

Wojciech Krupa

Narzędzia metodyki CBI i rola pracowników w doskonaleniu procesów biznesowych

Idō - Ruch dla Kultury : rocznik naukowy : [filozofia, nauka, tradycje wschodu, kultura, zdrowie, edukacja] 2, 272-281

2001

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Teoria organizacji i zarządzania

Systemowe i interdyscyplinarne ujęcia w naukach społecznych wymagają uwzględnienia teorii organizacji i zarządzania oraz zastosowania narzędzi informatycznych bądź cybernetycznych. Tego typu nowe techniki i technologie pojawiają się w pracowniach zamieszczonych w tym oto nowym dziale tematycznym.

Mgr Wojciech Krupa (doktorant na UKSW w Warszawie) jest ekonomistą. Specjalizuje się w badaniu wybranych problemów globalizacji i społeczeństwa informacyjnego. Jest autorem i współautorem kilku publikacji z zakresu implikacji systemów informacyjnych na podmioty zorganizowane.

Prof. zw. dr hab. Jerzy Chłopecki (IS UR) ocenił pracę jako celującą. Napisał, że „W artykule w sposób interesujący badano rolę metodyki CBI w doskonaleniu obsługi klientów biznesowych. Przedstawiono również ciekawą propozycję doskonalenia pracowników”.

WOJCIECH KRUPA

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

Narzędzia metodyki CBI i rola pracowników w doskonaleniu procesów biznesowych

Jednym z zasadniczych zadań podmiotów gospodarczych, w nowej dekadzie, jest zlikwidowanie występujących barier, które utrudniają swobodną i satysfakcjonującą obsługę klientów. Konieczne staje się skoncentrowanie na doskonaleniu procesów zachodzących w biznesie. Zakłada się, że będą one głównymi determinantami pozwalającymi zburzyć wewnętrzne odrębności i „mury” oddzielające pionry, wydziały, komórki organizacyjne. W procesie analizy i doskonalenia procesów można skorzystać z metodyki CBI.

Słowa kluczowe: metodyka CBI, mapowanie procesów, system doskonalenia pracowników.

1. Doskonalenie obsługi klientów. Wykorzystanie instrumentów CRM

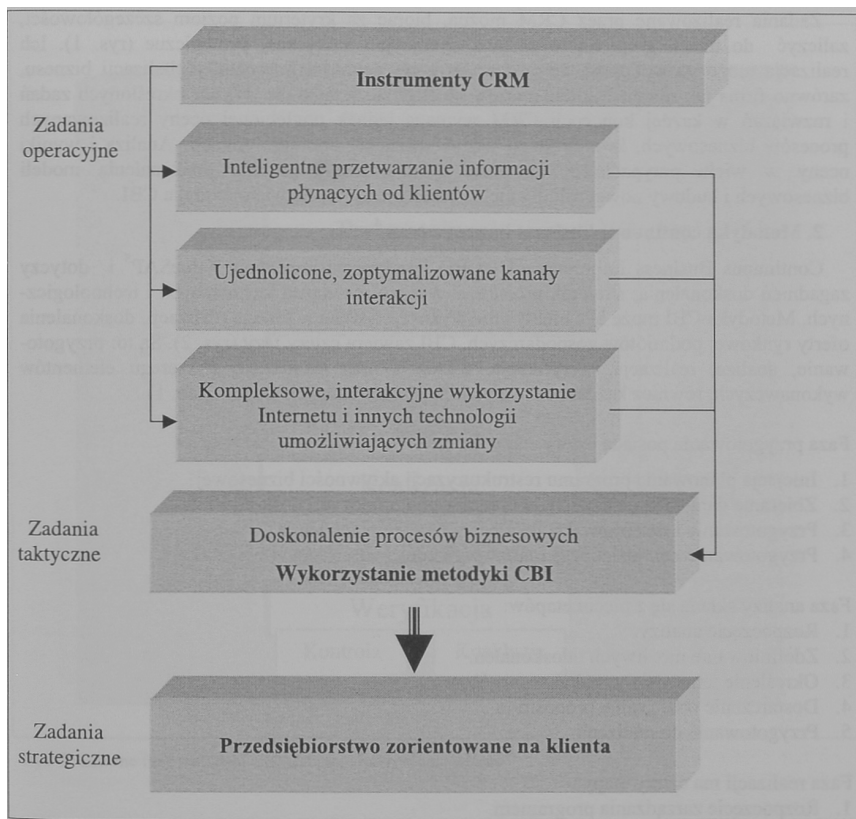
W obecnych czasach, klienci zyskali silny wpływ na firmy rynkowe. Nadszedł więc okres, jak przekonuje M. Hammer¹, bezprecedensowego wyzwania i bezprecedensowej szansy [Hamel, Prahalad 1994]. Instrumenty CRM pozwalają, aby głos klientów był w podmiotach gospodarczych słyszalny, aby do ich postulatów zmieniano strategię oraz bieżące funkcjonowanie. Rozwiązania CRM umożliwiają „nakierowanie” wszystkich procesów wewnętrznych na uzyskanie satysfakcji przez klientów. Zdaniem D. Siegla to właśnie klient powinien decydować w znacznym stopniu (zaakceptowanym przez Top Management) o kształcie podmiotu gospodarczego. Jego preferencje, potrzeby i pragnienia powinny być determinantem tego co jest oferowane. CRM pomaga firmie skoncentrować się na kliencie i całkowicie mu „podporządkować”. Równocześnie w dobie e-klienta firmy realizujące strategie prorynkowe oczekiwać będą od niego wsparcia, wytycznych do budowy wizji, uwag co do przyszłej oferty [Hammer 1996]. W tym przypadku CRM to zespół narzędzi, które:

