: kontrola přijaté žádosti, vytvoření identity, aktivace přístupů. Původně každá žádost vyžadovala přibližně 4 člověko-hodiny práce, z čehož drtivou většinu spotřebovala kontrola informací v interních systémech a vytváření přístupových identit. Po využití možností BPM se tento čas zredukoval na cca 30-45 člověko-minut, tedy o cca 80-85 % nehledě na razantní snížení chybovosti. V neposlední řadě bylo dosaženo plné viditelnosti do procesu samotného a tím možnosti jeho průběžné kontroly, auditu a optimalizace.

Při využívání Business Process Managementu existují i určitá rizika. Často bývá popis procesu odtržený od reality, je tedy jej třeba správně popsat a teprve poté optimalizovat. Lze přitom očekávat odpor lidí, kterým rozdíl mezi popsaným a reálným stavem vyhovoval či jim vyhovovala nízká efektivita. Dalším problémem mohou být nedostatečně (či vůbec) popsaná aplikační rozhraní, přitom časté podceňování tohoto faktu má velký vliv na kvalitu integrace procesů. I přes tyto nástrahy je investice do Business Process Managementu jednou z těch, které se vracejí, pokud ne okamžitě, tak velmi rychle. BPM se doposud věnovaly především velmi velké organizace a dosahovaly tak značných přínosů, přičemž prostor se v poslední době otevírá i středním a větším organizacím s obratem v řádu miliard korun.

Autor je předsedou představenstva společnosti Galeos, která je specialistou na automatizaci podnikových procesů a řízení aplikací v architektuře SOA.