- ułatwiają inteligentne przetwarzanie informacji płynących od klientów,
- dostarczają ujednoliconych, zoptymalizowanych kanałów interakcji,
- pozwalają na kompleksowe, interaktywne wykorzystanie Internetu i wyrafinowanych technologii umożliwiających zmiany.

W CRM inteligentne gromadzenie informacji płynących od klienta² oparte jest na sygnałach bezpośrednich i pośrednich (analiza postaw, zachowań, wyrafinowane ekstrapolacje). Informacje operacyjne: dane klienta, cenniki, dane o pracownikach, zamówienia, płatności i ich historia. Kontrakty są dostępne również dla zainteresowanych, po filtrowaniu, segmentowaniu, poddaniu inteligentnemu przetwarzaniu i stanowią doskonałe źródło, z którego czerpie się odpowiedzi na pytania biznesowe.

¹ Zobacz również Hammer M. (1996), *Beyond Reengineering. How the Process Centered Organization is Changing our Work and our Lives*. HarperBusiness.

² Coraz częściej informacje te stanowią źródło bazy wiedzy.



Rys. 1. Wpływ zadań CRM na strategię firmy. Źródło: Opracowanie własne

Ujednoczone, zoptymalizowane kanały interakcji pozwalają na oszczędności kosztów, usprawnienie działania i mogą poprawić satysfakcję klientów. Jednocześnie umożliwiają zwiększenie zdolności do penetracji rynku i przywiązania klientów, w czym pomocne są: telemarketing, wykorzystanie stron WWW oraz mobilni specjaliści pracujący w terenie. Te wybrane instrumenty oparte na jednolitej, dokładnej i aktualnej informacji gwarantują klientom wyższą jakość usług³.

Kompleksowe, interaktywne eksploatowanie Internetu i innych technologii umożliwiających zmiany prowadzenia biznesu oraz wykorzystanie wszystkich zalet e-biznesu (samoobsługa, sprzedaż bez udziału pracowników, wzbudzanie zainteresowania, automatyczna i inteligentna rejestracja uczestników akcji promocyjnych, zdalne odnawianie kontaktów, składanie zamówień oraz przekazywanie odpowiedzi ośrodkom automatycznej obsługi telefonicznej) jest dla wielu podmiotów gospodarczych szansą „ucieczki” do przodu. Jest to już coraz częściej naturalne działanie, jednocześnie kreatywne rozszerzenie tradycyjnych kanałów marketingu, sprzedaży i obsługi klienta, umożliwiające dotarcie do potencjalnych zainteresowanych z ofertą w dowolnym miejscu i odpowiednim czasie.

³ Zobacz również Plechwe K. (2001), *A FMCG Company Embracing the New Challenges of CRM and Marketing Automation*, SeUGI 19, Florence.

Zadania realizowane przez CRM można, biorąc za kryterium poziom szczegółowości, zaliczyć do trzech grup. Są to zadania operacyjne, taktyczne, strategiczne (rys. 1). Ich realizacja może spowodować, że w czasach powszechności Internetu, globalizacji biznesu, zarówno firma jak również klient zaczną słuchać się wzajemnie. Wybór określonych zadań i rozwiązań w każdej koncepcji CRM wymaga jednak pogłębionej oceny realizowanych procesów biznesowych, kwantyfikacji ich skuteczności oraz stratyfikacji. Analiza i wyniki oceny w wielu przypadkach, upoważniają rozpoczęcie procesu doskonalenia modeli biznesowych i budowy nowej roli dla nich. Zadania te może ułatwić metodyka CBI.

2. Metodyka continuous business improvement⁴

Continuous Business Improvement (CBI) jest częścią koncepcji ValueSAP⁵ i dotyczy zagadnień doskonalenia; strategii, projektów, a także rozwiązań technicznych i technologicznych. Metodyka CBI może być efektywnie wykorzystywana w trakcie realizacji doskonalenia oferty rynkowej podmiotów gospodarczych. CBI zawiera cztery fazy (rys. 2). Są to: przygotowanie, analiza, realizacja, weryfikacja. Każda z nich składa się z szeregu elementów wykonawczych, również każda posiada po kilka szczegółowych etapów (tab. 1).

Faza przygotowania posiada cztery etapy. Są to:

1. Inicjacja planowania programu restrukturyzacji aktywności biznesowej.
2. Zbieranie danych koniecznych do opracowania propozycji doskonalenia.
3. Przygotowanie i przeprowadzenie szczegółowego planowania.
4. Przygotowanie kompleksowej analizy w firmie.

Faza analizy składa się z pięciu etapów:

1. Rozpoczęcie analizy.
2. Zdefiniowanie możliwych udoskonaleń.
3. Określenie tematyki rozważań szczegółowych.
4. Dostarczenie tzw. „value proposition”.
5. Przygotowanie do realizacji.

Faza realizacji ma cztery etapy:

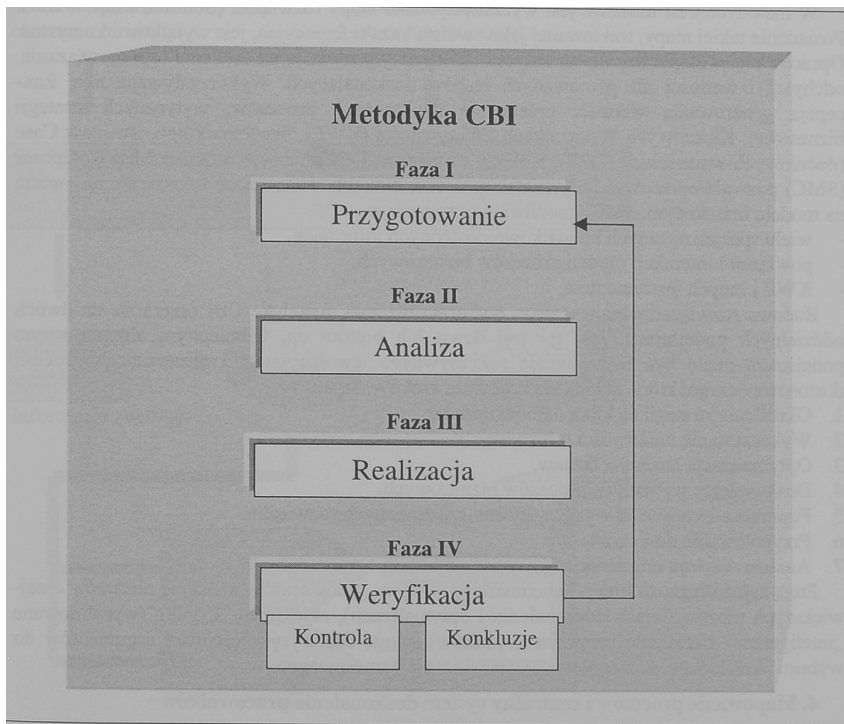
1. Rozpoczęcie zarządzania programem.
2. Przeprowadzenie warsztatów na temat „value case” programu.
3. Opracowanie „value case” programu.
4. Realizacja programu.

Faza weryfikacji składa się z dwóch faz cząstkowych. Są to: kontrola i konkluzje. Występują tutaj również trzy etapy szczegółowe:

1. Zdefiniowanie struktury organizacyjnej, w której możliwe będzie prowadzenie ciągłych udoskonaleń.
2. Zarządzanie portfolio programu.
3. Weryfikacja rezultatów.

⁴ Na podstawie J. Stawicki i L. Wiśłowski (2000), *Doskonalenie procesów po wdrożeniu zintegrowanych systemów informatycznych*, IBCS, Warszawa

⁵ Właścicielem ValueSAP jest firma SAP



Rys. 2. Główne fazy metodyki CBI. Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1. Fazy i etapy metodyki CBI

Lp.	Nazwa fazy	Nazwa etapu
1	Przygotowanie	Inicjacja planowania programu restrukturyzacji aktywności biznesowej
		Zbieranie danych koniecznych do opracowania propozycji doskonalenia
		Przygotowanie i przeprowadzenie szczegółowego planowania
		Przygotowanie kompleksowej analizy w firmie
2	Analiza	Rozpoczęcie analizy
		Zdefiniowanie możliwych udoskonaleń
		Zdefiniowanie rozważań
		Dostarczenie tzw. „value proposition”
3	Realizacja	Przygotowanie do realizacji
		Rozpoczęcie zarządzania programem
		Przeprowadzenie warsztatów nt. „value case” programu
		Opracowanie tzw. „value case” programu
4	Weryfikacja	Realizacja programu
		Zdefiniowanie struktury organizacyjnej dla ciągłych udoskonaleń
		Zarządzanie portfolio programu
		Weryfikacja rezultatów

Źródło: Opracowanie własne

W metodyce CBI możliwe jest wykorzystywanie mapy rozwiązań (Solution Maps – SM). Posiadanie takiej mapy, traktowanej jako swoista baza referencyjna, jest wyjątkowo korzystne. Opracowane w mapie rozwiązań zakresy i priorytety pozwalają na ustalenie ram rozwiązania, odchyłeń i wartości dla planowanych etapów doskonalących. Wykorzystywana tutaj koncepcja generowania wartości opiera się na: mapach procesów, wytycznych strategii biznesowej, Kluczowych Wskaźnikach Efektywności (KWE), benchmarkingu, Business Case (docelowych wartościach KWE). Kolejny instrument CBI o nazwie Solution Map Composer (SMC) pozwala opracować indywidualną, dobrze zlokalizowaną mapę rozwiązań, np. opartą na modelu branżowym. SMC umożliwia korzystanie z:

- wielu specjalistycznych i dodatkowo dostępnych informacji,
- powiązań i interakcji modeli procesów biznesowych,
- KWE i innych instrumentów.

Budowa rozwiązania biznesowego wykorzystującego metodykę CBI opiera się na dwóch oddzielnych podejściach. Jest to: top down lub bottom up. Odmiennym alternatywnym podejściem może być inspirowanie sukcesywnego, ewolucyjnego i elastycznego procesu dostosowawczego, który składa się z siedmiu kroków. Są to:

1. Określenie strategii na kilka najbliższych lat.
2. Wykorzystanie możliwości e-biznesu.
3. Optymalizacja łańcucha dostaw.
4. Doskonalenie wybranych procesów biznesowych.
5. Poprawa efektywności wykorzystywania wdrożonych rozwiązań.
6. Przygotowanie do upgrade.
7. Analiza rozwoju infrastruktury.

Precyzyjna diagnoza firmy, benchmarking (w tym „quick scan” – szukanie obszarów o największych możliwościach doskonalenia i optymalizacji), assessment scoping (wyróżnione „inteligentne” określanie przyczyn i skutków), mogą dostarczyć kolejnych argumentów do wyboru określonego, szczegółowego rozwiązania biznesowego.

4. Mapowanie procesów i centralny system doskonalenia pracowników

Mapa procesów jest to graficzne odzwierciedlenie wyników prac identyfikacji i definiowania relacji biznesowych⁶. Mapa procesów biznesowych to:

1. Obrazy zmieniających się dynamicznie relacji.
2. Punkty odniesienia precyzyjnego funkcjonowania.
3. Bazy wiedzy pozwalające na zrozumienie wzorców działania.
4. Procedura tworzenia modelu procesów istotnych. Zazwyczaj jest to etapowa instrukcja prowadząca od analizy do działań usprawniających.

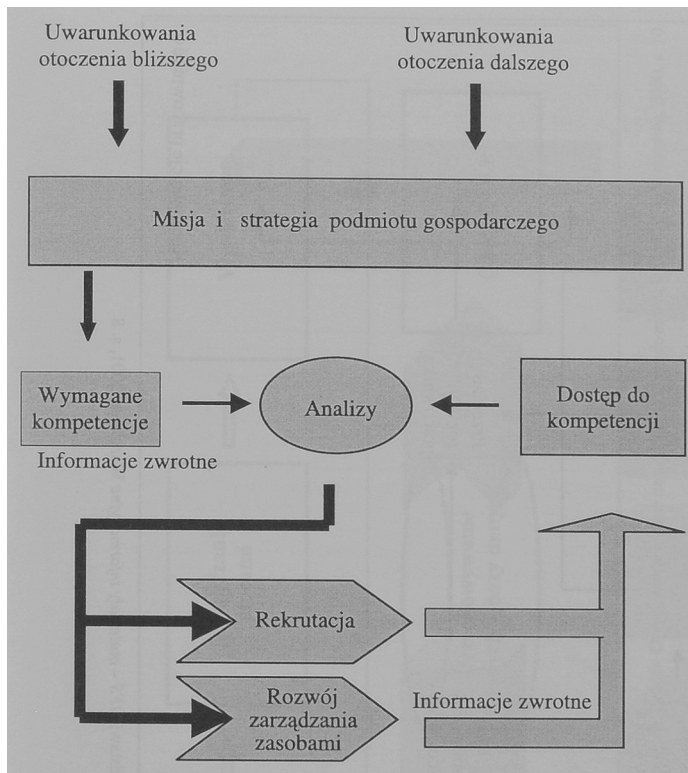
Jednorodna, poprawna metodyka mapowania zapewnia spójność, zrozumienie i akceptację przez zainteresowanych pracowników i partnerów realizowanych procesów biznesowych.

W podmiotach gospodarczych w trakcie mapowania zazwyczaj budujemy schematy (mapę) relacji biznesowych o różnym zakresie szczegółowości. Mamy więc mapy relacji biznesowych na szczeblu:

- strategicznym,
- taktycznym,
- operacyjnym.

Doskonałą kompleksowość kształtowania relacji biznesowych pozwalają uzyskać wyrafinowane, specjalistyczne narzędzia (np. Architecture of Integrated Information Systems ARIS[®]) oraz kompleksowa integracja zaimplementowanych rozwiązań. Dobrze zweryfikowane w praktyce gospodarczej rozwiązania służące do tych celów to: inżynieria zarządzania, ZSI (Zintegrowane Systemy Informatyczne), narzędzia pozwalające na dynamiczną

⁶ Na podstawie Martenka K. (2000), *Mapowanie procesów*, IBCS, Warszawa s. 5.



Rys. 3. Etapowa metodyka doskonalenia kadr. Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami*. IFS, Warszawa, 2000, s. 5.

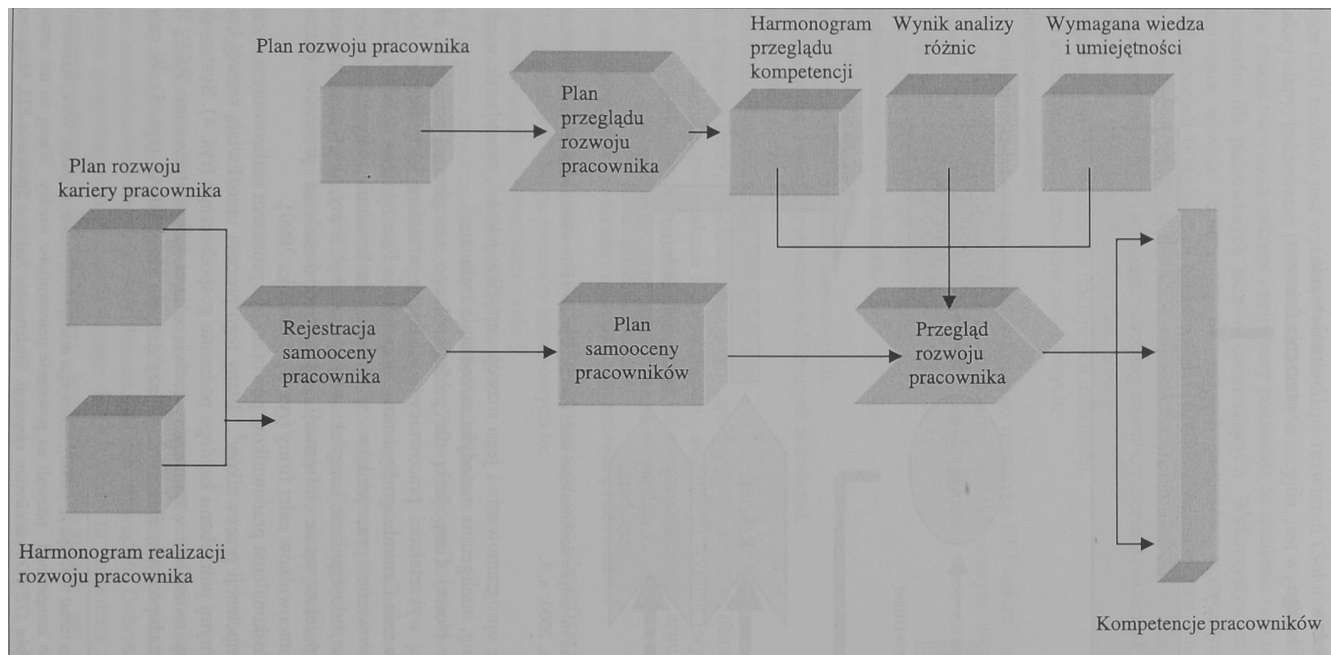
konfigurację oprogramowania i jego rozwój, certyfikat jakości, zarządzanie wiedzą, Activity Based Costing, inteligentna metodyka zarządzania zmianami⁷.

W dobie Nowej Gospodarki dla profesjonalnego zarządzania procesami biznesowymi konieczni są wykształceni pracownicy posiadający właściwe kompetencje. Wskazane jest więc zbudowanie Centralnego Systemu Doskonalenia Pracowników (CSDP). CSDP pozwala na: zaangażowanie pracowników w proces doskonalenia, stymulowanie inicjatywy pracowników, udostępnianie kompleksowej „panoramy” firmy, aktywne wykazanie idei, pełne i szybkie przekazywanie informacji, oparcie doskonalenia procesów biznesowych na pomysłach pracowników całej firmy (rys. 3) [Martenka 2000].

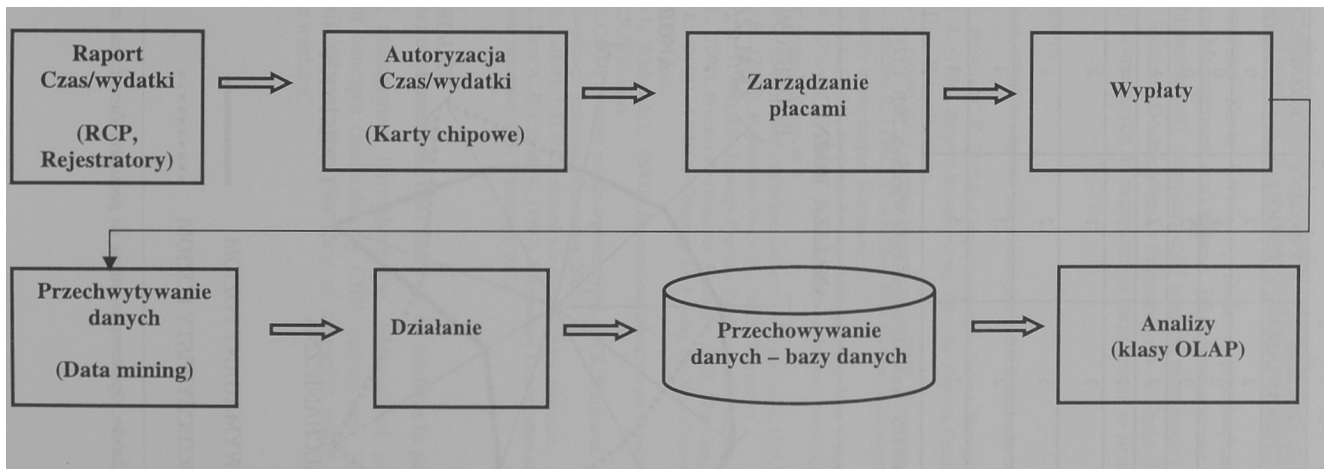
System doskonalenia pracowników powinien być procesem realizowanym w całym okresie budowy kompetencji pracowników⁸. Etapy tego procesu umożliwiają rozwój kadry zgodnie ze strategicznymi potrzebami każdego podmiotu gospodarczego (rys. 4). System doskonalenia pracowników może być wspomagany rozwiązaniami informatycznymi: RCP, Rejestratory, czytniki kart chipowych, data mining, bazy danych, klasy OLAP (rys. 5). W całym procesie

⁷ Więcej na ten temat w Krupa K. (2000), *Koncepcja inteligentnej metodyki zmian*, WSZ, Rzeszów

⁸ Doskonalenie kompetencji pozwoli na powstanie pracowników wiedzy. Więcej na ten temat w Krupa K. (2001): *Metodyka STBWO i akcelerator ekspansji*. Siedemnaste Jesienne Spotkania PTI, Mrągowo, oraz Mańka J., Krupa W., Krupa K., *Knowledge Management (zarys problematyki)*. Opracowanie przygotowane do druku.



Rys. 4. Strategiczny model rozwoju kadr. Źródło: Opracowanie własne na podstawie *IFS – materiały informacyjne* Warszawa, 2001, s. 8.

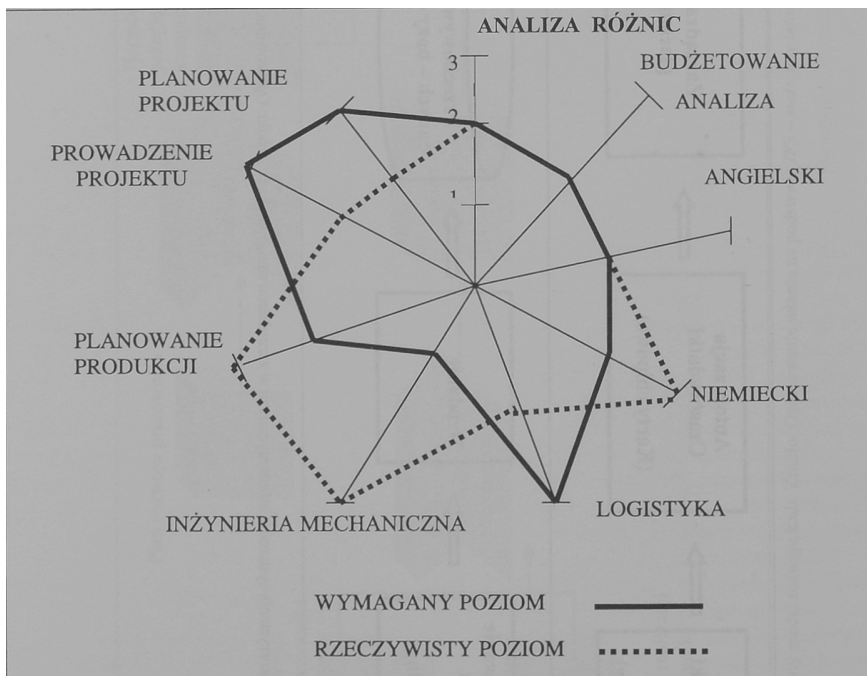


Rys. 5. Schemat wykorzystania systemów informatycznych w zarządzaniu rozwojem kadr. Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami*. IFS, Warszawa, 2000, s. 10.

Tabela 2. Tablica kompetencji

LP.	WYMAGANE KOMPETENCJE	POZIOM PRACOWNIKA	WYMAGANY POZIOM	RÓŻNICE
1	ANALIZA	2	2	0
2	BUDŻETOWANIE	2	2	0
3	ANGIELSKI	2	2	0
4	NIEMIECKI	3	2	1
5	LOGISTYKA	2	3	-1
6	INŻYNIERIA MECHANICZNA	3	1	2
7	PLANOWANIE PRODUKCJI	3	2	1
8	PROWADZENIE PROJEKTU	2	3	-1
9	PLANOWANIE PROJEKTU	2	3	-1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *IFS – materiały informacyjne* Warszawa, 2001, s.12]



Rys. 6. Diagram różnic kompetencji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie zasobami, IFS, Warszawa, 2000, s. 10.*

CSDP wykorzystujemy specjalistyczne narzędzia, takie jak: karta okresowej analizy kompetencji (rys. 5), diagram różnic kompetencji (rys. 6). Ułatwiają one realizację zadań i gwarantują skuteczność doskonalenia pracowników.

Zakończenie

Zrównoważona Karta Wyników, Badanie przedsiębiorczości personelu, oraz Process Performance Management (traktowane jako automatyczne narzędzie mierzenia skuteczności procesów biznesowych), zamykają cykl analizy, wdrożenia i realizacji procesów biznesowych. Centralny System Doskonalenia Pracowników i inne instrumenty gwarantują budowę kompetencji koniecznych do skutecznego zarządzania w firmach Nowej Gospodarki.

BIBLIOGRAFIA

1. Bartzak I.D., (2001), *Inteligentny pas transmisyjny*. CRM Zarządzanie relacjami z klientem. Raport Computerworld, kwiecień.
2. Hamel G., Prahalad C.K., (1994), *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
3. Hammer M., (1996), *Beyond Reengineering. How the Process Centered Organization is Changing our Work and our Lives*. HarperBusiness.
4. Hammer M., (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*. PWN, Warszawa.
5. Heene A., Sanchez R., (1996), *Competence Based Strategic Management*. John Wiley, Chichester.
6. IFS – materiały informacyjne. Warszawa, 2001.
7. Johansson H.J., (1994), *Business Process Reengineering*. John Wiley, New York.
8. Kaleta W. i Ziomek T., (2000), *Dynamiczne modelowanie przedsiębiorstwa, czyli jak prowadzić wdrożenie i rozwijać firmę*. Infoman, nr 4.
9. Kasprzak T., (2000), *Ewolucja przedsiębiorstw ery informacji*. UW, Warszawa.
10. Martenka K., (2000), *Mapowanie procesów*. IBCS, Warszawa.
11. Mintzberg H., (1998), *The Strategy Process*. Prentice Hall, London.
12. Misetic S., (2000), *Process Performance Manager*. IBCS, Warszawa.
13. Plechwe K., (2001), *A FMCG Company Embracing the New Challenges of CRM and Marketing Automation*. ScUGI 19, Florence.
14. Stawicki J., Wisłowski L., (2000), *Doskonalenie procesów po wdrożeniu zintegrowanych systemów informatycznych*. IBCS, Warszawa.
15. Samól D., (2000), *Procesy międzyorganizacyjne*. IBCS, Warszawa.
16. *Siła personalizacji*. Informix, Warszawa, 2001.
17. Vezzosi S., (2001), *?-ST@Rt: Statistics in the Net*. SAS, Florence.
18. Wgand R., Picot A., Reichwald R., (1997), *Information, Organization and Management*. John Wiley, Chichester.
19. *Zarządzanie zasobami*. IFS, Warszawa, 2000.

Instruments of methodic CBI and role of workers in perfecting of business processes

Today, management throughout the industrialized world has become wary of new management concepts (methodology CBI), calling new ideas (HR) “fads” and wondering where it will all end. Into this stew of suspicion many are pouring “knowledge work”, “knowledge workers”.